



TAMPEREEN KAUPUNKI

Perehdyttäminen

***Hyvä
perehdyttäminen
on kaikkien etu***



Hyvien töiden Tampere



Sisällys

| | |
|---|----|
| Hyvä perehdyttäminen on kaikkien etu..... | 3 |
| Onnistunut perehdyttäminen sitouttaa..... | 6 |
| Perehdytyksen tulee olla suunnitelmallista..... | 8 |
| Omaan työhön paluu..... | 10 |
| Tehtävästä toiseen siirryttäessä..... | 11 |
| Sijaisten perehdyttäminen..... | 12 |
| Harjoittelijoiden perehdyttäminen..... | 15 |
| Perehdyttäminen osana muutosta..... | 16 |
| Hiljainen tieto talteen..... | 17 |
| Perehdyttäminen ja työturvallisuus..... | 21 |
| Välineitä perehdytykseen..... | 22 |

Hyvä perehdyttäminen on kaikkien etu

Perehdytyksen 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 tai harjoittelijaa perehdyttäessä myös työyhteisöt saavat oppia ja tietoja uusista toimintatavoista.

Perehdyttäminen koskee kaikkia. Uusien vakituisten työntekijöiden lisäksi kaupungin palveluksessa työskentelee paljon myös määräaikaisia työntekijöitä. Sijaiset, kesätyöntekijät, harjoittelijat ja määräaikaiset työntekijät ovat tulevaisuudessa potentiaalisia vakituisia työntekijöitä. Lisäksi perehdytystä tarvitsevat kaupungin sisällä työyksikköä vaihtavat, sairaus-, äitiyslomalla, virkavapaalla tai muusta syystä jonkin aikaa poissaolleet työntekijät. Muutos lisää tarvetta perehdyttämiselle, jolloin perehdytys tulee ymmärtää jatkuvana toimintana osana kaikkien työtä.

Perehdytys on erittäin tärkeä osa uuden työntekijän työhön opastamista ja ohjausta.

Perehdytystä tarvitsevat myös pitkään työelämästä poissa olleet työntekijät ja työnvaihtajat.

Toimintatavat, työmenetelmät ja organisaatio muuttuvat jatkuvasti ja perehdytyksen tärkeys korostuu kaikissa työelämän vaiheissa. Perehdytyksen on oltava jatkuvaa.

Tämän oppaan tarkoituksena on tukea esimiehiä, työyhteisöjä ja koko henkilöstöä perehdyttämisessä työurien eri vaiheissa.

Perehdytys on yhteinen asia ja luo työtehtävien oppimisen lisäksi viihtyvyyttä, työmotivaatiota ja sitoutumista.

Perehdytyksessä työntekijät tutustuvat:

- työympäristöön ja -tehtäviin, vastuihin ja mahdollisiin terveysvaaroihin
- työpaikan arkeen ja käytäntöihin
- työyhteisön historiaan ja kulttuuriin, organisaation tulevaisuuteen, tavoitteisiin ja kehittämiseen
- kaupunkiorganisaatioon ja kunnallisen organisaation erityispiirteisiin, kuten päätöksentekoon.

Työntekijän aikaisemmat tiedot, taidot ja kokemukset muodostavat pohjan uuden oppimiselle. Omatoiminen perehdyttäminen tapahtuu tutustumalla erilaisiin materiaaleihin, kuten toimintakertomuksiin, sääntöihin, konsernimääräyksiin, henkilöstölehtiin, verkkokursseihin, oppaisiin ja ohjeisiin.

Organisaation tiedonkulun pitää toimia ja muun henkilöstön on oltava valmis vastaanottamaan uusi työntekijä. Uutta työntekijää perehdytettäessä työyhteisöllä on hyvä tilaisuus tarkastella myös omia käytäntöjään ja toimintatapojaan.

Tärkeimpiä asioita perehdyttäjälle ovat perehdyttämisprosessin ymmärtäminen, kyky innostaa, kannustaa ja rohkaista sekä ohjata perehdytettävä omatoimisuuteen ja vastuunottoon.

Hyvä perehdytys

- parantaa työn laatua, tulosta ja asiakastyytyvää
- vähentää virheiden, tapaturmien ja onnettomuuksien määrää
- hyvässä perehdytyksessä seurataan myös perehdyttämisen onnistumista.



Onnistunut perehdytys sitouttaa

Hyvin suunniteltu ja organisoitu perehdytys tuottaa tyytyväisiä, motivoituneita ja sitoutuneita Tampereen tekijöitä. Jo uuden työntekijän rekrytointi ja työhaastattelu toimivat osana perehdytystä.

Esimiehen tehtävänä on määritellä perehdytyksen tavoitteet työntekijän tilanteen ja tehtävän mukaisesti. Perehdytysjakson pituuteen vaikuttavat työtehtävän ja työsuhteen luonne. Arviointi ja seuranta on tärkeää perehdytyksen kaikissa vai-

heissa. Avoin ja keskusteleva perehdyttäminen lisää sitoutuneisuutta ja työyhteisön kehittymistä.

Erityisesti uusille työntekijöille tarkoitettu uuden henkilöstön kurssi järjes-

tetään kerran vuodessa. Koulutuksen vi-deotaltioinnit esitysmateriaaleineen löytyvät kaupungin intranetistä. Lisäksi saatavilla on uuden henkilöstön opas.

Perehdytysprosessi:





Perehdytyksen tulee olla suunnitelmallista

Jokaiselle uudelle työntekijälle on hyvä laatia henkilökohtainen perehdytysuunnitelma jo ennen kuin hän aloittaa työssä. Perehdytysuunnitelman tarkoituksena on varmistaa, että kaikki oleelliset asiat tulee huomioitua ja käytyä läpi uuden työntekijän kanssa.

Perehdyttäjän valinta

Perehdytyksestä vastaa aina lähin esimies. Usein on kuitenkin mielekästä nimetä työkaveri perehdyttäjäksi käytännön työtehtävien opastamiseen. Perehdyttäjän on tärkeää olla motivoitunut tehtävään ja halukas jakamaan omaa osaamistaan. Perehdyttäjän omaa aktiivista roolia on hyvä korostaa, sillä jokainen vastaa omasta perehtymisestään myös itse. Jos perehdytystä tekee useampi henkilö, tulee kaikkien tuntee perehdytyksen kokonaisuus. Esimiehen vastuulla on kertoa, mikä osa perehdytyksestä kuuluu kenenkin vastuulle.

Perehdytysuunnitelma

Hyvästä perehdytysuunnitelmasta käyvät ilmi kaikki aihealueet, joihin uuden työntekijän on tarkoitus perehtyä sekä erilaiset perehdyttämismenetelmät. Aikataulua suunniteltaessa kannattaa miettiä huolellisesti, missä vaiheessa uusi työntekijä tarvitsee mitään tietoa ja muistaa, ettei työntekijää voi kuormittaa liian suurella määrällä tietoa.

Perehdytys suunnitellaan aina yksilöllisesti. Sen kesto riippuu muun muassa työtehtävän vaativuudesta sekä työntekijän taustasta ja osaamisesta. Uusi työntekijä tarvitsee tietoa itse työtehtävien lisäksi myös erilaisista työskentelytapoihin liittyvistä käytännöistä, pelisäännöistä ja työpaikan tavoista toimia. Yksiköiden tuleekin koota omaa perehdytysmateriaalia, jossa yleisen ohjeistuksen lisäksi käydään läpi tärkeimpiä yksikön tehtäviin liittyviä asioita.

Perehdytyksen avuksi on laadittu perehdytysuunnitelmapohja, johon on koottu kattavasti koko kaupunkia koskevia tärkeitä perehdytyksessä muistettavia asioita. Listasta on helppo poistaa osa-alueita, jotka eivät koske omaa yksikköä tai tarvittaessa lisätä täydentäviä kohtia. Suunnitelma kannattaa käydä uuden työntekijän kanssa läpi hänen ensimmäisenä työpäivänään. Suunnitelma toimii myös tarkistuslistana perehdytyksen aikana.

Perehdyttämisen ja opastuksen tuloksia tulee seurata ja arvioida. Perehdytysuunnitelman mukaisessa palautekeskustelussa käydään läpi koko perehdytysprosessi ja arvioidaan yhdessä tavoitteiden saavuttaminen. Jos perehtyminen on jäänyt puutteelliseksi, tulee tehdä jatko-suunnitelma perehdyttämiseksi.

Omaan työhön paluu

Sujuva työhön paluu vaatii aina huolellista valmistautumista ja korostuu, mitä pidempään poissaolo on kestänyt. Yhteydenpito poissaolon aikana ja paluun suunnittelu ovat tärkeitä, kun työhön palataan pitkältä poissaolojaksoilta, kuten perhevapailta, vuorotteluvapaalta tai sairauspoissaololta. Sairauspoissaolon jälkeen työhön paluussa korostuu työkyvyn tukeminen.

Pitkän poissaolon jälkeen perehdyttämisen tarve ja sisältö pitää arvioida. Palaavan työntekijän kanssa on syytä käydä läpi kaikki työyhteisössä ja -ympäristössä tapahtuneet muutokset, esimerkiksi työmenetelmät, -laitteet, ohjelmistot, organisaatio ja vastuut.

Pitkältä sairauslomalta paluu

Työhönpaluun tuki sairausloman jälkeen on osa Tampereen kaupungin varhaisen tuen toimintamallia. Hyvään työhönpaluuseen valmistautuminen alkaa jo samaan aikaan kuin sairauspoissaolo. Yhteistyö työntekijän, työterveyshuollon tai muun hoitavan tahon kanssa mahdollistaa tuen ja hyvän paluun. Työhönpaluun täytyy tapahtua aina oikea-aikaisesti ja turvallisesti.

Paluun valmistelu tulee aloittaa riittävän ajoissa. Työhönpaluuta helpottavista ja vaikeuttavista asioista tulee keskustella konkreettisesti. Keskustelun apuna on hyvä käyttää mahdollisimman tarkkaa kuvausta työstä, jotta molemmille osapuolille tulee selkeä kuva siitä, mitkä ovat tavoitteet ja mitä tukitoimia ne voivat vaatia. Kirjallinen työhönpaluukeskustelu (varhaisen tuen ohjeen liite) aikatauluineen selkeyttää ja tukee onnistunutta työhön paluuta.

Tehtävästä toiseen siirryttäessä

Kun työntekijä siirtyy uuteen tehtävään kaupungin eri yksikköön, tulee perehdyttämiseen kiinnittää erilaista huomiota. Toisesta yksiköstä siirtyvän henkilön perehdyttäminen keskittyy enemmän itse työn tekemiseen ja uuteen työyhteisöön sopeutumiseen kuin kaupunkiorganisaatioon perehdyttämiseen.

Terveydellisistä syistä tehtävästä toiseen siirtyminen

Työkyvyn tukeminen korostuu, kun kyseessä ovat terveydellisistä syistä uuteen työhön siirtyvät työntekijät. Tukiroolissa toimivat niin esimies, uudet työkaverit, Hallintopalvelukeskuksen asiantuntijat kuin työterveyshuoltokin. Jokaiselle siirtyvälle työntekijälle tulee tehdä erillinen ja yksilöllinen perehdytysuunnitelma, johon kirjataan työntekijän lähtötilanne, perehdyttämisen tavoitteet, toimenpiteet, vastuut ja tuloksen arviointi. Uuden työntekijän lisäksi myös koko työyhteisö tulee perehdyttää vastaanottamaan uusi työntekijä, jonka työnkuva ja työaika saattavat olla erilaiset.

Omaan työhön paluu tai tehtävästä toiseen siirtyminen:

”Olet tervetullut ja odotettu”

Työyhteisössä tulee avoimesti keskustella siitä, miten uusi työntekijä tai työhön palaava otetaan työyhteisöön vastaan. Terveystiedot ovat salaisia, mutta mahdollisten järjestelyjen vaikutus tulee käydä läpi ja keskustella selväksi ennen uuden työntekijän aloittamista. Työtehtävien muutokset ja työjärjestelyt voivat olla väliaikaisia ja tähtäävät siihen, että esimerkiksi pitkältä sairauslomalta palaava henkilö palautuu vähitellen täysin työkuuntoiseksi.

Sijaisten perehdyttäminen

Sijaisten perehdyttämisessä erityisenä tavoitteena on, että sijainen pystyy mahdollisimman nopeasti selviytymään työssään itsenäisesti ja turvallisesti. Perehdytysjakson pituus tulee suhteuttaa sijaisuuden pituuteen sekä työntekijän aikaisempaan osaamiseen. Perehdytyksessä korostuu itse työn tekeminen: mistä osista ja vaiheista työkokonaisuus koostuu sekä mitä tietoa ja osaamista työ edellyttää. Lisäksi tarvitaan tietoa työssä käytettävistä koneista ja välineistä, turvallisuusvaaroista sekä siitä, kuinka työ tehdään oikea-oppisesti ja turvallisesti.

Sijaisten perehdyttämiseen on hyvä luoda yksikkökohtaisia selkeitä ohjeita ja

oppaita, joista sijainen voi aina tarkastaa tarvittavat tiedot. Ohjeistuksien ajan tasalla pitämisen on oltava osa organisaation jatkuvaa toimintaa. Vaikka sijaisten määrä olisi pieni, tarve sijaiseen voi tulla hyvinkin nopealla aikataululla.

Sijaisten vastaanottaminen ja sitouttaminen lyhytkestoiseenkin työhön on tärkeää. Työntekijät lähtevät mielellään uudelleen työpaikkaan, jossa heidät on vastaanotettu hyvin ja perehdytetty työn sujumisen kannalta keskeisiin asioihin.

Onnistunut perehdytys antaa hyvän ja myönteisen työnantajakuvan.

Hyvin hoidettu sijaisten perehdytys

- Perehdytettävälle ja asiakkaille syntyy myönteinen kuva työnantajasta.
- Turvallisuusriskit vähenevät, kun uusi työntekijä tunnistaa työn ja työympäristön vaarat ja osaa toimia oikein niiden poistamiseksi tai vähentämiseksi.
- Kustannuksia ja aikaa säästyy erilaisten häiriötekijöiden vähentyessä.



Tärkeää muistaa

- koneiden ja laitteiden turvallisuusohjeet
- laadukas asiakaspalvelu
- salassapitokäytännöt
- yleiset käyttäytymissäännöt työaikana
- työasujen käyttö
- ehdoton rehellisyys
- siisteys työaikana.

Harjoittelijoiden perehdyttäminen

Harjoittelujaksoilla koululaiset ja opiskelijat pääsevät tutustumaan kaupungin ammatteihin, ja onnistunut harjoittelukokemus houkuttelee nuoria hakeutumaan alan opintoihin sekä töihin kunta-alalle. Harjoitteluun tuleva on utelias ja innokas antamaan työpanoksensa yksikön käyttöön. Harjoittelija odottaa myös pääsevänsä osallistumaan työyhteisön jäsenenä työpaikan arkeen ja saamaan kokemusta monipuolisesti käytännön työstä. Harjoittelija tulee esitellä työyhteisölle ja kertoa hänen taustastaan sekä harjoittelun tavoitteista.

Opiskelijat suorittavat opintoihin kuuluvaa pakollista tai vapaaehtoista harjoittelua. On tärkeää, että perehdyttäjä tuustuu opiskelijan oppimistavoitteisiin.

Opiskelijat eivät ole vielä alansa ammattilaisia, mutta heillä on alan viimeisin teoreettinen tieto, jonka lisäksi he tarvitsevat käytännön kokemusta täydentämään opintojaan.

Perehdytyksen tulee kattaa varsinaiset työtehtävät ja niihin liittyvät tavoitteet sekä sisällyttää opastus työpaikan yleisiin käytäntöihin ja sääntöihin, esimerkiksi työturvallisuus- ja salassapitokäytäntöihin. Lisäksi tulee kertoa oman yksikön toiminnasta ja tavoitteista sekä työtehtävän sijoittumisesta koko kaupunkiorganisaatiossa. Tampereen kaupunki tarjoaa isona työnantaja monia mahdollisuuksia, mikä on hyvä tuoda esiin harjoittelijalle.

Perehdyttäminen osana muutosta

Työyksiköissä tehdään jatkusti pieniä työtehtävien muutoksia tai suurempia organisaatiomuutoksia. Muutosvaiheessa on jo hyvä huomioida, että uudet työtehtävät tai uusi organisaatio edellyttävät perehdyttämistä, vaikka siirtyjinä ovat kokeneet työntekijät. Muutos on tämän päivän arkea työelämässä ja muutosvalmius on osa ammatillisuutta.

Muutoksessa keskeistä on johdon ja esimiesten selkokielineen viestintä, joka sisältää tietoa ja perusteluja työtehtäviin

liittyen. Viestinnän tulee olla avointa ja selkeää, jotta muutoksen jälkeen voidaan aloittaa muuttunut työ sujuvasti. Hallittua muutosta tukevat aikataulutetut säännölliset palaverit, joissa käydään läpi konkreettisia muutoksia, keskustellaan yhteisesti tulevaisuudesta ja tuetaan valmiutta aloittaa työtehtävät muuttuneessa tilanteessa. Muutos voi tarkoittaa uusia työkavereita ja työtehtäviä, eri organisaatioiden toimintatapojen yhdistämistä tai kokonaan uuden työyhteisön rakentamista.

Hyvin hoidettu perehdytys osana muutosjohtamista vaatii aikaa ja vaivaa, mutta se palkitsee kaikkia.

Mitä muutos vaatii esimieheltä?

- Käytä aikaa suunnitteluun ja ennakoi karikot.
- Motivoi ja visioi.
- Ole paikalla ja käytettävissä.
- Varaa aikaa keskusteluun.
- Osoita edistysaskeleet ja onnistumiset.
- Ankkuroi uudet toimintatavat.
- Johda hallitusti ja vastuullisesti.

Hiljainen tieto talteen

Kokemusperäinen eli hiljainen tieto on pitkälti henkilöitynyttä ja siksi sitä on hankala kuvata ja jakaa muille. Tiedon jakaminen onnistuu parhaiten henkilökohtaisen vuorovaikutuksen avulla. Suuri osa hiljaisesta tiedosta voidaan välittää vain työn äärellä selvittämällä yhdessä työhön liittyviä asioita. Hiljainen tieto siirtyy työntekijältä toiselle yhdessä tekemisen, havainnoinnin ja keskustelun kautta. Lähtevän työntekijän on tärkeää kirjata ylös keskeisimmät tehtävät ja käytännön asiat, mikä osaltaan auttaa myös hiljaisen tiedon siirtymistä.

Keinoja jakaa kokemusperäistä tietoa ovat muun muassa mentorointi, seuraajan perehdytys, tiimi- ja työyhteisöpala-
verit sekä kokoukset ja tapaamiset.

Mentorointi on menetelmä, jossa tietoa ja osaamista – myös hiljaista tietoa – siirretään kokeneemmalta kokemattomammalle. Kokenut asiantuntija tai esimies (mentori) neuvoo, tukee ja edistää kokemattomampaa henkilöä työssä tai opiskelussa. Suhde perustuu avoimuuteen ja molemminpuoliseen luottamukseen. Tavoitteena on mentoroidavan (aktorin) ammatillinen kehittyminen, työuran selkeyttäminen sekä työssä menestyminen. Lisätietoja mentorointiohjelmasta löytyy intranetistä.

Hiljaisen tiedon jakaminen

onnistuu parhaiten vuorovaikutustilanteissa muun muassa yhdessä tekemisen, havainnoinnin ja keskustelun kautta. Yhteisöllisyys ja avoimuus työyhteisön keskuudessa edesauttavat hiljaisen tiedon jakamista.



Perehdyttäminen ja työturvallisuus

Työturvallisuuslaki ohjaa niin työnantajan kuin työntekijöidenkin toimintaa. Työntekijän onkin työturvallisuuslain mukaan noudatettava työnantajan turvallisuusmääräyksiä ja käytettävä annettuja suojaimia.

Työnantajan on selvitettävä työhön sisältyvät vaara- ja haittatekijät ja suunniteltava työnteko niin, että vaarat voidaan poistaa tai niistä aiheutuvaa riskiä pienentää. Työturvallisuuslain mukaan työnantajan on annettava työntekijälle tiedot työpaikan vaaratekijöistä ja huolehdittava siitä, että työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan olosuhteisiin, ohjelmistoihin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön. Perehdytys on tärkeää ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista, jotta työntekijä oppii toimimaan turvallisesti. Erityisen tärkeää on perehdyttää työntekijä toimi-

maan välittömästi henkeä uhkaavissa tilanteissa kuten palo- ja evakuointitilanteissa.

Perehdytyksen tulee olla sellaista, että työntekijä voi sen ymmärtää ja omaksua. Perehdytyksen on tapahduttava työskentelytilanteessa, pelkkä teoreettinen perehdyttäminen ei riitä. Työnantajan on varmistuttava perehdytyksen riittävästä ja siitä, että opitut työmenetelmät ovat oikeita.

Ilman kirjallisia ohjeita perehdytyksen sisältö saattaa jäädä epämääräiseksi eikä kaikkia työturvallisuuteen liittyviä seikkoja välttämättä muisteta ottaa esille. Kirjallisten ohjeiden etu on samalla tapahtuva dokumentointi. Perehdytyksen sisältö ei myöskään riipu siitä, miten perehdyttäjä itse on tottunut työskentelemään.

Perehdytyksen tueksi on tarjolla erilaisia välineitä:

- Uuden henkilöstön kurssi
- Henkilöstö- ja esimieskoulutukset
- Verkkokoulutukset
- Perehdytysohje
- Perehdytysuunnitelmapohja
- Uuden henkilöstön opas*
- Kesätyöntekijöiden opas*
- Kesäharjoittelijoiden opas*
- Tampereen kaupungin henkilöstölehti Vilkku
- Tiedonsiirtolomake
- Varhaisen tuen toimintamalli
- Työhönpaluulomake (varhaisen tuen toimintamallin ohje)
- Intranetsivut (Loora), sähköinen koko kaupungin kattava ja ajankohtainen tiedotuskanava <https://www.loora.fi>

*oppaat ovat saatavilla intranetistä ja niitä voi tilata osoitteesta virastomestari@tampere.fi





TAMPEREEN KAUPUNKI

Hyvien töiden Tampere