



HUMANISTINEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ

## **Lähiesimiehet ja muu työyhteisö perehdyttäjinä**

Kuinka taata tasavertainen perehdytys?

*Marika Jäske*

Kulttuurituotannon koulutusohjelma (240 op)

Arvioitavaksi jättämisaika 09/ 2017

[www.humak.fi](http://www.humak.fi)

# HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Koulutusohjelman nimi

### TIIVISTELMÄ

<b>Työn tekijä</b> Marika Jäske	<b>Sivumäärä</b> 69 ja 5 liitesivua
<b>Työn nimi</b> Lähiesimiehet ja muu työyhteisö perehdyttäjänä – Kuinka taata tasavertainen perehdytys?	
<b>Ohjaava opettaja</b> Jyrki Simovaara	
<b>Työn tilaaja ja/tai työelämäohjaaja</b> Tampereen elokuvajuhlat ry, Juhani Alanen	
<b>Tiivistelmä</b> <p>Opinnäytetyön pyrkimys oli selkeyttää ja kehittää lähiesimiesten sekä muun työyhteisön toimintaa perehdytyksessä. Tilaajana opinnäytetyössä oli Tampereen elokuvajuhlat, missä suurin vastuu perehdytyksestä on eri osastojen lähiesimiehillä. Yhtenäisen perehdytysohjelman puuttuminen, lähiesimiesten antaman perehdytyksen epätasaisuus ja ongelmat tiedon jakamisessa vaativat kehittämistoimia, joilla voidaan varmistaa tasavertaisempi perehdytys jatkossa.</p> <p>Opinnäytetyössä käytettiin laadullista tutkimusta. Materiaali kerättiin haastattelemalla organisaation lähiesimiehet sekä tulokkaat alkukevällä 2017 pienryhmissä tai pareittain. Haastatteluiden pohjalta muodostettiin kuva perehdytyksen nykytilanteesta ja mitkä asiat haastatteluiden perusteella vaativat erityisesti kehittämistä. Kehittämisehdotuksissa hyödynnettiin aiheeseen liittyvän materiaalin lisäksi myös haastateltavien omia käytänteitä ja ehdotuksia.</p> <p>Kehitysehdotusten pohjalta luotiin organisaatiolle muistilista ja perehdytysuunnitelma takaamaan parempi ja tasalaatuisempi perehdytys tulevaisuudessa. Ne toimivat myös hyödyllisenä tukena, kun tavoitteena on kehittää koko työyhteisöä yhdistävä perehdytyskonsepti. Lisäksi perehdytysuunnitelman runko toimii perehdytysoppaan sisällysluettelona. Muistilista ja perehdytysuunnitelma ovat suunnattu erityisesti lähiesimiehille ja toiminnanjohtajalle, mutta myös koko työyhteisölle.</p> <p>Tulosten perusteella työyhteisössä on erityisesti tarve yhtenäiselle perehdytyskonseptille, jossa koko työyhteisön rooli korostuu yhteisen yleisperehdytyksen järjestämisessä. Lisäksi toimivan perehdytyskonseptin tueksi tarvitaan nykyistä toimivampi perehdytysopas. Myös itse tuotteen, eli festivaaliin perehdyttäminen nousi yhdeksi tärkeäksi osa-alueeksi. Kehittymistä lähiesimiestyössä ja sen tukemista tulee huomioida nykyistä enemmän työnantajan toimesta, mutta myös lähiesimiesten itsensä toimesta. Lisäksi työyhteisössä tulee kiinnittää huomiota tiedon tasalaatuisen jakamiseen ja selkeään tiedon kulkuun. Erityisen tärkeää on minimoida tieto vallan käytön välineenä.</p> <p>Pääasiallisen tehtävänsä lisäksi hyvä perehdytys voi tukea organisaation kehitystä ja markkinointia, sekä tehostaa sen toimintaa. Tapahtumatuotannon alalla, jossa ajalliset ja taloudelliset resurssit ovat tarkkaan rajatut on tärkeää ymmärtää hyvän perehdytyksen laajemmat hyödyt. Vaikka opinnäytetyö on tehty tilaajan tarpeita ajatellen, se soveltuu osaltaan myös muille saman alan organisaatioille perehdytyksen kehittämisen tueksi.</p>	
<b>Asiasanat</b> perehdyttäminen, kehittäminen, lähiesimiehet, tiedonkulku, työyhteisöt, projektityö, henkilöstöjohtaminen	

# HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## Name of the Degree Programme

### ABSTRACT

<b>Author</b> Marika Jäske	<b>Number of Pages 69 and number of appendices 5</b>
<b>Title</b> Immediate superiors and work community in familiarisation – How to guarantee equal introduction?	
<b>Supervisor</b> Jyrki Simovaara	
<b>Subscriber and/or Mentor</b> Tampere Film Festival ry, Juhani Alanen	
<b>Abstract</b> <p>The aim of the thesis was to clarify and improve the work of immediate superiors and work community in familiarisation. The client that ordered the thesis was Tampere Film Festival where the immediate superiors of different departments have the biggest responsibility of familiarisation. The lack of coherent familiarisation process, the uneven guidance given by immediate superiors and problems with sharing information will require actions of development which will ensure more equal familiarisation in the future.</p> <p>A qualitative method was used in the making of thesis. The data was gathered by interviewing the immediate superiors and newcomers in small groups or in pairs in early spring 2017. The current state of the familiarisation process was formed from the interviews and aspects that especially require improvement were indentified. Suggestions for improvements utilised literature and other material related to the subject as well as ideas and methods of the interviewees.</p> <p>Based on the suggestions of improvements, a checklist and a familiarisation program was created for the organisation to ensure better and more equal familiarisation in the future. They also work as a suitable support when creating a coherent familiarisation process that includes the work community to the process. The familiarisation program works also as a table of contents for the guide of familiarisation. The checklist and the program for familiarisation are aimed particularly for the immediate superiors and for the executive director, but the whole work community can also benefit from it.</p> <p>According to the results, there is a need for coherent familiarisation process where the role of work community is emphasised particularly in the area of general introduction. A more functional guide than the present one is also needed to support the familiarisation process. The introduction of the product - the festival itself - rose as one of the sectors that needed improvement. More focus is needed in supporting the work and the progress of immediate superiors particularly from the executive director. The immediate superiors also need to be more independent on practising and improving their own expertise. In general it's important to pay attention to sharing information equally and explicitly throughout the whole work community. Special attention is needed to minimize the usage of knowledge as a tool of power in the work community.</p> <p>Along with it's main function, familiarisation can support the development and marketing of the organisation and also optimise it's efficiency. It is important to understand the extensive benefits of good familiarisation in the field of event management where time and money are limited. Although the thesis is made to meet the needs of the client, it can also be used by other organisations from the same branch to support the improvement of familiarisation.</p>	
<b>Keywords</b> familiarisation, development, immediate superiors, flow of information, work communities, project work, human resource management	

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
1.1 Tampereen elokuvajuhlat	8
1.2 Perehdytys Tampereen elokuvajuhlilla ja tilaajan toiveet	8
1.3 Tavoitteet	10
1.4 Tutkimuksen kysymykset	10
1.5 Laadullisen tutkimuksen valinta ja haastattelut	14
1.6 Litterointi ja materiaalin työstäminen	16
1.7 Perehdytysuunnitelma ja muistilista	17
1.8 Tutkimuksen teoria	18
2 PEREHDYTYS	20
2.1 Perehdytyksestä yleisesti	20
2.2 Yrityksen toiminta ja perehdytys	21
2.3 Esimies, työyhteisö ja työnantaja	23
3 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	24
3.1 Rekrytointi	24
3.2 Yleisperehdytys ja työnopastus	26
3.3 Perehdytys työtehtävän vaihtuessa	29
3.4 Esimiestyöskentely ja työyhteisö	29
3.5 Tiedon jakaminen ja kerääminen	34
4 KEHITYSEHDOTUKSET	37
4.1 Rekrytointi ja haastattelu	37
4.2 Yhteinen yleisperehdytys, perehdytysopas ja perehdytysuunnitelma	39
4.3 Tuote tutuksi kaikille	42
4.4 Työnopastaminen	43
4.5 Perehdytys työtehtävän muuttuessa	45
4.6 Lähiesimiestyön kehittäminen ja tukeminen	46
4.7 Palautteen antaminen ja saaminen	48
4.8 Tiedon jakaminen ja sisäinen viestintä	50
5 MUISTILISTA JA PEREHDYTYSSUUNNITELMA	54
5.1 Muistilista	54
5.2 Perehdytysuunnitelma	57
6 POHDINTA	62
6.1 Työyhteisön jäsen haastattelijana	62
6.2 Pyri korvaamattomuuteen ja huomaat olevasi korvattavissa	63
6.3 Aiheita jatkotutkimukseen	64
6.4 Opinnäytetyön onnistuminen ja tilaajan kommentit	65
6.5 Ensisijaiset toimenpiteet	66
6.6 Loppupäätelmä	66
LÄHTEET	70
LIITTEET	73

## 1 JOHDANTO

Kiinnostus opinnäytetyön aihetta kohtaan nousi omasta kokemuksestani. Laajan työhistoriani kautta olen työskennellyt monissa erilaisissa työympäristöissä ja yhteisöissä, joissa perehdyttämisen laadun taso on vaihdellut paljon. Näistä harva on pystynyt tarjoamaan hyvän perehdytyksen.

Selkeää tilastointia siitä miten hyvin esimerkiksi Suomessa tapahtumatuotannoissa, tai vielä tarkemmin rajattuna elokuvafestivaaleilla, perehdytys järjestetään en ole onnistunut löytämään. Myös tilastointia yleisesti miten yritykset suoriutuvat perehdytyksestä on ollut vaikea löytää. Perehdytykseen keskittyviä opinnäytetöitä on kulttuurialalla jonkin verran olemassa. Opinnäytetyössäni hyödynnän erityisesti Heidi Luukosen Tampereen Teatterikesälle tekemää opinnäytetyötä, jonka tuloksissa on samankaltaisuuksia omien tuloksieni kanssa. Yleispätevää kuvaa perehdytyksen tilasta ja kehittämisen kohteista ei niiden pohjalta voi kuitenkaan tehdä.

Kirjoittamissaan blogeissa henkilöstöjohtamisen ammattilaiset antavat käsityksen, että vähäinen panostaminen perehdytykseen ja sen laiminlyönti on yllättävän yleistä työelämässä (Häikiö 2015; Saalasti 2016). Tätä näkemystä tukee myös henkilöstö- ja kehittämisjohtaja Virpi Ojakangas Taloussanomien artikkelissa, jonka mukaan perehdytykseen ei nykyään panosteta riittävästi, vaikka työtehtävät ovat monipuolistuneet ja tarvitsevat enemmän ohjausta (Saarikko 2013). Lisäksi kaikista organisaation prosesseista perehdytys on yksi laiminlyödyimmistä, vaikka kaikki pitävät sitä tärkeänä (Kjelin & Kuusisto 2003, 14). Kun edellä esitettyjä asioita vertaa omiin kokemuksiini ne ovat hyvin paljon linjassa keskenään.

Hyvän perehdytyksen hyödyt ovat organisaatiolle moninaiset ja vaikuttavat sen toimintaan monella tasolla. Hyvä perehdytyskäytäntö ei ainoastaan takaa tulokkaille hyviä valmiuksia suoriutua omista tehtävistä menestyksekkäästi. Hyvällä perehdytyksellä voidaan vaikuttaa esimerkiksi työntekijöiden motivaatioon ja sitä kautta sitoutumiseen (Pippuri 2013, 17). Perehdytystä voidaan hyödyntää myös yritysimageon ja sitä kautta houkuttelevuuden muokkaamiseen. Huolimatta siitä ovatko kokemukset organisaatiosta hyviä vai huonoja, työntekijät puhuvat kokemuksistaan työpaikan ulkopuolella (Luukkonen 2016, 18). Hyvän perehdytyksen saaneet, sitoutuneet, työntekijät toimivat yhtenä yrityksen markkinoinnin kanavana. Organisaatiossa perehdytys

liittyy ennen kaikkea kannattavuuteen ja strategian toteuttamiseen. Hyvä perehdyttäminen takaa nopeammin tuottavan työntekijän ja tällöin hankkimiseen, eli työntekijän rekrytoimiseen käytetty aika ja raha maksavat itsensä nopeammin takaisin. (Kjelin ym. 2003, 14.) Hyvän perehdytyksen taloudelliset hyödyt ovat suuret, kun työ on tehokasta ja virheet pysyvät minimissään: tällöin säästetään aikaa tulokkailta ja muilta työntekijöiltä sekä voidaan ennaltaehkäistä syntyviä ylitöitä. Työterveyslaitoksen kehittämiskonsultti Tommy Larvin mukaan avainasemassa hyvässä perehdytyksessä on suunnitelmallisuus (Saarikko 2013). Hyvän perehdytyksen voi kuitenkin pilata huonolla rekrytoimisella ja siksi myös rekrytoinnin suunnitteluun kannattaa käyttää aikaa. (Kjelin ym. 2003, 73.)

Tapahtumatuotannoissa organisaatiot ovat projektiorganisaatioita. Niissä resurssit ajan, rahan ja tekijöiden suhteen ovat rajalliset (Saksala 2015, 169). Tapahtuma on tuotettava onnistuneesti niillä aikaraameilla ja taloudellisilla resursseilla mitä sille on onnistuttu hankkimaan. Taloudellisten resurssien rajallisuus vaikuttaa esimerkiksi palkatun henkilökunnan määrään. Monissa tapahtumatuotannoissa tarvittava tekijämäärä onnistuneen tapahtuman tuottamiseen hankitaan ottamalla harjoittelijoita (Purokuru 2013; Luukkonen 2016, 12 – 13; Helsinki International Film Festival – Rakkautta ja Anarkiaa 2017). Tutkittavassa organisaatiossa harjoittelijoiden määrä koko työyhteisöstä on vuodesta riippuen lähes puolet.

Tuotannon rajatut aikaraamit ja vuosittain vaihtuvat harjoittelijat luovat erityistarpeita hyvälle perehdytykselle, sekä sen toteuttajille. Tulokkaan tulee perehdytyksen avulla suoriutua onnistuneesti työtehtävistään mahdollisimman nopeasti ja itsenäisesti (Kupias & Peltola 2009, 19), sekä omaksua organisaation toimintatavat ja kulttuuri (Kjelin ym. 2003, 15). Näiden toteutuminen edellyttää selkeää ja hyvää perehdytyskonseptia, joka tukee perehdyttäjän työtä, sekä takaa tiedon omaksumisen helposti ja nopeasti. Myös oleellisten tietojen kertominen perehdytyksessä on lyhyissä työsuhteissa tärkeää Österbergin (2009) mukaan (Luukkonen 2016, 18).

Lähes poikkeuksetta harjoittelijat suorittavat organisaatiossa opintoihin liittyvää työharjoittelua. Sen yksi tavoite on kehittää opiskelijan tietoja ja taitoja (Humanistinen ammattikorkeakoulu 2016). Tällöin perehdytyksessä tulee erityisesti huomioida mitkä ovat harjoittelun tavoitteet ja miten perehdytyksellä niiden toteutumista voidaan edistää. Aikaisempi osaamisen taso on todennäköisesti harjoittelijalla ammattilaista heikompi, jolloin hän tarvitsee myös enemmän ohjausta työn oppimisessa.

Harjoittelijoiden vuosittainen perehdytys saattaa tuntua perehdyttäjistä raskaalta ja lisätyötä teettävänä. Perehdytys tulee rakentaa siten, että edellä kuvatut tuntemukset voidaan minimoida. Kiinnostus toisen auttamiseen ja opastamiseen ovat keskeisiä hyvän perehdyttäjän ominaisuuksia (Kjelin ym. 2003, 196). Lähtökohdat hyvälle perehdytykselle ovat huonot, jos perehdyttäjät kokevat sen raskaana ja lisätyötä teettävänä.

Ei sovi unohtaa, että yksittäinen menestystekijä projektille on rekrytoida onnistuneesti tiimeihin oikeat henkilöt. Projektin onnistumiseen vaikuttaa myös osaava projektipäällikkö. (Virtanen 2009, 150.) Rekrytoinnin onnistuminen voi parhaimmillaan nostaa toiminnan laatua ja tuoda organisaatioon positiivista kehitysvoimaa. Joka tapauksessa sillä on vaikutusta palvelun laatuun sisäisesti ja ulkoisesti, sekä toiminnan tehokkuuteen ja sujuvuuteen. (Viitala 2013, 98.)

Talouden rajalliset resurssit vaikuttavat tapahtumatuotannon joka osa-alueeseen, ei ainoastaan henkilöstön palkkaukseen. Harjoittelijoiden vuosittaista vaihtuvuutta voidaan hyödyntää markkinoinnin tukena esimerkiksi työnantajaimagon luomisessa. Ensikontaktit ja ensimmäiset päivät uudessa työpaikassa ovat tärkeitä myönteisen kuvan synnyttämiseen. Tapoja miten tulokkaat otetaan vastaan ja miten heitä, sekä muita työyhteisön jäseniä, kohdellaan vaikuttavat näkemykseen työnantajasta (Viitala 2013, 102). Ihmisillä on luontainen tarve keskinäiseen kommunikointiin arjessa (Sutinen & Tuomi 2006, 34) ja harjoittelijat toimivat työnantajaimagon välittäjinä niin kouluissa kuin kaveripiireissään. Kustannukset verrattuna siitä saatavaan hyötyyn ovat pienet, kun perehdytys osataan onnistuneesti kytkeä tukemaan markkinointia.

Perehdytys ei siis ole irrallinen osa yrityksen muuta toimintaa, vaan sen vaikutukset ulottuvat organisaation toiminnan monelle osa-alueelle. Kulttuurialan projektiorganisaatioiden erityispiirteet luovat perehdytykselle omat erityistarpeet ja haasteet. Niiden ymmärtäminen on tutkittavassa organisaatiossa tärkeää, kun tavoitteena on paremman perehdytyksen takaaminen sitä tarvitseville. Tuloksista johtuen opinnäytetyönsäni korostuvat myös hyvin vahvasti työnantajan merkitys ja rooli, sekä tiedon jakaminen ja tuen saamisen merkitys.

## 1.1 Tampereen elokuvajuhlat

Tampereen elokuvajuhlat on projektiorganisaatio. Organisaation vuosittainen projekti on festivaalin, Tampereen elokuvajuhlien, järjestäminen. Projektille ominaisesti festivaalin tuotannolla on alku ja loppu, eli se toimii määräaikaisesti. Kun projekti päättyy, hajoaa myös sitä varten koottu työryhmä. Täten Tampereen elokuvajuhlat täyttää projektiorganisaation määritelmän (Luukkonen 2016, 12).

Tampereen elokuvajuhlat järjestetään joka vuosi maaliskuun alussa ja on kestoaltaan viisi päiväinen. Festivaali on yksi Suomen suurimmista elokuvafestivaaleista. Vierailijoita festivaalilla on vuosittain noin 30 000.

Ylin päätösvalta on festivaalin hallituksella. Organisaatiossa vakituisia työntekijöitä on kolme henkilöä. Määräaikaisia työntekijöitä vuodesta riippuen on noin kuusi henkilöä, ja viimeisten vuosien aikana määräaikaiset työntekijät ovat pysyneet suunnilleen samoina. Harjoittelijoita organisaatiossa on suurin piirtein saman verran kuin määräaikaisia. He ovat pääsääntöisesti opiskelijoita, jotka ovat organisaatiossa suorittamassa työharjoittelua. Vuosittain annettavassa perehdytyksessä perehdytettävät ovat siis lähes poikkeuksetta harjoittelijoita.

Festivaalin tuotanto aloitetaan loppuvuodesta, jolloin ensimmäiset määräaikaiset aloittavat työnsä. Määräaikaisista lähes kaikki ovat oman osastonsa vastaavia, jotka myös vastaavat oman osastonsa tulokkaan perehdytyksestä. Tämä asettaa perehdytykselle, sekä sitä toteuttaville henkilöille haasteita; omat työtehtävät on suoritettava onnistuneesti, mutta samalla on osattava antaa hyvä perehdytys tulokkaalle. Kun työsuhde ei ole ympäri vuoden kestävä, on perehdytyksen suunnittelu myös mahdollista määräämättömän työsuhteen työtunteihin.

## 1.2 Perehdytys Tampereen elokuvajuhlilla ja tilaajan toiveet

Organisaatiossa tulokkaan työnopastus kuuluu aina hänen lähiesimiehelleen, joka lähes poikkeuksetta on myös oman osastonsa vastaava. Lähiesimies perehdyttää tulokkaan työtehtäviin, mutta hoitaa myös joskus yleisperehdytyksen. Yleisperehdytyksestä vastaava henkilö ei ole selkeästi määritelty: sen hoitaa yleensä tulokkaan lähiesimies ja joissain tilanteissa joku vakituisesta henkilökunnasta. Yleisperehdytyksen pohjamateriaalina toimii Tervetuloa töihin -infopaperi, joka on sähköisessä muo-



dossa. Se sisältää tietoa mm. festivaalista, henkilökunnasta, hallituksesta, yleisistä käytännöistä ja työterveydestä. Sen sisältöä ei käydä yhteisesti läpi kaikkien kanssa, vaan tulokas käy sen läpi itsenäisesti tai perehdyttäjän kanssa, mutta yhteisesti sovitua käytäntöä ei tämän kanssa ole. Työsuhteen loppuessa organisaatiossa ei ole yhtenäistä käytäntöä palaute- tai kehityskeskusteluista lähiesimiehen ja tulokkaan välillä. Eikä tiedossani ole, että kukaan lähiesimiehistä sellaista toteuttaisi. Ennen työn lopettamista jokainen työntekijä käy toiminnanjohtajan kanssa kehityskeskustelun, mitä ennen työntekijän on laatinut palautteen toiminnanjohtajalle.

Viikkopalaveri on toimistolla joka viikon maanantaina aamu yhdeksältä. Palaverissa käydään läpi missä festivaalituotannossa mennään ja onko jotain mainittavaa ongelmaa joka olisi hyvä saattaa kaikkien tietoon. Muuten palaverien määrä työsuhteen aikana vaihtelee aina tiimistä riippuen: jollain osastolla niiden määrä on suuri ja toisilla niitä on vain muutamia.

Tiedon säilöntä ja jakaminen tapahtuvat suurimmaksi osaksi sähköisessä muodossa. Organisaatiossa tietoa on säilöttyä kahdessa paikassa: organisaation omalla serverillä, sekä Google Drivessa. Serverille tallennetaan staattiset tiedot, kuten erilaiset listat ja taulukot, kun taas Google Drivea käytetään työskentelyalustana. Lähiesimiesten kesken ei organisaatiossa ole suunnitelmallista tiedon ja osaamisen vaihtoa, vaan sitä tapahtuu työn ohella suunnittelemattomasti esimerkiksi kahvitaukojen ohessa.

Tilaajan toiveena opinnäytetyön suhteen oli kartoittaa perehdytyksen kulku mahdollisimman tarkasti eri lähiesimiehillä. Toiminnanjohtajalta saamani tiedon mukaan isoin ongelma perehdytyksessä on sen epätasaisuus. Osa lähiesimiehinä toimivista suoriutuvat siitä hyvin, kun taas toisilla tulokkaan perehdyttämisessä koetaan olevan isoja ongelmia. Lisäksi ongelmia aiheuttaa tiedon jakaminen työyhteisön jäsenten kesken. Miten laajasta ongelmasta tai mitä tiedon jakamisen ongelmalla tarkalleen tarkoitettiin ei minulla ollut tietoa opinnäytetyötä aloittaessani. Kuten aikaisemmin kerroin organisaatiosta löytyy Tervetuloa töihin -infokirje sähköisessä muodossa. Myös tässä tiedostettiin toiminnanjohtajan taholta olevan kehittämistä.

### 1.3Tavoitteet

Opinnäytetyön tavoite on muuttaa tilaajan nykyisiä toimintatapoja niin, että ne jatkossa takaavat tasavertaisemman ja yhtenäisemmän perehdytyksen sitä tarvitseville. Haastatteluiden kautta syntyneen litteroidun aineiston pohjalta pyrin tuomaan näkyväksi ne ongelmat jotka estävät tasalaatuisen ja -vertaisen perehdytyksen toteutumisen. Jotta ongelmakohdat voidaan ratkaista, vaativat ne muutosta joiden toteutumisen tueksi laadin kehitysehdotukset. Saavuttaakseni parhaan mahdollisen tuloksen nykyisten toimintatapojen muuttamiseksi on ongelmakohdat ja kehitysehdotukset, niin työyhteisön kuin perehdytykseen osallistuvien työntekijöiden osalta, tuotava myös tilaajan tietoon. Näin saadaan tieto, millaisiin toimiin organisaatiossa aiotaan ryhtyä muutosten aikaansaamiseksi.

### 1.4 Tutkimuksen kysymykset

Tutkimuksen pääkysymykset muodostuivat tilaajan esiin tuomista ongelmista: mistä perehdytyksen epätasaisuus ja huono tiedon jakaminen johtuvat, sekä millä eri toimilla perehdytys saadaan tasalaatuisemmaksi ja tiedon jakaminen työyhteisön sisällä paremmaksi. Lisäksi oli syytä kartoittaa miten nyt olemassa olevaa Tervetuloa töihin - infokirjettä tulisi kehittää.

Luottamuksellisen haastattelun ei voi olettaa lisäävän aineiston arvoa, eikä ryhmähaastattelun voi yksiselitteisesti olettaa myöskään olevan parempi tiedonkeruun muoto kuin yksilöhaastattelun. Aineiston arvon mittaa lopulta kysymysten asettelu. (Alasuutari 2014, 148 – 155). Siksi oli ensisijaisen tärkeää hahmottaa mitä kysyn, miksi kysyn ja missä järjestyksessä kysyn.

Teemojen järjestys kysymyspohjassa ei ole satunnainen, vaan pyrin noudattamaan järjestyksessä mahdollisimman pitkälti perehdytyksen aikajanaa. Rekrytointi ja haastattelu ovat kysymyslistan ensimmäisenä, heti haastateltavan perustietojen jälkeen, sillä koin luonnolliseksi lähteä liikenteeseen ensikontakteista organisaatioon ja edetä siitä ns. aikajanan mukaisesti perehdytykseen. Pyrin tällä myös siihen, että haastateltavien olisi helpompi palauttaa asioita mieleen, kun teemat mukailevat perehdytyksen aikajanaa. Työyhteisöön liittyvät kysymykset päätin sijoittaa viimeiseksi, sillä niihin vastaamisen ennakkoin olevan hankalampia. Ennen varsinaisia kysymyksiä kartoitin

jokaisen henkilön taustaa, sillä uskoin, että niiden avulla saattavat osaksi selittyä mahdolliset poikkeavuudet vastauksissa.

Vaikka perehdytyksessä ja sen onnistumisessa suuri vastuu on esimiehellä, koko työyhteisön osallisuus perehdytykseen on kasvanut. Perehdytyskonseptista riippuen, mikäli sellainen on laadittu, tulee myös työyhteisön jollain tasolla olla osa perehdytystä, sillä tulokkaan oppimiseen ja perehtymiseen vaikuttaa aina myös työympäristö. (Kupias ym. 2009, 47, 76). Siksi kartoitin kysymysten avulla, tavoitellaanko perehdytyksellä koko työyhteisöä ja organisaatiota hyödyntävää perehdytystä vai keskittykö se pelkästään tulokkaiden perehdytykseen. Koin myös tärkeäksi hahmottaa lähiesimiehiltä ja tulokkailta onko työyhteisössä asioita jotka jollain tavalla vaikeuttavat oppimista ja perehtymistä, sekä tiedonjakamista työyhteisössä.

Onnistunut perehdytys on lopulta monen osa-alueen onnistunut summa ja onnistuneen perehdytyksen edellytykset alkavatkin hyvin hoidetusta rekrytointiprosessista (Pippuri 2013, 20). Tästä syystä oli siis tärkeää kartoittaa tulokkaiden kokemukset rekrytointiprosessista ja mitä kehitettävää siinä on. Jotta kartoitus olisi mahdollisimman kattava, tein rekrytointiin kysymykset myös lähiesimiehille. Lähiesimiesten kohdalla kartoitin heidän osallisuuttaan rekrytointiprosessiin ja miten heidän tietämystään hyödynnetään työnantajan puolelta rekrytoidessa uusia henkilöitä. Erityisesti luovassa organisaatiossa oikeiden henkilöiden rekrytointi korostuu entisestään (Malo 2012, 32). Hyvällä, huolellisesti suunnitellulla ja toteutetulla rekrytoinnilla pystytään minimoimaan epäsovivan henkilön palkkaaminen. Huonosti hoidettu rekrytointi taas kosta tautuu myöhemmin ajallisena, sekä rahallisina menetyksinä (Österberg 2014, 91). Edellä mainitut asiat voivat olla seurausta esimerkiksi uuden tulokkaan taitojen puutteellisuudesta tai mikäli perehdyttäjä joutuu käyttämään tavallista enemmän omaa aikaa työnohjaukseen.

Perehdytysoppaan ja muun mahdollisen ennakkomateriaalin käsittelin omana osiona haastattelussa. Tarkoitukseni oli kartoittaa millaiseksi haastateltavat kokevat nyt olemassa olevan perehdytysoppaan ja mitä kehitettävää siinä heidän mielestään voisi olla, sekä mitä tietoa tulokas mahdollisesti saa ennen ensimmäistä työpäivää.

Perehdyttämisen osiossa kartoitin, miten perehdytys tehdään niin lähiesimiesten kuin uusien työntekijöiden kokemukseen pohjautuen, ja onko perehdyttäjiä käytössään mahdollisesti jonkinlainen perehdytys suunnitelma. Tärkeää oli myös kartoittaa miten

haastateltavat näkevät perehdyttäjän sekä perehdytettävän vastuun, ja miten nämä vastukset heijastavat heidän omaa toimintaansa perehdytyksessä. Vaikka suurin vastuu perehdytyksestä on esimiehellä, on perehdytettävällä myös vastuunsa.

Organisaation arvot ja strategia ovat sen toiminnalta kannalta tärkeitä asioita. Kun työntekijä ja organisaatio jakavat samat arvot, luo se yhtenäisyyttä ja tekee työskentelystä mielekkäämpää, sekä vaikuttaa myös työntekijän sitoutumiseen (Kupias ym. 2009, 65). Perehdyttäjä, jolle organisaation strategia on selkeä, kykenee myös ymmärtämään mitä tulokkaalta, milloinkin odotetaan, sekä kykenee tarvittaessa muuttamaan perehdytystä niin, että se tukee organisaation muuttuneita toimintatapoja (Kupias ym. 2009, 30). Siksi pyrin kartoittamaan lähiesimiehiltä miten selkeät organisaation arvot sekä strategia ovat ja kertovatko he näistä perehdytettävälle. Arvojen ja strategian tietämystä kartoitin myös tulokkailta.

Yksi kysymyksistä oli osaamisen ja kokemuksen huomiointi perehdytyksessä. Organisaation työnkuvassa on tiettyjä tehtäviä jotka kuuluvat olennaisena osana työn suorittamiseen, mutta omasta kokemuksestani tiedän, että työtehtävissä pyritään huomioidaan myös työntekijän tausta. Siksi oli tärkeää kartoittaa, miten selkeästi tämä tuodaan esille perehdytyksessä vai kysytäänkö nämä mahdollisesti jo haastatteluvaiheessa. Pyysin myös lähiesimiehiä kertomaan millaiseksi he arvioivat omat perehdytystaitonsa, sekä miten uudet työntekijät kokevat perehdyttäjänsä taidot. Lisäksi kartoitin miten lähiesimiehet mittaavat perehdytyksen onnistumista.

Nopeasti ajateltuna perehdytys sanana saatetaan mieltää koskemaan ainoastaan yleisperehdytystä ja työnopastusta uudelle henkilölle. Tärkeää perehdytystä tutkittaessa on kartoittaa, miten organisaatiossa perehdytetään sen sisällä työtehtäviä vaihtavia. Haastatteluissa kartoitin miten henkilöt, jotka olivat vaihtaneet työtehtävää organisaation sisällä, oli perehdytetty uuteen työnkuvaan.

Kartoitus työtehtävien ja työnkuvien selkeydestä tulokkaille oli haastatteluissa tärkeää, sillä kyseisessä organisaatiossa lähiesimiesten tärkein tehtävä on opastaa uusi henkilö työtehtäviin. Kun perehdytettävä omaksuu ja hallitsee työtehtävänsä hyvin mahdollistavat ne myös itsenäisen työskentelyn (Kupias ym. 2009, 18). Mahdollisimman aikaisessa vaiheessa itsenäiseen työskentelyyn kykenevä tulokas mahdollistaa työn opastajalle työrauhan hänen omissa työtehtävissä, kun keskeytyksiä epäselvyyksien takia on vähän. Tämä on erittäin tärkeä huomioida tutkittavan organisaation

tapaisilla aloilla, missä työn määrä verrattuna työajan niukkuuteen on hallitseva tekijä (Paananen 2016, 59).

Esimiestyöskentelyssä ja kommunikoinnissa kysymyksillä pyrittiin selvittämään, miten esimiestyöskentelyä tuetaan, miten selkeästi vastuu esimiehenä toimisesta on tuotu esiin, mitä esimiestyö vaatii, miten siitä koetaan suoriutuvan ja miten esimestaitoja kehitetään. Tulokkailta selvitettiin, miten kommunikointi lähiesimiehen kanssa sujuu ja koetaanko esimerkiksi omien näkemysten ilmaiseminen helpoksi hänen kanssaan. Työn suorittamisessa esimiehen tulee mahdollistaa, auttaa ja edistää oman ryhmänsä työntekoa (Laine & Surakka 2011, 15), joten sen onnistumisesta ja toteutumisesta oli hyvä saada mahdollisimman todenmukainen kuva.

Lähiesimiehiltä kartoitin miten he suhtautuvat omien toimintatapojen kriittiseen tarkasteluun ja miten he siihen kannustavat, sekä miten niihin suhtaudutaan heidän mielestä koko työyhteisön tasolla. Perehdytyksessä oppiminen parhaimmassa tapauksessa ei rajoitu vain uuden työntekijän oppimiseen, vaan samalla siitä voivat oppia niin esimies kuin koko organisaatio. Tämä vaati sen, että esimies ja koko työyhteisö ovat avoimia kehitysideoille, siihen kannustetaan ja niitä uskalletaan antaa.

Tärkeää oli kartoittaa lisäksi, miten lähiesimiehinä toimivat saavat palautetta ja tukea omalta esimieheltään, eli toiminnanjohtajalta. Samassa osiossa kartoitetaan myös, miten esimiehet keskenään jakavat tietoa, sillä näin mm. esimies- ja perehdytystaitoiltaan kokeneemmat voivat auttaa kollegoitaan. Miten lähiesimiehet osaltaan sitouttavat tiimensä jäsentä ja miten tietoisesti he sitä ylipäättään tekevät oli hyvä selvittää. Asioiden ja ihmisten johtamista pidetään esimiestyön kulmakivinä (Kupias ym. 2009, 55). Siksi oli tärkeää tuoda esiin, miten lähiesimiehet kokevat näistä suoriutumisen.

Ilman taitoa delegoida esimiestyö epäonnistuu (Mossboda, Peterson, Rönholm 2008, 57). Nostin delegoimisen omaksi osiokseen, jossa kartoitan miten lähiesimiehet delegoinnin ymmärtävät, miten he sitä tekevät ja miten he näkevät omat delegointitaitonsa. Uusilta työntekijöiltä kartoitin heidän kokemustaan ja näkemystään lähiesimiehensä delegointitaidoissa, sillä näin pystyin myös kartoittamaan mahdollisia ristiriitoja kertomusten välillä. Delegoimiseen liittyy vahvasti kyky luottaa (Mossboda ym. 2008, 57). Siksi koin kokemuksen luottamuksesta lähiesimiehen taholta tärkeäksi hahmottaa.

Palaverit-osion kysymyksillä selvitin, miten tietoa jaetaan erilaisten palavereiden kautta, millaisia palavereita organisaatiossa on ja ketkä niihin osallistuvat. Ryhmätilanteet ovat hyviä tapoja tiedon välittämiseen, mutta myös hiljaisen tiedon. Tästä syystä suunniteltujen ryhmäkeskustelujen kartoittaminen oli hyvä tehdä. Lisäksi tiedon jakamisen nykytasoa ja sen mahdollisia kehittämistoiveita kartoitettiin esimies-työ- ja työyhteisö-osioissa.

### 1.5 Laadullisen tutkimuksen valinta ja haastattelut

Päädyin kvalitatiiviseen, eli laadulliseen, tutkimukseen ja aineiston keruuseen haastatteluiden kautta monesta eri syystä. Tavoitteena oli löytää haastateltaville henkilöille mahdollisimman hyvä tapa kertoa omista kokemuksista ja näkemyksistä, sekä ymmärtää tutkittavaa asiaa ja haastateltavien kokemuksia perehdytyksestä mahdollisimman hyvin. Yksilöiden kokemusten ja näkemysten kirjo eivät kvantitatiivisen tutkimuksen avulla olisi päässet yhtä hyvin esiin, sillä siinä kuvaukset ja tulkinnot tehdään numeroiden ja tilastojen avulla (Jyväskylän yliopisto 2015).

Vaikka laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että tutkittava joukko on pieni, päätin silti haastatella kaikki organisaation lähiesimiehet ja tulokkaat. Haastateltavien määrä kohosi tutkimuksessani yhteentoista henkilöön, jota voidaan pitää varsin suurena haastateltavien joukkona. Tavoitteenani oli saada mahdollisimman selkeä ja luotettava kuva Tampereen elokuvajuhlien perehdytyksestä. Koska haastattelin yhtä henkilöä lukuun ottamatta kaikki lähiesimiehet ja tulokkaat, voi tuloksien katsoa antavan todennukaisen kuvan perehdytyksen tilasta.

Perehdytyksen kohteena on tulokas tai organisaation sisällä työtehtävää vaihtava henkilö, ja suurin vastuu sen toteuttamisesta tilaaja organisaatiossa on eri osastojen lähiesimiehellä. Osa lähiesimiehinä toimivista on vaihtanut työtehtävää organisaation sisällä jossain vaiheessa. Tutkimukseen osallistuvien henkilöiden laaja tietämys käsiteltävästä asiasta on laadullisessa tutkimuksessa tärkeää Peninsula Research & Developmentin (2013) mukaan (Pippuri 2013, 6). Tästä johtuen lähiesimiehet ja tulokkaat ovat parhaimmat henkilöt kertomaan sen onnistumisesta, toteutustavasta ja kehittämisen kohteista.

Toteutin haastattelut pienryhmähaastatteluina. Ryhmähaastatteluissa haastattelijan on myös tärkeää eritellä millainen vuorovaikutustilanne ja hierarkia ryhmässä vallit-

see. Sillä haastattelutilanteessa haastateltavat pyrkivät soveltamaan siihen myös arkielämästä tuttua vuorovaikutuksen tilannetta. (Alasuutari 2014, 149 – 151). Siksi en haastatellut tulokkaita tai lähiesimiehiä yhtenä ryhmänä. Muutin ryhmien koot pienemmiksi, jotta auktoriteetti tai persoonallisuuserot eivät olisi niin suuria haastateltavien kesken. Lähiesimiesten kanssa tein jaon itse, koska jaamme yhteisen työhistorian. Tulokkaiden ryhmäjaossa pyysin toiminnanjohtajan näkemystä. Yhteinen työhistoria helpotti tunnistamaan, kuka tulee todennäköisesti johtamaan keskustelua. Pystyin myös huomioimaan paremmin, että vähemmän äänessä olevat saavat vastattua kysymyksiin. Koska kukaan tulokkaista ei ollut minulle entuudestaan tuttu, oli vaikeampaa tulkita, jättikö joku sanomatta jotain oleellista toisen henkilön läsnäolon takia.

Haastattelussa ja henkilöiden ryhmäjaossa koin tärkeäksi, että henkilöt pystyvät olemaan mahdollisimman luontevia ja kertomaan mahdollisimman avoimesti oman mielipiteensä sekä kokemuksensa. Silti ei voida olettaa, että luottamuksellinen haastattelutilanne, jossa haastateltavien välillä ei ole suuria auktoriteettisia eroja antaisi täydellisen totuuden asiasta. Oli haastattelutilanne mikä tahansa haastateltava ei vastaa yhteenkään esitettyyn kysymykseen miettimättä mihin sillä pyritään ja vastaa niihin aina oman tulkintansa pohjalta (Alasuutari 2014, 149).

Pyrin jo ennen haastatteluja tekemään itseni tutuksi uusille työntekijöille vieraillemalla toimistolla, sekä esittelemällä itseni ja kertomalla tulevasta haastattelusta. Toimintani tarkoituksena oli madaltaa heidän kynnystään avoimeen keskusteluun haastattelussa, sekä saada heidän luottamuksensa, sillä luottamuksellisuutta pidetään informaation saannin edellytyksenä (Ruusuvuori & Tiittula 2009, 41). Siksi korostin myös haastattelun alussa lähiesimiehille ja tulokkaille, että tiedot tullaan esittämään anonyymisti, eikä aineistomateriaalia tulla luovuttamaan organisaation sisällä kenellekään. Avoimuuden lisäämiseksi pyrin siihen, että haastateltavat kokivat mahdollisimman vähän ulkopuolista häiriötä, sekä tunteen siitä, että ulkopuoliset eivät keskustelua kuule. Haastattelut suoritettiin toiminnanjohtajan huoneessa, joka oli ainoastaan minun käytössäni haastattelujen ajan.

Annoin haastateltaville vapauden puhua myös muista kuin pelkästään esitettyyn kysymykseen liittyvistä asioista. Uskoin, että näin saattaa esiin nousta jotain mitä en ole ymmärtänyt kysyä tai haastateltava saattaa mahdollisesti kokea, että asia liittyy esitettyyn kysymykseen, vaikka ei siihen suoraan vastaisikaan. Lisäksi ryhmähaastattelu saa keskusteluun osallistuvat puhumaan asioista, jotka jäävät itsestäänselvyyksinä

tai muista syistä kertomatta (Alasuutari 2014, 155). Lisätäkseen mahdollisuutta saada mahdollisimman hyödyllistä materiaalia, lähetin kysymyspohjan ennakkoon haastateltaville. Näin haastattelijat tiesivät mitä tulen kysymään, sekä pystyivät ennakkoon jäsentämään vastauksia kysymyksiin.

Haastattelutilanteessa pyrin olemaan mahdollisimman neutraali ja empaattinen, sillä erityisesti uusien työntekijöiden luottamuksen saaminen oli tärkeää, koska yhteinen historia väliltämme puuttui. Haastattelussa vältin käyttämästä työhistoriani kautta saatua tietoa tilanteissa joissa se olisi voinut olla johdattelevaa. Pyrin haastattelutilanteissa siihen, että mitä haastateltavat kertovat on se täysin uutta tietoa minulle enkä kyseenalaista heidän vastauksia haastattelutilanteessa.

Haastatteluissa pyrin omalla puheellani tarkentaviin kysymyksiin tai ohjaamaan keskustelua takaisin käsiteltävään aiheeseen ja näin antamaan suurimman puheajan haastateltavalle. Vaikka neutraali tyyli mielletään osaksi haastattelijan ammattimaisuutta (Ruusuvuori ym. 2009, 45), koin, että erityisesti lähiesimiehille oman persoonani näkyminen herättää luottamusta. Tämän ei silti tarvitse tarkoittaa neutraaliuuden hylkäämistä, puheajan vähentämistä haastateltavalta tai yritystä ohjailla haastateltavien vastauksia.

## 1.6 Litterointi ja materiaalin työstäminen

Havaintojen pelkistäminen ja arvoitusten ratkaiseminen ovat laadullisen analyysin kaksi vaihetta (Alasuutari 2014, 39). Koska haastateltavien joukko oli kohtalaisen suuri, yksitoista henkilöä, syntyi litteroitavaa materiaalia runsaasti. Tärkeää oli poimia teksteistä olennaiset, ydinkysymyksiin vastaavat osat, mutta myös asiat jotka ovat merkityksellisiä tavoiteltaessa toimivaa ja tasavertaista perehdytyskäytäntöä. Aineiston sisältämä tieto ei ole kauttaaltaan yhtenäistä, vaan haastateltavien vastauksissa ilmenee eroja, joskus myös hyvinkin toisistaan poikkeavia. Lisäksi haastattelujen sivutuotteena syntyi paljon materiaalia mikä valottaa esimerkiksi organisaation työyhteisön toimivuutta. Tämän voi katsoa olevan olennaista tietoa, kun halutaan rakentaa toimiva perehdytysprosessi, johon kaikkien tulee sitoutua.

Materiaalin työstämisessä havaintojen pelkistämisessä on kaksi vaihetta: pelkistäminen kysymyksen asettelun kautta ja pelkistäminen havaintoja yhdistämällä (Alasuuta-



ri 2014, 40). Litteroituani kaiken materiaalin jaottelin siitä jokaisen teeman alle kaikkien haastateltavien vastukset. Tämän jälkeen merkitsin aineistosta ne kohdat, joka vastaa kulloiseenkin esitettyyn kysymykseen. Merkitsin myös sellaiset kohdat, jotka eivät suoranaisesti vastanneet kysymykseen tai perehdytykseen. Sillä koin oleelliseksi nostaa ne esiin tarkasteltaessa esimerkiksi työyhteisön toimivuutta, minkä voidaan katsoa linkittyvän myös perehdytyksen onnistumiseen. Seuraavaksi tutkin jokaista teemaa ja kysymystä omanaan ja pyrin pelkistämään saatuja vastauksia helpommin hahmotettavaan muotoon yhtenäistämällä niitä. Mikäli haastateltavan vastaus poikkesi muiden vastauksista, pyrin löytämään syitä miksi kyseisen henkilön vastaus poikkeaa muiden vastauksista. Materiaalista saadun pelkistetyn tiedon ja viiheiden kautta pyrin tulkitsemaan, miten perehdytys nyt toimii esimiesten, sekä koko työyhteisön tasolla, ja miten sitä tulisi kehittää tulevaisuudessa. On kuitenkin muistettava, että tieteellinen tutkimus ei voi koskaan saavuttaa täydellistä varmuutta (Alasuutari 2014, 48). Mitä enemmän vastauksissa toistuvat samat asiat, voidaan sen kuitenkin katsoa olevan lähinnä totuutta.

### 1.7 Perehdytysuunnitelma ja muistilista

Opinnäytetytön kirjallisen tuotoksen lisäksi tein tilaajalla muistilistan perehdyttämisen tukeksi. Lisäksi tuotin organisaatiolle perehdytysuunnitelman. Perehdytysuunnitelma ei toimi ainoastaan yleisperehdytystä tai työnopastamista annettaessa, vaan se sisältää myös rekrytoinnin ja kehityskeskustelun perehdytysprosessin jatkuvaa kehittämistä varten. Tällä tavoin perehdytysuunnitelma kattaa kaikki perehdytysprosessin vaiheet alkaen rekrytoinnista ja päättyen kehityskeskusteluun.

Toimivaa perehdytysprosessia on vaikea saavuttaa, jos perehdytyksen tukena ei ole materiaalia joka sisältää perehdytysuunnitelmassa läpikäytävien asioiden tiedon. Perehdytysopas toimii perehdytyksen tietolähteenä, jonka rakenteen perehdytysuunnitelmassa luetellut perehdytettävät asiat antavat. Luomani perehdytysuunnitelma toimii täten myös Tampereen elokuvajuhlien perehdytysoppaan sisällysluettelona.

## 1.8 Tutkimuksen teoria

Pyrin tutkimukseni teoriassa hyödyntämään monia eri materiaaleja: kirjoja, opinnäytetöitä, artikkeleita, erilaisia oppaita ja pro gradu -tutkielmia. Aihealueet hyödyntämiseni materiaaleissa koskivat laadullista tutkimusta, haastattelua, perehdytystä, henkilöistö ja organisaatiojohtamista, esimiestyötä, hiljaista tietoa ja viestintää.

Kysymysten laadinnassa ja haastatteluihin valmistautumiseen perehdyin perehdytyksen, esimiestyön, haastattelun ja laadullisen tutkimuksen materiaalin. Pyrin näillä toimilla hahmottamaan mitkä asiat ovat perehdytyksen onnistumisen kannalta tärkeitä, että osaan myös kysyä ne haastattelussa. Haastatteluun keskittyvän kirjallisuuden avulla pyrin välttämään virheitä mitä ensi kertaa haastateltava mahdollisesti tekee ja hahmottamaan muita ongelmakohtia haastattelutilanteessa.

Kehitysehdotuksissa hyödynnän laajasti erilaista ja eri aihealueisiin keskittyvää materiaalia. Opinnäytetöistä käytän erityisesti Heidi Luukkosen Tampereen Teatterikesälle tekemää opinnäytetyötä. Luukkosen tutkimus käsittelee myös perehdytyksen kehittämistä ja sen tarkoitus on parantaa ja tasoittaa perehdytyksen laatua ja sitä kautta helpottaa myös lähiesimiesten työtä perehdytyksessä (Luukkonen 2016). Tampereen Teatterikesä ja Tampereen elokuvajuhlat ovat molemmat kulttuurialan projektiorganisaatioita joiden organisaatioiden, sekä festivaalien koot ovat myös hyvin samanlaiset. Molemmissa lähiesimiehenä toimivat ovat myös määräaikaissa työsuhteessa ja uusista henkilöistä suurin osa koostuu harjoittelijoista. Tampereen Teatterikesän perehdytyksessä hyväksi koettuja käytänteitä hyödynnän esimerkiksi tilanteissa joissa ne tutkittavalta organisaatiolta puuttuvat.

Muistilistan sisällön rakentamisessa käytin hyödykseni haastattemieni henkilöiden kokemuksia ja omia käytäntöjä, sekä opinnäytetyöni kehitysehdotuksia yleisesti. Käytänteiden hyödyntäminen ja jakaminen useammalle henkilölle muistilistan avulla oli erittäin tärkeää sellaisten haastateltavien kohdalla, jotka suoriutuivat lähiesimiestyöstä erittäin hyvin ja omasivat vankimman kokemuksen perehdytyksestä sekä esimiestyöstä. Tällöin heidän kokemuksen ja osaamisen siirtämistä heikommin suoriutuville lähiesimiehille voidaan edesauttaa.

Perehdytys suunnitelman yleisperehdytyksen osion kokoamisessa hyödynsin haastateltavien omia kehitysideoita, sekä perehdytyksen tarkastuslistoja Työturvallisuuskeskukselta ja Humanistiselta ammattikorkeakoululta. Rekrytointi, sekä palaute ja

kehityskeskustelu -osoiden rakentamisessa käytin ohjelmistoratkaisuja johtamisen tueksi kehittävän FCG Elbit Oy:n opasta onnistuneeseen perehdytykseen ja Työturvallisuuskeskuksen opasta perehdytyksen kehittämistä. Aikaisemmin mainitseni tarkastuslistoja ja kokoamaani muistilistaa käytin työnopastaminen -osion kehittämisessä.

## 2 PEREHDYTYS

Tässä kappaleessa kerron perehdytyksestä yleisesti, sekä avaamaan laajemmin, miten perehdytys nivoutuu yrityksen muuhun toimintaan ja mitkä ovat esimiehen ja työyhteisön roolit perehdytyksessä. Lopuksi avaan miten perehdytys ja siihen liittyvä tiedonjakaminen tällä hetkellä toteutetaan tutkittavassa organisaatiossa. Tiedot tämän hetkisestä perehdytyksestä hankin osaksi haastattelukysymysten kautta ja osaksi toiminnanjohtajan kanssa käytyjen keskustelujen avulla.

### 2.1 Perehdytyksestä yleisesti

Perehdyttämistä ohjaavat monet tekijät: periaatteet järkevyydestä ja yhteiskuntavastuusta sekä perinne ja lainsäädäntö. Yrityksillä on myös monia tarpeita miksi perehdytystä tehdään ja yksi niistä on virheiden minimointi. (Kupias ym. 2009, 17). Mitä paremmin perehdytys organisaatiossa hoidetaan, sitä vähäisemmät ovat syntyvät virheet. Kiireet ja työpaineet eivät ole pätevä syy perehdytyksen laiminlyöntiin, sillä tämän kaltainen lyhytnäköinen toiminta tulee paitsi kalliiksi yritykselle, se syö myös työntekijän motivaatiota ja lisää entisestään työn määrää, kun virheitä joudutaan korjaamaan.

Kirjassaan Perehdyttämisen pelikentällä Kupias ja Peltola kiteyttävät perehdyttämisen seuraavasti:

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

Perehdyttäminen ei ole vain työhön opastamista, vaan se jaetaan alku- ja yleisperehdyttämiseen, sekä työnopastukseen. Perehdytyksen käsite on monimuotoistunut ja laajentunut, ja siksi perehdytyksestä itsestään puhutaan yläkäsitteenä joka kattaa edellisessä virkkeessä esitetyt kaksi osa-aluetta.

Yleisperehdytyksessä perehdytetään tulokas ns. taloon ja käydään läpi työnaloittamista helpottavat käytänteet. Tällaisia ovat muun muassa työympäristön ja tilojen esittely, info organisaation toiminnasta, henkilökunnasta, sekä muista keskeisistä toimijoista. Keskeistä on myös perehdyttää käytänteisiin esimerkiksi poissaoloihin liittyen. Työn opastamisen tavoite on perehdyttää henkilö varsinaisiin työtehtäviinsä, niin, että hän selviytyy niiden suorittamisesta mahdollisimman nopeasti ja tarvittavan itsenäisesti.

Kuten edellä esitetyssä kiteytyksessä sanotaan, ei perehdytyksellä tarkoiteta pelkäämään uuden henkilön perehdyttämistä. Myös organisaation sisällä työtehtävää vaihtavat tulee perehdyttää uudelleen. Tällöin alku- ja yleisperehdytystä ei tarvita. Myös mm. muutokset organisaation toimintatavoissa tai uusien menetelmien käyttöönotto vaativat koko henkilökunnan perehdyttämistä.

Kun perehdyttämisen käsitettä avataan laajemmaksi, voidaan perehdytyksen hyväksi tueksi laskea myös rekrytointiprosessin. Tämän merkitys on kaksisuuntainen: hyvin suunniteltu rekrytointiprosessi tukee perehdytystä, mutta huonosti suunniteltuna seuraukset ovat negatiiviset. Hyvällä perehdytyksellä ei voida korvata huonoa rekrytointia.

## 2.2 Yrityksen toiminta ja perehdytys

Henkilöstön hallinta, riittävän työvoiman määrä ja laadun varmistaminen ovat olennainen osa yrityksen henkilöstöjohtamista (Sikkilä 2010, 1). Rekrytointi ja perehdytys ovat tapoja joiden avulla edellä mainittuja asioita toteutetaan, joten perehdytys ei ole irrallinen osa yrityksen muuta toimintaa. Seuraus perehdyttämisen monimuotoistumisesta ja laajentumisesta on seurausta organisaatioiden ja työtehtävien monimutkaistumisesta (Kupias ym. 2009, 13). Henkilöstöjohtamisen lisäksi perehdytys linkittyy muun muassa yrityksen yhteiskuntavastuuseen ja oikein toteutettuna tukee yrityksen menestymistä. Strömmerin (1999) ja Viitalan (2007) mukaan yrityksen toiminta on mahdollista sen työntekijöiden avulla ja välityksellä (Sikkilä 2010, 3). Menestyäkseen se tarvitsee osaavat työntekijät.

Vastuullinen yritys on kiinnostunut yhteiskuntavastuusta ja ymmärtää sen olevan muutakin kuin vain lainsäädännön noudattamista. Henkilöstön osaamisesta ja hyvin-

voinnista huolehtiminen on osa yrityksen sosiaalista vastuuta, joka taas liittyy vastuuseen sen toimintaympäristöstä. (Kupias ym. 2009, 14). Tämän vuoksi on tärkeää, että yritykset ymmärtävät mikä merkitys on hyvällä perehdytyksellä ja miksi toimivaan perehdytysohjelmaan kannattaa panostaa.

Perehdyttäminen ei vain linkity yhteiskuntavastuuseen ja lain noudattamiseen, vaan perehdytys voi osaltaan tukea myös yrityksen menestymistä. Jokaisella yrityksellä on strategia, jonka kautta muodostuvat tavat toimia, joilla edetään kohti valittua suuntaa ja halukkuutta menestyä. Erityisesti yleishyödyllisissä organisaatioissa menestyksen mahdollistamat hyvät suoritukset ja tulokset ovat vielä tärkeämpiä kuin niissä joissa menestys mitataan taloudellisena voittona (Drucker 2008, 109). Halussa menestymiseen on organisaatiossa nähtävä perehdyttäminen laajemmassa mittakaavassa, eikä ainoastaan keskittyä yksilön tietojen ja taitojen kehittämiseen. On ymmärrettävä mm. millaista perehtymistä ja perehdyttämistä kulloinkin tarvitaan, sekä osattava hyödyntää uuden henkilön osaamista koko organisaatiota hyödyttäväksi tiedoksi ja taidoksi. Mitä paremmin perehdyttämisen ja toiminnan konseptit peilaavat toisiaan sitä paremmin perehdyttäminen tukee yrityksen menestymistä (Kupias ym. 2009, 44).

Lepistön (2004), Penttisen ja Mäntysen (2009) mukaan hyvällä perehdytyksellä luodaan pohjaa työntekijän kunnossa pysymiseen, vähennetään sairastelevuutta, lisääntään tyytyväisyyttä ja huolehditaan työn tuottavuudesta (Sikkilä 2010, 27). Yrityksessä on tärkeää ymmärtää edellä mainittujen asioiden merkitys sen talouteen. Hyvä perehdytys ei kuitenkaan yksinään riitä, vaan työpaikalla on muutenkin vaalittava työnteon ja kehittymisen mahdollisuuksia. (Kupias ym. 2009, 20).

Mielikuvat yrityksen palveluista, henkilöstöstä ja tuotteista luovat yhdessä yrityskuvan (Österberg 2014, 118). Erityisesti tutkittavan organisaation kohdalla, jossa lähes poikkeuksetta kaikki organisaation vuosittain vaihtuvasta henkilöstöstä ovat suorittamassa opintoihin liittyvää harjoittelua, on hyvä ymmärtää perehdytysprosessin merkitys yrityskuvaan (Horn, Liski & Villanen 2007, 8). Ensimmäisestä kontaktista yritykseen aina viimeiseen työpäivään saakka uusi henkilö arvioi kyseistä yritystä. Mikäli alusta lähtien organisaatio kerää negatiivisia kokemuksia on positiivisen mielikuvan synnyttäminen kaksiverroin hankalampaa. Suuri vaihtuvuus tulee ensinnäkin nähdä suuren potentiaalina positiivisen yrityskuvan markkinointiin vähillä kustannuksilla, ja siksi on erittäin tärkeää tiedostaa hyvän vastaanoton ja perehdytyksen merkitys sen synnyttämisessä. Tämä on syytä muistaa myös rekrytointiprosessissa. Kohtelu rekry-

tointiprosessin aikana ja mielikuvat haastattelujen sujuvuudesta muokkaavat hakijan mielipidettä organisaatiosta. Näin ne liittyvät osaltaan organisaation imagon ja työnantajakuvan rakentamiseen sekä ylläpitämiseen. (Hyppänen 2013, 207).

### 2.3 Esimies, työyhteisö ja työnantaja

Jokaisella organisaatiolla on oma tapansa perehdyttää, sekä vastuu perehdytyksestä on myös organisaatiokohtainen. Vaikka vastuu perehdytyksestä kuuluu yleensä viime kädessä esimiehelle, osallistuu myös työyhteisö siihen enenevässä määrin (Kupias ym. 2009, 47). Mikäli organisaation perehdytyskonseptiin ei kuulu työyhteisön aktiivinen osallistuminen henkilön oppimiseen ja perehdyttämiseen, on tärkeää, että työyhteisö kuitenkin liitetään siihen jollain tavalla. Työyhteisön vähäinen aktiivisuus ei vähennä sen merkitystä oppimisessa ja perehtymisessä, joka on suuri. (Kupias ym. 2009, 46,76).

Uuden henkilön saapuminen tarjoaa myös esimiehelle ja koko työyhteisölle mahdollisuuden oppimiseen ja kehittymiseen. Avainasemassa tällöin ovat koko työyhteisön avoimuus, halukkuus palautteelle, sekä kyky vastaanottaa kritiikkiä totuttuja käytänteitä kohtaan. Ennen kaikkea on haluttava oppia palautteesta. Kaiken lähtökohdana voidaan pitää osaamisen kartoittamista niin tulokkaan, kuin kaikkien työyhteisön jäsenten kohdalla. Näin pystytään hahmottamaan mitä osaamista työyhteisössä jo on, mitä se tarvitsee ja miten tulokkaan osaaminen ja tietämys voivat sitä täydentää.

Organisaatiosta riippuen esimiehen vastuu voi perehdytyksessä kattaa jonkin tietyn osan tai sitten hän on täysin vastuussa perehdytyksen kaikista osista. Joka tapauksessa esimiehen rooli perehdytyksen onnistumisessa on suuri. Tällöin korostuvat myös hänen tietotaitonsa ja persoonansa. Erityisesti työyhteisössä, jossa esimiehiä on useampia ja joissa esimiehen vastuulla on tulokkaan perehdyttäminen, on haasteena taata kaikille tulokkaille yhtä laadukas perehdytys. Tämä haaste kohdistuu esimiesten lisäksi myös työnantajalle, jolla on lakisääteinen velvoite tukea työntekijöitä ammatillisessa kasvussa (Työsopimuslaki 55/2001). Vastuuta kehittämisestä ei voi kuitenkaan osoittaa pelkästään työnantajalle, vaan se kuuluu myös esimiehelle itselleen.

### 3 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Seuraavaksi esitän haastatteluiden tulokset. Tuloksissa en nosta esiin ainoastaan eniten toistuvia asioita haastatteluissa. Tuon esiin myös yksittäisten haastateltavien huomioita, jos esitetty asia on tärkeä huomioida tutkimuksessa.

#### 3.1 Rekrytointi

Haastatteluja tehtäessä osa oli aloittanut työnsä noin kolme neljä kuukautta aikaisemmin, ja jotkut olivat olleet töissä vasta kaksi viikkoa. Tästä johtuen muistikuvat rekrytointi-ilmoituksesta olivat tulokkailla hatarat. Onnistuin myöhemmin hankkimaan ilmoituksen, koska se oli lähetetty myös Humanistiselle ammattikorkeakoululle. Eräs tulokas kertoi ilmoituksen olleen todella suppea ja oli etsinyt enemmän tietoa itsenäisesti.

Haastattelutilanteessa koettiin ongelmalliseksi se, että työtehtäviä ei osattu tarpeeksi hyvin kuvailla. Tällöin oli vaikea hahmottaa mitä tarkalleen oli tulossa tekemään ja tämän koettiin hankaloittavan paljon myös koulun kanssa tehtävää harjoittelusopimusta. Harjoittelun yksi tarkoituksista on kehittää opiskelijan valmiuksia ja harjoittelusopimukseen tulee kirjata työtehtävät (Humanistinen ammattikorkeakoulu 2016). Harjoittelun onnistumista on vaikea hahmottaa, jos ei kykene vertaamaan työtehtävien ja vaadittujen tavoitteiden yhteensopivuutta. Eräällä haastateltavalla työnkuva muuttui haastattelussa puhutusta ja tämä kävi ilmi vasta töihin tultaessa. Henkilö piti tätä kuitenkin positiivisena, koska koki, että oli saanut ylennyksen. Kyseinen toiminta laajemmin ajateltuna ei luo johdonmukaista kuvaa organisaation toimintatavoista, jos tällaista käytöstä tapahtuu useasti. Poukkoileva toiminta on myös omiaan vaikuttamaan negatiivisesti ensivaikutelmaan organisaatiosta.

Haastattelussa saatavaa materiaalia kaikki pitivät hyvänä, sillä ne auttoivat hahmottamaan, minne on tulossa töihin ja millaisesta festivaalista on kyse. Kuitenkin materiaalin jakamisessa oli suuria epätasaisuuksia: materiaalia saatiin todella kattavasti, kun taas joku ei saanut sitä ollenkaan.



Lähes kaikki toivat esiin lähiesimiehen läsnäolon tarpeellisuuden haastattelussa. Osa koki puuttumisen jopa turhauttavana. Lähiesimiehen paikalla olo takaa sen, että läsnä on henkilö, joka kokemuksen kautta tietää parhaiten työtehtävät ja niiden sisällön. Osa lähiesimiehistä oli aikaisempien vuosien palautteessa toivonut läsnäoloa haastattelussa. Eräällä tulokkaalla lähiesimies oli sattumalta ollut paikalla ja koki sen erittäin hyväksi, koska näin hän sai kattavan kuvan tulevista työtehtävistä. Tämä helpotti myös lähiesimiehen työtä, kun hän kartoitti tulokkaan tulevia työtehtäviä, koska hän tiesi haastateltavan taustan ja osaamisen ennen työn alkamista.

Aikaisempaa osaamista tulokkailta kartoitettiin vaihtelevasti. Osalta tiedusteltiin, osalta ei ja osa kertoi omatoimisesti. Osaamisen tasavertainen kartoittaminen pohjustaa myös hyvää perehdytystä, kun lähiesimies on tietoinen tulokkaan tasosta. Tulokkaan kehityksen kohteiden kartoittamisen koettiin taas olevan lähiesimiesten tehtävä eikä toiminnanjohtajan. Lähiesimiehen taholta ilmeni toive siitä, että tulokkaiden ansioluettelo jaettaisiin kaikkien lähiesimiesten kesken. Näin pystyttäisiin hyödyntämään yli osastorajojen tulokkaan osaamista ja tietämystä.

Muutamassa vastauksessa toivottiin hakijoilta työnäytteitä tai -testiä. Yksittäisessä kommentissa kerrottiin, että näiden puuttumisen johdosta tulokas ei pystynyt suorittamaan kaikkia hänelle kuuluvia työtehtäviä. Aikaa niiden opettamiseen ei työn hektisyyden vuoksi ollut ja tällöin lisätyö kasautui osaston vastaavalle.

Koska suurin osa harjoittelijoista suorittaa organisaatiossa koulun työharjoittelua, tiedossa olevista poissaoloista toivottiin kartoitusta haastatteluiden aikana. Poissaolojen takia yksittäisen lähiesimiehen työtaakkaa oli kasvanut entisestään, koska määräaikojen vuoksi hän oli joutunut tekemään myös assistentin töitä. Kun tiedot poissaoloista kartoitetaan ja välitetään esimiehille ennakoon, mahdollistavat ne hyvän pohjan lähiesimiehille työtehtävien enakkosuunnitteluun ja aikatauluttamiseen.

Tiesin ennakoon, että haastatteluissa ei puhuta organisaation arvoista ja strategiasista. Osa tulokkaista ei osannut sanoa olisiko ollut välttämätöntä kertoa niitä haastattelussa. Toivottiin, että tällaiset asiat voitaisiin käydä läpi kaikkien yhteisessä yleisperhdytystilaisuudessa.

Useat haastateltavat toivat esiin haastattelujen eri vaiheissa, että työskentely organisaatiossa vaatii sen jäseniltä itseohjautuvuutta. Rekrytoinnin ja haastatteluiden puutteista huolimatta hyvänä pidettiin sitä, että tehtäviin, lähes jokaisella osastolla, oli on-

nistuttu löytämään tiimiin ja koko työyhteisöön sopivat persoonat. Lisäksi hyvänä pidettiin sitä, että työnkuvaa ei määrätä ainoastaan ansioluettelon perusteella, vaan sisältöä ollaan valmiita muokkaamaan jokaisen kiinnostuksen mukaan.

Rekrytointiprosessin eri osa-alueilla on tulosten perusteella havaittavissa puutteita johdonmukaisuudessa. Vastausten perusteella lähiesimiehen läsnäolo on tarpeellista, sillä näin tulokas saa selkeämmän kuvan työtehtävistään ja se mahdollistaa lähiesimiehelle myös paremman perehdytyksen suunnittelun. Työn määrää lähiesimiehillä näyttää ainakin lisäävän poissaolojen kartoittamattomuus haastatteluissa, sekä se, että työnäytteitä ei vaadita haettaessa tiettyjä työtehtäviä. Edellä mainitut asiat voivat olla osasy siihen miksi osa tulokkaista ei kokenut perehdytyksen onnistuneen parhaalla mahdollisella tavalla.

### 3.2 Yleisperehdytys ja työnopastus

Tulokkaiden haastatteluiden aikana selvisi, että yleisperehdytykseen kuuluvassa informaatiossa koettiin olevan puutteita. Itse haastattelujen aikana saattoi joillekin tulokkaista tulla täysin uutta tietoa minkä muut haastattelussa olevat tiesivät. Osaltaan edellä kuvailtua tiedon epätasaisuutta saattaa selittää se, että yleisperehdytyksessä saatavaan informaation vaikuttaa aina henkilö, jonka vastuulla se on. Mielenkiintoisena pidän myös kokemuksia siitä, että tietoa saatetaan kertoa valikoidusti työyhteisössä.

Parissa tapauksessa tulokkaan lähiesimies ei ollut paikalla ensimmäisenä työpäivänä ja saattoi tulla töihin kolmen viikon kuluttua tulokkaan saapumisesta. Molemmissa tapauksissa ensimmäisen päivän vastaanotossa heidän kokemuksiin nähden on paljon parannettavaa. Kommentit: ”Sitten oli enemmän, että lue tuosta.” ja ”...oli vähän semmoinen tosi kökkö päivä.”, kertovat hyvin miten henkilöt kokivat tilanteen. Toivottiin, että edes ennakkoon olisi kerrottu mikä on tilanne ensimmäisenä työpäivänä. On hyvä huomioida, että tällaiset kokemukset madaltavat tulokkaan motivaatiota ja sitoutumista. Lisäksi ne vaikuttavat negatiivisesti työnantajaimagoon (Viitala 2013, 102).

Lähes poikkeuksetta kaikki toivat haastatteluissa ilmi toiveen kaikille yhteisen yleisperehdytyksen järjestämisestä. Eräs haastateltavista kertoi puhuneensa asiasta toimistolla. Yksittäisenä kommenttina toivottiin, että koko työyhteisö ottaisi enemmän

vastuuta perehdyttämisestä. Lisäksi muutamissa vastauksissa yhteisen yleisperehdytyksen todettiin tarjoavan hyödyllistä tietoa myös vanhoille työntekijöille ja auttavan ryhmäytymisessä. Eräs haastateltava korosti, että on tärkeää käydä ns. talon tavat myös fyysisesti lävitse, ja piti näistä asioista luistamista tekosyyn varjolla osoituksena heikosta psykologisesta silmästä. Haastatteluissa nousi esiin toiveita käydä läpi info festivaalista heti työsuhteen alussa, eikä noin kuukautta ennen festivaalia. Aikaisemman läpikäynnin koettiin palvelevan sen tarkoitusta paremmin. Yksittäisenä, mutta tärkeänä huomiona pidän myös sitä, miten eräälle tulokkaalle oli yleisperehdytyksen aikana sanottu, että yleisperehdytys ei kuulu hänen vastuulleen. Tulokas oli kokenut tästä syystä olevansa taakka.

Tulokkaat toivoivat myös selkeyttä vastuualueisiin, mitä kukakin tekee tiimeissä ja miten työt limittyvät osastojen kesken. Vastuualueiden selkeyttämiseen esiintyi toiveita myös lähiesimiesten taholta. Katalogin ulkoistaminen tuotiin esiin esimerkkinä vastuualueiden sekavuudesta, mistä oli seurannut paljon epätietoisuutta toimistolla.

Tervetuloa töihin -infokirjettä pidettiin hyödyllisenä ja eräs haastateltava korosti, että harvalla festivaalilla sellaista edes on. Kukaan haastatelluista ei pitänyt sitä kuitenkaan perehdytysoppaana. Kaikissa haastatteluissa todettiin, että infokirje vaatii täydennystä. Tätä tukevat myös tulokkaiden haastatteluissa ilmenneet epätasaisuudet yleisinformaatioissa, mihin infokirjeen sisältö saattaa osaltaan vaikuttaa muiden esiintulleiden seikkojen lisäksi.

Haastatteluissa kävi myös ilmi, että joillain osastoilla oli selkeitä epäselvyyksiä perehdyttämisen vastuusta ja kuka tosiasiallisesti toimii tulokkaan lähiesimiehenä. Tilanteet joissa tulokkaat pitivät toiminnanjohtajaa heidän lähiesimiehenä, nähtiin suurimpana ongelmana se, että kyseisellä henkilöllä ei ole tarvittavaa tietotaitoa työnopastamiseen. Erityisen huolestuttavana voidaan pitää sellaisen henkilön asemaa, jonka vastuu työstä on suuri ja jonka tekijä vaihtuu vuosittain. Hyvin todennäköisesti henkilö, joka työn on tehnyt aikaisemmin, ei ole töissä organisaatiossa seuraavana vuonna. Tällöin työnopastuksen vastuun voidaan olettaa siirtyvän toiminnanjohtajalle. Vaikka perehdytystä oli pyritty antamaan eri henkilöiden toimesta, koki haastateltava, että perehdytys työtehtäviin oli jäänyt hyvin puutteelliseksi mikä ilmeni mm. erittäin tärkeiden tietojen kertomatta jättämisenä. Kertomatta jättämistä ei kuitenkaan pidetty tahallisenä. Lisäksi epäselvyys lähiesimiehestä ja perehdytyksen vastuusta, aiheutti tulokkaille myös epäselvyyttä vastuualueissa. Epäselvyyden takia minun oli myös

vaikea hahmottaa joissain tilanteissa todenmukaisuutta perehdytyskäytännöistä lähiesimiehen omista vastauksissa.

Kukaan tulokkaista ei tuonut haastattelun aikana ilmi, että vastuuta olisi liikaa. Yksittäisenä kommenttina tuotiin esiin huoli, että joillekin tulokkaille annetut kokonaisuudet ovat liian vastuullisia nähden siihen, että kyseessä uusi henkilö, joka on harjoittelijan statuksella. Pelkästään liittyen delegointiin esimies ei voi antaa tulokkaalle työtehtäviä joiden suorittaminen vaatii käsitystä laajemmasta kokonaiskuvasta (Mossboda ym. 2008, 57). Joten lähiesimiehen esiin tuoma huoli harjoittelijoille annettavista liian vastuullisista työtehtävistä on tähän nähden aiheellinen. Vaikka henkilö vaikuttaisi kykenevältä hoitamaan edellä mainitun työn, voi näin suuren vastuun antamisen jossain määrin nähdä ammattietiikan vastaiseksi toiminnaksi.

Kenelläkään lähiesimiehistä ei ollut käytössä varsinaista perehdytys suunnitelmaa, vaan työnopastus tehtiin pääsääntöisesti työlistan avulla. Yksi haastateltava kertoi, että hänellä on perehdytys suunnitelman tapainen työkalu työnopastamiseen. Työn sisältökuvauksia käytiin läpi perehdytyksessä vaihtelevasti. Yhteistä käytäntöä lähiesimiehillä ei työnopastamisessa siis ole, eikä sitä tästä syystä voi dokumentoida selkeästi.

Osa tulokkaista koki, että työtehtäviä annetaan ripotellen eikä niitä avata tarpeeksi hyvin. Tästä johtuen koettiin, että perehdytystä ei selkeästi oltu mietitty etukäteen. Erityishuomioita perehdytykseen liittyen herätti tulokkaan kokemus siitä, että hän ei ole saanut minkäänlaista perehdytystä omalta lähiesimieheltään. Lähiesimiehen vastaukseen verrattuna, asian todenmukaisuus ei ole yksiselitteinen.

Muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta kaikki tulokkaat pitivät omia työtehtäviään selkeinä. Nämä poikkeukset selittyvät selkeästi osoitetun lähiesimiehen ja perehdytyksen puuttumisesta. Kaikki kokivat, että apua saa tarvittaessa ja kynnyks kysyä tai tuoda omia näkökulmia ilmi lähiesimiehelle on matala. Vastausten perusteella tulokkaat ymmärsivät, että perehdytettävällä on myös vastuu perehdytyksessä.

Yhteisen yleisperehdytyksen puuttuminen ja vastuualueiden epäselvyys lähiesimiehen töistä, sekä vastuualueista yleisesti, näyttävät osaltaan aiheuttavan tiedon saamisen epätasaisuutta. Yhteinen ja yhtenäinen yleisperehdytys, infokirjeen tietojen kartuttaminen, ovat jotain mitä koko työyhteisössä selkeästi toivotaan. Tarve on myös miettiä nykyistä parempi ajankohta festivaalin esittelylle. Tilanteissa joissa lä-

hiesimies ei ole paikalla tulokkaan saapuessa ei organisaatiossa näytä olevan selkeää toimintatapaa. Perehdytys suunnitelman puuttuminen lähes kaikilta lähiesimiehiltä saattaa osaltaan selittää sen miksi osa tulokkaista koki, että perehdytystä ei ole mietitty selkeästi etukäteen.

### 3.3 Perehdytys työtehtävän vaihtuessa

Vastaukset perehdytyksen antamisesta vaihtelivat ihan hyvän ja erittäin huonon välillä. Yksittäisissä kommentteissa haastateltava oli kokenut, että ei ollut saanut minkäänlaista perehdytystä. Tiedon saanti on hyvin pitkälle henkilön omalla vastuulla ja aikaisemman henkilön dokumentoinnin varassa. Dokumentointia on viime vuosina korostettu, mutta sen laatu ja hyödyllisyys ovat paljon kiinni edeltäjän dokumentoinnin taidoista ja asenteista.

Perehdytystä hankaloittaa myös se, että edeltäjä ei suurella todennäköisyydellä ole töissä organisaatiossa, jolloin asian tuntevaa henkilöä ei perehdytykseen ole saatavilla. Mikäli henkilö on edelleen töissä organisaatiossa, perehdytyksen laadukkuus riippuu hänen taidoista ja asenteista. Joissain tilanteissa perehdytystä on antanut henkilö, joka ei ole kyseistä työtä tehnyt ja tätä kummeksuttiin paljon. Tietomäärän jakamiseen toivottiin myös kiinnitettävän huomioita, sillä valtava tietomäärä kerralla sisäistettäväksi oli mahdotonta.

Vastausten perusteella voidaan päätellä, että organisaatiossa puuttuu selkeä ja johdonmukainen ohjeistus perehdytykselle, kun henkilö vaihtaa työtehtävästä toiseen. Myös tapaan, miten suurta tietomäärää siirretään eteenpäin ei ole tarpeeksi kiinnitetty huomiota. Nyt perehdytys näyttää tukeutuvan vahvasti edeltäjän osaamiseen ja asenteeseen.

### 3.4 Esimiestyöskentely ja työyhteisö

Lähiesimiehinä toimivien henkilöiden kokemus esimiestyöstä vaihtelee hyvin paljon: toisilla kokemusta on erittäin kattavasti ja toisilla ei ole minkäänlaista kokemusta esimiestyöstä. Kokemuksen vaikutus näkyi myös tilanteissa, joissa pyydettiin kertomaan oma käsitys perehdytyksestä, esimiestyöstä, delegoinnista, perehtyjän sekä perehdy-

tettävän vastuista ja palautteen antamisesta: vankka kokemuksen omaava henkilö hahmottaa näiden sisällön ja on myös artikuloinnissaan selkeä, sekä johdonmukainen.

Kaikkien lähiesimiesten käsitykset omista perehdyttämisen-, ja esimiestaidoista ovat linjassa tulokkaiden vastausten kanssa, sikäli kuin se oli mahdollista selvittää. Lisäksi heillä on hyvä käsitys kehitettävistä asioista omassa lähiesimiestyössä. Kysymys miten sitouttaa tulokas osaksi tiimiään ja muuta työyhteisöä osoittautui yllättävän hankalaksi kysymykseksi vastata. Vastauksen selkeys ja kattavuus korreloivat sen kanssa miten paljon kokemusta lähiesimiehellä oli esimiestyöstä.

Delegoinnin ja työtehtävän siirtämisen ero oli kaikille suhteellisen selkeä. Kuten sitouttamiseen liittyvässä kysymyksessä, myös tässä kokemus näkyi kykynä erottaa selkeästi nämä kaksi asiaa toisistaan. Kaikki vastaajat hahmottivat selkeästi, että kaikkia työtehtäviä ei voi delegoida, vaan osa työtehtävistä on sellaisia, että niiden toteuttamiseen on annettava tarkat raamit.

Tiivistahtisen työn vuoksi palautetta koetetaan saada tulokkailta työn lomassa ja osaltaan sen saamista helpottaa, että tiimin jäsenet ovat kaikki toistensa läheisyydessä toimistolla. Varsinaisia palautekeskusteluja ei lähiesimiehen ja tulokkaan kesken ole. Kukaan tulokkaista ei myöskään tuonut haastattelun missään vaiheessa ilmi tällaista toivetta. Palautteen antamisen, sekä omien näkemysten esiin tuominen omalle lähiesimiehelle koettiin helpoksi. Myös kaikki kokevat, että saavat tukea lähiesimieheltään tarvittaessa.

Palautteen antamisessa ja näkemysten esiin tuomisessa koettiin olevan ongelmia silloin, kun niitä tarkastellaan koko työyhteisön mittakaavassa. Yksittäisissä vastuksissa palautetta tai näkemyksiä ei uskallettu kertoa, koska pelättiin negatiivisia seurauksia niiden antajalle. Muutamissa kommentteissa koettiin, että joidenkin henkilöiden kohdalla on osattava miellyttää epäsuosion välttämiseksi.

Kootun aineiston perusteella palautteen pyytämisen, antamisen ja sen vaikutuksissa on ristiriita. Suurin osa toi ilmi, että palautetta työnantajan puolelta pyydetään, mutta sen vaikutuksia pidetään hyvin vähäisinä, mistä oli aistittavissa myös paljon turhautumista. Syytä siihen miksi annetusta palautteesta niin vähän näkyy konkreettisina muutoksina ei selvinnyt, mutta haastateltavat eivät myöskään tuoneet hyvin selkeästi ilmi mihin asioihin he ovat toivoneet muutoksia.

Palautteen saaminen esimiestyöstä johdon suunnalta koetaan tärkeäksi. Työn lopussa käytävässä kehityskeskustelussa ei kuitenkaan juurikaan käydä läpi esimiestyötä. Koettiin myös, että palautteen olisi oltava sellaisella tasolla, jotta sen ymmärtää. Nyt sitä ei koettu kehittäväksi, ja ehkä tästä syystä kaikki eivät kahden keskistä keskustelua mieltäneet kehityskeskusteluksi.

Työtehtävän päättyessä kaikki työyhteisön jäsenet laativat kirjallisen palautteen, mutta tarkemmin ei eritellä asioita mistä tulisi antaa palautetta, tällöin palautteen osa-alueet ovat täysin kiinni laatijasta. Viimeistään viimeisenä työpäivänä toiminnanjohtajan kanssa käydään kahdenkeskinen keskustelu. Osa haastatelluista kutsui sitä kehityskeskusteluksi, kun taas toiset käyttivät sanaa palautekeskustelu. Edellisiin vuosiin verrattuna, keskustelu oli käyty tänä vuonna myös festivaalin esituotannon aikana. Ehdotus tähän oli tullut tulokkaalta. Tämä osoittaa, että myös tulokkaiden toiveita kuunnellaan.

Haastattelut toteutettiin aikana, jolloin festivaalin järjestelyt olivat vielä kesken, joten tulokkaat eivät voineet kertoa omaa kokemusta kahden keskisestä keskustelusta työn päätyttyä. Lähiesimiesten vastausten kesken oli hajontaa liittyen kysymykseen siitä miten hyvin he saavat palautetta lähiesimiestyöstään tulokkaiden palautteen pohjalta. Eräs haastateltava toi esiin, että ei saa minkäänlaista palautetta omasta lähiesimiestyöstään ja toinen haastateltava kertoi, että palautteessa käydään ylipäättään hyvin vähän läpi lähiesimiestyöhön liittyviä asioita. Tällöin palautteen saanti on suurelta osin kiinni siitä mitä lähiesimies saa tulokkaalta työn lomassa. Osaltaan lähiesimiestyöstä saatavan palautteen vähäisyyteen voi selittyä sillä, että palautteen antoon ei sen laatijoille ole annettu selkeitä ohjeita mitä osa-alueita siinä tulee käsitellä. Eräs tulokas toi esiin, että työsuhteen alussa ei myöskään oltu kerrottu, että ennen töiden loppumista tällainen palaute tulee antaa. Toisen haastateltavan toimesta huomautettiin, että on myös syytä miettiä millä äänen sävyllä tällaisia asioita tuodaan esiin työsuhteen alussa. Henkilön vastauksen perusteella se saatetaan tuoda esiin liian jyrkästi tai ankarasti, ottaen huomioon, että kyse on tulokkaasta, jolle organisaatio, työympäristö ja sen jäsenet ovat täysin uusia.

Tulokkaiden kokemuksen mukaan työyhteisö kokonaisuutena ottaa uuden henkilöt hyvin vastaan ja lähiesimiesten vastaukset tukivat myös tätä. Kaikki haastatellut pitivät erittäin tärkeinä pikkujoulujen ja virkistyspäivien viettoa. Myös epävirallista ja satunnaisesti toteutettua get together -kokoontumista alakerran Klubilla toiminnanjohta-

jan toimesta pidettiin erittäin hyvänä. Niitä toivottiin myös enemmän. Eräs tulokas kertoi olonsa erittäin tervetulleeksi, koska saapuminen oli ajoittunut ajankohtaan, jolloin samalla viikolla oli virkistyspäivä sekä get together alakerran Klubilla.

Tulosten perusteella tulokkaan osaamista ja tietämystä ei suunnitelmallisesti hyödynnetä kehittämään työyhteisöä ja organisaatiota. Muu työyhteisö osallistuu lähiesimiehen lisäksi perehdytykseen suppeasti. Tällöin osallistuminen liittyy yleisperehdytykseen, johon osallistuu yksi tai kaksi henkilöä työyhteisöstä, mutta tarkkaa ohjeistusta ei tästä ole. Työnopastamisen lähiesimiehet katsoivat kuuluvan lähiesimiehelle, eikä muiden osallistumista siihen koettu järkeväksi.

Tuen saannista liittyen lähiesimiestyöhön vastaukset olivat erilaisia ja ääripäästä toiseen: osa ei edes kokenut tarvitsevansa tukea tai koettiin, että sitä ei saa ollenkaan. Kokemus tuen määrän vaihtelusta saattaa myös osaltaan selittyä kokemuksella esimiestyöstä: mitä enemmän kokemusta, sitä vähäisempi oli tarve tuen saamiselle. Vastausten perusteella kokemusta paljon omaava koki myös suoriutuvansa lähiesimiehen työstä hyvin, kun taas vähän kokemusta omaavilla vastaukset olivat päinvastaisia. Suurelta osin koettiin, että tuen antamisessa on johdon suunnasta yritystä, mutta nähtiin siinä olevan parantamisen varaa. Osa lähiesimiehistä toi esiin toiveen, että toiminnanjohtaja olisi paikalla, kun uudet sekä vanhat työntekijät saapuvat, sillä toiminnanjohtajan fyysinen läsnäolo koettiin tarpeelliseksi tuen kannalta, kun työt alkavat.

Näkemykset lähiesimiehenä kehittymiseen esimerkiksi koulutusta tarjoamalla olivat erilaisia vastaajien kesken: osa koki, että siitä ei ole mainittu, osa koki, että siitä on ohi menen puhuttu ja osalla taas ei ollut mitään muistikuvaa suuntaan tai toiseen. Yksittäisenä kommenttina koettiin, että koulutuksen hankkimiseen omatoimisesti ei organisaatiossa kannusteta. Eräs haastateltava korosti, että koulutuksen lisäksi myös perehdyttäjä tarvitsee perehdytystä työhönsä. Kysyttäessä miten lähiesimiehet itse kehittävät esimiestaitojaan olivat vastaukset suurelta osin hyvin yksipuolisia. Kuten tuen saannissa myös tässä löytyi ääripäitä: kehitettiin kattavasti eri keinoilla tai ei ollenkaan. Suurin osa koki, että taidot karttuvat työtä tehdessä.

Lähes kaikki ymmärsivät olevansa esimiesasemassa, vaikka sitä ei erikseen ole tuotu ilmi. Mielenkiintoista oli se, että eräs vastaajista ei tiennyt olevansa lähiesimies-



asemassa. Haastateltava ei kertonut onko hän työsuhteen aikana omatoimisesti pyytänyt kuvausta työtehtävistään.

Useiden lähiesimiesten vastauksissa nousi esiin kokemus arvostuksen puutteesta. Eräs haastateltava kertoi seuraavaa:” Täällä välillä kuulee, että mistään ei kiitellä mitään.” Edellisen kommentin voi ymmärtää niin, että kiitoksia ei anneta tai niiden selkeä esiin tuominen on heikkoa. On kuitenkin huomioitava, että työyhteisöissä palautteen antaminen mielletään usein erikseen järjestetyksi tilaisuudeksi, joten spontaanit kiitokset voivat myös tämän takia jäädä varsinkin kiireessä huomioitta (Saksala 2015, 110 – 111).

Haastateltavien joukossa koettiin myös, että osa työntekijöistä on eriarvoisessa asemassa muihin verrattuna. Samassa yhteydessä tuotiin esiin kokemuksia epäasiallisesta kohtelusta. Kokemus eriarvoisuudesta voi osaltaan johtua myös siitä, että johto ei ole välttämättä tietoinen tästä ongelmasta. Kommenteissa ei kerrottu oliko asiasta ylipäättään puhuttu tai oliko siitä keskusteltu niin, että työnantajalla on tieto henkilöistä. Joka tapauksessa puuttumattomuus voi tahtomattaan antaa signaalin, että kyseinen käytös hyväksytään. Se taas voi johtaa kokemukseen tuntea eriarvoisuutta työyhteisössä. Pelkästään jo lain puutteissa työnantajalla on velvollisuus työntekijöiden tasapuoliseen kohteluun työyhteisössä (Työsopimuslaki 55/2001). Eriarvoisuuden kokeminen saattaa heikentää myös luottamusta ja arvostusta johdon toimintaan, minkä seurauksena ongelmista ei uskalleta tai haluta puhua. Tästä kielii erään haastateltavan kommentti missä hän kertoi, että ei uskalla kertoa epäasiallisesta käytöksestä, koska pelkää seuraamuksia, kun ilmenee, että asia on tuotu ilmi.

Lähiesimiehillä näyttää olevan realistiset käsitykset omista taidoistaan ja kehittämisen kohteistaan, joita tulokkaiden vastaukset myös tukevat. Lähiesimiehet, jotka omaavat organisaatiossa eniten kokemusta esimiestyöstä kokevat suoriutuvansa siitä myös parhaiten ja tietävät selkeästi miten omaa osaamistaan tulee kehittää. Heikoimmassa asemassa ovat lähiesimiehet joilla on kokemusta esimiestyöstä vähän tai ei ollenkaan. He kokevat suoriutuvansa työstään muita huonommin ja kokevat tarvitsevänsä eniten tukea. Tuen saamiseen ja omien esimiestaitojen kehittämiseen tähtäviä tapoja ja toimia on työnantajan vastausten perusteella parannettava sekä selkeytettävä. Lähiesimiesten omat keinot ammattitaidon lisäämiseen näyttävät olevan suurelta osin vähäiset. Palautteen antamista ja pyytämistä työnantajan puolelta arvostetaan, mutta sen toivotaan olevan nykyistä kehittävämpää. Lähiesimiehen an-

tama palaute työnantajalle koettiin suurelta osin olevan tehotonta sen vähäisen vaikutuksen takia. Yleisesti työyhteisön koetaan ottavan tulokkaat hyvin vastaan, eikä lähiesimiesten ja tulokkaiden keskinäisessä työskentelyssä ja kommunikoinnissa näytä olevan merkittäviä ongelmia. Työnantajan järjestämiä yhteisiä tilaisuuksia arvostetaan niin tulokkaiden kuin lähiesimiesten keskuudessa. Lähiesimiesten vastauksissa epäkohdiksi työyhteisössä nousivat tuntemukset eriarvoisuudesta sekä arvostuksen puute.

### 3.5 Tiedon jakaminen ja kerääminen

Työyhteisössä työalustana käytetään Google Drivea ja kaikki pitivät sitä hyvänä ja toimivana. Kuitenkin toivottiin, että kyseiseen työkaluun ja kaikkiin muihin käytettäviin ohjelmiin perehdytettäisiin kunnolla. Nyt oppiminen on ollut enemmän erehdyksen kautta, mikä taas syö jo ennestään tiukkaa työaikaa. Toivottiin myös, että jatkossa tieto olisi selkeästi yhdessä paikassa nykyisen kahden sijaan. Tämä on aiheuttanut osaltaan sekaannuksia mitä mistäkin löytyy.

Haastatteluissa nousi esiin myös, että avokonttorimaisen toimiston kommunikointi on siirtynyt enenevässä määrin sähköiseksi mikä aiheutti oudoksuntaa. Haastatteluissa nousi esiin myös työilmapiirin muutos. Eräässä haastattelussa tuli esiin, että kuluva vuonna on ihmetelty miksi työilmapiirissä ei ole iloista puheensorinaa ja kuplivuutta. Yksittäisessä kommentissa kahden keskinen kommunikoinnin koettiin myös olevan nopeampi tapa ratkaista mieltä askarruttavat kysymykset kuin sähköinen kommunikointi. Sähköisessä kommunikoinnissa tieto jää myös kahden ihmisen väliseksi ja tällöin hyöty, jonka koko työyhteisö parhaimmillaan siitä voi saada, tyrehdytetään täysin. Haastatteluissa tuli ilmi, että avokonttoria pidettiin hyvänä työyhteisön hengen luontiin ja tiedon välittymiseen. Tästä syystä sen hyötyjä tulee vaalia.

Muutoin tiedon jakaminen esimiesten kesken on vastausten perusteella suunnittelematonta ja mikäli eri palavereita ei oteta lukuun, niin tieto vaihtuu ja välittyy mm. kahvitauoilla. Myös aiemmin mainittuja epävirallisia get together -tilaisuuksia alakerran Klubilla pidettiin hyvänä myös tiedon jakamisen suhteen, vaikka se ei enää työaikaa olekaan. Entisen tiedottajan Riina Mikkosen näkemys vahvistaa edellä mainittujen tilaisuuksien tärkeyden niin sanotun hiljaisen tiedon jakamisen suhteen kyseisessä organisaatiossa (Van Aerschot 2013, 23). Lähiesimiehen taholta toivottiin, että hei-

dän kesken olisi hyvä järjestää tilaisuus missä voisi paremmin tutustua toisten toimintatapoihin ja miten niitä voidaan kehittää. Tällöin vähemmän kokemusta omaavat voivat oppia kokeneemmilta.

Pohdintaa tuli viikoittaisen palaverin oikeasta ajankohdasta, palaveria itsessään pidettiin hyödyllisenä. Maanantaisin aamu yhdeksältä pidettävää palaveria pidettiin tiedon saamisen kannalta haastavana juuri sen aikaisen ajankohdan takia. Osa myös oudoksui miksi organisaatiossa, jossa on liukuva työaika, palaveri on sijoitettu aamu yhdeksään. Eräs haastateltava toi ilmi huolen, että liian usein palaverissa kuitataan, että ei ole mitään kerrottavaa ja koki, että jokaisen olisi hyvä kertoa edes jotain. Hyvä olisi edes kerrata mitä tuleva työviikko pitää sisällään. Viikon ensimmäinen työpäivä ja palaverin aikaisuus eivät välttämättä luo parasta mahdollista pohjaa, kun tavoitteena on hahmottaa miten eri työt sujuvat.

Osa tulokkaista toi haastatteluissa ilmi, että työyhteisössä on paljon hiljaista tietoa ja sen tiedon saaminen koettiin haastavaksi. Puhuttaessa yhteisestä yleisperehdytystilaisuudesta joidenkin lähiesimiesten taholta koettiin, että myös he mahdollisesti saavat uutta tietoa itsekin. Työyhteisön toimivuuden, yhteishengen, tiedon saannin sekä jakamisen kannalta haastatteluissa erittäin hälyttävänä tietona, niin tulokkaiden kuin lähiesimiestenvastauksissa, nousi esiin työyhteisössä ilmenevä tiedon panttaus ja sen tarkoituksellinen pimittäminen. Koettiin, että työyhteisössä tieto nähdään valtana ja sen mukaan myös käyttäydytään. Haastatteluissa pohdittiin, että mahdetaanko sillä hakea etua työpaikan saannissa tai ylipäättään parempaa asemaa työyhteisössä. Negatiivinen kilpailuhenki vallan kasvattamisella tiedon kautta ei luo hyviä edellytyksiä toisten työn arvostamiselle (Virtainlahti 2009, 83).

Mikäli tulevaisuudessa tietoa halutaan tuoda esiin suunnitelmallisesti, on se hankalaa, jos työyhteisön sisällä ei tietoisesti edes haluta jakaa tietoa muille. Asia toistui useasti eri teemojen yhteydessä tulokkailla ja lähiesimiehillä. Vallan käyttö tiedon kautta ja sen panttaaminen ei haastattelujen materiaalin perusteella vaivaa laajasti työyhteisöä.

Vaikka päivittäinen työskentely ja kommunikointi työyhteisössä tapahtuu enenevässä määrin yhteisillä sähköisillä työalustoilla, ei tiedon jakamiseen työyhteisössä tai lähiesimiesten kesken ole selkeää toimintatapaa saatikka suunnitelmaa. Myös työalustoihin perehdyttämiseen toivotaan parannusta. Perustavanlaatuisena ongelmana tie-

don parempaan jakamiseen on hiljaisen tiedon esiin tuominen, joka koettiin hankalaksi tulokkaiden mielestä. Niin tulokkaat kuin lähiesimiehet nostivat ongelmaksi myös työyhteisön sisällä olevan tiedon vallalla pelaamisen.

## 4 KEHITYSEHDOTUKSET

Perehdytyksen taso vaihtelee organisaatiossa suuresti: toiset kokevat saavansa erittäin hyvän perehdytyksen, kun taas toiset kokevat, että eivät ole saaneet minkäänlaista perehdytystä lähiesimiehen taholta. Haastattelujen perusteella voidaan tulkita, että perehdytys organisaatiossa on suppeaa, keskittyen vain tulokkaan osaamiseen ja oppimiseen. Organisaatiossa ei myöskään ole selkeää yhteistä perehdytyskäytäntöä johon koko työyhteisö osallistuisi. Kun perehdytys nojaa isolta osin lähiesimieheen, korostuvat tällöin hänen taidot esimiehenä. Niissä haastateltavien kesken on suuria eroja: toisilla taustalta löytyy paljon esimieskokemusta ja jollain haastateltavalla sitä ei ole ollenkaan. Osaltaan tämä selittää myös perehdytyksen tason suuren vaihtelevuuden.

Tutkittavan organisaation henkilöstön vaihtuvuus on vuosittain erittäin suurta ja tämä johtuu pitkälti harjoittelijoiden vaihtumisesta, jotka muodostavat lähes puolet henkilöstön määrästä. Joinakin vuosina vaihtuvuus voi olla vieläkin suurempaa. Lähiesimiehet toivat ilmi, että työhön annettava aika on heillä työn määrään verrattuna jokseenkin riittämätön. Omaan kokemukseeni nojautuen voin myös allekirjoittaa tämän. Työajan riittämättömyys ja lähiesimiesten määräaikaisuus luovat erityishaasteita perehdytyksen onnistumiselle.

Edellä mainittuihin asioihin viitaten on erittäin tärkeää kehittää perehdyttämistä siten, että se on mahdollisimman tehokasta. Työn suorittamisen ja työympäristön ymmärtämisen kannalta oleellisten asioiden kertominen on tärkeää. Perehdytystapoja on monia, eikä yksi hyväksi havaittu käytäntö sovi sellaisenaan kaikkiin organisaatioihin. Oikean perehdyttämistavan luomiseen vaikuttavat mm. kyseisen organisaation työn luonne. Tutkittavassa organisaatiossa työ on projektiluontoista, jossa on tiukat aikaraamit. Lisäksi lähestulkoon kaikki esimiesasemassa toimivat eivät ole töissä ympäri vuoden.

### 4.1 Rekrytointi ja haastattelu

Koska kyseessä on organisaatio, jonka taloudelliset resurssit ja projektin, tässä tapauksessa festivaalin, toteutusaika ovat tiukasti sidoksissa toisiinsa, on erityisen tär-

keää huolehtia pätevien ja muilta ominaisuuksiltaan sopivan henkilön rekrytoinnin onnistumisesta. Pohja onnistuneelle rekrytoinnille luodaan tuomalla selkeästi esiin tavoitteet, keskeiset vastuut ja konkreettiset vaatimukset (FCG Elbit 2017). Vastauksen perusteella taidoiltaan riittämättömän henkilön palkkaaminen aiheuttaa lisätyötä organisaation lähiesimiehelle. Tämä taas kostautuu ylitöiden ja henkisen kuormituksen kasvamisella, mitkä osaltaan vaikuttavat budjetin menojen kasvuun, sekä mahdollisesti yleiseen työilmapiiriin negatiivisesti. Ylityöllistetty lähiesimies ei välttämättä myöskään kykene tukemaan oman tiimin jäseniä toivotulla tavalla. Aikaa ja vaivaa kannattaa siis käyttää rekrytoinnin huolelliseen suunnitteluun ja toteutukseen, sillä sen seuraamukset laiminlyötynä ovat moninaiset (Österberg 2014, 91).

Rekrytointi-ilmoituksessa tulisi kertoa tarpeeksi kattavasti ja selkeästi mihin kaikkiin työtehtäviin haetaan tekijöitä. Tärkeää, ja järkevää, on tuoda esiin ne vaatimukset, mitä työtehtävien hoitamiseen tarvitaan. Liian niukka kuvailu tai liian pitkä lista vaatimuksista antavat molemmissa tapauksissa vääränlaisen kuvan työnkuvasta, eikä näin vastaa todellisuutta. (Österberg 2014, 96). Hyvään rekrytointi ilmoitukseen kuuluu myös maininta palkasta (FCG Elbit 2017). Tietyissä työtehtävissä on aineiston perusteella tärkeää tuoda esiin työn menestyksekkääseen suorittamiseen vaadittava erityisosaaminen.

Ilmoituksen oikeanlaiseen sisältöön, kerrottaessa yhdistyksestä ja festivaalista, tulisi myös kiinnittää huomiota. Potentiaalisten hakijoiden mielenkiinto saadaan heräämään, kun korostetaan oikeita seikkoja, sekä saadaan ilmoitus vastaamaan myös hakijan kiinnostuksen kohteita (FCG Elbit 2017; Markkanen 2002, 28). On hyvä miettiä mitkä tekijät houkuttavat hakemaan kyseisiä paikkoja, mutta tärkeää on säilyttää mielenkiinto itse tehtävään, eikä työpaikan etuihin. (Österberg 2014, 96.) Rekrytointi-ilmoitus on osa organisaation rekrytointipolitiikkaa ja se on yksi tapa muokata yrityskuvaa (Viitala 2013, 102). Ilmoituksen luonnetta ja sisältöä laatiessa on työnantajan ymmärrettävä sen merkitys potentiaalisen hakijan lisäksi myös yrityksen imagolle.

Haastattelutilanteessa ilmeni monissa asioissa epäsuhtaa: lähiesimiehen läsnäolo haastattelussa, festivaalin materiaalin jako haastateltaville, osaamisen kartoittaminen haastateltavilla. Kaikki edellä mainitut asiat voidaan korjata tarjoamalla kaikille lähiesimiehille mahdollisuuden osallistua haastatteluun ja tekemällä haastattelurunko, missä on myös listaus annettavista materiaaleista, sekä osaamisen kartoitukseen liittyvä kysymys. Lähiesimiehet pitivät tärkeänä omaa osallistumistaan haastatteluun,

mutta vastauksissa korostui, että osallistumisesta täytyy saada korvaus tai sitten tunti tulee merkitä työtunneiksi.

Jotta haastattelija pystyy arvioimaan hakijan osaamisen sopivuutta tehtävään, on tällöin kerättävä lähiesimiehiltä tieto työtehtävään vaadittavasta osaamisesta, jos hän ei ole paikalla haastattelussa. Kun osaaminen kartoitetaan haastateltavalta, pystyy lähiesimies ennakkoon miettimään, miten osaamista voidaan kehittää. Mikäli kyseessä on koulusta tuleva harjoittelija, on osaamisen kehittäminen tällöin erityisen tärkeää huomioida (Humanistinen ammattikorkeakoulu 2016). Ylipäätään yleisen tiedon jakamisen kannalta tällainen dokumentointi on hyvä olla olemassa, sillä henkilöt lähiesimiestehtävissä kyseisessä organisaatiossa saattavat muuttua verrattain usein. Tieto on myös tärkeä, kun ilmoitusta avoimista paikoista tehdään.

Haastateltavan näkökulmasta on työtehtävä ja sen sisältö pystyttävä kertomaan niin, että hänelle muodostuu käsitys sen keskeisistä tavoitteista, tärkeimmistä osatehtävistä ja sen sijoittumisesta sekä linkittymisestä työyhteisöön. Hyvä on myös valottaa tyypillistä työpäivää ja -viikkoa. Mikäli halutaan varmistua, että hakija on saanut todenmukaisen kuvan työstä, voi haastattelija pyytää lyhyesti kuvaamaan millainen kuva hakijalle muodostui tehtävästä. (Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus & Sandberg 2007, 63.)

Haastattelutilanteessa on hyvä myös kartoittaa tulevat poissaolot, mikäli sellaiset ovat tiedossa. Näin lähiesimiehet voivat paremmin ennakoida työtehtävien ajallisen suunnittelun ja työnjaon. Haastatteluissa ilmeni, että poissaolot koulun takia aiheuttivat lisätyötä osaston vastaavalle.

Arvoja ja strategiaa ei tuoda esiin haastattelussa, eikä niitä löydy festivaalin nettisivuilta. Arvot ja strategia nettisivuilla helpottavat potentiaalisen hakijan arviointia omien arvojen yhteensopivuudesta organisaation arvojen kanssa. Lisäksi niiden läpikäynti yhteisessä yleisperehdytyksessä varmistaa, että ne ovat selkeitä kaikille.

#### 4.2 Yhteinen yleisperehdytys, perehdytysopas ja perehdytysuunnitelma

Haastattelujen mukaan yleisperehdytyksessä, eli opastuksessa talon tavoille, ei perehdytyksen tasossa ilmennyt niin merkittäviä eroja kuin työnopastamisessa. Haastatteluiden aikana kuitenkin kävi ilmi, että yleisperehdytyksessä on silti puutteita ja

ehkä mielenkiintoisimpia esimerkkejä tästä on tiedon saanti toiselta harjoittelijalta eikä omalta lähiesimieheltä tai yleisperehdytyksen hoitaneelta henkilöltä. Toisessa esimerkissä eräs tulokkaista ei ollut tietoinen, että festivaalilla on kansainvälinen ja kotimainen kilpailu, vaikka ne kuuluvat festivaalin tapahtumien ytimeen.

Edellä mainitut asia kielivät siitä, että yleisperehdytyksen apuna käytettävässä Terve-tuloa töihin- infon sisällössä on kehitettävää. Haastateltavat toivat tämän myös itse ilmi. Lisäksi tulee kehittää tapoja, miten yleisperehdytykseen kuuluvaa tietoa saadaan jaettua samankaltaisena kaikille nykyistä paremmin. Myös info festivaalista tulee sijoittaa työsuhteiden alkuun, sillä nyt sen koettiin olevan aivan liian myöhään. Yleisperehdytyksen tekevä henkilö ei ole kaikille sama, eikä siitä vastuussa olevaa ole selkeästi nimetty. Tämä taas saattaa johtaa siihen, että tiedon antajan muuttuessa tapa välittää ja kertoa tietoa muuttuu. Tätä haastattelun tulokset myös tukevat.

On tärkeää luoda käytäntö, jossa tieto saadaan yhtäaikaisena ja samassa muodossa kaikille, niin tulokkaille kuin muulle työyhteisölle. Haastateltavien esiin tuoma toive yhteisen yleisperehdytyksen järjestämisestä on oivallinen ratkaisu. Tampereen teatterikesällä yhteinen yleisperehdytys on jo olemassa ja se koetaan hyödyllisenä, selkeänä ja tehokkaana tapana tärkeiden asioiden läpikäymiseen (Luukkonen 2016, 24). Sen avulla voidaan myös vähentää työyhteisössä ilmenevää tiedon vallalla pelaamista, tehostaa tiedon jakamista ja tuoda näkyväksi hiljaista tietoa. Osaaminen ja tietämys kasvavat kaikilla, kun esimerkiksi jokainen osasto kertoo omista työtehtävistä (Virtainlahti 2009, 82 – 83). Ennen kaikkea se osaltaan varmistaa tasavertaisemman yleisperehdytys tulokkaille. Tulokkaille yhteisen yleisperehdytyksen luoma keskustelun mahdollisuus muiden kanssa auttaa myös ymmärtämään eri käsitteitä ja uusia asioita (Liski ym. 2007, 13).

Yleisperehdytys tulisi järjestää mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Tärkeää on ajoittaa se lähelle ensimmäisten tulokkaiden saapumista. Osa Tampereen Teatterikesän tulokkaista piti järjestettävän perehdytyspalaverin ajankohtaa liian myöhäisenä esimerkiksi siitä syystä, että he olisivat tarvinneet olennaisen tiedon työsuhteen ensimmäisinä päivinä (Luukkonen 2016, 24). Tämä on hyvä huomioida, kun sopivaa ajankohtaa yhteiselle yleisperehdytykselle mietitään. Haastateltavat toivoivat ajankohdaksi marras-joulukuuta, kun ihmiset aloittavat työt. Suurin osa toi ilmi, että toiminnanjohtajaa toivotaan olevan myös paikalla, ei vain yleisperehdytyksessä, vaan



myös töiden alkaessa. Erityisesti lähiesimiehiltä tämä liittyi tuen saamiseen työn alkaessa.

Työyhteisön kanssa tulee sopia, kuka kertoo mistäkin osa-alueesta yleisperehdytyksessä ja kenen vastuulla on minkäkin osion tietojen pitäminen ajantasaisena. Yleisperehdytyksen läpimenoa ei tule kiirehtiä ja siihen on hyvä varata yksi kokonainen päivä tai ainakin vähintään useampi tunti, kuten Tampereen teatterikesässä (Luukkonen 2016, 24). Päivän yleisluonne kannattaa säilyttää myös rentona ja yhdistää siihen rennon yhdessäolon tuntua, vaikka kahvittelun merkeissä, kuten eräs haastateltavista tilaisuutta hahmotteli. On hyvä muistaa, että tilaisuus saattaa monille tulokkaille olla ensimmäinen kontakti koko työyhteisöön. Työsuhteen alkuvaiheessa työyhteisön uusi jäsen hakee vahvistusta päätökselleen, jolloin hän havainnoi herkästi esimerkiksi työntekijöiden välisiä suhteita, mahdollista epäsovua ja johdon tukea työntekijöille. Mikäli kokemukset alkuvaiheessa ylipäättään ovat negatiiviset, eivät ne vakuuta tulokasta hänen ratkaisunsa oikeudellisuudesta. (Kjelin ym. 2003, 134.) Tämä saattaa johtaa sitoutumisen vähenemiseen tai jopa työsuhteen lopettamiseen. Yhteistä yleisperehdytystä ja sen kulkua suunniteltaessa kehotan myös keskustelemaan naapuritoimistossa sijaitsevan Tampereen Teatterikesän toimijoiden kanssa, miten he järjestävät omaa perehdytyspalaveria.

Yhteisessä yleisperehdytyksessä materiaalina toimii perehdytysopas, jonka rakenne mukaillee perehdytysuunnitelman yleisperehdytyksen eri osioita. Perehdytysopas toimii hyvänä tukena muulloinkin kuin vain yleisperehdytyksen aikana. Se ei sisällä vain informaatiota tulokkaan tarpeita ajatellen, vaan toimii tukena koko henkilökunnalle festivaalituotannon aikana.

Perehdytysoppaan sekä muun perehdytykseen liittyvän materiaalin on hyvä olla muodossa, joka on paikasta ja ajasta riippumatonta ja tukee itsenäistä opiskelua. Perehdytysmateriaalin kokoaminen verkkoon monipuolistaa perehtymistä, kun opiskelu on mahdollista itsenäisesti perehdytyksen aikana, sekä tarvittaessa sen jälkeen. (Pippuri 2013, 32 – 33.) Erittäin tehokas ja monipuolinen henkilöstöjohtamisen väline on intranet, joka toimii myös perehdytyksen välineenä (Kjelin ym. 2003, 206). Ylipäättään internet sovellus, joka soveltuu myös perehdytyksen tueksi ja perehdytysmateriaalin säilyttämiseen on hyvä vaihtoehto. Tällainen on esimerkiksi Trello-sovellus. Kun tieto on tarjolla työyhteisön jäsenille samassa muodossa ja selkeässä paikassa, on tiedon varmistaminen helpompaa. Lisäksi se minimoi väärinkäsitysten syntyä, joilta

tulokkaat eivät haastattelujen perusteella ole välttyneet. Opetettuja asioita on myös helppo kerrata omatoimisesti perehdytyksen jälkeen. Mikäli yhteistä yleisperehdytystä ei pystytä järjestämään ensimmäisten tulokkaiden saapuessa, toimii verkossa oleva perehdytysopas hyvänä tiedon lähteenä tämän kaltaisissa tilanteissa. Tampereen Teatterikesän haastateltavat olivat myös hahmottaneet saman hyödyn (Luukkonen 2016, 24).

Tulokkailla voi olla vaikeampaa sisäistää organisaatiossa ja työyhteisössä olevaa tietoa, jos tietyt termistöt tai sanastot eivät ole heille tuttuja. Pidempiaikaisille työntekijöille työyhteisössä käytettävä ominainen sanasto eri asioista on tuttu, joten tiedostamatta saatetaan olettaa muiden ymmärtävän ne (Van Aershot 2013, 24). Vaikka kukaan tulokkaista ei haastattelussa tuonut esiin tätä ongelmaa, on hyvä tiedostaa sen vaikutus ja avata termistöä sekä sanastoa kirjallisessa muodossa perehdytysoppaassa. Työyhteisö voi yhdessä päättää onko tämä sellaista tietoa, jota tarvitsee käydä läpi yhteisesti, vai onko se enemmän tietoa jonka jokainen voi opiskella itsenäisesti.

#### 4.3 Tuote tutuksi kaikille

Organisaatiossa on hyvä varmistaa, että sen tuote, eli festivaali ja sen sisältö ovat selkeitä, koko työyhteisölle. Tällöin työyhteisön jäsenet ymmärtävät paremmin oman roolinsa sen rakentumisessa, joka lisää motivoituneisuutta ja sitoutuneisuutta organisaatioon ja työyhteisöön. Samalla työyhteisön jäsenet toimivat myös hyvinä markkinoitikanavina mm. omissa ystävä- ja harrastuspiireissä. (Österberg 2014, 198). Mikään media ei pysty valtaamaan ihmisen mieltä, keskittymistä ja huomiota kuten kasvokkain käyty keskustelu. Lisäksi tutun henkilön sanomisiin luotetaan enemmän kuin mainoksiin. (Sutinen ym. 2006, 34.) Tällaisen arvon tunnistaminen ja hyödyntäminen ovat myös taloudelliselta näkökannalta hyödyllistä projektiorganisaatiossa, jonka saama rahoitus projektille määrittää myös markkinoinnin taloudelliset resurssit.

Nykyistä festivaali-infoa tulokkaille tulisi siirtää lähemmäksi yleisperehdytyksen kanssa, mutta mielellään eri viikoille, koska uuden tiedon sisäistäminen vie aikaa. Osa tulokkaista ja lähiesimiehistä toivoi tätä, koska nykyistä ajankohtaa pidetään liian myöhäisenä. Samalla tulee päivittää läpimenon rakenne. Kun festivaali-infon materiaalia on verkossa työyhteisön vapaasti saatavilla, voivat tulokkaat perehtyä siihen jo ennak-

koon omassa tahdissaan. Yksittäisenä kommenttina toivottiin kuukausittaista päivitystä liittyen sisällön varmistuksiin.

#### 4.4 Työnopastaminen

Huolellisuus perehdytyksen suunnittelussa on tärkeää niin perehdytettävän oppimisen ja voimavarojen vahvistamisen kannalta sekä kehittäessä tunnetta työn hallinnasta. Kun perustehtävät ovat henkilölle selkeitä, tukee se edellä mainittuja asioita ja edesauttaa synnyttämään hyvää mielikuvaa työpaikasta. Perehdytettävän tulee olla myös itse aktiivinen ja on hänen vastuullaan täydentää tiedon aukkoja, joilta ei pysty välttymään, vaikka perehdyttäjä pyrkisi suunnittelemaan perehdytyksen kuinka hyvin tahansa. (Liski ym. 2007, 13; Kupias ym. 2009, 64, 70.) Perehdytettävän oppimista edistetään myös sillä, että hänelle kerrotaan mitä osaa kokonaisuudesta hän tekee (Saarikko 2013).

Ensimmäisenä askeleena kohti parempaa työnopastusta on jokaisen lähiesimiehen tehtävä itselleen ennakkoon suunnitelma, miten perehdytys käytännössä toteutetaan. Perehdytysuunnitelman avulla tulokkaan siirtyminen omaan rooliin ja organisaatioon helpottuu. Sanat myös hahmottuvat kirjoitettuna tehokkaammin kuin pelkästään puhuttuna. (FCG Elbit 2017.) Suunnitelma alkaa Penttisen ja Mäntysen (2009) mukaan selventämällä ketä perehdytetään, mitä perehdytetään, miksi ja miten (Luukkonen 2016, 31). Tulokkaan työtehtävät tulee avata laajemmin, jolloin hänelle syntyy parempi käsitys itse työn määrästä. Helpottaakseen kokonais kuvan muodostumista tulokkaalle kannattaa tehtävistä luoda jonkinlainen lyhyt graafinen kuvaus (Liski ym. 2007, 20). On osattava kertoa työn luonteesta, mitä lainalaisuuksia siihen mahdollisesti kuuluu ja miten ne käytännön tasolla tehdään (Stam 2013, 35). Tulokkaalle on kuitenkin muistettava antaa vapautta työn suorittamiseen, jolloin ammattitaito kehittyy ja luodaan tunne lähiesimiehen luottamuksesta häntä kohtaan. Hyvässä perehdytyksessä tulokkaalle luodaan aktiivinen rooli (Kjelin ym. 2003, 197).

Työtehtävissä on tärkeä myös kirjata työn suorittamiseen olennaisesti liittyviä asioita, jotka vaihtelevat työstä riippuen. Tällaisia asioita voivat olla esimerkiksi työlistat, kontaktit ja hinnat, kuten Laura Valoma oli toiminut siirtääkseen työssään tietoa eteenpäin (Van Aerschot 2013, 23). Tätä toimintatapaa tulee käyttää niin lähiesimiesten

kuin tulokkaiden. Lähiesimiehen on myös hyvä korostaa tämän merkitystä tulokkaalle.

Osaamiskartoituksen tekeminen osaamiskartan avulla tulokkaan ansioluettelon ja haastattelun muistiinpanojen pohjalta auttaa hahmottamaan mikä on tulokkaan osaamistaso. Sen kautta hahmottuu selkeämpi kuva mitä hänelle tulee perehdyttää työsuhteen alussa. Osaamiskartoituksessa osaaminen jaotellaan seuraaviin osaamisen alueisiin: tehtävä, tiimi- tai työyhteisö, organisaatio, toimiala, työsuhde ja yleinen. (Kupias ym. 2009, 89). Kartoituksen avulla pystytään myös selkeyttämään mitkä osa-alueet kuuluvat käytäväksi läpi yhteisessä yleisperehdytyksessä ja mitkä kuuluvat lähiesimiehelle. Osaamiskarttaa voidaan hyödyntää myös kehityskeskusteluissa ja koulutuksen suunnittelussa (Liski ym. 2007, 20).

Ensimmäisellä kerralla osaamiskartoituksen tekeminen, työtehtävien kirjallinen avaaminen, muiden työn suorittamiseen liittyvien asioiden listaus ja dokumentointi sekä saapumiseen liittyvien eri asioiden suunnittelu vievät lähiesimieheltä eniten aikaa. Tarkoituksena on kuitenkin, että tulokas pystyy saavuttamaan omat sekä hänelle asetetut tavoitteet. Lisäksi hyvä pohjatyö maksaa itsensä takaisin, kun pohja seuraavaa vuotta varten on olemassa.

Ennen tulokkaan saapumista on työnopastuksen lisäksi suunniteltava käytännön asiat valmiiksi. Tässä voidaan miettiä mikä on hyvä jako lähiesimiehen ja muun henkilökunnan välillä: kenen vastuulle sopii parhaiten esimerkiksi avainten luovutus, työ- ja yleistilojen esittely, sekä työpöydän ja muiden työn aloittamista helpottavien asioiden esittely. Vastuujaot tulee kirjata selkeästi perehdytysoppaaseen. Lähiesimiehen on hyvä myös ennakkoon suunnitella missä työnopastus pidetään, sillä hyvässä perehdytystilanteessa on tilaa pysähtymiselle ja juttelemiselle (Kjelin ym. 2003, 197). Tärkeintä vastaanotossa on antaa tulokkaalle tunne, että hän kokee itsensä tervetulleeksi ja odotetuksi (Kupias ym. 2009, 104).

Perehdytyksen käytännön toteutuksessa kannattaa suosia tapoja, miten itse oppii parhaiten (Luukkonen 2016, 31). Lisäksi työnopastuksessa, kuten muussa lähiesimiestoiminnassa tulee ymmärtää vuorovaikutuksen eri tasot. Asiantuntija, tasa-vertainen ja ei-tietäjä ovat rooleja joita on hyvä oppia käyttämään niin työnopastuksessa kuin muussa lähiesimiestoiminnassa. Perehdytyksessä näiden kaikkien läsnäolo on tärkeää, mutta sen eri vaiheissa tietty rooli saattaa nousta muita selkeämmin

esiin. Työnohjauksessa korostuu asiantuntijan rooli, mutta on muistettava, että tulokkaalle muodostuu silti tunne tasavertaisuudesta ja aidosta kuuntelusta. Kyky säädellä eri ohjaustyylejä ja omaa asemaa taidokkaasti perehdytyksessä yhdessä hyvin suunnittelun perehdytyksen kanssa takaavat varmemmin tulokkaalle asetettujen tavoitteiden täyttymisen, sekä onnistuneen perehdytyksen kokonaisuutena. (Kupias ym. 2009, 140 – 141).

Kyky kuunnella ja kertoa asioista yksinkertaisesti ovat muutamia hyvän perehdyttäjän ominaisuuksia. Hyvän kokonaiskuvan luominen ennen perehdytyksen alkua on myös yksi hyvän perehdyttäjän ominaisuus. Tällöin kerrotaan mitä on suunniteltu, mitä asioita aiotaan käydä läpi ja miten se tullaan tekemään. (Kjelin ym. 2003, 196 – 197.)

#### 4.5 Perehdytys työtehtävän muuttuessa

Ensimmäinen lähtökohta työtehtävän muuttuessa on varmistaa ennakkoon, että työtehtävää aikaisemmin mallikkaasti hoitanut henkilö on käyttävissä työnohjaukseen, joko fyysisesti tai muulla tavalla. Perehdytys työtehtävän muuttuessa toimii hyvin samalla tavalla kuin tulokkaan perehdytys. Tässä tilanteessa organisaatio ja festivaali on perehdytettävälle jo ennakkoon tuttu, joten painopiste on selkeästi uuden työn omaksumisessa.

Jokainen nykyinen työntekijä rakentaa toiminnallaan pohjaa seuraajalleen. Vaikka työyhteisössä on lähivuosina korostettu dokumentoinnin tärkeyttä, on dokumentoinnin laajuus ja hyödyllisyys aina riippuvainen niiden laatijasta (Stam 2013, 34). Tällöin työnantajan on hyvä avata mitä asioita dokumentoinnissa tulee olla ja perusteltava selkeästi miksi se on tärkeää. Siksi ilman selkeitä ja ymmärrettäviä perusteluja dokumentoinnin korostamisen syy jää helposti epäselväksi, eikä hyödyllistä materiaalia synny. Kuten tulokkaan työnohjauksessa, myös tässä ei tarkoitus ole vain listata tehtyjä työtehtäviä, vaan niiden sisältöä on myös pyrittävä avaamaan laajemmin.

Edellisessä osiossa avaamaani osaamisen kartoitusta voi hyödyntää myös tilanteessa, jossa työtehtävät muuttuvat organisaation sisällä. Hahmottaminen helpottuu, kun tiedetään mitä asioita henkilö hallitsee ja tietää ennakkoon ja mihin osa-alueisiin hänet tulee vielä perehdyttää. Perehdyttäminen on muistettava myös siinä tilanteessa, kun aikaisempi työntekijä palaa takaisin organisaatioon.

#### 4.6 Lähiesimiestyön kehittäminen ja tukeminen

Haastateltujen vastausten pohjalta pystyin muodostamaan suhteellisen hyvän käsityksen missä osa-alueissa kullakin lähiesimiehellä on kehitettävää toiminnassaan. Hyvänä vertailupohjana toimivat tulokkaiden kokemukset. Osaksi tein havaintoja myös niin sanotusti rivien välistä: tarkkailemalla käytöstä ja tapaa miten haastateltava viestii verbaalisesti. Kehitettävien asioiden kirjo on niin laaja, että en luettele niitä lähiesimieskohtaisesti opinnäytetyössäni erikseen. Kehittämisen kohteet voidaan käsitellä lähiesimiehen, itseni ja toiminnanjohtajan kesken, eikä julkisesti opinnäytetyössä.

Koska organisaatiossa lähiesimies on yksin vastuussa työnopastamisesta, korostuvat hänen tietonsa ja taitonsa hyvästä perehdytyksestä sen onnistumiseen. Työnantajalla on myös vastuu tukea ja kannustaa eri toimilla henkilön osaamista ja tiedon kartuttamista niin, että henkilöllä on parhaat mahdolliset taidot ohjata tiimensä jäsenen uuden työn alkuun. Tällöin yksi tavoitteista työnantajalla tulee olla epäsuhdan tasoittaminen lähiesimiesten esimiestaidoissa.

Helppoin tapa on tarjota kaikille koulutusmahdollisuus esimiestyön perusasioiden oppimiseen. Tällä tavalla voidaan tasoittaa nyt olemassa olevaa perehdytyksen jyrkkää epätasaisuutta ja kuten eräs haastateltava totesi: ”Myös perehdyttäjät tarvitsee perehdytystä.”. Lisäksi kehityskeskusteluissa on selkeämmin kartoitettava lähiesimiestoiminnan onnistumiset ja epäonnistumiset, sekä missä asioissa tarvitaan tukea.

Lähiesimieheltä voidaan myös odottaa omatoimisuutta omien taitojen kartuttamiseen. Haastatteluissa monet sanoivat, että sen oppii työtä tehdessä. Yhden haastateltavan vastaus toimii erittäin hyvänä esimerkkinä siitä, miten esimiestyössä voi itse kehittyä: tee mahdollisimman paljon töitä eri työpaikossa ja eri työtehtävissä. Myös oma kokemukseni perusteella näiden kautta saamaa oppia eivät päihitä mitkään koulutukset tai kirjallisuus. On kuitenkin ymmärrettävä, että persoonallisuudet vaihtelevat ja jotkut haluavat pysyä tutussa ja turvallisessa ympäristössä. Tällöin, ja muutenkin, on hyvä kartoittaa jokaisen kehittymishalukkuutta ja kiinnostusta vaihtaa työtehtävää organisaation sisällä. Vastavuoroisesta ja sisäisestä työn kierrosta voi tehdä, niin halutessaan, yhden kehittämisen menetelmän niin lähiesimiehille kuin koko henkilöstölle ja organisaatiolle. Myös omatoiminen opiskelu ja tauon pitäminen työstä syystä tai toisesta tukevat oman osaamisen kehittämistä (Stam 2013, 36).

Työnantajan on huolehdittava, että perehdyttäjällä on riittävästi aikaa suunnitella tulokkaan perehdytys. Lähtökohtana on oltava se, että lähiesimies aloittaa työt ennen tulokkaan saapumista. Mikäli tämä ei jostain syystä ole mahdollista, on varmistettava, että tulokas saa työnopastuksen lähiesimieheltään joka tapauksessa saapuessaan töihin. Tulokkaan saapumispäivä onkin hyvä sopia toiminnanjohtajan ja lähiesimiehen kesken. Pyrkimyksenä tulee olla, että tulokas ei saavu päivänä, jolloin esimiehen on mahdotonta antaa työnopastus.

Jotta lähiesimiehellä olisi mahdollisimman hyvät lähtökohdat perehdytyksen suunnitteluun, on hänelle myös annettava mahdollisimman kattava tieto tulokkaan pohjakoulutuksesta ja osaamisesta, sekä aktiivisesti etsittävä ratkaisuja, että perehdytyksen suunnitteluun on aikaa. Perehdytystarpeen määrää on vaikea arvioida, jos ei ole tietoa perehdytettävän ammattitaustasta tai kokemuksesta. Tällöin perehdytyksen suunnittelussa on myös vaikea arvioida miten perehdytettävän kokemusta ja ammatista voi hyödyntää työn suorittamisessa ja organisaation toiminnassa yleisesti. (Kjelin ym. 2003, 163.) Taustatiedon saanti onnistuu helpoiten, kun tulokkaan ansioluettelo, sekä haastattelun muistiinpanot jaetaan lähiesimiehelle. Täysin vailla vastuuta ei lähiesimies tässä ole. Hänellä täytyy olla käsitys siitä mitä ammattimainen toiminta tarkoittaa ja toimia sen mukaan niillä resursseilla mitä kulloinkin on tarjolla. Suunnittelun laiminlyöntiä ei voi vierittää työnantajan syyksi.

Lähiesimiehen tulee myös osata avata laajemmin omia työtehtäviään ja mitä eri asioita niiden suorittaminen pitää sisällään, mikäli ei näin ole tehnyt. Tällöin saa helposti näkyviin pienempiä työtehtäviä joita voi siirtää assistentille. Näin vältytään myös tilanteilta, joissa työtehtävät tulevat niin sanotusti lennosta, mikä hankaloittaa assistentin oman ajankäytön suunnittelua ja asioiden priorisointia.

Vaikka vapaita käsiä työn suorittamiseen arvostettiin, olisi tarkemmin huomioitava, milloin vapaus alkaa tuntumaan siltä, että tukea ei saada. Työnantaja voi tahtomatta antaa kuvan, että tukea ei saada, vaikka ajatuksena on luottaa toisen tekemiseen. Kaikki lähiesimiehet eivät ole niin itseohjautuvia kuin toiset ja tulosten perusteella kokeneemmat tarvitsevat tukea lähiesimiestyössä vähemmän kuin kokemattomat. Tuen saannin on tärkeä näkyä myös konkreettisina toimina.

Jotta perehdyttäjä tietää miten perehdytystä tulisi kehittää jatkossa on hyvä järjestää tulokkaille kysely liittyen perehdytyksen onnistumisesta. Tämä voi olla myös kasvo-

tusten käyty keskustelu toiminnanjohtajan ja tulokkaan välillä. Tärkeää on, että tulokas tietää kysymykset ennalta ja voi näin jäsentää kokemaansa niihin. Saatujen tietojen pohjalta on hyvä koota yhteenveto sekä yleisestä perehdyttämisestä että työnopastuksesta kulloisenkin lähiesimiehen kohdalla. Palaute perehdytyksestä on hyvä kerätä myös lähiesimiehiltä ja muulta työyhteisöltä. Tällä tavoin saadaan entistä parempi kokonaiskuva mitä kehitettävää yleisperehdytyksessä ja työnopastuksessa on ja mitkä asiat onnistuivat.

#### 4.7 Palautteen antaminen ja saaminen

Vaikka palautteen antamisen taitoa odotetaan erityisesti johdolta, työntekijöiden on myös tiedostettava omien taitojen tärkeys sen antamisessa. Palautteessa on kyse viestinnästä. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 105). Tällöin molempien osapuolten on osattava tuoda näkemyksensä ja perustelunsa selkeästi ilmi. Kun tämä osataan, voidaan olettaa, että palaute selkeytyy vastaanottajalle ja muutoksia mahdollisesti syntyy. Jokaisen on hyvä opetella tietoisesti lisäämään positiivisen palautteen antoa työn lomassa, kehittää sen tunnistamista arjessa ja kykyä reagoida siihen. Suomalaisessa viestintäkulttuurissa myönteiset ilmaisut ja kehuminen eivät ole aina kuuluneet siihen (Saksala 2015, 111). Ehkä siksi sen anto, tunnistaminen, usko sen vilpittömyyteen ja oikeanlainen reagointi ovat edelleen haastavia niin yleisellä tasolla kuin tutkitavassa organisaatiossa.

Yksi keino arvostuksen tunteen kasvattamiseen on lisätä kiitosten antamista. Kiitokset ovat merkki siitä, että työntekijää ja hänen työpanostaan arvostetaan. Kiitosten ja palautteen antamisen merkitys on tänä päivänä entistä tärkeämpää, koska työn itenäisyys on kasvanut. Pelkkä kiitosten lisääminen ei korjaa tilannetta. Great Place to Work -yhtiössä konsulttina toimivan Joni Sarpon mukaan kiitosten antamisesta tekee uskottavamman, kun kertoo miksi ja mistä kiittää. Kiitosten antaminen ei ole ainoastaan johdon tehtävä, vaan koko työyhteisön (Väärämäki 2016.) Haastankin jokaista miettimään, milloin viimeksi on kiittänyt työkaveriaan.

Kehityskeskustelu on työnantajalla tehokas johtajuuden työkalu, ja sen avulla on mahdollisuus kertoa mitä lähiesimiehiltä, tulokkailta ja muilta työyhteisön jäseniltä toivotaan ja edellytetään. Työntekijälle se tarjoaa tilaisuuden tuoda julki työhönsä ja työyhteisöön liittyviä asioita, kuten parannusehdotuksia, ajatuksia ja toiveita. Kom-



munikaation laadun parantaminen on myös yksi sen tavoitteista ja kehityskeskustelu on nimenomaan tavoitteellista keskustelua. Työnantajan on myös hyvä ymmärtää sen merkitys työntekijän inhimillisten perustarpeiden tyydyttämiseen: kokemus tuntee itsensä tarpeelliseksi ja kuuluvansa työyhteisöön, miten hän on suoriutunut esimerkiksi työstään lähiesimiehenä ja miten saa tukea eri asioissa. Kun lähiesimies kokee, että hänellä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä, vaikuttaa se myös työtyytyväisyyteen positiivisesti. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 99 – 100; Österberg 2014, 133-135).

Tuloksissa toivottiin selkeämpää palautetta miksi joissain asioissa onnistuttiin ja missä on parantamisen varaa. Yleisesti työyhteisöissä onnistumisen syyt jäävät usein selvittämättä. Niiden selvittäminen on tärkeää, että ymmärretään mikä teki lähiesimiestyöstä suoriutumista hyvän ja miten se voidaan monistaa jatkossa. (Saksala 2015, 110). Erityisesti tämä tulee huomioida sellaisten lähiesimiesten kohdalla, jotka omaavat rautaisimman kokemuksen esimiestyöstä.

Palaute toivotaan myös annettavan siten, että henkilö sen ymmärtää. Sisäinen, eli itse annettu palaute, voi ainoastaan muuttaa henkilön käyttäytymistä ja suoritusta. Tuekseen se vaatii ulkopuolisen palautteen. Yksiselitteinen, täsmällinen ja helposti tulkittava palaute luo edellytykset hyvään palautteeseen. Ulkopuolisen palautteen on myös annettava sellaista informaatiota, että se auttaa palautteen kohdetta ratkaisemaan ongelma itse. (Ojala 2011, 91.)

Nykyisessä kehityskeskustelussa ei vastausten perusteella juurikaan käsitellä lähiesimiehen työtä. Myös tulokkailta on hyvä kysyä miten he näkevät oman suoriutumisen lähiesimiehensä assistenttina. Samaa kysymystä on hyvä käyttää myös lähiesimiehelle suhteessa työnantajaan, mutta myös assistenttiinsa. Tämä auttaa heitä jäsentämään omaa kuvaa työntekijänä ja lähiesimiehenä. Keskustelun osapuolet eivät voi kuitenkaan odottaa täydellisen kattavaa palautetta toiselta, vaan jokaisen vastuulla on olla aktiivinen kysyjä, jos jokin jää epäselväksi.

Työnantajan tulee pohtia miten nämä eri asiat toteutuvat kehityskeskustelussa ja vastaako sen sisältö edes kehityskeskustelua vai onko se enemmänkin tavallinen työkeskustelu. Kehityskeskustelu on tavoitteellista keskustelua: siinä on määrätty sisältö, se on etukäteen hyvin tarkkaan harkittu ja valmisteltu. Työkeskustelu on

spontaani ja liikkuu mukavuusalueella, jolloin siitä jätetään pois asioita, joissa liikutaan mukavuusalueen ulkopuolella. (Ronthy-Östberg ym. 2004, 98.)

Kahden keskisten kehityskeskustelujen lisäksi voidaan harkita kehityskeskustelua ryhmän kanssa: lähiesimiehet ja tulokkaat erikseen. Ryhmän sisäisistä suhteista puhuminen ja henkilöiden persoona koskevat keskustelut eivät kuulu ryhmäkeskusteluun. Ryhmäkeskustelulla vahvistetaan ryhmätunnetta ja niiden kautta on mahdollista niin sanottomasti kuin sanallisesti viestiä, että yksilöt työskentelevät yhteisen asian hyväksi eivätkä oman (Ronthy-Östberg ym. 2004, 150). Juuri tästä syystä ryhmäkeskusteluja ja päätöksentekoa ryhmässä on hyvä vaalia yleisesti organisaation toiminnassa.

Jotta lähiesimiehiltä ja tulokkailta saadaan aidosti kehittäviä vastauksia liittyen lähiesimiestyöhön ja perehdytykseen, tulee heille ennakkoon lähettää tieto keskustelun teemoista ja kysymyksistä. Tällöin he voivat ennakkoon prosessoida kokemuksiaan, jotka auttavat parantamaan ideoiden ja parannusehdotuksien sisällöllistä laatua. Työnantajalla tulee olla selkeä käsitys mihin kehityskeskustelulla pyritään. Kirjallinen runko teemoista ja kysymyksistä auttaa myös työnantajaa keskustelun aikana. Tulokkailla ja lähiesimiehillä on myös oltava selkeä kuva mihin keskustelulla tähdätään. (Österberg 2014, 135). Kehityskeskustelun käsitteiden ja sen tavoitteiden läpikäynti voidaan liittää osaksi yhteistä yleisperehdytystä.

#### 4.8 Tiedon jakaminen ja sisäinen viestintä

Kuten aikaisemmin on tullut ilmi, piilee organisaatiossa dokumentoinnin lisäämisestä huolimatta edelleen hiljaista tietoa. Täydellisesti kaiken hiljaisen tiedon näkyväksi tuominen missään työyhteisössä ei ole mahdollista, sillä se on syvälle henkilöiden toimintaan liittyvää tietoa ja taitoa. Sen esiin tuominen ja tunnistaminen ovat haastavia. Saattaa olla, että henkilö ei itse sitä tunnista tai ei tiedä miten tuoda se esiin, vaikka haluaisikin (Virtainlahti 2009, 85, 73). Eriyisen hankalaa tiedon kerääminen on tilanteissa, jolloin työyhteisössä ilmenee tiedon panttausta, eikä tietoa haluta syystä tai toisesta jakaa. Kahden keskiset keskustelut työnantajan kanssa, sekä ryhmissä käydyt keskustelut lisäävät tiedonkulkua ja parantavat ilmapiiriä työpaikalla. (Ronthy-Östberg ym. 2004, 152 – 153.) Tulosten perusteella organisaatiossa olisikin otettava tavoitteeksi, että kaikessa tiedonjakamisessa ensisijainen tavoite on poistaa sen si-

sällä olevaa tiedon vallalla pelaamista ja panttausta. Onkin päätettävä, millaisiin toimiin tulee ryhtyä näiden asioiden kitkemiseksi, kun ne on nyt selkeästi tuotu ilmi.

Osaksi suunnitelmallista tiedon jakamista ja siirtämistä kannustan jatkamaan epävirallisia get together -kokoontumisia vastaisuudessakin, ja mikäli mahdollista, lisäämään niitä. Niiden järjestäminen ei ainoastaan helpota tiedon välittymistä lähiesimieheltä toiselle tai lähiesimiehiltä tulokkaille, vaan edesauttaa ryhmäytymistä ja yhteishengen luontia tiivistähtisessä työympäristössä. Epäviralliset tilaisuudet ovat hyviä ja hedelmällisiä tapoja, kun kyseessä ovat keinot hiljaisen tiedon siirtämiseen (Stam 2013, 34; Van Aerschot 2013, 33). Tätä tukevat myös aikaisemmin esitetyt haastattelujen kommentit liittyen epävirallisiin kokoontumisiin, jotka voin myös oman kokemuksen pohjalta vahvistaa. Järjestäminen ei juurikaan vie resursseja, mutta hyödyt työyhteisön hyväksi ovat monialaiset. Myös haastattelussa esiin tullut toive kuukausittaisesta päivityksestä liittyen tulevaan festivaalin voisi olla luonteeltaan yhdistelmä suunnitelmallisuutta ja suunnittelemattomuutta. Voisiko sen järjestää rennon kahvitte- lun merkeissä?

Työyhteisön sisällä on pyrittävä säilyttämään keskusteleva työympäristö ja tällöin ensimmäisenä kommunikoinnin välineenä ei voi suosia sähköistä keskusteluympäristöä. Se on hyvä tuki, jos joku työyhteisön jäsen ei ole joka päivä paikalla toimistossa, mutta kasvokkain käytävää keskustelua se ei pysty, eikä myöskään saa korvata. Kuten tuloksissa kerroin, yhteishengen luomiseen avokonttoria pidettiin erittäin hyvänä lähtökohtana ja tätä hyötyä ei kannata hukata suosimalla sähköistä keskustelukanaavaa. Vuorovaikutus muiden ihmisten kanssa on tutkitusti yksi keino synnyttää ja kehittää osaamista (Keso 2010). Tämä on organisaation tulokkaille, erityisesti työharjoittelua suorittaville, tärkeää. Pelkästään jo tästä syystä kommunikointia kasvotusten tulee vaalia.

Ammattitaitoa lähiesimieheltä tulokkaalle, mutta myös lähiesimiesten kesken, voidaan kasvattaa vertaistiedon avulla (Stam 2013, 34). Siksi on tärkeää lisätä eri menetelmiä tiedon välityksessä lähiesimiesten kesken. Näillä toimilla voidaan myös minimoida tiedon vallalla pelaamista. Erityisen tärkeää on tunnistaa esimiestyön avainhenkilöt. He ovat työntekijöitä joilla on esimiestyön vaatima pätevyys ja joilla on oikeat arvot, asenteet sekä sopivuus organisaatiokulttuuriin (Lampikoski 2005, 142). Nämä henkilöt ovat organisaatiossa esimiestyön pääoman lähde, ja siksi heidän tietotaitonsa jakaminen muille lähiesimiehille on tärkeää.

Sisäisessä tiedottamisessa on tulosten mukaan kehitettävää: lähiesimiehet olivat eri mieltä esimerkiksi, miten mahdollisuutta koulutukseen tarjotaan työnantajan toimesta. Työnantajan puolelta ei voi tehdä olettamusta, että kerran sanottu asia on heti ymmärretty tai sisäistetty. Osa asioista vaatii laajempaa kommunikointia ja laajempaa keskustelua, kun taas toisissa riittää lyhyt tiedottaminen. Selkeä, samanaikainen viestintä kaikille samassa muodossa ehkäisee myös työyhteisön sisäisiä spekulatioita ja huhuja. (Österberg, 2014, 199.) Sisäisen tiedottamisen tehostaminen esimerkiksi sähköisten tiedotteiden avulla on hyvä keino saattaa tieto kaikille samanaikaisesti ja samassa muodossa. Mikäli halutaan luoda työntekijöille ymmärrys, että organisaatiossa on tärkeää osaamisen kehittäminen ja sitä arvostetaan, on sen toteuttaminen mahdollista tehokkaan viestinnän avulla (Österberg 2014, 197). Organisaatiossa tulisi tehdä sisäisen viestinnän strategia ja suunnitelma, mikäli sitä ei ole tehty. Mikäli sellainen on olemassa tulisi se päivittää, koska tulosten perusteella siinä on selkeitä puutteita. Sen laatimisessa kannattaa hyödyntää työyhteisön tiedotuksen ammattilaisen näkemystä ja kokemusta.

Sisäiseen viestintään kuuluvassa muutosviestinnässä on myös kehitettävää. Haastattelumateriaalista yksittäisinä, mutta merkittävinä seikkoina olivat kokemukset siitä, että muutoksia tehdään yli osastorajojen, eikä muutoksissa kuunnella vastaavia, eli lähiesimiehiä, joihin se vaikuttaa. Työntekijän mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön on yksi merkittävä tekijä, oikeudenmukaisen johtamisen ja päätöksenteon lisäksi, joka on suoraan yhteydessä työhyvinvointiin (Elovainio, Heponiemi & Sinervo 2011, 3). On syytä arvioida miten akuutteja kaavailut muutokset ovat, mitkä ovat niiden vaikutukset osaston tai osastojen toimintaan ja voidaanko niitä siirtää. Ensiarvoisen tärkeää on, että henkilöt joihin muutokset vaikuttavat saavat äänensä kuuluviin. Mikäli näin ei voida toimia on syyt viestittävä selkeästi ja ymmärrettävästi.

Mikäli halutaan kehittää tulokkaiden osaamisen ja tietämyksen hyödyntämistä yli osastorajojen, voidaan lähiesimiehille jakaa tulokkaiden ansioluettelot. On kuitenkin ilmaistava selkeästi, että tulokkaan prioriteetti on avustaa omaa osastoa, eikä tämän suorittaminen saa heikentyä muiden osastojen toimesta.

Vastauksista voi päätellä, että organisaatiossa ei ilmeisesti ole selkeää suunnitelmaa miten nykyisiin ja uusiin sähköisiin työkaluihin, sekä ohjelmiin perehdytetään. Kun tulokas hallitsee mahdollisimman nopeasti työssä käytettävät laitteet ja ohjelmat, hän kykenee nopeammin itsenäiseen työhön (Pippuri 2013, 18). Nopea oppiminen lisää

myös työn tehokkuutta ja tuottavuutta. Suomalaisen työelämän käynnissä olevan murroksen yksi keskeisimmistä tekijöistä, tieto- ja viestintäteknologian nopea kehitys luovat jo yksinään lisäpaineita työnantajan suuntaan tarjota asianmukaista koulutusta ja perehdytystä (Paananen 2016, 13). Perehdytys suunnitelman yhdeksi osaksi on tulosten perusteella tärkeää liittää sähköisten työkalujen ja ohjelmien käyttöohjeet. Myös niiden opastamisesta vastuussa oleva henkilö tulee nimetä. Koska tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että kunnollista perehdytystä ei ohjelmiin ole annettu, tulee perehdytys ulottaa aluksi koko työyhteisöön.

Viikoittaista palaveria kannustan kokeilumielessä siirtämään tiistaille tai myöhäisempään ajankohtaan maanantaille, ellei ole jotain erittäin painavaa syytä miksi se ehdottomasti täytyy olla maanantaina yhdeksältä. Kokeilulla voisi seurata vaikuttaako ajankohdan muuttaminen siellä saatuun informaatioon, kun työntekijät ovat voineet rauhassa jäsentää tulevan viikon työt ja mahdolliset ongelmat. Mikäli palaveri siirretäisiin maanantai-iltapäivään, eräs haastateltava ehdotti, että se voisi olla enemmän rennompi, yhteisen kahvitteluhetken tyylinen.

## 5 MUISTILISTA JA PEREHDYTYSSUUNNITELMA

Edellisessä luvussa avasin laajemmin perehdytysprosessin eri osa-alueiden kehittämistä. Lisäksi toin esiin, kuinka työnantaja voi omalla toiminnallaan tukea ja auttaa lähiesimiehenä kehittymisessä, sekä mihin suuntaan tiedon jakamista ja sisäistä viestintää tulisi viedä, että ne tukisivat lähiesimiestyötä ja koko perehdytysprosessia entistä paremmin.

Tässä luvussa teen tiivistetyn yhteenvedon edellisessä luvussa esitetystä toimista muistilistan muodossa ja esitän perehdytysuunnitelman rungon. Muistilista ja perehdytysuunnitelma toimivat tukena sekä lähiesimiehille, työnantajalle ja koko työyhteisölle, kun perehdytystä valmistellaan ja toteutetaan. Perehdytysuunnitelman rungon tarkoitus on myös helpottaa uuden perehdytysoppaan suunnittelua joka korvaa nykyisen Tervetuloa töihin -infokirjeen.

### 5.1 Muistilista

#### Rekrytointi

- Ilmoitus:
  - Selkeä listaus kaikista avoinna olevista paikoista.
  - Keskeiset työtehtävät avoimissa paikoissa.
  - Mitä erityisiä taitoja tai ominaisuuksia eri tehtävät vaativat.
  - Palkallinen, palkaton vai korvaus?
  - Mahdolliset työnäytteet.
  - Lyhyt esittely festivaalista: Mikä houkuttaa hakemaan töihin, mitä ovat suuren festivaalin hyödyt, linkki festivaalin sivuille.
  - Ennen lähetystä: Miltä ilmoitus näyttää kokonaisuutena? Innostuisitko itse hakemaan, jos näkisit ilmoituksen? Onko otsikko houkutteleva?
- Haastattelu:
  - Tarjoa lähiesimiehille mahdollisuutta osallistua haastatteluun.
  - Kartoita ennakkoon onko olemassa tiettyä osaamista tai ominaisuutta mitä lähiesimies toivoo assistenttiltaan.
  - Tee napakka haastattelurunko haastattelun tueksi: kaiken muun ohella pyri kartoittamaan osaamista.
  - Listaa ylös mitä materiaalia festivaalista jaetaan haastateltaville.
  - Kartoita tiedossa olevat poissaolot.
  - Valinnan jälkeen lähetä lähiesimiehelle tulokkaan ansioluettelo ja haastattelun muistiinpanot, varmista lähiesimiehen läsnäolo saapumispäivänä.

- Lähiesimies mukana haastattelussa: kerro napakasti ja johdonmukaisesti mitä tehtäviä työ pitää sisällään, vältä tietoähkyä.

#### Tulokkaan saapuminen

- Ennakkojärjestelyt:
  - Kaikille tieto sähköisesti tulokkaasta: kuka ja mistä tulee, milloin saapuu, työsuhteen/-harjoittelun kesto ja millä osastolla työskentelee.
  - Tulokkaan ansioluettelon jakaminen vain lähiesimiehille (jos halutaan hyödyntää osaamista yli osastorajojen).
  - Kenen vastuulla ovat mm. avainten luovutus, kuka on sopivin henkilö kierrättämään toimistolla ja yhteisissä tiloissa? Kirjatkaa ylös ennakovalmisteluiden vastuujaot perehdytysoppaaseen.
  - Lähiesimies: Tee tulokkaan osaamiskartoitus ansioluettelon ja haastattelun muistiinpanojen pohjalta.
  - Lähiesimies: Avaa omia työtehtäviä kirjalliseen muotoon tuodaksesi näkyviin pienempiä osa-alueita jotka sopivat tulokkaan työtehtäviin, laadi perehdytysuunnitelma, tee graafinen kuvaus tulokkaan työtehtävistä parantaaksesi hahmottamista.
  - Lähiesimies: Varmista hyvä ja rauhallinen paikka työnopastamiseen.
- Vastaanotto ja ensimmäinen päivä:
  - Lähiesimies vastaanottaa.
  - Työ- ja yleisten tilojen kierrätys, oma työpiste, työyhteisön jäsenet.
  - Kiireisimpien käytännön asioiden hoito, jotka helpottavat työn aloittamista (avaimet, tietyt käytännöt jne.).
  - Lähiesimies: mikäli mahdollista jaa työnopastus ensimmäisen ja toisen työpäivän kesken.
  - Lähiesimies: tee työnopastaminen rauhallisessa paikassa

#### Perehdytys

- Yhteisen yleisperehdytyksen suunnittelu:
  - Kenen vastuulla kertoa mistäkin osa-alueesta?
  - Suunnitelkaa ohjelmakulku.
  - Varatkaa läpikäyntiin aikaa koko päivä.
  - Varmistakaa tarvittavat tekniset laitteet.
- Tuotteen eli festivaalin esittely:
  - Ajankohta lähelle yleisperehdytystä, mutta ei samalle viikolle. Vältettävä tietoähkyä.
  - Mikä on nykyinen läpimeno-ohjelma? Vaatiiko se päivittämistä? Mitä siinä on hyvä kertoa? Kerää ehdotukset koko työyhteisöltä.
- Työnopastus tulokkaalle:
  - Muista ohjaajan vuorovaikutuksen kolme positiota: asiantuntija, tasavertainen ja ei-tietäjä. Opettele käyttämään näitä kaikkia ja tunnista missä tilanteessa jokin positiota tarvitaan enemmän kuin muita.

- Kerro mitä eri työtehtävät ovat ja mitä ne pitävät sisällään, avaa työtehtävien sisältöä laajemmin.
  - Mitkä tehtävät vaativat yhteistyötä minkäkin osaston kanssa? Yhteistyössä varmista mitä toinen osasto kertoo ja mitä itse kerrot. Älä olet!
  - Mitkä tehtävät vaativat toteutuakseen tarkat raamit ja missä tulokas voi itse määritellä tavan tehdä asia?
  - Hyödynnä opastamisessa visuaalisuutta.
  - Kerro miksi työnsuorittamiseen olennaisesti liittyvien asioiden kirjaaminen, kuten kontaktien, on työssä tärkeää.
  - Kerro mikä on eri työtehtävien aikataulu ja mistä on hyvä aloittaa.
  - Aloita antamalla ns. helppoja työtehtäviä.
  - Vapaus työn tekemisessä kehittää ammattitaitoa, motivaatiota ja molemminpuolista luottamusta. Lopullisen vastuun kantaa kuitenkin aina lähiesimies.
  - Muista tauot.
- Työnopastus työtehtävän vaihtuessa:
    - Varmista, että työn mallikkaasti hoitanut henkilö on saatavilla perehdytykseen.
    - Nykyiset työntekijät luovat pohjan seuraajilleen. Kerro työyhteisölle selkeästi miksi dokumentointi on tärkeää, mitä tulee dokumentoida ja mitkä dokumentoinnin tavoitteet ovat.
    - Toteutus hyvin samanlainen kuin tulokkaalla.
    - Perehdytyksen painopiste uuden työn omaksumisessa.
    - Hyödynnä osaamiskartoitusta.

#### Palaute ja kehityskeskustelut

- Perehdytys:
  - Pyydä tulokkailta, lähiesimiehiltä ja muulta työyhteisöltä palautetta vastaanotosta, yleisperehdytyksestä, työnopastuksesta. Lähiesimiehen kohdalla tarkoitus kartoittaa myös omaa suoriutumista eri osa-alueilla.
  - Yhteenvedo kehitysehdotuksista ensi vuodelle.
- Kehityskeskustelu:
  - Viestikää rakentavasti, selkeästi ja ymmärrettävästi. Osa vastuunottoa on kysyä, jos jokin jää epäselväksi.
  - Huomioi kysymyksissä lähiesimiestyö.
  - Lähetä kysymykset ennakkoon.
  - Missä asioissa onnistuttiin ja missä ei? Mistä ne johtuivat?
  - Kysy oma näkemys miten suoriutunut lähiesimiehen assistenttina/lähiesimies alaisena/ lähiesimiehenä toiselle lähiesimiehelle?
  - Ryhmäkeskustelut: lähiesimiehet/tulokkaat.

#### Lähiesimiehenä kehittyminen ja tukeminen

- Lähiesimies:
  - Hanki mahdollisimman paljon kokemusta eri työpaikoista.
  - Työskentele eri tehtävissä.
  - Omatoiminen opiskelu, alan kirjallisuus.
  - Tauon pitäminen.



- Osa vastuunkantoa omassa kehittämisessä on tuoda työnantajalle julki omat tarpeet ja tuen tarve.
- Työnantaja:
  - Kaikille mahdollisuus hankkia koulutuksen kautta perustiedot ja osaaminen esimiestyöhön.
  - Kartoita kehityskeskustelun kautta kehittymistoiveita, halukkuutta vastavuoeroiseen ja sisäiseen työnkiertoon.
  - Tarjoa aikaa hyvään vastaanottoon ja suunnitteluun: lähiesimies aloittaa työt tulokasta aikaisemmin.
  - Tarpeiden huomioiminen ja tuen saaminen tulee näkyä myös konkreettisesti.

#### Tiedon jakaminen ja sisäinen viestintä

- Kuukausittaiset päivitykset festivaalista: esim. mitä elokuvia, tilaisuuksia ja tapahtumia varmistunut. Tehkää päätös yhdessä, käydäänkö osana viikkopalaveria, omana kahvitteletuksenä vai sähköisenä tiedotteena?
- Epäviralliset kokoontumiset hyviä. Näitä lisää, jos mahdollista.
- Kannusta arjen kommunikoinnissa kasvotusten käytävää keskustelua.
- Pyri löytämään tiedon jakamisessa tapoja joiden seurauksena tiedon pimittäminen ja sillä pelaaminen ei ole mahdollista.
- Tehkää ja keskustelkaa päätöksistä enemmän yhdessä: arvostuksen tunne kasvaa ja eriarvoisuuden tunne vähenee.
- Kehittäkää yhdessä lähiesimiesten kanssa tilaisuus jossa mahdollisuus vaihtaa ideoita, tutustua eri käytänteisiin ja toimintatapoihin.
- Sähköinen tiedote ja tiedottaminen: tieto samassa muodossa ja samaan aikaan kaikille. Epäselvyydet asioista vähenevät, kenelläkään ei etulyöntiasemaa tiedon hallinnasta.
- Siirtäkää viikkopalaveria kokeilumielessä: onko vaikutusta paremman informaation saamiseen?

## 5.2 Perehdytysuunnitelma

### 1. Rekrytointi

#### 1.1. Tehtäväkuvaus ilmoitukseen

- |        |                          |
|--------|--------------------------|
| 1.1.1. | Otsikko                  |
| 1.1.2. | Tavoitteet               |
| 1.1.3. | Yhteenveto               |
| 1.1.4. | Keskeiset tehtävät       |
| 1.1.5. | Vaatimukset ja odotukset |
| 1.1.6. | Palkkaus ja edut         |

## 1.2. Haastattelu

- 1.2.1. Haastattelurunko
- 1.2.2. Työtehtävässä mahdollisesti vaadittava erityisosaaminen
- 1.2.3. Mahdolliset poissaolot
- 1.2.4. Jaettava materiaali organisaatiosta ja tuotteesta

## 2. Yleisperehdytys

### 2.1. Tampereen elokuvajuhlat ry

- 2.1.1. Historia
- 2.1.2. Yhdistyksen tuotteen, eli festivaalin esittely
- 2.1.3. Henkilöstö, johto, hallitus ja muut keskeiset henkilöt
- 2.1.4. Organisaatorakenne, osastot, vastualueet ja töiden linkittymiset
- 2.1.5. Arvot, visio ja strategia
- 2.1.6. Keskeiset sidosryhmät ja toimijat alalla
- 2.1.7. TFF netissä ja sosiaalisessa mediassa

### 2.2. Työsuhdeasiat

- 2.2.1. Sovellettava työehtosopimus
- 2.2.2. Työ- tai harjoittelusopimus
- 2.2.3. Työajat, tauot, työajan seuranta ja ylityöt
- 2.2.4. Lomat, sairauspoissaolot, muut poissaolot ja niistä ilmoittaminen/sopiminen
- 2.2.5. Työterveys, työtaturmat ja vakuutukset

### 2.3. Palkka-asiat

- 2.3.1. Palkan määräytyminen
- 2.3.2. Palkka ja palkanmaksu

- 2.3.3. Sairausajan palkka
- 2.3.4. Loma-ajan palkka, lomarahaa ja -korvaukset
- 2.3.5. Verokortti
- 2.4. Työsuhteen päätyminen
  - 2.4.1. Irtisanomisaika
  - 2.4.2. Vuosilomakorvaus
  - 2.4.3. Lopputilin maksaminen
  - 2.4.4. Työtodistus
- 2.5. Työympäristö
  - 2.5.1. Avaimet
  - 2.5.2. Kiinteistö kulkureitteineen, pysäköinti ja hälytysjärjestelmä
  - 2.5.3. Ovipuhelimen käyttö
  - 2.5.4. Yhteiset tauko- ja sosiaalililat
  - 2.5.5. Viikkopalaverit
  - 2.5.6. Keittiön (Valtteri) ilmoitustaulu
  - 2.5.7. Oma työpiste
  - 2.5.8. Toimistotarvikkeet ja tarvikevarasto a.k.a kassakaappi
  - 2.5.9. Postin lähettäminen
  - 2.5.10. Paperijäte ja muu jätteiden lajittelu/keräys
  - 2.5.11. Yleiset toimintatavat (dokumentointi)
- 2.6. Turvallisuusasiat
  - 2.6.1. Pelastussuunnitelma
  - 2.6.2. Ensiapukaappi, ensiapuohjeet, toiminta tapaturmassa ja sairauskohtauksessa
  - 2.6.3. Puhelinnumerot hätätilanteissa

## 2.7. Tietotekniikka, järjestelmät, ohjelmat

- 2.7.1. Serveri a.k.a Fusi
- 2.7.2. Sähköposti ja tunnukset
- 2.7.3. Sähköiset työkalut ja niiden käyttöohjeet

## 2.8. Muut asiat

- 2.8.1. Työsuhde-edut
- 2.8.2. Virkistystoiminta
- 2.8.3. TFF termistöä
- 2.8.4. Toimistolla oleva alan kirjallisuus ja muu materiaali
- 2.8.5. Perehdyttämisaineisto, käyttö ja vastualueet
- 2.8.6. Vinkit perehdyttäjälle ja perehdytettävälle

## 3. Työhön opastaminen

- 3.1. Tehtävät, vastualueet ja sidosryhmät
- 3.2. Työn merkitys festivaalituotannossa ja sisäinen yhteistyö
- 3.3. Työtehtävien aikataulu
- 3.4. Erityistä tarkkuutta vaativat työtehtävät
- 3.5. Työn suorittamiseen liittyvien asioiden kirjaaminen
- 3.6. Tiimin palaverit
- 3.7. Mistä/keneltä lisätietoa työtehtävistä

## 4. Palaute ja kehityskeskustelu

- 4.1. Kysymykset ja keskustelun runko
  - 4.1.1. Perehdytetty, tehtävä ja aloittamispäivä
  - 4.1.2. Yhteinen yleisperehdytys
  - 4.1.3. Muu yleisperehdytys

- 4.1.4. Opastus työtehtäviin
- 4.1.5. Parhaiten opitut asiat ja oppimiseen vaikuttavat tekijät
- 4.1.6. Työtehtävien oppimisen vaikeudet ja syyt
- 4.1.7. Asiat joissa tarve lisäperehdytykselle ja ohjaamiselle
- 4.1.8. Materiaali oppimisen tukena
- 4.1.9. Palautteen saaminen
- 4.1.10. Perehdytyksen ja työnopastuksen kehittäminen
- 4.1.11. Muut mielipiteet ja toivomukset

## 6 POHDINTA

Ensimmäisessä kappaleessa tulen avaaman enemmän yhteisen työhistoriani vaikutusta haastattelujen tekemiseen. Kerron myös mihin en osannut varautua, kun haastateltavat olivat minulle tuttuja yhteisten työvuosien kautta. Tuloksissa nousi esiin työyhteisön sisällä oleva tiedon vallalla pelaaminen. Tästä syystä koen tärkeäksi, että asiaa avataan enemmän kuin vain ohimennen sivulauseessa.

Työstäessäni opinnäytetyötäni oivalsin uusia tutkimuksen aiheita joista voisi tehdä opinnäytetyön. Tuloksista nousseet tietyt aiheet kuten henkilöstöjohtaminen, tiedon jakaminen ja sisäinen viestintä antoivat ideoita uusille tutkimuksille. Kerron näistä lyhyesti omassa osiossa.

Tutkimuksen alkaessa opinnäytetyölleni asetettiin tietyt tavoitteet. Jotta opinnäytetyön hyödyllisyydestä saa parhaimman mahdollisen kuvan, koen tärkeäksi, että myös tilaajan näkemykset ja kommentit tuodaan esiin. Tavoitteiden toteutumista, niin itseni kuin tilaajan näkökulmasta, sekä hyödyllisyyttä, tulen käsittelemään neljännessä osiossa. Tuloksista kävi ilmi, että kehittämisen kohteita perehdytyksessä on useita. Toiseksi viimeisessä osiossa tuon esiin mitkä ovat ensisijaiset toimenpiteet, joita tulisi tehdä opinnäytetyöni valmistumisen jälkeen.

Loppupäätelmässä keskityn siihen miksi kyseisessä organisaatiossa on tärkeää kehittää toimiva perehdytysohjelma. Kerron myös näkemykseni jatkotoimista esittämiini kehitysehdotuksiin ja muistilistaan liittyen. Lisäksi pohdin työnantajan esimerkin ja roolin merkitystä kehittämisen toteuttamisessa. Avaan hieman myös miten tietyt hyvää tarkoittavat ajatukset työnantajan taholta ovat osaltaan saattaneet johtaa työyhteisössä olevien epäkohtien syntyyn.

### 6.1 Työyhteisön jäsen haastattelijana

Lähtökohta haastatteluihin oli osittain erilainen mitä se yleensä tutkimushaastattelussa on, eli haastattelija on tietämätön osapuoli ja haastateltava on se, jolla on tieto (Ruusuvoori ym. 2009, 22). Työpaikka oli minulle entuudestaan tuttu ja kaikki lähiesimiehet tunsivat minut yhteisen työhistorian kautta, mutta tulokkaiden kanssa yh-

teistä työhistoriaa ei ollut. Pyrin haastatteluissa olemaan mahdollisimman neutraali, mutta kuitenkin oma itseni. Vaikka kaikessa kohtaamisessa on jollain tavalla läsnä valtasuhteet ja hierarkia (Alasuutari 2014, 147), en kokenut missään vaiheessa, että asioita ei minulle uskallettu kertoa, vaan päinvastoin. Joissain asioissa syntyi tunne, että minulle saatettiin puhua asioista avoimemmin kuin työnantajalle. Tämä oli tutkimuksen kannalta hyvä asia, mutta en osannut psyykkisesti valmistautua siihen tarpeeksi.

Haastattelujen henkinen kuormittavuus ei näkynyt itse haastattelutilanteissa, vaan tuli ilmi litterointeja tehdessä. Koin ajoittain hyvin raskaaksi käsitellä materiaalia, koska varsinkin lähiesimiehet ovat minulle tuttuja kollegoita vuosien takaa. Tällöin haastatteluissa ilmenneet asiat saattoivat huomaamattani tulla liian lähelle. Tästä syystä pidin opinnäytetyöni työstämisessä pidemmän tauon, että pystyin tarkastelemaan aineistoa neutraalisti.

## 6.2 Pyri korvaamattomuuteen ja huomaat olevasi korvattavissa

Tapatumatuotanto on projektiluontoista, joten määräaikaisten työsuhteiden voidaan katsoa olevan hyvin pysyvä käytäntö alan työsuhteissa, kuten muissa kulttuurialan projektiluontoisissa töissä (Paananen 2016, 35). Työympäristö, jossa suurin osa työntekijöistä työskentelee määräaikaisena, saattaa tällöin luoda tahtomattaan työyhteisössä keskinäistä kilpailua. Tällöin myös yhteisten päämäärien saavuttaminen hankaloituu. Määräaikaisuus luo helposti myös epävarmuutta ja yksi keino sen minimointiin on oman aseman vahvistaminen. Se pyritään saavuttamaan oman osaamisen ja tiedon kartuttamisella, mutta tässä tilanteessa näitä kumpaakaan ei haluta jakaa muulle työyhteisölle. (Virtainlahti 2009,112). Haastatteluissa tuli ilmi työyhteisön sisällä olevaa tiedon vallalla pelaamista, jonka voidaan katsoa olevan ongelma ei vain toimivan perehdytyskonseptin luomisessa, mutta myös koko työyhteisön toimivuudelle ja sitä kautta menestymiselle. Vastauksista päätellen tiedolla pelaaminen on tietoista ja tiedostamatonta.

Onko työnantajan tapa antaa vapaat kädet työn suorittamiseen mahdollistanut työyhteisössä myös sen väärinkäytön? Vapaudella suorittaa työ kuten sen itse haluaa, tarjoutuu mahdollisuus tehdä päätöksiä niin, että ne suosivat omaa asemaa ja omaa osastoa, kun hyväksyntää ei tarvitse joka käänneessä hakea työnantajalta. Ovatko

kenties olettaen ja liiallinen luotto, että kaikki työyhteisössä toimivat koko työyhteisön hyväksi, osasy siihen miksi vastauksissa nousi esiin kokemus epäreiludesta ja tiedon vallalla pelaamisesta. Tulisiko miettiä miten työyhteisössä palkitaan niitä, joiden toiminta selkeästi näkyy koko työyhteisön etuna?

Halussa olla korvaamaton unohdetaan, että juuri tällä tavalla henkilö tekee itsestään helposti korvattavan. Työntekijä, joka toiminnallaan pyrkii edistämään tiedon jakamista, koko työyhteisön kehittymistä ja työyhteisön yhteishengen parantamista on organisaatiolle tärkeä voimavara ja etu alan kilpailussa. Edellä mainituilla ominaisuuksilla varustettu työntekijä on henkilö, josta organisaatio ei halua, eikä tulisi, luopua. Valtaa tämän päivän työyhteisössä on tiedon jakaminen, ei sen pannaaminen. Edellä mainittuja asioita tukee myös Virtainlahti kirjassaan Hiljaisen tietämyksen johtaminen (Virtainlahti 2009, 87 – 88, 111).

### 6.3 Aiheita jatkotutkimukseen

Kuten aikaisemmin olen kertonut, ei perehdytys ole irrallinen osa organisaation muuta toimintaa. Se on sidoksissa moneen muuhun asiaan sen toiminnassa kuten tiedon jakamiseen, henkilöstöjohtamiseen, yritysimageon ja markkinointiin, sekä työhyvinvointiin ja sisäiseen viestintään. Alla olen esittänyt ideoita eri jatkotutkimuksille opinäytetyöni innoittamana:

- Pyri korvaamattomuuteen ja olet korvattavissa – Tiedon jakamisen hyödyt työntekijälle ja työyhteisölle
- Kohti suunnitelmallista tiedon jakamista
- Työntekijöiden merkitys tapahtuman markkinoinnissa ja imagon luonnissa
- Toimivan perehdytysohjelman rakentaminen organisaatiossa
- Työyhteisö oppijana tulokkaan perehdytyksessä
- Työhyvinvoinnin taloudellinen hyöty festivaalille ja merkitys tuottavuudessa
- Johtamisen haasteet tapahtumatuotannossa – miten johtaa luovan alan ihmisiä?
- Sisäisen viestinnän merkitys työyhteisölle ja johtajuudelle



## 6.4 Opinnäytetyön onnistuminen ja tilaajan kommentit

Opinnäytetyössäni tutkin perehdytyksen tapoja ja toteutumista lähiesimiesten toimesta ja mitä kehittämistä niissä on. Selvitin myös työyhteisön osallistumista perehdytykseen, sekä yleisesti perehdytykseen liittyvien asioiden, kuten rekrytoinnin ja tiedonjakamisen nykyistä tilaa työyhteisössä.

Tutkimusta tehdessä tuli esiin, että muun työyhteisön rooli perehdytyksessä on varsin pieni. Sitä vastoin työnantajan merkitys perehdytyksessä ja lähiesimiesten työn tukemisessa ja kehittämisessä korostui opinnäytetyön edetessä yhä enemmän. Tästä syystä lähiesimiestyön lisäksi opinnäytetyössäni korostuu työyhteisöä enemmän työnantajan roolin merkitys eri osa-alueilla.

Tutkimuksessani kävi ilmi, että selkeää perehdytys suunnitelmaa ei festivaalilla ja lähiesimiehillä ole. Kehitysehdotusteni pohjalta kokoamani muistilista ja laatimani perehdytys suunnitelma korjaavat osaltaan nämä puutteet ja tukevat perehdytyksen yhtenäistämistä aikaisempaa paremmin. Myös työnopastuksen suunnittelu tulokkaille ja organisaation sisällä työtehtäviä vaihtaville on nyt helpompaa olemassa olevan materiaalin ansiosta. Perehdytys suunnitelma ja muistilista toimivat tukena myös festivaalin toiminnanjohtajalle erityisesti rekrytoinnissa, sekä palaute- ja kehityskeskusteluissa. Rakensin perehdytys suunnitelman rungon siten, että sen avulla on helppo hahmottaa mitä kaikkea perehdytysoppaan tulee sisältää. Lisäksi se toimii perehdytysoppaan sisällysluettelona, jonne organisaation sisältä tulee koota tarvittava tieto.

On oletettava, että muistilista ja perehdytys suunnitelman toimivuuksien todentaminen vaativat niin sanotun testikierroksen. Tämän jälkeen voidaan paremmin hahmottaa mitä muutoksia on tarvittavaa tehdä ja osoittautuuko jokin täysin toimimattomaksi. Käyttöä määrää korreloi hyödyllisyyden kanssa. Tulee muistaa, että työnantaja voi myös jättää hyödyntämättä opinnäytetyötä, sekä sen sisältämää muistilistaa ja perehdytys suunnitelmaa.

Tilaa piti opinnäytetyötä erittäin hyvänä ja hyödyllisenä. Muistilistan ja perehdytys suunnitelman todettiin olevan hyödyllisiä perehdytystä uudelleen suunniteltaessa. Opinnäytetyötä kehitettiin johdonmukaiseksi, jossa on hyvin, ja hyvin yksinkertaisilla asioilla mietitty millainen perehdytyksen tulisi olla ja millä keinoilla siihen päästään. Jaottelut, mihin perehdytyksessä tulee kiinnittää huomiota, oli myös toteutettu opinnäytetyössä hyvin. Lisäksi festivaalijohtaja kertoi, että hän pystyy hyödyntämään pe-

rehdytysuunnitelmaa Pirkanmaan elokuvakeskuksen toiminnassa, jonka toiminnanjohtajana hän toimii.

## 6.5 Ensisijaiset toimenpiteet

Haastatteluiden perusteella kehittämiskohteita perehdytyksessä on useita. Yhdeksi tärkeimmistä nousi yhteisen yleisperehdytyksen puuttuminen, jota kaipasivat niin tulokkaat kuin lähiesimiehet. Lähiesimiehillä suurimmat ongelmat hyvän perehdytyksen takaamiseksi voidaan olettaa johtuvan perehdytysuunnitelman puuttumisesta lähes kaikilta lähiesimiehiltä. Myös ammattitaidon ja esimieskokemusten jyrkät erot selittävät osaltaan perehdytyksen epätasaisuutta. Se, että kehityskeskusteluissa ei juurikaan käsitellä lähiesimiestyön onnistumista on myös este esimiestaitojen kehittymiselle. Koko työyhteisön tasolla isoimmiksi epäkohdiksi nousivat yhteisen perehdytysuunnitelman puuttuminen, tiedon käyttö vallan välineenä, ongelmat sisäisessä tiedonkulussa ja viestinnässä, sekä tunne arvostuksen puutteesta.

Kuten edellisessä kappaleessa todetaan, kehittämisen kohteita ilmeni useita. On hyvin yleistä, että kehittämistarpeita on useita, mutta kaikkia ei kannata kehittää samanaikaisesti (Työturvallisuuskeskus 2010). Ensisijaisina toimenpiteinä on kerätä perehdytysoppaaseen sen vaatima tieto ja koota kaikki perehdyttämiseen tarvittava materiaali selkeästi yhteen paikkaan. Ilman perehdytysopasta toimivan perehdytyksen antaminen on mahdotonta. Yhteisen yleisperehdytyksen suunnitteleminen tulee myös aloittaa. Työnantajan tulee kertoa työyhteisölle tutkimuksen tulokset ja päättää yhdessä millä toimilla parempiin tuloksiin tähdätään. Lähiesimiesten kohdalla on jokaisen heistä tehtävä itselleen perehdytysuunnitelma. Tulevissa kehityskeskusteluissa työnantajan on hyvä kartoittaa myös lähiesimiestyöhön liittyvät asiat.

## 6.6 Loppupäätelmä

Perehdytysuunnitelman ja muistilistan sisällöstä, sekä perehdytysoppaan kokoamisesta on hyvä keskustella koko työyhteisön tai ainakin lähiesimiesten kanssa. Tavoitteen tulee olla, että kaikki halukkaat saavat tuoda näkemyksensä ilmi jolloin syntyy tunne siitä, että myös heitä kuunnellaan. Lopputulos on tällöin yhteisten päätösten summa, ei vain harvan joukon.

Hyvin suunniteltu perehdyttämisohjelma vaatii pitkäjänteisyyttä ja työyhteisön sitoutumista, jolle esimerkkinä toimii johdon sitoutuminen perehdytysohjelman järjestelmälliseen suunnitteluun. Hyvä pohjatyö ja suunnittelu, niin työnantajan kuin lähiesimiesten tahoilta, takaavat helpon käyttöönoton. Ajan kanssa niistä saadaan myös yleinen toimintatapa organisaatiossa (Österberg 2014, 118). Pitkäjänteinen ja toimiva perehdytysohjelma toimii myös hiljaisen tiedon välittämisessä (Stam 2013, 34). Nämä ovat erittäin hyviä syitä edellyttää sitoutumista ja pitkäjänteisyyttä kaikilta työyhteisön jäseniltä.

Tavoiteltaessa parasta mahdollista hyötyä organisaatiolle henkilön osaamisesta on varmistettava, että työntekijä tuntee hyvin työympäristön ja yrityksen tavoitteet, sekä tietää muiden osaamiseen ja osaa yhdistää oman osaamisensa niihin (Viitala 2013, 85). Hyvin suunniteltu perehdytysohjelma tukee näitä kaikkia. Lisäksi lisäämällä perehdytysohjelmaan ja lähiesimiesten tiedon välitykseen enemmän ryhmätilanteita on mahdollista saada esiin aikaisempaa enemmän hiljaista tietoa. Näin edistetään myös tiedon saantia työn parempaan suorittamiseen. Perehdytys suunnitelman, -oppaan ja yhteisen yleisperehdytyksen avulla pystytään toivottavasti vähentämään tiedon panttausta ja sillä pelaamista, sekä osaltaan lisäämään työntekijöiden arvostuksen tunnetta.

Yhteistä keskustelua ja päätöksen tekoa lisäämällä oleellista tietoa ei välity vain lähiesimiesten tai tulokkaiden kesken, vaan koko työyhteisön kesken. Kaikkea ei tarvitse kuitenkaan päättää yhdessä, mutta on hyvä tietää mistä asioista halutaan päätettävän yhdessä. On hyvä muistaa, että oppimisen tärkein edellytys on dialogi, joten sen toteutuminen avoimesti ja tasavertaisesti on tärkeää (Viitala 2013,178).

Edellä mainituilla toimilla voidaan vähentää myös arvostuksen ja eriarvoisuuden tunnetta, jotka vaikuttavat osaltaan motivaatioon sekä sitoutumiseen ja sitä kautta tasa-laatuisen perehdytyksen onnistumiseen, mutta myös koko työyhteisön toimivuuteen ja organisaation tuottavuuteen. Luovissa organisaatioissa korostuvat muun muassa yhteistyön merkitys ja hyvät suhteet työyhteisössä toimivien kesken (Malo 2012, 30). Siksi tunne tasavertaisesta kuuntelusta koko työyhteisöön vaikuttavissa asioissa tulee tiedostaa.

Koska kulttuurialalla riittävä taloudellinen palkitseminen on haastavaa, eikä palkkaan olla yleisesti tyytyväisiä suhteessa työn vaativuuteen (Paananen 2016, 37), on ai-

neettoman palkitsemisen merkitys alalla entistä tärkeämpää, mikä tulee ymmärtää liittyvän myös lähiesimiehenä toimivan työhön. Työnantajan hyvä suoriutuminen ai- neettomassa palkitsemisessa voi kompensoida riittämätöntä taloudellista palkitsemis- ta, mutta ei koskaan korvaa sitä.

Vaikka festivaalit eivät pysty houkuttelemaan työntekijöitä palkan tai harjoittelusta mahdollisesta saatavan korvauksen suuruudella, voivat ne hankkia kilpailuetua työn- antajabrändäyksen avulla. Perehdyttämisestä voidaan rakentaa organisaatiolle brän- di, jolla se erottuu kilpailijoistaan. Sen avulla viestitään ulospäin organisaation henki- löstöpolitiikkaa ja ammattimaista otetta.

Työn imu koetaan yhdeksi kulttuurialan parhaimmista puolista ja sillä tarkoitetaan motivaatio- ja tunnetasoa, jossa innostuminen ja ilo liittyvät työhön (Paananen 2016, 49 – 50). Haastattelujen tuloksista päätellen työnantajan on lisättävä tunnustusten sekä kiitosten antamista lähiesimiehille tai ainakin kyettävä selkeämmin tuomaan ne esiin. Samaa voidaan edellyttää myös lähiesimiehiltä, mutta on muistettava, että työnantaja on tässä, kuten kaikessa muussakin työyhteisön toiminnassa esimerkin antaja. Selkeät kiitokset ja tunnustukset luovat tunteen, että tehtyä työtä arvostetaan, mikä lisää motivaatiota sen suorittamiseen.

Tulosten perusteella työn luonne vaatii niin tulokkaalta kuin lähiesimiehellä itsensä johtamista, koska se antaa lähiesimiehille hyvin vapaat kädet työn suorittamiseen. Lisäksi luovan organisaation johtaminen eroaa muusta johtamisesta. Se on joillain tasolla myös paljon haastavampaa, sillä luovan alan työntekijät eivät muun muassa mielellään ota vastaan määräyksiä, jos eivät miellä niitä oikeiksi. (Malo 2012, 31.) Tämä on työnantajan myös hyvä ymmärtää, kun muutoksia esimerkiksi perehdytyk- seen tehdään. Itsensä johtamiseen kuuluu myös vastuunottaminen omista tarpeista. Niiden täytyminen ei ole mahdollista, jos niitä ei itse tuo julki. On osattava selkeästi, mutta rakentavasti, tuoda näkemykset ja kokemukset ilmi niin, että työnantaja ne ymmärtää. Työntekijän lakisääteinen velvoite on myös reagoida niihin (Työsopimus- laki 55/2001).

Jotta nykyinen perehdytys paranee, tulee myös lähiesimiesten, tulokkaiden ja työn- antajan toiminnasta ja käytöksestä selkeästi heijastua tapa toimia koko työyhteisön hyväksi. Haastateltavien puheista välittyi, että yleisellä tasolla he pitivät työyhteisöä mielekkäänä johon he haluavat kuulua ja sitoutua. Jotta tilanne pysyisi vähintään

samana on tärkeää minimoida sisäinen kilpailu ja tiedon vallalla pelaaminen, sillä niillä on myös heikentävä vaikutus toimivaa perehdytystä kohtaan. Vain pitkäjänteisellä yhteisellä työllä ja pelisäännöillä voidaan luoda pohja toimivalle perehdytysohjelmalle, jonka avulla tulokkaat saavat mahdollisimman tasalaatuisen ja hyvän perehdytyksen riippumatta perehdyttäjistä.

## LÄHTEET

- Ahonen, Risto & Lohtaja-Ahonen, Sirke 2011. Palaute kuuluu kaikille. 2. painos. Infor.
- Alasuutari, Pertti 2014. Laadullinen tutkimus 2.0. 5. painos. Vastapaino.
- Drucker, Peter F. 2008. Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Elovainio, Marko & Heponiemi, Tarja & Sinervo, Timo 2011. Työn epävarmuus ja hyvinvointi. Psykososiaalisten ja yksilöllisten resurssien vaikutukset sairaanhoitajien ja lääkäreiden päätöksissä. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos / Raportti 65/2011, 3. Viitattu 9.9.2017. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/80396/197f1f21-588d-43e1-976c-7f0c3be4bdaf.pdf?sequence=1>
- FCG Elbit Oy 2017. Opas onnistuneeseen perehdyttämiseen. Tehtävät ennen ensimmäistä päivää. Viitattu 4.9.2017. Opas ladattavissa osoitteesta <https://www.elbit.fi/fi/intro/>
- Finlex 2017. Työsopimuslaki. Viitattu 29.6.2017. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6sopimuslaki#L2P1>
- Helsinki International Film Festival – Rakkautta ja Anarkiaa 2017. Avoimet työ- ja harjoittelupaikat R&A-festivaalilla. Viitattu 7.9.2017. <https://hiff.fi/uutiset/2017/03/21/avoimet-tyo-ja-harjoittelupaikat-ra-festivaalilla-2/>
- Honkaniemi, Laura & Junnila, Kirsi & Ollila, Juhani & Poskiparta, Hanna & Rintala-Rasmus, Anita & Sandberg, Juha 2007. Viisaat valinnat. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Horn, Satu & Liski, Minna & Villanen, Marjut 2007. Hyvä perehdytys -opas. Lahden ammattikorkeakoulu / Lahden ammattikorkeakoulun julkaisusarja 2007. Viitattu 16.6.2017. [http://www.lamk.fi/tki-toiminta/julkaisut/c-artikkelikokoelmia-raportteja-muita-ajankohtaisia/Documents/Hyv%C3%A4%20perehdytys\\_OR-BITS.pdf](http://www.lamk.fi/tki-toiminta/julkaisut/c-artikkelikokoelmia-raportteja-muita-ajankohtaisia/Documents/Hyv%C3%A4%20perehdytys_OR-BITS.pdf)
- Humanistinen ammattikorkeakoulu 2016. Tiivistelmä harjoittelun käsikirjasta harjoittelupaikan ohjaajalle. Viitattu 15.6.2017. <https://wiki.humak.fi/display/OJOS/Harjoittelu#>
- Hyppänen, Riitta 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. 3. painos. Edita Publishing Oy.
- Häikiö, Tiina 2015. Älä tuhoa hyvää rekrytointia huonolla perehdytyksellä. Viitattu 1.9.2017. <http://leadway.fi/ala-ryssi-rekrytointia-huonolla-perehdytyksella/>
- Jyväskylän yliopisto 2015. Laadullinen tutkimus. Viitattu 3.9.2017. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>
- Keso, Heidi 2010. Osaaminen ei kehity hoputtamalla. Viitattu 10.9.2017. <http://www.talouselama.fi/tebatti/osaaminen-ei-kehity-hoputtamalla-3411260>
- Kjelin, Eija & Kuusisto, Pia-Christina 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Talentum Media Oy.
- Kupias, Päivi & Peltola, Raija 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä.

- Laine, Nina & Surakka, Tarja 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Taurus Media.
- Lampikoski, Kari 2005. Panosta avainhenkilöihin. Luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Luukkonen, Heidi 2016. Uuden työntekijän perehdyttäminen projektiin. Opas lähiesimiehelle. Tampereen ammattikorkeakoulu. Ammattikorkeakoulun perustutkinnon opinnäytetyö.
- Malo, Maarit 2012. Työntekijän itseohjautuvuus ja sen johtaminen luovassa asiantuntijaorganisaatiossa. Oulun yliopisto. Taloustieteiden tiedekunnan pro gradu - tutkielma.
- Markkanen, Mikko 2002. Onnistu rekrytoinnissa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Mossboda, Britt-Mari & Peterson, Mikael & Rönholm, Inga 2008. Esimiehen ensiapu. Juva: WS Bookwell Oy
- Otala, Leenamajja 2011. Älyllinen kunto. Tuottavuutta työhön. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Paananen, Kristiina 2016. Innolla päin stressiä. Kulttuurituottajan työhyvinvointi 2016 -tutkimus. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Ammattikorkeakoulun perustutkinnon opinnäytetyö.
- Pippuri, Niina 2013. Tapahtuma-assistenttien perehdytys. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Ammattikorkeakoulun perustutkinnon opinnäytetyö.
- Purokuru, Pontus 2013. Paras hakija saa palkattoman työn. Viitattu 7.9.2017. <http://www.kansanuutiset.fi/artikkeli/3029883-paras-hakija-saa-palkattoman-tyon>
- Ronhy-Östberg, Marika & Rosendahl, Suzanne 2004. Kehityskeskustelun opas. 3. painos. Porvoo: WS Bookwell.
- Ruusuvuori, Johanna & Tiittula, Liisa (toim.) 2009. Haastattelu: Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. 2. painos. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Saalasti, Toni 2016. Onnistunut perehdytys alkaa rekrytoinnista. Viitattu 1.9.2017. <https://www.elbit.fi/fi/blogi/perehdytys/onnistunut-perehdytys/>
- Saarikko, Savanna 2013. Uuden työntekijän perehdytys – näin se käy. Viitattu 1.9.2017. <http://www.talouselama.fi/uutiset/uuden-tyontekijan-perehdytys-nain-se-kay-3447516>
- Saksala, Elina 2015. Tuottajan käsikirja. Helsinki: Like Kustannus.
- Sikkilä, Joni 2010. Perehdyttäminen osana henkilöstöjohtamista. Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu. Ammattikorkeakoulun perustutkinnon opinnäytetyö.
- Stam, Marika 2013. Hiljainen tieto. Osana kulttuurituottajan ammattitaitoa. Humanistinen ammattikorkeakoulu. Ammattikorkeakoulun perustutkinnon opinnäytetyö.
- Sutinen, Marianne & Tuomi, Riikka 2006. Word of mouth -markkinointi viestintämuotona. Lahden ammattikorkeakoulu. Ammattikorkeakoulun perustutkinnon opinnäytetyö.
- Työturvallisuuskeskus 2010. Perehdyttämisen kehittäminen. Viitattu 4.9.2017. [https://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/perehdyttamisen-kehittaminen/Perehdyttamisen\\_kehittaminen.pdf](https://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/perehdyttamisen-kehittaminen/Perehdyttamisen_kehittaminen.pdf)

Työturvallisuuskeskus 2016. Perehdyttämisen tarkistuslista. Viitattu 30.6.2017.  
[https://ttk.fi/files/4644/Perehdyttämisen\\_tarkistuslista.pdf](https://ttk.fi/files/4644/Perehdyttamisen_tarkistuslista.pdf)

Van Aerschot, Leo 2013. Hiljaisen tiedon siirtäminen pirkanmaalaisilla festivaaleilla. Metropolia ammattikorkeakoulu. Ammattikorkeakoulun perustutkinnon opinnäytetyö.

Viitala, Riitta 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4. painos. Helsinki: Edita Publishing.

Virtainlahti, Sanna 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum Media

Virtanen, Petri 2009. Projekti strategian toteuttajana. Helsinki: Tietosanoma Oy

Väärämäki, Heidi 2016. Perinteinen johtamistapa ei toimi – pelkkä palkka ei riitä kiitokseksi, sanoo asiantuntija. Viitattu 9.9.2017. <http://www.hs.fi/elama/art-2000002898124.html>

Österberg, Maritta 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4.painos. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.



## LIITTEET

### Liite 1: Haastattelun kysymykset tulokkaille

#### TAUSTATIEDOT

Ikä

Koulutus (myös meneillä oleva)

Alan kokemus ja aikaisemmat työtehtävät Tampereen elokuvajuhlilla

Työvuodet Tampereen elokuvajuhlilla (sisällytä myös mahdolliset harjoittelut)

Tunsitko entuudestaan toimiston henkilökuntaa (kuka/ketkä)?

#### REKRYTOINTI JA HAASTATTELU

Miten työtehtävän vaadittavat taidot ja mahdollinen aikaisempi osaaminen tuotiin esiin rekrytointi-ilmoituksessa? Mikäli näitä ei tuoda, niin toivoisitko niistä kerrottavan ja miksi?

Miten oma osaamisesi ja kehittämisen kohteet huomioitiin haastattelussa?

Organisaation arvoja strategiaa ei kerrota haastattelussa. Toivoisitko, että näistä kerrottaisiin?

Mitä tietoja jäit kaipaamaan haastattelussa, sekä rekrytoinnissa? Miten kuvailisit rekrytointia ja haastattelua (hyvää/huonoa)?

#### ENNAKKOMATERIAALI JA PEREHDYTYSSOPAS

Uudelle henkilölle annetaan festivaalin historiikki ja viime vuoden katalogi. Saitko jotain muuta ennakkomateriaalia ennen töihin tulemistä?

Miten hyödylliseksi koit ennakkomateriaalin, ja olisitko toivonut jotain lisää?

Saitko perehdytysoppaasta tarvitsemasi tiedon? Miten sitä mielestäsi kannattaisi kehittää, että se palvelisi parhaiten uusia työntekijöitä?

#### ESIMIES JA PEREHDYTTÄMINEN

Miten sinut perehdytettiin esimiehesi toimesta ja osallistuiiko siihen muuta toimiston henkilökuntaa? Mitä perehdytyksessä sinulle kerrottiin? Mitä osa-alueita siinä käytiin läpi?

Kerrottiinko sinulle työhösi oleellisesti liittyvät sidosryhmät ja muut tahot?

Oliko perehdyttämisen etenemisessä selkeä kaava?

Miten koit saadun informaation määrän?

Onko sinulle tullut perehdytyksen jälkeen uutta tietoa liittyen esimerkiksi työtehtäviisi, mikä mielestäsi olisi pitänyt kertoa perehdytyksen aikana. Mitä nämä asiat ovat?

Miten aikaisempi osaamisesi ja kokemusesi huomioitiin perehdytyksessä?

Mikä on mielestäsi perehdytettävän vastuu perehdytyksen onnistumisessa?

Miten kuvailisit oman esimiehesi perehdytystaitoja (hyvää/huonoa)?

## ESIMIES JA KOMMUNIKOINTI

Miten kuvailisit kommunikointia esimiehesi ja itsesi välillä, sekä oman tiimisi kesken?

Koetko, että omat mielipiteet, näkemykset ja mahdollinen kritiikki on helppo kertoa omalle esimiehellesi ja tiimillesi? Miten nämä tulevat ilmi? Koetko, että niiden antoa arvostetaan ja siihen kannustetaan?

Kysyykö esimies sinulta neuvoja tai mielipiteitä työasioissa?

Miten saat tarvittaessa tukea työsi suorittamiseen esimieheltä, vai saatko sitä?

## DELEGOINTI JA PALAUTTEEN ANTO

Yksi esimiestyön onnistumisen edellytys on kyky delegoida. Miten mielestäsi oma esimiehesi suoriutuu tästä?

Miten sinulle delegoidaan töitä? Saatko tarvittavat tiedon työtehtävään siten, että pystyt suorittamaan työtehtävän itsenäisesti heti tehtävänannon jälkeen?

Tuntuuko sinusta, että esimiehesi luottaa sinuun työssäsi (esim. antaa tarpeeksi vastuullisia/haastavia tehtäviä)?

Miten sinulle annetaan palautetta ja miten itse annat palautetta? Kannustetaanko palautteen antoon esimiehen ja johdon tasolta? Mitä kehitettävää palautteen annossa on?

## TYÖTEHTÄVÄT JA TYÖNKUVA

Onko oma roolisi organisaatiossa selkeä sinulle?

Ymmärrätkö, miten oma työsi linkittyy muiden työhön ja miten hyödylliseksi koet sen hahmottamisen? Miten sitä mahdollisesti voitaisiin selkeyttää?

Miten koet omien työtehtävien haasteellisuuden ja vastuun? Mikäli kokemus on negatiivinen, mistä se mielestäsi voi johtua?

## TYÖYHTEISÖ

Huomioitiinko ensimmäinen työpäiväsi jotenkin erityisesti työyhteisön, tai jonkun tietyn henkilön tasolta? Miten?

Miten kuvailisit rooliasi työyhteisössä? Millä tavoin muu toimiston väki on auttanut sinua sopeutumaan osaksi työyhteisöä? Mitä hyvää siinä on mielestäsi, ja miten sitä voisi mahdollisesti parantaa?

Koetko, että mielipiteistäsi, osaamisestasi ja näkemystäsi arvostetaan työyhteisössä? Miten se näkyy ja onko niitä helppo tuoda esiin?

Onko aikaisemmasta osaamisestasi ja tietämyksestäsi oltu kiinnostuneita työyhteisössä (esim. kysytty apua jossain työtehtävässä)?

Miten koet saavasi työyhteisöltä tukea työssäsi? Erottuuko joku/jotkut henkilö/henkilöt positiivisesti/negatiivisesti?

## Liite 2: Haastattelun kysymykset lähiesimiehille

### TAUSTATIEDOT

Ammatti/Koulutus

Työvuodet Tampereen elokuvajuhlilla (myös harjoittelut)

Alan kokemus (myös esimieskokemus)

Nykyinen, sekä aikaisemmat työtehtävät organisaatiossa

### REKRYTOINTI JA HAASTATTELU

Mikäli tiimiä etsitään uutta työntekijää, niin kysytäänkö sinulta ominaisuuksia, joita työtehtävän suorittaminen vaatii?

Tiedätkö, että tuodaanko rekrytoinneissa selkeästi esiin työtehtävässä vaadittavat taidot ja osaaminen? Mitä ne mielestäsi ovat?

Oletko mukana tiimisi henkilön tai henkilöiden haastatteluissa? Mikäli et, niin toivoisitko mahdollisuutta tähän ja miksi?

Mitä tietoja sinulle kerrotaan tiimisi uudesta jäsenestä ennen ensimmäistä työpäivää (aikaisempi osaaminen jne.)?

Jos itse järjestäisit rekrytoinnin ja haastattelun, mitä niissä parantaisit?

### PEREHDYTYSSOPAS JA MUU ENNAKKOMATERIAALI

Mitä mieltä olet perehdytysoppaasta (Tervetuloa taloon)? Miten kehittäisit sitä?

Lähetätkö uudelle työntekijälle ennakoon materiaalia? Jos, niin mitä?

### PEREHDYTYKSEN

Mikä on mielestäsi perehdyttäjän ja perehdytettävän vastuu perehdytyksessä?

Tiedätkö mitkä ovat organisaation arvot ja strategia? Kerrotko ne perehdytettävälle?

Onko sinulla perehdytysuunnitelma? Mitä se sisältää?

Mitä tietoja kerrot perehdytyksessä? Miten perehdytys konkreettisesti tapahtuu ja kauanko se kestää?

Miten huomioit uuden henkilön taustaa ja osaamista perehdytyksessä ja työtehtävien jakamisessa?

Huomioitko työtehtävien jaossa henkilön omat kehittymisen kohteet?

Mikäli olet organisaation sisällä vaihtanut työtehtävää, miten perehdytys silloin toimi?

Miten arvioit perehdytyksesi onnistumista?

Miten arvoisit omia perehdytystaitojasi?

## ESIMIESTYÖSKENTELY

Onko sinulle kerrottu selkeästi, että yksi työsi vastuualueistasi on toimia esimiehenä ja mitä se tarkoittaa?

Miten festivaalin johto tukee ja auttaa sinua kehittymään esimiestyöskentelyssä? Miten itse johdon asemassa tukisit esimiestyöskentelyä?

Mitä esimiehenä työskentely mielestäsi vaatii ja miten koet itse suoriutuvasi siitä?

Miten itse kehität esimiestaitojasi?

Jaatteko muiden esimiesten kesken tietoja ja osaamista keskenänne? Miten se tapahtuu? Miten itse kehittäisit tiedon ja osaamisen jakamista?

Millä keinoilla sitoutat tiimisi jäsenen/jäsenet osaksi tiimiä ja työyhteisöä?

Miten annat palautetta ja miten kannustat sen antamiseen? Miten itse saat palautetta omalta esimieheltäsi?

Karkeasti jaoteltuna esimiehen työ on ihmisten ja asioiden johtamista. Mitkä ovat vahvuuksia ja kehittämisen kohteita itselläsi?

Miten suhtaudut vallitsevien, sekä omien toimintatapojesi kriittiseen tarkasteluun? Kuinka kannustat perehdytettävää ja muita tiimisi jäseniä siihen?

## DELEGOINTI

Erään kirjan mukaan ilman kykyä delegoida, esimiestyö epäonnistuu. Mitä delegointi on sinun mielestäsi ja miten kuvailisit omaa kykyäsi delegoida?

Miten delegoit tehtäviä?

## PALAVERIT

Toimistolla on maanantaisin koko toimiston viikkopalaveri. Mitä se sisältää? Miten toimivaksi koet viikkopalaverin ja miten kehittäisit sitä?

Mitä eri palavereita sinulla on tiimisi ja muiden työntekijöiden kesken? Mitä niissä tapahtuu ja mikä niiden tarkoitus on? Miten kehittäisit niitä?

Onko uusille työntekijöille yhteistä palaveria missä käydään läpi organisaatiota ja festivaalia? Milloin se pidetään? Miten toimivaksi koet sen, ja miten itse kehittäisit sitä?

## TYÖYHTEISÖ

Mikä on muun työyhteisön rooli perehdyttämisessä? Toivoisitko, että muut työyhteisön jäsenet osallistuisivat siihen ja miten?

Huomioidaanko uuden henkilön saapuminen jotenkin erityisesti? Miten itse huomioit uuden henkilön saapumisen (muuten kuin esittelemällä itsesi)?

Miten muu työyhteisö auttaa sen uutta jäsentä tulemaan osaksi työyhteisöä? Mitä hyvää ja kehitettävää siinä on?

Onko työyhteisön sisällä havaittavissa epäkohtia, mitkä saattavat estää uuden henkilön soputumista osaksi työyhteisöä? Mitä ne ovat?

Ovatko työnjaot ja vastuut selvät työyhteisössä? Mikä toimii ja mitkä asiat vaatisivat mielestäsi kehittämistä?

Miten työyhteisössä kerätään ja jaetaan tietoa? Koetko tiedonsaannin helpoksi työyhteisössä? Miten se mielestäsi toimii?

Miten kuvailisit työyhteisön sisäisen vuorovaikutuksen avoimuutta ja ilmapiiriä? Ovatko kaikkien mielipiteet samanarvoisia ja niiden avoimeen ilmaisuun kannustetaan?