

Perehdyttämisen kehittäminen – osana osaamisen kehittä- mistä

Päijät-Hämeen edunvalvontatoimisto

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ja matkailun ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kevät 2017
Sari Pellonpää

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

PELLONPÄÄ, SARI:

Perehdyttämisen kehittäminen-osana
osaamisen kehittämistä
Päijät-Hämeen edunvalvontatoimisto

Liiketalouden opinnäytetyö, 49 sivua, 2 liitesivua

Kevät 2017

TIIVISTELMÄ

Osaaminen ja sen kehittäminen on keskeisessä roolissa sekä yksilön että organisaation menestymisessä ja perehdyttäminen on yksi tärkeä osa osaamisen kehittämistä. Hyvällä perehdyttämällä saadaan uusi työntekijä nopeammin oppimaan työtehtävät ja sopeutumaan työyhteisöön sekä sitoutumaan työpaikkaan.

Opinnäytetyön aiheena oli perehdyttämisen kehittäminen – osana osaamisen kehittämistä ja opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää perehdytyksen nykytilanne ja kehittämistarpeet Päijät-Hämeen edunvalvontatoimistossa. Lisäksi opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten perehdytyksessä otetaan huomioon uuden työntekijän erilaiset taustat: oppiminen, ammattitaito, koulutus, työkokemus ja miten perehtyjä itse voi vaikuttaa perehdytyksen onnistumiseen.

Teoriaosuudessa käytettiin lähteinä aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja internetlähteitä. Tietoperusta valittiin teoreettiseksi viitekehikseksi tukemaan tutkimusta ja sen tavoitteita.

Tutkimuksessa käytettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusotetta. Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Haastatteluun osallistui työntekijöitä ja esimies. Lisäksi tutkimuksessa käytettiin tutkimusmenetelmänä osallistuvaa havainnointia. Siinä hyödynnettiin tutkijan aikaisempaa kokemusta osaamisen kehittämisen keinoista toimistossa.

Tutkimustuloksista ilmeni, että perehdytyksen nykytilaan oltiin pääasiassa tyytyväisiä, mutta kehitettävääkin löytyi. Lisäksi tutkimuksessa saatiin selville, että uuden työntekijän ammattitaito, koulutus ja työkokemus huomioidaan työhönotto vaiheessa ja oppimiskyky selviää perehdytystilanteessa sekä perehtyjällä itsellään on suuri vaikutus perehdytyksen onnistumisessa. Tutkimustulosten perusteella esitettiin kehitysehdotuksia perehdyttämiseen ja muita osaamisen kehittämisen keinoja ja niitä voidaan hyödyntää toimiston toiminnassa jatkossa.

Asiasanat: Perehdyttäminen, uusi työntekijä, osaamisen kehittäminen, oppiminen

Lahti University of Applied Sciences Ltd
Degree Programme in Business Studies

PELLONPÄÄ, SARI:

Development of orientation- as part of
competence development
Päijät-Hämeen edunvalvontatoimisto

Bachelor's Thesis in Business Studies, 49 pages, 2 pages of appendices

Spring 2017

ABSTRACT

Competence and its development plays a key role in the success of both individual and organization and orientation is one of the most important parts of competence development. Good orientation enables a new employee to learn job tasks quickly and to adapt to the work community and commit to the job.

The subject of the thesis was to develop orientation - as part of development competence and the aim of the thesis was to explore the current state and the development needs of orientation at Päijät-Hämeen edunvalvontatoimisto.

In addition, the aim of the thesis was to explore how the different backgrounds of a new employee: learning, workmanship, education and work experience, are taken into account in orientation and how the employees themselves can influence the success of orientation.

Sources for the theoretical part of the study included thematically related literary material and the Internet. The sources were chosen as the theoretical framework for supporting the study and its objectives.

The study was conducted as a qualitative research, using theme interviews as a research method. Employees and a superior were interviewed. In addition, the study was used as a research method by participative observation. In addition, the author's previous experience, in competence development methods in the office, were utilized.

The study results show that the respondents were mainly satisfied with the current state of orientation, but improvements are needed. In addition, the results show that the background of a new employee is taken into account during the recruitment phase and that the employee's ability to learn becomes apparent during the orientation. Furthermore a new employee has a big impact on the success of orientation. Based on the results of the study, development proposals were introduced for orientation and other competence development methods that could be utilized in the future at the office.

Key words: orientation, new employee, competence development, learning

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön aiheen valinta, tavoite ja rajaus	2
1.2	Tutkimuskysymykset ja tutkimusmenetelmät	3
1.3	Opinnäytetyön rakenne	4
2	OSAAMISEN KEHITTÄMINEN JA PEREHDYTTÄMINEN SEN OSANA	5
2.1	Osaamisen määritelmä	5
2.2	Ryhmä, yksilö ja organisaation osaaminen	5
2.3	Osaamisen kehittäminen valtion virastoissa	6
2.4	Osaamisen kehittämisen tyyppejä	7
2.5	Hiljainen tieto ja mentorointi	8
2.6	Perehdyttämisen määritelmät ja luonne	8
2.7	Asiantuntijan perehdyttäminen	10
2.8	Perehdyttämisen tavoitteet	11
2.9	Perehdyttämistä koskeva lainsäädäntö	11
2.10	Perehdyttäminen prosessina	13
2.10.1	Suunnittelu	13
2.10.2	Toteutuminen	13
2.10.3	Seuranta ja arviointi	15
2.11	Perehdyttämisen hyödyt	16
2.12	Esimiehen työ osaamisen kehittämisessä	17
2.13	Perehdyttäjät	19
2.14	Perehdyttäjät oppimisen edistäjinä	20
2.15	Oppimistyylit	21
2.16	Kykykapasiteetti	22
2.17	Perehdyttämisen kehittäminen	22
3	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY JA TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	24
3.1	Toimeksiantaja Päijät-Hämeen edunvalvontatoimisto	24
3.2	Tutkimuksen laadinta ja toteutus	29
3.2.1	Haastattelun teemat ja haastateltavien valinta	30
3.2.2	Haastattelujen suorittaminen, aineiston käsittely, litterointi ja analyysi	31
3.3	Tutkimuksen tulokset	31

3.3.1	Perehdyttäminen	31
3.3.2	Perehdyttämisen nykytilanne	32
3.3.3	Perehdyttäjät	35
3.3.4	Perehtyjä	36
3.3.5	Perehdyttämisen hyödyt	37
3.4	Johtopäätökset	38
3.5	Tutkimuksen luotettavuusarviointi	40
3.6	Jatkotutkimusehdotukset	41
3.7	Kehitysehdotukset	41
4	YHTEENVETO	43
	LÄHTEET	45
	LIITTEET	50

1 JOHDANTO

Osaaminen on keskeinen kilpailutekijä ja tärkein resurssi sekä yksilöllisestä että organisaation näkökulmasta. Organisaation menestys perustuu toiminnan kannalta keskeistä osaamista, tietoja ja taitoja osaaviin yksilöihin ja sellaisiin toimintatapoihin ja prosesseihin, jotka edesauttavat ihmisiä tekemään yhteistyötä ja yhdistämään osaamista sekä sellaiseen kulttuuriin ja ilmapiiriin, jossa ihmiset ovat valmiita osaamisensa jakamiseen. He uskaltavat kyseenalaistaa nykyisiä toimintatapoja ja ovat valmiita kokeilemaan uusia asioita. (Redu 2015, 16.)

Perehdyttäminen on yksi tärkeä osa osaamisen kehittämistä. Perehdyttämisessä on ollut aikaisemmin kyse ensisijassa työhön opastamisesta. Kokenut työntekijä on opastanut uutta työntekijää. Laajempaa perehdytystä esimerkiksi yritykseen ja työyhteisöön tutustumista ei pidetty niin tärkeänä, siitä syystä, koska työympäristöt eivät olleet niin monimuotoisia ja työtehtävät eivät olleet sen tyyppisiä, että olisi tarvittu laajempaa perehdytystä työn suorittamiseksi. Organisaatioiden ja työtehtävien tullessa paljon monimutkaisimmiksi, laajempi perehdyttäminen on tullut enemmän tärkeäksi. Työntekijän on tärkeää ymmärtää, miten organisaatio toimii ja miksi organisaatio on olemassa. (Kupias & Peltola 2009, 13.)

Opinnäytetyön aiheena on perehdyttämisen kehittäminen osana osaamisen kehittämistä. Toimeksiantajana on Päijät-Hämeen edunvalvontatoimisto, jonka tehtävänä on hoitaa päämiesten taloudellisia asioita ja omaisuutta käräjäoikeuden tai maistraatin päätöksellä. Toimistossa työskentelee yleisiä edunvalvoja ja edunvalvontasihteereitä ja toimistossa tehtävät työt ovat asiantuntemusta vaativia ja rutiiniluontoisia tehtäviä.

Opinnäytetyössä käytetään lähteinä osaamiseen ja perehdyttämiseen liittyvää tietoperustaa kirjallähteitä ja elektronisia lähteitä esimerkiksi oppaita ja artikkeleita. Tietoperusta on valittu teoreettiseksi viitekehykseksi tukemaan tutkimusta ja sen tavoitteita.

Aikaisempia tutkimuksia perehdytyksestä on tehty useita. Esimerkiksi Lea Ojalan (2015) opinnäytetyössä uuden työntekijän perehdyttämisen kehittäminen kuvasi uuden työntekijän perehdyttämistä ja selvitti perehdytysprosessin kehittämiskohteet ja tuloksia oli tarkoitus hyödyntää myöhemmin perehdytysuunnitelman tekemisessä.

Linda Tossavainen- Nikki (2014) taas käsitteli ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyössään perehdytysohjelman laatua ja miten sitä kehitetään ja miten muuttuva toimintaympäristö vaikutti osaamisen säilymiseen organisaatiossa.

1.1 Opinnäytetyön aiheen valinta, tavoite ja rajaus

Opinnäytetyön aiheeksi valikoitui perehdyttämisen kehittäminen osana osaamisen kehittämistä, koska perehdyttäminen on tärkeää sekä työntekijöiden että toiminnan kannalta ja toimistossa ei ole tehty aikaisempaa tutkimusta aiheesta. Lisäksi lähivuosina toimistosta on jäämässä eläkkeelle työntekijöitä, jotka ovat työskennelleet pitkään toimiston palveluksessa ja perehdyttämisen kehittäminen koetaan tarpeelliseksi mahdollisia uusia työntekijöitä varten. Lisäksi lokakuussa 2016 tapahtunut organisaatiomuutos, jossa piirin hallinto keskitettiin, laittoi miettimään myös perehdyttämisen kehittämistä toimistossa.

Opinnäytetyön tavoitteena on perehdytyksen nykytilanteen selvittäminen ja perehdytyksen kehittämistarpeiden kartoittaminen. Lisäksi opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten perehdytyksessä otetaan huomioon uuden työntekijän erilaiset taustat: oppiminen, ammattitaito, koulutus ja työkokemus ja miten perehtyjä itse voi vaikuttaa perehdytyksen onnistumiseen. Tutkimuksen tuloksena saatuja kehittämissuhteita voidaan hyödyntää toimiston toiminnassa jatkossa.

Opinnäytetyössä keskitytään uuden työntekijän perehdytyksen alkuvaiheeseen. Opinnäytetyössä ei käsitellä myöhemmin työsuhteen aikana käytävää perehdyttämistä.

1.2 Tutkimuskysymykset ja tutkimusmenetelmät

Päättökysymykseksi muodostui, miten perehdytystä voidaan kehittää? ja alatutkimuskysymyksiksi muodostuivat:

1. Mikä on perehdytyksen nykytila?
2. Miten perehdytyksessä otetaan huomioon uuden työntekijän erilaiset taustat: oppiminen, ammattitaito, koulutus ja työkokemus?
3. Miten perehdyttävä itse voi vaikuttaa perehdyttämisen onnistumiseen?

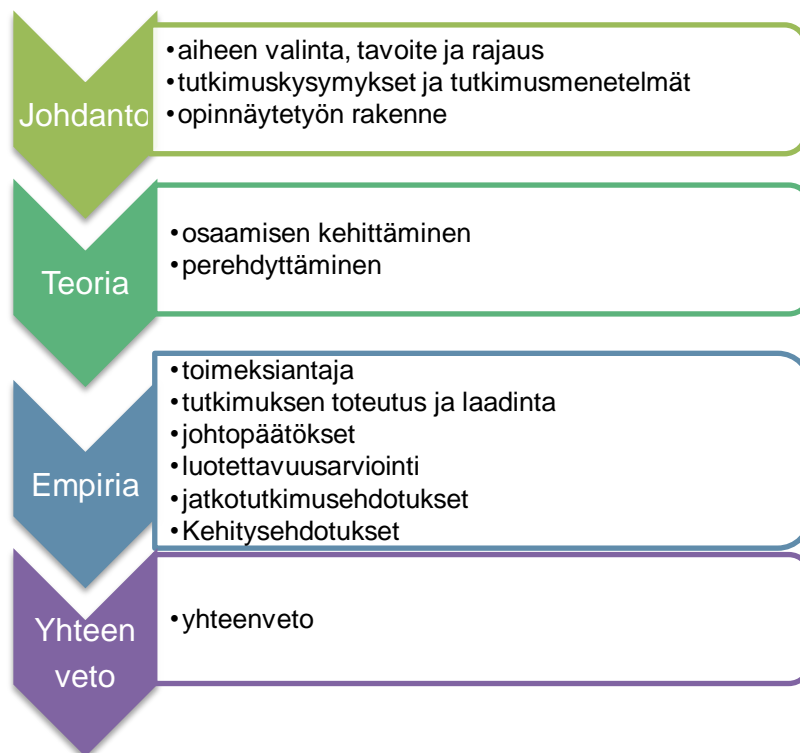
Tutkimuksessa käytetään laadullista eli kvalitatiivista tutkimusotetta. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa tyypillisiä piirteitä ovat esimerkiksi kokonaisvaltainen tiedon hankinta ja aineiston keruu todellisissa tilanteissa ja tiedon keruussa suositaan ihmisiä. Tutkimuksessa käytetään aineistolähtöistä analyysia ja tutkijan pyrkimyksenä on tuoda esiin ennalta odottamattomia asioita. Lähtökohtana on aineiston yksityiskohtainen ja monipuolinen tarkastelu. Käytetään laadullisia menetelmiä aineiston hankinnassa esim. osallistuva havainnointi, teemahaastattelut, ryhmähaastattelut. Tutkimuksen kohderyhmä valitaan tarkoituksen mukaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164.)

Aineistonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Teemahaastattelussa oleellisinta on se, että haastattelu etenee tiettyjen teemojen mukaan eikä yksityiskohtaisten kysymysten. Tämä mahdollistaa tutkittavan näkökulman tulemisen esiin. Teemahaastattelussa otetaan huomioon se seikka, että haastateltavien käsitykset ja merkitykset asioista ovat keskeisessä asemassa ja että ne muodostuvat tutkijan ja haastateltavan välisessä kommunikoinnissa. Teemahaastattelu muistuttaa enemmän strukturoitua haastattelua kuin strukturoitua. Teemahaastattelu on puolistrukturoitumenetelmä, siksi että yksi haastattelun näkökohta, teema-alueet ovat kaikille samanlaiset. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 48.)

Lisäksi tutkimuksessa käytettiin tutkimusmenetelmänä osallistuvaa havainnointia hyödyntämällä tutkijan aikaisempaa kokemusta osaamisen kehittämisen keinoista toimistossa ja niitä käytettiin johtopäätöksissä ja kehitysehdotuksissa. Tutkijalla on monen vuoden kokemus työskentelystä edunvalvonnassa.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö rakentuu neljästä luvusta. Ensimmäisessä luvussa käsitellään johdantoa, jossa esitetään opinnäytetyön aiheen valinta, opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus, tutkimuskysymykset ja tutkimuksessa käytettävät tutkimusmenetelmät. Toisessa luvussa käsitellään teoriaosuutta, joka koostuu osaamisen kehittämisestä ja perehdyttämisestä koskevasta tietoperustasta. Kolmannessa luvussa käsitellään toimeksiantajaa ja tutkimuksen toteutumista ja laadintaa, tutkimustuloksia, johtopäätöksiä, tutkimuksen luotettavuusarviointia, jatkotutkimusehdotuksia ja kehitysehdotuksia. Neljäs luku käsittää yhteenvedon. Kuvio 1. kuvaa opinnäytetyön rakennetta.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

2 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN JA PEREHDYTTÄMINEN SEN OSANA

Luvussa 2. käsitellään osaamisen kehittämiseen liittyvää ja perehdyttämistä koskevaa tietoperustaa. Esitellään osaamisen määritelmä, miten osaamista voidaan kehittää valtion virastoissa, käsitellään ryhmä- yksilö ja organisaatio-osaamista, osaamisen kehittämisentyyppejä, hiljaista tietoa ja mentorointia. Tämän jälkeen esitellään perehdyttämisen määritelmää ja luonnetta, käsitellään perehdyttämisen tavoitteita, keskeistä lainsäädäntöä, perehdytyksen suunnittelua, toteutusta, seurantaa ja arviointia ja hyötyjä. Perehdyttämisen hyötyjen jälkeen käsitellään esimiehen työtä osaamisen kehittäjänä, perehdyttäjien rooleja, oppimistyyplejä, kyvykkyyksiä ja perehdyttämisen kehittämistä.

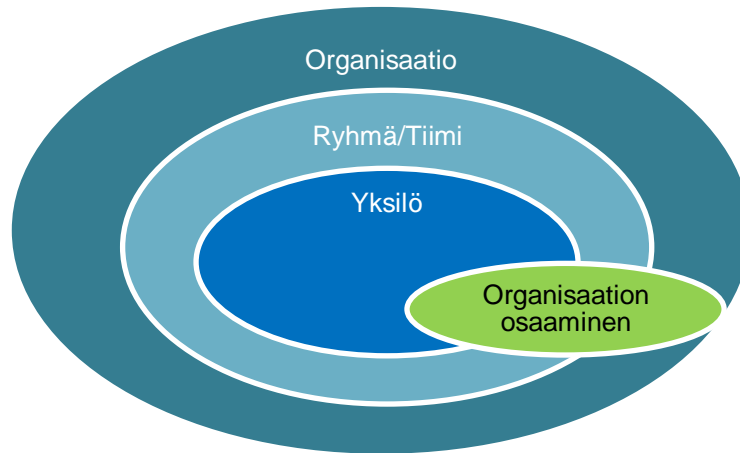
2.1 Osaamisen määritelmä

Osaaminen on ilmiönä monimuotoinen. Yksilön osaaminen muodostuu tiedosta, taidosta ja asenteesta, jolla tehtävistä suoriudutaan ja tehtäville asetetut tavoitteet saavutetaan. Osaaminen muodostuu kirjaoppineisuuden lisäksi käytännön kokemuksesta, kyvystä etsiä tietoa ja tietäjiä ja kumppanuussuhteita sekä verkostoissa toimimisesta. Osaamisen näkee toiminnassa ja käyttäytymisessä selviämässä, onnistumisessa ja kehitymisessä. (Valtiokonttori 2009, 15.)

2.2 Ryhmä, yksilö ja organisaation osaaminen

Ryhmässä tai tiimeissä tehtävä osaaminen voi tuottaa paljon enemmän kuin yksilöiden erillinen osaaminen. Yhteistyö voi tuottaa sellaisia toimintamalleja ja ajatuksia, joita ei pystyittäisi tuottamaan yksin toimimalla. Työpari tai ryhmä voi tuottaa ja jakaa ajatuksia, jotka ovat syntyneet monista ideoista ja ne voidaan joko hylätä tai jatkokehittää. (Tuomi & Sumkin 2012, 51.)

Tuomi & Sumkin (2012, 51) toteavat, että yksilöiden ja ryhmien organisaation osaamisten yhdistelmistä koostuu organisaation osaamisen kokonaisuus ja se kehittyy, kun yksilön osaaminen kehittyy ja jalostuu ryhmän osaamiseksi ja siitä edelleen organisaation osaamiseksi. Organisaation osaamisen kokonaisuutta kuvataan kuviossa 2.



KUVIO 2. Organisaation osaamisen kokonaisuus (mukaillen Tuomi & Sumkin 2012, 51)

2.3 Osaamisen kehittäminen valtion virastoissa

Valtiovarainministeriö (2017) kertoo, että osaamisen ylläpitäminen, siirtäminen ja uuden osaamisen hankkiminen kuuluvat osaamisen suunnitelmalliseen kehittämiseen, joka on osa osaamisen johtamisen ja turvaamisen kokonaisuutta. Henkilöstön osaamisen ylläpitämisestä ja kehittämisestä on vastuussa työnantajavirasto. Viraston tehtävät ja toimintastrategia, jossa hyödynnetään henkilöstösuunnitteluprosessia, määrittelevät osaamistarpeet.

Tulos- ja kehityskeskusteluissa selvitetään jokaisen työntekijän tietojen ja taitojen kehittämistarpeet ja usein ne selvitetään myös erillisinä osaamiskartoituksina ja koulutustarveselvityksinä. Toimintayksiköt voivat myös tehdä henkilökohtaisia kehittämissuunnitelmia. Kaikissa työuran vaiheissa työntekijän osaamista kehitetään työtehtävien vaatimuksiin ja toimintayksikön tehtäväkentän kehittämiseen perustuen. (Valtiovarainministeriö 2017.)

Henkilöstökoulutus, jonka työnantaja on järjestänyt tai hankkinut, tapahtuu pääsääntöisesti työaikana. Omaehtoista koulutustakin tuetaan viraston resurssien ja osaamistarpeiden puitteissa. Palkallista tai palkatonta virkavapautta voidaan myöntää tai sopia työaikajärjestelyistä opintoja varten. (Valtiovarainministeriö 2017.)

Organisaation osaamista voidaan lisätä töiden organisoinnilla ja kehittämällä työtapoja ja -kulttuuria. Esimerkiksi hyvään perehdytykseen, kehittäviiin työtehtäviin ja tiimi-, pari- ja projektityöskentelyyn on tärkeitä kiinnittää huomiota. Hyviä tuloksia on saatu myös mentoroinnin avulla. Tehokas tapa laajentaa osaamista on myös tehtävä- ja henkilökierto. Verkko-oppimista käytetään osassa valtion organisaatioissa yhtenä toteutusmuotona kehittämisessä. (Valtiovarainministeriö 2017.)

2.4 Osaamisen kehittämisen tyyppejä

Oppimista tapahtuu työelämässä erilaisissa tilanteissa, joissa kaikissa ei erikseen vaadita rahaa tai erityisjärjestelyjä. Dohmen luokittelee työelämässä tapahtuvan oppimisen neljään eri tyyppiin. (Viitala 2013,191.)

Ensimmäisenä tyyppinä on oppiminen, joka tapahtuu kohdeorganisaation piirissä. Opiskelu johtaa tavallisesti tutkinnon tai jonkin opintokokonaisuuden suorittamiseen ja siitä saa usein myös todistuksen. Yritysten piirissä kannustetaan ulkopuoliseen koulutukseen osallistumista tai tehdään omia sisäisiä ohjelmia. (Viitala 2013,191.)

Toisena tyyppinä on oppiminen, joka käsittää oppimistapahtumat, jotka yritys itse järjestää tai hankkii ulkopuolelta ja ne eivät johda muodollisiin tutkintoihin. (Viitala 2013,191.)

Kolmantena tyyppinä on oppiminen, jota ei ole suunniteltu tai organisoitu systemaattisesti. Oppiminen tapahtuu työssä ja työympäristössä ja sitä vahvistaa yrityksen kehittämiseen painottava kulttuuri, esimerkiksi palaverit. (Viitala 2013,191.)

Neljäntenä tyyppinä on oppiminen, joka on tahatonta ja suunnittelematonta. Eteen tulevat ongelmat tai haasteet voivat pakottaa oppimaan uuden asian. Oppiminen on tällöin usein tiedostamatonta oppimista. (Viitala 2013,191.)

2.5 Hiljainen tieto ja mentorointi

Hiljainen tieto on tiedostamatonta osaamista ja taitoja, jotka ovat syntyneet kokemusten ja perehtymisien avulla ja niitä on vaikeaa sanoin kuvata. (Kesti 2007, 51.) Hiljainen tieto muodostuu esimerkiksi työntekijän ammatitaidosta, koulutuksesta ja osaamisesta, kokemuksista, näkemyksistä, arvoista, tunteista ja mielikuvista. (Juusela 2010, 6.)

Mentorointi on kokemusten mukaan todettu organisaatioissa hyväksi tavaksi siirtää hiljaista tietoa. Mentorin roolia on perinteisissä määritelmissä korostettu, että mentori on kokenut ja ehkä ikääntynyt, joka antaa tietoa, tukea ja omia verkostojaan nuoremmalle mentoroitavalle aktorille käytettäväksi. (Toom, Onnismaa & Kajanto 2008, 203.) Mentoroinnin ei tarvitse olla sanallisessa muodossa, vaan mentorin hiljainen osaaminen siirtyy aktorille myös yhdessä tekemisen välityksellä. (Toom ym. 2008, 205.) Tärkeää on, että aktori oppii asioita omien oivalluksiensa kautta rakentavassa, luottamuksellisessa ja avoimessa mentorisuhteessa. (Juusela 2010, 8.)

2.6 Perehdyttämisen määritelmät ja luonne

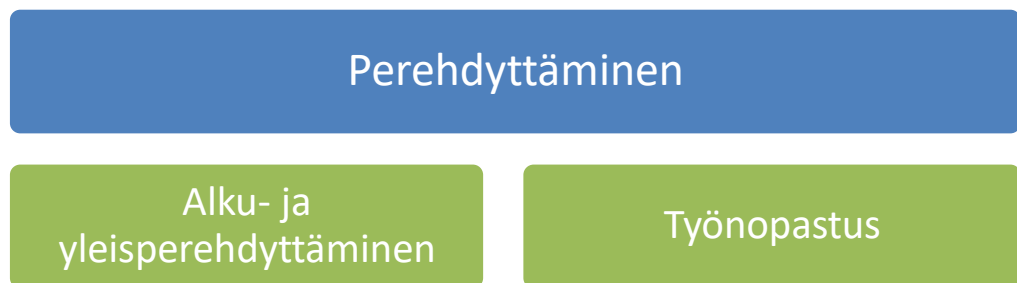
Kupias & Peltola (2009, 13) määrittelevät perehdytyksen seuraavasti:

Perehdyttämällä tarkoitetaan toimenpiteitä ja sitä tukea, joiden avulla uuden tai uutta työtä omaksuvan työntekijän kokonaisvaltaista osaamista, työympäristöä ja työyhteisöä kehitetään niin, että hän pääsee mahdollisimman hyvin alkuun uudessa työssään, työyhteisössään ja organisaatiossaan sekä pystyy mahdollisimman nopeasti selviytymään työssään tarvittavan itsenäisesti. Laajimmillaan perehdyttäminen kehittää perehtyjän lisäksi myös vastaanottavaa työyhteisöä ja koko organisaatiota.

Oikeusaputoimistojen ohjeissa mainitaan, että

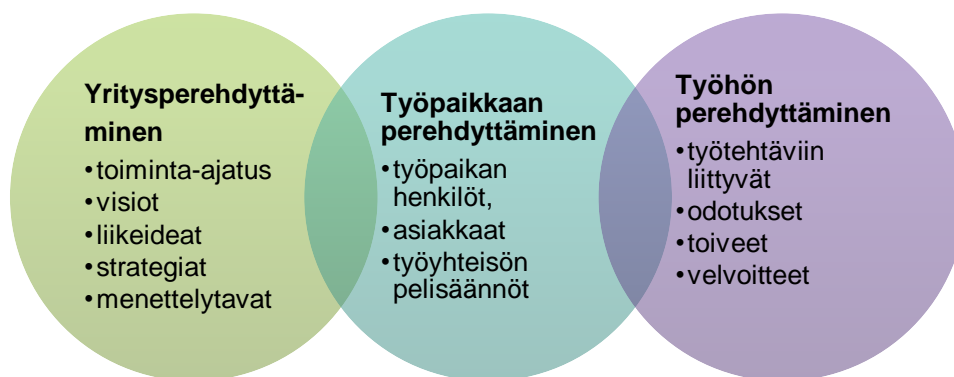
perehdyttäminen painottuu palvelussuhteen alkuun ja sisältää työpaikkaan ja työtehtäviin tutustumista. Työnopastus sen sijaan painottuu varsinaiseen työn tekemiseen tarvittavien tietojen ja taitojen opettamiseen (Oikeusaputoimistot 2013a).

Kupias ja Peltola (2009,18) toteavat, että perehdytys käytännössä kattaa alku- ja yleisperehdyttämisen sekä työnopastuksen, jota kuvataan kuviossa 3.



KUVIO 3. Perehdyttämisen kokonaisuus (mukaiillen Kupias & Peltola 2009 mukaan, 19)

Helsilä (2009, 48) toteaa, että perehdytyksen laajuus ja syvyys on pitkälti riippuvainen siitä, mitkä ovat työntekijän tulevat työtehtävät. Ainakin seuraavat asiat tulisi käydä läpi: yritys, sen toiminta-ajatus, visiot, liikeideat, strategiat ja menettelytavat (yritysperehdyttäminen), työpaikan henkilöt, asiakkaat ja työyhteisön pelisäännöt (työpaikkaan perehdyttäminen), tuleviin työtehtäviin liittyvät odotukset, toiveet ja velvoitteet (työhön perehdyttäminen), joita kuvataan kuviossa 4.



KUVIO 4. Perehdyttämisen osa-alueita (mukaiillen Helsilä 2009, 48)

Uusi työntekijä on perehdytettävä riippumatta siitä, mihin tehtävään hän organisaatiossa tulee. Perehdyttämisen luonne vaihtelee henkilön tehtäväroolin mukaan ja työntekijän kokemus tulee perehdyttämisessä huomioida. Tulokkaan ohjaus ja osaamisen siirtäminen nousee sitä keskeisempään osaan, mitä vähemmän tulokkaalla on työkokemusta ja ammatillista osaamista. Tällaisissa tapauksissa perehdyttäjän tulisi olla kokeneempi ammattilainen ja perehdytysjakson tulisi kestää pitempään kuin enemmän kokemusta omaavalla tulokkaalla. (Kjelin & Kuusisto 2003, 163.)

2.7 Asiantuntijan perehdyttäminen

Oma osaaminen ja itsensä johtaminen ovat asiantuntijuuden yksi osa. Asiantuntijuus syntyy pitkäjännitteisellä kouluttautumisella, kokemuksella ja harjaantumisella. Asiantuntijuus tarvitsee kehittyäkseen monia oivalluksia eikä sitä voida siirtää henkilöltä toiselle sellaisenaan. Osaajalle kehittyy asiantuntijuutta, kun hän pystyy soveltamaan osaamistaan uudella tavalla erilaisissa tilanteissa. (Redu 2015, 14.)

Ketola (2010, 71–72) toteaa, että verkostojen tunteminen ja omatoimisen tiedonhankinnan onnistuminen korostuvat asiantuntijaperehdytyksessä. Perehdytettävän itseohjautuvuudella on korostuneempi merkitys, aikaisempien kokemusten hyödyntämisellä ja tarkoituksella on suurempi merkitys ja oppimisen tavoitteet on suunnattu tulevaisuuteen. Sosiaalisella vuorovaikutuksella on pääosa oppimisprosessissa ja ongelmakeskeisyys

ja reflektio korostuvat uuden tiedon oppimisessa. Uusi tulokas pystyy verkostoitumisen avulla hyödyntää aikaisempia tietoja ja taitoja ja hän pystyy yhdistämään niitä uuden organisaation toimintoihin.

2.8 Perehdyttämisen tavoitteet

Perehdyttämisen ensisijaisena tavoitteena on varsinaisissa työtehtävissä tarvittavien tietojen ja taitojen kehittäminen. Perehdyttämällä voidaan vaikuttaa myös uuden työntekijän asenteisiin, sitoutumiseen ja työmotivaatioon sekä nopeaan työnhallintaan. (Oikeusaputoimistot 2013.)

Perehdyttämällä autetaan uutta työntekijää tai työtä vaihtavaa sopeutumaan työpaikkaan ja oppimaan työtehtävät. Työn sujuvuus ja laatu paranee ja myös tapaturmariskit ja työn psyykinen kuormittavuus vähentyy, kun työtehtävät ja työympäristö tulevat tutuiksi ja työntekijä hallitsee työn vaatimukset. Tavoitteena perehdyttämisessä on uudelle työntekijälle tehdä perusta työn tekemiselle ja yhteistyölle työpaikassa. (Työturvallisuuskeskus 2009, 3.) Perehdyttämällä pyritään myös auttamaan työntekijää sopeutumaan yrityksen jäseneksi ja että hän tuntee itsensä tervetulleksi uuteen työpaikkaan. (Viitala 2013, 193.) Ratkaiseva tosiasia on se, että missä määrin organisaatiot saavat uudet työntekijät tuntemaan itsensä tervetulleeksi organisaatioon ja he ovat valmiita uuteen työhön, sitä nopeammin he pystyvät onnistuneesti edesauttamaan organisaation tehtävää. (Key Media 2017.)

2.9 Perehdyttämistä koskeva lainsäädäntö

Perehdyttämisestä on useita määräyksiä ja vittauksia monissa laeissa. Tarkoituksena on kiinnittää huomiota työnantajan vastuuseen työntekijän opastamisesta työhön. Perehdyttämistä käsitellään eritoten työsopimuslaissa, työturvallisuuslaissa ja yhteistoimintalaissa. (Kupias & Peltola 2009, 20.)

Työsopimuslain yleisvelvoitteessa 55/26.1.2001 2. luvun 1. pykälässä todetaan seuraavasti:

Työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi.

Työturvallisuuslaissa työntekijälle annettavasta opetuksesta ja ohjauksesta 738/23.8.2002 2. luvun 14. pykälässä todetaan seuraavasti:

Työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen:

1) työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista;

2) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi;

3) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta; ja

4) työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa.

Laissa yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa 1233/30.12.2013 3. luvun 12. pykälässä todetaan, että yhteistoimintamenettelyssä on käsiteltävä muun muassa

palvelukseen tulon yhteydessä ja palvelussuhteen aikana kerättävät ja palvelukseen tulevalle annettavat tiedot sekä työhön perehdyttämisen järjestelyt.

2.10 Perehdyttäminen prosessina

2.10.1 Suunnittelu

Kupias ja Peltola (2009, 87) korostavat, että perehdyttämisen suunnittelun edellytyksenä on se, että kehittymisen tavoitteet ovat tiedossa organisaatiossa. Suunnittelussa tulisi ottaa huomioon tavoiteltu toimitilakonsepti, nykytilanne ja käytettävät resurssit.

Kupiaksen ja Peltolan (2009, 87–88) mukaan systemaattisen perehdyttämisen ja yksilöllisen perehdyttämisen suunnittelu voidaan erotella toisistaan perehdyttämisen suunnittelussa. Systemaattisessa suunnittelussa perehdytyksen avuksi tehdään perehdytys suunnitelmia ja materiaalia työorganisaatio tai työyksikötasolla. Näitä keskitettyjä perehdytys suunnitelmia tulisi kuitenkin yksilöllistää jonkin verran, koska tulokkailla on erilaiset taustat ja osaaminen ja nämä asiat tulisi ottaa huomioon perehdytyksessä, jos perehdytys halutaan hoitaa hyvällä ja tuloksellisella tavalla.

Työturvallisuuskeskus (2017) toteaa, että perehdyttämisen avuksi on laadittava kirjallinen suunnitelma, jossa opastuksen seurannan eteneminen huomioidaan. Tämä jättää enemmän aikaa opastamiselle ja samalla tukee muistamista. Perehdytyksen seuranta ja arviointi tulisi olla myös suunnitelmassa, koska näiden avulla varmennetaan määrättyihin tavoitteisiin pääsy.

2.10.2 Toteutuminen

Perehdyttämistä voidaan käytännössä tarkastella monien yksittäisten toimenpiteiden luettelona. Perehdyttämisen käytännön toteutumisen määrittelee pitkälti organisaation rakenne ja resurssit. (Oikeusaputoimistot 2013b.)

Perehdyttämistoimet voidaan jakaa ennakkovaiheeseen ja tulokasvaiheeseen. **Ennakkovaiheeseen** sisältyvät ne perehdyttämistoimet, jotka liittyvät työhönottotilanteeseen: realistisen ja informatiivisen viranhakuilmoituksen

laatiminen, palvelussuhteen ehdoista sekä toimialueen tavoitteista ja toiminnasta kertominen haastattelussa, valitulle uudelle työntekijälle annetaan mahdollisesti oikeushallintoa ja omaa työtään kuvaavaa aineistoa, työtila varustetaan valmiiksi (kalusteet, työvälineet, kalenteri, avaimet), sähköpostiosoite hankitaan valmiiksi, esimies ja perehdyttämisen vastuuhenkilö tekevät yhdessä perehdyttämissuunnitelman, jossa kuvataan myös työnjako, työtovereille kerrotaan etukäteen uuden työntekijän saapumisesta. (Oikeusaputoimistot 2013b.)

Tulokasvaihe kattaa uuden työntekijän ensimmäisen työssäolovuoden ja se on jaoteltu kolmeen osavaiheeseen.

1. Ensimmäiset päivät / ensimmäinen viikko

Esimies ja perehdyttämisen vastuuhenkilö ovat vastaanottamassa sovittuna aikana ja alkukeskustelussa selvitetään oman viraston organisaatio ja tehtävät, henkilöstöpalvelut, työyhteisössä noudatettavat tavat ja käytännöt. Lisäksi kerrotaan perehdyttämissuunnitelmasta ja sen toteuttamisesta. (Oikeusaputoimistot 2013b.)

Uusi työntekijä esitellään ensin lähimmille työtovereille ja sitten myös muille työyhteisön jäsenille. Kiinteistöä esitellään, esimerkiksi kulkureitit, tauko- ja sosiaalitulat, puhelimen käyttö ja siihen vastaaminen, faksit, kopiokoneet ja muut laitteet, työtarvikkeiden hankkiminen, paperi- ym. jätteidensä lajittelu, keräys ja kierrätys. Palveluista kerrotaan esimerkiksi työterveyshuollon palveluista. Palvelussuhteen ehdoista kerrotaan valtion virka- ja työehtosopimukset, työaika ja työajan seuranta, palkanmaksu, poissaoloista ilmoittaminen, lomat ja niiden määräytyminen. (Oikeusaputoimistot 2013b.)

2. Ensimmäiset viikot / ensimmäinen kuukausi

Toimialaan ja omaan tehtävään liittyvät keskeiset säädökset ja sopimukset esitellään. Työnopastuksessa esitellään työ ja sen kytkeytyminen viraston tehtävään, työvälineiden (atk-järjestelmät) käyttö opetetaan ja työmenetel-

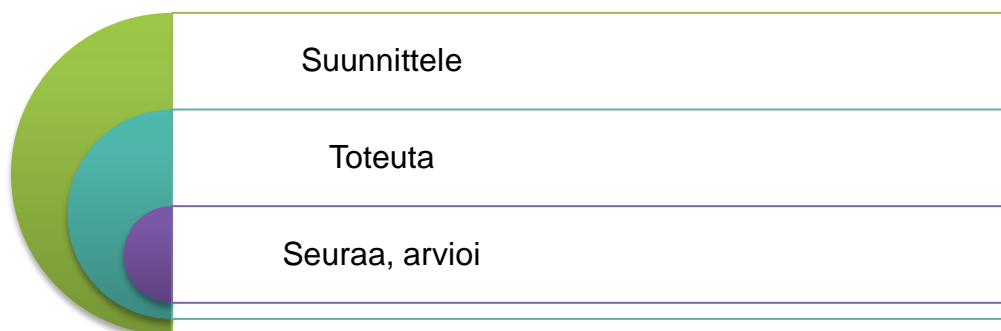
mät opetetaan (arvot ja toimintaperiaatteet). Henkilöstön kehittämisestä tiedotetaan (viraston säännölliset kokoukset, Intranet, lehdet). Palautekeskustelut pidetään viikon kuluessa ja kuukauden kuluttua työn aloittamisesta. (Oikeusaputoimistot 2013b.)

3. Ensimmäinen vuosi

Mahdollisesti uusi työntekijä voi osallistua oman yksikön ulkopuolella tapahtuvaan toimialan yhteisiin perehdyttämiskoulutustilaisuuksiin ja hänelle voidaan antaa asteittain vaikeutuvia tehtäviä suunnitelman mukaan sekä omaan työhön liittyviä kehittämistehtäviä. Uuden työntekijän ideoita ja kritiikkiä voidaan hyödyntää ja voidaan tukea häntä oman yksikön ulkopuolisten verkostojen luomisessa ja hankkimisessa. Palautekeskustelut pidetään puolen vuoden kuluttua ja sitten siirrytään normaaliin kehityskeskustelukäytäntöön. (Oikeusaputoimistot 2013b.)

2.10.3 Seuranta ja arviointi

Asiaa ei ole aina opittu, vaikka se olisi opetettu. Seurannan kautta voidaan varmistaa suunnitelmien onnistuminen eli oppiminen. (Kangas & Hämäläinen 2008, 17.) Kuvio 5. kuvaa oppimisen seuranta ja arviointia.



KUVIO 5. Oppimisen seuranta ja arviointi (mukaihen Kangas & Hämäläinen 2008, 17)

Perehdytyksen ja opastamisen tuloksia tulisi seurata ja arvioida: päästiinkö tavoitteisiin, miten onnistuttiin suunnitelmassa, mikä onnistui suunnitelman mukaan, missä oli puutoksia ja korjattavaa, mitä muutoksia tai korjauksia

täytyisi tehdä tai mitä voidaan tehdä toisella tavalla? Perehtyjien mielipiteet ja kokemukset ovat kuuntelemisen arvoisia ja ne kannattaa huomioida, kun suunnitelmaa kehitetään. Työn edistyessä oppimista ohjaavat säännöllinen seuranta ja jokapäiväinen palautteen antaminen. Pienikin keskustelu tuo hyvän lisän työn ohessa käytäviin keskusteluihin. Näiden kautta opitaan samalla arvioimaan muiden toimimista. (Työturvallisuuskeskus 2017.) Keskustelujen lisäksi on hyvä käydä seuranta-, arviointi- tai kehityskeskusteluja, joihin molemmat osapuolet valmistautuvat ennakoon. (Kangas & Hämäläinen 2008, 17.)

Oppimisen arvioinnilla tarkoitetaan toimenpiteitä, joiden avulla ohjaaja ohjaa ja tarkistaa oppimistavoitteisiin pääsemistä ja oppimisen etenemistä. Kumpikin osapuoli antaa ja saa tietoa oppimisen edistymisestä arvioinnin avulla. Perehdyttämisessä ja työnopastuksessa keskeisinä arviointikohteina ovat ammattitaidot- ja tiedot. Päätöksentekotaidot, ongelmanratkaisutaidot ja oppimaan oppimisen taidot ovat myös tärkeitä arvioinnin kohteita. (Kangas & Hämäläinen 2008, 18.)

2.11 Perehdyttämisen hyödyt

Kupias ja Peltola (2009, 19) toteavat, että hyvä perehdyttäminen muodostuu käytännön toimista, jotka helpottavat työntekijää työn alussa ja työtehtävään, työympäristöön ja yritykseen opastuksen sekä kehittää tulokkaan osaamista. Hyvä perehdytys ottaa huomioon uuden työntekijän osaamisen ja pyrkii hyödyntämään sitä perehdyttämisprosessin aikana. Työnantaja, työntekijä ja koko työyhteisö hyötyy tästä.

Hyvin hoidettu perehdyttäminen auttaa uutta työntekijää oppimaan nopeammin työtehtävänsä ja tekemään työtehtävät oikein. Virheiden määrä ja niiden korjaamiseen käytetty aika vähenee. (Kangas & Hämäläinen 2008, 4; Österberg 2015, 115.) Tällä asialla on suuri merkitys, koska virheiden korjaamiseen menee usein useamman työntekijän aikaa ja työyhteisö hyötyy siitä, että uusi työntekijä ei keskeytä toisten työntekijöiden työtehtäviä monia kertoja. (Österberg 2015, 115.)

Hyvällä perehdytyksellä luodaan vahva perusta työn suorittamiselle ja yhteistyön tekemiselle ja hyvän perehdytyksen kautta luodaan positiivista asennetta työn tekemiseen sekä pyritään sitouttamaan työntekijä työyhteisöön. (Kangas & Hämäläinen 2008, 4.)

Hyvä perehdytys vaikuttaa myös uuden työntekijän työmotivaatioon. Kun uusi työntekijä otetaan ystävällisesti työyhteisössä vastaan ja häntä perehdytetään alussa riittävästi, niin hänen motivaationsa työn tekemiselle todennäköisimmin vahvistuu. Yksi tärkeä tekijä poissaolojen ja henkilöstön vaihtuvuuteen vaikuttavista tekijöistä on työmotivaatio ja työmotivaatiota parantaa tai heikentää yrityksessä käytettävä perehdytyksen malli. (Kangas & Hämäläinen 2008, 4-5.)

Perehdyttäminen vaikuttaa myös työn laatuun muiden asioiden ohella. Hyvä laatu ei aiheuta suuria kustannuksia, mutta huono laatu virheineen aiheuttaa. Jos perehdyttäminen hoidetaan ennalta sovitun mukaisesti, niin vältytään ylimääräisiltä kustannuksilta. Monenlaisia kustannuksia voi syntyä, jos perehdyttäminen toteutetaan huonosti. Kuinka paljon tulee maksamaan esimerkiksi virheet ja niiden korjaaminen, lisääntyneet poissaolot ja henkilöstön vaihtuminen. (Kangas & Hämäläinen 2008, 5.)

2.12 Esimiehen työ osaamisen kehittämisessä

Kupias & Peltola (2009, 53) korostavat, että työntekijän osaamisesta huolehtiminen ja tehokas perehdyttäminen kuuluvat esimiehen tehtäviin. Osaamisen kehittäminen työyhteisössä kuuluu tärkeänä osana esimiestyöhön.

Esimiehen työ voidaan perinteisesti karkeasti jaotella asioiden (*management*) ja ihmisten johtamiseen (*leadership*). Molempiin kuuluvat organisaation johtamisen, osaamisen kehittämisen ja perehdyttämisen kannalta tärkeitä asioita. (Kupias & Peltola 2009, 54.) Näitä asioita kuvataan kuviossa 6.

Asioiden johtajan vahvuuksia

- huolehtii rakenteista
- hallinnoi
- tasapainottelee
- kiinnostunut tuloksista

Ihmisten johtajan vahvuuksia

- huolehtii ihmisistä
- kohtaa alaisiaan avoimesti
- haastaa kasvamaan ja oppimaan
- kiinnostunut vuorovaikutuksesta

KUVIO 6. Johtajuuden ulottuvuudet (mukaillen Kupias & Peltola 2009, 54)

Esimiestyön molempia näkökulmia tarvitaan perehdyttämisessä. Perehdyttämisen toimimisesta sovitusti ja järjestelmällisesti on huolehdittava. Samoin uuteen työhön perehtyvän kohtaamisesta ja ohjaamisesta oikealla tavalla on huolehdittava. (Kupias & Peltola 2009, 54.)

Esimiehen on varmistuttava siitä, että työntekijän osaaminen työtehtävissä on riittävällä tasolla. Työsuhteen alkuvaiheessa korostuvat turvallisuuteen ja työsuojeluun liittyvät vaatimukset. Kyseessä on myös työnantajan ja työntekijän kannalta työnteon riskien hahmottamisesta. (Kupias & Peltola 2009, 56.)

Esimiehen yhtenä tärkeänä tehtävänä on johtaa perehdyttämistä sekä huolehtia perehdytyksen ajankäytöstä ja resursseista. Perehdyttämisen johtaminen tarkoittaa, että esimiehen täytyy huolehtia perehdytyksen organisoinnista, suunnittelusta ja toteuttamisesta omassa tiimissä tai yksikössä sillä tavoin, että erilaisissa perehdytystilanteissa olevilla henkilöillä perehdytys tapahtuu mahdollisimman hyvässä ja turvallisessa oppimisympäristössä. Perehdyttämisen johtamiseen liittyy myös, että organisaatiossa yhteisesti sovittuja perehdyttämisen pelisääntöjä noudatetaan tai tehdään omat tarkoituksenmukaiset ja organisaation strategiasta johdetut käytännöt. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 100.)

Kupias & Peltola (2009, 58) korostavat, että esimiehen olisi tärkeitä vastaanottaa uusi työntekijä ensimmäisenä työpäivänä. Hyvällä vastaanotolla

saadaan aikaan positiivista vaikutelmaa ja se on perusta tulevaan yhteistyöhön. Aina esimies ei voi kuitenkaan olla paikalla. Tällaisissa tapauksissa esimiehen tulisi sopia ensitapaaminen uuden työntekijän kanssa niin pian kuin mahdollista.

Kupias & Peltola (2009, 62) toteavat, että esimiehen ydintehtäviä perehdyttämisessä ovat tarkoituksenmukaisen perehdyttämisen varmistaminen, läsnäolo ensimmäisenä työpäivänä tai niin pian kuin se on mahdollista, työntekijän perustehtävän ymmärtämisen varmistaminen, suoriutumisen ja oppimisen sekä kehittymisen tavoitteista sopiminen, seuranta ja palautteen antaminen, koeaikakeskustelusta huolehtiminen, työyhteisön mukaan tulemisesta huolehtiminen, työntekijän turvallisuudesta ja työhyvinvoinnista huolehtiminen ja perehdyttämistyötä tekevien tukeminen.

2.13 Perehdyttäjät

Henkilön perehdyttäjänä toimii usein esimies. Rekrytoinnissa tulisi ottaa jo huomioon, että esimiehen ja uuden työntekijän persoonallisuudet ovat yhteensopivia, koska esimies on kiinteässä vuorovaikutuksessa uuden työntekijän kanssa. Tehtävään tulisikin valita henkilö, joka kykenee esimiehen kanssa toimivaan yhteistyöhön. Näin varmistetaan esimiehen onnistumisen edellytykset henkilön johtamisessa ja perehdyttämisessä. (Koivu 2014.)

Monessa organisaatiossa on erikseen nimettyjä henkilöitä, joiden työnkuvaan kuuluu perehdyttäminen. Aika usein perehdyttäminen hoidetaan oman työn ohessa, mutta sen osuus työtehtävistä saattaa olla aika iso. (Kupias & Peltola 2009, 82.)

Nimetyt perehdyttäjät tekevät yhteistyötä esimiehen kanssa. Esimiehellä on kuitenkin viimesijainen vastuu perehdyttämisestä, vaikka hän olisikin delegoinut osan vastuusta nimetyille perehdyttäjälle. Vastuunjaosta kannattaa sopia tarkasti ja tapaus kerrallaan vaikka esimiehen ja nimetyn perehdyttäjän toimenkuvissa se olisikin kerrottu. (Kupias & Peltola 2009, 82.)

Kupias & Peltola (2009, 81) toteavat, että hyvin hoidettuun perehdyttämi- seen liittyy, että kaikki työyhteisön jäsenet tuntevat olevansa vastuussa tu- lokkaan perehdyttämisestä. Lähityöyhteisö täytyisikin ottaa mukaan pereh- dyttämisen eri osa-alueisiin, jos se on vaan mahdollista. Tällä tavoin kaikki joutuvat tai pääsevät tutustumaan uuteen tulokkaaseen heti alussa.

Työyhteisöllä on voimakas vaikutus oppimiseen ja perehtymiseen. Yksittäi- nen työntekijä ei opi eikä perehdy tyhjästä. Tärkeää on kytkeä koko työyh- teisö perehdyttämiseen tavalla tai toisella oli perehdyttämiskonsepti minkä- lainen tahansa. (Kupias & Peltola 2009, 76.)

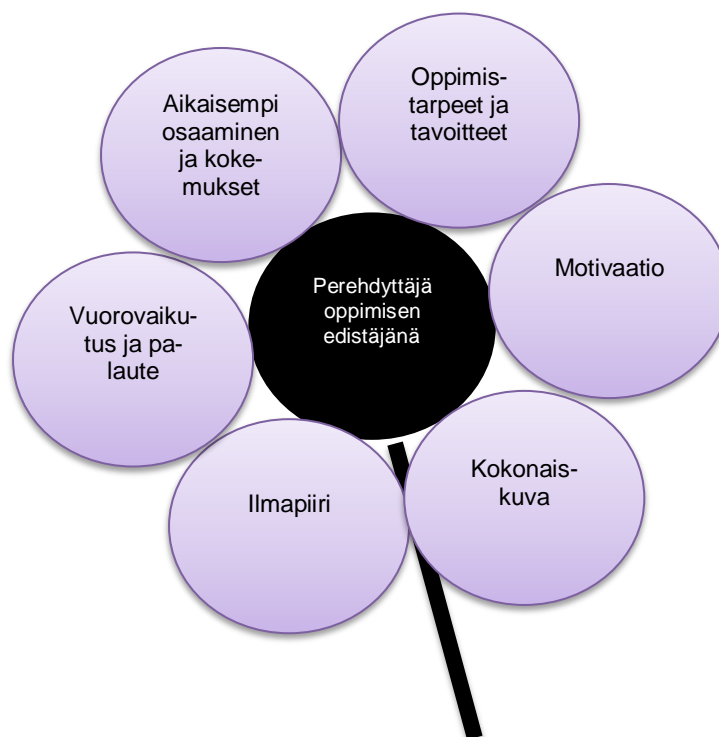
Perehdyttäjän tehtäviin kuuluu työtehtävien selvittämiseksi antaa ymmär- rettäviä ohjeita työntekijälle, ohjata työntekijää tekemään tuottavaa ja laa- dukasta työtä ja että työntekijä käyttää oikeita ja turvallisia työmenetelmiä, kannustaa työntekijää itsenäiseen tiedonhankkimiseen ja ongelmien rat- kaisemiseen ja antaa rakentavaa palautetta työn tekemisestä. (Lahden ammattikorkeakoulu 2007, 10.)

Perehdytyksen onnistumiseksi uudella työntekijällä on itsellään vastuu pe- rehdytyksen onnistumisessa. Avainasemassa on oma aktiivisuus. Monet asiat ymmärretään vasta, kun keskustellaan muiden työntekijöiden kanssa. Uuden työntekijän on tärkeää tietää työpaikan odotukset eli mitä häneltä odotetaan työssä. (Lahden ammattikorkeakoulu 2007, 10.)

2.14 Perehdyttäjät oppimisen edistäjinä

Kaikki perehdyttäjät toimivat omalta osaltaan perehtyjän oppimisen edistä- jänä ja tukijana. Perehdyttäjien tulisi olla tietoisia omista oppimiskäsityksis- tään, tiedostetuista tai tiedostamattomista. Oma oppimiskäsitys vaikuttaa esimerkiksi siihen, että millaisia asioita korostetaan perehdyttämisen suun- nittelussa, kuinka paljon oppijan aikaisempi osaaminen kiinnostaa, millai- sia työskentelytapoja opetetaan ja ohjaustyylejä korostetaan. (Kupias & Peltola 2009, 125.)

Kuviossa 7. kuvataan, miten perehdyttäjä voi omassa toiminnassaan ottaa huomioon perehtyjän oppimista edistäviä tekijöitä; ottamalla huomioon oppijan aikaisemmat kokemukset ja osaamiset, huomioimalla yksilölliset oppimistarpeet ja tavoitteet, tukemalla oppijoiden motivaatiota, kokonaisuusien hahmottamista, tiedon organisointia ja aktiivisuutta opittavien asioiden käsittämisessä ja tukemalla oppimisilmapiiriä, edistämällä vuorovaikutusta ja lisäämällä oppimiseen liittyviä palautemahdollisuuksia. (Kupias & Peltola 2009, 126.)



KUVIO 7. Oppimiskukka (mukaillen Kupias & Peltola 2009, 126)

2.15 Oppimistyylit

Koivu (2014) toteaa, että oppiminen voidaan jakaa karkeasti neljään osaan. Joku oppii lukemalla, joku keskustelemalla, joku toisten toimintaa seuraamalla ja joku itse tekemällä. Miten pian ja syvällisesti pystytään oppimaan, on yhteydessä suorasti kyvykkasiteettiin. On isoja eroja siinä, miten hyvin pystytään soveltamaan jo olemassa olevaa osaamista ja yhdistämään sitä uuteen.

Perehdytyksen tueksi kannattaa antaa kirjallisia materiaaleja henkilölle, joka oppii lukemalla, koska hän syventyy lukemaan oppaita ja muita materiaaleja mielellään. Keskustelemalla oppijalle paras tapa perehtyä on keskustella työtovereiden kanssa työtehtävistä. Tällöin perehdytysvastuuta kannattaa jakaa sellaisille henkilöille, jotka pystyvät kertomaan erilaisista työtehtävistä selkeällä tavalla ja he tekevät sitä mielellään. (Koivu 2014.)

Jotkut henkilöt oppivat seuraamalla muiden työskentelyä ja tekemällä työn perässä. Tämä asetelma on perinteisesti mestari-kisälliasetelma. Tällaisten henkilöiden olisi hyvä päästä seuraamaan kokemusta omaavien henkilöiden tekemistä. Itse tekemällä oppijoille ei ole riittävä, että he pääsevät seuraamaan muiden toimimista, vaan he tuskastuvat, jos eivät itse saa kokeilla. (Koivu 2014.)

2.16 Kykykapasiteetti

Oppimisen kannalta kaikkein tärkein asia on kykykapasiteetti. Jotta uutta tietoa pystyy omaksumaan sujuvasti, pitää olla kapasiteettia, jotta tietoa pystyy käsittelemään ja mukauttamaan uusissa tilanteissa. Aika yleistä on, että kyvykkäät henkilöt pystyvät käsittelemään asioita kokonaisuuksina ja he käsittävät ilmiöitä laajemmalla tasolla. He eivät opettele ulkoa yksityiskohtaisia asioita vaan he keskittyvät olennaisiin asioihin ja osaavat käytännössä soveltaa oppimiaan asioita. Kykykapasiteetilla on merkitystä siihen, että kuinka pitkään henkilöä pitää perehdyttää. (Koivu 2014.)

Asioiden omaksumiseen vaikuttaa myös aikaisempi työkokemus. Henkilö on omaksunut erilaisia opittuja toimintamalleja kokemuksen kautta. Nämä voivat olla rajoittavia tekijöitä, jos täytyy oppia pois vanhoista toimintamalleista oppiakseen uutta. (Koivu 2014.)

2.17 Perehdyttämisen kehittäminen

Kangas & Hämäläinen (2008, 25) toteavat, että perehdyttämisen kehittäminen edellyttää tietoa siitä, että mikä on perehdyttämisen lähtötilanne. Kun kehittämistarpeet on selvitetty, voidaan suunnitella kehittämisohjelma

tavoitteineen, toimenpiteineen, vastuuhenkilöineen ja aikatauluineen. Seurannan suunnittelu sisältyy myös kehittämissuunnitelmaan.

Perehdyttämisen lähtötilanteen arvioimista varten on tärkeää kysyä ja kuunnella useiden ihmisten näkemykset ja perustelut, koska perehdyttäjien ja perehtyjän mielipiteet voivat olla erilaisia ja jokainen katsoo asioita omasta näkökulmastaan. (Kangas & Hämäläinen 2008, 25.)

3 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY JA TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

Luvussa 3. esitellään toimeksiantajaa Päijät-Hämeen edunvalvontatoimistoa ja sen toimintaa ja tehtäviä, edunvalvojien kelpoisuusehtoja, edunvalvojien ja edunvalvontasihteerien välistä työnjakoa, perehdyttämisen toteutumista ja osaamisen kehittämisen keinoja toimistossa. Näiden jälkeen esitetään tutkimuksen laadinta ja toteutus, haastattelun teemat ja haastateltavien valinta, haastattelujen suorittaminen, aineiston käsittely, litterointi ja analyysi, tutkimuksen tulokset, johtopäätökset, luotettavuusarviointi, jatkotutkimusehdotukset ja kehitysehdotukset.

3.1 Toimeksiantaja Päijät-Hämeen edunvalvontatoimisto

Taustaa

Holhustoimen edunvalvontapalveluiden järjestäminen siirtyi kunnilta valtion oikeusaputoimistojen järjestettäväksi 1.1.2009. (Oikeusministeriö 2008.) Toimiston nimi oli aluksi Lahden oikeusaputoimisto/edunvalvontayksikkö. Sittemmin Päijät-Hämeen oikeusaputoimisto/edunvalvontayksikkö 30.9.2016 asti.

1.10.2016 alkaen valtion oikeusaputoimistojen hallintoa kevennettiin. Kuusi oikeusapupiiriä muodostettiin virastoiksi, joiden hallinto hoidetaan keskitetysti. Piirit ovat nimeltään oikeusapu- ja edunvalvontapiirit. Edunvalvontapalvelujen järjestämiseksi muodostettiin omat toimistot, niin että jokaisessa toimipaikassa toimii rinnakkain oikeusaputoimisto ja edunvalvontatoimisto. (Oikeusministeriö 2016.)

Organisaatiomuutoksessa 1.10.2016 toimiston nimi muuttui Päijät-Hämeen edunvalvontatoimistoksi. Päijät-Hämeen edunvalvontatoimisto kuuluu Kaakkois-Suomen oikeusapu- ja edunvalvontapiiriin. Päijät-Hämeen edunvalvontatoimiston toimialueita ovat Asikkala, Hartola, Heinola, Hollola, Hämeenkoski, Kärkölä, Lahti, Nastola, Orimattila, Padasjoki ja Sysmä. (Oikeus.fi 2017b.)

Toimipaikka sijaitsee Lahdessa ja henkilökuntaa Päijät-Hämeen edunvalvontatoimistossa on 16; johtava yleinen edunvalvoja, 5 yleistä edunvalvojaa ja 10 edunvalvontasihteeriä.

Arvot

Toimiston toiminnan perustana ovat seuraavat arvot:

Oikeudenmukainen

Luotettava

Luottamuksellinen

Ammattitaitoinen

Asiakaslähtöinen

(Oikeusaputoimistot 2016).

Edunvalvonta

Edunvalvojaa voidaan tarvita silloin, kun esimerkiksi henkilö on vaikeasti sairas tai korkeassa iässä ja tämä on heikentänyt asianomaisen henkistä kykyä sillä tavalla, että hän ei itse pysty valvomaan etujaan tai hoitamaan omia asioitaan. (Oikeus.fi 2017c.)

Maistraatti tai tuomioistuin määrää edunvalvojan. Edunvalvojana voi toimia yksityishenkilö esimerkiksi omainen tai muu läheinen. Edunvalvojaksi voidaan myös määrätä yleinen edunvalvoja, joka on yleensä valtion virkamies, joka toimii edunvalvontatoimistoissa. (Oikeus.fi 2017c.)

Yleisten edunvalvojien lisäksi edunvalvontatoimistoissa työskentelee edunvalvontasihteerejä. Joillakin alueilla yleisenä edunvalvojana voi olla myös ostopalveluntuottajan palveluksessa työskentelevä yleinen edunvalvoja. (Oikeus.fi 2017c.)

Edunvalvontapalveluiden järjestämisestä vastaa oikeusapu- ja edunvalvontapiiri ja yleinen ohjaus ja valvonta kuuluvat oikeusministeriölle. (Laki valtion oikeusapu- ja edunvalvontapiireistä 477/2016). Maistraatti valvoo kaikkia yleisiä edunvalvojia. (Oikeus.fi 2017c.)

Edunvalvojan tehtävät

Maistraatti tai kärjäoikeus päättää edunvalvojan tehtävistä. Useimmiten edunvalvojalle annetaan tehtäväksi huolehtia päämiesten taloudellisista asioista ja omaisuudesta. (Oikeus.fi 2017a.)

Edunvalvojan on huolehdittava taloudellisten asioiden hoidon lisäksi siitä, että päämies saa sopivan hoidon, huolenpidon ja kuntoutuksen. Edunvalvojan pitää tarvittaessa tehdä yhteistyötä esimerkiksi sosiaali- ja terveyshuollon viranomaisien kanssa. Edunvalvojan tulee myös huolehtia, että päämies saa henkilökohtaiseen käyttöönsä riittävästi rahaa omista varoistaan. (Oikeus.fi 2017a.)

Edunvalvojan tulee pitää kirjaa päämiehensä varoista ja veloista sekä tilikauden tapahtumista. Edunvalvojan täytyy antaa maistraatille luettelo päämiehensä varoista ja veloista tehtävänsä alussa. Yleensä vuosittain edunvalvojan täytyy tehdä tili ja luovuttaa se maistraatille. (Oikeus.fi 2017a.)

Edunvalvojan tarvitsee hankkia maistraatilta lupa tärkeisiin oikeustoimiin, jotka edunvalvoja tekee päämiehensä puolesta, esimerkiksi asunnon ja kiinteistön ostoon tai myyntiin. Edunvalvoja ei ole oikeutettu tekemään lahjoituksia päämiehensä sijasta. (Oikeus.fi 2017a.)

Yleisen edunvalvojan kelpoisuus

Laissa valtion oikeusapu- ja edunvalvontapiiri 477/2016 3. luvussa 15. pykälässä sanotaan yleisen edunvalvojan kelpoisuudesta ja tehtävästä seuraavasti:

Yleisellä edunvalvojalla tulee olla sellainen taito, kokemus ja koulutus, jota tehtävän asianmukainen hoitaminen edellyttää. Oikeusapu- ja edunvalvontapiirin johtavan yleisen edunvalvojan virkaan koulutuksena edellytetään soveltuvaa ylempää korkeakoulututkintoa ja yleisen edunvalvojan virkaan soveltuvaa korkeakoulututkintoa. Yleiseen edunvalvojaan sovelletaan, mitä holhoustoimesta annetussa laissa säädetään edunvalvojasta, jollei tässä laissa toisin säädetä.

Edunvalvontasihteerien kelpoisuutta ei laissa ole määritelty. Yleisesti edellytetään opistoasteen tutkintoa tai alempaa korkeakoulututkintoa, esimerkiksi merkonomiin tai tradenomien tutkintoa.

Työtehtävät ja työnjako

Toimistossa tehtävät työt ovat sekä asiantuntemusta vaativia tehtäviä että rutiiniluontoisia tehtäviä. Sekä edunvalvojan että edunvalvontasihteerien työt vaativat asiantuntemusta, mutta edunvalvontasihteerit hoitavat myös toimiston rutiininomaiset tehtävät, esimerkiksi postin käsittelyn ja lajittelun ja päämiesten laskujen maksamisen.

Päijät-Hämeen edunvalvontatoimistossa on laadittu luonnos edunvalvojen ja edunvalvontasihteereiden välisestä työnjaosta. Edunvalvojen toimenkuvaan kuuluu muun muassa päämiesten varojen sijoittaminen, veroasiat, asunto- ja muuttojärjestelyt, asunto- ja kiinteistön myynnit, vakuutusasiat, perintöasiat, velkojen hoitamisesta päättäminen (esimerkiksi velkajärjestelyt), sopimukset (esimerkiksi kauppapalvelu), omaisuusluetteloiden viimeistely, vuosi- ja päätöstilien viimeistely, edunvalvontapalkkioiden tarkastaminen, erityistehtävät (esimerkiksi edunvalvojan sijaisuus perinnönjaoissa), asiakastapaamiset ja yhteydenpito maistraatin ja muiden sidosryhmien kanssa.

Edunvalvontasihteerin toimenkuvaan kuuluu alkuselvittelyt päämiehen tullessa edunvalvontaan (esimerkiksi asiakkuustiedustelut, edunvalvontatilin avaaminen pankkiin, eläketiedustelut, päämiehen tietojen kirjaaminen asianshallintajärjestelmään, laskutusosoitteiden muutokset), postin avaus ja käsittely, asiakasvastaanotto, asiakaspalvelu puhelimitse, laskujen ja käyttövarojen maksaminen, ostolupien tekeminen, tulokset, lääke- ja maksukattojen seuraaminen ja korvauksien hakeminen, matkakorvauksien hakeminen, etuuksien hakeminen (toimeentulotuet, asumistuet, hoitotuet), edunvalvontapalkkioiden maksaminen, omaisuusluetteloiden valmistelu, päämiesten kirjanpito, vuosi- ja päätöstilien valmistelu, arkistointi ja muut tehtävät. Edunvalvontasihteerit käyttävät delegoitua päätösvaltaa tavantomaisissa asioissa esimerkiksi käyttövarojen ja ostolupien antamisessa.

Edunvalvojien ja edunvalvontasihteerien välistä työnjakoa ei ole täsmällisesti määritelty. Tärkeintä on toimiston toiminnan sujuvuus ja joustavuus. Työtä tehdään tiimeissä ja/ tai työpareina.

Edvard-asianhallintajärjestelmä

Pääasiallisena työvälineenä on käytössä valtakunnallinen Edvard-asianhallintajärjestelmä, joka otettiin käyttöön vuonna 2011. Edvard-asianhallintajärjestelmä on nettipohjainen sovellus ja järjestelmässä hoidetaan päämiesten asiat esimerkiksi kirjanpito. Edvard-asianhallintajärjestelmää kehitetään jatkuvasti ja uusia ominaisuuksia tulee käyttöön säännöllisin väliajoin. Lähivuosien aikana on odotettavissa maistraatti-integraatio, jolloin edunvalvonnan ja maistraattien välinen tiedonjako mahdollistuu sähköisesti asianhallintajärjestelmässä, jolloin esimerkiksi vuosi- ja päätöstitil voidaan lähettää sähköisesti järjestelmässä maistraattiin.

Perehdyttäminen

Perehdyttäminen toteutuu toimistossa, niin että yritykseen perehdyttämisen ja yleisperehdyttämisen suorittaa esimies ja/tai hänen määräämänsä henkilö. Työtehtäviin perehdyttää kokeneempi työkaveri lähinnä vierellä opettamisena ja koko työyhteisö osallistuu tarvittaessa perehdyttämiseen. Edvard- asianhallintajärjestelmän käytön aloittamiseen perehdyttää työsuhteen alussa pääsääntöisesti toimiston Edvard pääkäyttäjät, joita on toimistossa kaksi henkilöä.

Osaamisen kehittämisen muita keinoja

Toimiston henkilöstön osaamisen kehittämiseen on monia keinoja. Oikeusministeriön koulutusyksikkö järjestää erilaisia substanssikoulutuksia henkilöstölle ja edunvalvojille ja edunvalvontasihteereille järjestetään omia kehittämispäiviä. Toimiston sisällä koulutusta järjestetään esimerkiksi Edvard-asianhallintajärjestelmän koulutusta. Mahdollista on myös osallistua ulkopuolisen tahon järjestämään koulutukseen.

Koulutuksia käydään sähköisiä välineitä käyttäen yhä enemmän. Esimerkiksi koulutuksia käydään videon ja lyncin välityksellä. Toimistossa pidetään myös säännöllisesti palavereja. Vuorotteluvapaata ja opintovapaatakin on mahdollista hakea. Työkiertoonkin on mahdollisuus hakeutua.

3.2 Tutkimuksen laadinta ja toteutus

Opinnäytetyön tavoitteena oli perehdytyksen nykytilanteen selvittäminen ja perehdytyksen kehittämistarpeiden kartoittaminen. Tavoitteena oli myös selvittää, miten perehdytyksessä otetaan huomioon uuden työntekijän erilaiset taustat: oppiminen, ammattitaito, koulutus ja työkokemus ja miten perehdyttäjä itse voi vaikuttaa perehdytyksen onnistumiseen.

Tutkimuskysymykset johdettiin tavoitteista ja päätutkimuskysymyksenä oli miten perehdytystä voidaan kehittää ja alatutkimuskysymyksinä olivat mikä on perehdytyksen nykytilanne, miten perehdytyksessä otetaan huomioon uuden työntekijän erilaiset taustat: oppiminen, ammattitaito, koulutus ja työkokemus ja miten perehdytettävä itse voi vaikuttaa perehdyttämisen onnistumiseen?

Tutkimuksessa käytettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusotetta, koska tutkimuksen aiheesta haluttiin saada syvä ja todellinen näkemys ja ymmärrys ja aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua, koska näin haastateltavien näkökulmat tutkittaviin asioihin saatiin hyvin esille.

Teemahaastattelussa oleellisinta on se, että haastattelu etenee tiettyjen teemojen mukaan eikä yksityiskohtaisten kysymysten. Tämä mahdollistaa tutkittavan näkökulman tulemisen esiin. Teemahaastattelussa otetaan huomioon se seikka, että haastateltavien käsitykset ja merkitykset asioista ovat keskeisessä asemassa ja että ne muodostuvat tutkijan ja haastateltavan välisessä kommunikoinnissa. Teemahaastattelu muistuttaa enemmän strukturoimatonta haastattelua kuin strukturoitua. Teemahaastattelu on puolistrukturoitumenetelmä, siksi että yksi haastattelun näkökohta, teema-alueet ovat kaikille samanlaiset. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 48.)

Lisäksi tutkimuksessa käytettiin tutkimusmenetelmänä osallistuvaa havainnointia hyödyntämällä tutkijan aikaisempaa kokemusta osaamisen kehittämisen keinoista toimistossa ja niitä käytettiin johtopäätöksissä ja kehitysehdotuksissa. Tutkijalla on monen vuoden kokemus työskentelystä edunvalvonnassa.

3.2.1 Haastattelun teemat ja haastateltavien valinta

Haastattelujen teemoiksi muodostuivat perehdyttäminen, perehdytyksen nykytilanne, perehdyttäjät, perehtyjä ja perehdyttämisen hyödyt. Kuviossa 8. kuvataan haastattelujen teemat.



KUVIO 8. Teemahaastattelun teemat

Tutkimuksen haastattelujen teemat ja apukysymykset löytyvät liite 1. työntekijöiden teemahaastattelurunko ja liite 2. esimiehen teemahaastattelurunko. Haastattelun teemat on johdettu tavoitteista ja teoriasta.

Haastateltaviksi valittiin henkilöt, joilla on tutkimuksen kannalta parhaiten saatavissa olevaa tietoa tutkittavasta aiheesta. Henkilöt ovat toimineet sekä perehdyttäjinä että perehdytettävänä.

3.2.2 Haastattelujen suorittaminen, aineiston käsittely, litterointi ja analyysi

Haastatteluaineisto kerättiin haastattelemalla esimiestä ja kolmea työntekijää ja haastattelut suoritettiin helmikuussa 2017 toimeksiantajan tiloissa. Kaikki haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina ja kaikki haastateltavat osallistuivat haastatteluun vapaaehtoisesti.

Haastattelut äänitettiin älypuhelimien äänitystoiminnolla. Ennen varsinaisia haastatteluja suoritettiin testihaastattelu yhdelle henkilölle, jossa haastatteluissa käytetty älypuhelimien toimivuus testattiin ja äänenlaatu todettiin hyväksi ennen haastattelujen suorittamista. Haastattelut toteutettiin erillisessä työhuoneessa rauhallisessa ympäristössä ja yksi haastattelu kesti keskimäärin 30 minuuttia. Keskustelua käytiin vapaasti teemojen välillä ja välillä palattiin edelliseen teemaan. Keskustelujen aikana syntyi syventäviä ja tarkentavia kysymyksiä.

Haastatteluaineistoa kertyi n. 20 sivua. Haastattelujen jälkeen aineisto litteroitiin sanatarkasti tekstimuotoon tekstinkäsittelyohjelmalla, jonka jälkeen aineisto tiivistettiin. Tulosten tueksi esitetyistä tekstikatkelmista poistettiin muutamia puhekielen ilmaisuja, jotta haastateltavia ei tunnistettaisi. Haastatellut työntekijät on merkitty kirjainnumeroyhdistelmillä T1, T2 ja T3 tekstikatkelmien perään.

Aineisto analysoitiin aineiston sisällön mukaan. Tutkimuksen tulokset esitetään teemoittain ja ne esitetään luvussa 3.3.

3.3 Tutkimuksen tulokset

3.3.1 Perehdyttäminen

Haastattelussa kysyttiin ensimmäisenä kysymyksenä kaikilta haastateltavilta, mitä on perehdyttäminen? Kysymyksellä haluttiin selvittää, että haastattelijalla ja haastateltavalla on yhteinen ymmärrys, siitä mitä perehdyttäminen on.

Haastattelujen perusteella perehdyttäminen on työympäristöön, organisaatioon, toimintatapoihin ja työhön opastamista.

Se on sen uuden työntekijän tutustuttamista siihen uuteen työtehtävään, työyhteisöön ja yritykseen ja semmosta vähän niinku sisään ajamista. T1

Perehdyttämisessä käydään läpi työnteon kannalta tärkeitä asioita ja sen lisäksi esitellään työskentely-ympäristöä, toimintatapoihin opastetaan ja annetaan yksityiskohtaisempaa tietoa työntekemisen edellytyksiin liittyen. T2

3.3.2 Perehdyttämisen nykytilanne

Esimiehen mukaan organisaation käyttöön on laadittu perehdyttämislomake, joka on käytävä läpi jokaisen uuden työntekijän kanssa. Perehdytyslomakkeessa käydään läpi organisaation perustiedot, toimintatavat: toimiston toiminta, virkasuhdeasiat, perustiedot työympäristöstä, työolosuhteet, työsuojausasiat, työsuojausäännökset, työhyvinvointi, työnopastus ja muita asioita. Esimies ja/tai hänen määräämänsä henkilö käy läpi paperilomaketta yhdessä uuden työntekijän kanssa. Syvemmin opetetaan vierellä opettamisena.

Esimiehen mukaan työhönottohaastattelussa esitetään organisaation rakenne ja henkilömäärä ja sen rakenne, työtehtävien esittely, asiakaskunta, työsuhdeasiat sekä muita asioita.

Työntekijöiden haastatteluista selvisi, että työhönottohaastattelussa kerrottiin organisaation yleisiä asioita esimerkiksi henkilömäärä ja rakenne, työsuhdeasioita, asiakaskuntaa, työtehtävien esittelyä. Organisaation strategioita, visioita ja menettelytapoja ei laajemmin kerrottu työhönottohaastattelussa.

Haastattelujen perusteella uuden työntekijän vastaanotti ensimmäisenä työpäivänä joko esimies tai hänen määräämänsä henkilö, joka esitteli heille toimiston tilat, työpisteen ja työkaverit ja kertoi yleisiä asioita. Haastateltavat olivat tyytyväisiä vastaanottoon ensimmäisenä työpäivänä.

Ne olivat ne työkollegat. Työkaverit ottivat oikein hyvin vastaan ja kaikki olivat tosi avuliaita. T1

Minähän tulin esimiehen huoneeseen ekana eli esimies vastaanotti. Tuntui kivalle että esimies kierrätti kaikkien työntekijöiden luona ja kävin tervehtimässä kaikkia ja se tuntui kivalle. T3

Organisaation toimintatapoihin, visioihin, strategioihin ja menettelytapoihin perehdytti esimies tai hänen määräämänsä henkilö ja näistä toivottiin kerrottavan enemmän.

No periaatteessa esimies on näihin perehdyttänyt ja tietysti näistä voisi enemmänki olla. T3

Työpaikkaan, henkilöihin, asiakkaisiin, työpaikan sääntöihin oli perehdyttänyt esimies ja työkaveri/työkaverit.

Kyllähän siinä niinku kaikki kollegat kantoi kortensa kekoon että sitten asiakkaisiin tutustuminen nyt sitten kävi siinä työn ohessa ja alkoi siinä sitten pikku hiljaa niihin työtehtäviin tutustuun. T1

Esimies näihin henkilöihin perehdytti ja työpaikkaan ja asiakkaisiinkin tietysti jollain tavalla ja työpaikan sääntöihin mutta sitten tämä kollega hän vähän enemmän tähän perustyötehtävään ja niihin asiakkaisiin. T3

Haastatteluista ilmeni, että työtehtäviin on perehdyttänyt työkaveri lähinnä vierellä opettamisena ja myös muita työyhteisön jäseniä on ollut mukana työtehtäviin perehdyttämisessä. Työntekijöiden haastattelujen perusteella perehdytys tapahtui vaiheittain eri asioihin ja eri työtehtäviin tutustumisella ja oppimisella.

Kollega perehdytti työtehtäviin, plus sitten myös muutkin on tietynlaista perehdytystä antanut. T3

Yksi haastateltavista työntekijöistä oli sitä mieltä, että hänellä ei ollut laajempaa perehdytystä työsuhteen alussa, mutta työtehtäviin ja työyhteisöön tutustumiseen hän sai perehdytystä työkavereilta. Myöhemmässä vaiheessa käsiteltiin esimerkiksi organisaation strategiat, visiot ja menettelytavat esimerkiksi kokouksissa.

Haastatteluilta ilmeni, että työntekijät olivat saaneet perehdytysmateriaalia työpaikan yleisiin asioihin ja työtehtäviin liittyen.

Liittyi aika lailla työtehtäviin mutta sen lisäksi yleisiin toimintatapoihin ja ohjeita esimerkiksi työhöntuloon ja lähtemiseen, tauot ja mahdollisiin sairaslomiin ja tän tyyppisiä oli siinä sitten. T2

Kun kollega perehdytti niin, hän antoi aina joistain asioista malliksi jonkun asian. T3

Perehdytyksen seurannan ja arvioinnin toteutumiseen esimiehen haastattelun perusteella esimies kysyy perehtyjältä myöhemmin arviota perehdytyksestä ja/tai kehityskeskustelun yhteydessä. Perehdytystä seurattiin ja arvioitiin työntekijöiden haastattelujen perusteella ja seuranta ja arviointia suoritti joko esimies tai perehdyttäjä. Sitä tehtiin joitakin kuukausia ja kehityskeskusteluissa käytiin vielä perehdytystä läpi.

Kävin sitten keskusteluja esimiehen kanssa ja hän keskusteli myös ja myös perehdyttäjän kanssa ja sitten jossain vaiheessa se sitten päättyi, joitain kuukausia se kesti. T2

No esimies saattoi kysyä tiedäkö että mistä löydän jonkun asian sitten mutta tuota oikeestaan työyhteisöstä aina tulee esille just sitä että tiedäkö jo jostakin ja mistä minä löydän sen. T3

Yksi haastatelluista työntekijöistä olisi toivonut saavansa enemmän palautetta perehdytyksen aikana.

Esimiehen mukaan perehdyttämislomaketta päivitetään ja kehitetään. Työntekijöiden haastattelujen perusteella ilmeni, että uudelle työntekijälle olisi hyvä kerätä perehdytysmateriaalia yhteen kansioon, josta se olisi kaikkien käytettävissä. Kansio sisältäisi kaikki tärkeimmät asiat esimerkiksi työpaikan tiedot, työpaikan pelisäännöt.

Täytyisi kerätä perusmateriaalia sille uudelle työntekijälle ja tota missä olisi ihan perusasiat organisaatiosta ja yleisesti ottaen työtehtävistä ja mitä kaikkea mutta niinku yritykseen liittyviä sääntöjä ym. T1

Kyllä sillä tavalla voisi olla ihan hyvä jos olisi vaikka sellanen perehdytykseen sellanen kansio. T3

Työntekijöiden haastatteluista ilmeni se, että perehdytysmateriaali voitaisiin laittaa sähköiseen muotoon ja perehdyttämisen toteuttamisessa voitaisiin käyttää myös sähköisiä välineitä enemmän.

Haastatteluista ilmeni myös, että työtehtäviin perehdyttämisessä tulisi olla selkeä vastuunjako eli kuka perehdyttää ja mitä perehdyttää. Tuli esille myös, että uusille työntekijöille olisi hyvä räätälöidä perehdytys, jossa huomioidaan uuden työntekijän aikaisempi osaaminen.

Perehdytyksen nykytilanne ja kehitysehdotukset esitetään taulukossa 1. luvussa 3.7.

3.3.3 Perehdyttäjät

Esimiehen mukaan perehdyttäjän tulisi olla asiantunteva, ystävällinen, rauhallinen ja kärsivällinen. Työntekijöiden haastattelujen perusteella hyvän perehdyttäjän ominaisuuksia ovat, että hyvä perehdyttäjä on innostunut, pätevä, asiantunteva, selkeä ilmaisultaan ja häneltä voi mennä kysymään apua tarvittaessa ja hän antaa palautetta perehdytettävälle. Perehdyttäjille tulisi myös antaa tarpeeksi aikaa perehdyttämisen suorittamiseen.

Se antaa mielestäni hyvän kuvan yrityksestä, jossa perehdyttäjä on innostunut niistä työtehtävistä, joita perehdyttää ja tietenkin osaa asiansa ja on pätevä ja mieluummin sellainen, jolla on muutaman vuoden kokemus siitä työstä ja hänellä olisi tämmöstä hiljaista tietoa taitoa ja sitten se että hän hallitsisi semmoisia kokonaisuuksia. Tietenkin ideaalitalanteessa olisi hyvä, että perehdyttäjällä olisi ns. raivattu tilaa uuden työntekijän perehdytykseen. T1

Hyvä perehdyttäjä on myös sellanen, että häneltä voi mennä kysymään asioita, koska ei niitä aina opi yhdellä perehdytyksellä. Ja sitten hyvä perehdyttäjä on sellanen, että kysäisee joskus, että mites menee. T3

Esimiehen mukaan taustoihin perehdytään uuden työntekijän ennakkotietoihin perehtymällä ja kyselemällä työhönottohaastattelussa ja perehdytys-tilanteessa.

Työntekijöiden haastattelujen perusteella ilmeni, että ammattitaito, koulutus ja työkokemus huomioidaan perehdytyksessä. Ammattitaito, koulutus ja työkokemus huomioidaan jo työhönottovaiheessa, riippuen siitä asiasta, että vaatiiko tietyt tehtävät tietynlaista ammattitaitoa, koulutusta ja työkokemusta. Tietynlainen koulutustausta esimerkiksi voidaan vaatia, jos tulevat työtehtävät ovat sen laatuista, että tarvitaan tietynlaista osaamista. Koulutusta ei pidetty kuitenkaan kaikkein tärkeimpänä asiana, vaan työkokemusta. Haastateltavat pitivät tärkeänä, että uuden työntekijän taustat huomioidaan perehdytysvaiheessa.

No tietenkin se pitää siinä perehdytysvaiheessa pitäisi räätälöidä, mikä sen uuden työntekijän tausta on ja se on tässä nimenomaan se että, tiedetään millainen työkokemus ja ammattitaito ja koulutustausta hänellä on. Jos esimerkiksi ottaa tietotekniikkaosaamisen, niin kyllähän siinä eri lailla pitää perehdyttää esimerkiksi tässä meidänkin työssä tohon koneeseen ja jos sitä ei ole niin tietää käyttää vähän enemmän aikaa joihinkin asioihin ja jotkut toiset jättää sitten taas vähän vähemmälle. T1

Joo se on siinä tilanteessa varmaan sitten hyvä kattoa, miltä se tuntuu, että mitkä asiat vaativat sitten enemmän huomiota. Jos näyttää siltä että jos työntekijä selkeesti osaa vanhan työkokemuksen pohjalta asioita niin ei sitten niihin käytä aikaa. T2

Haastatteluista ilmeni myös, että uuden työntekijän oppimiskyvyn näkee perehdytystilanteessa, miten hän tietoa ottaa vastaan ja kuinka nopeasti uusi työntekijä omaksuu kaikki opittavat asiat.

3.3.4 Perehtyjä

Esimiehen mukaan perehtyjä voi vaikuttaa perehdyttämiseen hankkimalla ennakkotietoa organisaatiosta sekä olemalla kiinnostunut ja aktiivinen oppimistilanteessa. Perehtyjä voi myös esittää kysymyksiä tarpeen mukaan.

Työntekijöiden haastatteluista ilmeni, että perehtyjän tulee olla motivoitunut ja kiinnostunut ja oppimishaluinen tehtävistä, joita hänelle opetetaan, jotta perehdytyksestä olisi hyötyä. Perehtyjän on myös osattava kysyä perehdyttäjältä, jos jokin asia on jäänyt epäselväksi.

Sillä uudella työntekijällä pitää olla oppimishalu ja motivaatio siihen perehdytysprosessiin, että siitä saataisiin kaikki irti. T1

Täytyy keskittyä mahdollisimman paljon hyvin ja heti kysyä jos jää epäselväksi ettei jää virheellistä mielikuvaa asioista ja ei tarvi arvailla sitten virheitten kautta päätyä vasta oikeisiin toimintatapoihin. T2

3.3.5 Perehdyttämisen hyödyt

Haastatteluissa kysyttiin viimeiseksi, että mitä hyötyä on perehdyttämisestä työntekijälle itselleen ja työyhteisölle ja organisaatiolle. Tällä haluttiin korostaa, miten tärkeää hyvä perehdyttäminen on ja miten hyvä perehdyttäminen vaikuttaa koko työyhteisön toimintaan.

Esimiehen mukaan perehtyjä saa selvyuden organisaatiosta, toimintatavoista ja niin edelleen ja pääsee nopeasti sisään työtehtävään. Työntekijöiden haastatteluissa ilmeni, että mitä paremmin perehdytetään, niin sen nopeammin työntekijä pääsee kiinni tuottavaan työhön ja osaksi työyhteisöä ja se lisää työntekijän motivaatiota ja sitoutumista työhön. Hyvällä perehdytyksellä luodaan tunne siitä, että työtä ja työntekijöitä arvostetaan.

Kun on hyvä perehdytys, niin antaa semmosen tunteen, että yrityksessä arvostetaan työntekijöitä ja uusia työntekijöitä ja tota antaa semmosen tunteen siitä, että tota se tuleva työtehtävien anti perehdytyksessä on arvostettua siinä yrityksessä. T1

Mä koen sen sillä tavalla että kun mut perehdytetään hyvin niin minä niinku pystyn ammattimaisesti tekemään sitä työtä ja tehokkaasti ja sitä että osaamistaso on silloin niinku tavallaan sen yrityksen tavoitteiden mukainen. T3

Esimiehen mukaan organisaatio saa nopeasti kelpo työntekijän hyvällä perehdytyksellä. Haastatteluissa nousi esiin, että se antaa hyvän kuvan organisaatiosta, kun perehdytetään hyvin ja se näkyy myös organisaation ulkopuolelle. Hyvällä perehdytyksellä työntekijä pystyy tekemään työnsä mahdollisimman hyvin ja tehokkaasti pysyen aikatauluissa ja se on eduksi työyhteisölle ja organisaatiolle.

Kyllä se mun mielestä hyvän kuvan antaa siitä työnantajasta, jos se perehdytys on hyvin valmisteltu ja suunniteltu ja koordinoitu. T1

On tehokkaampi työntekijänä, silloin kun se aloittaa ne työt ja saa vastauksen siihen mitä tehdään ja missä järjestyksessä ja välttää niitä virheitä ja muuta että, kyllähän se nopeuttaa sitä työn oppimista. T2

Kun hyvin perehdytetään, niin tuota se työntekijä pystyy antamaan parastaan, niin se on etu sille työyhteisölle että tehtävät tulee hoidetuksi ja pysytään aikatauluissa. T3

3.4 Johtopäätökset

Haastateltavien näkökulmissa on jonkin verran eroja, koska jokainen kokee perehdytyksensä omalla tavallaan ja haastateltavat on rekrytoitu eri aikaan. Pääasiassa oltiin tyytyväisiä perehdyttämisen toteuttamiseen mutta yksi henkilö oli sitä mieltä, että hän ei saanut laajempaa perehdyttämistä työsuhteen alussa. Vastauksista voidaan kuitenkin päätellä, että perehdyttämistä on kehitetty säännöllisesti ja organisaatiossa perehdytykseen on panostettu paljon. Hallinnonalan intrasta löytyy ohjeita, kuinka perehdytys hoidetaan. Materiaalia löytyy organisaatiosta yritysperehdyttämiseen, joka on esimiehen käytettävissä ja yleisperehdyttämiseen ja työtehtäviin perehdyttämiseen löytyy myös materiaalia. Perehdytyksen suorittaa esimies ja/tai hänen määräämänsä henkilö ja perehdytys toteutetaan lähinnä vierellä opettamisena ja koko työyhteisö osallistuu tarvittaessa perehdyttämiseen.

Perehdytyksen seurantaan ja arviointiin oltiin pääasiassa tyytyväisiä, mutta palautetta voitaisiin antaa enemmänkin. Hyviä kehitysideoita ehdotettiin. Selkeät vastuunjaot työtehtäviin perehdytyksen toteuttamiseen, uudelle työntekijälle voitaisiin tehdä oma kansio, josta kaikki työpaikan yleiset asiat löytyvät helposti ja tiedot olisi hyvä laittaa sähköiseen muotoon, josta ne ovat helposti muokattavissa. Henkilökohtainen perehdytysuunnitelma uudelle työntekijälle voitaisiin laatia niin, että siinä huomioidaan perehtyjän taustat ja henkilökohtaista perehdytysuunnitelmaa voitaisiin tarvittaessa muuttaa perehdytyksen aikana.

Perehdyttäjiltä vaaditaan monenlaista osaamista, tietotaitoa ja kokemusta opetettavista tehtävistä. Perehdyttäjien vuorovaikutustaidoilla on suuri merkitys perehdytyksen onnistumisessa. Perehdyttäjille tulee antaa tarpeeksi aikaa opastamiseen, koska perehdytys hoidetaan oman työn ohessa. Perehdyttäjän läsnäoloa pidetään tärkeänä työtehtäviin perehdyttämisessä, mutta sähköisten välineiden käyttö, esimerkiksi lyncin käyttö, on hyvä lisä perehdytyksen apuna.

Perehdyttämisen suunnittelussa on hyvä huomioida uuden työntekijän ammattitaito, koulutus ja työkokemus. Näin ei tarvitse käyttää aikaa turhaan sellaisten asioiden opettamiseen, jotka uusi työntekijä jo osaa. Ammattitaito, koulutus ja työkokemus huomioidaan jo työhönottovaiheessa ja uuden työntekijän oppimiskyvyn näkee perehdytystilanteessa.

Perehdyttäjä vaikuttaa itse suuresti omaan oppimiseensa. Hänellä täytyy olla myönteinen asenne ja motivaatiota oppia ja tehdä työtä ja halua toimia organisaation strategian ja tavoitteiden mukaisesti. Perehdyttäjän täytyy olla itse aktiivinen ja kysyä perehdyttäjältä, jos jokin asia on jäänyt epäselväksi.

Hyvä perehdytys mahdollistaa uudelle työntekijälle nopean pääsyn työyhteisön sisälle ja oppimisen ja se lisää motivaatiota ja sitoutumista työhön. Uusi työntekijä tuo usein työyhteisöön omaa osaamistaan, kokemuksiaan ja näkemyksiään ja tämä rikastuttaa työyhteisöä.

Koko työyhteisö hyötyy hyvästä perehdyttämisestä. Mitä nopeammin uusi työntekijä pääsee työyhteisöön sisälle ja tuottavaan työhön, niin sitä parempi. Työn laatu paranee ja aikaa säästyy. Hyvä perehdyttäminen vaikuttaa myös työnantajakuvaan, mikä näkyy myös organisaation ulkopuolelle. Hyvällä perehdytyksellä työnantaja näyttää arvostuksensa työtä ja työntekijöitä kohtaan.

Henkilöstön osaamisen kehittämiseen on perehdyttämisen ohella monia keinoja toimistossa käytössä. Sisäiseen ja ulkoiseen koulutukseen on

mahdollisuus hakeutua ja koulutusta järjestetään myös eri ammattiryhmittäin. Vuorotteluvapaata ja opintovapaata on mahdollisuus hakea ja työkiertoonkin on mahdollisuus hakeutua.

Lähitulevaisuudessa korostuu osaamisen siirtämisen varmistaminen, koska moni pitkään toimistossa ollut työntekijä jää eläkkeelle ja että heidän hiljainen tietonsa siirtyisi jäljelle jääville työntekijöille ja uusille työntekijöille.

Osaamisen kehittämiseen keinoihin kehittämissuhteita esitetään luvussa 3.7. taulukossa 1.

3.5 Tutkimuksen luotettavuusarviointi

Tutkimuksen luotettavuutta käsitellään validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Näillä pyritään todentamaan tutkimuksesta saavutetut tulokset oikeiksi. (Eriksson & Kovalainen 2008, 292; Kanasen 2015, 343 mukaan.)

Validiteetilla tarkoitetaan, että tutkimuksessa tutkitaan olemassa olevia asioita (Silverman 1997, 207; Kanasen 2015, 343 mukaan). Reliabiliteetillä tarkoitetaan tulosten pysymistä samoina, jos tutkimus tehtäisiin uudestaan, niin tutkimuksen lopputulos pysyy samana (Silverman 1997, 203; Kanasen 2015, 343 mukaan).

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa myönteisellä tavalla se, että haastateltavat valittiin tutkimukseen tarkoituksenmukaisesti, koska heillä oli parhaiten saatavissa olevaa tietoa tutkittavasta aiheesta ja he ovat toimineet sekä perehtyjinä että perehdyttäjinä.

Ennen varsinaisia haastatteluja suoritettiin testihaastattelu, jossa laitteen toimivuus ja äänen laatu todettiin hyväksi ja tämä lisää tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksen luotettavuutta lisää myös se, että tutkimuksen tutkimuskysymykset johdettiin tavoitteista ja haastattelun teemat ja haastattelurungon apukysymykset johdettiin tavoitteista ja teoriasta.

Opinnäytetyössä käytetty teoria hankittiin luotettavista lähteistä ja teoria ja tutkimuskysymykset tukivat toisiaan sekä tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset ja opinnäytetyön tavoitteet saavutettiin. Tavoitteet olivat perehdytyksen nykytilanteen selvittäminen ja perehdytyksen kehittämistarpeiden kartoittaminen. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, miten perehdytyksessä otetaan huomioon uuden työntekijän erilaiset taustat: oppiminen, ammattitaito, koulutus ja työkokemus ja miten perehtyjä itse voi vaikuttaa perehdytyksen onnistumiseen.

Haastattelut suoritettiin luottamuksellisessa ilmapiirissä ja tutkija pyrki olemaan objektiivinen haastatteluja tehdessään. Tutkijalla on monen vuoden kokemus työskentelystä edunvalvonnassa ja omaa kokemusta osaamisen kehittämisen keinoista toimistossa ja tämä vaikuttaa myönteisesti tutkimuksen luotettavuuteen.

3.6 Jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyön rajauksena oli uuden työntekijän alkuvaiheen perehdyttäminen eikä myöhempänä ajankohtana suoritettavaa perehdyttämistä käsitelty. Jatkossa voitaisiin tutkia, miten perehdytys toteutetaan myöhemmin työsuhteen aikana esimerkiksi muutostilanteissa, kun työssä käytettävät ohjelmat, työvälineet tai työtehtävät vaihtuvat. Jatkossa voitaisiin myös tutkia, että miten tiedonkulku ja yhteistyö toimivat eri perehdyttäjien välillä.

3.7 Kehitysehdotukset

Tutkimuksen perusteella perehdyttämiseen esitettiin seuraavia kehitysehdotuksia: uudelle työntekijälle oma kansio, selkeä vastuunjako työtehtäviin perehdyttämisessä ja henkilökohtainen perehdyttämissuunnitelma mahdollisuuksien mukaan.

Perehdyttämisessä palautteenantoa voitaisiin vahvistaa entisestään ja osaamisen kehittämisen keinoina voitaisiin toimistossa käyttää mentorointia, joka on yksi hyvä keino varmistaa hiljaisen tiedon siirtyminen.

Perehdyttämisen nykytilanne ja kehittämissuositukset ja osaamisen kehittämisen muita keinoja esitetään taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Kehitysehdotukset

PEREHDYTTÄMINEN	PEREHDYTTÄMISEN NYKYTILANNE	KEHITYSEHDOTUKSET
Suunnittelu ja toteutus	perehdytyslomakkeet ja ohjeet	henkilökohtainen perehdytysuunnitelma mahdollisuuksien mukaan
Seuranta ja arviointi	palautte- ja kehityskeskustelut	palautteenannon vahvistaminen
Perehdytysmateriaali	esitteet, ohjeet ja mallit	Tervetuloa-taloon opas
Perehdyttäjä	esimies, työkaveri, työyhteisö	selkeä vastuunjako työtehtäviin perehdytyksessä
Osaamisen kehittämisen muita keinoja	sisäinen ja ulkoinen koulutus ym.	mentorointi

4 YHTEENVETO

Opinnäytetyön aiheena oli perehdyttämisen kehittäminen osana osaamisen kehittämistä ja toimeksiantajana oli Päijät-Hämeen edunvalvontatoimisto. Opinnäytetyön tavoitteena oli perehdytyksen nykytilanteen selvittäminen ja perehdytyksen kehittämistarpeiden kartoittaminen. Lisäksi opinnäytetyössä haluttiin selvittää, miten perehdytyksessä otetaan huomioon uuden työntekijän erilaiset taustat: oppiminen, ammattitaito, koulutus ja työkokemus ja miten perehtyjä itse voi vaikuttaa perehdytyksen onnistumiseen.

Päättökysymyksenä oli miten perehdytystä voidaan kehittää ja aluttokysymyksenä olivat mikä on perehdytyksen nykytila, miten perehdytyksessä otetaan huomioon uuden työntekijän erilaiset taustat: oppiminen, ammattitaito, koulutus ja työkokemus ja miten perehdytettävä itse voi vaikuttaa perehdyttämisen onnistumiseen. Tutkimuskysymykset johdettiin tavoitteista ja näihin kysymyksiin saatiin vastaukset ja opinnäytetyön tavoitteet saavutettiin.

Teoriaosuudessa käytettiin lähteinä osaamiseen ja perehdyttämiseen liittyvää tietoperustaa kirjallisia lähteitä ja elektronisia lähteitä, esimerkiksi artikkeleita ja oppaita ja tietoperusta valittiin tukemaan tutkimusta ja sen tavoitteita.

Tutkimuksessa käytettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusotetta. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua ja teemahaastattelun teemat johdettiin tavoitteista ja teoriasta. Haastatteluun osallistui 3 työntekijää ja esimies ja haastattelut suoritettiin toimeksiantajan tiloissa. Tutkimuksessa käytettiin myös tutkimusmenetelmänä osallistuvaa havainnointia, joka perustui tutkijan aikaisempiin kokemuksiin osaamisen kehittämisen keinoista toimistossa.

Tutkimustuloksista voitiin päätellä, että perehdytyksen toteutukseen oltiin pääasiassa tyytyväisiä, mutta kehitettävääkin oli. Lisäksi saatiin selville, että uuden työntekijän ammattitaito, koulutus ja työkokemus huomioidaan

työhönottovaiheessa ja oppimiskyky selviää perehdytystilanteessa ja perehtyjällä itsellään on suuri vaikutus perehdytyksen onnistumisessa.

Tutkimustulosten perusteella esitettiin kehitysehdotuksia perehdyttämiseen ja muita osaamisen kehittämisen keinoja ja niitä voidaan hyödyntää toimiston toiminnassa jatkossa. Jatkossa voidaan myös vahvistaa olemassa olevia käytäntöjä ja kehittää perehdytystä edelleen ja varmistaa osaamisen jakaminen.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehelle. Helsinki: Otava.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Juusela, T. 2010. 2. uudistettu painos. Mentorointi työyhteisössä. Ajetaanko tandemilla? Työturvallisuuskeskus. Edita.

Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2008. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. 2. painos. Työturvallisuuskeskus.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 202. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kesti, M. 2007. Hiljaiset signaalit - avain organisaation kehittämiseen. Helsinki: Edita.

Ketola, H. 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi. Perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietotalan yrityksissä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Kjelin & Kuusisto. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Helsinki: Talentum.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro.

Lahden ammattikorkeakoulu. 2007. Kumppanuudella tuloksiin pk-yrityksissä-OR-BITS- Hyvä perehdytys-opas. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu. Sarja B oppimateriaalia, osa 4. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu.

Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. 2008. Hiljainen tieto. Tietämistä, toimimista, taitavuutta. Gummerus.

Tuomi, L. & Sumkin, T. Osaamisen ja työn johtaminen-organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 5. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.

Elektroniset lähteet

Key Media. 2017. Best practices for new employee onboarding [viitattu 9.4.2017]. Saatavissa: <http://www.hcamag.com/opinion/best-practices-for-new-employee-onboarding-176865.aspx>

Koivu, L. 2014. Persoonallisuuden huomioiminen perehdytyksessä [viitattu 7.4.2017]. Saatavissa: <http://www.psycon.fi/fi/views/asiantuntija/persoonallisuuden-huomioiminen-perehdytyksessa>

Laki valtion oikeusapu- ja edunvalvontapiireistä 477/2016 [viitattu 25.3.2017]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2016/20160477>

Laki yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa 1233 /2003 [viitattu 26.3.2017]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2013/20131233?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=laki%20yhteistoiminnasta%20valtion%20virastoissa%20ja%20laitoksissa#L1P2>

Oikeus.fi. 2017a. Edunvalvojan tehtävä [viitattu 25.3.2017]. Saatavissa: <https://oikeus.fi/edunvalvonta/fi/index/hakeminen/edunvalvojanteh-tava.html>

Oikeus.fi. 2017b. Päijät-Hämeen edunvalvontatoimisto [viitattu 25.3.2017]. Saatavissa: <https://oikeus.fi/edunvalvonta/paijat-hameenedunvalvontatoimisto/fi/index.html>

Oikeus.fi. 2017c. Yleinen edunvalvoja [viitattu 25.3.2017]. Saatavissa: <https://oikeus.fi/edunvalvonta/fi/index/edunvalvoja/yleinenedunvalvoja.html>

Oikeusaputoimistot 2013a. Ohjeet perehdytyksestä [viitattu 13.4.2017]. Saatavissa: Päijät-Hämeen edunvalvontatoimiston Intranetissa.

Oikeusaputoimistot 2013b. Perehdytysprosessin onnistunut läpivienti [viitattu 13.4.2017]. Saatavissa: Päijät-Hämeen edunvalvontatoimiston Intranetissa.

Oikeusministeriö 2008. Holhustoimen edunvalvontapalvelut kunnilta valtion oikeusaputoimistoihin [viitattu 20.4.2017]. Saatavissa: <http://oikeusministerio.fi/fi/index/ajankohtaista/tiedotteet/2008/08/holhustoimenedunvalvontapalve.html>

Oikeusministeriö 2016. Oikeusaputoimistojen hallintoa keskitetään [viitattu 22.4.2017]. Saatavissa: <http://www.oikeusministerio.fi/fi/index/ajankohtaista/tiedotteet/2016/06/oikeusaputoimistojenhallintoakeskitetaan.html>

Ojala, L. 2015. Uuden työntekijän perehdyttämisen kehittäminen. Lapin ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö [viitattu 28.4.2017]. Saatavissa: <https://www.theseus.fi/handle/10024/99211>

Redu. 2015. Osaamme hanke. ESR. Osaamisen johtaminen käsikirja 2015. Osaamisen ennakoinnista osaamisen kehittämiseen [viitattu 12.4.2017]. saatavissa: <http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0ahUKEwjlp53X2Z7TA-hUFEJoKHVfXAD0QFggyMAI&url=http%3A%2F%2Fwww.redu.fi%2Floader.aspx%3Fid%3D283831a3-dbf6-4ce2-82cd-7251322e8b03&usg=AFQjCNEnc1fijAihWRcv-HrCOC2L2cr2AQ>

Tossavainen-Nikki, L. 2014. Alueellistamisen pyönteissä kohti asiantuntijuutta- Perehdyttäminen organisaation muutostilanteessa. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö [viitattu 28.4.2017]. Saatavissa: <https://www.theseus.fi/search?query=alueellistamisen+py%C3%B6nteiss%C3%A4+kohti+asiantuntijuutta&submit=Hae>

Työsopimuslaki 55/2001 [viitattu 26.3.2017]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6sopimuslaki>

Työturvallisuuskeskus. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus-ennakoivaa työsuojelua [viitattu 7.1.2017]. Saatavissa: <http://www.jytyliitto.fi/fi/tyosuhde/tyoelamankehittaminen/henkiloston%20kehittaminen%20ja%20johtaminen/Sivut/Perehdytys.aspx>

Työturvallisuuskeskus. 2017. Digijulkaisut: Perehdyttäminen ja työnopastus-ennakoivaa työsuojelua [viitattu 12.3.2017]. Saatavissa: http://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua

Työturvallisuuslaki 738/2002 [viitattu 26.3.2017]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6turvallisuuslaki#L1P2>

Valtiokonttori. 2009. Osaaminen muutoksessa [viitattu 13.4.2017]. Saatavissa: http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0ahUKEwjnztnawZzTAhXFES-wKHZDeBhkQFggIMAI&url=http%3A%2F%2Fwww.valtiokonttori.fi%2Fdownload%2Fnoname%2F%257BC115D588-F102-42A9-9F8A-D82EAB69FD66%257D%2F77839&usq=AFQjCNEDfjJympYfltKt-G_DFMacE75YbA

Valtiovarainministeriö 2017. Osaamisen kehittäminen [viitattu 11.4.2017].
Saatavissa: [http://vm.fi/valtio-tyonantajana/henkilostojohtamisen-tuki/osaa-
misen-kehittaminen](http://vm.fi/valtio-tyonantajana/henkilostojohtamisen-tuki/osaa-
misen-kehittaminen)

Muut lähteet

Oikeusaputoimistot. 2016. Oikeusaputoimistojen arvot. Ohje.

LIITTEET

LIITE 1.

TYÖNTEKIJÄLLE

TEEMAHAASTATTELURUNKO

Kerro omia kokemuksiasi:

Perehdytyksestä yleistä

Mitä on perehdyttäminen?

Perehdytyksen nykytilanne

Miten toteutui perehdytyksesi?

Miten arvioitiin perehdytystäsi?

Miten kehittäisit perehdytystä?

Perehdyttäjät

Millainen on hyvä perehdyttäjä?

Miten otetaan huomioon ihmisten erilainen oppiminen, ammattitaito, työkokemus, koulutus?

Perehtyjä

Miten itse voit vaikuttaa perehdytyksen onnistumiseen?

Perehdyttämisen hyödyt

Mitä hyötyä on perehdyttämisestä sinulle itsellesi?

Mitä hyötyä perehdyttämisestä on työyhteisölle sekä organisaatiolle?

LIITE 2.

ESIMIEHELLE

TEEMAHAASTATTELURUNKO

Perehdyttämisestä yleistä

Mitä on perehdyttäminen?

Perehdytyksen nykytilanne

Miten perehdyttämisen järjestäminen on organisaatiossa ohjeistettu?

Miten toteutuu perehdytys?

Miten arvioidaan perehdytystä?

Miten kehittäisit perehdytystä?

Perehdyttäjät

Millainen on hyvä perehdyttäjä?

Miten otetaan huomioon ihmisten erilainen oppiminen, ammatitaito, työkokemus, koulutus?

Perehtyjä

Miten perehtyjä itse voi vaikuttaa perehdytyksen onnistumiseen?

Perehdyttämisen hyödyt

Mitä hyötyä on perehdyttämisestä työntekijälle itselleen?

Mitä hyötyä perehdyttämisestä on työyhteisölle sekä organisaatiolle?