

Anu Telinkangas

Perehdytyksen kehittäminen

Case: Frosteruksen koulu

Opinnäytetyö

LYL21SV

Kevät 2023



**KAMK • University
of Applied Sciences**

Tiivistelmä

Tekijä(t): Telinkangas Anu

Työn nimi: Perehdytyksen kehittäminen, Case: Frosteruksen koulu

Tutkintonimike: Tradenomi (ylempi AMK), Liiketoiminnan kehittämisen ja johtamisen koulutus, tiedolla johtaminen

Asiasanat: perehdyttäminen, perehdytysprosessi ja perehdyttäjä.

Tämän opinnäytetyön aihe on perehdyttäminen. Tavoitteena oli tutkia mistä hyvä perehdyttäminen koostuu ja millaisia vaikutuksia onnistuneella perehdyttämisellä on. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää Kärsämäen Frosteruksen koulun opettajille perehdytysprosessi, jonka avulla perehdyttäminen hoidetaan suunnitelmallisesti.

Teoreettinen viitekehys käsittelee perehdyttämisprosessia, -tietosisältöä, -toimintakonseptia, perehdyttämistä ohjaavia lakeja ja asetuksia, perehdyttämisen vaikutuksia, perehdyttäjän ja perehdytettävän sekä työyhteisön roolia perehdytyksessä.

Tutkimusote oli kvalitatiivinen eli laadullinen ja tutkimusstrategia oli konstrukttiivinen. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin ryhmähaastattelua, jonka tulokset analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysin menetelmällä.

Tutkimuksessa selvisi, että onnistunut perehdytys vaatii hyvin laaditun perehdytysprosessin. Onnistunut prosessi sisältää ajantasaisen perehdytysmateriaalin, joka on helposti saatavilla. Työpaikoilla on huomioitava, että perehdytykseen on käytettävä resursseja. Toimiva perehdytysprosessi säästää voimavaroja. Pitää kuitenkin muistaa, että perehdytysprosessia pitää päivittää ja kehittää seurannan perusteella. Ja on muistettava, että perehdyttäminen on koko työyhteisön asia.

Abstract

Author(s): Telinkangas Anu

Title of the Publication: Development of the Induction, case: Frosteruksen koulu

Degree Title: Master of Business Administration, Business development and management, knowledge management

Keywords: orientation of a new worker to the workplace, process of orientation of a new worker to the workplace, orientator.

The topic of this thesis is the orientation of a new worker to the workplace. The objective of the thesis was to study the elements of a good orientation and its' effects. The objective of the thesis was to develop an orientation process for the teachers of Frosterus School in order to carry out the orientation systematically.

The theoretical framework includes the orientation process, data content, operational concept, laws and statutes guiding the orientation process, effects of orientation, roles of orientator, new worker and work community in the process.

The research was conducted using a qualitative method and research strategy was constructive. Research data was collected through group interview the results of which were analyzed using content analysis of the material.

The study showed that a successful orientation of a new worker to the workplace requires a well-planned process. The process includes an up-to-date orientation material that is easily accessible. Work places need to observe that the orientation must be allocated sufficient resources. A working process also saves resources. It should also be remembered that the process requires constant updating and further development according to the results of monitoring it. One should also remember that orientation of a new worker is the responsibility of the whole work community.

Alkusanat

Perehdytyksen tavoitteena on varmistaa henkilökunnan riittävä osaaminen, perehdyttää terveellisiin ja turvallisiin työskentely- ja toimintatapoihin, työympäristöihin sekä tutustuttaa työpaikalla toimiviin ihmisiin ja heidän tehtäviinsä työyhteisössä. Perehdytyksen pitää olla suunnitelmallista ja siihen on varattava riittävät ajalliset resurssit sekä ajan tasalla oleva perehdytysmateriaali.

Opettajien perehdyttämiseen on kiinnitetty huomiota vasta viime aikoina. Perehdytystä tarvitaan, sillä opettajankoulutus ei selvitysten mukaan anna riittävästi valmiuksia opettajan työhön.

Opinnäytetyöni kehittämisen kohteena on pienen maaseutukunnan peruskoulu, Frosteruksen koulu. Frosteruksen koulu sijaitsee Kärsämäellä keskisessä Suomessa nelostien varrella. Frosteruksen koulu on yhtenäinen peruskoulu käsittäen 0.- 9. - luokat. Olen työskennellyt kyseisellä koululla jo yli 20 vuotta kotitalouden ja terveystiedon opettajana. Olen aina yrittänyt omalta osaltani auttaa ja neuvoa uusia opettajia ja sijaisia. Haluan olla rakentamassa toimivaa perehdyttämisprosessia koulullemme, jotta uudet työntekijät viihtyisivät työpaikallamme.

Sisällys

1 Johdanto	3
2 Perehdyttäminen	5
2.1 Perehdytysprosessi	7
2.2 Perehdyttämisen tietosisältö	13
2.4 Perehdyttämistä ohjaavat lait ja asetukset	16
2.5 Perehdyttämisen roolit	18
2.5.1 Perehdyttäjän rooli	18
2.5.2 Perehdytettävän rooli	19
2.5.3 Työyhteisön rooli	21
2.6 Perehdyttämisen vaikutukset	22
2.6.1 Työmotivaatio	23
2.6.2 Työhyvinvointi	26
2.6.3 Työturvallisuus	28
2.6.4 Perehdyttämisen vaikutukset sitoutumiseen	28
2.6.5 Työnantajamielikuva	30
2.7 Perehdyttämisen seuranta ja arviointi	31
3 Tutkimusstrategia ja -ote, tutkimus- ja kehittämismenetelmät	33
3.1 Tutkimusstrategia ja -ote	33
3.2 Aineistonhankinta ja analyysimenetelmät	34
3.3 Kehittämismenetelmä	37
3.4 Luotettavuuskriteerit ja eettisyys	38
4 Tutkimus perehdyttämisestä Frosteruksen koululla	40
4.1 Kehittämistyön toimeksiantaja ja lähtötilanteen kuvaus	40
4.2 Tutkimuksen ja kehittämisen toteutus	42
4.3 Tutkimuksen tulokset	43
4.4 Kehittämistyön tulokset	46
5 Pohdinta ja johtopäätökset	48
Liitteet	

1 Johdanto

Työelämä muuttuu jatkuvasti. Kannattavuuden ja kilpailukyvyn parantamiseksi tehdään jatkuvasti muutoksia, joilla on henkilöstövaikutuksia. Muutoksen tuomat vaatimukset edellyttävät paljon voimavaroja työelämässä pysymiseen. Kilpailu työpaikoista ja työntekijöistä on nykypäivää. Kun uusi työntekijä aloittaa, ensimmäiset viikot ovat avainasemassa sen varmistamisessa, että hän sitoutuu hyvin ja tuntee tehtävänsä organisaatiossa.

Perehdytys on työturvallisuuslain nojalla kaikkien työntekijöiden oikeus riippumatta työsuhteen laadusta. Sen mukaan työnantaja on velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työpaikalla.

On aika kiinnittää huomiota haasteisiin, joita uudet opettajat työssään kohtaavat. Opettajien työ tehdään suurelta osin erillään kollegoista. Tämä eristäminen voi olla erityisen uuvuttavaa. Opettajille ei ole ollut sen kaltaisia perehdytysohjelmia, kuin monille perinteisille ammanteille. Onneksi nykyään on huomioitu, kuinka opettajien perehdytys luo pohjan opettajien työssä pysymiselle ja oppilaiden onnistuneelle opetukselle. (Ingersoll 2012.)

Moni uusi opettaja kokee työssään riittämättömyyttä. Syitä siihen on monia, mutta suuri osa niistä on ehkäistävissä riittävällä perehdytyksellä. Uuden työyhteisön toimintatavat ja -kulttuuri vaikuttavat uuden opettajan työssä jaksamiseen ja hyvinvointiin. Jokainen työyhteisön jäsen on vastuussa vastaanottamaan uuden opettajan työyhteisöön, jotta myös hiljainen tieto tulee näkyväksi ja ymmärrettäväksi. Mahdollisuus saavuttaa tavoitteita tuo iloa. Opettajan työn tavoite on se, että oppilaat oppivat ja voivat hyvin. Kun perusasiat ovat kunnossa, opettajakin jaksaa. Työhyvinvointi on sitä, että työ on selkeästi rajattua ja työntekijä tietää, mitä häneltä odotetaan. Työpaikalla on turvallista ja terveellistä työskennellä. (Suomen Opettajiksi Opiskelevien Liitto; Tikkanen 2022.)

Kunnan palvelut syntyvät työntekijän ja asiakkaan kohtaamisesta. Kunnissa on turvattava laadukkaat ja määrällisesti riittävät palvelut kuntalaisille. Työturvallisuus ja työhyvinvointi ovat johtamisen kivijalka. Kunnan tärkein voimavara on osaavat ja hyvinvoivat palveluita tuottavat työntekijät, sillä ilman heitä kunnan hallinto jää tarpeettomaksi. Työssä jaksaminen vaikuttaa

keskeisesti työn laatuun ja tulokseen. Paljon työvoimaa vaativalla kunta-alalla työntekijöiden hyvinvoinnilla ja työssä jaksamisella on erityisen suuri merkitys. Kasvatus- ja koulutusala on sote-uudistuksen jälkeen kuntien suurin toimiala. Alalla luodaan tulevaisuutta yksilöille ja yhteiskunnalle, perustaa oppimiselle, kasvulle ja kehitykselle. Kasvatus- ja koulutusalan tavoitteena on auttaa jokaista oppijaa kehittymään ja löytämään elämälleen iloa, hyvinvointia ja merkitystä. Mikä voisi olla tätä tärkeämpää työtä? (Tuomisto, 2021.)

Ensimmäisenä tarkoituksena opinnäytetyössä on tutkia perehdyttämisprosessia ja sitä, mitkä asiat vaikuttavat onnistuneeseen perehdyttämiseen. Opinnäytetyössä tutkitaan myös sitä, millaisia vaikutuksia onnistuneella perehdyttämisellä on. Opinnäytetyön toisena tarkoituksena on kehittää Kärsämäen peruskouluun sopiva perehdytysprosessi sisältäen ajantasaisen perehdytysmateriaalin opettajien perehdyttämisen tueksi. Uuden helposti saatavilla olevan perehdyttämismateriaalin toivotaan olevan hyödyksi myös jo kauemmin talossa työskenneille asioiden nopeaan tarkistukseen. Kolmantena tarkoituksena on kehittää perehdyttämisen seurannan malli. Yhteenvetona opinnäytetyön tavoitteena on, että uusille opettajille on toimiva perehdyttämisprosessi, jonka avulla perehdyttäminen hoidetaan suunnitelmallisesti. Toimivalla perehdytysprosessilla pyritään lisäämään opettajien työhyvinvointia ja parantamaan toimeksiantajamme työnantajamielikuvaa.

Tutkimusote on kvalitatiivinen eli laadullinen. Tutkimusstrategia on konstruktiiivinen, sillä opinnäytetyönä laaditaan selkeä tuotos. Aineistonkeruumenetelmänä käytetään ryhmähaastattelua, jonka tulokset analysoidaan aineistolähtöisellä sisällönanalyysin menetelmällä. Kehittämistyö tehdään ryhmäprosessina (fasilitoinnin menetelmä), jossa tarkoituksena on hyödyntää ryhmän jäsenten ajatukset yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Tutkimushaastattelut toteutetaan etäyhteydellä, haastattelut tallennetaan ja litteroidaan.

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on, miten uudistaa perehdyttämisprosessia? Opinnäytetyön teoreettiset kysymykset ovat: Mitä on hyvä perehdyttäminen ja miten/mihin se vaikuttaa? Opinnäytetyön käytännöllinen tutkimuskysymys: Millainen perehdyttämisprosessi on hyvä koulullemme?

2 Perehdyttäminen

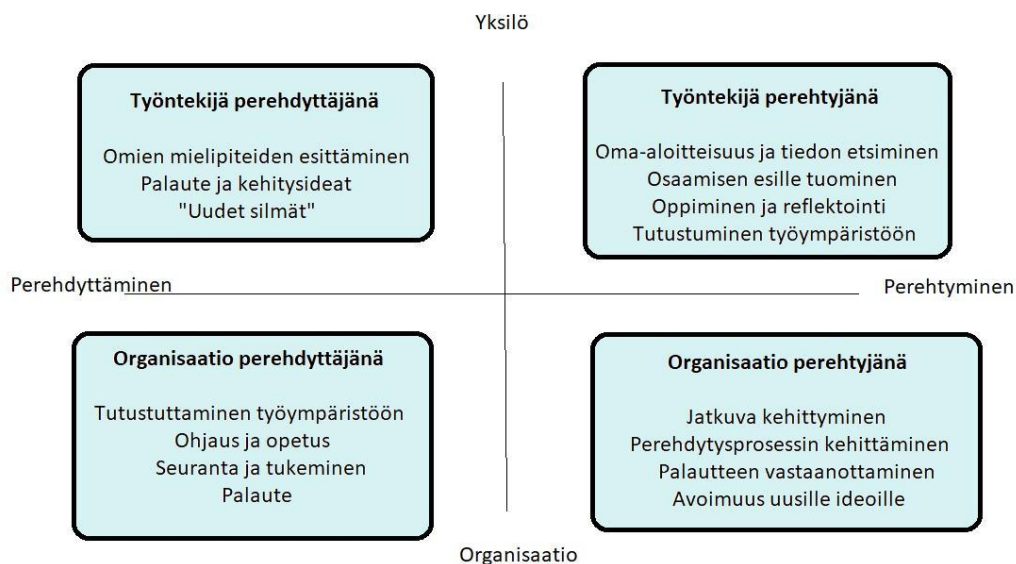
Perehdyttämisellä tarkoitetaan sitä tukea ja niitä toimia, joiden avulla henkilö saadaan oppimaan mahdollisimman nopeasti omat työtehtävänsä. Perehdyttämisen avulla työntekijä oppii tuntemaan työyhteisönsä toiminta-ajatuksen, tutustuu työpaikkansa ihmisiin sekä oppii oman työnsä ja siihen liittyvät odotukset. Perehdyttämistä tarvitaan niin uusille kuin työtehtäviään vaihtaville työntekijöille. Perehdytyksellä uusi työntekijä sitoutuu uuteen organisaatioon. Perehdyttäminen voi parhaillaan kehittää myös vastaanottavaa työyhteisöä ja koko organisaatiota. Perehdyttämiseen käytetty aika maksaa itsensä takaisin. (Joki 2018, 111; Kauhanen 2009, 151.)

Perehdytys on uuden oppimista ja tiedon soveltamista. Toimiva perehdytys tukee organisaation ja uuden työntekijän keskinäistä vuorovaikutusta. Laadukas perehdyttäminen antaa mahdollisuuden kysymysten ja vastausten esittämiselle. Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdyttäminen vaikuttaa positiivisesti perehdytettävän mielialaan ja sitouttaa hänet nopeammin yrityksen tulosta tekeväksi jäseneksi. (Joki 2018, 111.)

Perehdytys on myös johtamista, jonka tavoitteena on edistää osaltaan organisaation strategian ja päämäärien toteutumista uuden tai uusien tulijoiden avustuksella. Perehdyttämisen tavoitteiden yhteyttä eri liiketoimintatavoitteisiin voidaan tarkastella sisäisen tehokkuuden, asiakastyön laadun, uuden tulijan hyvinvoinnin ja saavutettujen tulosten kautta. (Ketola 2010, 22.)

Perehdytys on pahimmillaan saattanut olla muutaman tunnin koulutus teknisistä työhön liittyvistä asioista. Perehdytys on myös nähty vain yhteen suuntaan liikkuvana prosessina, jossa organisaation suunnasta tulevat odotukset, tavoitteet sekä ohjeistukset. Uusi työntekijä on toisella puolella ottamassa vastaan tietoa. On kuitenkin erityisen tärkeää, että perehdytys nähdään osana koko työyhteisön viestintää. Eklundin (2018, 39) mukaan tämän päivän työelämää sopiva perehdytys on kaksisuuntainen prosessi, joka hyödyttää molempia osapuolia. Organisaatio perehdyttää uutta tulokasta, toimii se myös itse perehtyjänä, tutustuen uuteen työntekijään, olemalla avoin palautteelle ja kehitysideoille sekä kannustamalla uutta työntekijää kertomaan omia näkemyksiään. Kaksisuuntainen perehdytysprosessi mahdollistaa pitkän tähtäimen kehittymisen sekä hyödyttää molempia osapuolia. Kaksisuuntainen

perehdytysprosessi on kuvattu nelikentässä (kuva 1), joka havainnollistaa yksilön ja organisaation välistä toisten tukemista ja oppimista sekä perehtyjän että perehdyttäjän roolissa.



Kuva 1. Perehdytyksen neljä eri näkökulmaa (Eklund 2018, 39)

Hyvä perehdyttäminen auttaa oppimaan työtehtävät nopeammin. Hyvin toteutettu perehdyttäminen vähentää virheitä, tapaturmia ja onnettomuuksia. Perehdyttäminen parantaa siis työturvallisuutta. Perehdyttäminen myös vähentää stressiä ja auttaa pääsemään osaksi työyhteisöä. Kun työntekijä tietää tehtävänsä ja vastuunsa työteho ja työn laatu paranevat. (Työsuojeluhallinto n.d.)

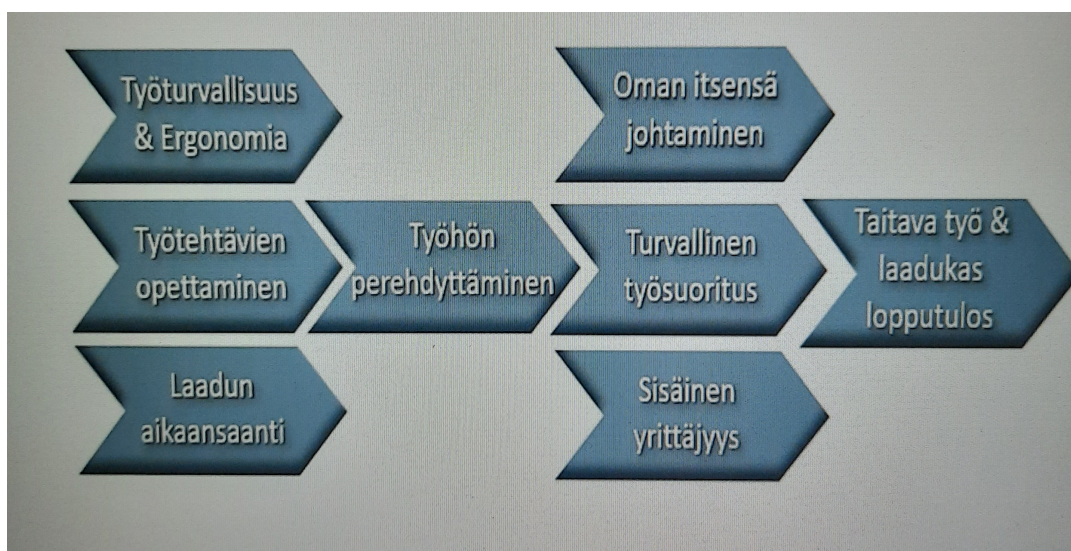
Työntekijää on perehdytettävä palvelussuhteen alkaessa, tarvittaessa työn aikana, pidempien poissaolojen jälkeen, havaittujen puutteiden korjaamiseksi, työyhteisön arjen tapojen kertaamiseksi yleensäkin aina, kun työssä ja työolosuhteissa tapahtuu muutoksia. Perehdytyksessä tulisi käyttää työpaikan omaa perehdytys suunnitelmaa ja tarkastuslistaa, luetteloa esille otettavista asioista. Sitä käyttävät sekä esimies että työntekijä. Perehdytyksen eri vaiheiden kirjaaminen perehdytys suunnitelmaan varmistaa oppimisen ja perehdytyksen seurannan. (Opetusalan Ammattijärjestö n.d.)

2.1 Perehdytysprosessi

Perehdyttämisprosessi alkaa, kun organisaatio lähtee määrittelemään tulevaisuuden työntekijätarvetta. Prosessista voidaan tunnistaa suunnittelu, toteutus ja arviointi vaihe. Käytännössä organisaatio siis määrittelee henkilövalintaan ja tulevaan perehdyttämistarpeeseen vaikuttavat taustatekijät. Kun rekrytointiprosessi laitetaan aluilleen voidaan määrittellä tuleva toimenkuva. Olennaista on miettiä mihin tehtävään ja mitä osaamista tulevan tehtävän kannalta edellytetään, sekä rekrytoidaanko vanhaan tehtävään vai kehitetäänkö toimenkuvaa eteenpäin. (Hyppänen 2013, 197-200.)

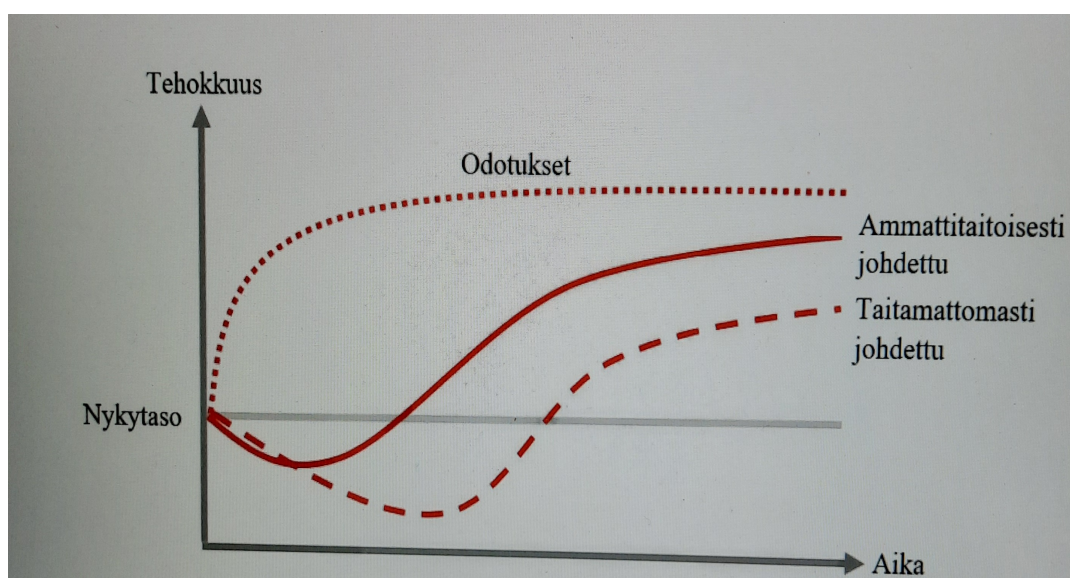
Hyvä perehdytysprosessi on suunnitelmallinen ja johdonmukainen kokonaisuus. Ominaista onnistuneelle perehdytysprosessille on prosessimaisuus, vuorovaikutteisuus, yksilöllisyys, johdon näkyvä ja sitoutunut rooli sekä eri ulottuvuuksien hyödyntäminen. Prosessimaisuus tulee esiin siinä, että asioita sisäistetään kuukausien ajan. Jotta vuorovaikutteisuus toteutuisi, on tärkeää, että voi kysyä ja keskustella. Onnistuneessa perehdytysprosessissa johto on sitoutunut osaksi prosessia. Tämä näyttää uusille työntekijöille, että uusia tulokkaita arvostetaan ja johtoporras on todella kiinnostunut siitä, miten heidät työhönsä perehdytetään. (Juholin 2008, 236 - 237.)

Kauhasen (2009) mukaan perehdyttämisen tavoitteeseen päästään, kun perehdyttämistä pidetään monivaiheisena oppimis- ja opetustapahtumana, jossa otetaan huomioon myös omatoimisuuteen kannustaminen ja sisäisen yrittäjähengen omaksuminen seuraavan kuvan tapaan (Kuva 2).



Kuva 2. Työhön perehdyttämisen kokonaisuus (Kauhanen 2009, 152)

Perehdytysprosessi on johtamisen väline. Perehdyttäminen on yksi tärkeä keino johtaa organisaatiota kohti sen tavoitteita ja toteuttaa sen strategiaa. Uuden ihmisen palkkaaminen aiheuttaa aina muutoksen, jolla on yllättävän laajat vaikutukset. Muutos aiheuttaa hetkittäisen häiriön organisaation toimintaan. Yleensä tehokkuus hetkellisesti laskee ja lähtee taas vähitellen nousuun. Ammatillisesti suunniteltu perehdytys auttaa minimoimaan tehokkuuden laskua (Kuva 3). Perehdytyksen kuuluu olla saumaton osa organisaation toimintaa, eikä irrallinen prosessi. Jokaisen organisaation tulisi miettiä, mitä perehdytyksellä tavoitellaan. Perehdytysprosessille asetetut tavoitteet vaativat yhteistyötä ja tiedon jakamisen avoimuutta organisaatiossa. (Eklund 2018, 27- 32.)



Kuva 3. Muutoksen vaikutus organisaation tehokkuuteen (Eklund 2018, 32)

Valmistautuminen perehdyttämiseen alkaa jo rekrytointivaiheesta. Rekrytointitarpeen määrittelyssä työpaikoilla pohditaan, mitä tehtävä vaatii ja miten se tulee muuttumaan tulevaisuudessa. Ennen ulkoisen haun käynnistämistä kannattaa tarkastella löytyykö jo olemassa olevista resursseista sopivaa henkilöä tehtäviin. On aina palkitsevaa viestiä henkilöstölle, että heidän osaamistaan arvostetaan ja mahdollisista osaamisen kehittämisestä, kuten opiskelusta palkitaan. Sisäisistä siirroista on paljon etua. Organisaatio on entuudestaan tuttu työntekijälle ja esimiehet ovat oppineet työntekijän tavat. Sisäisiin siirtoihin kuuluu myös riskinsä; kateus muissa työntekijöissä on mahdollista, eikä työntekijällä välttämättä ole uusia ideoita työpaikan kehittämiseen. (Moisala 2011, 325; Joki 2018, 88- 89.)

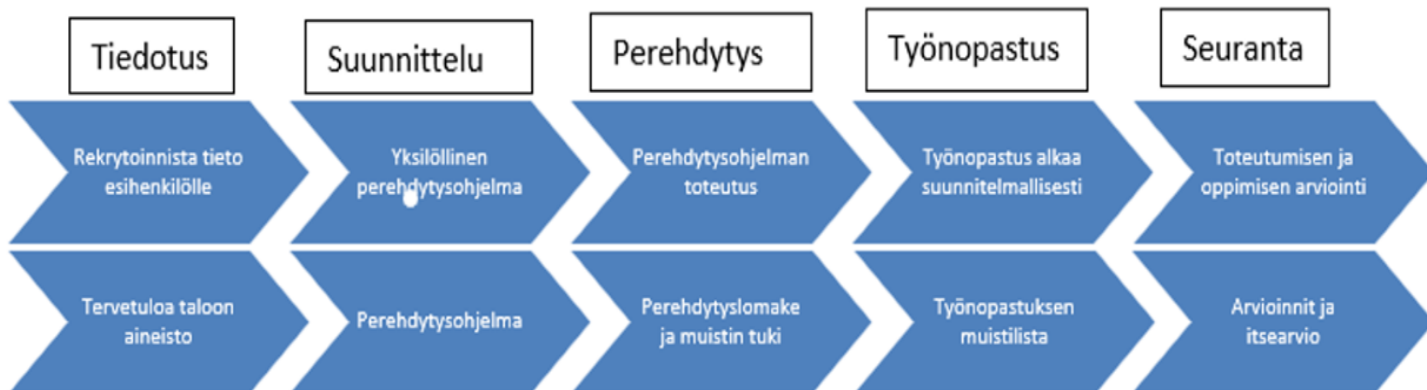
Ulkoisen rekrytinnin hakukanava on syytä miettiä tarkkaan. Hakukanavalla on aina merkitystä yrityksen työnantajakuvaan. Ilmoituksen tulisi tavoittaa mahdollisimman sopivat henkilöt koulutukseltaan, kokemukseltaan ja persoonaltaan. Mitä paremmin rekrytinnissa onnistutaan, sitä helpompaa perehdytys työhön on. (Joki 2018, 90- 105.)

Yritykset palkkaavat mielellään tuloshakuisia työntekijöitä, koska he ovat liikkeellepaneva voima tavoitteiden saavuttamisessa. Tuloshakuiset työntekijät saavuttavat tavoitteensa ja nauttivat sen tuomista eduista ja tämä näkyy yrityksen tuloksessa. (Indeed Editorial Team 2021.)

Perehdytysprosessin rakentaminen on hyvä aloittaa määrittelemällä tavoitteet perehdyttämiseksi. Perehdytyksen tavoitteena loppujen lopuksi yleensä on kustannusten vähentyminen ja tehokkuuden kasvaminen työntekijän vaihtuessa. Lisäksi mietitään, mitä työyhteisö odottaa uuden työntekijän perehdyttämiseltä. Kun perehdyttämisohjelma on kerran laadittu perusteellisesti, on sen käyttöönotto helppoa ja ajan kanssa ohjelmasta muodostuu toimintatapa. Perehdyttämisohjeet kuitenkin elävät ja päivittämistä säännöllisin väliajoin vaaditaan. Useimmiten perehdytysaineisto on lehtinen tai kansio, josta talon käytänteet ovat luettavissa. Nykyään myös digitaalinen perehdytys on kasvussa. Digitaalinen perehdytys on nopeaa ja tapa oppia ajasta ja paikasta riippumatta. Digitaalisuus voidaan nähdä olevan nuoria houkutteleva keino saada heidät innostumaan työstä, mutta myös positiivinen signaali yrityksestä modernina toimintaympäristönä. Hoidettiinpa perehdyttäminen suunnitellun ohjelman mukaan tai luovasti tapauskohtaisesti on liiketoiminnan kannalta oleellista, että se hoidetaan. (Eklund 2018, 14; Österberg 2015, 118.)

Työturvallisuuslaki edellyttää työnantajalta uuden työntekijän perehdyttämistä ennen tehtävän aloittamista. Työpaikalla tulee olla ajantasainen perehdyttämissuunnitelma ja -aineisto. Perehdyttämissuunnitelmaa on päivitettävä riittävän usein vastaamaan yrityksen tarpeita. Uudet työvälineet sekä työ- ja tuotantomenetelmät täytyy opettaa ennen niiden käyttöönottamista. Perehdyttämisellä pyritään työn haitta- ja vaaratekijöiden aiheuttaman terveysvaaran välttämiseen. Työntekijän velvollisuus on työskennellä ohjeiden mukaisesti ja vastaavasti työnantajan on seurattava, että työntekijä noudattaa annettuja ohjeita. (Työsuojeluhallinto n.d.)

Perehdyttäminen onnistuu Moisalon (2013, 324) mukaan, kun perehdyttäminen on suunnitelmallista toimintaa, jonka vaiheet, resurssit ja roolit on tarkkaan mietityt. Oheisessa prosessikuvauksessa (kuva 4) kulkevat rinnakkain perehdyttämistoimet ja -aineisto, joka liittyy kulloiseenkin vaiheeseen.



Kuva 4. Perehdytysprosessi (Moisalo 2011, 324)

Koko prosessin kesto on riippuvainen työnopastuksesta. Lähtötasot ja työt vaihtelevat laajasti. Perehtymistaso saa mennä osittain työnopastuksen kanssa päällekkäin. Kun työ ja teoria kohtaavat voidaan saavuttaa parempi työtyytyväisyys. Vaikka perehdytysprosessi on etenevä prosessi, siinä pitää tarkkailla tilannetta ja elää uusien työntekijöiden ehdoilla. On tärkeää saavuttaa joka vaiheessa se tulos, jota prosessikuvauksessa on tarkoitettu. Perehdyttämisen esteet liittyvät yleensä perehdyttämisen hoitamiseen oman työn ohella sekä palkkaukseen ja työnjakoon liittyvät kysymykset. Töiden suunnittelussa täytyy perehdyttämiskaksot ottaa ennalta huomioon, ettei muut työntekijät koe joutuvansa tekemään muidenkin töitä. Organisaation koon ja tehokkuustarpeen kasvaessa siirrytään kohti massatuotantomaista perehdyttämistä. Tämän jälkeen koko työyhteisö otetaan mukaan perehdyttämiseen. Tiimin osallistamisen jälkeen osallistetaan myös itse perehdytettävä, jolloin saatavilla oleva materiaali, tieto ja osaaminen koostetaan uudelle työntekijälle sopivaksi paketiksi. Vähitellen voidaan siirtyä kohti yhteiskehittelyä, jolloin perehdyttäjä (/koko työyhteisö) ja uusi työntekijä yhdessä kokoavat perehdytysprosessin. Yhteinen kehittäminen luo lähtökohdat perehtymiselle. (Moisala 2011, 325; Finnish Consulting Group Oy 2021.)

Lyhyet määräaikaisten ja osa-aikaisten työsuhteet työelämässä asettavat monesti perehdytyksen päämääriksi nopean oppimisen rutiinitehtävien hallintaan. Pitkäaikaista sitoutumista toivotulta työntekijältä toivotaan myös sopeutumista, työympäristöön tutustumista ja viihtymistä. Perehdyttämisprosessille tyypillisimpiä tavoitteita ovat organisaation strategian tukeminen, organisaatiokulttuurin vahvistaminen, työntekijöiden sitouttaminen, ammatillinen kehittyminen, työntekijöiden tutustuminen toisiinsa. Perehdytyksen tavoitteena on usein muutakin, kuin työturvallisuudesta huolehtiminen ja uuden työntekijän sitouttaminen yritykseen. Aikataulutusta, rooleista ja vastuista sovittaessa on pyrittävä tekemään perehdytysuunnitelma niin, että uudelle työntekijälle ei tule liikaa mietittävää kerralla, jolloin uusi tieto ei mene perille. Pidempiaikaisiin työntekijöihin panostetaan luonnollisesti enemmän resursseja. Perehdytyksen kannalta haasteena on monia asioita. Yleisimmät ongelmat ovat olleet ajan puute ja se, että käytössä ei ole ollut riittäviä työkaluja tai ohjeistuksia, miten perehdytystä tulisi organisaatiossa kehittää. (Eklund 2018, 28-30; Kupias & Peltola 2019, 118.)

Perehdyttämisen laajuus riippuu työsuhteen pituudesta sekä työtehtävistä. Vastuu perehdyttämisen toteuttamisesta on aina esimiehellä tai henkilöstöasiantuntijalla. (Joki 2018, 112- 114.)

Perehdyttämisen valmisteluissa tulee huomioida tulokkaan saapumisen kellonaika, osoite, jopa pysäköintipaikka tai mahdolliset yleiset kulkuneuvot perille. Vastaanottamiseen täytyy myös panostaa aikaa ja energiaa. Ihannetilanteessa tulijan työpiste tai -huone on valmisteltu siihen kuntoon, että siitä muodostuu "kotipesä" heti alusta alkaen. Koko perehdytysprosessi kestää toimihenkilöillä noin 4 kuukautta. (Moisala 2011, 325.)

Eklundin (2021) mukaan Caldwell & Peters (2018) on suunnitellut perehdyttämisprosessiin seuraavat vaiheet organisaation ohjeiksi:

Hyödynnä valinnan ja työn aloituksen välinen aika tutustumiseen. Perehdytys alkaa jo ennen ensimmäistä työpäivää.

Nimeä koulutettu ja sitoutunut perehdyttäjä jokaiselle uudelle työntekijälle. Varmista perehdyttäjien osaaminen.

Kannusta uutta työntekijää verkostojen ja ihmissuhteiden rakentamiseen sekä osaamisen jakamiseen.

Tee opas, josta on helposti löydettävissä kaikki oleellinen tieto, jota jokainen uusi työntekijä tulee tarvitsemaan.

Valmistele työympäristö ja -välineet etukäteen, jotta uusi työntekijä kokee itsensä tervetulleeksi. Valmista myös työyhteisö ottamaan uusi työntekijä vastaan.

Tarjoa apua käytännön järjestelyihin (esim. muutto, lasten koulut, työmatka). Vähentämällä työntekijän kuormitusta muilla elämän osa-alueilla hänelle jää enemmän energiaa keskittyä uuden työn oppimiseen.

Selvennä ja tarkenna tavoitteet ja odotukset heti työn alkaessa. Huomioi työntekijän henkilökohtaiset tavoitteet ja työhön liittyvät kysymykset.

Sitouta, valtuuta, osoita arvostusta ja vahvista uuden työntekijän uskoa omiin kykyihinsä.

Osallista ylin johto perehdytykseen.

Luo käytännöt jatkuvalle seurannalle. Varmista resurssit koko perehdytyksen ajalle. Aseta konkreettisia välitavoitteita, joiden avulla seurataan perehdytyksen etenemistä.

2.2 Perehdyttämisen tietosisältö

Tiedontarve uuteen työpaikkaan tullessa on suuri. Työntekijälle on kerrottava riittävän tarkasti, mitä häneltä odotetaan. Perusohjeet perehdyttämisessä ovat työnantajan ohjeet ja työpaikan pelisäännöt, mahdollisten puutteiden ja vikojen kertominen, vaadittavista turvasuojaimista kertominen sekä laitteiden ja koneiden ohjeistettu käyttö. On myös perehdytettävä siihen, miten toimitaan häiriö- ja poikkeustilanteissa. On tärkeää antaa ohjeet myös sellaisiin tilanteisiin, joissa voi kohdata epäasiallista käyttäytymistä. Työntekijää tulee myös rohkaista kysymään, jos jokin on jäänyt epäselväksi. Työntekijän vastuulla on huolehtia omasta kehittämisestään ja ilmaista miten työnantaja voi häntä tukea. (Työsuojeluhallinto n.d.; Eklund 2018, 207.)

Laadukas perehdytys on työhyvinvoinnin ja -turvallisuuden perusta. Perehdytyksen tavoitteena on varmistaa koko henkilökunnan riittävä osaaminen, perehdyttää terveellisiin ja turvallisiin työskentely- ja toimintatapoihin, työympäristöihin. Perehdyttäminen tutustuttaa työpaikalla toimiviin ihmisiin ja heidän tehtäviinsä työyhteisössä. Perehdytyksen pitää olla suunnitelmallista ja siihen on varattava riittävät ajalliset resurssit sekä ajan tasalla oleva perehdytysmateriaali. Perehdyttämisen keskeisiä tietosisältöjä Opettajien Ammattijärjestön (OAJ) mukaan ovat: palvelussuhde ja työpaikan organisaatio, lainsäädäntö ja ohjaavat asiakirjat, turvallisuus ja hyvinvointi, työn sisällöt ja prosessit, työpaikan käytännöt ja ohjeistus, työpaikan visio ja arvomaailma, yhteistoiminta ja sen toimintatavat. Lista kokonaisuudessaan liitteenä (Liite 1) (Opetusalan Ammattijärjestö n.d.)

Hiljainen tieto eli kokemuseräinen tieto on pitkälti henkilöitynyttä ja siksi sitä on hankala kuvata ja jakaa muille. Tiedon siirtäminen toiselle onnistuu parhaiten henkilökohtaisella vuorovaikutuksella. Suuri osa hiljaisesta tiedosta voidaan välittää ainoastaan työn äärellä selvittämällä yhdessä työhön liittyviä asioita. Hiljainen tieto siirtyy työntekijältä toiselle yhdessä tekemisen, keskustelun ja havainnoinnin kautta. Lähtevän työntekijän on tärkeää kirjata ylös keskeisimmät käytännön asiat, jotta hiljaista tietoa siirtyisi uudelle työntekijälle helpommin. (Tampereen Kaupunki. n.d.)

Kun tarkastellaan oppimista työpaikoilla, kyse on ennen muuta kokemuksellisesta oppimisesta. Kokemus ei kuitenkaan takaa oppimista, vaan kokemusta on reflektoitava eli tulkittava ja vertailtava monelta kannalta. Kokemus tulee liittää ja suhteuttaa aikaisempiin käsityksiin asioista. Syvälinen ymmärrys syntyy vasta, kun saadaan lisää tietoa, jonka avulla kokemus

pyritään liittämään laajempiin yhteyksiin. Jos reflektiivistä toimintaa ei tapahdu jää oppiminen pinnalliseksi, eli satunnaisoppimiseksi. (Laurinen 2000, 222.)

2.3 Perehdyttämisen toimintakonseptit

Organisaatiot ja työyhteisöt ovat erilaisia. Niiden ydintoiminnot eroavat toisistaan hyvin paljon. Perehdyttäminen erikoissairaanhoidon, perusopetukseen tai sosiaalipalveluihin eroavat toisistaan hyvinkin paljon ja työyksikön ydintoiminta ohjaa vahvasti myös sitä, millaista perehdytystä on mahdollista järjestää ja millainen perehdytys on uuden työntekijän kannalta mahdollisimman onnistunut. (Finnish Consulting Group Oy 2021.)

Kupias & Peltola (2009, 35- 36) jakavat perehdyttämisen viiteen erilaiseen toimintakonseptiin. On tärkeää, että perehdytys huomioi sekä yksilön ja yrityksen tarpeet ja valittu toimintakonsepti on linjassa yrityksen strategisen toimintakonseptin kanssa.

Vierihoitoperehdyttäminen on konsepti, joka sopii erityisesti työtehtäviin joita tehdään käsityömaisesti. Vierihoitossa tulokas oppii seuraamalla kokeneemman työntekijän toimintaa. Organisaation määrittelemä henkilö ottaa uuden työntekijän huollettavakseen ja kertoo oman työnsä erityispiirteiden lisäksi myös yrityksestä, työyhteisöstä ja uuden työntekijän työtehtävästä. Perehtyminen tapahtuu pikkuhiljaa työskennellessä. Tässä konseptissa suuri merkitys on sillä, miten perehdyttäjä paneutuu auttamiseen ja, että hänellä on aidosti aikaa hoitaa tehtävänsä. Perehdyttäjän on pystyttävä jättämään omat mielipiteet ja asenteensa taka-alalle, ja kertoa asiat organisaatiolähtöisesti. (Kupias & Peltola 2009, 36- 37.)

Malliperehdyttämisessä luodaan erilaisia toimintamalleja ja -suunnitelmia perehdyttämisen tueksi. Malliperehdyttämiseen kuuluu selkeä työn- ja vastuunjako sekä erilaisten materiaalien tuottaminen organisaation sisäiseen käyttöön. Yhteiset materiaalit voivat olla muistilistoja, tulokasoppaita sekä perehdyttämisohjelmia. Varsinainen työnopastus ja työyhteisöön perehdyttäminen jäävät yleensä työyksikössä hoidettaviksi eli henkilöstö ottaa vastuun yleisestä perehdyttämisestä. Työhönopastus ja työyhteisöön tutustuttaminen jäävät enemmän työyksikön vastuulle. Toimintamallin haasteeksi voi tulla se, että yleisperehdytys ja työhönopastus lähtevät eriytymään liikaa toisistaan. Mallin vahvuus on se, että perehdyttäminen tasalaatuistuu erilaisten materiaalien ja mallien käytöllä. Tämä konsepti sopii organisaatiolle silloin, kun perehdyttämistä halutaan selkeyttää, jäsentää tai tehostaa. (Kupias & Peltola 2009, 37- 39.)

Kolmas Kupias & Peltolan määrittelemä toimintakonsepti perehdyttämiseen on **laatuperehdyttäminen**. Laatuperehdyttämiselle nähdään tarvetta tilanteissa, joissa organisaation perehdyttämisprosessi on kangistunut kaavoihinsa eikä organisaation eri sektoreiden kehitystarpeita voida enää huomioida riittävästi. Tällöin vastuuta perehdyttämisprosessista tulisi siirtää takaisin työyksiköille ja tiimeille, jotka voivat joustavasti kehittää laadukasta perehdyttämistä. Tavoitteena on perehdyttämisen laadun jatkuva parantaminen. On ensisijaisen tärkeää, että vastuut määritellään tarkkaa ja että aikaa perehdyttämiseen on riittävästi. Laatuperehdyttämisessä keskeisin rooli on uuden työntekijän esimiehellä, mutta parhaimmillaan koko tiimi ottaa vastuuta perehdyttämisestä. On tärkeää, että prosessi on hyvin kuvattu ja sen etenemistä seurataan. (Kupias & Peltola 2009, 39- 40.)

Voidaan puhua **räätälöidystä perehdyttämisestä**, kun yrityksen perehdyttämistoimet suunnitellaan työntekijöiden tarpeita vastaaviksi yksilöllisesti. Räätälöity perehdyttäminen edellyttää nimettyä vastuuhenkilöä eli koordinaattoria, jolla on näkemys yrityksen kaikista eri toiminnoista ja osaamisen tarpeista. Koordinoija tuntee yrityksen ja osaa laatia yksilöidyn perehdytysohjelman työhön saapuvalle. Koordinoija huomioi tulokkaan aiemman työkokemuksen, koulutustaustan ja muut henkilökohtaiset ominaisuudet. Mallissa uusi työntekijä nähdään asiakkaan roolissa, jonka tarpeisiin perehdyttämisellä pyritään erityisesti vastaamaan. Räätälöinnissä on tärkeää vuoropuhelu uuden työntekijän kanssa, jotta hänen osaamisensa tasoa voidaan selvittää. Räätälöinnin onnistuminen edellyttää myös, että yrityksen perehdytystä koskevat käytännöt ovat hyvin jäsennehty ja kaikkien perehdyttäjiä tiedossa. Kaikista onnistumisista ja puutteista kerätään aktiivisesti palautetta ja perehdyttämistä halutaan kehittää aina paremmaksi. Räätälöidyn perehdyttämisen eduiksi voidaan laskea, että perehtyjää kuunnellaan, jolloin hänen sitoutumisensa organisaatioon kasvaa. (Kupias & Peltola 2009, 40–41.)

Kun uusi työntekijä tulee tekemään työtä, jota hän alkaa muokkaamaan oman osaamisen ja organisaation tarpeiden kautta korostuu työyksikön oppiminen. **Dialogisessa perehdyttämisessä** on kyse siitä, kun tulokkaan osaamista hyödynnetään. Tulokas ja työyksikkö kehittyvät ja oppivat koko prosessin ajan. Dialogisen perehdyttämisen suunnittelu tehdään yhdessä tulokkaan kanssa ja hänen asiantuntijuuttaan hyödynnetään sekä vastuuta perehdytyksestä annetaan tulokkaalle itselleen. Tässä toimintamallissa korostuu tulokkaan kuuntelu ja näkemysten hyödyntäminen. Toisinaan voi käydä myös niin, että työntekijä tulee sellaiseen tehtävään tai toimeen, jonka määrittelemiseen hän itsekkin osallistuu yhteistyössä työnantajansa kanssa. Uusi tulokas tuo

mukanaan organisaatioon jotain uutta ja ja toisaalta mukautuu organisaation pysyviin asioihin, kuten yrityksen arvoihin. Tässä konseptissa uudella tulokkaalla on paljon merkitystä, koska hän tuo organisaatioon ainutlaatuista osaamistaan ja määrittelee sen, miten hän voi kehittää yrityksen toimintaa. (Kupias & Peltola 2009, 41- 42.)

2.4 Perehdyttämistä ohjaavat lait ja asetukset

Työntekoon ja siihen oppimiseen löytyy Suomen lainsäädännöstä määräyksiä ja viittauksia. Työnantajalla on lakisääteinen vastuu opastaa työntekijä työhönsä. Työsopimuslaki (55/2001), Työturvallisuuslaki (738/2002) ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä (334/2007) käsittelee perehdyttämistä. Työehtosopimukset täydentävät lainsäädäntöä. (Kupias & Peltola 2009, 20-21.)

Työturvallisuuslaissa (738/2002) sanotaan, että työntekijälle on annettava opetusta ja ohjausta. 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. (Työturvallisuuslaki 738/2002.)

Työntekijälle tulee antaa 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. (Työturvallisuuslaki 738/2002.)

Työsopimuslaissa (738/2002) sanotaan, että työnantajan on huolehdittava työturvallisuudesta työntekijän suojelemiseksi tapaturmilta ja terveydellisiltä vaaroilta niin kuin työturvallisuuslaissa säädetään. Työntekijän on noudatettava työtehtävien ja työolojen edellyttämää huolellisuutta ja

varovaisuutta sekä huolehdittava käytettävissään olevin keinoin niin omasta kuin työpaikalla olevien muiden työntekijöiden turvallisuudesta. (Työsopimuslaki (738/2002.)

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (334/2007) sanoo, että yhteistoimintaneuvotteluissa on käsiteltävä työhönotossa noudatettavia yleisiä periaatteita ja menetelmiä. Työhön tulijalle on työpaikkaan ja yritykseen perehtymiseksi annettava tarpeelliset tiedot. (Laki yhteistoiminnasta 334/2007.)

Tärkeitä asioita työturvallisuuslaissa käsitellään myös pykälissä 45 ja 46, joissa sanotaan, että työpaikka on työolosuhteiden niin edellyttäessä varustettava tarpeellisilla hälytys-, paloturvallisuus-, hengenpelastus- ja pelastautumislaitteilla ja -välineillä. Työntekijöille on annettava tarpeelliset ohjeet 1 momentissa tarkoitettujen laitteiden ja välineiden käytöstä samoin kuin tulipalon, hukkumis- tai muun vaaran varalta. Ohjeet on annettava myös toimenpiteistä, joihin tulipalon sattuessa on työpaikan olosuhteet huomioon ottaen ryhdyttävä. Tarvittaessa ohjeet on pidettävä työntekijöiden nähtävänä työpaikalla. Harjoituksia on järjestettävä tarvittaessa. Lisäksi työnantajan on varauduttava riittävään ensiapuun työolosuhteiden vaatimalla tavalla. Työnantajan on annettava ohjeistus ensiaputilanteisiin ja turvattava riittävä määrä selvästi merkittyä asianmukaista ensiapukalustoa. (Työturvallisuuslaki 738/2002.)

Työntekijää sitoo yleiset velvollisuudet. Työntekijän on tehtävä työnsä huolellisesti noudattaen niitä määräyksiä, joita työnantaja antaa toimivaltansa mukaisesti työn suorittamisesta. Työntekijän on toiminnassaan vältettävä kaikkea, mikä on ristiriidassa hänen asemassaan olevalta työntekijältä kohtuuden mukaan vaadittavan menettelyn kanssa. Työntekijän on noudatettava työtehtävien ja työolojen edellyttämää huolellisuutta ja varovaisuutta sekä huolehdittava käytettävissään olevin keinoin niin omasta kuin työpaikalla olevien muiden työntekijöiden turvallisuudesta. Työntekijän on ilmoitettava työnantajalle työpaikan rakenteissa, koneissa, laitteissa sekä työ- ja suojeluvälineissä havaitsemistaan vioista ja puutteellisuuksista, joista saattaa aiheutua tapaturman tai sairastumisen vaaraa. (Työturvallisuuslaki 738/2002.)

2.5 Perehdyttämisen roolit

Toimiva perehdytys tukee organisaation ja uuden työntekijän keskinäistä vuorovaikutusta ja mahdollistaa kysymysten ja vastausten esittämisen. Perehdytyksen osapuolten tulee tutustua toisiinsa riittävästi, jotta he voisivat ymmärtää toisiaan ja työskennellä yhdessä mahdollisimman tehokkaasti.

2.5.1 Perehdyttäjän rooli

Esimiehen tehtäviin kuuluu vastata työntekijän perehdyttämisestä. Koko työyhteisön osaaminen ja kehittäminen on esimiestyötä. Yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä on olla vastaanottamassa uutta tulokasta hänen ensimmäisenä työpäivänään. Tämä antaa työntekijälle positiivisen vaikutelman, mikä luo hyvät pohjat tulevalle yhteistyölle. (Kupiainen 2009, 54- 55.)

Perehdyttäjäksi on hyvä valita halukas ja ammattitaitoinen henkilö. Monesti paras perehdyttäjä on yksikön esimies. Perehdyttäjä on tukihenkilö ja ovi työyhteisöön uudelle työntekijälle. Osaava perehdyttäjä ymmärtää roolinsa tärkeyden. Hyvä perehdyttäjä arvostaa ja ymmärtää ihmisiä ja haluaa auttaa muita onnistumaan. Perehdyttäjillä tulee olla riittävästi aikaa tehtäväänsä. On myös oltava varasuunnitelma tilanteisiin, että perehdyttäjä esimerkiksi sairastuu. (Joki 2018, 115, 207; Työsuojeluhallinto n.d..)

Perehdyttäjän tehtävänä on tehdä itsensä tarpeettomaksi perehdyttämisjakson aikana. Tarkoitus on, että suhde perehdyttäjän ja perehdyttäjän välillä muuttuu normaaliksi kollegasuhteeksi. (Kupias & Peltola 2009, 139.)

Perehdyttäjän vastuu on suuri; taitamaton perehdyttäminen voi vesittää hyvin rakennetun perehdyttämiskonseptin, kun taas toisaalta perehdyttäjän taitava toiminta voi pelastaa huonosti organisoidun perehdyttämisen. Perehdyttäjän valinta on tärkeä, mutta niin myös perehdyttäjän tukeminen tehtävässään. Perehdyttäjälle tulee antaa valtuuksia, resursseja, näkemyksiä ja häntä on kuunneltava. Myös palautteen anto perehdyttäjälle on tärkeää. (Kupias & Peltola 2009, 57, 140.)

Mentorointia voidaan hyödyntää perehdytettäessä. Mentorointi on toimintaa, jossa kokenut ohjaa kokemattomampaa työntekijää, aktoria. Mentori on luotettava neuvonantaja, joka sitoutuu auttamaan aktoria tämän ammatillisessa kehityksessä. Mentorointi on aktorin tarpeiden ja kehittymisen tukemista. Lähtökohtana on aina mentorin osaamisen jakaminen. Mentoroinnissa myös mentori oppii, jos hän on valmis refleктоimaan kokemuksiinsa aktorin ajatuksista. Tavallisimmin mentori astuu kuvaan vasta perehdyttämisvaiheen jälkeen. Kun mentorointia käytetään perehdytyksen tukena on mentorin oltava aktoria osaavampi. Mentorilähtöisessä perehdytyksessä keskiössä ovat mentorin osaaminen ja hiljainen tieto. Osaamista halutaan siirtää mahdollisimman paljon uudelle työntekijälle. Mentoroinnin tavoitteet määräytyvät uuden työntekijän kehittymistarpeista. Mentorin tulee aina toimia vastuullisesti. Mentorin on vältettävä omien negatiivisten asenteiden sekä väärin toimintatapojen välittämistä aktorille. Mentoroinnin edetessä rohkeus reflektointiin kasvaa ja kyky tarkastella omia tekemisiään toisten silmin muodostuu yleistaidoksi. Mentorointiosaaminen on myös johtamisosaamista, koska mentoroinnissa harjoitellaan hyvän johtajan taitoa reflektoida ja johtaa itseään. (Kupias & Salo 2021, 11- 13, 34- 36, 251.)

2.5.2 Perehdytettävän rooli

Onnistunut perehdytys tähtää siihen, että perehdytettävä saa itsevarmuutta ja kokee hallitsevansa tehtävänsä. On muistettava, että alussa ei voi tietää kaikkea. Oppiminen uusiin käytäntöihin on hyvin henkilökohtaista ja riippuu useasta tekijästä. Työssä voi oppia joka päivä jotakin uutta tai kehittyä jo ennestään tutuissa tehtävissä. Perehdyttämällä annetaan ainekset ja työtä tehdessä opitaan käyttämään näitä opittuja asioita. Jokainen yksilö on erilainen oppija.

Uuteen työntekijään kohdistetaan usein korkeita odotuksia, vaikka todellisuudessa uusi työntekijä ei pysty välittömästi tekemään työtä itsenäisesti eikä tuottamaan lisäarvoa heti. Jos ymmärrämme muutoksen haasteet ja ammattimaisen perehdytyksen päämäärät, ovat odotukset lähempänä todellisuutta. Alkuvaiheessa perehdytettävä voi tarvita paljon apua, mutta pikkuhiljaa vastuu perehdyttämisestä siirtyy tulokkaalle itselleen. Laadukas perehdyttämisprosessi pystyy pitämään tehokkuuden aleneman mahdollisimman matalana ja lyhytkestoisena. (Eklund 2018, 33, 139)

Työntekijöiden velvollisuutena on noudattaa työnantajan antamia määräyksiä ja ohjeita sekä huolehtia työssään omasta ja muiden työntekijöiden turvallisuudesta. Uudenkin työntekijän tärkein velvollisuus on tehdä sovittu työ huolellisesti. Työntekijän on jo siis lain mukaan suhtauduttava työhönsä tosissaan ja pyrittävä tekemään hyvää työtä yhdessä sovittujen ehtojen mukaan. (Isosävi 2019.)

"Oppiminen on elinikäinen prosessi, jota tapahtuu monella eri alueella joko tietoisesti tai tiedostamatta. Oppiminen ei ole pelkästään tiedon ja valmiuksien lisääntymistä, vaan ajattelun jatkuvaa muuttumista ja kehittymistä." (Vaasan Yliopisto n.d.)

Työ on keskeinen osa ihmisten elämää. Työhön liittyy luonnollisesti oppiminen. Asioiden ja taitojen sekä tietojen opettelu tuo sisältöä ja mielenkiintoa työhön. Oppiminen lähtee oppijasta itsestään. Oppimisen tärkeimmät työvälineet ovat kysymykset, ajattelu, tiedon kerääminen ja analysointi, keskustelu, opitun soveltaminen ja tulosten seuranta. Oppimista tapahtuu koko ajan. Nykyään työssäoppimisen painopiste on siirtynyt opettajasta ja käytettävistä opetusmenetelmistä oppijan vastuuseen omasta oppimisesta. Perehdyttämisessä oppiminen tapahtuu yhteisöissä vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Jotta vuorovaikutusta ja yhteistyötä syntyy ihmisten täytyy kommunikoida työympäristön erilaisissa tilanteissa. kun olosuhteet ovat hyvät muodostuu ryhmälle oma kieli, ilmaisut, huumorit ja tarinat eli oma oppimisen kulttuuri. Organisaatiossa oppimisympäristönä tarjoaa ongelmia ratkaistavaksi ja kehittämisen kohteita loputtomasti. (Grönfors 2010, 19- 21.)

Oppimiskyky säilyy koko eliniän, mutta oppimistavat ja oppimisaika muuttuvat. Aikuisiällä oppiminen perustuu aiemmin opittuun ja elämäkokemukseen. Aikuisten oppiminen tehostuu, jos uuden tiedon voi yhdistää aikaisemmin opittuihin/koettuihin asioihin. Jo opittuja rutiineja on vaikeaa muuttaa ja aikuisena tapahtuvan oppimisen yhdeksi tärkeäksi säätelijäksi muodostuu muutokseen suhtautuminen. Aikuisen oppimisessa työskentelytapojen muutos niin sanottu poisoppiminen muodostaa merkittävän osan oppimisesta. Emootiot eli tunteet ovat vahvasti mukana uuden oppimisessa, koska aikaisemmat kokemukset ovat muokanneet käsityksiä asioista. Uudenlaisen toimintatavan tai näkemyksen omaksuminen riippuu paljon kouluttajan auktoriteetista. (Laurinen 2000, 223-224.)

Kokeneempien työntekijöiden vahvuuksina voidaan pitää kykyä yhdistellä tietoa ja toimia yllätyksellisissäkin tilanteissa nopeasti. Kokeneemmat työntekijät ovat yleensä myös sitoutuneita työhönsä ja uskollisia työnantajansa kohtaan. (Österberg, 2015, 186.)

Nuorten perehdyttämisessä työnantajan on tärkeää huomioida työntekijän yksilölliset edellytykset. Nuoren osaaminen ja kokemus pitää selvittää, koska niiden perusteella määritellään perehdyttämisen kesto ja laajuus. Kokemukset ensimmäisistä työsuhteista ovat merkityksellisiä. Perehdytyksen avulla uudet työtehtävät tulevat tutuksi ja nuori pystyy työskentelemään itsenäisesti työyhteisön jäsenenä. Työturvallisuusasiat tulee omaksua ensimmäisestä työsuhteesta alkaen. Lisäksi on tärkeää rohkaista nuorta kysymään heti, jos jokin on jäänyt epäselväksi. (Työsuojeluhallinto n.d.; Työturvallisuuskeskusn.d..)

Nuorten työntekijöiden vahvuuksia ovat innostus, kiinnostus kansainvälisyyteen, teknologia-aidot ja hyvä fyysinen suorituskyky. Nuoret työntekijät ovat monesti myös rohkeita ja ennakkoluulottomia. (Österberg, 2015, 186.)

2.5.3 Työyhteisön rooli

Koko työympäristö vaikuttaa aina oppimiseen ja perehtymiseen. Ajoissa hoidettu viestintä virittää työyhteisön ottamaan vastaan uuden työntekijän. On tärkeää kertoa, kuka on tulossa, mitä tekemään ja ja miten perehdytys hoidetaan. Työyhteisölle on annettava mahdollisuus keskustella tulokkaan työtehtävistä ja saada alustavat tiedot henkilöstä ennen hänen saapumistaan. On hyvä, jos kaikki tietävät, miksi kyseinen henkilö on valittu tehtävään. Avoimella ennakkokäsittelyllä helpotetaan uuden työntekijän vastaanottoa. Uuden työntekijän tulo on mahdollisuus koko työyhteisölle tarkastella omaa toimintaansa. Toisaalta voidaan miettiä, miten tulokkaan ulkopuolisuutta voitaisiin hyödyntää. Uusi työntekijä pystyy tarkastelemaan toimintatapoja ja käytänteitä, jotka voivat olla jo uusimisen tarpeessa. Turvallisessa työympäristössä on tilaa asioiden ihmettelyyn. On varauduttava myös kriittisiin kommentteihin, joita ei ehkä haluttaisi kuulla. (Kupias & Peltola 2009, 76- 77.)

Perehdyttämisprosessin aikana niin tulokas kuin työyhteisö saa monia mahdollisuuksia oppimiseen ja kehittymiseen. Oppimismahdollisuuksien hyödyntäminen riippuu sekä

organisaation että yksilön halusta ja kyvystä asettaa oma toiminta alttiiksi palautteelle. Työyhteisön on osattava kuunnella tulokasta herkällä korvalla. Ulkopuolisuutta voidaan hyödyntää parhaiten jos perehdyttämiskonsepti on vuorovaikutteinen ja dialogisuutta korostava. Kun työyhteisö on valmisteltu uuden työntekijän tuloon, on maaperä palautteelle parempi. Jos palaute tulokkaalta on pelkästään kriittistä ja arvostelevaa vaikeutuu palutteen vastaanottaminenkin. Avoimuus ja rakentava suhde palautteeseen täytyy omaksua täytyy omaksua toimintatavaksi työyhteisössä, ennen kuin sitä voi alkaa soveltaa perehdyttämisessä. (Kupias & Peltola 2009, 78- 79.)

2.6 Perehdyttämisen vaikutukset

Uuden työsuhteen alkaessa odotukset ovat korkealla niin työntekijällä kuin työnantajallakin. Työntekijä toivoo, että uusi työ vastaisi hänen odotuksiaan ja että uusi työyhteisö toivottaa lämpimästi tervetulleeksi. Myös työnantaja toivoo odotustensa täyttyvän ja rekrytoinnin olleen onnistunut. Perehdytys on yksi organisaatioiden tärkeimpiä ja kalleimpiakin prosesseja. Hyvä perehdytys lisää työmotivaatiota, työhyvinvointia, työturvallisuutta ja sitoutumista työhön. Hyvin hoidettu perehdytysprosessi varmistaa, että uusi työntekijä pääsee aloittamaan työnsä mahdollisimman tehokkaasti ja sitoutumaan työyhteisöön nopeasti. Perehdytys laskee myös stressiä. Perehdytys voi parhaimmillaan olla loistava kilpailuetu ja työnantajamielikuvaa- imagoa parantava tekijä. Perehdytyksen onnistuessa odotusten mukaisesti, uuden työntekijän liittyminen organisaatioon helpottaa nykyisten työntekijöiden työtaakkaan ja kasvattaa organisaation tehokkuutta. (Eklund 2022.)

Teknologiayritys SilkRoadin tutkimuksen mukaan lähes joka kymmenes työntekijä on lopettanut työtehtävässään huonon perehdytyksen takia. Jopa 29 % koki, että organisaatio ei tuonut perehdytyksessä esiin oikeita asioita, jotka olisivat valmistaneet työntekijään uuteen rooliinsa. Kun taas silloin kuin perehdytys on ollut onnistunut, 69 % työntekijöistä on viihtynyt organisaatiossa vähintään 3 vuotta ja usein enemmänkin. Ja 93 % koki, että perehdytyksellä on merkittävä rooli siinä, jäävätkö he organisaatioon. (FCG Finnish Consulting Group Oy 2021.)

Taulukko 1

Perehdyttämisen hyödyt työntekijälle	Perehdyttämisen hyödyt organisaatiolle
Työroolit tulevat tutuksi	Vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta
Lisää aloitteellisuutta	Parantaa tiedonkulkua ja kommunikointia
Motivoi	Parantaa asiakastyytyväisyyttä
Lähentää organisaatioon	Auttaa ymmärtämään oikeudet ja velvollisuudet
Auttaa luomaan ihmissuhteita	Kilpailuetu
Helpottaa arkea	Parantaa työnantajamielikuvaa/imagoa
Lisää turvallisuutta	Lisää turvallisuutta
Sitouttaa työpaikkaan	Sitouttaa työntekijää

Taulukko 1. Perehdyttämisen etuja työntekijälle ja organisaatiolle

2.6.1 Työmotivaatio

Motivaatio-sana on alkujaan latinan kielen sanasta "movere" eli liikkuminen. Myöhemmin motivaatio-sanalla on alettu tarkoittaa myös käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää. Nykyisin voidaan puhua motiivien aikaansaamasta tilasta. Kauhanen (2003, 107) lainaa Peltosen ja Ruhotien (1987, 22) määritelmää motivaatiosta seuraavasti: "motivaatio on yksilön psyykinen tila, joka määrää millä vireydellä ja mihin suuntautuneena hän tiettyssä tilanteessa toimii". Synoniimisanakirjan mukaan taas motivaattoria voitaisiin kutsua sanoilla kannustin, houkutin, virike, kannuste, porkkana, tai yllyke (Suomi sanakirja n.d.).

Motivoituminen on henkilökohtaista. Se, mikä saa jonkun toisen liikkeelle ei välttämättä vaikuta toiselle mitään. Joillakin ihmisillä on enemmän sitoutumiskykyä, kuin toisilla. Toiminta on sisäisesti motivoitunutta, kun se nähdään päämääränä ja ulkoisesti motivoitunutta, kun se antaa palkkion tai pelastaa rangaistukselta. Jos ulkoinen palkkio on tarpeeksi vaikuttava pidetään epämiellyttävistäkin tehtävistä. Pelkästään ulkoinen motivaatio ei auta menestymään. Ihanteellisessa maailmassa kaikki etsisivät työrooleja ja -ympäristöjä, joista nauttii ja pitäisivät siten sitoutumista korkealla. Pelkästään sisäisen motivaation huomioon ottaminen työpaikkoja valittaessa ja projekteja valittaessa voi siis auttaa ylläpitämään menestystä. (Fischbach 2018.)

Työmotivaatiossa on Moisan (2011, 338- 339) mukaan kolme osa-aluetta. Ensimmäinen osa-alue on työmotivaation käynnistäminen. Käynnistäminen lähtee jo rekryointitilanteesta tai toimenkuvan muokkauksesta. Motivaation käynnistämisen mahdollistaa työpaikan ulkoisten elementtien taso. Toinen osa-alue on työmotivaation ylläpito. Ylläpito vaatii päivittäistä ohjausta ja laajempaa pohdintaa esimerkiksi kehityskeskustelujen yhteydessä. Yksilöä motivoivat tekijät voivat vaihdella nopeasti ilman ulkoista vaikutusta. Kolmas osa-alue on työmotivaation suuntaaminen. Esimiestyön tärkein vaihe on varmistaa, että asiat tehdään oikealla tavalla motivoiva elementin toimiessa. Moisan (2011, 342) tiivistää työmotivaation keskeisimmiksi osa-alueiksi arvostuksen, työn sisällön, oppimisen ja kehittymisen, taloudelliset syyt sekä sosiaaliset suhteet.

“Aikuinen työtä tekevä ihminen viettää kolmasosan valvellaoloajastaan töissä, siksi ei ole ollenkaan merkitykseltä, miltä hänestä siellä tuntuu” (Martela & Jarenko 2014, 24).

Perehdyttämiskaudella on todettu olevan suuri vaikutus työntekijän sitoutumiseen. Hyvän perehdytyksen ja opastuksen ansiosta perehdytettävä saa onnistumisen kokemuksia työssään, tämä taas motivoi lisää. Motivoituneella ihmisellä on halu käyttää aikaansa ja energiaansa asioiden oppimiseen. Pienet vastoinkäymiset eivät lannista motivoitunutta. Selkeä päämäärä ohjaa saavutuksiin. Motivaatiota voidaan kuvailla mallilla:

Sisällöllinen motivaatio

=

Asian tärkeys itselle

X

Onnistumisen todennäköisyys

X

Tekemisen ilo

Tämä kaava kuvaa yksinkertaisesti sitä, että jos joku tekijöistä on nolla, myös motivaatio on nolla. Perehdyttäjän kannalta kaava on hyvä jäsennys; perehdyttäjä voi miettiä miten itse voi vaikuttaa motivaation ylläpitämiseen. (Kupias & Peltola 2009, 129.)

Työssä oppimiseen ja kehittymiseen tarvitaan aina motivaatiota, kykyä ja mahdollisuuksia saada asioita aikaan sekä taitoa käsitellä asioita ja oppia niistä. Motivaatio ja kokemukset ovat oppimisen polttoainetta. (Kupias & Peltola 2019, 252.)

Työmotivaation ylläpito lähtee jo rekrytointitilanteesta. Työmotivaation viisi keskeistä osa-aluetta Moisalon (2013) mukaan ovat: arvostus, työn sisältö, oppiminen ja kehittyminen, taloudelliset syyt ja sosiaaliset suhteet. Motivaation lähteinä saattavat olla myös asiakkaat ja muut sidosryhmät. Tärkein arvostuksen muoto on arvostaa työntekijää hänen suorituksensa perusteella. Arvostusta voidaan osoittaa mm. viihtyisien tilojen järjestämisellä, uusilla työvälineillä, harrastusmahdollisuuksilla. Jokaisessa työyhteisössä on käytettävissä motivaation lähteitä. Onnistuneella perehdytyksellä aloitetaan motivoitunut työnteko. (Moisalo 2013, 338-348.)

Työyhteisön uuden jäsenen motivaation rakentuminen alkaa jo rekrytoinnista. Ihminen voi motivoitua sisäisesti tai ulkoisesti. Ulkoisessa motivaatiossa tekeminen on suoritus, joka tehdään siihen liittyvien erillisten palkintojen kuten rahan vuoksi. Sisäisessä motivaatiossa tekeminen itsessään on oma palkkionsa, ihminen on innoissaan ja valmis tekemään ilman ulkoisia palkkioita tai rangaistuksia. Ylipäänsä kaikki sellainen tekeminen, jota kohti yksilö tuntee vetoa, joka kiehtoo, kiinnostaa tai innostaa, on lähtökohtaisesti sisäisesti motivoitunutta. Sisäinen motivaatio tarjoaa innostuneen työntekijän, joka on tuottavampi ja hänen tehokkuutensa on kestävämmällä pohjalla kuin ulkoisesti motivoituneen suorittajan. Sisäinen motivaatio on hyväksi myös yksilölle itselleen ja hänen omalle hyvinvoinnille ja terveydelle. (Martela & Jarenko 2014, 15- 16; Havasoja 2017; Eklund 2018, 34- 35.)

Sisäinen motivaatio perustuu kolmeen tekijään, omaehtoisuuteen, kyvykkyyteen ja yhteisöllisyyteen. Omaehtoisuus tarkoittaa yksilön kokemusta siitä, että tekeminen on hänestä itsestään lähtöisin. Kyvykkyys tarkoittaa kokemusta siitä yksilö kokee olevansa kyvykäs ja aikaansaava. Yhteisöllisyys syntyy yksilön kokemasta yhteydestä toisiin ihmisiin ja hänen kokemuksestaan siitä, että hän tekemisensä kautta saa aikaan hyviä asioita näille toisille ihmisille. Kun nämä kolme elementtiä ovat kunnossa, löytää ihminen sisäisen motivaationsa työhönsä. Sisäisesti motivoituneet työntekijät eivät siis ole vain tuottavia, vaan myös hyvinvoivia. Jos perehdyttäminen ei onnistu hyvin, työntekijä ei koe olevansa riittävän arvokas työpaikalleen. Vähitellen työntekijän motivaatio heikkenee. Työpaikan näkökulmasta pilatut mahdollisuudet vievät aikaa ja rahaa rekrytoineina, perehdyttämiseen kyllästymisenä ja ennen kaikkea hyvien työntekijöiden lipumisena pois toisiin töihin. (Martela & Jarenko 2014, 16.)

2.6.2 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on fyysinen (terveys, kunto ja jaksaminen), psyykkinen (ammattitaito ja työn arvostus), sosiaalinen (ihmissuhteet) ja henkinen (henkisyys, arvot ja asenteet) tasapainotila, jossa ihminen on kokonaisuus. Työhyvinvointi on työn hallinnan tunne. Työhyvinvointiin mahtuu myös stressiä, kunhan se ei kuormita liikaa. Työhyvinvointia määrittelee myös henkilön elämäntilanne, perhe ja muut työn ulkopuoliset tekijät. Työhyvinvointia voidaan kuvata työn ja ihmisen välisenä yhteensopivuuden tilana, jossa työstä saa imua eli voimavaroja ja energiaa. Työhyvinvointiin kuuluu turvallisuus, työn ilo, hallinnan, viihtyisyyden ja merkityksellisyyden tunne sekä onnistumista ja arvostuksen kokemista. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 24; Tarkkonen 2018, 16.)

Perehdytyksellä on suuri merkitys siinä, kuinka ihminen integroituu työyhteisöön ja viihtyy jatkossa työssään. Positiivisesta työvireestä on hyötyä myös yritykselle. Hyvinvoivat työntekijät viihtyvät työssään, tekevät hyvää tulosta ja haluavat harvemmin hakeutua toiseen työpaikkaan. Kun uusi henkilö pääsee pian osaksi porukkaa, jolla on positiivinen tekemisen meininki sillä merkitystä koko liiketoiminnan menestymiseen. (Joki 2018, 122.)

Hyvään perehdytysohjelmaan kuuluu perehdyttämisen tehokkuus. Hyvin suunniteltu perehdytys valmistelee uutta henkilökuntaa selviytymään stressistä ja muista sattumuksista, kuten tuntemattoman pelosta, alemmuuskompleksista ja ahdistuneisuudesta, joka todennäköisesti ilmaantuu yhtenä stressaavimmista hetkistä heidän organisaatioelämässään. (Salau, Falola & Aginbode 2014.)

Hyvä perehdyttäminen saa aikaan ns. työn imua. Työn imu koostuu tarmokkuudesta, omistautumisesta ja uppoutumisesta. Tarmokkuus tarkoittaa sitä, että yksilö kokee olevansa täynnä energiaa ja toimintatarmoa. Omistautuminen tarkoittaa vahvaa sitoutumista käsillä olevaan tehtävään, joka kumpuaa kokemuksesta, että kyseinen tehtävä on merkittävä ja vaivan arvoinen. Kun tarmokkuus ja omistautuminen ovat kunnossa, seuraa tästä tehtävään uppoutuminen, joka tarkoittaa syvällistä keskittymistä työtehtävään niin että ympäröivä maailma unohtuu. Tätä syvällisen uppoutumisen kokemusta voidaan kuvata myös termillä flow. Työn imua

kokevien työntekijöiden itse arvioitu mielenterveys ja työkyky ovat paremmat. (Martela & Jarenko 2014, 19, 24.)

Perehdytys uudelle työntekijälle vaihe, jossa ulkoisia ja sisäisiä ärsykeitä tulee valtavasti. Stressaantumisen mahdollisuus on suuri. Sellaiset tekijät kuin taidot ja kokemus, ikä tai vamma voivat kaikki vaikuttaa siihen, kuinka työntekijä jaksaa. Työperäistä stressiä työpaikalla aiheuttaa huono perehdytys. Työntekijä stressaantuu jos hän ei pysty hallitsemaan tapaansa tehdä työtään, ei saa tarpeeksi tietoa eikä tukea tai jos työntekijä ei ymmärrä rooliaan tai velvollisuuksiaan. Myös ongelmat työsuhteissa ja kiusaaminen tuottavat stressiä työpaikoilla. Jos stressin määrä kasvaa liian suureksi, lähtee ihmisen suorituskky laskuun (Kuva 5). (Eklund 2018, 48- 49; Health and safety Executive.)



Kuva 5. Suorituskyvyn ja koetun stressin määrän välinen yhteys (Eklund 2018, 48)

2.6.3 Työturvallisuus

Työturvallisuuslain (L 23.8.2002/738) mukaan ”tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja.” Työturvallisuuslaki määrittelee 1. luvun 3 §:ssä, että työn vastaanottajan on huolehdittava työntekijän perehdyttämisestä työhön ja työpaikan olosuhteisiin.

Huono perehdyttäminen altistaa virheille ja vahingoille. Perehdyttämättä jääneiden huonomman työpanoksen kustannukset tiedetään korkeiksi, vaikka niitä on vaikea mitata. (Havasoja 2017.)

Perehdyttämisen edut uusille työntekijöille ovat lukuisia. Työntekijät tulevat tietoisiksi työssä olevista terveys- ja turvallisuusvaaroista, näiden vaarojen hallinnasta ja miten he voivat vaikuttaa omaan ja muiden turvallisuuteen. Perehdyttäminen auttaa vähentämään mahdollisten vammojen ja onnettomuuksien riskiä. Auttaa tasapainottamaan yrityksen tuottavuustarpeita työntekijän turvallisuuden ja turvallisuuden tarpeiden kanssa. Lisää uuden työntekijän tehokkuutta. Edistää säilyttämiskulttuurin rakentamista organisaatiossa ja lisää siten liikevaihtoa. Osoittaa yrityksen moraalisen velvollisuuden suojella työntekijää vahingoilta. (Työterveyslaitos n.d.)

2.6.4 Perehdyttämisen vaikutukset sitoutumiseen

Jo hyvä työhön perehtyminen (kestoltaan tunneista viikkoon) voi auttaa työntekijöitä tuntemaan olonsa tervetulleeksi ja mukavaksi organisaatiossa ensimmäisestä työpäivästään alkaen. Hyvä alku antaa uusille työntekijöille myös mahdollisuuden voittaa uuden roolin tuoma hämmennys ja tulla tuottavammaksi nopeammin. Perehdytys siis parantaa yleistä suorituskyykyä. Perehtymisessä keskitytään toivottamaan uudet työntekijät tervetulleiksi ryhmään ja tunnistamaan heidän vahvuutensa ja arvonsa varhaisessa vaiheessa, näin ollen mahdollisuudet kehittää yhteenkuuluvuuden tunnetta muiden työntekijöiden kanssa paranevat. Tutkimukset ovat myös osoittaneet, että kun yritykset käyttävät aikaa hyvin suunnitellun työnohjausprosessin

tarjoamiseen, ne näkevät merkittäviä etuja työntekijöiden pysyvyyden ja tuottavuuden suhteen. Työhön perehtyminen voi auttaa työntekijöitä sopeutumaan uuteen työpaikkaansa suotuisalla ensivaikutelmalla. Itse asiassa työntekijät, jotka osallistuvat strukturoituun työnohjaukseen, pysyvät 69 % todennäköisemmin organisaatiossaan kolmen vuoden aikana. Perehtymisen tavoitteena on varmistaa, että uusi työntekijä kokee haluavansa työskennellä organisaatiossasi. Kunnollinen perehdytysprosessi (monesti kestoaltaan kuukausia) sitouttaa työntekijää vielä varmemmin. (Taylor 2022.)

Työntekijät ovat innokkaita oppimaan työtä, jota tekevät, joten kannattaa antaa heille yleiskatsaus kaikista projekteista, joissa he ovat mukana. Kertoa taustat projekteista, kenen kanssa he työskentelevät ja kuinka tärkeitä he ovat projektin onnistumiselle. Sitouttaakseen työntekijöitään organisaation tulee viestiä, kuinka se arvostaa ja palkitsee työntekijöitään heidän työstään. Kannattaa varmistaa, että kaikki työntekijät ymmärtävät suoritusjärjestelmän ja kuinka se liittyy tunnustukseen ja ylennykseen. Lisäksi kaikkien työntekijöiden on tiedettävä, että tarjolla on täysin osallistava ja tasapuolinen työmahdollisuus, jossa jokainen voi menestyä. (Taylor 2022.)

Jäsennelty työn aloitus antaa uusille työntekijöille loistavan alun organisaatiossa. Tämän vaiheen laiminlyönti voi johtaa työntekijöiden varhaiseen vaihtumiseen, jota halutaan välttää. Hyvin suunniteltu perehdyttäminen auttaa työntekijöitä parantamaan tuottavuutta, suorituskykyä ja sitoutumista yritykseen alusta alkaen. (Taylor 2022.)

Ensivaikutelma on hyvin tärkeä. Suunnitelmallinen perehdyttäminen lisää sitoutumista, vähentää vaihtuvuuteen liittyviä riskejä ja säästää korvausrekrytointiin käytettävää aikaa ja rahaa. (FCG Finnish Consulting Group Oy 2021.)

Hyvä organisaatiokulttuuri näkyy positiivisesti sitoutumisessa, matalana vaihtuvuutena ja parempana taloudellisena suorituskykenä. On huomioitavaa, että hyvän perehdytyskokemuksen saanut työntekijä haluaa olla tuottamassa vastaavaa kokemusta myös muille. (FCG Finnish Consulting Group Oy 2021.)

2.6.5 Työnantajamielikuva

Työnantajamielikuva on se kuva, mikä työnhakijalla tai työntekijällä, on kyseisestä työnantajasta. Työnantajamielikuva voidaan jakaa sisäiseen työnantajamielikuvaan ja ulkoiseen työnantajamielikuvaan. Sisäisellä työnantajamielikuvalla tarkoitetaan sitä, miten omat työntekijät kokevat arjen töissä ja miten he viihtyvät töissään ja ennen kaikkea mitä he puhuvat siitä ulospäin. Ulkoisella mielikuvalla taas tarkoitetaan työnantajamielikuvaa niiden ihmisten keskuudessa, jotka eivät vielä työskentele kyseisessä organisaatiossa. Eli miten organisaation viestintä, asiakaspalvelu tai vaikkapa rekrytointiprosessi näyttäytyy ulospäin. Ulkoinen työnantajamielikuva ei voi olla hyvä jos sisäinen työnantajamielikuva on ristiriidassa tämän kanssa. Eli tätä kautta myös perehdytys linkittyy vahvasti työnantajamielikuvaan. Organisaatiot panostavat työnantajamielikuvan kehittämiseen aktiivisesti, koska sen tiedetään auttavan haastavassa rekrytointitilanteessa, jossa osaajia on lähes mahdotonta löytää. Perehdytyksen vaikutus työnantajamielikuvaan on suuri. Monet kehuvat laadukkaan perehdytyksen luovan hyvää kuvaa organisaatiosta uusille työntekijöille. (Finnish Consulting Group Oy 2021.)

Työnantajamielikuva kertoo yrityksen vision ja mission toteutumisesta käytännön tasolla ja päivittäisessä toiminnassa. Yrityksen arki kertoo siitä, kuinka viihtyisä työpaikka kyseinen yritys on tai miten sitoutuneita organisaatioon työntekijät ovat. Hyvin toteutettuna työnantajabrändi varmistaa: Onnistuneen rekrytointiprosessin, antaa yritykselle neuvotteluvaraa rekrytoinnissa, vähentää työvoiman vaihtuvuutta, säästää mahdollisten uusinta rekrytointien aiheuttamat kustannukset. Organisaation kannattaa sitoutua työnantajamielikuvan kehittämiseen. Osaajapulan valtaamilla aloilla työntekijät valitsevat työnantajat yhtä lailla kuin työnantajat valitsevat työntekijänsä. (Erkkilä & Pohls 2019.).

2.7 Perehdyttämisen seuranta ja arviointi

Perehdyttämisen arviointia ja seurantaa ei kannata unohtaa. Seurantaprosessi antaa arvokasta tietoa työntekijän sopeutumisesta ja perehdytysprosessin toimivuudesta. Erilaiset palautekeskustelut ja -kyselyt antavat työyhteisölle valtavasti hyödyllistä tietoa. Perehdytysprosessia kehitetään palautteen perusteella, ja tavalla tai toisella perehdyttäminen on osa jokaisen työntekijän arkea.

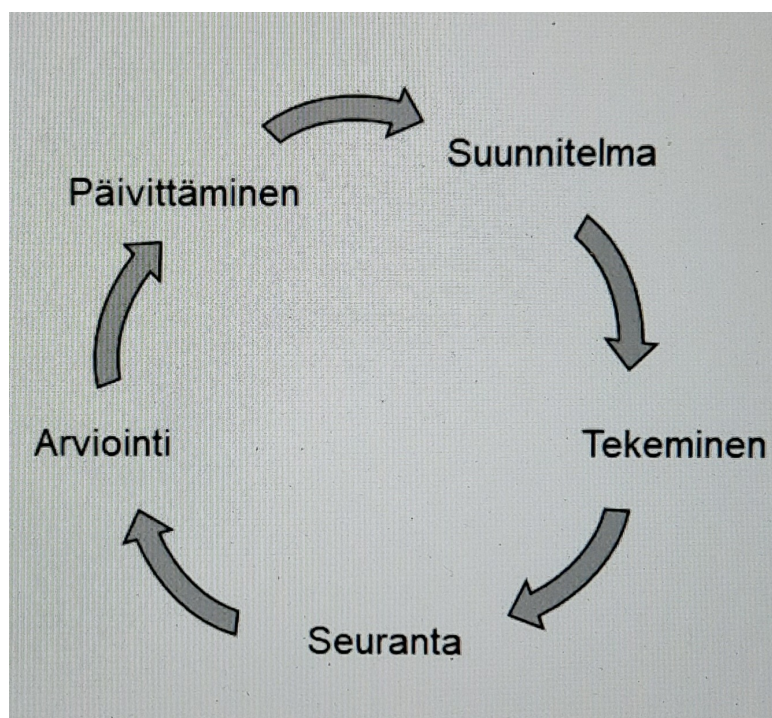
On hyvä sopia työntekijän kanssa milloin seuraavan kerran arvioidaan työtehtävien haltuunottoa ja työyhteisöön sopeutumista. Perehdytettävälle tulee varmuutta siihen, että hänen perehdyttämiseen suhtaudutaan vakavasti ja pidetään tärkeänä. Lisäksi uusi työntekijä saa mahdollisuuden kertoa jos jokin ei suju toivotulla tavalla. Tulokas tuo aina mukanaan oppimismahdollisuuksia työyhteisölle. Kun uusi työntekijä on totutellut työhönsä on hänen palautteensa arvokasta. Uusi työntekijä voi antaa arvokkaita kehittämis ehdotuksia, joilla perehdyttämistä voidaan kehittää yhä laadukkaammaksi. Uudet työntekijät tarkastelevat organisaatiota tuoreesta näkökulmasta ja saattavat huomata asioita, joihin ei ehkä ole osattu kiinnittää huomiota. Palautekeskustelussa voi perehdyttämisen lisäksi jutella esimerkiksi työpaikan ilmapiiristä ja kulttuurista sekä siitä, miten uusi työntekijä kokee sopeutuneensa yritykseen. Perehdyttämisprosessin nykytilaa ja sille asetettuja tavoitteita voidaan näin arvioida. (Joki 2018, 121; Kupias & Peltola 2009, 167.)

Perehdytyksen onnistumiseen vaikuttaa todella moni asia organisaatiossa, että onnistuminen mittaaminen koetaan vaikeaksi. Perehdytys on subjektiivista, inhimillistä, se on syvällä organisaation ytimessä. Uskottavan laskentamallin rakentaminen perehdytykseen investoimisen takaisinmaksusta edellyttää käsitystä nykyisen toiminnan kustannuksista, mutta edellä mainitun kaltaisen toimintamallin kustannusten arviointi voi olla haastavaa, mikäli perehdytykseen liittyvä tekeminen ei ole kokonaisuutena tiedossa. Mittaamisen perimmäinen tarkoitus on ohjata päätöksentekoa. Usein virheen mittaaminen koetaan helpommaksi kuin onnistumisen mittaaminen. Jos henkilö päättää lähteä koejakson päätteeksi, kaava kustannusten laskentaan on yksinkertainen: rekrytoinnin kustannukset+hukattu työpanos kertaa kuukausipalkka sivukuluineen. (FCG Finnish Consulting Group Oy 2021.)

Mikäli työntekijöiden vaihtuvuus on suurta tai määrä kasvaa merkittävästi, tulisi perehdytyksen olla korkealla koko organisaation prioriteeteissa. Tehottoman perehdytyksen piilokustannuksilla

on taipumus kasautua. Tämä tarkoittaa siis sitä, että perehdytyksen kehittämiseen investoimisesta hyödyttään sitä enemmän mitä enemmän uusia työntekijöitä palkataan. Toisaalta yksittäisen rekrytoinnin merkitys on pienemmälle organisaatiolle suuri, samoin onnistuneen perehdytyksen merkitys. Vaikka perehdytystä on vaikea mitata, sisältyy perehdytysprosessiin useita järjestelmää, joita seuraamalla prosessia voi kehittää. (FCG Finnish Consulting Group Oy 2021.)

Eklund (2018, 121) on laatinut selkeän kuvan, miten perehdyttämisen seuranta voidaan havainnollistaa (kuva 6).



kuva 6. Perehdyttämisen seuranta Eklund (2018, 121)

Suunnitelman laadinnan ja läpikäynnin jälkeen aletaan toteuttaa itse suunnitelmaa. Yksilöllisen perehdytyksen saavuttamiseksi suunnitelmaa päivitetään tarpeen mukaan. Erilaiset seurantakäytännöt ja jatkuva palautteenanto auttavat päivityksessä. Päivitettyä suunnitelmaa lähdetään jälleen toteuttamaan.

3 Tutkimusstrategia ja -ote, tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Seuraavaksi käydään läpi tutkimustrategia, -ote sekä aineistonhankinta ja -analyysimenetelmät. Lisäksi paneudutaan kehittämismenetelmään ja luotettavuuskriteereihin ja eettisyyteen. Tämän opinnäytetyön tutkimus on empiirinen eli tutkimus perustuu havainnointiin ja mittaamiseen. Tämä laadullinen tutkimus toteutettiin konstruktivisella tutkimusotteella.

3.1 Tutkimusstrategia ja -ote

Tutkimusstrategia: Konstruktivistisesta tutkimuksesta kytkeytyy aikaisempaan teoriaan, kirjallisuuteen ja tutkimukseen aiheesta ja ratkaisuna on toimivuuden osoittaminen. Tutkijan tehtävänä on siis rakentaa teoriaan perustuva ratkaisu, jonka toimivuus todetaan käytännössä. Konstruktivinen ote on innovatiivisia konstruktioita tuottava metodologia, jolla pyritään ratkaisemaan reaali maailman ongelmia ja tällä tavoin tuottamaan kontribuutioita sille tieteenalalle, jossa sitä sovelletaan. Kaikki ihmisen luomat mallit, diagrammit, suunnitelmat, organisaatorakenteet, kaupalliset tuotteet ja tietojärjestelmämallit, ovat konstruktioita. Niille on tunnusomaista se, että ne keksitään ja kehitetään. Kehittämällä luodaan jotain aivan uutta, eli uudenlaiset konstruktioit itsessään kehittävät todellisuutta. Ideaali tutkimusaihe on sellainen, jolla on käytännöllistä merkitystä. (Lukka 2001.)

Tutkimusote: Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaus, jossa pyritään ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. Laadullinen tutkimus on induktiivista eli tutkimus pyrkii tekemään johtopäätöksiä aineistosta käsin. Laadullisella tutkimuksella pyritään tuottamaan yksityiskohtaista tietoa ilmiöstä eli saamaan selville mahdollisimman paljon. Tietoa pyritään hankkimaan ihmisiltä luonnollisista ympäristöistään. Tavoitteena laadullisessa tutkimuksessa on tavoittaa ihmisen omat kokemukset koetusta todellisuudesta. Laadullisessa tutkimuksessa ilmiöstä pyritään saamaan selville mahdollisimman paljon. (Juuti & Puusa 2020, johdanto; Vilkkä 2021, 118.)

3.2 Aineistonhankinta- ja analyysimenetelmät

Aineistonhankintamenetelmä: Ryhmähaastattelu kertoo siitä, että tilanteessa on useita haastateltavia yhtäaikaan paikalla. Tarkoituksena on saada keskustelua aikaan tutkijaa kiinnostavasta aiheesta. Kirjallisuudessa puhutaan ryhmäkeskustelusta ja ryhmähaastattelusta. Jotkut tutkijat rajaavat nämä kaksi haastattelua selkeästi; ryhmähaastattelussa vuorovaikutus painottuu ryhmänvetäjän haastattelulle kullekin osallistujalle vuorotellen. Ryhmähaastatteluja voidaan kuitenkin toteuttaa monin tavoin hyvin ryhmävetoisesta vapaamuotoiseen keskusteluun. Ryhmähaastattelua voidaan hyödyntää monenlaisten ilmiöiden tutkimiseen. Ryhmähaastattelua kannattaa hyödyntää, kun tutkija on kiinnostunut haastateltavien yhteisestä kannasta asioihin. Laadullisessa tutkimuksessa puhutaan harkinnanvaraisesta otoksesta. Tällä tarkoitetaan, että yleensä aineisto/tutkittavat valitaan tutkijan asettamien kriteereiden perusteella. Tutkimukseen osallistuu valitsemiskriteerit täyttäviä informanteja. Kun tutkimusaineisto kerätään ihmisiltä, tutkittavia voidaan etsiä esimerkiksi jo olemassa olevien kontaktien avulla, niin kutsutulla lumipallotekniikalla. Siinä tutkimukseen osallistuvilta pyydetään vinkkejä muista soveltuvista osanottajista. Tutkittavia voi myös hakea esimerkiksi ilmoituksella tiedotusvälineissä. Jälkimmäisessä tapauksessa tutkimuksesta kiinnostuneet voivat itse lähestyä tutkijaa, jos he ovat kiinnostuneita aiheesta ja kokevat soveltuvansa tutkimukseen osallistujaksi. Tutkimukseen osallistuminen tulee aina olla vapaaehtoista. Olisi ihanteellista, jos tutkittavat olisivat omasta vapaasta tahdostaan innokkaita osallistumaan tutkimukseen. Tutkittaville tulee kertoa missä tutkimus julkaistaan ja varmistaa tutkittavien anonyymius. Ryhmähaastattelu sopii yhteisten normien ja ihanteiden tutkimiseen. Ryhmähaastattelu on hyvin joustava ja monikäyttöinen menetelmä, jossa voidaan kohdentaa kysymykset välillä vain yhdelle haastateltavista. Haastattelijan tehtävä on raamittaa keskustelua aihepiirissä ja antaa silti vapaus keskusteluun ja kommentointiin. (Juuti & Puusa 2020, luku 7; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka n.d.)

Ryhmähaastatteluiden etuna on, että sen avulla saadaan nopeasti tietoa samanaikaisesti usealta vastaajalta, jonka lisäksi sitä pidetään yksilöhaastattelua helpompana menetelmänä. Ryhmähaastattelun eduksi mainitaan usein myös sen halvempi hinta kuin sama määrä yksilöhaastatteluja. Ryhmähaastattelun haittoina pidetään muun muassa sitä, että kaikki, jotka on kutsuttu haastatteluun, eivät välttämättä pääsekään osallistumaan. Lisäksi ryhmädynamiikka ja erityisesti valtahierarkia vaikuttavat siihen, kuka puhuu ja mitä ryhmässä sanotaan. Fasilitointi on ryhmälähtöistä työskentelyä. Fasilitoinnissa tarkoituksena on ryhmän johdattaminen

yhteiseen päämäärään, niin että jokainen tulee kuulluksi. Tarkoituksena on tehdä ryhmien työskentelystä helpompaa edistämällä ryhmän luovuutta ja saamalla kaikkien asiantuntemus yhteiseen käyttöön. Tavoitteena on lisäksi tehokas ajan käyttö ja tuloksellisuuden varmistaminen. (Hirsjärvi & Hurme 2008, s. 61– 63; Summa & Tuominen 2009,8- 9.)

Ryhmähaastattelu nähdään monitasoiseen vuorovaikutukseen perustuvana laadullisena tutkimusmenetelmänä. Ryhmähaastattelun ominaispiirre on osallistujien välinen vuorovaikutus. Yleisen käsityksen mukaan tutkimuksen lopputuloksen kannalta on tärkeää saada haastateltavilta mahdollisimman paljon eri näkemyksiä ja mielipiteitä haastattelukysymyksiin liittyen. Haastattelu ja tutkimus halutaan toteuttaa tiiviissä ajassa. Tutkimuksessa pyritään rajaamaan ryhmähaastattelua niin, että se pysyy tutkimuksen aiheessa. (Juuti & Puusa 2020, luku 7.)

Tutkimushaastattelun lajeja on useita. Ne eroavat toisistaan lähinnä strukturointiasteen eli ohjailevuuden perusteella. Strukturoidussa haastattelussa tutkija laatii kysymykset ja vastausvaihtoehdot etukäteen. Puolistrukturoitu on vapaampi muoto, jossa tutkija voi saada tietoa asioista mitä ei etukäteen odottanut. Puolistrukturoidussa haastattelussa tutkija saa näkemyksiä haastateltavilta. (Juuti & Puusa 2020, luku 7.) Tämän opinnäytetyön tutkimusosio toteutetaan puolistrukturoidusti. Haastateltavilta odotetaan uutta tietoa ja ajatuksia koskien perehdyttämistä , heidän laajan työkokemuksen ja innostuneisuuden perusteella.

Aineistonanalyysi: Aineiston analyysi kytkeytyy laadullisessa tutkimuksessa kiinteästi aineiston hankintaan. Aineiston analyysin tavoitteena on kuvata, tulkita ja ymmärtää kohteena olevaa ilmiötä. Tutkijalla on aktiivinen rooli koko tutkimuksen ajan. Tutkija tulkitsee ja havannoi. Teoreettinen viitekehys ja valitut tutkimusmenetodit vaikuttavat siihen, mistä tutkija on kiinnostunut ja mitä havaintoja hän tekee. Laadullisen aineiston analyysissä on tarkoitus luoda aineistosta mielekäs kokonaisuus ja tuottaa perusteltu tulkinta. Suurimpana ongelmana monet pitävät ryhmäkeskustelujen purkamista ja analyysin tekoa haastattelutallenteista. Laadullisen tutkimuksen analyysillä tavoitellaan oman aineiston syväoppimista. Hajanaiselta tuntuva aineisto täsmentyy ja tiivistyy. Laadulliset aineistot ovat monesti puhetta ja vuorovaikutusta useamman ihmisen välillä. Tavoitteena on kiteyttää aineistosta tulkinta. Teorialähtöisessä tutkimuksessa aineistoa analysoidaan jo olemassa olevan teorian pohjalta. (Kallio 2021 ; Hirsjärvi & Hurme 2009, 138- 139, Vilkkä 2021, 153.)

Muodostuvista tuloksista voidaan tehdä päätelmiä. Litterointi eli puheen ja toiminnan purkaminen kirjoitettuun muotoon, on keskeinen osa laadullisen aineiston haltuunottoa ja analyysiprosessia. Litterointi on teknistä työtä, joka vaatii aikaa ja tarkkuutta. Litterointi voidaan sanoa sanasanaiseksi puhtaaksikirjoitukseksi, jossa aineisto joko kirjoitetaan tekstiksi tai tehdään suoria päätelmiä tallennetusta aineistosta. Litterointi tarjoaa tutkijalle mahdollisuuden tutustua aineistonsa läheisesti sekä tehdä havaintoja ja tulkintoja kerätystä aineistosta. Aineiston litteroinnin tarkkuudesta ei ole yksiselitteisiä ohjeita. Tutkimustehtävästä ja tutkimusotteesta riippuu, kuinka tarkkaan litterointiin on syytä ryhtyä. Litteraatiotarkkuudeksi riittää, että asia tulee ymmärretyksi. Puheen sisältämät takeltelut, tauot ja muut yksityiskohdat eivät ole keskeisiä, vaan se mitä sanottavaa haastateltavalla asiasta on. On kuitenkin otettava huomioon, että puhe on tuotettu aina tietyssä sosiaalisessa tilanteessa. Siksi esimerkiksi haastattelijan kysymykset litteroidaan myös. Näin tuodaan esiin se lähikonteksti, josta vastaus nousee, ja voidaan tarkastella, miten haastattelijan tekemät muotoilut vaikuttavat vastaukseen, kun nämäkin seikat otetaan huomioon analyysissa, tutkimuksen laatu paranee. (Kallio 2021 ; Hirsjärvi & Hurme 2009, 138- 139, Vilkkä 2021, 153.)

Tuomen ja Sarajärven (2018, 122-127) mukaan (Miles & Huberman 1994) aineistolähtöinen sisällönanalyysi voidaan kuvata kolmivaiheiseksi prosessiksi; aineiston redusointi eli pelkistäminen, aineiston klusterointi eli ryhmittely ja abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Ennen sisällönanalyysiä tulee määrittää analyysiyksiköt (sana, lausuma tai ajatuskonaisuus). Redusoinnissa analysoitava informaatio voi olla auki kirjoitettu, pelkistetty haastattelu tai havainnointi. Pelkistetyt ilmaukset listataan allekkain luoden samalla pohjaa klusteroinnille. Klusteroinnissa alkuperäiset ilmaukset käydään tarkasti läpi ja aineistosta etsitään samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Näistä käsitteistä muodostetaan alaluokkia, joita yhdistelemällä muodostetaan yläluokkia. Yläluokkia yhdistelemällä muodostetaan pääluokkia, jotka nimetään aineistosta esille nousevan ilmiön mukaan. Lopuksi muodostuu yhdistävä luokka, joka on yhteydessä tutkimustehtävään. Klusterointia seuraa abstrahointi, jossa tutkimuksen kannalta olennainen tieto erotetaan muodostamaan teoreettisia käsitteitä. Abstrahointia jatketaan yhdistelemällä luokituksia niin kauan kuin mahdollista. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissa yhdistellään käsitteitä päämääränä saada vastaus tutkimustehtävään. Abstrahoinnissa empiirinen aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin ja tuloksissa esitetään malli tai käsitejärjestelmä. Johtopäätöksissä tutkija pyrkii ymmärtämään mitä asiat merkitsevät tutkittaville.

Sisällön analyysissa voidaan jatkaa luokittelun tai kategorioiden muodostamisen jälkeen kvantifioimalla aineisto. Aineistosta lasketaan, kuinka monta kertaa sama asia esiintyy tutkittavien ilmaisuissa. Kvantifioimalla voidaan selvittää kuinka paljon jotakin on tai kuinka suuri vaikutus on. Kvantifioinnilla voidaan tehdä vertailuja eri asioiden välillä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 135).

3.3 Kehittämismenetelmä

Tutkimuksellisen kehittämistyön avulla pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia tai uudistamaan käytäntöjä. Kehittämistyön tueksi kerätään tietoa sekä teoriasta että käytännöstä. Tietoa arvioidaan kriittisesti. Tutkimuksellisen kehittämistyö alkaa esimerkiksi organisaation kehittämistarpeesta ja siihen kuuluu yleensä käytännön ongelmien ratkaisua ja uusien käytäntöjen ja ideoiden luomista. Tutkimuksellinen kehittämistyö pyrkii etsimään parempia vaihtoehtoja, eikä vain kuvaile tai selittele asioita. Kehittämistyössä on tärkeää muistaa tutkimuksellisuus, että työhön vaikuttavat tekijät voidaan ottaa huomioon kattavammin ja suunnitelmallisemmin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 18- 21.)

Tutkimuksellisuudessa ymmärretään teorian ja käytännön vuoropuhelu, jolloin kehittämistyössä tulisikin näkyä teoriapainotteisen tiedon siirto käytäntöön. Salonen (2013, 15) esittelee, että kehittämistyö voidaan tehdä kehittämisprosessina neljänä erilaisena mallina; lineaarinen malli, spiraalimalli, tasomalli ja spagettimainen prosessi. Kehittämistoiminnassa opinnäytetyö lineaarisena mallina on prosessi, jossa työskentely etenee alkaen tavoitteen määrittelystä, suunnitteluun, toteutukseen, prosessin päättämiseen ja päättyy arviointiin. Käytännön työskentely etenee syklisenä prosessina aina kehittämistarpeen tunnistamisesta tulosten levittämiseen saakka. Kehittämistoiminta ei kuitenkaan aina etene näin lineaarisesti, vaan vaiheet limittyvät toisiinsa ja voivat olla myös yhtäaikaisia. Lineaarisen ajattelun mukaan kehittämistoiminta voidaan nähdä eheänä kokonaisuutena, jossa tehtävät suoritetaan loogisessa järjestyksessä. Toteutukseen liittyvät epävarmuustekijät ovat ennakoitavissa.

Fasilitointi on tutkimuksen hyvää suunnittelua etukäteen, toteutusta ajallaan ja sovitussa laajuudessa sekä ryhmän tekemistä tukevia toimintatapoja. Fasilitoinnin vahvuus tutkimuksessa on ryhmän vuorovaikutuksen ja ongelmanratkaisukyvyyn hyödyntäminen. Fasilitaattorin

tarkoituksena on luoda onnistumisen edellytykset yhteistyölle. Hänen tehtävänä on palvella ryhmää eli luoda olosuhteet dialogille, auttaa ryhmää löytämään heille parhaat ratkaisut ja varmistaa, että päästään tavoitteeseen aikataulun puitteissa. Asiantuntijat pääsevät fasilitaattorin avulla käyttämään osaamistaan kehittämiseen. Fasilitaattori toimii ns. läpinäkyvästi, osallistaa ihmisiä tasapuolisesti, kysyy avoimia kysymyksiä ja kuuntelee arvostavasti. Fasilitaattori ei kerro oikeita vastauksia, ei ota kantaa asiasisältöön, ei aja omaa agendaansa eikä vääristele osallistujien ehdotuksia. Fasilitaattori voidaan nähdä mahdollistajana, helpottajana, osallistajana ja ryhmän ohjaajana. (Turku, 2021.)

3.4 Luotettavuuskriteerit ja eettisyys

Tutkimuksessa on lähtökohtaisesti tavoitteena tuottaa luotettavaa tietoa. Tutkimuksen laadukkuutta voidaan tavoitella sillä, että suunnitellaan hyvä haastattelurunko. Toisaalta täytyy muistaa, että koskaan ei voi ennalta varautua kaikkiin lisäkysymyksiin ja niiden muotoiluun. Teknisen välineistön tulee olla kunnossa laadun varmistamiseksi. Litteroinnin on syytä tapahtua mahdollisimman pian, varsinkin jos tutkija itse sekä haastattelee että litteroi. Haastatteluaineiston luotettavuus riippuu sen laadusta. Jos vain osa haastatteluista pääsee ääneen, tallenteiden kuuluvuus on heikkoa tai litterointi noudattaa eri tasoa alussa kuin lopussa tai jos luokittelu on sattumanvaraista ei haastatteluaineistoa voida enää sanoa luotettavaksi. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 184- 185.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskeskustelussa nousee esiin kysymykset totuudesta ja objektiivisuudesta. Tietoteoreettisessa keskustelussa erotetaan Tuomen ja Sarajärven (2018, 158-159) mukaan neljä erilaista totuusteoriaa; totuuden korrespondenssiteoria, koherenssiteoria, pragmaattinen totuusteoria ja konsensukseen perustuva totuusteoria. Kaikki neljä teoriaa liikkuvat eri alueilla. Korrespondenttiteorian mukaan väite on totta, jos se vastaa todellisuutta. Koherenssiteorian mukaan väite on totta, jos se on johdonmukainen ja yhtäpitävä väitteiden kanssa. Pragmaattisen teorian mielestä uskomus on tosi, jos se on toimiva ja hyödyllinen. Konsensus teoriassa ihmiset voivat yhdessä luoda "totuuden" päättämällä asioista.

Luotettavuuden ja puolueettomuuden kannalta opinnäytetyön arviointi on tehtävä rehellisesti ja tarkasti. Tutkimushaastattelua kehystää aina tutkijan asema, kysymysten asettelu ja haastateltavan kanssa epäsuhtainen asema suhteessa opinnäytetyöhön. Tutkijan tulisi miettiä, miten haastattelutilanne onnistui, miten tietoja, taitoja, asiantuntemusta ja kokemusta

käytetään, miten haastateltaville annettiin mahdollisuus vaikuttaa käsiteltävään teemaan, miten haastateltava toteutti omaa valtaansa. (Vilkkä 2021, 197.)

Tutkimuksen eettisyyteen ja keskeisiin arvoihin kuuluu pyrkimys tuottaa uutta ja merkityksellistä tutkimustietoa. Tutkimusta suunniteltaessa on syytä pohtia, millä tavalla juuri tämä tutkimus on hyödyllistä ja kenen kannalta. Yleisten eettisten periaatteiden mukaisesti tutkimuksessa tulee kunnioittaa tutkittavia (ihmisarvoa, yksityisyyttä, itsemääräämisoikeutta ja muita oikeuksia). Merkittävä yleinen eettinen periaate on myös välttää aiheuttamasta tutkittavina oleville (ihmisille, yhteisöille ja muille tutkimuskohteille) aiheutuvia merkittäviä riskejä, vahinkoja ja haittoja. Lähtökohta tulee olla tutkittavien ihmisarvoinen ja tasa-arvoinen kohtelu. Kaikki heiltä saatu tieto on arvokasta. Vaikka tutkija ei olisi samaa mieltä tutkittavien kanssa, tämä ei saa esimerkiksi vaikuttaa tutkimuksen tulkintoihin väärin. (Kallinen & Kinnunen n.d.).

4 Tutkimus perehdyttämisestä Frosteruksen koululla

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on tutkia sitä, mikä vaikuttaa onnistuneeseen perehdyttämiseen. Lisäksi tutkitaan mitä vaikutuksia onnistuneella perehdyttämisellä on. Opinnäytetyön teoreettiset kysymykset ovat: Mitä on hyvä perehdyttäminen ja miten/mihin se vaikuttaa? Opinnäytetyön käytännöllinen tutkimuskysymys: Millainen perehdyttämisprosessi on hyvä koululle?

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat suunniteltu antamaan vastauksia siihen, mihin suuntaan perehdytystä tulisi kehittää. Tutkimuksessa tutkitaan perehdytysprosessia ja onnistuneen perehdytysprosessin vaikutuksia. Tuotoksena eli konstruktiona on suunnitella toimiva perehdytysprosessi Frosteruksen koululle.

4.1 Kehittämistyön toimeksiantaja ja lähtötilanteen kuvaus

Kehittämisen kohteena on pienehkön maaseutukunnan peruskoulu, Frosteruksen koulu. Frosteruksen koulu sijaitsee Kärsämäellä keskisessä Suomessa nelostien varrella (Ouluun 123 km ja Jyväskylään 215 km). Frosteruksen koulu on yhtenäinen peruskoulu käsittäen 0-9 luokat. Esikoulu toimii myös koulun alaisuudessa ja samassa rakennuksessa. Koulussa on noin 300 oppilasta. Samassa rakennuksessa on myös Kärsämäen lukio. Useat opettajat opettavat sekä peruskoulussa että lukiossa. Henkilökuntaa koululla on yhteensä noin 40. Oma urani on kestänyt kyseisellä koululla jo yli 20 vuotta.

Opettajan ammattinimikkeitä on koululla paljon. Esiopetuksessa lastentarhanopettajia, peruskoulussa luokanopettajia tai aineenopettajia ja lukiossa lehtoreita tai tuntiopettajia. Yhteiskunta muuttuu jatkuvasti ja sen myötä koulut ja oppilaat. Opettajan työ on ohjaamista ja kasvattamista opettamisen rinnalla. Koulun fyysinen ympäristö on myös jatkuvassa muutoksessa. Virtuaaliset oppimisympäristöt ovat koulun arkea. Opettajan ammatti on asiantuntijatyötä, jossa tarvitaan ihmissuhdetaitoja. Jokainen työpaikka on opetusallakin erilainen. Jo itse koulurakennuksen oppiminen on oma haasteensa. Jokaisessa oppilaitoksessa on omat tuntien alkamis- ja päättymisajat, eri ruokailuajat joka oppiasteella, joka luokassa erilaiset säädöt

digilaitteissa, kopiokoneissa eri salasanat, järjestyssäännöt vaihtelevat kouluittain, turvallisuusohjeet on kehitetty juuri kyseiselle oppilaitokselle sopiviksi, eri kustantajan kirjat voivat olla käytössä, kuin mihin on tottunut jne. Uuden työntekijän opastaminen tuleviin tehtäviin on tärkeää. Monesti tiedot vastuista ja velvollisuuksista jäävät puutteelliseksi, kun perehdytetään arjen askareisiin. Opeteltavaa tulee kauan työskennelleikin viikottain, vaikka peruskäytänteet ovat jo selkeitä.

Työntekijöiden vaihtuvuus kouluissa on suurta. Suuret ikäluokat ovat eläköityneet, sijaisia on tarvittu mm. koronan takia enemmän kuin koskaan ennen. Opettajuus ammattina ei enää kiinnosta paljon, joten palkkalistoille otetaan ihmisiä, joilla tehtävään vaativa koulutus voi olla puutteellista. Nuoret opettajat eivät viihdy pienillä maaseutu-paikkakunnilla kauaa vaan hakeutuvat kasvukeskusten piiriin. Lähes aina on joku, joka tarvitsee perehdytystä. Perehdytyksen tärkeys on huomattu ja siihen ollaan valmiita satsaamaan. Perehdytyksen suunnitteluun ja toteutukseen haasteen tuo se, että jokainen organisaatio, työtehtävä, työyhteisö ja työntekijäkin on omanlaisensa. On siis mahdotonta löytää yhtä täydellistä ja joka tilanteeseen taipuvaa mallia.

Tällä hetkellä Frosteruksen koululla uusi työntekijä perehdytetään työhön oman työn ohella. Uusille työntekijöille nimetään oma perehdyttäjä eli tutor-henkilö, joka saa pienen korvauksen perehdyttämisestä. Toki pieni lämminhenkinen työyhteisö on auttamisvalmis koko ajan, jos uskaltaa kysellä paljon. Kunnan sivuilla on uudelle kunnan työntekijälle tietopaketti, joka on lähinnä yleisiä ohjeita kuten kunnan henkilöstön yhteystietoja. Perehdytysohjeet uudelle opettajalle löytyvät ns. sähköisestä opettajanhuoneesta (Wilma-järjestelmästä).

Tavoitteena on saada kehittää suunnitelmallinen sekä järjestelmällinen perehdytysuunnitelma, jota on jatkossa helppo soveltaa perehdytettäessä uutta työntekijää. Tarkoituksena on panostaa helppokäyttöiseen "tietopankkiin", josta kaikki työntekijät voivat tarkistaa asioita helposti. Systemaattista perehdytyksen seuranta tai arviointia ei ole ollut käytössä, joten tarkoituksena on kehittää myös perehdyttämisen seurantaan sopiva tapa.

Erityisesti uransa alkupuolella oleva opettaja tarvitsee kollegojen ammatillista tukea ja mentorointia sitoutuakseen opettajan ammattiin. On tärkeää kannustaa opastettavaa kysymään ja ottamaan selvää, jos joku työhön liittyvä asia on epäselvä. Laadukas perehdytys on

työhyvinvoinnin ja turvallisuuden perusta. Myös lyhytaikaiset sijaiset pitää perehdyttää. Heidän tulee saada tietoonsa kaikki keskeiset tehtäviin, vastuisiin ja turvallisuuteen liittyvät asiat.

Selviytyäkseen luokahuonetodellisuuden shokista aloittelevat opettajat tarvitsevat kollegiaalista tukea kokeneilta opettajilta ja kollegoilta. Opettamiseen oppiminen on erittäin monimutkainen prosessi, jonka hallitseminen vie aikaa. Opettajat ovat alkuvuosinaan keskimäärin vähemmän tehokkaita kuin kokeneemmat. (Goldrick, Osta, Barlin & Burn 2013.)

4.2 Tutkimuksen ja kehittämisen toteutus

Tässä opinnäytetyössä käytettiin tutkimusmenetelmänä ryhmähaastattelua, jossa vuorovaikutus painottui ryhmän vetäjän (fasilitoijan) ja kunkin osallistujan välille. Ryhmähaastattelu toteutettiin teams- yhteydellä tammikuussa 2023. Ryhmähaastatteluun osallistui neljä harkittua informantti, jotka kaikki ovat työskennellyt toimeksiantajan palveluksessa. Henkilöiden valinnassa kiinnitettiin huomiota siihen, että heillä on omakohtaista kokemusta perehdyttämisestä, joko työnantajana tai työntekijänä. Haastateltavaksi pyrittiin siis saamaan henkilöt, joilla on todennäköisesti tutkimuksen kannalta paljon tietoa aiheesta sekä uskallusta kertoa mielipiteensä. Näiden neljän henkilön lisäksi kaksi opettajaa halusi osallistua tutkimukseen vastaamalla kirjallisesti haastattelun ennalta määriteltyihin kysymyksiin. Haastattelun tarkoituksena oli selvittää, millaisena haastateltavat ovat kokeneet perehdytyksen ja miten heidän mielestään sitä voisi kehittää. Haastattelussa edettiin ennalta määriteltyjen kysymysten pohjalta. Ryhmähaastattelun kysymykset olivat seuraavat:

1. Millainen on mielestänne hyvä perehdyttäminen?
2. Missä asioissa koit saavasi hyvää perehdytystä?
3. Missä asioissa sinua ei mielestäsi perehdytetty tarpeeksi/lainkaan?
4. Miltä tuntuu, kun perehdytykseen on/ei ole panostettu uudessa työpaikassa?
5. Mitä kehitettävää olisi koulumme perehdytysprosessissa?

Ryhmähaastattelu nauhoitettiin, jotta tutkijan oli mahdollista kuunnella keskustelu uudelleen. Litterointi tehtiin nopeasti keskustelun jälkeen. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissa

yhdisteltiin käsitteitä ja näin saatiin vastauksia tutkimustehtäviin. Prosessi rakennettiin muodostuneiden käsitteiden avulla kuvauksen tutkimuskohteesta (abstrahointi). Teoriaa ja johtopäätöksiä verrattiin alkuperäisaineistoon muodostaen uutta teoriaa. Tulokset kvantifioitiin yhdistämällä kaikkien ennalta määriteltyjen kysymysten vastauksien tulokset. Tuloksista vedettiin johtopäätökset; millainen olisi hyvä perehdyttämisprosessi Frosteruksen koululle.

4.3 Tutkimuksen tulokset

Tutkimus toteutettiin 4.1.2023. Haastattelun kesto oli noin tunnin. Ryhmähaastatteluun osallistui 4 henkilöä. Henkilöitä kuvataan tuloksissa kirjaimilla A,B, C ja D. Lisäksi kaksi henkilöä , jotka eivät voineet osallistua ryhmäkeskusteluun halusivat kertoa mielipiteensä kirjallisesti omista kokemuksistaan perehdyttämisestä. Näitä kahta henkilöä kuvataan tuloksissa kirjaimilla E ja F. Liitteenä olevissa taulukoissa (Liite 2) on ryhmäkeskustelun tallenne kirjoitettuna tekstimuotoon ja litteroituna. Taulukoissa on myös kahden vastaajan kirjalliset vastaukset litteroituna. Pohjana vastauksille on haastattelijan tekemät ennalta määritetyt kysymykset.

Vastaajien työkokemus vaihtelee vähäisestä työkokemuksesta pitkään työkokemukseen. Kaikilla vastaajilla oli työkokemusta opetusosalta ja kaikki olivat työskennelleet opinnäytetyön toimeksiantajan palveluksessa jossakin vaiheessa.

Henkilö A	pitkä opettajakokemus, eläköitynyt
Henkilö B	työkokemusta monelta eri alalta, myös opetusosalta
Henkilö C	työkokemusta monelta alalta, vararehtori nykyään
Henkilö D	työkokemusta lähinnä opettajana, vararehtori nykyään
Henkilö E	Työkokemusta jonkin verran, opettaja
Henkilö F	Työkokemusta paljon eri aloilta, opettaja

Tiedontarve mainittiin tutkimuksen tuloksissa 25 kertaa. Tiedontarve korostuu aina muutoksessa ja se onkin yksi perehdyttämisen perusasioista. Tiedon tarve lähti vastaajien mukaan liikkeelle ihan perustiedosta, että uutta työntekijää ollaan palkkaamassa. Tietosisällöksi

perehdytyksessä luettiin vastauksissa mm. käytännön asiat, turvallisuus sekä työpaikan arvot. Vastaajat toivoivat selkeää ja helposti saatavilla olevaa listausta perusasioista. Selkeä työnkuva oli vastaajien mielestä erittäin tärkeä. Hyvä perehdyttäminen antaa paljon tarvittavaa tietoa mahdollisimman selkeästi ja sopivassa tahdissa. Työntekijän tulee vastaajien mielestä tietää mitä häneltä vaaditaan; oikeudet ja velvollisuudet. Ns. vuosikello mainittiin keskustelussa useasti, eli vastaajat toivoivat koulun käytänteistä vuosikelloja selventämään arjen rytmiä. Työaikaan arvot koettiin myös asiaksi, joka tulisi heti ensimmäisinä päivinä käydä läpi uuden työntekijän kanssa. Ne vastaajat, jotka eivät aina olleet saaneet perehdytystä uudessa työpaikassa kertoivat siitä, kuinka paljon voimavaroja tiedon etsiminen vie. Kaikki vastaajat olivat huomanneet, että perehdyttämiseen on onneksi nykyään alettu panostaa entistä enemmän. Ns. hiiljainen tietokin tulisi saada vastaajien mielestä näkyväksi. Työntekijän ei voi vain olettaa hallitsevan työpaikan käytänteitä, vaan työntekijälle olisi kerrottava perusteellisesti työnkuvan kaikki osa-alueet.

Työyhteisön rooli perehdyttämisessä oli vastaajien mielestä todella tärkeä. Työyhteisön rooli esiintyi vastauksissa yksitoista kertaa. Vastaajat sanoivat työyhteisön hyvän ilmapiirin ja asenteen olevan jopa hyvin suunniteltua perehdytysprosessiakin tärkeämmän. Vastaajien mielestä se, että uskaltaa kysyä tarvittaessa on avaintekijä työviihtyvyydessä. Työilmapiirin ollessa hyvä uusi työntekijä kokee kuuluvansa yhteisöön alusta lähtien.

Vastaajien mielestä hyvä perehdyttäminen vaikutti **työhyvinvointiin** merkittävästi. Työhyvinvointi tuli esille kahdeksassa vastauksessa. Hyvä perehdyttäminen lisäsi arvostuksen tunnetta ja voimaannutti ns. tulokkaan vastaajien mielestä. Työhyvinvointia lisäsi se, että ei itse tarvitse oppia "yrityksen ja erehdyksen" kautta, vaan pääsee tekemään töitä nopeasti ja sujuvasti.

Suunnitellun **perehdytysprosessin** tärkeys nousi esiin kymmenessä vastauksessa. Suunniteltu prosessi takaa tasalaatuisemman perehdytyksen kaikille työntekijöille. Perehdytysprosessi tulee vastaajien mielestä nähdä osana organisaation toimintaa. Tuloksissa kävi ilmi myös, että perehdytysprosessiin kuuluu olennaisena osana myös perehdytyksen seuranta.

Hyvän **perehdyttäjän rooli** vastattiin kuusi kertaa. Hyvä perehdyttäjä oli useamman vastaajan mielestä ollut voimavaroja säästävä tekijä. Kun perehdyttäjä on helposti saavutettavissa lisäsi se yleistä työhyvinvointia. Myös **perehtyjän rooli** sai yhden maininnan vastauksissa. Tutkimuksessa ilmeni, että myös perehtyjän täytyy itse olla aktiivinen vastaanottaja aloittaessaan työt.

Vastaajien mielestä perehdytykseen tulee käyttää **resursseja** riittävästi. Aika ja raha mainittiin resursseiksi kuudessa vastauksessa. Vastaajien mielestä perehdytykseen käytetty panostus maksaisi itsensä takaisin, kun työntekijä oppii nopeammin työtehtävänsä.

Perehdyttäminen vaikutti vastaajien mielestä (kahdessa vastauksessa) myös **työnantajamielikuvaan**. Työnantajamielikuva koettiin tärkeäksi organisaatiolle uusien työntekijöiden saamisen kannalta. Opetusalalla on nykyään puutetta pätevistä hakijoista varsinkin pienillä paikkakunnilla, joten perehdyttämisen merkitys ymmärrettiin hyvän työnantajamielikuvan luomisessa. Perehdyttämiseen panostava työpaikka antaa sellaisen kuvan uudelle työntekijälle, että haluamme pitää sinut meillä töissä.

Vastaajien mielestä perehdyttämiseen kuului myös olennaisesti **kehittyminen; kahdessa** vastauksessa mainittu. Työpaikan kehittymistä tukee vastaajien mielestä uusien työntekijöiden "raikkaiden" ajatusten huomioiminen ja palautteesta oppiminen. Keskustelun tulisi olla vuorovaikutteista ja avointa. Työpaikan täytyy koko ajan päivittää perehdyttämisprosessiaan mm. saadun palautteen avulla.

Tutkimus vastasi tutkimusongelmaan. Selvisi, että onnistuneeseen perehdytyksen kuuluu hyvin laadittu perehdytysprosessi. Selkeä perehdytysprosessi helpottaa koko työyhteisön toimintaa ja säästää voimavaroja. Onnistunut prosessi sisältää ajantasaisen perehdytysmateriaalin, joka on helposti saatavilla. Työpaikoilla on huomioitava, että perehdytykseen on käytettävä resursseja. Kun perehdytykseen panostetaan helpotetaan uuden työntekijän aloittamista ja lisätään työhyvinvointia ja ehkä saadaan työntekijästä pitkäaikaisempi työntekijä organisaatiolle. Ei

kuitenkaan riitä, että perehdytysprosessi luodaan, vaan sitä pitää päivittää ja kehittää seurannan perusteella. Ja ennen kaikkea on muistettava, että perehdyttäminen kuuluu koko työyhteisölle.

4.4 Kehittämistyön tulokset

Teorian ja tutkimuksen perusteella Frosteruksen koululle luotiin uusi perehdytysprosessi.

Prosessin vaiheet on suunniteltu mukaillen Moisalon (2011, 324) kaaviota. Moisalon perehdytysprosessin vaiheet ovat **Tiedotus, Suunnittelu, Perehdytys, Työnopastus ja Seuranta**.

Kunnan puolella rekrytointi lähtee liikkeelle, kun opettajan virkaan/tehtäviin tarvitaan uutta henkilöä. Rekrytointikanava on nykyään kuntarekry. Opettajan toimeen lähtökohtaisesti valitaan muodollisesti pätevistä sopivin henkilö. **Tiedotuksesta** vastaa sivistysjohtaja ja rehtori. Kouluyhteisön tulee myös olla tietoinen, mitkä paikat ovat tulossa hakuun.

Tervetuloa taloon-aineisto löytyy Wilma-järjestelmän sähköisestä opehuoneesta. Tervetuloa taloon-aineisto on päivitetty Opettajien Ammattijärjestön (OAJ) perehdyttämisen keskeisten tietosisältöjen mukaan (liite 1) tammikuun 2023 alussa. Tietoaaineisto on muokattu helppokäyttöiseksi ja mahdollisimman selkeäksi lukea. Aineiston päivitys tapahtuu jatkossa joka syksy. Lisäksi Frosteruksen koululla on jo pidetty ja tullaan pitämään jatkossakin kertausta yhteisistä asioista koko henkilökunnalle säännöllisin väliajoin.

Perehdyttämisen **suunnittelusta** vastaa tällä hetkellä vararehtori. Jatkossa mietitään rehtorin ja vararehtorin toimenkuvien muokkaamista siten, että perehdyttämiseen on riittävästi aikaa toisella heistä syksyisin, jolloin uudet opettajat yleensä aloittavat. Salassapito ja vastuu seikat käydään läpi ensimmäisenä päivänä esimiesten kanssa.

Yksilöllisen perehdytysohjelman varmistaa jokaiselle uudelle työntekijälle oma tutor-henkilö, eli toinen opettaja (miehellään samaa oppiainetta opettava). Voidaan puhua räätälöidystä perehdyttämisestä (Kupias & Peltola 2009), jossa organisaation perehdyttämistoimet suunnitellaan työntekijöiden tarpeita vastaaviksi. Tätä auttaa koululle suunnitteilla olevat vuosikellot, jotka selkeyttävät ja jaksottavat lukuvuoden sisältöjä. Vuosikelloja laaditaan esim. luokanvalvojan ja eri oppiaineiden ja oppiasteiden työnkuvaa selventämään. Jatkossa myös tiimipalavereita lisätään saman oppiaineen opettajien (esim. kielenopettajat) kesken, jolloin tietoa jaetaan enemmän.

Perehdytyksen toteutusta seurataan lomakkeelle (liite 3), johon merkitään mitkä asiat ovat jo perehdytetty. Tästä seurannasta vastuu vararehtorilla.

Työnopastus alkaa suunnitelmallisesti Tutor-henkilön kanssa kiireellisyys järjestyksessä. Tukena Wilmasta löytyvä sähköisen opehuoneen listaus.

Seuranta tapahtuu jo mainitulla perehdytyksen seurantalomakkeen lisäksi myös esimiesten taholta pieninä haastatteluhetkinä uuden työntekijän kanssa. Ensimmäinen juttutuokio pyritään pitämään heti ensimmäisen viikon jälkeen.

5 Pohdinta ja johtopäätökset

Perehdyttämisen merkitys koulumaailmassa on selvästikin huomattu vasta viime aikoina.

Perehdyttämistä ei edellisen sukupolven opettajilla juurikaan ole ollut. Perehdyttäminen on ollut opettajan oman uskalluksen ja työkavereiden ystävällisyyden varassa. Onneksi nyt tilanteeseen on alettu laajemmin panostaa. Tämä opinnäytetyö auttoi omalta osaltaan kiinnittämään huomiota perehdyttämiseen Frosteruksen koululla.

Perehdyttämiseen ei kuitenkaan ole saatavilla valmista ratkaisua, vaan perehdytyksen suunnitteluun ja toteutukseen haasteen tuo se, että jokainen organisaatio, työtehtävä, työyhteisö ja työntekijäkin on omanlaisensa. On siis mahdotonta löytää yhtä täydellistä mallia. Perehdytysprosessia voi kuitenkin kehittää vastaamaan mahdollisimman hyvin tavoitteita ja on muokattavissa jokaisen tilanteen ja yksilön mukaan.

Tässä tutkimuksessa nousi hyvin selkeästi esille se, kuinka tärkeä pohja perehdytykselle on työpaikan hyvä ilmapiiri. Perehdyttämiseen panostamisen tärkeys ei olekaan niin suuri silloin, kun työpaikan asenne uutta työntekijää kohtaan on myönteinen. Myönteinen ilmapiiri antaa uudelle työntekijälle rohkeutta kysyä ja ihmetellä uuden työpaikan käytänteitä. Oli mukavaa, että vastaajat kehuivat työpaikkamme ilmapiirin olleen aina hyvä uuden työntekijän aloittaa työskentely.

Tutkimuksen ryhmähaastattelu oli mukava kokemus. Oli hienoa, kun vastaajat innolla puhuivat kaikille tärkeästä asiasta- perehdyttämisestä. Oli mielenkiintoista kuunnella uudelleen nauhoitettua keskustelua ja palata keskustelun tunnelmaan. Hienoa oli myös se, että kaksi vastaajaa halusi osallistua tutkimukseen kirjallisesti, koska heille ei sopinut ryhmähaastattelun aikataulu. Näiden kahden vastaukset tukivat keskustelussa saatuja tuloksia.

Suurin anti tutkimuksesta työpaikalleni on mielestäni sähköisen perehdytysmateriaalin päivittäminen sekä perehdyttämisen seurannan kehittäminen. Työnkuvien selkiyttämiseksi tullaan laatimaan vuosikellot eri toimenkuville sekä koko koulun suurille linjoille. Perehdyttämiseen panostaminen oli jo koulullamme aloitettu, mutta tämän tutkimuksen myötä heräsi uusia ajatuksia, miten perehdyttämistä voisi kehittää. Jo opinnäytetyön tekemisen aikana lähti liikkeelle erilaisia prosesseja, kuten sähköisen opettajahuoneen päivitys. Toimeksianto oli

todellakin paikallaan ja perehdyttämiseen kiinnitettiin huomiota enemmän kuin koskaan ennen. Jatkossa perehdyttämisen päivitys tulee olemaan aikataulutettu.

Tämä opinnäytetyön tekeminen on ollut antoisa ja pitkä prosessi. Olen oppinut paljon perehdyttämisestä ja sen vaikutuksista. Kun tällaista pitkää ajatustyötä tekee huomaa koko ajan, että kaikkia asioita olisi voinut ajatella syvemmin ja aina löytyy uutta.

Ohjaajan merkitys työn etenemisessä oli suuri. Ohjaaja osasi kannustavasti ohjata eteenpäin ja välillä "vääntää rautalangasta" miten edetä.

Lähteet

Eklund, A. (2018). Tervetuloa meille. Uuden työntekijän perehdytys. Grano Oy. Helsinki.

Eklund, A. (2022) Osaamisen kehittäminen. Toimiva perehdytysprosessi: 10 vinkkiä uuden työntekijän perehdyttämiseen. BRIK. Johtamisen ja esimiestyön erikoisammattilehti. Saatavilla 9.11.2022 <https://brik.fi/brik-lehti/toimiva-perehdytysprosessi/>

Erkkilä, P. & Pohls, S. (2019). Mikä ihmeen työnantajamielikuva? Saatavilla 13.2.2023 <https://findersseekers.io/mika-ihmeen-tyonantajamielikuva/>

Finnish Consulting Group Oy (FCG), (2021). Perehdyttämisen toimintakonseptit. Saatavilla 13.11.2022 <https://intro.fcgtalent.fi/blogit/perehdyttamisen-toimintakonseptit/>

FCG Finnish Consulting Group Oy. (2020). Voiko perehdytyksen vaikutusta mitata? Saatavilla 10.10.2022 <https://intro.fcgtalent.fi/blogit/voiko-perehdytyksen-vaikutusta-mitata/>

FCG Finnish Consulting Group Oy. (2021). Perehdytyksen vaikutus työnantajamieluvaan
Saatavilla 13.11.2022
<https://intro.fcgtalent.fi/blogit/perehdytyksen-vaikutus-tyonantajamieluvaan/>

Fischbach, A, (2018). How to Keep Working When You're Just Not Feeling It. Harvard Business Review.
Saatavilla 13.11.2022
<https://hbr.org/2018/11/how-to-keep-working-when-youre-just-not-feeling-it>

Goldrick, L., Osta,D., Barlin, D. & Burn, J. (2012). Review of State Policies on teachers induction. New Teacher Center. Saatavilla 9.10.2022 <https://www.issuelab.org/resources/12457/12457.pdf>

Grönfors, T. 2010. Työssä oppiminen. Hansaprint Direct Oy. Vantaa.

Havasoja, T. (2017). Perehdytys- selitys, syy ja seuraus. Blogi. Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL. Saatavilla 27.9.2022 <https://www.jhl.fi/blogi/perehdytys-selitys-syy-ja-seuraus/>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2009). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus, HYY yhtymä.

Health and safety executive (HSE). N.d. Work-related stress and how to manage it. Saatavilla 2.10.2022 <https://www.hse.gov.uk/stress/causes.htm>

Hyppänen, R. (2013) Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Edita Publishing.

Indeed Editorial Team. Career advice. (2021). What Is Result Orientation? Plus Other FAQs. Saatavilla 30.9.2022 <https://ca.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-result-orientation>

Ingersoll, R. (2012) Beginning Teacher Induction: What the Data Tell Us. Phi Delta Kappan, 93(8), 47-51. <http://www.kappanmagazine.org/content/93/8/47>

Isosävi, J. (2019). Työntekijän velvollisuudet. Saatavilla 21.11.2022 <https://www.palkkaus.fi/abc/tyontekijan-velvollisuudet/>

Juholin, E. (2008). Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. WSOY. Helsinki.

Joki, M. (2018). Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Hansaprint Oy. Vantaa.

Juusa, P. & Puusa, A. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy.

Kallinen, T. & Kinnunen, T. (2021). Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavilla 1.11.2022 <<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/>>

Kallio, A. (2021). Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Saatavilla 9.11.2022. <<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metodit/metodit>>

Kauhanen, J. (2009). Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOYpro Oy Helsinki.

Ketola, H. (2010). Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi. Perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa yrityksissä. Jyväskylän yliopisto.

Kupias, P. & Salo, M. (2021). Mentorointi 4,0. Otavan kirjapaino Oy Keuruu.

Kupias, P. & Peltola, R. (2019). Oppiminen työssä. Gaudeamus. Oy. Tallinna.

Kupias, P. & Peltola, R. (2009). Perehdyttämisen pelikentällä. Juvenes Print, Tampere. Tallinna.

L 1993/998. Laki nuorista työntekijöistä. Saatavilla 18.09.2022. <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 23.8.2002/738 Työturvallisuuslaki. 4.6.2021/474 Saatavilla 8.10.2022 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

L 26.1.2001/55. Työsopimuslaki. 23.8.2002/750 Saatavilla 8.10.2022 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

L 30.3.2007/334. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä. 30.3. 2007/334 Saatavilla 9.10.2022 <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2007/20070334#Pidm45949345020816>

Laurinen, L. (2000). Koti kasvattajana, elämä opettajana. Atena Kustannus. WS Bookwell Oy. Juva.

Lukka, K. (2001). Konstruktiivinen tutkimusote. Saatavilla 23.11.2022 www.metodix.com. Menetelmäartikkelit.

Martela, F. & Jarenko, K. (2014). Sisäinen motivaatio tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Helsinki.

Moisalo, V-P. (2011). Uusi Hr- Arjen henkilöstöjohtamista. Infor. Helsinki.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2014). Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Sanoma Pro. Helsinki.

Onnismaa, J. (2021). Ohjaus- ja neuvontatyö. Aikaa, huomiota ja kunnioitusta. Gaudeamus. Hansaprint Oy Turenki.

Opetusalan Ammattijärjestö. (OAJ). N.d. Uuden työntekijän rekrytointi ja perehdytys. Saatavilla 9.10.2022

<https://www.oaj.fi/arjessa/johtotehtavissa-opetusallalla/uuden-tyontekijan-rekrytointi-ja-perehdytys/>

Qs Study. (2022). Benefits or Advantages of Orientation Program. Saatavilla 30.09.2022 <https://qsstudy.com/benefits-advantages-orientation-program/>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (n.d.) Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/>>. Saatavilla 12.2.2023.

Salau, O., Falola, H. & Akinbode, J. (2014). Induction and Staff Attitude towards Retention and Organizational Effectiveness IOSR Journal of Business and Management. Saatavilla 9.10.2022 [file:///C:/Users/anu.telinkangas/Downloads/InductionandStaffAttitudetowardsRetentionandOrganizationalEffectiveness%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/anu.telinkangas/Downloads/InductionandStaffAttitudetowardsRetentionandOrganizationalEffectiveness%20(1).pdf)

Salonen, K. (2013). Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön: Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. (Verkkojulkaisu). Turun ammattikorkeakoulu. Puheenvuoroja 72. Saatavilla 31.10.2022 <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522163738.pdf>

Summa, T. & Tuominen, K. (2009). Fasilitaattorin työkirja. Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn. Kehitysyhteistyön palvelukeskus Kepa ry. Miktoria Oy.

Suomi Sanakirja. N.d. Saatavilla 23.11.2022 suomisanakirja.fi.

Suomen Opettajiksi Opiskelevien Liitto, SOOL. (2019). Suositukset uuden opettajan perehdytykselle Saatavilla 13.11.2022 <https://www.sool.fi/vaikuttaminen/perehdytys/>

Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. (2010). Työhyvinvoinnin johtaminen. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

Tampereen Kaupunki. N.d. Perehdyttäminen. Hyvä perehdyttäminen on kaikkien etu. Saatavilla 21.12.2022.

https://www.oaj.fi/contentassets/05840ee0512649149b9de01078d5a6ba/tampere_perehdyttaminen.pdf

Taylor, T.C. (2022). 10 Steps to Make Job Orientation at Your Organization a Success. AIHR. Academy to innovate hr. Saatavilla 7.11.2022. <https://www.aihr.com/blog/job-orientation/>

Tarkkonen, J. (2018). Turvallisuuden ja työhyvinvoinnin johtaminen. Painettu EU:ssa.

Tikkanen, T. (2022). Työhyvinvoinnin ytimessä rajat, turva ja selkeys. Opettaja 22.09.2022. Opetusalan Ammattijärjestö. Helsinki.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Painettu EU:ssa.

Tuomisto, N. (2021). Työhyvinvointi osaksi kuntien toimintastrategiaa. Blogi. Saatavilla 13.11.2022

<https://www.oaj.fi/ajankohtaista/blogiartikkelit/OAJ-blogi/2021/tyohyvinvointi-osaksi-kuntien-toimintastrategiaa/>

Turku, J. (2021). Mitä fasilitointi on? Ideapakka. Blogi. Saatavilla 12.2.2023 <https://ideapakka.fi/blogi/mita-fasilitointi-on/>

Työterveyslaitos. N.d. Perehdyttäjän TOP 10 -muistilista. Saatavilla 9-10-2022 <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoura/tyouralle-kiinnittyminen/perehdyttajan-top-10-muistilista>

Työturvallisuuskeskus. N.d. Nuorten perehdyttäminen työpaikalla. Saatavilla 28.9.2022. <https://ttk.fi/nuorten-perehdyttaminen-tyopaikalla/#fd6c0a01>

Vaasan Yliopisto. N.d. Oppiminen. Saatavilla 13.11.2022 <https://www.uwasa.fi/fi/opiskelijat/kehita-opiskelutaitojasi/oppiminen>

Vanas, A. (2022). Yhteinen oppiminen suojaa nuorta opettajaa uupumukselta. Opettaja-lehti 18/22. Opetusalan Ammattijärjestö. Helsinki.

Vilka, H. (2021). Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Kallinen, T. & Kinnunen, T.(n.d.). Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Saatavilla 12.2.2023 <<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>>.

WorkSafe. (2011). Travail Securitaire. HEALTH & SAFETY ORIENTATION GUIDE for Employers. Published by WorkSafeNB, October 2011. Revised June 2014. Saatavilla 28.9.2022 https://www.worksafenb.ca/media/1227/worksafenborientationguide_e-1.pdf

Österberg, M. (2015). Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsingin seudun kauppakamari. Meedia Zone OU, Viro.

Liitteet

LIITE 1

Perehdyttämisen keskeisiä tietosisältöjä Opettajien Ammattijärjestön (OAJ) mukaan.

1. Palvelussuhde ja työpaikan organisaatio

- 1 Palkkaus-, palvelussuhde- ja työaika-asiat
- 2 Esimiehet ja henkilöstö
- 3 Perehdytyksestä vastaavat työnopastajat
- 4 Organisaatio- ja tiimirakenne
- 5 Työterveyshuolto

2. Lainsäädäntö ja ohjaavat asiakirjat

Työtä ohjaava lainsäädäntö

Varhaiskasvatus- tai opetussuunnitelmat

Paikalliset suunnitelmat ja ohjeistukset

3. Turvallisuus ja hyvinvointi

Perehtyminen turvallisuusohjeisiin

Toimintatavat esimerkiksi uhka- ja väkivaltilanteissa ja niiden ennakoinnissa

Pelastautuminen ja suojautuminen

Turvallisuuskävely, jolloin tutustutaan mm. tiloihin ja poistumisreitteihin

Tutustuminen työyhteisön ihmisiin

Työhyvinvointiin liittyvät periaatteet

Työntekijän oma osuus turvallisuuden ja hyvinvoinnin ylläpitämiseksi

4. Työn sisällöt ja prosessit

Tehtäväkuva, vastuut ja työnteon keskeiset periaatteet

Käytössä olevat työtilat, -välineet ja -materiaalit

Lapsi-/oppilas-/opiskelijaryhmät

Yhteisopettajuus ja tiimit

Eri ammattiryhmät, yhteistyötahot ja roolit työssä

Oppilashuollon palvelut ja muu moniammatillinen yhteistyö

5. Työpaikan käytännöt ja ohjeistus

Tiedonkulku ja kokouskäytänteet

Puhelin ja it-laitteet

Sairauspoissaolojen periaatteet

Koulutusmahdollisuudet

Toimintatavat ongelmatilanteissa

Yhteistyön periaatteet huoltajien kanssa

Opettajan kehittymissuunnitelma

6. Työpaikan visio ja arvomaailma

Työnantajan tavoitteet ja arvot

Mitä visio ja arvot tarkoittavat

Miten ne toteutuvat tällä työpaikalla

7. Yhteistoiminta ja sen toimintatavat

Työpaikan välitön yhteistoiminta tarkoittaa jokapäiväistä työntekijöiden ja esimiesten vuorovaikutusta.

Hyvällä yhteistoiminnalla ehkäistään ongelmatilanteita.

Hyvä yhteistoiminta rohkaisee opettajaa ottamaan puheeksi mieltä painavia asioita.

Työsuojeluorganisaatio toimii terveyteen ja turvallisuuteen liittyvissä asioissa. Työpaikalta löytyvät työpaikan työsuojelu- valtuutetun yhteystiedot.

Virka- ja työehtosopimusasioissa auttaa työpaikan luottamusmies, jonka yhteystiedot löytyvät muun muassa työpaikalta.

(Opetusalan Ammattijärjestö n.d.)

Liite 2

1. Millainen on mielestänne hyvä perehdyttäminen?

Henkilö A	Useamman kouluasteen opettajana erilaiset käytännöt sekoittavat. En ole koskaan saanut hyvää perehdytystä, Asiat on pitänyt itse osata "etsiä". Hyvässä perehdyttämisessä kerrotaan selkeästi toimenkuva. Pitäisi käydä läpi työsuhteeseen liittyviä asioita mm. työaika, palkka, loma, poissaolot, työsuhde-edut, ruokailu, tauot. Tärkeitä ovat myös työntekijän oikeudet ja velvollisuudet.	Kerrotaan selkeästi toimenkuva. Työsuhteeseen liittyvät asiat. Työsuhteen edut. Työntekijän oikeudet ja velvollisuudet	Selkeä toimenkuva. Tietoa: työsuhteasioista, eduista, oikeuksista ja velvollisuuksista	Tiedon tarve
Henkilö B	Perehdyttäjän asenne tärkeä. Alkuun tietoa, jolla pääsee vauhtiin. Vähitellen uutta infoa.	Tietoa sopivaan tahtiin.	Tietoa vähitellen, prosessin vauhti	Perehdyttämisen prosessi
Henkilö B	Työpaikan ilmapiiri vastaanottavainen.	Ilmapiiri vastaanottavainen.	Ilmapiirin merkitys tärkeä.	Työyhteisön rooli
Henkilö C	Pitkäjänteistä toimintaa.	Pitkäjänteistä toimintaa.	Resursseja	Resursseja
Henkilö C	Työntekijän käytännön asioihin opastaminen ennen työn aloitusta helpottaa kokonaisuuden hahmottamisessa. Tällöin työpaikan, toiminnan ja tavoitteiden esittely on lähtökohtana.	Käytännön asioihin opastus ennen työn alkua.	Käytännön asiat ensin ja mahdollisimman aikaisin.	Tiedon tarve
Henkilö C	Työtehtävät ja töiden tavoitteet	Työpaikan tavoitteet	Tavoitteet	Tiedon tarve
Henkilö C	jatko-opastaja nimen kera tulee selvittää työntekijälle	Opastaja	Perehdyttäjä	Resurssit
Henkilö C	Käytännön asiat ensin	Käytännön asiat	Suunnitelmalliset	Tiedon tarve

Henkilö D	Perehdytykseen tulee käyttää aikaa, panostaa.	ensin Aikaa ja panostusta	uus Resursseja	Resurssit
Henkilö D	Kaiken tulee olla avointa, "auki kirjoitettua"- ei vain sanota, että tehdään niin kuin ennenkin. Selkeä toimenkuva; mitä minulta vaaditaan.	Hiljainen tieto, Selkeä toimenkuva.	Hiljainen tieto, Selkeä toimenkuva.	Tiedon tarve (hiljainenkin tieto)
Henkilö D	Kirjoittamattomat säännöt uusillekin tietoon.	Hiljainenkin tieto näkyväksi	Hiljainen tieto näkyväksi	Tiedon tarve
Henkilö D	Perehdyttäjän tulee olla saavutettavissa.	Apua saavutettavissa	Perehdyttäjä	Perehdyttäjän rooli
Henkilö E	Perehdyttäminen on hyvää silloin kun siihen käytetään kunnolla aikaa, ainakin ensimmäisen viikon ajan.	Hyvä perehdyttäminen vaatii aikaa.	Aikaa/satsausta	Resurssit
Henkilö E	Perehdyttäminen lähtee aluksi käyntiin työpaikan peruskäytännöistä, työkavereihin tutustumisesta, tilojen esittelystä ja tunnusten ja ohjelmien käyttöönotosta ja niiden oppimisesta. Tämän jälkeen hyvä perehdyttäminen etenee työtehtäviin.	Aloitettava ihan Alkuun käytännön perusasiat, perusasioilla ja jatketaan työnkuvan opettamisesta.	perusasiat, jatkossa lisää.	Tiedon tarve (perusasioista alkaen)
Henkilö E	Mielestäni monessakin työpaikassa hyvän perehdyttämisen tukena on jonkinlainen perehdyttämiskansio, jossa on kootusti tietoa työpaikan käytännöistä, turvallisuudesta, työtehtäviin kuuluvista muistettavista asioista, kenties työn vuosikello ja tärkeitä yhteystietoja sekä tunnuksia.	Perehdyttämiskansio tai vuosikello.	Kansio tai sähköinen tietopaketti ja Vuosikello työnkuvasta	Tiedon tarve
Henkilö F	Perehdyttämisen tulee olla suunnitelmallista, ennakoi perehdytys ennen varsinaisen työn aloitusta.	Perehdyttämisen tulee olla suunnitelmallista.	Suunnitelmallisuus	Perehdytysprosessi
Henkilö F	Aika ja resurssit perehdytyksen suorittamiseen ovat oleellisia asioita.	Aikaa ja resursseja tarvitaan	Resursseja	Resurssit
Henkilö F	Erilaiset lyhyet ja ajantasaiset tarkistuslistat mahdollistavat	Tarkistuslistat mahdollistavat	Selkeä materiaali.	Tiedon tarve (perustiedot)

	etenemisen ja heille, joilla on esim. luki-vaikeutta on selkokielellä tehty materiaali oleellista. Sopii kaikille.	etenemisen. Selkeä materiaali.		listattuna)
Henkilö F	Perehdyttäjät kannattaa nimetä, jolloin vastuullisuus kasvaa. Ennakoon tulee kaikille infota, jotta uusi työntekijä on tulossa.	Kaikkien tulee tietää, että uusi työntekijä on tulossa.	Tietoa uudesta työntekijästä kaikille.	Tiedon tarve Perehdyttäjän rooli Organisaation rooli
Henkilö F	Varsinainen tehtäväkohtainen työnopastus käsittää tehtävän kuvan merkityksen osana koko työpaikan työtoimintaa, vastuualueista sopimiset, koneet, laitteet, työvälineet yksityiskohtaisine käyttöineen ja toimintaperiaatteineen myös vika- tai häiriötilanteissa. Henkilösuojaimet ja suojalaitteet on näytettävä ja muistutettava niiden käytöstä. Toiminta onnettomuustilanteessa tai sairaskohtauksissa on myös osa opastusta.	Tehtäväkohtainen työnkuva; vastuualueet, Käyttöohjeet koneista ja laitteista. Toiminta häiriö- ja onnettomuustilanteissakin. Suojalaitteet.	Käyttöohjeet ja turvallisuus tärkeää. Toimintaohjeet häiriö ja onnettomuustilanteisiin. Suojalaitteet.	Tiedon tarve
Henkilö F	Perehdytyksen tulee olla jatkuvaa ja oppiminen tulee varmistaa esimerkiksi kirjallisella materiaalilla ja tarvittaessa näytöin.	Perehdytyksen tulee olla jatkuvaa ja oppiminen tulee varmistaa	Perehdytys on jatkuvaa. Oppiminen tulee varmistaa	Perehdytysprosessi
Henkilö F	Pehdytys sopimuksen allekirjoituksella perehdytetty ja perehdyttäjä varmistavat, että minimiasiat ovat juridisesti hoidettuna.	Sopimusten allekirjoitukset	Kirjalliset sopimukset	Perehdytysprosessi
Henkilö F	Vuorovaikutteinen ilmapiiri, rohkaisu, kysyminen ja avoimuus lisäävät rohkeutta myös antaa palautetta puolin ja toisin.	Vuorovaikutteinen ilmapiiri, palautteen anto puolin ja toisin	merkitys	Työyhteisön rooli
Henkilö F	Uuden työntekijän mukanaan tuomat innovaatiiviset kehitysideat kannattaa huomioida. Uusi henkilö voi myös havaita epäkohdat	Uudet ideat ja mahdolliset epäkohdat kannattaa huomioida.	Uudet ajatukset kannattaa vastaanottaa	Kehittyminen Perehtyjän rooli Organisaation rooli

	helpommin kuin henkilö, joka on tottunut "vääriinkin" toimintatapoihin. Uusi työntekijä kannattaa ottaa työpaikan kaikkiin toimintoihin mukaan. Tällöin rohkeus kohdata työyhteisö / työntekijä lisääntyy sujuvammin.	Uusi työntekijä kannattaa ottaa kaikkiin toimintoihin mukaan, jolloin yhteistyö lisääntyy.		
Henkilö F	Keskustelu perehdyttäjän ja perehdytettävän välillä kehitysmielessä on tärkeää. Kirjauksella ja dokumentoinnilla saadaan jämmäkkyyttä suunnitelmaan.	Keskusteleva kulttuuri on tärkeää.	Avoin keskustelu	Työyhteisön rooli
Henkilö F	Kehittämistä vaativat palautteet työyhteisössä tulee nostaa työn alle ja tehdä korjaava liike perehdytysprosessiin ja toimintoihin.	Kirjaukset ja dokumentoinnit tuovat jämmäkkyyttä suunnitelmaan. Palautteista on hyvä ottaa opiksi.	Kehittyminen	Perehdytysprosessin kehittäminen Organisaation rooli
Henkilö F	Aina kun työtehtävät, työmenetelmät muuttuvat tai henkilö tulee pidemmältä poissaolojaksolta takaisin töihin, on perehdytys suoritettava.	Perehdytystä tarvitaan aina, kun työpaikalla on tapahtunut muutoksia.	Perehdytystarpeen huomionti	Perehdytysprosessin kehittäminen
Henkilö F	Perehdytyksessä ovat mukana uuden työntekijän lisäksi työpaikan johto, henkilöstöhallinto, esihenkilöt ja työkaverit.	Perehdyttämisen on koko työyhteisön asia.	Koko työyhteisön asia	Työyhteisön rooli

2. Missä asioissa koit saavasi hyvää perehdytystä?

Henkilö A	Työkaverit auttavaisia. Uskalsi kysyä.	Otollinen ilmapiiri	Otollinen ilmapiiri	Työyhteisön rooli
Henkilö B	Kun ilmapiiri on sellainen, että	Otollinen	Otollinen	Työyhteisön

	on helppo kysyä, niin ei ole niin justiin onko kaikkea kerrottu, koska asioihin uskaltaa ja voi palata. On kokemusta myös sellaisesta, että ilmapiiri sellainen, ettei kukaan suutansa aukaise, jolloin on tosi vaikeaa aloittaa työt.	ilmapiiri	ilmapiiri	rooli
Henkilö C	Kun aloitin vararehtorina asiat esitettiin selkeästi. Aineenopettajan asioita ei olla edes listattu.	Uusi tehtävä selkeällä työnkuvalla	Selkeä toimenkuva	Tiedon tarve
Henkilö D	Hyvä perehdytyskokemus, kun siirryin apulaisrehtorin virkaan, työpari auttoi.	Hyvä työpari	Hyvä työpari	Perehdyttäjän rooli
Henkilö D	Olin ollut talossa 15 vuotta ja kun toimenkuva muuttui sain eka kerran hyvän perehdytyksen. Paperilla oli selkeä toimenkuva.	Selkeä toimenkuva	Selkeä toimenkuva	Tiedon tarve
Henkilö E	Olen toiminut erilaisissa työtehtävissä eri työpaikoissa ja saanut hyvin monenlaista perehdystä. Olen saanut hyvää perehdytystä silloin kun entinen työntekijä tai esihenkilö on perehdyttänyt minua vähintään ensimmäisen työviikon ajan ennen varsinaisiin työtehtäviin siirtymistä. Tämä toki ei ole joka tilanteessa ymmärrettävästi mahdollista.	Hyvä perehdyttäjä käyttänyt aikaa	Hyvä perehdyttäjä ja aikaa	Perehdyttäjän rooli
Henkilö E	Hyvää perehdytystä on ollut myös se, että itselläni on ollut aikaa kirjata asioita ylös perehdyttämisen aikana ja kysyä lisää mikäli kysyttävää tulee.	Aikaa	Resursseja	Resurssit
Henkilö E	Hyvän perehdyttämisen jälkeen on voinut siirtyä tekemään varsinaisia työtehtäviä ja sitten oppia työtä tekemällä, kun on ensin saanut perustiedot ja -asiat kuntoon ja ainakin sen, kuka asioissa voi auttaa mikäli ongelmatilanne tulee eteen.	Perustiedot ja tietoa keneltä voi kysyä	Hyvä perehdyttäjät	Perehdyttäjän rooli
Henkilö E	Hyvää perehdytystä on ollut	Ilmapiiri, apua	Hyvä	Perehdyttäjän

	<p>myös vastaanottavainen ja helposti lähestyttävä työyhteisö, jotka ovat ottaneet avosylin uuden työntekijän vastaan ja kyselleet kuulumisia, toivottaneet tervetulleeksi ja tarjoutuneet avuksi pyytämättäkin</p>		perehdyttäjä	rooli
Henkilö F	<p>Aloitin 15 vuotiaana kesätöissä ja olen juuri täyttämässä 64 vuotta. Suoraan sanoen täydellisesti / edes lähellä täydellisesti suoritettua perehdytystä en ole saanut missään työpaikoissani ja niitä on ollut useita, eri aloilta. Hienoja perehdytyksen lähtökohtia on kyllä ollut olemassa. Olen ollut itseoppinut ja hankkinut pääsääntöisesti omaa aikaani käyttäen, jota voidaan reilusti sanoa ylityöksi, tarvittavaa tietoa. Minut on pelastanut se, että olen ollut normitavalla utelias oppimaan ja etsinyt erilaisin keinoin tietoa esim. lukeminen muiden virheistä. Myös lakipykälät, netti ja erilaiset esitteet ovat auttaneet asiassa. Kaikesta on ollut se hyöty, että tiedon lähteellä käyneenä ei unohda asioita niin helposti. Tällä hetkellä osaan aika mukavasti tämänhetkisen työni, meneillään on seitsemäs vuosi. En moiti ketään enkä mitään työpaikkaa, parhaansa ovat tehneet siinä tilanteessa ja hengissä on selvitty.</p>	Jos ei perehdytetä kuluu aikaa ja energiaa	Ajan ja energian haaskausta	Työhyvinvointi

3. Missä asioissa sinua ei mielestäsi perehdytetty tarpeeksi/lainkaan?

Henkilö A	Aikoinaan ei ollut minkäänlaisia käytänteitä, piti vain itse selvittää. Sitä vain aloitettiin työnteko, tiloja voitiin näyttää.	Perehdytys puuttunut. Vie aikaa ja energiaa	Perehdyttämisen puute vie voimavaroja	Tiedontarve
Henkilö B	Paljon pieniä asioita, kysellä on pitänyt itse.	Perehdytyksen puute vie voimavaroja	Perehdytyksen puute vie voimavaroja	Tiedon tarve
Henkilö C	Pieniä käytännön asioita ei huomioitu, oletetaan että uusi opettaja tietää jo.	Pienet käytännön asiat puuttuivat perhdytyksestä	käytännön asioita	Tiedon tarve
Henkilö D	Ei hyvää perehdytystä aineopettaja alkuaikoina, pikkuhiljaa tietoa, Esimies ei ehkä mukavin lähestyttävä.	Ei hyvää perehdytystä. Asennekin huono.	Asenne perehdytykseen	Työyhteisön rooli
Henkilö E	Minulla on ollut työpaikkoja, joissa minua ei ole esitelty työkavereille tai työkaverit eivät ole esittäytyneet kaikki minulle. Kun uusi työntekijä ei tiedä alkuun edes työtovereiden nimiä saatika työtehtäviä, on ollut hankalaa päästä alkuun yhteistyöhö monen kymmenen uuden ihmisen kanssa. Lisäksi on ollut työtehtäviä, joissa on täytynyt vaan suoraan alkaa tekemään työtehtäviä ennen kuin on kerrottu mitä tehdä ja miten sekä kenen kanssa.	Työkavereita eikä työtehtäviä ole esitelty	Työkaverit ja työtehtävät	Työhyvinvointi
Henkilö E	Turvallisuussuunnitelmia ja niiden sijainteja ei ole esitelty, ei ole kerrottu missä voi ruokailla ja missä on wc:t. Kaikki on pitänyt selvittää ja kysyä itse pienemmistäkin asioista lähtien, jotta on päässyt työssään alkuun.	Turvallisuusasiat, tilat ja jopa perusasiat	Turvallisuusasiat, tilat, perusasiat	Tiedon tarve
Henkilö E	Sekin kuuluu isona osana hyvään perehdyttämiseen, että uutta työntekijää on joku ensimmäisenä työpäivänä vastassa sovittuna aikana sovituspaikassa ja avaimet valmiina. Tätäkään ei ole parissa työpaikassa tapahtunut vaan ovet ovat saattaneet esimerkiksi olla jopa lukossa ja googlettamalla on pitänyt alkaa	Vastaanotto, tiedon tarve	Tiedon tarve	Tiedon tarve

	selvittämään, mistä löytyisi jonkun sellaisen henkilön puhelinnumero, joka oven voisi avata edes sisälle.			
Henkilö F	Minua ei ole yleensä perehdytetty. Kulttuuri on onneksi muuttunut koko ajan paremmaksi.	Perehdytyksen puute	Perehdytyksen puute	Tiedon tarve

4. Miltä tuntuu, kun perehdytykseen on/ei ole panostettu uudessa työpaikassa?

Henkilö A	Hyvältä tuntuu , kun panostetaan, arvostetaan. Työntekijän markkinat. Oppilaat vaistoa opettajan epävarmuuden. Näkyy monella tavalla.	Arvostukselta	Arvostukselta	Työhyvinvointi
Henkilö B	Panostus tuo arvostusta. Esimieheen tutustuminen, ensivaikutelma luo mielikuvaa. Perehdytys vaikuttaa työsuoritukseen, oppilaankin oikeusturva saada hyvää opetusta.	Arvostus vaikuttaa työsuoritukseenkin	Arvostus	Työhyvinvointi
Henkilö C	Helpompi aloittaa kun perehdytys on kunnossa. Vastuu asioista, jos perehdytystä ei ole tehty esimiehen vastuu. Luotto ja vastuu opettajan tehtävä. Hyvä perehdytys voimaannuttaa.	Voimaannuttaa	Voimaantumine n	Perehdytysprosessi
Henkilö D	Hyvältä se tuntuu. Vaikka panostetaan tulee mokia, eli mokat vähenee, kun panostus kasvaa. Esimiehen merkitys suuri. Satsaus perehdytykseen pitää hyvät työntekijät talossa. Kokeneet työntekijät pärjäävät helpommin kuin uudet, perehdytys luo itsevarmuutta ja onnistumista.	Itsevarmuus ja onnistumisen kokemukset	Itsevarmuus	Työhyvinvointi
Henkilö E	Kun perehdytykseen panostetaan uudessa työpaikassa, se luo tunteen, että työpaikka ja esihenkilöstö toivottaa tervetulleeksi ja on	Tunnet itsesi tervetulleeksi	Tervetullut olo	Työhyvinvointi

	innokas ja halukas auttamaan uutta työntekijää			
Henkilö E	Hyvä perehdytys luo sellaisen vaikutelman työpaikasta, että siellä asiat hoidetaan hyvin ja ajallaan sekä työntekijöistä pidetään huolta.	Kuva työpaikasta, että siellä hoidetaan asiat hyvin.	Hyvä vaikutelma työpaikasta	Työnantajamieli kuva
Henkilö E	Hyvä perehdytys antaa myös tunteen siitä, että työntekijä halutaan pitää työpaikassa pidempään, kun perehdyttämiseen halutaan panostaa kunnolla.	Työntekijästä halutaan pitkäaikainen	Tervetullut olo	Työnantajamieli kuva
Henkilö E	Kun taas uutta työntekijää ei perehdytä hyvin, luo se vaikutelman välinpitämättömyydestä uutta työntekijää kohtaan ja vaikutelman siitä, että asiat ovat muutoinkin kenties työpaikassa vähän vinksallaan tai hoitamatta. Kun perehdyttämiseen ei olla panostettu, luo se uudelle työntekijälle muutoinkin jännittävään ja stressaavaan tilanteeseen (uusi työpaikka ja ihmiset) lisäkuormitusta.	Huono kuva, välinpitämättö myys työpaikasta	Välinpitämättö myys	Työhyvinvointi
Henkilö F	Ei ole niin yksin asioiden kanssa.	Kuuluu yhteisöön	kuuluu yhteisöön	Työyhteisön rooli

5. Mitä kehitettävää olisi koulumme perehdytysprosessissa?

Henkilö A	Päivittää koko ajan.	Päivitys	Päivitys	Päivitys
Henkilö B	Selkeyttä mistä mikin löytyy, ajantasaisuus. Sijaisiin panostaminen, heitä voidaan tarvita myöhemminkin töihin. Pitää muistaa, että käytänteet muuttuu koko ajan-päivitys!	Päivitys	Päivitys	Perehdytysprosessi
Henkilö B	Vuosikello. Työnkuvien avaus.	Vuosikello.	Vuosikello	Tiedon tarve
Henkilö B	Osallistettava kaikkia	Yhteinen tärkeä	Yhteinen tärkeä	Työyhteisön

	perehdytysprosessiin, tärkeyttä ei voi kiistää.	asia	asia	rooli
Henkilö C	Mahdollisimman paljon tietoa tulisi löytää yhdestä paikasta.	Tieto helposti saatavilla	Tieto helposti saatavilla	Tiedon tarve
Henkilö C	Meidän koululla työstiettiin eri roolien/työnkuvien vastuut. Voisi olla joka työpaikassa	Selkeät työnkuvat	Selkeät työnkuvat	Tiedon tarve
Henkilö C	Ne, jotka tulevat tekemään lyhyitä sijaistuksia tulisi huomioida paremmin, kertoa oleelliset asiat hyvin. Potentiaalisia sijaisia jatkossakin. Sijaisia vaikea saada.	Huomioida sijaiset paremmin	Huomioida sijaiset	Työhyvinvointi
Henkilö C	Koulun arvot oltava selvillä-hyvinä ohjenuorana työntekijälle. Helpottaa esihenkilöiden työtä, kun perehdytys on kunnossa.	Koulun arvot esille	Koulun arvot esille	Perehdytysprosessi
Henkilö C	Ei häittäis, vaikka työpaikan perusasiat käytäisiin koko henkilökunnan kanssa säännöllisin väliajoin muistin virkistämiseksi.	Koko henkilökunnalle info kertauksia	Koko henkilökunnalle info kertauksia	Tiedon tarve
Henkilö D	Jatkuva päivitys, Vuosikello koko koulun vuosirytmii, aineenopettajien sekä luokanvalvojan vuosikello.	Päivitys Vuosikellot	Päivitys Vuosikellot	Tiedon tarve
Henkilö D	Kesken vuoden tulleet henkilötkin pitäisi vastaanottaa /perehdyttää samalla lailla kuin alkusyksystä saapuneet. Työnkuvaukset tulossa. Vastavalmistuneet opettajat uupuvat muutenkin työtaakan alle, hyvä perehdytys tärkeää. Sijaisille omat perehdytysmateriaalit. Saman aineen opettaja-tiimit hyviä perehdyttäjiä.	Huomioida perehdytyksen tarve	Huomioida perehdytyksen tarve	Tiedon tarve
Henkilö D	Mainos työpaikastamme-perehdytyksen taso. Tietoa jaettava jo ennakoon jos mahdollista. Keneltä lisätietoa	Suunnitelmallis uus	Suunnitelmallis uus	Perehdytysprosessi

	<p>tarvittaessa. Yhteisen asian äärellä, käytettävä aikaa perehdyttämisen suunnitteluun.</p>			
Henkilö E	<p>Avaimet, koneet, laitteet ja tunnukset voisivat olla jo valmiina odottamassa kun uusi työntekijä tulee taloon. Työssä tarvittavat tavarat ja asiat kootusti helposti löydettävissä eikä useassa paikassa hajallaan. Lukujärjestyksestä voisi kertoa missä mikäkin siellä ilmoitettu luokka sijaitsee ja miten luokan av-laitteita käytetään. Yhteiset käytänteet, keskeisimmät ja tärkeimmät työtehtävät voitaisiin yhdessä käydä läpi tarkemmin, sen mitä uudelta työntekijältä odotetaan juuri hänen työtehtävässään hoitavan ja millä tavalla. Perehdyttämiskansiosta ei olisi haittaa (liitteenä lukuvuosisuunnitelma tapahtumineen, kokouksineen yms. tärkeine päivämäärineen). Voisiko henkilöstöstä esimerkiksi myös nimetä/palkata muutaman vanhemman työntekijän, jotka voisivat uusia työntekijöitä auttaa alkuun mikäli kysyttävää tulee esimerkiksi koulun käytänteistä, mikäli johdolla ei ole aina aikaa tai eivät ole paikalla?</p>	Suunnitelmallis uus	Suunnitelmallis uus	Tiedon tarve
Henkilö F	<p>Perehdytysaineistoa on tietoisesti rakennettu ja parantamissilmukkaan on puututtu. Olen ollut mukana työstämässä materiaalia työsuojeluvaltuutetun näkökulmasta katsoen. Verraten siihen, mikä oli tilanne työt aloittaessani ja mikä nyt, on harpattu reippaasti eteenpäin. Jatkuva kehittäminen on tarpeen tehdä</p>	Suunnitelmallis uus	Suunnitelmallis us	Kehittyminen

Liite 3

KÄRSÄMÄEN KUNTA


 PEREHDYTTÄMISSUUNNITELMA
 PERUSOPETUKSEEN JA LUKIOON

Työyksikkö _____
 Työtehtävä _____
 Työntekijä _____
 Työsuhteen alkamispäivä _____
 Lähiperehdyttäjä _____
 Esimies _____
 Tutorhenkilö _____

Esimies:

Työpaikkaan perehdyttäminen
 Työsopimuksen teko

Lähiperehdyttäjä:

Palvelussuhdeasioiden selvittäminen
 Henkilöstöpalvelut
 Yhteistoiminta ja työhyvinvointi
 Tietoturvallisuusasiat
 Työpisteen ja työvälineiden esittely
 Lähimpien työtovereiden esittely
 Työympäristöön liittyvien asioiden esittely
 Toimenkuva ja työtehtävät

Turvallisuusvastaava:

Työsuojelu ja työturvallisuus

TYÖPAIKKAAN PEREHDYTTÄMINEN	pvm

<p>Toimenkuva ja työtehtävät</p> <ul style="list-style-type: none"> - tehtävien, vastualueiden ja tavoitteiden tarkennus ja niiden vaikutus toimintaan - valvontatehtävät - työyksikön omat erillismääräykset ja työohjeet - paikallinen opetussuunnitelma ja lapset puheeksi - lääkehoitosuunnitelma - lastensuojeluilmoitusvelvollisuus 	
TURVALLISUUSVASTAAVA (turvallisuuskansio)	
<p>Työsuojelu ja työturvallisuus</p> <ul style="list-style-type: none"> - työsuojeluhenkilöstö <ul style="list-style-type: none"> - työsuojelupäällikkö - työsuojeluvaltuutettu - työturvallisuus <ul style="list-style-type: none"> - laki - paloturvallisuus - suojavaatetus (KE, FY, TN) - laiteturvallisuus (TN, TS, KO, KE, FY) - työn ergonomia - toiminta vaaratilanteessa <ul style="list-style-type: none"> - poistumisohjeet ja -tiet - ensiapu - työturvallisuusasioiden huomioiminen työssä 	

Kärsämäellä ____.

Työntekijä

Työnantaja

Palautekeskustelu 4kk:n sisällä työn aloituksesta

Kärsämäellä ____.

Työntekijä

Työnantaja

