

Pulkkinen Marika LLM16S

## Perehdyttäminen ja käytänteet perehdyttämiselle Case Nurmeksen kaupunki



Tradenomi  
Liiketalouden koulutus  
Kevät / Syksy 2020



KAMK • University  
of Applied Sciences

Tiivistelmä

**Tekijä:** Pulkkinen Marika

**Työn nimi:** Perehdyttäminen ja käytänteet perehdyttämiselle / Case Nurmeksen kaupunki

**Tutkintonimike:** tradenomi (AMK), liiketalouden koulutus

**Asiasanat:** perehdyttäminen, työnopastus, työnopetus, työpaikkakoulutus

Kunnollinen perehdytys auttaa uutta työntekijää pääsemään kiinni tehokkaaseen työntekoon mahdollisimman nopeasti. Perehdyttämisellä autetaan myös uutta työntekijää pääsemään osaksi organisaatiota sekä työyhteisöä ja tuntemaan itsensä tervetulleeksi uuteen työympäristöön.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Nurmeksen kaupunki. Opinnäytetyön tavoitteena oli tukea perehdyttämisen onnistumista Nurmeksen kaupungin organisaatiossa. Toimeksiantajan toiveena oli, että perehdytyksestä vastaaville tuotetaan konkreettista apua perehdyttämisen tueksi sekä esille nouseviin kehittämistarpeisiin löydetään ratkaisuja. Opinnäytetyö oli tutkimuksellinen kehittämistyö, jonka kehittämistehtävänä oli selvittää tarkemmin organisaation kokemukset perehdyttämisen onnistumisesta sekä saada esille perehdyttämiseen liittyvät kehittämistarpeet. Työn tietoperusta on muodostettu perehdyttämisestä ja työnopastuksesta kertovasta kirjallisuudesta, artikkeleista sekä tutkimuksista. Tietoperusta koostuu perehdyttämisen tavoitteista, perehdyttämisen suunnittelussa huomioitavista seikoista, perehdyttämisen seurannasta ja arvioinnista sekä perehdyttämistä ohjaavasta lainsäädännöstä.

Aineiston hankkimiseen on käytetty menetelmänä kyselytutkimusta, jonka Nurmeksen kaupungin hallinto on toteuttanut keväällä 2019 sekä syksyllä 2020. Vuoden 2020 kyselyä päivitettiin yhdessä toimeksiantajan kanssa lisäämällä tarkentavia kysymyksiä perehdyttämistä koskevaan osioon. Tehty tutkimus oli monimenetelmäinen, sillä henkilöstökysely koostui sekä kvantitatiivisista että kvalitatiivisista kysymystyypeistä. Vastausten raportoinnissa käytettiin kvantitatiivista analyysia sekä kvalitatiivista sisällönanalyysia.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi perehdytyksestä vastaavalle suunnattu perehdyttäjän työkalupakki sekä kolme kehittämissuositusta liittyen perehdyttämisen kehittämiseen toimeksiantajan organisaatiossa. Työn tulokset antavat toimeksiantajalle tarkemman näkemyksen perehdyttämisen kehittämistarpeista omassa organisaatiossaan ja luovat hyvän pohjan jatkokehittämiselle.

Abstract

**Author:** Pulkkinen Marika

**Title of the Publication:** Orientation and Orientation Practices / Case Nurmes City

**Degree Title:** Bachelor of Business Administration

**Keywords:** Introduction, job guidance, familiarization with workplace, orientation, working instruction

Proper orientation helps a new employee get a good start to work effectively, as quickly as possible. Orientation also helps the new employee to become part of the organization and the work community, and to feel welcome in the new work environment.

This thesis was commissioned by the city of Nurmes. The aim of the thesis was to support successful orientation in the organization. The client's wish was that concrete help be provided to those responsible for orientation to support their work, and that solutions be found to the emerging development needs. The thesis is a research oriented development work. The development task was to find out in more detail the organisation's experiences of the success of orientation, and to highlight the development needs related to orientation. The theoretical framework consists of literature, as well as articles on the research of orientation and job guidance. In addition, the theory deals with the objectives of orientation, the factors to be taken into account in the planning of orientation, how it can be monitored and evaluated, and the legislation guiding orientation.

The method used to obtain the material was a survey conducted by the Nurmes City Administration in spring 2019 and in autumn 2020. The 2020 survey was updated together with the client by adding more specific questions to the section on orientation. It was a multi-method survey for the personnel, consisting of both quantitative and qualitative question types. Quantitative analysis, as well as qualitative content analysis were used to report the responses.

As a result of the thesis, a toolbox was created for the person in charge of orientation, as well as three proposals related to the development of orientation in the client organization. The results of the work will give the client a more detailed view of the development needs of orientation in their own organization and create a good basis for further developmen

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Työn tausta ja tavoite.....	1
1.2	Tutkimusmenetelmä ja viitekehys .....	2
2	Perehdyttäminen.....	4
2.1	Perehdyttämisen tavoitteet ja hyödyt .....	4
2.2	Perehdyttämisen prosessi .....	5
2.3	Perehdyttämisen suunnittelu.....	12
2.3.1	Osaamisen kartoittaminen.....	14
2.3.2	Perehdyttäjä.....	17
2.4	Perehdyttämisen seuranta ja arviointi.....	20
2.5	Perehdytystä ohjaava lainsäädäntö .....	20
3	Perehdyttäminen ja työnopastus Nurmeksien kaupungin organisaatiossa.....	23
3.1	Aineiston kerääminen .....	24
3.2	Kyselyn tulokset .....	25
3.3	Kehittämissuositukset .....	25
3.3.1	Perehdytysvastaavan tai mentorin nimeäminen .....	25
3.3.2	M365-intranetalustan hyödyntäminen perehdytyksessä.....	27
3.3.3	Perehdyttämisen prosessin kehittäminen työsuhteen päättyessä.....	29
3.4	Perehdyttäjän työkalupakki .....	32
4	Johtopäätökset ja toimenpide-suositukset .....	34
5	Pohdinta .....	36
6	Lähteet.....	44

## Liitteet

## 1 Johdanto

Kunnollinen perehdytys auttaa uutta henkilöä pääsemään kiinni tehokkaaseen työntekoon mahdollisimman nopeasti. Perehdyttämällä autetaan myös uutta työntekijää pääsemään osaksi organisaatiota sekä työyhteisöä ja tuntemaan itsensä tervetulleeksi uuteen työympäristöön. (Viitala 2013, 193.) Organisaatiot alasta riippumatta elävät nykyään nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Toimintaympäristö, totutut tavat tehdä töitä sekä työn tekemistä tukeva tekniikka muuttuvat ja kehittyvät pysähtymättä. Tämä tuo perehdyttämisen entistä isompaan rooliin.

### 1.1 Työn tausta ja tavoite

Opinnäytetyön toimeksiantaja Nurmeksen kaupunki on elänyt muutoksien aikaa, sillä kuntaliitos naapurikunnan Valtimon kanssa toteutui syksyllä 2019. Tämä on tarkoittanut monelle työntekijälle muutoksia muun muassa työn vastuualueissa sekä uuteen organisaatioon perehtymistä. Vuoden 2019 henkilöstökyselyssä nousi esille toiveita perehdyttämisen kehittämisestä organisaatiossa. Opinnäytetyön aiheeksi valikoitui perehdyttämisen kehittäminen.

Opinnäytetyön tavoitteena on tukea perehdyttämisen onnistumista Nurmeksen kaupungin organisaatiossa. Toimeksiantajan toiveena on, että eri yksiköiden esimiehille ja muille perehdytyksestä vastaaville tuotetaan konkreettista apua perehdyttämisen tukemiseksi sekä esille nouseviin kehittämistarpeisiin löydetään ratkaisuja. Nurmeksen kaupungilla on käytössään sisäinen intranet-alusta, josta löytyy kootusti tietoa organisaatiossa jo työskentelevälle sekä uudelle työntekijälle. Nykyinen intranet-alustan tuki loppuu alkuvuonna 2023, joten toimeksiantaja on siirtymässä uuteen M365-intranetympäristöön. Kehittämistyössä huomioidaan myös uusi käyttöön otettava M365-intranetympäristö ja sen tuomat uudet mahdollisuudet.

Nykytilanteen kartoitus pohjautuu syksyn 2020 henkilöstökyselyn tuloksiin. Laajemman tiedon saamiseksi perehdytyksen nykytilasta sekä perehdyttämisen kehittämistarpeista, henkilöstökyselyn perehdyttämiseen liittyvää osiota laajennettiin yhdessä toimeksiantajan kanssa.

Nykytilanteen kartoituksen perusteella työssä päätettiin tuottaa perehdyttäjän työkalupakki tukemaan perehdyttämistä vastaavien työtä. Perehdyttäjän työkalupakki sisältää perustietoa pe-

rehdytyksestä, perehdytyksen suunnittelusta sekä seurannasta. Työkalupakista löytyy perehdyttäjän työkaluja, kuten perehdytyksen tarkistuslista sekä kyselylomake perehdytysprosessin seurantaan ja kehittämistä varten.

## 1.2 Tutkimusmenetelmä ja viitekehys

Opinnäytetyö on luonteeltaan tutkimuksellinen kehittämistyö. Tutkimuksellinen kehittämistyö saa usein alkunsa halusta saada aikaan muutoksia ja organisaation erilaisista kehittämistarpeista. Kehittämistyöhön kuuluu yleensä käytännön ongelmien ratkaisua sekä uusien käytäntöjen, tuotteiden, palveluiden tai ideoiden tuottamista ja ottamista käyttöön. Näin ollen tutkimuksellinen kehitystyö eroaa tieteellisestä tutkimuksesta, jossa pyritään tuottamaan ilmiöistä uutta teoriaa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 19.)

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön kehittämistyön lähestymistapa on konstruktiivinen tutkimus, sillä työn tuloksena on konkreettinen tuote (perehdyttäjän työkalupakki). Konstruktiivisessa tutkimuksessa on tavoitteena ratkaista käytännön ongelma luomalla tuotos, esimerkiksi ohje tai käsikirja, malli, menetelmä, tuote tai suunnitelma. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 37.) Tämän toiminnallisen opinnäytetyön alkumotiivi on syntynyt toimeksiantajan aidosta tarpeesta. Työn tuotos on onnistuessaan työelämää hyödyttävä sekä helposti käyttöönotettavissa toimeksiantajaorganisaatiossa. Opinnäytetyö koostuu kahdesta osasta, opinnäytetyön raportista ja tuotoksena syntyvästä perehdyttäjän työkalupakista sekä kehittämis ehdotuksista, jotka pohjautuvat henkilöstökyselyn tuloksiin sekä toimeksiantajan toiveisiin.

Kehittämistyön onnistumisen kannalta on tärkeää tuntee aihealue perusteellisesti sekä löytää näkökulma, jonka avulla kehittämistyötä lähdetään viemään eteenpäin. Olemassa olevasta teoriasta voidaan käyttää käsitteitä teoriatausta tai teoreettinen viitekehys. Tämä muodostaa olemassa olevasta tiedosta koostuvan tietoperustan. Tietoperusta on käsitejärjestelmä, jossa eri käsitteet ja käsitteiden väliset suhteet määritellään. Tietoperustassa kuvataan aihealueeseen liittyvät keskeisimmät teoriat, tuoreimmat tutkimustulokset sekä teoriaa kuvaavat mallit. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 35.)

Perehdytyksestä ja työnopastuksesta löytyy paljon kirjallisuutta sekä aiempaa tutkimusta. Työssä tutustutaan laajasti perehdyttämisestä ja työnopastuksesta kertovaan kirjallisuuteen, artikkeleihin sekä tutkimuksiin. Tiedonhaussa tarvitaan lähdekriittisyyttä sekä taitoa soveltaa hankittua tietoa. Vilkan (2005) mukaan tiedonhaussa toimitaan hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti, joka

tarkoittaa sitä, että tutkija perustaa tiedonhankintansa oman alansa tieteellisen kirjallisuuden tuntemukseen, tietolähteisiin, jotka ovat asianmukaisia (esimerkiksi ammattikirjallisuus ja -artikkelit), havaintoihin ja oman tutkimuksensa analysointiin. Tietoa on haettu kirjastoista (Vaarakirjastot, Kamk-kirjasto), sähköisistä tietokannoista (KAMK-Finnan tietokannat, Vaarakirjaston E-lib-tietokanta sekä E-kirjasto) sekä internetistä.

## 2 Perehdyttäminen

Organisaatioiden johtaminen kohtaa nykyään monia haasteita ja sitä myötä myös perehdyttämisen tärkeys korostuu. Johtamiseen haasteita luovat monimutkaistunut toimintaympäristö, kiristynyt kilpailu sekä digitalisaation hyödyntäminen nousevat koko ajan merkittävämpään rooliin ja yhteiskuntavastuu on osa kaikkien organisaatioiden toimikenttää. Lisäksi organisaatioilta vaaditaan syvempää asiakasymmärrystä, innovatiivisuutta, joustavuutta sekä reaktionopeutta, jotta ne selviävät alati muuttuvassa maailmassa. Yritykset kilpailevat maksukykyisistä asiakkaista tuotteillaan ja palveluillaan, kun taas kunnat kilpailevat työpaikkoja seudulle tuovista organisaatioista, julkisista investoinneista, asukkaista, seutukaavasta ja muista kehittymismahdollisuuksista. (Kauhanen 2016, 16, 46.)

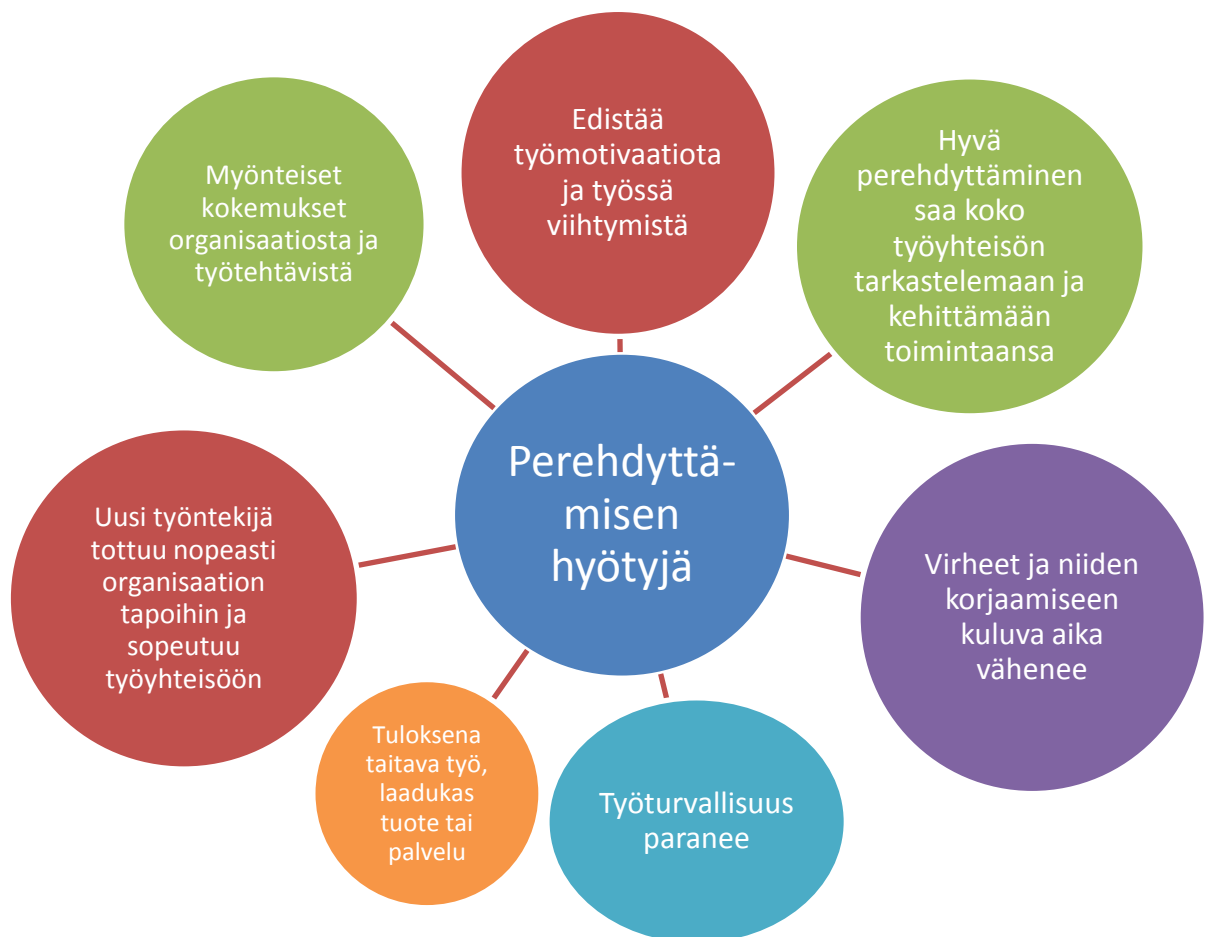
Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia toimia, joiden avulla henkilö saadaan osaksi työyhteisöä, organisaatiota ja sidosryhmiä sekä oppimaan omat työtehtävänsä mahdollisimman pian. Hyvin hoidettu perehdyttäminen vaatii aikaa, mutta on tuloksellista, sillä mitä nopeammin perehdytettävä pystyy hoitamaan oman työtehtävänsä ilman jatkuvaa ohjausta, siitä hyötyvät kaikki osapuolet. (Joki 2018, 111.) Hyvin hoidettu perehdyttäminen on myös oiva tilaisuus luoda positiivista yrityskuvaa ja siksi myös lyhytaikaisten työntekijöiden perehdyttäminen on merkityksellistä. Yrityskuva on mielikuva, joka muodostuu yrityksen palveluista, tuotteista ja henkilöstöstä. Negatiivista mielikuvaa on hankala muuttaa jälkeenpäin, sillä se säilyy mielessä pitkään. (Joki 2018, 113.)

### 2.1 Perehdyttämisen tavoitteet ja hyödyt

Perehdyttämisen rooli on merkittävä monestakin eri syystä. Hyvin perehdytetty työntekijä oppii uusiin tehtäviinsä nopeasti ja suorittaa työnsä oikein. Virheiden määrä vähenee ja samalla säästetään virheiden korjaamiseen kuluva aika ja resurssit. Työyhteisö hyötyy siitä, että uusi työntekijä ei keskeytä moneen kertaan toisten työtä vaan pystyy jo pian työskentelemään itsenäisesti. (Joki 2018, 111.) Kauhasen (2012, 150) mukaan perehdyttämisen avulla autetaan työntekijää luomaan myönteisiä kokemuksia työtehtävistään ja organisaatiosta sekä pyritään antamaan oikea kuva organisaatiosta. Kun perehdytettävä voi luottaa siihen, että hän tulee saamaan perinpohjaisen opastuksen, hän tuntee olonsa turvalliseksi uusia tehtäviään aloittaessaan (Joki 2018, 111).

Onnistuneen työhön perehdyttämisen prosessin tuloksena on työn hallinta sekä laadukas tuote tai palvelu. Tämä tavoite saavutetaan silloin, kun pyritään siihen, että työhön perehdyttäminen

on monivaiheinen opetus- ja oppimistapahtuma, jossa ei pelkästään opeteta työtehtäviä vaan kannustetaan omatoimisuuteen ja omaksumaan sisäistä yrittäjähenkeä. (Kauhanen 2012, 151.) Eklundin (2020, 27) mukaan perehdytysprosessi on myös yksi keino johtaa organisaatiota kohti asetettuja tavoitteita ja toteuttaa organisaation strategiaa. Perehdyttämisen prosessi on näin ollen johtamisen väline, jonka pitäisi sulautua saumattomasti organisaation toimintaan ja olla linjassa organisaation strategian kanssa. Kuvaan 1 on koottuna perehdyttämisen hyötyjä.



Kuva 1. Perehdyttämisen hyötyjä (mukaan Kupias & Peltola 2009, 112–113; Kauhanen 2016, 150.)

## 2.2 Perehdyttämisen prosessi

Perehdyttäminen koostuu kahdesta kokonaisuudesta. Ensimmäinen on yleisperehdyttäminen, jolla tarkoitetaan kaikkia niitä toimia, joilla uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, työpaikkansa ihmiset, tavat toimia työpaikallaan sekä omaan työhönsä liittyvät odotukset. Toinen

osa on työnopastus, joka pitää sisällään työtehtäviin opastamisen ja perehdyttämisen. Työnopastuksen avulla uusi työntekijä oppii asiat, jotka liittyvät itse työn tekemiseen, kuten mistä osista ja vaiheista työ koostuu ja mitä taitoa ja tietoa työn osaaminen edellyttää. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Tuleva työtehtävä sekä työsuhteen pituus vaikuttavat perehdyttämisen laajuuteen. Lyhyeen työsuhteeseen, kuten lyhyisiin sijaisuuksiin, kesätyöntekijäksi tai harjoittelijaksi tulevan henkilön perehdyttämiseen käytettävä aika on rajallinen, joten perehdytyksen tulee sisältää työn tekemisen kannalta kaikkien oleellisin tieto. Jo lyhyessä ajassa työtehtävissä, työympäristössä tai käytettävässä tekniikassa on saattanut tapahtua muutoksia, joten myös pidemmältä perhe- tai opintopaalta palaava tai esimerkiksi ulkomaan työskentelyjaksolta palaava työntekijä tarvitsee perehdytystä. (Joki 2018, 112.)

Perehdyttämistä seuraa varsinainen työnopastusjakso, joka voi kestää muutamasta päivästä muutamaan kuukauteen. Perehdyttämiseen käytetty aika määrittyy hyvin pitkälti opeteltavan tehtävän luonteesta. Uusi työntekijä pystyy antamaan täyden työpanoksensa omassa työtehtävässään yleensä noin vuoden talossa oltuaan. (Kauhanen 2012, 151.)

Työterveyslaitoksen (2020) verkkosivuilla laadukkaana perehdytysprosessin eri vaiheet kuvaillaan seuraavasti

### **1. Perehdytyksen suunnittelu**

Perehdytyksen suunnitteluvaiheessa valitaan uudelle työntekijälle työnopastaja. Työnopastaja myös valmennetaan tulevaan tehtävään. Suunnitteluvaiheessa sovitaan, kuka perehdyttää ja millä aikataululla sekä varataan tarvittavat resurssit tulevaan perehdytystyöhön. Perehdytykselle asetetaan jo alkuvaiheessa tavoitteet, huomioiden henkilön osaaminen ja aiempi kokemus toimialalta. Suunnitteluvaiheessa varmistetaan, että perehdyttämisen tueksi on perehdytysmateriaalit sekä perehdytyksen muistilista. Näin varmistetaan perehdyttämisen prosessin sujuvuus sekä se, että kaikki asiat tulevat läpi käydiksi.

### **2. Lähtötilanteen kartoitus**

Lähtötilannetta kartoittaessa perehdytystarpeet saadaan esille kertaamalla ja täydentämällä jo olemassa olevia tietoja. Uudet ja poikkeavat asiat korostuvat lähtötilanteen kartoituksessa ja perehdytysprosessia voidaan muokata esille tulleiden tarpeiden mukaan.

### **3. Perehdytys työpaikkaan**

Perehdytys työpaikkaan sisältää yleisien käytäntöjen läpikäymisen perehdytettävän kanssa.

### **4. Työnopastus**

Työnopastuksen vaiheessa perehdytettävä on nimetyn työnopastajan ohjauksessa. Työnopastuksen vaiheessa opastetaan kaikki työn tekemiseen liittyvät asiat, mukaan lukien työturvallisuuteen ja työhyvinvointiin liittyvät asiat.

### **5. Itsenäinen työskentely**

Itsenäisen työskentelyn vaiheessa perehdytettävä pystyy jo suoriutumaan työtehtäviinsä ja vastuistaan melko itsenäisesti, mutta työnopastajan tuki on edelleen varmistettava.

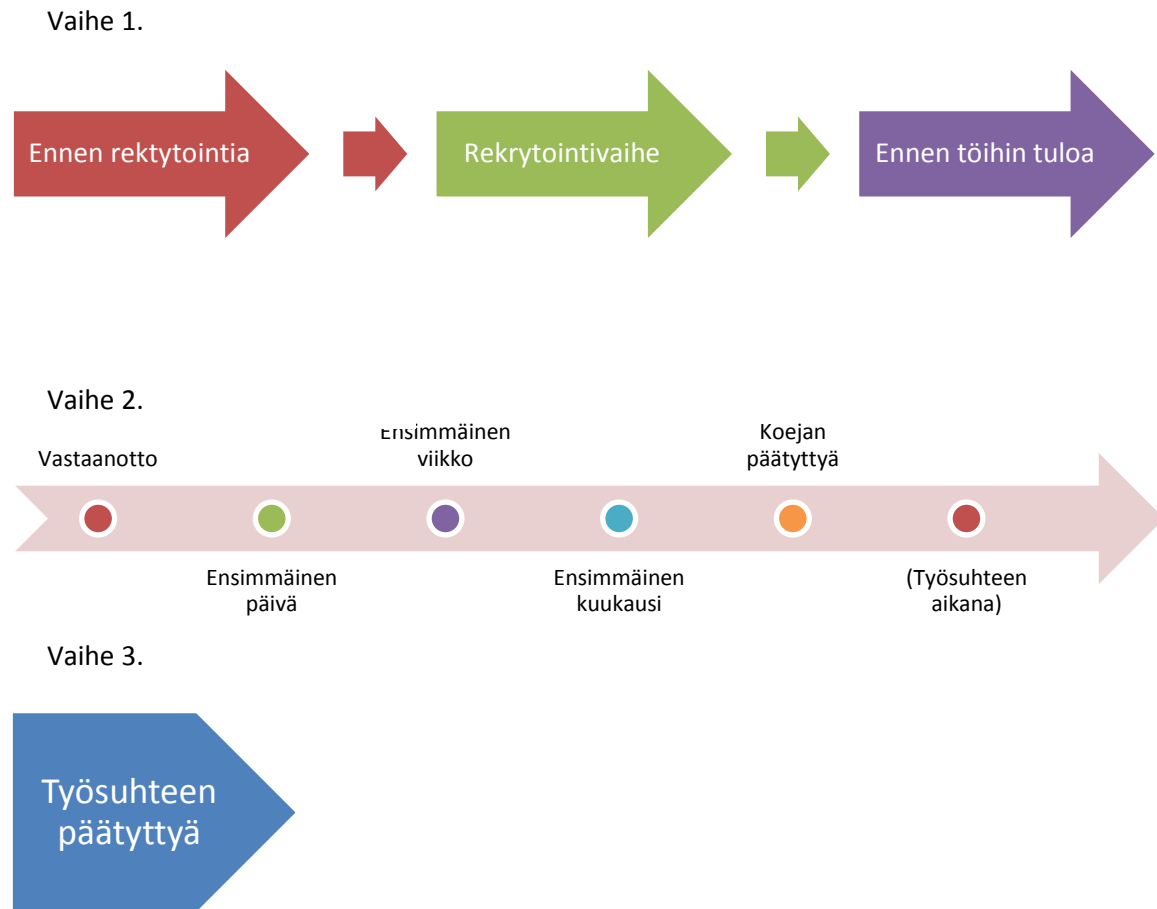
### **6. Oppimisen varmistaminen, lisäperehdytyksen tarpeen arviointi**

Kartoitetaan yhdessä perehdytettävän, työnopastajan ja esimiehen kanssa osaaminen ja tarve mahdolliselle lisäperehdytykselle. Perehdytettävä sekä työnohjaaja arvioivat osaamisen lisäksi myös perehdytysprosessin, jonka perusteella nähdään prosessin kehitystarpeet.

### **7. Perehdytysprosessin kehittäminen**

Kokemukset ja palautteet otetaan osaksi perehdytysprosessin ja perehdyttämisen kehittämistä.

Kuvassa 2 on esitelty, miten Kupias ja Peltola (2009) kuvaavat perehdytysprosessin vaihteita.



Kuva 2. Perehdytysprosessin vaiheet (Kupias & Peltola 2009, 102.)

Kupiasen ja Peltolan (2009, 102) mukaan perehdyttämisen vaiheista ensimmäinen tapahtuu jo **ennen rekrytointia**. Ennen rekrytointia pohditaan vastaanottavassa organisaatiossa tulevan tehtävän vaatimuksia ja rekrytoitavan tarvittavaa osaamista työtehtävässä. Perehdyttämisen painopisteen määrittäminen alkaa jo tästä hetkestä, sillä joskus tekijää vailla oleva tehtävä ja sen rajat on määritetty tarkasti ennalta. Joissakin tapauksissa haetaan ennemminkin sopivaa henkilöä täydentämään organisaation osaamista ja kovin tarkkaa määritelmää ei tehdä ennalta.

**Rekrytointivaihe** on tärkeä osa perehdytysprosessia, sillä se on vuorovaikutteinen tapahtuma. Organisaatio kertoo hakijoille niin tehtävän, työyhteisön kuin organisaation vaatimuksista ja erityispiirteistä. Vastavuoroisesti työnantaja saa tietoa hakijoilta heidän ajatuksistaan, näkemyksistään, potentiaalista ja osaamisesta. Uuden työntekijän osaamisen kehittäminen alkaa jo siis rekrytointivaiheessa ja hyvillä rekrytointikäytännöillä luodaan hyvä pohja jatkoperehdyttämiselle. (Kupias & Peltola 2009, 103.) Jos rekrytointivaiheessa onnistutaan saamaan uudesta tulokkaasta tarvittavia tietoja, se edesauttaa onnistuneen yksilöllisen perehdyttämissuunnitelman luomista etukäteen (Eklund 2020, 80).

Tulevan perehdyttämisen suunnittelu alkaa luontevasti silloin, kun uusi tehtävään valittu henkilö on tiedossa. **Ennen töihin tuloa** voidaan punnita, millainen perehdytysohjelma hänelle luodaan. Tähän vaikuttaa paljon se, tapahtuuko perehdytys tiettyyn selkeästi ennalta määriteltyyn ja rajattuun tehtävään vai tuleeko tulokas organisaatioon organisaation osaamista täydentävänä henkilönä. Jos tulokas perehdytetään tiettyyn selkeästi määritettyyn tehtävään, niin silloin voidaan puhua sopeuttavasta perehdyttämisestä. Jos taas tulokas tulee taitoineen ja tietoineen tuomaan osaamistaan organisaatioon ja työnkuva tulee olemaan muuntuva, niin painopiste on dialogisessa perehdyttämisessä, jotta organisaatio saa tulokkaasta irti kaiken mahdollisen osaamisen. Oli tilanne kumpi tahansa, on perusperehdyttäminen, eli työsuhteen alkuun liittyvien käytännön asioiden hoitaminen oleellista. Ensisijaista on työyhteisön pelisääntöihin, toimintatapoihin ja työkavereihin tutustuminen sekä organisaatiolle tärkeiden arvojen, strategioiden ynnä muiden taustatietojen kertominen tulokkaalle. (Kupias & Peltola 2009, 103.)

Ensimmäisen yhteydenoton valinnan jälkeen tekee perehdyttämistä koordinoiva henkilö esimerkiksi puhelimitse. Ensimmäisessä kontaktissa koordinoija saa jo tärkeitä tietoja ja pystyy aloittamaan perehdytysuunnitelman laatimisen. Ensimmäinen kontakti on myös hyvä tilaisuus, jossa tulokas voi kysyä epäselvistä asioista ennen työn aloittamista ja koordinoija voi kertoa tulokkaalle tulevasta ensimmäisestä päivästä (aloitusaika, paikka, kuka ottaa vastaan ja niin edelleen) sekä antaa muita viime hetken ohjeita ensimmäiseen päivään. Tämä on myös ensimmäinen linkki henkilöön, joka todennäköisesti on uutta työntekijää vastassa ensimmäisenä päivänä ja huolehtii pääosin hänen perehdyttämisestään. (Kupias & Peltola 2009, 103.)

**Vastaanotto** on perehdytysprosessin tärkeimpiä vaiheita, sillä ensivaikutelma on tunnetusti nopeasti muodostuva ja jälkeensä vaikeasti muutettava asia. Vastaanoton vaiheessa tulokas luo ensivaikutelman koko työyhteisöstä ja sen myötä koko organisaatiosta ja hyvin onnistuen tulokset kantavat pitkälle. Huonoa ensivaikutelmaa on hankala paikata myöhemmin. Tärkeintä vastaan-

otossa on se, että tulokas tuntee itsensä tervetulleeksi ja odotetuksi työyhteisössä. (Kupias & Peltola 2009, 105.) Ensimmäisenä päivänä voi Joen (2018, 111,118) esittämän perehdytysohjelmamallin mukaan keskittyä tutustumiseen esimiehen, perehdyttäjän ja lähimpien työtovereiden kanssa. Perehdytysohjelman ja -materiaalien läpikäynti sekä työyhteisön tiloihin ja omaan työpisteeseen tutustuminen ovat hyviä rutiineja perehdyttämisyksikön aloittamiseen. Ensimmäisissä keskusteluissa on hyvä tuoda esiin perehdyttämisen suunniteltu aikataulu sekä vaihe, jossa tulokkaalta odotetaan jo kykyä itsenäiseen työskentelyyn ja työn tuloksiin. Uudelle tulokkaalle esitellään hänen tehtäväkuvansa ja kerrotaan myös se, miten hänen roolinsa nivoutuu organisaation tavoitteiden ja strategian toteuttamiseen.

Työtiimi tai työyhteisö voi esimerkiksi luoda jonkun uuden mukavan perinteen uuden työntekijän ensimmäiselle päivälle. Esimerkiksi yhteinen rauhallinen kahvihetki, jossa esimies on läsnä, tervetuliaisviesti ilmoitustaululla, kakku- tai pullakahvit tai jokin muu mukava perinne voi olla osaltaan luomassa positiivista ensivaikutelmaa. (Kupias & Peltola 2009, 105.)

**Ensimmäisen päivän** aikana hoidetaan kiireellisimpiä käytännön asioita. Ensimmäistä päivää voi helpottaa hankkimalla etukäteen ne luvat ja työvälineet, jotka pystytään hankkimaan etukäteen. Ensimmäisen päivän aikana tapahtuu avainten ja kulkulupien luovuttaminen sekä kaikkien muiden työn aloittamiseen liittyvien tärkeiden käytäntöjen läpikäyminen. Ensimmäisen päivän aikana tulokkaalle esitellään oma työpiste, työtilat, lähimmät työtoverit sekä käydään läpi itse työhön liittyviä asioita. Ensimmäisenä päivänä kannattaa pitää huolta siitä, että tekemistä on sopivasti mutta kertoa tietoja sen verran, mitä on mahdollista kerralla omaksua. (Kupias & Peltola 2009, 105.)

**Ensimmäisen viikon** aikana tulokas tulisi auttaa pääsemään kiinni työnsä tekemiseen, joka edellyttää kokonaiskuvan saamista omasta tehtävästä sekä tutustumista organisaatioon ja omaan työyhteisöön/tiimiin. Perehdyttämistä suunnitellessa on hyvä miettiä, että organisaatiolla on tulokkaalle annettava ensiapupakkaus, jonka avulla hän pääsee ripeästi tarttumaan omaan työhönsä. Jokaisella uudella tulokkaalla on kuitenkin halu päästä kiinni niin sanottuihin oikeisiin töihin ja näin olla mahdollisimman nopeaksi hyödyksi työnantajalleen. Tulokas jatkaa sitten perehtymistä omien työtehtäviensä kautta ja pystyy tarkastelemaan yleisimpiä asioita oman työnsä kautta. Ensiapupakkauksen luomista ohjaa ajatus siitä, että mistä tärkeimmistä tiedoista ja taidoista on hyötyä sekä yrityksen että uuden tulokkaan kannalta. Näiden kriittisimpien työtehtävien opastamisen suunnittelussa tulisi miettiä, millaisella sisällöllä uusi työntekijä saa parhaimmat onnistumisen elämykset sekä miten onnistumme välttämään pahimmat virheet heti kättelyssä? (Kupias & Peltola 2009, 106.)

Ensimmäinen viikko on myös perehdytysprosessin vaihe, jolloin selvitetään tulokkaan osaaminen ja kokemukset ja sen pohjalta laaditaan, muokataan tai täsmennetään hänen oppimistaan tukevaa perehdytysuunnitelmaa. Jäsennelty perehtymissuunnitelma antaa myös tulokkaalle kokonaiskuvan siitä, mihin hänen tulee perehtyä selvitäkseen työstä tarpeeksi itsenäisesti. Ensimmäisen työviikon päätteeksi on hyvä järjestää lyhyt palautekeskustelu, jossa saadaan kuva perehtymisen ja perehdyttämisen ensivaikutelmasta sekä arvioidaan, mihin asioihin jatkossa panostetaan ja mitkä asiat voivat jäädä vähemmälle huomiolle. Perehdyttämishjelmaa ei kannata laatia liian tiiviiksi. Merkki liian tiivistä perehdyttämishjelmaasta on usein se, jos tulokas ei ehdi ensimmäisen viikon aikana tekemään yhtään omia tulevia töitään. (Kupias & Peltola 2009, 106.)

Kun perehdyttämiskauden ensimmäinen viikko on takana päin, on tarkoitus saattaa tulokas kiinni tuottavaan työhön ja paremmin sisälle työyhteisön toimintakulttuuriin. Jos tässä onnistutaan, niin **ensimmäisen kuukauden** aikana päästään siihen kehittyvän työnantajan otollisimpaan vaiheeseen, jossa uudella tulokkaalla on mahdollisuus tuoda työstä esille omia näkemyksiään, jotka parhaillaan kehittävät organisaation toimintatapoja. Tämä vaatii vastaanottavalta esimieheltä sekä koko työyhteisöltä vilpitöntä halua ja kykyä ottaa vastaa palautetta sekä intoa kehittää sen avulla omaa toimintaa. Tämä tuki vaatii myös uudelta tulokkaalta kykyä ilmaista omia näkemyksiään rakentavasti ja innostavasti, niin ettei palautteen antaminen kuulosta tungettelevalta kritisoinnilta. (Kupias & Peltola 2009, 106.)

Muutoin ensimmäisen kuukauden aikana perehdyttäminen jatkuu suunnitelman mukaan ja usein päävastuu perehtymisestä siirtyy vähitellen tulokkaalle itselleen. 1–2 kuukauden työssäolon jälkeen on otollinen paikka perehdyttäjän kanssa pidettävään palautekeskusteluun, jossa arvioidaan perehdyttämistä molempien osapuolien näkökulmasta. Keskustelun avulla pystytään tarkistamaan, että onhan tulokkaalle annettu organisaation puolesta avaimet omassa työssä onnistumiselle ja onhan perehdytys kokonaisuudessaan järjestetty hyvin. Tässä vaiheessa myös on mahdollista antaa tulokkaalle palautetta toiminnasta ja mahdollisuus tehdä mahdollisesti tarvittavia muutoksia ennen koeajan päättymistä. (Kupias & Peltola 2009, 107.)

Yleensä työsuhteen alussa koeaika kestää enintään lain salliman kuusi kuukautta ja vuotta lyhyemmissä määräaikaissa työsuhteissa enintään puolet työsuhteen kestosta (L 2001/55). Perehdyttämisen käytännön prosessi sekä prosessin kehittäminen voi olla lyhyempi ajanjakso kuin koeaika. **Koeajan kuluessa** ja perehdytyksen edetessä tavoitteena on, että tulokas pääsee hyvin alkuun uudessa työssään, osaa hankkia tietoa jo itsenäisesti työnsä tueksi sekä selviytyy työtehtävistä riittävän itsenäisesti. Hänelle on tänä aikana muodostunut tunne, että hän on osa työyhteis-

söä ja hän tuntee olevansa osa vastaanottavaa organisaatiota. Ennen kuin koeaika päättyy, pidetään esimiehen johdolla koeaikakeskustelu, joka on hyvä tilaisuus arvioida perehdyttämisen onnistumista molemmista näkökulmista ja samalla voi nousta esille jatkoperehdytystarpeita. Samalla arvioidaan myös rekrytoinnin onnistumista sekä työsuhteen jatkumista. (Kupias & Peltola 2009, 109.)

Perehdyttämisprosessi voi päättyä myös siihen, että työntekijä jättää organisaation ja **työsuhde päättyy**. Työsuhteen päättyminen voi olla nopea riippuen irtisanomisperusteesta tai koeajan puitteissa tehdystä purusta. Työsuhteen päättyminen voi olla myös tapahtuma, johon osataan ennalta varautua, kuten kesätyöntekijän tai muun määräaikaisen työntekijän työsuhteen päättyminen. Pitkäkin työsuhde voi päättyä muulla luonnollisella tavalla, kuten esimerkiksi siirtymisellä saman organisaation sisällä eri yksikköön. (Kupias & Peltola 2009, 109.)

### 2.3 Perehdyttämisen suunnittelu

Puolihuolimaton ja huonosti toteutettu perehdyttäminen hukkaa työnantajan kallisarvoista aikaa ja näin ollen myös rahaa. Perehdyttämisen suunnitteluun ja toteuttamiseen kannattaa siis satsata, koska se maksaa itsensä parhaimmillaan nopeasti takaisin, kun taas epäonnistuessaan saattaa johtaa uuden henkilön lähtemiseen talosta jo koeajan puitteissa. Onnistunut perehdytys edistää myös työturvallisuutta sekä -terveyttä, joka taas näkyy sairauspoissaolojen vähentymisenä. (Pro työturva n.d.)

Kun perehdytystä tarkastellaan koko laajuudessaan, niin perehdyttäminen kehittää uuden tulokkaan lisäksi myös vastaanottavaa organisaatiota sekä työyhteisöä. Perehdyttämisprosessissa kannattaa hyödyntää tulokkaan osaaminen ja nähdä perehdyttäminen mahdollisuutena työyhteisön ja toimintatapojen kehittämiseen. (Kupias & Peltola 2009, 86.) Ahokkaan ja Mäkeläisen (2013) mukaan perehdytys ja opastaminen ovat tärkeä osa henkilöstön kehittämistä ja kyseessä on jatkuva prosessi, jota pitää kehittää työpaikan ja henkilöstön tarpeiden mukaan.

Järjestelmällistä perehdyttämistä ja työnopastusta tarvitaan jokaisella työpaikalla, työpaikan koosta tai toimialasta riippumatta. Perehdyttäminen ja työnopastus tulee tehdä kaikille organisaation henkilöstöryhmille, vuokratyöntekijöille, tarvittaessa vanhoille työntekijöille ja myös esimiehille. Perehdytys ja opastus ovat tärkeä osa henkilöstön kehittämistä ja luonteeltaan ne ovat jatkuvia prosesseja, joita kehitetään työpaikan sekä henkilöstön tarpeiden mukaan. (Ahokas & Mäkeläinen, 2013.)

Perehdyttämisen ja työnopastuksen tarve on ilmeinen aina silloin, kun työpaikalle tulee uusia työntekijöitä, mutta perehdyttämisen ja työnopastuksen toimia tarvitaan myös palatessa töihin pitkän poissaolon jälkeen, työtehtävien vaihtuessa ja toimintatapojen, työmenetelmien ja työohjeistuksen muuttuessa. (Työterveyslaitos n.d.) Jos perehdytetään uutta taloon tulevaa esimiestä tai muusta roolista esimieheksi siirtyvää työntekijää, vaati se laajemman perehdytyksen, sillä hänet on tutustutettava myös rooliinsa esimiehenä. Esimiesasemaan tulevalle on kerrottava tarkemmin tulevat sidosryhmät, joiden kanssa hän tulee jatkossa toimimaan sekä perehdytettävä hänelle hänen vastuunsa ja valtansa suhteessa tuleviin alaisiin sekä muuhun organisaatioon. (Joki 2018, 112.)

Perehdytystä suunnitellessa kannattaa miettiä, mitkä ovat oman organisaation toimivimmat toimenpiteet ja millaista tukea tarvitaan uuden tai uutta työtä omaksuvan työtä ja työympäristöä kehitettäessä. Suunnitteluvaiheessa on tärkeää myös määritellä, milloin perehdyttäminen on riittävää ja perehdyttäminen katsotaan suoritetuksi perehtyjän ja perehdyttäjän näkökulmista. Suunnittelu vaatii siis, että organisaatiossa on asetettu kehittymisen tavoitteet. Eri organisaatioilla voi olla erilaiset tavoitteet ja painopisteen perehdyttämisen tavoitteille. Joissain organisaatiossa perehdyttämisen painopisteenä voi olla perehdyttäjien ohjaamistaitojen parantaminen prosessin aikana, toisessa pyrkimys perehdytysprosessin systematisointiin ja yhtenäistämiseen, kun taas toisaalla tavoitteena on kehittää tiimikohtaista perehdyttämistä jatkuvasti tai pyrkimys kehittää prosessia yhdessä tulokkaiden kanssa. Lähtökohdat ovat siis erilaisia ja tarpeet ovat jokaisessa organisaatiossa ja työyhteisössä erilaisia. (Kupias & Peltola 2009, 87.)

Kupiaksen ja Peltolan (2009, 38) mukaan useimmissa organisaatioissa perehdytystä tekeväälle on iso apu keskitetyistä laadituista materiaaleista ja perehdytys suunnitelmista. Näiden materiaalien ja suunnitelmien luominen luo hyvän perusrungon ja vähentää tarvetta luoda kaikkea alusta asti eri puolilla organisaatiota. Myös Kauhanen (2012, 151) tuo esiin, että usein suurissa ja keskisuurissa organisaatioissa on laadittu perehdyttämisohjelma, joko varsinaiseksi ohjekirjaksi tai ainakin perehdyttämisprosessia tukevaksi muistilistaksi. Hyvin tavallista on myös käyttää tukena intranet-alustalle luotua perehdyttämisohjelmaa muun perehdyttämisen tueksi. Tietojärjestelmään pohjautuvassa perehdyttämisohjelmassa on mahdollisuus mitata myös helpommin perehtyjän oppimista ja osaamista perehdyttämisen eri vaiheissa. Uutta työntekijää helpottaa, jos tärkeimmät työhön liittyvät asiat on koottu kirjallisesti esimerkiksi perehdytyskansioon, johon hän voi tutustua sopivalla ajalla ja palata tarkistamaan tietoja aina tarvittaessa.

Ennakkoon laadittujen materiaalien hyödyntäminen sellaisenaan läpi koko organisaation toimii vain tapauksissa, joissa on iso joukko tekemässä samoja määriteltyjä työtehtäviä. Ennakkoon laadittuja suunnitelmia tulee yksilöllistää ainakin jossain määrin, sillä poikkeavathan tulokset myös osaamiseltaan ja taustoiltaan. Hyvän ja tuloksellisen perehdyttämisen taustalla on prosessin räätälöinti perehdytettävän tarpeiden mukaan. (Kupias & Peltola 2009, 38.)

Perusteellisesti mietitty perehdyttämisohjelma on helposti käyttöön otettavissa ja ajan myötä se muotoutuu osaksi organisoitua toimintaa. Hyvin laadittu perehdytysohjelma toimii työkaluna kaikille perehdyttämiseen osallistuville ja hyvin suunniteltua sekä käyttöönotettua ohjelmaa on helppo päivittää tarpeen mukaan. Ohjelma vaatii päivittämistä, sillä ei voida tyytyä siihen, että se olisi käyttökelpoinen aina samanlaisena. Perehdyttämisohjelma toimii hyvänä muistilistana perehdyttäjälle ja siihen on helppo kirjata, kenen vastuulla on mikäkin osa-alue perehdyttämisestä. Organisaation henkilöstöasiantuntija hahmottaa hyvin kokonaisuuden sekä organisaation yleisesittelyn, mutta spesifimpiin tulevien työtehtävien vaatimuksiin sekä odotuksiin ja työyhteisöön perehdyttäjä on yksikön esimies. Lisäksi perehdyttämiseen osallistuvat ne henkilöt, joiden katsotaan parhaiten sopivan tiettyjen työtehtävien ja muiden osa-alueiden osalta. (Joki 2018, 114.)

### 2.3.1 Osaamisen kartoittaminen

Jokainen tarvitsee työssään monenlaista osaamista pärjätäkseen. Ennalta laaditut osaamiskuvaukset ja kartat helpottavat myös perehdytyksen suunnittelua. Niiden avulla voidaan arvioida uuden tulokkaan osaamistaso ja osaamistason perusteella voidaan keskittyä erityisesti niihin asioihin, joiden osaaminen on työtehtävän kannalta keskeisiä sekä joiden osaamisessa on puutteita. (Kupias & Peltola 2009, 89.) Eklundin (2020, 131) mukaan perehdytyksessä tulisi tietoisesti tutustua työntekijän osaamiseen eri alueilla sekä antaa hänen kertoa siitä, mitä toiveita hänellä on kehittymismahdollisuuksista. Osaaminen voidaan jaotella kuvan 3 mukaisesti.



Kuva 3. Osaamisen eri osa-alueet (Kupias & Peltola 2009, 89.)

Osaamisen jäsenneily kartoittaminen auttaa perehdyttämisen suunnittelua. Osaamisen kartoittamisella joko yksin tai muiden perehdyttäjiin ja tulokkaan kanssa pystytään hahmottamaan tarvittavaa osaamista. **Tehtäväkohtainen osaaminen** on osaamista, jota tarvitaan juuri tulokkaan tulevassa tehtävässä. Se voi olla esimerkiksi kiinteistöhuoltajan osaamista, jota tarvitaan kyseisessä tehtävässä millä työnantajalla tahansa. (Kupias & Peltola 2009, 90.) Tehtäväkohtaisesta osaamisesta voidaan käyttää myös termiä tehtävän substanssiosaaminen (toisin sanoen ammatin ydinosaaminen) (Eklund 2020, 130).

**Tiimi- ja työyhteisökohtainen** osaaminen on sitä osaamista, jota tulokas tarvitsee juuri siinä kyseisessä tiimissä tai työyhteisössä, johon häntä perehdytetään. Tätä osaamista ei voi luonnollisestikaan vaatia, jos tulokas saapuu organisaation ulkopuolelta. (Kupias & Peltola 2009, 90.) Myös Joki (2018) painottaa, että vaikka uudella työntekijällä olisi jo valmiiksi kokemusta tulevasta työtehtävästä, on uusi työyhteisö omine tavoitteineen, työskentelytapoineen ja ihmisineen kuitenkin aina uusi. Tiimille ja työyhteisölle on saatettu laatia pelisääntöjä sekä työprosessi- ja muita kuvauksia, jotka ovat jaettavissa kirjallisesti uudelle tulokkaalle, mutta tähän osaamiseen kuuluu myös usein paljon hiljaista tietoa, jota ei ole kirjallisena missään. Hiljaisen tiedon siirtäminen perehdytysvaiheessa korostuu. (Kupias & Peltola 2009, 90–91.)

**Organisaatio-osaaminen** pitää sisällään sen osaamisen, jota tarvitaan vastaanottavassa organisaatiossa työskennellessä. Organisaatio-osaamiseen kuuluu ymmärrys organisaation arvoista,

strategiasta, organisaatiosuhteista, asiakkaista, toimintatavoista ja niin edelleen. Jos tulokas on organisaation sisällä siirtyvä henkilö, on hänellä jo taskussaan organisaatio-osaamista, mutta ei välttämättä tiimi- ja työyhteisökohtaista kokemusta. (Kupias & Peltola 2009, 91.)

Kupiaksen ja Peltolan (2009, 91) mukaan **toimialaosaaminen** on osaamista, joka on tyypillistä jollekin tietylle toimialalle, esimerkkinä jos rakennustoimialalla palkanlaskennassa toiminut henkilö siirtyy kunta-alalle palkanlaskentaan, on hänellä paljon uutta opittavaa. Toimialaan liittyvä perehdytys on näin ollen tärkeää vaikkakin tulokkaalla olisi paljon tehtäväkohtaista osaamista. Myös Joki (2018, 112) korostaa perehdytettävän ammattitaidon vaikutusta perehdyttämiseen. Samalla alalla työskennellyt ja samansisältöisiä tehtäviä työkseen tehnyt omaa selkeämmän yleiskäsityksen tulevista tehtävistä kuin toiselta alalta uusiin tehtäviin siirtyvä työntekijä.

**Työsuhdeosaaminen** korostuu varsinkin nuorten työntekijöiden perehdyttämisessä, sillä heillä ei ole välttämättä aiempaa kokemusta työelämästä. Tulokkaalle tulee jo aikaisessa vaiheessa kertoa työhön liittyvät velvollisuudet ja edut. Vaikka työsuhteeseen liittyvät asiat käydään yleensä läpi yleisellä tasolla jo rekrytointivaiheessa, on nämä asiat syytä vielä kerrata perehdytysvaiheen alussa. (Kupias & Peltola 2009, 91.)

Työelämässä tarvitaan tehtävästä sekä työnantajasta riippumatta **yleis- ja perusosaamista**, kuten yleisiä työelämätaitoja, tietoteknistä perusosaamista, riittävää kielitaitoa ja niin edelleen. Perustaitoja pidetään monesti itsestäänselvyytenä, mutta perustaitojen kartoitus korostuu juuri työelämää aloittelevien ja ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden kohdalla. (Kupias & Peltola 2009, 92.) Eklund (2020, 130) tuo esiin työelämätaidot, joilla tarkoitetaan kaikkia niitä taitoja, jotka eivät suoraan kuulu ammatin ydinosaamiseen. Työelämätaitoihin luokitellaan sellaiset taidot, jotka auttavat yksilöä hyödyntämään osaamistaan organisaatiossa. Työelämätaitoja ovat esimerkiksi yhteistyötaidot, työn organisointitaidot ja vuorovaikutustaidot.

Myös alaistaidot ovat nousseet paljon painotettujen esimiestaitojen rinnalle. Alaistaidot ovat osa yleisiä vuorovaikutustaitoja, kuten yhteistyökyky, rehellisyys, viitseliäisyys ja suoruus. Alaistaitojen hioutuminen varsinkin nuorilla työntekijöillä alkaa perehtymisvaiheessa. (Kupias & Peltola 2009, 68,70.)

### 2.3.2 Perehdyttäjä

Perehdyttämisen hoitavat yleensä kaikki ne työntekijät, jotka tulevat olemaan myös tulevaisuudessa tekemisissä uuden työntekijän kanssa. Suurin vastuu perehdyttämisestä on kuitenkin lähimmällä esimiehellä. Esimies voi hoitaa perehdyttämisen yksin, mutta usein hän delegoi sen osittain tai kokonaan jollekulle alaiselleen tai työtiimille, jossa uusi työntekijä tulee työskentelemään. (Kauhanen 2012, 150.) Esimiehen ydintehtäviin perehdyttämisessä kuuluu varmistaa tarkoituksenmukainen perehdyttäminen työyhteisössä, sopia suoriutumisen, oppimisen ja kehittymisen tavoitteista sekä seurata ja antaa palautetta. Perehdytyksestä vastuussa oleva esimies pitää myös huolta siitä, että uusi työntekijä pääsee mukaan osaksi työyhteisöä, huolehtii työntekijän turvallisuudesta ja hyvinvoinnista, varmistaa, että työntekijä hallitsee perustehtävänsä sekä tukee kaikkia perehdytykseen osallistuvia. (Kupias & Peltola 2009, 62–63.)

Suomalaisissa organisaatioissa on useita erilaisia perehdyttäjärooleja. Jotkut perehdyttäjät voivat toimia vain yhdessä roolissa, mutta useammat perehdytykseen osallistuvat löytävät kuvasta 4 useamman itselleen sopivan roolin. (Kupias & Peltola 2009, 95.)



Kuva 4. Perehdyttäjä rooleja (Kupias & Peltola 2009, 95.)

**Työhönottaja** antaa tulokkaalle ensimmäisen kuvan ja ensivaikutelman organisaatiosta, tulevasta työstä ja sen vaatimuksista sekä tulevasta työyhteisöstä, joten työhönottaja pystyy vaikuttamaan siihen, millainen kuva tulokkaalle muodostuu omista mahdollisuuksista työssä ja työyhteisössä.

Työhönottaja kertoo myös tulokkaalle, kuinka jatkoperehdytyksessä edetään. Muille perehdyttäjiille on kerrottava, mitä rekrytointivaiheessa on luvattu ja mistä asioista on keskusteltu. Yleensä jo alun rekrytointivaiheessa uudelle tulokkaalle annetaan organisaatioon sekä työtehtävään valmistavaa perehtymismateriaalia ja annetuista materiaaleista on hyvä tiedottaa myös muita perehdyttäjiä. (Kupias & Peltola 2009, 96.)

**Tulokkaan vastaanottaja** on ensimmäisenä päivänä tulokasta vastaanottamassa ja tärkeässä roolissa, sillä tulokkaalle ensimmäiset työpaikassa vietetyt tunnit muodostavat lähtemättömän vaikutelman, oli se sitten positiivinen tai negatiivinen vaikutelma. Tulokas tekee päätelmiä sen perusteella, kuinka odotettu hän on ja onko hänen ensimmäiseen päiväänsä valmistauduttu vastaanottavaisin mielin. Tässä vaiheessa korostuu työyhteisön tiedottaminen uudesta tulokkaasta jo ennen ensimmäistä työpäivää, että jokainen ehtii hoitaa omat vastualueensa (esimerkiksi työtilojen järjestelyt, atk-tunnukset, kulkuluvat, mahdolliset työasut ja niin edelleen). (Kupias & Peltola 2009, 96.)

**Hallinnollinen perehdyttäjä** on henkilö, joka hoitaa uuteen työntekijään liittyvän hallinnollisen työn ennen työn aloittamista sekä osittain myös työn aloittamisen jälkeen. Hallinnollinen perehdyttäjä muun muassa huolehtii, että uudelta tulokkaalta saadaan tarvittavat tiedot palkanmaksua varten, hakee tarvittavat atk-tunnukset ja yhteydet ja opastaa erilaisiin työhön liittyvien ohjelmien käyttöön. Tältä henkilöltä yleensä saa mitä tahansa käytännön asioihin liittyvää apua ja tukea ja monesti hänet mielletäänkin työyhteisön perehdyttäjäksi. (Kupias & Peltola 2009, 96.)

**Työyhteisön tutustuttajan** roolissa oleva esittelee uuden tulokkaan lähimmille työkavereille, asiakkaille ja yhteistyökumppaneille. Esittelyn voi tehdä luontevasti joko esimerkiksi yhteisessä palaverissa tai muussa tilaisuudessa tai kiertämällä tulevien työkavereiden työpisteillä yhdessä tulokkaan kanssa. Tulokkaan kokemus ensimmäisinä päivinä on usein se, että uusia nimiä ja kasvoja tulee kerralla niin paljon, että on hankala omaksua niitä kerralla. Esittelykierron on kuitenkin tärkeä niin uudelle työntekijälle kuin vanhoille työntekijöille ja ensimmäisinä viikkoina voidaan sopia esimerkiksi nimikylttien käyttämisestä, jos tällaiset on työyhteisössä olemassa. **Työsuhteeseen perehdyttäjän** vastuulla on tutustuttaa tulokas työsuhteeseen liittyviin asioihin kuten työaikoihin, taukoihin, työterveyshuoltoon, palkanmaksuun ja niin edelleen. Näitä asioita käsitellään yleensä jo työhönottovaiheessa, mutta niihin on hyvä palata vielä uudelleen ja kerrata. (Kupias & Peltola 2009, 96-97.)

**Organisaatioon perehdyttäjä** johdattelee tulokkaan perehtymään tarkemmin vastaanottavan organisaation arvoihin, strategioihin ja myös tulevaisuudennäkyymiin. Tässä vaiheessa uudella tulokkaalla on mahdollisuus kasvattaa ymmärrystään oman työtehtävän tavoitteista peilaten niitä organisaation strategiaan sekä ymmärtää oman tehtävän roolinsa ja yhteistyön tärkeyden työyhteisössä. Yleensä organisaatioon perehdyttämisen toteuttaa oma esimies. (Kupias & Peltola 2009, 97.)

**Jonkin alueen erityisosaaja** on se henkilö, joka hallitsee juuri tietyn osaamisalueen organisaatiossa ja tulee tutuksi tulokkaalle silloin, kun tarvitaan työopastaja juuri tähän tiettyyn osa-alueeseen. Erityisosaaja on esimerkiksi oman alansa asiantuntija, atk-tukihenkilö, hallinnosta vastaava tai muu tärkeä asiantuntija tulokkaan tulevassa verkostossa. Tulokkaalla saattaa olla useita oman alansa erityisosaajia työtä opastamassa ensimmäisten viikkojen aikana. Tässä vaiheessa työnjako ja opastuksen aikataulutus korostuu, sillä opastuksen avulla tulokas pääsee kiinni joihinkin tehtäviin ripeästi, mutta on hyvä varata eri osaamisalueiden välille aikaa harjoittelulle ja asioiden omaksumiselle. (Kupias & Peltola 2009, 97.)

Oli organisaation perehdyttämisprosessi millainen tahansa, jollakin henkilöllä tulisi olla vastuu **tulokkaan kokonaisperehdyttämisen koordinoinnista**. Kokonaisvastuun ottajan rooli korostuu, jos tulokkaan perehdyttämiseen osallistuu useampi perehdyttäjä tai työnopastaja. Koordinoijan vastuulla on yleensä tulokkaan perehdytysohjelman suunnittelu tulokkaan kanssa, perehdytyksen resurssointi, perehdytysmateriaalin kerääminen ja tiedoksi saattaminen. Koordinoija myös seuraa perehdyttämisen edistymistä ja päivittää perehdytysohjelmaa tarpeen mukaan yhdessä tulokkaan kanssa. (Kupias & Peltola 2009, 97.)

**Kummiksi** tai **mentoriksi** kutsutaan perehdytyksessä henkilöä, joka on nimetty huolehtimaan tulokkaasta koko hänen perehdyttämisvaiheensa ajan. Monissa organisaatioissa tämä on koettu hyväksi tavaksi tukea perehdyttämisen onnistumista, sillä kummi- tai mentorsuhde on toimiessaan hyvin tiivis ja jatkuu toimiessaan myös perehdyttämisvaiheen jälkeen. Tulokkaan perehtyminen on pitkälti kummin tai mentorin vastuulla, ja hän on varautunut antamaan aikaa tulokkaan opastamiselle ja on aina valmiina vastaamaan hänen kysymyksiinsä. Kummien ja mentoreiden suhde tulokkaaseen pohjautuu yleensä vaativaan vuorovaikutussuhteeseen ja tämän vuoksi nimetyille kummeille tai mentoreille on hyvä antaa koulutusta, opastusta ja tukea tehtävään. (Kupias & Peltola 2009, 98.) Kupiaksen ja Salon (2014) mukaan mentorointia voi kuvata helpoiten toimintana, jossa kokenut mentori ohjaa nuorempaa ja kokemattomampaa aktoria. Aktorilla tarkoitetaan kehittymishaluista henkilöä, joka on valmis luottamukselliseen vuorovaikutussuhteeseen mentorin kanssa. Mentorin rooli voi olla hyvin lähellä perehdyttäjän roolia, mutta yleensä mentorin rooli

korostuu vasta alun tiiviimmän perehdytysjakson jälkeen. Alun tiiviimmän perehdytysjakson myötä uusi tai uutta työtä opetteleva työntekijä on saanut hyvät perustiedot organisaatiosta sekä omasta työtehtävästään ja syvällisempää perehdytystä jatketaan oman mentorin kanssa.

#### 2.4 Perehdyttämisen seuranta ja arviointi

Uuden työntekijän tullessa positiiviseen työskentely- ja oppimisilmapiiriin hän motivoituu aktiiviseksi oppijaksi helpommin. Motivoituminen ja sitoutuminen ovat sekä työntekijän että työnantajan kannalta positiivista tulosta tuottavia asioita. Uuden tehtävän sekä työympäristön omaksuminen vaatii ponnisteluja molemmilta osapuolilta ja kokemus uudesta työpaikasta alkaa kertymään heti alusta alkaen. Hoidettiin työsopimukseen liittyvät asiat ajallaan, menikö kaikki kuten sovittiin ja toivottivatko uudet työkaverit tervetulleeksi? Miten perehdyttämisestä huolehdittiin ja oliko esimiehellä tahtoa ja aikaa tutustua ja lähteä luomaan luottamuksellista suhdetta uuteen työntekijään? Uuden tulokkaan on turvallista ja jopa suotavaa ihmetellä työyhteisön toimintatapoja omalle esimiehelleen tai perehdyttäjälle. Uuteen työpaikkaan kotoutumista voi helpottaa myös mentorin tai kummin nimeäminen, joka tukee ja ohjaa uutta työntekijää muiden perehdyttäjien ja opastajien ohella. (Kupias & Peltola 2009, 64–69.)

Kun perusperehdyttäminen on tehty ja on päästy hyvin alkuun, on tärkeää huolehtia perehdyttämisen seurannasta. Perehtyjälle tärkeä ja luottamusta herättävä tekijä on seurannasta sopiminen, sillä näin hän kokee, että hänen onnistunutta perehtymistään pidetään tärkeänä ja siihen suhtaudutaan vakavasti. Siksi onkin tärkeää sopia perehtyjän kanssa tapaamisia, joissa arvioidaan työtehtävien haltuunoton sujumista sekä sitä, miten uusi työntekijä on sopeutunut työyhteisöön. Sovitut tapaamiset antavat perehtyjälle hyvän tilaisuuden kertoa nousseista epäkohdista perehdytysprosessista sekä kaipaamastaan lisätuesta. Perehdyttämisen seurantakeskustelua varten voidaan luoda valmiita kysymyksiä, joiden avulla saadaan palautetta työntekijän kehitymisestä sekä perehdytysohjelman sujuvuudesta. (Joki 2018, 121.)

#### 2.5 Perehdytystä ohjaava lainsäädäntö

Perehdyttäminen työhön on myös laissa määriteltyä. Lain nuorista työntekijöistä (L 1993/998) mukaan työnantajan velvollisuuksiin kuuluu huolehtia, että työntekijä saa opetusta ja ohjausta

työhön ja työoloihin sekä ikänsä ja muiden ominaisuuksiensa edellyttämää henkilökohtaista opastusta työhön niin, että hän välttyy aiheuttamasta vaaraa itselleen tai muille. Työtehtävät tulee valita sopiviksi nuoren kehityksen mukaisesti ja perehdytyksen ja työvalvonnan rooli korostuu heti työnteon aloittamisen jälkeen. (Mannermaa 2018, 118.)

Työnantajan velvollisuudesta perehdyttämiseen säädetään myös Työturvallisuuslaissa (L 2002/738) seuraavasti:

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

- *työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista;*
- *työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi;*
- *työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta; ja*
- *työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa.*

Työturvallisuusasiat nousevat olennaiseksi osaksi työntekijän perehdytystä. Työnantajan tulee perehdytysprosessin aikana varmistaa, että työntekijä saa riittävät tiedot työpaikan olosuhteista, oikeista työmenetelmistä, työn vaaroista, koneiden ja laitteiden toimintatavoista sekä altisteista työympäristössä. Työntekijän tulee myös osata toimia mahdollisissa häiriötilanteissa. Kun perehdyttämisen yhdeksi tavoitteeksi otetaan turvallisuusasenteen lisääminen työpaikalla, se edesauttaa koko työyhteisön turvallisuuskulttuurin kehittymiseen. (Mannermaa 2018, 69.)

Työn tekeminen on turvallista silloin kun työntekijä huolehtii, että työntekijät tuntevat työhön liittyvät työsuojelumääräykset ja osaavat myös noudattaa niitä. Työnantajan vastuulla on myös selvittää työhön liittyvät vaarat ja sen avulla perehdyttää työntekijänsä työhön. Työnantajan tulee pitää työntekijät ajan tasalla, mikäli ohjeet ja määräykset muuttuvat. Koska esimiehet vastaavat

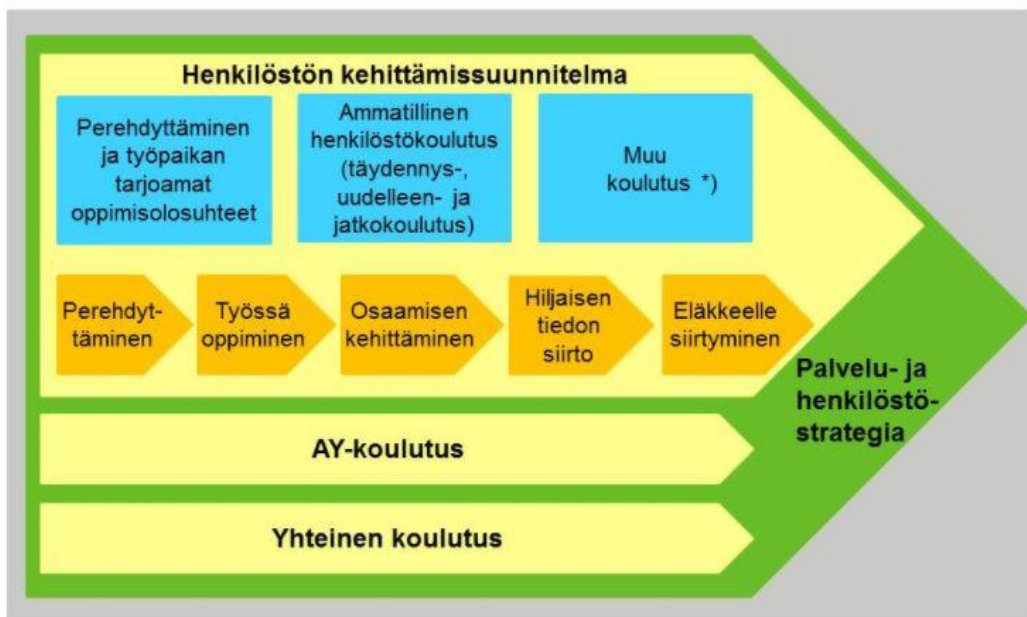
työturvallisuuslain mukaan työympäristöstä, on tärkeää, että heille järjestetään työturvallisuus-  
koulutusta. Työturvallisuusosaamista voidaan vahvistaa työturvallisuuskortilla, joka on Työturval-  
lisuuskeskuksen hallinnoima valtakunnallinen turvallisuuskoulutus työpaikan työturvallisuuteen  
perehdyttämiseksi. Koulutuksen keskeisenä tavoitteena on antaa perustiedot yhteisen työpaikan  
työturvallisuuden keskeisistä seikoista sekä turvallisuusosaamisen lisääminen. (Mannermaa  
2018, 69.)

### 3 Perehdyttäminen ja työnopastus Nurmeksen kaupungin organisaatiossa

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimivan Nurmeksen kaupungin organisaation perehdyttämisen lähtötilannetta arvioidaan tässä työssä vuoden 2019 sekä 2020 henkilöstökyselyn tuloksien pohjalta. Toimeksiantaja kokee, että organisaatio hyötyisi perehdyttämisen kehittamisestä, sillä perehdyttäminen on koettu joissakin yksiköissä riittämättömäksi. Nurmeksen kaupungilla ei ole käytössään yhteistä perehdytysuunnitelmaa yleisperehdytyksen tukemiseen. Perehdytystä kehittäessä on hyvä huomioida, että Nurmeksen kaupunki työllistää henkilöstöä hyvin erityyppisissä tehtävissä, jotka voivat perustua tilanteen mukaan joko virka- tai työsuhteeseen. Liitteessä 1 on esitelty Nurmeksen kaupungin organisaatio.

Kuntatyöntajien (2015) kunnallisen henkilöstön osaamisen kehittämistä koskevassa suosituksessa perehdyttäminen nähdään yhtenä osana henkilöstön kehittämistä. Kuvassa 5 kuntatyöntajien näkemys henkilöstön kehittäminen osana työuraa.

#### Henkilöstön kehittäminen osana työuraa



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

Kuva 5. Henkilöstön kehittäminen osana työuraa (Kuntatyöntajat 2015.)

Kuntatyöntajien (2015) suosituksessa kunnallisen henkilöstön osaamisen kehittamisestä nähdään henkilöstön kehittämisen tavoitteena sen osaamisen turvaaminen, jota tarvitaan kuntien

palvelutuotannossa. Henkilöstön kehittämistä ohjaa palvelu- ja henkilöstöstrategia ja henkilöstön kehittämisen rooli on merkittävä työyhteisön toimivuuden, tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin kannalta. Suosituksessa korostetaan sitä, että vastuu perehdyttämisestä on työnantajalla ja perehdyttämisen toteuttamiseen on varauduttava varaamalla riittävästi aikaa. Perehdytystä annetaan työtehtävien tai työolosuhteiden muuttuessa, pitkän poissaolon jälkeen, määräaikaisissa tehtävissä oleville sekä esimiestehtävissä toimiville. Perehdytystä ja ohjausta täydennetään tarvittaessa. Onnistuneella perehdytyksellä tavoitellaan tuloksia kuten myönteisen asenteen syntymistä työhön, työyhteisöön sekä työtovereihin. Onnistunut perehdytys auttaa myös sitoutumista työyhteisön tavoitteisiin, sillä työntekijä tuntee itsensä arvostetuksi sekä olonsa turvalliseksi. Suosituksen mukaan työyhteisöissä tulee olla perehdyttämissuunnitelma, jonka avulla perehdytetään muun muassa työturvallisuuteen, työterveyshuoltoon ja tietoturvaan koskeviin asioihin.

### 3.1 Aineiston kerääminen

Aineiston hankkimiseen on käytetty menetelmänä kyselytutkimusta, jonka Nurmeksen kaupungin hallinto on toteuttanut keväällä 2019 sekä syksyllä 2020. Aiemmat vuonna 2019 toteutetun kyselyn tulokset on otettu mukaan siksi, että saadaan vertailupohjaa tuoreille tuloksille. Vertailu aiempiin tuloksiin antaa myös tärkeää tietoa siitä, että onko perehdyttämisessä onnistuttu kuntaliitoksen toteuttamisen jälkeen paremmin kuin aiemmin. Kuntaliitos naapurikunnan Valtimon kanssa toteutui syksyllä 2019. Vuoden 2020 kyselyä päivitettiin yhdessä toimeksiantajan kanssa lisäämällä tarkentavia kysymyksiä kyselyn perehdyttämistä koskevaan osioon. Vuoden 2020 henkilöstökyselyn perehdyttämiseen liittyvät kysymykset esitellään liitteessä 2.

Aineiston keräämisessä on aiheen rajauksen vuoksi hyödynnetty vain henkilöstökyselyn perehdyttämiseen liittyvän kyselyosan vastaukset. Aineistokeräämiseen käytetty henkilöstökysely koostui sekä kvantitatiivisista että kvalitatiivisista kysymystyypeistä. Avoimet vastaukset on analysoitu kvalitatiivisen sisällönanalyysin avulla. Tuomen & Sarajärven (2018, 85) mukaan sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. Sisällönanalyysi nähdään yksittäisen metodin lisäksi myös väljänä teoreettisena kehyksenä, joka on liitettävissä erilaisiin analyysikokonaisuuksiin. Sisällönanalyysi auttaa analysoimaan dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti sekä sen avulla pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty ja yleinen kuvaus. Sisällönanalyysi auttaa järjestämään kerätyn aineiston johtopäätösten tekoa varten. Aineiston sisällönanalyysissa on käytetty tekniikkana luokittelua, joka on yleisin ja yksinkertaisin tapa järjestellä aineistoa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 78).

Toteutettu henkilöstökysely sisälsi myös kvantitatiivisia kysymystyyppisiä. Näin ollen aineistonkeruumenetelmänä on käytetty monimenetelmäistä tutkimusta, joka oli yhdistelmä laadullisista ja määrällisistä menetelmistä. Kohteen kuvaamista ja tulkitsemista numeroiden ja tilastojen avulla kutsutaan määrälliseksi eli kvantitatiiviseksi tutkimukseksi (Jyväskylän yliopisto 2015). Vilkan (2005, 49) mukaan määrällisen tutkimusmenetelmän tiedonintressinä on numeraalisen tiedon saavuttaminen ja tavoite kuvailla numeraalisesti yleisesti jotakin asiaa, asian mahdollisia muutoksia tai sitä, missä määrin asia vaikuttaa johonkin toiseen asiaan. Kvantitatiivisen datan raportoinnissa käytetään kvantitatiivista analyysia.

### 3.2 Kyselyn tulokset

Kyselyn tulokset salattu toimeksiantajan pyynnöstä.

### 3.3 Kehittämisehdotukset

Henkilöstökyselyn avulla tehdyn nykytilan kartoittamisen ja toimeksiantajan kanssa käytyjen keskustelujen perusteella työhön nostettiin kolme perehdyttämiseen liittyvää kehittämiskohdetta. Perehdyttämisen kehittämiskohteiksi toimeksiantajan organisaatiossa nousivat perehdytysvastaavan tai mentorin nimeäminen, uuden M365-intranet alustan hyödyntäminen perehdytyksessä sekä perehdyttämisen prosessin kehittäminen työsuhteen päättyessä.

#### 3.3.1 Perehdytysvastaavan tai mentorin nimeäminen

Vuoden 2020 henkilöstökyselyyn vastanneista 54 % oli sitä mieltä, että koulutettujen mentorien ja perehdytysvastaavien nimeäminen tukisi perehdyttämisen toteuttamista Nurmeksen kaupungin organisaatiossa.

Eklund (2020, 140) näkee epäselvän vastuunjaon olevan yksi perehdytyksen epäkohdista. Perehdytystä sujuvoittaa se, että eri osa-alueiden perehdytysvastuut on selkeästi jaettu sekä delegoitu eteenpäin. Selkeä vastuunjako edesauttaa perehdyttäjien valmistautumista omaan tehtäväänsä ja lisäksi se on loistava tapa saada henkilöstö osallistumaan mukaan perehdytykseen. Esimiehen

työkuorma pienenee ja hän voi kohdistaa aikansa hänelle olennaisiin tehtäviin sekä perehdytyksen kokonaisuuden hallintaan. Perehdyttäjäksi nimetty työntekijä pääsee puolestaan jakamaan osaamistaan ja vastuun antaminen on hänelle samalla arvostuksen osoitus. Myös Härmä (2015, 23) toteaa, että perehdyttäjän tulee olla työssä läsnä ja näkee, että esimiehen kannattaa delegoida perehdyttämistä muulle työyhteisölle. Mentoriksi tai nimetyksi perehdyttäjäksi voidaan nimetä toinen kokeneempi työntekijä, jonka kanssa perehdytettävä muodostaa luottamuksellisen suhteen, jossa niin sanottujen tyhmienkin kysymyksien esittäminen on sallittua.

Myös eläkeikää lähestyville työntekijöille on hyväksi, että he voivat opastaa tulokkaita töissä ja jakaa omaa osaamistaan sekä hiljaista tietoa. Esimerkkinä kuljetusalan yritys, jossa pitkän työuran tehneiden työtaakkaa on kevennetty siten, että heiltä on vähennetty työn rasittavuustekijöitä, kuten yöajoja, samalla kun he ovat ottaneet vastuuta nuorten kuskien perehdyttämisestä. (Härmä 2015, 23.)

Hyvän perehdyttäjän on oltava itse aidosti sitoutunut työtehtäväänsä ja rooliinsa perehdyttäjänä. Sitoutunut perehdyttäjä ymmärtää perehdyttämisen tärkeän roolin työyhteisössään ja on valmis tekemään töitä onnistuneen perehdyttämisen eteen. Perehdyttäjäksi nimetyllä on halu saada uusi työntekijä kokemaan itsensä tervetulleeksi. (Eklund 2020, 142.) Kupiaksen ja Peltolan (2009, 57) mukaan organisaatioon nimetty perehdyttäjä on usein esimiehen tärkein kumppani osaamisen kehittämisen alueella. Kun perehdyttäjän rooliin on löydetty oikea henkilö, on tärkeää tukea valittua henkilöä hänen tehtävässään. Nimetylle perehdyttäjälle on annettava valtuuksia sekä näkemyksiä, luotava edellytyksiä hyvään suoriutumiseen, huolehdittava riittävästä resursseista, tukea kuunnellen ja varmistaa onnistuminen tehtävässä. Uusi perehdyttäjä tarvitsee työnsä tueksi paljon esimiehen tukea ja ohjausta. Perehdyttämisen toimintatavat on luotava yhdessä ja olemassa oleva perehdyttämissuunnitelma on käytävä yhdessä läpi, mikäli sellainen on organisaation käytössä. Organisaation arvojen ja oikeiden toimintatapojen välittäminen uudelle työntekijälle on perehdytyksen tärkeimpiä tavoitteita, joten tavoitteiden läpikäyminen niin nimetyn perehdyttäjän, kuin kaikkien perehdytykseen osallistuvien kanssa on tärkeää.

Alaluvussa 3.2.5. esiteltyjen tuloksien perusteella voidaan todeta, että raha on useimmiten mainittava motivointikeino perehdyttämistä vastaavana tai mentorina toimimiselle. Mikäli toimeksiantajan organisaatio päättää kehittää perehdyttämistä nimeämällä vastuullisia perehdyttäjiä tai mentoreita, on tärkeää luoda säännöt palkitsemiselle. Kunnallisen yleisen virka- ja työehtosopimuksen (KVTES) palkkausjärjestelmä koostuu seuraavista palkanosista: tehtäväkohtainen palkka, henkilökohtainen lisä, työkokemuslisä, tulospalkkio ja muut KVTES:ssä mainitut lisät, palkkiot ja

korvaukset. Perehdyttämisestä vastaavana tai mentorina toimivan palkitsemiseen voidaan hyödyntää henkilökohtaista lisää. Henkilökohtaisen lisän myöntäminen perustuu työsuorituksen arviointiin ja se voi olla myös määräaikainen lisä. (KVTES-palkkausjärjestelmäopas 2013.) Palkkion määräaikaisuus tukee sitä, että perehdytysvastaavan tai mentorin rooli voi olla määräaikainen. Näin ollen mentori- tai perehdytysvastaavan rooleja voidaan kierrättää työyhteisön sisällä, jos se nähdään tarpeelliseksi ja oikeudenmukaiseksi.

### 3.3.2 M365-intranetalustan hyödyntäminen perehdytyksessä

Organisaatioiden tapa koota tietoa on kerätä sitä omille kotisivuille, erilaisiin tietojärjestelmiin sekä intranetiin. Julkiset kotisivut ovat kaikkien saavutettavissa, kun taas intranetiin kootaan sisäistä tietoa henkilökunnan hyödynnettäväksi. Heti perehdytyksen alkuvaiheessa on hyvä varmistaa, että perehtyjällä on pääsy kaikkiin niihin tietoihin, joita hän omassa perehtymisessään tarvitsee. Perehtyjä on opastettava siihen, mistä tietoa saa ja osana perehdytysprosessia on varattava aikaa tiedon etsimiseen ja tietoihin tutustumiseen. (Joki 2018, 118.)

Nurmeksen kaupungin organisaatiossa hyödynnetään aktiivisesti intranet-alustaa. Organisaatio käyttää tällä hetkellä SharePoint 2013 intranet-alustaa, jonka tuki päättyy alkuvuonna 2023. Sharepoint 2013 -ympäristön sivustosta on luovuttava vuoden 2022 loppuun mennessä ja organisaatiossa otetaan käyttöön uusi modernimpi M365-intranet. Uuden M365-intranetin käyttöönotto tuo hyvät mahdollisuudet tehdä intranetistä pääasiallinen ja toimiva organisaation viestintäkanava, alusta on myös helposti muokattavissa organisaation tarpeisiin. Uusi M365-intranet on käytettävissä myös mobiililaitteilla ja ympäristössä on tehokkaasti hyödynnettävissä käytössä olevat Office 365 -sovellukset ja muun muassa tiimityöskentelyn työkalut. (Juuti 2020.)

North Patrolin (2020) toteuttamassa Intranetit ja digitaaliset työympäristöt 2020 -selvityksessä korostuu, että viestinnällinen intranet toimii yhä useammin koko organisaation viestintävälineenä. Intranet on organisaatioille tärkeä kanava, sitä käytetään ajankohtaisista asioista viestimiseen ja informaation jakamiseen. Intranetin kautta välitetään työsuhteeseen liittyvää tietoa sekä työn tekemiseen liittyvää ohjeistusta, ja intranetin yksi rooli on myös luoda organisaatiokulttuuria sekä vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Osallistuin opinnäytetyön prosessin aikana toimeksiantajan kutsumana Meidän IT ja Talous Oy:n pitämään M365-intranetalustan esittelyyn. Esittelyssä sai peruskäsityksen uudesta käyttöönotet-

tavasta M365-intranetalustasta ja sen tuomista uusista mahdollisuuksista. Toimeksiantajan mukaan käyttäjät ovat kokeneet nykyisen käytössä olevan SP 2013-intranetin suurimmaksi haasteeksi intranetissä olevan tiedon hajanaisuuden. Intranetissä on paljon henkilökunnalle oleellista tietoa, mutta tarvittava tieto koetaan hankalasti saavutettavaksi. Tutustuin toimeksiantajan nykyiseen intranetalustaan toimeksiantajan tiloissa ja kokemukseni oli, että tietoa intrassa on paljon, mutta tiedon löydettävyys voi olla haasteellista.

Uuden intranetin käyttöönotto kannattaa suunnitella huolella. Käytössä oleville eri järjestelmille on hyvä tehdä heti alussa selkeä roolijako. Roolituksia ja hallintaa määrittäessä luodaan yhteiset pelisäännöt sille, mitä viestitään ja milläkin alustalla. North Patrol (2020) toteaa intranet ostajan oppaassa, että kun kaikki käyttävät sovitusti samoja työkaluja, niin organisaation sisäinen ja ulkoinen viestintä helpottuu.

On hyvä pohtia, kuinka tulevasta intranetistä saadaan muotoiltua selkeämpi kokonaisuus, ja sen kehittäminen tulee perustua käyttäjälähtöiseen ajatteluun. Käyttöönottovaiheessa käyttäjien kokemuksia kartoitetaan ja samalla saadaan esille jo olemassa olevat tavat käyttää nykyistä intraa. Tietojen looginen jäsentely ja selkeä otsikointi helpottaa tiedon löytymistä intranetistä. Tämän seikan lisäksi uuden intranetalustan käyttöönotossa kannattaa keskittyä myös tiedon saavutettavuuteen.

Kehittämissideana kuvassa 11 esitellään uuden intranetsivuston päänavigaatio rakenne-ehdotus.



Kuva 6. Ehdotus intranetalustan päänavigaation rakenteesta

Kehittämissideohjeissa keskitytään siihen, kuinka intranetiä voidaan hyödyntää tehokkaasti tiedon välittämiseen uudelle työntekijälle. Intranet hyödyttää myös tulevaisuudessa uutta työntekijää, koska se tukee oppimista ja intranetalustalle jaettuihin tietoihin on helppo palata. Intranetin organisaation työntekijälle suunnattua tietoa voitaisiin jaotella kuvan 12 ehdotuksen mukaisesti.



Kuva 7. Ehdotus Työntekijälle-välilehden alanavigaatiosta

Intranetin hyödyntämisen lisäksi eri työyksiköt voisivat koota yksikkökohtaisen perehdyttämiseen tarvittavan tiedon sähköiseen muotoon. Tämän toteuttamiseen löytyy eri työkaluja jo organisaatiolla käytössä olevista O365-ympäristön työkaluista. Sisäiseen viestintään ja organisaation sisäisen tiimiyhteistyön alustaksi sopii hyvin esimerkiksi Microsoft Teams. Pienemmissä organisaatioissa intranet on voitu jopa korvata ottamalla käyttöön Teams. North Patrolin (2020) tekemän selvityksen mukaan Teamsin käyttö on vuoteen 2018 verrattuna moninkertaistunut. Organisaatioissa Teamsiä hyödynnetään ensisijaisesti työkaluna projektityöhön, tiedon ja tiedostojen jakamiseen organisaation sisällä, työn ohjaamiseen sekä vertaistukeen. Teamsiä hyödynnetään enenevässä määrin myös ryhmän sisäiseen viestintään.

### 3.3.3 Perehdyttämisprosessin kehittäminen työsuhteen päättyessä

Nurmes on vähenevän väestön kunta, jolle osaavan henkilöstön ja työvoiman saaminen on haaste nyt ja tulevaisuudessa. Tilastokeskuksen väestöennusteen mukaan Nurmes on yksi niistä Suomen kunnista, joissa ennusteen mukaan väestö vähenee 20–35 % ajanjaksolla 2019–2040 (Kuntaliitto 2019).

Nurmeksen kaupungin organisaatiossa on koettu haasteelliseksi suuri työvoiman vaihtuvuus hyvinvointipalvelujen toimialalla, erityisesti kouluissa. Nurmeksen kaupungin vuoden 2019 henkilöstöraportin mukaan vuonna 2019 henkilöstön kokonaismäärä oli 312 (vakinaisten lisäksi mukaan luettuna sijaiset, määräaikaiset sekä työllistetyt työntekijät). Hyvinvointipalvelujen toimialalla työskenteli 198 henkilöä. Hyvinvointipalvelujen tulosalueeseen liitettiin vuoden 2019 toteutetun kuntaliitoksen myötä myös Valtimon koulu. Henkilöstöraportista selviää myös, että vuonna 2019 haettavissa olleista virka- ja työsopimussuhteista jopa 28 oli avoinna hyvinvointipalvelujen toimialalla (koulut ja varhaiskasvatus). Näistä jopa 15 oli avoinna olevia paikkoja opetustyöhön, muun muassa tehtävänimikkeillä lehtori, erityisluokanopettaja, resurssiopettaja tai päätoiminen tuntiopettaja.

Organisaatiosta lähtö ei aina tapahdu toivotulla tavalla eikä se ole aina toivottu tilanne, mutta tämäkin tilanne on erittäin tärkeä ottaa huomioon palautteen pyytämisen kannalta, ja loppukeskustelu on hyvä tilaisuus kysyä perehdyttämisen onnistumisesta. Lähtevä työntekijä on oppinut ainakin osan tai paljon organisaatiosta ja sen tavasta toimia. Varsinkin pitkästä työsuhteesta lähtevän työntekijän loppuhaastattelu on hoidettava kunnioittavasti ja huomioonottavasti, sillä todennäköisesti hänellä on laajasti kokemusta ja paljon näkemystä, jota voidaan hyödyntää oman toiminnan kehittämisessä jatkossa. (Kupias & Peltola 2009, 109–110.)

Toimeksiantajan kannattaa keskittyä panostamaan perehdyttämisprosessiin varsinkin niissä yksiköissä, joissa työvoiman vaihtuvuus koetaan haasteeksi. On hyvä selvittää, onko työnantajalla mahdollisuus sitouttaa työntekijöitä paremmin omaan organisaatioonsa perehdytysprosessia parantamalla. Eklundin (2020, 28) mukaan työyhteisön, jossa toivotaan työntekijöiden pitkäaikaista sitoutumista, kannattaa asettaa perehdyttämisen tavoitteiksi organisaatiokulttuuriin sopeutuminen tai työympäristöön tutustuminen ja siinä viihtyminen. Tavoitteiden saavuttamiseksi pitää olla valmiina käyttämään pidempi aika ja enemmän resursseja perehdyttämiseen.

Perehdytykseen käytettävä pidempi aika ja jatkumon varmistaminen perehdytysjakson jälkeenkin voitaisiin turvata selkeämmällä vastuuttamisella sekä mentorien tai perehdytysvastaavien nimeämisellä. Hyvinvointipalvelujen toimialalla voitaisiin myös panostaa perehdyttämisprosessin kehittämiseen lähtökeskustelujen hyödyntämisellä. Kupias ja Peltola (2009, 185) ehdottavat, että lähtökeskustelun työntekijän kanssa voi käydä esimies tai organisaation henkilöstöasioista vastaava tai mahdollisesti molemmat tahot erikseen. Kun keskustelu käydään henkilöstöasioista vastaavan kanssa, voidaan saada tarkempi kuva siitä, millaista esimiehen toiminta on työntekijän näkökulmasta ollut. Taulukossa 2 on ehdotus lähtökeskustelun kysymysrungosta.

<p>Millaista oli työskennellä tässä organisaatiossa?</p> <p>Mitkä olivat voimakkaimmat syyt lähtöpäätökseesi?</p> <p>Miten tyytyväinen olet ollut työtehtäviisi?</p> <p>Miten olet mielestäsi onnistunut henkilökohtaisten tavoitteitteesi saavuttamisessa?</p> <p>Miten tyytyväinen olet ollut perehdyttämiseesi ja omaan kehittämiseesi?</p> <p>Millaisia onnistumisia olet kokenut omassa työskentelyssäsi meidän organisaatiossamme?</p> <p>Millaisia onnistumisia muistat asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa?</p> <p>Miten tyytyväinen olet ollut oman esimiehesi toimintaan?</p> <p>Jos olisit vielä jatkanut työskentelyä meillä, mitkä asiat kaipaavat mielestäsi kehittämistä ja miten niitä voisi mielestäsi kehittää?</p> <p>Millainen muisto sinulle jää työyhteisöstä?</p>
<p>Työntekijältä pyydetään palaute organisaatiosta, esimiehestä, työyhteisön toimivuudesta, omasta työtehtävästä sekä muista seikoista, jotka vaikuttavat onnistumiseen ja viihtymiseen</p>
<p>Työnantaja antaa palautteen lähtijälle työtehtävistä suoriutumisesta, organisaation strategian omaksumisesta sekä työyhteisön jäsenenä toimimisesta. Palaute annetaan hyvän palautteen antamisen periaatteiden mukaisesti.</p>
<p>Lopussa käydään läpi positiiviset ja hyvin sujuneet asiat, muilta työyhteisön jäseniltä sekä yhteistyökumppaneilta saatu positiivinen palaute onnistumisista ja vahvuuksista. Korostetaan työntekijän työuran merkitystä organisaatiolle ja voidaan antaa mahdollisesta neuvoja jatkuvalle uralle.</p>

Taulukko 2. Lähtökeskustelun runko (Kupias & Peltola 2009, 186.)

### 3.4 Perehdyttäjän työkalupakki

Toimeksiantajan toiveena oli, että eri yksiköiden esimiehille ja muille perehdytyksestä vastaaville tuotetaan konkreettista apua perehdyttämisen tukemiseksi. Opinnäytetyön tuotoksena syntyi perehdytyksestä vastaavalle suunnattu perehdyttäjän työkalupakki. Perehdyttäjän työkalupakki rakentui samanaikaisesti kirjallisen raportin teoriaosuuden edetessä. Työkalupakissa haluttiin korostaa sitä, että perehdytys ja opastaminen ovat tärkeä osa henkilöstön kehittämistä. Myös perehdyttämisen hyödyt haluttiin tuoda hyvin esiin.

Perehdyttäjän työkalupakki päätettiin luoda Microsoft Sway-ohjelmistolla, koska ohjelmalla pystyy luomaan visuaalisesti näyttävää ja helppolukuista materiaalia. Sway-asiakirja on myös helposti muokattavissa sekä se on helppo jakaa sähköisissä kanavissa, kuten sähköpostissa ja intranetissä. Perehdyttämistä vastaavalle suunnattu aineisto sisältää teoretietoa perehdyttämisen hyödyistä, perehdyttämisen suunnittelusta ja perehdyttämisen toteuttamisesta. Aineistossa on vinkkejä toimivan perehdytysaineiston kokoamiseen sekä perehdyttämisen seurantaan ja arviointiin.

Perehdytyksestä vastaavalle työkalupakista löytyy myös konkreettisia työkaluja onnistuneen perehdyttämisen tueksi. Nurmeksien kaupungilla oli käytössään perehdyttäjän muistilista, jota oli osittain hyödynnetty perehdyttämässä aiemmin joissakin yksiköissä. Perehdyttäjän muistilista oli kuitenkin melko suppea ja se ei sisältänyt kaikkia perehdytyksessä huomioitavia osa-alueita. Olemassa ollutta perehdyttäjän muistilistaa kehitettiin teoretiedon ja hyväksi havaittujen käytänteiden pohjalta. Tuloksena syntyi uusi kattavampi perehdyttämisen tarkistuslista osaksi työkalupakkia. Perehdyttämisen tarkistuslista on luotu Word-ohjelmistolla. Tarkistuslista on muokattavissa oman yksikön sekä perehdytettävän tarpeiden mukaan. Asiakirjassa käytettiin Word-lomaketyökaluja, joten lomake on täytettävissä sähköisesti.

Työkalupakki sisältää myös toisen perehdyttämisen prosessia tukevan työkalun, perehdyttäjän palautekyselyn. Palautekysely on luotu Microsoft Forms -ohjelmistolla ja sen voi lähettää sähköpostitse perehdyttäjälle siinä vaiheessa, kun halutaan arvioida perehdytysprosessin sujumista. Palautelomake on myös tulostettavissa paperiseen muotoon, mikäli sähköpostitse lähettäminen ei ole toimivin tapa. Palautelomakkeen kysymyksiä voi käyttää myös kysymysrunkona kasvoittain käytävässä palautekeskustelussa. Palautelomakkeen kysymysrunko on suunniteltu mukailleen Joen (2018, 121) perehdyttämisen seurantakeskustelun mallia.

Perehdyttäjän työkalupakki valmistui marraskuussa 2020. Työkalupakki lähetettiin Nurmeksien kaupungin yksiköiden esimiehille sähköpostitse ja työkalupakkia jatkokehitettiin saadun palautteen avulla. Valmis perehdyttäjän työkalupakki esiteltiin tarkemmin esimiehille esimiesinfossa, sillä se koettiin hyväksi tavaksi motivoida esimiehiä ottamaan se osaksi perehdyttämisen suunnittelua.

#### 4 Johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset

Vuoden 2020 henkilöstökyselyn tuloksien perusteella saatiin hyvä käsitys perehdyttämisen nykytilasta toimeksiantajan organisaatiossa. Kyselyn tulosten avulla päästiin luomaan myös tarkempi toimialakohtainen käsitys siitä, miten perehdyttämisen koetaan onnistuneen eri yksiköissä. Opinäytetyön tuotoksena valmistuneen perehdyttäjän työkalupakin avulla voidaan tukea eri yksiköiden perehdytyksestä vastaavien työtä, mutta jatkossa on hyvä keskittyä myös hyvien perehdytyskäytäntöjen luomiseen yksikkökohtaisesti. Useimmissa organisaatioissa perehdytystä tekeväille on iso apu keskitetysti laadituista materiaaleista ja perehdytysuunnitelmista (Kupias & Peltola 2009, 38). Toimeksiantajan kannattaa kartoittaa tarkemmin yksikkökohtaiset perehdytysmateriaalit, luoda kokonaan puuttuvat ja päivittää jo olemassa olevat perehdytysmateriaalit ajan tasalle. Koko organisaatiolle suunnattu perehdyttämissuunnitelma toimii harvoin sellaisenaan läpi organisaation, joten työyksiköiden kannattaa luoda yksilöllistettyjä suunnitelmia.

Perehdyttäjän työkalupakkia pystyy helposti muokkaamaan ja täydentämään myös tulevaisuudessa vastaamaan toimeksiantajan tarpeita. Aineisto kannattaa tallentaa intranettiin, jotta se olisi helposti saatavilla ja hyödynnettävissä. Perehdyttäjän työkalupakin voi myös esitellä uudelle esimiehelle työsuhteen alussa ja kannustaa ottamaan se käyttöön. Työkalupakin perehdyttämisen tarkistuslistaa sekä perehdytyksen seurantalomaketta voi myös muokata ja täydentää.

Perehdyttäminen on aina vuorovaikutteinen prosessi, jossa myös organisaation on oltava valmiina ottamaan vastaan uutta tietoa, muokkaamaan olemassa olevia toimintatapojaan ja sopeutumaan uuden työntekijän mukanaan tuomaan muutokseen. Jotta perehdyttämisestä saadaan vuorovaikutteinen ja kehittyvä prosessi, on perehdytykseen oltava valmiina käyttämään riittävästi resursseja. (Eklund 2020, 26.) Perehdytystyön resurssoinnin näkökulmasta toimeksiantajan kannattaa selvittää sitä, mitä tavoitteita perehdytykselle tulevaisuudessa asetetaan. Perehdytyksestä vastaavien työtä tulee tukea luomalla onnistuneelle perehdytystyölle edellytyksiä.

Vuoden 2020 henkilöstökyselyyn vastanneista 54 % oli sitä mieltä, että koulutettujen mentorien ja perehdytysvastaavien nimeäminen tukisi perehdyttämisen toteuttamista Nurmeksen kaupungin organisaatiossa. Perehdytysvastaavana toimimiselle motivoituneiksi nousi rahan lisäksi perehdytykselle annettu aika, perehdytysvastaavalle tai mentorille tarjottava koulutus ja työnantajan antama arvostus ja kiitos tehdystä työstä. Kun uusi tulokas voi luottaa siihen, että hän tulee saamaan perinpohjaisen opastuksen, hän tuntee olonsa turvalliseksi uusia tehtäviään aloittaessaan (Joki 2018, 111). Jos toimeksiantaja kokee, että perehdytysvastaavien ja mentorien

nimeäminen tukee perehdyttämisen onnistumista, on hyvä luoda toiminnalle raamit. Organisaatio voi määritellä, millä kriteereillä perehdytyksestä vastaavat tai mentorit valitaan, miten heidän työnsä resursoidaan aikaa ja miten työstä palkitaan. Joissakin organisaatioissa omat henkilöstöresurssit eivät ole tähän riittäneet ja on päädytty rekrytoimaan ammattimainen perehdyttäjä tai jo olemassa olevan henkilön työkuva on muutettu niin, että hän pystyy keskittymään perehdytystyöhön.

Toimeksiantajan kannattaa jatkossakin hyödyntää kehittämistyönä suoritettavia opinnäytetöitä perehdyttämisen kehittämistyön tukena. Toimeksianto muun muassa yksikkökohtaisesta perehdyttämisen kehittämisestä, koko organisaation yhteisen perehdytysprosessin tarkentamisesta tai yksikkökohtaisen perehdytysmateriaalin luomisesta olisivat hyviä jatkotoimenpiteitä. Myös uuden M365-intranetalustan sisällön suunnittelu voitaisiin toteuttaa opinnäytetyöprosessina.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tukea perehdyttämisen onnistumista Nurmeksen kaupungin organisaatiossa. Työn tekemistä ohjasi ajatus, että yksiköiden esimiehille halutaan luoda konkreettista apua perehdyttämistyön tueksi. Toimeksiantajan aidosta tarpeesta syntyi idea perehdyttäjän työkalupakista, joka syntyi tämän toiminnallisen opinnäytetyön tuotoksena. Mielestäni työn tavoite täyttyi tältä osin, sillä perehdyttäjän työkalupakki koettiin hyväksi tavaksi tukea perehdyttämisen onnistumista.

Jokaisen organisaation on muistettava, että perehdytyksen rooli korostuu koko ajan, sillä työympäristötkin muuttuvat hurjaa vauhtia. Uuden tekniikan hyödyntäminen, asiakaslähtöinen ajattelu sekä hyvän työnantajamielikuvan rakentaminen ovat arkipäivää jokaisessa työyhteisössä. Uusi työntekijä hyötyy siitä, että hänen perehdyttämiseensä valmistaudutaan hyvin, se saa hänet tuntemaan itsensä odotetuksi ja tervetulleeksi työyhteisöön. Hyvä valmistautuminen hyödyttää myös perehdyttävää organisaatiota, koska tekeminen on suunnitellumpaa ja tehokkaampaa. Toivon, että perehdyttäjän työkalupakki tulee aktiiviseen käyttöön. Työkalupakista löytyvä perehdyttäjän tarkistuslista auttaa varmistamaan sen, että kaikki tärkeät asiat tulevat läpikäytyiksi ja sen avulla voidaan tehdä selkeät vastuunjaot perehdytysjakson ajaksi. Perehdyttämisen palautelomakkeen avulla työnantaja saa tärkeää tietoa perehdyttämisen onnistumisesta ja palautteen avulla se pystyy kehittämään perehdytysprosessia sujuvammaksi.

Henkilöstökyselyn tuloksien perusteella sekä toimeksiantajan toiveiden perusteella työhön nousi käsiteltäväksi kolme kehittämiskohdetta, joihin tässä työssä on vastattu kehittämisehdotuksilla. Toivon myös kehittämisehdotuksien antavan tukea esille nousseisiin perehdyttämisen ongelma-kohtiin ja ainakin alustavaa ajatusta sille, kuinka kehittämiskohteita voisi lähteä käsittelemään.

Työn aiheen rajaamisen koin haasteelliseksi. Koska työn suorittamiseen käytettävä aika oli rajallinen, aihetta päätettiin rajata nykytilan kartoittamiseen koko organisaation tasolla. Työn olisi voinut rajata paremmin ja keskittyä kartoittamaan tilanne jossakin tietyssä tulosityksikössä, kuten koulussa tai ruokapalveluissa. Kyselyn avulla olisi voinut tutkia yksikön kokemukset perehdyttämisen onnistumisesta ja sen pohjalta luoda esimerkiksi yksikkökohtainen tarkempi perehdyttämissuunnitelma.

Liiketalouden koulutuksen opintojeni pääaineena on esimiestyöhön ja työyhteisön kehittämiseen liittyvät opinnot. Opinnäytetyön aiheen valinta tuki hyvin ammatillista kasvua, koska perehdyttäminen on iso osa myös esimiestyötä. Perehdyttämistä kehittämällä kehitetään samalla myös työyhteisöä, joten tulen varmasti hyötymään tulevaisuudessa asioista, jotka opin tätä työtä tehdessäni.

## 6 Lähteet

- Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. (2013). Perehdyttäminen ja työnopastus, ennakoivaa työsuojelua. Saatavilla 27.9.2020. [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)
- Aura, O. & Ahonen, G. (2016). Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Saatavilla 28.4.2020. <https://kamk.finna.fi/Record/kamk.99512785006247>
- Eklund, A. (2020). Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Vantaa: Grano Oy.
- Haonperä, J. (2016). Uuden työntekijän perehdytysopas kasvuyrityksille. Saatavilla 16.10.2020. <https://www.cloudriven.fi/wp-content/uploads/2016/06/Perehdytysopas-kasvuyrityksille.pdf>
- Härmä, I. (2015). Ei yksin työ tekijäänsä opeta!. *Työ Terveys Turvallisuus* (3), 20–23.
- Järvinen, P. (2008). Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Saatavilla 12.9.2020. [https://kamezproxy01.kamit.fi:2217/teos/BABBBXBTBFAFH#kohta:MENESTYV\(\(c4\)N\(\(20\)TY\(\(d6\)YH-TEIS\(\(d6\)N\(\(20\)PELIS\(\(c4\)\(c4\)NN\(\(d6\)T\(\(20](https://kamezproxy01.kamit.fi:2217/teos/BABBBXBTBFAFH#kohta:MENESTYV((c4)N((20)TY((d6)YH-TEIS((d6)N((20)PELIS((c4)(c4)NN((d6)T((20)
- Joki, M. (2018). Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Vantaa: Hansaprint Oy. Saatavilla 18.4.2020. <http://kamezproxy01.kamit.fi:2048/login?qurl=https%3A%2F%2Fkauppakamaritieto.fi%2Fammattikirjasto%2Fteos%2Fhenkilostoasiantuntijan-kasikirja-2018>
- Juuti, P. (2020). M365 intranet palvelun esittely. Meidän IT ja talous Oy.
- Jyväskylän yliopisto (2015). Määrällinen tutkimus. Saatavilla 22.11.2020. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>
- Kauhanen, J. (2016). Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Helsinki: Kauppakamari.
- KT Kuntatyönantajat (2013). KVTES-palkkausjärjestelmäopas. Helsinki: Kirjapaino Erweko Oy.
- Kuntaliitto (2019). Väestöennuste 2019-2040: Väestökato on voimakkainta pienissä kunnissa. Saatavilla 17.11.2020. <https://www.kuntaliitto.fi/ajankohtaista/2019/vaestoennuste-2019-2040-vaestokato-voimakkainta-pienissa-kunnissa>

Kuntatyönantajat. (2015). Kunnallisen henkilöstön osaamisen kehittämistä koskeva suositus sekä työ- ja virkaehtosopimus ammattiyhdistyskoulutuksesta. Saatavilla 8.11.2019.

<https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/suositukset/osaamisen-kehittaminen>

Kupias, P. & Peltola, R. (2009). Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Gaudeamus.

Kupias, P. & Salo, M. (2014). Mentorointi 4.0. Saatavilla 18.4.2020. [https://kamezproxy01.kamit.fi:2219/teos/CAEBEXCTEB#kohta:1.\(\(20\)Mentorointi\(\(20\)kehitt\(\(e4\)\(\(e4\)\(\(20\):Mentorointi\(\(20\)kehitt\(\(e4\)\(\(e4\)\(\(20\)osaamista\(\(20\)ja\(\(20\)oppimista\(\(20\):Oppiminen\(\(20\)ja\(\(20\)johtamisk\(\(e4\)sitykset\(\(20\)](https://kamezproxy01.kamit.fi:2219/teos/CAEBEXCTEB#kohta:1.((20)Mentorointi((20)kehitt((e4)((e4)((20):Mentorointi((20)kehitt((e4)((e4)((20)osaamista((20)ja((20)oppimista((20):Oppiminen((20)ja((20)johtamisk((e4)sitykset((20)

L 1993/998. Laki nuorista työntekijöistä. Saatavilla 18.5.2020.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1993/19930998?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=laki%20nuorista%20ty%C3%B6ntekij%C3%B6ist%C3%A4>

L 2001/55. Työsopimuslaki. Saatavilla 18.10.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

L 2002/738. Työturvallisuuslaki. Saatavilla 18.5.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2002/20020738>

Mannermaa, K. (2018). Työsuojelupäällikön käsikirja. Helsinki: Alma Talent Oy.

North Patrol (2020). Intranetit ja digitaaliset työympäristöt 2020-selvitys. Saatavilla 15.11.2020. <https://intranet-ostajanopas.fi/2020/06/23/video-intranetit-ja-digityoymparistot-suomessa-2020-selvityksen-tulosjulkistus/#more-4916>

Nurmeksen kaupunki (2019). Henkilöstöraportti 2019. Saatavilla 17.11.2020. <http://dynastyjulkaisu.pohjoiskarjala.net/nurmes/kokous/202085-4-1873.PDF>

Nurmeksen kaupunki (2020). Nurmeksen kaupungin organisaatio. Saatavilla 25.10.2020.

<https://www.nurmes.fi/web/guest/uusiorganisaatio>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2015). Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Pro työturva. N.d. Työhön perehdytys. Saatavilla 24.10.2020. <https://www.perehdytysjarjestelma.fi/>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavilla 17.5.2020. [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_3\\_2.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_2.html)

Tilastokeskus (2020). Tietoa tilastoista, käsitteet. Saatavilla 9.12.2020. <https://www.stat.fi/meta/kas/reliabiliteetti.html>

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

Työterveyslaitos (2020). Turvallinen työympäristö. Tervetuloa uudet työntekijät. Saatavilla 27.9.2020. <https://www.ttl.fi/tyoymparisto/tyoturvallisuus/ymparistohuoltoalan-turvallisuuden-vuosikello/huhtikuu-tervetuloa-uudet-tyontekijat/>

Viitala, R. (2013). Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Vilkka, H. (2015). Tutki ja kehitä (4th ed.). Jyväskylä: PS-kustannus.



## Liitteet

Liite 1. Nurmeksen kaupungin organisaatio 1.1.2020 alkaen.

Kuntakonserni  
1.1.2020 alkaen

Liite 2



				
<b>Kaupunkirakennepalvelujen toimiala</b> tekninen johtaja				Toimiala
<b>Kuntatekniikan palvelut</b> kaupunkirakennepäällikkö	<b>Maankäyttö- ja lupapalvelut</b> maankäyttöpäällikkö	<b>Tilapalvelut</b> tekninen johtaja		Tulosalue
<b>Kadunrakennus</b> kuntatekniikan mestari	<b>Lupa-asiat</b>	<b>Rakennuttaminen</b> Rakennuttajapäällikkö * Kiinteistöjen kunnossapito ja rakentaminen, talonrakennusmestari		Tulosyksikkö
	<b>Maankäyttö</b> maankäyttöpäällikkö	<b>Isännöinti</b> isännöitsijä *Kiinteistöhoito, kiinteistöhoidon esimies *Puhtauspalvelut, puhtauspalveluesimies		
				
<b>Hyvinvointipalvelujen toimiala</b> hyvinvointijohtaja		<b>Hyvinvointipalvelujen johtoryhmä</b>		Toimiala
<b>Kulttuuripalvelut</b> kulttuurisihteeri	<b>Opetus- ja koulutuspalvelut</b> hyvinvointijohtaja	<b>Vapaa-aikapalvelut</b> vapaa-aikasihteeri	<b>Varhaiskasvatuspalvelut</b> aluejohtaja, alue 1	Tulosalue
<b>Kirjastopalvelut</b> kirjastotoimenjohtaja Nurmeksen kirjasto Valtimon kirjasto	<b>Kirkkokadun koulu</b> rehtori	<b>Liikuntapalvelut</b> vapaa-aikasihteeri	<b>Varhaiskasvatuksen alue 1</b> aluejohtaja, alue 1 *Niskulan päiväkotit, varhaiskasvatusyksikön johtaja *Porokylän päiväkotit, aluejohtaja 1 *Rekulan päiväkotit, aluejohtaja 1	Tulosyksikkö
<b>Kulttuuritoimi</b> kulttuurisihteeri	<b>Nurmeksen lukio</b> rehtori	<b>Nuorisopalvelut</b> vapaa-aikasihteeri		
<b>Museo</b> museonjohtaja	<b>Porokylän koulu</b> rehtori		<b>Varhaiskasvatuksen alue 2</b> aluejohtaja, alue 2 *Hannilan päiväkotit, aluejohtaja 2 *Pikku-Kaarlen päiväkotit, aluejohtaja 2 *Perhepäivähoito, perhepäivähoidon ohjaaja	
	<b>Valtimon koulu</b> rehtori	<b>Ylä-Karjalan kansalaisopisto</b> rehtori, hyvinvointijohtaja		



**Konserniyhtiöt**

Hyvärilän nuoriso-  
Ja matkailukeskus Oy

Kiinteistö Oy  
Nurmeksen vuokratilat

Nurmeksen Lämpö Oy

Nurmeksen  
Yrityspalvelu Oy

Nurmeksen Vesi Oy

Pielisen Karjalan  
Kehittämiskeskus PIKES Oy

Liite salattu