



PELASTUSOPISTO



POLIISI

POLIISIAMMATTIKORKEAKOULU

Päivystävän palomestarin perehdyttäminen Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksella

Pasi Wiiala

4/2024

Opinnäytetyö / pelastusalan päällystötutkinto (AMK)

Tiivistelmä

TEKIJÄ:	Pasi Wiiala
OPINNÄYTETYÖN NIMI:	Päivystävän palomestarin perehdyttäminen Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksella.
OPINNÄYTETYÖN MUOTO:	tutkimuksellinen
JULKISUUSASTE:	julkinen
OHJAAJA:	Salla Tikkanen, yliopettaja
TUTKINTO:	Pelastusalan päällystötutkinto (AMK)
SIVUMÄÄRÄ:	37
TARKASTUSKUUKAUSI JA -VUOSI:	4/2024
AVAINSANAT:	perehdyttäminen, palomestari, osaamisen arviointi, perehdytysprosessi, pitovoima, vetovoima

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia kokemuksia päivystävän palomestarin perehdyttämisestä ja kerätä ajatuksia perehdyttämisen kehittämiseksi. Tämän laadullisen tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella, millainen on toimiva perehdyttämisprosessi ja millaiseksi Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen uudet työntekijät ovat sen kokeneet.

Opinnäytetyö on tutkimusmenetelmältään laadullinen tutkimus ja tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelulla. Haastattelut toteutettiin henkilöhaastatteluna. Tutkimusta varten haastateltiin seitsemää (7) Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen palomestaria, jotka ovat läpikäyneet perehdyttämisen päivystävän palomestarin tehtävään vuosien 2019 ja 2023 välisenä aikana.

Laadullisen tutkimuksen tulokset osoittivat, että palomestarin perehdyttäminen Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksella koetaan epäonnistuneeksi ja sitä tulisi kehittää. Perehdyttäminen ja työnopastus ovat tärkeimpiä työpaikoilla toteutettavia koulutuksia, ja niiden merkitys työmotivaatioon, työn tuloksiin, työturvallisuuteen ja työyhteisön hyvinvointiin on kiistaton. Laadukas perehdyttäminen auttaa uutta työntekijää saavuttamaan täyden työkykynsä mahdollisimman pian uudessa toimintaympäristössä. Perehdyttämisen avulla luodaan edellytykset sille, että työntekijä pysyy kunnossa, on tyytyväinen, sairastaa vähemmän ja huolehtii omalta osaltaan työn tuottavuudesta. Näillä toimilla on kansantaloudellisesti suuri merkitys. Hyvällä perehdyttämisellä voidaan vaikuttaa organisaation toimintaan, siihen työnantajakuvaan, joka näkyy organisaation ulkopuolelle, ja tärkeimpänä työhyvinvointiin. Hyvällä perehdytyksellä organisaatio saa uusia osaavia ja motivoituneita työntekijöitä. Hyvä perehdyttäminen vaikuttaa myös siihen paljon puhuttuun pitovoimaan.

Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista tutkia perehdyttämistä eri pelastuslaitosten ja muiden viranomaisien välillä. Tämä tutkimus on rajattu vain päivystävän palomestarin perehdyttämiseen Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksella. Tässä tutkimuksessa ei käsitelty vuorotyötä tekevien palomiesten, paloiesimiesten tai päivätyötä tekevien päällystön perehdytystä.

Abstract

AUTHOR:	Pasi Wiiala
TITLE OF THESIS:	Orientation of On-Call Fire Officers at the Central Uusimaa Rescue Department.
TYPE OF THESIS:	research-based thesis
PUBLICITY:	public
SUPERVISOR:	Mrs Salla Tikkanen (Head Instructor)
DEGREE:	Bachelor of Rescue Services
NUMBER OF PAGES:	37
MONTH AND YEAR OF REVIEW:	4/2024
KEYWORDS:	Orientation, fire officer, competence assessment, orientation process, attraction

The purpose of this qualitative study was to examine the effectiveness and development of the on-call fire officer's orientation process at the Central Uusimaa Rescue Department. The aim of the thesis was to investigate experiences related to the on-call fire officer's orientation and gather insights for its improvement.

The thesis employed a qualitative research method, and the research data was collected through thematic interviews conducted in person. Seven fire officers from the Central Uusimaa Rescue Department who had undergone on-call fire officers' orientation between 2019 and 2023 were interviewed for the study.

The results of the research indicated that the orientation of fire chiefs at the Central Uusimaa Rescue Department is perceived as unsuccessful and needs improvement. Orientation and job guidance are essential training components in workplaces. Their significance extends to work motivation, work outcomes, occupational safety, and overall well-being within the work community. Effective orientation helps new employees reach their full potential as quickly as possible in their new work environment. The economic benefits of thorough orientation are substantial. It establishes conditions for employees to stay healthy, satisfied, experience fewer illnesses, and contribute to work productivity. Furthermore, quality orientation can impact an organization's operations and its external employer image, as well as play a crucial role in employee retention.

In the future, it would be interesting to explore orientation practices across different rescue departments and other authorities. However, this study is limited to the orientation of on-call fire officers at the Central Uusimaa Rescue Department. This study did not address the orientation of firefighters working in shifts, fire officers, or supervisory staff working regular daytime hours.

Sisällys

1 JOHDANTO	5
2 PEREHDYTTÄMINEN	7
2.1 Perehdyttämisen taustat	7
2.2 Perehdyttämiseen käytettävä aika	8
2.3 Perehdyttämisen sisältö ja tavoitteet	8
2.4 Perehdyttämisen lainsäädäntö.....	10
3 PEREHDYTTÄMISEN NÄKÖKULMAT	12
3.1 Osaamisen seuranta	12
3.2 Oppimistyyli.....	14
3.3 Perehdyttämisen kehittäminen.....	15
3.4 Perehdyttämisen suunnittelu.....	16
3.5 Ongelmat perehdyttämisessä	16
4 PEREHDYTTÄMISPROSESSI.....	18
4.1 Perehdyttämisen suunnittelu.....	21
4.2 Sitoutuminen	23
4.3 Perehdyttämisen seuranta	24
4.4 Roolit ja perehdyttämisen vastuunjako	24
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	27
5.1 Tutkimusmenetelmä ja haastattelut	27
5.2 Otos ja aineiston kerääminen	27
5.3 Tutkimuksen eettisyys.....	28
6 TUTKIMUSTULOKSET	29
6.1 Kokemukset rekrytoinnista	29
6.2 Perehdyttämisen toimivuus.....	30
6.3 Perehdyttämisprosessin kehittäminen	31
7 POHDINTA.....	33
7.1 Tulosten hyödyntäminen ja jatkotutkimukset	35
7.2 Oma oppiminen.....	36
LÄHTEET	37
LIITTEET	38

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tarkastella, millainen on toimiva perehdyttämisprosessi ja millaiseksi Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen uudet työntekijät ovat sen kokeneet. Opinnäytetyötä varten haastatellaan seitsemää (7) päivystävää palomestaria. Tutkin aluksi, millainen on toimiva perehdyttäminen onnistuessaan, ja sen jälkeen, miten uudet työntekijät on perehdytetty Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksella. Perehdyttäminen on lakisääteistä, mutta sen toteuttaminen vaihtelee suuresti eri organisaatioista. Palomestarin perehdyttäminen on työtehtävien vaativuuden ja menetelmien laajan osaamistarpeiden kannalta todella haastavaa. Lähtökohdat perehdyttämiseen ovat usein erilaisia, ja ne olisi hyvä ottaa huomioon perehdyttämisen suunnittelussa.

Henkilöstön saatavuus on pelastusalalla tällä hetkellä erityisen haastavaa. Laadukas perehdyttäminen antaa organisaatiosta positiivisen kuvan ja lisää organisaation pitovoimaa. Tarkastelen opinnäytetyössä Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen päivystävän palomestarin perehdyttämistä ja sen laadullista järjestämistä kvalitatiivisella tapaustutkimuksella. Laadullisessa tutkimuksessa on tarkoitus selvittää, miten päivystävän palomestarin perehdyttäminen koetaan palomestarin näkökulmasta.

Opinnäytetyössä käsitellään aluksi perehdyttämisen taustoja kirjallisuuden perusteella. Kolmannessa osassa käydään läpi perehdyttämisen eri näkökulmia kuten oppimistyyliä, perehdyttämisen suunnittelua ja ongelmatilanteita. Neljännessä osassa käsitellään perehdyttämisprosessia. Tutkimustyö esitellään opinnäytetyön 5. luvussa ja tutkimuksen tulokset esitellään luvussa 6. Lopuksi tarkastellaan tutkimuksen keskeisimmät tulokset ja pohditaan mahdollisia aiheita jatkotutkimukselle.

Perehdyttäminen on tärkeä osa työntekijän sopeutumista uuteen organisaatioon. Se auttaa uutta työntekijää ymmärtämään organisaation toimintatapoja, kulttuuria ja odotuksia sekä tutustuttaa työntekijän työympäristöön, työoloihin, koko organisaatioon ja oman organisaation tavoitteisiin. Perehdyttämisen tarkoituksena on varmistaa, että työntekijä saa tarvittavat tiedot ja taidot työtehtäviensä hoitamiseen sekä tuntee olonsa tervetulleeksi ja tuetuksi. Perehdyttäminen on tärkeää monesta syystä. Sen avulla uusi työntekijä oppii työtehtävänsä mahdollisimman nopeasti ja oikein. Virheet vähenevät ja niiden korjaamiseen käytetty aika vähenee. Usein virheiden korjaaminen vie useamman työntekijän työaika, joten asialla on merkitystä. (Joki 2021, 85; Työturvallisuuskeskus 2004, 58.)

Perehdyttäminen ja työnopastus ovat tärkeimpiä työpaikalla toteutettavia koulutuksia. Perehdyttämisellä on vaikutusta työmotivaatioon, työn tuloksiin, työturvallisuuteen ja työyhteisön hyvinvointiin. Perehdyttämisen tarkoituksena on varmistaa, että työntekijä oppii työhön kuuluvat tehtävät ja tulee osaksi työyhteisöä. Perehdyttämisprosessi on keino johtaa organisaatio kohti sen tavoitteita ja toteuttaa strategiaa. Perehdyttäminen pitää ymmärtää kaksisuuntaisena prosessina, jossa sekä työnantajalla että työntekijällä on vahva rooli. Onnistunut perehdyttäminen vaatii sitä, että työntekijöiden erilaiset tarpeet ja toiveet perehdyttämistä kohtaan ymmärretään ja pystytään huomioimaan. Perehdyttämissuunnitelma tarjoaa uudelle työntekijälle ja perehdyttäjälle yhteisen työkalun perehdyttämisen tavoitteiden saavuttamiseksi. Perehdyttämisen seuranta mahdollistaa yksilöllisen perehdyttämisen ja palautteen antamisen molempiin suuntiin. Perehdyttämisprosessi

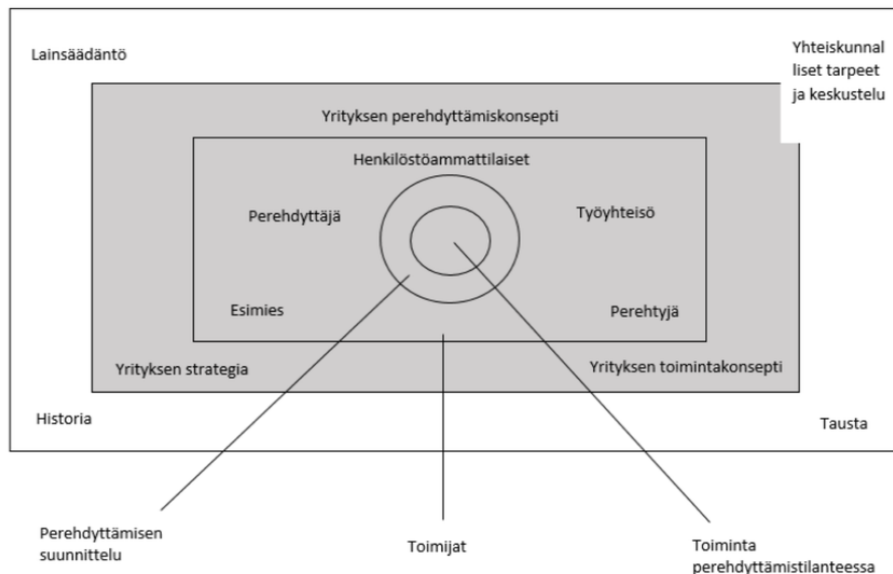
vaatii jatkuvaa ja järjestelmällistä kehittämistä, jotta se pystyy vastaamaan muuttuviin työelämän haasteisiin. (Eklund 2020, 207; Työturvallisuuskeskus 2004, 56.)

Perehdyttäminen on tapa saada uusi työntekijä nopeasti tuottavaksi, jotta hänen rekrytointiinsa investoitu pääoma maksaisi itsensä nopeammin takaisin ja rekrytoinnista saatavat lisäpanostukset alkaisivat tuottamaan tulosta. Organisaation kannalta perehdyttämisessä on viime kädessä kyse kannattavuudesta ja organisaation strategian toteuttamisesta. Perehdyttämisen keskeisenä tavoitteena nähdään usein työntekijän sitoutuminen ja organisaation uudistumiskyky. Nämä tavoitteet ovat selvästi kauaskantoisempia ja laajempia kuin pelkkä uuden työntekijän tukeminen työsuhteen alussa. (Kjelin ja Kuusisto 2003, 14 ja 17.)

Kilpailu osaavista työntekijöistä on kiihtynyt, suurta helpotusta ei ole tulevaisuudessa näkyvissä. Työsuhteisiin ei enää suhtauduta elinikäisinä suhteina, vaan uskollisuus työnantajaa kohtaan on vaihtumassa lojaalisuudeksi itseä, asiakkaita tai omaa alaa kohtaan. Yksilöllisyys on arvona nousemassa ohi monista perinteisistä arvoista. Vaatimattomasti menestyvien työntekijöiden pitäminen ei ole vaikeaa, mutta parhaimpien työntekijöiden sitouttamiseen pystyvät vain harvat. Työnantajakilpailussa ne organisaatiot voittavat, jotka pitävät kirkkaana mielessä, että työntekijä päättää siitä, mihin organisaatioon hän haluaa tulla. (Kjelin ja Kuusisto 2003, 23.)

2 PEREHDYTTÄMINEN

Perehdyttäminen liittyy olennaisesti sekä liiketoiminnallisten tavoitteiden varmistamiseen että hyvään henkilöstöjohtamiseen. Hyvän perehdyttämisen määrittää viime kädessä organisaation asiakas arvioidessaan saamaansa palvelua. Hyvä perehdyttäminen vaikuttaa oleellisesti myös työntekijämaineeseen. Kuvassa 1. näkyy koko perehdyttämisen pelikenttä, jossa kuvataan perehdyttämiseen vaikuttavia lähtökohtia. (Kupias ja Peltola 2009, 16.)



Kuva 1. Perehdyttämisen pelikenttä – perehdyttämisen lähtökohdat (Kupias ja Peltola 2009, 16).

Perehdyttämisellä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä ja sitä tukea, joiden avulla uuden tai uutta työtä omaksuvan työntekijän kokonaisvaltaista osaamista, työympäristöä ja työyhteisöä kehitetään. Perehdyttämisen tavoitteena on, että työntekijä pääsee mahdollisimman nopeasti ja hyvin alkuun uudessa työssään, työyhteisössään ja organisaatiossaan sekä pystyy mahdollisimman nopeasti selviytymään työssään itsenäisesti. Laajimmillaan perehdyttäminen kehittää perehdyttäjän lisäksi vastaanottavaa työyhteisöä ja koko organisaatiota. (Kupias ja Peltola 2009, 19.)

2.1 Perehdyttämisen taustat

Perehdyttäminen on syvimmissä merkityksessään opetusprosessi. Uutta työntekijää testataan ja hänelle opetetaan, mitä organisaatiossa arvostetaan ja mikä on tuomittavaa. Kun työntekijä on riittävästi sisäistänyt työyhteisön arvoja, hänet hyväksytään yhteisön jäseneksi. Parhaimmillaan perehdyttäminen on luonteva tapahtumien ketju, jossa työntekijän oppimista tuetaan sopivalla vauhdilla ja samalla varmistuen, että hänen roolinsa organisaatiossa muotoutuu sellaiseksi kuin alkuperäinen tavoite oli. (Kjelin ja Kuusisto 2003, 124 ja 163.)

Rekrytoinnissa luodaan pohja perehdyttämiselle. Rekrytointi- ja perehdyttämisprosessia pitää tarkastella yhtenäisenä ja osin limittäisenä tapahtumasarjana. Rekrytoinnin alkuvaiheessa organisaation kannattaa varmistaa, löytyykö tarvittavaa osaamista organisaation sisältä. Sisäistä osaamista hukataan suurissa organisaatioissa helposti, jos ei todellisuudessa tunneta henkilöstön osaamista. Sisäiset rekrytoinnit tulisi toteuttaa yhtä hyvin kuin ulkoiset rekrytoinnit. On hyvä

muistaa, että onnistunut rekrytointi voidaan helposti pilata huonolla perehdyttämisellä. (Kjelin ja Kuusisto 2003, 73.)

Perehdyttäminen luo pohjan, jonka avulla uusi työntekijä suuntaa organisaatiossa ja ohjaa siihen tavoitteeseen ja visioon, jota kohti työntekijä pyrkii kulkemaan. Perehdyttäminen on kehityskeskustelun rinnalla yksi niistä henkilöstöjohtamisen välineistä, jossa kohtaavat samanaikaisesti menneet, nykyhetki ja tulevaisuus sekä tulokset ja kehittäminen. Perehdyttäminen voidaan ymmärtää myös erilaisina käytänteinä, joiden tavoitteena on varmistaa, että työntekijä oppii hallitsemaan työnsä ja sopeutuu uuteen työyhteisöön. Työntekijän pitää oppia uusia taitoja ja yhteisiä toimintatapoja, jotta hän voi suoriutua työtehtävässään hyvin. Lisäksi työntekijän tulee oppia toimimaan organisaatiossa tehokkaasti yhdessä muiden työntekijöiden kanssa. Perehdyttäminen on uuden oppimista ja tiedon soveltamista. (Eklund 2020, 25; Kjelin ja Kuusisto 2003, 14.)

Laadukas perehdyttäminen auttaa uutta työntekijää saavuttamaan täyden työkykynsä mahdollisimman nopeasti uudessa organisaatiossa. Perehdyttämisellä tähdätään siihen, että uusi työntekijä omaksuu organisaation toimintatavat ja kulttuurin. Organisaation perustehtävän kannalta on tärkeää säilyttää yhtenäiset käytännöt ja toiminnan selkeys, jotta toiminnan jatkuvuus ja tasainen laatu voidaan varmistaa. (Kjelin ja Kuusisto 2003, 15.)

Perehdyttämisen taloudelliset hyödyt ovat suuret. Sen avulla luodaan edellytykset sille, että työntekijä pysyy kunnossa, on tyytyväinen, sairastaa vähemmän ja huolehtii työn tuottavuudesta. Perehdyttämiselläkin päästään vain alkuun. Työnteon ja kehittymisen mahdollisuuksia on sen jälkeen edelleen pidettävä yllä koko organisaatiossa. (Kupias ja Peltola 2009, 20.)

2.2 Perehdyttämiseen käytettävä aika

Perehdyttämiseen käytettävä aika riippuu monesti tulevasta työtehtävästä ja työsuhteen pituudesta. Lyhyeen sijaisuuteen, harjoittelijaksi tai kesätyöntekijäksi tulevan työntekijän perehdyttämiseen on käytettävissä vähemmän aikaa, joten perehdyttämisen tulee pitää sisällään työn kannalta kaikkein oleellisin tieto. Pitkältä perhevapaalta, ulkomailta tapahtuneen työskentelyjakson tai pitkän opiskelujakson jälkeen palaavalle täytyy järjestää perehdyttäminen. Perehdyttämisen laajuuteen ja syvyyteen vaikuttavat oleellisesti myös työntekijän tuleva rooli, ammatillinen osaaminen, työkokemus ja ikä. Kokenut työntekijä on jo tottunut työskentelemään erilaisissa työtehtävissä ja työyhteisöissä. Hän on usein aktiivisempi ja oma-aloitteisempi kuin nuori, jolla on vähemmän ammattiosaamista ja työkokemusta. Nuori työntekijä tarvitsee tietoa perusasioista enemmän kuin kokeneempi kollegansa, ja perehdyttämisjakso kestää hänellä pidempään kuin kokeneemmalla työntekijällä. (Joki 2021, 86–87.)

Uuden organisaatioon tulevan esihenkilön tai organisaatiossa jo olevan henkilön esihenkilöksi siirtyvän perehdyttäminen vaatii laajemman perehdyttämisohjelman kuin alemmalle organisaatio tasolle tulevan. Perehdytettävälle on tuotava esiin ne sidosryhmät, joiden kanssa esihenkilö toimii ja esihenkilöksi tulevaa on tutustutettava rooliinsa esihenkilönä. Esihenkilöasemaan tulevalle on selvitettävä esihenkilö toimintaympäristö sekä hänen vastuunsa ja valtansa suhteessa henkilöstöönsä ja muuhun organisaatioon. (Joki 2021, 87.)

2.3 Perehdyttämisen sisältö ja tavoitteet

Perehdyttämisen tarkempi sisältö ja sen tavoitteet ovat organisaatio- ja työntekijäkohtaisia. Jokainen työtehtävä ja perehdytettävä on erilainen. Oppiminen ja uusien toimintatapojen

muodostuminen tapahtuvat jokaisella työntekijällä eri rytmissä ja eri tavoin. Yhdistävinä tekijöinä kaikille perehdyttämisprosesseille toimivat työturvallisuuslaissa määritetyt tehtävät sekä tavoite saada uuden työntekijän oppiminen käyntiin. Perehdyttävän lisäksi organisaation täytyy vastaanottaa uutta tietoa, muovata olemassa olevia toimintatapojaan ja sopeutua uuden työntekijän mukanaan tuomaan muutokseen. Toimiva perehdyttäminen tukee organisaation ja työntekijän keskinäistä vuorovaikutusta sekä antaa mahdollisuuden kysymysten ja vastausten esittämiselle. Uudet toimintatavat eivät muodostu hetkessä, vaan ne vaativat aikaa ja toistoja. Tämä vaatii sitä, että perehdyttämiseen ollaan valmiita käyttämään tarvittava määrä resursseja. Perehdyttämisen tulee mahdollistaa sekä työntekijän että organisaation oppiminen ja kehittyminen. (Eklund 2020, 25–26.)

Perehdyttämisen tavoitteeksi organisaatiossa asetetaan muutakin kuin laissa määritetty työturvallisuudesta huolehtiminen. Uuden työntekijän sitoutuminen mainitaan yleensä yhtenä perehdyttämisen yleisimmistä tavoitteista. Se ei kuitenkaan ole välttämättä jokaiselle organisaatiolle se ensisijaisin tavoite. Joissakin organisaatioissa vaihtuvuus ja lyhyet työsuhteet voidaan nähdä jopa toivottavina asioina. Silloin perehdyttämisen tavoitteeksi todennäköisesti määritellään esimerkiksi nopea työn oppiminen ja rutiinitehtävien hyvä hallinta. Organisaatio, jossa puolestaan toivotaan pitkäaikaista sitoutumista ja ollaan valmiita panostamaan kehittymiseen pitkällä aikavälillä, perehdyttämisen tavoitteet voivat näyttäytyä hyvin erilaisilta. Silloin tavoitteiksi voi olla kannattavaa määritellä esimerkiksi organisaatiokulttuuriin sopeutuminen tai työympäristöön tutustuminen ja siinä viihtyminen. Tällöin työtehtävän kokonaisvaltaiseen hallintaan ollaan valmiita käyttämään enemmän aikaa ja enemmän resursseja. Kehittyminen nähdään näin jatkuvan vahvasti myös virallisen perehdyttämiskurssin jälkeen. Perehdyttämisen tärkeyttä voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Organisaatiot haluavat pitää kiinni hyvistä työntekijöistään ja tiedostavat, että heidän korvaamisensa on usein hyvin haastavaa ja pitkä prosessi. (Eklund 2020, 28–29 ja 31.)

Perehdyttäminen ja työhyvinvointi ovat tärkeä osa organisaation henkilöstöpolitiikkaa. Nämä ovat yleensä sisäistetty ja ymmärretty sisältyvän organisaation johdon työtehtäviin. Laki edellyttää työnantajaa huolehtimaan sekä perehdyttämisestä että työhyvinvoinnista. Niin perehdyttämiseen kuin työhyvinvointiin voi osallistua koko organisaatio. Mikäli perehdyttämisen ja työhyvinvoinnin osa-alueet hoidetaan esimerkillisesti, niiden vaikutus näkyy koko työyhteisössä ja organisaatiossa. Toimenpiteet eivät välttämättä heti näy organisaation tuloksessa, mutta ennen pitkään niillä on tulosta parantava vaikutus. Henkilöstökulut ovat jokaisessa organisaatiossa iso kiinteä kustannus. Työntekijöistä kannattaa pitää huolta, jotta heistä saadaan paras mahdollinen hyöty irti. (Paananen 2020, 10.)

Henkilöstöjohtamisella huolehditaan, että organisaatiolla on kulloinkin oikein kohdennettua sekä riittävä määrä työvoimaa, joka pystyy suoriutumaan työtehtävistä tavoitteiden mukaisesti. Hyvä osaaminen, motivaatio, sitoutuminen ja työntekijän suoriutuminen työssä varmistetaan perehdyttämällä. Hyvinvoiva henkilöstö työskentelee tehokkaasti, oppii uutta sekä tuottaa luovia innovaatioita. Jos työntekijät voivat huonosti heidän suoriutumisen työssään laskee. (Viitala 2021, 10 ja 43.)

Perehdyttäminen vaikuttaa henkilön kokemuksiin saamastaan tuesta uudessa organisaatiossaan. Tämä vaikuttaa siihen, miten työntekijä näkee oman roolinsa organisaatiossa ja työyhteisössä sekä mitä hän ajattelee organisaatiosta työnantajana. Perehdyttäminen vaikuttaa työhyvinvointiin monella tavalla. Mitä paremmin työntekijä pystyy suoriutumaan työssään, sitä suu-rempia ovat onnistumisen kokemukset ja usko omaan kykyihin. Hyvästä työstä seuraa myönteistä

palautetta ja muiden työntekijöiden positiivista suhtautumista, jotka vahvistavat itseluottamusta ja innostusta jatkaa työtehtävässään. Perehdyttäminen vaikuttaa myös fyysiseen työhyvinvointiin parantamalla työturvallisuutta ja psyykkiseen kuormitukseen sitä vähentäen. (Viitala 2021, 97–98.)

2.4 Perehdyttämisen lainsäädäntö

Työlainsäädännössä on määritelty monia pelisääntöjä, joita työnantaja- ja työntekijäpuolen tulee noudattaa. Työsopimuslaki antaa vähimmäismääräykset työsopimuksen solmimiseen ja kertoo, mitkä ovat työnantajan ja työntekijän velvollisuudet ja vastuut ja miten esimerkiksi työsuhteen päättämistilanteessa menetellään. Työaikalaki määrittelee muun muassa lepoajat sekä sen mikä on työajaksi luettavaa aikaa, mitä on säännöllinen työaika ja miten menetellään, kun säännöllinen työaika ylittyy. Työlainsäädännön tarkoitus on turvata työntekijöiden tasa-arvoinen, oikeudenmukainen ja inhimillinen kohtelu työpaikalla. (Joki 2021, 53; Viitala 2021, 232.)

Työnteko ja työhön oppiminen on lainsäätäjän erityisessä suojeluksessa. Laeissa on monia määräyksiä ja viittauksia suoraan perehdyttämiseen. Huomiota on kiinnitetty nimenomaan työnantajan vastuuseen kouluttaa työntekijä uuteen työhönsä. Perehdyttämistä käsittelevät erityisesti työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä. Työlainsäädäntö on hyvin usein pakottavaa oikeutta. Ne asiat, joiden osalta työntekijöiden oikeuksia voi heikentää työsopimuksilla tai työehtosopimuksilla, on erikseen mainittu. Useimpien normien osalta tällaista valinnan mahdollisuutta ei ole. Perehdyttämiseen ja kouluttamiseen liittyvät vaatimukset kuuluvat työnantajaa velvoittaviin säädöksiin. (Kupias ja Peltola 2009, 20.)

Työsopimuslaki on työelämän peruslaki. Sitä sovelletaan lähes kaikissa työsuhteissa tehtävän työn laadusta riippumatta. Työsopimuslaissa säädettyjen työsuhteen tunnusmerkkien täytyessä myös muu työlainsäädäntö tulee sovellettavaksi. Työsopimuslaissa säännellään seuraavista asioista (TEM esite 4/2017; Viitala 2021, 234):

- työsopimuksen solmimista
- työnantajan ja työntekijän velvollisuuksia
- työsuhteen vähimmäisehtojen määräytymistä
- työntekijän oikeutta perhevapaisiin
- työntekijän lomauttamista
- työsopimuksen päättämistä
- vahingonkorvausvelvollisuutta
- pätemättömien ja kohtuuttomien sopimusehtojen vaikutuksia
- kansainvälisluonteisia työsopimuksia
- työntekijöiden edustajien asemaa.

Työsopimuslain yleisvelvoitteessa mainitaan, että työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä (Työsopimuslaki 55/2001, 2 luku 1 §).

Työturvallisuuslain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi ja torjua työtaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja. Perehdyttäminen on tärkeässä roolissa, jotta saavutetaan lain tavoitteet. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 1 §.)

Työnantajalla on yleinen huolehtimisvelvoite, jonka mukaan työnantaja on tarpeellisilla toimenpiteillä velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Tässä tarkoituksessa työnantajan on otettava huomioon työhön, työolosuhteisiin ja muuhun työympäristöön samoin kuin työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat. Työnantajan on erityisesti otettava huomioon, että työntekijän henkilökohtaiset edellytykset voivat edellyttää yksilöllisiä työsuojelutoimenpiteitä työntekijän turvallisuuden ja terveyden varmistamiseksi. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 8 §.)

Työturvallisuuslain mukaan työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus sekä muut hänen henkilökohtaiset edellytyksensä huomioon ottaen perehdytetään riittävästi. Perehdyttäminen kohdistuu työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin. Perehdyttäminen on tärkeää erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 14 §.)

Tasa-arvolaki velvoittaa työnantajaa edistämään tasa-arvoa naisten ja miesten välillä. Laki edellyttää, että työpaikkoja on tarjottava tasapuolisesti naisille ja miehille. Perehdyttämisessä on luotava mahdollisuudet siihen, että sukupuolesta tai taustasta riippumatta henkilöllä on mahdollista menestyä työssään. Laki estää myös sukupuolta syrjivän rekrytoinnin (Kupiainen ja Peltola 2009, 25; Viitala 2021, 236.)

Laki yhteistoiminnasta velvoittaa neuvottelemaan, kun tapahtumassa on henkilön asemaan vaikuttavia muutoksia, hankintoja tai järjestelyjä. Tavoitteena on edistää tärkeää viestintää työpaikalla, yleistä vuorovaikutusta, tiedottamista sekä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia. Laissa on erityisesti mainittu työpaikkaan ja organisaatioon liittyvät perehdyttämisen järjestelyt. (Kupias ja Peltola 2009, 25; Viitala 2021, 174.)

Perehdyttäminen kuuluu myös työsuojeluyhteistoiminnan piiriin. Työntekijöille annettavan opetuksen, ohjauksen ja perehdyttämisen tarve ja järjestelyt on käytävä läpi yhdessä. Nämä asiat käsitellään työsuojelutoimikunnassa, kun kyseessä on yli 20 hengen organisaatio. (Kupias ja Peltola 2009, 26.)

3 PEREHDYTTÄMISEN NÄKÖKULMAT

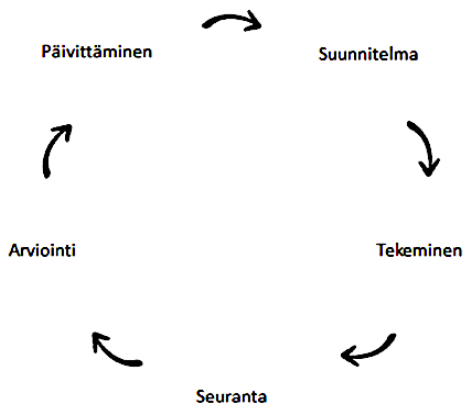
Perehdyttämisen ja työnopastuksen hyötyjä voidaan tarkastella monesta eri näkökulmista ja niiden jakaminen eri osapuolien kesken on osittain keinotekoista, koska hyödyt ovat yhteisiä. Kuvassa 2. on esitetty mitä hyötyjä työntekijä, esihenkilö ja työntaja voivat saavuttaa perehdyttämisellä. Tarkoitus on korostaa perehdyttämisestä saatavien hyötyjen moninaisuutta. (Työturvallisuuskeskus 2004, 56.)

Työntekijä hyötyy, koska	Esimies hyötyy, koska	Työpaikka hyötyy, koska
<ul style="list-style-type: none">• Epävarmuus ja sen aiheuttama jännitys vähenevät• Sopeutuminen työyhteisöön helpottuu• Työ on alusta alkaen sujuvampaa, kun työ opitaan tekemään oikein• Perehdyttävän kyvyt ja osaaminen tulevat paremmin esille• Työntekijän mielenkiinto ja vastuuntunto työtä kohtaan kasvavat• Ammattitaidon kehittyminen ja työssä oppiminen helpottuvat ja nopeutuvat• Normaali ansiotaso saavutetaan nopeammin	<ul style="list-style-type: none">• Tulokas opitaan tuntemaan nopeammin ja paremmin• Työongelmien ratkaiseminen helpottuu• Hyvälle yhteistyöhengelle ja työyhteisölle muodostuu perusta• Esimiehen aikaa säästyy vastaisuudessa	<ul style="list-style-type: none">• Työn tulos ja laatu paranevat• Asenne työpaikkaa ja työtä kohtaan muodostuu myönteisemmäksi• Virheitä, tapaturmia ja onnettomuuksia sattuu vähemmän• Poissaolot vähenevät• Vaihtuvuus pienenee• Työvälineiden ja kalustojen huolto helpottuu ja syntyy kustannussäästöjä• Hyvin hoidettu perehdyttäminen parantaa yrityskuvaa

Kuva 2. Perehdyttämisen hyödyt eri näkökulmista (Työturvallisuuskeskus 2004, 56).

3.1 Osaamisen seuranta

Perehdyttämisen seurannan tavoitteena on varmistaa uuden työntekijän jatkuva oppiminen ja sovitujen tavoitteiden suuntaan eteneminen. Ilman aktiivista ja säännöllistä seuranta ei voida pysyä ajan tasalla perehdyttämisen etenemisessä. Seurannan tarkoituksena on tuoda perehdyttäjän tietoon, minkälaista tukea uusi työntekijä tarvitsee kyseisellä hetkellä. Etukäteen ei voida sanoa, mitkä asiat tuntuvat työntekijästä vaikealta. Ainoa tapa selvittää näitä asioita ja pystyä reagoimaan niihin nopeasti on järjestelmällinen seuranta. Eklund on havainnollistanut kuvassa 3. perehdyttämisen seurannan syklin visuaalisesti. Jos halutaan mahdollistaa yksilöllinen ja tehokas perehdyttäminen, on suunnitelman muokkaaminen ja päivittäminen välttämätöntä. Mittareiden seurannan, seurantakäytäntöjen ja jatkuvan palautteen avulla tiedetään, miten suunnitelma kannattaa päivittää. Päivittämisen jälkeen siirrytään taas toteuttamaan uutta tarkennettua suunnitelmaa. (Eklund 2020, 119.)



Kuva 3. Perehdyttämisen seurannan sykli (Eklund 2020, 121).

Perehdyttämisen arvioinnilla ja seurannalla on kaksi merkitystä: työntekijän tilanteen arviointi sekä organisaation perehdyttämisympäristön toimivuuden tarkastelu. Työntekijän perehdyttämisen toteutumista on tarkasteltava samalla, kun sitä toteutetaan. Oppimistuloksia arvioidaan yhdessä, jotta tuleville kehittämistavoitteille saadaan vankka pohja. Oppimistulosten arvioinnissa on tärkeintä päästä laadulliseen keskusteluun, jossa tarkastellaan työntekijän omaa kokemusta. Perehdyttämistoimenpiteiden arvioinnissa arvioidaan organisaation vastuuhenkilöiden toimintaa sekä työntekijän omaa toimintaa. (Kjelin ja Kuusisto 2003, 245.)

Kupias ja Peltola ovat jaotelleet osaamisen (kuva 4.) tehtäväkohtaiseen osaamiseen, tiimi- tai työyhteisökohtaiseen osaamiseen, organisaatio-osaamiseen, toimialakohtaiseen osaamiseen, työsuhteosaamiseen ja yleisosaamiseen. Tällä tavalla tarvittavaa osaamista jäsentämällä perehdyttämisen suunnittelija tai koordinaattori voi hahmottaa paremmin perehdyttämialueita tai moduuleja. Jäsentämistä voi tehdä joko yksin tai yhdessä muiden perehdyttäjien ja uuden työntekijän kanssa. Eri osaamisalueiden rajat eivät ole selkeät vaan menevät osittain päällekkäin. Sama osaaminen voidaan nähdä esimerkiksi joko tehtäväkohtaisena tai yleisosaamisena sen mukaan miten asian tärkeyttä painotetaan. (Kupias ja Peltola 2009, 89.)



Kuva 4. Osaamisalueet (Kupias ja Peltola 2009, 90).

Tehtäväosaaminen on osaamista, jota tarvitaan juuri uuden työntekijän tehtävässä. Jos työntekijä on tullut jostain toisesta organisaatiosta, mutta vastaavanlaisesta tehtävästä, hänellä voi olla ennestään paljon tätä osaamista. (Kupias on Peltola 2009, 90.)

Tiimiosaaminen on osaamista, jota tarvitaan juuri kyseissä tiimissä tai organisaatiossa. Tiimiosaamisesta on saatettu laatia pelisääntöjä, tiimin työprosessi- ja muita kuvauksia, joita voidaan jakaa kirjallisessa muodossa uudelle työntekijälle. Tähän osaamiseen liittyy paljon niin sanottua hiljaista tietoa, jota ei ole kuvattu missään. Tämä osaamisen laji ja erityisesti epävirallinen tiimiosaaminen on usein huonosti hoidettu perehdyttämisessä. (Kupias ja Peltola 2009, 90–91.)

Organisaatio-osaamiseen kuuluu kaikki se osaaminen, jota tarvitaan juuri kyseisessä organisaatiossa työskenneltäessä. Siihen kuuluvat organisaation toimintapolitiikka, arvot, strategiat, organisaatiosuhteet ja asiakkaat. Siirtyessään organisaation sisällä tiimistä toiseen, työntekijä kantaa mukanaan organisaatio-osaamista, mutta tiimi- ja työyhteisökohtainen osaaminen ei siirry mukana, sillä tiimi vaihtuu. Organisaatio-osaaminen saattaa uuden tehtävän myötä näyttäytyä eri tavoin ja sitä pitää tarkastella uudelleen eri näkökulmasta. (Kupias ja Peltola 2009, 91)

Toimialaosaamien on tyypillistä joillekin tietyille toimialoille. Siirtyessään keskisuureen teollisuusalan yrityksen palkanlaskijan tehtävistä esimerkiksi yliopistoon palkanlaskijaksi työntekijällä on nimenomaan toimialan vaihdon myötä paljon oppimista. Vaikka perustehtävä on sama, toimialakohtaiset käytännöt vaihtelevat hyvin paljon. Tehtävä on periaatteessa sama, mutta sen reunaehdot voivat olla hyvin erilaiset ja työn luonne voi muuttua yllättävän paljon. (Kupias ja Peltola 2009, 91.)

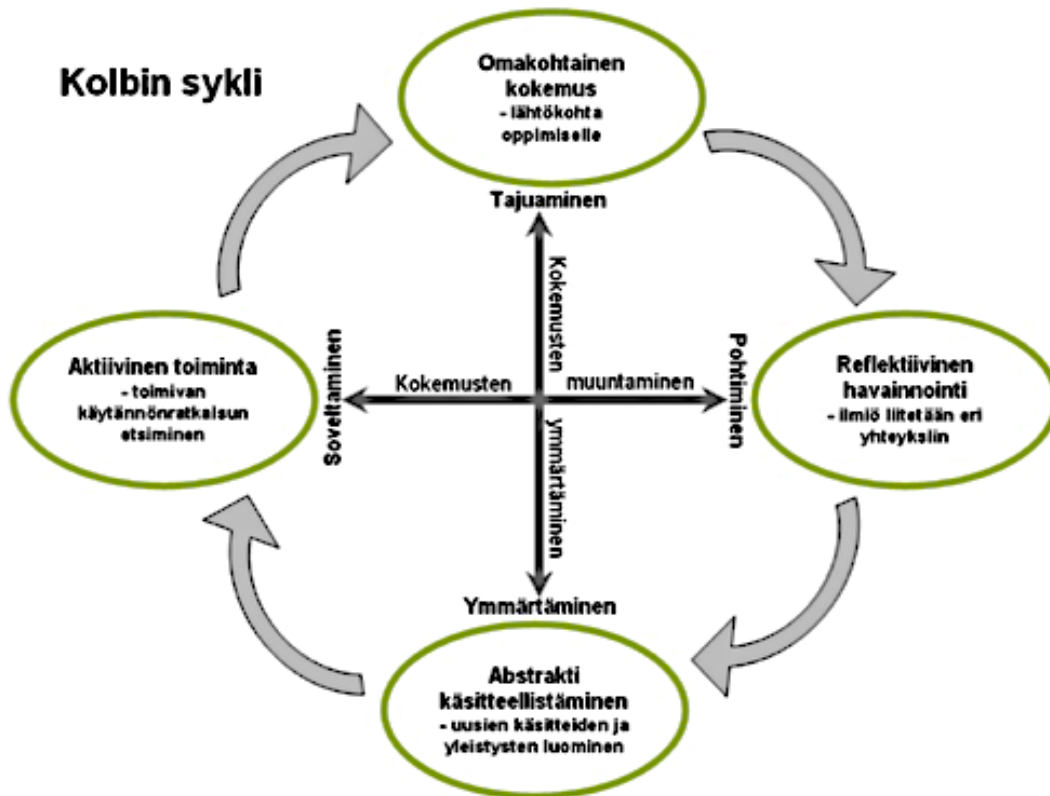
Työsuhdeosaaminen liittyy omaan työsuhteeseen ja sen ehtoihin. Työntekijän täytyy hyvin aikaisessa vaiheessa tietää työsuhteeseensa liittyvät velvollisuudet ja edut. Vaikka nämä asia käytiin yleisellä tasolla läpi jo rekrytointivaiheessa, ne on syytä kerrata vielä työsuhteen alkamisen jälkeen. (Kupias ja Peltola 2009, 91.)

Työelämässä tarvitaan myös osaamista, joka on välttämätöntä kaikissa tehtävissä, tiimeissä, organisaatioissa ja toimialoilla. Tällaista osaamista voidaan kutsua yleis- tai perusosaamiseksi. Perusosaamiseen kuuluvat yleiset työelämätaidot, hyvä tai riittävä kielitaito, tietotekninen perusosaaminen ja oppimaan oppiminen. Tätä osaamista pidetään yleensä itsestään selvänä ja sitä ei yleensä mietitä perehdyttämävaiheessa. (Kupias ja Peltola 2009, 91–92.)

3.2 Oppimistyylit

Työntekijöiden mieluisimmat tai luontevimmat oppimistyylit saattavat poiketa toisistaan hyvin paljon. Perehdyttäjät ovat myös oppimistyyleitään erilaisia ja henkilökohtainen oppimistyyli vaikuttaa omaan tapaan perehdyttää. Tämän vuoksi perehdyttäjien olisi hyvä ymmärtää itselleen mieluisin oppimistapa ja oivaltaa, että uuden työntekijän luontevin oppimistapa ei ole samanlainen kuin hänen oma oppimistyylinsä. Vaikka oppimistyylihin tulee suhtautua tietyllä varauksella, voidaan niiden avulla yrittää ymmärtää monia käyttökelpoisia asioita. Oppimistyylien avulla työntekijä voi analysoida omaa mieluisinta tapaansa oppia ja esimerkiksi helpottaa omaa oppimistaan säätelämällä oppimisympäristöään omien tarpeidensa mukaan. Oppimistyylien tarkastelu ei ole hyödyllistä vain siitä näkökulmasta, että voisimme arvioida ja tunnistaa oma tapamme oppia. Niitä voidaan tutkia myös siitä näkökulmasta, mikä tarkastelutapa ei ole itsellä käytössä ja miten omaa tapaansa oppia voisi laajentaa tai monipuolistaa. (Kupias ja Peltola 2009, 120–121.)

Oppiminen on kokemusten muuttumista ja laajentumista. Kupias ja Peltola kuvaavat Kolbin sykliä (Kuva 5.) seuraavasti. Oppiminen on syklinen prosessi, jossa kokemuksia tulkitaan, pohditaan ja jäsenellään uudestaan ja kokeillaan. Kokeilut tuottavat uusia kokemuksia, joita voidaan edelleen tulkita, pohtia ja jäsenellä. Jokainen uusi sykli tuottaa jälleen uusia kokemuksia, ja uusi sykli käynnistyy aina edellisen pohjalta. Kolbin oppimiskäsityksen mukaan tasapainoinen ja hyvä oppiminen kattaa kaikki neljä eri vaihetta. Ihmiset ovat harvoin yhden oppimistyylin henkilöitä. Usein tasavahvoja oppimistyyliä on kaksi tai sitten tyyli on heikompi kuin muut. Kokemuksellisen oppimisen mukaan tasapainoinen oppiminen siis kattaa kaikki neljä vaihetta, joka on luontainen juuri kyseiselle työntekijälle. (Kupias ja Peltola 2009, 122–124.)



Kuva 5. Kolbin sykli. Kokemuksellisen oppimisen malli (Kupias ja Peltola 2009, 122).

Yksittäinen työntekijä ei opi ja perehdy tyhjiössä. Koko organisaatio vaikuttaa aina voimakkaasti oppimiseen ja perehtymiseen. Tämän vuoksi on tärkeä ymmärtää, että koko organisaatio kannattaa kytkeä tavalla tai toisella perehdyttämiseen oli perehdyttämissuunnitelma mikä hyvänsä. (Kupias ja Peltola 2009, 76.)

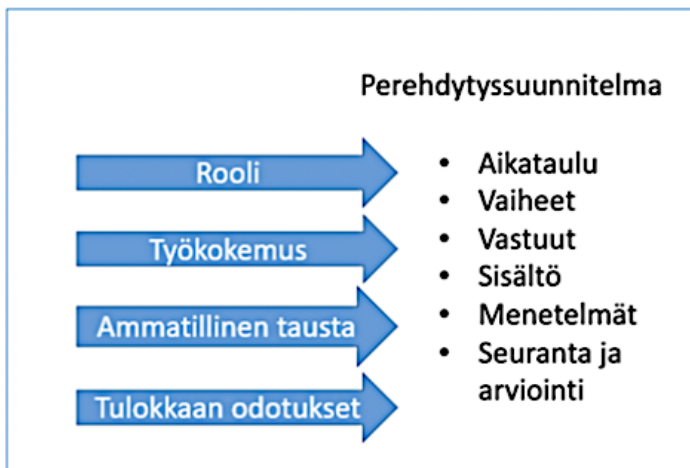
3.3 Perehdyttämisen kehittäminen

Perehdyttämisen tarkoituksenmukainen organisointi nojaa vahvasti organisaation sen hetkiseen tilanteeseen sekä organisaatiossa käytettävissä oleviin resursseihin. Onnistunut organisointi näkyy sujuvana perehdyttämiskäytäntönä. Perehdyttäminen ei saa olla irrallaan muusta osaamisen kehittämisestä organisaatiossa. Perehdyttäminen tulisi olla luonteva osa henkilöstön kehittämistä ja nivoutua hyvin organisaation muihin kehittämiskäytäntöihin, esimerkiksi kehityskeskusteluihin. (Kupias ja Peltola 2009, 45 ja 51.)

Perehdyttämisen kehittämisessä on otettava huomioon aikaisemmat toimintamallit ja henkilöstön osaaminen sekä realistisesti verrattava sitä tavoiteltavaan perehdyttämiskäytäntöön. Tavoite perehdyttämisen kehittämisestä lähtee organisaation visiosta ja strategiasta. Perehdyttämisen kehittämisessä on rakennettava polku, joka johtaa nykytilanteesta kohti asetettua tavoitetta. Rakenteiden kehittämisen lisäksi on koko ajan kehitettävä myös perehdyttämistyötä tekevien työntekijöiden vuorovaikutus- ja ohjaustaitoja, jotta organisaatiossa voidaan parantaa perehdyttämistä. (Kupias ja Peltola 2009, 51–52.)

3.4 Perehdyttämisen suunnittelu

Perehdyttämisen sisältöä rakennettaessa on tärkeää huomioida työntekijän perehdyttämisestä saama kokonaisuus, konkreettisuus sekä oikea-aikaisuus. Perehdyttämissuunnitelmaa tehdessä on hyvä pitää mielessä seuraava kysymys: mikä auttaa uutta työntekijää menestymään työssään? Lopulliseen perehdyttämisen sisältöön vaikuttavat myös organisaation tavoitteet, arvot ja strategia sekä uuden työntekijän työtehtävä sekä aikaisemmin saatu osaaminen. Kuvassa 6. esitetään perehdyttämissuunnitelman sisältöä sekä suunnitelmassa huomioon otettavia asioita. (Kjelin ja Kuusisto 2003, 199.)



Kuva 6. Perehdyttämissuunnitelma (Kjelin ja Kuusisto 2003, 199).

Perehdyttäminen alkaa jo tulevan työntekijän ja organisaation ensimmäisten kontaktien aikana. Perehdyttämiskauden kesto on yleensä lyhyimmillään sama kuin koeajan pituus. Kjelin ja Kuusiston mukaan työn hallinnan saavuttaminen ja asettuminen uuteen organisaatioon kestää yleensä tietotyössä vähintään puoli vuotta. Milloin perehdyttäminen loppuu, on vaikea antaa täsmällistä vastausta: silloin, kun perehdyttämisen tavoitteet on saavutettu. Perehdyttäminen on loppumassa siinä vaiheessa, kun uusi työntekijä esittää yhä enemmän ja enemmän kysymyksiä, joihin organisaatiossa ei osata enää vastata. (Kjelin ja Kuusisto 2003, 205.)

3.5 Ongelmat perehdyttämisessä

Joskus perehdyttäminen jää tekemättä tai se toteutetaan huonosti. Tavallisin syy perehdyttämisen laiminlyöntiin on todennäköisesti kiire. Erityisesti tietotyön monipuolisuus sitoo työntekijät vahvasti oman työn velvollisuuksiin, että aikaa toisen perehdyttämiselle ei tahdo löytyä. Tietotyö on usein projekti- tai asiakastyötä. Tällöin työ on usein aikataulujen ja muiden ihmisten

odotusten aikataulutettavaa. Arjen kiireisessä operatiivisessa työssä omien tehtävien priorisointi tehdään omista tavoitteista johdettuna. Uusi työntekijä voidaan kokea jopa kilpailijana. Lisäksi tietty itsekkyyks on monesti yksinkertaisesti arjen selviämistästrategia. (Kjelin ja Kuusisto 2003, 241–242.)

Perehdyttämisen väärä ajoitus voi aiheuttaa sen, että perehdyttämistä ei kerta kaikkiaan voida toteuttaa suunnitelmien mukaan. Työsuhteen alkamisajankohtaa kannattaa tarkastella myös perehdyttämisresurssien näkökulmasta. Väärä käsitys uuden työntekijän osaamisesta voi johtaa puutteelliseen perehdyttämiseen. Käsitys osaamisesta perustuu usein stereotyyppiseen ja yleisluontoiseen kuvaan siitä, mitä työntekijöiden oletetaan osaavan. Perusteellinen osaamisen kartoittaminen ja perehdyttämisen suunnittelu varmistavat, että perehdyttäminen pohjautuu tunnistetuille tarpeille. Esihenkilö ei välttämättä näe perehdyttämisen hyötyjä riittävän selvästi. Aina ei osata siirtää omaa osaamista eikä asettua uuden työntekijän asemaan. Jos perehdyttämisvalmiudet ovat puutteelliset, organisaatiossa tarvitaan tukea ja koulutusta. (Kjelin ja Kuusisto 2003, 242.)

Monet organisaation epäselvyydet johtuvat yksinkertaisesti vastuun määrittelyn tai viestinnän puutteesta. Perehdyttäminen saattaa olla epäselvästi vastuutettu, työnjako henkilöstöpalveluiden ja esihenkilöiden välillä voi olla määrittelemättä tai siitä voi olla erilaisia käsityksiä. Kun perehdyttämisen vastuunjako ei ole selvä, voi syntyä herkästi tilanne, jossa monet työntekijät organisaatiossa olettavat jonkun muun huolehtivan uuden työntekijän perehdyttämisestä tai selvittävän hänen taustat. (Kjelin ja Kuusisto 2003, 243.)

Voi olla tilanne, jossa perehdyttämisestä huolimatta ei onnistuta. Aina työ ei onnistu, vaikka rekrytointi ja perehdyttäminen on toteutettu huolellisesti. Organisaation vastuullisen johdon on ymmärrettävä, että tällaisessa tilanteessa on reagoitava välittömästi ja selvitettävä, mitkä tekijät suoriutumiseen vaikuttivat. Kysymys voi olla niin perustavanlaatuisen, että organisaation johto ja uusi työntekijä eivät näe työn sisältöä ja tavoitteita samalla tavalla. (Kjelin ja Kuusisto 2003, 243.)

Asiantuntijatyötä tekevän työntekijän kohdalla puutteellinen ammattitaito voi olla syy epäonnistumiseen. Useammin on kysymys kuitenkin siitä, että uuden työntekijän ja organisaation odotusten yhteensovittamisessa ei ole onnistuttu. Työntekijän käsitys roolistaan, työn sisällöstä, vastuista tai toimintamahdollisuuksista on syystä tai toisesta toinen kuin organisaation johdolla. Samanlaisesta yhteensovittamisen ongelmasta on kysymys silloin, kun uuden työntekijän toimintatapa ei alkuunkaan sovi vallitsevaan kulttuuriin. Kjelin ja Kuusisto vetoavat kirjassaan hyvin suoritettun rekrytoinnin ja perehdyttämisen merkitykseen. (Kjelin ja Kuusisto 2003, 244.)

4 PEREHDYTTÄMISPROSESSI

Perehdyttämisprosessin suunnitteleminen on hyvä aloittaa kysymällä, mitä organisaatio odottaa uuden työntekijän onnistuneelta perehdyttämiseltä. Tavoitteiden määrittäminen on tärkeää, jotta tiedetään alusta alkaen, minne ollaan todellisuudessa pyrkimässä. Vasta tavoitteiden määrittämisen jälkeen kannattaa etsiä keinoja näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. (Eklund 2020, 14.)

Perehdyttämisprosessin tulee olla oikeudenmukainen, tasalaatuinen ja läpinäkyvä. Läpinäkyvyys tarkoittaa sitä, että työntekijän on mahdollista helposti ymmärtää, mistä perehdyttämisprosessi koostuu ja miten hän voi itse siihen vaikuttaa. Perehdyttämisprosessin sisällölle tulee löytyä selkeät perusteet, ja työntekijällä tulee olla mahdollisuus tulla kuulluksi sekä päästä vaikuttamaan prosessin sisältöön. Mitä paremmin jokainen perehdyttämiseen osallistuva työntekijä ymmärtää perehdyttämisprosessin perusteet ja pystyy vaikuttamaan sen kulkuun, sitä valmiimpi hän on siihen sitoutumaan. (Eklund 2020, 30.)

Ammattimainen perehdyttämisprosessi pystyy pitämään työn tehokkuuden notkahduksen mahdollisimman matalana ja lyhytkestoisena. Taitamattomasti johdettu perehdyttämisprosessi johtaa siihen, että tehokkuuden kasvuun kuluva aika on paljon pidempi ja pidemmänkään ajan kuluttua ei välttämättä päästä samalle tasolle kuin onnistuneella perehdyttämisellä. Eklund (2020, 33.) kertoo kirjassaan, että äärimmäisessä tapauksessa epäonnistuneesti johdettu perehdyttäminen johtaa jatkuvaan tuottavuuden laskuun ja lopulta työntekijän irtisanomiseen tai irtisanoutumiseen.

Perehdyttämisen tavoitteena on antaa uudelle työntekijälle perustiedot työpaikasta, mahdollistaa myönteinen asennoituminen uuteen organisaatioon sekä luoda hyvä yhteistyö uuden työntekijän, esihenkilön ja työkavereiden välille. Tavoitteena on lyhentää oppimisaikaa, poistaa epävarmuutta, vähentää virheitä, tapaturmia ja muista työstä johtuvia haittoja, jotka voivat aiheuttaa työympäristön ja työtehtävien huonosta tuntemisesta. Tavoitteena on myös valmentaa työntekijä uusiin tehtäviin tehtäväkohtaisella työnopastuksella, turvata työyhteisön toiminta nyt ja tulevaisuudessa. Hyvän perehdyttämisen pääkohdat ovat: (Työturvallisuuskeskus 2004, 58–60.)

- Työhönotto
 - o Työhönoton yhteydessä kerrotaan muun muassa. työn sisällöstä, palvelussuhteen ehdoista ja työyhteisöstä sekä jaetaan kirjallista esittely- ja muuta aineistoa.
- Vastaanotto ja perehdyttämisen käynnistäminen
 - o Alkukeskusteluun osallistuvat esimiehen lisäksi mahdollisuuksien mukaan myös muut perehdyttämisestä vastaavat henkilöt. Ennalta laadittu, yksilölliset tarpeet huomioon ottava henkilökohtainen perehdyttämisohjelma käydään läpi ja siitä keskustellaan uuden työntekijän kanssa.
 - o Perehdyttäminen aloitetaan ja sitä jatketaan tehtäväkohtaisen työnopastuksen ohella niin kauan, että talo ja työt ovat tulleet tutuiksi.
 - o Jos uusi työntekijä on siirtynyt uudelle paikkakunnalle, saattaa perehdyttäminen paikkakunnan tärkeimpiin kohteisiin olla paikallaan.

- Tehtäväkohtainen työnopastus
 - o Tehtäväkohtaisen työnopastuksen tekee joko esihenkilö tai työnopastaja, joka on saanut tehtävään koulutuksen.
- Perehdyttämisen jatkaminen
 - o Perehdyttämistä jatketaan rinnan töiden opettamisen kanssa. Kohteena ovat yritys, organisaatio, toimintaympäristö, talon tavat ja niin edelleen.
- Työhön perehdyttämisen arviointi ja kehittäminen
 - o Arvioinnilla selvitetään, mitä perehdyttämisellä on saatu aikaan ja millaisia kehittämistoimia tarvitaan. Kehittäminen edellyttää keskustelua, kyselyä, yhteistyötä ja käytännön toimia.

Perehdyttämisprossille asetettuja yleisemmän tason tavoitteita on nostettu esille seuraavassa luettelossa. Laajempien tavoitteiden avulla voidaan lähteä pohtimaan organisaatiokohtaista näkemystä perehdyttämisen tarkemmista tavoitteista. Lopulliset tarkennetut tavoitteet riippuvat aina organisaatiosta sekä organisaation uusista työntekijöistä. (Eklund 2020, 30.)

- Tukee organisaation strategiaa.
- Vahvistaa organisaatiokulttuuria.
- Edesauttaa työntekijöiden sitoutumista.
- Nostaa uuden työntekijän osaamisen tarvittavalle tasolle.
- Auttaa tunnistamaan uuden työntekijän ammatillista ja henkilökohtaista kehittymistä.
- Edesauttaa työntekijöiden tutustumista toisiinsa.
- Huomio uuden työntekijän yksilölliset ominaisuudet.
- Vahvistaa työn merkityksen kokemusta.
- Nostaa vuorovaikutuksen laatua.

Perehdyttämisprosessi kuvaa organisaation näkökulmaa perehdyttämisestä ja tarjoaa mahdollisuudet uuden työntekijän kehittymiselle. Organisaation yhteinen näkemys perehdyttämisen sisällöstä on olennaista. Perehdyttämisprosessin sisältö pitää myös osata kertoa selkeästi perehdyttämistyötä tekeville, jotta kaikki sen osakokonaisuudet tulevat hyödynnetyksi oikein. Ei riitä, että perehdyttämisprosessi määritellään yhdessä, jos kukaan ei ota vastuuta sen käyttöön viemisestä tai kehittämisestä. Tällöin perehdyttämisprosessi on luotu vain prosessin olemassaolon vuoksi, se ei tue käytännön työskentelyä. Jos määriteltyä perehdyttämisprosessia ei ole olemassa, myöskään sen kehittäminen ei ole mahdollista. Suunnittelematonta ja tilanteen mukaan muuttuvaa perehdyttämistä on mahdotonta lähteä yhteisesti kehittämään. (Eklund 2020, 36–37.)

Perehdyttämistä voidaan kuvata monivaiheisena prosessina, joka etenee kronologisessa järjestyksessä. Kupias ja Peltola jakavat sen seuraaviin vaiheisiin (Kupias ja Peltola 2009, 102–110):

- Ennen rekrytointia
 - o perehdyttäminen tai perehdyttämisen valmistelu alkaa jo ennen rekrytointia
- Rekrytointivaihe
 - o hakijoille kerrotaan sekä tehtävän, työyhteisön että organisaation erityspiirteistä ja vaatimuksista
 - o samalla organisaatio saa tietoa hakijoiden ajatuksista, näkemyksistä, potentiaalista ja osaamisesta
- Ennen töihin tuloa
 - o työsuhteen alkuun liittyvät käytännönasiat täytyy hoitaa
 - o perehdyttämistä koordinoivan henkilön yhteydenotto. Koordinoija saa tärkeitä tietoja perehdyttämissuunnitelman laatimista varten. Uusi työntekijä voi myös kysyä epäselviä asioita ennen työn aloittamista ja perehdyttäjä voi kertoa ensimmäisestä työpäivästä
- Vastaanotto
 - o uusi työntekijä saa ensivaikutelman koko työyhteisöstä
 - o vastaanottamassa kannattaa olla, jos mahdollista, työntekijän oma esihenkilö
- Ensimmäinen päivä
 - o kiireisimmät käytännön asiat, kuten avainten luovuttaminen, kulkuluvat ja työvälineet, jotka voi hankkia etukäteen
 - o työpisteen esittely, lähimmät työtoverit sekä työtilat
- Ensimmäinen viikko
 - o tärkeää on, että uusi työntekijä pääsee kiinni työhönsä
 - o työntekijä saa ”ensiapupakkauksen”, jonka avulla hän pääsee hyvin työn alkuun
 - o todellisen ”ensiapupakkauksen” sisältö on tarkkaan harkittu. Sillä päästään alkuun. On kysyttävä, mistä tiedoista ja taidoista on hyötyä sekä organisaation että uuden työntekijän kannalta? Minkälaisella pakkauksen sisällöllä työntekijä saa parhaimmat onnistumisen edellytykset? Ja millä vältetään pahimmat virheet?
 - o uuden työntekijän kokemukset ja osaaminen tulee selvittää ja tämän pohjalta laatia tai täsmentää hänen oppimistaan tukeva perehdyttämissuunnitelma

- viikon lopuksi lyhyt palaute keskustelu perehtymisen ja perehdyttämisen ensivai-
kutelmista
- Ensimmäinen kuukausi
 - tarkoitus, että uusi työntekijä pääsee kiinni tuottavaan työhön ja sisälle työyhteisön toimintakulttuuriin
 - uudella työntekijällä oltava mahdollisuus tuoda esille omia näkemyksiään, jotka parhaimmillaan johtavat uusiin ideoihin toimintatapojen kehittämiseksi
 - päävastuu perehtymisestä siirtyy vähitellen perehtyjälle itselleen
 - palautekeskustelu perehdyttäjän kanssa
- Koeajan päätyttyä
 - uusi työntekijä on otettu työyhteisönsä jäseneksi ja hän itse osaa hankkia lisää tietoa työstään
 - ennen koeajan päättymistä pidetään koeaikakeskustelu, jossa voidaan molemmin puolin arvioida perehdyttämisen ja perehtymisen onnistumista ja jatkotarvetta
- Työsuhteen aikana
 - perehtyminen jatkuu suunnitelman tai tarpeen mukaan
- Työsuhteen päätyminen
 - lähtevä työntekijä on oppinut paljon tai ainakin jotain organisaatiosta ja sen toimintatavoista. On järjestöntä olla pyytämättä häneltä palautetta
 - lähtökeskustelussa on hyvä kysyä myös perehdyttämisen onnistumisesta

4.1 Perehdyttämisen suunnittelu

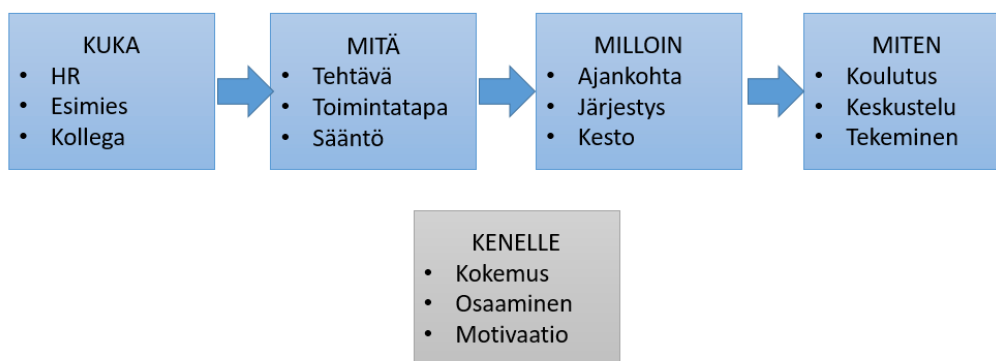
Perehdyttämisen suunnittelu mahdollistaa yhteiset perehdyttämiskäytännöt organisaatiossa. Suunnitelman toteuttaminen on kuitenkin ratkaiseva ja yleensä haasteellisemmaksi koettu vaihe. Organisaation tulee varmistaa, että perehdyttäjät tietävät, mitä heiltä odotetaan ja heille tarjotaan riittävät resurssit perehdyttämiseen. Perehdyttämisen suunnittelu edellyttää sitä, että kehittymisen tavoitteet on mietitty valmiiksi organisaatiossa. Tarkoituksenmukainen suunnittelu ottaa huomioon tavoitellun toimintakonseptin, nykytilanteen ja käytettävissä olevat resurssit. (Eklund 2020, 139–140; Kupias ja Peltola 2009, 87.)

Perehdyttämisen suunnittelun ja toteutuksen haasteena on se, että jokainen organisaatio, työtehtävä, työyhteisö ja viimeistään työntekijä on erilainen. Työelämä ei koskaan toimi niin kuin se prosessina halutaan piirtää. Ihmiset tuovat mukanaan ennustamattomuuden, yllätyksellisyyden ja vaihtelun. Jotta voidaan ymmärtää organisaatioiden toimintaa ja suunnitella parempia käytäntöjä, täytyy ymmärtää miten ihminen toimii ja minkälaisia tekijöitä se tuo työhön. Perehdyttämisen onnistumisen edellytykset luodaan jo rekrytoinnin aikana. Toimivinkaan perehdyttäminen ei

pelasta pieleen mennyttä rekrytointia. Onnistunut rekrytointi voidaan toisaalta pilata huonolla perehdyttämällä. (Eklund 2020, 14–15 ja 34.)

Perehdyttämisprosessia suunniteltaessa ja perehdyttäjiä koulutettaessa on syytä ottaa puheeksi myös se, millä tavoin perehdyttäminen halutaan viedä läpi organisaatiossa. Perehdyttämisprosessin luonteella tarkoitetaan sitä, kuinka muodollisia tai joustavia, virallisia tai epävirallisia, tapoja perehdyttämisessä halutaan hyödyntää. Ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa, vaan organisaatiot hyödyntävät erilaisia tapoja perehdyttämisen toteutuksessa. On hyvä ymmärtää näiden erilaisten tapojen ominaisuudet ja se, mihin tarkoitukseen mikäkin niistä sopii. (Eklund 2020, 80–81.)

Perehdyttämisen suunnittelussa on syytä ottaa huomioon, että pelkästään tiedon määrä ei ole olennaista, vaan tiedon oikeanlainen ja oikea-aikainen kohdentaminen ja mukauttaminen perehdytettävän tarpeiden mukaan. Epäolennaisten asioiden läpikäyminen hidastaa perehtymistä ja lopulta turhauttaa kumpaakin osapuolta. Perehdyttämisen suunnittelussa on otettava huomioon, mitä asioita perehdyttäminen sisältää, kuka on vastuussa eri asioista sekä milloin, miten ja missä järjestyksessä nämä asiat käydään läpi. (Kuva 7.) Lisäksi suunnittelussa on otettava huomioon kenelle perehdyttäminen on suunnattu, eli miten jokainen uusi työntekijä huomioidaan yksilönä, jotta perehdyttäminen olisi juuri hänelle sopiva. (Eklund 2020, 51 ja 76.)



Kuva 7. Perehdyttämisen suunnittelussa huomioon otettavat näkökulmat.

Kokonaisuuden jakaminen useampaan osa-alueeseen helpottaa perehdyttämisprosessin suunnittelua ja auttaa perehdytettävää hahmottamaan perehdyttämisen sisältöä paremmin. Sopivan jaottelun avulla kokonaisuutta on helpompi hallita ja pienemmät osa-alueet on mahdollista delegoida eteenpäin. Osa-alueisiin jaottelun tulisi tukea perehdyttämisen tavoitteita ja helpottaa perehdyttämisen seuranta. Parhaimmillaan perehdyttämissuunnitelma tarjoaa sopivan kokoisine osa-alueineen oikean mittakaavan, jonka avulla perehdyttämisen eri osapuolilla on mahdollisuus suunnistaa kohti tavoitteita. Eklund on esitellyt yhden tavan jakaa perehdyttämisprosessin sisältö eri osa-alueisiin. (Kuva 8.) Se on yhdistelmä eri lähteistä ja kokemuksista saatua tietoa. Tämä on hyvä työkalu perehdyttämisprosessin sisällön suunnitteluun, sillä osa-alueet koskettavat jokaisen organisaation toimintaa ja perehdyttämistä. Nämä osa-alueet vaativat eri painotuksia eri organisaatioissa ja kaikki osa-alueet ovat todellisuudessa vahvasti linkitettyjä toisiinsa. Jotkin perehdytettävät asiat voivat kuulua useampaan osa-alueeseen, mutta jaottelemalla tehtävät tiettyihin osa-alueisiin syntyy kaikille samalainen mielikuva perehdyttämisen sisällöstä. (Eklund 2020, 92–93.)



Kuva 8. Perehdyttämisprosessin osa-alueet (Eklund 2020, 92).

Perehdyttämisprosessin suunnitteluun kuuluu uuden työntekijän edistymisen ja kehittymisen seurannasta sopiminen. Perehdyttämisen etenemistä pitää seurata, jotta pystytään tarjoamaan toimiva perehdyttäminen juuri kyseiselle työntekijälle. Jatkuvan seurannan ja arvioinnin avulla varmistetaan, että määriteltyihin tavoitteisiin päästään ja organisaatiolla on kyky reagoida muutoksiin. Perehdyttämisen seuranta on olennaista siksi, että sen avulla kerättävän palautteen avulla on mahdollista kehittää itse perehdyttämisprosessia. (Eklund 2020, 109.)

Perehdyttämisen sisältö merkitsee paljon. Joustava suunnitelma jännevöittää perehtymistä. Perehdyttämisen etukäteissuunnitelma luo rungon, aikataulun ja työnjaon perehdyttämiselle. Perehdyttämisen alussa on ensiarvoista käydä yhdessä uuden työntekijän kanssa suunnitelma läpi ja muokata perehdyttäminen hänen tarpeitaan vastaavaksi. Osa ajatellusta sisällöstä voi olla työntekijälle jo tuttua ja toisaalta hänellä voi olla oppimistarpeita, joita normaalissa perehdyttämissuunnitelmassa ei ole huomioitu. Käytännössä yhteisesti hyväksytyyn henkilökohtaisen perehdyttämissuunnitelman teko olisi järkevintä heti ensimmäisen työhön liittyvän orientointikeskustelun jälkeen. (Kjelin ja Kuusisto 2003, 198.)

4.2 Sitoutuminen

Perehdyttämisjaksolla on huomattu olevan merkittäviä vaikutuksia työntekijän sitoutumisen tasoon. Tutkimuksessa (Kammeyer-Mueller, Wanberg, Rubenstein, Song 2013) tarkasteltiin uuden työntekijän saaman tuen vaikutusta sitoutumiseen ensimmäisen 90 päivän aikana verrattuna sen jälkeen saaman tuen vaikutukseen. Ensimmäisten kuukausien aikana saatu tuki vaikutti voimakkaimmin työn tulokseen ja sitoutumiseen jatkossa kuin 90 päivän jälkeinen aika. Voidaan siis päätellä, että ensimmäiset kuukaudet, jotka yleensä käsitetään perehdyttämisjaksona, ovat tärkeimpiä työntekijän sitoutumisen kannalta.

Eräs tutkimus (Farren, 2007) osoitti, että suunnitelmallisen perehdyttämisprosessin käyttöönoton ansiosta todennäköisyys siihen, että työntekijät olivat työtehtävissään vielä 3 vuoden jälkeen, kasvoi 58 %. Sitoutuneet työntekijät tutkitusti työskentelevät tehokkaammin ja ovat tyytyväisempiä työhönsä. Voimakkain sitoutuminen syntyy, kun työntekijä kokee organisaation tarkoituksen,

arvot ja tavoitteet itselleen läheisiksi ja sellaisiksi, että ne heijastuvat myös organisaation käytännön toiminnassa. (Eklund 2020, 34–35; Kjelin ja Kuusisto 2003, 27.)

4.3 Perehdyttämisen seuranta

Perehdyttämisen aloituksen jälkeen on tärkeää huolehtia myös seurannasta. On hyvä sopia perehdytettävän työntekijän kanssa siitä, milloin seuraavan kerran arvioidaan työtehtävien oppimista ja työyhteisöön sopeutumista. Näin perehdytettävälle tulee varmuutta siihen, että hänen perehdyttämiseensä suhtaudutaan vakavasti ja sitä pidetään tärkeänä. Hyvin hoidettu perehdyttäminen tarkoittaa aitoa kiinnostusta uutta työntekijää ja tämän osaamista kohtaan. (Joki 2021, 95–96.)

Jotta perehdyttämisen etenemistä voidaan seurata, on kirjattava muistiin suunnitelma, aikataulu ja vastuuhenkilöt. Esihenkilön kannattaa seurata perehdyttämisen etenemistä, jotta kiireiset työt ja perehdyttäminen priorisoidaan järkevästi kokonaisuuden kannalta. Perehdyttämisen osa-alueet kannatta jakaa useamman henkilön, sekä vähemmän aikaa organisaatiossa olleitten että kokeneiden konkareiden vastuulle ja sovituista asioista on hyvä tehdä lukujärjestys. Uutta työntekijää kannattaa systemaattisesti rohkaista tuomaan esille näkökulmansa työntekemisestä, koska niistä voi saada loistavia uusia ideoita. (Aalto ja Kurttila 2021, 200.)

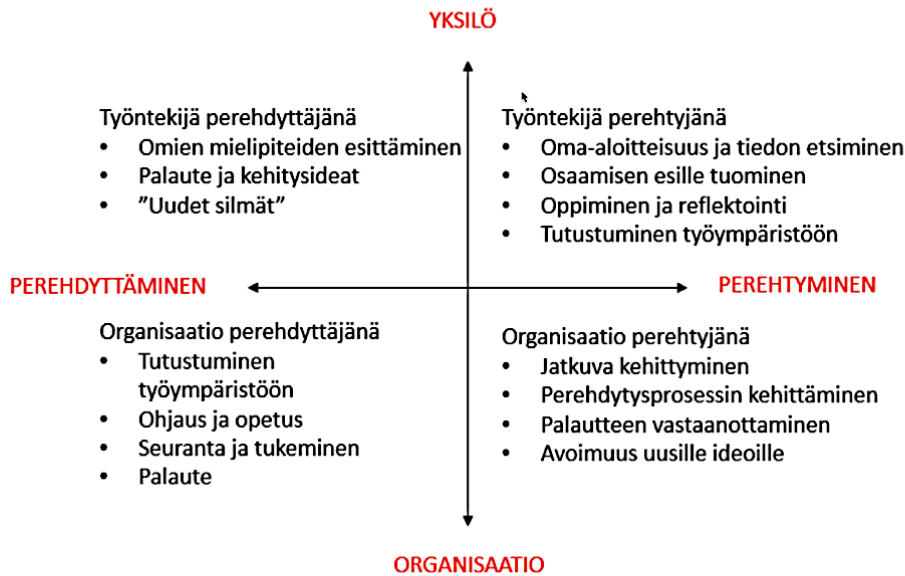
Perehdyttämiselle on tärkeää asettaa tarkat tavoitteet ja aikaraja näiden tavoitteiden saavuttamiseen. Riittää että toivottava taso saavutetaan esimerkiksi kolmen kuukauden jälkeen. Koko perehdyttämisaikalle on lisäksi tärkeää suunnitella toimivat seurantakäytänteet, jotta uuden työntekijän muuttuviin tarpeisiin pystytään reagoimaan. Selkeät tavoitteet mahdollistavat kehittymisen seurannan ja seurantakäytänteet tekevät palautteen antamisesta systemaattisempaa. Perehdyttämisyksikön jälkeen voidaan asettaa uudet tavoitteet esimerkiksi seuraaville kolmelle tai kuudelle kuukaudelle. Perehdyttämisen keston sijaan on oleellisempaa miettiä, mitä tapahtuu, kun perehdyttäminen päättyy. (Eklund 2020, 90–91.)

4.4 Roolit ja perehdyttämisen vastuunjako

Monissa organisaatioissa on nimitetty erikseen henkilöt, joiden työtehtäviin perehdyttäminen kuuluu. Yleensä tämä perehdyttäjän työ tehdään oman muun toimen ohella, mutta perehdyttämisen osuus työtehtävistä voi olla hyvin suuri. Näin on erityisesti organisaatioissa, joissa vaihtuvuus on suurta. Vastuu perehdyttämisestä on viime kädessä esihenkilöllä, mutta hän on siirtänyt osan vastuusta nimetyille perehdyttäjälle. Tämä vastuunjako kannattaa sopia tarkkaan ja aina tapauskohtaisesti, vaikka se olisi mainittu nimetyn perehdyttäjän ja esihenkilön tehtäväkuvauksissa. Perehdyttäjällä ei yleensä ole työnjohdollista valtaa, ja silloin hänellä ei myöskään voi olla sitä vastaavaa vastuuta. (Kupias ja Peltola 2009, 82.)

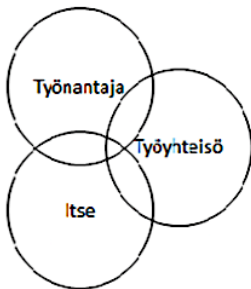
Perehdyttäminen mielletään perinteisesti yksisuuntaisena tapahtumana, jossa organisaation suunnalta tulee odotuksia, tavoitteita ja ohjeistusta. Uusi työntekijä toimii tiedon vastaanottajana eli häntä perehdytetään tehtävään. Työntekijältä odotetaan oma-aloitteisuutta ja aktiivisuutta, mutta niiden rooli voi helposti jäädä taka-alalle. Tehokas työelämään sopiva perehdyttäminen ottaa huomioon myös uuden työntekijän roolin perehdyttäjänä. Työntekijän vastuulla on tuoda esille omia näkemyksiään ja antaa palautetta organisaatiolle. Organisaatio toimii tällöin itse perehdyttäjänä. Organisaation esihenkilöiden vastuulla on tutustua tulokkaaseen, olla avoin palautteelle ja kehitysideoille sekä kannustaa uutta työntekijää kertomaan oma näkemyksensä.

Tällainen kaksisuuntainen prosessi hyödyntää molempia osapuolia ja mahdollistaa kehittymisen pitkällä tähtäimellä. Eklund selvittää kuvassa 9. perehdyttämisen eri näkökulmia. (Eklund 2020, 39.)



Kuva 9. Perehdyttämisen neljä eri näkökulmaa (Eklund 2020, 39).

Työnantaja ei voi yksinään varmistaa onnistunutta perehdyttämistä, vaikka prosessi olisi teoriassa loppuun asti mietitty. Perehdyttämisen onnistumisen vastuuta on myös perehdytettävällä työntekijällä. Työntekijän vastuusta puhuttaessa keskitytään usein pelkästään työntekijän työsopimuksen mukaiseen vastuuseen työnantajaa kohtaan. Työntekijän vastuu on kuitenkin laajempi käsite. Työntekijän vastuu voidaan jakaa kolmeen eri osaan kuvan 10. mukaisesti. Vastuu kohdistuu tällöin työnantajaa, työyhteisöä sekä työntekijää itseään kohtaan. (Eklund 2020, 161–162.)



Kuva 10. Työntekijän vastuu kohdistuu työnantajaa, työyhteisöä ja itseään kohtaan (Eklund 2020, 161).

Organisaatiossa on erilaisia perehdyttäjärooleja. Suomalaisissa organisaatiossa perehdytetään ainakin seuraavissa rooleissa (Kupias ja Peltola 2009, 95):

- työhönottaja
- uuden työntekijän vastaanottaja

- hallinnollinen perehdyttäjä
- työyhteisöön tutustuttaja
- työsuhteeseen perehdyttäjä
- organisaatioon perehdyttäjä
- jonkin alueen syvälinen osaaja
- uuden työntekijän kokonaisperehdyttämisen koordinoija
- kummi tai mentori.

Hyvään perehdyttämiseen kuuluu, että jokainen työyhteisön työntekijä tuntee omalta osaltaan olevansa vastuussa uuden työntekijän perehdyttämisestä. Koko lähityöyhteisö pitäisi valjastaa eri perehdyttämisen osa-alueisiin. On tärkeää, että jokaisella työntekijällä on oma roolinsa perehdyttämisestä. Näin jokainen pääsee jo alkuvaiheessa tutustumaan tulokkaaseen, koski hänen vastuunsa sitten perehdyttämistä työhön, työyhteisöön tai organisaatioon. (Kupias ja Peltola 2009, 81.)

Organisaatioissa saattaa olla nimettyjä perehdyttäjiä, joiden tehtävänä on antaa tiettyyn tehtävään alkuperehdyttäminen. He tuntevat tehtävän hyvin ja ovat erikoistuneet sen opastamiseen. He irrottautuvat aina uuden työntekijän saapuessa omasta varsinaisesta työstään ja keskittyvät uuden työntekijän perehdyttämiseen. Monissa organisaatioissa nimetyn perehdyttäjän rooli on laajempi. He toimivat esihenkilöiden apuna ja osallistuvat usein jo rekrytointivaiheeseen. Heidän tehtävänä on koordinoida uuden työntekijän kokonaisperehdyttämistä ja kytkeä siihen mukaan muita perehdyttäjiä. Usein heidän tehtävänsä perehdyttäjänä ei liity vain uusien henkilöiden perehdyttämiseen vaan koskee myös vanhojen, organisaatioissa jo olevien perehdyttämistä työn ja työkäytäntöjen muuttuessa. Nimettyjen perehdyttäjien käyttö helpottaa parhaimmillaan esihenkilöiden työtä. Nimetyt perehdyttäjät voivat ottaa vastuuta perehdyttämisen kehittämisestä ja suurilta osin sen toteuttamisesta, jos siihen varataan aikaa. Esihenkilö on se, joka resursoi aikaa ja hän on aina tärkeässä roolissa perehdyttämisen kehittämisessä ja toteuttamisessa. (Kupias ja Peltola 2009, 83.)

Hyvä perehdyttäminen arvioidaan viime kädessä yksittäisissä perehdyttämistilanteissa. Tarkoituksenmukaiset rakenteet ja puitteet luovat hyvät edellytykset laadukkaalle perehdyttämiselle. Jos kohtaaminen oppimis- ja ohjaustilanteissa epäonnistuu, perehdyttäminen epäonnistuu. Vaikka perehdyttämisen rakenteet olisivat organisaatioissa kehittymättömät, yksittäiset perehdyttäjät voivat edistää perehdyttämistä paljon yksittäisten kohtaamisten aikana. Olipa perehdyttämiskonsepti millainen tahansa, hyvällä perehdyttäjällä on hyvät ohjaajan taidot, ja hän tukee toimillaan perehdyttäjän oppimista ja osaamisen kehittymistä. Perehdyttäjällä on hyvä olla tietoa ja osaamista oppimisesta, sillä hänen tehtävänsä on edistää uuden työntekijän oppimista. (Kupias ja Peltola 2009, 111.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten perehdyttäminen päivystävän palomestarin tehtävään on tehty ja miten työntekijät ovat kokeneet perehdyttämisprosessin kokonaisuudessaan yksilön näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena oli perehdyttämisprosessin kehittäminen Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksella enemmän yksilöiden tarpeita vastaavaksi. Tutkimuksessa selvitetiin työntekijöiden kokemaa perehdyttämistä omakohtaisten kokemusten perusteella sekä työntekijöiden ajatuksia perehdyttämisprosessin kehittämiseksi. Tutkimus on rajattu vain päivystävän palomestarin perehdyttämiseen liittyviin asioihin. Tutkimuksessa ei otettu huomioon Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen muuta perehdyttämistä, joka annetaan kaikille uusille työntekijöille.

5.1 Tutkimusmenetelmä ja haastattelut

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena, joka on laadullinen tutkimus. Kyseessä on tutkimus, jolla pyritään tarkastelemaan päivystävän palomestarin perehdyttämistä työntekijöiden näkökulmasta. Valittu tutkimusmenetelmä vastaa parhaiten tutkimuksen tarkoitusta ja tavoitetta. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää ja havainnollistaa Keski-uudenmaan pelastuslaitoksen perehdyttämisprosessin vaiheita mahdollisimman monipuolisesti. Laadullisessa tutkimuksessa suositaan menetelmiä, joiden avulla tutkittavien oma ääni pääsee esille. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 162–164.)

Tutkimukseen on kerätty aineistoa haastattelun avulla. Haastattelukysymykset ovat muodostuneet aikaisempien perehdyttämiseen liittyvien tutkimusten, kirjallisuuden sekä omien näkemysten perusteella. Kysymykset muotoiltiin niin, että niihin ei voinut vastata kyllä tai ei. Haastattelussa edetään teemojen mukaisesti, jolloin kysymysten tarkempi sisältö ja järjestys voi vaihdella. Tavoitteena on löytää vastauksia, jotka tukevat laadullisen tutkimuksen tarkoitusta. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 93.)

5.2 Otos ja aineiston kerääminen

Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksella oli tutkimusta tehtäessä yhteensä neljätoista päivystävää palomestaria. Tutkimuksen kohteeksi valikoitui Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen työntekijät, jotka on perehdytetty päivystävän palomestarin tehtäviin vuoden 2019 jälkeen. Haastatteluihin osallistui yhteensä seitsemän (N=7) henkilöä. Haastateltavat valittiin sen tiedon perusteella, milloin heidät on perehdytetty päivystävän palomestarin tehtävään Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksella. Otosta ei voinut laajentaa tähän tutkimukseen. Kaikki vuoden 2019 jälkeen perehdytetyt ja he ovat edelleen Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen palveluksessa, haastateltiin. Haastattelut on tehty maaliskuussa 2024.

Haastattelut on kaikki tehty henkilökohtaisesti haastatteleamalla ja haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla. Haastatteluiden tukena toimi haastattelurunko (Liite 1). Haastattelurungon teemoja olivat organisaatioon saapuminen, perehdyttämisprosessi ja kehitysajatukset. Haastattelut kestivät keskimäärin 34 minuuttia. Litterointi tekstimuotoon tapahtui haastatteluiden jälkeen. Tekstimateriaalia kertyi 98 sivua fonttikoolla 11 ja rivivälillä 1. Haastattelut tehtiin kaikki nimettöminä ja henkilöt on merkitty kirjaimilla A, B, C jne. Haastatteluiden tiedot on koottu taulukkoon 1.

Taulukko 1. Haastatteluiden tiedot

	Päivämäärä	Kesto	Litteraatti
Haastattelu A	21.3.2024	34 min	15 sivua
Haastattelu B	21.3.2024	33 min	14 sivua
Haastattelu C	23.3.2024	32 min	11 sivua
Haastattelu D	26.3.2024	33 min	15 sivua
Haastattelu E	26.3.2024	33 min	15 sivua
Haastattelu F	28.3.2024	45 min	14 sivua
Haastattelu G	28.3.2024	27 min	14 sivua

5.3 Tutkimuksen eettisyys

Opinnäytetyössä noudatettiin hyvän tieteellisen käytännön tapoja. Laadullisen tutkimukseen käytettävät menetelmät tulee olla eettisesti kestäviä ja tutkimuksen tulosten tulee vastata tieteelliselle tutkimukselle luotuja kriteerejä. Tutkimuksen aineiston hankinta on ollut myös läpinäkyvää. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 127–130.)

Opinnäytetyön vaiheet on kuvattu mahdollisimman tarkasti ja tulokset on pyritty avaamaan mahdollisimman selvästi. Henkilöitä ei ole valittu tutkimukseen erityisillä kriteereillä, ja tämän vuoksi tutkimusta voidaan pitää luotettavana. Tutkimus käsittelee vain päivystävän palomestarin perehdyttämistä Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksella ja tämä tulee huomioida opinnäytetyötä luokiessa.

Haastattelujen ajankohdat on sovittu henkilökohtaisesti puhelimitse tai sähköpostilla noin viikko ennen haastatteluja. Sähköpostilla kaikille haastateltaville lähetettiin saatekirje, jossa on kerrottu opinnäytetyön aihe ja kysytty vapaaehtoisuutta osallistumisesta laadulliseen tutkimukseen. Haastattelujen alussa on mainittu, että haastattelu nauhoitetaan ja että haastattelu on luottamuksellinen.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Analyysin tulokset jakautuivat kolmeen yläluokkaan: kokemukset rekrytoinnista, perehdyttämisen toimivuus ja perehdyttämisprosessin kehittäminen. Kokemukset rekrytoinnista jakautui alaluokkiin mielikuva työnantajasta hakuvaiheessa ja se, miten työnantaja piti yhteyttä hakuvaiheen aikana. Perehdyttämisen toimivuus jakautui alaluokkiin vastaanotto ensimmäisenä työpäivänä, perehdyttämisprosessi, osaamisen varmistaminen ja oppimiseen vaikuttavat tekijät. Perehdyttämisprosessin kehittäminen jakautui alaluokkiin perehdyttämisprosessin kehittämien, perehdyttämisen kesto ja osaamisen varmistaminen. Perehdyttämisen toimivuutta selvitettiin työntekijöiden omakohtaisista kokemuksista.

Otosjoukon koulutustausta vaihteli siten, että kaikilla henkilöillä oli pelastusalan päällystötutkinto, osalla oli lisäksi aikaisemmin hankittu pelastusalan alipäällystötutkinto. Osalla oli taustaa sopimuspalokuntatoiminnasta ja osalla oli ylempiammattikorkeakoulututkinto. Työkokemus vaihteli neljän vuoden ja 29 vuoden välillä. Keskiarvona haastateltavilla oli työkokemusta 15 vuotta.

6.1 Kokemukset rekrytoinnista

Perehdyttämisen eri vaiheita on arvioitu perehdyttämisen toimivuuden näkökulmasta. Arvioinnin ensimmäinen vaihe on rekrytoinnin aikana tapahtunut tietojen vaihto ja viestintä ennen ensimmäistä työpäivää. Tämän jälkeen selvitetään, millainen mielikuva on työntekijöille tullut uudesta työnantajasta rekrytointivaiheessa.

Kaikki seitsemän henkilöä saivat tietoa avoimena olevasta tehtävästä ja Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksesta työpaikkailmoituksen perusteella. Viisi henkilöä kertoi, että he olivat myös selvittäneet tarkempia tietoja pelastuslaitoksesta puskaradion kautta, eli he olivat kyselleet työtehtävästä ja työnantajasta tuntemiltaan henkilöiltä, jotka työskentelevät tai ovat joskus työskennelleet Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksella. Kaksi henkilöä olivat itse selvittäneet muista lähteistä tarkempia tietoja pelastuslaitoksesta ja alueesta, jossa pelastuslaitos toimii. Esimerkkinä muun muassa oli selvitetty kaupunkien ja kuntien taloustilanne, alueen kasvunäkymät sekä Keski-Uudenmaan pelastustoimen tilastoja.

”Kyllä mä varmaan katselin netistä vähän tietoja ja alueesta ja sitten ehkä jostain voisinkin kuvitella, että olisin pelastustoimen taskutilastosta vähän katsonut tilastoja.”
(C)

”Ja taisinpa soittaa yhdelle töissä täällä olevalle. Taisinpa jopa katsoa Vantaan kaupungin tasetakin.” (F)

Rekrytointivaiheessa työnantaja piti yhteyttä henkilöihin vaihtelevasti. Kaikkiin seitsemään oli pidetty jossain vaiheessa yhteyttä sähköpostilla. Kolme henkilöä kertoi, että he olivat olleet puheilyyhteydessä työnantajan edustajaan. Yksi henkilö kertoi, että hän oli saanut tietoa valinnoista päätöspöytäkirjojen kautta. Suurin osa henkilöistä piti yhteyden pitoa hakuvaiheessa melko riittävästi, mutta olisivat kaivanneet parempaa yhteydenpitoa työnantajalta.

Kuudelle henkilölle oli jäänyt ”ihan ok” tai ”hyvä” kuva työnantajasta rekrytointivaiheessa pidetystä haastattelusta. Henkilöt mainitsivat muun muassa, että heille oli jäänyt työhaastattelusta ystävällinen, inhimillinen ja rento kuva työnantajasta.

”vaikka oltiin pöydän ääressä, mutta sillä tavalla rennosti keskusteltiin.”(D)

Henkilöiltä kysyttiin, saivatko he mitään tietoa työnantajalta valituksi tulemisen jälkeen. Kuusi vastasi, että he olivat käyneet sovittamassa varusteita, ja kaksi henkilöä kertoi, että he olivat saaneet tietoa tulevasta työtehtävästä.

6.2 Perehdyttämisen toimivuus

Perehdyttämisen toimivuutta on analysoitu päivystävän palomestarin tehtävään perehdyttämisen osalta. Analyysin ensimmäisessä vaiheessa selvitettiin, miten työntekijät otettiin vastaan ensimmäisenä työpäivänä ja kerrottiinko heille tulevat työtehtävät. Toisessa vaiheessa on analysoitu heille pidettyä perehdyttämistä ja sitä, olivatko he tyytyväisiä saamaansa perehdyttämiseen sekä oliko heidän osaamistaan mitenkään varmistettu. Kolmannessa vaiheessa selvitettiin, oliko perehdyttämisessä tekijöitä, jotka edistivät tai haittasivat oppimista, ja oliko perehdyttämisessä joi-tain, mikä oli tuntunut hyödylliseltä.

Haastatteluiden perusteella vain kaksi henkilöä vastasi, että tuleva esihenkilö oli heitä vastassa ensimmäisenä työpäivänä. Neljä henkilöä kertoi, että joku muu työnantajan edustaja otti heidät vastaan. Yksi henkilö kertoi, ettei tiennyt kuka hänen esihenkilönsä oli perehdyttämisen aikana.

”En mä muista, että ois ollut varsinaisesti se, että esimies ois ollut tossa ovella vastassa mitenkään. Mä vaan ilmoittauduin tällä paikalla silloin. Ja siitä se lähti, se homma liikkeelle.” (B)

Kuusi henkilöä sai ensimmäisenä työpäivänä aikaisemmin sovitettut varusteet ja kulkulätkän. Kolme henkilöä kertoi, että he olivat saaneet työpuhelimen ja tietokoneen ensimmäisenä tai toisena työpäivänä. Neljä henkilöä kertoi, että työpuhelimen ja tietokoneen saamiseen kului useita päiviä.

Kolme henkilöä vastasi, että heille oli kerrottu perehdyttämisen alussa heidän tulevat työtehtävät ja vastualueet. Neljä henkilöä kertoi, että heille ei kerrottu selvästi, mitkä ovat heidän tulevat työtehtävät tai vastualueet. Osa kertoi myös, että he eivät tiedä vielä kukaan tarkasti, mitä heidän työtehtäviinsä kuuluu.

”Huonosti. Koska nyt ei vielä kukaan kerrottu. Mulle suoraan. Se on ollut itseohjautuvuutta. Ja mä oon luullut, että ne asiat kuuluu. Mut ei niitä mulle minkään tehtävänkuvaan kirjoitettu auki.” (B)

Kun haasteltavilta kysyttiin heidän perehdyttämisestä, kaikki seitsemän kertoivat, että olivat saaneet perehdyttämisen alussa Excel-taulukon, siinä oli listattu asiat, jotka heidän tulee käydä läpi perehdyttämisen aikana. Listaa käytettiin apuvälineenä, mutta listan edistymistä ei seurattu.

”No mulla oli se exceli, että perehdy näihin ja merkkää kun ne on tehty.” (G)

Kukaan haastatelluista ei kertonut, että hänelle olisi esitetty suunnitelma, miten perehdyttäminen on tarkoitus pitää ja kauanko se kestää. Kuusi henkilöä kertoi, että heille ei ollut nimetty omaa perehdyttäjää. Yksi henkilö kertoi, että hänelle kerrottiin, kuka vastaa perehdyttämisestä, mutta hän tapasi henkilön vain yhden kerran.

Henkilöt kertoivat, että heidän perehdyttämisensä kesti vähintään yhden kuukauden ja enintään kolme kuukautta. Kolme henkilöä kertoi perehdyttämisen kestäneen yhden kuukauden. Kolme vastasi perehdyttämisen kestäneen 1–2 kuukautta. Yksi henkilö kertoi perehdyttämisen kestäneen kolme kuukautta.

Kun henkilöiltä kysyttiin sitä, ovatko he tyytyväisiä saamaansa perehdyttämiseen, vain kaksi vastasi olevansa tyytyväinen perehdyttämiseen, vaikka parannettavaakin oli jäänyt. Viisi henkilöä vastasi, etteivät ole tyytyväisiä saamaansa perehdyttämiseen. Kaikki henkilöt olivat kuitenkin tyytyväisiä palomestari kollegoilta saamaansa tukeen perehdyttämisen aikana.

”En. Annoin siitä myös perehdytyksen aikana palautetta.” (G)

”En mä oikeestaan ollu” (C)

Kaksi henkilöä kertoi, että heidän osaamistaan oli testattu perehdyttämisen aikana. Toinen henkilö kertoi, että hänelle oli pidetty P20-testi, ja toinen henkilö kertoi, että hänelle oli pidetty painekoemainen onnettomuustilanteen johtamisen käytännönkoe. Viisi henkilöä vastasi, että heidän osaamistaan ei varmistettu mitenkään.

”Joo, itse asiassa siinä oli vielä sitten niin, että meillä oli tämmönen, meidän piti suorittaa P20-testi” (A)

”Ei mitenkään.” (B)

Kun haastateltavilta kysyttiin, oliko perehdyttämisen aikana tekijöitä, jotka edistivät tai haittasivat oppimista, kaksi henkilöä vastasi, että oppimista haittasi suuri uuden tiedon määrä. Yksi henkilö kertoi, että perehdyttämishjelman puuttumien haittasi oppimista. Yksi henkilö kertoi, että oppimista haittasi se, ettei ohjeita ollut koottu yhteen paikkaan. Yksi henkilö kertoi, että vanhasta pois oppiminen haittasi uuden oppimista. Yksi henkilö kertoi, että joidenkin henkilöiden asenne haittasi oppimista. Kaksi henkilöä kertoi, että tarvittavan tiedon hakeminen itse edisti oppimista.

Kun haastateltavilta kysyttiin, mitkä asiat olivat erityisen hyödyllisiä perehdyttämässä, neljä kertoi, että erityiskohteisiin kuten lentokenttään ja kehärataan tutustuminen oli hyödyllistä. Kaksi mainitsi, että kokivat erityisen hyödylliseksi johtoyksikössä mukana olemisen. Yksi henkilö kertoi, että oli erityisen hyödyllistä että oli useita perehdyttäjiä. Näin pääsi näkemään useita erilaisia toimintatapoja, mistä voi muodostaa itselle oman tavan toimia pelastustoiminnanjohtajana.

6.3 Perehdyttämisen prosessin kehittäminen

Perehdyttämisen prosessin kehittämiseksi analysoitiin henkilöiden vastauksia kolmessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa tutkittiin, millaisen perehdyttämisen prosessin haastateltavat itse rakentaisivat. Toisessa vaiheessa analysoitiin perehdyttämisen kestoa ja kolmannessa vaiheessa selvitettiin, miten osaamisen varmistaminen tulisi tehdä.

Haastateltavilta kysyttiin millaisen perehdyttämisen prosessin he rakentaisivat päivystävän palomestarin tehtävään. Kaikki seitsemän henkilöä kertoivat, että he tekisivät perehdyttämisen suunnitelman, jonka mukaan edettäisiin, ja kaikki kertoivat, että perehdyttävälle tulisi nimetä oma perehdyttäjä. Viisi henkilöä vastasi, että he tekisivät henkilökohtaisen perehdyttämisen suunnitelman jokaiselle perehdyttävälle. Henkilökohtaisessa perehdyttämisen suunnitelmassa otettaisiin huomioon muun muassa työntekijän työkokemus ja muu osaaminen. Kaksi henkilöä tekisi yhteisen

perehdyttämissuunnitelman kaikille. Kaikki seitsemän kertoivat, että he varmistaisivat perehdytettävän osaamisen jollain tavalla.

"Miettisin ihan tarkan lukujärjestyksen, et mitä asioita käydään läpi, ja kuka niitä käy." (C)

"No varmaan se, että ensimmäisenä olisi alkukeskustelu perehdytettävän kanssa, jossa tasataan ne tiedon määrät." (A)

Kysymykseen, kuinka pitkä päivystävän palomestarin perehdyttäminen tulisi olla, henkilöt vastasivat seuraavasti. Perehdyttämisen kestoa pohdittiin ajan perusteella tai riittävän osaamisen saavuttamiseen. Kolme vastasi, että perehdyttäminen tulisi olla maksimissaan kaksi kuukautta. Yksi henkilö vastasi, että perehdyttämisen tulisi kestää 1–2 kuukautta. Yksi henkilö vastasi, että viikon mittainen perehdyttäminen riittäisi. Kaksi vastaajaa pohti, että päivystävän palomestarin perehdyttäminen tulisi määritellä osaamisen kautta.

"mä aattelin, että se voisi olla kaksi kuukautta." (G)

Haastateltavilta kysyttiin, kuinka varmistaisivat, että perehdytettävällä on riittävä osaaminen päivystävän palomestarin tehtävään. Kaikki seitsemän vastasivat, että osaaminen tulee varmistaa jollain tavalla. Kolme henkilöä vastasi, että perehdyttämisen aikana tulisi perehdytettävien osaaminen selvittää osaamisenkartoituksen kautta. Kuusi henkilöä kertoi, että he pitäisivät perehdytettävälle pelastustoiminnanjohtamisen käytännön testin sekä kirjallisen kokeen. Yksi henkilö kertoi, että osaaminen voitaisiin selvittää myös kyselytyyppisellä keskustelulla, jossa selvitetäisiin riittävä osaaminen. Yksi henkilö ehdotti, että osaamisen varmistaminen voidaan tehdä myös palomestarin arvion perusteella, miten perehdytettävä osaa johtaa pelastustoimintaa.

"opistohan on kehittely oka ykkösen ja oka kakkosen, niin kai siitä pystyisi tekemään myöskin sitten oman osaamisen kartoituksen meillekin" (G)

"tai sitten ihan harjoituskeikan ajo." (D)

7 POHDINTA

Päivystävän palomestarin perehdyttämistä tutkittiin haastattelemalla Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen rekrytoimia palomestareita. Osojoukkona oli seitsemän palomestaria, joista kuusi työskentelee edelleen päivystävänä palomestarina ja yhden henkilön työtehtävät ovat muuttuneet mutta työskentelee edelleen Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksella.

Rekrytointivaiheessa monet henkilöt olivat selvittäneet asioita mahdollisesta tulevasta työnantajasta puskaradion kautta eli he olivat kyselleet tuntemiltaan ihmisiltä, millainen työnantaja Keski-Uudenmaan pelastuslaitos todellisuudessa on. Osa henkilöistä oli hakenut omatoimisesti lisää tietoa Keski-Uudenmaan alueesta ja pelastuslaitoksesta. Pelastuslaitoksen tulisi panostaa enemmän tiedon jakamiseen ja yhteyden pitämiseen rekrytointivaiheenaikana.

Rekrytointivaiheessa pidettyjen työhaastattelujen kokemusten perusteella suurin osa henkilöistä sai positiivisen kuvan työnantajasta ja työnantajanedustajista. Haastattelut koettiin rennoiksi, ei niinkään jäykiksi kyselytilaisuuksiksi. Haastateltavat kertoivat, että palomestarin virkaan valinnan jälkeen heihin ei juurikaan pidetty yhteyttä ja kerrottu tarkemmin tulevista työtehtävistä etukäteen. Tosin osa henkilöistä kokivat, ettei yhteydenpidolle ollut tarvetta ja ei haluttu näin sotkea olemassa olevan työnantajan antamia tehtäviä ennen työnantajan vaihtumista. Työnantajan tulisi pohtia, miten hakijoihin voitaisiin pitää paremmin yhteyttä rekrytoinnin aikana. Esimerkiksi nimetty perehdyttäjä voisi ottaa yhteyttä uuteen työntekijään selvittämällä hänen taustoja tarkemmin perehdyttämissuunnitelman tekemistä varten. Uskoisin, että tällä olisi vaikutusta hakijoiden lopulliseen päätökseen, kun he valitsevat uuden organisaation.

Haastateltavien omat kokemukset päivystävän palomestarin perehdyttämisestä koettiin pääsääntöisesti epäonnistuneeksi. Sellaista perehdyttämissuunnitelmaa tai -ohjelmaa ei ollut, jonka mukaan perehdyttämistä olisi viety järjestelmällisesti eteenpäin. Puutteita oli myös perehdyttäjän nimeämisessä. Vain yksi henkilö kertoi, että hänelle oli kerrottu, kuka hänen perehdyttämisestä vastaa. Kaikille perehdytettävälle oli ensimmäisinä päivinä annettu Excel-taulukko, johon oli kerätty kaikki perehdyttämisessä läpikäytävät asiat. Listaan oli kerätty suuri määrä eri asioita ja siihen oli nimetty henkilöitä, joilta on mahdollista kysyä lisää tietoja. Listassa oli kohta, johon olisi voinut merkitä, että asia on läpi käyty, mutta se jäi perehdytettävien itse tehtäväksi. Missään vaiheessa ei kenenkään perehdyttämisen edistymistä seurattu järjestelmällisesti. Osa kertoi, että perehdyttämisen edistymistä ei seurattu ollenkaan. Päivystävän palomestarin perehdyttämisestä tulisi tehdä perehdyttämissuunnitelma, josta voidaan muokata perehdytettävälle henkilökohtainen perehdyttämisohjelma, jonka mukaan perehdyttäminen etenee. Jokaiselle perehdytettävälle tulisi nimetä oma perehdyttäjä, joka vastaa että perehdyttäminen etenee suunnitelmien mukaan.

Päivystävän palomestarin perehdyttämisen kesto vaihteli kuukaudesta kolmeen kuukauteen. Perehdyttämisen oli aikana epätietoisuutta paljon siitä, kuinka kauan perehdyttäminen oikeasti kestää ja kuka päättää, että perehdyttäminen on pidetty ja henkilö on valmis ryhtymään päivystävän palomestarin tehtävään toimimaan pelastustoiminnanjohtajana. Vain kahden henkilön osaaminen oli varmistettu erillisellä testauksella. Perehdyttämisen edistymisen seurantaan ja osaamisen varmistamiseen tulisi panostaa enemmän. Osaamisen arvioiminen on ainoa keino mitata, että uudella työntekijällä on riittävä osaaminen. Miten muuten voidaan olla varmoja siitä, että työntekijä on valmis vaatimaan päivystävän palomestarin tehtävään?

Perehdyttämisen aikana uusille työntekijöille tulee paljon uutta tietoa. Uuden tiedon sisäistäminen vie oman aikansa ja sisäistämiseen käytetty aika vaihtelee paljon henkilöiden välillä. Tiedon jakamiseen tulisi miettiä mahdollisesti uusia tapoja. Kaikki, heti ja kerralla ei ole välttämättä ainoa oikea tapa.

Perehdyttämisen kehittämisen tarpeesta kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä. Perehdyttämistä on kehitettävä ja perehdyttämisprosessista on saatava toimiva, tasapuolinen ja henkilön ominaisuudet huomioon ottava. Haastatelluiden henkilöiden mielestä Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen tulee luoda perehdyttämiseen prosessi, joka ottaa huomioon henkilöiden yksilölliset lähtökohdat. Henkilökohtaisessa perehdyttämisohjelman luomisen yhteydessä voidaan alustavasti sopia myös tarvittavan perehdyttämisen kesto. Perehdyttämisen edistymistä tulisi seurata ja tarvittava osaaminen tulisi varmistaa ennen perehdyttämisen päättymistä.

Perehdyttäminen on yksi tärkeimmistä asiasta ihan jokaisella työpaikalla. Hyvällä perehdyttämisellä voidaan vaikuttaa organisaation toimintaan, siihen työnantajakuvaan, joka näkyy organisaation ulkopuolelle, ja ehkä tärkeimpänä työhyvinvointiin. Hyvällä perehdyttämisellä organisaatio saa uusia osaavia ja motivoituneita työntekijöitä. Hyvä perehdyttäminen vaikuttaa myös siihen paljon puhuttuun pitovoimaan. Eklund (2020, 29.) kirjoittaa kirjassaan, että jokaisen organisaation tehtävänä on miettiä, mitä perehdyttämisellä juuri siinä organisaatiossa tavoitellaan. Mitä suunnitellulla perehdyttämisellä halutaan saavuttaa? Miten se tukee organisaation strategiaa? Miksi siihen kannattaa käyttää resursseja?

Monessa organisaatiossa koetaan, että siellä pidetään perehdyttämistä tärkeänä asiana. Todellisuudessa näin ei kuitenkaan aina ole. Voi olla, että organisaatiossa on olemassa hieno prosessi ja suunnitelma perehdyttämisestä mutta perehdyttämisessä kuitenkin epäonnistutaan. Perehdyttäminen koetaan tärkeäksi mutta siihen ei oikeasti panosteta aikaa eikä rahaa. Organisaatiossa ei silloin nähdä niitä todellisia hyötyjä, joita voidaan saavuttaa hyvällä perehdyttämisellä.

Kjelin ja Kuusisto (2003, 14–15.) kirjoittavat kirjassaan, että kaikki pitävät perehdyttämistä tärkeänä. Silti se on laiminlyödyimpiä prosesseja organisaatioissa. Kirjassa mainitaan, että perehdyttämisen merkitys ymmärretään helpommin tehtävissä, joissa työn opastaminen on välttämätöntä ja tilanteissa, joissa organisaatio palkkaa nuoria työntekijöitä. Tehtävissä, joihin palkataan kokeneita työntekijöitä ja joissa työt luodaan osittain itse, konkreettisen työnopastuksen merkitys on pieni. Silloin, kun työntekijän odotetaan jo osaavan työnsä, helpommin jätetään myös perehdyttäminen vähäiseksi. Tällaisia tehtäviä ovat erityisesti johto-, esihenkilö- ja asiantuntijatehtävät. Näiden tehtävien yhteinen piirre on tiedon ja osaamisen jäsentäminen ja hallinta.

Opiskelujen aikana pääsin tekemään työharjoittelua Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen palomestareiden mukana. Ennen työharjoittelun alkua keskustelimme, että harjoittelun voisi suorittaa soveltuvin osin samalla tavalla kuin, jos kyse olisi ollut perehdyttämisestä päivystävän palomestarin tehtävään. Vietin yhteensä yli 200 tuntia palomestarin mukana. Alkuun seurasin, miten palomestarit työskentelivät ja mitä heidän työtehtäviinsä kuului työvuoron aikana. Alussa kahlasin myös läpi lukemattomia ohjeita liittyen pelastustoimintaan ja muihin pelastuslaitoksen toimintaohjeisiin.

Tämän tutkimuksen ja omien harjoittelusta saatujen kokemusten perusteella päivystävän palomestarin perehdyttämistä tulee kehittää Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksella. Kehitettävää löytyy rekrytoinnista, itse perehdyttämisestä ja siitä, miten osaaminen varmistetaan myös perehdyttämisen jälkeen työuran jatkuessa. Ei voi olla niin, että kun on kerran päässyt tekemään

päivystävän palomestarin tehtävää ja on aina sen jälkeen pätevä siihen tehtävään. Pelastusala kehittyi koko ajan. Tulee uusia ohjeita, toimintatapoja ja muita asioita, joihin tulee perehtyä.

Nykyisessä perehdyttämismallissa on myös hyviä elementtejä. Siinä perehdytettävä pääsee näkemään useita eri toimintamalleja eri palomestareiden mukana. Samalla palomestarit voivat käydä läpi omia erityisosaamiseen liittyviä asioita sekä heiltä saa palautetta omasta toiminnasta, jotta voi kehittää omaa tapaansa toimia päivystävänä palomestarina. Hyvänä asiana näen myös tutustumisen erityiskohteisiin kuten lentokenttään, Kehärataan ja maanalla kulkevaan Vuosaaren satamarataan. Vaikka näistä tutustumiskäynneistä eivät kaikki asiat jäisikään muistiin kerralla, helpottaa se asioiden hahmottamista onnettomuustilanteen aikana. Pelastuslaitoksen päivystävä palomestari tulee tekemään lento-onnettomuus tilanteessa tiivistä yhteistyötä Finavian pelastuspalvelun kanssa. Oman harjoittelun aikana pääsin myös tutustumaan Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksen toiminta-alueella sijaitsevaan maan vilkkaimman lentokentän pelastuspalvelun toimintaan. Päivystävän palomestarin perehdyttämiseen pitäisi mielestäni kuulua myös muutaman päivän mittainen tutustuminen pelastuspalveluun ja samalla lentokentän alueeseen.

Osaamisen kartoittaminen tuli esiin monessa haastattelussa. Osaamisen kartoittaminen on tärkeä vaihe, jotta voidaan osoittaa tarvittava osaaminen. Osaaminen tulisi selvittää jo perehdyttämisen alussa, jotta voitaisiin luoda henkilökohtainen perehdyttämissuunnitelma. Näin perehdyttäminen voitaisiin keskittää niihin asioihin, joissa on puutteita. Perehdyttämisen aikana tulisi myös seurata osaamisen kehittymistä, jotta voitaisiin arvioida, miten perehdyttäminen edistyy. Perehdyttämisen lopussa osaaminen tulisi varmistaa osaamisen kartoittamisella, jossa selvitetään, onko perehdytettävällä riittävät tiedot ja taidot, jotta hän selviää tehtävästään päivystävänä palomestarina. Osaaminen voitaisiin varmentaa kirjallisella osuudella sekä näyttökokeella esimerkiksi pelastustoiminnanjohtajana sopivassa harjoituksessa tai virtuaalisessa ympäristössä tapahtuvassa onnettomuudessa.

Perehdyttämisessä voisi käyttää hyödyksi olemassa olevia oppimisympäristöjä, kuten Koulumaalia. Koulumaaliin voisi rakentaa ”päivystävän palomestarin perehdyttäminen” -nimisen kurssin, jossa olisi mahdollista jakaa ohjeita, videoita ja muita tietoja sekä testata osaamista. Samalla nimetty perehdyttäjä voisi seurata perehtymisen edistymistä. Kaikki tieto osaamisesta ja perehdyttämisen edistymisestä säilyisi yhdessä paikassa, josta sitä voitaisiin tarkastella. Samaa ympäristöä voitaisiin käyttää myös osaamisen kartoittamiseen perehdyttämisen jälkeen. Erika Salonen (2019, 15.) kirjoittaa opinnäytetyössään, että yksi verkkoperehdyttämisen eduista on, että tieto saavuttaa uudet työntekijät saman muotoisena. Se on kustannustehokasta, sillä kurssi ei vaadi perehdyttäjän aikaa ja kurssin suorittaminen ei ole ajasta tai paikasta riippuvainen. Verkkoperehdyttäminen lisää työntekijän valmiuksia työhön sekä lisää organisaation kulttuuriin sopeutumista.

7.1 Tulosten hyödyntäminen ja jatkotutkimukset

Tutkimuksessa saatiin paljon palautetta aikaisemmista perehdyttämisistä, ja tutkimuksen tuloksia voidaan suoraan hyödyntää Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksella ja mahdollisesti myös muilla pelastuslaitoksilla. Itse työstä seurasi paljon hyödyllistä tietoa Keski-Uudenmaan pelastuslaitokselle. Opinnäytetyössä esitetyt parannusehdotukset perehdyttämisprosessin kehittämiseksi on hyvä ottaa suunnittelun pohjaksi, kun organisaatio edelleen kehittää perehdyttämisprosessia.

Perehdyttämistä yleisesti on aikaisemmin selvitetty monessa laajassa tutkimuksessa, mutta perehdyttämistä voisi tutkia laajemmin Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksella. Tutkimusta voisi

laajentaa palomiesten, paloiesimiesten ja ensihoitajien perehdyttämiseen sekä muiden pelastuslaitosten perehdyttämiskäytäntöihin, koska pelastuslaitoksilla ja pelastustoimessa on hyvin samankaltaiset erityispiirteet. Operatiivisen henkilöstön perehdyttäminen sisältää usein samankaltaisia haasteita, kuten poikkeava työaika ja työtehtävien monipuolisuus sekä paineenalla työskentely, joten ei ole järkevää keksiä pyörää uudestaan jos muualla on kehitetty toimiva perehdyttämiskonsepti.

Tutkimusta voisi laajentaa myös toimistotyötä tekeviin henkilöihin. Keski-Uudenmaan pelastuslaitokselle on tullut viime vuosina paljon uutta henkilökuntaa myös päivätyötä tekevään henkilöstöön, josta osa toimii esihenkilötehtävissä. Parannettavaa perehdyttämiseen riittää varmasti myös muualla, ei pelkästään päivystävän palomestarin perehdyttämisessä.

7.2 Oma oppiminen

Opinnäytetyön aihe on ollut minusta erittäin mielenkiitoinen. Olen aina ollut kiinnostunut kouluttamisesta, ja perehdyttäminen on suurelta osin kouluttamista. Perehdyttämisen merkitys on ollut aikaisemminkin tiedossani, mutta sen merkitys on korostunut huomattavasti tämän opinnäytetyön tekemisen aikana. Perehdyttäminen ymmärretään monesti tärkeäksi kokonaisuudeksi, mutta aina siihen ei kuitenkaan löydy tarpeeksi resursseja, jotta perehdyttäminen voidaan tehdä laadukkaasti. Opinnäytetyö osoitti, että perehdyttämiseen sekä osaamisen varmistamiseen kannattaa panostaa. On tärkeää ottaa huomioon yksilölliset lähtökohdat perehdyttämiseen. Jokainen oppii uusia asioita yksilöllisesti eritavoilla ja erilaisessa aikataulussa. Jokaiselle perehdyttävälle tulisi tehdä oma henkilökohtainen perehdyttämissuunnitelma.

Opinnäytetyön tekemisestä oli jonkinlainen käsitys ennen työn aloittamista. Koulussa annettiin hyvät eväät työn tekemiseen, ja apua sai myös opiskelutovereilta. Opinnäytetyön suunnittelussa oli selkeät vaiheet, jotka kantoivat läpi koko prosessin. Opinnäytetyön aikataulu on elänyt koko ajan, ja selkeämpi käsitys opinnäytetyön mahdollisesta valmistumisesta syntyi vasta haastattelujen jälkeen. Opinnäytetyön aloitus oli syksyllä 2023, jolloin työn aihe valittiin ja pääsin suunnittelemaan tulevaa opinnäytetyötä. Tutkimuksen suoritus tavaksi valikoitui teemahaastattelu jo heti alkuvaiheessa. Opinnäytetyön suunnitelman esitin tammikuussa 2024, ja samalla keräsin aineistoa tutkimuksen pohjaksi, johon ehdin tutustua alkuvuoden aikana. Kirjoitustyön aloitin tammikuussa samaan aikaan, kun luin löytämäni kirjallisuutta. Koin tämän itselleni hyväksi ja tehokkaaksi tavaksi käydä aineistoa läpi. Opinnäytetyön tekeminen oli osaltaan uuden ja opinnäytetyön tekemisen oppimista sekä antoi samalla perehdyttämisestä laajemman käsityksen kuin olin aikaisemmin ymmärtänyt.

Seuraava vaihe oli haastatteluihin valmistuminen ja kysymysten tekeminen. Kysymysten valmistamisen jälkeen pääsin nopeasti tekemään itse haastattelut ja sain ne tehtyä yllättävän nopealla aikataululla. Olin valmistautunut, että tämä vaihe kestää paljon pidempään. Tähän vaikutti ehkä se, että olin ollut haastateltaviin jo aikaisemmin yhteydessä ja sopinut, että tulen heidät jossain vaiheessa haastattelemaan. Haastattellessani huomasin, että haastattelumenetelmä on työläs ja vaatii aikaa ennen kuin pääsen analysoimaan tuloksia. Haastattelut antoivat kuitenkin laajemman näkemyksen tutkittavasta aiheesta, ja kysymysten tulokinnan mahdollisuus oli pienempi.

LÄHTEET

- Eklund, A., 2020. *Tervetuloa Meille! Uuden työntekijän perehdytys*. Grano Oy. Vantaa.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. Tammi. Helsinki.
- Joki, M., 2021. *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. Hansaprint Oy. Vantaa.
- Kammeyer-Mueller, J., Wanberg, C., Rubenstein, A., Song, Z., 2013. *Support, undermining and newcomer socialization: Fitting in during the first 90 days*. Academy of Management Journal
- Kjelin, E., Kuusisto, P. 2003. *Tulokkaasta tuloksetekijäksi*. Talentum. Helsinki.
- Kupias, P., Peltola, R. 2009. *Perehdyttämisen pelikentällä*. Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä. Tampere.
- Kurttila, M., Aalto, P. *Pomon parhaat ratkaisut*. Meedia Zone. Viro.
- Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986.
- Paananen, J., 2020. *Perehdytys ja työhyvinvointi, sisaruksia keskenään?* Opinnäytetyö. HUMAK.
- Salonen, E., 2019. *Asiantuntijarooliin perehdyttäminen ja prosessin kehittäminen*. Opinnäytetyö LAUREA.
- Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi. Helsinki.
- Työturvallisuuskeskus 2004. *Työpaikkakouluttajan käsikirja*. Alfabox Oy. Helsinki
- Työsopimuslaki 55/2001.
- Työturvallisuuslaki 738/2002.
- Viitala, R., 2021. *Henkilöstöjohtaminen, keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. Edita. Helsinki.

LIITTEET

LIITE1. HAASTATTELURUNKO HAASTATELTAVILLE

TAUSTA

- Ikä?
- Koulutus ja työkokemus?
- Työsuhteen alkamisajankohta Keski-Uudenmaan pelastuslaitoksella?

REKRYTOINTIVAIHE

1. Mitä tietoja sait työnantajasta hakiessasi työpaikkaa?
 - o Millaisen kuvan sait työnantajasta haku vaiheessa?
 - o Mitä tietoja sait työpaikkailmoituksesta?
2. Miten työnantaja piti sinuun yhteyttä rekrytoinnin aikana?
3. Kuvaile, millainen mielikuva sinulle välittyi organisaatiosta haastattelun perusteella?

TYÖHÖN SAAPUMISVAIHE

4. Mitä tietoa sait ennen ensimmäistä työpäivääsi?
 - o Mitä ennakkomateriaalia sait?
 - o Miten sinuun pidettiin yhteyttä?
5. Miten sinut otettiin vastaan ensimmäisinä perehdytyspäivänä?
 - o Miten esimies otti sinut vastaan?
 - o Saitko tarvittavat työvälineet heti? (kulkuoikeudet, tietokone, puhelin, vaatteet)
6. Millä tavalla sinulle kerrottiin tulevat työtehtävät/vastuualueet?

PEREHDYTYSPROSESSI

7. Kuvaile perehdytysohjelmaasi/suunnitelmaasi?
 - o Miten perehdytys oli järjestetty?
 - o Oliko sinulle osoitettu perehdyttäjä?
 - o Perehdytyksen kesto?
8. Olitko tyytyväinen perehdytykseen?

o Olisitko kaivannut jotakin lisää perehdytykseesi?

o Mitä jäit kaipaamaan?

9. Miten osaaminen varmistettiin?

o Testattiinko sinun osaamista mitenkään?

o Tarkasteltiin perehdytyksen edistymistä missään vaiheessa?

10. Millaista tukea sait esimieheltäsi tai muilta henkilöiltä?

o Perehdyttäjältä?

o Muilta palomestareilta?

11. Mitkä asiat edistivät oppimistasi parhaiten?

12. Mitkä asiat haittasivat oppimistasi?

PALOMESTARIN PEREHDYTYKSEN KEHITTÄMINEN

13. Mitkä asiat perehdytyksessä tuntui erityisen hyödyllisiltä?

o Entä turhalta?

14. Millaisen perehdytys prosessin rakentaisit palomestarin tehtävään?

o Muuttaisitko perehdytyksen sisältöä? Jos muuttaisit niin miten?

o Miten itse suunnittelisit oman perehdytyksen jos saisit tehdä sen uudestaan?

15. Kuinka pitkä palomestarin perehdytys tulisi mielestäsi olla?

o Miten määrittäisit? Aika vai osaamisen taso?

16. Miten varmistaisit vaaditun osaamisen?