

## **Perehdyttämisen kehittäminen: Manuaali Helsingin kaupungin neuvonnalle**

Janne Mäki



<b>Tekijä(t)</b> Mäki Janne	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden koulutusohjelma	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Perehdyttämisen kehittäminen: Manuaali Helsingin kaupungin neuvonnalle	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 37 + 7
<p>Opinnäytetyön aiheena on perehdyttäminen ja kyseessä on toiminnallinen opinnäytetyö. Varsinainen tuotos on Helsingin kaupungin neuvonnalle tehty perehdytysmanuaali.</p> <p>Perehdytysmanuaalin lisäksi opinnäytetyössä kuvataan perehdyttämisen teoriaa, tuotoksen suunnittelua, tekoa ja tarvetta sekä perehdytystä prosessina Helsingin kaupungilla.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään mm. perehdyttämisen tavoitteita, suunnittelua, siihen vaikuttavia tekijöitä, eri vaiheita, menetelmiä ja perehdyttäjän rooleja. Tämä osio laadittiin aiheeseen liittyvän kirjallisuuden pohjalta.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda tehokas työkalu neuvonnalle perehdytystyön tueksi. Työlle oli tilausta, sillä yksiköllä ei aiemmin ollut käytössään selkeää perehdytysmanuaalia. Työ toteutettiin Helsingin kaupungin visuaalisten linjausten mukaan, pääosin MS Office työkaluilla. Työtä varten toimeksiantajan yksikön henkilökuntaa pyydettiin täyttämään lyhyt kyselylomake, joka toteutettiin Webropolin avulla.</p> <p>Opinnäytetyön pohdinta koostuu johtopäätöksistä ja oman oppimisen arvioinnista. Johtopäätöksissä pohditaan perehdyttämisen kehittämistä toimeksiantajalla, teoreettista viitekehystä apuna käyttäen sekä perehdytysmanuaalin roolia siinä. Oman oppimisen arviointi käsittelee ammatillista kasvua opinnäytetyöprosessin aikana.</p>	
<b>Asiasanat</b> Perehdytys, kehittämistyö, julkinen hallinto, henkilöstöhallinto, manuaali	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Toimintaympäristö.....	2
2.1	Toimeksiantajan esittely.....	2
2.2	Neuvonta .....	3
3	Perehdyttäminen .....	4
3.1	Perehdyttämisen tavoitteet, organisointi ja suunnittelu .....	5
3.2	Perehdyttämiseen vaikuttavat tekijät ja osaamisen kehittäminen .....	7
3.3	Perehdyttämisen eri vaiheet.....	9
3.4	Perehdyttäjän roolit .....	11
3.5	Menetelmiä ja työkaluja perehdyttämiseen.....	12
3.5.1	Vierihoidoperehdyttäminen.....	13
3.5.2	Malliperehdyttäminen .....	13
3.5.3	Laatuperehdyttäminen .....	14
3.5.4	Räätälöity perehdyttäminen.....	14
3.5.5	Dialoginen perehdyttäminen.....	15
3.6	Lainsäädäntö perehdyttämiseen liittyen .....	20
4	Perehdyttäminen Helsingin kaupungilla.....	21
5	Kehittämistyö .....	24
5.1	Toiminnallinen opinnäytetyö.....	24
5.2	Tarve kehittämistyölle .....	24
5.3	Kehittämistyö .....	25
5.4	Tavoitteet ja työn rajaaminen .....	25
5.5	Lomakekysely tarvekartoituksena .....	26
5.6	Työn suunnittelu.....	28
5.7	Työn toteutus .....	28
5.8	Welcome Guide manuaalin tukena.....	30
6	Pohdinta.....	31
6.1	Johtopäätökset.....	31
6.2	Oman oppimisen arviointi.....	34
	Lähteet .....	36
	Liitteet.....	38
	Liite 1. Perehdytysmanuaalin sisällysluettelo.....	38
	Liite 2. Henkilökunnalle esitetty kysely ja sen tulokset .....	40
	Liite 3. Perehdytysprosessi, Helsingin kaupunki 2018 .....	42
	Liite 4. Perehdytys suunnitelma, Helsingin kaupunki 2018 .....	43

# 1 Johdanto

Opinnäytetyön aiheena on perehdyttäminen Helsingin kaupungin neuvonnassa. Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen, eli toteutettu pääosin kehittämistyönä. Kehittämistyönä (kuvataan myöhemmin *manuaalina*) toimii Helsingin kaupungille tehty perehdytysmanuaali. Opinnäytetyössä lisäksi kuvataan manuaalin syntyminen, perehdyttämisprosessia toimeksiantajan organisaatiossa sekä perehdyttämisen teoriaa. Manuaalin sisällysluettelo esitetään työn liitetiedostona, koska se on tarkoitettu vain toimeksiantajan sisäiseen käyttöön.

Opinnäytetyöraportin rakenne koostuu johdannosta, toimeksiantajan ja toimintaympäristön esittelystä, perehdyttämisen teoriasta, perehdyttämisestä Helsingin kaupungilla, varsinaisen kehittämistyön esittelystä ja syntyvaiheista sekä johtopäätöksistä ja oman oppimisen arvioinnista. Raportin lopuksi on lähteet ja liitteet. Liitteenä raportissa on mukana manuaalin sisällysluettelo, opinnäytetyössä apuna käytetty lomakekysely sekä Helsingin kaupungin perehdytysmateriaalia.

Työn aiheen valikoitumiseen vaikutti vahvasti toimeksiantajan tarve kyseiselle materiaalille. Olen kehittämistyön toteuttajana itse työskennellyt toimeksiantajalla eri tehtävässä useamman vuoden ja halusin päästä hyödyntämään opintojani konkreettisella tavalla. Toiminnallinen työ antoi mahdollisuuden luoda jotain konkreettista ja käyttökelpoista, josta on selkeä hyöty koko työyhteisölle. Työssä tarvittavaa tietoa joutuu toisinaan etsimään ja manuaalin tarkoitus on antaa ensiapua työntekijälle. Toimeksiantajan toimintaympäristössä oli valtava määrä hiljaista tietoa, jota ei oltu dokumentoitu selkeästi. Manuaali antoi mahdollisuuden varastoida edes osan siitä tärkeästä tiedosta, jota uusi työntekijä tarvitsee.

Henkilökohtainen kokemukseni perehdyttämisestä lisäsi kiinnostustani toteutettavalle kehittämistyölle. Kehittämistyön toteutus antoi mahdollisuuden reflektoida omia perehdyttämiskokemuksiani teoriaan ja kehittämään manuaaliin. Perehdyttäminen ja siihen liittyvät prosessit ovat tärkeä osa työntekijöiden sitouttamista organisaatioon sekä heidän voimavarojensa oikeanlaista hyödyntämistä.

## 2 Toimintaympäristö

### 2.1 Toimeksiantajan esittely

Toimeksiantajana ja toimintaympäristönä opinnäytetyössä toimii Helsingin kaupungin eräs virasto: *kaupunginkanslia* ja kaupunginkanslian **neuvonta**. Neuvonta tunnetaan myös nimellä Virka-info, mutta kyseisestä nimestä pyritään luopumaan, minkä vuoksi Virka-Infoon ei viitata tässä työssä. Kyseessä on Helsingin kaupungin monikielinen neuvontapalvelu, joka neuvoo ihmisiä mm. kaupungin sekä viranomaisten palveluiden ja maahanmuuttoon liittyvien asioiden suhteen. Neuvonta vastaanottaa ja käsittelee kaupunginkanslialle tulevan palautteen sekä tarvittaessa ohjaa sen eteenpäin eri toimialoille.

Kaupungin organisaatiossa toimintaa toteutetaan alla olevan organisaatiokaavion mukaisesti:



Kuva 1. Helsingin kaupungin organisaatiokaavio (Helsingin kaupunki 2017)

Helsingin kaupungin organisaatio koostuu Keskushallinnosta (myöhemmin viitataan *kaupunginkansliana*) sekä neljästä eri toimialasta. Näiden alla on suurin osa kaupungin toiminnallisista funktioista. Kaupunginvaltuusto ja kaupunginhallitus yhdessä pormestarin kanssa ohjaavat näiden toimialojen ja kaupunginkanslian toimintaa.

Huolimatta 2017 tapahtuneesta organisaatiomuutoksesta, jossa yli 80 virastoa integroitui

neljäksi toimialaksi, puhutaan kaupunginkansliasta vielä virastona. Keskushallinnon alla oleva kaupunginkanslia toimii suoraan kaupunginvaltuuston ja –hallituksen suunnittelu-, valmistelu- ja toimeenpanoelimenä. Neuvonta on osa kaupunginkansliaa. Kaupunginkansliassa työskentelee n. 800 henkilöä. Kaupunginkanslia toimii pitkälti kaupungintalolla, mutta sen eri toimintoja ja osastoja on muualla kaupungintalon lähiympäristössä. (Helsingin kaupunki, 2018).

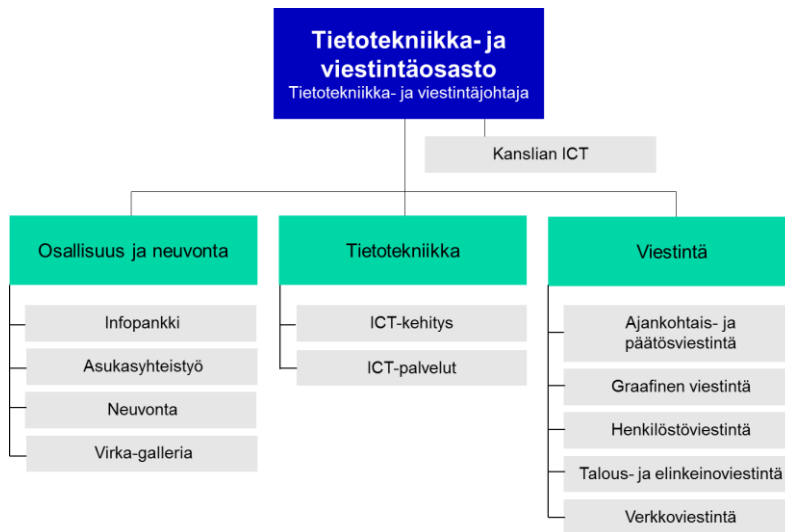
## 2.2 Neuvonta

Neuvonta on osa kaupunginkanslian tietotekniikka- ja viestintäosaston osallisuus- ja neuvontayksikköä. Tietotekniikka- ja viestintäosasto on yksi kaupunginkanslian kuudesta osastosta. Fyysisesti neuvonta toimii kaupungintalolla ja osittain Helsingin Maistraatin tiloissa. Maistraatissa toimiminen liittyy osaksi isompaa International House Helsinki -pilottihanketta, jossa eri viranomaisten toimijoita työskentelee yhdessä toimipisteessä.

Neuvonta koostuu käytännössä kahdesta eri tiimistä: yleisneuvonnasta ja maahanmuutto-neuvonnasta. Molemmissa tiimeissä on vakituisesti töissä 6 henkilöä (yht. 12). Neuvonnan ydintehtäviin kuuluu tiedon välittäminen koskien kaupungin palveluita, tapahtumia ja ajankohtaisia asioita ja asiakkaan ohjaaminen näiden tietojen äärelle. Neuvonta ohjaa ja neuvoo kuntalaisia käyttämään kaupungin ja muiden viranomaisten erilaisia sähköisiä palveluja. Yksi neuvonnan tavoitteista on vahvistaa asiakkaan kykyä löytää erilaiset palvelut oma-aloitteisesti. Lisäksi neuvotaan ja opastetaan maahanmuuttoon liittyvissä kysymyksissä ja vastaanotetaan kaikki kaupungille tulevat palautteet. Neuvonta on monikielinen ja palvelee ihmisiä usealla eri kielellä, joita ovat: *suomi, ruotsi, englanti, venäjä, arabia, somali, dari, farsi, bulgaria ja ranska*.

Suurin osa varsinaisesta neuvonnasta tapahtuu puhelimitse ja sähköisesti, mutta neuvonta päivystää fyysisesti kaupungintalon ala-aulassa sekä Helsingin Maistraatin tiloissa joulukuusta 2017 alkaen. Neuvontaan yhteydessä olevat asiakkaat saattavat kysyä niin pysäköinninvalvonnasta, kuin oleskelulupaan liittyvän jatkohakemuksen täyttämistäkin. Neuvoilta odotetaan laaja-alaista osaamista ja tietämystä kaupungin eri palveluiden ja organisaation suhteen.

Seuraavassa kaaviossa esitellään osallisuus- ja neuvontayksikkö osana tietotekniikka- ja viestintäosastoa:



Kuva 2. Kaupunginkanslian Tietotekniikka- ja viestintäosaston organisaatiokaavio (Helsingin kaupunki 2017)

### 3 Perehdyttäminen

Perehdyttäminen tarkoittaa niitä toimenpiteitä, joiden avulla perehdytettävä saa käsityksen työpaikastaan, sen toiminta-ajatuksista, ihmisistä, asiakkaista ja omasta työstään. Perehdytyksen lopputuloksena työntekijä sopeutetaan työhön ja työyhteisöön Hyvän ja tehokkaan perehdyttämisen merkitystä ei tulisi aliarvioida. Perehdytysprosessi voi kehittää perehdytettävän lisäksi itse organisaatiota sekä työyhteisöä. Alkujaan laajamittainen perehdyttäminen Suomessa on kehittynyt teollisuuden tarpeella saada nopeasti tehokkaita työntekijöitä massatuotantoon, toisen maailmansodan jälkeen. (Kupias & Peltola 2009, Kjelin & Kuusisto 2003, 36-37)

Selvitykset ovat osoittaneet, että perehdytetty työntekijä pystyy suhteessa tehokkaampaan työhön nopeammalla aikataululla. Virheet vähentyvät sekä niiden korjaamiseen käytetyt resurssit voidaan vapauttaa muuhun hyötykäyttöön. Koko organisaatio hyötyy siitä, mitä nopeammin perehdytettävä kykenee itsenäiseen ja tehokkaaseen työskentelyyn. Yritysten onkin suositeltavaa organisoida perehdytystoiminta systemaattiseksi ja luoda selkeät vastuuhenkilöt ja perehdytysprosessit organisaation sisällä. Perehdyttäminen ei ainoastaan koske uusia työntekijöitä, vaan organisaation sisällä uusiin tehtäviin siirtyviä työntekijöitä. On huomionarvoista, että toisinaan pitkiltä vapailta palaavia henkilöitä joudutaan perehdyttämään uudestaan työhönsä. Hyvä perehdyttäminen voi korreloida yrityskuvan kanssa, niin positiivisessa, kuin negatiivisessäkin mielessä. Positiivista yrityskuvaa tulisi

luoda ja ylläpitää kaikissa tilanteissa ja perehdytys on yksi keino. Mielikuvien merkitys on suuri ja etenkin negatiivisten mielikuvien muuttaminen vaikeaa. Jos yrityksellä on paljon lyhytaikaisia työntekijöitä (esim. kesätyöntekijät, sijaiset), niin hyvän yrityskuvan ylläpitäminen korostuu. Negatiivinen yrityskuva voi näkyä rekrytointihaasteina. (Helsilä, 2002, 52, Österberg 2015, 115-116, 118)

### **3.1 Perehdyttämisen tavoitteet, organisointi ja suunnittelu**

Perehdyttämisen ensisijaisena tavoitteena on, että perehdytettävä henkilö kykenee hoitamaan työtehtävänsä. Perehdytysprosessin jälkeen työntekijän pitäisi pystyä suoriutumaan työtehtävästä menestyksekkäästi. Organisaatioilla voi olla muita tarpeita, jotka vaikuttavat perehdyttämiseen. Näitä tarpeita voi olla esimerkiksi työn hallinnan edistäminen, sitouttaminen, työhyvinvointi, organisaatiouudistukset, menestyminen ja osaamisen jakaminen. Perehdytysprosessiin osallistuu perehdytettävän lisäksi hänen esihenkilönsä ja koko työyhteisö. Perehdytys itsessään koostuu useasta eri osa-alueesta; ennen työn aloittamista tapahtuva tiedottaminen, työntekijän vastaanotto, organisaatioon perehdyttäminen, työsuhdetta koskevat yksityiskohdat sekä itse käytännön työn opettelu. (Hyppänen 2013, 217, Kupias & Peltola 2009, 17)

Kyseessä oleva organisaatio, sen tilanne ja käytettävissä olevat resurssit määrittelevät pitkälti perehdyttämisen organisoinnin. On tärkeää asettaa selkeät tavoitteet ja pyrkiä niihin johdonmukaisesti, hyödyntäen esimerkiksi erilaisia perehdyttämiskonsepteja (kts. luku 3.5). Organisaation, ja usein esihenkilön vastuulla on paljon asioita uuden työntekijän perehdyttämiseen liittyen. On huolehdittava perehdytysohjelman toteuttamisesta, työtiloista ja -välineistä, perehdytykseen osallistuvien osapuolten tehtävien organisoinnista, uuden työntekijän vastaanottamiseen liittyvistä seikoista (mm. aloituskeskustelu, organisaation, työyhteisön ja -paikan esittely) sekä käytännön työhön opastamisesta. Suullisen vuorovaikutuksen lisäksi perehdytettävälle on pystyttävä antamaan kirjallista materiaalia perehdyttämisen tueksi. Nämä voivat olla esimerkiksi erilaisia ohjeistuksia, vuosikertomuksia, tiedotteita tai käytännön toimintaohjeita. Lähtökohtaisesti organisaation sisällä vastuu perehdyttämisen prosessin toimivuudesta ja sen edellyttämistä resursseista on esihenkilöillä ja henkilöstöstöasioista vastaavalla taholla. Hyvin toimiva organisointi näkyy käytännössä sujuvana perehdyttämisenä. (Hyppänen 2013, 217-218, Helsilä 2002, 52, Österberg 2015, 115, Kupias & Peltola 2009, 45)

Mikäli organisaatiossa on asetettu perehdyttämisen kehittämisen tavoitteita ja mietitty niitä, perehdyttämisen prosessia voidaan suunnitella. Tehokkaassa suunnittelussa huomioidaan organisaation nykytilanne, käytettävissä olevat resurssit sekä toimintakonsepti jota



tavoitellaan. Organisaatiot asettavat erilaisia tavoitteita perehdyttämiselle ja sen kehittämiseksi. Kehittämisen painopisteet voivat vaihdella perehdyttämisen systematisoinnista, yksittäisten perehdyttäjien ohjaajataitojen parantamiseen tai esimerkiksi koko prosessin kehittämiseen yhdessä perehdytettävien kanssa. Kupiaksen ja Peltolan mukaan perehdyttämisen suunnittelussa voidaan erottaa toisistaan systemaattinen ja yksilöllinen suunnittelu. Systemaattista suunnittelua on, kun organisaatio tai sen yksittäiset yksiköt laativat yleistä materiaalia perehdyttämistyön tueksi. Tehokkaan perehdyttämisen saavuttamiseksi on suositeltavaa yksilöllistää materiaalia ja suunnitelmia, jotta niistä saadaan kaikki hyödyksi. Vaikka materiaalia usein joutuu muokkaamaan erilaisten yksiköiden tarpeen mukaisesti, on silti yleisestä materiaalista iso apu. (Kupias & Peltola 2009, 88)

Kjellin ja Kuusisto kirjoittavat (2003, 40-45) perehdyttämisen organisoinnista behavioristisen, kognitiivisen sekä konstruktivistisen oppimisen näkökulmasta ja humanistisen suuntauksen mukaan. Behavioristisen tavan mukaan organisoidussa perehdyttämisessä perehdyttävä jakaa tietoa, perehdytettävän omaksuessa sitä. Tässä tavassa ei niinkään huomioida perehdytettävän yksilöllisyyttä ja aiempia kokemuksia, vaan opetuksen suunnittelu ja oppimistavoitteet nousevat keskiöön. Perehdytettävän osaamisen arviointi on tyypillistä, mutta hänen kokemuksilleen ei aseteta suurta painoarvoa. Behavioristinen tapa on hyvin suorituskeskeinen ja eri organisaatioissa näkyvät erilaiset kannustin- ja seuranta järjestelmät ovat sidonnaisia siihen. Kognitiivisessa oppimisen näkökulmasta taas korostuvat muun muassa tiedon vastaanottaminen ja sen käsittely. Perehdytettävän kyky havainnoida ja omaksua asioita, esimerkiksi organisaation kokonaiskuvan kautta, ovat ominaisia piirteitä tässä oppimisen näkökulmasta. Konstruktivistinen oppimisen näkökulma perustuu perehdytettävän omaan kokemukseen ja käsityksiin asioista. Perehdytettävä valikoi ja tulkitsee saatavilla olevaa tietoa sekä rakentaa siitä kokonaisuuden joka hyödyntää hänen omia kokemuksia ja käsityksiä. Tässä oppimisen näkökulmasta vastuu oppimisesta siirtyy paljolti myös perehdytettävälle, sillä hän itsenään vaikuttaa asiassa. Vuorovaikutuksen merkitys on suuri, sillä tiedon siirtymisen merkitys ihmisten välillä on huomionarvoinen tekijä. Humanistisessa suuntauksessa yksilön ja oppimiskokemuksen merkitykset korostuvat. Käytännön tasolla tämä voi näkyä siten, että tiettyssä ammatissa varsinainen työkokemus opettaa itse työn, vaikka siihen olisi olemassa pohjakoulutus. Hyvä oppiminen ja perehtyminen edellyttävät työkaluja, joilla voidaan hyödyntää ja jäsentää perehdytettävän omaa kokemusta sekä osaamista. (Kjell & Kuusisto 2003, 40-45)

### 3.2 Perehdyttämiseen vaikuttavat tekijät ja osaamisen kehittäminen

Ideaalitilanteessa perehdyttäminen on osaamisen kehittämistä sekä aikaisemman osaamisen hyödyntämistä. Perehdyttämiseen vaikuttaa aina kyseessä oleva työtehtävä ja organisaatio. Tämä näkyy perehdyttämisen laajuudessa, joka vaihtelee työnkuvasta ja perehdytettävästä työntekijästä riippuen. Esimerkiksi lyhyissä ja määräaikaissa työsuhteiden perehdytysprosesseissa olisi johdonmukaista keskittyä tehokkaaseen ja tulokselliseen toimenkuvan läpikäymiseen. Perehdytettävän ikä ja työkokemus vaikuttavat merkittävästi perehdytysprosessin pituuteen ja laajuuteen. Pidempään työelämässä ollut henkilö voi hyödyntää kokemustaan esimerkiksi erilaisissa työoloissa ja – tehtävissä työskenteleystä. Iän tuoma kokemus tuo mukanaan usein oma-aloitteellisuutta ja aktiivisuutta, kun taas nuoremmille työntekijöille joudutaan perehdyttämään jo perusasioita enemmän. Perehdytettävän ammattitaustalla on merkitystä, sillä se vaikuttaa henkilön yleiskäsitykseen, mikäli hänellä on jo kokemusta kyseiseltä ammattialalta. Joissain organisaatioissa voi olla olemassa tarkkoja osaamiskuvauksia ja karttoja, mitä voi hyödyntää perehdytysprosessissa ja sen suunnittelussa. Jos perehdytettävän aiempi osaaminen on hyvin kartoitettu, voidaan arvioida hänen osaamistasonsa ja keskittää perehdyttämistä esimerkiksi korjaamaan keskeisiä osaamisen puutteita. Tähän vaikuttaa kyseessä oleva työtehtävä ja sen luonne. Osaamiskartoituksen hyödyntäminen edellyttää, että kyseessä oleva työtehtävä on selkeästi kuvattu ja osaamisen tarve on tiedossa. Osaamiskartoituksessa osaaminen voidaan jaotella eri osa-alueisiin. Näitä osa-alueita ovat tehtäväkohtainen osaaminen, tiimi tai työyhteisökohtainen osaaminen, organisaatio-osaaminen, toimialakohtainen osaaminen, työsuhteosaaminen ja yleisosaaminen. Jaottelemalla voidaan selkeämmin hahmottaa perehdyttämistä vaativia osaamisalueita ja näin keskittää perehdyttämistä. (Österberg 2015, 116-117, Kupias & Peltola 2009, 88-89)

Kupias & Peltola (2009, 90-92) ovat kuvanneet osaamisalueita seuraavasti:

*Tehtäväkohtainen osaaminen* liittyy suoranaisesti työhön, jota perehdytettävä tekee. Se voi olla esimerkiksi myyntireskontran ylläpitoon liittyvää osaamista, jota vaaditaan kaikissa myyntireskontran ylläpidon tehtävissä, organisaatiosta riippumatta. Perehdytettävällä voi olla tarvittavaa osaamista aiemmasta organisaatiosta, jossa on tehnyt vastaavaa työtä. On kuitenkin tilanteita, joissa tehtävään siirtyvällä henkilöllä ei ole tarvittavaa osaamista ja tätä pitää vahvistaa perehdyttämisessä.

*Tiimi- tai työyhteisökohtaisella osaamisella* tarkoitetaan osaamista, jota kyseessä oleva tiimi- tai työyhteisö edellyttävät. Tämä voi olla tiimikohtaisiin työprosesseihin liittyvää kirjal-

lista tietoa, joka voi olla esimerkiksi pelisääntöjen muodossa. Ominaista tälle osaamisalueelle on ns. hiljainen tieto, jota ei ole dokumentoitu selkeästi, vaan se on yksittäisten työntekijöiden tiedossa. Tämän osaamisalueen vaatiminen ulkoisissa rekrytoinneissa ei ole perusteltua, vaan korostuu enemmänkin, kun rekrytoidaan yksiköiden tai tiimien sisällä.

*Organisaatio-osaaminen* liittyy suoranaisesti kyseessä olevaan organisaatioon. Se on osaamista, jota kyseisessä organisaatiossa työskentely edellyttää. Tämä voi liittyä organisaation arvoihin, strategiaan, suhteisiin tai esimerkiksi asiakkaisiin. Organisaation sisällä siirtyvät työntekijät omaavat tätä osaamista, mutta voi edellyttää reflektointia työntekijän osalta. Organisaatioiden arvot saattavat näkyä sekä toteutua eri tavoilla sen eri yksiköissä, toiminnoissa ja työtehtävissä.

*Toimialaosaamista* esiintyy tyypillisesti toimialoilla. Henkilö voi siirtyä julkishallinnollisesta organisaatiosta yksityisen sektorin puolelle, jolloin toimialan muutos edellyttää paljon uuden opettelua. Työtehtävä voi pysyä samana, mutta käytännöt voivat vaihdella suuresti toimialasta riippuen. Tämä olisi hyvä huomioida perehdytyksessä, sillä työkuultuuriin sopeutuminen voi olla haastavaa henkilöille. Toimialaosaaminen näkyy rekrytoinnissa siten, että organisaatiot voivat edellyttää työnhakijalta osaamista esimerkiksi julkishallinnosta.

*Työsuhdeosaamisella* tarkoitetaan omaa työsuhdetta ja sen ehtoja käsittelevää osaamista. Tarkoituksena on, että perehdytettävä tietää omaan työsuhteeseensa liittyvät velvollisuudet ja edut jo aikaisessa vaiheessa.

*Yleisosaamista* on kaikki se osaaminen, jota tarvitaan kaikissa tehtävissä toimialasta tai organisaatiosta riippumatta. Käytännössä yleisosaamista on esimerkiksi yleiset työelämätaidot, riittävä kielitaito ja tietotekniikan perusteiden osaaminen. Nämä eivät kuitenkaan ole aina itsestäänselviä asioita työnhakijoille, joten rekrytointi-ilmoituksissa saatetaan tarjota tiettyjä piirteitä, kuten esimerkiksi oma-aloitteista työtöytä.

Jos perehdytettävä tulee vieraasta työkuultuurista, vaaditaan perehdyttämiseltä enemmän panostusta jo työelämätaidojen osalta. Perehdytettävän työelämätaidoissa ei välttämättä esiinny varsinaisia puutteita, ne vain voivat olla erilaiset suomalaisen työskentelykuultuuriin nähden. Paikalliset työskentelytavat, työsuhdeasiat (esim. luottamustoimiin liittyvät) ja vuorovaikutukseen liittyvät tekijät on syytä käydä läpi huolella. Jos henkilöllä on puutetta kielitaidossa, olisi tämä hyvä huomioida perehdytysprosessissa jo turvallisuussyistä. (Kupias & Peltola 2009, 92-93)

### 3.3 Perehdyttämisen eri vaiheet

Perehdytysprosessi tulisi aloittaa aina jo ennen uuden työntekijän rekrytointia. Prosessi saa alkunsa, kun organisaatiossa pohditaan tarvittavaa osaamista ja tulevaa työtehtävää. Rekrytoinnin merkitystä osana perehdytysprosessia ei voi kuitenkaan vähätellä. Rekrytointi on osa perehdytysprosessia, sillä sen aikana tuleva työntekijä saa jo käsityksen organisaatiosta ja omasta, tulevasta työtehtävästään. Organisaatio oppii tässä rekrytoivasta henkilöstä ja hänen osaamisestaan sekä potentiaalistaan. Toisinaan uuden työntekijän ja organisaation käsitykset itse työstä voivat poiketa toisistaan. Onkin huomionarvoista, että organisaatio pyrkii selkiyttämään uuden työntekijän työroolin ja sen tavoitteet. Onnistunut rekrytointi voidaan pilata huonolla perehdyttämällä, joten nämä kaksi asiaa kulkevat pitkälti limittäin. (Kupias & Peltola 2009, 102, Kjelin & Kuusisto 2003, 53)

Esihenkilön tai perehdytyksestä vastaavan tahon tulisi varmistaa, että uudella työntekijällä on kaikki tarpeellinen valmiina hänen aloittaessaan. Tarpeellisia asioita uudelle työntekijälle voivat olla työpiste, työvälaineet (esim. tietokone, yhteydet, puhelin, salasanat), työasu ja kulkuluvat. Arvokasta työ- ja opettelu-aikaa menee hukkaan, mikäli näitä asioita hoidetaan vasta työntekijän saavuttua fyysisesti työpaikalle. Joissain tapauksissa työvälaineiden hankinta voi olla osa perehdytysprosessia (tämä voi auttaa perehdytettävää hahmottamaan, että miten eri kokonaisuudet toimivat organisaatiossa). Perehdytettävän työntekijän aloittaessa työpaikalla, tulisi perehdytysprosessia jatkaa henkilön vastaanottamisella ja keskustelulla. Keskustelun tavoitteena on tutustua syvemmin työntekijään, luoda hänelle kuva organisaatiosta ja käydä tarkemmin läpi perehdytystä, sen aikataulua ja eri vaiheita. Keskustelun tuloksena uuden työntekijän tulisi tietää oma roolinsa yrityksessä ja sen strategisten tavoitteiden läpiviennissä. Keskustelun yhteydessä voidaan lisäksi hoitaa työsuhdetta koskevat sopimustekniset asiat, jos niitä ei ole jo hoidettu. (Österberg 2015, 116, Hyppänen 2013, 218, Kupias & Peltola 2009, 102)

Hyppäsen mukaan (2016, 218-219) vastaanottamisen ja keskustelun jälkeen perehdytettävälle voidaan esitellä organisaatio mahdollisimman konkreettisella tavalla. Luomalla perehdytettävälle selkeän kuvan organisaatiosta ja sen konseptista, voi henkilö välittää positiivista yrityskuvaa eteenpäin omille verkostoilleen. On huomattu, että työpaikoista kysellessään eniten omilta tuttavilta, työvaihdoksen yhteydessä. Osa perehdytystä on selvittää uudelle työntekijälle, että mitä organisaatiosta voi julkisesti kertoa ja mitä ei. Yleisperehdytyksen jälkeen on luontevaa siirtyä osasto- tai yksikötasolle, näiden tavoitteisiin sekä suuremman kokonaiskuvan hahmottamiseen. Tästä päästään perehtymään työntekijän varsinaiseen työhön: mistä eri tehtävistä työ koostuu, mitä työkaluja se edellyttää ja miten sitä tehdään, miten työtä arvioidaan sekä asiakkaiden ja yhteistyökumppanien tunnistaminen.

Tärkeää on huomioida tehtävän työn merkitys sekä siihen sisältyvät vastuut ja valtuudet. Tässä vaiheessa perehdyttävälle tulisi olla valmiina jo kirjallinen perehdytysmateriaali, jota hyödyntää osana perehdytystä. Tukimateriaaleina voi toimia esim. erilaiset 'Tervetuloa taloon' -kansiot tai organisaation intranetissä olevat materiaalit. Isoissa organisaatioissa on lisäksi erikseen järjestettäviä tilaisuuksia, jotka ovat tarkoitettu uusille työntekijöille. Näissä tilaisuuksissa voidaan keskittyä organisaation yhteisiin asioihin ja luoda yhteisöllisyyttä. Kupias & Peltola korostavat ensimmäisen päivän, viikon ja kuukauden merkitystä perehdytyksessä. Ensimmäisenä päivänä on tarkoitus hoitaa kiireellisimmät käytännön asiat, jotta varsinainen työhön perehtyminen voi alkaa sujuvasti. Ensimmäisen viikon aikana perehdyttävän on tarkoitus ymmärtää työnsä sisältö ja päästä kiinni käytännön toimintaan. Ensimmäisen kuukauden aikana perehdyttävän olisikin jo hyvä olla tilanteessa, jossa hänellä on mahdollista tuoda ilmi omia näkemyksiään työn kehittämiseksi ja toimintapojen tarkastelemiseksi. Perehtymisen vastuu jakaantuu enemmän myös perehdyttävälle ensimmäisen kuukauden aikana. Perehtymisprosessin pituus vaihtelee tapauskohtaisesti, mutta käytännössä edellytyksenä on perehdyttävän kyky suoriutua työtehtävistään itsenäisesti ja kyky hankkia lisätietoa tarvittaessa. Perehdytyksen loppumista on vaikea määritellä. Perehdytys voi kestää yli tai alle koeajan, mutta jos henkilö irtisanoutuu, niin se usein on luonnollinen päätepiste prosessille. Kyseessä on prosessi, jossa henkilö ei ole enää organisaation ulkopuolinen osa, vaan hän työskentelee roolissaan organisaation jäsenenä. Mikäli työsuhteen päättymiseen kuuluu lähtökeskustelu, on tämä loistava tilaisuus pyytää palautetta perehdytysprosessista. (Hyppänen 2013, 218-219, Kupias & Peltola 2009, 105-106, Kjelin & Kuusisto 2003, 14)

Perehdyttävän sopeutuminen osaksi työyhteisöä on tärkeä osa perehdytystä. Työyhteisön tapojen ja ammattiroolin opettamista kutsutaan sosiaalistamiseksi. Tapojen omaksu- misen osalta työyhteisö edellyttää, että perehdyttävä omaksuu työyhteisön arvot, jonka jälkeen hänet hyväksytään osaksi yhteisöä. Tilanteissa joissa uutta työntekijää ei hyväksytä osaksi työyhteisöä, niin koko organisaatio voi vahingoittua tästä. Yksilön hylkääminen voi heijastua syllisyytenä tai muuna pahan olon tunteena työyhteisössä. On kuitenkin tilanteita, joissa uusi työntekijä pärjää omillaan, olematta osana muuta työyhteisöä. Kjelinin ja Kuusiston mukaan tämä kuitenkin sotii ihmisluonnetta vastaan. Rekrytointiprosessi on tärkeä osa sosiaalistumista, sillä siinä saadaan ensimmäinen kontakti tulevaan työntekijään. Työpaikkahaastattelussa luodaan jo mielikuvia työpaikasta, joilla on suuri merkitys uuden työntekijän sopeutumiseen. Odotukset, mielikuvat ja todellisuus voivatkin olla täysin ristiriidassa keskenään, jolloin se näyttäytyy mahdollisesti pettymyksinä ja työssä viihtymättömyytenä. Tutkimustulosten mukaan työsuoritusten laatu ja realistiset ennakkokäsitykset työstä korreloivat keskenään. Työnantajien onkin suositeltavaa kuvata tarjolla olevaa työtä mahdollisimman todenmukaisesti. (Kjelin & Kuusisto 2003, 124 – 128)

Uuden työn aloittaminen ja työyhteisön jäseneksi pyrkiminen on jännittävä tilanne. Se kuluttaa perehdyttävän energiaa ja voi aiheuttaa ristiriitatilanteita, jos esimerkiksi organisaatiossa ei ole totuttu uusiin näkökulmiin. On tyypillistä, että uusi työntekijä etsii rooliaan ja voi tuoda omia näkökulmiaan esille. Mitä nopeammin perehdyttävä sosiaalistuu ja pääsee osaksi työyhteisöä, hän pystyy keskittämään energiansa varsinaiseen työhön. Näin molemmat osapuolet hyötyvät. Perehdyttävä usein voi olla epävarma eikä osaa hankkia työn kannalta tarvittavaa tietoa perehdyttäjältä tai muulta työyhteisöltä. Tässä korostuukin organisaation tarve huolehtia siitä, että perehdyttävällä on tarvittava materiaali ja työkalut käytössään, jo luottamuksenkin lisäämiseksi. Työyhteisön osaamisella ja käytöksellä on lisäksi merkitys perehdyttävän asennoitumisessa organisaatiota ja sen toimintaa kohtaan. Mikäli työyhteisön osaamistaso onkin odotettua huonompi perehdyttävän mielestä, niin tämä voi näkyä kriittisenä suhtautumisena itse organisaatioon. Kriittinen ja arvioiva suhtautuminen voivat heikentää perehdyttävän sitoutumista organisaatioon. Organisaation onkin pystyttävä tukemaan perehdyttävää sopeutumisvaiheessa. Ensimmäiset päivät ja viikot vaikuttavat perehdyttävän päätökseen sitoutua organisaatioon. Jos rekrytointivaiheessa luotua positiivista kuvaa pystytään ylläpitämään, voidaan perehdyttävä helpommin vakuuttaa siitä, että hän on tehnyt oikean ratkaisun. Organisaation perehtyminen uuden työntekijän taustaan ja jo hankittuun osaamiseen auttaa kaikkia osapuolia. Kun organisaatio tuntee uuden työntekijänsä, hänelle voidaan sovittaa aktiivisesti oikeanlaista otetta työrooliinsa. Perehdyttävän sopeutuessa työrooliinsa, hän myös alkaa olemaan osa organisaatiota. On tärkeää rohkaista perehdyttävää vuorovaikutukseen ja esimerkiksi kysymään epäselvissä tilanteissa. Jos perehdyttävä ei osaa kysyä epäselvissä tilanteissa apua, voi hänen työskentelynsä mennä selviytymiseksi ja tämä kuluttaa energiaa turhaan. Työympäristöstä saatava palaute auttaa perehdyttävää muodostamaan oman työidentiteetin ja -roolin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 128-139)

### **3.4 Perehdyttäjän roolit**

Vastuu uuden työntekijän perehdyttämisestä on lähtökohtaisesti aina esihenkilöllä. Organisaatiosta ja sen koosta riippuen, perehdytysvastuuta voi olla lisäksi yksittäisillä, erikseen nimetyillä tahoilla. Perehdytysvastuuta voi olla esimerkiksi henkilöstöosastolla tai yksittäisellä työntekijällä, yksikkö- ja tiimitasolla. Huomionarvoista on, että organisaation ja perehdyttävän käsitykset työkokonaisuudesta voivat poiketa toisistaan. (Kupias & Peltola 2009, 94)

Kupiaksen ja Peltolan mukaan erilaisia perehdyttäjärooleja on esimerkiksi työhönottaja,

tulokkaan vastaanottaja, hallinnollinen perehdyttäjä, työyhteisöön tutustuttaja, työsuhteeseen perehdyttäjä, organisaatioon perehdyttäjä, jonkin alueen erityisosaaja, tulokkaan kokonaisperehdyttämisen koordinoija, kummi tai mentori. Yksittäisellä perehdyttäjällä voi olla useampi rooli. *Työhönottaja* on taho, joka aloittaa perehdyttämisen. Työhönottajalla on perehdyttämisprosessissa merkittävä rooli, sillä hän antaa ensivaikutelman organisaatiosta sekä tulevasta työstä. Merkittävä rooli on myös *tulokkaan vastaanottajalla*, sillä ensimmäiset tunnit uudessa työpaikassa ovat tärkeitä uuden työntekijän kannalta. Hallinnollisesta työstä, ns. taustatyöstä, vastaa *hallinnollinen perehdyttäjä*. Tämä taho hoitaa uuden työntekijän IT-asioista (tietokoneet, salasanat, ohjelmat), antaa tiedot palkanmaksun suhteen ja opastaa käytännön asioissa. *Työyhteisöön tutustuttaja* huolehtii, että työyhteisö tulee tutuksi uudelle työntekijälle. Vaikka uusia työkavereita olisi paljon, eikä nimet jää mieleen heti, niin on tutustumiskierros tärkeä osa uuden työntekijän saapumista. Mikäli työsuhteeseen liittyvät asiat (esim. palkanmaksu, etuudet, työterveyshuolto) ovat edelleen epäselviä, niin *työsuhteeseen perehdyttäjä* auttaa näissä. *Organisaatioon perehdyttäjä* huolehtii, että uusi työntekijä on tietoinen organisaation arvoista, strategiasta ja tulevaisuudesta. Hän huolehtii, että uusi työntekijä tietää roolinsa organisaatiokokonaisuudessa. Jos uusi työntekijä tarvitsee perehdyttämistä tietyllä osa-alueella, niin *jonkin alueen erityisosaaja* on oikea taho perehdyttämään. Huolimatta perehdytysprosessista, niin kokonaisvastuu tulisi aina olla *tulokkaan kokonaisperehdyttämisen koordinoijalla*. Mikäli yksittäinen taho ei ota vastuuta työntekijän perehdyttämisestä, niin riskinä on ettei mikään taho ota sitä. Pahimmassa tapauksessa vastuu perehtymisestä jää perehdytettävälle itselleen, jolloin sen onnistumisesta ei ole takeita. Joissain organisaatioissa on käytössä *kummit ja mentorit*, joiden tehtävänä on huolehtia perehdytettävästä. Kun organisaatiossa on erikseen nimetty kummi tai mentori, niin vastuunjako ja perehdyttämiseen käytettävät resurssit ovat selkeämmät. Kummeina ja mentoreina toimivat tahot ovat usein varautuneet varaamaan aikaansa perehdyttämiseen ja heidän suhteensa perehdytettävän kanssa on tiivis. Tämä vuorovaikutussuhde on usein vaativampi, jonka vuoksi kummeja ja mentoreita koulutetaan erikseen. (Kupias & Peltola 2009, 95-98, Hyppänen 2013, 220)

### **3.5 Menetelmiä ja työkaluja perehdyttämiseen**

Tämä luku käsittelee erilaisia perehdytysmenetelmiä Kupiaksen & Peltolan (2009) sekä Kjelinin & Kuusiston (2003) näkökulmista. Kupias & Peltola ovat kirjoittaneet perehdyttämismalleista ja -konsepteista, joita hyödyntää perehdyttäessä erilaisissa toimintakonsepteissa:

### 3.5.1 Vierihoidoperehdyttäminen

Tässä mallissa perehdytettävä oppii asioita seuraamalla kokeneemman työntekijän työkentelyä. Perehtyminen tapahtuu melko hitaasti tässä mallissa ja perehdytettävä oppii uuden työn pikku hiljaa. Tämä malli mahdollistaa yksilöllisen ja paineettomamman tavan oppia, mutta siinä on riskinsä. Tämä voi tuottaa hyvää tulosta, kun perehdyttäjällä on aikaa ja resursseja paneutua perehdyttämiseen ja työn opettaminen sujuu ammattitaitoisesti. Jos perehdyttäjä ei kuitenkaan pysty paneutumaan tilanteeseen sen vaatimalla tavalla tai on epävarma omasta osaamisestaan, voi perehdyttämisen lopputulos olla huono. Riskinä mallissa onkin, että se vaatii perehdyttäjältä kykyä huomioida sekä organisaation, että perehdytettävän tarpeet. Onnistunut perehdyttäminen edellyttää, että perehdyttäjällä on riittävästi aikaa ja osaamista olla tarvittaessa objektiivinen. Vaikka perehdytysprosessissa olevien henkilökemiat eivät kohtaisikaan, niin työ pitää silti pystyä suorittamaan sen vaatimalla tavalla. (Kupias & Peltola 2009, 36-37)

### 3.5.2 Malliperehdyttäminen

Malliperehdyttämisellä pyritään luomaan erilaisia toimintamalleja ja suunnitelmia, jotta saadaan standardisoitua ja yhtenäistettyä perehdyttämiskäytäntöjä. Ominaista malliperehdyttämiselle on, että siinä määritellään selkeästi työn- ja vastuunjako, sekä tuotetaan keskitetysti materiaalia ja työkaluja perehdyttämisen avuksi. Materiaalia ja työkaluja voi olla saatavilla esimerkiksi organisaation omassa intranetissä, ohjeistusten ja ohjelmien muodossa, muunmuassa. Malliperehdyttämisessä organisaation vastuualueet selkeytyvät: usein henkilöstöosasto vastaa perehdyttämisestä sekä siihen liittyvästä kehittämisestä, etenkin yleisen, organisaatiota ja työsuhdetta koskevan osuuden osalta. Edelleenkin yksiköt ja lähiesihenkilöt hoitavat käytännön työhön perehdyttämisen. Isoissa organisaatioissa yleisemmät 'Tervetuloa taloon' -tilaisuudet ovat usein henkilöstöosaston organisoimia. Malliperehdyttämistä voi tapahtua lisäksi yksikkötasolla, esimerkiksi perehdytysoppaiden muodossa. Oppaat helpottavat sekä perehdyttäjien, että perehdytettävien työtä. Onnistunut malliperehdyttäminenkin edellyttää, että perehdytettävästä otetaan vastuu ja prosessi hoidetaan motivoituneesti. Malliperehdyttämisen etuja ovat tasalaatuisuus ja materiaalit, riskinä laadukkaan perehdyttämisen keskittyminen liikaa organisaatiotasolle, työnteon sijaan. (Kupias & Peltola 2009, 37-38)



### 3.5.3 Laaturahdyttäminen

Tämän rahdyttämiskonseptin ideana on jatkuva laadun parantaminen rahdyttämässä, esimerkiksi mallirahdyttämisen riskejä vähentämään. Laaturahdyttämässä huomiota pyritään jakamaan tasaisemmin organisaation eri osa-alueille. Rahdyttäminen voi olla jäykkää, jos sitä hallinnoidaan täysin esimerkiksi henkilöstöosaston kautta. Laaturahdyttämisen mallissa työyksiköt ja -tiimit ottavat enemmän vastuuta rahdytysprosessista ja sen kehittämisestä. Rahdytysvastuun siirtyäessä yksikkö- ja tiimitasolle, vastualueet on organisoitava selkeästi. Vastuu voi olla yksittäisellä taholla tai henkilöllä, mutta prosessin sujuvoittamiseksi on suotavaa, että koko tiimi osallistetaan siihen. Mikäli tiimissä on erikseen nimetty vastuuhenkilö rahdyttämisen suhteen, on silti esihenkilö tärkeässä roolissa. Vaikka nimetyllä rahdytyshenkilöllä olisi vastuu yksittäisen prosessin sujuvuudesta kokonaisuudessaan, vastuu rahdytysprosessin organisoimisesta ja kehittämisestä on esihenkilöllä. Riskinä tässä rahdytysmallissa on vastuun katoaminen, jos tiimin vastuuta korostetaan liikaa. (Kupias & Peltola 2009, 39-40)

### 3.5.4 Räätelöity rahdyttäminen

Räätelöidyssä rahdyttäminen on konsepti, joka on luotu palvelemaan massatuotannon asiakaskohtaamista. Massatuotannon asiakaskohtaamisessa yrityksen tuotteet ja/tai palvelut jaetaan yhdisteltäviksi moduuleiksi. Näitä moduuleja yhdistelemällä voidaan huomioida asiakkaiden yksilölliset tarpeet ja samalla saavuttaa massatuotannon mittakaavaetu. Räätelöidyssä rahdyttämässä toimitaan samalla periaatteella ja uudelle työntekijälle moduloidaan rahdyttämässä relevantit tuotteet tai palvelut. Näistä rakennetaan yksilön tarpeisiin räätelöityä kokonaisuuksia. Rakentajina toimivat organisaation eri toimijat, kuten henkilöstöosasto ja yksittäiset työyksiköt ja -tiimit. Tämä rahdytysmalli edellyttää, että yksittäinen taho koordinoi koko rahdytysprosessia. Koordinoivalla taholla täytyy olla selkeä kokonais käsitys rahdytettävästä henkilöstä sekä rahdyttämisen eri osa-alueista. Koordinoiva taho huolehtii, että jokaisella eri osa-alueella huolehditaan työntekijän rahdyntymisestä. On huomioitavaa, että tässä mallissa jokainen rahdytysprosessi on yksilöllinen ja vaatii aina tietyn ajallisen panostuksen. Rahdytysprosessissa olevien tahojen vuorovaikutus on erittäin tärkeää ja rahdytettävän huomioida prosessista on otettava huomioon. Etuna tässä mallissa on rahdytettävän mahdollisuus saada äänensä kuuluviin ja osaamisensa esiin jo rahdytysvaiheessa. Prosessi vahvistaa rahdytettävän sitoutumista organisaatioon, mutta edellyttää sitoutumista oman rahdyttämishojelman laatimiseen. Rahdyttämistä koordinoivalla taholla on oltava kokonaisvaltainen käsitys ja osaaminen organisaatiosta. (Kupias & Peltola 2009, 40-41)

### 3.5.5 Dialoginen perehdyttäminen

Joskus uusi perehdytettävä tulee tilanteeseen, jossa hänen työssään vaadittavaa osaamista ei ole pystytty määrittelemään tarkasti. Näissä tilanteissa uusi työntekijä voi joutua itse määrittelemään tehtävänsä oman osaamisen ja organisaation tarpeiden perusteella. Organisaatio odottaa, että uusi työntekijä tuo mukanaan jotain uutta. Tässä perehdytysmallissa prosessin molemmat osapuolet oppivat ja kehittyvät, käyvät eräänlaista dialogia keskenään. Perehdytysuunnitelma laaditaan yhdessä perehdytettävän kanssa ja suunnitelman teossa vastuu on organisaation ohella perehdytettävällä. On huomioitava, että näissä perehdytystilanteissa on paljon organisaatiotason asioita jotka ovat pysyviä, kuten esim. arvoasiat. Organisaation on huolehdittava omasta osuudestaan perehdyttämisessä, ei vain sysätä vastuuta täysin perehdytettävälle. Dialoginen perehdyttäminen edellyttää, että koko organisaatio sitoutuu tähän toimintakulttuuriin ja vuorovaikutus on jatkuvaa, niin perehtyjän, organisaation, kuin asiakkaidenkin välillä. (Kupias & Peltola 2009, 41-42)

Organisaatiolla ja sen toimintakonseptilla on suuri vaikutus siihen, että minkälainen perehdyttämiskonsepti on käytössä. Näiden tulisi selkeästi kulkea käsi kädessä ja toimintakonseptin tulisi määritellä perehdyttämistä. Alla olevassa taulukossa Kupias & Peltola ovat hahmotelleet eri toimijoiden työnjakoa perehdyttämiskonseptista riippuen:

	Vierihoidoperehdyttäminen	Malliperehdyttäminen	Laatuperehdyttäminen	Räätälöity perehdyttäminen	Dialoginen perehdyttäminen
<b>Esihenkilö</b>	Toimii mentorina	Työnjohdollinen esihenkilörooli	Koordinoi perehdyttämisprosessin kehittämistä tiimityön kautta	Sovittaa yhteen tulokkaan osaamisen ja perehdyttämisen moduulit ja kytkee siihen tarvittavan verkoston (tai delegoi sen nimeytylle perehdyttäjälleen)	Luo edellytyksiä dialogille ja kehittää työyhteisön dialogiosaimista. Osallistuu dialogiin.
<b>Perehtyjä</b>	Hiljaisen tiedon siirtämisen kohteena	Sopeuttavan perehdyttämisen kohteena	Oppii prosessit ja jatkuvan laadun parantamisen	Osallistuu perehdyttämissuunnitelman laatimiseen	Osallistuu aktiivisesti dialogiin. Tuo omaa osaamistaan aktiivisesti työyhteisön hyödynnettäväksi.
<b>Henkilöstöammattilainen</b>	Ei aktiivista roolia	Hoitaa yleisperehdyttämisen. Tuottaa yhteistä materiaalia ja ohjeita. Rooli tärkeä koordinoijana ja suunnittelijana.	Tuottaa tarvittavaa yhteistä materiaalia ja tukea tiimeille ja työyksiköille.	Kehittää perehdyttämisen moduuleja ja antaa tukea työyksiköille.	Luo edellytyksiä dialogille koko organisaatiossa ja nostaa sitä esille.
<b>Työyhteisö / kollegat</b>	Joku kollegoista voi toimia mentorina	Kollegat osallistuvat työnopastukseen selkeän työnajon mukaisesti.	Tiimi keskeisessä asemassa perehdyttämisen laadun kehittäjänä ja toteuttajana.	Kollegat osallistuvat sovittujen osalueiden perehdyttämiseen.	Koko työyhteisö osallistuu dialogiin ja on halukas kehittämään ja kehittymään.
<b>Nimetty perehdyttäjä</b>	Ei yleensä käytetä, mahdollisesti mentorin roolissa.	Varmistaa sovittunlaisen työnopastuksen ja perehdyttämisen yhdenmukaisuuden.	Voi olla tiimissä esihenkilönä apuna.	Kuten esihenkilö, paitsi ei työnjohdollista roolia.	Osallistuu dialogiin ja tuo oppimiseen liittyviä asioita esille ja tukee dialogisuuden kehittymistä.

Taulukko 1. Toimijoiden työnjako eri perehdyttämiskonsepteissa (Kupias & Peltola 2009, 49)

Kjelin & Tuomisto ovat vertailleet säilyttävää sekä uudistavaa perehdyttämisestä keskenään. Siinä missä säilyttävä perehdyttäminen kuvaa perinteisempää perehdyttämistä, niin uudistavalla menetelmällä pyritään hyödyntämään perehdytysprosessia kokonaisvaltai-

semmin organisaation tavoitteiden tukemiseen. Uudistavan perehdyttämisen ei ole tarkoitus korvata, vaan enemmänkin täydentää säilyttävää perehdyttämistä. (Kjelin & Tuomisto 2003, 169-170)

Säilyttävä perehdyttäminen	Uudistava perehdyttäminen
Perehdyttämisen lähtökohtana on tulokkaan työ.	Perehdyttämisen lähtökohtana ovat tulokkaan pätevyys sekä yrityksen arvot, visio ja strategia.
Perustuu kaikille samanlaiseen etukäteissuunnitelmaan ja toteutetaan kaikille samanlaisena.	Perustuu suunnitelmaan, mutta sisältö ja tavoitteet muotoutuvat osittain tulokkaan sen hetkisen tilanteen mukaan.
Painottaa yksittäisiä työtehtäviä, käytäntöä ja tekemistä mallin avulla.	Painottaa kokonaisuutta: asioiden välisiä suhteita, synergiaa ja ymmärryksen syntymistä.
Organisaation tavoitteet, strategiat ja visiot kerrotaan tulokkaalle.	Tulokkaan henkilökohtaisia tavoitteita työtetään, ja hänen rooliin ja työn tavoitteita suhteutetaan organisaation visioon, strategiaan ja tavoitteisiin.
Tulokkaalle esitetään ryhmän jäsenet.	Tulokkaan rooli ja osaaminen tehdään näkyväksi ryhmän jäsenille. Ryhmän yhteistyösuhteita rakennetaan tietoisesti.
Tulokas sosiaalistetaan vallitseviin toimintatapoihin ja työkuultuuriin.	Perehdyttämisessä painotetaan organisaation oppimista tukevia ja organisaation tavoitteiden mukaisia työskentelytapoja.
Työtä tarkastellaan yksilösuorituksena.	Työtä tarkastellaan osana yhteistyöverkkoja ja prosesseja. Eri-tyistä huomiota kiinnitetään luottamukseen ja osaamisen jakamiseen.
Perehdyttäjän rooli on välittää tietoa.	Perehdyttäjän rooli on toimia tukihenkilönä ja peilinä työympäristössä ja yhteistyöverkossa.
Esihenkilö vastaa siitä, että perehdyttäminen toteutetaan.	Esihenkilön rooli toimintaedellytysten varmistajana sekä oppimistilanteiden ja onnistumisen organisoijana on keskeinen.
Tulokkaalla on vastuu asioiden opettelusta.	Tulokkaalla on vastuu oman oppimisen lisäksi muiden oppimisesta. Yhteisen toiminnan kautta sekä tulokas että yhteisön jäsenet oppivat.
Työtä ja perehdyttämistä arvioidaan pelkästään taloudellisin mittarein.	Arvioinnissa käytetään useita mittareita. Oppiminen ja innovaatiot huomioidaan.

Taulukko 2. Kjelin & Peltola 2009, 170

Työkaluja oppimisen parantamiseksi on erilaisia. Toisinaan pelkkä informaation siirtäminen henkilöltä toiselle ei riitä, sillä asiaa voi olla paljon ja sen omaksuminen voi olla haastavaa. Perehdyttäjä voi esittää kysymyksiä monella eri tavalla. Näillä hän voi aktivoida perehdytettävää, saada selville hänen ajatuksia ja osaamistaan sekä parhaimmillaan oivalta- maan jotain oleellista. Perehdyttäjä itse voi oppia kysymysten avulla ja tarkastella perehdytysprosessin toimivuutta. Oikeanlaisten kysymysten esittäminen on hyvä tapa reflektoida omaa perehdyttämistä ja perehdytettävän ymmärryksen tasoa. Kysymysten avulla voidaan korostaa perehdytettävän aiempaa osaamista ja hyödyntää tätä uuden opettelussa. Kysymykset voivat ohjata perehdytettävää pohtimaan opeteltavan asian merkitystä omassa työssä. Toimivat kysymykset ovat tärkeä osa vuorovaikutuksellista perehdyttämistä ja sen onnistumista. Kysymystyyli on tärkeä; halutaanko kuulustella perehdytettävää

vai enemmänkin kartoittaa hänen ajatuksiaan. (Kupias & Peltola 2009, 152-153)

Osana rekrytointia ja perehdytystä voidaan hyödyntää erilaisia kokeita ja testejä. Nämä auttavat molempia osapuolia kartoittamaan perehdyttämisen kannalta tärkeää osaamista ja tietoa. Jos henkilöä testataan aluksi, tätä voidaan käyttää osaamiskartoituksena ja verrata organisaation osaamistarpeeseen. Näin perehdytysprosessia voidaan kohdentaa oikealla tavalla. Testin tulee olla selkeä ja hyvin laadittu, koskien nimenomaisesti perehdytyksen kannalta olennaisia asioita. Hyvän testin tai kokeen avulla voidaan selvittää testattavan osaaminen ja siinä ilmenevät puutteet. Tämän avulla hänen motivaatiotaan perehdyttämisen osalta voidaan parantaa, resursoimalla perehdyttämistä oikein. (Kupias & Peltola 2009, 153-154)

Uusien asioiden oppimista voidaan edesauttaa kokonaiskuvan hahmottamisella. Jos uutta asiaa on paljon eikä perehdytettävällä ole aiempaa substanssiosaamista, niin asioiden omaksuminen voi olla haastavaa. Asioita voi yrittää edesauttaa hahmottamaan mielekkäinä kokonaisuuksina, poimimalla aiheista relevanteimmat asiat. Suurempi kokonaisuus voidaan purkaa pienempiin ja keskeisimpiin kokonaisuuksiin. Tässä hahmottamisen apuna voidaan hyödyntää erilaisia prosessikuvauksia, miellekarttoja, kaavioita ja kuvioita. Hahmottamisessa voidaan hyödyntää esimerkiksi tilanteeseen sopivaa tarinaa, joka sisältää perehdyttämisen kannalta tärkeää, opittavaa tietoa. (Kupias & Peltola 2009, 154-156)

Prosessikävelyt on yksi työkalu, joka auttaa hahmottamaan perehdyttämiseen liittyviä erilaisia kokonaisuuksia. Prosessikävelyyn tyypillisesti turvaudutaan perehdytettävän ensimmäisenä työpäivänä. Usein perehdytettäviä henkilöitä kävelytetään työpaikalla tutustumassa eri kokonaisuuksiin. Organisoimalla näitä kierroksia tarkoituksenmukaisiksi, niistä voidaan luoda mielekkäitä ja juonellisia kokonaisuuksia. Näiden avulla perehdytettävä oppii jäsentämään organisaation eri osia ja muodostamaan näistä kokonaisuuksia. Henkilöä voidaan kävellyttää aamupäivän aikana esimerkiksi henkilöstöosastolla, jolloin hänelle valkenee luonnollisesti työn käytännön asiat, kuten työajat, kulkuluvat jne. (Kupias & Peltola 2009, 159)

Perehdytyksen apuna voidaan hyödyntää erilaisia tehtäviä ja harjoituksia. Tehtävien ja harjoitusten tulisi liittyä olennaisesti perehdytykseen, mahdollisimman todentuntuisesti. Suorituksen jälkeen perehdytettävä arvioi omaa suoritustaan ja perehdyttäjä antaa palautetta tehtävästä tai kokeen suorittamisesta. Tehtävät voivat olla hyvinkin yksinkertaisia ja niiden tarkoitus on vain auttaa perehdytettävää oppimaan. Perehdytettävä voi esimerkiksi hoitaa asiakastilanteen valvotusti, jonka jälkeen perehdyttäjä antaa siitä palautteen. Tehtäväksi tai harjoitteeksi voidaan luoda yksittäinen tapaus, case, jonka sisältö vastaa

opittavaa asiaa. Apuna voidaan käyttää aiemmin tapahtuneita, oikeita tapauksia jos nämä sopivat aiheeseen. Kupiaksen ja Peltolan mukaan (2009, 160) erilaisia tapauksia voi olla:

- *Tilannetapaus*: Perehdytettävä analysoi yksittäisen tilanteen.
- *Monimutkainen tapaus*: Perehdytettävän tulee hoitaa tehtävä, jossa on paljon taustatietoa. Tällaisessa tapauksessa perehdytettävän on osattava karsia tapauksen kannalta irrelevantti tieto ja löytää tapaukselle merkittävä tieto.
- *Päätöksentekotapaus*: Perehdytettävälle annetaan tietoa jonka perusteella hänen pitää tehdä perusteltu päätös.
- *Harjoitustapaus*: Tapauksen avulla harjoitetaan aiemmin perehdytyksessä opittua taitoa.
- *Kriittisten kohtien analyysi -tapaus*: Perehdytettävä saa tehtävän ja vain hieman lisätietoa. Henkilön on osattava kysyä oikeat kysymykset tapauksen ratkaisemiseksi.
- *Askel kerrallaan -tapaus*: Perehdytettävä tutustuu laajaan tapaukseen, saaden tietoa vain palasen kerrallaan. Hänen on pystyttävä ennakoimaan, että mitä tapahtuu seuraavaksi.

Tapauksia voidaan käsitellä esimerkiksi roolipelin muodossa, jossa perehdytettävä esimerkiksi eläytyy asiakaspalvelijan tai asiakkaan rooliin. Tyypillisempää on, että tapaukset käsitellään kirjallisessa muodossa. Tapauksiin perustuva perehdyttäminen on melko vaativaa, sillä etenkin tapausten laatimiseen kuluu aikaa. Joskin hyvin tehdyt tapaukset ovat monikäyttöisiä. (Kupias & Peltola 2009, 159 – 161)

Lukutehtävät ovat yksi perehdyttämisen työkalu, joita voidaan hyödyntää jo ennen varsinaista perehdyttämistä. Lukutehtävien avulla perehdytettävä saa kuvan keskeisistä työn edellyttämistä asioista ja pystyy samalla pohtimaan omaa osaamistaan aiheessa. Vaikka organisaatiolla olisi paljonkin käyttökelpoista materiaalia käytettävänä, niin on materiaali mietittävä ja mitoitettava tarkkaan, kuormituksen vähentämiseksi. Materiaalin tulisi sisältää työn sisällön kannalta vain keskeisimmät asiat ja herättää mielenkiintoa lukijassaan, ei epätoivoa. Jos sopivaa materiaalia ei ole tarjolla, voi perehdyttämisestä vastaava taho tehdä sen itse. Tällöin sen sisältöön pystyy vaikuttamaan helposti ja mukaan voi laittaa esimerkiksi aktivoivia kysymyksiä. (Kupias & Peltola 2009, 162)

Perehtymispäiväkirjaa voidaan käyttää perehdyttämisen työkaluna. Se tarjoaa puitteet perehdytettävälle arvioida omaa oppimistaan samalla kehittyen ja oppien. Päiväkirjan luonne tarjoaa perehdytettävälle tehokkaan työkalun omien vahvuuksien ja kehittämisalueiden arviointiin. Perehtymispäiväkirjan henkilökohtaisuudesta huolimatta sitä voi hyödyntää myös perehdyttävä osapuoli, sillä sen avulla voidaan arvioida perehdytettävän kehitystä ulkopuolisen silmin. Lisäksi perehdyttävä osapuoli voi arvioida päiväkirjan avulla omaa perehdyttämistään ja pyrkiä kehittämään sitä. Päiväkirjan muodolla sinänsä ei ole väliä, kunhan

se toimii itse perehdytysprosessissa. Jos perehdytettävällä on haasteita kirjallisen materiaalin tuottamisen kanssa, voidaan päiväkirjaa pitää suullisessa muodossa. Käytännössä tämä tapahtuu esim. tietyn ajanjaksoin käytävässä vuorovaikutustilanteessa (esim. ryhmäkeskustelu). (Kupias & Peltola 2009, 163-165)

Työstä riippuen, perehdytyksen toteutumista voidaan seurata esimerkiksi tarkistuslistan avulla. Työturvallisuuskeskuksessa (2003) on laadittu perehdyttämisen tueksi erikseen *'perehdyttämisen tarkistuslista'*. Kyseessä on lomake, jossa on huomioitu eri työn osa-alueita niin organisaation, kuin työntekijänkin näkökulmasta. Lomake on tarkoitettu käydä läpi yhdessä perehdytettävän kanssa kohta kohdalta ja rastittaa, kun mainittu aihe on käyty läpi ja perehdytettävä ymmärtää sen. Tarkistuslista sisältää aiheinaan muunmuassa:

- Yritystietoa (esim. toiminta-ajatus, liike- ja palveluidea, yrityksen omistussuhteet, asiakkaat, kilpailijat)
- Organisaatiotietoa (esim. organisaation toimipisteet, tietoa johdosta ja esihenkilöistä sekä henkilöstöstä, eri yksiköt, perehdyttäjän tiedot, yhteistoimintaan liittyvät yksityiskohdat)
- Yrityksen toimintavat (esim. yrityksen arvot, odotukset henkilöstön suhteen, ulkoinen olemus ja käytös, asiakaspalvelu, puhelimen ja tietotekniikan käyttö ja vaitiolovelvollisuuteen liittyvät tekijät)
- Työsopimusasiat (esim. sovellettava työehtosopimus, työsuhteen muoto, koeaika, työajat ja -vuorot, lomien ja muut poissaolot)
- Palkka-asiat (esim. palkan määräytyminen, palkkakaudet ja maksupäivät, palkanlisät, verokorttiasiat ja mahdolliset edut)
- Työsuhteen päättymisen (esim. irtisanomisaika, työtodistusasiat)
- Työterveyshuolto (esim. työterveyshuollon palvelut, työhöntulotarkastukset)
- Työpaikan tilat ja työskentely-ympäristö (esim. työpaikan sijainti, kulunvalvonta, yksikön toimintavat, oma työpiste, sosiaalililat, pysäköinti, siisteys)
- Turvallisuusasiat (esim. toiminta uhka- ja väkivaltatilanteissa, pelastussuunnitelma ja vastuuhenkilöt vaaratilanteissa)
- Omat työtehtävät (esim. omat tehtävät ja vastualueet, oman työn suunnittelu, työn merkitys, työergonomia, työn kehittäminen ja mahdolliset riskitekijät, epäkohdista ja vioista ilmoittaminen, mistä tukea työskentelyyn)

### **3.6 Lainsäädäntö perehdyttämiseen liittyen**

Perehdyttäminen huomioidaan lainsäädännössä. Useampi laki käsittelee perehdyttämistä suorilla määräyksillä tai viittauksilla. Erityisesti työnantajan vastuu työntekijän opastamisesta korostuu laissa. Erityisesti perehdyttämistä käsittelevät lait ovat työsuopimuslaki, laki yhteistoiminnasta yrityksissä ja työturvallisuuslaki. Perehdyttämistä koskevat säädökset ovat työnantajia velvoittavia ja työlainsäädännöllä pyritään suojaamaan ja sopeuttamaan työntekijöitä. Laki yhteistoiminnasta pyrkii lisäämään vuoropuhelua työnantajan ja -tekijän välillä korostamalla työnantajan neuvotteluvollisuutta. Työsuopimuslaissa mainitaan, että työnantajan on huolehdittava työntekijän kyvystä *"suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehittäessä"* (Työsuopimuslaki

2001/55 2. luku, 1§). Työturvallisuuslakia täydentävät tasa-arvolaki ja yhdenvertaisuuslaki velvoittaa työnantajia edistämään tasa-arvoa sukupuolten välillä. Käytännössä tämä tarkoittaa, että perehdyttäessä perehdytettävän sukupuoli tai tausta eivät voi olla este työn menestykselle suorittamiselle. (Kupias & Peltola 2009, 20)

#### 4 Perehdyttäminen Helsingin kaupungilla

Koska toimeksiantajana toimiva neuvonta on osa Helsingin kaupungin organisaatiota, on kaupungin organisaation oma perehdytysprosessi olennainen osa neuvonnan perehdytystä. Perehdyttäminen Helsingin kaupungilla on huomioitu laaja-alaisesti. Kyseessä on suuri organisaatio, joten perehdyttämisprosessiin on panostettu. Helsingin kaupunki toimii Kupiaksen & Peltolan kuvailemalla tavalla (2009, 46), jossa organisaatiossa toimii henkilöstöammattilaisia, paikallisia esihenkilöitä ja erikseen nimettyjä perehdyttäjiä, osana perehdytysprosessia. Organisaatiolla on käytössään intrassa, *Helmessä*, osio mikä käsittelee perehdytystä yleisesti kaupungilla. Sivuston sisältö koostuu kokonaisuuksista *kaupunkitasoinen perehdytysmateriaali, esihenkilön muistilista, perehdytysprosessi sekä perehdytysuunnitelma*. Käytettävää perehdytysmateriaalia on monipuolisesti, tulokyselystä perehdytysuunnitelmaan, esihenkilön muistilistaan ja oppimispäiväkirjaan. Huomionarvoista on, vaikka organisaatiolla on laajasti materiaalia ja selkeä prosessi olemassa, on kunkin yksikön aina lähtökohtaisesti itse muokattava perehdytysmateriaalia omia tarpeitaan hyödyntäviksi. Tämä tukee Kupiaksen & Peltolan (2009 88) teoriaa perehdyttämisen suunnittelusta.

Helsingin kaupungin perehdytysmateriaali on 18-sivuinen asiakirja, joka käsittelee yleisesti kaupungin organisaationa. Ominaista kyseiselle perehdytysmateriaalille on, että se avaa kutakin teemaa pintapuolisesti ja ohjaa lukijan eteenpäin, kokonaisvaltaisemman tiedon äärelle. Materiaali on jaettu useamman osion alle, joita ovat:

- Työn merkityksen korostaminen
- Kaupungin palveluksessa (mm. organisaatio, strategia, arvot ja eettiset periaatteet)
- Palvelussuhde (mm. työsuhde, vaitiolovelvollisuus, palkka ja edut, osaamisen kehittäminen ja yhteistoiminta)
- Terveenä työssä (mm. työterveys, henkilöstöliikunta, työpaikkaruokailu, monimuotoisuus ja kestävä kaupunki)
- Huvia ja hyötyä (mm. henkilöstökortin edut, toiminnan kehitys)
- Vaihtelu virkistää (mm. työelämän joustot, työpaikan vaihto)
- Eettiset periaatteet



Materiaalin aloittaa työn merkityksen korostaminen, jossa henkilöstöjohtaja toivottaa uuden työntekijän tervetulleeksi ja korostaa työn arvokkuutta sekä merkitystä. Organisaatorakenne ja päätöksenteko kuvataan melko yksityiskohtaisesti. Koska kyseessä on julkishallinnollinen organisaatio, jossa päätöksenteko on oltava mahdollisimman läpinäkyvää, on uuden työntekijän tarkoituksenmukaista tietää tästä mahdollisimman paljon. Arvot ja strategia käsitellään yleisellä tasolla. Eettisiä periaatteita käsitellään materiaalissa useammassa kohdassa. (Helsingin kaupunki 2018, 1-6)

Palvelussuhdetta koskevat asiat käsitellään yleisellä tasolla, mutta monipuolisesti. Materiaalissa kuvataan palvelussuhteen osalta työntekijältä odotettavaa työpanosta, työ- ja virkasuhteen eroja, vaitiolovelvollisuutta (koskien organisaatiota, sen työntekijöitä, asiakkaita ja eri sidosryhmiä), palkkoja ja palkkioita, osaamisen kehittämistä eri tavoilla (koulutukset, perehdytys) sekä yhteistoimintaan liittyviä asioita (henkilöstötoimikunnan rooli). (Helsingin kaupunki 2018, 7-9)

Terveyttä koskevat asiat ovat jaoteltu työterveyshuollon, henkilöstöliikunnan, työpaikkaruokailun, työelämän monimuotoisuuden, työturvallisuuden ja kestävän kaupungin sekä ekotukitoiminnan osalta. Helsingin kaupungilla on oma organisaatio, joka vastaa henkilöstön työterveyshuollosta. Materiaalissa käsitellään lisäksi työterveyshuoltoon liittyvä varhaisen tuen malli. Varhaisen tuen mallissa esihenkilö pyrkii puuttumaan tilanteisiin, joissa työntekijän sairauslomat lisääntyvät ja henkilön työkyky on uhattuna. Henkilöstöliikunnan osalta kerrotaan yleisesti eri mahdollisuuksista ja ohjataan eteenpäin. Työpaikkaruokailun osalta muistutetaan henkilökuntaeduista, esimerkiksi Palmian henkilöstöravintoloissa. (Helsingin kaupunki 2018, 9 – 11)

Työelämän monimuotoisuutta käsitellään positiiviseen sävyyn ja korostetaan tasa-arvoista sekä oikeudenmukaista kohtelua kaikkien osalta. Työturvallisuuden osalta kerrotaan toimintatavoista työtapaturmien osalta sekä työsuojelupakista, joka on turvallisuuspuutteiden varalle kehitetty ohjelma. Materiaalissa kerrotaan lyhyesti toimintatapoja sisäilmaongelmien suhteen. Ympäristöpolitiikka ja ekotukitoiminta ovat yksi terveyden osio materiaalissa ja niistä kerrotaan muutaman kappaleen verran. Kaupungilla on omat, vuosikymmenien päähän asetetut ympäristöpolitiikan tavoitteet, useassa eri aihepiirissä. Ekotukitoiminnalla taasen tarkoitetaan työpaikoilla tapahtuvaa toimintamallia, jossa nimetyt henkilöt kannustavat työyhteisöä ympäristöä vähemmän kuormittaviin toimintatapoihin. (Helsingin kaupunki 2018, 9 – 11)

Materiaali lyhyesti käsittelee henkilöstökortin tuomat edut ja tiedonhaun kaupungin sisäisestä intrasta, Helimestä. Toiminnan kehittämistä osana perehdytystä on korostettu ja materiaalissa huomautetaan erikseen tulokyselystä uusille työntekijöille. Lopuksi materiaalissa vielä käydään läpi työelämän joustoa ja työn vaihtamista. Työajan joustolla tarkoitetaan esimerkiksi säästö-, vuorottelu-, ja opintovapaita tai muita joustavia työaikaratkaisuja. Osa Helsingin kaupungin työpaikoista on vain sisäisesti haettavissa ja materiaali opastaa näiden haun suhteen tarkemmin. (Helsingin kaupunki 2018, 12 – 14)

Helsingin kaupungin perehdytysuunnitelma (liite 4) on yksityiskohtainen ja monipuolinen lomake, jossa perehdytettäviä asioita ja tapoja käydään läpi usean eri aiheen osalta. Aiheita ovat:

- Oma työ
- Tiimi ja lähityöyhteisö
- Tilat, työvälineet ja ohjelmat
- Palvelussuhdeasiat
- Muut henkilöstöasiat
- Työsuojaus
- Organisaatio
- Toimiala
- Tulokyselyyn vastaaminen
- Esihenkilöasemaan tulevat

Kunkin teeman alla on useampi osa-alue, jota on tarkoitus käydä läpi. Suunnitelmassa on tarkoitus avata perehdytysmenetelmät, aikataulut sekä vastuuhenkilöt. Kun kukin yksittäinen aihe on läpikäyty, lomake kuitataan sen osalta. Näin perehdyttäminen suunnitelman avulla tapahtuu systemaattisesti. (Helsingin kaupunki 2018, liite 4)

Perehdytysprosessi Helsingin kaupungilla (liite 3) on 9-vaiheinen tapahtumasarja. Vaiheet käsittelevät yksityiskohtaisesti toimia rekrytointivaiheesta työuran loppuun asti. Prosessin vaiheet 1-2 käsittelevät rekrytointia ja aikaa ennen töihin tuloa. Vaiheet 3-5 koskevat työntekijän ensimmäistä päivää, viikkoa ja kuukautta. Vaihe 6 käsittelee ensimmäisen kuukauden aikana tapahtuvaa palautekeskustelua. Vaihe 7 koskee seuraavia kuukausia ja koeaika yleisesti. Vaiheessa 8 käydään toinen palautekeskustelu, koeajan aikana. Vaihe 9 liittyy jatkuun ja koko uran läpi jatkuvaan perehdytykseen, etenkin työtehtävien muuttuessa. (Helsingin kaupunki 2018, liite 3)

Helsingin kaupungilla on oma malli oppimispäiväkirjalle. Oppimispäiväkirjaa on tarkoitus hyödyntää erityisesti palautekeskusteluissa ja esimerkiksi osana mentorointia. Oppimispäiväkirjassa käsitellään opittavaa asiaa, mahdollisia lisäkysymyksiä, ideoita ja kehitysjatatuksia tai muita muita keskustelunaiheita. (Helsingin kaupunki 2018)

## **5 Kehittämistyö**

### **5.1 Toiminnallinen opinnäytetyö**

Toiminnallisella opinnäytetyöllä tarkoitetaan konkreettista toiminnan ohjeistamista, opastamista, järjestämistä tai järjeistämistä. Se on vaihtoehto tutkimukseen perustuvalla opinnäytetyölle. Toiminnallisia opinnäytetöitä voivat olla esimerkiksi erilaiset ohjeistukset, opastukset, tapahtumat tai näyttelyt. Työn tulisi yhdistää käytännön toteutusta ja tutkimusviestinnällistä raportointia. Perustason tutkimusmenetelmiä voidaan hyödyntää toiminnallisissa töissä, joten niiden hallitseminen on tarkoituksenmukaista. Haaga-Heliassa toiminnallista opinnäytetyötä arvioidaan lähes samoin kriteerein, kuin tutkimustakin. Töiden luonteissa esiintyvien erojen vuoksi arviointilomakkeet poikkeavat toisistaan hieman kohtien 3. ja 4 osalta. (Vilka & Airaksinen 2003, 9, Haaga-Helia 2016)

### **5.2 Tarve kehittämistyölle**

Tarve kehittämistyölle esitettiin toimeksiantajan (Helsingin kaupungin kaupunginkanslian neuvonta) toimesta. Helsingin kaupungin yleistason perehdytysmateriaaleista huolimatta yksikkökohtaisia ohjeita ja materiaaleja ei ole aina saatavilla, kuten toimeksiannon kohdalla. Perehdytysmanuaali palvelee erityisesti neuvonnan maahanmuuttoneuvonnan tiimiä. Heidän asiantuntemuksensa on yksityiskohtaista kaikkeen maahanmuuttoon liittyen ja he tekevät yhteistyötä Maahanmuuttoviraston kanssa, hoitaen osan asiakaspalvelusta. Suurin osa tarvittavasta tiedosta on yksittäisten neuvojen omaksumaa kirjoittamatonta tietoa, joten eläköitymiset ja mahdolliset pitkät sairauslomat luovat ongelmatilanteita tiedon kulun ja saatavuuden suhteen.

Perehdytysmanuaalin tarve syntyi, jotta uudella työntekijällä olisi olemassa selkeä raami, jonka puitteissa lähteä rakentamaan ammatillista osaamistaan neuvonnassa. Manuaalin tarkoituksena ei ole antaa neuvojalle suoraa vastausta asiakkaan kysymykseen, vaan se opastaa neuvojaa tiedon etsimisessä. Maahanmuuttoneuvonnan ja Maahanmuuttoviraston, eli Migrin, yhteistyö edellyttää asiantuntemusta maahanmuuton ja siihen liittyvien prosessien suhteen. Työn sujuvuuden kannalta on johdonmukaista, että työssä oleellisin tieto on kerätty yhteen paikkaan. Etenkin oleskelulupiin liittyvät asiat, prosessit ym. ovat vaikeaselkoisia aiheita ja vaativat perehtyneisyyttä. Manuaali itsessään kuvaa yleisimmät oleskelulupiin liittyvät asiat ja ohjaa eteenpäin yksityiskohtaisemman tiedon äärelle. Manuaalissa käsitellään yleisesti erilaiset työnkuvat yksikössä sekä käytössä olevat työkalut ja neuvontakanavat maahanmuuttoon liittyen.

### 5.3 Kehittämistyö

Kehittämistyönä opinnäytetyössä toimii Helsingin kaupungin neuvonnalle tehty perehdytysmanuaali. Kyseessä on 22-sivuinen asiakirja, jossa on käsitelty yksikön työn kannalta keskeinen sisältö, toimintatavat sekä henkilökunnan yhteystiedot. Perehdytysmanuaali on tehty asiakirjamuodossa, noudattaen Helsingin kaupungin uusia linjauksia visuaalisen ilmeen ja asiakirjahallinnan suhteen (Helsingin kaupunki, 2017). Työ on lisäksi tulostettu Helsingin kaupungin digipainossa, jotta siitä on fyysiset kappaleet yksikön toimitiloissa.

Työ on tehty yksikössä ilmenneen tarpeen perusteella ja sen pohjana on käytetty yksikössä aiemmin käytettyjä ohjeistuksia ja henkilökunnalta kerättyä tietoa. Henkilökuntaa pyydettiin vastaamaan Webropolilla tehtyyn kyselyyn ja tämän avulla saatiin vastauksia viideltä eri vastaajalta. Helsingin kaupungilla on organisaationa yleinen perehdytysmateriaali ja kehittämistyönä toimineen manuaalin on tarkoitus toimia yksikkökohtaisena tukimateriaalina.

### 5.4 Tavoitteet ja työn rajaaminen

Kehittämistyön ensisijaisena tavoitteena on antaa Helsingin kaupungin neuvonnalle tehokas työkalu perehdyttämisen tueksi. Opinnäytetyön teoreettinen osuus kuvaa manuaalin synnyn ja tarpeen kuvaamista sekä auttaa tarkastelemaan kehittämistyötä suhteessa teoriaan. Opinnäytetyön tavoitteena on avata perehdyttämistä Helsingin kaupungilla sekä perehdyttämisen teoriaa myös yleisellä tasolla.

Toimeksiantajan esittämän pyynnön luonteen mukaisesti työ rajattiin koskemaan vain neuvontaa ja sen kahta tiimiä: yleisneuvontaa ja maahanmuuttoneuvontaa. Erityisesti manuaalissa korostuu maahanmuuttoneuvonta, sillä heidän työnsä edellyttää erityislaatuista ja yksityiskohtaisempaa substanssiosaamista. Etenkin maahanmuuton osalta yleistieto ja sen saatavuus on tärkeä ilmetä konkreettisesti.

Manuaalin rakenne käytiin yhdessä läpi toimeksiantajan kanssa ja siitä pyrittiin karsimaan kaikki epäolennainen pois. Kjelin & Kuusisto (2009, 206) kirjoittavat, että perehdyttämismateriaalin tulisi olla vähäistä. He perustelevat sitä siten, että perehdyttämisessä käytettävän tiedon pitäisi koskea koko työyhteisöä. Manuaalia luodessa taasen haluttiin tehdä monipuolinen ja kattava teos. Manuaalia tehdessä pyrittiin tietoisesti luomaan ohjeistuksia koko henkilöstölle kirjallisena, ei pelkästään uusille työntekijöille. Tiimeissä tapahtuneiden henkilöstö- ja organisaatiomuutosten myötä perusasiat nähtiin tärkeänä kirjata ylös.

## 5.5 Lomakekysely tarvekartoituksena

Tiedonhankinnan tueksi päädyttiin tekemään pienimuotoinen, sisällöltään avoin lomakekysely. Kyselyn tavoitteena oli vahvistaa jo olemassa ollutta rakennetta sekä auttaa pohtimaan mahdollisia kehityskohteita. Kysymyksiä oli 5 kappaletta ja ne koskivat perehdytysmateriaalia, perehdytyksen aiheita, työssä usein esiintyviä aiheita, mahdollisesti työn suorittamisen kannalta haastavia seikkoja sekä muita asioita. Haastattelukysymyksiä sekä haastattelun rakennetta pohdittiin yhdessä neuvontapäällikön kanssa, pyrkien tekemään lomake mahdollisimman helposti täytettäväksi. Avoin haastattelu sopi teemaan hyvin, sillä kartoituksen tarkoitus oli hyvin selkeä. Kuten Hirsijärvi & Hurme kirjoittavat (2010, 45), lomakekysely on sopiva metodi, sillä etukäteen oli jo tiedossa haastateltavien sekä saatavan tiedon pienehkö määrä. Lisäksi saadut vastaukset haluttiin pystyä määrittelemään helposti. (Hirsijärvi & Hurme 2010, 45, Tuomi & Sarajärvi 2009, 76)

Kysely oli mahdollista täyttää anonyymisti ja siihen vastasi 5 henkilöä 11:sta. Saadut vastaukset tukivat pitkälti tekijän jo tiedossa ollutta käsitystä manuaalin sisällöstä ja auttoivat muokkaamaan manuaalin lopullista rakennetta. Vastauksien perusteella sisältöä täydennettiin jossain määrin, mutta kaikki saadut vastaukset eivät olleet työn kannalta sovellokelpoisia. Osa vastauksista oli itsessään erittäin hyviä huomioita työnteosta, mutta perehdytysmanuaalin kannalta irrelevantteja. Vastaajat olivat kaikki neuvonnan työntekijöitä, mutta kyselyyn osallistui myös neuvonnan päällikkö. Kyselyyn toivottiin erityisesti maahanmuuttoneuvonnan parissa työskenteleviltä vastauksia, mutta saatavien vastausten monipuolisuuden vuoksi kysely oli avoin kaikille neuvonnan parissa työskenteleville. Koska neuvonnalla ei ollut erikseen nimettyä perehdyshenkilöä, niin kysely oli suunnattu useammalle vastaajalle. Suurin osa vastaajista oli maahanmuuttoneuvojia (3/5). Kysely oli mahdollista täyttää anonyymina, mutta jokainen vastasi nimellään. Saatuja vastauksia ei kuitenkaan pystytty yhdistämään eri vastaajiin, joten tässä mielessä kysely oli joissain määrin anonyymi. Kaikille kyselyn saaneille oli ilmoitettu, että saatuja vastauksia käydään läpi neuvontapäällikön kanssa ja niitä pyritään hyödyntämään toiminnan kehittämisessä.

Ensimmäisessä kysymyksessä paneuduttiin suoraan asian ytimeen, eli lomakkeessa kysyttiin ”minkälaista perehdytysmateriaalia kaipaisit työsi / perehdyttämisen tueksi?”. Tällä haluttiin selvittää, että onko jotain tietynlaista materiaalia, joita neuvojat tarvitsisivat. Saadut vastaukset liittyivät pitkälti tietosisältöön. Vastaajien toiveena oli *tietoa talousneuvonnasta, kaupungin organisaatiosta ja muutoksesta yleisesti, työvälilinjasta ja toimintavoista, selkeää kirjallista tietoa sekä linkkiohjauksia hel.fi-sisältöihin, sekä materiaalin sähköisyys, jotta se on helposti päivitettävissä*. Manuaalissa pystyttiin huomioimaan suurin

osa näistä seikoista, joskin organisaatiomuutos ei ollut mielestäni manuaalin kannalta relevantti asia. Vastausten perusteella sisältöön lisättiin aiemmin suunnittelemaan kappale talousneuvonnasta.

Toisessa kysymyksessä kysyttiin ”mitkä ovat mielestäsi aiheita, joita perehdyttäessä tulisi erityisesti korostaa?”. Jos ensimmäinen kysymys koski itse konkreettista materiaalia, tällä kysymyksellä haluttiin taasen saada selvyyttä nimenomaan tietosisällöstä. Vastaukset olivat monipuolisia ja niissä korostui eri työkalut ja työn sisältö. Vastausten sisältö oli mm.: *tietoa työkaluista ja teknisistä asioista, oman työn sisällöstä; tehtävien luonto, neuvontasenne ja kulttuurineuvonta ja kuinka hakea luotettavaa tietoa organisaation sisällä*. Vastaukset tukivat pitkälti jo sisältöä, joka oli tässä vaiheessa viety manuaaliin.

Kolmannessa kysymyksessä haluttiin selvitystä työn haastavuudesta. Kysymys oli muotoiltu ”onko työssä jotain erityisen haastavaa, johon pitäisi kiinnittää enemmän huomiota perehdyttäessä?”. Vaikka työn sisältö yleisesti pystyttäisiinkin jäsentämään, niin työssä usein on joitain erityispiirteitä, jotka voivat olla haastavia kokeneemmallekin työntekijälle. Vastauksissa ilmeni mm. seuraavanlaisia seikkoja: *asiakaspalveluun liittyvät menetelmät, asiakaslähtöisyyden korostaminen, eri tiimien työnkuvan hallitseminen, työtapojen yhtenäistäminen sekä tiedon johdonmukaisuus*. Näiden vastausten innoittamina manuaaliin lisättiin vielä erikseen tarkemmin asiakaslähtöisyydestä (manuaalin sivu 5). Muut vastaukset tukivat manuaalissa jo ollutta tietoa.

Neljäs kysymys oli muotoiltu ”onko jokin erityinen aihe, joka korostuu neuvonnassa usein?”. Tällä kysymyksellä haluttiin varmistaa, ettei mitään relevanttia aihetta puutu manuaalista. Saadut vastaukset eivät sinänsä yllättäneet, sillä jo suunnitteluvaiheessa oli selkeä käsitys neuvontatyön keskeisestä sisällöstä. Vastauksissa korostui *maahanmuutto ja siihen liittyvät prosessit sekä oleskeluluvat, asuminen Helsingissä sekä kaupungin organisaation omat palvelut ja niihin kohdistuva neuvonta*.

Viimeinen kysymys oli ”onko muita asioita, joita pitäisi erityisesti huomioida?”. Tällä kysymyksellä haluttiin antaa vapaata tilaa vastaajille, jotta he voivat nostaa esiin itselleen tärkeitä asioita. Vastaukset käsittelivät mm. *luottamusta esihenkilöiden, työntekijöiden ja asiakkaiden välillä, työaikojen ja vuorojen monimutkaisuutta, tiedokulun parantuvuutta sekä omaa ammatillista kehitystä*. Osa mainituista vastauksista oli jo otettu huomioon manuaalin sisällössä. Kuitenkin esimerkiksi luottamukseen liittyvät tekijät ovat enemmänkin esihenkilön omia mahdollisia kehitysohjelmia, eivätkä niinkään perehdytysmanuaaliin liittyviä asioita.

## 5.6 Työn suunnittelu

Työn suunnittelu tapahtui ketterästi ennen kehittämistyön tekoa, sekä sen aikana. Toimeksiantajan kanssa löydettiin yhteistymmärrys halutusta lopputuloksesta nopeasti, ilman risiiriitoja. Lähtökohtana oli luoda tarpeenomainen, informatiivinen ja tehokkuutta lisäävä tuotos. Lopullinen ulkomuoto ja rakenne muovautuivat tekoprosessin aikana, erityisesti yksikön neuvontapäällikön toiveiden ja kaupungin viestinnän periaatteiden mukaisesti. Työn suunnittelussa käytettiin apuna yksikön aiempia ohjeita, henkilökunnalle tehtyä kyselyä sekä omaa kokemustani perehdyttämisestä organisaatiossa. Oma useamman vuoden kokemukseni työskentelystä ja perehdyttämisestä Helsingin kaupungin organisaatiossa tuki kehittämistyön toteutusta.

Manuaalin rakenne pyrittiin suunnittelemaan johdonmukaiseksi ja käytettäväksi. Tavoitteena oli, että uusi työntekijä löytää tarvitsemansa tiedon helposti jo sisällysluettelon avulla. Tämän vuoksi sisältö on purettu usean eri alaotsikon alle, jotta manuaalin sisältämä tieto olisi mahdollisimman lukijaystävällistä.

Manuaalin valmistumisen aikatauluksi määriteltiin suunnitteluvaiheessa 3 kuukautta, 1.10 - 31.12.2017. Tavoitteena oli saada varsinainen työ tehtyä lokakuun aikana, kommentit marraskuun aikana ja parannukset joulukuun aikana. Aikataulussa pysyttiin erinomaisesti ja tuotos saatiin tehtyä ilman suurta painetta. Kommentit työlle saatiin vasta joulukuussa, sillä muut työkiireet vaikuttivat aikatauluun. Valmis työ luovutettiin joulukuun 22. yksikön käyttöön ja sisällön muokkausoikeudet sovittiin annettavaksi yksikön neuvontapäällikölle. Yleis- ja maahanmuuttoneuvonnan työntekijöiltä saatiin palautetta sekä kehitysehdotuksia manuaalin suhteen. Nämä pyrittiin huomioimaan mahdollisimman kattavasti, vaikka kaikkia toiveiden osalta se ei ollut mahdollista.

## 5.7 Työn toteutus

Työ itsessään toteutettiin täysin Microsoft Officen Word 2013 ohjelmistolla, pl. Webropolilla toteutettu kysely. Asiakirja on tehty täysin Helsingin kaupungin Kaupunkiympäristön toimialan asiakirjamallipohjaa soveltaen. Visuaalinen ulkoasu noudattaa Helsingin kaupungin uusia, 2017 voimaanastuneita linjauksia ja ohjeita. Kaupunginkanslialla itsessään ei ollut selkeää asiakirjamallipohjaa, joten manuaalissa hyödynnettiin Kaupunkiympäristön vastaavaa, erikseen pyydetyn luvan kanssa.

Toteutuksen tukena käytettiin apuna myös vanhoja ohjeita, joita yksiköllä oli ollut käytössä. Nämä käytiin läpi huolellisesti henkilökunnan kanssa ja niistä poimittiin sisällön kannalta relevantit asiat. Ohjeiden ajankohtaisuus tarkistettiin vielä henkilökunnalta ja neuvontapäälliköltä. Aiemmat ohjeet sisälsivät paljon vanhentunutta tietoa, joka oli syytä päivittää ajan tasalle. Yksikön toimintatavoissa oli tapahtunut muutoksia kuluneen vuoden aikana, eikä kaikkia muutoksia oltu dokumentoitu yksityiskohtaisesti. Henkilöstönvaihdoksesta ja toimitatapojen muutoksesta johtuen joissain työskentelytavoissa oli epäselvyyksiä. Neuvontapäällikön toiveiden mukaisesti manuaalissa korostettiin tiettyjä uusia periaatteita työntekoon liittyen.

Manuaalia luodessa rakennettiin aluksi sisältökokonaisuus otsikoinnin avulla, jonka jälkeen eri aiheita lähetettiin rakentamaan systemaattisesti. Aiheita pohtiessa käytiin keskustelua neuvontapäällikön ja eri tiimien kanssa. Tämä selkeytti nopeasti, että painopisteen tulisi olla maahanmuuton neuvonnassa. Maahanmuuttoa käsittelevän osion aiheet tarkentuivat keskustelujen ja oman selvityksen perusteella. Maahanmuuttoviraston verkkosivuilla oli käsitelty johdonmukaisesti eri asioita ja niiden perusteella oli helppo valita sopiva tiedollinen sisältö manuaaliin. Varsinainen työ aloitettiin jo ennen kyselyn esittämistä, sillä haluttiin saada ensiksi selkeä käsitys manuaalin kokonaisuudesta. Kun oli selvää, että mistä manuaali koostuu, niin kyselyn sisältöä oli helpompi miettiä. Kysely toimi lopulta suunniteltua sisältöä vahvistavana tiedonkeruuna. Työn sisällön ollessa pitkälti valmis, rakennetta muokattiin vielä palautteiden perusteella selkeämmäksi.

Manuaali sisältää useamman eri osa-alueen, *kappaleen*, joissa työn sisältöä käsitellään yksityiskohtaisemmin. Ensimmäisenä on *perehdytys neuvontaan*, jossa käydään läpi toimipisteeseen ja työn sisältöön liittyviä seikkoja. Kappaleessa perehdytään muun muassa toimipisteenä toimivan kaupungintalon käytäntöihin, työskentelytapoihin, neuvontakanaviin sekä vastuualueisiin. Kaupungintalo toimipisteenä on kulttuurihistoriallisesti arvokas ja jopa haastavakin ympäristö, joten nähtiin tarpeelliseksi korostaa tätä erikseen manuaalissa. Kappaleeseen myös nostettiin työn yleinen sisältö, sillä se tuntui loogiselta kokonaisuudelta. Lukijalle käy ilmi tärkeitä pieniä huomioita työnteon sisällöstä sekä hän löytää linkkejä, jotka auttavat päivittäisessä työnteossa.

Toinen kappale on nimeltään *työvälineet*, ja siinä käydään läpi työssä käytettäviä työkaluja. Kappaleen alaotsikot käyvät läpi eri työkaluja ja yleistä tietoa niistä. Kappale itsessään ei anna lukijalle valmiutta oppia täysin kyseisiä työkaluja, mutta hän tietää mistä löytää yksityiskohtaisempaa tietoa. Esimerkiksi chatin käytön ohjeistukset ovat useamman sivun pitkiä, joten pelkkä yleinen esittely nähtiin tässä tapauksessa tarkoituksenmukaisemmaksi.



Manuaalin keskeisimpiä sisältöjä on kappale kolme, *maahanmuuttoneuvonta*, joka käsittelee maahanmuuttoneuvonnan työn sisältöä. Kappaleessa syvennytään tiimin työskentelyyn, toimintatapoihin ja erityisesti työssä ilmeneviin aiheisiin. Alaotsikot käsittelevät muun muassa oleskelulupia, kansalaisuusasioita, asumista ja esimerkiksi sosiaalityötä Helsingissä. Kappaleen sisältöön vaikutti suuresti keskustelut työyhteisön kanssa sekä tehty lomakekysely. Neuvontapäälliköltä saadun palautteen perusteella osaa aiheista karsittiin hieman, esimerkiksi asumisen osalta. Koettiin, ettei ollut tarkoituksenmukaista mennä liian yksityiskohtaiseen tietoon esimerkiksi kaupungin vuokra-asumisen asukasvalintojen osalta.

Viimeiset kaksi kappaletta, *tilastot* ja *yhteystiedot* sisältävät pienesti tietoa yksikön tilastoinnista ja henkilökunnan yhteystiedot. Tilastot mainitaan manuaalissa, jotta lukijalla olisi käsitys siitä mistä tilastot löytyvät ja mitä tilastoidaan. Yhteystiedot ovat manuaalin viimeinen, mutta tärkeä osa. Manuaali tehdessä havaittiin, että kulttuurillisista ja työn sisältöön liittyvistä eroista johtuen osa nimistä ja sähköpostiosoitteista oli hankalia sisäistää, eikä niitä oltu listattu missään erikseen. Jatkossa uusi työntekijä voi suoraan manuaalin avulla saada selkeän käsityksen tiimeistä.

Maahanmuuttoneuvonnan tiimin työn sisältöä koskevassa osiossa hyödynnettiin suurilta osin Maahanmuuttoviraston ohjeita ja verkkosivuilla ollutta tietoa esimerkiksi oleskelulupaprosesseista. Manuaaliin kerättiin neuvontatyön kannalta oleelliset aiheet ja näistä koostettiin tiiviit kappaleet. Osa aiheista on kyselyn lisäksi päätetty suullisen tiedonkeruun perusteella. Maahanmuuttoneuvonnan tiimi on tiivis työyhteisö ja tiedonkeruu oli mahdollista keskustelemalla. Tähän myös rohkaistiin toimeksiantajan osalta, sillä kyselyyn vastanneiden osallistumisprosentti oli pieni.

## **5.8 Welcome Guide manuaalin tukena**

Olennaisena osana neuvonnan perehdytysmateriaalia on neuvontasovellus Welcome Guide, joka luotiin varsinaisen manuaalin teon ohella. Kyseinen sovellus on luotu lähtökohtaisesti asiakaskäyttöön, mutta jo sen suunnitteluvaiheessa haluttiin siitä tehdä myös perehdytyksen työkalu. Sovellus auttaa käyttäjänsä navigoimaan läpi maahanmuuttoon liittyvissä prosesseissa. Kyseessä on Suomeen muuttaville tarkoitettu, verkossa toimiva selainpohjainen sovellus. Sovelluksessa käyttäjä vastaa erinäisiin taustakysymyksiin ja sovellus räätälöi yksilölliset ohjeet vastausten perusteella. Ajatuksena sovellusta kehitteessään oli, että sen avulla uudet työntekijät pystyvät ketterästi kaivamaan perustietoa maahanmuuttoon liittyen.

Oma roolini sovelluksen luomisessa oli suunnittelun apuna toimiminen ja sovelluksen tietosisällön rakentaminen erilaisten palvelupolkujen avulla. Tiedon vieminen sovellukseen tapahtui konkreettisesti Drupal-sisällönhallintajärjestelmän avulla.

## **6 Pohdinta**

### **6.1 Johtopäätökset**

Huolimatta Helsingin kaupungin organisaation perehdytysuunnitelmasta ja -materiaalista, ei tämä välttämättä näy yksittäisen yksikön perehdytyksessä. Ennen toimeksiantoa ja sitä seurannutta kehittämistyötä, ei neuvonnan yksiköllä ollut selkeää, johdonmukaista ja yksikkökohtaista perehdytysmallia. Helsingin kaupungin organisaatio itsessään oli läpikäynyt suuren muutoksen kuluneen vuoden aikana, n. 80 eri viraston muuttuessa neljäksi toimialakokonaisuudeksi. Lisäksi toimeksiantajalla oli ollut pieni vaihtuvuus henkilöstön suhteen, joten perehdyttämiseen liittyvät tekijät harvoin nousivat ajankohtaisiksi. Nyt kun kehittämistyö on tehty ja yksiköllä on olemassa selkeä hyödynnettävä materiaali, voidaan alkaa pohtimaan työhön sopivaa menetelmää perehdyttämisen suhteen. Alkuvuodesta 2018 valmistuneet organisaatiotasoiset perehdytysmateriaalit auttavat luomaan selkeän, johdonmukaisen kokonaisuuden.

Perehdyttäminen on nyt aiempaa selkeämpi prosessi: organisaatio itsessään tarjoaa hyvän tukimateriaalin ja yksikkö hoitaa varsinaisen käytännön tason perehdyttämisen. Muun muassa Hyppänen (2013, 218-219) kirjoittaa, että esihenkilön tulisi varata tarpeeksi aikaa käytännön perehdyttämisen prosessin aloittamiseen. Omakohtaiseen kokemukseen nojaten; tämä toteutuu neuvonnassa, sillä neuvontapäälliköllä on selkeä, vastuullinen ote perehdyttävästä. Mahdollisissa poikkeustilanteissa vastuunjako ja viestintä on toteutettu selkeästi. Hyppäsen korostamat seikat ja vaiheet esimerkiksi työsuhteen ja työnopastamisen osalta toteutuvat esimerkillisesti. Työvälineiden hankinta on osa työn alussa tapahtuvaa organisaation esittelyä, sillä hankinnoista vastaava ICT-tuki sijaitsee viereisessä rakennuksessa.

Neuvonnan yksikössä perehdyttämiseen parhaiten toimii Kupiaksen & Peltolan (2009, 36-38) esittelemä vierihoitoperehdyttämisen malli. Malli- ja laatuperehdyttäminen ovat lisäksi toimivia konsepteja ja suurilta osin jo käytössä. Helsingin kaupungilla organisaatio itsessään tuottaa yleistä perehdytysmateriaalia, järjestää tilaisuuksia ja hallinnollisen organi-

saaton tunteminen on tärkeää työn kannalta. Toisin kuin vierihoitoperehdyttämiselle on tavomaista, selkeyden ja johdonmukaisuuden perehdyttämisen vuoksi työyhteisöstä voidaan nimittää perehdytettävälle mentori (Hyppänen 2013, 220, Kupias & Peltola 2009, 98), joka ottaa uuden tulokkaan siipiensä suojiin. Mentori on suositeltava perehdyttäjärooli, sillä yksikkö ei ole suuri ja työnkuva usein mahdollistaa yksittäisen henkilön irrottamisen omasta työstään mentoroinnin ajaksi, etenkin yleisneuvonnan puolella. Jos hyödynnettäisiin useampaa perehdyttäjäroolia ja muu tiimi osallistuisi aktiivisemmin perehdyttämisen, söisi tämä energiaa ja resursseja suhteessa enemmän. Mentoroinnin avulla kuorimitus kohdistuu enemmän yksilöön, mutta toimii työyhteisön parhaaksi. Työ itsessään on pitkälti neuvontapainotteista, joten jonkinlainen sisäänajo substanssin ymmärtämiseksi on tarpeen. Tässä mentori tai muu nimetty henkilö pystyy auttamaan.

Perehdytysmanuaalin avulla uusi työntekijä pystyy tarvittaessa nopeastikin alkeellisiin asiakastilanteisiin. On huomionarvoista, että työssä tulee vastaan erityisosaamista vaativia tilanteita, joissa mentorin tai muun työyhteisön apu on ehdottomasti tarpeen. Varsinainen työskentely tapahtuu avotilassa, joten sosiaalistamisen (Kjelin & Kuusisto 2003, 124-128) suhteen on vähemmän haasteita. Perehdytettävä omaksuu nopeasti muun työyhteisön työskentelykulttuurin ja saa hyvän mahdollisuuden vuorovaikutukseen muiden työntekijöiden kanssa. Menestyksekkäs työskentely molempien tiimien osalta edellyttää vuorovaikutusta muun tiimin kanssa.

Perehdyttämisen organisointia pohtiessa, aiempi kokemus substanssista antaa työssä pärjäämiselle hyvän aihion. Kjelinin & Kuusiston (2003, 40-43) perehdyttämisen organisoinnin malleja soveltaessa, perehdytystyön organisoinnissa humanistinen ja kognitiivinen suuntautuminen toimivat parhaiten. Humanistinen malli korostaa yksilöä, motivaatiota ja kokemuksen merkitystä osana oppimista. Myös kognitiivinen oppimisenäkemys on hyvä huomioida, sillä se korostaa yksilön kykyä havainnoida ja oivaltaa asioita. Maahanmuutto-neuvonnassa kieli on merkittävä tekijä ja tämä seikka tukee kognitiivista oppimisenäkemystä. Kupias & Peltola (2009, 92-93) kirjoittavat kielen ja aiemman työskentelykulttuurin merkityksestä osana perehdytystä. Kielitaidon puute ei niinkään ilmene neuvonnassa ongelmana, sillä vaatimustasona on hyvä suomen kieli.

Behaviorismi antaa liikaa valtaa perehdyttäjälle ja tekee koko prosessista mekaanisen. Helsingin kaupunki organisaationa ei tue behavioristista näkemystä kovinkaan paljoa, sillä tulosvaatimukset eivät ole vaativia. Konstruktionismikaan ei sovellu oppimisprosessina kovin hyvin, sillä työssä tarvittavaa informaatiota perehdytettävä ei yksinkertaisesti voi itse valikoida ja tulkita. Neuvottavia asioita usein säätelevät erilaiset säädökset ja lait, joten omakohtaisia kokemuksia ei voida niinkään hyödyntää.

Prosessin selkeyttämiseksi, varsinaisessa perehdytyksessä pallon pitäisi olla mentorin tai muun nimetyn perehdytyshenkilön käsissä. Perehdyttäjän perehdyttäessä uutta tulokasta on tärkeää, että hän hyödyntää erilaisia perehdyttämisen työkaluja, joista Kupias & Peltola kirjoittavat (2009, 152-165). Neuvonnan kaltaisen työn opettamisessa voidaan hyödyntää laajalti kysymyksiä. Esimerkiksi jos on meneillään vierihoitoperehdyttäminen, jossa perehdytettävä kuuntelee perehdyttäjän asiakaspuhelua, on tärkeää purkaa tilanne lopuksi. Perehdyttäjä voi aktivoida perehdytettävää kysymyksillä ja pyrkiä tuomaan esiin tilanteen aiheuttamia ajatuksia. Pelkkien kysymysten lisäksi työn sisällön oppimiseen auttaa kokonaiskuvan hahmottaminen. Neuvonnassa kerrotaan paljon kaupungin omista palveluista, joten organisaation kokonaisuuden hahmottaminen on olennaista. Kupiaksen & Peltolan mainitsemat muut perehdytyksen työkalut eivät varsinaisesti ole relevantteja neuvontatyön perehdyttämisessä. Esimerkiksi prosessikävelyt tai tehtävät harjoitukset voivat olla vaikeita soveltaa tässä substanssissa. Helsingin kaupunki tarjoaa perehdytysmateriaalina päiväkirjan ja perehdytys suunnitelman, joten näitä tulisi hyödyntää mahdollisimman paljon. Helsingin kaupungin perehdytys suunnitelmaa voidaan käyttää eräänlaisena tarkistuslistana, siinä käsitellään samoja asioita kuin Työturvallisuuskeskuksen tarkistuslistassa (TTK 2003). Perehdytysmanuaalia voidaan käyttää apuna vierihoitoperehdyttämisessä käytännön tasolla, esimerkiksi osoittamalla kuinka käsiteltävä asia mahdollisesti löytyy sieltä.

Mikäli neuvonta siirtyy käyttämään nimettyä perehdyttäjää tai mentoria, on lisäksi tärkeää samalla tarkastella perehdyttämistä prosessina ja pyrkiä laatimaan sille selkeät tavoitteet. Kupiaksen & Peltolan (2009, 88) mukaan perehdyttämisprosessin suunnittelu edellyttää, että organisaatio on asettanut itselleen kehittymisen tavoitteita. Tavoitteena voisi olla esimerkiksi yksittäisen perehdyttäjän taitojen parantaminen tai koko prosessin kehittäminen yhdessä perehdytettävän kanssa.

Kjelin & Kuusisto (2003, 206) määrittelevät, että materiaalin tulisi olla käytännöllistä ja helposti käytettävää. Manuaali onnistuu tässä tavoitteessa, sillä se on hyvin yksinkertainen ja käytännönläheinen, sekä helposti päivitettävä. Työtä tehdessä yksi sisäinen tavoite oli, että manuaali antaisi hyvän ja helposti päivitettävän raamin. Kupias & Peltola myös mainitsevat (2009, 88) materiaalin yksilöllistämistä tehokkuuden lisäämiseksi. Tässä nimetään korostuu kehittämistyönä tehty manuaali, sillä siinä juuri reagoidaan yksikön omiin tarpeisiin. Koska materiaali itsessään koskee neuvonnan molempia tiimejä, niin sitä voidaan ajatella osaamisen kehittämisen työkaluna, etenkin yleisneuvonnan osalta. Ideaalitilanteessa esimerkiksi yleisneuvonnan työntekijä voi tuurata maahanmuuttoneuvonnan työntekijää ja saada manuaalin avulla tukea oman osaamisen avuksi. Tulevaisuutta varten

onkin huomionarvoista pohtia, että voisiko manuaalin osaksi liittää Kupiaksen & Peltolan (2009, 151-165) tarkoittamia työkaluja. Manuaalin liitteenä voisi olla kokonaiskuvan hahmottamista helpottavia kaavioita tai esimerkiksi osio, jossa käydään läpi usein kysytyjä kysymyksiä.

Palaute neuvonnan yksiköltä oli positiivisävytteistä ja se antoi ymmärtää materiaalille olleen tarvetta. Jatkokehitystä ajatellen olisi suositeltavaa seurata manuaalin käyttöä tulevissa perehdytyksissä sekä pohtia sen mahdollisia kehityskohtia yhdessä koko perehdytysprosessin kanssa. Organisaatiotasolla voidaan myös pohtia vastaavan manuaalin hyötyjä muiden yksiköiden osalta, esimerkiksi muunlaisissa neuvontatöissä. Manuaalin rakennetta voidaan hyödyntää esimerkiksi jonkin toimialan asiakaspalvelussa ja neuvonnassa. Helsingin kaupungin organisaation eri neuvontayksiköt tekevät joissain määrin yhteistyötä ja järjestävät verkostoitumistapaamisia. Perehdyttäminen ja sen kehittäminen on koko organisaatiota hyödyttävä tekijä ja tämän nostaminen keskustelun aiheeksi olisi aina aiheellista.

## **6.2 Oman oppimisen arviointi**

Opinnäytetyön tekeminen oli ammattitaitoa vahvistava ja osaamista kartuttava kokemus. Aihe ja toimeksiantaja vaihtui kesken prosessin, mikä aiheutti aikataulullisia haasteita ja vaati minulta tekijänä kykyä muuttaa suunnitelmaa nopeasti. Opinnäytetyön toteuttaminen kehittämistehtävänä oli motivoiva ja työelämälähtöinen tapa toteuttaa opinnäytetyö sekä vahvistaa omaa roolia ja osaamista organisaatiossa.

Kehittämistehtävänä perehdytysmanuaalin tekoprosessi opetti uutta asiaa omasta organisaatiostani ja toimeksiantajasta. Manuaalin tekeminen sujui vaivattomasti ja tehokkaasti toimenkuvani ohessa. Manuaalin luonteen vuoksi jouduin käymään läpi kaikki siinä käsiteltävät asiat ja samalla sisäistämään ne. Sisäistäminen vaati kattavaa perehtymistä aiheeseen ja perehdytettävään kokonaisuuteen. Vaikka manuaalin käyttö ei koskenut omaa toimenkuvaani, vaati sen tekeminen perehtymistä aihepiiriin. Yksityiskohtainen tiedollinen perehtyminen auttoi minua arvioimaan teoksen käytettävyyttä uuden työntekijän silmin.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys vahvisti omaa tietotaitoa perehdytyksen osalta ja antoi uusia näkökulmia pohdittavaksi, samalla opettaen kehittämistyöstä teoriatasolla. Työn luonne mahdollisti perehdyttämisen pohtimisen teoreettisella tasolla omassa organisaatiossa. Opinnäytetyöprosessi myös mahdollisti minun arvioida oman organisaationi perehdytyskäytäntöjä ja mieltä, että kuinka voin hyödyntää sekä kehittää niitä.

Olen tyytyväinen tekemääni manuaaliin ja koen sen käytettävyydeltään hyväksi myös saamani palautteeseen peilaten. Tavoitteena oli luoda tehokas työkalu perehdytyksen tueksi ja koen, että tässä tavoitteessa onnistuttiin. Kehittämistehtävän avulla syvensin osaamistani perehdyttämiseen osana hyvää henkilöstöhallintaa ja johtamista. Opinnäytetyön tekeminen Helsingin kaupungille oli mahdollisuus syventää osaamistani sekä vahvistaa asemaani ja etenemismahdollisuuksiani kyseisessä organisaatiossa.

## Lähteet

- Haaga-Helia 2016. Opinnäytetyön arviointilomake ja kriteerit. Luettavissa: [https://my-net.haaga-helia.fi/opiskelu/opinnaytetyo-amk/arviointi/Documents/Arviointilomake\\_ja\\_kriteerit\\_ont\\_2016\\_k2017\\_aloitetut.xlsx](https://my-net.haaga-helia.fi/opiskelu/opinnaytetyo-amk/arviointi/Documents/Arviointilomake_ja_kriteerit_ont_2016_k2017_aloitetut.xlsx). Luettu: 8.3.2018
- Tuomi J. & Sarajärvi A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Jyväskylä.
- Hirsjärvi S. & Hurme H. 2010. Tutkimushaastattelu. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki.
- Vilka H. & Airaksinen T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Kjelin E. & Kuusisto P. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Talentum. Helsinki.
- Kupias P. & Peltola Rj. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Palmenia Helsinki University Press. Tampere.
- Hyppänen R. 2013. Esimiesosaaminen, liiketoiminnan menestystekijä. Edita. Helsinki.
- Österberg M. 2013. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsingin kauppakamari.
- Helsingin kaupunki 2018. Perehdyttämissuunnitelma. Luettu: 8.3.2018
- Helsingin kaupunki 2018. Perehdytysmateriaali. Luettu: 8.3.2018
- Helsingin kaupunki 2018. Oppimispäiväkirja. Luettu: 8.3.2018
- Helsingin kaupunki 2018. Perehdytysprosessi. Luettu: 8.3.2018
- Helsingin kaupunki, kaupunginkanslia 2018. Luettavissa: <https://www.hel.fi/kanslia/fi/tama-on-kanslia/>. Luettu 8.3.2018
- Helsingin kaupunki, uusi kaupunginkanslia 2017. Luettavissa: <https://www.hel.fi/static/liitteet/kanslia/johtaminen-uudistuu/uusi-kanslia.pdf>. Luettu: 8.3.2018

Helsingin kaupunki, kaupunkiympäristön visuaalinen ohjeistus 2017. Luettavissa:  
<https://www.hel.fi/kaupunkiymparisto/fi/julkaisut-ja-aineistot/ohjeita-suunnittelijoille/visuaalisen+ilmeen+ohjeistus>. Luettu: 8.3.2018

Welcome Guide 2017, <http://www.welcomeguide.fi>.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55, 2. luku, 1§.



# Liitteet

## Liite 1. Perehdytysmanuaalin sisällysluettelo

<b>1. Perehtyminen neuvontaan</b> .....	<b>4</b>
1.1 Tervetuloa taloon .....	4
1.2 Mikä on neuvonta? .....	5
1.3 Työskentely neuvonnassa .....	5
1.3.1 Neuvontakanavat .....	7
1.3.2 Poikkeustilanteet .....	7
1.3.3 Tiedonhaku .....	7
1.3.4 Tiedonhaku kaupungin sisällä .....	8
1.3.5 Aukioloajat .....	9
1.3.6 Aulapalvelut .....	9
1.3.7 Aulapalvelun vastualueet .....	9
1.3.8 Viikonloppuvuorot .....	10
<b>2 Työvälineet</b> .....	<b>10</b>
2.1 Työkalut, koneet ja järjestelmät .....	10
2.1.1 Genesys .....	11
2.1.2 Puhelin .....	11
2.1.3 Chat .....	11
2.1.4 Palautejärjestelmä .....	11
2.1.5 Sähköposti .....	11
<b>3. Maahanmuuttoneuvonta</b> .....	<b>12</b>
3.1 Maahanmuuttoneuvonta yleisesti .....	12
3.2 Toimintatavat maahanmuuttoneuvonnassa .....	13
3.3 Neuvonnan keskeiset osa-alueet .....	13
3.3.1 Oleskeluluvat .....	13
3.3.2 Perusteita oleskeluluvan saamiselle .....	14
3.3.3 EU-kansalaisen rekisteröityminen .....	15
3.3.4 Turvapaikanhakijat .....	15
3.3.5 EnterFinland-palvelu .....	15
3.3.6 Kielikurssit .....	16
3.3.7 Työnteko Suomessa .....	16
3.3.8 Kansalaisuuden hakeminen .....	16
3.3.9 Asuminen Helsingissä .....	17
3.3.10 Sosiaalityö Helsingissä .....	18
3.3.11 Velkaneuvonta .....	19
3.4 IHH Finland .....	19
3.5 Welcome guide .....	20

4. Tilastot .....	21
5. Yhteystiedot.....	22

## Liite 2. Henkilökunnalle esitetty kysely ja sen tulokset

1. Nimi (ei pakollinen)

Vastaajien määrä: 5

Etunimi
*****
*****
*****
*****
*****

2. Minkälaista perehdytysmateriaalia kaipaisit työsi / perehdyttämisen tueksi?

Vastaajien määrä: 5

- Tietoa talousneuvonnasta (Kaupungin palveluihin liittyvät kysymykset ja vastaukset)
- Kaupungin organisaatiosta/muutoksesta
- Olisi hyvä olla perehtymisohjeet, jossa käsitellään perehtymistä monikanavaisen neuvonnan eri työvälineisiin ja tiimin toimintatapoihin.

Toivottavasti perehdytysmateriaali tulee olemaan sähköinen, jota on helppo päivittää tarvittaessa.

- selkeä kirjallinen ohjeistus  
linkit hel.fi ym sivustoille
- koordinoitua, koottua ja ajantasaista tietoa, joka käsittelee yksityiskohtaisesti ja esimerkkitapauksien kautta pääteemoja, jotka Virka-infossa relevantteja (kts. tilasto)

3. Mitkä ovat mielestäsi aiheita, joita perehdyttäessä pitäisi erityisesti korostaa?

Vastaajien määrä: 5

- Tietoa työkeinosta , työkaluista ja laitteista varsinkin tekniset asiat.  
Genesys, Palautejärjestelmä, chat, Maahanmuuttoneuvonta kanslian sähköposti.
- Oman tiimin ja osaston tehtävien luonnosta
- Miten tietoa haetaan kaupungin palveluista, ja mistä löytyy luottava ja ajankohtainen tieto.
- oikea neuvonta-asenne - autamme asiakkaita tekemään asioita itse ja löytämään tietoa itse, emme tee puolesta,

myös kulttuurineuvonta on tärkeää "Suomessa edetään lain mukaan -tyyliin"

asiat (substanssin) oppii tekemällä, jos asenne ja tahtotila on kohdillaan

- 1) oleskelulupaprosessit
- 2) poikkihallinnolliset periaatteet
- 3) ajantasaiset oikeuskäytännön periaatteet (esim. voidaanko toimeentuloehdon kontekstissa ottaa huomioon silpputöistä saadut tulot -> saa!), jne

4. Onko työssä jotain erityisen haastavaa, johon pitäisi kiinnittää enemmän huomiota perehdyttäessä?

Vastaajien määrä: 5

- Asiakaspalvelu liittyvät menetelmät, kulttuurikompetenssi.
- Työssä neuvojana on tärkeä asiakaslähteisyys.

- Yleisneuvonnan puolella on hyvä huomioida kaksi erilaista neuvontapistettä. Aulan neuvontatiski, sekä toimistossa tehtävä asiakaspalvelu. Kummassakin kysytään eri asioita ja asiakkaat ovat erilaisia. Näihin molempiin pitäisi kuitenkin pystyä perehtymään ja työskentelemään niissä nopeasti vaihean paikkaa saman päivän aikana.
- työtävät pitäisi saada yhtenäisemmiksi esim. millä perusteella sovitaan tapaaminen, miten pitkälle asiakasta autetaan jne
- ei henkilökohtaisesti, mutta tiimin jäsenten, ns kollektiivinen tieto pitää olla johdonmukaista -> enemmän koulutuksia (joka toteutuukin IHH:n myötä toivon mukaan)

5. Onko jokin erityinen aihe, joka korostuu neuvonnassa usein?

Vastaajien määrä: 5

- Maahanmuuttajin oleskeluluvista, Stadin asunnosta tai asumis liittyvät asiat ja, Työ ja opiskelu Suomessa.
- Oleskelulupa ja kansalaisuus asiat on se aihe joka korostuu meidän neuvonnassa.
- Kaupungin palvelut ja organisaation sisäinen neuvonta. Erityistä on se, että myös kaupungin muut työntekijät ottavat usein yhteyttä meidän neuvontaan ja kysyvät jotain. Tähän meillä itselläkin on huono perehtyminen, joten uutta työntekijää on ollut vaikea perehdyttää siihen.
- migrin asiat, näistä täytyy olla perillä
- viranomaisprosessit

6. Onko muita asioita, joita pitäisi erityisesti huomioida?

Vastaajien määrä: 4

- Miten luottamus asiakkaiden ja esimiesten kanssa voi rakentaa.
- Olisi hyvä huomioida myös monimutkaiset työajat, jotka usein herättää hämmästyttävää uudessa työntekijässä. Joten perehtyminen eri työvuoroihin on myös tärkeää, koska niissä on erilaiset työtehtävät arkisin ja viikonloppuisin.
- tiedonkulku yleisneuvonnan kanssa, missä asioissa - myös sisällöllisesti - voisi tehdä enemmän yhteistyötä?
- työssä, jossa on paljon muuttuvia elementtejä, pitää luoda ilmapiiri, jossa kukaan ei koe, että tietää tarpeeksi ja riittävästi - se ei ole mahdollista. Toisin sanoen, jatkuva koulutuksen ja tiedon päivityksen tarpeellisuuden korostaminen.

# Liite 3. Perehdytysprosessi, Helsingin kaupunki 2018

Perehdytysprosessi

## Perehdytys Helsingin kaupungilla

**Rekrytointivaiheessa:** 1

**Työnantaja:**

- Työpaikkailmoitus
- Haastattelu
  - tehtävän sisältö
- Organisaatio
- Kehittymis- ja uramahdollisuudet
- Mahdollinen soveltuvuusarvio: tulos ja huomiot

**Työnhakija:**

- Omat ajatukset, näkemykset, potentiaali, osaaminen

**Ennen töihin tuloa:** 2

**Työnantaja:**

- Työsopimuksen allekirjoittaminen
- Perehdytys suunnitelman laatiminen
- Perehdyttäjien valinta ja valmistelu
- Esimiehen oma ajanhallinta
- Työtila ja -välineet
- Yhteydenpito tulokkaaseen
- Viestintä uudesta työntekijästä

> **katso myös esimiehen muistilista**

**Työntekijä:**

- Työsopimuksen allekirjoittaminen
- Työhöntuototarkastus
- Verokortti
- Omat kysymykset, epäselvät asiat

**1. palautekeskustelu (ensimmäisen kuukauden aikana):** 6

- Perehdytys suunnitelman läpikäynti ja toteutuksen yhteinen arviointi

**Työnantaja:** Palaute ja perehdytyksen arviointi, epäselvien asioiden selvittäminen, vastaaminen työntekijän palautteeseen ja kysymyksiin sekä tuoreiden ideoiden ja näkemysten huomioiminen.

**Työntekijä:** Omien näkemysten esiintuominen, kysymysten esittäminen, omien tarpeiden esiintuominen.

**2. palautekeskustelu (ennen koeajan päättymistä):** 8

- Perehdytys suunnitelman läpikäynti ja perehdytyksen arviointi yhdessä
- Yhteinen keskustelu ja palaute perehdyttäjän oppimisesta ja toimimisesta työssä

**Työnantaja:** Palaute ja perehdytyksen arviointi, epäselvien asioiden selvittäminen, vastaaminen työntekijän palautteeseen ja kysymyksiin, tuoreiden ideoiden ja näkemysten huomioiminen.

**Työntekijä:** Palaute ja omien näkemysten esiintuominen, kysymysten esittäminen, omien tarpeiden esiintuominen.

**1. päivä:** 3

**Työnantaja:**

- Vastaanotto: Tervetuloa!
- Päivän ohjelma ja aikataulu
- Käytännön asioita
- Oma työ
- Viestintä uudesta työntekijästä organisaatioille

**Työntekijä:**

- Omat kysymykset, epäselvät asiat

**1. viikko:** 4

**Työnantaja:**

- Työhön kiinni pääseminen: kokonaiskuva työstä, tutustuminen työyhteisöön ja organisaatioon
- Työntekijän osaamisen selvittäminen ja perehdytys suunnitelman tarkentaminen: perehdytyksen tavoitteet ja lähtökohdat
- Työntekijän rohkaiseminen esittämään kysymyksiä

**Työntekijä:**

- Omat kysymykset, epäselvät asiat
- Oman osaamisen esiintuominen
- Omien tarpeiden esittäminen

**1. kuukausi:** 5

**Työnantaja:**

- Perehdytys suunnitelman mukaan

**Työntekijä:**

- Perehtyminen suunnitelman mukaan
- Kysymysten, kommenttien ja ideoiden kirjaaminen
- Oman osaamisen esiintuominen

**Seuraavina kuukausina / koeaikana:** 7

**Työnantaja:**

- Perehdytyksen jatkuminen suunnitelman ja tarpeen mukaan
- Tulokaspäivän ohjaaminen

**Työntekijä:**

- Perehtyminen suunnitelman mukaan
- Palautteen antaminen
- Omien tarpeiden esittäminen
- Oman tehtävän syvällisempi haltuunotto

**Jatkossa:** 9

Perehdytys jatkuu läpi koko työuran. Erityisesti työtehtävien muuttuessa ja työväpöiden jälkeen on syytä huomioida lisäperehdytyksen tarve.

## Liite 4. Perehdytysuunnitelma, Helsingin kaupunki 2018



Perehdytysuunnitelma

1

Perehdyttäjä:  
 Esimies:  
 Nimetty mentori tai kummi:

Perehdytettävä asia	Perehdytystavat: Miten perehdytään? Kuka perehdyttää?	Aikataulu	OK / Pvm
<b>Oma työ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Toimenkuvat ja perustehtävät</li> <li>- Työn tavoitteet ja työhön kohdistuvat odotukset</li> <li>- Roolit, vastuut ja toimintavaltuudet</li> <li>- Tutustuminen tärkeisiin yhteyshenkilöihin:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>o Työyhteisö</li> <li>o Asiakkaat</li> <li>o Sidosryhmät</li> <li>o Yhteistyökumppanit</li> </ul> </li> </ul>			
<b>Tiimi ja lähtilyhyteistö</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiimin tehtävät ja roolit organisaatiossa</li> <li>- Tiimin jäsenet ja heidän tehtävänsä</li> <li>- Tiimin tavat toimia (esim. tiimipalaverit, tiimin pelisäännöt jne.)</li> </ul>			
<b>Tilat, työvälineet ja ohjelmat</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Oma työpiste</li> <li>- Omat työvälineet: Puhelimen käyttö, tietokone jne.</li> <li>- Työssä tarvittavat ohjelmat (esimies listaa tähän ja nimeää kullekin ohjelmalle perehdyttäjän)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>o Sähköposti ja Outlook-kalenteri</li> <li>o Kosti</li> <li>o Blip</li> <li>o AHJO</li> <li>o eRekry jne.</li> </ul> </li> <li>- Muut tilat, kulkureitit ja työvälineet (kiinteistö, sosiaalityöt, wc:t, lähimmät henkilöstöravintolat, vahtimestarit, toimistotarvikevarasto, ensiapu, ruokous-/taukotilat, kopiokoneet, faksit, puhelin koppi, hätätilanteet ja huolto)</li> </ul>			
<b>Palvelussuhdeasiat</b>			

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sovellettava virka- ja työehtosopimus</li> <li>- Koeaika</li> <li>- Palkan määrityminen ja palkanmaksu</li> <li>- Työaika, työtajan seuranta, tauot</li> <li>- Poissaolot ja niistä ilmoittaminen</li> <li>- Loma-asiat</li> <li>- Henkilöstöpalvelut ja -edut</li> <li>- Työterveyshuolto</li> <li>- Luottamusmiehet</li> <li>- Työntekijän velvoitukset (huolellisuus, lojaliteetti, työturvallisuus, kilpaillevan toiminnan kieltä, ammatti- ja liikesalaisuuksien ilmaisukiello)</li> </ul>			
<p><b>Muut henkilöstöasiat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Osaamisen kehittäminen ja koulutusmahdollisuudet, koulutushakemus</li> <li>- Kehityskeskustelujärjestelmä</li> <li>- Sisäinen tiedotus (Intrat, Introjen uutiset jne.)</li> <li>- Henkilöstökerho</li> </ul>			
<p><b>Työsuojelu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Työpalkan ja työtehtävän vaara- ja kuormitustekijät</li> <li>- Turvallisuushavainnoista ilmoittaminen</li> <li>- Toiminta työtaturman sattuessa</li> <li>- Toiminta poikkeustilanteissa (esim. tulipalo)</li> <li>- Epäasiallisen kohtelun ja syrjinnän nollatoleranssi</li> </ul>			
<p><b>Organisaatio</b></p> <p><b>Helsingin kaupunki - mitä on olla töissä kaupungilla</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kaupunkiorganisaatio</li> <li>- Päätöksenteko kaupungilla</li> <li>- Strategia, arvot, visio jne.</li> </ul> <p><b>Toimiala/liikelaitos - mitä on olla töissä kyselyssä toimialalla Helsingin kaupungissa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Toimiala osana kaupunkiorganisaatiota</li> <li>- Toimialan perustehtävä, strategia, keskeisimmät prosessit, tuotteet ja palvelut, ajankohtaiset hankkeet, talousseurannan aakkoset budjetoinnista seurataan</li> </ul>			

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toimialan organisaatio: osastot ja niiden tehtävät</li> <li>- Toimialan henkilökunta: keltä talossa työskentelee</li> </ul>			
<p><b>Toimiala kokonaisuutena</b></p> <p>Jos henkilö ei ole aiemmin työskennellyt toimialalla:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Toimialakohtaisia asioita (esim. keskeinen lainsäädäntö, toimialan erityispiirteet ja yhteyshenkilöt, keskeisimmät ajankohtaiset asiat).</li> </ul> <p>Samalta toimialalta tulevan kanssa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kertaus, tässä työssä tarvittavat perusasiat ja "meidän tapamme toimia".</li> </ul>			
<p><b>Tulokyselyyn vastaaminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kaupungin palvelukseen tulevat henkilöt täyttävät tulokyselyn</li> </ul>			
<p><b>Esimiesasemaan tuleville lisäksi seuraavat asiat:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Esimiehen rooli, vastuut ja velvollisuudet, toimivaltuudet</li> <li>- Esimiehen ABC</li> <li>- Kaupunginkanslian ja toimialan esimieskoulutukset esimerkiksi Startti-esimiestyöhön</li> </ul>			