



SAVONIA

■ OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

UUDEN TOIMIHENKILÖN SITOUTTAMINEN HYVÄLLÄ TYÖHÖNOPASTUKSELLA

Optia Palveluiden asiakirjatuotantoon

TEKIJÄ: Jaana Lappalainen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Lappalainen Jaana	
Työn nimi Uuden toimihenkilön sitouttaminen hyvällä työhönopastuksella Optia Palveluiden asiakirjatuotantoon	
Päiväys	16.2.2017
Sivumäärä/Liitteet	51/2
Ohjaaja(t) Milla Siimekselä ja Ulla Loikkanen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Säästöpankki Optia/ Optia Palvelut	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Digitalisaation räjähdysmäisen lisääntymisen vuoksi asiantuntijatyö tulee kasvamaan jatkuvasti. Kilpailu osaavista ammattilaisista yritysten välillä kiihtyy. Yritysten pitäisi tämän vuoksi kiinnittää huomiota henkilöstönsä sitouttamiseen ja sitoutumiseen vaikuttaviin tekijöihin pystyäkseen pitämään ammattitaitoinen henkilökunta itsellään. Sitoutunut henkilökunta on myös tehokas ja tuottava. Hyvä perehdyttäminen ja ennen kaikkea hyvä työhönopastus on yksi merkittävä asia, joka vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen. Työhönopastuksen laadulla voidaan vaikuttaa uuden tai uutta opettelevan työntekijän työn tekemisen laatuun, työhyvinvointiin ja motivaatioon. Hyvä työhönopastus voi tuoda mukanaan myös työyhteisön kehittämisideoita.</p> <p>Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää miten Optia Palveluiden asiakirjatuotannon uusi toimihenkilö saadaan sitoutettua työhönsä ja organisaatioonsa jo työhönopastusvaiheessa ja mikä merkitys sitoutumisella on organisaatiossa. Lisäksi haluttiin selvittää millaisena hyvä työhönopastus nähdään. Tutkimuksessa pyrittiin löytämään käytännön keinoja työntekijän sitouttamiselle ja miten niitä voidaan hyödyntää työhönopastuksessa. Lähtökohtana on, ettei asiakirjatuotannossa tulisi jatkossakaan vaihtuvuutta ja että toimihenkilöiden työn ja osaamisen laatu saataisiin tasaisemmaksi työhönopastuksen avulla.</p> <p>Opinnäytetyössäni on ensin teoriaosuus, jossa perehdytään sitoutumista ja työhönopastusta käsittelevään kirjallisuuteen. Teoriaperustan jälkeen tulee tutkimusosuus. Tutkimus toteutettiin haastattelemalla kaikki kahdeksan Optia Palveluiden asiakirjatuotannon toimihenkilöä. Tutkimustulokset analysoitiin, esitettiin johtopäätökset ja tehtiin kehittämis ehdotukset. Opinnäytetyö sisältää myös toisen osan, työhönopastusoppaan asiakirjatuotannolle. Siihen on kerätty ohjeita opastajalle, yleistä informaatiota Säästöpankki Optiasta sekä tietoa Optia Palveluiden asiakirjatuotannolle kuuluvista tehtävistä. Lisäksi oppaaseen on kirjoitettu asiakirjatuotannon vinkkejä, jotka tulivat esille haastatteluissa.</p> <p>Tutkimuksen mukaan toimihenkilön sitoutumisella on todella suuri merkitys varsinkin työyhteisössä, joka toimii tiiminä. Jokainen kantaa vastuunsa ja toiset voivat luottaa että työt tulevat tehtyä. Toiminta on tehokasta ja saavutetaan asetetut tavoitteet. Uuden toimihenkilön sitouttamisen perustana on hyvä perehdytys ja työhönopastus. Työhönopastukselle pitää antaa aikaa ja opastaja tulisi olla nimetty. Vierihoidtomallia ja palautekeskusteluja pidettiin tärkeinä. Myös oppimis- ja opastustyyleillä nähtiin olevan merkitystä. Se, että uusi työntekijä otetaan heti työyhteisöön mukaan ja hänen mielipiteitään arvostetaan tasavertaisesti, nähtiin todella merkityksellisenä uuden työntekijän sitoutumisen kannalta.</p> <p>Hyvä työhönopastus on tutkimuksen mukaan riittävän pitkä ja suunnitelmallinen, asia opastetaan sopivina palasina. Opastajan pitäisi keskittyä vain opastamiseen silloin kun hän sitä tekee ja opastajan tulisi opastaa myös tiedon hakemisessa. Opastajan itsensä tulisi olla riittävän ammattitaitoinen. Työvälineet ja koneet sekä opastuspaikka pitäisi olla valmiina ja rauhallisessa paikassa.</p>	
Avainsanat sitoutuminen, sitouttaminen, työhönopastus, uusi toimihenkilö	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business Management and Entrepreneurship			
Author(s) Jaana Lappalainen			
Title of Thesis Engaging a new member of staff to work with well conducted guidance in Optia Palvelut document production			
Date	16.2.2017	Pages/Appendices	51/2
Supervisor(s) Milla Siimekselä and Ulla Loikkanen			
Client Organisation /Partners Säästöpankki Optia/ Optia Palvelut			
<p>Abstract</p> <p>Due to dramatically increasing digitalization, expert work will grow continuously. Competition for skilled professionals between companies will be intensified. Companies should therefore pay attention to the commitment and the commitment of staff determinants in order to keep the professional staff themselves. Committed staff is also effective and productive. Good orientation and, above all, a well conducted guidance is one of the most significant aspects that affects an employee's commitment. The quality of work guidance can impact the quality of work, well-being and motivation of the new employee or a person who learns new things. Job guidance can also generate developing ideas for the workplace.</p> <p>The purpose of this study was to find out how a new employee in Optia Palvelut document production will get committed to work and their organization already at the work guidance stage and to explore the importance of commitment to the organization. In addition, a further aim was to find out the attributes of well conducted work guidance. The study aimed to find practical ways to employee engagement, and how they can take advantage of the work of guidance. A cornerstone is that in the document production there would not be turnover in the future either and the quality of the employees' work and know-how will get more consistent through the work guidance provided.</p> <p>There is a theoretical part first in my thesis, which focuses on the literature of commitment to and guidance of the work. After the theoretical basis follows the empirical part. The study was implemented by interviewing all eight people in the Optia Palvelut document production. The results were analyzed, presented and conclusions were developed. The thesis also includes a second part, a work instruction manual for document production. It includes instructions for mentor guidance, general information about Säästöpankki Optia and information about Optia Palvelut document production tasks. In addition, the manual comprises the document production tips that came up in interviews.</p> <p>According to the findings of the research, member of staff commitment is really crucial, especially in such a workplace, which involves acting as a team. Each takes one's responsibility for a job and others can trust that the work gets done. People operate efficiently and achieve the goals set. The new employee engagement is based on good orientation and work guidance. Sufficient time resources should be allocated and a mentor should be appointed. Rooming-in model and feedback discussions were considered important. Also, learning and the guidance style was seen to be relevant. The fact that the new employee is immediately included in to the working community and his opinions are valued equally, was seen as truly meaningful for the engagement of new employees. In professional literature, good work guidance is sufficiently long and systematic, the sections are processed in appropriate chunks. The mentor should just focus on the guiding when he conducts the process, and the mentor should also provide information on information-seeking. Furthermore, the mentoring party should also be sufficiently qualified. Tools and machines as well as a place of guidance should be ready at hand and in a quiet location.</p>			
Keywords commitment, engagement, work guidance, a new member of staff			

SISÄLTÖ

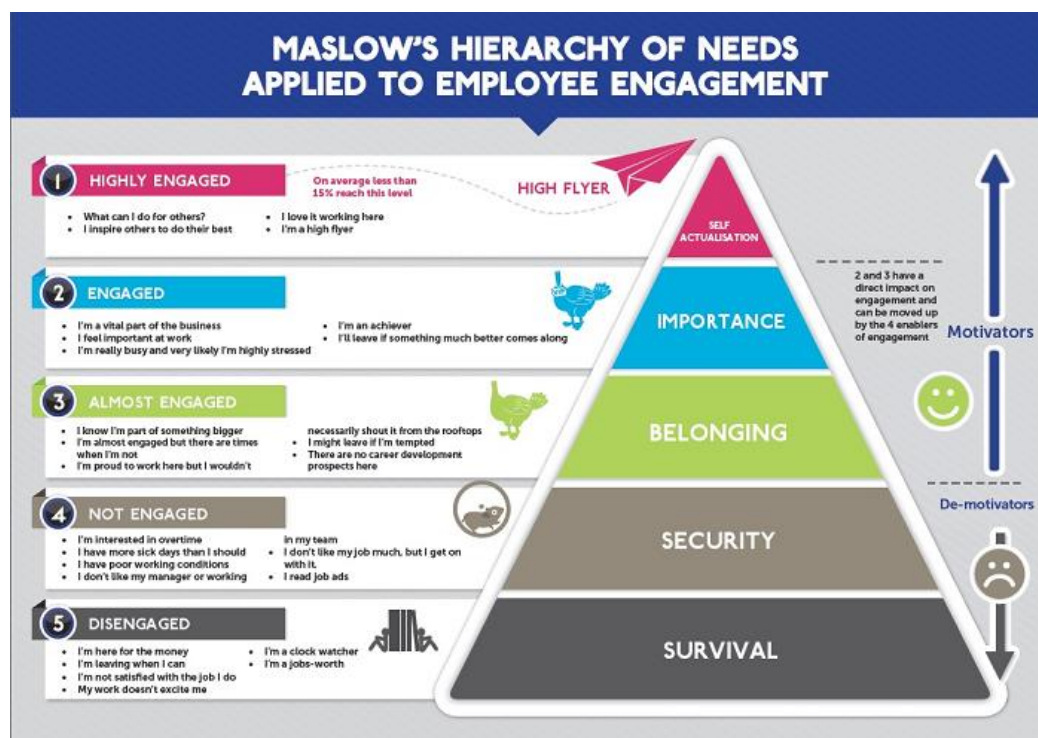
1	JOHDANTO	6
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tausta	7
1.2	Opinnäytetyön rakenne	8
2	SITOUTTAMINEN	9
2.1	Sitoutumisen määritelmä	9
2.1.1	Sitoutumisen ulottuvuudet	10
2.1.2	Sitoutumisen luonne	12
2.2	Sitoutumisen merkitys ja sitouttamisen tavoitteet	13
2.3	Sitouttamisen keinoja	14
2.3.1	Palkitseminen	15
2.3.2	Hyvä johtaminen	15
2.3.3	Työn ominaisuudet	16
2.3.4	Mahdollisuus kehittymiseen ja oppimiseen sekä vastuuttaminen.....	17
2.3.5	Mahdollisuus työ ja perheen yhteensovittamiseen	17
2.3.6	Rekrytointi	18
2.4	Sitouttamisen haasteet.....	18
3	TYÖHÖNOPASTUS.....	19
3.1	Työhönopastuksen määritelmä.....	19
3.2	Työhönopastuksen tavoitteet	20
3.3	Työhönopastuksen suunnittelu.....	22
3.3.1	Oppiminen.....	23
3.3.2	Oppimisen portaat.....	24
3.3.3	Oppimisprosessi	25
3.3.4	Oppimistyylit.....	25
3.3.5	Ohjaustyylit	26
3.3.6	Työhönopastaja oppimisen edistäjänä	27
3.3.7	Oppimisen esteet	28
3.3.8	Työhönopastuksen vastuuhenkilöt	29

4	TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	30
4.1	Laadullinen tutkimus	30
4.2	Tapaustutkimus	31
4.3	Teemahaastattelu	31
4.4	Tutkimuksen kulku ja aikataulu	32
4.5	Haastatteluaineiston analysointi	32
4.6	Tutkimuksen luotettavuus.....	33
5	TUTKIMUSTULOKSET	33
5.1	Toimihenkilön sitoutumisen merkitys asiakirjatuotannossa	34
5.2	Sitouttamisen keinojen huomioiminen työhönopastuksessa.	36
5.3	Hyvä työhönopastus.....	38
6	UUDEN TOIMIHENKILÖN SITOUTTAMINEN TYÖHÖNOPASTUKSELLA OPTIA PALVELUIDEN ASIAKIRJATUOTANTOON	40
6.1	Työhönopastuksen suunnitelmallisuus.....	42
6.2	Työhönopastuksen yksilöllisyys	43
6.3	Työhönopastettavan ja -opastuksen arvostaminen	43
7	POHDINTA.....	44
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT	46
	LIITE 1: KYSYMYSRUNKO	49
	LIITE 2: TYÖHÖNOPASTUSOPPAAN SISÄLTÖ	50

1 JOHDANTO

Yritysten suurimpia haasteita nykypäivänä ovat organisaation sisäiseen kulttuuriin ja henkilöstön sitoutumiseen liittyvät asiat. Henkilöstön sitoutuminen muodostuu henkilökohtaisesta tunnesiteestä yritystä ja yrityksen tavoitteita kohtaan. Motivoituneen henkilöstön toimintaa ohjaa halu työskennellä koko organisaation hyväksi. Sitoutunut työntekijä on valmis joustamaan työtavoistaan ja työajoistaan yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. (SN4 30.11.2015.)

Henkilöstön vahvan sitoutumisen luomiseksi ja ylläpitämiseksi on hyvä ymmärtää mitkä asiat vaikuttavat työntekijän sitoutumiseen. Maslowin tarvehierarkiaa mukailleen henkilöstön sitoutumisen tasoja voidaan tarkastella viidellä eri tasolla. Steven Smithin (2014) mallissa työntekijän sitoutuminen syvenee sitä mukaa kun portaita nousee ylemmille tasoille.



Kuva 1. Maslowin tarvehierarkian ja työntekijöiden sitoutumisen yhteys (Smith 2014)

Kolmion kahdella alimmalla tasolla työntekijän sitoutumiseen työpaikkansa kohtaan vaikuttaa työstä maksettava palkka. Kahdella seuraavalla tasolla palkka ja edut ovat tyydyttävällä tasolla tuoden työntekijälle turvallisuuden tunteen mutta sitoutumista työpaikkaa kohtaan ei pääse tapahtumaan esimerkiksi heikkojen työolojen tai esimiehen toiminnan vuoksi. Kolmannelle tasolle siirryttäessä yksilön tarve kuulua ja olla osana työyhteisöä vahvistuu. Henkilö kokee tekevänsä koko organisaatiolle merkityksellistä työtä ja inspiroi myös muita tekemisellään. (SN4 30.11.2015.) Uuden työntekijän pääsemiseksi kolmion ylimmälle tasolle mahdollisimman pian on perehdytyksellä ja työhönoastuksella erittäin suuri merkitys.

Perehdyttäminen on uuden työntekijän tukemista siihen saakka kunnes hän pystyy itsenäisesti suoriutumaan uudesta tehtävästään. Hyvästä perehdyttämisestä hyötyvät sekä tulokas että organisaatio; laatu ja yrityskuva säilyvät. Perehdyttäminen hoidetaan yleensä suunnitelmallisesti perehdyttäjän tai perehdyttäjien avulla ja päävastuun perehdyttämisestä kantaa aina lähin esimies. Perehdyttäjät pitää kuitenkin valita huolellisesti, koska ensivaikutelman luominen uudelle tulokkaalle on tärkeää: miten uusi työntekijä kokee uuden työpaikkansa ja oman merkityksensä siellä. (Strömmer 1999, 259-260.)

Perehdyttäminen on hyvin laaja käsite. Se sisältää Strömmerin (1999) mukaan neljä eri osa-aluetta: tiedottamisen ennen työhön tuloa, vastaanoton ja yritykseen perehdyttämisen, työsuhdeperehdyttämisen ja työhönopastuksen. Tässä opinnäytetyössä käsitellään nimenomaan työhönopastusta Optia Palveluiden asiakirjatuotantoon sitouttamisen näkökulmasta. Miten uusi toimihenkilö saadaan sitoutettua työhönsä mahdollisimman hyvin jo työhönopastusvaiheessa. Työhönopastus on varsinaiseen työhön perehdyttämistä ja opettamista niin että työntekijä saa riittävän toimintavarmuuden aloittaa uudessa työssään.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tausta

Opinnäytetyöni on työelämälähtöinen ja tein sen Säästöpankki Optian Optia Palveluiden asiakirjatuotannossa. Tutkimuksen tavoitteena on saada asiakirjatuotannon uusille toimihenkilöille yhtenäinen työhönopastusohjeistus, jota soveltaen sitten käytetään uusille toimihenkilöille tai uusiin työtehtäviin opetteleville tuleva työnkuva huomioon ottaen. Tutkimustulosten ja tutkimuksen ohessa tehdyn työhönopastusoppaan avulla tavoitteena on tuottaa tasalaatuista työhönopastusta ja lisäksi saada toimihenkilö sitoutumaan työhönsä jo työhönopastuksesta lähtien. Tämän ohjeistuksen tuottamiseksi on selvitetty seuraavia asioita: millainen merkitys toimihenkilön sitoutumisella on asiakirjatuotannossa, miten sitouttamisen keinoja voidaan huomioida työhönopastuksessa ja millaisena hyvä työhönopastus nähdään. Yleisesti ottaen työhönsä sitoutuneen toimihenkilön tehokkuus ja tuottavuus nousee. Työhön sitoutuminen vaikuttaa positiivisesti myös koko asiakirjatuotannon tiimin työskentelelyyn, esimerkkiä antaen. Lisäksi sitoutunut työntekijä on motivoitunut ja pystyy nauttimaan työstään. Työ asiakirjatuotannossa on yhteistyötä ja kaikki työt ovat yhteisiä. Mitä nopeammin uusi toimihenkilö saadaan sitoutettua työhönsä, sitä nopeammin hän on tasavertainen toisten tiimiläisten kanssa ja tiimin jäsenet kuormittuvat tasaisemmin.

Kehittämistehtävän aihe syntyi sekä organisaation tarpeesta että omasta mielenkiinnostani. Työnantajani ehdotti, että tekisin opinnäytetyönäni perehdyttämisoppaan Optia Palveluiden asiakirjatuotannolle. Säästöpankki Optiassa järjestetään kaikille uusille toimihenkilöille yhteinen perehdyttämisviikko tietyin väliajoin, rekrytointien määrästä riippuen. Perehdyttämisviikon aikana uudet optialaiset perehdytetään yleisiin asioihin, jotka koskevat kaikkia työntekijöitä. Samalla uudet toimihenkilöt tutustuvat toisiinsa, Optian johtoon ja HR-henkilöihin. Työhönopastus puolestaan suoritetaan jokaisessa konttorissa itsessään, juuri niihin tehtäviin, joihin uusi työntekijä on valittu.

Optia Palveluiden asiakirjatuotannossa työhönopastusmalli puuttuu ja muutin konkreettisen työni perehdyttämisoppaan sijasta työhönopastusoppaaksi. Toisaalta työhönopastusoppaan laajuuskin opinnäytetyön teoria- ja raportointiosa huomioon ottaen on kohtuullinen.

Optia Palveluiden asiakirjatuotannon työhönopastus vaatii paljon. Yksikössä tehdään kaikki Säästöpankki Optian 17 konttorin luottoasiakirjat, tuotetaan erilaisia raportteja, hoidetaan pohjoisten konttoreiden (Rovaniemi, Tornio, Kempele ja Kuusamo) luottoarkistoa, vastataan viranomaistiedusteluihin ja neuvotaan konttoreita. Työn kirjo on laaja. Ennen kaikkea puhelinneuvonta on osoittautunut vaativimmaksi, koska konttorista voidaan kysyä mitä tahansa ja monesti vastaaminen vaatii selvittelytyötä. Opastamisen ja perehdytyksen vaativuuden takia olisi tärkeää, että uusi toimihenkilö saataisiin sitoutettua työhönsä ja vaihtuvuus pysyisi minimissä.

Haastattelututkimuksen avulla pyritään selvittämään, miten uusi toimihenkilö Optia Palveluiden asiakirjatuotannossa saadaan sitoutettua työhönsä ja organisaatioonsa jo työhönopastusvaiheessa ja millainen merkitys työntekijän sitoutumisella organisaatiossa ja tiimissä on. Lisäksi pyritään selvittämään millaisena hyvä työhönopastus asiakirjatuotannossa nähdään. Teoriat antavat pohjaa tutkimukselleni selvittää, mitkä työhönopastuksen tekijät vaikuttavat sitoutumiseen ja niitä käytännön haastattelututkimuksen tuloksiin yhdistämällä löytyvät työkalut uuden työntekijän sitouttamiseen heti alusta lähtien.

Työhönopastusoppaan asiat on kerätty Säästöpankin ja eri yhteistyökumppaneiden nettisivuilta ja lisäksi syksyllä 2016 tehtyjen asiakirjatuotannon toimihenkilöiden yksilöhaastatteluista. Toimeksiantaja halusi ohjeet teoriatasolla, mikä asiantuntijatyössä onkin ymmärrettävää. Tietoa pitää soveltaa ja liian yksityiskohtaisia työnkuvauksia ja malleja ei voi tehdä. Lisäksi oppaassa on ohjeita opastajalle; mitä tulisi ottaa huomioon opastuksen suunnittelussa. Työhönopastusopas on hyvä apuväline tasa-laatuisen työhönopastuksen saavuttamisessa ja opasta voidaan tarvittaessa täydentää ja päivittää. Työhönopastusopas on salainen.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu siten, että luvussa 1 kuvataan opinnäytetyön tavoitteet ja tausta sekä esitellään toimeksiantaja. Luvussa 2 käsitellään työhön sitoutumista ja sitouttamista, mitä sillä tarkoitetaan ja mitä merkitystä sillä on työyhteisössä. Lisäksi kuvataan erilaisia keinoja sitouttaa työntekijöitä ja mietitään sitouttamisen haasteita. Luku 3 sisältää työhönopastuksen määritelmän, hyvän työhönopastuksen piirteitä sekä mihin sillä tähdätään. On myös pureuduttu työhönopastuksen suunnitteluun ja mitä siinä tulisi ottaa huomioon. Ihmisten kyky oppia ja omaksua asioita on erilainen. Oppimistyyliä ovat avainasemassa uuden oppimiselle ja opettamiselle. Varsinaista tutkimusta, sen kulkua ja analysointia kuvataan luvussa 4. Tutkimuksen tuloksia käsitellään luvussa 5 ja 6. Luku 7 on omaa pohdintaa tutkimuksen onnistumisesta ja tavoitteiden saavuttamisesta.

2 SITOUTTAMINEN

Tässä luvussa käsitellään työhön sitoutumista ja sitouttamista: mitä työhön sitoutumisella tarkoitetaan ja mikä on sen merkitys organisaatiossa. Lisäksi käsitellään työhön sitouttamisen tavoitteita ja keinoja. Viimeisessä kappaleessa pohditaan millaisia haasteita työhön sitoutuminen ja sitouttaminen voivat kohdata työyhteisössä.

2.1 Sitoutumisen määritelmä

Sitoutuminen tarkoittaa työelämässä sitä miten työntekijä kokee työyhteisön osana omaa elämäänsä ja miten hän kokee itsensä osana työyhteisöä. Ihmiset sitoutuvat työhönsä eri tavoin ja se näkyy kolmena piirteenä heidän käyttäytymisessään: miten paljon yksilö on valmis tekemään yrityksen hyväksi asioita, jotka ylittävät hänen normaalit työtehtävänsä, halukkuutena ponnistella yrityksen tavoitteiden ja arvojen puolesta sekä halukkuutena säilyttää jäsenyys organisaatiossa. (Strømmer 1999, 162.) Isoahon mukaan sitoutumisessa on kokonaisvaltaisesti kyse siitä, että työntekijä ja esimies rooliensa mukaisesti edistävät työhyvinvointia ja kilpailukykyä työpaikalla (Isoaho 2007, 140).

Sitoutumiselle on tyypillistä, että työntekijän mielen sisälle rakentuu mekanismi, joka saa aikaan motivaatiota työn tekemiseen jatkuvasti. Tämän vuoksi sitoutuneet ihmiset saavat aikaan enemmän kuin sitoutumattomat ihmiset, jotka toimivat esimerkiksi rahapalkkion eli ulkoisen motivaattorin varassa. (Helin 2006, 162.) Työntekijöiden on itse löydettävä motivaationsa lähteet. Isoaho kirjoittaa, että "motivaatio on henkilökohtainen tunne, minkä eteen on omakohtaisesti tehtävä työtä." Motivointikeinona hyvä johtaja pyrkiikin aktiivisesti varmistamaan että työtehtävän sisältö vastaa avainhenkilöiden kunnianhimon tasoa ja sopii heidän elämäntilanteeseensa. (Isoaho 2007, 142, 146.)

Kansainvälisen tutkimuksen mukaan ihmiset, jotka työskentelevät teollisuuden parissa, ovat nykyisin yhä vähemmän sitoutuneita työhönsä ja tämä merkitsee alempaa tuottavuutta. Organisaatioita on kehoitettu reagoimaan tähän suuntaukseen ja pyrkimään löytämään motivointikeinoja työntekijöilleen. Tehdyn tutkimuksen mukaan palkkaus kuitenkin ja sen mukanaan tuoma turvallisuus ovat yksi keino vaikuttaa työntekijän motivaatioon. Myös työn arvostus ja tunne, että tekee hyödyllistä työtä, lisää motivaatiota. Kun turvallisuuden ja sosiaalisuuden tarpeet ovat täyttyneet, lähtee ihminen tavoittelemaan itsensä toteuttamista työn mielekkyyden kautta. Työn mielekkyys vie työntekijän helposti työnimään. Näitä työn motivointikeinot sopivat mielestäni kaikille aloille. (Yasin, Fernando ja Caputi, 2013.)

Työntekijä voi sitoutua työorganisaatiossaan koko organisaatioon, omaan työryhmään, työn tavoitteisiin, organisaation päätöksiin ja muutoksiin sekä asiakkaisiin. Sitoutumista ohjaavat työntekijän omat tarpeet, arvot ja uskomukset niin, että yleensä ei pystytä sitoutumaan aidosti arvojen ja uskomusten vastaisiin asioihin. Organisaatioon sitoutumista vahvistavat organisaation maine, arvot ja työntekijän asema organisaatiossa. Hyvämaineinen organisaatio tyydyttää omaa arvostuksen tarvetamme. Organisaation arvot puolestaan sitouttavat sitä enemmän mitä paremmin ne vastaavat työntekijän omia henkilökohtaisia arvoja.

Sitoutumista voimistaa oman roolin kokeminen tärkeäksi organisaatiossa. Pienessä organisaatiossa tämän kokemuksen tunteminen on helpompaa, koska siellä on paremmat mahdollisuudet osallistua päätöksentekoon ja roolit ovat selkeämmät. (Helin 2006, 162-163.)

Työryhmään sitoutuminen on helppoa jos ihmissuhteet ja ilmapiiri ovat kunnossa. Myös omalla roolilla työryhmässä on merkityksensä, erikoisrooli sitouttaa enemmän. Työryhmän tavoitteiden ja tarkoituksen ollessa selkeät, sitoutuminen on helpompaa kuin epäselvässä tapauksessa. Tehtävään sitoutumisessa tärkein tekijä on tehtävän luonne suhteessa sisäisiin motivaatioihin. (Helin 2006, 163-164.)

Muutokseen sitoutumista edellyttää tieto siitä, että miksi muutos kannattaa tehdä. Tämä puolestaan vaatii avointa viestintää organisaation kokonaistilanteesta siinä muodossa että vastaanottaja sen ymmärtää. Parhaiten muutokseen saadaan sitoutettua työntekijät niin, että muutoksen suunnitteluun otetaan mukaan ne henkilöt joita muutos koskee. Asiakkaisiin sitoutumisessa on tärkeää ymmärtää asiakkaan rooli yrityksen tärkeimpänä päätöksentekijänä. Asiakkaiden ostopäätökset kertovat heidän tyytyväisyydestään organisaation tuotteisiin ja palveluihin ja samalla heijastavat yrityksen tulevaisuuden menestyksestä. Asiakkaisiin sitoutumiseen vaikuttaa myös organisaation tarkoituksen ymmärtäminen. Kaikilla hyvillä organisaatioilla on jokin ylempi yhteiskunnallinen tai ihmiskunnan kehittymistä edistävä perustehtävä. (Helin 2006, 165-166.)

2.1.1 Sitoutumisen ulottuvuudet

Meyer ja Allen (1991) ovat erotelleet kolme sitoutumisen ulottuvuutta työntekijän ja organisaation välillä. Affektiivinen eli tunneperäinen sitoutuminen kertoo ihmisen halusta työskennellä organisaatiossa: halu kuulua organisaatioon, työn tuntuminen arvokkaalta ja mielekkäältä sekä luottamuksen tunne. Lisäksi tähän kuuluvat sosiaalisten suhteiden sitoumukset. Jatkuva sitoutuminen puolestaan nähdään välineellisenä, se viittaa kannattavaan "panos-tuotos" suhteeseen organisaatiossa. Työnteko koetaan hyödyllisemmäksi kuin että sitä ei tehtäisi. Palkkiot, muut edut ja työpaikan jättämisestä aiheutuvat haitat vaikuttavat tähän sitoutumisen tasoon. Normatiivinen sitoutuminen nojaa yhteiskunnan luomiin normeihin eli millaisia velvollisuuksia työntekijän odotetaan täyttävän ja miten hänen odotetaan käyttäytyvän työnantajaa kohtaan. Lisäksi tähän liittyy yhteisölliset ja kulttuurilliset normit, joita pidetään arvokkaina ja tavoiteltavina: henkilö lupautuu tekemään työn, hänen muodollisen sopimuksensa lisäksi taustalla on velvollisuuden tunne tehdä työ ajallaan ja hyvällä ammattitaidolla. Ihminen itse asettaa myös usein itselleen sitovia velvoitteita, joita hänen tulee noudattaa. Usein henkilön sitoutuminen työpaikkaansa sisältää piirteitä näistä kaikista sitoutumisen lajeista, mutta voivat esiintyä sellaisenaankin. (Viitala 2013, 86-87; Lämsä ja Hautala 2005, 92-93.)

Lampikoski puolestaan jakaa sitoutumisen seuraaviin muotoihin:

- **Tunnepohjainen sitoutuminen**

Henkilö on kiintynyt organisaatioon ja sen henkilöstöön. Hän samaistuu organisaation arvoihin ja toimintatapoihin. Organisaation sisällä sosiaaliset suhteet ovat tärkeitä.

- **Aito sitoutuminen**
Henkilö on sisäistänyt organisaation arvot ja toimii strategian mukaisesti ja haluaa pysyä osana organisaatiota. Työ voi tuntua kutsumukselta ja elämäntehtävältä.
- **Normisitoutuminen**
Henkilö kokee velvollisuutta jatkaa organisaation palveluksessa, esimerkiksi vanhemmat työntekijät, jotka ovat saaneet organisaatiolta huomattavia etuja.
- **Etuihin perustuva sitoutuminen**
Henkilö kokee saavansa haluamiaan etuja juuri tästä organisaatiosta ja osaa laskea menetykset, jotka syntyvät organisaatiosta lähdettäessä. Tällaiset henkilöt siirtyvät helposti sellaiseen yritykseen, jossa tarjotaan selkeästi parempia etuja.
- **Työhön sitoutuminen, omistautuva sitoutuminen**
Henkilö on sitoutunut työhönsä tekemiseen. Sitoutumisen perustana on työnilo, mielenkiinto ja tyydytyksen saaminen työn tuloksista.
- **Karrieerisitoutuminen**
Tavoittelee uraa ja jos se ei toteudu organisaatiossa, henkilö on valmis vaihtamaan työpaikkaa.
- **Ympäristöön sitoutuminen**
Henkilö on sitoutunut työympäristöönsä, työpaikkakuntaansa tai johonkin projektiin.
- **Muodollinen sitoutuminen**
Henkilö toimii omien tavoitteidensa mukaisesti, mutta haluaa kuitenkin organisaatiolta edut ja mukautuu organisaatioon.
- **Pakollinen sitoutuminen**
Henkilö on pakon vuoksi organisaation palveluksessa. Hänellä ei ole muita vaihtoehtoja. Hän noudattaa normeja ja täyttää minimitulo vaatimuksen. Tällainen henkilö on tyypillinen irtisanomisuhan alainen työntekijä.
- **Paluusitoutuminen**
Nykyään organisaation henkilöstö on liikkuvaa. On esimerkiksi ulkomaan komennuksia, opiskelua, vanhempainvapaita jne. Nämä henkilöt kuitenkin todennäköisesti palaavat lähtöorganisaatioon, joten yrityksen tulee tehdä paluuseen kannustavia ja sitouttavia toimenpiteitä.
- **Sitoutumattomuus**
Henkilö ei sisäistä organisaation arvoja, ei noudata normeja ja on valmis riskeeraamaan työuransa. On lomautus- ja työttömyysuhan alainen.

- **Sitoutumisen jaksottaisuus**

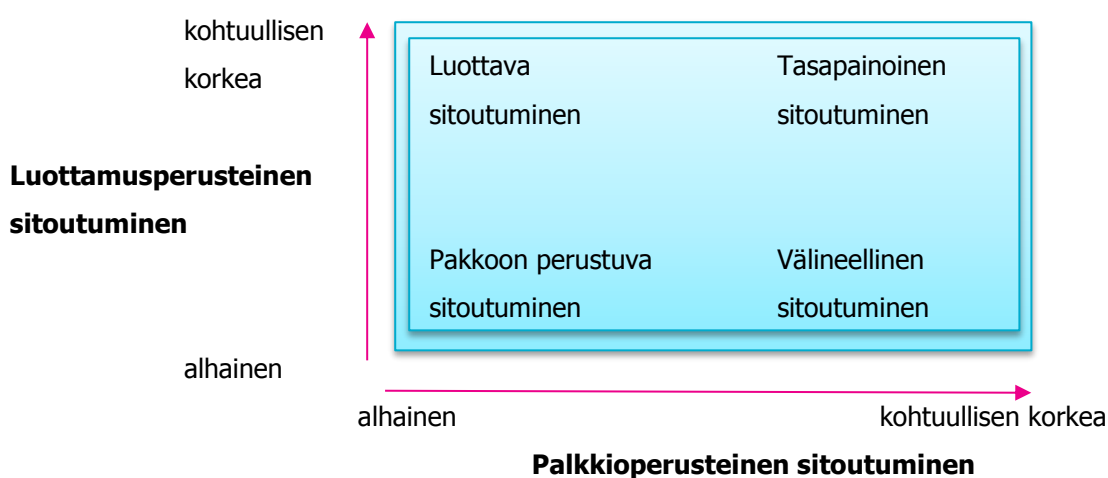
Sitoutuminen riippuu henkilön elinvaiheesta muuttuen elämäntilanteiden mukana.

Kriittisiä vaiheita ovat tutkinnon suorittaminen, perheen perustaminen, puolison työtilanteen muutos ja oma urakehitysvaihe. Organisaation isoissa muutosvaiheissa työntekijän sitoutuminen voi olla tilanneherkkää.

(Lampikoski 2005, 48-51.)

2.1.2 Sitoutumisen luonne

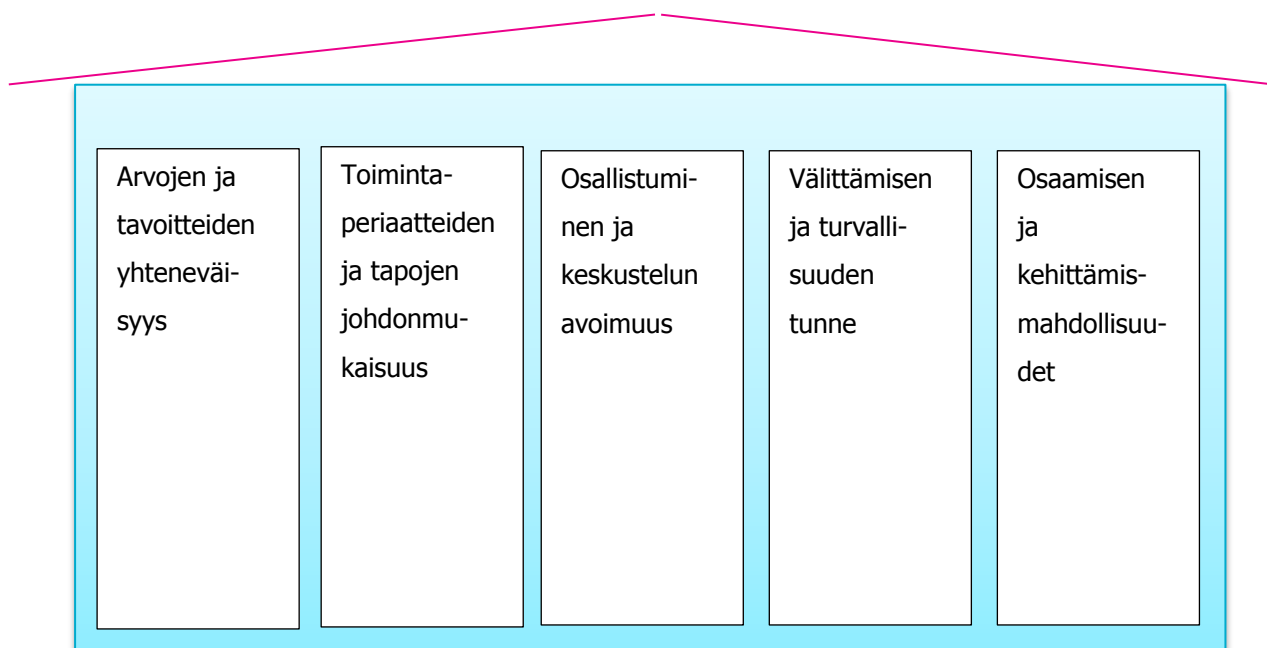
Sitoutuminen jaetaan luonteensa perusteella kahteen tyyppiin, palkkioperusteiseen ja luottamusperusteiseen.



Kuvio 1. Sitoutumisen luonne (Lämsä ja Hautala 2005, 95)

Palkkioperusteisessa sitoutumisessa ihminen sitoutuu aineellisten (palkka, kannusteet), psykologisten (kehittymisen mahdollisuus, itsenäinen työ) tai sosiaalisten (hyvä ilmapiiri, mukavat työkaverit) perusteiden kautta. Jos ihminen esimerkiksi kokee, että hänen saamansa palkan ja työpanoksen vertailusuhde johonkin toiseen samaa työtä tekevään on parempi, sitoutumista oletetaan tapahtuvan. Pakkoon perustuva sitoutuminen pitää ihmisen työssään kun hänellä ei ole muita vaihtoehtoja. Sitoutuminen on vähäistä ja lähtöherkkyys on korkea. Välineellisessä sitoutumisessa sitoutuminen mahdollistaa henkilölle jonkin päämäärän (esimerkiksi hyvä asema tai palkka) saavuttamisen. Sitoutuminen on tämän vuoksi korkea, mutta samalla se voi johtaa siihen, että ihminen ajaa omia etujaan itsekkäästi, ahnehtien. (Lämsä ja Hautala 2005, 95-96.)

Luottamusperusteinen sitoutuminen muodostuu moraalisisista ja tunneperäisistä tekijöistä. Ihminen tuntee velvollisuutta työtään ja työpaikkansa kohtaan. Työntekijän pitää olla myös tietoinen oikeuksistaan esim. oikeudenmukainen palkkaus, hyvä työyhteisö ja tasapuolinen kohtelu. Velvollisuuksien ja oikeuksien tasapaino synnyttää luottamusta. Luottamusperusteinen työntekijä tuntee kiintymystä ja innostusta työhönsä ja työ luo mielekkyyttä ja sisältöä hänen elämäänsä. Ihmisestä tulee luovempi ja tehokkaampi. Seuraavassa kuviossa kuvataan niitä tekijöitä, jotka ovat tärkeitä luottamuksen kautta tapahtuvan sitoutumisen – luottamustalon- rakentamisessa.



Kuvio 2. Luottamustalon pilarit (Lämsä ja Hautala 2005, 97)

Luottamus rakentuu ja sitoutumista tapahtuu, kun organisaation ja työntekijän väliset arvot ja tavoitteet ovat yhdenmukaiset ja tasapainossa. Organisaation toimintaperiaatteet ovat johdonmukaiset ja tasapuoliset. Ihmisiä kohdellaan oikeudenmukaisesti ja annetuista lupauksista pidetään kiinni. Jos periaatteita muutetaan, niistä keskustellaan avoimesti. Ihmiset saavat osallistua työnsä ja työpaikkansa kehittämiseen täysipainoisesti ja myös kriittinen keskustelu sallitaan. Työntekijä tietää että hän on organisaatiossa tärkeä ja arvokas yksilönä ja että hänestä välitetään. Hän tietää myös, että tarvittaessa hän saa apua ja tukea. Lisäksi työntekijällä on tunne siitä, että hän on osaava ja tätä arvostetaan. Hän voi myös kehittää ammattitaitoaan ja osaamistaan. (Lämsä ja Hautala 2005, 96-97.)

2.2 Sitoutumisen merkitys ja sitouttamisen tavoitteet

Hyvän johtajan tulisi selvittää työntekijöidensä sitoutumisen aste ja varmistaa, että jokaisessa tehtävässä on siihen parhaiten sopiva henkilö. Aidosti sitoutunut työyhteisö toimii yrityksen arvojen puolesta ja toiminnan kehittäminen on mahdollista. Aito sitoutuminen tuo mukanaan pysyvyyttä, joka taas tuo vakautta toimintaan, yritykselle kilpailukykyä ja helpottaa arkipäivän sujuvuutta. Tulevaisuudessa väestön ikääntymisen johdosta kilpailu osaavaista työntekijöistä tiukkenee, kun tarjonta vähenee ja sopivia työntekijöitä ei jokaiseen työpaikkaan ole välttämättä tarjolla. On tärkeää saada oma rekrytoitu henkilökunta sitoutumaan työhönsä ja organisaatioon tämän vuoksi mahdollisimman hyvin. (Isoaho 2007, 139.)

Viitalan mukaan sitoutunut työntekijä kokee olevansa osa yrityksen menestystarinaa, kehittyvänsä organisaation tuella ja tekevänsä merkityksellistä työtä.

Työntekijä on työnantajalleen lojaali ja on valmis tekemään kompromisseja työnsä puolesta. Työntekijän on kuitenkin tunnettava, että häneen luotetaan ja hän pystyy vaikuttamaan työhönsä. Sitoutumista edellyttää tärkeimpänä asiana tunne siitä, että työsuhde jatkuu. Työnantajalle työntekijän sitoutuminen merkitsee pienempää vaihtuvuutta ja pidempiä työuria, panostusta työpaikan kehittämiseen ja parempana työn laatuna, tehokkuutena ja tuloksena. (Viitala 2013, 15-16; Lampikoski 2005, 47.)

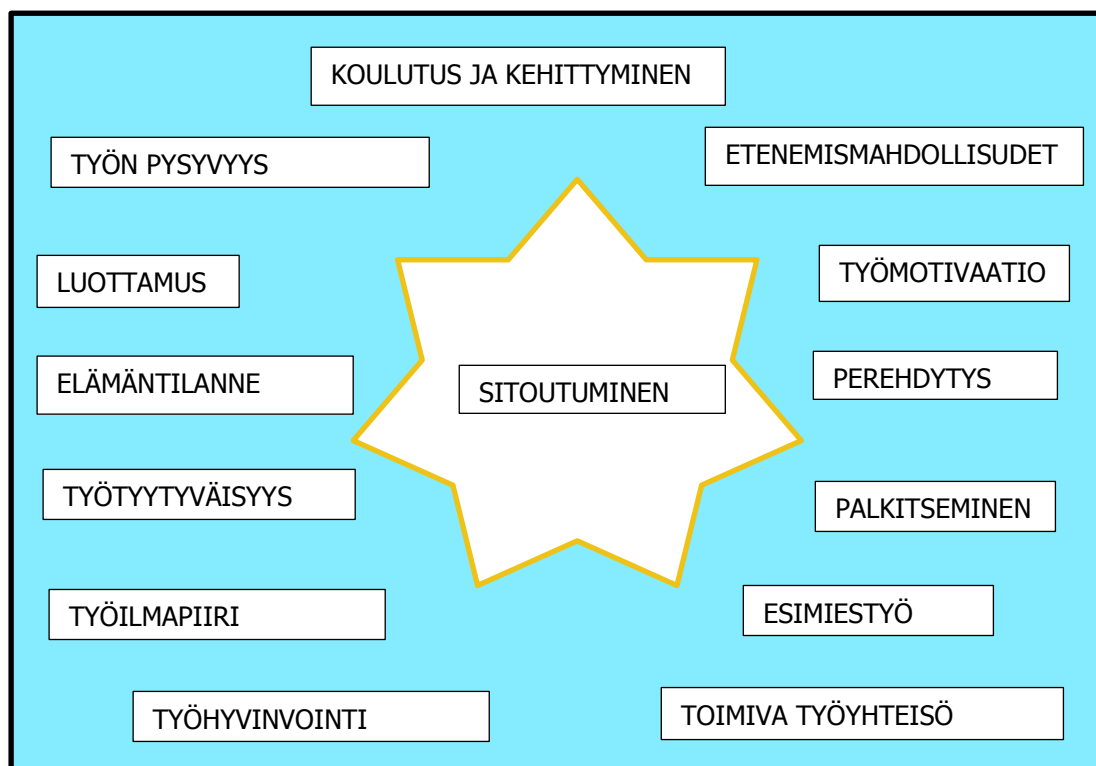
Myös Savileppä kirjoittaa, että tyytyväinen ja sitoutunut henkilöstö ei hakeudu muihin työpaikkoihin vaan pysyy organisaatiossa. Tämä vaikuttaa puolestaan siihen, että yrityksen koulutus- ja perehdyttämiskustannukset vähenevät. Sitoutuneen henkilökunnan poissaolot ovat minimaallisia ja poissaolokustannuksia tulee yritykselle vähän. Henkilöstön osaamiskapasiteetti paranee kun he ovat motivoituneita oppimaan. (Savileppä 2005,14.)

Kaikilla työntekijöillä on velvollisuus tukea työkavereittensa motivaatiota ja sitoutumista positiivisella ja innostavalla suhtautumisella työtehtäviin, oman motivaatiotasonsa ylläpitämisen lisäksi. Ilmapiiirin saastuttaminen on eettisesti väärin työkavereita ja työnantajaa kohtaan. Jokaisen työntekijän on itse pyrittävä näkemään työnsä merkitys ja syy miksi haluaa työtä tehdä. Lisäksi menestyäkseen on jokaisen tunnettava arvostusta ja ammattitilpeyttä omaa työtään kohtaan. (Isoaho 2007, 142-143.)

2.3 Sitouttamisen keinoja

Työhön sitoutumiseen vaikuttavat useat eri esimerkiksi tunnetason asiat. Työntekijä voi tuntea, että yritys on hyvä hänelle ja hän on puolestaan työteliäs ja lojaali yritystä kohtaan. Tutkimusten mukaan työ itsessään sitouttaa enemmän kuin esimerkiksi työolot tai palkitsemisjärjestelmät. Etenkin itsenäinen työ ja työsuhteen pysyvyys lisää sitoutumista. (Strömmer 1999, 163.) Jotta uusi työntekijä olisi itsenäiseen työhön kykenevä, on hyvä perehdyttäminen ja hyvä työhönopastus avainasemassa.

Alla olevaan kuvioon on koottu sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä työyhteisössä ja näitä tekijöitä käsitellään sitten jäljempänä tarkemmin.



Kuvio 3. Työntekijän sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä (Piironen 2012, 19)

2.3.1 Palkitseminen

Palkitseminen muodostuu aineellisista ja aineettomista palkitsemiskeinoista. Aineellisiin palkitsemiskeinoihin liittyy melkein aina raha, kuten esimerkiksi kilpailukykyinen rahapalkka, rahalliset kannustimet, palkkiot, luontoisedut ja muut henkilöstöedut. Aineelliset palkitsemiskeinot eivät niinkään yksin mutta yhdessä muiden tekijöiden kanssa sitouttavat henkilökuntaa. Mitä tärkeämpi avainhenkilö on kysymyksessä ja mitä vaikeampi häntä on pitää yrityksen palveluksessa, sitä korkeammaksi palkka pyrkii nousemaan. Aineettoman palkitsemisen muotoja ovat esimerkiksi haastava ja mielekäs työnkuva, kehittymismahdollisuudet, positiivinen palaute, hyvä työympäristö ja niin edelleen. Näitä käsitellään jäljempänä tarkemmin. Palkitsemisen perusteina yksilötasolla ovat tehtävän vaativuus, henkilön osaamiset ja suoriutuminen tehtävissä. Nämä perusteet pitäisi olla yrityksessä tasapuoliset ja kaikkien tiedossa. (Sistonen 2008, 177-178.)

2.3.2 Hyvä johtaminen

Hyvä johtaminen luo työyhteisöön hyvän ilmapiirin. Johtaminen on jaettua silloin, kun kaikki ovat sitoutuneita samoihin tavoitteisiin ja pääsevät vaikuttamaan asioihin. Esimies keskustelee työntekijöidensä kanssa ja huomioi heidän mielipiteensä. Hyvä vuorovaikutus esimiehen ja alaisten välillä lisää luottamusta ja avoimuutta ja sitouttaa henkilökuntaa työhönsä ja organisaatioon. Luottamus ja avoimuus puolestaan parantavat vuorovaikutuksen laatua.

Esimies pystyy työyhteisössään omalla toiminnallaan ja esimerkillään luomaan luottamusta kertomalla aidosti ja rehellisesti työpaikan toiminnasta. Kaikista ihmisistä puhutaan kunnioittavaan sävyyn ja heitä kohdellaan oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti. Kun työyhteisössä on vahva luottamuksen ja avoimuuden ilmapiiri, saadaan työyhteisön jäsenet jakamaan tietoaan ja taitojaan keskenään vapaammin ja ihmiset alkavat oppia omasta toiminnastaan. (Juuti ja Vuorela 2015, 23-27, 48-50.)

Esimiehen tulee luoda organisaatioon vahva toimintakulttuuri, joka ohjaa selkeästi arjen toimintaa. Työnkuvat ja pelisäännöt ovat jokaiselle selkeät. Viestintä on avointa. Työntekijät haluavat tietää mitä heiltä odotetaan ja miksi ja johdon tehtävä on varmistaa tiedon esteetön kulku organisaation sisällä. Myös työntekijöiltä johtoon päin uskalletaan viestiä avoimesti ja rakentavassa hengessä. Hyvä tiedon kulku rakentaa luottamusta ja vähentää epävarmuutta yrityksen sisällä. Kiitoksen ja rakentavan palautteen antaminen sekä kannustaminen motivoivat ja rohkaisevat työntekijää tekemään työtään. (Hageman 1991, 51-54.)

Yrityksen panostukset työyhteisön työhyvinvointiin ja työolosuhteisiin motivoivat ja sitouttavat henkilökuntaa. Esimerkiksi sopiva työn kuormitus, joustavat työajat, viihtyisät ja ergonomiset työtilat sekä hyvin hoidettu työterveyshuolto lisäävät henkilöstön työtyytyväisyyttä. (Lampikoski 2005, 207.)

2.3.3 Työn ominaisuudet

Työntekijältä edellytetään nykypäivänä kokonaisvaltaista sitoutumista työhönsä. Työn valvonta- ja vastuurajat hälvenevät ja pätevyysvaatimukset lisääntyvät. Työhön sitoutumista kasvattavat työn merkityksellisyyden ja hallinnan kokemukset, joka taas nostaa työmotivaatiota ja lisää tuottavuutta. Kun ihminen tekee työtä, jonka hän kokee omakseen, viriää motivaatio kuin itsestään. Syntyy sisäinen motivaatio, joka on pitkäkestoinen. Mielekkään kokonaisuuden muodostava työ päämäärineen ja tavoitteineen antaa tekijälleen energiaa ja työ imee henkilön mukaansa. (Kärkkäinen 2005, 53; Juuti ja Vuorela 2015, 80.)

Arnold B. Bakker kirjoittaa artikkelissaan, että tällaista työn imua ja työn iloa kokevat henkilöt pärjäävät paremmin työssään. He katsovat asioita positiivisemmin ja tällaiset ihmiset ovat herkempiä työnsä mahdollisuuksille ja lähtevät muutoksiin mukaan, auttavat toisia sekä ovat varmempia ja optimistisempia kuin työnimua kokemattomat henkilöt. Työnimua kokevilla henkilöillä on myös hyvä terveys ja he pystyvät muokkaamaan omia resurssejaan ja työtään tarvittavalla tavalla, joka taas sitouttaa tulevaisuutta ajatellen. Lisäksi Bakker kirjoittaa, että yhdessä työskentelevien henkilöiden sitoutuminen ja positiivinen asenne tarttuu ja he toimivat hyvinkin tehokkaasti organisaation kannalta. (Bakker 2008.)

Kokeneet työntekijät haluavat, että he saavat vaikuttaa työtään ja työyhteisöään koskeviin asioihin. Heidän osaamistaan tulisi käyttää myös yrityksen kehittämisessä. Vastuuttaminen onnistuu, kun luottamus on molemminpuolista. Mitä parempi luottamussuhde on, sitä enemmän työntekijälle voidaan antaa uusia haasteita. Kun työntekijä saa vastuuta, tuntee hän tekevänsä merkityksellistä työtä ja se taas vapauttaa hänet luovuuteen ja aloitteellisuuteen.

Työ tuntuu mielekkäältä, sen sisältö ja tavoitteet kohtaavat työntekijän omat arvot. Työntekijä johdattaa itseään ja luottaa siihen, että hän pystyy työskentelemään tehokkaasti. Lisäksi vastuuta ja työn itsenäisyyttä saanut ihminen pystyy vaikuttamaan paremmin omaan työhönsä ja työympäristöönsä. (Isoaho 2007,179; Lämsä ja Hautala 2005, 233.)

Liiketoiminnan kirjailija Daniel H. Pink väittää kirjassaan *Drive*, että työntekijän optimaalinen suorituskyky tulee siitä kun hän löytää työnsä luontaisen merkityksen ja erilaiset ulkoiset kannustimet heikentävät sitä. Pink kuitenkin myöntää, että kaikki kannustimet eivät ole huonoja. Epävarmuudessa nämä porkkanat voivat saada ihmiset suorittamaan rutiinityönsä. Mutta nopeasti muuttuvassa nykymaailmassa yksilöiden ja organisaatioiden menestys on yhä enemmän sidoksissa ketteryyteen ja innovatiivisuuteen, joten on yhä tärkeämpää löytää itseisarvoa työssään. Pink yksilöi kolme elementtiä, jotka auttavat sisäisen motivaation syntymisessä: autonomia, kyky valita mitä ja miten tehtävät suoritetaan; taituruus ja kaiken tarkoituksena halu parantaa maailmaa. (Silber 2010.)

2.3.4 Mahdollisuus kehittymiseen ja oppimiseen sekä vastuuttaminen

Nykyisin yhä useampi työntekijä pitää tärkeänä työssä oppimista, uusia haasteita ja itsensä kehittämistä. Yhteiskunta muuttuu nopeasti ja organisaatioiden on kyettävä muuttumaan mukana pystyäkseen menestymään. Tämä edellyttää jatkuvaa uuden oppimista. Esimiehen tulee järjestää organisaatiossa asiat niin, että työntekijöiden osaamisen kehittäminen on mahdollista joko työssä tai sen ulkopuolella. Jokaisen työntekijän puolestaan on kannettava vastuu siitä, että hänen ammattitaitonsa on ajan tasalla ja kyky oppia säilyy. Esimiehen ja työntekijän välinen kehityskeskustelu on hyvä työkalu osaamisen ja kehittymisen kartoittamiseksi. Siinä käydään läpi sekä nykyisessä tehtävässä että työuralla kehittymistä. Keskustelussa kartoitetaan henkilön nykyisessä työssä tarvittava osaaminen ja kehitystarpeet sekä odotukset tulevaisuuden työuralta ja peilataan niitä organisaation tarjoamiin mahdollisuuksiin. Näistä tehdään kirjallinen kehitysuunnitelma. (Helsilä 2009, 78; Sydänmaalakka 2001, 86-87.)

Kehittyminen ja oppiminen tuovat mukanaan motivaatiota työtehtävissä menestymisen kautta. Menestysmotivaatio innostaa työntekijää etsimään yhä parempia toimintamalleja. Kehittymisen myötä voi motivaatiota lisätä myös jonkin henkilökohtaisen vaikeuden voittaminen, esimerkiksi esiintymisjännityksen. On myös ihmisiä, joilla kehittyminen kietoutuu elämän tarkoituksen ympärille ja he jaksavatkin kehittää itseään vanhoille päiville saakka. Tällaiset motivaatiotekijät sitouttavat työntekijää työpaikkansa. (Helin 2006, 128-129.)

2.3.5 Mahdollisuus työn ja perheen yhteensovittamiseen

Työ ja perhe-elämä muodostavat kokonaisuuden, joka vaatii havainnoimista ja jatkuvaa osallisuuden vaalimista. Perhe antaa nykyajan ihmisten työlle vastapainon ja on siksi erityisen tärkeässä asemassa monelle meistä. Jyväskylän yliopiston lehtori, työelämän tutkija Pertti Jokivuori on sitä mieltä että joustavat työajat sitouttavat työntekijää organisaatioon ja samalla tuovat tehokkuutta työn tekemiseen. Ihminen jaksaa tehdä tietotyötä tehokkaasti vain 4-5 tuntia.

Pieni tauko esimerkiksi perheen asioilla, kotona tai kaupungilla voi saada akut latautumaan uudelleen. Joustavasta työajasta siis hyötyvät molemmat osapuolet. Suhtautuessaan ymmärtäväisesti arjen ja perheen tarpeisiin työnantaja saa arvostavamman, sitoutuneemman ja hyvinvoivemman työntekijän, jonka ei tarvitse tuskaila aikataulujensa kanssa liiemmästi. (Kokko 2013; Juuti ja Vuorela 2015, 92.)

Myös etätömahdollisuus yhdessä joustavan työajan kanssa helpottaa perheen ja työn yhteensovittamista. Työn tekeminen kotona tai edes kotipaikkakunnalla irrottaa työntekijän helpommin perheen tarpeisiin. Erilaiset perhevapaat, osittainen hoitovapaa ja esimerkiksi osa-aikatyö kuuluvat sopimukseen, joita työntekijä ja työnantaja voivat yhteisestä sopimuksesta tehdä parantaakseen työntekijän selviytymistä arjessa.

2.3.6 Rekrytointi

Jo rekrytointivaiheessa pyritään selvittämään hakijan sitoutumisaste organisaatioon; hakeeko hakija pitkäaikaista työtä ja onko kiinnostus juuri tämän työn tekemistä kohtaan aitoa vai olisiko kysymyksessä kenties vain lyhytaikainen urakokeilu. Jos rekrytointivaiheessa pystytään valitsemaan ne henkilöt, joiden ominaisuudet ja odotukset vastaavat hakijoilta vaadittavia edellytyksiä, on organisaatiolla parempi mahdollisuus aikaansaada työntekijän kestävä sitoutuminen. Tutkimukset ovat osoittaneet, että uusien työntekijöiden vaihtuvuus on suurinta ensimmäisen työvuoden aikana. Sitouttamisen tulisi alkaa jo ensikontakteista lähtien. Hyvät kokemukset rekrytointiprosessista vaikuttavat halun jatkaa yrityksen työntekijänä. Hyvä perehdytys ja työhönopastus on suunniteltava huolellisesti, jotta sitoutumisen kehitys jatkuisi. Uusi työntekijä tarvitsee opettelu- ja kokeilu- ja oppimisaikaa, jotta hän voisi oppia. Oppimisessa tulee toimia vuorovaikutteisesti, antaa palautetta ja kysyä sekä opettaa ja opastaa vaiheittain. Onnistumisen ja organisaatioon kuulumisen tunteen myötä uusi työntekijä alkaa sitoutua työhönsä ja työpaikkaansa. Hakijalle tulee kuitenkin luoda realistiset odotukset tulevasta työstä, ettei jatkossa tulisi pettymyksiä. (Lampikoski 2005, 180-183; Helsilä 2009, 49.)

Työministeriö on arvioinut tulevien vuosien työvoiman riittävyttä. Työvoima 2020 –loppuraportissa todetaan, että suurten ikäluokkien siirtyminen eläkkeelle aiheuttaa vakavan häiriön työvoiman ja tarjonnan tasapainoon. Uudet ikäluokat, jotka siirtyvät työelämään, eivät riitä korvaamaan työvoimassa menetettyjä ikäluokkia. Kilpailutyöntekijöistä kiristyy toimialojen ja seutujen välillä. Lisäksi lahjakkaista työntekijöistä kilpaillaan globaalisti. Hyvien työntekijöiden palkkaamisella ja pitämällä yritys pystyy luomaan kilpailuetua itselleen. Näin ollen hyvien työntekijöiden rekrytointi ja sitouttaminen on monelle yritykselle avain menestykseen. (Lampikoski 2005, 81-84; Nuotio 2013, 7; Hanhijoki, Katajisto, Kimari ja Savioja 2009.)

2.4 Sitouttamisen haasteet

Nykypäivän työn luonne heikentää ihmisen halua sitoutua työhönsä. Työssä korostetaan kykyä ajatella, oppia ja sopeutua. Ammattia vaihdetaan useita kertoja elämän aikana, yhteisöt vaihtelevat ja koulutuksen sijaan on opittava oppimaan.

Pitää olla kiinnostunut kaikesta välittämättä mistään. Sitoutuminen ja keskittyminen muuttuvat riskeiksi. Työn arvo nähdään välineellisenä ja itse ei halua kehittää työn sisältöä. (Vähämäki 2007.)

Lahjakkaista ja innovatiivisista työntekijöistä käydään kilpailua yritysten kesken. Jos vapailta markkinoilta ei löydy kokemusta ja osaavaa väkeä, metsästetään niitä kilpailijayrityksestä. Ne työnantajat voittavat, joilla on tarjota parhaat etenemismahdollisuudet, haasteet ja paras keino palkita saavutuksista. Nykypäivän osaajista kilpaillaan myös kansainvälisesti. Työvoima liikkuu, kun yritykset siirtävät toimintojaan ulkomaille. Yrityksen on pystyttävä sitouttamaan henkilökuntansa tällaisissa tapauksissa estääksensä työntekijöidensä siirtymisen ulkomaiselle työnantajalle. (Lampikoski 2005, 25-28.)

Määräaikaisissa työsuhteissa toimivat henkilöt sitoutuvat vakituisia työntekijöitä heikommin työhönsä. He kokevat, etteivät ole työnantajalle erityisen tärkeitä, varsinkin jos määräaikaisia sopimuksia on ollut useita peräkkäin. Työpaikan historialla on myös vaikutusta siihen, miten sitoutumista syntyy. Jos työnantaja on joutunut lomauttamaan tai irtisanomaan osan henkilöstöstään, saattaa jäljelle jääneiden mielessä olla työpaikan vaihtaminen omankin työnsä menettämisen pelossa. Toisaalta nykyisin on voimistuvana trendinä työnantajan ja uran vaihtoalettius omaan työpaikkaan sitoutumisen sijasta. (Lampikoski 2005, 27-30.)

3 TYÖHÖNOPASTUS

Työhönopastuksella on suuri merkitys siihen, miten uusi työntekijä sisäistää uudet työtehtävänsä. Kun työhönopastus tehdään huolella, vaikuttaa sen suoranaisesti uuden työntekijän työhön ja organisaatioon sitoutuneisuuteen. Tässä luvussa käsitellään työhönopastusta, mitä se tarkoittaa, mitkä ovat sen tavoitteet ja mitä sen suunnittelussa tulisi ottaa huomioon. Oppiminen on olennainen osa työhönopastusprosessia. Luvun puolivälissä kuvataan oppimista, sen prosessia sekä ihmisten erilaisia oppimistyyylejä. Lisäksi tässä luvussa käsitellään miten työhönopastaja voi toimia uuden työntekijän oppimisen edistäjänä.

3.1 Työhönopastuksen määritelmä

Työhönopastus tarkoittaa järjestelmällistä toimintaa työtehtävien omaksumisen ja hallinnan edistämiseksi ja mahdollistaa uuden työntekijän itsenäisen työskentelyn työtehtäviensä parissa. Työhönopastuksessa on tärkeää että opastaja on esityksissään havainnollinen, innostunut ja etenee sopivalla nopeudella, jotta opastettava ehtii omaksua tarvittavat ammatilliset tiedot ja taidot. Innostuneisuus taas tarttuu ja opastettava työntekijä saa työstään hyvän kuvan. (Juuti ja Vuorela 2015, 64-65.)

Tehtäväkohtainen työhönopastus on perehdyttämisen tärkein vaihe. Siinä uusi työntekijä saa työssään tarvitsemansa tiedot ja taidot esimerkiksi työkokonaisuuden läpikäynti, mistä vaiheista työ koostuu, mitä tietoja ja taitoja työ edellyttää, millaisia koneita, ohjelmia ja välineitä työssä käytetään sekä kuinka työ tehdään turvallisesti.

Työhönopastuksen tavoitteena on hyvin suunniteltu ja turvallinen työsuoritus ja se koskee tarvittaessa kaikkia henkilöstöryhmiä. Työhönopastus voidaan nähdä investointina. Se lisää henkilöstön osaamista, parantaa laatua, luo turvallisuuden tunnetta ja tukee työhyvinvointia. Opastuksen tarve ja laajuus vaihtelevat tilanteen mukaan. Opastajan tulee tietää opastettavan oppimistarve; mitä hänen tulee oppia ja miten hyvin. Tämä vaikuttaa usein myös työhönopastuskeinojen valintaan. Lisäksi tulee huomioida, että opastettavat ovat erilaisia, yksilöllisiä ihmisiä. Ellei opastaja tunne opastettavaa entuudestaan, kannattaa tutustumiseen varata aikaa. Samalla opastaja voi selvittää mitä opastettava osaa jo entuudestaan ja millä tavalla hän oppii parhaiten. Erilaisia oppimistyyylejä käsitellään myöhemmin. (Lepistö 1992, 20; Penttinen ja Mäntynen 2009, 2; Hakkarainen ja Kangas 1999, 26-27.)

Seuraavat viisi työhönopastuksen vaihetta Juutin ja Vuorelan (2015) mukaan auttavat pääsemään työhönopastuksessa hyvään tulokseen:

1. valmistutuminen
2. opastus
3. mielikuvaharjoittelu
4. kokeilu
5. työskentely ja lisäohjeiden saaminen

Valmistautumisessa opettaja tutustuu opastettavaan työntekijään ja kertoo opastettavasta työstä yleensä. Opettaja selvittää opastettavan mielipiteitä ja epävarmuustekijöitä työtä kohtaan, innostaen ja motivoiden opastettavaa oppimisen tiellä. Valmistautumisvaiheen sisällöllisenä tavoitteena on tavoitteen muodostuminen. Varsinainen opastus on hyvä suorittaa jakamalla opittava aines pienempiin osakokonaisuuksiin. Opettajan tulee kertoa rauhallisesti työhön liittyvät ydin kohdat ja miten niitä tulisi suorittaa. Keskeistä on kokonaiskuvan syntyminen. Opastettava havainnoi ja analysoi tekemistä.

Mielikuvaharjoittelussa opastettava luo mielikuvia siitä miten työ tehdään. Käymällä mielikuvia mielessään läpi henkilö oppii työhön liittyviä vaiheita lähes yhtä tehokkaasti kuin työtä tehdessään. Mielikuvaharjoittelun jälkeen opetteleva henkilö voi näyttää miten työ tehtäisiin. Samanaikainen selostaminen lisää vielä kokeilun tehokkuutta ja opettaja voi täydentää ja korjata seikkoja, joita opastettava ei muista. Myönteistä, kannustavaa palautetta korostetaan. Varsinainen oppiminen tapahtuu kuitenkin itsenäisen työskentelyn aikana. Alkuun on hyvä varmistaa että opastettava saa tarpeeksi ja nopeasti lisätukea muilta työkavereilta. (Juuti ja Vuorela 2015, 65-66; Lepistö 1992, 36-37.)

3.2 Työhönopastuksen tavoitteet

Työpaikan tarkoituksena on tuottaa niitä palveluja, joita varten se on perustettu ja henkilöstön hyvästä ammattitaidosta hyötyvät sekä asiakas, yritys että työntekijät. Oppiminen, osaaminen ja omien taitojen osoittaminen työssä ovat tärkeitä työntekijöiden hyvinvoinnille. Työhönopastuksella helpotetaan uuden työntekijän oppimista ja sopeutumista, tavoitteena on aikaansaada mahdollisimman kattava sisäinen malli työstä.

Sisäinen malli syntyy havainnoista ja niiden tulkinnasta sekä kokemusten kautta karttuvista tiedoista. Työtä koskevaan sisäiseen malliin kuuluvat näkemys siitä mitä työssä tulee saada aikaan, työprosessi ja mikä on tehtävän rooli siinä, työmenetelmät, materiaalit ja työvälineet sekä tieto työnjaosta ja omasta asemasta.

Työhönopastuksen tavoitteena on lisätä työn sujuvuutta ja palvelun laatua. Virheelliset toimintatavat pyritään poistamaan. Tapaturmariskit ja työn psyykinen kuormitus vähenevät, kun työntekijä kokee hallitsevansa työn tekemisen. Työhönopastuksen tavoitteena on luoda uudelle työntekijälle perusta työn tekemiselle ja yhteistyölle työyhteisössä sekä ennen kaikkea motivoida uusi työntekijä työn tekemiseen. Suunnitelmallisen työhönopastuksen tuloksena opastettava oppii työtehtävät nopeasti ja oikein. Taitojen karttuessa työn laatu ja tehokkuus paranevat ja ammattitaito kehittyy. Omatoimisuudellaan ja osaamisellaan henkilö pystyy tarvittaessa muuttamaan toimintatapojaan ja kehittämään uusia, siten vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön ja työn tekemiseen paranevat. Ammattitaitoinen ja työhönsä sitoutunut henkilö työskentelee tavoitteellisesti. Hän haluaa kehittää itseään ja kantaa vastuuta oppimisestaan ja osaamisestaan. (Penttinen ja Mäntynen 2009, 3-4; Lepistö 2004, 57-63.)

Valmennuskonsultti Irma Lepistö kertoo Hanna Rajalahden artikkelissa (Talouselämä 1.9.2000), että jo 1980-luvulta on näyttöä siitä, että työhönopastus vaikuttaa työntekijöiden vaihtuvuuteen. Hyvä perehdytys ja työhönopastus on hyvä alku työntekijän sitoutumiselle. Lepistön mukaan perehdyttäminen on monivaiheinen oppimisprosessi ja alkaa heti työhönottohaastattelussa, jolloin työnantaja esittelee yritystä ja tarjottua tehtävää ensimmäistä kertaa. Tämän jälkeen ensimmäinen työpäivä on tärkeä, kuka työntekijän ottaa vastaan ja miten häntä kohdellaan. Yrityksessä tulee olla järjestelmä tulokkaiden perehdyttämistä varten ja se on Lepistön mukaan tiimityötä. Työnteon opastajan tulee olla organisaatiossa mielellään lähellä uutta työntekijää varmistuen, että työntekijä oppii tuntemaan oman paikkansa organisaatiossa ja omat tehtävänsä siellä. Yrityskulttuurin esitleminen on esimiehen tehtävä. Lepistö on sitä mieltä, että usein työnopastus jää kuitenkin yrityksissä jalkoihin ja hoidetaan huolimattomasti, kun on jatkuva kiire tehdä tulosta. (Rajalahti 2000.)

Myös henkilöstöpalveluyritys Adecon henkilöstö- ja kehittämisjohtaja Virpi Ojakangas on sitä mieltä, että perehdyttämiseen pitää käyttää tarpeeksi aikaa. Työntekijän kiinnostus loppuu nopeasti, jos perehdyttäminen tapahtuu silmänräpäyksessä. Tietoa ei pidä tuputtaa liikaa liian lyhyessä ajassa ja uudelle työntekijälle tulisi kertoa ja näyttää mitä osaa kokonaisuudesta hän tulee tekemään. Kokonaisuuksien hahmottaminen auttaa oppimista. Jos taas perehdyttämiseen tai työhön opastamiseen ei panosteta tarpeeksi, kuten Ojakangas arvioi, ei uusi työntekijä tunne itseään tervetulleeksi yritykseen ja hän on herkemmin valmis vaihtamaan työpaikkaa. Yritys joutuu aloittamaan perehdytyksen uudestaan jälleen uuden työntekijän kanssa. Ojakankaan mielestä perehdyttäjän tärkein ominaisuus on substanssin osaaminen, mutta heti seuraavat ominaisuudet ovat kärsivällisyys ja valmennustaidot. Uuden työntekijän on kuitenkin otettava oma vastuunsa oppimisesta, sillä taitavinkaan perehdyttäjä ei pysty kaatamaan tietoa työntekijän päähän. (Saarikko 2013.)

Työhönopastuksessa on syytä muistaa, että myös yritys saa arvokasta tietoa omasta toiminnastaan ja tehtävistään. Uusi työntekijä peilaa mielellään uusia asioita aikaisempiin kokemuksiinsa, jolloin yritys hyötyy uuden henkilön palautteesta ja voi kehittää omaa toimintaansa tarvittaessa. Uutta työntekijää ei siis kannata nujertaa talon tavoille vaan antaa luovuudelle ja innovoinnille mahdollisuus. (Helsilä 2009, 49-50.)

3.3 Työhönopastuksen suunnittelu

Työhönopastus tulee suunnitella huolellisesti. Uusi työntekijä tarvitsee opettelua ja kokeilua saadakseen kokemuksia ja oppiakseen niistä. Palaute esimieheltä ja opastajalta on ensiarvoisessa asemassa: mikä meni hyvin, mitä pitäisi kehittää.

Palautteen kautta uusi henkilö oppii ymmärtämään työn ja johdon vaatimukset ja soveltaessaan taas uutta opittua, hänen tietonsa ja käsityksensä työstä laajenevat. Opastus on siis vuorovaikutusta. Oppimisen seurannan kautta nähdään miten työntekijä on oppinut tarvittavat tiedot ja taidot. Työhönopastaja päättää opastuksen vasta sitten kun opastettava hallitsee työn. (Helsilä 2009, 49; Lepistö 1992, 33.)

Työhönopastuksen suunnittelu aloitetaan suuntautumisperustan laadinnasta, jossa suunnataan työntekijä ajattelemaan työtehtävää ja autetaan tulokasta hahmottamaan opittavan asian yhteys suurempaan kokonaisuuteen. Suuntautumisperustassa kuvataan työsuorituksen vaiheita, joista koostuu haluttu lopputulos. Työsuoritukset voidaan esittää prosessikaaviona, kuvina tai mallikappaleina, joita täydennetään tekstillä. Ongelmien ratkaisun apuna voidaan käyttää kysymyssarjoja tai suoritusohjeita.

Työhönopastuksesta tulisi laatia opetussuunnitelma, josta tulisi käydä ilmi seuraavat asiat:

- Miten opastettava suoritus motivoidaan?
- Miten opetuspaikka on järjestettävä, ja mitä välineistöä tulee olla käytettävissä?
- Miten suoritus esitetään opastettavalle, millainen on hänen oppimistyylinsä?
- Miten opastettava harjoittelee suoritusta?
- Miten opastettavalle annetaan mahdollisuus sisäistää oppimansa?
- Miten opastettava suoritus arvioidaan?

Opastuksen tulisi edetä luvussa 3.1. esitetyn viiden työhönopastusvaiheen mukaisesti. (Lepistö 2004, 64-65.)

Työhönopastuksessa on tärkeää, että työstä syntyy opastettavalle sisäinen malli. Tällöin opitut taidot säilyvät ja palautuvat helposti vaikkei niitä aktiivisesti käyttäisikään. Syntyneitä sisäisiä malleja joudutaan muuttamaan, jos siirrytään yksinkertaisemmista tehtävistä monimutkaisempiin tai vaativampiin tehtäviin.

Työn sisäisen mallin muodostumiseksi tarvitaan tietoa yrityksestä, asiakkaista, tuotteista ja palveluista sekä koko työyhteisön ja oman työn tavoitteista. Lisäksi tarvitaan tieto oman työn osuudesta suuremman kokonaisuuden osana. (Penttinen ja Mäntynen 2009, 5.)

Työhönopastuksen arviointi tapahtuu vertaamalla työsuoritusta annettuihin tavoitteisiin. Tavoitteita voi olla asetettu työsuorituksen mittaamisen lisäksi myös työkäyttäytymisestä eli esimerkiksi työhön asennoitumisesta, luotettavuudesta ja ahkeruudesta. Arvioinnin tekevät opastaja ja opastettavan lähin esimies. Arvioinnin tuloksista tulee keskustella opastetun kanssa, joka uuteen tehtävään tultuaan haluaa saada palautetta edistymisestään. Palautetta tulisi antaa hyvin sujuvista asioista sekä korjaamista tai kehittämistä vaativista asioista. Myöskin opastettavan mielipidettä kannattaa kuunnella ja ottaa ne huomioon, kun opastussuunnitelmaa kehitetään. (Lepistö 2004, 65; Kupias ja Peltola 2009, 137; Penttinen ja Mäntynen 2009, 7.)

Työturvallisuusasiat kuuluvat työhönopastukseen ja niitä voidaan täydentää myöhemmin tarvittaessa. Esimerkiksi koneiden ja laitteiden turvallinen käyttö, henkilösuojainten, apu- ja suojavälineiden käyttäminen, työasennot ja vaativien asiakastilanteiden hallinta ovat asioita, joita voidaan opastaa työhönopastuksen yhteydessä. (Kangas ja Hämäläinen 2007, 22-23.)

3.3.1 Oppiminen

Työhönopastuksen tärkein päämäärä on saada opastettava oppimaan asioita ja sisäistämään toimintamalleja. Oppimista tapahtuu jokaisella yksilöllisellä tavalla. Sydänmaalakka on määrittellyt oppimisen seuraavasti: ”oppiminen on prosessi, jossa yksilö hankki uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka johtavat muutoksiin hänen toiminnassaan”. Oppimisprosessiin vaikuttavat kognitiiviset (älylliset), affektiiviset (tunneperäiset) ja psykomotoriset alueet. Oppimisessa taidot, asenteet, tunteet ja arvot ovat merkityksellisessä asemassa, samoin omakohtaiset kokemukset. Näiden avulla asioita tulkitaan ja asioille luodaan merkitys. Laajan kontaktiverkoston avulla oppimista voidaan nopeuttaa. Tiedon soveltaminen on merkki oppimisesta ja tämä aiheuttaa sen, että toiminta- tai ajattelutapoja muutetaan oppimisen perusteella. Muutoksia voi tapahtua ajattelu-, tunne- tai käyttäytymisen tasolla. (Sydänmaalakka 2001, 30-31.)

Kupiaksen ja Peltolan (2009) mukaan oppiminen on selitetty seuraavasti:

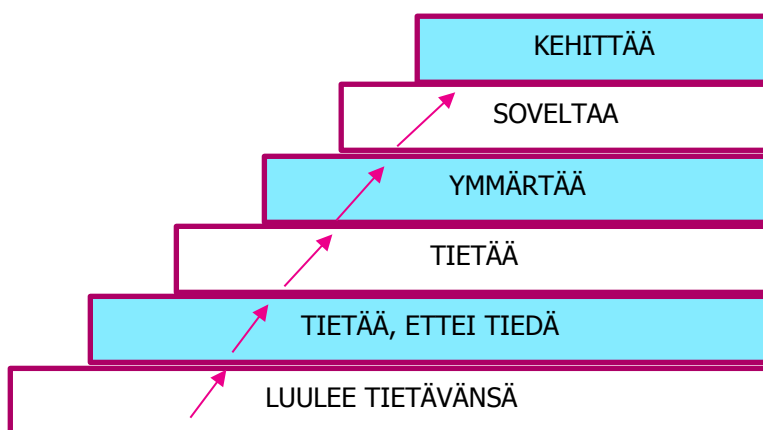
1. Tiedot lisääntyvät
2. Muistaa asiat ja pystyy toistamaan ne tarvittaessa
3. Pystyy soveltamaan tietoja
4. Ymmärtää asiat
5. Ajattelu muuttuu, näkee asian/asiat uudella tavalla
6. Muuttuu itse ihmisenä.

Oppiminen on siis toistavaa toimintaa (1-3) tai ihmisen toiminnan tai ajattelun kehittymistä ja muuttumista (3-6).

Oppiminen voidaan tämän perusteella jakaa toistavaan oppimiseen, ymmärtävään oppimiseen ja luovaan oppimiseen. Toistavan oppimisen tavoitteena työpaikalla on, että oppija tietää tai osaa toistaa jonkin yksittäisen toiminnon. Perehtyjä on vastaanottavassa roolissa ja olennaista oppimisessa on toimintojen riittävä toisto ja erilaiset muistisäännöt. Ymmärtävä oppiminen edellyttää oppijalta aktiivista asian työstämistä. Tavoitteena on, että oppija osaa opetuksen jälkeen itsenäisesti soveltaa asiaa työssään. Asiat tulee perustella opetuksessa riittävän hyvin, jotta oppija kykenee ymmärtämään ne. Luovassa oppimisessa tavoitteena on tulokkaiden osalta käyttää hyväksi heidän arviointia uudesta työpaikastaan kehitettäessä työyhteisöä ja sen toimintoja. Heidän kanssaan pyritään luomaan myös jotain uutta. Oppijaa tulee rohkaista arvioimaan ja suhtautumaan kriittisesti opetettavaan asiaan, jotta uusia näkökulmia saadaan aikaiseksi. (Kupias ja Peltola 2009, 114-115.)

3.3.2 Oppimisen portaat

Oppimista tapahtuu monella tasolla. Tasot on kuvattu kuviossa 4.

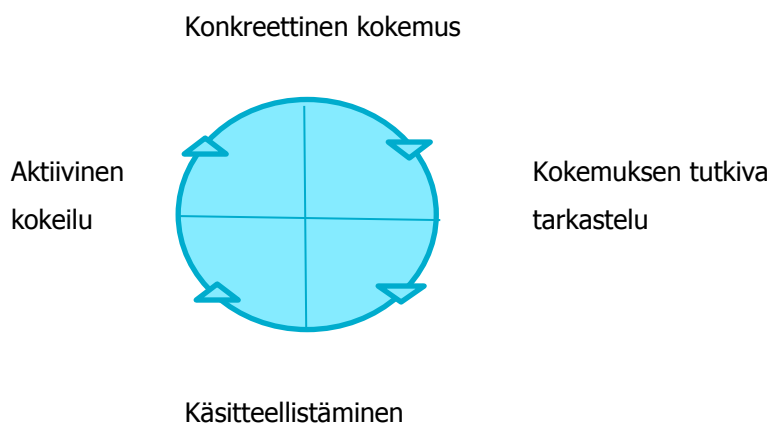


Kuvio 4. Oppimisen portaat (Sydänmaalakka 2009, 32)

Kahdessa alimmassa tasossa ollaan vielä tietämisen tason alapuolella. Uutta voidaan oppia vain jos oma tietämättömyys tunnistetaan. Tietämisen taso tarkoittaa uuden tiedon hankintaa ja ymmärtäminen puolestaan että asia on sisäistetty. Ymmärtämisen tasoon kuuluvat ihmisen asenteet ja tunteet ja se vaatii enemmän aikaa kuin tietäminen eli muistiin painaminen. Soveltaminen tarkoittaa kykyä soveltaa uutta opittua käytäntöön. Tietämisen ja ymmärtämisen tasot ovat hallinnassa. Oppiminen käsittää kaikki esitetyt tasot. Kehittämisen tasolla pystytään sitten jo uudistamaan toimintamalleja. (Sydänmaalakka 2009, 31-32.)

3.3.3 Oppimisprosessi

David Kolb julkaisi 1984 mallin kokemusperäisestä oppimisesta, jonka mukaan oppiminen etenee vaiheittain. Oppiminen on nelivaiheinen prosessi, joka esitetään syklinä. Oppimistapahtuma voi alkaa mistä tahansa syklin vaiheesta. Kukin vaihe täydentää toisiaan. Oppiminen on tehokasta kun kaikki syklin vaiheet on suoritettu. Oppiminen pohjautuu ihmisen konkreettisille kokemuksille ja halulle oppia niistä. Kokemuksia tulee arvioida erilaisten näkemysten ja tosiasioiden kautta sekä muuntaa arviot tiedoksi. Tiedot tulisi pyrkiä ymmärtämään ja sisäistämään, saada ns. "ahaa-elämys". Viimeisenä vaiheena uutta ajatusmallia testataan käytännössä, jolloin muodostuu jälleen uusi kokemus, jota tarkastellaan ja josta opitaan. Tieto laajenee ja syvenee. (Lepistö 2004, 14; McLeod 2013; Sydänmaalakka 2001, 34-36; Kjelin ja Kuusisto 2003, 42, Kolb 1984.)



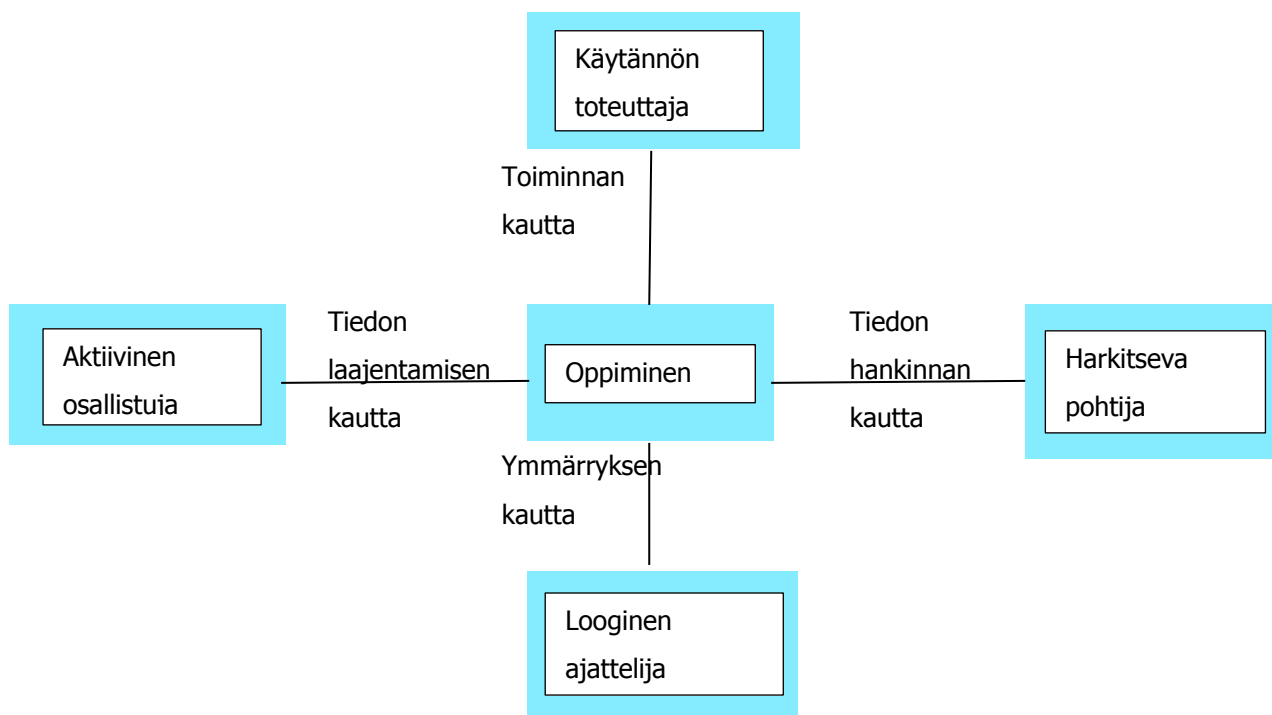
Kuvio 5. Pelkistetty Kolbin oppimisprosessin malli (Kjelin ja Kuusisto 2003, 42)

3.3.4 Oppimistyylit

Ihmisillä on erilaisia tyynejä oppia asioita. Työhönopastajan tulisi selvittää, mikä juuri tällä oppijalla on luontaisin tapa oppia uutta. Apuna voi käyttää oppimistyylien malleja. Esimerkiksi edellä mainittua Kolbin oppimisprosessia ovat Peter Honey ja Alan Mumford käyttäneet oppimistyylien mallien rakentamisen pohjana. Ihmiset jaetaan siinä oppimistyylin perusteella neljään eri tyyppiin. *Käytännön toteuttaja* oppii parhaiten tekemällä. Hän haluaa saada asiat tehtyä ja vie uudet ideat nopeasti käytäntöön. *Harkitseva pohtija* haluaa perehtyä asioihin rauhassa ja tarkastella ja arvioida asioita monesta näkökulmasta. Hän seuraa mielellään asioita sivusta ja tarkkailee mitä muut tekevät. *Harkitseva pohtija* haluaa perusteluita asioille. (Sydänmaalakka 2001, 38.)

Looginen ajattelija rakentaa loogisia malleja ja järkeilee asioita. Hän kyselee, kokeilee ja hänen pitää sisäistää asiat ollakseen tyytyväinen. *Aktiivinen osallistuja* oppii kokeilemalla käytännössä kuinka opittava asia toimii. Hänelle hitaus on myrkyä ja pitkät jaarittelut tekevät hänet kärsimättömäksi. Opittua pitäisi päästä kokeilemaan hetimiten. Hän osallistuu kokonaisvaltaisesti ja ennakkoluulottomasti kaikkeen uuteen. Hän toimii ensin ja miettii seurauksia vasta sen jälkeen. (Sydänmaalakka 2001, 38-41.)

Oppijat ovat harvoin yhden oppimistyylin ihmisiä vaan usein tasavahvoja oppimistyylijä on kaksi tai jopa kolme. Oppimisprosessin neljästä vaiheesta työhönopastuksessa voidaan lähteä liikkeelle siitä vaiheesta, joka on juuri kyseiselle opastettavalle luonteenomainen. Opastettavalta voi kysyä miten hän haluaisi lähteä liikkeelle, kerrotaanko työstä vai haluaako hän esimerkiksi seurata ensin opastajan vieressä työn tekemistä. Tai ehkä hän haluaisi ihan ensin lukea työhön liittyvää materiaalia tai alkaa jopa kokeilemaan työntekoa itse. (Kupias ja Peltola 2009, 124.)



Kuva 6. Erilaiset oppimistyylit (Sydänmaalakka 2001, 39)

3.3.5 Ohjaustyylit

Kupias ja Peltola ovat määritelleet erilaisia ohjaustyyliä, joita voi perehdyttämisessä ja työhönopastuksessa käyttää. *Hyväksyvä, ymmärtävä ohjaustyyli* on suotavaa opastuksen alussa, kun rakennetaan hyvää ja luottamuksellista suhdetta opastettavaan. Hyväksyvä ohjaustyyli auttaa opastettavaa tuntemaan, että häntä kuunnellaan ja hän on opastuksen keskiössä. Opastus on kiireetöntä ja rohkaisee opastettavaa puhumaan. *Kartoittava, kyselevä ohjaustyyli* keskittyy kysymysten esittämiseen. Opastettava joutuu pohtimaan kysymyksiin "mitä", "miten", "millainen" jne. kysymyksiin vastauksia. Kysymysten avulla opastettavaa autetaan etsimään ratkaisuja ongelmatilanteisiin ja näkemään asioita eri näkökulmista. Kysymykset auttavat opastettavaa palauttamaan mieleensä myös aiempaa osaamistaan. (Kupias ja Peltola 2009, 143-144.)

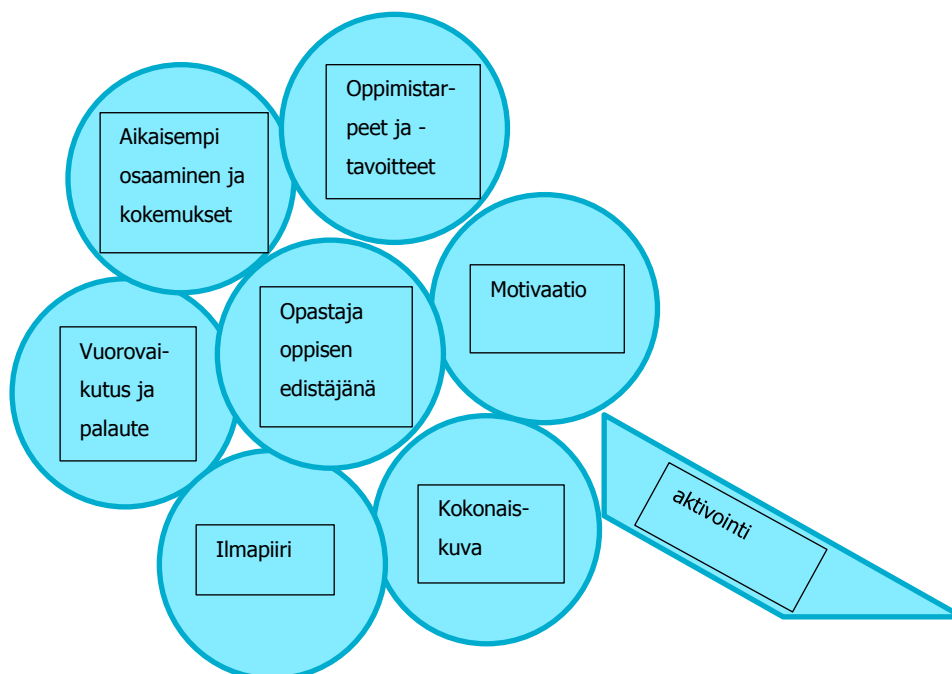
Ristiriitoja osoittava, haastava ohjaustyyli perustuu siihen, että opastaja osoittaa ristiriitaisuuksia opastettavan puheessa.

Tämä ohjaustyyli on vaativa ja aiheuttaa helposti puolustusreaktion opastettavassa. Ilmapiirin tulisi olla turvallinen ja käsiteltävä ongelma selkeä. Tämä ohjaustyyli ei sovi opastuksen alkuvaiheeseen, jossa opastajan ja opastettavan luottamussuhde on vasta rakenteilla. *Ohjeita antava, neuvova ohjaustyyli* toimii hyvin tilanteessa, jossa kaivataan ulkopuolisen vinkkejä. Opastaja antaa suoria ohjeita ja neuvoja opastettavalle. Tämä sopii hyvin alkuvaiheen opastukselle, mutta myöhemmässä vaiheessa saattaa tyrehtyttää opastettavan itsenäisen ajattelun ja hän turvautuu liikaa opastajaan. Tämä ohjaustyyli on usein opastajalle luontaisin ja helpoin. (Kupias ja Peltola 2009, 145-146.)

Esimerkkien, kokemusten ja tarkinoiden avulla ohjaaminen tarkoittaa sitä että opastaja kertoo opastettavalle esimerkkejä tilanteista, joita hän on kohdannut työtehtävissään. Esimerkit ovat tarinoita, joihin tiivistyy monia olennaisia asioita ja niistä voi oppia. Esimerkit voivat avata uusia näkökulmia opastettavalle. *Kannustava, rohkaiseva ohjaustyyli* on paikallaan erityisesti silloin kun opastettava aloittaa itsenäisen työskentelyn. Kannustus ja rohkaisu tukee opastettavan itsetuntoa ja nostaa esiin hänen onnistumisiaan ja vahvuuksiaan. Jotkut opastettavat tarvitsevat tätä ohjaustyyliä enemmän kuin toiset. (Kupias ja Peltola 2009, 147-148.)

3.3.6 Työhönopastaja oppimisen edistäjänä

Työhönopastajan on opastustilanteessa kiinnitettävä huomioita seuraaviin Kupiaksen oppimiskukassa kuvattuihin oppimista edistäviin tekijöihin:



Kuva 7. Oppimiskukka (Kupias ja Peltola 2009, 126)

Työhönopastamisessa on tärkeää, että opastettava kertoo aikaisemmista kokemuksistaan ja osaamisistaan. Uutta asiaa voidaan sitten linkittää olemassa olevaan osaamiseen ja uuden oppiminen helpottuu ja tulee merkitykselliseksi, kun pohjalla on oma tuttu kokemusmaailma.

Joskus aikaisempi osaaminen ja siihen liittyvät käsitykset estävät oppimista, varsinkin jos ne ovat ristiriidassa uuden opittavan asian kanssa. Tällainen tilanne aiheuttaa muutosvastarintaa.

Työhönopastaja joutuu yhdistelmään sekä organisaation että opastettavan oppimistarpeita ja – tavoitteita. Organisaation osaamistarpeet säätelevät painavasti mihin opastuksessa panostetaan. Opastajan kannattaa jo opastustilannetta suunnitellessaan miettiä millaisia oppistavoitteita juuri tälle opastukselle asetetaan.

Usein uusi työntekijä on hyvin motivoitunut oppimaan uutta työtä. Työhönopastajan tehtävä onkin yllä pitää tätä motivaatiota. Opastajan tulisi tietää mitkä asiat opastettavaa kiinnostaa ja mistä näkökulmasta hän asiaa tarkastelee. Myös kannustus asian oppimiselle motivoi tulokasta. Oppimisilmapiirin tulisi olla myönteinen ja turvallinen edistääkseen oppimista ja motivaation pysymistä.

Työhönopastuksessa oppimista voidaan helpottaa hahmottamalla opittavaa asiaa erilaisilla malleilla. Valmiiden mallien käyttämisessä on huomioitava, että jos ne ovat liian monimutkaisia, kannattaa niitä yksinkertaistaa.

Työhönopastettavan tulisi itsensä ottaa vastuuta omasta oppimisestaan. Opastettavalta vaaditaan aktiivista opitun tiedon prosessointia, jotta he ymmärtäisivät asiat ja osaisivat soveltaa niitä työssään. Opastaja voi ohjata opastettavan aktiivisuuden tasoa esittämällä kysymyksiä tai teettämällä tehtäviä.

Hyvä oppimistilanne edellyttää vuorovaikutusta opastajan ja opastettavan välillä. Vuorovaikutuksen syntymiseen vaikuttavaa turvallinen ilmapiiri ja vuorovaikutuksen syntymiselle on oltava tilaa. Opastettavan on uskallettava tuoda esille ajatuksiaan ja kysymyksiään. Opastettavalle myös palautteen saaminen on ensiarvoisen tärkeää, jotta hän pystyy oppimaan ja kehittymään. Opastettava ei välttämättä itse osaa arvioida milloin hän onnistuu ja milloin ei. (Kupias ja Peltola 2009, 127-139.)

3.3.7 Oppimisen esteet

Sydänmaalakan mukaan oppimistyylien kautta voidaan tarkastella oppimiseen liittyviä esteitä.

Toiminnan kautta oppivalla voi esiintyä seuraavia esteitä:

- puuttuu halu oppia, ei ole motivaatiota eikä selvästi ilmaistuja oppimistavoitteita
- oma havainnointi on vähäistä ja kapea-alaista, henkilö on urautunut
- henkilö on "paksunahkainen", ei ole herkkä ympäristön heikoille signaaleille.

Tiedon hankinnan kautta oppiva voi kohdata seuraavia esteitä:

- ajan puute
- tietoa ei ole saatavilla
- tiedot ovat ristiriitaisia
- tietoa on liian paljon
- tiedon puutteellinen dokumentointi

Ymmärryksen kautta oppimiseen liittyy seuraavia esteitä:

- ei ole aikaa asioiden arviointiin
- ymmärtämistä ei pidetä tarpeellisena vaan ajatellaan että pinnallinen tieto riittää
- johtopäätökset ovat ristiriidassa aikaisemman tiedon kanssa
- nykyisen ja uuden tiedon välillä on liian suuri muutos

Tiedon soveltamiseen saattaa liittyä seuraavat esteet:

- asiat unohdetaan dokumentoinnin puutteellisuuden vuoksi
- ei ole mahdollisuutta kokeiluun
- soveltamista ei tueta
- asioita ei jakseta viedä loppuun

Jos yllämainitut esteet saadaan poistettua, oppiminen tehostuu valtavasti. Organisaatiossa tulee olla tämän vuoksi oppimiselle suotuisa ympäristö. (Sydänmaalakka 2001, 41-42.)

Bert Juchin oppimismallissa on kuvattu yksilöstä johtuvia oppimisen esteitä, jotka esitetään alla Kari Lahden soveltamana:

- pieni ikkuna, joka rajoittaa havaintojen tekemistä
- paksu nahka, joka rajoittaa havaintojen vastaanottamista
- suljettu portti, joka ehkäisee suunnitelmien toimeenpanoa
- vuolas joki, joka ehkäisee suunnitelmien viemistä loppuun.

Pienestä ikkunasta katsoessamme näemme asiat hyvin kapea-alaisesti ja kokemusten arviointi häiriintyy. Emme hanki tietoa aktiivisesti ja olemme kiinnostuneita vain muutamista asioista. Liian paksu nahka puolestaan estää uusien ajatusten syntymisen, emme halua hyväksyä uusia näkökulmia. Emme halua kuunnella toisten mielipiteitä, ellemme ole samaa mieltä. Suljettu portti merkitsee sitä, että uusien asioiden aloittaminen on työlästä. Pelkäämme epäonnistumista ja viivyttelämme asian aloittamista. Vuolas virta on este, jossa asiat jäävät usein kesken. Aloitettuamme asian, vaikeudet ja ongelmat lannistavat ja asian saattaminen loppuun jää suorittamatta. (Sydänmaalakka 2011, 42-43; Helsilä 2009, 84-85.)

Kaikki edellä mainitut oppimisen esteet vaikeuttavat tehokasta oppimista. Oppimisen esteitä kohdattessamme tulisi ponnistella voimakkaammin ja kyetä näkemään asiat aina uusista näkökulmista. Jos esteistä ei päästä yli, oppimisen halu alkaa nopeasti hiipua.

3.3.8 Työhönopastuksen vastuuhenkilöt

Esimiehen vastuulla on huolehtia työntekijän perehdyttämisen ja työhönopastuksen järjestämisestä. Hän luo edellytykset tulokkaan perehdyttämiselle ja vastaa sen seurannasta esimerkiksi kehityskeskusteluissa, vuoropuhelun keinoin. Esimiehen vastuita ohjaavat lainsäädännölliset ja moraaliset vaatimukset. Alkuvaiheessa myös turvallisuus ja työsuojeluasiat korostuvat.

Usein esimies delegoi oppimiseen liittyviä asioita toisille henkilöille organisaatiossa, esimerkiksi yrityksessä voi olla nimetyt perehdyttäjät tai työhönopastajat, jotka ovat esimiehen tärkeitä toimintakumppaneja. (Kupias ja Peltola 2009, 53-57.)

Työhönopastajan tehtävä on luottamustehtävä. Työhönopastajan on tunnettava työ, jota opastaa ja järjestelmät, joilla työtä tehdään. Opastaja ei saa olla liian rutinoitunut työnsä tekemiseen, vaan hänen on pystyttävä katsomaan asioita tulokkaan kannalta, opastettava selkeästi ja johdonmukaisesti. Opastajalla tulisi olla hyvät vuorovaikutustaidot ja hänen tulisi rohkaista ja kannustaa opastettavaa. Opastajalla tulisi olla tarpeeksi motivaatiota sekä työhönopastukseen että oman opastustaitonsa jatkuvan kehittämiseen. (Kangas ja Hämäläinen 2007, 14; Lepistö 1992, 41.)

Työhönopastajaksi kannattaa valita henkilö, joka pitää työstään. Hyvän työhönopastajan ominaisuuksiin kuuluu kiinnostus auttaa ja opastaa toista henkilöä. Kyky kertoa asioista yksinkertaisesti on keskeistä, kuten myös kyky kuunnella. Hyvä työhönopastus vaatii juttelua ja vuorovaikutusta. Hyvä opastaja luo tilanteita, jotka antavat opastettavalle mahdollisuuden oman toiminnan ja käsitysten arviointiin. (Kjelin ja Kuusisto 2003, 195-197.)

Kuitenkin jokaisen työyhteisön jäsenen tulisi tuntea oma vastuunsa tulokkaan perehdyttämisestä ja työhönopastamisesta. Jos mahdollista, niin koko lähityöyhteisö tulisi valjastaa joihinkin perehdyttämisen ja työhönopastamisen osa-alueisiin. Näin jokainen pääsee jo alkuvaiheessa tutustumaan tulokkaaseen. Työyhteisön jäsenten tulee kuitenkin olla ajan tasalla tehtävästään ja kiinnostunut perehdyttämisestä. Tunnepitoinen suhtautuminen asioihin tulisi jättää taka-alalle ja antaa tulokkaan itse muodostaa mielikuvansa organisaatiosta, työtehtävistä ja työtovereista. (Kupias ja Peltola 2009, 81-82.)

4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimuksen tavoitteena oli saada asiakirjatuotannon uusille toimihenkilöille yhteinen työhönopastusohjeistus. Työhönopastusohjeistus syntyi tutkimuksen tulosten perusteella tehtävien johtopäätösten seurauksena. Tutkimuksen tärkeimmät johtopäätökset on kerätty myös tutkimuksen ohessa tehtyyn työhönopastusoppaaseen. Tässä luvussa esitellään tutkimuksen luonne, menetelmä, tutkimuksen kulku ja otetaan kantaa tutkimuksen luotettavuuteen..

4.1 Laadullinen tutkimus

Opinnäytetyöni on luonteeltaan laadullinen tutkimus, jossa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Laadullisessa tutkimuksessa aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa ja ihmistä käytetään tiedon keruun välineenä. Aineistoa on tarkasteltu yksityiskohtaisesti ja tutkimuksen kohdejoukko on jo tietty, olemassa oleva, tietyn perustein valittu (asiakirjatuotannon tiimi). (Hirsijärvi, Remes ja Sajavaara 1998, 165.)

Laadullinen tutkimus tutkii yksittäistä tapausta kun taas määrällinen tutkimus tutkii tapausten joukkoa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavaa tapausta käsitellään perusteellisesti syvyysuunnassa (esim. haastattelut) ja tutkimustulosta ei voi yleistää, se pätee vain tutkimuskohteen osalta. Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan usein prosesseja, koska ne ovat monimutkaisia tutkia tilastollisin analyysin. Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan miten ihmiset kokevat maailman, opinnäytetyössäni siis miten työhönopastus tulisi tehdä, kokemukset huomioon ottaen. (Kananen 2014, 18-19.) Tutkimukselleni oli tärkeää saada laadullista tietoa, koska tarkoituksena oli selvittää toimihenkilöiden ajatuksia ja mielipiteitä työhönopastuksesta ja sitoutumisesta.

4.2 Tapaustutkimus

Opinnäytetyöni tutkimusstrategia on tapaustutkimus. Tapaustutkimuksessa tutkimuksen kohteita on usein vain yksi, esim. organisaatio, toiminto, yksilö jne. Tätä yksittäistapausta tutkitaan suhteessa ympäristöönsä luonnollisissa tilanteissa. Tutkimusaineistoa kerätään haastatteluilla, kyselyillä, havainnoilla ym. ja sitä analysoidaan eri menetelmillä. Tutkimuksen lopputuloksena on kehittämisehdotus tai -malli ja tavoitteena on tyypillisimmillään ilmiöiden kuvailu. (Hirsijärvi, Remes ja Sajavaara 2005, 125-126.) Opinnäytetyössäni tutkitaan työhönopastusta ja työhön sitoutumista Optia Palveluiden asiakirjatuotannossa haastatteleamalla toimihenkilöitä. Lopputuloksena on ohjeita työhönopastukseen sekä työhönopastusopas, johon on otettu aineistoa myös haastatteluista. Haastattelujen näkökulma on hyvä työhönopastus ja miten sen avulla saadaan toimihenkilö sitoutumaan työhönsä.

4.3 Teemahaastattelu

Tiedonkeruumenetelmistä käytin haastattelua. Havainnointi ei olisi tuottanut tutkimuskysymyksiini riittävästi tietoa lyhyessä ajassa. Myöskään valmiita aineistoja ei näiden tutkimusongelmien selvittämiseksi ollut käytettävissä. Haastattelukysymykset kohdistettiin tutkittavan ryhmän eli asiakirjatuotannon toimintaan, työhönopastukseen ja sitoutumiseen. Haastattelumuodoista teemahaastattelu tuntui parhaalta vaihtoehdolta, haastateltavia oli kahdeksan henkilöä. Ryhmähaastattelu olisi ollut liian massiivinen, eikä kaikkien mielipiteet olisi tulleet niin selkeästi ja perusteellisesti ilmi. Strukturoituhaastattelu olisi ollut liian kahlitseva, vapaan keskustelun ansiosta sain selkeästi lisätietoa tutkimukseeni. Avoin haastattelu puolestaan olisi saattanut saada vastauksiin ja tutkimustuloksiin liikaa hajontaa, jos keskusteltavat asiat olisivat poikenneet liikaa toisistaan.

Haastattelu tehtiin yksitellen kasvotusten ja teema on aihe, josta keskusteltiin. Kun teemat olivat selkeät, kaikki haastateltavat puhuivat samoista asioista. Haastatteluissani teemoina olivat toimihenkilön sitoutumisen merkitys asiakirjatuotannossa, sitoututtamisen keinojen huomioiminen työhönopastuksessa ja hyvä työhönopastus. Keskustelu eteni haastateltavan ehdoilla. Tutkittava kertoi vapaasti tutkittavasta ilmiöstä. Tutkija teki välillä tarkentavia kysymyksiä ja piti keskustelun aiheessa. Tutkijalla oli jo ennakkonäkemyksiä ilmiöstä jotta hän pystyi laatimaan keskustelun aiheet. Ennen haastattelua tutkija laati rungon haastattelulle. Keskustelun aikana nousi uusia aihealueita joihin haastattelijan piti tarttua. (Kananen 2014, 76-77.)

Haastattelujen aikana analysoitiin myös työhönopastusoppaan ensimmäistä versiota, mitä ajatuksia toimihenkilöillä tuli mieleen ja mitä siihen voisi vielä lisätä. Teemahaastattelu tarjoaa hyvät ja vapaat puitteet jokaisen toimihenkilön omille ajatuksille ja käsityksille asioista.

4.4 Tutkimuksen kulku ja aikataulu

Yksilölliset haastattelut toteutettiin Optia Palveluiden tiloissa joulukuussa 2016. Haastateltavia oli kahdeksan eli kaikki asiakirjatuotannossa työskentelevät henkilöt. Neljä haastateltavista oli kiertäviä toimihenkilöitä eli he työskentelevät sekä asiakirjatuotannon tiimissä että puhelin- ja verkkopalvelutiimissä. Haastateltavat saivat etukäteen sähköpostitse haastattelun kysymysrunгон ja työhönopastusoppaan ensimmäisen version nähtäväkseen. Kysymysrunko on opinnäytetyöni liitteenä, samoin työhönopastusoppaan sisällysluettelo.

Jokaiselle toimihenkilölle varattiin tunnin mittainen haastattelu-aika, joka myös niihin suurinpiirtein meni. Haastateltaville kerrottiin, että haastattelu on vapaaehtoinen ja tutkimustulokset esitetään niin, ettei vastaajat ole tunnistettavissa tuloksista. Haastattelut nauhoitettiin ja asioita myös kirjattiin ylös.

Kysymykset käsittelivät siis kolmea teemaa: toimihenkilön sitoutumisen merkitys asiakirjatuotannossa, sitouttamisen keinojen huomioiminen työhönopastuksessa ja hyvä työhönopastus. Taustatietoina kysyin työkokemusvuodet pankissa ja paljonko niistä on Säästöpankki Optiassa. Päädyin kuitenkin siihen, että niitä tietoja en käytä, jotta vastaajat säilyisivät mahdollisimman anonymeinä ja sillä tiedolla ei ollut mihinkään kysymykseen ratkaisevaa merkitystä. Haastateltavat olivat hyvin innostuneita haastateltavasta aiheesta. Osa ei juurikaan tarvinnut lisäkysymyksiä, joillekin piti tehdä tarkentavia kysymyksiä päästäkseen kertomaan siitä aiheesta mistä oli tarkoitus.

4.5 Haastatteluaineiston analysointi

Teemahaastattelujen aineistot kirjoitetaan tekstimuotoiseksi eli litteroidaan. Litterointi on hidasta, joten tutkija joutuu miettimään millaista litterointitekniikkaa hän käyttää. Litteroinnissa voidaan erottaa seuraavat tasot: sanatarkka litterointi, yleiskielinen litterointi ja propositiotason litterointi. Sanatarkassa litteroinnissa puhe kirjoitetaan sanasta sanaan, eleet ja äänenpainot huomioidaan erikoismerkeillä. Yleiskielisessä litteroinnissa teksti on muutettu kirjakiellelle ja propositiotasolla kirjataan ainoastaan sanoman ydinsisältö. (Kananen 2010, 58-59.)

Tässä opinnäytetyössä haastattelut litteroitiin osittain sanatarkasti ja joissakin kohtaa propositiotasolla, kun asia ei ollut haastattelutuloksen kannalta olennainen eli sivuttiin jotain muuta asiaa kuin mitä teema edellytti. Litterointi tapahtui heti haastattelujen jälkeen. Osa haastatteluista oli vielä tekemättä kun osa jo litteroitiin. Yhden haastattelun litterointiin meni noin kolme tuntia ja liuskoja tuli keskimäärin neljä haastattelua kohden.

Teemahaastatteluissa kerätyn tiedon analysointi on laadullisessa tutkimuksessa yksi tärkeimmistä vaiheista, jossa pyritään saamaan ymmärrys tutkittavasta kohteesta ja vastaukset tutkimusongelmaan. Usein haastatteluaineistot ovat niin laajoja, että ratkaisun löytäminen saattaa edellyttää aineiston lukemista useita kertoja. Aineiston tiivistämistekniikalla saadaan ylimääräinen tekstiaineisto pois. Teemahaastattelujen teksti minimoidaan teemoittain ydinsanoihin, jotka kertovat mitä kappale sisältää. Näin saadaan selville suuremmat kokonaisuudet tekstin sisällöstä. (Kananen 2010, 60-61; Hirsijärvi, Remes, Liikanen & Sajavaara 1986, 54.)

Litteroinnin jälkeen tein haastatteluista yhteenvedon eli analysoin ne teemoittain. Vedin jokaisen haastattelukysymyksen alle yhteen kaikkien haastattelujen vastaukset tiivistetysti, ydinsanoilla ja lauseilla. Pyrin saamaan vastauksista selville yhteneväisyydet ja vastaukset tutkimuskysymyksiini. Kysymykset olivat valmiiksi järjestettynä teemoittain. Otin myös sitaatteja työhöni, koska ne tuovat mielestäni luotettavuutta tutkimuksen johtopäätöksille. Saatuja tutkimustuloksia vertailin sitten aiemmin esittämiini teorioihin.

4.6 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen voidaan vaikuttaa koko tutkimusprosessin ajan. Dokumentaatiolla on suuri merkitys; kaikki ratkaisut tutkimuksen eri vaiheissa pitää perustella ja tutkimusmenetelmät valittava huolella, jotta tiedetään menetelmien soveltuvuus tutkittavaan ilmiöön. Myös se, miten luotettavaa on haastatteluaineisto; eli miten haastattelut ja litterointi on tehty ja onnistuneet, vaikuttavat tutkimuksen luotettavuuteen. Haastattelijan pitää lisäksi itsensä pystyä olemaan vaikuttamatta haastateltaviin. (Kananen 2010, 69; Hirsijärvi & Hurme 2000, 85.)

Tämän tutkimuksen haastattelut toteutettiin Optia Palveluiden tiloissa ja haastattelut tehtiin kasvokkain, ilman häiriötekijöitä. Kaikki toimihenkilöt Optia Palveluiden asiakirjatuotannosta osallistuivat haastatteluihin. Haastattelut kulkivat saman kaavan mukaan, kysymysrunkoa noudatellen.

Pyrin kuuntelemaan haastateltavaa ja auttamaan tarkentavilla kysymyksillä jos kysymyksen sisällön ymmärtäminen oli vaikeaa. Litterointi oli helppoa, koska ääni kuului nauhalta todella selkeästi.

Haastattelut olivat luottamuksellisia, ilmapiiri vapautunut ja haastateltavat kertoivat asioista omista näkökulmistaan. Haastattelujen pohjalta sain tietoa, joka tuki omaa käsitystäni tutkimusongelmasta, työyhteisön jäsenenä. Lisäksi pystyimme puhumaan samaa kieltä ja ymmärtämään toistemme tarkoitusta helpommin kun sekä haastateltavat että mina työskentelemme samassa tiimissä tasavertaisina työkavereina.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tulokset esitellään tässä kohtaa haastattelujen teemojen näkökulmien kautta, eli toimihenkilön sitoutumisen merkitys asiakirjatuotannossa, sitouttamisen keinojen huomioiminen työhönopastuksessa ja hyvä työhönopastus.

5.1 Toimihenkilön sitoutumisen merkitys asiakirjatuotannossa

Työhön sitoutuminen nähtiin Optia Paveluiden asiakirjatuotannon toimihenkilöiden keskuudessa sel-laiseksi, että työtä tehdään tiimissä yhdessä työkaverit huomioiden ja pyritään yhdessä saavutta-maan asetetut tavoitteet. Työn tekemisestä kannetaan kollektiivinen vastuu ja työt tehdään mahdol-lisimman hyvin, kukin osaamisensa mukaan. Turhia poissaoloja ei ole ja työpaikan työaikoja ja sään-töjä noudatetaan.

”Minun mielestä se on sitä, että tullaan joka päivä töihin, ihan tällöinen arkinen asia ja ajallaan. Ja turhia poissaoloja ei ole. Työntekemisen kannalta se on sitä, että kan-netaan vastuu siitä, että sovitut työt tulee tehtyä.” H4

”Että ollaan täysillä mukana siinä ja tehdään niitä töitä parhaansa mukaan ja yhteis-ten tavoitteiden saavuttamiseksi tehdään töitä. Ei ajatella että teen yksin vaan teh-dään työt tiiminä ja katotaan että kaikki työt tulee tehtyä.” H1

Työhön sitoutumiseen nähtiin kuuluvan se, että ammattitaitoa hankitaan muutostilanteissa oma-aloitteisesti sekä on valmis kehittämään työtä ja työtapoja. Sitoutunut henkilö on valmis muutoksiin ja on motivoitunut työn tekemiseen.

Toimihenkilön sitoutumisella oli kaikkien haastateltavien mielestä todella suuri merkitys. Vastauksista tuli ilmi, että jokaisen tulee kantaa vastuunsa tiimityössä ja selvityä osaltaan työtehtävistä. Toisten tulee pystyä luottamaan että tehtävät hoituvat jokaisen osalta. Asetetut tavoitteet pystytään saavut-tamaan kun kaikki sitoutuvat työhön ja saadaan aikaan parempaa tulosta.

”On sillä merkitystä. Tavallaan toiset voi luottaa, että nämä hommat tulee hoidettua ja saadaan parempaa tulosta ihan selkeesti, kun kaikki on sitoutuneita. Saavutetaan ne tavoitteet.” H4

Sitoutunut toimihenkilö on sitoutunut myös oppimaan uutta ja kehittämään itseään, joka vaikuttaa koko työyhteisöön positiivisesti. Annettuja ohjeita noudatetaan ja neuvotaan toisia ohjeiden puit-teissa. Sitoutunut toimihenkilö ei valikoi työtehtäviään vaan tekee kaikenlaiset työtehtävät mitä eteen tulee. Kun toimihenkilöt ovat sitoutuneita, vastaajien mielestä kaikkien on silloin helppo työ-skennellä ja työyhteisö voi hyvin, työ on tuloksekasta ja tehokasta. Perehdyttäjän ja perehdytettävän sitoutumisella nähtiin olevan perusta myös perehdyttämisen onnistumiselle.

”...on sitoutunut oppimaan uutta ja kehittämään itseensä, joka vaikuttaa sitten taas koko työyhteisöön. Kun ihminen haluaa kehittää itseensä ja sitoutuu siihen, että kaik-ki työt tehdään mitä vastaan tulee, eikä rueta valikoimaan, silloin työyhteisökin voi hyvin ja kaikkien on helppo työskennellä.” H6

Työpaikan yhteishengellä nähtiin olevan lähes kaikkien toimihenkilöiden vastauksissa suurin vaikutus toimihenkilön sitoutumiseen. Kun porukkaan otetaan mukaan, kohdellaan tasavertaisesti kaikkia, jutellaan kaikille ja tervehditään kaikkia, se lisää sitoutumista. Tulee tunne, että arvostetaan ja töihin on mukava tulla. Myös työkavereilta, tiimin vetäjältä ja asiakkailta saatu positiivinen palaute auttaa työhön sitoutumisessa.

”Asenne ja motivaatio minun mielestä vaikuttaa, mutta tietysti myös se porukan henki. Kannustaminen, että jos tsempataan ja tuupataan aina toinen toisiamme niin se vaikuttaa paljon positiivisemmin siihen tekemiseen.” H2

Esimieheltä toivottiin enemmän palautetta tehdystä työstä. Hyvä työhön perehdyttäminen ja ohjeiden selkeys nähtiin sitouttavana tekijänä, tuntee heti alussa kuuluvansa osaksi työyhteisöä. Työn mielekkyys ja vastuun saaminen nousi vastauksissa yhdeksi tärkeimmäksi työhön sitouttavaksi tekijäksi. Pitää olla tarpeeksi monipuolinen ja selkeä toimenkuva, liian yksitoikkonen työ tylsistyttää.

”No mulla ainakin se, että minä tykkään omasta työstä, työ on tarpeeksi monipuolista ja sitten se, että minä tiän mitä minun pitää tehdä, mulla on selkeä toimenkuva.” H7

Työn kuormituksen tulee olla myös sopivan vireä, liika kuormitus ja kiire vähentävät tutkimuksen mukaan sitoutumista. Suurin osa vastaajista oli myös sitä mieltä, että kun tiimissä annetaan mahdollisuus oppia uutta ja siihen opastetaan sopivassa tahdissa ja kannustetaan toisia, toimihenkilön sitoutuminen organisaatioon kasvaa. Toimihenkilön työhön ja organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavina tekijöinä nähtiin myös tulevaisuuden näkymät ja etenemismahdollisuudet työyhteisössä, palkka ja muut edut, työpisteen ergonomia ja työvälineet, työsuhteen kesto ja työyhteisön avoimuus sekä informaation kulkeminen johdosta alaisille ja päinvastoin.

Haastatteltujen toimihenkilöiden mielestä ne henkilöt, jotka työskentelevät jatkuvasti asiakirjatuotannossa ovat erittäin sitoutuneita työhönsä, kun taas kiertävien osalta tilanne nähtiin heikommaksi. Kiertävät toimihenkilöt työskentelevät sekä asiakirjatuotannossa että puhelin- ja verkkopalvelutiimissä vuorotellen. Vakituaisesti asiakirjatuotannossa työskentelevien sitoutuneisuus näkyy yleisenä vastuun kantamisena siitä, että kaikki työt tulee tehtyä. Lisäksi kaikki pystyvät kysymään kaikilta apua ja tietoa jaetaan. He myös haluavat kehittää ammattitaitoaan. Toisaalta heidät koettiin niin sitoutuneiksi tekemään tavanomaista työtään, että kiire aikana opastaminen uusiin työtehtäviin voi jäädä puolitiehen.

”Kyllä minusta ainakin nämä mitkä ovat niin sanotusti vakituisesti asiakirjatuotannon puolella, nämä ovat sitoutuneita. näkyy yleisenä huolena että tuleeko nyt kaikki tehtyä ja kuka huolehtii tästä. Vastuu. Ja semmoisenakin näkyy, että pystyy ihan reilusti kysymään toiselta.” H4

”Nämä jotka ovat koko ajan asiakirjatuotannossa niin ne ovat hirmu sitoutuneita, koska ne saa tehdä kaikkee ja ne osaa tehdä kaikkee ja ne on koko ajan tässä.”

Kiertävien heikompaan työhön ja työyhteisöön sitoutumiseen on vaikuttanut negatiivisesti työn rikkonaisuus. Alusta lähtien tiimi on vaihtunut säännöllisin syklein, yleensä kahden viikon välein ja se on vaikuttanut asioiden oppimiseen. Ei ehdi oppia asioita kunnolla. Kiertävien työtehtävät vaihtelevat myös helpommin ja liikaa tilanteen mukaan, joka tuo epävarmuutta ja vähentää sitoutuneisuutta.

”Sitotumattomuus näkyy siinä työssä, että ei pysty hirveen selkeesti tai tehokkaasti työskentelemään, jää itelle epävarma olo. Vaikka niin kun on tavallaan työhön sitoutunut, mutta sitten jos ei osakaan tarpeeksi hyvin niin se kaihertaa.” H5

Kiire nähtiin kuitenkin suurimmaksi esteeksi toimihenkilön työhön sitoutumiselle. Uusia asioita ei ke- retä kunnolla omaksua tai opettaa, aikaa tiedon etsimiseen ja lukemiseen työaikana on liian vähän. Uusia asioita ja muutoksia tulee jatkuvasti.

”No tuota kiire ainakin. Nyt on vähän helpompi, mutta välillä on ihan mieletön kiire. Sitten se osaamisen puute.” H5

Esimieheltä toivottiin aktiivisempaa otetta asioista tiedottamiseen ja käytännön tuen antamiseen. Toivottiin että asiota käytäisiin läpi yhdessä esimiehen kanssa, jolloin ei olisi asioiden väärin tulkitsemisen vaaraa. Sitoutumisen esteenä nähtiin myös johdon osalta se, jos epäkohtiin ja ongelmiin ei puututa ja ne jäävät työntekemisen haitaksi. Osa vastaajista koki että tiimissä pidetään töitä eriarvoisena, kaikkia työtehtäviä ei arvosteta samalla tavalla. Tämän vaikuttaa siihen, miten toimihenkilö kokee omaa työtänsä arvostettavan ja sitä kautta hänen sitoutumiseensa. Huono työhönopastus oli myös yksi seikka, joka estää toimihenkilön sitoutumista työhönsä ja nousi vastauksista esille. Jos ei osaa tehdä mitä pitäisi osata ja joutuu koko ajan kysymään, vähentää se sitoutumista. Tai jos ei ehditä antaa apua, kun sitä tarvitsee tai toinen neuvoo asian toisella tavalla kuin toinen, ristiriitaisesti. Toisaalta liian helppojen ja rutiiniomaistenkin työtehtävien jatkuva tekeminen koettiin vastusten perusteella sitoutumista vähentäväksi tekijäksi.

”Varmasti se huono tai heikko perehdytys. Ja sitten jos joutuu tekemään jotakin semmosta mitä ei osaa tai on liian vaikea tehtävä tai toisaalta sitten taas jos tekee liian paljon rutiinia, liian helppoo, et tylsistyy.” H7

Tutkimuksessa saadut tulokset myötäilevät teoriaosuudessa luvussa 2.2. esitettyjä seikkoja työntekijän sitoutumisen merkityksestä ja luvussa 2.3. kuviossa 3 sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä.

5.2 Sitouttamisen keinojen huomioiminen työhönopastuksessa

Tutkimuksen mukaan työhönopastusta tarvitaan sekä uusille työntekijöille että myös uusiin työtehtäviin siirtyville toimihenkilöille. Jotta sitoutuminen työhön ja organisaatioon alkaisi tapahtua, pitäisi haastateltavien mielestä työhönopastuksen olla kiireetöntä ja suunnitelmallista. Opastettavan kanssa tulisi olla aikaa käydä läpi useamman kerran vaikeampia asioita, ettei jäisi epäselvyyksiä ja ettei opastettavalle tulisi pelkoa siitä, ettei hän selviä töistä tai ei osaa.

Opastajan pitäisi keskittyä vain opastettavaan ja opastukseen eikä tehdä siinä rinnalla muita töitä tai vastailla puhelimeen. Vastaajien mukaan opastajan tulisi olla nimetty henkilö, joka neuvoo opastettavalle kuuluvat työtehtävät ja valvoo että kaikki tarpeellinen ja suunniteltu tulee opastettua. Nimetty opastaja kulkisi opastettavan rinnalla ensimmäiset viikot.

”Että siinä on riittävä se aika. Voi olla yksilöitä jotka oppii 10 minuutissa ja toinen oppii 10 tunnissa. Että siinä on se vierihoidon mahdollisuus. Ois helpoin että ois vain yksi henkilö joka opastaa ja sitten sillä on jo valmiiksi vähän kättä pitempää. Ja sen puoleen vois kääntyä jatkossakin sitten. Ja suunnitelma ois olemassa, jota vois oman toimenkuvan mukaan vaihtaa sitten.” H2

Työhönopastettavan sitoutumisen alkamiseen vaikuttaa tutkimuksen mukaan myös se, ettei häntä jätetä heti yksin vaan seurataan miten hän alkaa pärjätä ja kannustetaan työnteossa. Opastamisessa vierihoidtomallia pidettiin parhaana opastuskeinona sitoutumisen kannalta. Opastettava saa ensin katsoa vierestä miten työtä tehdään ja kun hän alkaa itse tehdä työtä, on opastaja lähellä, jolta voi kysyä. Opastajan tulisi keskustella opastettavan kanssa, miten opastettava oppii parhaiten ja käyttää tämän oppimistyylin mukaisia metodeja opastuksessa. Esimerkiksi jos opastettava haluaa ensin lukea teoriassa ja sitten vasta kokeilla, tämä mahdollisuus tulisi hänelle antaa.

Myös sitä pidettiin tärkeänä, että opastaja käy kysymässä opastettavalta miten työt häneltä sujuvat, koska joskus opastettavan on vaikea tulla kysymään apua. Opastajan kannattaisi seurata väliajoin opastettavan työntekoa ja puuttua havaittuihin virheisiin mutta antaa myös positiivista palautetta opituista asioista. Vastaajien mielestä on tärkeää, että uusi henkilö otetaan mukaan tiimiin yhdeksi samanarvoiseksi jäseneksi ja että hän tuntee olonsa tervetulleeksi työyhteisöön. Opastettavalle pitäisi pyrkiä saamaan tunne, että hän saa kysyä milloin vain ja keneltä vain apua.

Ohjeistuksen läpikäyminen ja tiedon etsimisen opastaminen nousi yhdeksi tärkeimmäksi asiaksi, joka opastajan tulisi huomioida opastuksessa ja joka vaikuttaa opastettavan työssä pärjäämisen kautta sitoutumiseen. Ohjeita on monessa paikassa.

Sisäisen intran käyttäminen vaatii hieman harjoittelua, joten sitä on hyvä yhdessä harjoitella. Uuden toimihenkilön oppimista olisi vastausten mukaan hyvä seurata esim. palvereissa ja kehityskeskusteluissa, joissa pitäisi pyrkiä avoimeen keskusteluun puolin ja toisin. Opastettavalle pitäisi luoda ilmapiiri, jossa hän pystyisi kertomaan avoimesti tuntemuksistaan miten hänellä sujuu ja tarvitseeko hän jossain asiassa lisää opetusta. Esimiehen ja opastajan tulisi antaa rakentavaa palautetta, jotta opastettava tietää missä hän on onnistunut ja mitä häneltä vielä odotetaan.

”Varmaan pitäisi pitää pieniä palavereja että miten on asiat oppinut ja missä vielä oppimista. Oppijan pitäisi olla avoin myöntämään että tämä homma ei vielä toimi ja tarvitsen lisäopastusta. Varmaan niin kuin seuranta ja siihen kehittymiseen ja avoin keskustelu. Virheistä ja onnistumisista palautteen antaminen. Suunnitelmallisuus ja selkeä työnjako.” H8

Myös osaamisen kehittymistä palkkauksen keinoin huomioimalla pidettiin tutkimuksessa sitouttavana tekijänä.

5.3 Hyvä työhönopastus

Hyvä työhönopastus on tutkimuksen mukaan riittävän pitkä ja opastettavaa ei jätetä liian aikaisessa vaiheessa yksin tekemään. Tukihenkilön pitäisi olla vierellä jonkin aikaa. Vierihoidtomallia pidettiin parhaana työhönopastusmuotona asiakirjatuotannossa. Ensin kartoitetaan mitä uusi työntekijä osaa ja mitä työtä hänen on ajateltu tehtävän. Sitten opastetaan askel askeleelta vieressä, perustellen asioita. Ensin opastetaan helpompaa asiaa, jota opastettava sitten tekee itsenäisesti ennen kuin taas opetetaan seuraavaa, vaikeampaa asiaa. Työhönopastus tapahtuisi esimerkkitapausten avulla ja opastuksessa voisi olla tukena materiaalia opastettavasta asiasta. Ennen kuin opastettava aloittaa tekemään itsenäisesti töitä, seurataan muutama tapaus vierestä että työn tekeminen varmasti sujuu ja asiat menevät oikein. Ensiarvoisen tärkeänä haastateltavat pitivät sitä, että opastaja keskittyy opastamiseen eikä tee muita töitä tai vastaa puhelimeen samanaikaisesti.

”Riittävän pitkä työhönopastus, se ei ole niin lyhyt että raapaistaan vain pintaa ja sitten jätetään aloittaja yksin. Siinä pitäisi olla se tukihenkilö jonkin aikaa, siltä voi kysyä ja tunnustaa että nyt en osaa. Rauhoitetaan neuvojalle se aika. Ei vaadita että tavaltaan selviytyy kaikista rutiinistöistä ja vasemmalla kädellä opastaa. Ensin pitäisi kartoittaa mitä uusi laitetaan vaiheittain tekemään, ettei koko palettia opasteta kerralla. Ja osaaminen tällä hetkellä ja mitä työtä hänelle on ajateltu.” H4

Tutkimuksessa kävi selkeästi ilmi, että työhönopastuksen pitäisi olla suunnitelmallista. Opastamisesta pitäisi tehdä suunnitelma ja nimetty vastuupastaja huolehtisi, että kaikki tulee opastettua, mitä on tarkoituskin. Opastamiseen voisi kuitenkin joidenkin vastaajien mielestä osallistua muitakin kuin nimetty henkilö. Opastamisen suunnittelussa tulisi huomioida opastettavan oppimistyyli. Opastamiseen käytettävä aika lyhenee ja oppiminen on mielekkäämpää. Lisäksi pidettiin tärkeänä, että sillä joka opastaa, on opastettavasta asiasta asiantuntemusta. Opastamisen välillä olisi palautekeskusteluja, joissa sekä opastaja voisi kysyä miten menee ja opastettava voisi kysyä epäselviä asioita. Palautetta annettaisiin molemmin puolin. Myös opastuspaikalla on merkitystä. Koneet ja työvälineet pitäisi järjestää rauhalliseen paikkaan ja niin että kaikki tarpeellinen materiaali on saatavilla.

”Se on suunnitelmallista ja ois semmonen seuranta että molemminpuolin pystys siinä sanomaan. Palautetta molemminpuolin.” H5

”Kyllä se tarvii sen että siinä on se joka opettaa. Sillä on aikaa opettaa sitä opetettavaa ja alussa vaikka ihan vierihoidtoa.” H3

Yksi tärkeimmistä seikoista, joka nousi esiin hyvän työhönopastuksen piirteissä, oli tiedon etsimisen opastaminen.

Uudelle toimihenkilölle pitäisi neuvoa, mistä tietoa löytyy ja miten esim. sisäisestä intrasta tietoa haetaan. Tiedon hankkiminen oma-aloitteisesti nopeuttaa työtehtävien omaksumista ja töistä selvitymistä. Jos ohjeita ei jostain ole olemassa, joidenkin haastateltavien mukaan opastuksen yhteydessä pitäisi antaa mahdollisuus tehdä asiasta oma ohje ja muistiinpanot huolella, jotta niitä voisi sitten jatkossa käyttää tukena. Alkuun voisi olla hyvä olla olemassa ohjekansio, jossa opastettavat asiat olisi lyhyesti kerrottuna.

”Se, että siinä on ensinnäkin se nimetty henkilö, joka on se opastaja ja sitten on riittävästi aikaa sillä opastajalla tehdä sitä hommaa, se ei tee sitä oman työnsä ohessa niin kuin sivuhommana. Ja että siinä keretään käydä just semmoset asiat mistä löytää jonkun ohjeen tai mistä löydät apuja ite että oppii niin kuin etsimään sitä tietoo.” H7

Työnopastuksessa on haastateltavien mielestä tärkeää että opastettava tuntee itsensä arvostetuksi ja häntä tai opastettavia asioita ei vähätellä. Opastettavan oppimistyyli pitäisi selvittää ja opastus pitäisi tapahtua opastettavan ehdoilla, miten hän parhaiten oppii. Joku voi oppia paremmin lukemalla ja joku toinen taas käytännön tekemällä. Osa haastateltavista toivoi yksikköllisyyttä ja joustavuutta opastettavan toiveiden mukaan. Opastettavaa kuunneltaisiin muissakin asioissa tasavertaisesti ja häntä pidettäisiin heti yhtenä tiimin jäsenenä.

Tällä hetkellä haastateltavien mielestä työhönopastus asiakirjatuotannossa on kiireistä, opastetaan oman työn ohessa ja uutta asiaa tulee jatkuvasti paljon. Opastus ei ole ollut vastaajien mielestä kovin tarkasti suunniteltua ja määrättyä työhönopastajaa ei ole ollut. Asiat kuitenkin määritellään, kuka opastaa mitäkin kenellekin.

”Liian kiireinen, siihen ei oo yhtä henkeä vaan. Siellä kun ne omat työt painaa niin se tekee siitä liian hätäisen. Mutta onneks sitten taas porukkahenki on semmonen että voi mennä kysymään, ei se siitä oo kiinni.” H2

Käytännön työhön joutuu aika nopeasti ja tällöin on hyvä, jos on kokeneemman henkilön työpari. Asioista voi kysyä koko ajan ja neuvontapuheluja kuulee samalla. Niistä oppii paljon. Työ asiakirjatuotannossa on hektistä. Jos jotakin on suunniteltu opastettavan, voi tilanne muiden töiden osalta kääntyä hetkessä niin kiireiseksi, että opastus jää tekemättä sillä hetkellä, ei ole resursseja. Aluksi opastus tehdään vieressä neuvoen ja sen jälkeen itsenäisesti. Työyhteisön henkeä pidettiin niin hyvänä, että apua voi kysyä keneltä tahansa. Kovan tason ammatilaiset eivät panttaa tietoa. Opastettavia asioita asiakirjatuotannossa pidettiin laajoina ja monimutkaisina.

Työhönopastajalla nähtiin olevan merkittävä rooli työhönopastuksen onnistumiseen ja opastettavan työhön sitoutumiseen. Vastauksissa tuli selkeästi ilmi, että työhönopastajan pitää olla opastukseen sitoutunut ja haluta tehdä opastustyötä. Opastajan kautta opastettava saa ensimmäisen kuvan työpaikasta ja työyhteisöstä. Opastajan tulisi osata ilmaista opastettavan kehitettävätkin asiat positiivisen kautta. Virheitä ei pdä etsiä ja niistä ei tulisi moittia. Haastateltavien mukaan opastajan tulisi ruokkia vuorovaikutusta opastuksen aikana, työstä tulisi keskustella opastettavan ehdoin.

Opastuksen tulisi myös tapahtua sellaisella tavalla, jolla opastettava oppii parhaiten. Opastajalta itseltään vaaditaan asiantuntemusta siitä asiasta mitä opastaa ja hänen tulee kannustaa opastettavaa oppimisessa. Opastajan pitäisi varmentaa myös että oppi on mennyt opastettavalle perille, eikä lopettaa opastamista kun suunnitelman mukaan kaikki asiat on käyty läpi. Opastajan tulisi pyrkiä järjestelmälliseen opastukseen, jotta opastettavan mielenkiinto asiaan pysyisi.

”No just kannustava ja rohkaseva pitää olla, ettei tule semmonen olo etten minä osaa ja opi ikinä. Ja tietysti hänen itsensä (opastajan) pitää olla hyvin perillä asiasta.” H7

”Kun se saa sen opastajan tehtävän, niin se sitoutus ite siihen ja ei antas kaiken muun mennä siitä ohi. Kun tehtävä on sulle annettu, niin antas sille aikaa sille tehtävälle eikä ottas siihen ohi kaikkee muuta vielä lisäksi.” H6

Työhönopastajalta vaaditaan tehdyn tutkimuksen mukaan ihmissuhdetaitoja ja ihmistuntemusta. Hänen tulisi osata kuunnella opastettavaa ja ottaa opastettavan mielipiteet huomioon. Opastajan tulisi olla rauhallinen, jämäkkä ja täsmällinen. Hänen tulisi tehdä niin kuin sanoo ja opastaa positiivisella asenteella, negatiivinen asenne tarttuu helposti opastettavaankin. Hyvä ulosanti, selkeys ja ulospäin suuntautuneisuus ovat tärkeitä avuja opastajalle. Opastajan tulisi olla helposti lähestyttävä ja ystävällinen, jotta opastettava uskaltaa kysyä häneltä neuvoa opastustilanteessa ja myöhemminkin.

”Aika avoin pitäis olla ja helposti lähestyttävä että siltä uskaltaa sitten mennä kysymäänkin. Kiireetön, että ei tuo sitä vaikka omilla töillä on kiire, niin sitä kiirettä siihen opastushetkeen.” H6

”Semmonen kärsivällinen on tietysti hyvä olla sen ihmisen ja että osaa sen asian. Tietää mitä tekee. On selkeä ja osaa neuvoa asian asiana, ei rönnyile liikaa.” H5

6 UUDEN TOIMIHENKILÖN SITOUTTAMINEN TYÖHÖNOPASTUKSELLA OPTIA PALVELUIDEN ASIAKIRJATUOTANTOON

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, mikä merkitys toimihenkilön sitoutumisella on Optia Palveluiden asiakirjatuotannossa, miten sitouttaminen voidaan aloittaa uudelle toimihenkilölle jo työhönopastusvaiheessa ja millaista hyvä työhönopastus on. Lisäksi tarkoituksena on tehdä asiakirjatuotannolle työhönopastusopas, johon on koottu vinkkejä ja ohjeita työhönopastajalle ja asiantietoa työhönopastettavalle. Tässä luvussa vastaan alkuperäisiin tutkimuskysymyksiin tutkimusaineiston perusteella.

Toimihenkilöiden työhön sitoutumisella nähtiin olevan todella suuri merkitys. Sitä pidettiin työn onnistumisen perustana. Jokaisen pitää kantaa kollektiivinen vastuunsa tiimin työn tekemisessä sekä opastaa ja neuvoa toisia kykyjensä mukaan. Tämä puolestaan vaikuttaa positiivisesti työilmapiiriin. Kuten teoriaosuudessa todettiin, aito sitoutuminen helpottaa arkipäivän sujuvuutta.

Sitoutuminen luo myös pohjan perehtymisen onnistumiselle. Varsinkin työhönopastajan tulee olla sitoutunut opastustyöhönsä, niin ettei tee muuta työtä samalla ja keskeytä jatkuvasti opastusta, mutta myös opastettavan tulee olla sitoutunut oppimiseen. Haastateltavat kokivat, että sitoutunut työyhteisö on tehokas, saa aikaan paremmin tuloksia ja saavuttaa paremmin asetetut tavoitteet yhdessä, aivan kuten Viitalakin kirjoittaa teoriaosuudessa. (Viitala 2013, 15-16.)

Asiakirjatuotannossa vakituisesti työskentelevät toimihenkilöt nähtiin työhönsä ja tiimiinsä hyvin sitoutuneiksi. Kuten teoriaosuudessa mainitaan, sitoutuminen on vahvempaa kun työryhmän tavoitteet ja tarkoitukset ovat selkeät. Kiertävien toimihenkilöiden kohdalla tiiviin sitoutumisen esteeksi nousi työn hajanaisuus, työn laaja kirjo sekä liian nopea tai puutteellinen työhönopastus. Sekä tutkimuksessa että teoriaosuudessa kävi ilmi, että työsuhteen luonne vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen. Määräaikaisissa työsuhteissa toimivat henkilöt eivät koe olevansa työnantajalle erityisen tärkeitä ja sitoutuminen työhön on vähäisempää. (Lampikoski 2005, 27-30). Käsittelen myöhemmin tässä luvussa yksityiskohtaisemmin asioita, joilla toimihenkilö voitaisiin saada jo työhönopastusvaiheessa sitoutumaan työhönsä ja työyhteisöönsä.

Tutkimuksen tuloksissa ensiarvoisen tärkeänä työhönopastuksessa pidettiin vierihoitoa. Nimetty opastaja opettaa vierellä ja sen jälkeen seuraa jonkin aikaa kun opastettava tekee työtä itsenäisesti. Opastus tapahtuu vaiheittain. Tutkimuksessa kävi ilmi, että aina ei vierihoidomahdollisuutta kiireen takia ole ja opastaja ei pysty keskittymään pelkästään opastustyöhön vaan hänen on tehtävä muita töitä opastuksen ohessa. Tämä seikka nähtiin suurena ongelmana. Myös työhönopastuksen suunnitelmallisuutta korostettiin lähes kaikissa haastatteluissa ja suunnitelmassa pysymistä. Palautekeskustelut opastuksen eri vaiheissa nähtiin tärkeinä. Tutkimuksen tulokset ovat yhteneväisiä teoriaosuudessa esitettyjen suunnitelmallisuutta ja palautteen antamista koskevien asioiden kanssa. Teoriaosuudessa esitetystä opetussuunnitelmasta avustavine kysymyksineen (kappale 3.3) olisi apua asiakirjatuotannon työhönopastuksen suunnitteluun.

Työhönopastajan persoonalla ja toimintatavalla on tutkimustulosten ja teoriapohjan (kappale 3.3.6) perusteella merkitystä opastettavan oppimiseen ja sitä kautta sitoutumiseen. Opastajan tulisi kannustaa opastettavaa ja esittää asioita mahdollisimman selkeästi ja positiivisessa valossa. Opastajan asenteen nähtiin tarttuvan helposti opastettavaan. Vuorovaikutus opastettavan ja opastajan välillä nousi tutkimuksessa tärkeäksi seikaksi. Opastajan tulisi pysähtyä keskustelemaan rauhassa opastettavan kanssa asioista ja ottaa selville millä tavalla ja mitä asioita opastettava haluaa opastettavan erityisesti. Opastettavan oppimistyylin selvittäminen on lähtökohta opastuksen suunnittelulle. Opastus rakennetaan ainakin osittain opastettavan oppimistyyliä myötäillen. Opastajan tulisi ennakkoon selvittää mitä opastettava asiasta jo osaa. Lähes kaikissa vastauksissa korostettiin opastajan sitoutumisen tärkeyttä opastustyöhön. Hänen pitää olla kiinnostunut myös opastettavasta ja hänen oppimisestaan.

Seuraavaksi esittelen tutkimustulosten perusteella seikkoja, joita kannattaa huomioida uuden toimihenkilön työhönopastuksessa. Niiden nähtiin vaikuttavaan suoranaisesti työhön sitoutumiseen.

6.1 Työhönopastuksen suunnitelmallisuus

Työhönopastuksen onnistumiselle lähtökohtana on sen suunnitelmallisuus. Opastuksesta tehdään kirjallinen suunnitelma, johon merkitään ainakin kuka opastaa, mitä opastaa ja milloin opastaa. Lisäksi nimetään vastuuhenkilö työhön opastukselle, joka valvoo, että kaikki asiat tulevat opastetuiksi ja opastettava on tarvittavat asiat oppinut. Vastuuopastaja myös huolehtii lisäopastuksen suunnittelusta, jos sitä tarvitaan. Jos vastuuopastaja ei itse ehdi tai pysty oman osaamisensa puolesta kaikkea opastamaan, voidaan opastustehtäviä siis jakaa toisillekin toimihenkilöille heidän asiantuntemuksensa ja opastustaitojensa mukaisesti. Työhönopastussuunitelman tekemiseen voi käyttää teoriaosuiden kappaleen 3.3 menetelmiä. Tässä opinnäytetyössä tehdään lisäksi työhönopastusopas, jossa on ohjeita opastajalle, teoriatietoa asiakirjatuotannosta ja tuotteista opastettavalle sekä liitteenä on yksi malli työhönopastussuunnitelmasta.

Opastus suunnitellaan niin, että alussa opastaja neuvoo vieressä ja katsoo miten työt alkavat sujua. Opastajalle järjestetään aikaa olla pelkästään opastuksessa, muut työt hoidetaan toisten toimihenkilöiden toimesta, kiertäviä toimihenkilöitä voisi olla enemmän asiakirjatuotannossa silloin. Opastusaika järjestetään rauhallisimpaan työaikaan, ei esimerkiksi kuiden vaiheeseen, jolloin tiedetään jo ennalta että asiakirjatuotannossa on kiireisempää. On tärkeää, ettei opastus jää puolitiehen vaan että se tehdään kerralla kunnolla. Kiireettömyyttä ja askel askeleella opastamista korostetaan myös teoriaosuudessa kappaleessa 3.2 (Virpi Ojakangas). Toisaalta toisin kuin teorioissa, tuli tutkimuksessa esiin myös se, että opastus ei saa olla liian pitkä. Opastettava voi vältellä vastuunottamista työstään ja takertua opastajaan liikaa. Opastajan tulee selkeästi varmistaa, että tietyssä vaiheessa opastus on ohi ja jos kysyttävää ei ole, niin opastettava aloittaa itsenäisen työn teon. Epäselvissä asioissa saa tietenkin kysyä. Opastuksessa voidaan käyttää teoriaosuuden kappaleen 3.1 viiden askeleen menetelmää.

Opastus etenee askel askeleelta, ensin opastetaan palasina helpoimmat asiat ja mennään vaihteleviin vaikeampiin, kun helpommat alkavat sujua. Opastus sujuu parhaiten esimerkkien avulla. Myös materiaaleja kannattaa käyttää ohessa tukena. Palautetta tulisi antaa opastettavalle rakentavassa hengessä, jotta hän saisi selville missä hän on osaamistasonsa kanssa menossa. Opastajan tai esimiehen tulisi pitää opastettavan kanssa palaverreja, joissa palaute ja mielipiteet olisivat molemminpuolisia. Opastajan tulee varmistaa että opastettava osaa ne asiat mitkä hänen odotetaan osaavan. Opastajan tulee opastaa asioita rauhallisesti ja selkeästi, loogisesti edeten.

Työhönopastettava pitää opastaa myös itsenäiseen tiedon hakuun. Asioita ja ohjeita on monessa paikassa ja sisäinen intrakin pitää sisäistää ennen kuin sieltä osaa tietoa etsiä. Kuhunkin opastettavaan asiaan liitetään aina materiaallinen ja ohjeiden haku opastetusti. Opastettavan oppimiseen vaikuttavat myös ergonomia-asiat ja opetustila. Opetustila tulee rauhallinen, ettei muu "häly" ja puhe haittaa keskittymistä ja että opastajaa ei häiritä muilla asioilla. Eikä taas opastustilanne häiritse muita.

Kun opastettava alkaa tehdä työtä itsenäisesti, olisi työpari hyvä valita niin, että häneltä voi sitten tarvittaessa kysyä apua. Työpari olisi asiantuntija niissä asioissa, joita opastettava alkaa tehdä ja työpari olisi myös opastustaitoinen. Työparin puhelujen kuuleminenkin auttaa oppimisessa, varsinkin jos niistä keskustellaan heti puhelujen jälkeen.

6.2 Työhönopastuksen yksilöllisyys

Asiakirjatuotantoon tulee yleensä työn vaativuuden takia toimihenkilöitä, joilla on jo jonkinlainen pankkitausta olemassa. Työhönopastuksen onnistumista varten tulee ensimmäisenä selvittää millaisia työtehtäviä henkilö on hoitanut ja mitä kokemusta hänellä on jo valmiiksi. Vaikka kokemusta opastettavista asioista olisikin, tulee ne kuitenkin käydä jollain tasolla läpi, jonka aikana toimihenkilön osaaminen varmennetaan. Pankin toimintatavat kannattaa kerrata. Toisin kuten teoriaosuudessa on kirjoitettu, työhönopastus on yksilöllistä osaamistaso huomioiden, eikä kaikille sama. Se voi muuten heti alkuunsa turhauttaa kokeneemman toimihenkilön tai toisaalta kokemattomammalle voi tulla tunne, ettei oppinut mitään. Teoriaosuudessa on puhuttu työhön opastuksen suunnittelmisesta yleisesti.

Yksilöllisyys huomioidaan myös oppimistyyliessä. Oppimistyyliä on käsitelty teoriasouuden kappaleessa 3.3.4. Jokaiselle on muodostunut jonkinlainen käsitys millä tavalla oppii parhaiten. Oppimistyyli voidaan lisäksi myös testata, jos siihen on aikaa. Opastettavan kanssa keskustellaan miten hän haluaa asioita käytävän. Ensin voi olla perusrunko, mutta sitten oppimisen syventämiseksi tai selkeyttämiseksi käytetään yksilöllisiä opastuskeinoja. Myös opastukseen käytettävä aika poikkeaa toimihenkilöiden välillä. Kiertäville toimihenkilöille aika asiakirjatuotannon tiimissä pitää olla aluksi tarpeeksi pitkä, jotta he ehtivät oppia asian ja tehdä sitä käytännössä. Haastatteluissa tuli esille, että asiakirjatuotannossa voisi työskennellä aluksi puoli vuotta yhteen perään, ettei sitten toisessa tiimissä työskennellessä asiakirjatuotannon asiat unohdu ja opastus joudutaan tekemään uudestaan. Myös muuten henkilöiden oppimiskyvyssä on eroja. Jotkut oppivat heti ja toiset tarvitsevat paljon enemmän toistoja ja esimerkkejä oppiakseen. Myös tällaiset yksilölliset erot pitää huomioida, jotta uusi toimihenkilö pääsee heti opastuksen jälkeen täysipainoiseen työhön.

6.3 Työhönopastettavan ja –opastuksen arvostaminen

Uuden toimihenkilön sitouttamiseksi pitää työhönopastuksen onnistua ja opastettavalle pitää luoda tunne, että opastus on sallittua. Tunnelma pitää saada luotua kiireettömäksi esimerkiksi eri tilassa opastamisella. Jos tiimin kiire kuitenkin heijastuu opastustilanteeseen, tulee opastettavalle kertoa miksi on kiire ja eliminoida opastettavalta se tunne, että kiire johtuisi hänestä. Opastajan tulee keskittyä vain opastukseen eikä tehdä muita töitä tai vastata puhelimeen. Opastustilannetta häiritsee, jos opastus keskeytyy koko ajan. Opastettava voi saada helposti käsityksen, että opastus on este muiden töiden sujumiselle ja hän on työpaikalla hidasteena. Opastustilanne ja se mitä milloinkin uudelle toimihenkilölle opastetaan, on hyvä kertoa kaikille tiimin jäsenille, esimerkiksi aamupalaverissa. Silloin kaikki tietävät, että opastajaa ei saa häiritä, eikä hänelle osoiteta muita töitä. Tiimin jäsenillä on myös reaaliajassa käsitys mitä opastettavan milloinkin odotetaan osaavan.

Tiedon kululla on suuri merkitys siihen miten uusi toimihenkilö pääsee sisälle uuteen työpaikkaansa. Viestinnän tärkeys nousee esiin myös teoriakappaleessa 2.3.2. On tärkeää että tieto kulkee avoimesti ja nopeasti johdosta työntekijöille ja toisin päin sekä tiimin sisällä. Viesteihin ja kysymyksiin vastataan niin pian kuin mahdollista. Tietoa jaetaan ja asioista tiedotetaan kaikille tasapuolisesti, myös uudelle toimihenkilölle. Hänet otetaan tiimin jäseneksi heti ja kohdellaan tasa-arvoisesti muiden työntekijöiden kanssa. Uuden työntekijän mielipiteitä kuunnellaan siinä missä muidenkin ja hänelle tulee tunne, että häntä arvostetaan ja hän kuuluu tähän työyhteisöön.

7 POHDINTA

Tässä opinnäytetyöni viimeisessä luvussa arvioin miten olen saavuttanut opinnäytetyölleni asetetut tavoitteet ja miten tämän tutkimuksen tulokset ovat hyödynnettävissä Optia Palveluiden asiakirjatuotannossa. Myös työn kehittämistä jatkossa ja jatkotutkimusmahdollisuuksia käsitellään tässä luvussa.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli saada Optia Palveluiden asiakirjatuotannolle yhteneväinen työhönopastusohjeistus sekä työhönopastusopas. Lisäksi tavoitteena oli löytää keinoja työhönopastukseen, joilla uusi toimihenkilö saataisiin sitoutumaan työhönsä ja työyhteisöönsä heti työhönopastusvaiheesta lähtien. Haastattelut ja tutkijan oma tuntemus työyhteisöstä luovat perustaa nykytilanteen ymmärtämiselle ja oppaan tekemiselle. Sitouttamisen keinojen toteuttaminen käytännössä on organisaatiossa mahdollista ja toteutettavissa.

Opinnäytetyöni on ajankohtainen, sillä asiantuntijatyön lisääntyessä digitalisaation myötä kilpailu asiantuntijoista kiristyy. Työhön ja työpaikkaan sitouttaminen on tärkeässä roolissa, jotta asiantuntijat saadaan pidettyä organisaatiossa. Optia Palveluissa työhönopastus on ajankohtainen asia juuri tapahtuneen liikkeen luovutuksen takia. 1.11.2016 Optia Palvelut luovutettiin Optialta Taustataiturille ja 1.3.2017 perustetaan uusi Säästöpankki Palvelut Oy, johon kuuluvat Optia Palveluiden lisäksi Eurajoen ja Someron Säästöpankkien palveluyksiköt. Tässä murrosvaiheessa ei ole mitään tietoa miten uuden organisaation perehdytys ja työhönopastus järjestetään, joten tästä opinnäytetyöstä saa asiaan tietoa ja pohjaa.

Säästöpankki Optian perehdytysviikko on saanut paljon kiitosta ja tuli myös positiivisesti esille tutkimuksessa tehdyissä haastatteluissa. Perehdytysviikko jonkin muotoisena kannattaa varmasti säilyttää myös jatkossakin. Uusi organisaatio myös rekrytoi henkilökuntaa. Toimintamallit pyritään saamaan yksiköiden välillä mahdollisimman samanlaisiksi, joten opastusopas ja tämän tutkimuksen havainnot edesauttavat siinäkin prosessissa. On kuitenkin muistettava, että jatkossa työhönopastusopasta on päivitettävä ja pidettävä ajan tasalla, kun asiat muuttuvat.

Kirjallisuutta sitoutumisesta ja sitouttamisesta oli saatavilla todella paljon. Oli vaikeaa valita, mitä asioita haluaa ottaa työhön ja mistä näkökulmista omaa tutkimustaan haluaa tarkastella. Varsinaisten tutkimuskysymysten miettiminen oli hankalaa, onnistuin ne kuitenkin löytämään mielestäni varsin osuviksi tutkimusongelman ratkaisemiseksi.

Työhönopastuksesta kirjallisuutta oli vähemmän, varsinkin jos etsi materiaalia hyvästä työhönopastuksesta. Tutkimukseni aihe on tarpeellinen, koska tässä on tutkittu työhönopastuksen yhteyttä syvällisemmin työntekijän työhön ja organisaatioon sitoutumiseen. Tutkimus oli todella mielenkiintoinen. Haastateltavat olivat mukana täydestä sydäimestään ja aihe oli heille tärkeä. Tutkimuksen tulosten odotetaan tuovan kehitysideoita, joita voidaan viedä suoraan käytäntöön tehostamaan työhönopastusta. Laadullinen tutkimusmenetelmä sopi mielestäni tähän tutkimukseen erinomaisesti. Pystyin saamaan haastateltavien ajatuksia ja mielipiteitä paremmin selville. Mielestäni siinä onnistuin ja sain ohjeita ja käytäntöjä hyvään työhönopastukseen ja työhönopastusopaaseen. Lisäksi sain näkökulmaa siihen miten sitouttamista uudelle työntekijälle tai työntekijälle joka vaihtaa tehtävää voidaan saada aikaan jo heti työhönopastuksesta lähtien. Tutkimusten tulosten valossa voidaan tiimissä miettiä mitkä asiat työhönopastuksessa on jo hyvin ja mitkä asiat kaipaavat vielä muutosta.

Tutkimusprosessi eteni, kuten olin suunnitellut ja se pysyi aikataulussa. Tutkimukselle asettamani tavoitteet saavutin mielestäni hyvin. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikutti positiivisesti se, että koko asiakirjatuotannon henkilökunta osallistui haastatteluihin. Yritin luoda avoimen ilmapiirin haastattelulle, mutta voi silti olla, että ihan kipeimpiä asioita ei uskallettu nostaa esille. Omia näkemyksiäni en tuonut tietoisesti tuloksiin. On kuitenkin mahdollista, että lisäkysymyksien asetantaan tai vastausten tulkintaan ovat oma tietämykseni ja kokemuspohjani vaikuttaneet tiedostamattani.

Aiheesta voisi tehdä jatkotutkimuksen myöhemmin, kun tämän tutkimuksen tuloksia ja työhönopastusopas on otettu käytäntöön. Olisi mielenkiintoista nähdä millaisia vastauksia haastateltavat antaisivat myöhemmin. Toisaalta jatkotutkimuksen aiheina voisi olla työhön sitouttamisen muut keinot Optia Palveluiden asiakirjatuotannossa ja niiden käsitteleminen syvällisemmin.

Tutkimuksen tekeminen oli äärimmäisen mielenkiintoinen ja kasvatti paljon omaa tietämystäni työhönopastuksesta ja sitouttamisesta. Tämä kokemus ja tietämys on minulle hyvin tärkeää, koska toimin itsekin työhönopastus- ja koulutustehtävissä kyseisessä organisaatiossa. Laadullisen tutkimuksen tein ensimmäistä kertaa ja sen tekeminen oli antoisaa. Asioissa pääsee ihmistä lähelle ja vastauksista saa tarkemmat. Litterointi tosin oli melko työlästä ja sen halusin tehdä mahdollisimman nopeasti haastattelujen jälkeen. Toisaalta asiat jäsentyivät litteroinnin yhteydessä paremmin.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

- BAKKER, Arnold B 2008. Towards a model of work engagement. *Career Development International* Vol. 13 No. 3. [Viitattu 2016-08-23] Saatavissa: http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_164.pdf
- HAGEMANN, Gisela 1991. *Motivoinnin taito*. Helsinki: Gummerus.
- HAKKARAINEN, Anne ja KANGAS, Pirkko 1999. *Kouluttajana työpaikalla*. Helsinki: Järvenpään kotitalousopettajaopisto.
- HANHIJOKI, Ilpo, KATAJISTO, Jukka, KIMARI, Martti ja SAVIOJA, Hannele 2009. *Koulutus ja työvoiman kysyntä 2020. Tulevaisuuden työpaikat – osaajia tarvitaan*. Opetushallitus. Helsinki: Edita
- HELIN, Kari 2006. *Yhdessä menestymisen taito*. Helsinki: Talentum.
- HELSILÄ, Martti 2009. *Henkilöstöasioita esimiehille*. Helsinki: Otava.
- HIRSIJÄRVI, Sirkka ja HURME, Helena 2000. *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- HIRSIJÄRVI, Sirkka, REMES, Pirkko, LIIKANEN, Pirkko ja SAJAVAARA, Paula 1986. *Tutkimus ja sen raportointi*. Jyväskylä: Gummerus.
- HIRSIJÄRVI, Sirkka, REMES, Pirkko ja SAJAVAARA, Paula 1998. *Tutki ja kirjoita*. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- HIRSIJÄRVI, Sirkka, REMES, Pirkko ja SAJAVAARA, Paula 2005. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- ISOAHO, Minna 2007. *Rohkea johtaja – Hyödynnä kritiikki ja villit ideat*. Helsinki: WSOY.
- JUUTI, Pauli ja VUORELA, Antti 2015. *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Juva: PS-Kustannus.
- KANANEN, Jorma 2010. *Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu, liiketoiminta ja palvelut -yksikkö. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 111.
- KANANEN, Jorma 2014. *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä*. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy.
- KANGAS, Pirkko ja HÄMÄLÄINEN, Juha 2007. *Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus*. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- KJELIN, Eija ja KUUSISTO, Pia-Christina 2003. *Tulokkaasta tuloksetekijäksi*. Helsinki: Talentum.
- KOKKO, Outi 2013. *Mene vain kampaajalle kesken työpäivän*. *Taloussanomien* 9.4.2013. [Viitattu 2016-08-24] Saatavissa: <http://www.taloussanomien.fi/tyo-ja-koulutus/2013/04/09/mene-vain-kampaajalle-kesken-tyopaivan/20134958/139>
- KOLB, David A. 1984. *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J.
- KUPIAS, Päivi ja PELTOLA, Raija 2009. *Perehdyttämisen pelikentällä*. Vantaa: Palmenia.
- KÄRKKÄINEN, Merja 2005. *Yhteisöllinen johtaminen – esimiehen työvälineenä*. Helsinki: Edita.

- LAMPIKOSKI, Kari 2005. Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki: Edita
- LAPPALAINEN, Jaana 2016. Opinnäytetyösuunnitelma – uuden toimihenkilön sitouttaminen hyvällä työhönopastuksella Optia Palveluiden asiakirjatuotantoon. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu. Liiketalouden yksikkö.
- LEPISTÖ, Irma 1992. Työpaikan aikuiskoulutus. Perehdyttäminen, työnopastus. Forssa: Työturvallisuuskeskus.
- LEPISTÖ, Irma 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- LÄMSÄ, Anna-Maija ja HAUTALA, Taru 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita.
- MCLEOLD Saul 2013. Kolb - Learning Styles. SimplyPsychology. [Viitattu 2016-09-27] Saatavissa: <http://www.simplypsychology.org/learning-kolb.html>
- NUOTIO, Juuso 2013. Työntekijöitä motivoimalla ja sitouttamalla kohti parempia tuloksia. Turun ammattikorkeakoulu. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 2016-08-24] Saatavissa: https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/63104/Nuotio_Juuso.pdf?sequence=1
- PENTTINEN, Aulikki ja MÄNTYNEN, Jukka 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus. [Viitattu 2016-08-30] Saatavissa: http://ttk.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf
- PIIRONEN, Anna 2012. Työsitoutuneisuuden merkitys työympäristössä. Lahden ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [viitattu 2016-08-23] Saatavissa: https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/48302/Piironen_Emilija.pdf?seq
- RAJALAHTI HANNA 2000. Paras investointi työntekijään. Talouselämä 1.9.2000. [Viitattu 2017-01-26] Saatavissa: <http://lehtiarkisto.talentum.com.ezproxy.savonia.fi/lehtiarkisto/search/show?eid=229702>
- SAARIKKO SAVANNA 2013. Uusi työntekijä oppii talon tavoille. Talouselämä 15.11.2013. [Viitattu 2017-01-26] Saatavissa: <http://lehtiarkisto.talentum.com.ezproxy.savonia.fi/lehtiarkisto/search/show?eid=2648384>
- SAVILEPPÄ, Anna 2005. Johda monimuotoisuutta – investoi tulevaisuuteen. Helsinki: Star-Offset Oy.
- SILBER, Kenneth. 2010-05-07. MIND Reviews: Drive: The Surprising Truth about What Motivates Us. Scientific American. [viitattu 2016-08-16]. Saatavissa: www.scientificamerican.com
- SISTONEN, Samuli 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki: Talentum.
- SMITH, Steven 2014-06-27. How Maslow´s hierarchy of needs influences employee engagement. Viitattu [2017-02-16] Saatavissa: <https://www.linkedin.com/pulse/20140627092040-50682194-how-maslow-s-hierarchy-of-needs-influences-employee-engagement>
- SN4 2016. Henkilöstön sitoutuminen – Motivoitunutta työntekijää etsimässä. [Viitattu 2016-04-23] Saatavissa: <http://www.sn4.com/fi/blog/2015/11/henkiloston-sitoutuminen-motivoitunutta-tyontekijaa-etsimassa/>

STRÖMMER, Riitta 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki:Edita.

SYDÄNMAALAKKA, Pentti 2001. Älykäs organisaatio – tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus.

SÄÄSTÖPANKKI OPTIA 2016. Verkkosivut. [Viitattu 2016-09-29] Saatavissa:

<http://www.saastopankki.fi/>

VIITALA, Riitta 2013. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

VILKKA, Hanna ja AIRAKSINEN, Tiina 2003. Toiminnallinen Opinäytetyö. Helsinki: Tammi.

VÄHÄMÄKI, JUSSI 2007. Uusi työ – vain muutos on pysyvää. Verkkodokumentti. [Viitattu 2016-08-29] Saatavissa: <http://www.maailmantalous.net/?q=fi/node/192/>

YASIN, M., FERNANDO, M. ja CAPUTI, P. ,2013. Transformational leadership and work engagement.

Leadership and Organization Development Journal Vol. 34 No. 6. [Viitattu 2017-01-26] Saatavissa:

<http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.savonia.fi/doi/pdfplus/10.1108/DLO-05-2015-0047>

LIITE 1: KYSYMYSRUNKO

UUDEN TOIMIHENKILÖN SITOUTTAMINEN HYVÄLLÄ TYÖHÖNOPASTUKSELLE OPTIA PALVELUIDEN ASIAKIRJATUOTANTOON

Tausta: pankkikokemusvuodet, niistä Optiassa?

Mitä sitoutuminen tarkoittaa?

Mitä merkitystä toimihenkilön sitoutumisella mielestäsi on?

Mitkä asiat vaikuttavat toimihenkilöiden työhön sitoutumiseen? Mitkä ovat vaikuttaneet juuri sinun sitoutumiseesi?

Miten asiakirjatuotannossa on onnistuttu sitouttamaan toimihenkilöitä, miten se näkyy ?

Mitkä asiat ovat esteinä toimihenkilön sitoutumiselle?

Mitä keinoja käyttämällä toimihenkilöt saataisiin sitoutettua paremmin?

Miten näitä sitouttamisen keinoja voisi huomioida työhönopastuksessa?

Millaista työhönopastusta sinä sait ja mitä olisi pitänyt olla lisää vahvistamaan sitoutuneisuutta?

Millaista on hyvä työhönopastus yleisesti?

Millaista on työhönopastus asiakirjatuotannossa nyt?

Millaisella työhönopastuksella haasteet huomioiden saadaan toimihenkilö sitoutettua asiakirjatuotannon työhönsä ja tiimiinsä?

Miten työhönopastaja voi omalla toiminnallaan vaikuttaa toimihenkilön oppimiseen ja sitoutuneisuuteen?

Mitä piirteitä on hyvällä työhönopastajalla?

Työhönopastusoppaan analysointi:

LIITE 2: TYÖHÖNOPASTUSOPPAAN SISÄLTÖ

- 1 JOHDANTO
- 2 PEREHDYTTÄMISVIIKKO OPTIASSA
- 3 ESIMIEHEN ROOLI PEREHDYTTÄMISESSÄ
- 4 KONTTORIEN ROOLIT
- 5 TYÖHÖNOPASTAJALLE
 - 5.1 Opastus viiden askeleen menetelmällä
 - 5.2 Ohjaustyylit
 - 5.3 Oppimistyylit
- 6 OPASTETTAVALLE
 - 6.1 Yleiset asiat asiakirjatuotannossa
 - 6.1.1 Puhelin, sähköposti ja oma kalenteri
 - 6.1.2 Toimikortti ja tunnukset
 - 6.1.3 Silta, Säpinä ja levyasemat
 - 6.2 Luotot
 - 6.2.1 Lyhennystavat ja luottojen hinnoittelu
 - 6.2.2 Opintolaina
 - 6.2.3 Kulutusluotto, kotijousto, joustoluotto
 - 6.2.4 Asuntolaina
 - 6.2.5 Klp-lainat
 - 6.2.6 Asp
 - 6.2.7 Lainaturva
 - 6.3 Vakuudet
 - 6.3.1 Kiinteistö
 - 6.3.2 Asunto-osake
 - 6.3.3 Asumisoikeus ja osaomistusasunto
 - 6.3.4 Henkilötakaus
 - 6.3.5 Valtiontakaus
 - 6.3.6 Garantia
 - 6.3.7 Täytetakaus
 - 6.4 Maanmittauslaitoksen lomakkeet
 - 6.4.1 Lainhuuto

6.4.2 Vuokraoikeus

6.4.3 Kiinnitykset

6.4.4 Kiinnitysten muutokset

6.5 Muita työtehtäviä

7 TYÖHÖNOPASTUKSEN ARVIOINTI

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT