

# PEREHDYTTÄMINEN

Nuorisotyön yksikön esihenkilöiden näkemyksiä henkilökunnan perehdyttämisen tavoitteista



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Sosionomikoulutus

syksy 2022

Kirsi Hänninen

Sosionomi

Tiivistelmä

Tekijä Kirsi Hänninen

Vuosi 2022

Työn nimi Perehdyttäminen – Nuorisotyön yksikön esihenkilöiden näkemyksiä henkilökunnan perehdyttämisen tavoitteista

Ohjaaja Outi Välimaa

---

Opinnäytetyn tavoitteena oli selvittää nuorisotyön yksikön esihenkilöiden näkemyksiä henkilökunnan perehdyttämisen tavoitteista. Työn tilaajana on Länsisuomalaisen kaupungin nuorisoyksikkö. Kyseisessä yksikössä on ollut käytössä yhteinen perehdyttämismateriaali noin kymmenen vuotta, ja nyt perehdyttämistä ollaan kehittämässä. Yleisellä tasolla perehdyttämällä tarkoitetaan kaikkia niitä toimia, joilla saatetaan työntekijä työtehtävänsä äärelle. Perehdyttämistä tapahtuu ensisijaisesti uuden työntekijän aloittaessa työtään, mutta sitä tarvitaan myös siinä vaiheessa, kun työtehtävä muuttuu oleellisesti, palataan pidemmältä poissaolojaksolta tai organisaatio muuttuu oleellisesti. Perehdyttämällä pyritään työtehtävien haltuun ottamisen lisäksi työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin lisäämiseen. Sillä on myös vahva merkitys työntekijän työpaikkaan sitoutumisen näkökulmasta sekä motivaation lisääjänä.

Opinnäytetyö on laadullinen tutkimus, jonka tutkimusmateriaali kerättiin narratiivisella aineistonhankinnalla. Opinnäytetyön tutkimuskysymys on: ”Miten nuorisotyön yksikön esihenkilöt kertovat henkilökunnan perehdyttämisen tavoitteista?” Kootusta aineistosta nousi neljä teemaa, joilla esihenkilöt kuvasivat perehdyttämisen tavoitteita: 1.) tieto työstä, 2.) ymmärrys työn merkityksestä, 3.) kuva kokonaisuudesta sekä 4.) tutustuminen.

Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että esihenkilöiden näkemysten perusteella perehdyttämisen tavoitteita ovat ainakin seuraavat: työntekijä tietää työnkuvansa ja hän ymmärtää miksi työtä tehdään, hän saa myös kuvan siitä kokonaisuudesta jossa työskentelee sekä tiedostaa oman roolinsa osana tätä kokonaisuutta. Perehdyttämisen tavoite on mahdollistaa se, että työntekijä voi toteuttaa työtehtävänsä yhdenvertaisena ja aktiivisena työyhteisönsä jäsenenä.

Avainsanat Perehdyttäminen, perehdyttämisen tavoitteet, työnopastus.

Sivut 39 sivua ja liitteitä 2 sivua

Degree Programme in Social Services

Abstract

Author Kirsi Hänninen

Year 2022

Subject Orientation – Supervisors' View of the Goals of Staff Orientation in the Youth Work Unit

Supervisor Outi Välimaa

---

The aim of the thesis is to find out the objectives of orientation. The client is the youth unit of the city in western Finland, and the thesis has studied the views of supervisors. The unit uses orientation material, which is now being developed. On a general level, the purpose of orientation is to guide the employee to work. Orientation takes place primarily when a new employee starts working, but it is also necessary if an employee's job substantially changes, an employee returns or there is a substantial change in the practices of the organization. The goal of orientation is to learn how to do your own work. It increases occupational safety and well-being, as well as employee motivation and commitment.

The thesis is a qualitative study, and the material was collected from the writings. The research question of the thesis was: "What do the preliminary staff of the Department of Youth Work tell us about the objectives of staff orientation?" In the material, four themes were found as objectives for orientation: 1.) knowledge of work, 2.) understanding about the meaning of work, 3.) overall picture of the job 4.) familiarization.

The thesis concludes that the objectives of the orientation are for example: the employee knows job description and understands why the work is being done, the employee understands their role in the work organization. The goal of orientation is for the employee to become an active and equal member of the work community.

Keywords Orientation, objectives of orientation, job guidance.

Pages 39 pages and appendices 2 pages

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Opinnäytetyö lähtökohdat .....	3
2.1	Aikaisempi tutkimus.....	3
2.2	Opinnäytetyön tilaajana Länsisuomalaisen kaupungin nuorisoyksikkö .....	5
2.3	Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus.....	7
3	Perehdyttäminen kuuluu henkilöstöjohtamiseen .....	7
3.1	Perehdyttämisen taustalla on laki .....	9
3.2	Perehdyttämisen tavoitteet .....	10
3.3	Perehdytysuunnitelma .....	13
4	Tutkimuksen tutkimuskysymys ja toteutus.....	14
4.1	Aineiston kerääminen .....	15
4.2	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus .....	16
5	Aineiston analyysi ja johtopäätökset .....	17
5.1	Aineiston analyysi .....	17
5.1.1	Tieto tehtävästä.....	19
5.1.2	Ymmärrys työn merkityksestä.....	21
5.1.3	Kuva kokonaisuudesta .....	22
5.1.4	Tutustuminen .....	24
5.2	Johtopäätökset .....	25
6	Pohdinta .....	26
	Lähteet .....	32

## Liitteet

Liite 1	Aineiston hallinta
Liite 2	Narratiivinen aineiston kerääminen

## 1 Johdanto

”Tervetuloa, allekirjoita työsoppari. Tässä avain ja sun huone. Katsele nyt aluksi vaikka noita mappeja läpi.” Tällainen muistikuva on itselläni perehdyttämisestä yli parinkymmen vuoden takaa. Monet asiat työelämässä ovat muuttuneet, eikä tämän suuntaisia ensimmäisiä työpäiviä enää toivottavasti ole. Nykyään tuo työuran alku on lähinnä hauska tarina, enkä tuolloin uuden vuosituhannen kynnyksellä edes osannut oikein muuta odottaa.

Perehdyttämisestä ei juurikaan edes puhuttu sen kummemmin. Nykyään perehdytys nähdään oleellisena toimenpiteenä uuden työntekijän saapuessa organisaatioon. Siitä on tullut myös kovaa valuuttaa sekä työntekijöiden motivaation että sitouttamisen lisäämiseksi.

Perehdyttäminen tulee ajankohtaista siinä kohtaa, kun rekrytointi on saatu päätökseen ja uusi henkilö aloittelee työtään. Perehdyttämistä tarvitaan myös silloin, kun työntekijä palaa pidemmältä poissaolojaksolta, työtehtävä muuttuu merkittävästi tai organisaatiossa tapahtuu suurempia muutoksia. Perehdyttämisen tapoja on monia, mutta lähtökohtaisesti ajatellaan, että nykyään työssä kuin työssä on perehdytystoimintaa, se onko se riittävää tai oikeanlaista, onkin sitten toinen asia.

Lain (Työturvallisuuslaki 738/2002 §14) mukaan työhön perehdytys kuuluu työnantajalle. Varsinkin siinä vaiheessa, kun uusi työntekijä aloittaa organisaatiossa hänet pääsääntöisesti ottaa vastaan esihenkilö, joka aloittaa perehdytyksen. Perehdytykseen sisältyy monia työhallintoon, organisaatioon ja työn tekemiseen liittyviä asioita. Monet perehdytykseen liittyvät asiat loogisestikin kuuluvat lähiesihenkilölle, mutta työn tekemiseen ja työyhteisössä toimimiseen liittyy myös paljon sellaista tietoa ja osaamista, jossa joku muu työyhteisöstä saattaa olla parempi perehdyttäjä. Tällöin puhutaan usein vertaisperehdytyksestä. Voidaankin ajatella, että työnantajalla on velvollisuus pitää huolen että perehdytystä tapahtuu, mutta käytännössä esihenkilön lisäksi perehdyttäjänä toimii koko se työyhteisö jossa työntekijä työtään tekee. Perehdytyksen ei myöskään tulisi olla yksisuuntainen toiminto vaan työntekijälläkin on mahdollisuus sekä edistää omaa työyhteisöön integroitumista että kehittää perehdytystä aktiivisella vuorovaikutuksella.

Opinnäytetyöni tilaajalle on tehty noin kymmenen vuotta sitten uuden työntekijän perehdytysmateriaali, jota on päivitetty tarpeen mukaan. Lähes kymmenessä vuodessa on kuitenkin tapahtunut paljon muutoksia niin organisaatiossa kuin työn välineissäkin. Nyt on aika kehittää perehdytystä laajemmin. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää esihenkilöiden näkemyksiä perehdyttämisen tavoitteista. Matkan lopputulemana on tarkoitus päivittää sekä perehdytys suunnitelmaa että uuden työntekijän perehdytysmateriaalia.

## 2 Opinnäytetyö lähtökohdat

Opinnäytetyöni on laadullinen tutkimus narratiivisella aineistonhankinnalla. Aluksi tarkastelen perehdyttämistä ja pohdin sen merkitystä työyhteisölle. Opinnäytetyön aineistonhankinnan tavoitteena on selvittää esihenkilöiden näkemystä perehdyttämisen tavoitteista. Voidaan ajatella, että tavoitteiden sanoittaminen edesauttaa perehdyttämisen kehittämistä.

Kehittäminen on lähtökohtaisesti toimintaa tiettyjen tavoitteiden saavuttamiseksi. Sen ensisijainen tavoite on muutos esimerkiksi siksi, että olosuhteet ovat muuttuneet, sillä voidaan myös tavoitella parempaa tai tehokkaampaa toimintaa kuin aikaisemmin on ollut. Kehittämisen on suunnitelmallista ja tavoitteellista. Työorganisaatiot ja työyhteisöt ovat usein kehittämisen kohteina. Kehittäminen voi olla johtajakeskeistä, mutta nykyisin katsotaan, että kehittäminen on koko organisaation toimintaa. (Toikka & Rantanen, 2009, ss. 14, 16–17). Lähtökohtaisesti voidaankin ajatella, että perehdyttämisen kehittämiseen tulisi antaa panoksensa koko henkilökunta. Kun puhutaan henkilökunnan tai työntekijöiden perehdyttämisestä, on hyvä muistaa että esihenkilötkin ovat henkilökuntaa, ja he tarvitsevat perehdyttämistä myös. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan erotella sitä, millä statuksella työntekijä on töissä, vaan puhutaan yleisellä tasolla perehdyttämisestä.

### 2.1 Aikaisempi tutkimus

Perehdyttämiseen liittyviä tutkimuksia löytyy paljon aina AMK-tasoisesta materiaalista väitöskirjaan asti. Esimerkiksi hakupalvelu Finnasta hakusanoilla perehdytys tai perehdyttäminen löytyy opinnäyteotsikolla reilu 8000 kappaletta, näistä melkein 6000 on toteutettu viimeisen kymmenen vuoden aikana. Useimmat materiaalit pitävät sisällään perehdyttämisen nimenomaan johonkin tiettyyn ympäristöön. Sanayhdistelmällä perehdyttäminen ja nuorisotyö löytyi 144 osumaa ja kun rajasin vuosiksi 2012 - 2022 löytyi 112 osumaa, joista lähes kaikki olivat AMK-tasoisia opinnäytetöitä.

Hunnakon (2014) opinnäytetyössä (YAMK) tarkastellaan perehdyttämistä yhteisöllisenä prosessina ja selvitetään sen merkitystä sekä työtiimin yhteisöllisyyteen että työhyvinvointiin. Tuotoksen tavoitteena on antaa esihenkilöille uusia välineitä

perehdyttämisen kehittämiseen. Opinnäytetyö on laadullisin menetelmin toteutettu tutkimus, jonka tuloksena on rakennettu nuorisotyön yhteisöllinen perehdytysmalli tilaajanaan Seinäjoen kaupungin nuorisopalvelut. Hunnakon opinnäytetyössä on pureuduttu neljään tutkimuskysymykseen: 1. Mikä on perehdyttämisen nykytila kunnallisessa nuorisotyössä keskisuurissa kaupungeissa? 2. Millaisia toiveita ja tarpeita nuorisotyöntekijöillä on perehdyttämiseen? 3. Onko perehdyttämällä vaikutusta työyhteisön yhteisöllisyyteen sekä työhyvinvointiin? 4. Millaisella johtamisella edistetään perehdyttämistä

Tutkimusaineisto on koostunut kolmesta eri aineistosta (nykyisen perehdytyksen kartoitus, nuorisotyöntekijöiden toiveet ja tarpeet perehdytykselle sekä nuorisotyötä tekevien työntekijöiden näkemykset siitä miten itse toteuttaisivat perehdytyksen), joiden avulla on pyritty kartoittamaan sekä perehdyttämisen tilaa kunnissa että nuorisotyötä tekevien työntekijöiden toiveita perehdyttämiselle. Onnistuneen yhteisöllisen perehdyttämisen vaikutukset työyhteisöön ovat Hunnakon opinnäytetyön mukaan: osaamisen tunnistaminen, luottamuksen ja yhteisöllisyyden lisääntyminen. Onnistuneen perehdyttämisen seurauksena työyhteisö on avoimempi, tietoinen osaamisesta, luottavaisempi, yhteisöllisempi, hyväksyvämpi ja selkeämpi. (Hunnakko, 2014, ss. 5, 10–11, 69–70)

Taina Kravikin (2022) opinnäytetyön (YAMK) tutkimuskenttänä on varhaiskasvatus, mutta katson että ihmistyönä siihen liittyy vastaavanlaisia perehdyttämiseen liittyviä asioita kuin nuorisotyöhönkin (työn kohteen ikä on vain eri). Erityisesti tähän työhön tutustuin siitä näkökulmasta, että myös siinä oli käytetty tutkimuksellisenä työvälineenä esihenkilöiden työpajaa ja opinnäytetyön tavoite on ollut perehdytysmallin rakentaminen. Kravikin opinnäytetyön tavoitteena on ollut kehittää uusien työntekijöiden perehdyttämistä. Tämän kehittämistyön aineisto on saatu esihenkilöiden työpajatyöskentelyn sekä teemahaastattelujen tuotoksena.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset olivat: 1. Miten jokainen tulokas saa yhtä tasalaatuisen perehdytyksen? 2. Miten perehdytyksen sisältöä voitaisiin selkeyttää? 3. Miten perehdytysmateriaali saataisiin helpommin käytettäväksi? Teemahaastatteluista nousi esiin aiheita, jotka perehdytysmallin kehittämistyössä otettiin huomioon: perehdyttäjän nimeäminen, perehdyttämisen aikatauluttaminen, mentorointi, kaikkien käyttämä



perehdytysmateriaali. Lisäksi perehdyttämisessä tulisi huomioida uuden työntekijän tiedot ja taidot, perehtymisen etenemistä tulisi myös seurata. (Kravik, 2022, ss. 23–24, 39)

Pro gradu -tutkielmassaan Ahonen (2020) tutki perehdyttämisen kehittämistä henkilöstöalan yrityksessä. Laadullisessa tutkimuksessa selvitettiin yleensäkin perehdyttämisen toteutumista, mutta se liitettiin vahvasti myös oppimisen tukemiseen. Tutkimuksen kohteena olivat yrityksen uudet työntekijät, joilta kerättiin aineisto teemahaastattelujen avulla. Tutkimuksen tutkimuskysymykset olivat: 1. Miten uudet työntekijät arvioivat perehdyttämisen toteutumista? 2. Miten uudet työntekijät kehittäisivät perehdyttämistä? 3. Miten uudet työntekijät arvioivat oppimisen tukea perehdyttämisen aikana?

Tutkimuksessa oli saatu hyvä käsitys siitä, miten perehdytys oli toteutunut uusien työntekijöiden kokemuksen mukaan. Onnistuttu oli erityisesti työilmapiirin luomisessa ja työntekijän vastaanottamisessa. Ahonen (2020, ss. 64–65) tuo tutkimuksessaan esiin sitä, kuinka tärkeää hyvä ja kiireetön ilmapiiri on perehdyttämistilanteessa. Se tuo työntekijälle tervetulleen olon, mutta auttaa myös sellaisen hyvän keskusteluilmapiirin luomisessa, jossa on tilaa kysymyksille ja oppimiselle. Yrityksen X perehdyttämisessä oli tutkimuksen mukaan myös kehitettävää erityisesti aikataulutuksen, materiaalin sekä sen osalta kuka tai ketkä perehdyttävät. Koska tutkimuskysymyksissä pohdittiin myös oppimiseen liittyviä asioista, todettiin että myös perehdyttämisen yksilöllisyyttä pitäisi kehittää. Kyseinen pro gradu tutkimus oli kiinnostava erityisesti siitä syystä, että se kiinnitti perehdyttämisen vahvasti oppimisen käsitykseen. Tutkimuksessa todettiin, että perehtymisessä tapahtuu paljon oppimista ja tässä oppimisessa perehdyttäjällä on merkittävä rooli. Oppimistilanteessa on huomioitava työntekijöiden erilaiset taustat ja se että oppiminen ei tapahdu kaikilla samalla tavalla. (Ahonen, 2020, s. 67)

## **2.2 Opinnäytetyön tilaajana Länsisuomalaisen kaupungin nuorisoyksikkö**

Opinnäytetyön tilaaja on Länsisuomalaisen kaupungin nuorisoyksikkö, joka on osa suurempaa palvelukokonaisuutta. Yksikössä toteutetaan kunnallista nuorisotyötä, joka pitää sisällään nuorisotyön eri muotoja. Työtä tehdään pääsääntöisesti tiimeittäin, joka liittyy joko johonkin tilaan (nuorisotila) tai työmuotoon (esim. koulunuorisotyö). Vaikka suurin osa nuorisoyksikön työntekijöistä tekee työtään samanlaisella nimikkeellä, se ei tarkoita, että

kaikki tekisivät samanlaisia tehtäviä. Toki nuorisotyössä kohteena on nuoret ja välineitä käytetään mm. yksilön- ja ryhmänohjausta, mutta myös monia eroja on. Perehdyttämisen näkökulmasta ero on esim. siinä, tehdäänkö työtä pääosin päivittäin jossain tiimissä vai onko työ pääosin yksilönä tehtävää. Osa työtehtävistä on fyysisesti raamitetumpaa, kuten nuorisotilatyö, jonka työn rajaamisessa tietty tila on oleellinen, toisaalta on myös työtä, jossa toiminta-alueena voi olla vaikka koko kaupunki, ja menetelmä puolestaan on se määrittävä tekijä. (Länsisuomalaisen kaupungin nuorisoyksikön esihenkilö, henkilökohtainen tiedonanto 25.10.2022)

Kunnallista nuorisotyötä toteutetaan monenlaisissa toimintaympäristöissä, perinteiden avoimen nuorisotilatoiminnan lisäksi vakiintuneita työmuotoja lähes joka kunnassa ovat erilaiset tapahtumat, leiri- ja retkitoiminta sekä koulunuorisotyö. Kuntalaissa on erikseen mainittu etsivä (nuorisotyö) ja nuorten työpajatoiminta, joita kunnissa tulee toteuttaa (laki). Nuorisolain (Nuorisolaki 1285/2016, 2016) pykälän § 2 ja § 8 mukaan kunnan tulee luoda nuorisotyölle edellytyksiä toteuttamalla nuorille palveluja, tiloja ja tukemalla nuorten kansalaistoimintaa. Laissa mainitaan nuorisotyön tavoitteiksi nuorten osallisuuden edistäminen, nuorten kasvun ja yhteisöllisyyden tukeminen, nuorten harrastustoimen tukeminen ja nuorten kasvu- ja elinolojen parantaminen. Perinteisten nuorisotyön muotojen rinnalle on vahvasti viime vuosina lisääntynyt jalkautuvat nuorisotyö sekä digitaalinen ja sosiaalisessa mediassa tehtävä nuorisotyö. Kuntalaissakin nuorten vaikuttamistoiminta on näkyvästi esillä, kun sinne on erikseen merkitty kunnille velvoite nuorisovaltuustoiminnasta. (Suomen nuorisovaltuustojen kattojärjestö Allianssi ry, 2022)

Tutkimuksen kohdekaupungissa toteutetaan yllä olevia nuorisotyön työmuotoja, joista osa on kehittynyt varsinkin viime vuosina. Erilaiset kohdennetun ja jalkautuvan nuorisotyön mallit ja hankkeet ovat monipuolistaneet nuorisotyön tekemistä viimeisen parinkymmenen vuoden aikana. Ja vaikka verkossa tehtävää nuorisotyötä on kehitetty monissa niin kuntien kuin kolmannen sektorinkin toiminnoissa, niin korona vuodet ovat vieneet tätä työmuotoa harppauksin eteenpäin. Perehdyttämisen näkökulmasta voitaneen olettaa, että sen pitäisi kehittyä samaan tahtiin uusien työmuotojen kanssa.

### 2.3 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus

Em. kaupungin nuorisoyksikölle on toteutettu perehdytysmateriaali kymmenisen vuotta sitten. Tuolloin organisaatio on ollut erilainen kuin tänä päivänä. Organisaation lisäksi niin työvälineet kuin työntekijätkin ovat osittain vaihtuneet, myös uusia työmenetelmiä on tullut käyttöön. Perehdytysmateriaalia on päivitetty jonkin verran matkan varrella vastaamaan nykyistä organisaatiota, mutta kokonaisvaltaista päivitystä ei ole tehty.

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on aloittaa perehdyttämisen kehittäminen. Alun perin ajatuksissa oli vain päivittää aiemmin tehty uuden työntekijän perehdytysmateriaali, mutta tilaajan kanssa käytyjen keskustelun perusteella todettiin, että perehdytystä pitäisi kehittää kokonaisvaltaisemmin tätä päivää vastaamaan. Nykyisin perehdyttämisellä on muitakin tavoitteita kuin ajaa uusi työntekijä firmaan sisään. Muita tavoitteita on sitouttaminen, motivoituminen, itsensä johtaminen, työhyvinvointi jne. Tässä kohtaa selvitetään esihenkilöiden näkemyksiä perehdyttämisestä; miksi sitä tehdään eli sen tavoitteet ja millaista sen tulisi olla.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää:

1. Millaisia ovat henkilöstön perehdyttämisen tavoitteet kaupungin nuorisoyksikön esihenkilöiden näkökulmasta?

Perehdyttämistä, sen merkitystä ja kehittämistä pyritään selvittämään kirjallisuuden, tutkimustiedon ja esihenkilöiden näkemysten avulla.

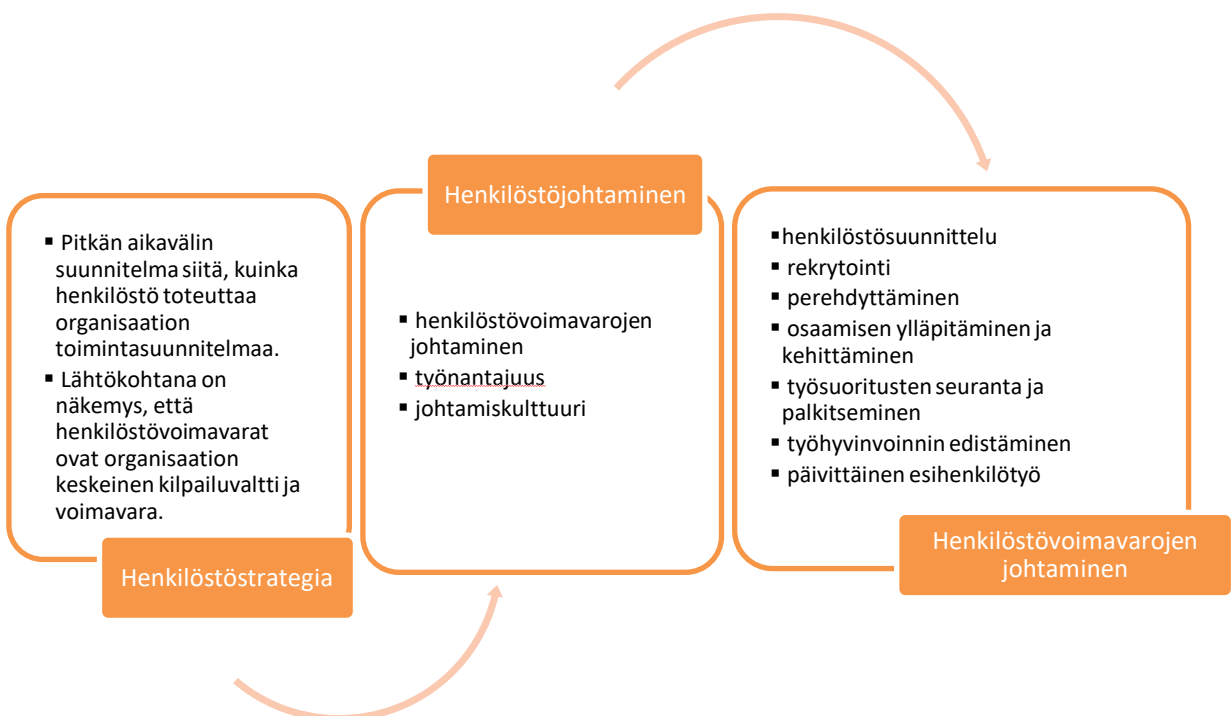
### 3 Perehdyttäminen kuuluu henkilöstöjohtamiseen

Henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan kaikkea sitä suunnitelmallista ja tarkoituksenmukaista toimintaa, jolla pyritään varmistamaan riittävä ja osaava työntekijäresurssi. Tänä päivänä ajatellaan, että varsinaisen työn tekemisen taitojen lisäksi työpaikassa tavoitellaan sitä, että työyhteisössä on myös työhyvinvointia, työntekijät ovat motivoituneita ja sitoutuneita työhönsä (työnantajaan). Näin ollen voidaan ajatella että henkilöstöjohtaminen on jo

kaukana tuottavuuden näkökulmasta. Henkilöstöjohtamisella on rooli inhimillisten voimavarojen turvaajana kuten myös ristiriitojen ratkaisijana. (Viitala, 2013, ss. 20–21)

Henkilöstöjohtaminen ei ole yksiselitteinen sana. Aikaisemmin käytössä on ollut henkilöstöhallinto - nimike, joka tänä päivänä ei enää ilmaise riittävästi moninaistunutta henkilöstöjohtamisen kenttää. Monet tehtävät ovat siitä huolimatta hallinnollisia tehtäviä, jotka perustuvat lakiin: palkkausjärjestelmät, työterveys, työajanseuranta jne. Henkilöstötoiminnoilla puolestaan viitataan organisaation vastuualueeseen, joka hoitaa rekrytoimisen, perehdyttämisen, henkilöstön kehittämiseen sekä hyvinvointiin liittyviä toimintoja. Sana henkilöstöprosessi kuvaa sitä, että henkilöstöjohtaminen ei ole yksittäisiä toimintoja tai tekoja, vaan kyseessä on koko työntekijän työuran läpi käyvä pitkäkestoinen ja suunnitelmallinen toimintaketju, joka on jatkuvassa kehityksessä. Henkilöstökäytänteet ovat välineitä, joilla linjataan sitä, että työntekijöitä kohdellaan oikeudenmukaisesti, yhdenvertaisesti, kunnioittavasti ja kannustavasti. Työpaikalla tulee olla henkilöstöstrategia, joka pitää sisällään kaikki edellä olevat toiminnot. Sen tulee olla suunnitelmallinen ja perusteltu. Henkilöstöstrategian tavoitteena on turvata riittävä henkilöstöresurssi. Tämä lähtee siitä ajatuksesta, että ammattitaitoinen, motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö on yksi merkittävimmistä yrityksen kilpailuvalteista. (Viitala, 2013, ss. 22–24)

Kuva 1. Henkilöstöjohtamisen osa-alueet



*Mukailten Viitalan henkilöstöjohtamisen osa-alueet (2013, s. 24) ja Valtionvarainministeriön henkilöstöjohtamisen tuki (Valtiovarainministeriö, n.d.)*

Perehdyttämällä voidaan tarkoittaa mitä tahansa toimia joilla työntekijä saadaan mahdollisimman nopeasti osaksi organisaatiota ja työyhteisöä sekä oppimaan työtehtävät. Perehdyttämistä tarvitaan toki siinä vaiheessa kun organisaatioon tulee uusi työntekijä, mutta perehdyttämistä tarvitaan myös siinä vaiheessa, kun työtehtävät muuttuvat tai työpaikalla tehdään muutoksia. Kaikki työntekijät tulisi perehdyttää, riippumatta siitä ovatko he vakituisia, määräaikaista tai vaikkapa harjoittelijoita. Perehdytyksen määrää ja sisältöä voidaan muuttaa tarkoituksen mukaan. (Joki, 2018, s. 111). Sen, millaisessa roolissa työntekijä yrityksessä on, tulisi vaikuttaa siihen millaisen perehdytyksen hän saa. Perehdyttämisen tulisi olla tarkoituksenmukaista ja esimerkiksi harjoittelija tai kausityöntekijä tulisi perehdyttää tämä tausta huomioiden.

### **3.1 Perehdyttämisen taustalla on laki**

Perehdyttämisen taustalla on laki. Erityisesti perehdyttämiseen viitataan työsopimuslaissa sekä työturvallisuuslaissa. Työturvallisuuslain (Työturvallisuuslaki 738/2002 §14) mukaan työntekijälle on annettava riittävä opetus ja ohjaus töiden suorittamiseksi. Tämä pitää sisällään riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä ja lisäksi on huolehdittava siitä, että työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työolosuhteisiin ja -menetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin sekä niiden oikeaan käyttöön. Lisäksi tulee huomioida työturvallisuus. Erityisesti perehdytystä tulee tapahtua ennen uuden työn alkamista tai työtehtävien muuttumista. Perehdytyksessä tulee huomioida työntekijän ammatillinen osaaminen sekä työkokemus. Perehdytyksessä tulee erikseen huomioida työhön liittyvät haitat, edistää turvallisuutta ja terveyttä sekä antaa opastusta haittojen ja vaarojen välttämiseksi. Vaikka usein perehdyttämisestä puhutaankin työsuhteen alussa, lainkin mukaan työntekijälle tulee antaa täydentävää opetusta ja ohjausta myös myöhemmin tarvittaessa. Työsopimuslaissa korostetaan työnantajan velvollisuutta edistää työntekijän mahdollisuutta kehittyä myös niin että hänellä olisi mahdollisuus edetä urallaan (Työsopimuslaki 55/2001 §1). Lisäksi Valtioneuvoston asetuksella voidaan erikseen määrätä tarkempia työohjeita sellaisiin tehtäviin, joissa vaaditaan erityistä pätevyyttä. (Työturvallisuuslaki 738/2002 §14)

Lakiin kirjatun perehdyttämismääräyksen lähtökohtana on vahvasti työturvallisuus, joka painottuu aivan erityisesti sellaisissa töissä joissa käytetään erilaisia työkoneita ja –välineitä. Asiantuntijatyössä fyysinen turvallisuusriski ei niinkään liity välineisiin, mutta voi tarkoittaa asikaita. Toisaalta voidaan todeta että työturvallisuutta haastaa myös työn henkinen kuormittavuus.

### **3.2 Perehdyttämisen tavoitteet**

Perehdyttämisen tavoitteena on, että uusi työntekijä oppii mahdollisimman nopeasti työtehtävät. Virheet vähenevät ja niiden korjaamiseen käytetty aika on pois kaikesta muusta. Virheiden korjaamiseen kuluu niin työntekijöiden kuin koko työyhteisön aikaa. Koko työyhteisö hyötyy siitä, että uusi työntekijä pääsee mahdollisimman nopeasti osaksi työyhteisöä. Sen lisäksi että perehdyttäminen on oleellista uuden työntekijän tullessa taloon, perehdyttämisen on muitakin tavoitteita. Perehdytys toimii sitouttamisena, työmotivaation lisäämisen välineenä, muuttuvan työn karttana ja ilmapiirin parantajana. Käytännön taitojen lisäksi perehdytys tuo esiin työpaikan arvomaailmaa, työyhteisön näkemyksiä kyseisen työn tekemisestä sekä vahvistaa yhteenkuuluvuutta työorganisaatiossa. (Joki, 2018, s. 111)

Perehdyttäminen voidaan jakaa kahteen osaan, niin että perehdyttämisen lisäksi työnopastaminen kuuluu osaksi sitä. Tällaisella jaolla ajatellen itse perehdyttämisen tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen tavat, ihmiset ja työhönsä liittyvät odotukset. Työnopastukseen puolestaan kuuluvat kaikki ne asiat, jotka liittyvät itse työn tekemiseen. Näitä ovat esimerkiksi työn kokonaisuus sekä se, mistä osista ja vaiheista työ koostuu sekä mitä tietoa ja osaamista työ edellyttää. (Työturvallisuuskeskus, 2013)

Perehdyttämisen laajuus riippuu tulevista työtehtävistä ja työsuhteen pituudesta. Myös jonkinmoisilta vapailta (esim. perhevapailta) tuleva työntekijä tulee perehdyttää, vaikka monet asiat olisivatkin tuttuja. Työelämässä tapahtuu myös paljon muutoksia pienessäkin ajassa. Tulee tietoteknisiä muutoksia, organisaatio saattaa muuttua jne. Voidaan vain kuvitella kuinka korona-aika on muuttanut työorganisaatioita, ja toki muutos on ollut samantahista myös esihenkilöinä toimiville. Perehdyttämisen laajuuteen, ja syvyyteen liittyy oleellisesti tulevan työntekijän rooli organisaatiossa, hänen ammatillinen osaamisensa sekä

työkokemuksensa. Pitkään samalaista työtä tehnyt toisesta organisaatiosta saapuva työntekijä voi tuoda mukanaan toisen organisaation historiaa, se voi olla uudessa työssä vahvuutena mutta voi pitää sisällään myös haasteita, joita pitää poisoppia. Juuri koulusta valmistunut voi tietää ja tuntea alan uusimmat tuulet, mutta sen käytännössä toteuttamisesta ei välttämättä ole mitään tietoa. Molemmista taustoista voi parhaimmillaan olla paljonkin hyötyä, pitkään alalla ollut voi tuoda mukanaan paljon kokemusta ja uudehko juuri koulun päättänyt voi tuoda mukanaan hyviä uusia tuulia ja kyseenalaistaa totuttuja tapoja. Lopputulemana saattaa olla uudenlainen katsontakanta asioihin. (Joki, 2018, ss. 112–113)

Rakenteellisesti voidaan ajatella, että perehdyttäminen alkaa jo siinä kohtaa, kun jokin työpaikka laitetaan hakuun. Jo siinä vaiheessa, kun uusi työntekijä on hakemassa työtä, hän todennäköisesti tutustuu työpaikasta löydettävään materiaaliin ja rakentaa kuvaa siitä organisaatiosta ja työstä johon on hakemassa. Varsinainen perehdys alkaa kun työntekijä on valittu ja sitä jatkuu ensimmäisten viikkojen ajan eri tasoilla vähintäänkin koeajan loppumiseen asti. (Hietala;Kaivanto;& Valvisto, 2016, s. 145). Perehdyttämistä voidaan kuitenkin ajatella tapahtuvan pitkin työntekijän työuraa, aina kun työorganisaatioissa tai työntekemisessä tapahtuu muutoksia. Myös siinä kohtaa tulee työntekijää perehdyttää kun hänen työtehtävänsä muuttuvat tai hän vaihtaa uuteen paikkaan samassakin organisaatioissa.

Perehdyttäminen voidaan jakaa useammallakin tavalla. Voidaan ajatella, että perehdyttämisen sisällä on erikseen se osuus jossa työntekijä perehdytetään organisaation ja työyhteisön jäseneksi, sisältäen niin hallinnollisia kuin muitakin työvälineitä joita työntekijä tarvitsee työpaikassa. Työnopastus puolestaan pitää sisällään itse työtehtäviin ja välineisiin liittyvää opastusta ja perehdytystä. Samaten voidaan ajatella, että näistä ensimmäinen saattaa useimmiten tapahtua esihenkilön toimesta kun sen sijaan varsinainen työtehtäviin opastaminen on usein joko niin että se tapahtuu vartaisperehdyttämisellä tai esihenkilö/vertaistyöntekijä yhdistelmällä. Vastuu perehdyttämisestä on kuitenkin aina esihenkilöllä. (Työturvallisuuskeskus, 2013)

Kuva 2: Perehdyttämisen osa-alueet



(Työturvallisuuskeskus, 2013)

Perehdyttäminen pitää usein sisällään perusrungon, joka käydään läpi riippumatta siitä mihin tehtävään työntekijä tulee, siinä käydään läpi työpaikan organisaatiota, yleisiä työntekemiseen ja työssä olemiseen liittyviä asioita. Tämän lisäksi perehdytykseen liittyy tiettyyn tehtävään kuuluvaa perehdytystä, joka ottaa huomioon myös perehdytettävän osaamista ja taustaa. Perehdyttämisen tulisi myös olla sillä tavalla vuorovaikutteista, että prosessi kehittyy organisaation muutoksen mukaan sekä perehdytyksestä saatujen palautteiden perusteella. (Hietala ym., 2016, s. 145)

Nykyään puhutaan paljon itseohjautuvuudesta, joka usein työelämässä sanoittuu itsensä johtamiseksi. Tämän ajatellaan olevan sellainen taito, joka ihmisillä tulisi olla. Itsensä johtamisen taidot pitävät sisällään ajatuksen, että ihmisen elämän osa-alueet eivät ole täysin irrallaan toisistaan, vaan elämänhallinta työajan ulkopuolella tukee myös työelämää. Itsensä johtamiseen liittyy vahvasti työntekijän kykyyn ohjata omaa työtään. Tätä varten hänellä tulee olla tavoitteita sekä kykyä ja välineitä tehdä valintoja. Itsensä johtaminen vaatii kykyä havaita omat vahvuudet ja heikkoudet, kykyä priorisoida sekä hyväksyä asiat, joihin ei voi vaikuttaa tai jotka eivät ole oman päätäntävällän alla. Itsensä johtaminen ei kuitenkaan tarkoita sitä, että olisi tarkoituksenmukaista poistaa esihenkilötyö, vaan se tekee työelämästä kaksisuuntaisen, niin että työntekijällä itselläänkin on sekä mahdollisuus että velvollisuus oman työnsä kehittämiseen, jaksamiseen ja työhyvinvointiin. (Duunitori, 2018).

Itse johtamisen taitoa tarvitaan toki kaikissa elämän osa-alueissa, mutta juuri nyt sitä käytetään erityisesti kuvaamaan asiantuntijatyötä. Sen lähtökohtana on ajatus siitä, että myös työntekijä voi vaikuttaa niin tekemiseensä, osaamiseensa kuin työhyvinvointiinkin. Nykyään ajatellaan, että työntekijä ei vain odota että hänelle määrätään työtehtävät, vaan



hän itse aktiivisesti osallistuu työn määrittelemiseen, suunnittelemiseen ja eteenpäin viemiseen.

### **3.3 Perehdytysuunnitelma**

Jotta perehdyttäminen olisi tasalaatuista yrityksessä tulee olla perehdytysuunnitelma ja - materiaalia. Perehdyttämistä kannattaa suunnitella ja rakentaa niin että sitä voi tehdä useampi taho työpaikassa. Perehdytysmateriaalin suunnitteleminen ja rakentaminen kannattaa tehdä mahdollisimman laajasti ja perusteellisesti niin että asiaan ei tarvitse erikseen käyttää joka kerta aikaa. Perehdytysmateriaalia pitää kuitenkin myös päivittää aina silloin kun tapahtuu jotain muutoksia. Olisi myös hyvä, että materiaalin päivittäminen kuuluisi jollekin nimetylle henkilölle, niin että ei ole se tilanne että kaikki luulevat että joku muu tekee asialle jotain. (Joki, 2018, s. 114)

Perehdytysuunnitelmaa tehdessä on tarkoituksenmukaista miettiä sitä, mitä sillä halutaan saavuttaa. Mitkä ovat tärkeimmät tavoitteet, missä järjestyksessä asioita ja tehtäviä ohjeistetaan/opetetaan. Vaikka perehdytykseen tulisikin olla valmis runko, tulee perehdytystä miettiä myös yksilöllisesti, huomioiden työntekijän osaaminen ja koulutus. Aikajana tulee myös huomioida. Siinä vaiheessa kun työorganisaatioon tulee täysin uusi työntekijä, useimmat asiat saattavat olla hänelle täysin uusia. Työyhteisössä täytyy tarkkaan miettiä mitkä on oleellisimpi haltuun otettavia asioita, mitä voidaan hoitaa jo ennen työsuhteen alkua ja missä järjestyksessä pitää edetä. Uutta opittavaa asiaa on yleensä niin paljon, että se kaikki ei heti kristallisoidu työntekijälle vaan asioihin pitää palata siinä vielä siinä vaiheessa kun ne tulee eteen tai niitä tarvitaan. Osa asioista pitää hoitaa heti, jotkut viikon tai jopa puolen vuoden sisällä. Suunnitelmassa tulee huomioida se, että perehdytysmateriaali on ajan tasaista, oikeassa järjestyksessä, ymmärrettävää ja lisäksi siinä tulee varmistaa se että perehdytys ei katkea ensimmäiseen päivään tai viikkoon vaan perehdytys jatkuu kun asioita tulee eteen. Vaikka poissaolojaksolta palannut tai talon sisällä toisiin tehtäviin siirtynyt työntekijä ei tarvitsekaan yhtä laajaa perehdytystä, saattaa tässäkin kohtaa olla paljon perehdyttämisen tarpeita. Asiat ovat saattaneet unohtua, työvälit tai tavat muuttua ja uudelta tontilta katsottuna tehtävät saattava näyttäytyä erilaisilta. (Länsisuomalaisen kaupungin intranet, n.d., ss. 8–10, 16)

Vastuu perehdyttämisestä on lähtökohtaisesti esihenkilöllä, mutta joku muukin voi olla ainakin osittain perehdyttämässä. Varsinkin jos puhutaan laajemmin perehdyttämisestä niin käytännön työn tekeminen voi olla jollain työntekijällä paremmin hallussa kuin esihenkilöllä. Perehdytys pitää sisällään ainakin yrityksen toiminta-ajatuksen, yrityksen organisaation ja henkilöstön, yrityksen toimintatavat ja toimipiste, työaika-asiat, palkka- ja muut edut asiat, työturvallisuuden ja työterveydenhoidon, tutustumisen omaan työskentelyyn ympäristöön ja välineisiin, omat työtehtävät, työssä kehittymisen ja työnteon tuet sekä tiedottamisen. Lisäksi perehdyttämisen pitäisi sisältää työyhteisön pelisääntöjä ja muita työpaikan toimintamalleja. (Joki, 2018, ss. 115–117)

Tutkimuksen tilaajan organisaatiossa on kaupunkitasoinen perehdytysuunnitelma, hallintokunnilla omansa ja nuoristyön yksikössä myös omansa. Lähtökohtaisesti kaupunkitasolla perehdyttäminen toimii näin portaittain. Nykyään usein niin perehdyttämissuunnitelma kuin materiaalikin on sähköisessä muodossa, jolloin niiden päivittäminen ja kehittäminen on helpompaa.

#### **4 Tutkimuksen tutkimuskysymys ja toteutus**

Asiakkaiden, työntekijöiden ja sidosryhmien osallistumisesta on monenlaista hyötyä kehittämistoiminnassa. Kysymys on myös siitä, että ne, joita asia koskee, ovat myös oikeutettuja osallistumaan. Osallistumisella on kaksi suuntaa: kehittäjät osallistuvat käytännön toimintaan, mutta myös toimijat osallistuvat kehittämiseen. Sekä kehittäjien että toimijoiden osallistumisessa on aste-eroja. Joissakin tutkimuksellisen kehittämisen suuntauksissa saatetaan korostaa kehittäjien ja toimijoiden tiivistä yhteistyötä, mutta joissakin suuntauksissa tyydytään etäisempään kehittäjän ja toimijan väliseen vuorovaikutukseen. Yhteistoiminnallisessa kehittämisessä erilaiset kehittäjät ja tutkijat sekä käyttäjät ja toimijat osallistuvat yhdessä kehittämiseen. Jokainen heistä tuo omat näkökulmansa ja kysymyksenasettelunsa yhteiseen keskusteluun ja auttaa toisia niiden muotoilussa. He kehittävät samaa kohdetta, mutta kukin omista lähtökohdistaan käsin. He auttavat toisiaan analyysissa ja johtopäätösten jäsentämisessä, mutta lopulta vievät tulokset omiin alkuperäisiin viiteryhmiinsä. (Toikka & Rantanen, 2009, ss. 90–91)

Opinnäytetyöni on tarkoitus on antaa pohjatietoa perehdyttämisen kehittämistä varten Länsisuomalaisen kaupungin nuorisoyksikössä. Kyseessä on laajempi kokonaisuus, ja tässä kohtaa selvitetään esihenkilöiden näkemyksiä perehdyttämisen tilasta. Opinnäytetyöni tutkimuskysymys on:

Miten nuorisoyksikön esihenkilöt kertovat henkilöstön perehdyttämisen tavoitteista?

#### **4.1 Aineiston kerääminen**

Opinnäytetyöni aineiston hankinnan toteutin narratiivisella aineistonhankinnalla, päämääränäni oli selvittää kirjoitelmien avulla esihenkilöiden näkemyksiä perehdyttämisen tavoitteista. Narratiivisista kirjoitelmista tavoitteenani oli löytää perehdyttämiseen liittyviä teemoja. Valitsin narratiivisen aineistonkeruun menetelmän välineeksi siksi, että se mahdollistaa sen esihenkilöt voivat kertoa näkemyksistään ilman että kysymysasettelu sanoittaa vastauksia, joita odotetaan.

Narratiivisesta tutkimustapa on jaettavissa kahteen aineiston analyysitapaan, holistinen ja kategorinen. Holistinen lähestymistapa kohdistuu tutkivan ihmisen tai ihmisryhmän elämäkertomuksen kokonaisuuteen. Kategorinen lähestymistapa on rakenteellisesti lähellä perinteisempää sisällönanalyysiä, ja sitä voidaan käyttää silloin kun kyseessä on ihmisryhmään liittyvä ilmiö tai ongelma. Omassa työssäni olen käyttänyt kategorista sisällönanalyysiä, jossa tutkimusaineistosta poimitaan asioita, joita kategorisoidaan eli teemoitellaan. Tässä opinnäytetyössä käytän jatkossa sanaa teemoittelu. Keräämästäni narratiivisesta aineistosta teemoittelin usein esiin nousseita asioista. Analyysia tehdessä materiaali tulee lukea useamman kerran läpi, jotta kaikki sen sisältämät teemat nousevat esiin. Lisäksi tutkimuskysymys ja narratiivisen aineistonhankinnan taustakysymykset tulee olla kirkkaana mielessä. (Laitinen & Uusitalo, 2008, s. 133) Tavoitteenani oli tällä menetelmällä selvittää: Miten nuorisoyksikön esihenkilöt kertovat henkilökunnan perehdyttämisen tavoitteista?

Narratiivinen aineistonkerääminen toteutettiin 28.8.2022 nuorisoyksikön esihenkilöille. Vastaajina oli yhtä lukuun ottamatta kaikki esihenkilötyötä tekevät työntekijät. Kyseisessä yksikössä esihenkilöt kokoontuvat pääsääntöisesti noin kerran kuukaudessa

kehittämisteemalla jonkin asian/asioiden äärellä. Koska kyseessä on perehdyttämisen kehittäminen, tämä ajankohta tuntui sopivimmalta. Vastaajille esiteltiin opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite, sen aihepiiri sekä aineiston keräämistapa. Aineiston keräämisen tavoitteena on löytää esihenkilöiden sanoittamia teemoja perehdyttämisen tavoitteista.

Opinnäytetyön tavoitteiden ja aineiston keräämisen ohjeistuksen jälkeen vastaajat saivat paperin (liitteenä 2) jossa kerrottiin vielä mihin tarkoitukseen aineistoa kerätään, pyydettiin lupaa aineiston käyttämiseen opinnäytetyön teemoittelussa sekä pyydettiin vastausta yhteen kysymykseen. Aineisto kerättiin paikan päällä käsin lyijykynillä kirjoitettuna ja nimettöminä. Aikaa vastaamiseen oli 30 minuuttia. Kysymys oli:

Millaisia tavoitteita perehdyttämisellä on tai tulisi olla XXX kaupungin nuorisotyössä?

## 4.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimusta tehdessä on toteutettava hyviä tutkimuskäytänteitä, jotka perustuvat eettiseen ja luotettavaan lähestymistapaan. Tutkimuksessa tulisi kohdella kunnioittavasti sekä tutkimukseen osallistuvia että tutkijoita, joiden tutkimuksiin viitataan. Opinnäytetyötä tehdessä tulee noudattaa tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja, huolellisuutta ja rehellisyyttä sekä tarkkuutta niin tutkimustyössä kuin myös tulosten arvioinnissa (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2021). Tässä opinnäytetyössä työn eettisyyttä ja luotettavuutta on pohdittu koko opinnäytetyön prosessin ajan. Työn tilaajaorganisaatiosta on haettu tutkimuslupa ja kohteena olevan yksikön kanssa on tehty opinnäytetyösopimus. Tämän tutkimuksen tekemisen tai tulosten näkökulmasta ei ole oleellista se, minkä kaupungin nuorisoyksikkö tilaaja tarkalleen on, siksi tilaajaa ei ole opinnäytetyöhön tarkemmin nimetty. Tietopohjana on käytetty tarkoin pohdittuja lähteitä muun muassa: laki, julkisen hallinnon sekä kyseisen yksikön materiaalia.

Aineistoa kerätessä vastaajille on esitelty tutkimus ja vastattu heidän kysymyksiinsä.

Vastaajilta on pyydetty lupa vastausten käyttämiseen kyseisessä opinnäytetyössä.

Aineistonkeräämisen yhteydessä ei ole kerätty henkilötietoja ja vastaukset on pyydetty nimettöminä samanlaisille papereille ja lyijykynillä kirjoittaen. Aineisto on tämän jälkeen

kirjattu yhteen word-tiedostoon, joka vielä on pilkottu kokonaisuudesta yksittäisiksi asioiksi. Aineistoa säilytetään aineistonhallintasuunnitelman (liite 1) mukaan.

## **5 Aineiston analyysi ja johtopäätökset**

Luvussa 3.2. kävin läpi perehdyttämiseen liitettäviä tavoitteita. Yleisellä tasolla voidaan todeta, että perehdyttämisen tavoitteena on, että (uusi) työntekijä pääsee mahdollisimman jouhevasti sisään siihen työhön, jota on tullut tekemään. Hän osaa lähtökohtaisesti toimia työpaikassa, on selvillä työorganisaationsa toimintatavoista ja hän tietää oikeutensa ja velvollisuutensa.

Perehdyttämistä voidaan jakaa erilaisiin kokonaisuuksiin, yksinkertaisimmillaan puhutaan perehdyttämisestä ja työnohjauksesta, joilloin työnopastus on konkreettisempaa suoraan siihen työhön ohjausta, jota ollaan tullut tekemään. Perehdyttäminen voidaan jakaa myös tavoitteet mukaan erilaisiin kokonaisuuksiin. Esimerkiksi Esimiehen käsikirja (Hietala ym., 2016, ss. 146–151) jakaa perehtymisen neljään osioon: sitouttaminen, työn oppiminen ja lakiin perustuva perehdyttäminen. Perehdyttäminen on määritelty prosessina, jossa perehtyminen tapahtuu tietyssä järjestyksessä: reviirin luominen, sitouttaminen, hallinnon käytänteiden haltuun ottaminen, työtehtävien oppiminen sekä palautteen saamiseen ja antamiseen. Opinnäytetyöni tilaajakaupungin intranetin (Länsisuomalaisen kaupungin intranet, n.d.) mukaan perehdytyksen tavoitteena on tutustuttaa henkilö työtehtäviinsä sekä siirtää oleelliset työtehtäviin, työympäristöön ja työolosuhteisiin liittyvät tiedot uudelle työntekijälle. Tarkoituksena on antaa työtehtäviin liittyviä tietoja, taitoja ja osaamista työntekijälle. Perehdytys on myös työhyvinvoinnin ja turvallisuuden edistämisen väline. Onnistunut perehdytys lisää uuden työntekijän sitoutumista työpaikkaansa ja vähentää henkilöstön vaihtuvuutta. Uutta työntekijää perehdyttäessä myös työyhteisöt saavat oppia ja tietoja uusista toimintatavoista.

### **5.1 Aineiston analyysi**

Narratiivisen aineistonkeräämisen tavoitteena tässä opinnäytetyössä oli löytää perehdytyksen sisältöjä ja tavoitteita teemoittelun avulla. Perehdytys voidaan osittaa

useallakin tavalla, sen perusteella millaisesta työstä tai työorganisaatiosta on kyse, millaisia aiheita perehdytyksessä painotetaan, kuinka paljon lainsäädännöllisiä työraameja on jne.

Kun itse lähdin teemoittelemaan perehdytyksen tavoitteita, luin aineiston monta kertaa ja kirjoitin kaiken materiaalin yhdeksi word-tiedostoksi. Tämän jälkeen irroittelin kokonaisuuksia kirjoitelmasta pienempiin osiin niin että jokainen yksittäinen asia oli tarralapuissa. Sen jälkeen ryhdyin sijoittelemaan tarralappuja ryhmiin samankaltaisuuksien perusteella. Aina kun olin saanut kaikki sijoitettua johonkin ryhmään mietin, millaisen otsikon antaisin ryhmälle. Tämän jälkeen pohdin, voitaisiinko asioita ryhmitellä toisella tavalla, ja olisiko tällä uudella ryhmällä jokin muu otsikko. Osa asioista asettui helposti aina samaan ryhmään, osa oli sellaisia, jotka olisi voinut ryhmitellä monellakin tavalla eri otsikoiden alle. Muutamien tarralappujen asiat eivät puolestaan tuntuneet asettuvan oikein minkään otsikon alle. Tein lopulta erilaisia lajitteluja viisi kappaletta. Hyvin monen lukemisen jälkeen aineistoista alkoi nousta esiin substantiivien sijaan verbejä, jotka alkoivat näyttää yhä varmemmin niiltä teemoita, joita olin etsinyt. Prosessin loppupuolella tuntui siltä, että teemojen löytymiseen meni paljonkin aikaa, vaikka lopulta teemat olivat aika itsestään selvät. Päädyin lopulta neljää teemaan, niin että nekin aihealueet, jotka voisivat olla näistä useammassakin lukittiin yhteen näistä neljästä.

Aineistosta oli löydettävissä neljä kokonaisuutta, jotka tässä kohtaa luokittelen teemoiksi. Aikaisempien tutkimusten ja kirjallisen materiaalin perusteella oli löydettävissä samanlaisia teemoja. Esihenkilön aineistosta olen koonnut neljä perehdyttämisen tavoitetta eli teemaa:

1. tieto tehtävästä
2. ymmärrys työn merkityksestä
3. tutustuminen
4. kuva kokonaisuudesta

Nämä kokonaisuudet ovat olleet löydettävissä kaikista kirjoitelmista. Aineistossa määriteltiin perehdyttämisen tavoitteita sanojen ymmärtää, tietää, tutustua ja saada kuva ympärille.

Teemojen rakennuttua olen laskenut minkä verran kuhunkin liittyviä mainintoja aineistossa on ollut ja rakentanut taulukon mainintojen määrän mukaan.

Taulukko 3: Henkilökunnan perehdytyksen tavoitteiden teemat

TEEMAT	LUKUMÄÄRÄ AINEISTOSSA
tieto tehtävästä	32
ymmärrys työn merkityksestä	11
kuva kokonaisuudesta	11
tutustuminen	9
YHTEENSÄ	63

### 5.1.1 Tieto tehtävästä

Aineistossa ei tuotu esiin perehdyttämisen ja varsinaisen työnopastuksen eroja. Kaikissa kirjoitelmissa puhuttiin perehdytyksen tavoitteista, jotka on määriteltävissä työnopastukselliseen kokonaisuuteen. Usein työtehtäviin ja käytännössä työntekemiseen liitettiin tieto tai tietäminen. Yksi merkittävä perehdyttämisen tavoite on sanoittaa sitä, mitä työtä ollaan tultu tekemään, mitkä ovat työn konkreettiset tavoitteet. Merkittävässä määrässä kirjoitelmia tuotiin esiin sitä, että perehdyttäminen tarkoittaa juuri sitä oman tehtävän sisäistämistä. Tähän viitattiin puhumalla työnkuvasta, työn sisällöstä, työn tekemisen reunaehdoista ja periaatteista sekä työnkäytänteistä ja -tavoista. Aineistossa tuotiin laajalti esiin käytännönläheisiä tietoja ja taitoja, joihin tulisi perehtyä.

Perehdyttäminen on omaan tehtävään perehtymistä.

Työntekijä tietää työnsä tavoitteet ja työnkuvan.

Perehdyttämiseen kuuluu työn sisältö ja tehtävän vaatimukset, se että tiedetään työkäytänteistä ja -tavoista ja välineistä.

Perehdyttämisen yksi kokonaisuus on hallinnollisten asioiden haltuun ottaminen. Useimmat näistä asioista perustuvat lakiin tai työehtosopimukseen. Tällaiset asiat ovat usein selkeimpiä perehdytyksen aiheita siitä syystä, että niihin liittyy usein ylhäältä annetut ohjeet ja materiaalit, joiden esiin ottaminen perehdytyksessä myös velvoitetaan. Useimmissa kirjoitelmissa tämän kaltaisista asioista puhuttiin samassa kappaleessa kuin oikeudet ja

velvollisuudet. Aineistossa ei suoraan määritelty mitä nämä oikeudet ja velvollisuudet tarkoittavat käytännössä, mutta oli tulkittavissa, että nämä liittyisivät vahvasti juuri lakiin tai työehtosopimukseen. Aineistosta puhuttiin yleisellä tasolla käytännön asioista, mutta myös säännöstä, periaatteista, ohjeista, jotka ohjaavat työntekemistä. Konkreettisine asioina mainittiin työturvallisuus, työaika ja sen käyttö, lomat ja muut vapaat sekä työterveyspalveluihin liittyvät asiat. Laissakin määritelty työturvallisuus sekä työhyvinvointi mainittiin myös.

Toimintaa ohjaavat säännöt/ohjeet/periaatteet.

Organisaation johtamis- ja päätöksentekotapa sekä esihenkilöketju.

Tarkoitus on, että työntekijä tietää oikeudet, velvollisuudet ja vastuun.

Tarkoitus on varmistaa että työntekijä tietää työajan käytön, lomat, vapaat, sairastumisen vaikutuksen jne.

Työhyvinvointi ja työturvallisuus.

Työelämää on vallannut kiihtyvällä vauhdilla erilaiset sähköiset työntekemisen ohjelmistot ja sovellukset. Osa on sellaisia, joita käytetään laajalti työelämässä, mutta joka työpaikassa on myös sellaisia ohjelmistoja tai sähköisiä välineitä, joita ei ole välttämättä muualla käytössä. Ei riitä, että tällaisista kerrotaan vaan lisäksi pitäisi opastaa niiden käyttöön. Näiden perehdyttämiseen voi mennä paljon aikaa. Siksi onkin oleellista myös sanoittaa sitä, mistä löytyy lisätietoa ja koulutusta. Eräessä kirjoitelmassa todettiin, että yksi merkittävä perehdyttämisen tavoite on sanottaa sitä, mistä saa lisätukea kaiken haltuun ottamiseen. Peräänkuulutettiin myös itseohjautuvuutta siltä osin, että työntekijä kykenee perehtymisen jälkeen myös itsenäiseen tiedonhankintaan omaan tehtäväänsä liittyen.

Käytössä olevat sovellut ja niiden käyttö.

Hyvä perehdytys antaa tiedon siitä mistä saa lisää tietoa käytännön työhön.

Perehdytyksen jälkeen työntekijä kykenee tiedonhakuun työhön liittyen.



Vastaajat olivat tietoisia siitä, että perehdyttäminen on esihenkilön vastuulla, mutta silloin kun tähän viitattiin tuotiin esiin myös sitä, että koko työyhteisö toteuttaa joillain muotoa perehdyttämistä. Todettiin myös, että on työtehtäviä jossa vastaavaa työtä tekevillä voi olla yksityiskohtaisempaa tietoa jostain tehtävästä tai ns. hiljaista tietoa. Nuorisotyötä tehdään pääsääntöisesti jonkinmoisella työryhmällä, niinpä parhaassa tapauksessa koko tiimi osallistuu perehdyttämiseen. Aineistossa myös tuotiin esiin, että pidempään työyhteisössä olleella (kyseistä työtä tehneellä) on sellaista tietotaitoa jota ideaalitalanteessa pitäisi pystyä uudelle työntekijälle tarjoamaan, puhuttiin rinnalla kulkemisesta.

Perehdyttämiseen tulisi osallistua tietoisesti koko se tiimi, johon uusi työntekijä on tulossa.

Ideaalitalanteessa perehdyttämässä olisi virkaiältään vanhempi työntekijä, joka kulkee uuden työntekijän kanssa ensimmäiset hetket.

Työyhteisö voi jakaa hiljaista tietoa ja esimerkin kautta näyttää mallia arjen työtavoista, joita esihenkilö ei voi edes tietää.

### **5.1.2 Ymmärrys työn merkityksestä**

Aineistossa perehdyttämisen tavoitteiksi esiteltiin monia konkreettisia asioista, mutta sen lisäksi puhuttiin monitahoisemmista tavoitteista. Kirjoitelmissa tuli esiin syvempi taso, se millaisia yhteisiä arvoja työyhteisössä tai nuorisotyössä on ja miten ne näkyvät työn tekemisessä tai miten niitä sanotetaan. Puhuttiin työn merkityksen ja arvojen ymmärtämisestä. Ajateltiin että sen lisäksi että työntekijä osaa tehdä työtään ja tehtäviään, hänen tulisi ymmärtää myös miksi työtä tehdään, mikä on tavoite tehtävien taustalla. Vastaavanlaiseen maastoon asettuu näkemys siitä, että työntekijän tulisi saada ymmärrys siitä millaiseen tehtävään hänet on valittu, ja mitä häneltä odotetaan ja toivotaan.

Yhteiset arvot ja työyhteisön pelisäännöt

XXX:n arvot ja miten ne näkyvät työssä

Perehdyttämisen tarkoitus on varmistaa, että työntekijä ymmärtää mitä häneltä tehtävässään edellytetään.

Perehdyttämisellä tavoitellaan myös sitä, että työntekijä pääsee työskentelemään mahdollisimman yhdenvertaisesti ja tarkoituksenmukaista alusta asti. Vaikka perehdytys voidaan helposti tulkita yksisuuntaiseksi uuden työntekijän ohjaamiseksi, aineistossa otettiin esiin, että perehdytyksen tulisi olla keskustelevaa ja vuorovaikutteista. Sen sijaan että puhe on yksisuuntaista, perehdytyksessä molempien (perehdyttävä ja perehdytettävä) pitäisi olla aktiivisia. Tällä viitattiin siihen, että molempien osapuolten aktiivisuus tuottaa yhdessä työyhteisön jäsenyyttä. Kaikki tämän kaltaiset toimet lisäävät myös työntekemisen mielekkyyttä.

Perehdyttämisen tarkoituksena on antaa uudelle työntekijälle sellaiset käytänteet, säännöt ja tavat, että työntekeminen olisi mahdollisimman mielekästä ja yhdenvertaista alusta asti.

Perehdytystä tukee vuorovaikutteisuus ja keskustelu, jossa molemmat osapuolet ovat aktiivisina tuottamassa työyhteisön jäsenyyttä.

Hyvä perehdytys mahdollistaa työn tekemisen tarkoituksenmukaisesti.

Tavoitteena on, että työntekijällä on työn tavoitteet ja merkitys selvillä ja tieto siitä, mitä häneltä työssään odotetaan.

Työntekijä ymmärtää miksi työtä tehdään ja millä reunaehdoilla.

### **5.1.3 Kuva kokonaisuudesta**

Vastaajat toivat vahvasti esiin näkemyksen siitä, että on oleellista saada kuva siitä kokonaisuudesta, johon ollaan tulossa töihin tai jossa ollaan töissä. Kokonaisuudella tarkoitettiin koko kaupunkiorganisaatiota, mutta myös sitä pienempää yksikköä kunnan sisällä. Kirjoitelmissa puhuttiin porrasteisesti, aloittaen suurimmasta (organisaatio) ja pienimpänä yksikkönä oli työntekijän oma tehtävä ja rooli koko suuressa kokonaisuudessa. Tähän kokonaisuuteen viitattiin useimmissa kirjoitelmissa. Organisaatiosta puhuttiin niin

kokonaisuutena kuin myös siihen liittyvänä johtamis- ja päätöksentekoympäristönä. Koko kuntaorganisaation jonkinmoinen hahmottaminen katsottiin kuuluvan myös perehdyttämisen tavoitteisiin. Aineistossa annettiin ymmärtää, että se oma tehtävä on osa kokonaisuutta, josta olisi hyvä saada kuva. Voidaan ajatella, että aineistossa mainittu resurssien hahmottaminen kuuluu myös kuvaan siitä, missä kokonaisuudessa tehdään töitä. Kuva kokonaisuudesta antaa mahdollisuuden sille, että perehdytyksen jälkeen työntekijä kykenee itsenäiseen työskentelemiseen työtehtävässään. Ohjausta, tietoa ja tukea annetaan toki edelleen, mutta tavoitteena on, että se oma päivittäinen työ olisi omatoimista.

Tavoitteena tulisi olla, että työntekijä tutustuu kunnan toimintaan, nuorisoyksikön asemaan siinä sekä omaan tonttiinsa tässä kokonaisuudessa.

Työntekijä saa kuvan organisaatiosta, työyhteisöstä ja työn tekemisen tavasta.

Työntekijän tulisi saada kuva siitä, mihin kokonaisuuteen hän tulee liittymään ja mikä on hänen roolinsa siinä.

Oleellista olisi, että perehdytyksen jälkeen työntekijä kykenee itsenäiseen työntekoon ja päätöksentekoon työhönsä liittyvissä asioissa, ohjausta toki annetaan tarvittaessa.

Useammassakin kirjoitelmassa perehdyttämien määriteltiin prosessiksi, jonka painopiste on työsuhteen alkaessa, mutta jonka tulisi toteutua koko työntekijän työsuhteen ajan. Periaatteessa se olisi voitu määritellä omaksi teemakseen, mutta päätin laittaa prosessin kokonaisuudesta teeman alle. Kokonaisuus ja prosessi sopivat yhteen sillä kokonaisuuden ymmärtäminen vaatii prosessia. Eräässä kirjoitelmassa puhuttiin myös työelämään perehtymisenä ja sanoitettiin että perehdyttämisen tavoitteita on myös työelämätaitojen haltuun ottaminen.

Perehdytys on prosessi, jonka pitäisi jatkua koko työuran läpi.

Työelämään perehdyttämistä (työelämätaitoja).

#### 5.1.4 Tutustuminen

Kun uusi työntekijä aloittaa työpaikassa, hän todennäköisesti on tuntematon ainakin suurimmalle osalle työorganisaatiota. Tästä syystä voidaan ajatella, että erityisen vahvasti uusi työntekijä tarvitsee perehtymisessä tutustumista. Jos sen sijaan tehtävä vaihtuu saman työnantajan palveluksessa tai tapahtuu muutoksia organisaatiossa, harvoin koko työryhmä tai työympäristö vaihtuu kokonaan uudeksi. Näin ollen on oikeastaan itsestään selvää, että pelkkiin työtehtäviin tutustuminen ei riitä.

Kaikissa kirjoitelmissa tuotiin tavalla tai toisella esiin sitä, että perehdyttämisen tavoitteisiin kuuluu työyhteisöön tutustuminen. Aineistossa käytettiin sanoja työyhteisö, työkaverit ja tiimi. Teksteistä ei ollut täysin tulkittavissa tarkoitettiin näillä eri asioita vai onko kyseessä samaan asiaan viittaava asia. Kuitenkin yksittäisessä kirjoitelmassa saatettiin puhua sekä tiimistä että työyhteisöstä. Työyhteisöllä usein tarkoitetaan laajemmin samassa työympäristössä työskenteleviä työntekijöitä ja tiimi viittaa pääsääntöisesti pienempään ryhmään. Voidaan ajatella, että tässä kontekstissa työyhteisöllä voidaan tarkoittaa esim. koko nuorisoyksikön työntekijäkenttää ja ehkäpä tiimillä sitä ryhmää, joiden kanssa tehdään lähemmin töitä (esimerkiksi nuorisotilan työntekijöitä). Työkaveri sana antaa kuvan kaverillisemmasta suhteesta. Sanassa on positiivinen kaiku, joka kertoo siitä, että työyhteisön ja tiimin sisällä on ihmisiä, joihin on hyvä tutustua ainakin jollain tasolla. Aineistossa mainittiin myös työyhteisön pelisääntöihin tutustumisena, joka antaa kuvan, että työyhteisössä oletetaan toimittavan tietyllä tavalla ja näihin pelisääntöihin tutustuminen helpottaa myös työyhteisöön sisään pääsemistä.

Tavoitteena on työkavereihin ja tiimiin tutustuminen

Tavoitteena tulisi olla uuden työntekijän tutustuminen työyhteisöön ja sekä yhteisiin pelisääntöihin

Kirjoitelmissa mainittiin myös erikseen esihenkilön ja työntekijän toisiinsa tutustumisen merkitys. Sekä todettiin että perehdyttämällä olisi varattava riittävästi aikaa, niin että perehdytys ei jäisi liian pintapuoliseksi. Pääsääntöisesti tutustumisella tarkoitettiin joko ihmisryhmää tai ihmisiä, vain yhdessä kirjoitelmassa puhuttiin tiloista tai materiaaleista. Kaiken kaikkiaan tämä teema sisäkirjoitettiin vahvasti nimenomaan uuden työntekijän

perehdyttämiseksi. Yhdessä kirjoitelmassa tuotiin esiin erityisesti se, että työntekijällä olisi tervetullut olo. Se että työntekijälle tulee sellainen tunne, että hänet toivotetaan tervetulleeksi varmasti helpottaa uuden työn aloittamista.

Tutustutaan molemmin puolin ja työntekijällä on tervetullut olo

Hyvä tavoite olisi se, että perehdytykselle varataan riittävästi aikaa.

Perehdytyksen pääpaino on työsuhteen alussa.

Ideaalitilanteessa perehdyttämislle olisi riittävästi aikaa

## 5.2 Johtopäätökset

Perehdyttäminen voidaan jakaa kahteen osaan niin, että perehdyttäminen tarkoittaa kokonaisuudessaan perehtymistä ja sen sisällä työnopastus sanoittaa sitä konkreettisen tietoa ja taitoa, jota työn tekeminen vaatii. Tämä oli nähtävissä myös esihenkilöiden aineistossa, jossa osa vastaajista lähestyi kysymystä hyvin käytännönläheisesti.

Perehdyttämisen tavoitteiksi mainittiin konkreettisia asioita, kuten se että työntekijä tietää työtehtävänsä tai hänellä on selvillä työntekemisen tavat ja käytänteet. Puhuttiin myös työn sisällöstä ja työn tekemisen välineistä. Useimmissa vastauksissa oli mainittu tavoitteiksi se, että työntekijä tietää oikeutensa ja velvollisuutensa. Näitä ei määritelty sen tarkemmin, mutta nämä tyypillisesti ovat juuri sellaisia joita sanoitetaan myös työehtosopimuksessa. Voidaan ajatella, että oikeudet ja velvollisuudet ovat kolikon kaksi puolta: työntekijällä on oikeus työsuhteessa laissakin määrättyihin asioihin ja toisaalta työsuhteeseen velvoittaa työntekijää antamaan tietty panos työtehtävässään. Se, että työturvallisuuden liittyvät asiat kuuluvat perehdyttämiseen tulee suoraan laista. Tässäkin materiaalissa työturvallisuus oli mainittu, mutta ei kuitenkaan kaikissa vastauksissa. Pidetäänkö sitä itsestään selvänä perehdyttämisen tavoitteena vai sisältyikö työturvallisuuden ajatus siihen, että laajasti otetaan haltuun se oma työ?

Kun työnopastus pitää sisällään sitä konkreettista, mitä se oma työ pitää sisällään niin perehdyttäminen tarkoittaa tässä kohtaa kaikkea sitä, miten saatetaan työntekijä työnsä ja työyhteisönsä äärelle. Tutustutaan työntekemisen ympäristöön, ihmisiin ja työn sisältöön.

Koko aineistosta oli vahvasti luettavissa ajatus siitä, että perehdyttämisen tavoitteena on organisaatioon ja työyhteisöön tutustuminen. Useimmiten tähän kokonaisuuteen oli vielä lisätty sen oman roolin löytyminen edellä mainittujen rinnalla. Nämä tuotiin kaikissa vastauksissa jollain lailla esille.

Osa vastauksista oli lähestynyt aihetta käsitteellisemmin, niin että puhuttiin arvoista, yhdenvertaisuudesta tai miksi työtä tehdään. Kirjoitelmissa pohdittiin myös sitä, millaista perehdyttämisen tulisi olla. Kaikissa kirjoitelmissa mainittiin, että perehdyttämällä tavoiteltiin sitä, että työntekijä saa tietoa ja/tai taitoja joita tarvitaan hänen työnsä tekemiseen, samaten lähes kaikissa vastauksissa puhuttiin hallinnollisista tai lakiin perustuvista asiakokonaisuuksista.

Esihenkilöiden vastauksista oli löydettävissä paljon yhteneväisyyksiä. Toki jokainen kirjoittaa ja sanoittaa itseään omalla tavallaan, mutta merkittäviä eroavaisuuksia ei ollut löydettävissä. Se, että kyseisessä yksikössä on ollut jo pidempään sama perehdytysmateriaali käytössä, varmaankin näkyi vastauksissa ja niiden yhteneväisyyksissä. Voidaan myös todeta, että esihenkilöiden vastauksista on löydettävissä sekä niitä työnopastukseen liittyviä tavoitteita että laajemmin perehdyttämisen koko kokonaisuuteen viittaavia tavoitteita. Samaten esihenkilöiden aineisto löytyi sitouttamiseen, työn oppimiseen ja lakiin perustuvia tavoitteita.

Aineiston keräämistilanteessa se, että piti kirjoittaa käsin, saattoi olla jollekin haasteellista. Myös aika (30 minuuttia) asetti omat haasteensa vastaamiselle. Jos vastaaminen olisi tapahtunut vaikkapa kyselyllä tai sähköpostiin vastaamalla, se olisi mahdollisesti tuottanut erilaisia vastauksia. Toisaalta voidaan todeta, että kun vastaaminen tapahtui live-tilanteessa, tämä saattoi varmistaa vastausten tulemisen.

## **6 Pohdinta**

Opinnäytetyötä tehdessäni osallistuin rekrykoulutukseen, jossa todettiin, että työmarkkinat ovat kääntyneen työntekijän markkinoiksi ja työnantajan onkin myytävä työpaikka eikä toisinpain (työntekijä osaamistaan). Ajatus siitä, että työpaikka laitetaan auki ja sitten vaan valitaan paras kaikki kriteerit täyttävistä hakijoista, on mennyttä aikaa. Sen sijaan

työmarkkinoilla pitäisikin lähteä siitä näkökulmasta, että rekrytoijan pitäisi miettiä ne vaatimukset mistä ainakaan ei olla valmiita joustamaan sekä se, kuinka paljon ja missä asioissa ollaan valmiita kouluttamaan uutta työntekijää siihen tehtävään mihin hän on tulossa. Tulevaisuudessa tai ehkäpä jo nykyään ratkaisee se, miten paljon työntekijä on valmis tekemään sen eteen, että löydetään työhön motivoitunut työntekijä, ja saadaan hänet vielä jäämään.

Perinteinen perehdyttäminen on aika tekninen suoritus. Voidaan ajatella, että perehdyttämiseen kuuluu työpaikan organisaatio, ihmiset, tilat, välineet ja ohjelmat. Kaikkiin aloihin liittyy jokin työehtosopimus, joka tuo raamit työn tekemiseen. Pidempään töissä ollut todennäköisesti tietääkin siihen omaan alaan sisältyviä lakiin tai työehtosopimukseen kuuluvia asioita. Näin ollen perehdyttämisen tarve näiltä osin ei ole niin suuri. Koska perehdyttämistä lähtökohtaisesti on (lähes) kaikissa työpaikoissa, pitäisikö perehdyttämistä lähteä pohtimaan puhtaasti siitä näkökulmasta miksi työntekijä haluaisi tehdä meillä töitä ja tehdä siitä suorastaan kilpailuvaltti?

Esihenkilöiden aineistoa lukiessani pohdin sitä, mitä on näiden kirjattujen perehdyttämisen tavoitteiden taustalla. Miksi perehdyttämisen tavoitteena on se, että työntekijä tuntee organisaation, työyhteisön, työn tekemisen sisällöt, tavoitteet ja miksi työtä tehdään. Miksi se on oleellista? Siksi, että laki tai työehtosopimus sanoo niin. Siksi, että saadaan tuottava työntekijä. Siksi, että saadaan hyvä ja motivoitunut työntekijä. Siksi, että työntekijä on sitoutunut ja tuntee työhönsä imua. Jotain näistä tai kaikkia näitä? Tämän ajatusjuoksun seurauksena jäin pohtimaan mitä se tarkoittaisi, jos esihenkilöt olisivat sanoittaneet perehdyttämisen tavoitteita jollain tämänkaltaisilla lauseilla. Muuttaisiko se sitä, miten perehdyttämistä tehdään nyt, ja jos muuttaisi, mihin suuntaan? Hunnako (2014, s. 67) puhuu tutkimuksessaan perehdyttämisen syvemmästä olemuksesta. Hän toi esiin, että parhaimmillaan perehdytys voi vahvistaa työyhteisössä niin vuorovaikutusta kuin luottamustakin. Perehdyttäminen mahdollistaa niin henkilökohtaisen ammatillisen kasvun kuin myös mahdollisuuden siihen, että koko työyhteisö kehittyy. Tätä opinnäytetyötä tehdessäni on todettava, että esihenkilöillä oli niukasta aikaa vastata annettuun kysymykseen. Olenkin melko varma, että toisenlaisella aineistonkeruulla olisi saatu vielä syvempiä vastauksia siihen mitä perehdyttämällä tavoitellaan. Näin jälkikäteen voidaan

todeta, että jonkinmoinen learning cafe tyyppinen jatkotyöstäminen olisi voinut tuoda esiin perehdyttämisen tavoitteita, tavoitteiden taustalla.

Kun tein opinnäytetyötäni, etsin perehdyttämiseen liittyvää materiaalia monenlaisten johtolankojen perässä ja löysin SCARF-mallin. Vaikka löydöksessäni ei suoraan puhuttu työelämästä saatikka perehdyttämisestä, mielestäni malli sopisi oivallisesti perehdyttämisen tavoitteiksi. SCARF- malli tulee sanoista status, certainty (varmuus), autonomia, relatedness (sukulaisuus, tässä yhteenkuuluvuus) ja fairness (oikeudenmukaisuus). Mallin on lanseerannut ainakin tässä muodossa vuonna 2008 Australialainen David Rock. Teoksessaan ”Your Brain at Work” (2009) Rock liittyy mallin yhteistoiminnan tunne- ja kokemusreaktioihin.

Mallissa sana **status** pitää sisällään ajatuksen asemasta tai arvosta. Tämä on haettavissa suoraan SCARF-mallista: tuntuuko minusta siltä, että (työ)panostani arvostetaan. Tunne siitä, että minulla ja tekemälläni työllä on jokin tarkoitus ja se tulee näkyväksi tavalla tai toisella lisää motivaatiota sekä sitoutumista. Jos työtäni arvostetaan, minuakin arvostetaan (arvostuksen kokemus). **Certainty** eli varmuus voidaan ajatella myös ennustettavuutena. Jos kaikki muuttuu koko ajan, tulee tunne, että työtehtävät eivät ole omissa käsissä. Tämä ei toki voi tarkoittaa sitä, että kaikkien työtehtävien ja -sisältöjen olisi pysyttävä täsmälleen samoina. Muutos mahdollistaa kehittämisen ja kehittymisen, eikä sitä voida pysäyttää. Voidaan myös ajatella, että vaihtelevat työtehtävät lisäävät työn kiinnostavuutta. Mutta vaikka vaihtelulla on puolensa, niin elämässä tarvitaan pysyvyyttäkin. Työelämässä se voi tarkoittaa vaikkapa sitä, että ydintehtävä pysyy samana, vaikka välineistö muuttuu. Voidaan ajatella, että työelämässä tämä tarkoittaa myös sitä, että on jokin linja, jonka työntekijän pystyy tunnistamaan. Tunne siitä, että voin vaikuttaa asioihin ja tehdä valintoja myös työelämässä on **autonomiaa**. Se, että kokee voivansa vaikuttaa omaan työhönsä liittyviin asioihin lisää motivaatiota. Harva meistä olisi kiinnostunut työtehtävästä, joka olisi täysin valmiiksi sanoitettu eikä oma panoksemme näkyisi siinä mitenkään. Opinnäytetyön aineistossakin puhuttiin paljon työyhteisöstä ja paikasta siinä. Mallin neljäs sana **relatedness** eli sukulaisuus sanoittaa yhteyttä ympärillä oleviin ihmisiin. On hyvin todennäköistä, että ihminen viihtyy paremmin työympäristössä, jossa hän kokee yhteenkuuluvuutta muiden työntekijöiden kanssa. Tämä on vahvasti kytköksissä työhyvinvointiin ja ajatukseen siitä, että työpaikalla ei olla vain tekemässä töitä vaan siellä voi vieläpä viihtyä. **Fairness** kuvastaa



koettua oikeudenmukaisuutta. Jos työntekijä kokee työpaikan toimintamallit reiluksi ja perustelluiksi, hänen on huomattavasti helpompi hyväksyä esim. päätöksiä, vaikka ne eivät olisikaan hänen halujensa tai toiveidensa mukaisia. Oikeudenmukaisuuden sisälle voidaan lisätä myös yhdenvertaisuuden periaate: päätökset ovat yhteismitallisia niin että ne ovat perusteltavissa samoilla kriteereillä riippumatta siitä kuka työntekijä on kyseessä. (Poutanen, 2021)

Opinnäytetyötä tehdessäni olen käynyt keskusteluja opinnäytetyön tilaajan kanssa ja tutustunut nykyiseen perehdyttämismateriaaliin. Se, että on olemassa yksi yhteinen perehdytysmateriaali, jota kaikki käyttävät, on hyvä lähtökohta. Materiaali on sellaisessa muodossa, että sitä on mahdollisuus käyttää harkiten riippuen siitä, millaiseen työhön työntekijä on tulossa, onko hän kokonaan uusi kaupunginkin organisaatiossa vaiko työtehtävästä toiseen siirtyvä. Materiaali on myös päivitettävissä ja muokattavissa. Mutta materiaalia on todella paljon. Jotta se olisi sisäistettävissä, perehdyttämistä tulisi jakaa jonkinmoiseksi kokonaisuuksiksi vaikkapa sillä periaatteella mitä tulee käydä läpi heti, mikä voisi odottaa seuraavaan/seuraaviin perehdyttämistilanteisiin. Perehdyttämistä voisi myös määritellä esimerkiksi aikajaksoittain: tämä kokonaisuus pitää ottaa haltuun ensimmäisinä päivinä, ja joku muu määritelty kokonaisuus esimerkiksi parin viikon sisällä. Osan kanssa voidaan ehkä odottaa vielä pidempään. Perehdyttämistä todennäköisesti paloitellaankin rajaamisella, mutta olisi hyvä sanoittaa se. Perehdyttämien tapahtuu myös lain mukaan esihenkilön vetämänä, mutta tiiviisti perehdyttämistyötä tekee myös muu työyhteisö ja pienemmät tiimit. Ehkä työnjakoa voisi myös selkeyttää, hallinnolliset ja organisaatioon liittyvät asiat esihenkilön perehdytettävänä ja työn sisältöön ja tekemiseen liittyvät asiat vertaisperehdytyksen piiriin. Näin voidaan toki tehdäkin, mutta onko se lausuttu ääneen?

Olisi myös tärkeä sanoittaa, miten perehdyttämistä/perehtymistä seurataan. Kun opettaja opettaa luokassa, mistä tiedetään, että oppimista on tapahtunut? Jos kaikki perehdytysuunnitelmassa olevat asiat on käyty, onko tapahtunut perehtymistä? Entä onko työntekijällä jokin vastuu perehtymisensä kehittämisessä? Vaikka perehdyttäminen on varmasti tänä päivänä vuorovaikutteista, niin siitä huolimatta se on edelleen aika yksisuuntaista; työnantaja sanoittaa työympäristöä ja työtehtävää. Perehdyttämisestä saataisiin yksilöllisempää, jos sitä rakennettaisiin vielä enemmän sen perusteella millainen tausta tulevalla tai palaavalla työntekijällä on. Opinnäytetyöni alussa käsittelin aiemmin

tehtyjä tutkimuksia, joista Ahosen (2020) tutkimuksessa tuotiin esiin, että perehdyttämisessä tapahtuvan oppimisen näkökulmasta oleellista on työntekijän taustojen lisäksi se, millainen hän on oppijana. Jotta perehdyttäminen tavoitteet toteutusivat, tulisi huomioida siis myös perehdytettävän yksilölliset taustat (mitä hän jo osaa, millainen hän on oppijana). Voisiko mentorointi sopia vastaamaan tätä tarvetta: mentorointi on kisällimäistä toimintaa, jossa pidemmän työkokemuksen omaavan ja aloittelevan työntekijän yhteinen tavoite on aktorin ammatillinen kehittyminen. Toki voidaan ajatella, että pidempääkin työtä tehnyt voisi saada myös uusia näkökulmia vaikkapa juuri valmistuneelta työntekijältä. (Kupias & Salo, 2021, ss. 11–12) Perehdyttämisen aluksi käytäisiin läpi yleisesti perehdyttämissuunnitelmassa olevia asioita esihenkilön ja työtiimin toimesta, jonka jälkeen muodostettaisiin mentori – aktori - työpari sen perusteella millaisella taustalla uusi työntekijä on töihin tulossa, ja millaisia taitojen kehittymisen tarpeita yhteisissä keskusteluissa on tullut esiin.

Lähtökohtaisesti Suomessa vaaditaan lähes joka työhön jokin pohjakoulutus. Tästä syystä voidaankin olettaa, että tullessaan töihin juuri vaaditulla pohjakoulutuksella, tiedettäisiin ja osattaisiin jo työhön liittyviä asioita. Tämä varmasti pitää monilta osin paikkansakin esimerkiksi mitattavien asioiden tai käytännön työn tekemisen osalta. Mutta jos puhutaan käsitteellisemmistä asioista, niin onko osaaminen samaa tasoa tai voidaanko sellaista edes olettaa pelkän koulutuksen perusteella. Nuorisotyössä voitaisiin puhua sellaisista taidoista kuten yksilö- ja ryhmänohjauksen taidot, nuorisotyön kasvatuksellisuus tai kohtaamisen taito. Pitäisikö perehdytyksen tavoitteeksi asettaa myös se, että perehdytetään uusi työntekijä nuorisotyön eetokseen ja kohtaamisen ammattilaiseksi. Ja mitkä sitten olisivat välineinä tähän?

Yhteiskunnallisessa keskustelussa työttömyys puhuttaa paljon, mutta työntekijäpula on nykyään yhtä todennäköinen puheenaihe. Tällä voidaan tarkoittaa esimerkiksi sitä, että tietyille aloille ei löydy riittävän koulutettuja työntekijöitä, tällaiset ovat tyypillisesti alat, joissa on pitkä koulutus ja vaativa koulutustaso. Juuri tällä hetkellä puhutaan paljon työn imusta erityisesti sosiaali-, terveys- ja kasvatusaloin. Töitä näillä aloilla olisi enemmän kuin tekijöitä. Tällä hetkellä näyttää jopa siltä, että nämä koulutusalat eivät ole kovin vetovoimaisia tai jos näille aloille kouluttaudutaankin, mietitään mitä muita töitä kyseisillä koulustustoilla voisi tehdä. Perehdyttäminen ei varmaankaan vastaa itsessään tähän ongelmaan, mutta voisi olla aiheellista esittää kysymys: Onko todennäköistä, että työntekijä

haluaa nimenomaan työskennellä paikassa, jossa häntä ja hänen työtään arvostetaan, työn tekeminen on jokseenkin ennustettavaa ja linjassa, omaan työhön voi vaikuttaa, työyhteisössä on yhteenkuuluvuuden tunne ja työntekijällä on kokemus siitä, että häntä kohdellaan reilusti.

## Lähteet

- Ahonen, R. (2020). *Uusi työelämätaitoja oppimassa Perehdyttämisen kehittäminen Yrityksessä X*. Pro gradu -tutkielma, Tampereen yliopisto, Kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunta. Haettu 2. 5. 2022 osoitteesta <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/123223/AhonenRiina.pdf?sequence=2>
- Duunitori. (2018). *Työyhteisötaidot*. Haettu 1. 4. 2022 osoitteesta Itsensä johtaminen perustuu tiedostamiseen: <https://duunitori.fi/tyoelama/itsensa-johtaminen-tiedostaminen>
- Hietala, H.;Kaivanto, K.;& Valvisto, E. (2016). *Esimiehen käsikirja 2016*. Talentum Media Oy. Haettu 16. 3. 2022
- Hunnakko, T. (2014). *Yhteisöllinen perehdyttäminen - Työhyvinvointia ja yhteisöllisyyttä nuorisovalan työyhteisöihin*. opinnäytetyö YAMK, Humanistinen ammattikorkeakoulu. Haettu 2. 5. 2022 osoitteesta [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/77571/Hunnakko\\_Terhi.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/77571/Hunnakko_Terhi.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Joki, M. (2018). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. Helsingin Kamari Oy. Haettu 6. 3. 2022
- Kravik, T. (2022). *Tulokkaan perehdyttäminen varhaiskasvatuksessa: perehdytysmallin kehittäminen*. opinnäytetyö YAMK, Laurea-ammattikorkeakoulu, Sosiaali- ja terveysalan johtaminen YAMK. Haettu 2. 5. 2022 osoitteesta <https://urly.fi/2SDz>
- Kupias, P.;& Salo, M. (2021). *Mentorointi 4.0*. Haettu 25. 10. 2021
- Laitinen, M.;& Uusitalo, T. (2008). Narratiivinen lähestymistapa traumaattisten elämäkokemusten tutkimisessa. Teoksessa R. Kaasila;R. Rajala;& K. E. Nurmi, *Narratiivikirja: Menetelmiä ja esimerkkejä*. Haettu 29. 5. 2022
- Länsisuomalaisen kaupungin intranet. (n.d.). Perehdyttäminen. Haettu 29. 3. 2022
- Nuorisolaki 1285/2016*. (21. 12. 2016). Haettu 1. 10. 2022 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2016/20161285>
- Poutanen, E.-M. (27. 5. 2021). *Sosiaaliset aivot ja psykologinen turvallisuus: SCARF-malli*. Haettu 18. 10. 2022 osoitteesta NeuroLeadership Institute Finland: <https://neuroleadership.fi/blog/sosiaaliset-aivot-ja-psykologinen-turvallisuus-scarf-malli/>
- Suomen nuorisovalan kattojärjestö Allianssi ry. (2022). *Nuorisotyötä Suomessa*. Haettu 1. 10. 2022 osoitteesta Kunnallisen nuorisotyön työmuodot: <https://nuorisotyosta.fi/kunnallisen-nuorisotyon-tyomuodot/>

- Toikka, T. & Rantanen, T. (2009). *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon*. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Haettu 26. 3. 2022 osoitteesta <https://urly.fi/21GK>
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (7. 7. 2021). *Hyvä tieteellinen käytäntö*. Haettu 20. 10. 2022 osoitteesta <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanta-htk>
- Työsopimuslaki 55/2001 §1. (2001). Haettu 29. 3. 2022 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#a55-2001>
- Työturvallisuuskeskus. (2013). *Perehdyttäminen ja työnopastus - Ennakoivaa työsuojelua*. Haettu 14. 3. 2022 osoitteesta Käsitteet ja perehdyttämisen vaiheet: <https://ttk.fi/tyoturvaluus/vastuut-ja-velvoitteet/tyonantajan-yleiset-velvollisuudet/perehdyttaminen-ja-tyonopastus/>
- Työturvallisuuslaki 738/2002 §14. (2002). Haettu 27. 3. 2022 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>
- Valtiovarainministeriö. (n.d.). *Henkilöstöjohtamisen tuki*. Haettu 26. 3, 2022 osoitteesta <https://vm.fi/valtio-tyonantajana/henkilostojohtamisen-tuki>
- Viitala, R. (2013). *Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä*. Edita Publishing Oy. Haettu 14. 3. 2022

## **Liite 1: Aineistonhallintasuunnitelma**

Opinnäytetyön nimi: Perehdyttäminen - Nuorisotyön yksikön esihenkilöiden näkemyksiä henkilökunnan perehdyttämisen tavoitteista

Opinnäytetyön tekijä: Kirsi Hänninen

### **Aineiston hankinnan menetelmät ja aineiston muoto**

Tutkimusaineistoa hankitaan narratiivisella aineistonahkinnalla. Kohteena on esihenkilötyötä tekevät (kuusi kappaletta) työntekijät. Analysoitava aineisto on tekstimuotoisena materiaalina. Aineistonkeruun yhteydessä ei kerätä henkilötietoja.

### **Aineistojen säilytys opinnäyteprosessin aikana**

Opinnäytetyön aineistoa säilytetään opinnäytetyöntekijän henkilökohtaisessa OneDrivessa, jonne kirjoitelmat on skannattu. Kukaan ulkopuolinen ei pääse käsittelemään kerättyä aineistoa.

### **Aineistojen käsittely opinnäytetyön valmistuttua**

Opinnäytetyötä varten kerättyä aineistoa käytetään vain tässä opinnäytetyössä ja sen analyysin yhteydessä. Opinnäytetyön valmistumisen jälkeen aineisto tuhoetaan 1 vuoden kuluttua opinnäytetyön hyväksymispäivästä. Tähän asti aineistoa säilytetään tutkimuseettisiä periaatteita noudattaen ja niin, että aineisto on vain opinnäytetyön tekijän saavutettavissa.

## **Liite 2: Narratiivinen aineistonhankinta**

Narratiivinen aineiston kerääminen Kirsi Hännisen sosionomiopinnäytetyöhön: Perehdyttämien - Nuorisotyön yksikön esihenkilöiden näkemyksiä henkilökunnan perehdyttämisen tavoitteista

Ennen vastaamista minulle on esitelty opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite ja ymmärrän mihin materiaalia käytetään. Vastaamalla tähän kyselyyn annan lupani tämän materiaalin käyttöön em. opinnäytetyön aineistona. Opinnäytetyössä ei käytetä vastaajien henkilötietoja, vastaaminen tapahtuu nimettömänä.

Materiaalia käytetään perehdyttämisen tavoitteiden teemoitteluun.

---

Millaisia tavoitteita perehdyttämisellä on tai tulisi olla XXX kaupungin nuorisotyön yksikössä?