



PEREHDYTTÄMINEN JA PEREHDYTTÄMIS- SUUNNITELMAN LAADINTA

Seija Kerkelä

Mirja Kivikangas

Ammatillisen opettajankoulutuksen
kehittämishanke
Huhtikuu 2013
Ammatillinen opettajakorkeakoulu
Tampereen ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Ammatillinen opettajakorkeakoulu

Kerkelä, Seija; Kivikangas, Mirja
Perehdyttäminen ja perehdyttämissuunnitelman laadinta

Opettajankoulutuksen kehittämishanke 25 sivua + 10 liitesivua
Huhtikuu 2013

Perehdyttäminen on työpaikalla tapahtuvaa uuden työntekijän sopeuttamista työyhteisöön ja organisaatioon. Perehdyttäminen tarkoittaa toimenpiteitä, joilla uusi työntekijä oppii työpaikkansa, sen tavat, ihmiset sekä työnsä ja siihen liittyvät odotukset. Perehdyttämistä säätelee laki.

Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena oli perehdyttämiseen liittyvän kirjallisuuden avulla kehittää mallia, jonka perusteella voidaan työyhteisöön laatia perehdytysuunnitelma. Mallia testattiin laatimalla Kuntayhtymä Kaksineuvoisen varhaiskasvatuksen esimiehille perehdytysuunnitelma. Osana perehdyttämissuunnitelmaa laadittiin ns. pikaohje perehdyttämisen tueksi.

Kehittämishankkeen ja perehdytysuunnitelman laadinnan jälkeen voitiin todeta, että perehdytystä voidaan suunnitella toimivaksi erilaisten mallien avulla. Työn sisältö ja organisaation perehdyttämiselle antamat merkitykset ohjaavat perehdyttämissuunnitelman laatimista ja käytännön toteuttamista.

Asiasanat: perehdyttäminen, perehdyttämissuunnitelma, perehdyttämismalli

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	4
2	PEREHDYTTÄMISTÄ SÄÄTELEVÄT MÄÄRÄYKSET JA OHJEET	6
3	MITÄ PEREHDYTTÄMINEN ON?	8
4	PEREHDYTTÄMINEN KÄYTÄNNÖSSÄ	10
	4.1 Erilaisia perehdyttämismalleja	11
	4.2 Työnopastus osana perehdyttämistä	13
	4.3 Mentorointi syventää perehdyttämistä	14
5	PEREHDYTTÄMISEN SUUNNITTELU	16
6	EHDOTUKSIA PEREHDYTTÄMISMALLIKSI	18
	6.1 Ennen työhön tuloa tapahtuvat toimet	19
	6.2 Työn alkaessa tapahtuvat toimet	19
	6.3 Työn edetessä tapahtuvat toimet	20
7	PEREHDYTTÄMISMALLIN TESTAAMINEN KÄYTÄNNÖSSÄ.....	21
8	YHTEENVETO	23
	LÄHTEET	25

1 JOHDANTO

Tämän kehittämishankkeen aiheena on perehdyttäminen. Tavoitteena kehittämishankkeessa on ollut tutkia aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja sen perusteella hahmottaa mallia tai ohjetta, jonka perusteella erilaisissa työyhteisöissä voitaisiin lähteä laatimaan perehdyttämissuunnitelmaa. Osana kehittämishanketta on mallin tai ohjeen tutkimista testattu laatimalla perehdyttämissuunnitelma varhaiskasvatuksen esimiehille, eli perhepäivähoidon ohjaajille ja päiväkodin johtajille.

Tampereen ammatillisen opettajakorkeakoulun kehittämishankkeen ohjeen (2012) mukaan kehittämishanke voi olla tutkielmatyyppisen ja toiminnallisen hankkeen yhdistelmä. Tällöin hankkeen kirjallisen työskentelyn lisäksi on myös toiminnallinen osuus. Osana hanketta voi myös olla ei-kirjallisessa muodossa oleva tuotos, eli produkti. Tässä hankkeessa tuotoksena voidaan pitää varhaiskasvatuksen esimiehille laadittua perehdyttämissuunnitelmaa.

Uuden työntekijän rekrytointi on aina iso asia sekä työntekijälle että työyhteisölle. Monilla aloilla on vaikeuksia löytää uusia päteviä työntekijöitä ja saada heidät kiinnittymään työyhteisöön. Perehdytyksessä uudelle työntekijälle annetaan sellaisia tietoja ja taitoja, että hän voi alkaa tehdä töitä. Myös vanhojen työntekijöiden aloittaessa uudessa työtehtävässä työnantaja on velvollinen perehdyttämään työntekijän. Nämä on määritelty laissa.

Perehdytys alkaa jo rekrytoinnissa. Työpaikan hakijan tulisi ottaa selvää työyhteisöstä ja organisaatiosta sen verran, mitä julkisesti siitä on tietoa saatavana. Työpaikkailmoituksessa kerrotaan jo aika paljon. Työhaastattelussa usein tapahtuu ensimmäinen kohtaaminen, jolloin osapuolet saavat toisistaan ensivaikutelman.

Uuteen työhön tullessa työntekijälle tulee eteen paljon asioita, jotka ovat uusia. Työntekijän aikaisemmasta työkokemuksesta riippuu, miten hän on orientoitunut varsinaiseen työhön. Nämä vaikuttavat myös siihen, miten hän asennoituu uuteen työyhteisöön.

Työnantajille ja työpaikoille on tehty erilaisia perehdyttämisoppaita ja muistilistoja asioista, joita perehdyttämisessä on otettava huomioon. Perehdyttämisessä on paljon eroja riippuen työn vaatimuksista ja luonteesta. Rutiiniluonteiseen työhön perehdyttäminen poikkeaa vastuullisempaan, itsenäisempään työhön perehdyttämisestä.

2 PEREHDYTTÄMISTÄ SÄÄTELEVÄT MÄÄRÄYKSET JA OHJEET

Perehdyttäminen perustuu Suomen laissa olevaan työturvallisuuslakiin, lakiin nuorista työntekijöistä ja asetukseen työsuojelun valvonnasta ja työterveys- huoltolakiin.

Työturvallisuuslaissa 738/2002, 14 § mukaan työntekijä tulee perehdyttää riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, käytettäviin työvälineisiin ja turvallisiin työtapoihin. Perehdytystä on annettava ennen työn aloittamista, työtehtävien muuttuessa ja ennen uusien työvälineiden ja työ- ja tuotantovälineiden käyttöönottoa. Perehdytystä annettaessa on otettava huomioon työntekijän ammatillinen osaaminen ja aikaisempi työkokemus.

Edelleen samassa työturvallisuuslaissa määritellään työntekijälle annettavan opetuksen ja ohjauksen tärkeimmäksi perusteluksi työn haittojen ja vaarojen estäminen ja työn tekemisestä aiheutuvan turvallisuuden ja terveyttä uhkaavan haitan välttäminen. Tarvittaessa opetusta ja ohjaamista tulee täydentää.

Laki nuorista työntekijöistä 998/1993, 10 § mukaan työnantajan on huolehdittava, että nuori, jolla ei ole työhön tarvittavaa ammattitaitoa ja kokemusta, saa opetusta ja ohjausta työhönsä. Lain tavoitteena on, että työolot, ikä ja muut ominaisuudet huomioonottaen nuori saa sellaista opetusta ja ohjausta työhönsä, että nuori välttyy aiheuttamasta vaaraa itselleen tai muille.

Asetuksessa työsuojelun valvonnasta 954/1973, 17 § määrää työsuojelupäällikön ja työsuojelutoimikunnan tehtäviin kuuluvan esitysten tekemisen työnantajalle työsuojeluun liittyvän koulutuksen, työnopastuksen ja perehdyttämisen järjestämiseksi.

Työterveyshuoltolaissa 1383/2001, 17 § säädetään, että työterveyshuolto on velvollinen antamaan työntekijöille ja työnantajalle tarpeelliset tiedot työssä ja työpaikan olosuhteissa esiintyvistä terveyden vaaroista ja haitoista ja miten niitä voidaan torjua.

3 MITÄ PEREHDYTTÄMINEN ON?

Heinonen ja Järvinen (1999, 143) määrittelevät perehdyttämisen sopeuttamisena organisaatioon tai työyhteisöön. Perehdyttämisen tarkoituksena on auttaa sekä uuden, että vanhan työntekijän sopeutumista joko uuteen organisaatioon tai uuteen työtehtävään suorittamalla sopeutumista edesauttavia toimenpiteitä.

Perehdyttäminen on erilaisia etukäteen suunniteltuja tai spontaaneja tapahtumia ja toimenpiteitä, joilla uutta työntekijää tuetaan työn alkaessa. Prosessi tapahtuu organisaation ja uuden työntekijän välillä. Se alkaa ensimmäisestä kontaktista ja loppuu, kun henkilö on löytänyt oman roolinsa organisaation jäsenenä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14 – 15.) Kupiaksen ja Peltolan mukaan (2009, 17 – 19) perehdyttämisellä tarkoitetaan työpaikalla tapahtuvaa vastaanottoa ja alkuohjausta.

Perehdyttäminen tarkoittaa kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen tavat, ihmiset ja työnsä ja siihen liittyvät odotukset. Perehdyttäminen on tärkeä osa myös työturvallisuutta ja työsuojelulaissa on useita työnantajaa velvoittavia määräyksiä työhön perehdyttämisestä ja työnopastuksesta. Käytännössä perehdyttämisen suunnittelusta, toteutuksesta ja valvonnasta vastaa esimies, mutta hän voi delegoida perehdyttämiseen liittyviä myös muille perehdyttämiseen osallistuville henkilöille. (Penttinen & Mäntynen 200, 2.)

Lepistö (2004, 63 – 64) määrittelee perehdyttämisen monivaiheiseksi oppimistapahtumaksi, jossa tavoitteena on työn ja organisaation tavoitteiden ja toiminnan sekä oman vastuun ja velvollisuuksien ymmärtäminen. Perehtyjän tulee saada työstä kokonaiskuva, sisäinen malli, jonka varassa hän suoriutuu työtehtävästään. Perehdyttäminen on hyödyllistä, koska se vähentää epävarmuutta ja lisää työn oppimista ja työyhteisöön sopeutumista. Tärkeä asia on myös, että perehdyttämisen avulla saadaan esille perehtyjän osaamista ja pe-

rehtyjän kiinnostus ja vastuu työstä lisääntyy. Perehdyttäminen edistää myös uuden työntekijän tuntemista työyhteisössä ja edistää hyvän yhteishengen muodostumista.

Penttisen ja Mäntysen (2009, 6) mukaan perehdyttäminen ja työnopastus kuuluvat samaan kokonaisuuteen. Työnopastus on lähinnä erilaisten työtehtävien opettamista, kun taas perehdyttämisellä ymmärretään laajempien kokonaisuuksien ja niiden yhteyksien ymmärtämistä. Työnopastus on siten osa perehdyttämistä ja hyvään perehdyttämiseen kuuluu myös työnopastusta.

4 PEREHDYTTÄMINEN KÄYTÄNNÖSSÄ

Perehdyttämisessä on tärkeää kokonaiskuvan antaminen, oikea-aikaisuus ja konkreettisuus. Perehdyttämisessä on huomioitava organisaation arvot, strategiat ja tavoitteet unohtamatta uuden työntekijän tulevaa toimenkuvaa ja hänen olemassa olevaa osaamistaan ja kokemuksiaan. Perehdytyksessä on mahdollista käyttää ja tarjota perehdyttämiseen hyvinkin erilaisia menetelmiä, koska jokaisella uudella työhön tulijalla on erilaiset tavat oppia. (Kjelin & Kuusisto 2003, 198 – 205.)

Työorganisaatio on olemassa tiettyä tarkoitusta varten, josta voidaan johtaa toiminnan päämäärät, tavoitteet ja keinot. Organisaation työntekijöiden osaaminen tulee suunnata näihin. Organisaation työtä kantavat tietoisuus perustehtävästä, sisäinen tehokkuus ja toiminnan tuloksellisuus. Muutosvastarinta, henkilöiden asenteiden erilaisuus ja osaamisen eritasoisuus heikentävät tavoitteiden toteutumista. (Järvinen et. al 2000, 121.) Vaihtuvuus henkilökunnassa aiheuttaa aina tällaisen tilanteen.

Lepistön (2004, 56 – 57) mukaan perehdytyksestä hyötyvät työntekijä, esimies ja työpaikka. Työntekijä hyötyy, koska epävarmuus ja sen aiheuttama jännitys vähenee, sopeutuminen työyhteisöön helpottuu, työ sujuu alusta alkaen oikein, omat kyvyt ja osaaminen tulee esille, mielenkiinto ja vastuuntunto työtä kohtaan kasvavat ja ammattitaito kehittyy, työssä oppiminen helpottuu, laatutavoitteet tulee saavutetuksi ja tätä kautta myös normaali ansiotasokin saavutetaan nopeammin. Esimies hyötyy, koska uusi työntekijä opitaan tuntemaan paremmin ja nopeammin, työongelmien ratkaiseminen tulee helpommaksi, yhteistyö ja yhteishenki paranevat ja jatkossa esimiehen aikaa säästyy, kun perehdytys on tehty hyvin. Työpaikka hyötyy, koska työn tulos ja laatu paranevat, asenne työtä ja työpaikkaa muodostuu myönteiseksi, virheitä ja onnettomuuksia tapahtuu vähemmän, työntekijöiden vaihtuvuus pienenee ja raaka-aineita ja tarvikkeita käytetään järkevästi ja oikein, jolloin myös hävikki pienenee. Myös poissaolot vähenevät. Hyvin hoidettu perehdyttäminen parantaa myös yrityskuvaa.

Perehdyttäminen on onnistunut, kun työntekijä on omaksunut opittavan asiakokonaisuuden ja tunnistaa eri asioiden väliset yhteydet. Työntekijä osaa myös toimia erilaisissa muuttuvissa tilanteissa ja soveltaa tietoa. Työntekijä on oppinut työhön ja työyhteisön toimintaan liittyvät periaatteet ja hän on aktiivinen ja osaa ottaa jo itse asioista selvää. (Penttinen ja Mäntynen 2009, 3 – 4.)

4.1 Erilaisia perehdyttämismalleja

Työpaikoilla on olemassa hyvin erilaisia tapoja ja malleja perehdytyksestä, riippuen aina työtehtävästä ja organisaatiosta. Kupiaksen ja Peltolan (2009, 34 – 42) mukaan perehdytykseen on olemassa seuraavat viisi erilaista mallia:

Kupiaksen ja Peltolan (2009, 36 – 37) mukaan *vierihoitoperehdyttäminen* on erittäin tehokas tapa oppia työ. Perehdytettävä seuraa perehdyttäjän työntekoa ja saa samalla yksilöllistä ohjausta ja tukea itse työn tekemiseen. Tässä mallissa työntekijä jakaa omaa ammatillista osaamistaan ja tietoaan sekä hiljaista osaamistaan uudelle työntekijälle. Haittana nähdään se, että perehdyttäjän “väärät” henkilökohtaiset tavat toimia ja mielipiteet välittyvät uudelle työntekijälle.

Malliperehdyttäminen tarkoittaa perehtymistä organisaation erilaisiin teksti-
muotoisiin oppaisiin ja ohjeisiin. Malliperehdyttämisen etuna nähdään perehdytyksen tasalaatuisuus ja helppous. Haittana on kuitenkin se, että perehdytys saattaa kohdistua liikaa yksinomaan organisaatioon ja jää ns. yleisperehdytyksen tasolle, jolloin varsinainen työhön perehdyttäminen jää huomioimatta. (Kupias & Peltola, 2009, 37 – 38.)

Laatuperehdyttämisessä vastuu perehdyttämisestä on eri työyksiköillä ja -tiimeillä. Perehdytys nähdään perehdytysprosessina, jossa samalla kehitetään erilaisia perehdytysmateriaaleja ja tapoja, miten perehdytystä kehitetään. Perehdytettävä on mukana perehdytysprosessissa ja hänen olemassa olevaa

osaamistaan hyödynnetään ottamalla hänet mukaan työhön jo perehdytyksen aikana. Perehdytys voi epäonnistua, jos perehdyttäjillä ei ole aikaa tai halua perehdyttämistehtävän hoitamiseen. (Kupias & Peltola, 2009, 39.)

Räätälöidyssä perehdyttämisessä huomioidaan uuden työntekijän aiempi osaaminen ja sen perusteella hänelle laaditaan sopiva perehdyttämiskokonaisuus. Tämä edellyttää sekä perehtyjän että perehdyttäjän tutustumista toisiinsa ja yhteistä keskustelua. Perehdyttäjältä vaaditaan tässä mallissa monipuolista osaamista. (Peltola & Kupias, 2009, 40 – 41.) Perehdyttäjän tulee hallita työnsällöt, tunnistaa toisen osaaminen ja tietää organisaation käytössä olevat perehdyttämiseen liittyvät aineistot ja materiaalit.

Dialogista perehdyttämismallia käytetään lähinnä silloin, kun perehdytettävän toimenkuva ei voida määritellä yksityiskohtaisesti tai tehtävä on laaja. Yleensä tehtävä voi olla uusi tai uuden työntekijän odotetaan tuovan uusia näkemyksiä organisaatioon. Uudelle työntekijälle perehdytetään ainoastaan organisaation pysyviä ja muuttumattomia asioita, kuten arvot. Perehtyjä ja perehdyttäjä jakavat näkemyksiään ja toimivat ikään kuin molemmissa rooleissa perehtyjänä ja perehdyttäjänä samanaikaisesti. (Kupias & Peltola, 2009, 41 – 42.)

Työtehtävän sisältö ja työntekijän työnkuva ja vastuut ohjaavat sitä, millaisena perehdytys käytännössä toteutuu. Harvat asiat ovat jokaisella työpaikalla samanlaisia. Teollisuuden, palvelun ja julkisen sektorin eritasoisiin tehtäviin tarvitaan erilaista perehdytystä. Vaativissa tehtävissä perehdytyksessä on käytettävä erilaisia perehdyttämismalleja, kun taas yksinkertaisessa suorituskeskeisessä työssä voi riittää työnsuorituksen opastaminen yhdellä perehdyttämismallilla. Oletuksena on, että vastuun lisääntyessä perehdytyksen luonne muuttuu. Hyvällä perehdyttämisellä uusi työntekijä saadaan kiinnittymään työhön ja työyhteisöön.

Perehdyttäjällä on harvoin pedagogista osaamista. Toisaalta perehdyttämisen painopiste on työsuoritusten oppimisessa, jolloin perehdyttäjän pedagogisella osaamisella ei Järvisen (2000, 117) mukaan enää ole niin suurta merkitystä. Perehdyttäjän osaaminen työstä nähdään tärkeämpänä. Perehdyttäminen on oppimistilanteena informaali. Järvisen (2000, 117) mukaan työssä oppimisessa reflektiiviset taidot ovat keskeisempiä kuin metakognitiiviset taidot. Perehdytyksessä yksilöllisiin oppimisen eroihin ei prosessin lyhyiden vuoksi ole mielekästä painottua.

Penttinen ja Mäntynen (2009, 7) korostavat, että perehdyttämiseen osallistuvat henkilöt tarvitsevat tehtävänsä koulutusta. He tarvitsevat tietoa opettamisesta ja oppimisprosessin ymmärtämisestä, kykyä innostaa, kannustaa ja rohkaista, Perehdyttäjä tarvitsee osaamista perehdytettävän ohjaamiseen omatoimiseksi ja vastuunottajaksi. Perehdyttäjänä tulee myös osata arvioida perehtyjän opastustarvetta.

4.2 Työnopastus osana perehdyttämistä

Penttisen ja Mäntysen (2009, 6) mukaan työnopastus on erilaisten työtehtävien opettamista ja on osa hyvää perehdyttämistä. Työnopastus koskee kaikkia työntekijöitä, myös heitä, jotka ovat olleet töissä pidempään erityisesti silloin, kun työmenetelmissä tai työtavoissa tapahtuu muutoksia. Työnopastukseen kuuluvat kaikki ne asiat työn vaiheista, jotka liittyvät työtehtävän suorittamiseen. Työnopastukseen kuuluvat myös koneiden ja välineiden käyttöopastus. Tärkeä osa työnopastusta on myös terveys- ja turvallisuusvaaroista kertominen ja niiden ehkäiseminen oikeilla työtavoilla.

Työnopastuksen suunnittelussa voidaan käyttää viiden askeleen menetelmää, jossa opastus etenee tiettyjen ennalta määrättyjen ja suunniteltujen vaiheiden kautta. Ensimmäinen vaihe on opastustilanteen aloittaminen. Tässä vaiheessa kannustetaan oppimaan. Perehdyttäjä arvioi opastettavan tietojen ja taitojen tasoa. Opastettavalle kuvataan tehtävä ja/tai tehtäväkokonaisuus, asetetaan

tavoitteet ja välitavoitteet. Toinen vaihe on opettaminen. Opastettavaa pyydetään analysoimaan tehtävä. Opastaja näyttää työn ja selostaa ja perustelee, miksi. Opastaja antaa toimintasäännöt. Kolmannessa vaiheessa on mielikuva-harjoittelu. Opastettavaa pyydetään selostamaan työtehtävä. Opastaja seuraa prosessointia. Opastaja antaa pelkistetyt säännöt ja pyytää opastettavaa toistamaan niitä ajatuksissaan. Neljännessä vaiheessa on taidon kokeilu ja harjoittelu. Opastettavan annetaan kokeilla työtä ja opastaja antaa palautetta. Kokeilua toistetaan ja opastaja arvioi taitotasoa. Viidennessä ja viimeisessä vaiheessa on opitun varmistaminen. Opastettavan annetaan työskennellä yksin. Opastaja antaa palautetta. Opastettavaa rohkaistaan kysymään. Opastus myös päätetään. (emt. 2009, 6.)

4.3 Mentorointi syventää perehdyttämistä

Mentorointi on kiinteä ja kehittävä vuorovaikutussuhde kokeneen (mentorin) ja vähemmän kokeneen (aktorin) työntekijän välillä. Mentorointisuhteessa kokeneempi antaa tukea, ohjausta ja palautetta vähemmän kokeneelle. Ruohotien (2000, 222) mukaan mentorointi sopii oppimistekniikaksi erityisesti silloin, kun tarvitaan nopeasti reagoivaa ja reaaliaikaista oppimista. Leskelä (2008, 164) korostaa, että varsinkin kokemusperäisen, ns. hiljaisen tiedon siirtämisessä mentorointi on tehokas tapa siirtää tietoa kokeneilta nuorille. Mentorointi toimii siten nuorten kehittämismuotona, mutta aivan samaan tapaan vanhemmilla mahdollisuutena toimenkuvan rikastuttamiseen.

Mentori toimii roolimallina, osoittaa hyväksyntää ja antaa tukea ja ohjausta uudelle työntekijälle. Mentoroinnin etuina nähdään mm. nopeampi ammatillinen kehittyminen, uraliikkuvuuden nopeutuminen, suurempi työtyytyväisyys ja lisääntynyt itsearvostus. Mentorina toimimisen nähdään lisäävän myös mentoreiden työtyytyväisyyttä, motivaatiota ja omanarvontuntoa. Työnantajan näkökulmasta mentorointi nähdään hyvänä tapana kehittää johtajakyvykkyyttä ja huolehtia uusien työntekijöiden sosiaalistamisesta organisaation arvoihin. Mento-

roinnin muotoja voi olla myös ryhmämentorointi ja vertaismentorointi. (Ruohotie 2000, 222 – 224.)

Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan toimintaan liittyvää sanatonta, ei-käsitteellisessä muodossa olevaa tietoa. Asiantuntijan ammatillisessa osaamisessa siitä voidaan käyttää käsitettä taitaminen. Se kehittyy pitkällisen harjaantumisen tuloksena ja näkyy ulospäin sujuvana toimintana. Hiljaisen tiedon osuus osaamisessa kasvaa ajan myötä. Vastavalmistuneella osaaminen muodostuu teorian ja käytännön integroituneesta kokemustiedosta, jossa hiljaisen tiedon osuus on vähäinen. (Järvinen et. al 2000, 72.)

Hiljainen tieto ei tarkoita vain yksilön osaamiseen liittyvää tietämistä. Se voi ilmetä myös yksilöiden välisessä vuorovaikutuksen ja yhteistoiminnan muodoissa, jotka ovat syntyneet ajan kuluessa yhteisissä toimintatilanteissa. Se sisältyy myös työyhteisöön ja organisaatioon, jossa ääneen lausumattomat ja kirjoittamattomat käyttäytymisen koodit ja eettiset arvoasetelmat vaikuttavat. Usein pääosa organisaatioissa olevasta tiedosta on hiljaisessa muodossa. Organisaation osaaminen perustuu pitkälti siihen, miten hiljainen tieto kyetään tavoittamaan ja hyödyntämään yhteisesti. Eksplisiittisen (näkyvä, havaittava) ja implisiittisen (sanaton, piilevä) tiedon välinen muunteluprosessi, josta työntekijät ja koko organisaatio voi oppia. (Järvinen 2000, 73.)

Perehdyttämisessä on kyse siitä, miten uusi työntekijä pääsee kiinni työpaikalla työntekijöiden ja organisaatiossa olevaan hiljaiseen tietoon.

5 PEREHDYTTÄMISEN SUUNNITTELU

Perehdyttämisen keskeisin tavoite on saada työntekijä sitoutumaan työhönsä ja panostamaan siihen (Kjelin & Kuusisto 2003, 23). Tavoitteena on myös poistaa uuden työntekijän ennakkoluuloja ja pelkoja esimiehiä ja uusia työkavereita kohtaan Tämä tukee ja auttaa sopeutumaan uuteen työpaikkaan ja nopeuttaa ammatillisen osaamisen kehittymistä. (Räsänen 1994, 235.)

Penttinen ja Mäntynen (2009) kirjoittavat, että yhtenä perehdyttämisen tavoitteena on, että työntekijälle muodostuu sisäinen malli työstään. Uusi työntekijä havainnoi työympäristöään ja oppii samalla työpaikan arvoja ja menettelytapoja ja luo tästä kokonaisuudesta oman sisäisen mallinsa. Lepistön (2004, 57) jatkaa edelleen, että tästä sisäisestä mallista muodostuu osa ihmisen kokemusvarasto, jonka perustalta hän toimii myöhemmissä samankaltaisissa tilanteissa. Tästä syystä tyytyväisyys työntekijän työsuorituksiin, työn ilo, ja onnistumisen kokemukset ovat tärkeitä asioita sisäisen mallin rakentumisesta.

Penttinen ja Mäntynen (2009, 2 – 3) toteavat, että hyvä perehdyttäminen edellyttää suunnitelmallisuutta, dokumentointia, jatkuvuutta ja huolellista valmistautumista. Myös perehdyttämisen seurantaan ja arviointiin pitää kiinnittää huomiota. Se tulee liittää osaksi perehdyttämissuunnitelman laadintaa. Perehdyttämisessä on huolehdittava myös perehdyttäjien koulutuksesta ja kerättävä perehdyttämiseen liittyvät aineistot. Yleensä aineisto koostuu työpaikan toimintaan liittyvistä asiakirjoista ja erilaisista aineistoista, esitteistä, työsuojeluoppaista jne. Perehdyttämissuunnitelman laatimisessa tarvitaan yhteistyötä esimiesten, henkilöstön, henkilöstöhallinnon edustajien ja mahdollisesti myös työterveyshuollon edustajien kanssa.

Perehdyttämisen järjestäminen edellyttää perehdyttämisen vastuuhenkilön nimeämistä, perehdyttäjien kouluttamista, aineiston kokoamista, perehdyttämissuunnitelman laatimista, työyhteisön kouluttamista niin, että jokainen tietää

oman osuutensa perehdyttämiprosessissa ja yhteistä keskustelua työyhteisössä perehdyttämisen kehittämisestä. (emt. 2009, 2 – 3.)

Kankaan mukaan (2003, 3 – 8) mukaan hyvän perehdyttämisen suunnittelun perustana on organisaation henkilöstöpolitiikka. Perehdyttämisessä tulee huomioida millaisia työntekijöitä palkataan. Jos organisaation palkataan vähäisen ammattitaidon omaavia työntekijöitä, on selvää, että perehdytykseen on panostettava paljon. Jos palkataan vastaavasti hyvin koulutettua ja ammattitaitoista henkilöstöä, on perehdytyksessä keskityttävä enemmän organisaation toimintatapoihin. Perehdyttämisen suunnitelmallisuus ja johdonmukaisuus tukee tehokkuutta ja laatua. Eri henkilöstöryhmien perehdyttämisen suunnittelulla on omat tavoitteensa. On olemassa kaikille yhteiset tavoitteet, mutta suunnittelussa on huomioita omat tavoitteet työntekijät toimenkuvan mukaisesti. Tärkeä osa suunnittelua on perehdyttäjän valitseminen, onko se sitten toinen työntekijä tai esimies itse. Usein toisella työntekijällä voi olla paremmat valmiudet ja osaaminen perehdytyksen kohteena olevasta työtehtävästä.

Kangas (2003) on sitä mieltä, että erilaisten perehdytystä tukevien materiaalien laatiminen ja kerääminen on tärkeä osa perehdyttämisen suunnittelua. Erilaiset perehdyttämiskansiot tai ohjelmat helpottavat työtä, mutta voivat toimia myös muistilistana perehdyttäjälle ja perehtyjälle.

6 EHDOTUKSIA PEREHDYTTÄMISMALLIKSI

Uuden työntekijän tuleminen työyhteisöön on aina iso asia. Työyhteisön sisäiset suhteet muuttuvat ja uuden työntekijän on saatava myös työyhteisössä oma rooli. Muiden työtä helpottaa se, että uusi työntekijä pääsee mahdollisimman pian työhön kiinni. Työtä tehdään usein tiimissä, jossa uuden työntekijän työpanosta tarvitaan. Työtehtävien ja prosessien selkeys helpottaa uuteen työhön perehdyttämistä.

Juholinin (2008, 236 – 238) mukaan perehdyttäminen etenee vaiheittain seuraavasti:

- ennen työhön tuloa tapahtuvat toimet
- työn alkaessa tapahtuvat toimet ja
- työn edetessä tapahtuvat toimet

Hyvä perehdyttäminen alkaa siten jo rekrytointivaiheessa. Hyvän perehdyttämisen kriteereinä Juholin (2008) nimeää prosessinomaisuuden, vuorovaikutteisuuden, yksilöllisyyden, johdon näkymisen, sitoutumisen ja erilaisten foorumeiden hyödyntämisen.

Kupiaksen ja Peltolan (2009, 102 – 109) mukaan perehdyttämisprosessi alkaa jo ennen rekrytointia ja päättyy vasta kun työsuhde päättyy. Perehdyttäminen tulee jaksottaan siten, että yleisimmät ja tutuimmat asiat käydään läpi heti työsuhteen alkaessa ja edetään vaiheittain vaativimpiin asiakokonaisuuksiin. Perehdytystä annetaan aina tarvittaessa ja oikeaan aikaan sopiva määrä.

Tämän kehittämishankkeen mallin kehittämisessä apuna on käytetty Juholinin (2008) esittämiä perehdyttämisen vaiheita.

6.1 Ennen työhön tuloa tapahtuvat toimet

Organisaatiossa ja työyhteisön työkuultuurissa perehdyttäminen tulee nähdä tärkeänä ja siihen tulee perehdyttäjän saada käyttää aikaa riittävästi. Työyhteisöissä tulee valmistautua uusien työntekijöiden tulemiseen myös laatimalla perehdyttämissuunnitelmia, jotka ovat muokattavissa tarpeen mukaisesti. Työyhteisöissä tulee myös perehdyttämiseen ja työnopastukseen liittyvät vastuut ja työtehtävät jakaa etukäteen.

Perehdyttämiseen kiinnitetään huomiota jo uuden työntekijän rekrytointivaiheessa. Rekrytointivaiheessa huomioidaan uuden työntekijän osaaminen ja perehdyttämissuunnitelmaa muokataan vastaamaan uuden työntekijän tarpeisiin ja tulevaan työnkuvaan. Tässä suunnitelmassa mietitään myös, millaisia perehdyttämismalleja ja tapoja käytetään.

Perehdyttämistä tukee ja helpottaa, kun työyhteisössä on mietitty ja dokumentoitu työprosessit. Dokumentoituja työprosessikuvauksia voidaan käyttää ohjaamaan perehdyttämistä ja työnopastusta.

6.2 Työn alkaessa tapahtuvat toimet

Uusi työntekijä voi uuteen työpaikkaan tullessaan kohdata ison informaatiotulvan. Tästä syystä on tärkeää ajoittaa perehdyttämiseen käytettävää aikaa pidemmälle, kuin vain ensimmäisiin päiviin. Alkuvaiheessa tutustuminen työpaikkaan ja sen ihmisiin on tärkeää. On huolehdittava myös, että uusi työntekijä saa käyttöönsä esim. avaimet, puhelimen, erilaisten ohjelmistojen käyttäjätunnukset ja salasanat ja hänen kanssaan sovitaan työsuhteen ehdoista.

Alkuvaiheen toimenpiteiden jälkeen uuden työntekijän kanssa käydään perehdyttämiseen liittyvä orientoiva keskustelu. Sovitaan perehdyttämisen ajankohdista, tavoista ja muokataan perehdyttämissuunnitelman sisältöjä vastaamaan

uuden työntekijän tarpeita. Perehtyjälle kerrotaan myös kuka vastaa perehdyttämisestä varsinkin silloin, jos perehdyttämisen vastuita on jaettu.

6.3 Työn edetessä tapahtuvat toimet

Perehdyttämisen edetessä on tarpeellista käydä perehdyttämiseen liittyviä keskusteluja. Näissä keskusteluissa käydään läpi perehtymisen etenemistä, tarkennetaan perehdyttämissuunnitelmaa ja annetaan palautetta perehdyttämisprosessista ja myös osaamisen kehittymisestä. Näissä keskusteluissa sovitaan mahdollisesta täydentävästä perehdyttämisestä tai mietitään yhdessä mahdollisuuksia myös koulutukseen. Tässä vaiheessa voidaan pitää myös kehityskeskusteluja. Palautteella on perehdyttämisessä tärkeä merkitys. Palautteella tähdätään työnhallintaan, mutta palautteella on tärkeä rooli myös itse perehdyttämisprosessien kehittämisessä. Perehdytyksen edetessä voidaan suunnitella myös erilaisia muita työssä kehittymisen tapoja, kuten mentorointi.

7 PEREHDYTTÄMISMALLIN TESTAAMINEN KÄYTÄNNÖSSÄ

Yhtenä osana kehittämishanketta on ollut tarkastella mallin toimivuutta käytännössä. Mallin kehittelyn rinnalla on samaan aikaan luotu perehdyttämissuunnitelma varhaiskasvatuksen esimiehille.

Mallin testaaminen on lähtenyt liikkeelle keskustelemalla päivähoidon esimiesten kanssa, millaisia ajatuksia, toiveita ja kehittämisideoita heillä on liittyen esimiesten perehdyttämiseen. Esimiehet toivoivat, että perehdyttämistä varten tulisi koota yhteen esimiestyössä tarvittavat erilaiset kirjalliset ohjeet. Materiaali olisi hyvä olla sähköisessä muodossa ja kaikkien ulottuvilla, koska näitä materiaalia tarvitsevat myös jo töissä olevat esimiehet. Perehdyttämisen osaksi olisi hyvä ottaa myös koulutukselliset tarpeet ja toiveet huomioon, erityisesti erilaisten käytössä olevien ohjelmistojen koulutukset, mutta myös henkilöstöhallintoon ja esimiestyöhön liittyvät koulutukset, kuten johtaminen.

Tärkeänä nähtiin myös vertaistuki muista päivähoidon esimiehistä. Hyvänä tapana nähtiin myös kokeneen esimiehen toimiminen rinnalla ikäänkuin mentorina. Keskustelua käytiin myös perehdyttämisen vastuista ja oikeista perehdyttäjästä. Nähtiin, että perehdyttäjänä voi toimia muukin kuin esimies.

Mallin testaaminen jatkui perehdyttämismateriaalin koonnilla. Organisaatiossa on varsin laaja asiakirjamateriaali. Niiden läpikäyminen ja tärkeimpien valitseminen vei aikaa. Tehtävää helpotti se, että materiaali oli helposti saatavissa sähköisessä muodossa. Perehdyttämistä varten luotiin organisaation tietojärjestelmään oma tiedostokansio. Kansioon siirrettiin työssä tarvittavat oleellimmat asiakirjat ja lomakepohjat. Materiaalien koonnissa pyrittiin ottamaan huomioon, että vältettäisiin päällekkäisyyksiä päiväkotien ja perhepäivähoidon yksiköiden jo olemassa olevien perehdyttämismateriaalien kanssa ja että materiaali keskittyisi pääsääntöisesti esimiestyöhön.

Kansion lisäksi laadittiin erillinen ns. pikaohje uudelle esimiehelle, joka annetaan uudelle työntekijälle heti työsuhteen alkaessa. Pikaohjetta voidaan käyttää apuna myös muun päivähoitohenkilöstön perehdyttämisessä. Pikaohje sisältää lyhyesti sellaiset tiedot, joita uusi organisaatioon tuleva työntekijä tarvitsee. Tarkempi sisällysluettelo on liitteenä. (liite 1)

Haastava osuus kehittämishankkeessa on ollut perehdyttämissuunnitelman lomakepohjan laatiminen. (liite 2) Onko perehdyttämissuunnitelma pelkkä tarkistuslista toteutuneista toimenpiteistä päivämäärineen vai onko listassa tilaa räätälöinnille? Perehdyttämissuunnitelmaan on tässä vaiheessa koottu asioita, joita nousee perehdytettävistä asiakokonaisuuksista ja siinä on mietitty myös perehdyttämisen tapoja ja vastuita.

8 YHTEENVETO

Perehdyttäminen ja sen suunnittelu on kehittämishankkeen aikana osoittautunut haasteelliseksi tehtäväksi. Työyhteisöt muuttuvat ja työ itsessään muuttuu, joten perehdyttäminen ei tule koskaan valmiiksi. Siihen tulee kokoajan kiinnittää huomiota, jotta perehdyttäminen olisi ajantasaista.

Perehdyttämiseen tulee varautua, vaikka työyhteisössä ei juuri vaihtelua työntekijöissä olisikaan. Perehdyttämiseen paneutuminen voi tuntua työyhteisössä turhalta työltä, jos uusia perehdytettäviä työntekijöitä ei ole työyhteisöön tulossa. Toisaalta uusi työntekijä voi tulla työyhteisöön yllättäen ja vasta siinä vaiheessa perehdyttämissuunnitelman tekeminen on jo myöhäistä. Perehdyttämissuunnitelma kannattaa kuitenkin tehdä, vaikka tarvetta sille ei työyhteisössä lähitulevaisuudessa nähtäisikään. Perehdyttämissuunnitelman laatiminen yhdessä henkilöstön kanssa tukee myös jo töissä olevien ammatillisen osaamisen kehittymistä. Varsinkin esimiestyössä tulee muutoksia niin nopeasti ja uusia asioita tulee eteen usein.

Penttinen ja Mäntynen (2009, 3 – 4) ovat kirjoittaneet, että perehdyttäminen on onnistunut, kun työntekijä on omaksunut opittavan asiakokonaisuuden ja tunnistaa eri asioiden väliset yhteydet, osaa toimia muuttuvissa tilanteissa ja soveltaa tietoa. Esimiestehtävässä erityisesti eri asioiden välisten yhteyksien tunnistaminen ja taito toimia muuttuvissa olosuhteissa ja soveltaa esimiestehtävän hoitamisessa organisaation strategioita ja muita ohjeita on ensiarvoisen tärkeää.

Perehdyttäminen on tärkeä osa työyhteisön kehittämistyötä. Perehdyttämissuunnitelman laadinnan yhteydessä voidaan huomata asioita, joiden kehittämiseen työyhteisöissä pitää kiinnittää huomiota. Perehdyttämisen kautta myös työyhteisö itsessään voi kehittyä.

Tässä kehittämishankkeessa on kirjallisuuteen perustuen kehitetty ehdotusta perehdyttämismalliksi ja testattu tätä mallia laatimalla perehdyttämissuunnitelma varhaiskasvatuksen esimiehelle Kuntayhtymä Kaksineuvoisessa. Ehdotus perehdyttämismalliksi on laadittu Juholinin (2008) esittämän malliin perehdyttämisen vaiheista. Tätä on käytetty tukena perehdytysuunnitelman kehittämisessä.

Kehittämishankkeessa tehdyn perehdytysuunnitelman laatiminen osoitti, että perehdyttämistä voidaan rakentaa toimivaksi käytännöksi erilaisten mallien avulla. Sisältö perehdyttämiseen nousee kuitenkin aina perehdytettävän työn sisällöistä, työyhteisöstä ja organisaatioista. Myös perehdyttäjän oma persoonallinen tyyli ja käytettävissä oleva aika muokkaa käytännössä perehdyttämisen prosessin toteutumista ja onnistumista.

Tässä kehittämishankkeessa ei ole testattu perehdytysuunnitelman toimivuutta käytännössä perehdyttämällä uutta työntekijää. Tämän kehittämishankkeen tuotoksena saatu perehdyttämissuunnitelma jää odottamaan käyttöönottoa. Perehdytysuunnitelmaa tullaan edelleen pitämään ajantasalla ja kehittämään tulevien palautteiden avulla. Osin tämä perehdyttämissuunnitelma on muokattavissa myös muihin organisaation esimiestehtäviin.

LÄHTEET

Heinonen, J. & Järvinen, A. 1999. Henkilöstöasiat. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Juva: WS Bookwell Oy.

Järvinen, A., Koivisto, T. ja Poikela E. 2000. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Juva: WS Bookwell Oy.

Kangas, P. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus. Helsinki: Nykypaino Oy.

Kehittämishankkeen ohje. 2012. Tampereen ammatillinen opettajakorkeakoulu.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Palmenia-sarja 61. Tampere: Juvenes Print Oy.

Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Helsinki: Talentum Media Oy.

Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Työturvallisuuskeskus. Helsinki: Alfabox Oy.

Leskelä, J. 2008. Mentorointi ja ammatillinen kasvu. Teoksessa A. Eteläpelto & J. Onnismaa. Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu. Vantaa: Hansaprint Oy.

Ruohotie, P. 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Juva: WS Bookwell Oy.

Penttinen, A. & Mäntynen, J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus. Ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus TTK. Painojussit Oy. Viitattu 24.3.2013. http://www.ttk.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf

Räsänen, J. 1994. Työvalmennus. Opetus ja oppiminen käännekohdassa. Juva: WSOY:n graafiset laitokset.

Lait: <http://www.edilex.fi>

Asetus työsuojelun valvonnasta 954/1973

Laki nuorista työntekijöistä 998/1993

Työterveyshuoltolaki 1383/2001

Työturvallisuuslaki 738/2002

PEREHDYTYS, PIKAOHJEEN SISÄLLYSLUETTELO

PEREHDYTTÄMISOPAS PÄIVÄKODIN JOHTAJILLE JA PERHEPÄIVÄHOI-
DON OHJAAJILLE
(pikaohje)

SISÄLLYS:

1. Johdanto
2. Kuntayhtymä Kaksineuvoisen esittely ja yhteystiedot
 - 2.1. Sosiaali- ja perhepalvelut
 - 2.2. Päivähoitopalvelut
 - 2.3. Kuntayhtymä Kaksineuvoisen strategia – toiminta-ajatus ja arvot
 - 2.4. Kuntayhtymä Kaksineuvoisen organisaatio
 - 2.4.1. Tulosalueet
 - 2.4.2. Yhtymähallitus
 - 2.4.3. Yksilöjaosto
 - 2.4.4. Tarkastuslautakunta
3. Varhaiskasvatusta ohjaavat asiakirjat luetteloituna
 - 3.1. Valtakunnallinen ohjaus
 - 3.2. Kunnallinen ohjaus
4. Toimintaympäristö
 - 4.1. Siivous
 - 4.2. Roskat ja jätteet
 - 4.3. ATK ja puhelimet
 - 4.4. Avaimet
 - 4.5. Pysäköinti
 - 4.6. Posti
 - 4.7. Ruokailu
 - 4.8. Palkkaus – ja työehtosopimusasiat
 - 4.9. Eläke- tapaturma- ym. vakuutusasiat
 - 4.10. Työsuojelu

PEREHDYTTÄMISSUUNNITELMAN TARKISTUSLISTA

PEREHDYTTÄMISSUUNNITELMA

Perehtyjän nimi _____

Perehtyjän tehtävä _____

Esimies _____

Mentori _____

TYÖYHTEISÖÖN TUTUSTUMINEN

	ajankohta	kirjallisuus keskustelu	koulutus	työnopastus	perehdyttäjä	toteutunut pvm
uuden työntekijän vastaanottaminen						
työpaikan tilojen esittely						
työpaikan henkilöstön esittely						

TYÖYHTEISÖN TOIMINTAYMPÄRISTÖ

	ajankohta	kirjallisuus keskustelu	koulutus	työnopastus	perehdyttäjä	toteutunut pvm
Pysäköinti						
Avaimet						
Toimistopalvelut						
Puhelin						
Salasanat						
Posti						
Koneet ja laitteet						
Tiedottamiskäytännöt						
Savuton kuntayhtymä						
Ruokailu						
Työterveyshuolto						
TYHY-toiminta						
Siivous						
Ruokailu						
Roskat ja jätteet						
Palkanmaksu						
Vakuutukset						

Työsuojelu						
Henkilötietolomakkeen täyttäminen						

KUNTAYHTYMÄ KAKSINEUVOISEN ORGANISAATIO

	ajankohta	kirjallisuus keskustelu	koulutus	työnopastus	perehdyttäjä	toteutunut pvm
Yhtymähallitus						
Yksilöjaosto						
Tarkastuslautakunta						
Sosiaali- ja perhepalvelut						
Päivähoitopalvelut						

VALTAKUNNALLISET VARHAISKASVATUSTA OHJAAVAT ASIAKIRJAT

	ajankohta	kirjallisuus keskustelu	koulutus	työnopastus	perehdyttäjä	toteutunut pvm
Lasten päivähoitoa ja esiopetusta koskevat lait ja asetukset						
Varhaiskasvatuksen valtakunnalliset linjaukset						
Varhaiskasvatusuunnitelman perusteet						
Esiopetuksen opetussuunnitelma						

KUNNALLISET VARHAISKASVATUSTA OHJAAVAT ASIAKIRJAT

	ajankohta	kirjallisuus keskustelu	koulutus	työnopastus	perehdyttäjä	toteutunut pvm
Kuntayhtymä Kaksineuvoisen strategia						
Lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelma HET - HYVÄ ELÄMÄ TÄSSÄ						
Kuntayhtymä Kaksineuvoisen varhaiskasvatussuunnitelma						
Yksikön varhaiskasvatussuunnitelma						

MUITA TOIMINTAA OHJAAVIA ASIAKIRJOJA

	ajankohta	kirjallisuus keskustelu	koulutus	työnopastus	perehdyttäjä	toteutunut pvm
Maahanmuutto- ja kotouttamisohjelma						
Savuton Kaksineuvoinen, toimintaohje						
Kuntayhtymä Kaksineuvoisen hallintosääntö						

HANKINNAT

	ajankohta	kirjallisuus keskustelu	koulutus	työnopastus	perehdyttäjä	toteutunut pvm

Hankintaohjeet ja sopimukset						
Varaston tilauslomakkeet						
Työvaatetilaukset						
Liinavaatetilaukset						
Laskut ja niiden maksaminen						
Tiliöintiohjeet						
Sähköisen laskun tarkastaminen ja hyväksyminen						
Ohje tkNETTI						

HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN JA KOULUTUS

	ajankohta	kirjallisuus keskustelu	koulutus	työnopastus	perehdyttäjä	toteutunut pvm
Täydennyskoulutusohjeet						
Koulutusanomus						
Matkalasku						
Kehittämiskeskustelu ja mallit						

TYÖ JA VIRKAEHTOSOPIMUS

	ajankohta	kirjallisuus keskustelu	koulutus	työnopastus	perehdyttäjä	toteutunut pvm
KVTES						
Yhteistoimintamenettely						
Ohjeet henkilökunnan muistamisesta						
Ohjeet lyhytaikaisista poissaoloista ja niiden vaikutus työaikaan ja palkkaukseen						
Ohje sairauspoissaoloista ilmoittamisesta						
Ohje vuosiloma-asioista						
Esimiehen ilmoitus lyhyestä sairauslomasta-lomake						
Palkat sijaisuuksissa						
Virka- ja työloma-anomuskaavake						

OHJELMISTOT, TIETOTURVA JA OHJEET

	ajankohta	kirjallisuus keskustelu	koulutus	työnopastus	perehdyttäjä	toteutunut pvm
Intime plus taloussuunnittelu						

Web-raportointi						
NetwiceOffice						
Zimbra						
Workflow						
Dynasty						
ProConsona						
Regime						
Työvälineohjelmistot						
Käyttäjäsopimukset						
Tietoturvaperiaatteet						
Tietoturva- ja tietosuojaperiaatteet						
Salassapito ja sitoumuslomake						
Intime plus taloussuunnittelu						

TYÖSUOJELU

	ajankohta	kirjallisuus keskustelu	koulutus	työnopastus	perehdyttäjä	toteutunut pvm
Vaarojen kartoitus ja riskien arviointi työpaikoilla						
Toimintamalli epäasiallisen kohtelun ehkäisemiseksi ja poistamiseksi						

Toimintamalli sisäilmaongelmien selvittämiseksi						
Työsuojelun toimintasuunnitelma						
Työsuojelutoimikunta						
Uhkaavasti käyttäytyvän asiakkaan kohtaaminen						
Varhainen havaitseminen ja varhainen reagointi työhyvinvoinnin tukena ja sairauspoissaolojen vähentäjänä						
Läheltäpiti tilanteen kirjaaminen						

VARHAISKASVATUKSEN TOTEUTTAMINEN

	ajankohta	kirjallisuuskeskustelu	koulutus	työnopastus	perehdyttäjä	toteutunutpvm
Päivähoitopalvelut						
Päiväkodin johtajan toimenkuva						
Perhepäivähoidon ohjaajan toimenkuva						
Varhaiskasvatussuunnitelmatyö yksiköissä						
Varhaiskasvatuksen lääkehoitosuunnitelma						
Oma-valvonta ja laadintamalli						
Linjaus vuorohoidon järjestämisestä						
Linjaus kuntoutuksellisesta päivähoidosta						

Erilaiset varhaiskasvatuksen suunnittelua ja toteuttamista tukevat lomakkeet						
Laatu ja arviointi, asiakaspalautteet						
Päivähoidon turvallisuussuunnitelma ja pelastussuunnittelu						

PALAUTE

Perehdyttämisen päätös (pvm ja allekirjoitukset):
