

Susanna Hyvärinen

# Perehdyttämisen kehittäminen Paltamon kunnassa



Liiketalouden perustutkinto

Tradenomi

Kevät 2020



**KAMK • University  
of Applied Sciences**

## Tiivistelmä

**Tekijä(t):** Hyvärinen Susanna

**Työn nimi:** Perehdyttämisen kehittäminen Paltamon kunnassa

**Tutkintonimike:** Tradenomi (AMK), Liiketalous

**Asiasanat:** perehdyttäminen, perehdyttämisprosessi, perehdyttämissuunnitelma, työnopastus

Opinnäytetyön kehittämistehtävänä oli laatia Paltamon kunnalle perehdyttämissuunnitelma sekä ehdotus perehdyttämisprosessista. Kehittämistehtävä oli ajankohtainen, koska Paltamon kunnalla ei ollut käytössä yhteistä perehdyttämissuunnitelmaa. Yhteinen perehdyttämissuunnitelma turvaa tasalaatuisen perehdyttämisen uudelle henkilöstölle. Työn toimeksiantaja oli Paltamon kunnan hallintojohtaja Satu Kantola. Opinnäytetyössä pyrittiin vastaamaan seuraaviin kysymyksiin: Miten perehdyttämistä on toteutettu Paltamon kunnan palveluyksiköissä? Millaisia tavoitteita perehdyttämiseksi on asetettu palveluyksiköissä? Mitkä asiat toimivat perehdyttämisen osalta hyvin? Missä asioissa on havaittu kehitettävää? Millainen perehdyttämisprosessi toimisi Paltamon kunnassa? Vastaukset toimivat perehdyttämisen kehittämisen ja perehdyttämissuunnitelman laatimisen tukena.

Kehittämistyön käytännön toteutukseen sisältyi aineiston kerääminen ja kehittämistyöpajan järjestäminen Paltamon kunnassa. Aineiston keräämisen kohderyhmä oli perehdytyksestä vastaavat esimiehet ja johtajat. Kerätty aineisto oli sekä laadullista että määrällistä. Aineisto kerättiin verkkokyselyllä. Aineiston avulla selvitettiin perehdyttämisen lähtötilannetta, kehittämiskohteita sekä vastauksia tutkimuskysymyksiin. Aineiston analysointimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysiä. Perehdyttämisestä vastaaville esimiehille ja johtajille järjestettiin lisäksi kehittämistyöpaja. Kehittämistyöpajassa ideoitiin ennalta valittujen teemojen avulla perehdyttämistä sekä Paltamon kunnan perehdyttämisen tavoitteita. Työpaja järjestettiin Paltamon kunnan tiloissa ja työskentelytapana käytettiin ryhmätyöskentelyä.

Kehittämistyön tuloksena Paltamon kunnalle laadittiin sähköisessä muodossa oleva perehdyttämissuunnitelma ja ehdotus perehdyttämisprosessista. Perehdyttämissuunnitelman liitteeksi tehtiin myös palautelomake, jota on mahdollista hyödyntää jatkossa perehdyttämisen arvioinnissa ja kehittämisessä. Opinnäytetyössä vastattiin kaikkiin kysymyksiin, lukuun ottamatta kysymystä: millaisia tavoitteita perehdyttämiseksi oli asetettu palveluyksiköissä. Paltamon kunta hyötyisi siitä, että organisaatiossa käydään yhteistä keskustelua siitä, millaisen työnantajamielikuvan Paltamon kunta haluaa antaa perehdytyksessä uusille työntekijöille. Yhteinen näkemys siitä, millainen työnantaja Paltamon kunta haluaa olla, tukee perehdyttämisen kehittämistä palveluyksiköissä. Paltamon kunta hyötyisi tulevaisuudessa myös kehittämistehtävästä, missä laaditaan perehdyttämismateriaaliksi esimerkiksi verkkokursseja tai perehdyttämisis videoita. Tämentyypistä perehdyttämismateriaalia olisi mahdollista tehdä esimerkiksi yhteisistä turvallisuusasioista.

## **Abstract**

**Author(s):** Hyvärinen Susanna

**Title of the Publication:** Development of work orientation in Paltamo municipality

**Degree Title:** Bachelor of Business Administration

**Keywords:** work orientation, orientation process, work orientation plan, work guidance

The purpose of this thesis was to make a work orientation plan and a proposal for the orientation process in Paltamo municipality. The development tasks were current, because the organization did not have a common plan for work orientation. The client of the thesis was the Paltamo municipality. The aim was to find answers to the following questions: how work orientation has been organised in the organization, what kind of goals have been set for it, what parts are working well, what are the identified areas for improvement and what kind of an orientation process could work in Paltamo? The purpose of the responses was to support the development work.

The development work included the collection of material and the organization of a development workshop. The target group for the material collection was managers and supervisors in Paltamo municipality. The theoretical part discussed work orientation and it was used during the design and implementation of the development work. The qualitative and quantitative research material was collected via an online survey. The data was analysed with content analysis methods. The workshop was organized in Paltamo and the managers and supervisors attended the workshop in small groups. The purpose of the workshop was to gain ideas and to develop the processes.

The orientation plan and the proposal for the orientation process were implemented in an Excel table. A feedback form was also prepared for helping in evaluation and development work. The developer recommends that the organization should have more discussion on what kind of an employer image the Paltamo municipality wants to give to the new employees. The municipality of Paltamo would benefit from a development task where, for example, online courses or videos are created to support work orientation. Work orientation material can be made, for example, on common security issues or common house practices.

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Perehdyttäminen.....	2
2.1	Käsitteet .....	4
2.2	Lainsäädäntö ja suositukset .....	4
2.3	Perehdyttämisprosessi ja tavoitteet .....	8
2.4	Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus .....	10
2.5	Seuranta ja kehittäminen.....	12
3	Kehittämistyö Paltamon kunnassa .....	14
3.1	Suunnitteluvaihe .....	15
3.1.1	Tutkimusaineisto .....	15
3.1.2	Kehittämistyöpajan suunnittelu.....	17
3.2	Toteutusvaihe.....	18
3.2.1	Kyselyn vastaukset .....	18
3.2.2	Kehittämistyöpajan järjestäminen .....	26
4	Kehittämistehtävän tulokset .....	28
4.1	Ehdotus perehdyttämisprosessista .....	29
4.2	Perehdyttämissuunnitelma .....	31
4.3	Kehittämistehtävän onnistumisen arvio .....	31
4.3.1	Toimeksiantajan arvio .....	32
4.3.2	Opiskelijan arvio .....	32
5	Pohdinta .....	34
	Lähteet .....	35
	Liitteet	

## 1 Johdanto

Opinnäytetyön kehittämistehtävänä oli laatia perehdyttämissuunnitelma ja ehdotus perehdyttämismprosessista Paltamon kunnalle. Kehittämistehtävän toimeksiantaja oli Paltamon kunnan hallintojohtaja Satu Kantola. Kehittämistehtävä oli ajankohtainen, koska Paltamon kunnalla ei ollut käytössä perehdyttämissuunnitelmaa, joka turvaisi uudelle henkilöstölle tasalaatuisen perehdytyksen. Osaava, hyvinvoiva ja innostunut henkilökunta on nimetty yhdeksi Paltamon kunnan vuoden 2018-2030 kuntastrategian tavoitteista. Perehdyttäminen on organisaatiolle mahdollisuus oppia uutta ja viestiä siitä, millainen työnantaja ja työpaikka on kyseessä.

Perehdyttämissuunnitelman laajuus on rajattu opinnäytetyössä yleiselle tasolle. Yleinen taso tarkoittaa, että Paltamon kunta voi täydentää suunnitelmaa myöhemmin tehtäväkohtaisilla lisäohjeilla. Perehdyttämissuunnitelmaa on mahdollista käyttää Paltamon kunnassa perehdyttämisen työkaluna. Kunta-alalla aiemmin toteutettuja opinnäytetöitä perehdyttämissuunnitelman laatimiseen tai perehdyttämismprosessin kehittämiseen liittyen ovat muun muassa seuraavat AMK-opinnäytetyöt: Hanhineva Jaana, Perehdyttämisoppaan laatiminen Kannuksen kaupungille; Puttonen Verna, Perehdyttämisen kokonaisuus - Hyvät käytännöt Laukaan kunnan perehdyttämiseen sekä Sinijärvi-Leppänen Jarna, Perehdyttämissuunnitelma - Ulvilan kaupungin hallinto- ja talouspalvelut.

Opinnäytetyössä pyrittiin vastaamaan seuraaviin kysymyksiin: Miten perehdyttämistä on toteutettu Paltamon kunnan palveluyksiköissä? Millaisia tavoitteita perehdyttämismiselle on asetettu palveluyksiköissä? Mitkä asiat toimivat perehdyttämismisen osalta hyvin? Missä asioissa on havaittu kehitettävää? Millainen perehdyttämismprosessi toimii Paltamon kunnassa? Aineistonkeruun kohde-ryhmä oli perehdytyksestä vastaavat esimiehet ja johtajat Paltamon kunnassa. Aineistonkeruun tavoitteena oli kartoittaa perehdyttämismisen lähtötilanne kehittämismistyön alussa ja tukea perehdyttämissuunnitelman laatimista. Kehittämismistyössä käytettiin kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Tutkimusaineisto on kerätty esimiehiltä ja johtajilta verkkokyselyllä sekä järjestämällä kohde-ryhmälle perehdyttämismisen kehittämismistyöpaja. Kerätty aineisto oli laadullista ja määrällistä. Opinnäytetyön teoriaosuus sisältää perehdyttämismisen suunnittelun ja kehittämismisen kannalta tärkeän teoriapohjan.

## 2 Perehdyttäminen

Työsuojelulainsäädäntö velvoittaa työnantajaa järjestämään perehdyttämisen. Lähiesimies vastaa perehdyttämisen suunnittelusta, toteutuksesta ja valvonnasta. Työnantajan vastuulle kuuluu perehdyttää työntekijä myös asiakkaan luona tehtäviin työtehtäviin. Perehdyttämiseen kuuluvalla työnopastuksella pyritään ennakoivaan työsuojeluun. Hyvään työnopastukseen kuuluu turvallisten työtapojen korostaminen ja työtehtävän vaaratekijöiden esille tuominen. Työnopastuksen tavoitteita ovat muun muassa vammojen ennaltaehkäisy ja henkisen kuormituksen torjuminen. Työnopastuksella pyritään lisäksi antamaan tietoa turvallisista työmenetelmistä, -liikkeistä ja -asennoista. Työnopastusta tarvitaan silloin, kun työ on tekijälle uusi, työtehtävät vaihtuvat, työmenetelmät muuttuvat, koneita tai laitteita käyttöönotetaan, sattuu työtapaturma tai tilanteissa, joissa työtehtävä toistuu harvoin. Työnopastus on tarpeen, jos organisaatiossa havaitaan turvallisuusohjeiden laiminlyöntiä, puutteita annetussa opastuksessa, virheitä henkilöstön toiminnassa tai puutteita tuotteiden ja palvelujen laadussa. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Työnantaja toimii perehdytyksen suunnittelijana, toteuttajana ja kehittäjänä. Henkilöstön vastuulla on tutustua aktiivisesti työntekijään sekä vastaanottaa avoimesti palautetta ja kehitysideoita. Työntekijää kannattaa rohkaista kertomaan omia näkemyksiä ja kehitysideoita. (Eklund 2018, 39.) Työntekijän tulisi olla perehdyttämisen aikana oma-aloitteinen muun muassa tiedonhankinnassa ja verkostojen luomisessa. Työntekijän tehtävänä on ottaa aktiivisesti vastuuta omasta oppimisesta muun muassa kertomalla, miten työnantaja voisi parhaiten tukea hänen perehdytystään ja oppimistaan. (Eklund 2018, 169.) Perehdyttämisen aikana myös työntekijän tulisi kertoa näkemyksiään ja antaa palautetta organisaatiolle. (Eklund 2018, 39.)

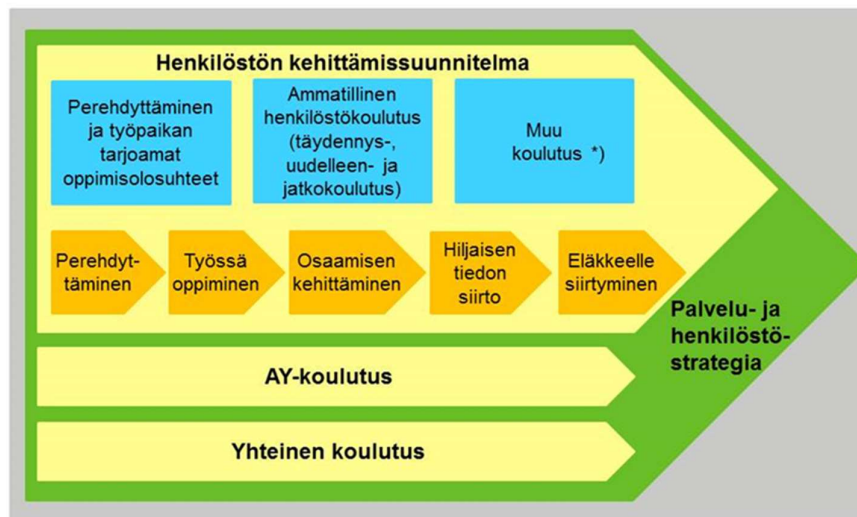
Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdyttäminen lisää tuottavuutta ja työtyytyväisyyttä organisaatiossa sekä sitouttaa työntekijää organisaatioon. Perehdyttäminen tarjoaa organisaatiolle mahdollisuuden hyödyntää uuden työntekijän näkökulmaa esimerkiksi toimintamallien ja työtapojen kehittämisessä. Perehdyttäminen mahdollistaa organisaatiolle palautteen vastaanottamisen. Palautteen avulla organisaation on mahdollista kehittää toimintaa sekä perehdyttämisprosessia. (Eklund 2018, 20-22.) Perehdyttäminen sitouttaa uuden työntekijän nopeammin yrityksen ja työyhteisön jäseneksi. Perehdyttäminen lisää positiivista mielialaa ja turvallisuuden tunnetta, kun työntekijä tietää saavansa perusteellisen opastuksen uudessa työpaikassa. Perehdyttämisen avulla uusi työntekijä omaksuu uudet työtehtävät mahdollisimman nopeasti ja oppii tekemään työt oikealla tavalla. Perehdyttämisen avulla virheet työpaikalla vähenevät ja virheiden korjaami-

seen ei kulu työnantajalta työaika. Perehdyttäminen parantaa työturvallisuutta, kun työtehtävään liittyvät turvallisuusriskit käydään läpi ja työntekijälle perehdytetään turvallisen työskentelyn perustiedot ja -taidot. (Joki 2018, 111.)

Panostamalla perehdytykseen organisaation on mahdollista luoda positiivinen yritysmielikuva esimerkiksi harjoittelijoille, kesäapulaisille ja sijaisille. Negatiivisen yrityskuvan muuttaminen on jälkikäteen vaikeaa, joten positiivisen mielikuvan luomiseen on kannattavaa panostaa. (Joki 2018, 114.) Uuden työntekijän liittyminen työyhteisöön edellyttää aina sopeutumista ja uudelleenorganisoitumista. Organisaation toimintaan aiheutuu tilapäinen häiriö, joka näkyy tyypillisesti organisaatiossa tehokkuuden notkahduksena. Hyvin suunnitellun perehdyttämisen avulla tehokkuuden notkahdus organisaatiossa pysyy mahdollisimman pienenä ja lyhyenä. (Eklund 2018, 32-33.)

Kuntatyönantajien suosituksessa henkilöstön kehittämisestä perehdyttäminen on mainittu yhdeksi henkilöstön kehittämisen tavoista. Suosituksen mukaiset henkilöstön kehittämisen tavat ovat perehdyttäminen, ammatillinen henkilöstökoulutus sekä valmennus, mentorointi ja tutorointi, työ- ja henkilökierto, erilaiset oppimista tukevat menettelytavat työpaikalla, osallistumismahdollisuudet sekä tiimityö. Osaamistarpeiden kartoitusta on mahdollista tehdä ja tarpeita päivittää esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Kuvassa 1 on esitetty perehdyttäminen osana henkilöstön kehittämisen kokonaisuutta. (Kuntatyönantajat 2015.)

### Henkilöstön kehittäminen osana työuraa



\*) muulla koulutuksella tarkoitetaan esimerkiksi Kevan eläketietoutta koskevaa koulutusta tai muita työmarkkinajärjestöjen järjestämiä koulutuksia.

Kuva 1. Perehdyttäminen osana henkilöstön kehittämistä (Kuntatyönantajat 2015.)

## 2.1 Käsitteet

Perehdyttämisellä tarkoitetaan Työturvallisuuskeskuksen mukaan toimenpiteitä, joiden avulla työntekijä oppii tuntemaan työpaikan, työpaikan tavat ja ihmiset sekä työhön liittyvät odotukset. Perehdyttäminen pitää sisällään yritykseen, työyhteisöön ja talon tapoihin perehdyttämisen sekä työnopastuksen. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.) Perehdyttäminen sisältää kaikki ne toimenpiteet, joiden avulla työntekijä saadaan oppimaan mahdollisimman pian työtehtävät ja liittymään osaksi organisaatiota, työyhteisöä sekä sidosryhmiä (Joki 2018, 111).

Perehdyttäminen on prosessi. Perehdytyksessä osapuolten tulisi tutustua toisiinsa niin, että he pystyvät tekemään tehokkaasti yhteistyötä ja oppivat ymmärtämään toisiaan. Perehdyttämisen tulisi mahdollistaa työntekijän sekä työnantajan oppiminen ja kehittyminen. (Eklund 2018, 25-28.)

Työnopastus sisältää Työturvallisuuskeskuksen mukaan varsinaisiin työtehtäviin perehdyttämisen ja opastamisen. Työkokonaisuus, työn osat ja vaiheet sekä työn edellyttämät tiedot sekä taidot sisältyvät työnopastukseen. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Perehdyttäjä on henkilö, jonka vastuulle esimies on delegoinut tietyn tehtävän tai asiakokonaisuuden opastamisen (Eklund 2018, 140).

Vastuu perehdytyksen suunnittelusta, toteutuksesta ja valvonnasta on työsuojelulainsäädännön mukaan lähiesimiehellä. Esimies voi delegoida perehdyttämisen osa-alueita tai tehtäviä nimetylle perehdyttäjälle, mutta vastuu säilyy linjajohdolla ja esimiehellä. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

## 2.2 Lainsäädäntö ja suositukset

**Lain nuorista työntekijöistä** (L 998/1993) mukaan työnantajan on huolehdittava, että työ ei ole nuoren työntekijän ruumiilliselle tai henkiselle kehitykselle vahingoksi. Työ ei saa vaatia suurempaa ponnistusta tai vastuuta kuin työntekijän ikään ja voimiin nähden on kohtuullista. Työnantaja on velvollinen huolehtimaan, että nuori työntekijä, jolla ei ole työhön tarvittavaa ammattitaitoa ja kokemusta, saa opetusta ja ohjausta työhönsä. Nuoren työntekijän tulee saada työolojen, iän ja muiden ominaisuuksien edellyttämää opastusta työssä niin, että hän ei aiheuta vaaraa työssä itselleen tai muille.



**Työterveyshuoltolain** (L 1383/2001) mukaan työnantajan on pidettävä työterveyshuoltolaki ja siihen liittyvät säädökset, työnantajan ja työterveyshuoltopalvelujen tuottajan välinen työterveyshuollon järjestämistä koskeva sopimus tai työnantajan laatima kuvaus itse järjestämästä työterveyshuollosta ja työpaikkaselvitys työntekijöiden nähtävinä työpaikalla.

**Laki lasten kanssa työskentelevien rikostaustan selvittämisestä** (504/2002) mukaan työnantajan on pyydettävä henkilöltä nähtäväksi rikosrekisterilain (770/1993) mukainen rikosrekisteriote, kun henkilöä ensi kerran otetaan tai nimitetään työ- tai virkasuhteeseen, joka sisältää lasten parissa työskentelyä. Lakia sovelletaan työ- ja virkasuhteessa, jonka työhön pysyvästi ja olennaisesti kuuluu ilman huoltajan läsnäoloa tapahtuvaa alaikäisen kasvatusta, opetusta, hoitoa tai muuta huolenpitoa tai muuta työskentelyä henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa alaikäisen kanssa.

**Työturvallisuuslain** (L 738/2002) 14 §:n mukaan työnantajan velvollisuus on huolehtia, että työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön. Myös turvalliset työtavat on perehdytettävä työntekijälle. Perehdyttäminen on toteutettava erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista, työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden tai työ- ja tuotantomenetelmien käyttöönottoa. Työnantajan on huolehdittava, että työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työstä johtuvien haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi. Työntekijälle tulee antaa opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta. Työnantajan on huolehdittava, että annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarpeen mukaan.

45 §:n mukaan työpaikka on varustettava tarpeellisilla hälytys-, paloturvallisuus-, hengenpelastus- ja pelastautumislaitteilla ja -välineillä. Työntekijöille on annettava tarpeellinen ohjeistus laitteiden ja välineiden käyttöön sekä annettava ohjeistus tulipalon, hukkumisen tai muun vaaran varalta. Ohjeet on annettava myös toimenpiteistä, joihin tulipalon sattuessa on työpaikan olosuhteet huomioon ottaen ryhdyttävä. Ohjeet on pidettävä tarvittaessa työntekijöiden nähtävänä työpaikalla. (L 738/2002 45 §.)

46 §:n mukaan työnantajan on huolehdittava työntekijöiden ja työpaikalla olevien muiden henkilöiden ensiavun järjestämisestä työntekijöiden lukumäärän, työn luonteen ja työolosuhteiden edellyttämällä tavalla. Työn ja työolosuhteiden mukaisesti työntekijöille on annettava ohjeet toimenpiteistä, joihin tapaturman tai sairastumisen sattuessa on ensiavun saamiseksi ryhdyttävä. (L 738/2002 46 §.)

**Kunnallisesta viranhaltijasta säädetyn lain** (L 304/2003) 7 §:n mukaan virkasuhteeseen ottamisen edellytyksenä on, että valittava henkilö antaa pyydettyä valinnasta vastaavalle viranomaiselle tehtävän hoidon terveydellisiä edellytyksiä koskevat tiedot ja osallistuu tarvittaessa terveydentilan selvittämiseksi suoritettaviin tarkastuksiin ja tutkimuksiin. Virkaan otettava henkilö voidaan virkaanimittämisen edellytyksenä velvoittaa esittämään huumausainetestiä koskeva todistus.

9 §:n mukaan viranhaltijalle on annettava viipymättä, jos mahdollista jo ennen virantoimituksen alkua pöytäkirjanote tai kirjallinen viranhoitomääräys, josta ilmenee vähintään virkanimike, virkasuhteen kesto, määräaikaisuuden peruste, mahdollinen koeaika, virantoimituksen alkamisajan kohta, pääasialliset tehtävät tai niiden määräytymisperuste ja palkkauksen perusteet. 10 §:n mukaan viranhaltijan oikeudet ja velvollisuudet alkavat virantoimituksen alkamispäivästä, jos aiemmasta alkamisajankohdasta ei tässä laissa tai muualla toisin säädetä tai määrätä. (L 304/2003 9 §.)

**Vuosilomalain** (L 162/2005) mukaan työnantajan on selvitettävä työntekijöille tai heidän edustajilleen vuosiloman antamisessa työpaikalla noudatettavat yleiset periaatteet.

**Lain työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta** (L 44/2006) mukaan työntekijöille annettavan opetuksen, ohjauksen ja perehdyttämisen tarvetta sekä järjestelyjä on käsiteltävä työpaikan ja työntekijöiden välisessä yhteistoiminnassa.

53 §:n mukaan työnantajan on pidettävä laki ja lain nojalla annetut säädökset työpaikalla työntekijöiden nähtävänä. Työsuojeluviranomaisen, työsuojelupäällikön ja työpaikan työsuojeluvaltuutetun nimi- ja yhteystiedot on pidettävä työntekijöiden nähtävillä työpaikalla. (L 44/2006 53 §.)

**Kuntalain** (L 410/2015) 87 §:n mukaan henkilöstö on virkasuhteessa tai työsopimussuhteessa kuntaan. Virkasuhteesta ja työsopimussuhteesta on säädetty erikseen. Virka perustetaan tehtävää varten, jossa käytetään julkista valtaa. Perustellusta syystä henkilö voidaan ottaa tällaiseen tehtävään virkasuhteeseen myös ilman, että tehtävää varten on perustettu virkaa.

**Työsopimuslain** (L 1448/2016) 2 §:n mukaan työntekijän on noudatettava työtehtävien ja työolojen edellyttämää huolellisuutta ja varovaisuutta. Työntekijän on huolehdittava käytettävissä olevin keinoin omasta ja työpaikalla olevien työntekijöiden turvallisuudesta. Työntekijän on ilmoitettava työnantajalle työpaikan rakenteissa, koneissa, laitteissa sekä työ- ja suojeluvälineissä havaitut viat ja puutteellisuudet, joista voi aiheutua tapaturman tai sairastumisen vaara.

3 §:n mukaan työsopimus voidaan tehdä suullisesti, kirjallisesti tai sähköisesti. Työsopimus on voimassa toistaiseksi, jos sopimusta ei perustellusta syystä ole tehty määräaikaiseksi. Työnantajan aloitteesta tehtyä määräaikaista työsopimusta on pidettävä toistaiseksi voimassa olevana, jos määräaikaisuudelle ei ole perusteltua syytä. (L 1448/2016 3 §.)

**Työaikalain** (L 872/2019) 43 §:n mukaan työnantajan on pidettävä työaikalaki, lain nojalla annetut säännökset, määräykset, poikkeusluvut sekä lain nojalla tehdyt yleisesti sovellettavat sopimukset työntekijöiden saatavilla työpaikalla. Työajan tasoittumisjärjestelmä ja työvuoroluettelo on myös pidettävä työntekijöiden saatavilla työpaikalla.

Kunnallisen henkilöstön osaamisen kehittämistä koskevan suosituksen mukaan työyhteisöllä tulee olla perehdyttämissuunnitelma, joka sisältää muun muassa työturvallisuutta, työterveyshuoltoa ja tietoturvaa koskevat asiat. (Kuntatyönantajat 2015.)

Työpaikalla saatavilla pidettävää lainsäädäntöä, sopimuksia ja suosituksia:

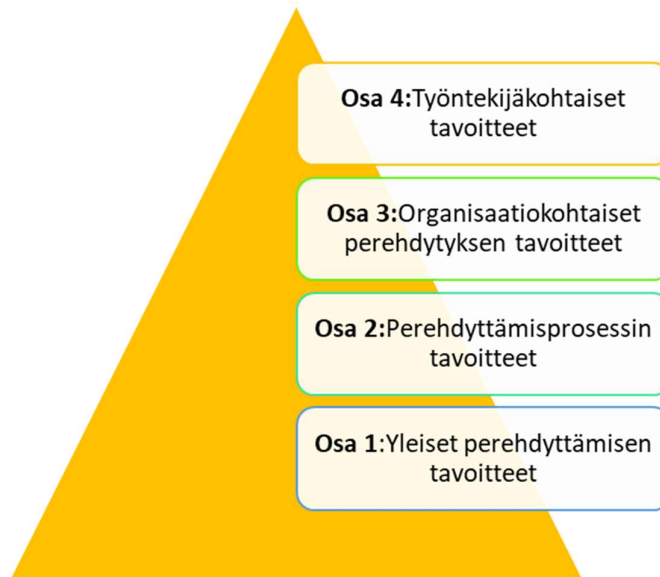
- Työterveyshuoltolaki (L 1383/2001) ja sopimus työterveyshuollon järjestämisestä
- Työturvallisuuslaki (L 738/2002)
- Laki yksityisyyden suojasta työelämässä (L 759/2004)
- Vuosilomalaki (L 162/2005)
- Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta (44/2006) sekä työsuojeluviranomaisen, työsuojelupäällikön sekä työpaikan työsuojeluvaltuutetun yhteystiedot
- Työtapaturma- ja ammattitautilaki (L 459/2015) sekä tieto työn vakuuttaneesta vakuutusyhtiöstä
- Työaikalaki (L 872/2019) ja lain nojalla annetut määräykset, säännökset, yleissopimukset ja poikkeusluvut
- Kunnallisen henkilöstön osaamisen kehittämistä koskeva suositus
- Kunnallinen virka- ja työehtosopimus

### 2.3 Perehdyttämisen prosessi ja tavoitteet

Perehdyttämisen prosesseja yhdistää työturvallisuuslain määrittämät tehtävät ja tavoite saada työntekijän oppiminen käyntiin. Perehdyttämisen sisältö ja tavoitteet vaihtelevat eri organisaatioissa, koska työtehtävät ja perehdytettävät työntekijät ovat erilaisia. Perehdyttämisen prosessi on parhaimmillaan johtamisen väline, jonka avulla organisaatiota johdetaan kohti tavoitteita. Perehdyttämisen ei tulisi jäädä organisaatioissa irralliseksi prosessiksi. Perehdyttämisen tulisi olla linjassa organisaation strategian kanssa sekä kytkeytyä organisaation muihin prosesseihin. (Eklund 2018, 26-28.)

Perehdyttämisen tehtävä on varmistaa, että läpikäytävät perusasiat ovat samat kaikille työntekijöille. Hyvä perehdyttämisen prosessi on vuorovaikutteinen ja huomioi työntekijän taustan. (Hietala, Kaivanto & Valvisto 2018, 177.) Hyvä perehdyttämisen prosessi on oikeudenmukainen ja tasalaatuinen. Hyvässä perehdyttämisen prosessissa perehdyttämisen kokonaisuus ja sisältö on selkeästi työntekijän havaittavissa. Työntekijän sitoutuminen perehdytykseen on parempi, kun hän ymmärtää, kuinka perehdyttäminen etenee ja pystyy vaikuttamaan perehdyttämisen kulkuun. (Eklund 2018, 30.)

Perehdyttämisen tavoitteet antavat suunnan perehdyttämisen toteutukselle ja kehittämiselle. Perehdyttämisen asetettavat tavoitteet on esitetty kuvassa 2. Osa 1 sisältää perehdyttämisen yleiset tavoitteet, jotka ovat yleensä samankaltaisia kaikissa organisaatioissa. Yleisiä perehdyttämisen tavoitteita ovat työntekijän sitouttaminen, työn oppiminen, vuorovaikutus sekä yhdessä kehittyminen. Työntekijä on työn alkaessa herkistynyt vastaanottamaan sanallisia ja sanattomia viestejä. Jos työnantaja ylittää työntekijän odotukset organisaatiosta, muodostuu pohja pitkäaikaiselle sitoutumiselle organisaatioon. Määrämuotoinen perehdyttämisen prosessi auttaa hyvän ensivaikutelman luomisessa. Perehdyttämisen avulla organisaatio pyrkii saamaan työntekijän työpanoksen tuottamaan mahdollisimman nopeasti sekä lisäämään organisaation kehitysmahdollisuuksia. Organisaatiota on mahdollista kehittää poimimalla uuden työntekijän näkemyksistä, ajatuksista ja ideoista parhaimmat käytäntöön. (Hietala, Kaivanto & Valvisto 2018, 178-180.)



Kuva 2. Perehdytykselle asetettavat tavoitteet (mukaillen Eklund 2018, 29-30; Hietala ym. 2018, 178-179.)

Osa 2 sisältää yhteiselle perehdyttämisen prosessille asetettavat tavoitteet. Esimerkkejä perehdyttämisen prosessille asetettavista tavoitteista ovat strategian tukeminen, organisaatiokulttuurin vahvistaminen, työntekijöiden sitouttaminen, työntekijän osaamisen nostaminen tarvittavalle tasolle, työntekijän potentiaalin tunnistaminen, työntekijän ammatillisen ja henkilökohtaisen kehittymisen tukeminen, työntekijöiden verkostoituminen, työntekijän yksilöllisten ominaisuuksien huomioiminen, työn merkityksellisyyden tunteen vahvistaminen tai vuorovaikutuksen laadun parantaminen. (Eklund 2018, 30.) Osa 3 sisältää organisaatiokohtaiset perehdytyksen tavoitteet, eli mitä perehdyttämisen avulla halutaan saavuttaa esimerkiksi tietyssä tiimissä tai työyksikössä. Työntekijän perehdytyksessä voidaan korostaa yksittäisessä tiimissä esimerkiksi nopeaa tehtävän sisäistämistä, yhteisen kulttuurin vahvistamista tai tiimityötä. (Eklund 2018, 29.) Osa 4 sisältää työntekijän henkilökohtaiset perehdyttämisen tavoitteet. Itsestäänselvyyksien jankuttaminen tai epäolennaisten asioiden ohjeistaminen tappaa työntekijän motivaation perehdytystä kohtaan nopeasti. Perehdyttämistä kannattaa räätälöidä työntekijän taustoihin sopivaksi ja työntekijälle on mahdollista asettaa henkilökohtaisia perehdyttämisen tavoitteita. Tavoitteiden laatimisessa huomioidaan työntekijän aiempi osaaminen, työkokemus ja tulevat työtehtävät. (Hietala, Kairavanto & Valvisto 2018, 180.)

## 2.4 Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus

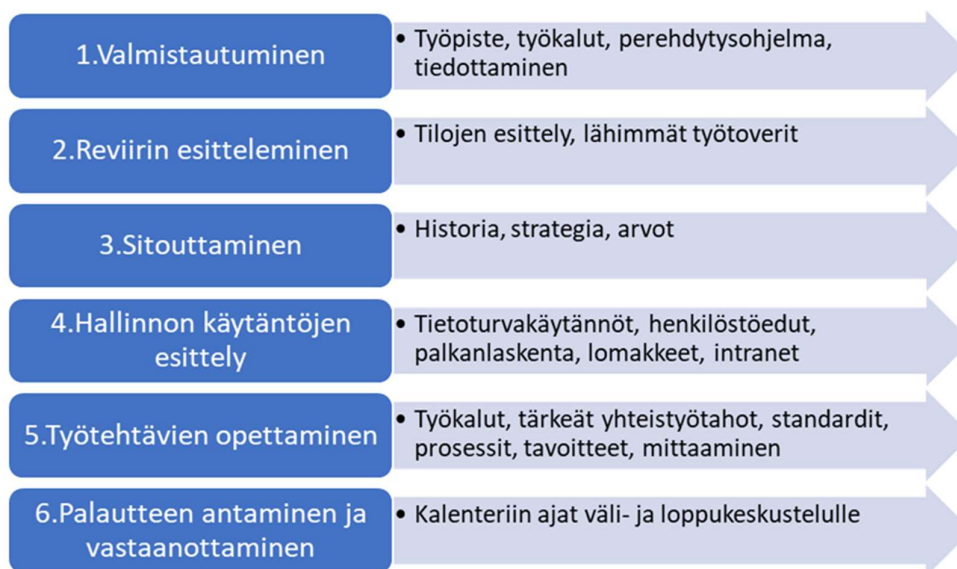
Perehdyttämissuunnitelma on työkalu kaikille perehdytyksen osapuolille. Hyvin suunniteltua ja käyttöönottettua perehdyttämissuunnitelmaa on helppo päivittää tarpeen vaatiessa. Perehdyttämissuunnitelma toimii muistilistana ja mahdollistaa tehtävien jakamisen osapuolten välillä. Työntekijälle voi koota tietopaketin, joka sisältää yritystä koskevaa tietoa, kuten toimintakertomuksen, esitteitä, työhjeita, henkilöstöohjeita, toimenkuvat sekä henkilöstön yhteystiedot. Uudelle työntekijälle kannattaa järjestää ensimmäisestä työpäivästä alkaen pääsy sähköiseen tietoon, kuten esimerkiksi intranetissä ja hakemistoissa oleviin sisäisiin ohjeisiin. Työntekijä tarvitsee opastusta siihen, mistä tietoa on mahdollista työpaikalla löytää. Tiedon etsimiseen ja tietoon tutustumiseen tulisi varata työntekijälle aikaa. (Joki 2018, 114-119.)

Perehdyttämisen aikataulua ei kannata suunnitella liian tiukaksi. Tietoa kannattaa antaa rauhalliseen tahtiin ja vähän kerrallaan, että työntekijä ehtii sisäistää annetun informaation. Työntekijä haluaa tyyppillisesti päästä nopeasti töihin käsiksi ja saada aikaan tulosta. Perehdyttäminen voi jäädä yksipuoliseksi, jos työntekijän mielipiteitä ja ajatuksia ei ole aikaa kuunnella perehdyttämisen aikana. (Hietala, Kaivanto & Valvisto 2018, 184-186.) Perehdyttämisen laajuuteen vaikuttavat tulevat työtehtävät ja työsuhteen pituus. Lyhytaikaisten työntekijöiden perehdyttämiseen on mahdollista käyttää vain vähän aikaa, joten perehdytyksen on tärkeä sisältää vain työn kannalta oleelliset asiat. Henkilön tuleva rooli, osaaminen, ammattitausta, työkokemus ja ikä on huomioitava perehdyttämisen suunnittelussa. On syytä muistaa, että nuori työntekijä tarvitsee tietoa perusasioista enemmän kuin kokenut työntekijä. Vaikka työntekijällä olisi paljon työkokemusta, on organisaatio tavoitteineen, työtapoineen ja ihmisineen kuitenkin työntekijälle aina uusi. (Joki 2018, 112-113.)

Perehdyttämistä suunniteltaessa työntekijälle valitaan sopiva perehdyttäjä. Perehdyttäjän tehtävään valitaan henkilö, jolla on riittävästi tietoa, taitoa, asennetta ja valmiuksia perehdyttämisen hoitamiseen. Perehdyttäjä on työntekijälle portti työtehtäviin ja uuteen työyhteisöön. Perehdyttäjän tulisi olla ammattitaitoinen henkilö, jolla on mielenkiintoa ja aitoa halua perehdyttämistä kohtaan. (Österberg 2014, 119.) Perehdyttäjän tärkeimpiä tehtäviä ovat tuen tarjoaminen ja turvallisuuden tunteen välittäminen uudelle työntekijälle. Perehdyttäjän tärkeitä taitoja ovat läsnäolo- ja kuuntelutaidot. Laadukas vuorovaikutus ja kiireettömyys on perehdyttämisen onnistumisen kannalta oleellista. Taitava perehdyttäjä osaa edistää toiminnallaan avoimuutta ja luottamuksen kehittymistä työntekijän sekä perehdyttäjän välillä. (Eklund 2018, 142-150.)

Perehdyttämisen suunnitteluvaiheessa on tärkeä sopia, miten ja milloin perehdyttämisen edistymistä seurataan ja arvioidaan. Perehdyttämisen säännöllisen seurannan ja arvioinnin avulla varmistetaan tavoitteisiin pääseminen ja perehdyttämisprosessin kehittäminen. Työnantajan ja työntekijän väliset tapaamiset perehdyttämisen aikana mahdollistavat palautteen antamisen ja työntekijän oppimisen seurannan. (Eklund 2018, 109-110.)

Uuden työntekijän perehdyttäminen alkaa rekrytoinnin alkumetreillä, kun työntekijä saa tietoa avoimista olevasta työpaikasta. Työntekijälle kertyy tietoa yrityksestä, yrityksen arvoista sekä toimintatavoista. Perehdytyksen perusrunko, eli perehdyttämisprosessi on yrityksissä kaikille sama. Perehdytysrunko on rakennettu perehdyttämisen tavoitteiden pohjalta. Perehdyttämisrunko on esimiehen ja perehdyttäjän työkalu, jota voi tilanteen mukaan mukauttamalla hyödyntää työntekijöiden perehdyttämisessä. Perehdyttämissuunnitelma ohjaa käytännön perehdyttämistä. (Hietala, Kaivanto & Valvisto 2018, 177-180.) Kuvassa 3 on esitetty perehdytysrungon osat.



Kuva 3. Perehdytysrungon osat (Hietala ym. 2018, 184.)

Perehdyttäminen kannattaa aloittaa työntekijän vastaanottamisella ja keskustelulla. Keskustelun aikana tutustutaan ja esitellään perehdyttämissuunnitelma. Keskustelun aikana on hyvä tuoda esiin perehdyttämisen aikataulu ja odotukset siitä, missä vaiheessa työntekijän odotetaan selviävän tehtävistä itsenäisesti. Työntekijälle esitellään uusi toimenkuva ja työntekijän rooli yrityksen strategian ja tavoitteiden toteutuksessa. (Joki 2018, 112.) Oman reviirin muodostuminen työpaikalla edistää työntekijän sitoutumista organisaatioon. Reviirin muodostaminen helpottuu, jos työpiste, työkalut, henkilökortti, käyttäjätunnukset sekä muut välineet ovat valmiina ennen työn

aloitusta. Oman reviirin muodostumista vahvistetaan opettelemalla kulkemaan rakennuksessa sekä tutustumalla työkavereihin. Henkinen sitoutuminen organisaatioon on mahdollista, kun työntekijä oppii tuntemaan yrityksen arvot, johtajat, asiakkaat, tuotteet ja yritysstrategian. Organisaation johtajat ovat yleensä parhaita antamaan yleiskuvan historiasta, asiakkaista ja yrityksen olemassaolon tarkoituksesta. (Hietala, Kaivanto & Valvisto 2018, 180-181.)

Yksityiskohtia tärkeämpää on ohjeistaa työntekijälle, mistä käytännön työohjeita löytää tarvittaessa. Työtehtävien opastamisen tavoitteena tulisi olla, että työntekijä osaa mahdollisimman pian käyttää hyväkseen tarvittavia sovelluksia ja työkaluja. Sidosryhmistä ja tuotteista tulisi tietää sillä laajuudella, kuin työtehtävien hoitaminen edellyttää. Työntekijälle on tärkeä kertoa, millaisia tavoitteita työlle on asetettu ja kuinka työsuoritusta käytännössä mitataan. Perehdytysjakso päätetään palautekeskusteluun esimiehen tai henkilöstöyksikön edustajan kanssa. Palautteen pyytäminen ja vastaanottaminen työntekijältä vaikuttaa positiivisesti mielikuvaan organisaatiosta. (Hietala, Kaivanto & Valvisto 2018, 182-183.)

## 2.5 Seuranta ja kehittäminen

Perehdytyksen alkamisen jälkeen sovitaan perehdytyksen osapuolten kesken siitä, milloin työtehtävien oppimista ja työyhteisöön sopeutumista tarkastellaan. Seurannasta sopiminen vahvistaa työntekijän tunnetta siitä, että hänen perehdyttämisensä on työnantajalle tärkeää. Esimies voi esittää seurantakeskustelussa esimerkiksi seuraavanlaisia kysymyksiä: Mitkä asiat tuntuvat tutuilta? Mitkä asiat tuntuvat vaikeilta? Miten työyhteisöön sisään pääsy on onnistunut? Missä asioissa tarvitset lisää oppia tai tukea? Mitkä työtavat tai pelisäännöt tuntuvat hämmentäviltä? Miten perehdyttäminen on mielestäsi sujunut tähän asti? (Joki 2018, 121-122.) Seuranta ja palautteen antaminen työn edetessä ohjaavat oppimista. Etukäteen valmisteltu lyhyt seurantakeskustelu tukee perehdytystä. Työntekijän kokemukset kannattaa huomioida perehdyttämissuunnitelman kehittämisessä. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Palautetta kannattaa kerätä työntekijältä varsinaisesta perehdytyksestä ja työtehtävän yksityiskohdista. Esimies voi pyytää palautetta lisäksi omasta ja perehdyttäjän toiminnasta perehdytyksen aikana. (Hietala, Kaivanto & Valvisto 2018, 187.) Perehdyttämisprosessin ylläpitäminen edellyttää organisaatiossa jatkuvaa kehittämistä. Prosessin kehittäminen edellyttää, että jokaisesta perehdyttämistilanteesta on mahdollista oppia. Perehdyttämisprosessin kehittäminen edellyttää säännöllistä palautteen keräämistä perehdytyksen osapuolilta. Palautetta tulisi perehdyttämisen

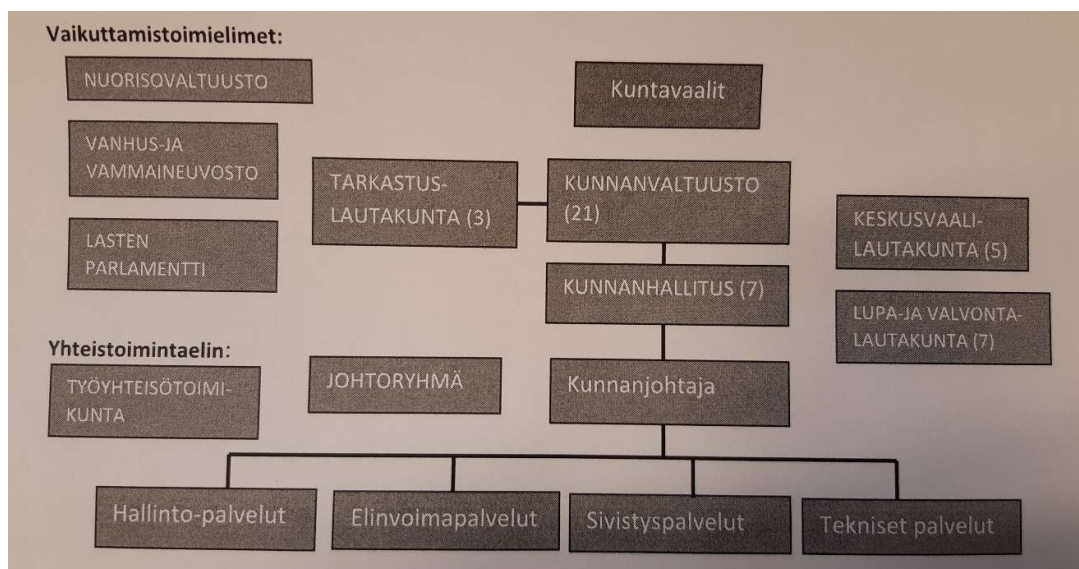


aikana kerätä työntekijän kehittämisestä sekä perehdytysprosessin sisällöstä ja mahdollisista kehittämiskohteista. (Eklund 2018, 132-133.)

Organisaation kannattaa luoda omiin toimintamalleihin sopivat tavat perehdyttämisen prosessiin liittyvän palautteen keräämiseen, läpikäymiseen ja hyödyntämiseen (Eklund 2018, 133). Perehdyttämisen kehittämisen kannalta on oleellista, että organisaatiossa on selvillä, kuka käytännössä vastaa perehdyttämisen kehittämisestä. Palautteiden ja kehitysideoiden viemiseksi käytäntöön tulisi organisaatiossa olla selvät toimintamallit, mihin palautteita käytännössä talletetaan tai kuinka palautteita viedään eteenpäin organisaatiossa. Ihannetilanteessa myös perehdyttämisen kehittäminen tukee organisaation strategiaa sekä asetettuja perehdyttämisen tavoitteita. (Eklund 2018, 133.)

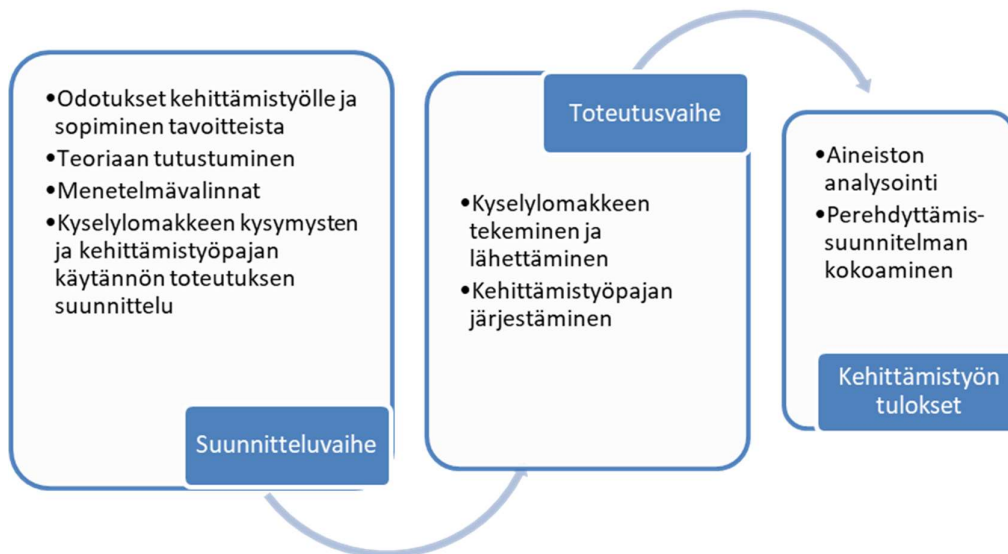
### 3 Kehittämistyö Paltamon kunnassa

Kehittämistyön alkaessa Paltamon kunnalla ei ollut yhteistä perehdyttämissuunnitelmaa. Toimeksiantajan käsitys oli, että uusia työntekijöitä perehdytettiin Paltamon kunnassa, mutta perehdytyksen sisältö ja laajuus vaihtelivat suuresti. Toisaalta tehtyjä toimenpiteitä ei myöskään välttämättä mielletty perehdyttämiseksi. Paltamon kunnan henkilöstöä työskentelee hyvin erityyppisissä työtehtävissä, mikä on tärkeä huomioida perehdyttämisen kehittämisessä. Kunta-alalla henkilöstö voi työskennellä tilanteen mukaan virka- tai työsuhhteessa. Virka- ja työsuhteen solmimista koskevat seikat on huomioitava perehdyttämissuunnitelman laadinnassa. Uusien työntekijöiden perehdytyksestä vastaavat Paltamon kunnassa palveluyksiköiden johtajat sekä esimiehet. Kuvassa 4 on esitetty Paltamon kunnan organisaatio vuonna 2019.



Kuva 4. Paltamon kuntaorganisaatio 2019 (Paltamon kunta 2020.)

Kehittämistyön alussa tiedettiin, että esimiehet ja johtajat olivat käyttäneet perehdytyksen apuvälineinä erilaisia perehdytysohjeita, suunnitelmia sekä muistilistoja. Toimeksiantaja odotti kehittämistyöltä, että laadittava perehdyttämissuunnitelma turvaa tasalaatuisen perehdytyksen Paltamon kunnassa aloittaville työntekijöille. Paltamon kunnassa pidettiin tärkeänä, että laadittavassa perehdyttämisprosessissa perehdyttämisen kehittäminen toimii systemaattisesti. Kehittämistyö jakautui käytännössä suunnittelu- ja toteutusvaiheeseen. Kehittämistyön eteneminen on esitetty kokonaisuutena kuvassa 5.



Kuva 5. Kehittämistyön vaiheet

### 3.1 Suunnitteluvaihe

Kehittämistyön suunnittelu käynnistyi helmikuussa 2019 tapaamisella Paltamon kunnanjohtaja Pasi Ahoniemen ja hallintojohtaja Satu Kantolan kanssa. Aloitustapaamisessa keskusteltiin Paltamon kunnan ja opiskelijan odotuksista kehittämiselle. Tapaamisessa vahvistettiin kehittämisöyön tavoitteet, jotka olivat perehdyttämissuunnitelman ja perehdyttämisprosessiehdotuksen laatiminen Paltamon kunnalle. Maaliskuussa 2019 aloitettiin teoriakirjallisuuden, internetlähteiden ja perehdyttämistä säätelevän lainsäädännön lukeminen. Teoriaan tutustumisen tavoitteena oli muodostaa kokonaiskuva perehdyttämisen kehittämisessä huomioitavista asioista.

#### 3.1.1 Tutkimusaineisto

Tarvittava aineisto päätettiin kerätä kahdessa osassa. Aineiston keräämisen ensimmäisen osan tavoite oli selvittää, kuinka perehdyttämistä käytännössä toteutettiin Paltamon kunnassa ja millaisia perehdyttämisen kehittämiskohteita palveluysiköissä oli havaittu. Kaksiosaiseen aineiston keräämiseen päädyttiin, koska huolellinen lähtötilanteen selvittäminen koettiin tärkeäksi ennen kehittämisen aloittamista. Maaliskuussa 2019 aineistonkeruun kohderyhmäksi valittiin Paltamon

kunnan esimiehet ja johtajat, koska he vastaavat palveluyksiköissä uusien työntekijöiden perehdytyksestä. Esimiesten ja johtajien näkemykset perehdyttämisen kehityskohteista haluttiin ottaa huomioon kehittämistyössä. Aineisto perehdyttämisen lähtötilanteesta päätettiin kerätä verkkokyselyn avulla. Verkkokysely oli perusteltu valinta aineiston keräämiseen, sillä kysely mahdollisti vastaajille helpon ja nopean osallistumisen. Aineiston kerääminen esimerkiksi haastattelemalla oli aikataulut ja henkilöresurssit huomioon ottaen mahdoton toteuttaa.

Kyselylomake päätettiin laatia Microsoft Forms -ohjelmalla, koska ohjelma on ominaisuuksiltaan tämänkaltaiselle kyselylle hyvin soveltuva. Huhtikuussa 2019 käynnistyi kyselylomakkeen rakenteen ja kysymysten suunnittelu. Lomakkeelle valittiin mukaan strukturoituja ja avoimia kysymyksiä. Avoimien kysymysten avulla pyrittiin muodostamaan kokonaisnäkemys perehdyttämisen toteutuksesta ja keräämään laajasti tietoa kehityskohteista. Rungas avoimien kysymysten käyttö kyselylomakkeella oli harkittu valinta. Strukturoitujen kysymysten tavoitteena oli kerätä määrällistä aineistoa perehdytysuunnitelman kokoamisen tueksi. Sähköisen kyselyn lähetysajankohdaksi vahvistettiin toukokuu 2019. Verkkokyselyn kysymysten suunnittelussa käytettiin apuna tutkimuksenteon menetelmäkirjaa: Tutki ja kirjoita (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009).

Suunnitelmana oli käsitellä kerätty vapaamuotoinen aineisto teemoittelemalla. Aaltolan ym. mukaan teemoittamisessa on kysymys aineiston pelkistämisestä ja keskeisten ydinmerkitysten tavoittamisesta aineistosta. Aineistolähtöisessä lähestymistavassa aineistosta etsitään teemoja ja täsmennetään myöhemmin teemojen sisältöä. (Aaltola ym. 2018, 60.) Teemoittelun tavoitteena oli tunnistaa perehdyttämisen vaiheita palveluyksiköissä ja muodostaa kuva siitä, miten nykyinen perehdyttämisen prosessi on pääpiirteittäin edennyt palveluyksiköissä. Havaittuja perehdyttämisen vaiheita oli tarkoitus hyödyntää uuden perehdyttämisen prosessin laatimisen tukena. Teemoittelun avulla pyrittiin myös tunnistamaan kyselyvastauksista perehdyttämisen kehittämiskohteet, jotka tulisi ottaa huomioon perehdyttämisen kehittämisessä. Raportoinnin osalta suunnitelmana oli avata kyselyvastauksista nousevat keskeiset asiat opinnäytetyössä ja lisätä yhteenveto vastauksista mukaan opinnäytetyön liitteeksi. Paltamon kunnan kanssa sovittiin, että mahdollinen opinnäytetyön aikana syntyvä salassa pidettävä aineisto arkistoidaan tarvittaessa kunnan arkistoon.

### 3.1.2 Kehittämistyöpajan suunnittelu

Perehdyttämisen kehittämistyöpajan suunnittelu käynnistyi huhtikuussa 2019. Kehittämistyöpajaan päätettiin kutsua esimiesten ja johtajien lisäksi myös seitsemän henkilöä, jotka olivat aloittaneet työt Paltamon kunnassa vuodesta 2018 alkaen. Vasta aloittaneiden henkilöiden mukaan ottamisella haluttiin tuoda kehittämistyöhön mukaan tuoreita perehdyttämiskokemuksia. Kehittämistyöpajan avulla toivottiin kehitysideoita siitä, mihin suuntaan perehdyttämistä tulisi kehittää Paltamon kunnassa. Kehittämistyöpajan tavoitteena oli perehdyttämisen ideointi yhdessä esimiesten ja johtajien kanssa. Perehdyttämisen prosessin kehittämisessä esimiesten ja johtajien sitoutuminen kehittämiseen on tärkeää. Yhdessä kehittämällä perehdyttämissuunnitelmasta olisi mahdollista saada käytännönläheisempi ja henkilöstön olisi helpompi sitoutua suunnitelman käyttöönottoon. Esimiehillä ja johtajilla odotettiin olevan näkemyksiä siitä, mihin suuntaan perehdyttämistä Paltamon kunnassa kannattaa kehittää. Kehittämistyöpaja oli perusteltu aineistonkeruumenetelmä ottaen huomioon henkilöresurssit, aikataulun ja osallistujien lukumäärän.

Suunnitelmana oli valita kehittämistyöpajassa käsiteltävät asiat teoriakirjallisuudesta sekä kyselyvastauksista. Huhtikuun ja toukokuun 2019 aikana suunniteltiin kehittämistyöpajan sisältö ja valittiin kehittämistyöpajassa käsiteltäviksi yhteisiksi teemoiksi perehdyttämisen tavoitteet, perehdyttäminen prosessina sekä perehdyttämisen arviointi ja kehittäminen. Vuoden 2018 jälkeen aloittaneille henkilöille valittiin omaksi teemaksi: minimitaso perehdytettävistä asioista. Perehdyttämisen tavoitteet -teeman ryhmätehtävä lainattiin Eklundin (2018, 175) teoriakirjasta. Teeman tavoitteena oli saada ideoitua yhteiset perehdyttämisen tavoitteet Paltamon kunnalle. Perehdyttäminen prosessina -teeman tavoite oli saada osallistujat ideoimaan, millainen perehdyttämisen prosessi voisi käytännössä toimia Paltamon kunnassa. Perehdyttämisen arviointi ja kehittäminen -teema valittiin mukaan työpajaan verkkokyselyn vastausten perusteella. Systemaattisuus perehdyttämisen kehittämisessä oli myös yksi Paltamon kunnan toiveista kehittämistyölle. Minimitaso perehdytettävistä asioista -teeman avulla pyrittiin saamaan aloittaneiden henkilöiden näkökulmaa siihen, mitkä asiat aloittavan työntekijän perehdyttämisessä tulisi vähintään huomioida.

Kehittämistyöpajan suunnittelun apuna käytettiin Kantojärven (2012) fasilitoinnista kertovaa kirjaa sekä Eklundin (2018) teoriakirjaa. Työpajan rungon suunnittelussa sovellettiin luovan ongelmanratkaisun prosessia (Kantojärvi 2012, 29). Kehittämistyön tekijä sai kirjallisuudesta ajatuksia siitä, mitkä asiat tyypillisesti vaikuttavat työpajan onnistumiseen ja kuinka vetäjä voi toiminnal-

laan edistää ideointia ryhmässä. Raportoinnin osalta suunnitelmana oli avata kehittämistyöpajassa syntyviä ideoita opinnäytetyössä ja lisätä yhteenveto tuloksista opinnäytetyön liitteeksi. Suunnitelmana oli toteuttaa kehittämistyöpajan dokumentointi valokuvaamalla kehitysideat sekä laatimalla muistio työpajassa keskusteltavista asioista. Suunnitelmana oli pyytää toinen opiskelija mukaan työpajaan kirjaamaan muistiota keskusteltavista asioista. Esimiesten ja johtajien kalentereihin tehtiin alustava varaus noin kuukautta ennen työpajan alkua. Kehittämistyöpajan kutsu ja työpajan ohjelma lähetettiin toimeksiantajan kautta kutsutuille sähköpostilla noin viikkoa ennen työpajan alkua.

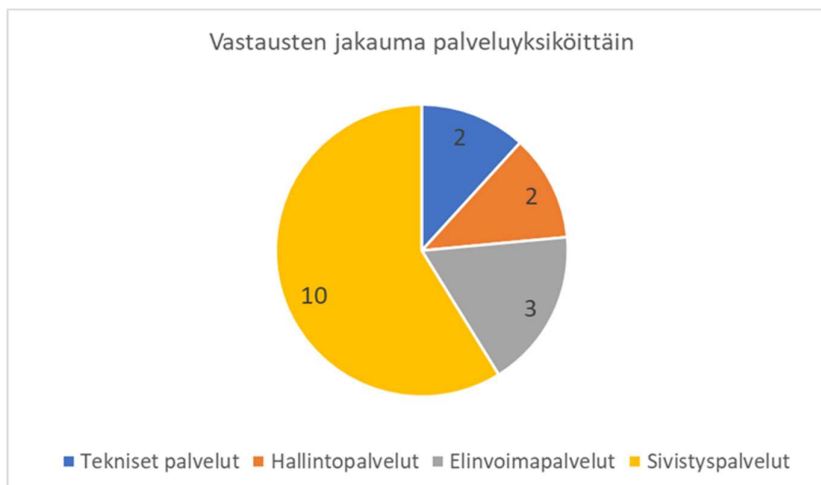
### 3.2 Toteutusvaihe

Kehittämistyön käytännön toteutus käynnistyi toukokuussa 2019, kun Paltamon kunnan 21 esimiehelle ja johtajalle lähetettiin linkki verkkokyselyyn. Pienen vastaajajoukon vuoksi vastaajille ei luvattu anonymiteettiä, vaan saatekirjeessä ilmoitettiin, että yksittäinen vastaaja voi olla tunnistettavissa aineistosta. Kyselylomakkeen kysymykset oli jaettu vastaamisen helpottamiseksi neljän väliotsikon alle. Kyselylomakkeen väliotsikot olivat valmistautuminen perehdyttämiseen, uuden työntekijän vastaanottaminen, perehdyttäminen sekä perehdyttämisen arviointi. Vastausaika kyselyyn oli 12 vuorokautta ja kyselyyn vastasi yhteensä 17 henkilöä.

Alkuperäisenä suunnitelmana oli käsitellä kyselyaineisto teemoitellen. Alkuperäisestä suunnitelmasta luovuttiin, koska sisällönanalyysi oli menetelmänä riittävä pienen ja selkeän aineiston analysointiin. Sisällönanalyysi on laadullisessa tutkimuksessa käytetty analyysimenetelmä, jonka avulla pyritään kuvaamaan tutkittavaa aihetta tai ilmiötä tiivistetyssä ja yleisessä muodossa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117). Kyselyaineistosta hyödynnettiin perehdyttämissuunnitelman ja -prosessin laatimisessa erityisesti aineistosta havaittavia perehdyttämisen vaiheita, perehdyttämisen kehittämiskohteita sekä perehdyttämisessä toimivaksi koettuja asioita.

#### 3.2.1 Kyselyn vastaukset

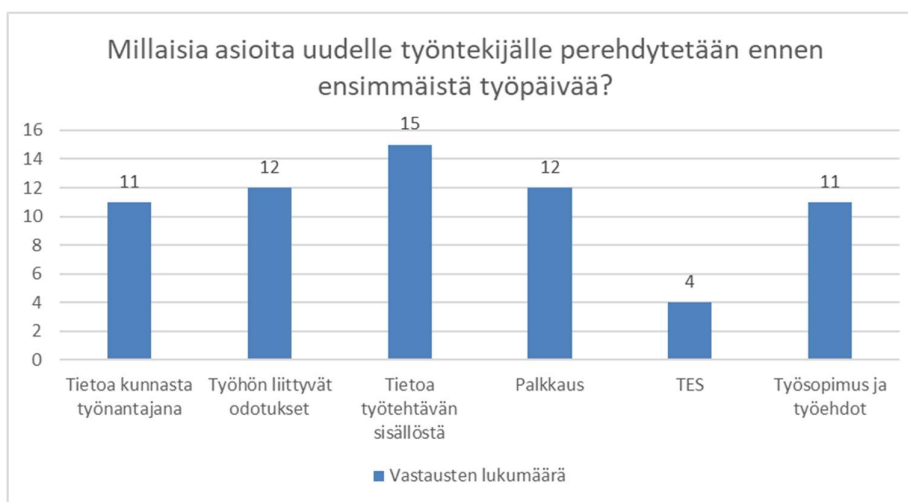
Yli puolet verkkokyselyyn vastanneista esimiehistä ja johtajista työskenteli Paltamon kunnan siivoustyöpalvelut yksikössä. Kuvassa 6 on esitetty vastaajien jakautuminen Paltamon kunnan palveluyksiköihin.



Kuva 6. Vastausjakauma

### Valmistautuminen perehdytykseen

Suurin osa vastaajista aloittaa uuden työntekijän perehdyttämisen jo ennen ensimmäistä työpäivää. Kuvassa 7 on esitetty, millaisia asioita uudelle työntekijälle tyypillisesti perehdytetään ennen ensimmäistä työpäivää. Vastaajat valmistautuivat etukäteen uuden työntekijän perehdyttämiseen pääasiassa varaamalla tarvittavia työkaluja, käyttöoikeuksia, työtiloja sekä työvälineitä valmiiksi. Ennen perehdyttämistä valmistauduttiin esimerkiksi varaamalla aikaa perehdytystä varten, suunnittelemalla perehdytyksen toteutusta, sopimalla perehdytyksen vastuuhenkilöt sekä tiedottamalla henkilöstölle uuden työntekijän aloittamisesta. Vastausten perusteella henkilökunnalle tiedotetaan pääsääntöisesti etukäteen uuden työntekijän aloittamisesta.



Kuva 7. Asiat, joiden perehdyttämistä aloitetaan ennen ensimmäistä työpäivää

Kuvassa 8 on esitetty vastausjakauma siitä, kuinka moni vastaajista tiedottaa henkilöstölle etukäteen uuden työntekijän aloittamisesta.



Kuva 8. Vastausjakauma, henkilöstölle tiedottaminen

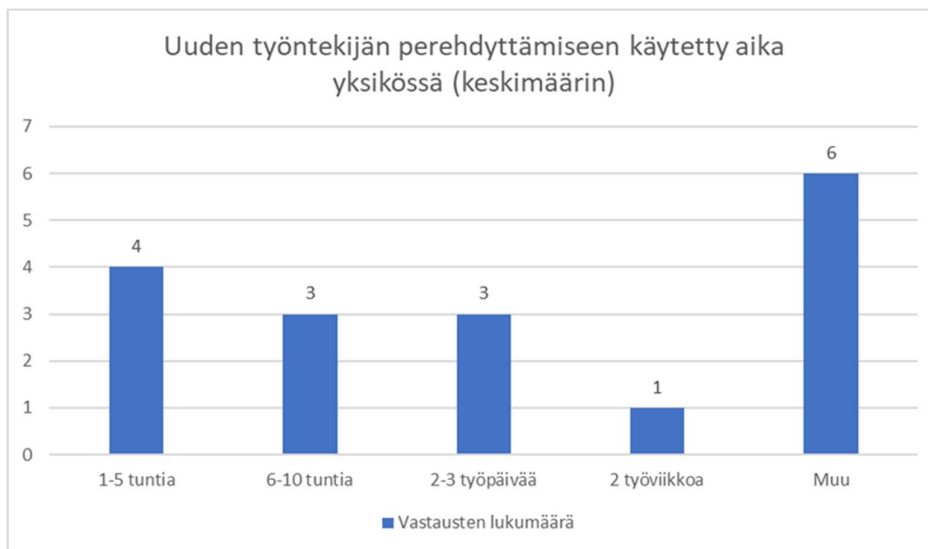
#### Uuden työntekijän vastaanottaminen

Vastausten mukaan uuden työntekijän vastaanottaa ensimmäisenä työpäivänä pääsääntöisesti lähiesimies. Noin puolet vastaajista kertoo, että työntekijää vastaanottamassa on esimiehen lisäksi myös työkaveri, eli nimetty perehdyttävä. Ensimmäisen työpäivän aikana perehdytettäviä asioita ovat tyypillisesti työtilojen esittely, henkilöstön esittely ja käytännön asioiden läpikäyminen, kuten avaimet, työvälineet ja työpiste. Osa vastaajista kertoo, että ensimmäisen työpäivän aikana käytetään aikaa uuden työntekijän kanssa tutustumiseen.

#### Perehdyttäminen

Työntekijän perehdyttämiseen käytetty aika vaihteli vastaajien välillä. Noin puolet vastaajista arvioivat uuden työntekijän perehdyttämiseen käytettävän ajan olevan keskimäärin yhden tunnin ja kolmen työpäivän välillä. Kyselylomakkeelta oli mahdollista valita muu -vastausvaihtoehto, jos kyselystä ei löytynyt sopivaa aika-asteikkoa kuvaamaan perehdytyksen kestoa. Muu -vaihtoehdon valinneet vastaajat näkivät perehdyttämisen pidempikestoisena prosessina tai kuvasivat perehdyttämiseen käytettävän ajan vaihtelevan työtehtävien mukaan. Kuvassa 9 on esitetty vastausjakauma uuden työntekijän perehdyttämiseen käytettävästä ajasta.





Kuva 9. Perehdyttämiseen käytetty keskimääräinen aika

Vastaajien kokemukset siitä, onko perehdyttämiseen mahdollista käyttää riittävästi aikaa, vaihtelivat vastaajittain. Kuvassa 10 näkyvä jakauma kertoo vastaajien kokemukset ajan riittävydestä.



Kuva 10. Ajan riittäminen perehdyttämiseen

Vastausten perusteella uuden työntekijän perehdyttämisen hoitaa pääsääntöisesti lähiesimies sekä työkaveri, eli nimetty perehdyttäjä. Noin puolet vastaajista vastasi, että perehdytyksen sisältöä suunnitellaan yksilöllisesti työntekijän tarpeiden mukaan. Osa vastaajista hyödyntää uuden työntekijän perehdyttämässä valmiita muistilistoja ja ohjeita. Kuvan 11 vastausjakauma kertoo, että perehdytyksen sisältöä suunnitellaan myös yksilöllisesti työntekijän tarpeiden mukaan.



Kuva 11. Vastausjakauma, perehdyttämisen yksilöllinen suunnittelu

Vastajat valitsivat kyselylomakkeelta asiat, jotka uusille työntekijöille pääsääntöisesti perehdytetään. Taulukko 1 sisältää asiat, jotka jokainen vastaaja perehdyttää pääsääntöisesti uudelle työntekijälle.

Työpaikan säännöt ja sopiva käyttäytyminen	Palkka ja palkanmaksun ajankohta
Työaika ja työvuorot	Työpaikan tiloihin tutustuminen
Ruoka- ja kahvitaumat	Henkilökunnan taukotilat
Sairaspoissaolot ja poissaoloista sopiminen	Työkaverit

Taulukko 1. Asiat, jotka perehdytetään pääsääntöisesti aina.

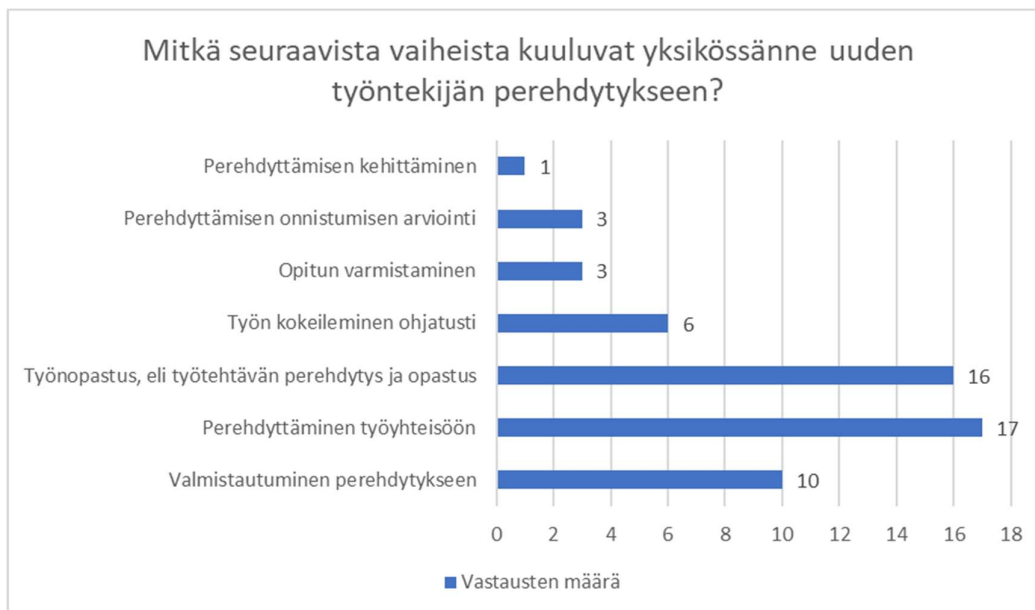
Taulukko 2 sisältää asiat, joita ei perehdytetty kaikille uusille työntekijöille, vaan perehdyttämiskäytäntö vaihteli vastaajien välillä.

Kunnan päätehtävät, palvelut ja päätöksenteko	Suomalainen työkuulttuuri (ulkomaalaistaustaiset työntekijät)	Työntekijän vakuuttaminen työaikana
Kunnan arvot	Oman työn merkitys organisaation toiminnalle	Luontoisedut

Asiakkaat ja yhteistyökumppanit	Työvuoron vaihtaminen	Työajanseurannan käytäntö
Vaitiolovelvollisuus	Lomien kertyminen	Pelastussuunnitelmaan tutustuminen
Tupakointi työaikana	Työehtosopimus	Lomapalkka, lomarahat ja lomakorvaukset
Työpukeutuminen	Ensiapuvälineiden sijainti	Jätehuolto ja lajittelu
Työpaikan virkistystoiminta	Toimintaohjeet palohälytystilanteessa	Toimintaohjeet ensiaputilanteessa
Läheltä piti -tilanteiden raportointi	Varauuskäyntien sijainti	Tiedottamiskäytäntö työpaikalla
Tietoturvaohjeet	Siisteys ja järjestys	Organisaatiokaavio
Työtavoitteet ja tavoitteiden mittaaminen	Työohjeet	Työtehtävän turvallisuusriskit
Luottamusmiehen esittely	Työsuojeluvaltuutetun esittely	IT-tuen esittely
Palkanlaskennan esittely	Työterveyshuollon esittely	Johtajien ja esimiesten esittely

Taulukko 2. Asiat, joiden perehdyttämiskäytäntö vaihteli

Vastaajien mukaan toimivaksi koettuja perehdyttämisen tapoja ja rutiineja olivat muun muassa vierihoidossa perehtyminen työkaverin kanssa ensimmäisinä työpäivinä sekä rento ja positiivinen perehdyttämisen ilmapiiri. Kuvassa 12 on esitetty vastaajien tunnistamat perehdyttämisen vaiheet.



Kuva 12. Vastaajien havaitsemat perehdyttämisen vaiheet

Vastaajat varmistivat työntekijän oppimista perehdytyksen aikana pääasiassa seuraamalla ja havainnoimalla työntekijän työtä ja keskustelemalla työntekijän kanssa. Oppimista varmistettiin myös kysymällä työntekijältä, millaista perehdyttämistä työntekijä vielä tarvitsee ja kuinka oppiminen on työntekijän mielestä edennyt.

#### Perehdyttämisen arviointi ja kehittäminen

Noin puolet kyselyyn vastaajista keräsivät uudelta työntekijältä palautetta perehdytyksen onnistumisesta. Vastausten jakautuminen palautteen keräämisen osalta on esitetty kuvassa 13. Kyseilyssä esille tulleet tilanteet, missä yhteydessä palautetta kerätään, ovat perehdytyksen aikainen keskustelu, perehdytyksen jälkeen pidettävä palautekeskustelu, kehityskeskustelut sekä työyhteisökysely.



Kuva 13. Palautteen kerääminen perehdytyksestä

Vastaajien mukaan perehdyttämistä kehitetään pääsääntöisesti korjaamalla havaitut puutteet perehdytyksessä sekä päivittämällä muistilistoja ja ohjeita. Perehdyttämistä kehitetään huomioiden työntekijöiden antama palaute ja kehittämällä perehdytystä palautteen perusteella. Vastaajat kuvasivat seuraavien asioiden toimivan hyvin perehdytyksessä: työympäristöön ja työpaikkaan perehdytys, työntekijän vastaanottaminen, yksilöllinen perehdytys, työnantajan ja työtehtävien esittely, työyhteisöön sopeutuminen, vieriooppiminen sekä taloon ja työtehtäviin perehdyttäminen. Taulukossa 3 on esitetty asioita, jotka vastaajat kokivat vaikeaksi perehdyttämisessä:

Työyksikön arkeen tuntuman saaminen	Hiljaisten sääntöjen perehdyttäminen	Yhteisen perehdyttämissabluunan puuttuminen
Eriyasisiantuntijan tehtävien perehdyttäminen	Suunnitelmallisuuden puute ja ajan varaaminen perehdytykseen	Työvuorolistat ja niiden vaihtuvuus
Perehdytyksessä läpikäytävien asioiden valitseminen ja karsiminen	Vaihtelevat verkostot ja kuntakohtaiset käytännöt	Viestintäohjeet ja käytännöt

Taulukko 3. Vaikeaksi koetut asiat perehdyttämisessä

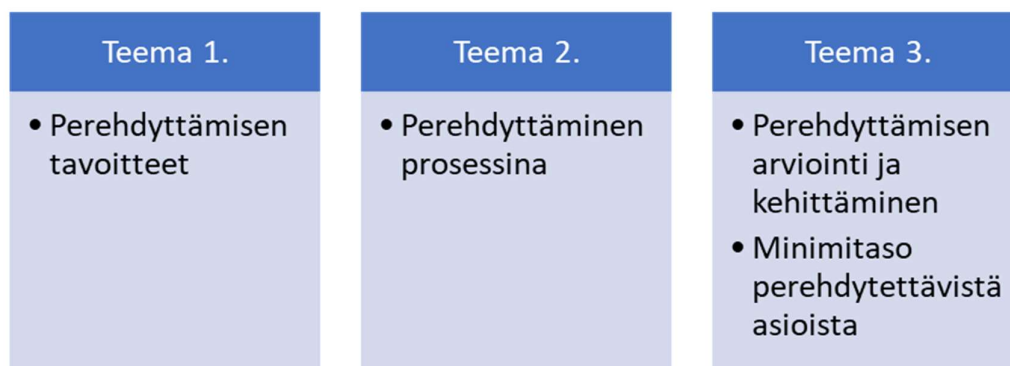
Vastaajien kuvaamia perehdyttämisen kehityskohteita ovat selkeän ja yhtenäisen ohjeistuksen puute, tarvittavan ajan varaaminen perehdytystä varten, prosessin kuvaus ja prosessin systemaattisuus, ohjelmistojen ja tunnusten saaminen työntekijän käyttöön, perehdyttämisen onnistumisen systemaattinen arviointi, palautteen vastaanotto, paloturvallisuus ja tapaturma-asiat, erityisryhmien palveleminen, perehdytyskansion päivitys, selkeän perehdyttämissuunnitelman laadinta sekä yhtenäinen perehdyttämismateriaali, joka on koottuna samaan paikkaan. Vastaajat toivoivat erityisesti suunnitelmallisuutta ja yhteistä ohjeistusta perehdytykseen. Vastauksissa toivottiin lisää yhteistä pohdintaa ja palautteen keräämistä työntekijöiden kokemuksista. Asioita, jotka vastauksissa koettiin toimivaksi, olivat ympäristöön ja työpaikkaan perehdytys, työsuhteasioiden läpikäynti, yksilöllinen perehdytys, työntekijän vastaanotto, työyhteisöön sopeutuminen, työnantajan ja työtehtävien esittely, vieriooppiminen ja parin antama perehdytys sekä tuki.

Alkuperäisenä suunnitelmana oli tallentaa yhteenveto verkkokyselyvastauksista opinnäytetyön liitteeksi. Koska yksittäisiä vastaajia olisi voinut tunnistaa aineistosta, päätettiin kyselyaineisto tallentaa suunnitelmasta poiketen Paltamon kunnan arkistoon.

### 3.2.2 Kehittämistyöpajan järjestäminen

Perehdyttämisestä vastaaville esimiehille ja johtajille järjestettiin kehittämistyöpaja. Kehittämistyöpaja järjestettiin Paltamon kunnan valtuustosalissa 18.6.2019 klo 13.00 -14.30. Työpajaan osallistui Paltamon kunnasta 9 henkilöä. Kehittämistyön tekijä toimi työpajan vetäjänä. Tilaisuuden alkuun oli järjestetty kahvitus. Kehittämistyöpajan vetäjä piti noin 10 minuuttia kestävästi aiheen alustuksen powerpoint -esityksellä. Alustuksessa kerrottiin lyhyesti perehdyttämisen kehittämis-kohteita ja kerrottiin osallistujille opinnäytetyöstä, jonka kehittämistehtävä on laatia Paltamon kunnalle perehdyttämissuunnitelma. Tilaisuuden alussa käytiin läpi myös työpajan aikataulu, päivän teemat sekä ryhmätyöskentelyn pelisäännöt. Osallistujat jaettiin kolmeen kolmen hengen ryhmään. Jokaisella ryhmällä oli ryhmien ohjaamisen helpottamiseksi oma värikoodi. Kehittämistyöpajan vetäjä jakoi ryhmille suuret kartongit, johon oli kirjoitettu kehittämistyöpajan tehtävät valmiiksi. Ryhmien tehtävänä oli keskustella tehtävistä, pyrkiä ryhmässä yhteisymmärryksen vastauksissa ja kirjata tehtävien vastaukset muistiin kartongille. Kehittämistyöpajan vetäjä seurasi ryhmien työskentelyä ja huolehti siitä, että ryhmät pysyivät suunnitellussa aikataulussa. Ryhmän vetäjän tavoitteena oli puuttua ryhmien työskentelyyn mahdollisimman vähän ja antaa ryhmille vapaus ideoita.

Kehittämistyöpajan tehtävät liittyivät kolmeen teemaan, jotka on esitetty kuvassa 14. Yhden teeman tehtävien tekoon oli varattu aikaa noin 20 minuuttia. Ajan loppuessa työpajan vetäjä keräsi tehtävät pois ryhmiltä ja antoi uudet tehtävät tilalle. Työpajan lopuksi osallistujille kerrottiin, että tuleva perehdyttämissuunnitelma kierrätetään vielä myöhemmin kommenttikierroksella henkilöstöllä. Ensimmäisen teeman tehtävän tavoitteena oli saada osallistujat ideoimaan Paltamon kunnalle yhteiset perehdyttämisen tavoitteet. Kun osallistujat tekivät ryhmässä ensimmäisen teeman tehtävät ja kirjasivat aiheesta muistiinpanot, jokainen ryhmä luki kirjaamansa vastaukset ensimmäiseen tehtävään ääneen. Työpajan vetäjä kysyi osallistujilta, miksi vastauksissa esille tulleet asiat ovat tärkeitä Paltamon kunnalle ja saisimmeko johdettua ajatuksista konkreettisia perehdyttämisen tavoitteita? Ryhmätyöskentelyn ja yhteisen keskustelun tuloksena työpajassa ideoitiin Paltamon kunnalle kolme yhteistä perehdyttämisen tavoitetta. Ideoidut perehdyttämisen tavoitteet on esitetty opinnäytetyön sivulla 29. Kehittämistyöpajan tehtävät ja tehtävien vastaukset on lisätty opinnäytetyön liitteeksi (liite 1).



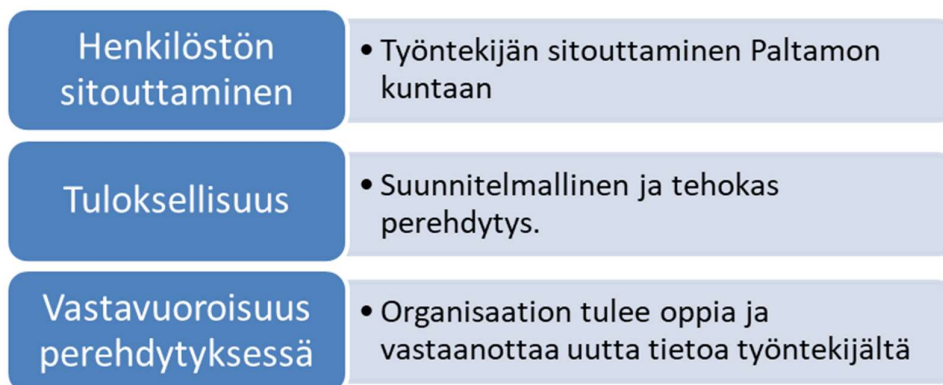
Kuva 14. Kehittämistyöpajan teemat

Alkuperäinen suunnitelma oli dokumentoida kehittämistyöpaja valokuvaamalla kehitysideoita ja kirjoittamalla muistiota työpajan aikana. Dokumentointi toteutettiin lopulta niin, että ryhmät kirjasivat itse ryhmätyön keskeiset tulokset kartongille. Työpajan vetäjä ei saanut työpajaan toista opiskelijaa avuksi kirjaamaan muistiota, joten alkuperäisestä dokumentointisuunnitelmasta luovuttiin. Vetäjä kirjoitti muistiinpanot työpajan aikana ja laati muistion työpajan jälkeisenä päivänä.

#### 4 Kehittämistehtävän tulokset

Kehittämistehtävän tuloksena laadittiin Paltamon kunnalle ehdotus perehdyttämisen prosessista sekä perehdyttämissuunnitelma excel -muodossa. Opinnäytetyöprosessin aikana muodostui näkemys siitä, millainen perehdyttämisen prosessi ja -suunnitelma voisi toimia käytännössä Paltamon kunnassa. Perehdyttämisen prosessiehdotuksessa korostuivat opitun varmistaminen, perehdyttämisen arviointi sekä perehdyttämisen kehittäminen. Opinnäytetyössä pyrittiin perehdyttämisen kehittämisen tueksi vastaamaan kysymyksiin: Miten perehdyttämistä on toteutettu Paltamon kunnan palveluyksiköissä? Millaisia tavoitteita perehdyttämisen on asetettu palveluyksiköissä? Mitkä asiat toimivat perehdyttämisen osalta hyvin? Missä asioissa on havaittu kehitettävää? Millainen perehdyttämisen prosessi toimisi Paltamon kunnassa?

Kyselytulosten perusteella Paltamon kunnassa aloittavat työntekijät saivat pääsääntöisesti aina vähintään lyhyen perehdytyksen. Perehdytyksessä käytiin tulosten perusteella läpi vähintään seuraavat asiat: työpaikan säännöt ja sopiva käyttäytyminen, palkka ja palkanmaksun ajankohta, työaika ja työvuorot, työpaikan tiloihin tutustuminen, ruoka- ja kahvitauot, henkilökunnan taukotilat, sairaspöissaolot ja poissaoloista sopiminen sekä työkaverit. Uutta työntekijää oli pääsääntöisesti organisaation edustaja vastaanottamassa ensimmäisenä työpäivänä. Kyselyvastauksissa korostui yhteisen perehdyttämisen ohjeistuksen, perehdytyksen suunnitelmallisuuden ja prosessikuvauksen tarve. Kehittämistyön aikana ei onnistuttu vastaamaan kysymykseen, millaisia tavoitteita palveluyksiköissä oli asetettu uuden työntekijän perehdytykselle. Kehittämistehtävän aikana työpajaan osallistuvat esimiehet ja johtajat onnistuivat ideoimaan kolme yhteistä perehdyttämisen tavoitetta Paltamon kunnalle, jotka voivat toimia jatkossa perehdyttämisen kehittämisen suuntana Paltamon kunnassa. Ehdotetut perehdyttämisen tavoitteet on esitetty kuvassa 15.



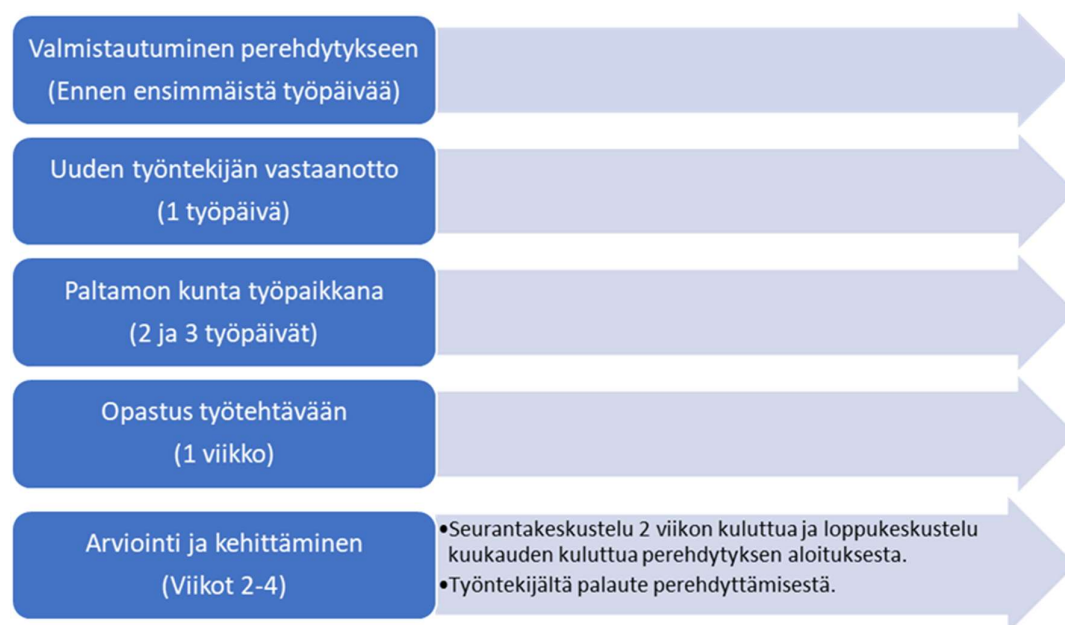
Kuva 15. Ehdotus perehdyttämisen tavoitteista Paltamon kunnalle.



Perehdyttämiseen liittyviä asioita, jotka koettiin hyvin toimivaksi perehdyttämisessä, olivat kyselyn perusteella työympäristöön ja työpaikkaan perehdytys, työntekijän vastaanotto, perehdytyksen yksilöllisyys, työnantajan ja työtehtävien esittely, työyhteisöön sopeutuminen sekä vieriooppiminen. Havaittuja perehdyttämisen kehityskohteita olivat selkeän ja yhtenäisen ohjeistuksen puute, ajan varaaminen perehdytystä varten, prosessin kuvaus ja prosessin systemaattisuus, ohjelmistojen ja tunnusten saaminen käyttöön, perehdyttämisen onnistumisen arviointi, palautteen vastaanotto, paloturvallisuus ja tapaturma-asiat, perehdytyskansion päivitys, perehdyttämisuunnitelman laadinta sekä yhtenäinen perehdyttämismateriaali koottuna yhteiseen paikkaan. Esimiehet ja johtajat toivoivat lisää suunnitelmallisuutta ja yhteistä ohjeistusta perehdyttämiseen sekä lisää yhteistä pohdintaa ja palautteen keräämistä työntekijöiden perehdyttämiskokemuksista.

#### 4.1 Ehdotus perehdyttämiprozessista

Kuvassa 16 on ehdotus yhteisestä perehdyttämiprozessista Paltamon kunnalle.



Kuva 16. Perehdyttämiprozessi Paltamon kunnalle.

Valmistautuminen perehdytykseen -vaihe sisältää ennen työntekijän ensimmäistä työpäivää tehtävät toimenpiteet, kuten työ- tai virkasopimuksen valmistelun, perehdytyksen suunnittelun, tar-

vikkeiden ja työpisteen valmistelun sekä tiedottamisen uuden työntekijän aloituksesta. Kun uuden työntekijän saapumiseen on valmistauduttu etukäteen, lähtee tutustuminen ja perehdyttäminen käyntiin ilman viivytyksiä. Uuden työntekijän vastaanotto, eli työntekijän ensimmäinen työpäivä sisältää muun muassa tutustumista työpaikan tiloihin, työkavereihin ja työsuhde- tai virkasuhdeasioihin. Ensimmäinen työpäivä on työntekijälle usein erityisen tärkeä ja jännittävä päivä. Ensimmäiselle työpäivälle tulisi varata riittävästi kiireetöntä aikaa taloon ja henkilöstöön tutustumiseen. Ensimmäisenä työpäivänä kannattaa perehdyttää vain kiireellisimmät asiat, sillä työntekijä ei kykene vastaanottamaan ja muistamaan suurta tietomäärää kerralla. Toisen ja kolmannen työpäivän aikana perehdyttämistä syvennetään. Paltamon kunta työpaikkana -vaihe sisältää perehdyttämistä organisaatioon, talon työtapoihin ja sääntöihin, tietoturva asioihin, tiedottamisen ja viestinnän asioihin sekä tutustumista henkilöstöoppaaseen. Ensimmäisen työviikon aikana perehdytetään työnopastukseen liittyvät lakisäätteiset asiat, kuten turvallisuusasiat, ergonomia, työtehtävät, suojavälineet ja työohjeet. Työtehtävien opastus ja työtehtävän ohjattu kokeileminen aloitetaan.

Laaditussa perehdyttämisprosessissa uuden työntekijän oppimista on pyritty varmistamaan lisäämällä arviointi ja kehittäminen -vaiheeseen pienimuotoinen perehdyttämisen seurantakeskustelu. Seurantakeskustelu käydään perehdyttäjän ja työntekijän välillä kahden viikon kuluessa perehdytyksen aloittamisesta. Seurantakeskustelun yhteydessä selvitetään, mitä asioita perehdytyksen aikana on opittu ja missä asioissa työntekijä tarvitsee vielä lisäopastusta. Perehdyttämisen arviointi ja kehittäminen on huomioitu prosessissa tekemällä perehdyttämissuunnitelman yhteyteen palautelomake, jonka työntekijä täyttää perehdytyksen päätyttyä.

Kuukauden kuluttua perehdytyksen alkamisesta järjestetään loppukeskustelu, missä työntekijä, perehdyttävä ja esimies voivat keskustella perehdytyksen onnistumisesta ja antaa vastavuoroisesti palautetta. Loppukeskustelussa käydään yhdessä läpi perehdyttämisen palaute. Esimies vastaa toimialueellaan puutteiden korjaamisesta ja perehdytyksen kehittämisestä palautteen perusteella. Perehdyttämissuunnitelmaan lisätyt Paltamon kunnan perehdyttämisen tavoitteet ohjaavat kehittämistä palveluyksiköissä. Esimiehen vastuulla prosessissa on palautteen lähettäminen eteenpäin työyhteisötoimikunnan käsittelyyn, kun havaitaan päivitystarpeita tai palautetta, joka koskee yhteisiä tavoitteita tai yhteistä perehdyttämissuunnitelmaa. Työyhteisötoimikunta hyväksyy tai hylkää perehdyttämissuunnitelmaan ehdotetut muutokset. Perehdyttämissuunnitelman päivittämisestä vastaa työyhteisötoimikunnan hyväksynnän jälkeen hallintojohtaja, jonka vastuulla on myös tiedottaminen organisaatiolle suunnitelmaan tehtävistä muutoksista.

#### 4.2 Perehdyttämissuunnitelma

Kehittämistyön tuloksena laadittiin Paltamon kunnalle excel- tiedostomuodossa perehdyttämissuunnitelma. Paltamon kunnalle laadittu prosessiehdotus ja aikataulu ohjaavat suunnitelmassa perehdytyksen etenemistä. Suunnitelmaan sisältyy ehdotus Paltamon kunnan yhteisistä perehdyttämisen tavoitteista. Yhteiset tavoitteet voivat jatkossa ohjata perehdyttämisen suunnittelua ja kehittämistä palveluyksiköissä. Perehdyttämissuunnitelmassa on työsuhde- ja virkasuhdeasioiden lisäksi painotettu myös lakisääteisiä turvallisuusasioita. Perehdyttämissuunnitelma mahdollistaa perehdytyksen syventämisen, sillä suunnitelmaan on mahdollista lisätä myös työnopastukseen liittyviä tehtäviä. Suunnitelma on laadittu työkaluksi esimiehen, perehdyttäjän ja työntekijän käyttöön. Suunnitelma mahdollistaa tiettyjen tehtävien tai osa-alueiden jakamisen perehdyttäjälle hoidettavaksi. Konkreettiset tavoitteet suunnitelmassa yhtenäistävät perehdyttämistä palveluyksiköissä.

Perehdyttämissuunnitelman välilehdillä on ohje perehdyttämisen seuranta- ja loppupalaverin järjestämiseen. Välilehdillä on myös tärkeitä linkkejä, kuten linkit keskeisiin kunta-alan työehtosopimuksiin. Perehdyttämissuunnitelman välilehdellä olevan palautelomakkeen voi tilanteen mukaan tulostaa tai täyttää sähköisessä muodossa. Suunnitelmana on integroida perehdyttämissuunnitelma myöhemmin Paltamon kunnan uuteen HR-järjestelmään. Siihen saakka talletuspaikaksi suositellaan yhteistä verkkolevyä, johon koko henkilöstöllä on esteetön pääsy. Perehdyttämissuunnitelma sisältää Paltamon kunnan sisäisiä ohjeistuksia ja henkilöiden nimiä, joten suunnitelmaa ei lisätty julkiseksi opinnäytetyön liitteeksi.

#### 4.3 Kehittämistehtävän onnistumisen arvio

Kehittämistehtävän tavoitteena oli laatia käytännössä toimiva perehdyttämisprosessi ja -suunnitelma. Kehittämistyön tekijä on esittänyt oman arvion kehittämistehtävän onnistumisesta. Toimeksiantajalta pyydettiin myös kirjallinen arvio siitä, kuinka hyvin kehittämistyössä onnistuttiin vastaamaan organisaation tarpeisiin ja onko laadittu perehdyttämissuunnitelma toimiva ja käyttöönottokelpoinen Paltamon kunnassa.

#### 4.3.1 Toimeksiantajan arvio

Toimeksiannon taustalla oli todellinen tarve. Vuosittaisissa henkilöstökyselyissä henkilöstö on nostanut esille perehdytyksessä olevia puutteita, myös esimiehet ovat toivoneet perehdyttämisen tueksi työkalua. Tällä toimeksiannolla pyrittiin osaltaan vastaamaan tähän tarpeeseen. Toimeksiannon tuloksena kuvattu perehdytysprosessi ja laadittu perehdyttämissuunnitelma on otettu Paltamon kunnassa käyttöön. Tämä työkalu myös integroidaan tulevan kevään aikana henkilöstöhallinnon järjestelmään. Opinnäytetyön tulokset hyödyttävät hyvin toimeksiantajaa. Tutkimuskysymysten asettelu on tehty toimeksiantajalähtöisesti. Opinnäytetyön aihe on rajattu sovitun mukaisesti koskemaan yleisen tason perehdyttämistä. Tämän onnistuneen aiheen rajauksen myötä toimeksiantaja saa käytännön perehdytystyöhön hyvän työkalun, johon on koottu kattava perehdytyspaketti. Työkalu on jo tällaisenaan hyvin hyödynnettävissä ja valmis käyttöön otettavaksi. Työkalu on helposti integroitavissa uuteen henkilöstöhallinnon järjestelmään.

#### 4.3.2 Opiskelijan arvio

Henkilöstölle lähetetty verkkokyselylomake oli pitkä, mikä on voinut vaikuttaa vastaajien vastausmotivaatioon. Kysymyksiä vähentämällä ja uudelleen muotoilemalla olisi vastausaikaa voinut lyhentää. Verkkokyselyn avulla onnistuttiin lisäämään tietoa perehdyttämisen toteutuksesta. Kehittämistyöpajan aikataulu oli laadittu kutsuttuun henkilömäärään nähden tiukaksi. Tiukasta aikataulusta huolimatta kehittämistyöpajassa onnistuttiin ideoimaan perehdyttämisen tavoitteet ja käsittelemään suunniteltuja teemoja. Työpajaan osallistujien määrä jäi odotettua pienemmäksi. Pieni osallistujamäärä voi vaikuttaa suunnitelman käyttöönottomotivaatioon. Esimiehille ja johtajille tarjottiin kuitenkin erilaisia mahdollisuuksia osallistua kehittämistyöhön ja vaikuttaa perehdyttämissuunnitelman sisältöön.

Perehdyttämissuunnitelman laatimisessa on tärkeää, että perehdyttämisen prosessi on mietitty perusteellisesti alkaen perehdyttämisen tavoitteista ja päättyen perehdyttämisen kehittämiseen. Perehdyttämisen tehtäviä ja yksittäisiä asioita on helppoa myöhemmin muuttaa, kun prosessi vastuineen on harkittu. Perehdyttämisen prosessia on tässä kehittämistyössä harkittu huolellisesti. Eklundin mukaan perehdyttämissuunnitelman tehtävä on tarjota työkalu perehdytyksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Perehdyttämissuunnitelman tulisi vastata myös kysymyksiin mitä, kuka, milloin, miten ja kenelle. (Eklund 2018, 116.) Paltamon kunnalle laadittu perehdyttämis-

suunnitelma vastaa näihin kysymyksiin. Esimiehet ja perehdyttäjät voivat mukauttaa suunnitelmaa käytännössä vastaamaan erilaisten työntekijöiden perehdyttämistarpeita. Suunnitelmaa sekä perehdyttämisprosessia on mahdollista kehittää myöhemmin kerätyn palautteen perusteella. Arvioni mukaan laaditulla perehdyttämissuunnitelmalla on edellytykset toimia käytännössä.

## 5 Pohdinta

Opinnäytetyön kehittämistehtävänä oli laatia perehdyttämissuunnitelma ja ehdotus perehdyttämisprosessista Paltamon kunnalle. Kehittämistehtävän aineistonkeruun menetelminä käytettiin verkkokyselyä sekä työpajaa. Kokemukseni perusteella työpaja on toimiva menetelmä perehdyttämisen ideointiin, kun osallistujien määrä, työpajan kesto sekä tehtävien määrä on mitoitettu onnistuneesti. Paltamon kunnalle järjestetyssä kehittämistyöpajassa osallistujat olivat taitavia ryhmätyöskentelyssä, mikä mahdollisti onnistumisen tiukassa aikataulussa. Väljempi aikataulu olisi tarjonnut enemmän mahdollisuuksia yhteiseen ideointiin ja keskusteluun. Verkkokyselyaineiston avulla onnistuttiin lisäämään tietoa perehdyttämisen lähtötilanteesta ja kehittämiskohteista Paltamon kunnassa. Aineistossa painottui voimakkaasti sivistyspalvelut yksikön perehdyttämisen tilanne. Tämä aineiston hyödynnettävyyteen liittyvä asia tulisi huomioida, jos aineistoa käytetään myöhemmin kehittämisessä. Kyselyyn vastattiin myös kuvaamalla perehdyttämisen ihannetilannetta, millä on vaikutusta aineiston luotettavuuteen.

Laadittua perehdyttämissuunnitelmaa on mahdollista käyttää Paltamon kunnassa perehdyttämisen työkaluna. Perehdyttämissuunnitelman yhteyteen laaditun palautelomakkeen avulla on mahdollista kerätä palautetta uusilta työntekijöiltä. Tutkimuskysymyksiin onnistuttiin vastaamaan opinnäytetyössä riittävällä laajuudella. Perehdyttämisen kehittämisessä on tärkeää huomioida organisaation muut prosessit sekä strategiset tavoitteet. Kehittämisessä olisi voinut kiinnittää enemmän huomiota siihen, olivatko kehittämistyössä tehdyt valinnat linjassa Paltamon kunnan viestinnän tavoitteiden kanssa.

Suosittelen, että Paltamon kunnassa käydään vielä lisää yhteistä keskustelua siitä, millaisen työnantajamielikuvan Paltamon kunta haluaa jatkossa antaa perehdyttämisessä uusille työntekijöille. Yhteinen näkemys työnantajamielikuvasta tukee perehdyttämistä ja kehittämistä palveluyksiköissä. Paltamon kunta hyötyisi tulevaisuudessa kehittämistehtävästä, jossa Paltamon kunnalle laaditaan verkkokursseja tai videomateriaalia perehdyttämisen tueksi. Sähköistä perehdyttämismateriaalia olisi mahdollista tehdä esimerkiksi yhteisistä turvallisuusasioista, kuten henkilöstön toimintaohjeista palohälytys- ja ensiaputilanteisiin.

## Lähteet

Aaltola, J., Collin, K., Eskola, J., Heikkinen, H., Herkama, S., Hänninen, V., Ilmonen, K., Kiviniemi, K., Laajalahti, A., Laine, T., Lilja, N., Metsämuuronen, J., Moilanen, P., Niikko, A., Paloniemi, S., Rajala, R., Räihä, P., Suoranta, J. & Valli, R. (2018). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2 Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (5., uud. p. ed.). Jyväskylä: PS-kustannus.

Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. (2013). Perehdyttäminen ja työnopastus – ennakoivaa työsuojelua. Viitattu 27.6.2019. [https://ttk.fi/koulutus\\_ja\\_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen\\_ja\\_tyonopastus\\_-\\_ennakoivaa\\_tyosuojelua](https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua)

Eklund, A. (2018). *Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys* (1. painos ed.). Helsinki: Impact.

Hietala, H., Kaivanto, K. & Valvisto, E. (2018). *Esimiehen käsikirja*. Helsinki: Alma Talent Oy.

Joki, M. (2018). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. Helsinki: Kauppakamari.

Kantojärvi, P. (2012). *Fasilitointi luo uutta; Menesty ryhmän vetäjänä*. Helsinki: Talentum.

Kuntatyönantajat. (2015). Kunnallisen henkilöstön osaamisen kehittämistä koskeva suositus sekä työ- ja virkaehtosopimus ammattiyhdistyskoulutuksesta. Saatavilla 8.11.2019. <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/suosituks/osaamisen-kehittaminen>

L 998/1993. Laki nuorista työntekijöistä. Viitattu 27.6.2019. <https://www.finlex.fi/fi/laki/smur/1993/19930998?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=laki%20nuorista%20ty%C3%B6ntekij%C3%B6ist%C3%A4>

L 770/1993. Rikosrekisterilaki. Viitattu 14.2.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/smur/1993/19930770?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=rikosrekisterilaki>

L 872/2019. Työaikalaki. Viitattu 27.6.2019. <https://www.finlex.fi/fi/laki/smur/2019/20190872?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6aikalaki>

L 1383/2001. Työterveyshuoltolaki. Viitattu 27.6.2019. <https://www.finlex.fi/fi/laki/smur/2001/20011383?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6terveyshuoltolaki>

L 504/2002. Laki lasten kanssa työskentelevien rikostaustan selvittämisestä. Viitattu 24.10.2019. <https://www.finlex.fi/fi/laki/smur/2002/20020504>

L 738/2002. Työturvallisuuslaki. Viitattu 14.2.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/smur/2002/20020738?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6turvallisuuslaki>

L 304/2003. Laki kunnallisesta viranhaltijasta. Viitattu 14.2.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/smur/2003/20030304?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=laki%20kunnallisesta%20viranhaltijasta>

L 162/2005. Vuosilomalaki. Viitattu 14.2.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/smur/2005/20050162?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=vuosilomalaki>

L 44/2006. Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta. Viitattu 14.2.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/smur/2006/20060044?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=laki%20ty%C3%B6suojelun%20valvonnasta%20ja%20ty%C3%B6paikan>

L 410/2015. Kuntalaki. Viitattu 14.2.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/smur/2015/20150410?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=kuntalaki>

Paltamon kunta. (2020). *Kuntaorganisaatio 2019*. Viitattu 2.3.2020.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

Österberg, M. (2014). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja* (4., uud. p. ed.). Helsinki: Kauppakamari.



**Teema 1 ryhmätehtävä:** Perehdyttämisen tavoitteet

1.Olet juuri käynyt lävitse täydellisen perehdyttämisen prosessin. Kuvatkaa lopputulema, joka täydellisesti suoritettuna on saavutettu. Miltä nyt tuntuu? Miltä organisaatiossa näyttää? Mitä ajattelet perehdyttäjistä? Mitä ajattelet organisaatiosta? Mistä osista perehdytys koostui? Mitä teit perehdytyksen aikana työpäivänä? Kuinka perehdytysvastuu jakautui henkilöstön kesken? Millainen uusi työyhteisösi on? Mitä ajattelet tulevaisuudesta /työurasta?

2.Nimetään kolme keskeistä haastetta, jotka estävät vision toteutumisen?

3.Nimetään kolme kehitysideaa, jolla vastataan näihin haasteisiin

**Teema 2 ryhmätehtävä:** Perehdyttäminen prosessina

Työntekijän perehdyttäminen on päättynyt. Työntekijä ja muut osapuolet ovat tyytyväisiä perehdytykseen. Työntekijästä tuntuu, että hän on tervetullut taloon. Perehdytys sujui loistavasti! Miten tähän tilanteeseen päästiin? Miten perehdyttäminen eteni ja millä tavoin perehdyttämistä toteutettiin? Miten perehdyttäjä vaikutti perehdytyksen onnistumiseen? Mitkä asiat mahdollistivat perehdyttäjän loistamisen tehtävässään? Miten esimies ja työntekijä vaikuttivat perehdytyksen onnistumiseen?

**Teema 3 ryhmätehtävä:** Perehdyttämisen arviointi ja kehittäminen

Kuinka voidaan käytännössä arvioida ja mitata, että perehdyttämiselle asetetut yhteiset tavoitteet saavutetaan? Hyödyntäkää pohdinnassa tehtävässä 1 valittuja yhteisiä tavoitteita. Miten perehdytystä koskevaa palautetta tulisi käytännössä käsitellä palveluyksiköissä? Mihin kerätty palaute tulisi tallettaa? Kuinka toimitaan, kun palveluyksiköissä havaitaan päivitystarpeita yhteisessä perehdyttämissuunnitelmassa? Esittäkää ehdotus toimintamallista, kuka tekee asialle jotain ja mitä asialle käytännössä tehdään? Miten perehdyttäjän osaamisen kehittäminen tulisi huomioida uudessa perehdytysprosessissa?

**Teema 3 ryhmätehtävä:** Minimitaso perehdytettävistä asioista

Joudut aloittamaan työt Paltamon kunnassa nopealla aikataululla. Perehdykseen on mahdollista käyttää aikaa vain 2 tuntia. Mitkä ovat kaikista tärkeimmät asiat, jotka toivoisit sinulle kahden tunnin aikana perehdytettävän, että pystyt aloittamaan työt?

- Aika ja paikka:** 18.6.2019 Klo: 13:00 – 14:30, Paltamon kunta, valtuustosali
- Osallistujat:** 9 henkilöä
- Työpajan vetäjä:** Susanna Hyvärinen, Opiskelija, Kajaanin Ammattikorkeakoulu. AMK-opinnäytetyö.

Perehdyttämisen kehittämistyöpajaan osallistui 9 Paltamon kunnassa työskentelevää henkilöä. Osallistujissa oli mukana perehdytyksestä vastaavien esimiesten ja johtajien lisäksi vuodesta 2018 alkaen Paltamon kunnassa työt aloittaneita henkilöitä. Perehdyttämisen kehittämistyöpaja aloitettiin esittelemällä lyhyesti toukokuussa toteutetun perehdyttämisen nykytila- kyselyn tuloksia. Kyselyyn liittyen kerrottiin vastaajien näkemyksiä perehdyttämisen onnistumisista sekä kehityskohteista Paltamon kunnassa. Aiheen alustuksessa kerrattiin myös työpajassa käsiteltävät keskeiset teemat. Aiheen alustuksen jälkeen osallistujat jaettiin kolmeen kolmen hengen tiimiin. Jokaisella tiimillä oli oma värikoodi.

Sininen tiimi: Perehdytyksestä vastaavat esimiehet/johtajat

Vihreä tiimi: Perehdytyksestä vastaavat esimiehet/johtajat

Keltainen tiimi: Vuodesta 2018 Paltamon kunnassa aloittaneet henkilöt

#### Työpajassa esiin nousseita kehityskohteita:

- Tiedottaminen: Tiedottamiseen panostuksista huolimatta koettiin, että tieto perehdyttämisasi-  
oissa ei vielä kukaan kulje riittävän laajasti.
- Vuorovaikutus perehdytyksessä ja muutosvalmiuden lisääminen (organisaatiossa) uuden tiedon vastaanottamiseen.

#### **Teema 1: Perehdyttämisen tavoitteet (20min)**

1.Olet juuri käynyt lävitse täydellisen perehdyttämisen prosessin. Kuvatkaa lopputulema, joka täydellisesti suoritettuna perehdytyksen jälkeen on saavutettu.

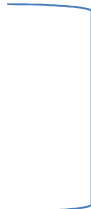
Apukysymykset: Miltä nyt tuntuu? Miltä organisaatiossa näyttää? Mitä ajattelet perehdyttäjistä? Mitä ajattelet organisaatiosta? Mistä osista perehdytys koostui? Mitä teit perehdytyksen aikana

työpäivänä? Kuinka perehdytysvastuu jakautui henkilöstön kesken? Millainen uusi työyhteisösi on? Mitä ajattelet tulevaisuudesta /työurasta?

Sininen tiimi:

- Innostuneisuus, Motivaatio, Turvallisuus -> uskallan kysyä ja palata asioihin.
- Organisaatio toimiva, työntekijää arvostava, hallittava ja varmuuden tuntu.
- osaa työnsä, tietää paikkansa, jää hyvä tunne vastaanotosta. Jatkotyöskentelyyn rohkeutta.
- Toimiva, vastaanottavainen. Tavoitteena että työ hoituu hyvin. Henkilöstö motivoitunut.
- Tutustut. tilat, työtehtävät, työkaverit, org kokonaiskuva
- Mukana työtehtävissä perehdyttäjän kanssa.

Osat:

- Tutustust. työkavereihin
  - Tilat, Tehtävät
  - Org kokon. kuva
- 
- Org. toimii

Vihreä tiimi:

- Esimies perehdytti, myös vertaisperehdyttämistä oli
- tuntuu hyvältä; tehtävänkuva, vastuu ja velvollisuudet selvillä; tervetullut olo
- Pelisäännöt selvät; toiminta johdonmukaista; myönteinen kuva org:sta
- Kasvattaa luottamusta
- org. tehtäviensä tasalla

- talon käytännöt ja tilat tutuksi, työyhteisön jäsenet, myös kysymyksille aikaa oli, turvallisuusasiat käytiin myös läpi
- eka päivänä seurasin kollegaa/aiemmin tehtävää hoitanutta

Keltainen tiimi:

- Mitä teit perehdytyksen aikana työpäivänä? Muistiinpanoja.
- Millainen uusi työyhteisösi on? Avoin ja vastaanottavainen
- Mitä ajattelet tulevaisuudesta/työurasta? luottavainen tunne tulevaan
- Turvallinen olo, tietää mitä on tulossa ja mistä saa apua.
- Perehdyttäjää on helppo lähestyä, hänellä on aikaa
- Tiedät etukäteen kuka perehdyttää, ensin käydään läpi perusasiat ja annetaan mahdollisuus täydentää
- Tutustuminen työympäristöön ja työkavereihin
- Perehdytysvastuu jakautuu perehdytettävän tehtävän mukaan

## **2. Nimetään kolme keskeistä haastetta, jotka estävät vision toteutumisen?**

Sininen tiimi: aika, tahto, tietämys

Vihreä tiimi: ajan puute, ei ole yleisohjetta, perehdyttämistä ei koeta yhteiseksi jutuksi työyhteisössä

Keltainen tiimi: Kiire, ohjeiden/materiaalin puute, työyhteisön ennakoasenne uutta työntekijää kohtaan.

## **3. Nimetään kolme kehitysideaa, jolla vastataan näihin haasteisiin**

Sininen tiimi: -

Vihreä tiimi: varataan riittävästi aikaa -> kalenteriin varaus, yleisohje p.o., työyhteisö sitoutetaan perehdyttämiseen

Keltainen tiimi: Perehdytyskansio

Yhteiset perehdyttämisen tavoitteet Paltamon kunnalle:



Ryhmiä näkemyksen mukaan henkilöstön sitouttaminen Paltamon kuntaan on yksi yhteinen tavoite, johon perehdyttämisellä tulisi pyrkiä. Tuloksellisuutta ehdotettiin yhteiseksi perehdyttämisen tavoitteeksi, sillä huolellisella perehdytyksellä on mahdollista vaikuttaa organisaation tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen. Vastavuoroisuutta uuden työntekijän ja työnantajan kesken ehdotettiin perehdyttämisen tavoitteeksi. Työpajassa koettiin tärkeänä, että myös organisaatio kehittyy ja vastaanottaa uusia näkemyksiä perehdytyksessä uudelta työntekijältä. Uuden vastaanottaminen edellyttää organisaatiolta muutosvalmiutta.

## **Teema 2. Perehdyttäminen prosessina (20min).**

Työntekijän perehdyttäminen on päättynyt. Työntekijä ja muut osapuolet ovat tyytyväisiä perehdytykseen. Työntekijästä tuntuu, että hän on tervetullut taloon. Perehdytys sujui loistavasti! Miten tähän tilanteeseen päästiin?

1. Miten perehdyttäminen eteni ja millä tavoin perehdyttämistä toteutettiin?

Sininen tiimi:

- vastaanotto!!!!
- yleiskeskustelu organisaatiosta, työstä, kierrätys työpaikalla, työkavereihin tutustuminen, työsopimusasiat, oma tehtäväkuva, työssä perehtymistä; esimies, työkaveri... menetelmät, parityöskentely

Vihreä tiimi:

- Esimies ottaa vastaan

- Esimies kertoo säännöt, toimintamallit, työyhteisöön tutustuminen, tilat
- Vertaisperehdyttäminen
- Perehdyttämisen seuranta ja arviointi
- Perehdyttäjällä ”tsekkauksista”

Keltainen tiimi:

- Perehdytys eteni ohjeistuksen mukaan
- Aikaa oli varattu riittävästi, useammalle kerralle
- Rohkaistiin aktiiviseen vuorovaikutukseen

2. Miten perehdyttäjä vaikutti perehdytyksen onnistumiseen? Mitkä asiat mahdollistivat perehdyttäjän loistamisen tehtävässään?

Sininen tiimi:

- vuorovaikutustaidot
- alan ammattilainen/osaaja
- aikaa ja mahdollisuus toteuttaa tavoitteellisesti
- selkeä organisaatio
- aika ja tahto kuulla kysymyksiä
- aikaa perehtyä
- taito asettua perehdytettävän asemaan

Vihreä tiimi:

- Perehdyttäjän asenne, läsnäolo ja vuorovaikutus
- Perehdyttäjällä työkalu käytössään

- Aikaresurssi riittävä

Keltainen tiimi:

- Positiivinen suhtautuminen perehdyttämiseen
- Riittävä aikaresurssi
- Valmistautuminen

3. Miten esimies ja työntekijä vaikuttivat perehdytyksen onnistumiseen?

Sininen tiimi:

- Aktiivinen vuoropuhelu
- Kuulemisen taito
- Motivaatio molemmilla

Vihreä tiimi:

- Motivaatiotila, asenne
- Vuorovaikutteisuus

Keltainen tiimi:

- Molemminpuolinen aktiivisuus ja kiinnostus

### **Teema 3. Perehdyttämisen arviointi ja kehittäminen (20min.)**

1. Kuinka voidaan arvioida/mitata, että perehdyttämisen asetetut yhteiset tavoitteet saavutetaan? Hyödyntäkää pohdinnassa tehtävässä 1 valittuja yhteisiä tavoitteita.

Sininen tiimi:

- tsekkilista, johon palataan -> Lisätiedon tarve. Onko molempien mielestä käsitelty listan asiat. Keskustelu ja tarkennus tarvittaviin.
- Kyselyt säännöllisesti "uusille" työntekijöille -> Keskustelut, toimenpiteet



Vihreä tiimi:

- Jää pysyväksi työntekijäksi
- Arki sujuu

2. Miten perehdytystä koskeva palaute tulisi käsitellä palveluyksiköissä? Mihin kerätty palaute tulisi tallettaa?

Sininen tiimi:

- Yhdessä ratkaisuehdotusten miettimistä palautteen perusteella kehitettäviin asioihin.
- Käsitteily omassa työyhteisössä -> tieto vastuualueelle -> työyhteisötoimikunta

Vihreä tiimi:

- Systemaattinen palautteen kerääminen
- Annettu palaute tuodaan työyhteisön tietoon
- Havaittuihin epäkohtiin puututaan

3. Kuinka toimitaan, kun palveluyksikössä havaitaan päivitystarpeita yhteisessä perehdyttämissuunnitelmassa? Esittäkää ehdotus toimintamallista: kuka tekee asialle jotakin ja mitä asialle tehdään?

Sininen tiimi:

- Tiedonkulku tarpeista, esimiehet, johtoryhmä, työyhteisötoimikunta
- Tiedon, mallien jalkauttaminen kaikille työntekijöille

Vihreä tiimi:

- Jokaisen vastuu nostaa asiat esille niitä ilmaantuessa
- Tieto siirretään esimiehen kautta hallintojohtajalle

4. Miten perehdyttäjän osaamisen kehittäminen tulisi huomioida uudessa perehdyttämisprosessissa?

Sininen tiimi:

- Koulutus
- Merkityksen avaaminen, sisäistäminen
- Malli
- Arviointi ja seuranta kunnossa

Vihreä tiimi:

- Esimiehille tarvittavaa koulutusta

### **Teema 3. "Minimitaso" perehdytettävistä asioista**

Joudut aloittamaan työt Paltamon kunnassa nopealla aikataululla. Perehdytykseesi on mahdollista käyttää aikaa vain 2 tuntia. Mitkä ovat kaikista tärkeimmät asiat, jotka toivoisit sinulle kahden tunnin aikana perehdytettävän, että pystyt aloittamaan työt?

Keltainen tiimi:

- Kriittisimmät työtehtävät
- Työvälineet; avaimet, puhelin, käyttöoikeudet, ohjelmistot
- Työtilat
- Lähimmät työkaverit
- Yhteystiedot -> tärkeimmät (työntekijän omat + työyhteisön)
- Turvallisuusohjeet
- Työsopimusasiat

**Kokemuksia perehdyttämisestä:** Onko yksikössänne kokeiltu perehdyttämisessä mentorointia, videoperehdytystä tai muuta erikoisempaa perehdytystapaa? Kerro kokemuksistasi 😊 Millaisen asioiden perehdyttämiseen näitä menetelmiä voisi kokeilla?

- Vertaisoppia/mentorointia on ollut käytössä. Vertaisoppi on hyvä, jos on samoja työnku-  
via/tehtäviä

Miten työntekijä voi vaikuttaa tai osallistua enemmän oman perehdytyksen suunnitteluun/ to-  
teutukseen?

- Valmistautumalla etukäteen, omia kysymyksiä