

Kirkon perehdyttämisopas

**Aineistoa seurakuntien johdolle, esimiehille
ja muille perehdyttäjille**

Kirkon koulutuskeskus
1.10.2010

Kirkon perehdyttämisopas on Kirkon koulutuskeskuksessa valmisteltua aineistoa perehdyttämisen suunnitteluun, organisointiin ja toteutukseen seurakunnassa.

Sisältö

1.	Perehdyttäminen kannattaa.....	3
2.	Työnantajan on huolehdittava perehdyttämisestä	3
3.	Perehdyttämisen tavoitteet.....	4
4.	Perehdyttämisen järjestäminen.....	5
	Perehdytys suunnitellaan tarpeiden mukaan	5
	Perehdyttäminen osana ordinaatio- ja orientoitumiskoulutusta	5
	Ryhmämuotoinen perehdyttäminen seurakunnassa	6
	Perehdyttäminen erityistilanteissa	6
5.	Perehdyttäminen on suunnitelmallista	7
6.	Perehtyminen on uuden työntekijän keskeinen työtehtävä.....	7
	Perehdyttämissuunnitelma jäsentää perehdyttämistä	8
	Liite 1 Perehdyttämiseen liittyvät säännökset, määräykset ja ohjeet	9
	Liite 3 Esimerkki perehdyttämisaineistoksi	13
	Liite 4 Esimerkki perehdyttämissuunnitelmasta lyhytkestoisiin, määräaikaisiin palvelussuhteisiin sekä harjoittelu- ja työssäoppimisjaksoille	15
	Liite 5 Todistus pappisvirkaan vihityn perehdyttämisestä tuomiokapitulille	17
	Liite 6 Perehdytysvaiheeseen liittyvä kirkon henkilöstökoulutus.....	18
	Liite 7 Lähtevän työntekijän haastattelulomake	19

1. Perehdyttäminen kannattaa

Uuden työntekijän¹ vastaanottoa ja ohjaamista työhön ja työtehtäviin kutsutaan perehdyttämisiksi. Se on tärkeä johtamisen osa-alue, jonka toteutumisesta jokaisen esimiehen tulee huolehtia. Perehdyttämisen avulla turvataan seurakunnan toiminnan sujuvuus ja laadukkuus työntekijöiden vaihtuessa tai siirtyessä seurakunnan sisällä uusiin tehtäviin.

Hyvällä perehdyttämisellä seurakunta saa osaavan, työn tavoitteisiin sitoutuneen ja työn kokonaisuuden hahmottavan työntekijän. Uusi työntekijä kokee olevansa osa seurakunnan työyhteisöä. Tulokset näkyvät osaamisena, mielekkäänä ajankäyttönä, työssäjaksamisena ja asiakastyytyväisyytenä. Kun työympäristö ja -tehtävät ovat tuttuja, vaaratilanteet, tapaturmat sekä työn psyykinen kuormitus vähenevät. Työhyvinvointi lisääntyy, kun työntekijä kokee hallitsevansa työn vaatimukset.

Perehdyttämisen merkitys on erityisen suuri työuran alussa. Sitä tarvitaan myös tehtäväku- van muutoksissa ja pitkän virka- ja työvapaan jälkeen. Perehdyttämistä tarvitaan, kun toimintoja ulkoistetaan tai käytetään vuokratyövoimaa. Opiskelijat tarvitsevat perehdyttämistä harjoittelun ja työssäoppimisen aikana.

Onnistunut perehdyttäminen luo positiivista työnantajakuva ja vaikuttaa osaltaan seurakun- nan maineeseen haluttuna työpaikkana. Uuden työntekijän havainnot antavat työyhteisölle mahdollisuuden arvioida työkäytäntöjään.

Nämä perehdyttämisohjeet on laadittu seurakuntatyön näkökulmasta johdon, esimiesten ja muiden perehdyttäjien tueksi näiden huolehtiessa uusien työntekijöiden tai uusissa tehtävissä aloittavien työntekijöiden perehdyttämisestä. Ohjeissa suositellaan perehdyttämissuunnitelman laatimista. Liitteissä on malli seurakunnan perehdyttämissuunnitelmaksi sekä kooste aiheeseen liittyvistä säännöksistä, määräyksistä ja sopimuksista (liite 1 ja liite 2).

2. Työnantajan on huolehdittava perehdyttämisestä

Yksittäisen työntekijän perehdyttäminen on esimiehen vastuulla. Seurakunnan tulee huolehtia yhteisten perehdyttämiskäytäntöjen ja ohjeiden luomisesta niin, että esimies voi vastata perehdyttämistehtävästään laadukkaasti.

Seurakunta on velvollinen huolehtimaan jokaisen työntekijänsä riittävästä perehdyttämisestä. Tämä edellyttää yhteisesti sovittuja toimintatapoja, huolellista valmistautumista ja tehtävään varattuja aikaresursseja. Yhtenäinen laatu voidaan varmistaa seurakunnan hyväksymien perehdyttämisohjeiden, -käytäntöjen ja suunnittelumallien avulla. Niiden avulla esimiehet voivat huolehtia perehdyttämisen suunnittelusta ja toteuttamisesta yhdessä henkilöstöhallinnosta vastaavien kanssa.

¹ Työntekijöillä tarkoitetaan tässä oppaassa sekä viranhaltijoita että työsopimussuhteisia työntekijöitä.

Perehdyttämistä voidaan helpottaa **yhteisen perehdyttämissuunnitelman** avulla (malli liitteenä 2), jota voidaan soveltaa eri työntekijöiden tarpeisiin. Myös yhteinen perehdyttämisaineisto (esim. www-sivut tai muu materiaali) yhtenäistää ja helpottaa perehdyttäjien työtä (esimerkki perehdyttämisaineiston sisällöstä liitteenä 3). Suunnitelma on tarkoituksenmukaista laatia yhteistoiminnassa henkilöstön kanssa, jolloin perehdyttämisen toteutusta, pelisääntöjä ja kehittämissuunnitelmia voidaan arvioida yhdessä.

Esimiehen rooli on perehdyttämisessä keskeinen. Hän voi toimia perehdyttäjänä tai delegoida perehdyttämiseen ja työhön opastamiseen liittyviä tehtäviä erikseen nimetyille perehdyttäjälle. Perehdyttäjiä on suositeltavaa käyttää tehtävälajoilla, joilla on paljon saman alan työntekijöitä ja myös paljon rekrytointeja.

Perehdyttäjältä edellytetään

- perehdytettävän työn riittävää tuntemusta,
- aikaa ja halua ohjata uutta työntekijää ja
- perehdyttämistehtävän ymmärtämistä.

Kaikkien perehdyttämiseen osallistuvien on oltava selvillä perehdyttämisen merkityksestä ja omasta tehtävästä. Työnantaja vastaa perehdyttäjien koulutuksesta ja tuesta.

3. Perehdyttämisen tavoitteet

Perehdyttäminen tähtää työn ja toimintaympäristön hallintaan. Sen avulla varmistetaan hyvät edellytykset työn tekemiseen ja samalla huolehditaan kokemukseen perustuvan tärkeän tiedon siirtymisestä työntekijältä toiselle.

Perehdyttämisessä voidaan nähdä kolme tavoitealuetta, jotka ovat 1) ammattitaidon vahvistaminen, 2) seurakunnan perustehtävän, toimintaperiaatteiden ja -ympäristön tunteminen sekä 3) hallinnon toimintaperiaatteiden ja yhteistoimintajärjestelmän tunteminen. Jos esimies jakaa perehdyttämistehtäviä erikseen nimeämälleen perehdyttäjälle, on luontevaa, että esimies vastaa tavoitealueista 2 ja 3.

Tavoitealueista voidaan muodostaa seuraavia konkreettisia tavoitteita:

TAVOITEALUE	PEREHDYTTÄMISEN TAVOITTEET		
	Uusi työntekijä...		
1. Ammattitaidon vahvistaminen	osaa omat työtehtävänsä ja tietää työnsä tavoitteet, vastuut ja velvollisuudet	tuntee työhönsä liittyvät menetelmät, koneet, laitteet ja järjestelmät	osaa asiakaspalvelun ja tuntee viestintä-vastuunsa
2. Seurakunnan perustehtävän, toimintaperiaatteiden ja -ympäristön tunteminen	tuntee seurakunnan perustehtävän, arvot, työn tavoitteet ja toimintaperiaatteet	jäsentyy työyhteisön jäseneksi ja kantaa vastuunsa omasta työstään	tuntee fyysisen ja sosiaalisen toimintaympäristön ja siihen keskeisesti vaikuttavat seikat

3. Hallinnon toiminta-periaatteiden ja yhteistoimintajärjestelmän tunteminen	tuntee tarvittavalta osalta työhön liittyvät säädökset ja määräykset, palvelussuhteen ehdot, henkilöstö hallinnon toimintaperiaatteet ja hallinto-organisaation	tuntee työpaikan työsuojelun ja muun yhteistoimintajärjestelmän sekä yleiset toimintatavat	huolehtii omalta osaltaan työ- ja tietoturvallisuudesta sekä fyysisestä ja henkisestä terveydellisyydestä
---	---	--	---

4. Perehdyttämisen järjestäminen

Tavallista on, että työuransa alkuvaiheessa olevat työntekijät tarvitsevat sisällöltään laajemman ja monipuolisemman perehdytyksen kuin pidemmän työuran omaavat työntekijät. Mitä vaativampi tai vieraampi työtehtävä perehdyttävälle on, sitä pidempi perehdytys tarvitaan.

Perehdytys suunnitellaan tarpeiden mukaan

Perehdyttämiseen vaikuttavat mm. seurakunnan koko, tehtävät, joihin työntekijää perehdytetään, ja työntekijän työuran pituus. Perehdyttämisen suositellaan työuran alkuvaiheessa kestävän vähintään 4-6 kuukautta. Tehtävät, jotka ovat vaativia ja joissa yksittäiset tehtävät esiintyvät tietyssä ajallisessa syklissä, kestävät tavallisesti useamman kuukauden ajan ja edellyttävät pidempiaikaista perehdyttämistä.

Kausityöntekijät, työkokeilussa mukana olevat, harjoittelijat ja työssäoppijat tarvitsevat monipuolisen ja riittävän perehdyttämisen (esimerkki perehdyttämissuunnitelmaksi liitteenä 4). Varsinkin nuoren ihmisen perehdyttämisessä on otettava huomioon, etteivät useimmat seurakunnassa itsestään selviltä tuntuvat asiat ole välttämättä selviä kaikille. Erityisesti kirkon/seurakunnan työkulttuuriin ja työtehtävien työturvallisuuteen ja työsuojeluohjeisiin on syytä kiinnittää huomiota jo etukäteen. Seurakunta hyötyy perehdyttämisestä myös pitkällä tähtäimellä, sillä onnistuneet työkokemukset lisäävät halua hakeutua kirkon työhön.

Perehdyttäminen osana ordinaatio- ja orientoitumiskoulutusta

Joidenkin ammattiryhmien perehdyttäminen alkaa tuomiokapitulin järjestämässä vihkimystä edeltävässä koulutuksessa.

Pappien perehtyminen jatkuu seurakunnassa laaditun perehdyttämissuunnitelman mukaisesti esimiehen tai nimetyn perehdyttäjän johdolla ja ennen pastoraalitutkinnon aloittamista tulee perehdyttäminen olla suoritettuna. Perehdyttämistä suunniteltaessa perehdyttäjän on hyvä olla selvillä ordinaatiokoulutuksen sisällöistä. Tuomiokapitulien ohjeistuksen mukaan perehdyttäminen kestää on noin 1 vuoden, kuitenkin vähintään 6 kk. Perehdyttämisen jälkeen perehdyttäjä ja perehtyjä allekirjoittavat todistuksen, joka siihen liittyvän raportin lisäksi liitetään pastoraalitutkinnon henkilökohtaiseen opintosuunnitelmaan (HOPS) (liite 5 *Todistus pappisvirkaan vihityn perehdyttämisestä tuomiokapitulille*).

Osana kirkon virkaan perehdyttämistä tuomiokapitulit järjestävät diakonian viranhaltijoille, kantoreille ja nuorisotyönohjaajille *Osallisena kirkon uskosta ja tehtävästä* -orientoitumiskoulutuksen, johon seurakuntien edellytetään lähettävän näiden alojen uudet

työntekijät. Seurakuntakohtaista perehdyttämistä suunniteltaessa perehdyttäjän on hyvä olla selvillä orientoitumiskoulutuksen sisällöistä.

Ryhmämuotoinen perehdyttäminen seurakunnassa

Perehdyttäminen voidaan järjestää suurissa työyhteisöissä osaksi myös ryhmämuotoisena. Perehdyttäminen voidaan organisoida usean yksikön yhteistyönä ja henkilöstöhallinnon koordinoimana. Silloin on sovittava yksiköiden välisestä työnjaosta ja huolehdittava siitä, että uusi työntekijä perehdytetään riittävästi sekä omaan työhönsä ja työyksikkönsä että koko organisaatioon.

Henkilöstöhallinto voi hankkia asiantuntijoita eri yksiköistä toimimaan erikseen nimettävänä perehdyttäjänä ja järjestää koulutusta. Perehdyttäminen voi sisältää myös erillisiä perehdyttämispäiviä ja tutustumiskäyntejä sekä itsenäistä tutustumista verkkosivustoihin ja erilaisiin asiakirjoihin. Siinä voidaan hyödyntää Kirkon henkilöstökoulutukseen sisältyviä uusille työntekijöille suunnattuja *Kirkon työntekijän perustaidot* -opintokokonaisuuksia, joissa käsitellään seurakunnan perustehtävää, toimintaperiaatteita sekä oman työn jäsentämistä. Seurakunta voi tilata uusille työntekijöilleen tällaisen koulutuksen tai lähettää työntekijän siihen (liite 6).

Ryhmässä tapahtuvalla perehdytyksellä ei voida kuitenkaan kokonaan korvata kahdenvälisiä perehdyttämiskeskusteluja esimiehen tai perehdyttäjän ja työntekijän kesken. Henkilökohtainen kontakti esimieheen tarvitaan myös silloin, kun perehdyttämistehtäviä on delegoitu erikseen nimetylle perehdyttäjälle. Esimiehen tavoitettavuutta ei pidä unohtaa silloinkaan, kun perehdyttäminen sisältää vaiheita, joissa työntekijä perehtyy työhönsä yksin. On myös huomattava, että itsenäinen perehtyminen vaatii työntekijältä oma-aloitteisuutta, ja edellyttää koko työyhteisöltä hyvää tiedonkulkua sekä valmiutta tukea uutta työntekijää työssään.

Perehdyttäminen erityistilanteissa

Itsenäisyys ja itsenäinen työskentely korostuu kun perehdytetään organisaation johtotehtäviin tulevia. Esimiehenä toimiva perehtyy kokonaisvastuuseen seurakunnan toiminnasta, taloudesta ja henkilöstöstä sekä oman seurakunnan/seurakuntayhtymän luottamuselinorganisaatioon ja päätöksentekomalliin. Esimiehenä toimivan on perehdyttävä tarvittavassa määrin myös kirkon organisaatioon ja oman hiippakunnan tuomiokapitulin toimintaan. Hiippakunnissa on erilaisia malleja kirkkoherrojen perehdyttämiseen.

Perehdyttämiseen voi liittyä rinnakkaisena prosessina myös mentorointi, joka otetaan huomioon suunniteltaessa seurakuntakohtaisen perehdyttämisen tavoitteita ja sisältöjä. Mentorointi voi olla tarpeellista erityisesti silloin, kun tietyn alan ohjausta ja tukea ei seurakunnasta löydy.

Jos seurakunnan toimintoja ulkoistetaan tai käytetään vuokratyövoimaa, on uusille työntekijöille järjestettävä riittävä perehdytys. Se sisältää mm. työturvallisuuteen liittyvät asiat, työntekijälle kuuluvat oikeudet työpaikalla sekä seurakunnan toiminnan kuvauksen. Seurakunnan työntekijät on perehdytettävä uuden tilanteen vaatimiin käytännön toimiin.

Maahanmuuttajia ja ulkomaistaustaisia työntekijöitä perehdytettäessä on kiinnitettävä erityistä huomiota uuden työntekijän vastaanottamiseen sekä annettavien ohjauksen ja ohjeiden oikeaan ymmärtämiseen. Tarvetta voi olla myös suomalaisen työelämään perehdyttämiseen.

5. Perehdyttäminen on suunnitelmallista

Esimies/perehdyttäjä vastaa perehdyttämistä koskevan suunnitelman laatimisesta. Työn alkessa esimies/perehdyttäjä ja uusi työntekijä sopivat perehdyttämisen aikataulusta ja toteutuksesta. Perehdyttämissuunnitelma laaditaan työtehtävien ja uuden työntekijän tarpeiden mukaisesti.

Perehdyttämisen valmistelu alkaa jo ennen työntekijän saapumista. Ennen työntekijän työhön tuloa tiedotetaan uuden työntekijän saapumisesta työyhteisölle. Uuteen työntekijään saattaa kohdistua monenlaisia toiveita ja odotuksia, joiden käsittelylle on annettava aikaa ja tilaa. Työyhteisön kanssa sovitaan myös perehdyttämistehtävään osallistumisesta ja siihen liittyvistä tehtäväjaoista. Uuden työntekijän tulo vaikuttaa koko työyhteisöön ja merkitsee muutosta. Työyhteisöön asettuminen helpottuu, jos yhteisöä on valmistettu uuden työntekijän tuloon jo etukäteen.

Esimies/perehdyttäjä laatii **perehdyttämissuunnitelman** seurakunnassa hyväksytyä mallisuunnitelmaa soveltaen ja tehtävästä laadittua tehtäväkuvausta hyödyntäen. Suunnitelmaan kirjataan perehdyttämisen sisällöt, perehdyttämisen kesto, miten perehdytys hoidetaan, kuka tai ketkä siihen osallistuvat ja mikä ja milloin on kunkin osuus.

Suunnitelmaan tulisi sisältyä seuraavat sisällöt:

- valmistelevat toimenpiteet työyhteisössä
- vastaanotto ja työn aloitus
- tehtäväkohtainen työhön ja toimintaympäristöön opastus
- työtehtävät, vastuut ja velvollisuudet
- toiminnan ja talouden suunnittelu, henkilöstöasiat, seurakunnan/yhitymän tehtävät ja organisaatio
- perehdyttämisen arviointi

Perehdyttämiseen varataan aikaa työn vaativuuden ja työntekijän tarpeen perusteella. On huomattava, että tehtäväkohtaiseen työhön opastukseen on hyvä varata riittävästi aikaa.

6. Perehtyminen on uuden työntekijän keskeinen työtehtävä

Uuden työntekijän vastaanottaminen ensimmäisenä päivänä on esimiehen tehtävä. Perehtyminen on uuden työntekijän keskeinen työtehtävä, jossa hän ottaa tehtävänsä haltuun perehdyttämissuunnitelman mukaisesti. Esimiehen, erikseen nimetyn perehdyttäjän ja perehtyjän on varattava siihen aikaa.

Jos perehdyttämiseen osallistuu erikseen nimetty perehdyttäjä, myös hänen olisi hyvä olla paikalla, kun esimiehen kanssa käydään läpi perehdyttämissuunnitelmaa, jota tarvittaessa tarkennetaan. Uuden työntekijän tulee saada tietää työnsä merkitys kokonaisuuden kannalta. Esimies, erikseen nimetty perehdyttäjä ja uusi työntekijä varaavat aikaa määräväleihin pidettäville keskusteluille ja sopivat käytännön toteutuksesta.

Käytännön perehdyttämiseen osallistuu tavallisesti useita työyhteisön jäseniä, jolloin ”kuorimitus” jakaantuu työyhteisössä tasaisesti. Uusi työntekijä tutustuu henkilökohtaisen keskustelun välityksellä työtovereihinsa ja saa monipuolisen kuvan työstä ja työyhteisöstä.

Perehdyttämissuunnitelma jäsentää perehdyttämistä

Perehdyttämissuunnitelma toimii perehdyttämisen runkona sekä perehdyttäjälle että uudelle työntekijälle. Suunnitelma on väline, joka tukee uuden työntekijän omaehtoista perehtymistä ja antaa aineksia perehdyttämiskeskusteluille. Ammattitaitoinen työntekijä työskentelee tavoitteellisesti. Hän haluaa kehittää itseään ja kantaa vastuuta osaamisestaan kysymällä, keräämällä, tarkistamalla ja ottamalla selvää, jos on epävarma jostakin asiasta. Hyvä käytäntö on kuitata suunnitelmaan asiat, joihin on jo perehdytty.

Esimiehen/perehdyttäjän on seurattava, että perehdytys etenee oikea-aikaisesti työntekijän hoitamiin tehtäviin nähden. Tarvittaessa suunnitelmaan tehdään tarkennuksia tai muutoksia. Esimiehen on myös seurattava työpaikan ilmapiiriä kehittymistä perehdyttämisen aikana ja pyrittävä käytettävissä olevin toimin vaikuttamaan siihen, että ilmapiiri on turvallinen, arvostava ja luottamusta rakentava.

Perehdyttämisen päättyessä työntekijä ja esimies/perehdyttäjä arvioivat yhdessä perehdyttämisen toteutumista perehdyttämissuunnitelman avulla. Voi olla tarkoituksenmukaista, että uusi työntekijä laatii perehtymisestä raportin keskustelun pohjaksi (papeille raportin tekeminen on pakollista). Palaute on hyödyllistä, sillä se antaa aineksia perehdyttämiskäytäntöjen kehittämiseksi.

Perehdyttämistä voidaan arvioida kehityskeskustelun yhteydessä tai viimeistään **lähtöhaastatteluissa**. Lähtöhaastatteluun voidaan liittää työntekijän työtehtävää, työyhteisön tilannetta ja lähdön syitä kartoittava arviointilomake (liite 7).

Liite 1 Perehdyttämiseen liittyvät säännökset, määräykset ja ohjeet

Perehdyttämisestä on säädetty mm. seuraavissa säännöksissä, määräyksissä ja ohjeissa:

- **Työturvallisuuslaki (738/2002), § 14:** ”Työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen:
 - 1) työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista;
 - 2) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi;
 - 3) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta; ja
 - 4) työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa.”
- **Laki nuorista työntekijöistä (998/1993)**
- **Valtioneuvoston asetus pelastustoimesta (787/2003)**
- **Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta (44/2006):** 26 § Yhteistoiminnassa käsiteltävät asiat: Työnantajan ja työntekijöiden välisessä yhteistoiminnassa käsitellään sen lisäksi, mitä muualla säädetään, työn ja työpaikan olosuhteet huomioon ottaen muun ohella:
 - 1) työntekijän turvallisuuteen ja terveyteen välittömästi vaikuttavat asiat ja niitä koskevat muutokset;
 - 2) periaatteet ja tapa, joiden mukaan työpaikan vaarat ja haitat selvitetään sekä edellä tarkoitettussa selvityksessä ja työterveyshuollon tekemässä työpaikkaselvityksessä esille tulleet työntekijöiden turvallisuuteen ja terveyteen yleisesti vaikuttavat seikat;
 - 3) työkykyä ylläpitävään toimintaan liittyvät ja muut työntekijöiden turvallisuuteen ja terveyteen vaikuttavat kehittämistavoitteet ja -ohjelmat;
 - 4) työntekijöiden turvallisuuteen, terveyteen ja työkykyyn vaikuttavat työn järjestelyyn ja mitoitukseen sekä niiden olennaisiin muutoksiin liittyvät asiat;
 - 5) työsuojeluviranomaisen valvontaan kuuluvassa laissa tarkoitetun työntekijöille annettavan opetuksen, ohjauksen ja perehdyttämisen tarve ja järjestelyt;
 - 6) työhön, työympäristöön ja työyhteisön tilaan liittyvät, työn turvallisuutta ja terveellisyyttä kuvaavat tilasto- ja muut seurantatiedot;
 - 7) edellä 1–6 kohdassa tarkoitettujen asioiden toteutumisen ja vaikutusten seuranta.Edellä 1–7 kohdassa tarkoitettuja asioita on käsiteltävä niiden valmistelu- ja toteuttamisaikataulu huomioon ottaen yhteistoiminnan tavoitteiden kannalta riittävän ajoissa.
- **Kirkon yleinen virka- ja työehtosopimus sekä erillissopimukset**
- **Lisätietoa muilla Internet-sivuilla**
 - [Työhön perehdyttäminen ja opastus kuormittavuuden hallinnan perustana](#)
 - [Työhyvinvointifoorumi](#) www.tyohyvinvointifoorumi.fi
 - [Työsuojelutietopankki](#) www.tyosuojelutietopankki.fi
 - [Työsuojeluhallinto](#) www.tyosuojelu.fi

Liite 2 Perehdyttämisen mallisuunnitelma

Perehdyttämisen mallisuunnitelman pohjalta seurakunta luo oman perehdyttämissuunnitelman, jota sovelletaan eri perehdyttämistilanteisiin. Perehdyttämiseen varattava aika arvioidaan työtehtävien vaativuuden ja työntekijän tarpeen perusteella.

PEREHDYTTÄMISSUUNNITELMA			
Seurakunta/yksikkö			Aloituspvm
Työntekijä			Päätöspvm
Esimies			
Muu perehdyttäjä/perehdyttäjät			
Ennakoivat toimenpiteet			
SISÄLTÖ	PEREHDYTTÄJÄ	AJANKOHTA	Kuittaus
<i>Valmistelevat toimenpiteet työyhteisössä</i>			
Työtilan toimivuus (nimikyltti, tietokone, puhelin, huonekalut, siivous, kukat)			
Atk-käyttöoikeudet			
Kulikutunnistin- ja avaintilaus			
Ilmoitus palvelussuhteesta			
Informaatio uudesta työntekijästä työntekijöille ja luottamushenkilöille			
<i>Esimies</i>			
Työntekijän vastaanoton valmistelu seurakunnassa: tehtävään siunaaminen tai vast.			
Perehdyttämisen järjestäminen ja perehdyttäjän nimeäminen, jos joku muu			
<i>Esimies/perehdyttäjä</i>			
Laatii työntekijän perehdyttämissuunnitelman, osavastuista sopiminen			
1. työpäivä: Vastaanotto ja työn aloitus			
SISÄLTÖ	PEREHDYTTÄJÄ	AJANKOHTA	Kuittaus
<i>Perehdyttämisen aloittaminen esimiehen johdolla</i>			
Kahvitilaisuus ja tervetuloitotukset: työntekijän ja työyhteisön esittely			
Esittely: työ- ja toimitilat, työvälineet, avaimet, kulunvalvonta, poistumistiet, hälytyslaitteet jne.			
Työpaikkaruokailu, ruokailu- ja kahviajat			
Työntekijän oikeudet ja velvollisuudet			
Työhöntulotarkastus			
Työsopimus, jos työsuhde			
Perehdyttämissuunnitelman tavoitteiden ja sisältöjen tarkentaminen, perehdyttämiskeskusteluista sopiminen: erikseen nimetty perehdyttäjä mukana, jos perehdyttämiseen osallistuu myös muu kuin esimies			
<i>Uusi työntekijä</i>			
Perehdyttämismateriaaliin tutustuminen			
1. viikko: Työhön ja toimintaympäristöön opastus			
SISÄLTÖ	PEREHDYTTÄJÄ	AJANKOHTA	Kuittaus
<i>Työhön ja työympäristöön opastus</i>			

Tehtäväkohtainen työhön opastus alkaa			
Organisaation esittely ja toiminta-ajatus, kirkon tehtävä ja erityispiirteet			
Työtilat ja lähiympäristö, kiinteistöt			
Työvälineet ja niiden käyttö, atk-opastus			
Työhön liittyvät vaarat ja riskit ja niiden ehkäisy, turvallisuusohjeet ja turvallisuusvastaavat			
Sisäinen ja ulkoinen posti, faksi			
<i>Palvelussuhde- ja henkilöstöasiat</i>			
Virka- ja työehtosopimus			
Palkka- ja palkkausperusteet sekä palkanmaksukäytäntö, verokortti			
Työ- ja vapaa-aika, työvuorot, ylityö- ja vuosilomakäytännöt			
Lomat ja niiden määräytyminen, poissaolot menettelyineen, irtisanoutuminen			
Oman auton käyttö, matkakorvaukset, matkalasku			
Työterveyshuolto, sairauspoissaolot			
<i>Toimintaympäristö</i>			
Toimintaympäristö ja kulttuuri, hengelliset liikkeet, seurakunta ja kunta, väestörakenne, politiikka			
1. kuukausi: Työtehtävät, vastuu ja velvollisuudet			
SISÄLTÖ	PEREHDYTTÄJÄ	AJANKOHTA	Kuittaus
<i>Perehdyttäminen työtehtäviin jatkuu</i>			
<i>Työtehtävät, vastuut ja velvollisuudet</i>			
Työn tavoitteet, oma vastuualue, työ-/virkavastuu			
Lähimmät työtoverit, työn niveltyminen seurakunnan muuhun toimintaan, toimintayksikkö			
Toimintatavat, kokouskäytännöt			
Säädökset ja määräykset			
Viestintä: julkisuus, salassapito ja vaitiolo, tietosuojat			
Arkistointi			
<i>Sosiaalinen verkosto ja organisaatio</i>			
Työyhteisö, sidosryhmät			
Tutustumiskäynnit			
1.-4. kuukausi: Toiminnan ja talouden suunnittelu, henkilöstöasiat, seurakunnan/yhtymän tehtävät ja organisaatio			
SISÄLTÖ	PEREHDYTTÄJÄ	AJANKOHTA	Kuittaus
<i>Perehdyttäminen työtehtäviin jatkuu</i>			
<i>Toiminnan ja talouden suunnittelu</i>			
Perustehtävä, tavoitteet			
Suunnittelun vuosikello			
Budjettiprosessi			
Tiliöinti ja kustannuspaikat			
Laskut			
<i>Henkilöstöstrategia ja -politiikka sekä yleiset toimintatavat</i>			
Työsuojelu, vakuutukset			

Työhyvinvointi			
Liikuntamahdollisuudet ja muut palvelussuhde-edut			
Yhteistoimintajärjestelmät sekä ammattijärjestöt (luottamusmiehet) ja työsuojeluvaltuutetut			
<i>Ammattitaidon kehittäminen</i>			
Osaamisen kartoittaminen suhteessa työtehtäviin			
Kirkon työntekijän identiteetti			
Henkilöstökoulutus			
<i>Seurakunnan/yhtymän tehtävät ja organisaatio</i>			
Tehtävät ja tavoitteet, toiminta- ja talous			
Seurakunnan hallinto, luottamushenkilöt ja päätöksentekojärjestelmä			
Valmius- ja kriisiajan suunnitelmat, kriisiviestintä			
<i>Rovastikunta, hiippakunta, Kirkkohallitus</i>			
Tutustuminen (vierailut ja perehdyttämispäivät)			
4.-6. kuukauden jälkeen: Perehdyttämisen arviointi			
SISÄLTÖ	PEREHDYTTÄJÄ	AJANKOHTA	Kuittaus
<i>Perehdyttäminen työtehtävien sisältöön jatkuu</i>			
<i>Kokoava arviointi</i>			
Keskustelu työntekijän kanssa perehdyttämisprosessin onnistumisesta esim. seuraavien kysymysten avulla: <i>Onko perehdyttäminen vastannut sille alussa asetettuja tavoitteita ja ollut riittävän laaja-alaista?</i> <i>Onko kesto ollut riittävä, millaista mahdollista lisäperehdytystä tai koulutusta tarvitaan?</i> <i>Ovatko taustamateriaalit ja perehdyttämismenetelmät olleet tarkoituksenmukaisia?</i> <i>Onko seurakunnan perehdyttämissuunnitelmassa lisättävää/poistettavaa/muutettavaa?</i>			
Tämän jälkeen arviointi jatkuu osana vuotuisia kehityskeskusteluja			

Liite 3 Esimerkki perehdyttämisineistoksi

Perehdyttämisen helpottamiseksi ja perehdytettävän itseopiskelumateriaalina voidaan käyttää ns. perehdyttämisineistoa. Aineisto voidaan sijoittaa intraan, jolloin se on kaikkien työntekijöiden ulottuvilla. Se voi sisältää seuraavia asioita:

Seurakunnan organisaatio

- Kuvaus seurakunnan historiasta ja nykypäivästä (toimintaympäristö)
- Visio, strategia, arvot, tavoitteet
- Seurakunnan tai seurakuntayhtymän organisaatiokaavio ja esim. seurakunnan tehtävien ja/tai seurakuntayhtymän yhteisten tehtävälueiden kuvaus (talous-, hallinto-, kiinteistö-, viestintä ja yhteiset seurakunnalliset tehtävät)
- Yhteistyökumppanit ja sidosryhmät

Seurakunnan henkilöstö (Henkilöstöstrategia ja henkilöstökertomustietoa lyhyesti)

Työsuhde

- Palvelussuhteet ja niiden erot
- Palkkaus (palkanmaksu, ylityö, mistä palkka koostuu? tehtäväkohtainen palkka, palveluaikaan liittyvät palkanlisät ja määräaikainen peruspalkanosa)
- Vuosiloma (määräytyminen, pituus, säästövapaat, lomapalkka)
- Sairausloma (sairausloman myöntäminen, sairausloman palkkaus)
- Perhevapaat (äitiysvapaa, vanhempainvapaa, isyysvapaa, hoitovapaa, osittainen hoitovapaa, poissaolo pakottavista perhesyistä, tilapäinen hoitovapaa)
- Eläkeasiat
- Henkilökunnan merkkipäivälahjakäytäntö
- Matkakorvaukset ja oman auton käyttöoikeus
- Työsuhde-edut (esim. liikuntaedut, lounasedut, lomamökit, työsuhdeasunnot jne.)

Työturvallisuus

- Työsuojelu ja yhteistoiminta
- Turvallisuussuunnitelma
- Ensiapu
- Henkilövakuutukset

Työkyvyn ylläpitäminen

- Työterveyshuolto
- Tykytoiminta

Henkilöstön kehittäminen

- Perehdyttäminen
- Nimikirjat
- Koulutus
- Työnohjaus
- Työyhteisöjen kehittäminen

Ympäristöasiat

Muita käytännön asioita/rutiineja

- Puhelimet, avaimet ja kulkutunnistin, ATK-laitteiden käyttö, sisäinen viestintä/Intra, seurakuntien verkkosivut

Mistä kysyn?

- Seurakunnan/seurakuntayhtymän työntekijöiden nimet ja työalueet. Varsinkin seurakuntayhtymän tukipalvelufunktioiden työtehtävät.

Seurakunta voi rakentaa oman perehdyttämisoppaan/kansion hyödyntäen muiden seurakuntien malleja.

Liite 4 Esimerkki perehdyttämissuunnitelmasta lyhytkestoisiin, määräaikaisiin palvelussuhteisiin sekä harjoittelu- ja työssäoppimisjaksoille

PEREHDYTTÄMISSUUNNITELMAMALLI LYHYTKESTOISIIN, MÄÄRÄAIKAIISIIN TYÖSUHTEISIIN JA HARJOITTELIJOILLE JA TYÖSSÄOPPIJOILLE			
Seurakunta/yksikkö			Aloituspvm
Työntekijä			Päätöspvm
Esimies			
Muu perehdyttäjä/perehdyttäjät			
SISÄLTÖ	PEREHDYTTÄJÄ	AJANKOHTA	Kuittaus
1. Ennen työn aloittamista – työhön otto			
Työtehtävien kuvaus, oma esimies			
Mahdollisesti muun perehdyttäjän/perehdyttäjien nimeäminen			
Työsuhteasiat: mm. työaika, palkka, lisät, ylityöt, lomat			
Seurakunnan toiminnan ja tavoitteiden esittely			
Kirjallinen materiaali			
2. Vastaanotto ja perehdyttämisen käynnistäminen			
Perehdyttämisohjelman esittely ja muokkaaminen työntekijän erityistarpeiden mukaan			
Työaika ja tauot, työpaikkaruokailu, sairaustapauksissa toiminen, poissaolot ja niistä ilmoittaminen			
Seurakunnan henkilöstön, oman työyksikön ja luottamushenkilöiden esittely			
Hallinnolliset asiakirjat: työsopimus, henkilötietolomake, verokortti jne.			
3. Tehtäväkohtainen työhön opastus			
Tehtäväkuvan ja vastualueiden tarkempi selvittäminen			
Työtehtäviin opastus, tuki työhön liittyvissä asioissa			
Riittävä työvälineiden esittely, käytön opastaminen ja harjoittelu sekä toiminta vika- ja häiriötilanteissa			
Työsuojellustien asioiden esittely ja saatavuus, mm. suojalaitteet, ensiapuvälineet ja toiminta onnettomuustilanteessa			
4. Perehdyttämisen jatkaminen			
Työtehtäviin perehdyttäminen koko työjakson aikana			
Organisaation toimintamallien ja tavoitteiden esittely			
5. Perehdyttämisen arviointi ja kehittäminen			
Työn arviointi yhdessä työntekijän kanssa			
Perehdytyksestä saadun palautteen kirjaaminen			

Kausi- ja kesätyöntekijöiden perehdyttämisestä vastaa työntekijän esimies. Koko työn ajaksi on syytä määritellä joku työpäri olemassa olevasta henkilöstöstä antamaan neuvoja tarvittaessa. Asiasta etukäteen sopiminen helpottaa molemminpuolista yhteistyötä. Perehdyttämisoppaassa on hyvä kertoa myös perustietoa seurakunnasta ja sen toiminnasta.

Harjoittelijan ja työssäoppijan perehdytyksestä huolehtii esimiehen lisäksi seurakunnan nimeämä ohjaaja. Harjoittelijaa, työssäoppijaa tai vastaavaa ei voi asettaa itsenäiseen vastuuseen työtehtävistä, vaan vastuu on työntekijällä. Muulle organisaatiolle kannattaa tiedottaa, mistä opiskelija on, kuinka kauan hän viipyy ja mihin hänen odotetaan työpaikalla osallistuvan.

Varsinkin nuoren ihmisen perehdytyksessä on otettava huomioon, että useimmat seurakunnassa itsestään selviltä tuntuvat asiat eivät välttämättä ole selviä kaikille. Erityisesti kirkon/seurakunnan työskentelyyn ja työtehtävien työturvallisuuteen ja työsuojeluohjeisiin on syytä kiinnittää huomiota jo etukäteen

Perehdyttämisen alkuun on tarkoituksenmukaista sisällyttää

- oma työtehtävä, työnjako, esimies
- välttämättömät työsuhteasiat (työaika ja tauot, poissaolot, tilat) ja
- tiivistetty työhön opastus (menetelmä, koneet, mahdolliset häiriöt ja turvallisuus).

Työsuhteen keston pidetessä perehdytykseen on hyvä lisätä

- tietoa seurakunnasta organisaationa ja työnopastuksessa käsitellä tehtävää jo laajemmin osana kokonaisuutta,
- seurakunnan toiminnan ja toimintatapojen käsittelyä ja
- työehtosopimus (palkka, sairausloma, loma-asiat). Useammassa seurakunnissa työterveyshuollon palveluja tarjotaan vasta kun työntekijä on otettu vähintään 4 kuukauden määräaikaiseen työsuhteeseen.

Liite 5 Todistus pappisvirkaan vihityn perehdyttämisestä tuomiokapitulille

Pappi perehdytetään seurakunnassa laaditun perehdyttämissuunnitelman mukaan. Seurakunta-kohtaista perehdyttämissuunnitelmaa suunniteltaessa perehdyttäjän on hyvä olla selvillä ordinaatiokoulutuksen sisällöistä. Perehdyttämisen kesto on noin 1 v., väh. 6 kk. Perehdyttämisen jälkeen perehdyttäjä ja perehtyjä allekirjoittavat todistuksen. Todistus ja siihen liittyvä 1-2 sivun raportti työhön perehtymisestä ja kokemuksesta papin työssä tulee liittää pastoraalitutkimnon Henkilökohtaiseen opintosuunnitelmaan (HOPS), joka laaditaan yhdessä hiippakuntadekaanin kanssa.

Perehtyjä	
Perehdyttäjä	
Seurakunta / työyhteisö	
1. PEREHDYTTÄMISSUUNNITELMAN HYVÄKSYMINEN	PVM.
<i>Perehdyttämisen sisällöt (kohdissa 2-7 kirjataan keskeiset asiat)</i>	
2. TYÖYMPÄRISTÖÖN PEREHDYTTÄMINEN	Suoritettu (pvm):
3. PALVELUSSUHDE JA HENKILÖSTÖASIAT	Suoritettu (pvm):
4. TYÖTEHTÄVÄT JA TYÖHÖN OPASTUS	Suoritettu (pvm):
5. SEURAKUNNAN HALLINTO SEKÄ TOIMINTA- JA TALOUSUUNNITTELU	Suoritettu (pvm):
6. AMMATTITAITOON KEHITTÄMINEN, PAPIIN TYÖN IDENTITEETTIKYSYMYKSET, KOULUTUS	Suoritettu (pvm):
7. TUTUSTUMINEN SEURAKUNTATYÖN ERI SEKTOREILLE JA YHTEISTYÖKUMPPANEIHIN	Suoritettu (pvm):
8. RAPORTTI PEREHDYTTÄMISESTÄ JA KOKEMUKSESTA PAPIIN TYÖSSÄ (LIITE)	
9. PÄÄTÖSKESKUSTELU	PVM.

Allekirjoitukset

Perehtyjä

Perehdyttäjä

Liite 6 Perehdytysvaiheeseen liittyvä kirkon henkilöstökoulutus

Seurakunta/seurakuntayhtymä/rovastikunnat/lähiseurakunnat voivat hyödyntää kirkon henkilöstökoulutukseen suunniteltuja Kirkon työntekijän perustaidot -moduuleja rakentaessaan perehdyttämiskokonaisuutta. Kokonaisuus on suunniteltu seurakuntia varten, jotka vastaanottavat ja perehdyttävät *uusia työntekijöitä* seurakunnan työhön ja perustehtävään.

Koulutuksessa on keskeistä seurakunnan perustehtävän, toimintaperiaatteiden, oman työn ja roolin jäsentäminen sekä vuorovaikutuksellisuus ja jakaminen työn kontekstissa. Kokonaisuus on työntekijän *ydinosaamista* laaja-alaisesti tukevaa koulutusta, jonka tarkoituksena on *vahvistaa kirkon työntekijän identiteettiä ja ammatillista osaamista*.

Koulutus on suunniteltu joko moniammatillisesti toteutettavaksi (eriyttäminen koulutuksen sisällä) tai sitä voidaan kohdentaa eri ammattiryhmien tarpeisiin. Moduuleihin on laadittu osaamistavoitteet, sisältökuvaukset sekä esimerkki toteutustavasta. Niitä voi muokata ja käyttää suunnittelun pohjana. Toteutusmallit muodostuvat 1 + 2 lähipäivän työskentelystä, joihin liittyy ennako- ja etäopiskelutehtävä. Kirkon työntekijöiden perustaidoissa on kolme moduulia:

1. Kirkon usko ja tehtävä (3 op) tavoitteena on, että työntekijä

- vahvistaa käsitystään kirkon olemuksesta ja perustehtävästä
- laajentaa ja syventää jumalanpalveluselämään liittyvää osaamistaan
- jäsentää oman työnsä ja vapaaehtoisten työn osaksi kristillisen kirkon perustehtävää
- hahmottaa hengellisen elämän hoitamisen merkityksen.

2. Ihmisten kohtaaminen ja vuorovaikutus (3 op) tavoitteena on, että työntekijä

- osaa hyvän asiakaspalvelun perusteet
- kehittyä vuorovaikutustaidoissaan
- jäsentää sielunhoidon suhteessa muihin ihmisten kohtaamisen muotoihin
- rohkaistuu luontevaan ja ammatilliseen (sielunhoidolliseen) kohtaamiseen (ja omaan kasvuun sielunhoitajana) monikulttuurisissa ympäristöissä
- osaa omasta ammattiroolistaan käsin toimia tarkoituksenmukaisella tavalla, tunnistaa omat rajansa ja osaa ohjata apua tarvitsevan tarvittaessa toisen auttajan luo
- hahmottaa työhönsä liittyviä oppimis- ja/tai kasvutavoitteita.

3. Työntekijänä seurakunnassa (3 op) tavoitteena on, että työntekijä

- tuntee kirkon arvot seurakunnan toiminnassa
- tuntee seurakunnan työnantajana ja työympäristönä
- hahmottaa roolinsa seurakunnan työntekijänä
- hahmottaa seurakunnassa tehtävän työn ja talouden suunnittelua ja päätöksentekoa
- hahmottaa erilaiset viestinnän tasot (työyhteisö, sidosryhmät ja julkisuus) ja vahvistuu viestintätaidoissa omassa tehtävässään

Seurakunnat/seurakuntayhtymä/lähiseurakunnat/rovastikunta voivat toteuttaa koulutuksia paikallisesti ja räätälöidä ne paikallisiin tarpeisiin käyttäen apuna yhteisesti laadittuja suunnitelmia. Koulutuksen voi toteuttaa myös tilauskoulutuksena yhteistyössä luontevan koulutusorganisaation (hiippakunnat, järjestöt, oppilaitokset) kanssa tai seurakunnat voivat myös lähettää työntekijöitään koulutusorganisaatioiden toteuttamiin koulutuksiin.

Lisätietoja [Kirkon työntekijän perustaidot](#) koulutuskuvauksista ja [tilauskoulutusten](#) järjestäjistä löytyvät Sakastin Koulutus-sivuilta sakasti.evl.fi

Liite 7 Lähtevän työntekijän haastattelulomake

Lähtevän työntekijän haastattelulomake

Työntekijän nimi	
Toimintayksikkö	
Tehtävänimike	
Sukupuoli (alleiviivaa): mies / nainen	
Ikäryhmä: alle 25 v. / 25–34 / 35–44 / 45–54 / 55 -	
Mistä alkaen olet ollut nykyisessä työssäsi	
1. Työtehtävän arviointi	
Työn sisältö ja mielekkäisyys työhön liittyvien odotusten, osaamisen ja kehittymisen kannalta	
Työnjaon selkeys: Selkeä / <i>Työnjaon selkeydessä puutteita</i> / <i>Ei osaa sanoa</i>	
Työmäärän sopivuus: Työkuormitus <i>pääosin sopiva</i> / <i>Työkuorma liiallinen</i> / <i>Työmäärä liian vähäinen</i>	
Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön: Riittävät / <i>Liian vähän</i> / <i>Ei osaa sanoa</i>	
2. Palkkaus	
Palkkataso: Hyvä / <i>Tyydyttävä</i> / <i>Huono</i>	
Palkkakehitys: Hyvä / <i>Tyydyttävä</i> / <i>Huono</i>	
3. Kehittymismahdollisuudet	
Koulutustoiiveeni: Huomioitiin / <i>Ei huomioitu</i> / <i>Ei osaa sanoa</i>	
Työssä eteneminen, työnkierto:	
Kehityskeskusteluja: Käytiin / <i>Ei käyty</i>	
Kehityskeskustelujen merkitys:	
4. Työyhteisöön liittyvä arviointi	
Yhteistyö esimiehen kanssa sujui <i>hyvin</i> / <i>kohtalaisesti</i> / <i>huonosti</i> / <i>ei osaa sanoa</i>	
Työstä saatu palaute: <i>Sain palautetta</i> / <i>En saanut palautetta</i>	
Esimiehen tuki ja rohkaisu:	
Työpaikan ilmapiiri:	

Henkilökohtaisen työpanoksen arvostus työyhteisössä: <i>Arvostettiin / Ei arvostettu riittävästi / Ei arvostettu</i>
5. Mikä erityisesti uudessa työssä houkutteli lähtemään? (mikäli siirtyy toiseen organisaatioon)
6. Johdon toiminnan onnistuminen yleisellä tasolla, henkilöjohtaminen ja strateginen johtaminen: <i>Hyvin / Kohtalaisesti / Huonosti / Ei osaa sanoa</i>
7. Kuinka hyvin olet selvillä organisaatiosi/toimintaryhmäsi arvoista ja perustehtävästä? <i>Hyvin / Kohtalaisesti / Huonosti / Ei osaa sanoa</i>
8. Perehdyttiinkö sinut tehtäviisi työ/virkasuhteen alussa? <i>Kyllä / Ei</i>
9. Mitkä asiat olisit järjestänyt toisin nykyisessä organisaatiossa tai tulevaisuudessa järjestäisit, jos se olisi mahdollista? ("hiljaisen tiedon siirtyminen", kysymys erityisesti eläkkeelle siirtyvälle)
10. Kuvaa parhaat asiat organisaatiosi toiminnassa?
11. Organisaation menestymisen kannalta tärkeimmät kehittämisen kohteet juuri tällä hetkellä
12. Mikä on lähdön pääasiallinen syy?
13. Muuta palautetta

Kiitos vastauksestasi!