

Mirka Saarela

TYÖNOPASTAJAN OHJEISTUS
KELAN LÄNTISEEN ASIAKASPALVELUYKSIKKÖÖN

Johtamisen ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelma YAMK

2019

TYÖNOPASTAJAN OHJEISTUS KELAN LÄNTISEEN ASIAKASPALVELUYKSIKKÖÖN

Saarela, Mirka

Satakunnan ammattikorkeakoulu

Johtamisen ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelma: asiakaslähtöinen palveluliiketoiminta, ylempi AMK

Marraskuu 2019

Sivumäärä: 65

Liitteitä: 5

Asiasanat: perehdytys, perehdytysprosessi, työnopastus

Tämän opinnäytetyön aiheena oli tehdä työnopastajalle ohjeistus Kelan Läntiseen asiakaspalveluyksikköön, koska sellaista ei ollut olemassa. Lisäksi tarkoituksena oli kerätä kehitysehdotuksia Kelan valtakunnalliseen perehdytyksen yhtenäistämisen kehittämiseen. Tämän kehittämistyön tutkimustavoitteena oli selvittää, mitä työnopastajan tulee ottaa huomioon, kun tehtäväksi annetaan työnopastus. Tähän tavoitteeseen pyrittiin pääsemään selvittämällä teorian ja tutkimuksen kautta 1) mitä on hyvä perehdytys, 2) mitkä ovat esimiehen ja työnopastajan roolit perehdytyksessä, 3) millainen on hyvä työnopastaja, 4) mitä hyvää ja mitä kehitettävää kohdeorganisaation nykyisessä perehdytyksessä on ja 5) millaisia perehdytyksen materiaaleja kohdeorganisaatiossa on käytössä ja miten työnopastaja voi niitä hyödyntää.

Tutkimusstrategiana käytettiin case-tutkimusta, koska se soveltui parhaiten lähestymistavaksi tutkittaessa tiettyä kohdetta. Lisäksi tutkimuksella ei pyritty tilastolliseen yleistämiseen vaan saamaan selville suppeasta kohteesta paljon. Kehittämistyön teoreettisessa osuudessa käsiteltiin perehdytystä yleisesti, esimiehen ja työnopastajan roolia perehdyttämisessä, hyvän työnopastajan ominaisuuksia, työnopastuksen tyylejä ja tapoja sekä perehdytyksen suunnittelua.

Empiirisessä osiossa tutkittiin kohdeorganisaatiossa käytössä olevia perehdytyksen dokumentteja ja tehtiin kvalitatiivinen kyselytutkimus kohdeorganisaation esimiehille, työnopastajille ja uusille työntekijöille. Tutkimus toteutettiin ja analysoitiin järjestelmällisesti tutkimuskysymyksistä käsin.

Kehittämistyön tuloksena syntyi työnopastajan ohjeistus, johon on koottu tietoa hyvästä perehdytyksestä, työnopastajasta perehdyttäjänä, hyvän työnopastajan ominaisuuksia ja muita pohdittavia asioita. Ohjeistus on tämän työn liitteenä. Lisäksi tutkimuksen kautta saatiin kehitysehdotuksia ja näkökulmia valtakunnalliseen perehdytyksen kehittämiseen, jotka on myös esitelty työssä.

ONBOARDING GUIDE FOR PERSONNEL AT THE WESTERN AREA OF THE SOCIAL INSURANCE INSTITUTION OF FINLAND

Saarela, Mirka

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Master of management and service business

November 2019

Number of pages: 65

Appendices: 5

Keywords: orientation, orientation process, onboarding

The subject of this thesis was to make an onboarding guide for personnel at the western area of The Social Insurance Institution of Finland, because it did not exist. The aim was also to gather development suggestions for the nationwide orientation development program. The goal of this development task was to answer the question: What needs to be taken into consideration when you have been given a task of new employees onboarding? To meet this aim it was important get knowledge through theory and research about 1) what good orientation is like, 2) what kind of roles do managers and those given a task to perform onboarding have, 3) what kind of good qualities is needed for a person who is performing onboarding, 4) what are the assets to hold on to and what needs to be fixed in the orientation process in the target organization and 5) what kind of orientation material there is and how can a person performing onboarding benefit from it.

The chosen research approach was case study, because it was most suitable way to inspect certain operating environment. Also, the aim of this development study was not to make generalizations, but to get a lot of information about this exact subject. In the theoretical part of this development task was discussed about orientation in general, the roles that manager and a person given onboarding to perform have in orientation process, good qualities for a person performing onboarding, the ways to exercise onboarding and planning orientation process.

The research and the analysis of the orientation documents was carried out in the empirical part of this development task. The qualitative research was implemented as a questionnaire for managers, new employees and persons performing onboarding at the target organization. The research and the analysis of it was carried out systematically by keeping the focus on research questions.

As a result of this development task is a guide for persons performing onboarding. It consists information about good orientation, how to execute onboarding, qualities to have when performing onboarding and other thing to consider. The guide is appended to this thesis. The research also gave new ideas and sights to the nationwide orientation development program, which are also introduced in this thesis.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	OPINNÄYTETYÖN TAVOITE JA VIITEKEHYS	7
2.1	Tarkoitus ja tavoite	7
2.2	Viitekehys	8
3	TOIMINTAYMPÄRISTÖ	10
3.1	Työyhteisö.....	10
3.2	Palveluasiantuntijan työnkuvaus.....	10
4	PEREHDYTYKS	11
4.1	Perehdytyksen kokonaisuus	11
4.2	Työturvallisuuslaki	13
4.3	Perehdytyksen merkitys yleisesti.....	14
4.4	Esimiehen rooli perehdyttämisessä.....	16
4.5	Perehdytyksen merkitys yritykselle	17
4.6	Työnopastaja perehdyttäjänä	20
4.7	Hyvän työnopastajan ominaisuudet	21
4.8	Työnopastuksen tyylejä ja tapoja.....	25
4.9	Perehdytyksen suunnittelu	29
4.10	Perehdytys- ja loppukeskustelu.....	32
4.11	Kriittiset hetket ja sudenkuopat	33
5	TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO	34
5.1	Tutkimusstrategia.....	34
5.2	Tiedonkeruumenetelmät	36
5.2.1	Dokumentit	36
5.2.2	Kyselyt.....	37
5.3	Aineiston analysointi	40
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	42
6.1	Dokumentit	42
6.2	Kyselyt	43
6.3	Aineiston analysointi	44
7	TULOKSET	44
7.1	Dokumenttianalyysi Kelan perehdytyksen materiaaleista	44
7.1.1	Hyvä perehdytys Kelan perehdytyksen materiaalien mukaan.....	45
7.1.2	Esimiehen ja työnopastajan roolit perehdytyksen materiaaleissa	46
7.1.3	Hyvän työnopastajan kuvaus perehdytyksen materiaaleissa	47

7.2	Kyselyn tulokset.....	48
7.2.1	Perehdytyksen säilytettävät ja kehitettävät asiat	49
7.2.2	Koulutuksen tarve.....	51
7.2.3	Toiveet esimiehen ja työnopastajan roolien jakautumisesta perehdytyksessä.....	52
7.2.4	Hyvä työnopastaja	52
7.3	Työnopastajan ohjeistuksen tuottaminen.....	53
7.4	Ehdotuksia perehdytyksen kehittämiseen	57
8	POHDINTA.....	59
	LÄHTEET.....	64
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on perehdytys ja työnopastus, joiden avulla kehitetään ohjeistus työnopastajalle Kansaneläkelaitoksen (jatkossa Kela) Läntisessä asiakaspalveluysikössä. Ajatus opinnäytetyön aiheesta lähti henkilökohtaisesta kiinnostuksesta sillä työnopastus on osa työnkuvaani. Tämä sai miettimään, mitä tehtävä pitää sisällään ja mitä tulee tehdä ja osata tuon tehtävän suorittamiseksi, koska työnopastajalle ei ollut valmista ohjeistusta. Tämän lisäksi kiinnostuksen aihetta kohtaan herätti tieto, että Kelassa on tarkoituksenaan kehittää valtakunnallinen, yhtenäinen perehdyttämisen suunnitelma asiakkuuspalvelujen näkökulmasta, jossa esimiesten vastuuta jaetaan joiltakin perehdyttämisen osa-alueilta palveluryhmien työnopastajille, joiden on määrä itsenäisesti hoitaa heille osoitetut tehtävät. Tämän valtakunnallisen kehitystyön lähtökohtana on ollut tarve löytää samanlainen tapa perehdyttää uusia työntekijöitä työskentelypaikkakunnasta riippumatta. Nyt käytössä on ollut toimipaikkakohtaisia, paikallisia perehdytysmalleja, mutta tarkoituksena on saada työnopastajat tekemään tätä yhteneväisesti. (Haukkamaa henkilökohtainen tiedonanto 22.3.2019.)

Koska tämä valtakunnallinen perehdytyksen kehittämistyö on vasta lähtemässä käyntiin, tehdään tämä kehittämistyö jo nyt työnopastajan työn tueksi, joka samanaikaisesti tukee myös henkilökohtaista ammatillista kasvua. Tämä työ voi toimia myös pilottina ja yhtenä näkökantana valtakunnallisessa kehittämistyössä, koska aikataulullisesti tämä työ valmistuu aiemmin. Aihe on tärkeä myös siksi, että kunnon ohjeistuksen saatuaan työnopastaja pystyy hoitamaan tehtävänsä mahdollisimman hyvin ja suoriutua tästä uudesta vastuualueestaan parhaalla mahdollisella tavalla. Työnopastaja on kuitenkin esimiehensä kanssa uuden työntekijän ensimmäinen kontakti työhön ja työyhteisöön ja näin ollen merkittävässä roolissa, sillä ensivaikutelma on tärkeä. Perehdytyksen hyvä hoitaminen on tärkeää myös yrityksen ja uuden työntekijän kannalta, koska sen avulla voidaan varmistaa työntekijän työn perushallinta ja saada hänet yrityksen tuottavaksi tekijäksi. Tämän lisäksi tämä kehittämistehtävä on tärkeä ja ajankohtainen, koska kohdeorganisaatioissa ei ole työnopastajille tällä hetkellä omaa ohjeistusta, joka johdattaisi heidät tehtävänsä, vaan se on sisällytetty perehdytyksen muuhun olemassa olevaan materiaaliin.

2 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE JA VIITEKEHYS

2.1 Tarkoitus ja tavoite

Tässä työssä tarkastellaan yleisesti perehdytystä ja erityisesti työnopastajan näkökulmaa. Tarkoituksena on tuoda esille esimiehen ja työnopastajan roolit perehdytyksen kokonaisuudessa. Ajatuksena on tehdä työnopastajan ohjeistus, jonka lukemalla uudet työnopastajat pääsevät sisälle omaan rooliinsa ja ymmärtävät, mitkä ovat heidän vastuunsa ja tehtävänsä. Lisäksi tätä kehittämistyötä tehtäessä esiin tulevat kehitysehdo-
tukset valtakunnalliseen perehdytyksen kehittämistyöhön sekä mahdolliseen työnopastajan koulutukseen viedään eteenpäin.

Tutkimustavoitteena on selvittää:

- Mitä asioita tulee huomioida, kun työtehtäväksi annetaan työnopastus?

Tutkimuskysymykset ovat:

- Mitä on hyvä perehdytys?
- Mitkä ovat esimiehen ja työnopastajan roolit perehdytyksessä?
- Millainen on hyvä työnopastaja?
- Mitä hyvää ja mitä kehitettävää kohdeorganisaation nykyisessä perehdytyksessä on?
- Millaisia perehdytyksen materiaaleja kohdeorganisaatiossa on käytössä ja miten työnopastaja voi niitä hyödyntää?

Kelan palveluasiantuntijan työhön perehtyminen ja työn sisäistäminen ovat hyvin monitahoinen kokonaisuus. Kelan tehtäviin kuuluu hoitaa kaikkien Suomen sosiaaliturvaan kuuluvien henkilöiden perusturvaa eri elämäntilanteissa (Kelan www-sivut 2019). Sosiaaliturvaan kuuluu muun muassa: lapsiperheiden tuet, sairausvakuutus, kuntoutus, työttömän perusturva, perustoimeentulotuki, asumistuki, opintotuki, vammaisetuudet ja vähimmäiseläkkeet (Kelan www-sivut 2019). Palveluasiantuntijan työhön kuuluu opastus ja ohjaus kaikissa edellä mainituissa Kelan etuuksissa palveluopastuksessa, vuoronumerolla sekä toimisto- ja puhelinajanvarauksella. Alhanen (2011) kuvaa mielestäni hyvin myös Kelan palveluasiantuntijan työtä kertoessaan, että

nykyisen työn leimallisimpia piirteitä on, että yhä useampi työskentelee erilaisissa asiantuntijatehtävissä. Haasteellisen ja kuormittavankin tehtävästä tekee nykyisen työelämän kiivastahtisuus, jatkuvat muutokset, edellytys itseohjautuvuuteen, oman ammatitaidon kehittämiseen sekä taito vastata ja sopeutua muutokseen. Asiantuntijoilta odotetaan kykyä hallita suurta määrää tietoa ja taitoja sekä omaksua jatkuvasti uutta. Työn suorittamisesta vastataan melko itsenäisesti ja yhteistyötä tehdään eri toimijoiden kanssa jatkuvasti uudistuvassa ja muuttuvassa työympäristössä. Asiantuntija työn itenäisyys ja haasteet parhaimmillaan innostaa työntekijöitä luovaan työskentelyyn ja kehittämään osaamistaan. (Alhanen ym. 2011, 14.) Tällainen haastava palveluasiantuntijatyö, jota Kelassa tehdään sekä Kelan etuuksien määrä ja niissä tapahtuvat jatkuvat muutokset synnyttävät suuren haasteen onnistuneelle perehdytykselle.

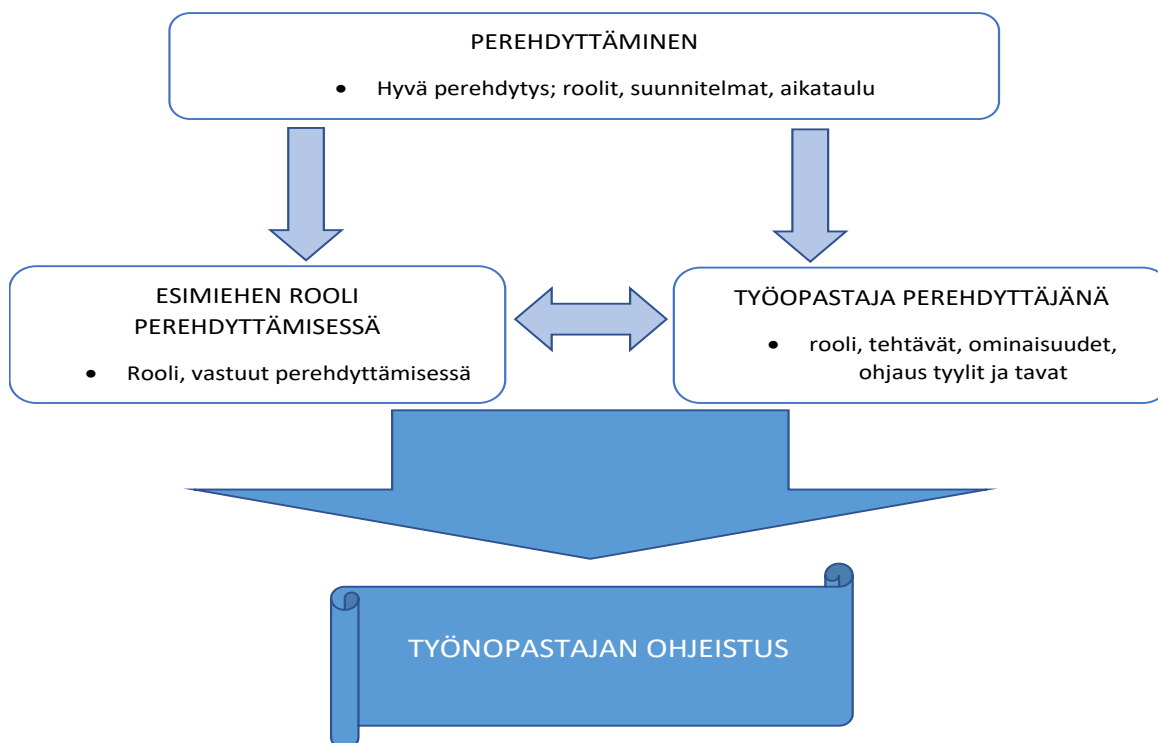
Koska työnopastajan on tarkoitus saada enemmän vastuuta perehdytyksen toteuttamisesta, on hänellä myös tärkeää olla hyvä ohjeistus tehtävässään alkuun pääsemiseksi. Tällaista, pelkästään työnopastajalle kohdennettua perehdytyksen ohjeistusta, ei tällä hetkellä ole. Ohjeistukseen on ajatuksena kirjata tiivistelmä tärkeimmistä teoriasta ja tutkimuksesta nousseista asioista ja niistä asioista, joista työnopastajan tulisi ottaa selvää ja/tai miettiä omasta roolistaan ja tehtävästään. Työnopastajan tulee ymmärtää perehdyttämisen kokonaisuus, oman roolinsa tärkeys, perehdytys suunnitelman merkitys sekä oppimis- ja ohjaustaidot. Lisäksi ohjeistukseen kirjataan, millaisia ominaisuuksia hyvällä työnopastajalla tulisi olla.

2.2 Viitekehys

Perehdytys on kokonaisuus, jonka aikana uusi työntekijä opastetaan työpaikkaan, työtehtäviin ja työyhteisön toimintaan (Kauhanen 2012, 150). Uuden työntekijän perehdyttäjänä voi toimia yksi tai useampi henkilö riippuen yrityksen toimintamallista. Tässä opinnäytetyössä puhutaan sekä perehdyttäjistä että työnopastajista ja termit pääsääntöisesti toimivat synonyymeina toisilleen, koska yleisesti kirjallisuudessa näitä termejä ei aina eroteta toisistaan. Kuitenkin, tässä työssä puhuttaessa nimenomaan työnopastajasta, tarkoitetaan henkilöä, jolle esimies on osoittanut tehtäväksi jonkin perehdytyksen osa-alueen. Tällä tavalla työnopastaja nimitystä käytetään kohdeorganisaatiossa ja tuota tapaa käytetään myös tässä opinnäytetyössä korostamaan

nimenomaan työnopastajan näkökulmaa. Yleisesti perehdytystä voidaan yrityksessä antaa esimerkiksi pitkiltä vapailta palaaville tai työtehtävää vaihtaville työntekijöille, mutta tässä työssä käsitellään uusien työntekijöiden perehdytystä. Tämän työn näkökulman kannalta tärkeimmät termit ovat perehdyttäminen ja työnopastus.

Opinnäytetyössä kuvion 1 mukaisesti kerrotaan ensin perehdytyksestä yleisesti ja muun muassa lakiperusteista, jonka jälkeen avataan esimiehen ja työnopastajan rooleja perehdytyksessä sekä niiden vaikutusta toisiinsa. Työssä esitellään myös työnopastajan hyviä ominaisuuksia, työnopastuksen tyylejä ja tapoja sekä perehdytyksen suunnittelua, jotka ovat osa perehdytyksen kokonaisuutta. Lisäksi kerätään tietoa kyselyhaastattelulla Kelan Läntisen asiakaspalveluyksikön esimiehiltä, uusilta työntekijöiltä sekä aiemmin perehdytystä tehneiltä työntekijöiltä. Tutkimuksessa käytettävät kysymykset perustuvat työssä käytettyyn teoriakirjallisuuteen ja -aineistoon. Näiden tietojen perusteella pyritään luomaan työnopastajan ohjeistus. Työ tullaan esittelemään kohdeyksikössä ja valtakunnallisen kehitystyön yhteydessä pilottina ja alustavana näkökantana.



Kuvio 1. Opinnäytetyön viitekehys.

3 TOIMINTAYMPÄRISTÖ

3.1 Työyhteisö

Työyhteisö, jossa tutkimus- ja kehittämistehtävä toteutetaan, on Kelan Läntinen asiakaspalveluyksikkö. Yksikköön kuuluu Porin, Turun, Rauman, Varsinais-Suomen, Raision ja Pohjanmaan palveluryhmät.

Kokonaisuudessaan yksikköön kuuluu 6/2019 tiedon mukaan 105 palveluasiantuntijaa, joista vakinaisia on 84, määräaikaista ja harjoittelijoita yhteensä 21, 6 esimestä, yksikön johtaja ja suunnittelija. Yksikön työntekijöistä osa on ollut Kelassa töissä vain muutamia kuukausia, toiset kymmeniä vuosia.

3.2 Palveluasiantuntijan työnkuvaus

Kelan palveluasiantuntijan työssä keskeistä on hallita perustiedot Kelan tarjoamista etuuksista ja niiden vaikutuksesta toisiinsa sekä tiedon etsimisen taito. Työn tarkoituksena on antaa ohjausta ja neuvontaa kaikissa Kelan etuuksissa (lapsiperheiden tuet, sairausvakuutus, kuntoutus, työttömän perusturva, perustoimeentulotuki, asumistuki, opintotuki, vammaisetuudet ja vähimmäiseläkkeet). Tarkoitus työssä ei ole, että kaikki asiat osataan ulkoa, vaan hallitaan etuuksien perusasiat ja ymmärretään erilaisten elämäntilanteiden vaikutus etuuksiin ja toisiinsa ja sen perusteella osataan etsiä tietoa käytettävissä olevista järjestelmistä. Tämä on tärkeää myös siksi, että etuuksiin ja toimintatapoihin tulee jatkuvasti muutoksia, joten ajan tasalla pysymisen vuoksi tiedon jatkuvan päivittämisen kyky on tärkeä. Apuna työssä ovat verkkosivut (Kela.fi), sisäiset verkkosivut (Sinetti.fi) ja taustatuki, mistä saa soittamalla neuvontaa. Lisäksi yleisimmistä muutoksista tulee sähköpostia ja esimerkiksi etuuksien lakimuutoksista järjestetään koulutusta.

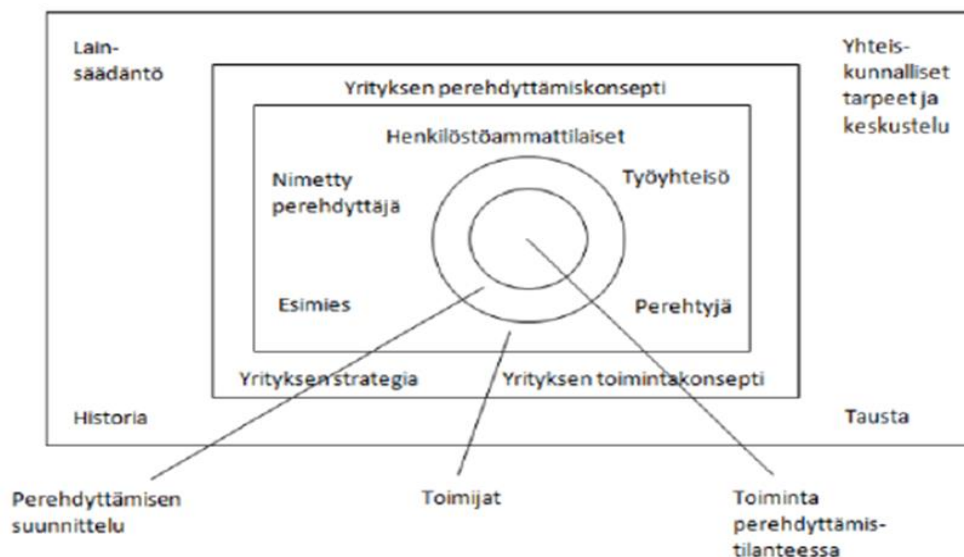
Yleisin Kelan palveluksi mielletty vuoronumeropalvelu on ehkä kaikkein haastavin palvelun muoto verrattuna esimerkiksi ajanvarauspalveluun. Tämä siksi, että ajanvarauspalvelun tueksi palveluasiantuntijat tekevät asiakkaan ennakkotietojen perusteella

valmistelutyön, johon kirjataan tärkeimmät palvelutilanteessa huomioitavat asiat ja mahdolliset ennakkoselvitykset etuuksista. Kun taas vuoronumeropalvelussa asiakas tulee asiansa kanssa suoraan palvelutilanteeseen ja palveluneuvojan tulee kyseisessä tilanteessa arvioida palvelun tarve, kokonaiselämäntilanne sekä tehdä päätös oikeasta, asiakkaalle sopivimmasta palvelutavasta, eli voidaanko asiakkaan asia hoitaa heti kyseisessä palvelutilanteessa vai käyttää lisäksi tai kokonaan muita kanavia, kuten verkkoasiointia tai ajanvarauspalvelua. Asiakaspalvelussa kaikki läpikäytyt asiat kirjataan omaan järjestelmäänsä asiakkaan tietoihin, näin asiakkaan asioiden hoitaminen helpottuu jatkossa, koska tietoihin on kirjattu, mistä aiemmin on keskusteltu. Tästä on hyötyä asiakkaalle myös siinä tilanteessa, että hän hoitaa Kela asioitaan jatkossa esimerkiksi puhelinpalvelussa tai toisessa Kelan toimipisteessä.

4 PEREHDYTYS

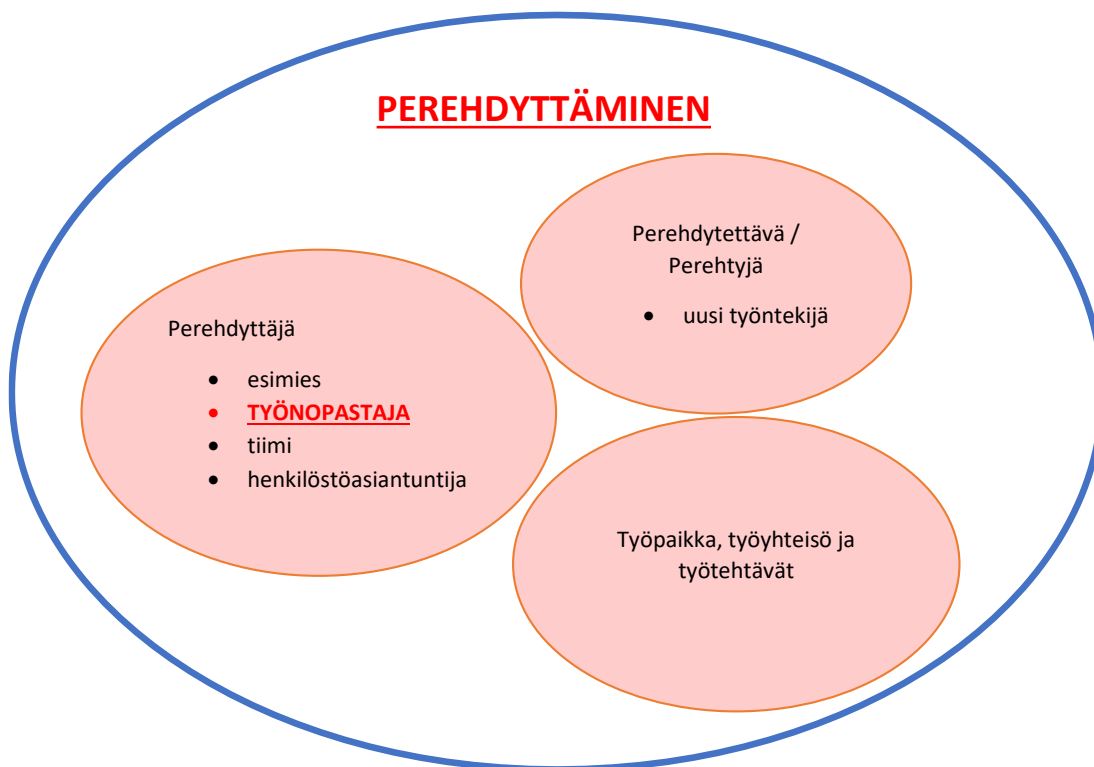
4.1 Perehdytyksen kokonaisuus

Kuviossa 2 on kuvattu perehdyttämiseen liittyvää kokonaisuutta. Perehdyttäminen nojaa työnopastusta kuvaavaan historiaan, yhteiskunnan käsityksiin siitä sekä sitä säätelevään lainsäädäntöön. Kuvion 2 toisella kehällä ovat yrityksen strategia ja toimintakonsepti, jotka kuvaavat niitä rakenteita, pelisääntöjä ja tehtäväjakoja, jotka ohjaavat strategian ja perehdyttämiskonseptin toteutusta. Yrityksen toimintakonsepti, historia, koko ja käytettävissä olevat resurssit määrittelevät seuraavaa kehää, eli kuka yrityksessä toimii esisijaisena perehdyttäjänä: henkilöstöammattilainen, esimies, koko työyhteisö, mentori vai nimetty työnopastaja. Jotta valittu toimija kykenee antamaan hyvää perehdytystä, tulee yrityksessä luoda laadukas perehdytysuunnitelma. Kaikki edellä mainittu antaa perehdyttämislle tärkeän perustan, mutta perehdytyksen toimivuus ja tehokkuus ratkeaa todellisessa kohtaamisessa itse perehdytystilanteessa. Tuoloin korostuu perehdyttäjän valmius toimia oppimisen edistäjänä ja kehittymistä tukevana ohjaajana. (Kupias & Peltola 2009, 9-11.)



Kuvio 2. Perehdyttämisen pelikentällä mukaellen Kupiasta ja Peltolaa (2009, 111).

Kohdeorganisaatiossa on suunnitteilla, että vastuuta perehdyttämisen toteuttamisesta ollaan siirtämässä enemmän työnopastajille. Koska perehdytysuunnitelman toimivuus ratkeaa itse perehdytystilanteessa, on esimiesten, työnopastajien ja muun henkilöstön tärkeää ymmärtää tätä kokonaisuutta ja erilaisia rooleja ja toimintatapoja, joita perehdyttämiseen sisältyy. Vaikka kuviossa 2 tuodaan esille, että perehdyttämiseen vaikuttavat myös yhteiskunnalliset tarpeet ja keskustelut, historia sekä yrityksen toimintakonsepti, niitä ei käsitellä tässä työssä, jottei työ laajene liiaksi. Tässä työssä keskitytään kuvion 3 mukaisesti perehdytyksen kokonaisuuteen ja siinä erityisesti työnopastajan näkökulmaan.



Kuvio 3. Perehdytyksen kokonaisuus tässä opinnäytetyössä.

4.2 Työturvallisuuslaki

Työturvallisuuslaki määrittää työnantajan velvollisuuden antaa työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehtia työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioiden, että:

- 1) *työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista;*
- 2) *työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi;*

3) *työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta; ja*

4) *työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa.*

(Työturvallisuuslaki, 738/2002, 14 §)

Kohdeorganisaatioissa kokonaisvaltaisesta perehdytyksestä on huolehdittu kiinnittämällä huomiota sen laatuun ja pituuteen sekä viime aikoina on myös kiinnitetty enemmän huomiota työntekijän turvallisuuskysymyksiin, joita haastavassa asiakaspalvelutyössä esiintyy toisinaan. Perehdytyksessä on omat osionsa muun muassa haastavan asiakkaan kohtaamiseen ja tietoturva käyttäytymiseen, joka on erityisen tärkeää, kun käsitellään ihmisten henkilökohtaisia tietoja. Lisäksi työnantaja järjestää lisäkoulutusta säännöllisesti sekä tarvittaessa.

4.3 Perehdytyksen merkitys yleisesti

Eklundin (2018) mukaan onnistuneen perehdytyksen edellytykset luodaan jo rekrytoinnin aikana. Hänen mukaansa onnistunut rekrytointi voidaan pilata huonolla perehdytyksellä ja toisaalta parhainkaan perehdytys ei pelasta huonosti toteutettua rekrytointia. Äärimmäisessä tapauksessa epäonnistunut perehdytys voi johtaa työntekijän irtisanomiseen tai irtisanoutumiseen. Irtisanomisen syynä voi olla, että uusi työntekijä ei pysty suoriutumaan työtehtävistään tai hän voi irtisanoutua, koska ei tunne kykenevänsä työhön tai viihdy työssään. Tästä syntyy yritykselle merkittäviä kustannuksia uusista rekrytoinneista ja perehdyttämisestä. (Eklund 2018, 33-34.)

Perehdytys voidaan ymmärtää erilaisina käytänteinä, jotka ohjaavat uutta työntekijää oppimaan hallitsemaan oma työnsä sekä sopeutumaan työyhteisöön (Eklund 2018, 25-26). Ahokas ja Mäkeläinen (2013) jakavat perehdyttämisen kahteen osaan; perehdyttäminen ja työnopastus. Perehdyttämisen käsite kattaa heidän mukaansa toimenpiteet, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen tavat, ihmiset ja työhönsä liittyvät odotukset. Työnopastukseen taas kuuluvat itse työn tekemiseen liittyvät asiat, kuten työkokonaisuus sekä mistä osista ja vaiheista työ koostuu, mitä tietoa ja osaamista työ edellyttää. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Uuden työntekijän tulee omaksua uusia taitoja, yhteisiä toimintatapoja ja organisaatiolle tyypillistä tiimityöskentelyä, jotta voi suoriutua tehtävästään hyvin. Perehdytyksen keskiössä on uuden oppiminen ja tiedon soveltaminen käytännössä. Tämä vie aikaa ja vaatii toistoja, joka tarkoittaa sitä, että työnantajan tulee olla valmis käyttämään riittävästi resursseja perehdyttämiseen sen onnistumiseksi. Jokainen työtehtävä ja perehdytettävä on erilainen, jolloin myös perehdytyksen tarkempi sisältö, tavoitteet ja aikataulu ovat riippuvaisia yrityksestä ja yksilöstä. (Eklund 2018, 25-26.) Yleisesti perehdyttämiseen käytetään muutama päivä tai muutama tunti useana päivänä. Tämän lisäksi varsinaiseen työnopastukseen käytetään tehtävästä riippuen muutamasta päivästä muutamaa kuukauteen. Täyteen työpanokseen uuden työntekijän sanotaan yleisesti yltävän noin vuoden kuluttua yritykseen tulemisesta. (Kauhanen 2012, 151.)

Perehdyttäminen on erittäin tärkeää työterveyden ja työturvallisuuden näkökulmasta, mutta myös työilmapiirin, osaamisen ja organisaation kilpailukyvyn kannalta. Uuden työntekijän näkökulmasta hyvä perehdyttäminen mahdollistaa sujuvan ja turvallisen työn sekä henkilökohtaisen hyvinvoinnin, kun hän oppii, osaa ja pääsee osoittamaan taitojaan ja näin pääsee kehittymään työyhteisön täysivaltaiseksi jäseneksi. (Leino 2013.) Yrityksen ja henkilöstön kannalta perehdyttämisen tärkeys tulee esille siinä, että sen avulla uusi työntekijä oppii tehtävänsä nopeammin kuin ilman perusteellista perehdyttämistä, mikä näin vähentää virheiden määrää ja niiden korjaamiseen käytettyä aikaa eli säästää resursseja. Lisäksi työyhteisöä hyödyttää, ettei uusi työntekijä keskeytä usein toisten työtä. (Österberg 2015, 115.) Hyvästä perehdytyksestä työntekijälle jää tunne, että häntä arvostetaan ja tarvitaan yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Se näkyy myös uuden työntekijän innostumisena, kiinnostuksena työtä ja työpaikkaa kohtaan, haluna oppia enemmän, osaamisen lisääntymisenä ja sitoutumisena. (Leino 2013.)

Perehdyttämistä pidetään tärkeänä kohdeorganisaatiossa ja siihen on panostettu jo useiden vuosien ajan. Perehdytys on systemaattista, yhteisiin materiaaleihin pohjautuvaa ja siihen käytetään myös aikaa. Ongelmana on kuitenkin ollut, että yhteisistä perusmateriaaleista huolimatta, jokaisessa yksikössä on perehdytys toteutettu omalla tavalla, jolloin se ei välttämättä ole tasalaatuista. Perehdytys on kuitenkin saanut paljon kiitosta, sillä vuoden 2018 tietojen mukaan perehdytettävistä 99 % arvioi saaneensa

perehdytyksessä työn tekemiseen tarvittavat tiedot ja taidot (Kelan Sinetti www-sivut 2019).

4.4 Esimiehen rooli perehdyttämisessä

Perehdyttäminen on yksi henkilöstön kehittämisen välineistä ja vastuu uuden työntekijän perehdyttämisestä on yksiselitteisesti esimiehellä, mutta sen toteuttamisen hän voi delegoida myös jollekulle alaiselleen tai tiimille (Isokääntä 2015; Seeling 2015; Kauhanen 2012, 92; Kupias & Peltola 2009, 82). Vastuun jakaminen on loistava tapa osallistaa henkilöstöä mukaan perehdyttämiseen ja esimerkiksi yhteisen perehdytyksen suunnittelutapaamisen kautta saada henkilöstö sitoutumaan perehdytyksen onnistuneeseen läpiviemiseen (Baldwin 2016, 27; Eklund 2018, 140-141). Tämän lisäksi esimiehen työkuorma pienenee ja hän voi keskittyä hänelle olennaisiin tehtäviin, kuten perehdytyksen kokonaisuuden hallintaan. Perehdyttäjä puolestaan pääsee jakamaan osaamistaan ja kokee todennäköisesti oman asiantuntijuusalueensa opastamisen arvostuksen osoituksena. (Eklund 2018, 140-141.) Esimiehen ja yrityksen näkökulmasta on tärkeää huolehtia, että perehdyttäminen on nopeaa ja perusteellista, koska se nopeuttaa uuden työntekijän työtehon kasvamista optimaaliseksi sekä auttaa välttämään muuten helposti aiheutuvia virheitä, taloudellisia vahinkoja ja työtapaturmia. (Kauhanen 2012, 92.)

Esimiehen rooli työntekijän perehdyttämisessä on merkittävin, vaikka perehdytystyön vastuunjako vaihtelee eri yrityksissä (Aarnikoivu 2013, 71). Perehdyttämiseen ja sen kehittämiseen voi parhaimmillaan osallistua koko työyhteisö, mutta sovitulla henkilöllä on oltava selvä vastuu kokonaisperehdyttämisen koordinoinnista ja koko prosessin etenemisestä. Tässä apuna on perusteellisesti laadittu perehdytys suunnitelma, joka tulee olla hyvin kuvattu, jotta sen etenemistä voidaan seurata tarkasti ja kehittää jatkuvasti. (Kupias & Peltola 2009, 39.)

Mikäli vastuuta jaetaan, tulee esimiehen huomioida, että perehdyttämis- ja opastusvastuussa olevat tarvitsevat koulutusta ja valmennusta tehtävänsä. Ei riitä, että konkreettinen työ hallitaankin, vaan tarvitaan lisäksi ymmärrystä opastustarpeen arvioimiseksi ja töiden analysoimiseksi. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.) Tätä varten monissa

y yrityksissä järjestetäänkin koulutusta valituille perehdyttäjille perehdyttämisen suunnittelun ja siihen liittyvien ohjaajataitojen kehittämiseksi (Kupias & Peltola 2009, 83).

Koska esimiehen rooli perehdyttämisessä on merkittävä, hänen kannattaa panostaa luottamussuhteen rakentamiseen alusta alkaen esimerkiksi lähettämällä ennakkoon tervetuliaispostia, jossa kerrotaan ensimmäisestä työpäivästä, vastaanottamalla uusi työntekijä ja käymällä läpi sisäisiä käytäntöjä sekä esittelemällä työntekijä muulle työyhteisölle (Aarnikoivu 2013, 71; Hietala, Kaivanto & Pystynen 2019, 196). Mikäli ensivaikutelma ei ole suotuisa, on sen muuttaminen vaativaa ja hyvin hankalaa (Aarnikoivu 2013, 71). Toisaalta, jos yrityksen ilmapiiri johtoa myöten henkii aidosti halua ja kykyä paneutua uuden työntekijän asemaan, syntyy hyvä pohja tulokselliselle sitoutumiselle (Hietala ym. 2019, 195). Hyvän luottamussuhteen luominen näkyy yrityksen hyötynä muun muassa: henkilöstön sitoutumisena, asiakaspalvelun laatuna, työtyytyväisyytenä ja työn ilona (Eklund 2018, 151).

Kohdeyksikössä perehdytys on ollut pääsääntöisesti esimiehen tehtävänä, vaikka jonkin työtehtävän perehdytys on toisinaan osoitettu palveluasiantuntijalle. Nyt kuitenkin on tahtotila jakaa perehdyttämisen vastuuta nimetyille työnopastajalle enemmän. Tästä on hyötyä sekä esimiehelle työtaakan keventymisenä että työntekijälle, joka saa uusia tehtäviä ja uudenlaista vastuuta. Myös uusi työntekijä hyöttyy tilanteesta, koska saa opastajakseen henkilön, joka on kokenut työntekijä ja sisällä arjen työssä. Työnopastajan kouluttamiseen tulisi myös kohdeorganisaatiossa kiinnittää huomiota, sillä sellaista ei ole vielä järjestetty ja vastuun jakautuessa enemmän työnopastajalle, sen tärkeys korostuu.

4.5 Perehdytyksen merkitys yritykselle

Perehdytys on yksi yrityksen tärkeimmistä ja kalleimmista prosesseista. Se voi samalla olla myös loistava kilpailuetu ja työnantajamielikuvaan positiivisesti vaikuttava tekijä, mikäli sen vaatimat resurssit huomioidaan suunnittelussa ja toteutuksessa. (Eklund 2018, 25.) Eräässä Amerikkalaistutkimuksessa on todettu, että 58 % niistä uusista työntekijöistä, jotka osallistuivat suunnitelmalliseen perehdytykseen, työskentelivät

todennäköisemmin yrityksessä yli 3 vuotta verrattuna niihin, jotka eivät saaneet samanlaista perehdytystä (Baldwin 2016, 27).

Eklundin (2018) mukaan perehdytysprosessi on yksi johtamisen väline, jolla voidaan johtaa yritystä kohti sen tavoitteita ja toteuttaa sen strategiaa. Perehdytysprosessin linkitys strategiaan ja yrityksen muuhun toimintaan on hänen mielestään tärkeää, eikä se saa jäädä irralliseksi. (Eklund 2018, 25-27.) Paras ja uskottavin yrityksen arvoista ja strategiasta puhuja on yrityksen ylin johto. On myös johdon tehtävä varmistaa, että asemastaan ja työtehtävistään riippumatta, jokainen työntekijä ymmärtää yrityksen strategian ja mitä varten yritys on oikeastaan olemassa. (Hietala ym. 2019, 195.) Johdolta pitää myös tulla selkeä linjaus perehdytyksen järjestämisestä ja resurssoinnista (Kupias & Peltola 2009, 82-83; Eklund 2018, 144).

Vaikka uuden työntekijän rekrytointi ja perehdytys ovat suuri investointi yritykselle, voi hän omalla panoksellaan tuottaa yritykselle taloudellisia hyötyjä, tuoda uusia ideoita ja omaa työkokemustaan sekä olla voimavara, jolla on jotain uutta annettavaa. Alussa uudella työntekijällä on myös tuore näkökanta yksikön ja yrityksen toimintaan, joka taitavasti hyödynnettynä voidaan siirtää koko yrityksen oppimisen lähteeksi. Usein kuitenkin uuden työntekijän avoimesti esittämät havainnot ja ehdotukset jäävät huomiotta ja hyödyntämättä, jolloin menetetään tilaisuus löytää omasta toiminnasta tarkastelua ja mahdollisesti korjausta vaativia piirteitä. Uusi työntekijä pystyisi kuitenkin kriittisesti arvioimaan uutta työympäristöään ja sen toimintaa noin vuoden ajan, jonka jälkeen hän on tottunut työyhteisön käytäntöihin, joten tätä tulisi hyödyntää jo alkuvaiheessa. (Viitala 2013, 101-102.)

Yksi yleisimmistä perehdyttämisen tavoitteista on sitouttaminen (Eklund 2018, 28), joten perehdytysvaiheeseen kannattaa panostaa hyvissä ajoin ennen uuden työntekijän saapumista (Hietala ym. 2019, 193). Mikäli organisaatiossa toivotaan pitkäaikaista sitoutumista, tehtävän kokonaisvaltaiseen hallintaan ollaan yleensä valmiita panostamaan pidempi aika ja enemmän resursseja. Tällaisessa tilanteessa myös ajatellaan työntekijän kehittymisen jatkuvan vahvasti myös virallisen perehdytysjakson jälkeen. (Eklund 2018, 28-29.) Koska uuden henkilön palkkaaminen on kallista, kannattaa yrityksen panostaa sitouttamiseen saadakseen motivoituneita työntekijöitä, jotka ovat tärkeitä yrityksen toiminnan laadun, tavoitteiden saavuttamisen sekä jatkuvan

kehittymisen ja uudistumisen kannalta (Viitala 2013, 85; Hietala ym. 2019, 193). Yrityksen arvot ja toimintatavat omaksunut sitoutunut työntekijä voi reagoida ja tehdä itsenäisiä päätöksiä myös tilanteissa, joihin hänellä ei ole vielä olemassa varsinaista toimintamallia, prosessia tai rutiinia. Kun tällainen vakaa pohja on luotu, tukee se uuden työntekijän hallinnan tunnetta ja työmotivaatiota, jolloin hän voi alkaa suuntaamaan energiaansa hänelle tarkoitettuihin varsinaisiin työtehtäviin. (Hietala ym. 2019, 196.)

Kelan tavoitteena on tarjota strategiansa mukaisesti asiakkailleen erinomainen asiakaskokemus yhdenvertaisesti (Kelan www-sivut 2019). Tätä strategiaa halutaan tuoda myös perehdyttämiseen yhteneväisten käytäntöjen kautta. Tavoitteena on, että työnopastajat perehdyttävät uusia työntekijöitä tehtäviinsä samalla tavalla, jotta työskentely on yhdenmukaista ja sitä kautta varmistetaan asiakkaalle myös yhdenvertainen asiakaskokemus maan laajuisesti ja kanavariippumattomasti.

Kohdeorganisaatiossa asiakaspalvelun palveluasiantuntijan työtehtäviin perehdyttämisen peruskoulutusjakso kestää noin 3 viikkoa. Tämän jälkeen perehdytään työhön käytännössä ja hyvän ammattiosaamisen saavuttamisen ymmärretään kestävän melko pitkään. On kuitenkin hyvä ymmärtää, että niin sanotusti valmista palveluasiantuntijaa ei ole, koska työn sisältö ja osaamisvaatimukset muuttavat jatkuvasti yhteiskunnan muutosten mukana. Perehdyttämisellä ei siis saada täysin valmista palveluasiantuntijaa, mutta hyvät tehtävänhoito valmiudet ja sitouttaminen sillä voidaan saavuttaa. Tästä kertoo myös vuoden 2018 tilasto, jonka mukaan 94 % perehdytettävistä tunti kuuluvansa perehdytyksen jälkeen työyhteisöön ja 90 % arvioi, että perehdytykseen käytetty aika oli riittävä (Kelan Sinetti www-sivut 2019).

Kohdeorganisaatiossa pyritään olemaan avoimia uusille ideoille ja ehdotuksille, jota tuodaan esille myös Kelan strategisissa tavoitteissa, joiden mukaan kelalaisia muun muassa rohkaistaan uudistumaan ja toimimaan oma-aloitteisesti sekä toteutetaan erilaisia kokeiluja (Kelan www-sivut 2019). Uusien työntekijöiden tuoretta näkökantaa olisi näin ollen myös hyvä käyttää systemaattisesti toiminnan kehittämisessä, jolloin saadaan lisähyötyä rekrytointiin ja perehdytykseen käytetyille resursseille.

4.6 Työnopastaja perehdyttäjänä

Tiina Häikiö suosittelee työn varsinaiseen perehdytykseen käytettävän nimettyä ”kummia”, joka kokeneena kollegana tutustuttaa uuden työntekijän arjen työhön. Hän kertoo, että hänellä itsellään on pitkän työuransa aikana ollut monta hyvää kummiä. (Häikiö 2015.) Hietalan ym. (2019) mukaan paras keino tukea aitoa oppimista on työtehtäviin perehdyttäminen työn ohessa. Näin uusi työntekijä pääsee näkemään toimintamallit niiden todellisessa käyttöympäristössä ja kyselemään niistä lisää. Uusi työntekijä tulisi sijoittaa samaan tilaan perehdyttäjien kanssa, jolloin näiden on helppo tukea ja opastaa häntä päivittäisessä työssä aina tarvittaessa. (Hietala ym. 2019, 197.) Lisäksi näin saadaan varmistettua, että uusi työntekijä sopeutuu hyvin työyhteisöön (Baldwin 2016, 27).

Vastuu perehdyttämisestä on esimiehellä, mutta siihen voi osallistua myös muita henkilöitä, joiden katsotaan sopivan tilanteeseen ja eri osa-alueille parhaiten. Työnopastajan valmiudet, tiedot, taidot ja asenteet tehtävän hoitamiseksi on mietittävä etukäteen. On hyvä myös huomioida, että työnopastaja vaikuttaa merkittävästi omalla mielenkiinnollaan ja halullaan tehtävää kohtaan uuden työntekijän perehdyttämisen onnistumiseen ja tervetulleeksi tuntemiseen. Työnopastajaksi on hyvä valita tehtävään motivoitunut ja ammattitaitoinen työntekijä, jolla on oma perehtyminen hyvässä muistissa, onhan hän uuden työntekijän tukihenkilö ja portti työyhteisöön ja työtehtäviin tutustumisessa. Kun esimies on valinnut sopivan työnopastajan, tulee tämä valmentaa tulevaan perehdyttäjän rooliin, jossa perehdyttämisohjelma toimii hänen muistilistanaan ja vastuuttaa hänet hoitamaan sovitut kohdat. (Österberg 2015, 118-119.) Valmennus on tärkeää, vaikka työnopastajaksi valittu henkilö olisikin osaava omassa tehtävässään, sillä hän tarvitsee silti aina myös opastamis- ja ohjausosaamista. Substanssi osaamisen lisäksi hyvän työnopastajan tulee osata tukea toista oppimaan ja kehittämään taitojaan oppijana, jolloin perehtyjä oppii aktiivisesti pohtimaan ja refleктоimaan oppimaansa sekä hänen itseohjautuvuutensa vahvistuu. (Kupias & Peltola 2019, 115.)

Kohdeorganisaatiossa on usein ollut käytäntö, että esimies kertoo uusista mahdollisista tehtävistä, kuten työnopastajan tehtävä, johon halukkaat saavat ilmoittautua. Näin voidaan varmistaa jo lähtökohtaisesti työntekijän mielenkiinto ja motivaatio kyseistä tehtävää kohtaan. Mikäli ilmoittautuneita on enemmän kuin tehtävään tarvitaan, valitsee

esimies heidän joukostaan sopivimmat. Työnohastajan tehtävään ei tällä hetkellä ole mitään virallista valmennusta. Yrityksen yhteiset sisäiset perehdytyksen materiaalit ovat käytössä, mutta vastuu niiden käytöstä on esimiehellä ja työnohastajalla sen mukaisesti, miten he yhdessä niistä sopivat.

4.7 Hyvän työnohastajan ominaisuudet

Hyvän työnohastajan ominaisuutena voidaan pitää sitoutuneisuutta tehtäväänsä sekä annettuun rooliin. Kun hän ymmärtää niiden merkityksen perehdytyksen kokonaisuudessa ja hänen asenteensa heijastaa aitoa halua ja kiinnostusta perehdyttää uusi työntekijä ja saada hänet tuntemaan itsensä tervetulleeksi, luonnistuu perehdytys avoimemmin ja vaivattomammin. Kuka tahansa työntekijä ei voi kuitenkaan toimia työnohastajana. Hyvä työnohastaja on kiinnostunut opettamaan uutta työntekijää yksilöllisesti, on läsnä ja tavoitettavissa, kannustaa keskusteluun ja antaa palautetta sekä nostaa uuden työntekijän luottamusta, työtyytyväisyyttä ja itseluottamusta ja on ennen kaikkea roolimallina. (Badwin 2016, 27; Eklund 2018, 142.)

Työnohastajan on hyvä ymmärtää ja huomioida, että uusi työntekijä on eräänlaisessa muutostilanteessa, jossa hän voi kokea monenlaisia tunteita aina innostuksesta, energisyydestä ja ilosta uudesta työpaikasta, epävarmuuteen, ahdistukseen ja pelkoon. Kaikki uuteen työhön liittyvä ärsykkeiden ja tapahtumien määrä voi nostaa stressitasot helposti korkealle. Koska työnohastajan tehtävä on tukea uutta työntekijää ja varmistaa perehdytyksen suunniteltu eteneminen, hänen tulee löytää aikaa perehdytykseen ja samanaikaisesti hän voi myös varmistaa, ettei esimerkiksi yrityksen kiire vaikuta uuteen työntekijään stressiä ja epävarmuutta lisäävästi. (Eklund 2018, 145.)

Työnohastajan on hyvä tiedostaa, että perehdytettävä kykenee suuntaamaan huomionsaan vain murto-osan uuden oppimiselle, koska uuden työpaikan tuomassa ympäristössä on niin paljon muita huomiota vieviä ärsykejä, uusia ihmisiä, tehtäviä ja työvälineitä, jotka saavat hänen huomionsa hajaantumaan helposti. Työnohastajan onkin osattava kiinnittää huomiota yksilöllisesti perehdytettävään ja ymmärtää, että toiset pystyvät sisäistämään paljon tietoa hyvinkin nopeasti, kun taas toiset harjoittelevat perusasioita rauhallisemmin ennen isompiin haasteisiin tarttumista. Työnohastuksen

tavoitteena on tarjota sopivassa määrin haasteita ja mahdollisuuksia uuden oppimiseen sekä antaa aikaa tiedon prosessoimiseen ja palautumiseen. Esimerkiksi hyvin intensiivisen koulutuksen jälkeen voi olla hyvä käyttää aikaa itseopiskeluun tai työkavereihin tutustumiseen. (Eklund 2018, 146.)

Kun informaatiota tulee paljon, on työnopastajan tehtävä suunnata työntekijä kiinnittämään huomiota olennaisiin asioihin ja olla kärsivällinen asioiden kertaaja (Eklund 2018, 147). Usein kaikkia yksityiskohtia ei pystytä kertomaan, näyttämään tai käymään läpi, vaan pyrkimyksenä on luoda hyvä kokonaiskuva ja ymmärrys, jonka pohjalta uusi työntekijä pystyy soveltamaan tietoa omassa työssään (Kupias & Peltola 2009, 115). On todettu, että uusi tieto jää paremmin perehdytettävän mieleen, kun sen pystyy linkittämään vanhaan tietoon (Eklund 2018, 147). Työnopastaja voi kysyä uudelta työntekijältä, mitä hän tietää asiasta ennestään, jolloin hän voi auttaa liittämään näitä yksittäisiä näkökulmia mielekkäiksi kokonaisuuksiksi tai hahmottamaan opittavaa asiaa esimerkiksi työprosessikuvauksina, kaavioina ja tarinoina (Kupias & Peltola 2009, 119). Tähän voi myös käyttää apuna omia kokemuksiaan ja esimerkkejä, joilla uuden tiedon saa sidottua käytäntöön (Eklund 2018, 147). Työnopastajan tulee kiinnittää erityistä huomiota siihen, että hänelle itsestään selvät asiat eivät ole sellaisia uudelle työntekijälle, joten annettavan tiedon määrää on osattava säädellä (Kupias & Peltola 2009, 119-120). Toisinaan perehdyttämisen tahti ei kuitenkaan ole perehdytettävän kannalta paras mahdollinen, mutta yksilöllisyyden riittävä huomioiminen vahvistaa motivaatiota, työsuhdetta ja sitoutumista. (Eklund 2018, 147.)

Perehdyttämiseen kuuluu olennaisesti riittävä vuorovaikutus ja siitä huolehtiminen on työnopastajan vastuulla. Vuorovaikutus on kaksisuuntaista, jonka toimivuuteen kummankin osapuolen panostukset vaikuttavat. Loppujen lopuksi tärkeintä hyvässä vuorovaikutuksessa on, että niin työnopastaja kuin perehdytettävä ymmärtää käsiteltävän asian mahdollisimman samalla tavalla. Lisäksi sen on kommunikointi tavasta riippumatta oltava laadukasta ja riittävää. (Eklund 2018, 147.) Työyhteisöissä kommunikoidaan nykyään paljon tietoverkoissa, minkä seurauksena merkittävä osa yhteisöllisyydestä jää puuttumaan, eli yhteydessä olemisesta puuttuu kohtaava vuorovaikutus. Tämä tarkoittaa, että kasvokkain kohdatessa ja jakaessaan ajatuksia ja kokemuksia ihmiset lähettävät ja vastaanottavat sosiaalis-emotionaalisia vihjeitä, kuten hymyt tai anteeksipyytävät vilkaisut. Nämä myönteiseksi tai kielteiseksi muodostuvat vihjeet

tarkentavat vuorovaikutusta ja poistavat mahdollisia väärinkäsityksiä, jotka voivat vaikuttaa paitsi asioihin, myös ihmisten suhtautumiseen toisiinsa. Tästä syntyy kohtaamisen tila, joka herättää tunteita ja antaa merkityksiä työelämään. Vaikka kommunikointi verkon kautta tulevaisuudessa lisääntyy entisestään, se tuskin tulee koskaan korvaamaan inhimillistä vuorovaikutusta tai sen tarvetta ja hyötyä työyhteisössä. (Kallasvuo, Koski, Kyrönseppä & Kärkkäinen 2012, 317.)

Työnopastajan tulee olla tietoinen, että ihmiset kiinnittävät huomionsa eri asioihin ja tulkitsevat niitä omasta näkökulmastaan, jolloin yhteisymmärryksen varmistaminen toimivan vuorovaikutuksen kautta on tärkeää. Lisäksi tulee ymmärtää, että pelkkä tiedon siirto ja informoiminen ei ole sama asia kuin vuorovaikutus. Mikäli viestitään vain yksisuuntaisesti, jää viestin ymmärtäminen vain vastaanottajan tulkinnan varaan, joka voi johtaa hyvinkin ristiriitaisiin käsityksiin samasta asiasta. Tärkeää on siis panostaa laadukkaaseen vuorovaikutukseen heti alusta alkaen. Rauhallisuus, läsnäolo ja kuuntelutaito ovat työnopastajan tärkeimpiä vuorovaikutustaitoja. Perehdytyksen yksi yleisimmistä laiminlyönnin syistä on kiire, jolloin työnopastajan mielessä saattaa pyöriä muut omat tehtävät ja projektit. Kuitenkin huomion kiinnittäminen aitoon läsnäoloon ja kuuntelemiseen on tärkeää, koska niillä voidaan kasvattaa perehdytettävän luottamusta, jolloin hänen on helpompi kysyä kysymyksiä, vastaanottaa palautetta ja sitä kautta oppia uutta. Työnopastajan tehtävänä on myös vuorovaikutuksen kautta saada perehdytettävä reflektoimaan omaa toimintaansa ja avustaa perehdytettävän ajatusten ja saadun tiedon kehittymisessä. Tässä auttaa oikein ajoitettu rakentavan ja positiivisen palautteen antaminen, joka tulisi olla osa luonnollista perehdyttämisen vuorovaikutusta. (Eklund 2018, 148-150.)

Jokainen työnopastaja edistää ja tukee osaltaan uuden työntekijän oppimista. Näin ol-
len työnopastajan on hyvä tuntea myös omat oppimiskäsityksensä, koska se vaikuttaa siihen, mitä asioita hän painottaa perehdyttämisen suunnittelussa, kuinka paljon antaa tilaa oppijalle, kuinka kiinnostunut on tämän aikaisemmasta osaamisesta, millaisia työskentelymenetelmiä ja ohjausmuotoja painottaa. Kun työnopastajalla on selkeä käsitys oppimisesta, pystyy hän tekemään perehdytyksen toteutuksen kannalta varmempia ja ympäristön (uuden työntekijän käsitykset ja odotukset, organisaation oppimiskulttuuri ja odotukset) kanssa sopusoinnussa olevia päätöksiä. Yhteenvetona voidaan siis todeta, että työnopastaja voi omalla toiminnallaan edistää perehdytettävän

aktiivista ja ymmärtävää oppimista kiinnittämällä huomionsa kuviossa 4 mainittuihin keskeisiin oppimista edistäviin tekijöihin. (Kupias & Peltola 2009, 125.) Näistä tekijöistä vuorovaikutus ja palaute on tuotu esille jo aiemmin ja kuvion jälkeen kerrotaan tarkemmin myös muista tekijöistä.



Kuvio 4. Oppimiskukkanen mukaellen Kupiasta ja Peltolaa (2009, 126).

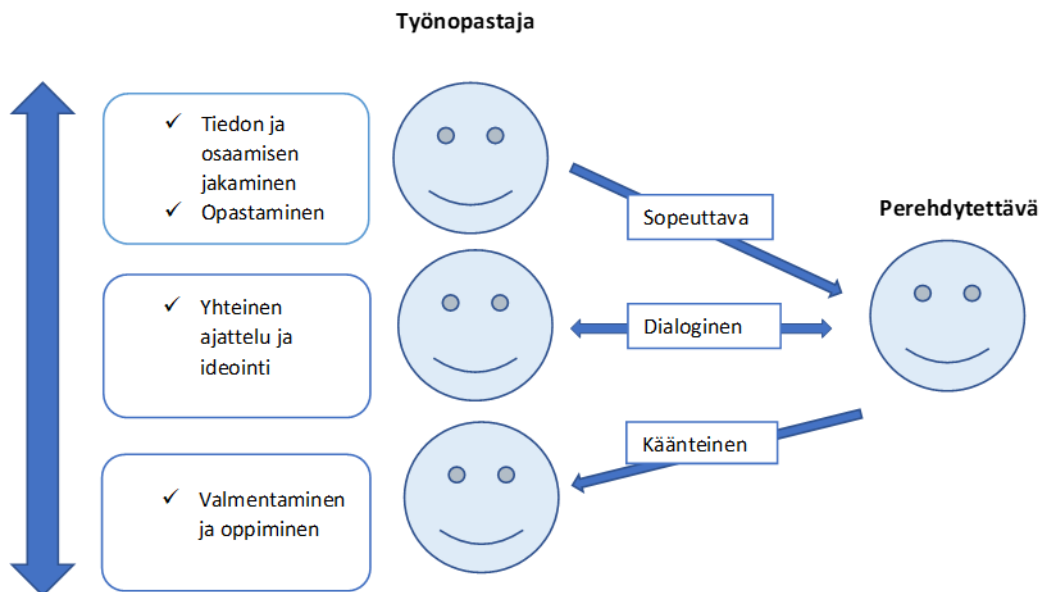
Oppijan aikaisemmat kokemukset ja osaaminen määrittelevät, millaisia asioita hän pitää tärkeänä ja merkityksellisenä sekä mitä ylipäätään pystyy ymmärtämään. Parhaimmillaan aikaisemman osaamisen tunnistaminen voi toimia ponnahduslautana uuden oppimiselle, sillä opimme uutta vanhan päälle. Perehdyttämisessä tulee saman aikaisesti huomioida uuden työntekijän oppimis- ja kehittymistarpeet sekä organisaation ja työyhteisön osaamistarpeet. Tärkeintä on huomioida kumpaakin riittävästi ja saada uusi työntekijä kokemaan tavoitteet omakohtaisiksi sekä omaa oppimista ja toimintaa tukeviksi. Tällaiset oppijälähtöiset tavoitteet ovat yksi keino motivoida ja edistää oppimista. Usein uudet työntekijät ovat lähtökohtaisesti hyvin motivoituneita uutta työtä kohtaan, joten perehdyttäjän tehtävänä on lähinnä sen ylläpito. (Kupias & Peltola 2009, 127-129.)

Perehdyttämisessä opittavan kokonaisuuden oppimista voidaan helpottaa hahmottamalla eräänlaisia malleja. Nämä mallit tai kokonaisjäsenykset voivat olla sisällön, toimintaperiaatteiden tai prosessien kuvauksia ja niitä on usein valmiina yritysten sisäisissä oppimateriaaleissa. Kun perehdyttämisen tavoitteena on opittujen asioiden ymmärtäminen ja käytäntöön soveltaminen, voidaan uudelta työntekijältä edellyttää aktiivista opitun tiedon prosessointia. Uuden työntekijän oppimista ja aktiivisuutta voidaan tukea erilaisin aktivoivin työskentelymenetelmin esimerkiksi esittämällä kysymyksiä tai pyytämällä häntä toistamaan, luettelemaan, tulkitsemaan, ratkaisemaan, soveltamaan, arvioimaan tai kehittelemään. Kun uudelta työntekijältä edellytetään aktiivista osallistumista ja omien ajatusten, mielipiteiden ja näkemysten ilmaisemista, vaaditaan oppimisilmapiiriltä turvallisuutta, arvostavuutta sekä kokeiluihin ja tutkimiseen innostavuutta. Oppimisilmapiiriin vaikuttavat kaikki työyhteisön jäsenet ja esimies, mutta erityisesti perehdyttämistilanteen ilmapiiri lähtee perehdyttäjän asenteesta ja ajattelusta. (Kupias & Peltola 2009, 131-135.)

Kohdeorganisaatiossa kommunikoidaan paljon verkon välityksellä. Monipaikkaisuuden vuoksi pääsääntöisesti kaikki palaverit käydään Skypen kautta ja perehdytyksen materiaaleistakin suuri osa on itse opiskelua sisäisillä verkkosivuilla ja verkkokouluissa. Kaikki perehdyttäminen ei onneksi kuitenkaan tapahdu vain tietoverkossa, vaan myös työntekijöiden väliseen vuorovaikutukseen ja sitä kautta käytännössä oppimiseen resursoidaan. Työnopastaja tittelinsä mukaisesti opastaa uutta työntekijää työssä näyttämällä, ohjaamalla ja auttamalla ymmärtämään. Palveluasiantuntijan työssä vuorovaikutuksen merkitys on erityisen suuri, sillä itse työn tekeminenkin on mitä suuremmissa määrin sidottu siihen.

4.8 Työnopastuksen tyylejä ja tapoja

Työnopastajalla on erilaisia mahdollisia tapoja toimia ja kohdata perehdytettävä. Tämä on Kupiaksen & Peltolan (2019) mukaan riippuvainen organisaation luonteesta ja siellä toteutettavasta kehittämis- ja valmentamistyylistä, joita voivat olla esimerkiksi sopeuttava, dialoginen tai käännteinen valmentaminen (Kupias & Peltola 2019, 116), joista tarkemmin alla ja kuviossa 5.



Kuvio 5. Työnohjaajan ja perehdytettävän suhde mukaellen Kupiasta ja Peltolaa (2019, 117).

Sopeuttavassa valmennuksessa työnohjaaja jakaa tietojään ja osaamistaan ja on näin asiantuntijan roolissa, eli hän pääosin määrittelee ja rajaa, mitä käsitellään ja miten (Kupias & Peltola 2019, 116). Sopeuttamista jo olemassa oleviin tehtäviin voidaan käyttää perehdytyksessä samanaikaisesti dialogisen, kehittävän tavan kanssa (Kupias & Peltola 2009, 30). Dialogisessa valmennuksessa keskustellaan ja ideoidaan yhdessä, jolloin suhde on tasavertainen. Tässä tavassa on keskeistä, että kummatkin osapuolet voivat tuoda esille omia ideoitaan ja näkemyksiä, jolloin parhaimmillaan syntyy yhteinen ajattelu molempien osaamista hyödyntäen ja näin kumpikin oppii tasapuolisesti. Työnohjaaja voi myös toimia enemmän ohjaajan roolissa, jolloin hänen tehtävänä on saada perehdytettävä selkiyttämään omaa ajatteluaan, vahvuuksiaan ja tavoitteitaan sekä mahdollisesti oivaltamaan itsestään ja osaamisestaan jotain uutta tai syvällisempää. Näin työnohjaajan on mahdollisuus myös itse oppia käydystä dialogista. Käänteisessä perehdytyksessä työnohjaajan rooli on oppijana tai työskentelyn ohjaajana, jolloin muilla on mahdollisuus oppia uudelta työntekijältä tämän osaamisesta. Työnohjaaja voi esimerkiksi järjestää tilaisuuden, missä uuden työntekijän osaaminen saadaan mahdollisimman hyvin esille ja hän pääsee valmentamaan muita. Työnohjaajan

keskeinen tehtävä käänteisessä valmennuksessa on aito vuorovaikutus, kuuntelu ja oppiminen. (Kupias & Peltola 2019, 116-117.)

Perehdytyksessä voidaan myös käyttää monenlaisia ohjaustapoja, kuten suoria neuvoja, ohjata kysymällä tai hyväksyvällä kuuntelulla, tarttua ristiriitaisuuksiin, ohjata epäsuorasti kertomalla esimerkkejä tai ensisijaisesti keskittyä kannustamaan uutta työntekijää. Yleisesti perehdytyksen alussa käytetään hyväksyvää ohjaustyyliä, jolloin keskustellaan uuden työntekijän ajatuksista, toiveista ja mieltä askarruttavista asioista. Tällä tyyllillä pyritään välittämään uudelle työntekijälle tunne, että hän on perehdytyksen pääosassa ja perehdyttäjä on häntä varten. Tässä ohjaustyyliä korostuu tilan anto, kiireettömyys ja puhumiseen rohkaiseminen. Perehdyttäjän on kuitenkin huomioitava, ettei samaistu liikaa ohjattavan ongelmiin ja tunnetiloihin. (Kupias & Peltola 2009, 142-143.)

Kyselevän ohjaustyylin tarkoituksena on auttaa uutta työntekijää selvittämään pulmatilanteita, konkretisoimaan epämääräisiä ajatuksia ja näkemään asioita eri näkökulmasta sekä palauttamaan hänen mieleensä omaa osaamistaan, jota hän ei jostain syystä tiedosta. Tähän päästään parhaiten käyttämällä avoimia kysymyksiä, kuten mitä, miten ja millainen. Vaarana tässä kuitenkin on, että kysymyksiä on liikaa eikä huomata pysähtyä olennaisiin asioihin. Kun ohjausilmapiiri on kehittynyt tarpeeksi turvalliseksi, voidaan tilanteen mukaan käyttää myös haastavaa ohjaustyyliä. Tässä tyyliä työpastaja toimii uuden työntekijän peilinä osoittamalla ristiriitaisuuksia tämän puheessa tai toiminnassa, joten sen käyttäminen on vaativaa ja edellyttääkin tuekseen edellä mainittua hyväksyvää tyyliä. (Kupias & Peltola 2009, 144-146.)

Ohjeita antava ohjaustyyli on usein luontaisin ja helpoin. Sen lähtökohtana on suorien ohjeiden ja neuvojen antaminen, jolloin uusi työntekijä saa nopeita ohjeita tai vinkkejä omiin ongelmatilanteisiinsa. Liikaa käytettynä tämä tyyli voi kuitenkin vähentää uuden työntekijän itseohjautuvuuden kehittymistä, mikäli hän turvautuu liikaa työpastajaan. Työpastaja voi tehdä ohjausta myös esimerkkien, kokemusten ja tarinoiden avulla, joka voi toimia onnistuessaan uusien näkökulmien avaajana. Oli tarina todellinen tai keksitty, niihin tulee kuitenkin kiteytyä olennaisia asioita käsiteltävästä teemasta, joista uusi työntekijä voi oppia. On hyvä kiinnittää huomiota tarinoiden teemaan, koska vaarana on, että uusi työntekijä kokee, etteivät ne kosketa häntä tai liity

mitenkään hänen tilanteeseensa. Näiden edellä mainittujen lisäksi jokainen uusi työntekijä tarvitsee kannustusta ja rohkaisua perehdytyksen jokaisessa vaiheessa. Erityisen tärkeää se on kuitenkin siinä vaiheessa, kun hän aloittaa itsenäisen työskentelyn. Kannustavan ja rohkaisevan ohjaustyylin tarkoituksena on onnistumisten ja vahvuuksien esiintuomisen kautta tukea uuden työntekijän itsetuntoa. Todellisuudessa kuitenkin harvoin opitaan yhdellä tyylillä, vaan usein tasavahvoja oppimistyyliä on kaksi tai vaihtoehtoisesti yksi tyyli on muita heikompi. (Kupias & Peltola 2009, 124, 147-149.)

Yrityksessä toteutettavan perehdytyksen tyyliin vaikuttaa se, mitkä asiat ovat niitä, jotka on tarkoitus säilyttää (sopeuttava) ja minkä asioiden kehittämiseen uuden työntekijän toivotaan osallistuvan (dialoginen) sekä millainen tasapaino näiden perehdyttämistyylien välillä vallitsee (Kupias & Peltola 2009, 30, 107). Lisäksi on huomioitava työnopastajan aikaisempi osaaminen, perehdytettävän luonne, sekä hänen omat oppimistaitonsa mukaan lukien reflektointitaidot ja itseohjautuvuus. (Kupias & Peltola 2019, 116.) Kun edellä mainitut seikat on huomioitu ja siihen lisätään tarjolla olevat perehdyttämisen materiaalit, tieto ja osaaminen, syntyy uudelle työntekijälle sopiva perehdytyksen tarjooma, jonka myötä perehdyttäjä ja uusi työntekijä rakentavat yhdessä perehtymisprosessin (Kupias & Peltola 2009, 36).

Kohdeyksikössä työnopastajan antama perehdytys on ollut hyvin pitkälle sopeuttavaa, jolloin tarkoituksena on ollut opettaa uudelle työntekijälle jokin yksittäinen tehtävä tai toimintamalli. Dialogisuutta on käytetty jonkin verran silloin, kun uusi työntekijä on ollut ensimmäisiä kertoja asiakasrajapinnassa soveltamassa opittua käytäntöön. Näissä tilanteissa käydyt keskustelut ovat mahdollistaneet myös työnopastajalle tilaisuuden saada uutta näkemystä ja mahdollisesti uusia keinoja tehdä työtään. Käänteistä valmennusta on kohdeyksikössä käytetty hyvin vähän, vaikka laajana sosiaalialan toimijana sitä voitaisiin hyödyntää systemaattisemminkin. Koska perehdyttämisen vastuu ja käytännön suunnittelu on ollut esimiehen tehtävä, on työnopastajan tehtävä ollut vain jokin pienempi osa perehdytysprosessia. Tähän ollaan nyt hakemassa muutosta valtakunnallisessa perehdytyksen kehittämisessä, jossa vastuuta on tarkoitus jakaa enemmän työnopastajalle ja tähän näkökulmaan myös tämä työ pohjautuu.

4.9 Perehdytyksen suunnittelu

Koska jokainen työpaikka ja -tehtävä, työyhteisö ja työntekijä ovat erilaisia, tuo tämä ison haasteen perehdytyksen suunnitteluun ja toteutukseen. On haastavaa löytää selkeä perehdytysmalli, joka toimisi kaikissa tilanteissa, olisi yksinkertainen ja tehokas, mutta silti yksilöllinen ja joustava prosessi. (Eklund 2018, 14.) Hyvän perehdytyksen pohjana on perusrunko, joka on kyseisessä yrityksessä kaikille sama ja takaa näin, että perehdytyksen aikana käydään kaikki tarvittavat perusasiat läpi. Tuloksekas perehdytysrunko perustuu perehdyttämisen tavoitteisiin ja sitä voidaan soveltaa sujuvasti kaikkien uusien työntekijöiden perehdyttämisessä. (Hietala ym. 2019, 193-194.) Perehdyttämisen tavoite tulee olla työn hallinta ja laadukas tuote tai palvelu (Kauhanen 2012, 151). Lisäksi perehdytysprosessille voidaan antaa valtavasti erilaisia tavoitteita, kuten tukee organisaation strategiaa, tukee uuden työntekijän ammatillista ja henkilökohtaista kehittymistä, vahvistaa työn merkityksen kokemista ja vuorovaikutuksen laatua (Eklund 2018, 30). Tähän päästään parhaiten ajattelemalla perehdytystä monivaiheisena opetus- ja oppimistahtumana, jossa työtehtävien opettamisen lisäksi huomioidaan myös omatoimisuuteen kannustaminen ja sisäisen yrittäjähengen omaksuminen (Kauhanen 2012, 151).

Perehdytysuunnitelmaa tehdessä tulee kiinnittää huomiota riittävän selkeään vastuunjakoon ja resurssien saatavuuteen. Vaikka perehdytysprosessi olisi luonteeltaan vapaamuotoinen ja joustava, on selkeä vastuunjako tärkeä, jotta jokainen perehdyttäjä voi valmistautua tehtäväänsä. (Eklund 2018, 140.) Hyvin rakennettu perehdytysuunnitelma ja sen toteuttamiseen sitoutunut henkilöstö on arvokas resurssi yritykselle ja lisää näin uuden työntekijän työpaikkaan jäämisen todennäköisyyttä (Baldwin 2016, 29).

Ammattimaisessa perehdytysprosessissa huomioidaan perehdytettävän tausta ja osaaminen, sekä vuorovaikutteisuus, jonka seurauksena saadun palautteen perusteella prosessia kehitetään jatkuvasti (Hietala ym. 2019, 193-194). Perehdytysuunnitelmaa kannattaa ajatella aktiivisena dokumenttina, joka elää koko perehdytysprosessin ajan (Häikiö 2015). Eklundin (2018) mukaan perehdytysprosessissa tulee huomioida oikeudenmukaisuus, tasalaatuisuus ja läpinäkyvyys; toisin sanoen, että uusi työntekijä ymmärtää mistä prosessi koostuu ja miten hän voi siihen itse vaikuttaa. Tällä on

puolestaan suuri vaikutus siihen, kuinka valmiita he ovat sitoutumaan. (Eklund 2018, 30.) Hyvä perehdytys luo siis pohjan vankalle sitoutumiselle, joka kantaa myös vaikeiden aikojen yli (Hietala ym. 2019, 193-194).

Perehdyttämisen suunnittelu alkaa ennen uuden työntekijän saapumista, jolloin tarkistetaan käytössä oleva perehdytysmateriaali ja tarvittaessa päivitetään se. Perehdyttämishjelmassa on huomioitava uuden työntekijän rooli, tehtävät, osaaminen ja kokemus, sekä pohdittava, millaista perehdyttämistä tarvitaan ja miten se totutetaan? (Aarnikoivu 2013, 71-72.) Esimerkiksi kokenut työntekijä on jo tottunut työskentelemään erilaisissa työtehtävissä ja työyhteisöissä, kun taas nuori työntekijä voi tarvita enemmän tietoa perusasioista (Österberg 2015, 116-117). Perehdytysuunnitelman kokonaisrunkoa tehtäessä tulee miettiä:

1. Perehdytyksen tavoitteet; mitkä ovat työn tärkeimmät tavoitteet, tehtävät ja työvälineet.
2. Mikä on perehdytyksen keskeinen sisältö, mitä asioita opastukseen sisällytetään.
3. Mitkä asiat käydään perusteellisemmin läpi ja mitkä voidaan jättää pinnallisemmiksi.
4. Miten sisältö ja perehdytyksen kokonaisuus jaksotetaan, jotta asiasisällöt on jäsenneilty loogiseksi kokonaisuudeksi. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Näiden lisäksi tulee hoitaa kuntoon uuden työntekijän työtilat ja työvälineet. Esimies tai hänen nimeämänsä perehdyttämisen vastuhenkilö laatii perehdyttämisaikataulun, jonka avulla seurataan perehdyttämistä ja sen edistymistä osa-alueittain. Ennen uuden työntekijän saapumista voidaan hänen toimenkuvansa huomioiden pohtia, mitä tietoa organisaatiosta ja työstä hän erityisesti tarvitsee ja tulisiko osa niistä antaa jo etukäteen, jotta hän voi alustavasti saada mielikuvan uudesta työpaikasta. (Aarnikoivu 2013, 71-72.)

Uuden työntekijän aloittaessa kaikkien arkea helpottaa, mitä nopeammin hän pääsee osaksi työyhteisöä ja sen arkea (Hietala ym. 2019, 196). Ensimmäisenä työpäivänä uusi työntekijä tulee aina olla vastaanottamassa ja perehdyttäminen aloittaa keskustelulla, jonka päämääränä on keskinäinen tutustuminen ja perehdytysohjelman esittely (Österberg 2015, 116). Hänelle on hyvä kertoa, mitä häneltä odotetaan ja tiedustella

myös hänen odotuksiaan, näin hänet saadaan kokemaan itsensä tuottavaksi heti alusta alkaen (Hietala ym. 2019, 196). Uudelle työntekijälle esitellään toimenkuvaus, perehdytyksen aikataulu ja kerrotaan vaihe, jossa häneltä odotetaan itsenäisiä tuloksia. Lisäksi tuodaan esille hänen roolinsa yrityksen tavoitteiden ja strategian toteuttamisessa. (Österberg 2015, 116.) Perehdytyssuunnitelman aikataulua laadittaessa on myös hyvä huomioida, että uusi työntekijä haluaa todennäköisesti päästä nopeasti käsiksi konkreettisiin töihin eikä istua pelkästään passiivisena tiedon vastaanottajana. Tällöin perehdytysohjelma tulee laatia niin, että siinä on rytmitetty informaatio ja sen toteuttaminen käytännössä esimerkiksi asiakasrajapinnassa mahdollisimman pian. (Hietala ym. 2019, 199.)

Ensimmäisellä viikolla perehdytysohjelma voi olla melko tiiviskin, kun vain huomioidaan uuden työntekijän kyky omaksua tietoa lyhyessä ajassa. Aluksi kannattaa keskittyä kokonaisuuksien hahmottamiseen ja siihen, mistä löytyy lisätietoa. Ensimmäisen kuukauden ajan toteutetaan perehdytyssuunnitelmaa, jolloin myös päävastuu perehdyttämisestä siirtyy vähitellen perehtyjälle itselleen. (Kupias & Peltola 2009, 106-107.)

Koska esimies on kohdeyksikössä huolehtinut perehdytyksestä pääsääntöisesti, on myös työntekijän vastaanottaminen ja ensimmäisten päivien ohjelman järjestäminen ollut hänen hoidossaan. Esimies luonnollisesti järjestää käytännön asiat, kuten käyttäjätunnukset, avaimet, käyttöluvat yms. Työnohjaaja ei perinteisesti ole osallistunut perehdytyssuunnitelman tai -aikataulun laadintaan, vaan ollut mukana myöhemmässä vaiheessa, kun perehdytyksessä on esimerkiksi käytännön ohjausta vaativa tilanne.

Kohdeorganisaatiossa on olemassa perehdytyksen yleiset verkkosivut sisäisessä verkossa (Sinetti.fi). Siellä on tietoa perehdyttämisestä niin esimiehille kuin perehdyttäjillekin. Perehdytyksen tueksi kyseisillä sivuilla on perehdytyssuunnitelmapohja, perehdytyksen muistilista sekä palveluneuvojan perehdytyksen ensimmäisten viikkojen ohjelmarunko. Näiden lisäksi verkko-oppimisympäristössä (Velmu) on osio perehdyttäjälle. Tällä hetkellä työnohjaajalla on käytössään vain nämä materiaalit ja esimiehellään mahdollisesti saamansa suullinen ohjeistus, joiden perusteella hänen tulee suoriutua tehtävästään. Näihin materiaaleihin palataan tarkemmin luvussa 7, jossa dokumenttien sisältöä analysoidaan.

4.10 Perehdytys- ja loppukeskustelu

Jotta voidaan varmistaa, että edellytykset uuden työntekijän työn hoitamiselle ja kehittymiselle ovat kunnossa, voidaan käydä perehdytyskeskusteluja. Perehdytyskeskustelut voidaan mieltää kehityskeskustelujen kaltaisiksi ja ne tulee aikatauluttaa etukäteen, jotta niihin on mahdollisuus valmistautua. Eklundin (2018) mukaan perehdytyskeskusteluun osallistuu uuden työntekijän lisäksi se henkilö, esimerkiksi työnopastaja, esimies, mentori tai kollega, jonka kanssa on oleellisinta käydä tämän tyyppinen keskustelu. Esimiehen tulee aina olla ajan tasalla perehdytyksen tilanteesta, mutta ei välttämätöntä osallistua jokaiseen perehdytyskeskusteluun. Keskustelukäytännön tulee sopia yrityksen kulttuuriin ja olla linjassa sen muiden johtamiskäytänteiden kanssa. Se, kuinka paljon tällaisia keskusteluja tarvitaan tai käydään, riippuu työtehtävästä ja yrityksen toimintatavoista. (Eklund 2018, 122-123.)

Jotta varmistutaan siitä, että uusi työntekijä on perehdytetty kaikkiin olennaisiin asioihin, on hänen kanssaan hyvä käydä myös loppukeskustelu sovitun ajan kuluessa, jossa pyydetään palautetta perehdytysvaiheen toteutuksesta (Ahokas & Mäkeläinen 2013; Aarnikoivu 2013, 72; Hietala ym. 2019, 197). Lisäksi se toimii seurannan ja arvioinnin työkaluna, jolla voidaan varmistaa määriteltyihin tavoitteisiin pääseminen (Ahokas & Mäkeläinen 2013). Näin voidaan tarkastaa myös, että uudella työntekijällä on yrityksen kannalta riittävät mahdollisuudet onnistua työssään ja onko perehdytys ollut riittävän tasokas (Kupias & Peltola 2009, 107). Tarvittaessa voidaan antaa lisäopastusta ja pitää uusi keskustelu (Ahokas & Mäkeläinen 2013). Yrityksessä on tärkeä huomioida, että uuden työntekijän kokemukset ja kehitysehdotukset ovat arvokasta tietoa, jota voi hyödyntää perehdytysprosessin kehittämisessä, sillä usein uusilla työntekijöillä on toimintatapoihin tuore näkökulma (Hietala ym. 2019, 197).

Perehdytys- ja loppukeskustelut ovat kohdeyrityksessä olleet esimiehen vastuulla ja hän on käynyt keskusteluja erillisesti sekä uuden työntekijän että työnopastajan kanssa. Keskustelut on aikataulutettu suuntaa antavasti niin perehdytysuunnitelmaan kuin palveluneuvojien ensimmäisten viikkojen ohjelmarunkoonkin.

4.11 Kriittiset hetket ja sudenkuopat

Jo ensimmäinen työpäivä on merkitykseltään aivan erityinen uudelle työntekijälle, koska hän on odottanut sitä kovasti ja nyt se on vihdoinkin käsillä. Yrityksen tulee omilla toimillaan viestittää, että uuden työntekijän ensimmäinen päivä on myös siellä merkittävä. Vaikka uutta työntekijää olisi odottamassa perusteellinen perehdytysohjelma, hienot pelit ja vehkeet, voi hän vetää pitkälle ulottuvia johtopäätöksiä, mikäli pettyy ensimmäisenä päivänä saamaansa huomioon tai esimerkiksi työnopastaja toimii taitamattomasti perehdyttämistilanteessa. Tällaisia kriittisiä hetkiä on oikeastaan koko perehdytysjakson aika, koska perehdyttämiskokonaisuuden hyvyys tai huonous punnitaan lopullisesti vasta yksittäisissä perehdytystilanteissa, jotka epäonnistuessaan voivat johtaa jopa uuden työntekijän irtisanoutumiseen. (Kupias & Peltola 2009, 140; Hietala ym. 2019, 198-199.)

Toisinaan uuden työntekijän niskaan kaadetaan kerralla liian paljon ja nopeasti tietoa, jota tulisi osata säädellä, koska kukaan ei kuitenkaan pysty omaksumaan tietoa määrättömästi. Tämä tulisi huomioida perehdytyksen aikataulutuksessa, josta ei saa tehdä liian tiukkaa minuuttiaikataulua eikä se saa olla rakennettu liiaksi muiden henkilöiden kalenterien mukaisesti. Vaarana tässä on, että koko suunnitelma romahtaa ja käy käytökelvottomaksi. (Hietala ym. 2019, 199.)

Mikäli yrityksessä huolehditaan hyvästä perehdyttämisestä, se vaikuttaa merkittävästi sekä perehdyttäjän että uuden työntekijän sitoutumiseen ja työhyvinvointiin. Toisaalta hyvän perehdytyksen laiminlyönti vaikuttaa suoraan työskentelyyn ja kokemukseen yrityksestä työnantajana. Yleinen haaste hyvälle perehdytykselle on kiire, josta vastuu on sekä yksilöllä että yrityksellä; mistä riittävästi aikaa perehdyttämistyölle. Tämä tulee käydä selkeästi ilmi johdon perehdyttämisen linjauksesta. (Eklund 2018, 144.)

Myös yllättäviin tilanteisiin, esimerkiksi perehdyttäjän sairastumiseen, on hyvä varautua etukäteen. On hyvä miettiä varasuunnitelma siitä, kuka tällaisessa tilanteessa hoitaa minkäkin osa-alueen ja miten tämä vaikuttaa perehdyttämisohjelman eteenpäin viemiseen jatkossa. (Österberg 2015, 119.)

5 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO

5.1 Tutkimusstrategia

Tutkimuksessa tulee aina olla tutkimusongelma, joka voi olla esimerkiksi jonkin asian kehittäminen tai muutoksen aikaansaaminen, johon etsitään ratkaisua erilaisilla tutkimusmenetelmillä. Tutkimusotteeksi kutsutaan laajempaa lähestymistapaa, joka pitää sisällään erilaisille otteille tyypilliset tiedonkeruun, analysoinnin ja tulkinnan menetelmät. Lähestymistavan valinnan myötä tutkijan tulee tehdä edetessään ratkaisuja etenemissuunnasta eli menetelmistään. Jokainen ratkaisu tehdään sen mukaan, miten se soveltuu kyseiseen tilanteeseen ja miten se sopii seuraavan vaiheen menetelmään. Lähestymistavat jaotellaan yleisesti laadullisiin (kvalitatiivinen) ja määrällisiin (kvantitatiivinen) tutkimuksiin. Näistä eriteltyinä ovat case-, kehittämis- ja konstruktiiivinen tutkimus, joita pidetään yleisesti omina tutkimusstrategioina eikä menetelmäkokonaisuuksina. Tämä johtuu siitä, että niillä ei ole omaa metodologiaansa, vaan ne hyödyntävät laadullisia ja määrällisiä tutkimusmenetelmiä. (Kananen 2013, 22-23.)

Tämän kehittämistyön tutkimusstrategiaksi valikoitui case-tutkimus (tapaustutkimus). Se soveltuu hyvin sellaisen kehittämistyön lähestymistavaksi, jonka kohteena voi olla esimerkiksi yritys tai sen osa, tuote, palvelu, toiminta tai prosessi. Case-tutkimukselle ominaista on pyrkimys tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkimuksen kohteesta sen todellisessa tilanteessa ja toimintaympäristössä, yrittämättä liikaa yksinkertaistaa sitä. Siinä on tärkeämpää saada selville suppeasta kohteesta paljon kuin laajasta joukosta vähän, eli ei pyritä tilastolliseen yleistämiseen. Oleellista case-tutkimuksessa on, että kohde ymmärretään tietyntyyppisenä kokonaisuutena, tapauksena. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 52-53.)

Tämän kehittämistyön tavoitteena on selvittää kyselyllä Kelan Läntisen asiakaspalveluryhmän esimiehiltä, työnopastajilta ja uusilta työntekijöiltä, miten he ovat kokeneet työnopastajan käytön perehdyttämisessä lähinnä vastuun ja tehtävien jakautumisen sekä hyvän perehdytyksen näkökulmasta. Missä perehdyttämisessä on onnistuttu ja missä on kehitettävää. Lisäksi selvitetään, millainen heidän mielestään on hyvä

työnopastaja. Uusiksi työntekijöiksi tässä voidaan ajatella enintään vuoden palveluasiantuntijana toimineet, koska heillä on vielä muistissa perehdytysaika ja kuitenkin jo kokemusta työskentelystä palveluasiantuntijan tehtävissä. Tässä kehittämistyössä rajattu kohde eli tapaus on kohdeorganisaation tietty alueellinen ryhmä ja sen sisällä tutkimuksen aiheeseen liittyvät henkilöt eli Kelan Läntisen asiakaspalveluyksikön perehdytykseen osallistuneet esimiehet, työnopastajat ja perehdytettävät.

Case-tutkimustyö alkaa kirjallisuuteen tutustumalla, jonka avulla tutustutaan myös omaan lähestymistapaan vertailemalla omia ajatuksia toisten ajatuksiin. Olennaista on löytää ne taustat ja menetelmät, joiden pohjalta on käsitelty samantapaisia ongelmia kuin omassa tehtävässä. (Ojasalo, ym. 2015, 52-54.) Case-tutkimuksessa tiedonlähteinä voidaan käyttää olemassa olevia dokumentteja, kuten kirjallisuutta, muistioita ja erilaisia raportteja sekä haastatteluja eri muodoissa tai kvantitatiivisen tutkimuksen kyselyä. Kanasen (2013) mukaan case-tutkimus on usein sekoitus laadullista ja määrällistä tutkimusta (Kananen 2013, 16, 23.)

Tässä kehittämistyössä käytettävät kyselyt perustuvat kirjallisuudesta tehtyyn pohjakartoitukseen. Kysymyksien ja niistä saatujen vastausten avulla saadaan selvyys kohdeorganisaation tämän hetkisestä perehdytyksen tilanteesta ja kehitystoiveista. Näiden avulla voidaan luoda työnopastajan ohjeistusta, joka auttaa työnopastajaa oman roolinsa ymmärtämisessä ja tehtävässään alkuun pääsemisessä. Kehittämistyössä on siis myös konstruktivisen tutkimuksen piirteitä, koska työn tarkoituksena on luoda konkreettinen tuotos: työnopastajan ohjeistus. Ojasalon ym. (2015) mukaan konstruktiviselle tutkimukselle on ominaista käytännönläheinen ongelmanratkaisu, joka syntyy olemassa olevan teoreettisen tiedon ja uuden empiirisen eli käytännöstä kerättävän tiedon avulla. Konstruktiviseen tutkimukseen kuuluu yleisesti kehitettyjen mallien toteutus ja testaus. (Ojasalo ym. 2015, 65.) Tämän kehittämistyön puitteissa ei kuitenkaan testata ohjeistusta käytännössä, koska se ei ole resurssien vuoksi mahdollista, joten tutkimusta ei voida pitää konstruktivisena. Tämän lisäksi tutkimus ja siitä johdetut kehitysehdotukset ja ohjeistus on tarkoitus saada valmiiksi mahdollisimman pian, jolloin ne voivat palvella myös meneillään olevaa valtakunnallista perehdyttämisen kehitystyötä.

Kun tutkimuksessa käytetään useampia menetelmiä, voidaan puhua monistrategisesta tutkimuksesta (Kananen 2015, 76). Tämän työn tutkimuksen pohjana käytetään case-tutkimuksen tutkimusmenetelmistä teoriakirjallisuutta, dokumentteja ja pääosin laadullisia kysymyksiä sisältävää kyselyä. Lisäksi näin saatujen tietojen pohjalta tuotetaan konstruktiiiviselle tutkimukselle ominainen konkreettinen tuotos. Tästä muodostuu monistrateginen kokonaisuus, jonka tuloksena saadaan vastaus kehittämistyön pääkysymykseen: Mitä asioita tulee huomioida, kun työtehtäväksi annetaan työnopastus?

5.2 Tiedonkeruumenetelmät

Tutkimukset koostuvat erilaisista menetelmistä, niiden valinnoista ja käytöstä. Menetelmien kokonaisuudella pyritään löytämään vastaus tutkimusongelmaan mahdollisimman uskottavasti, luotettavasti ja totuudenmukaisesti. Jotta tarvittava aineisto saadaan kerättyä, tarvitaan tietoa, jota kerätään erilaisilla aineistonkeruumenetelmillä. Nämä kerätyt aineistot käsitellään analyysimenetelmillä tutkimusongelman ratkaisun saamiseksi. (Kananen 2015, 80.)

Tiedonkeruumenetelmät valikoituivat valitun tutkimusstrategian case-tutkimuksen kautta. Ensin tutkimuksessa tutustuttiin teoria-aineistoon hyvän kokonaiskuvan saamiseksi aiheesta. Seuraavissa alaluvuissa kerrotaan muista tutkimuksessa käytettävistä aineistoista eli dokumenteista ja tutkimusmetodiksi valitusta kyselystä.

5.2.1 Dokumentit

Laadullisen tutkimuksen yhtenä tiedonkeruumenetelmänä voidaan käyttää dokumentteja. Dokumentit ovat erilaisia ilmiöön liittyviä tekstejä, joiden avulla voidaan hakea ratkaisua tutkimusongelmaan. Tällaisia voivat olla esimerkiksi kirjeet, muistiot, päiväkirjat, tilastot, pöytäkirjat, äänitteet, valokuvat, verkkosivut, blogit tai mikä tahansa kirjallinen tuotos, jolla voi olla merkitystä tutkimuksen kannalta. (Kananen 2015, 81.) Dokumenttianalyysissa pyritään tekemään päätelmiä kirjalliseen muotoon saatetusta erityisesti verbaalisesta, symbolisesta tai kommunikatiivisesta aineistosta. Dokumenttien järjestelmällisen analysoinnin tavoitteena on luoda sanallinen ja selkeä kuvaus

tutkittavasta ja kehitettävästä asiasta sekä informaatioarvon lisääminen. Sen vahvuutena on sen sidonnaisuus asiayhteyteen eli tutkittavaan ilmiöön sen luonnollisessa ympäristössä. Sitä voidaan käyttää myös sellaisten valmiiden aineistojen analysoinnissa, joita ei ole alun perin tarkoitettu tutkimusta varten. (Ojasalo, ym. 2015, 136.) Se, mitä dokumenteista etsitään ja hyödynnetään, riippuu tutkimuskohteesta ja ongelmasta. Dokumentteja käytettäessä tulee pohtia muun muassa kuka ne on tehnyt ja kenelle, milloin ja millaisin tavoittein sekä mitä asioita niistä puuttuu, sillä se saattaa olla tärkeämpi asia kuin se, mitä dokumenttiin on kirjoitettu. (Kananen 2015, 158.)

Tässä kehittämistyössä dokumenteiksi luokiteltavaa materiaalia ovat sisäiset verkkosivut (Sinetti.fi) ja sieltä löytyvät perehdytyksen materiaalit: Perehdytysuunnitelmapohja, Perehdytyksen muistilista ja Palveluneuvojen perehdytyksen ensimmäisten viikkojen ohjelmataru sekä verkko-oppimisympäristö Velmu, jossa on perehdytyksen koulutus. Näiden materiaalien tarkempaa sisältöä esitellään luvussa 7, jossa kerrotaan tutkimuksen tuloksia.

5.2.2 Kyselyt

Vaikka case-tutkimus on tyypillisesti kvalitatiivinen menetelmä, voidaan sitä käyttää myös kvantitatiivisten menetelmien kanssa, jolloin se usein edeltää kyselytutkimusta. Tällöin case-tutkimus palvelee kysymysten muotoilua sopiviksi ja kyselylomakkeen testausta. (Piekkari & Welch 2011, 183-184.) Kyselytutkimus määritellään niin, että tutkija esittää vastaajalle kysymyksiä kyselylomakkeen välityksellä. Kyselylomake on mittausväline, joka soveltuu monenlaisiin tutkimuksiin ja tieteen aloille. Kysely eroaa haastattelussa siinä, että kyselylomakkeen tulee olla toimiva myös ilman haastattelijan läsnäoloa. Kyselytutkimuksen tyylisiä (haastattelu tai kyselylomake) riippumatta niitä yhdistää samantyyppiset mittarit ja menetelmät. Mittareilla tarkoitetaan kysymysten ja väitteiden kokoelmaa, jolla pyritään mittaamaan erilaisia moniulotteisia ilmiöitä kuten asenteita ja arvoja. Kyselytutkimus usein mielletään määrälliseksi tutkimukseksi, mutta samassa tutkimuksessa voidaan hyödyntää myös laadullista lähestymistapaa. Sanallisia vastauksia analysoidaan laadullisilla menetelmillä, mutta saatuja tuloksia voidaan esittää tiivistäen myös määrällisillä menetelmillä. Tärkeintä kuitenkin on valita tarkoituksenmukainen lähestymistapa sen ilmiön tutkimiseen, josta on kiinnostunut. (Vehkalahti 2014, 11-13.)

Kyselytutkimuksen koko onnistuminen riippuu suurelta osin lomakkeesta, joten se on syytä suunnitella huolellisesti (Vehkalahti 2014, 20). Kyselylomakkeen on mitattava juuri sitä, mitä sen teoreettisilla käsitteillä väitetään mittaavan. (Vilka 2015, 102). Hyvässä kyselylomakkeessa toteutuu sekä sisällölliset että tilastolliset näkökohdat. Mittausvaiheeseen kannattaa panostaa, sillä tehdyt ratkaisut vaikuttavat myös tutkimuksesta tehtävien johtopäätösten luotettavuuteen. (Vehkalahti 2014, 17, 20). Kyselytutkimuksessa, jossa tutkija ei itse ole paikalla, on myös tärkeää kiinnittää huomiota tutkimuksen instruktioon eli vastausohjeeseen. Ohjeen tulee olla tarkka, mutta kuitenkin lyhyt ja napakka. (Valli 2018, 99.)

Vallin (2018) mukaan internetissä tehtävällä kyselyllä on se hyvä puoli, että sillä voidaan varmistaa, että vastaaja vastaa jokaiseen kysymykseen eikä häntä päästetä eteenpäin ennen sopivan vaihtoehdon tai kirjallisen vastauksen antamista. Huonoa on kuitenkin se, että vastaajasta voi tuntua, ettei hänellä ole riittävän varmaa mielipidettä asiaan, jotta voisi vastata kaikkeen. Tämä voi johtaa vastaajan suuttumiseen, jolloin hän voi jopa jättää vastaamatta koko kyselyyn. (Valli 2018, 102.)

Tässä kehittämistyössä kyselytutkimuksen tekeminen sähköisesti on käytettävissä olevien resurssien ja olemassa olevien olosuhteiden vuoksi paras vaihtoehto. Tutkimukseen ei ollut mahdollisuutta saada tutkittavien yhteystietoja etukäteen vaan järjestyksi sovittiin, että kyselyt tulee lähettää yksikön esimiehille, jotka välittävät ne muille kohdehenkilöille. Näin ollen myös haastattelu mahdollisuus sulkeutui pois. Myöskään kyselyn lähettämistä kaikille kohdeyksikön työntekijöille ei voitu pitää hyvänä vaihtoehtona, koska sähköpostia tulee päivittäin paljon, jolloin on suurempi riski, että halutut kohdehenkilöt eivät ymmärrä vastata kyselyyn. Myös olosuhteiden vuoksi haastattelu ei olisi tullut kysymykseen, koska tutkimusaineistoa pyrittiin keräämään lyhyessä ajassa mahdollisimman paljon ja lisäksi fyysinen sijainti olisi rajoittanut haastattelujen toteuttamista. Sähköistä kyselytutkimusta puolsi myös se, että aineistosta haluttiin saada mahdollisimman laajasti esille eri osa puolten näkökulmat ja näin myös oletettavan kohderyhmän suuruuden vuoksi vain sähköinen kyselytutkimus oli resurssien puolesta mahdollisuus järjestää.

Tutkimuksessa käytetään Forms-ohjelmaa sen helppokäyttöisyyden vuoksi. Sen kautta on mahdollista jakaa kyselylinkki halutuille vastaajille, joka palvelee tätä tutkimusta, koska kaikki kyselylinkit jaetaan vain osalle tutkittavista eli esimiehille ja he välittävät työnopastajien ja perehdytettävien linkit edelleen kohdehenkilöille.

Kyselylomakkeita on kolme hieman erilaista, omansa esimiehille (liite 1), työnopastajille (liite 2) ja perehdytettäville (liite 3). Kyselylomakkeisiin on tarkoitus saada vastaus kaikilta kohdeyksikön kuudelta esimiehellä ja kaikilta työnopastajilta sekä uusilta perehdytettäviltä työntekijöiltä. Uusiksi työntekijöiksi tässä on määritelty henkilöt, jotka ovat työskennelleet alle vuoden asiakaspalvelun palveluasiantuntijoina. Kyselyä tehtäessä työnopastajien ja perehdytettävien määrä ei ole selvillä. Kyselyn liitteenä lähetetään myös saatekirje, joka liitteenä 4.

Jokainen kyselylomake on suunniteltu samojen teemojen ympärille, jotka pohjautuvat tutkimuskysymyksiin. Näin saadaan eri osapuolten näkemykset samoihin aiheisiin tuotua esille. Taulukossa 1 on esitelty kehittämistyön aineistonkeruu kokonaisuudessaan.

Taulukko 1. Kehittämistyön aineistonkeruu.

Miten aineistoa kootaan?	Tietolähteet	Millaista tai mitä tietoa haetaan?
Dokumentit	<ul style="list-style-type: none"> - Sisäiset verkkosivut (Sinetti.fi) -- Perehdytyksen työtila -- Perehdytyksen verkkosivu - Perehdytysuunnitelmapohja - Perehdytyksen muistilista - Perehdyttäjän verkkokurssi - Palveluneuvojen perehdytyksen ensimmäisten viikkojen ohjelmarunko 	<ul style="list-style-type: none"> - Mitä on hyvä perehdytys? - Mitä hyvää ja mitä kehitettävää nykyisessä perehdytyksessä on? - Mitkä ovat esimiehen ja työnopastajan roolit perehdytyksessä? - Millainen on hyvä työnopastaja?
Kyselyt	<p>Esimies: Kysymys nro: 1, 2</p> <p>Kysymys nro: 3, 4, 9</p> <p>Kysymys nro: 8 Kysymys nro: 7</p> <p>Kysymys nro: 5, 6</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Työnopastajien ja perehdytettävien määrä - Mitä hyvää ja mitä kehitettävää nykyisessä perehdytyksessä on? - Koulutuksen tarve? - Millaisia toiveita on esimiehen ja työnopastajan roolien jakautumisesta perehdytyksessä? - Millainen on hyvä työnopastaja?
	<p>Työnopastaja: Kysymys nro: 1 Kysymys nro: 2, 10</p> <p>Kysymys nro: 4, 6, 7 Kysymys nro: 9</p> <p>Kysymys nro: 3, 8</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Työkokemus aika - Mitä hyvää ja mitä kehitettävää nykyisessä perehdytyksessä on? - Koulutuksen tarve? - Millaisia toiveita on esimiehen ja työnopastajan roolien jakautumisesta perehdytyksessä? - Millainen on hyvä työnopastaja?
	<p>Perehdytettävä: kysymys nro: 1 Kysymys nro: 2, 3, 6, 8</p> <p>Kysymys nro: 4, 5</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Työssäolo aika - Mitä hyvää ja mitä kehitettävää nykyisessä perehdytyksessä on? - Millainen on hyvä työnopastaja?

5.3 Aineiston analysointi

Tutkimuksen yhteydessä kerätty aineisto käsitellään aineistolle tyypillisillä analyysimenetelmillä. Toiset aineistot ovat sidottu tarkemmin tiettyyn analyysimenetelmään, kun taas toisia aineistoja voidaan käsitellä vapaammin useammalla analyysimenetelmällä. Laadullista aineistoa on usein monissa eri muodoissa, jolloin ainoa menetelmä, jolla niitä voidaan käsitellä yhdellä kertaa on, että tutkija kuuntelee, katselee ja lukee

aineistoja ja näin pyrkii löytämään siitä oleelliset tiedot tutkimuskysymysten kannalta. (Kananen 2015, 83, 160.)

Laadullisen aineistoanalyysin tarkoituksena on, että tutkija saa sen avulla ratkaistua tutkimusongelman eli saa ymmärryksen ja hyvän selityksen ilmiöstä. Kerättyä aineistoa analysoidaan lukemalla sitä useampaan kertaan ja yrittämällä näin ymmärtää, mitä se viestii. Laajoja aineistoja voidaan yhteismitallistaa, mutta suppeiden aineistojen osalta yhteismitallistamista ei välttämättä tarvita, koska aineisto voidaan hallita lukemalla. (Kananen 2015, 161-162.)

Aineistoa voidaan tulkita aineisto- tai teoriapohjaisesti tai niiden yhdistelmällä. Aineistopohjaisessa tulkinnassa teksti jaotellaan asiasisältöihin ja sisällöille annetaan nimet, jotka perustuvat aineistoon. Teorialähtöisessä analyysissä pyritään sovittamaan olemassa olevia käsitteitä aineistoon eli katsotaan, löytyykö aineistosta teorian oletamia tekijöitä tai käsitteitä. Teoriat ja käsitteet kuvaavat olemassa olevaa ilmiötä, joten niistä johdettuja teemoja etsittäessä, voidaan saada aineistolle selityksiä ja ymmärrystä. (Kananen 2015, 171-172.)

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää myös sisällönanalyysiä, joka voidaan ymmärtää väljänä metodisena viitekehyksenä, jonka avulla on mahdollista tarkastella aineistoa monipuolisesti. Sen toteuttamisessa on tällöin tunnistettavissa sekä aineistolähtöisiä että teorialähtöisiä piirteitä. Sisällönanalyysi perustuu tulkintaan ja päättelyyn, jossa empiirisestä aineistosta pyritään kohti käsitteellisempää ymmärrystä tulkittavasta ilmiöstä. Sisältöanalyysin käytännön toteutus tapahtuu vaiheittain: analyysiyksikön valinta, aineistoon tutustuminen, aineiston pelkistäminen, aineiston kategorisointi ja tulkinta. Sisällönanalyysi on monivaiheinen, jossa edellä kerrotut vaiheet esiintyvät samanaikaisesti ja niiden tulkintaa tapahtuu koko prosessin ajan. Analyysin tavoitteena on tiivistämisen ja pelkistämisen avulla järjestää aineisto selkeään muotoon säilyttäen sen informaatioarvo. Tämä on välttämätöntä, sillä sellaisenaan rikas aineisto on hajanaista. Tutkijan tulee pyrkiä luomaan hajanaisesta aineistosta mielekästä, selkeää ja yhtenäistä informaatiota sisältävä kokonaisuus, josta hän voi tehdä ilmiön tutkimisen kannalta tarvittavat johtopäätökset. (Puusa 2011, 117.)

Usein aineiston pelkistämistä ohjaa tutkimustehtävä, jonka avulla laajaa aineistoa rajataan esimerkiksi luokittelemalla havaintoja. Luokittelussa analyysiyksiköt ryhmitellään ennalta määriteltyihin kategorioihin. Tätä voidaan kutsua myös teemoitteluksi. Teemoittelussa keskitytään tarkastelemaan niitä piirteitä, jotka ovat aineistossa yhteisiä. Nämä teemat voidaan muodostaa monella tapaa kuten etukäteen suunniteltujen, aineiston keruuvaiheessa määriteltyjen teemojen mukaisesti. Kun tutkimusongelmaa valaisevat teemat on nostettu esiin ja kategorisoitu, on niiden esiintymistä ja ilmene- mistä aineistossa mahdollisuus vertailla. Aineiston yhdistelemisellä pyritään löytämään eri luokkien esiintymisen välisiä säännönmukaisuuksia tai samankaltaisuuksia. Tulkintapäätökset ovat viimekädessä tutkijan, jolloin esiin nostetut teemat pohjautuva tutkijan tekemiin tulkintoihin aineistosta. (Puusa 2011, 121-122.)

Kyselyllä saatua tutkimusaineistoa on tarkoitus analysoida teoria lähtöisesti sisäl- lönanalyysiä hyödyntäen, koska kysymykset on muodostettu teorian ja tutkimuskysy- mysten pohjalta ja niiden mukaan myös luokiteltu. Dokumentteja analysoidaan tutki- muskysymyksistä eli näin ollen teoriasta käsin. Tarkoituksena on sisällönanalyysin keinoin tulkita saatuja vastauksia sekä kirjallista aineistoa ja niitä lukemalla löytää ymmärrystä ja selitys tutkittavaan kokonaisuuteen sekä tutkimuskysymyksiin. Tee- moittelua on tarkoitus käyttää määriteltäessä kyselyn vastauksista ja dokumenteista yhteneväisiä hyvän työnopastajan ominaisuuksia.

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

6.1 Dokumentit

Kohdeorganisaatiossa on käytössä valtakunnallinen perehdytyksen aineisto, joka on saatavissa sisäisestä verkosta (Sinetti.fi) perehdytyksen verkkosivuilta. Näitä sisäi- sessä verkossa olevia perehdytyksen sivuja on kaksi, joista toinen sijaitsee sisäisen verkon pääsivulla olevan ”Henkilöstö”-linkin alla. Toinen sivustoista on niin kutsuttu ”perehdytyksen työtila” ja löytyy näin ollen ”työtilat” otsakkeen alta. Kirjallisina

materiaaleina ovat Perehdytysuunnitelmapohja, Perehdytyksen muistilista ja Palveluneuvojien perehdytyksen ensimmäisten viikkojen ohjelmarunko. Lisäksi verkko-oppimisympäristössä (Velmu) on koulutus perehdyttäjille. Näitä materiaaleja esitellään tässä työssä vain tutkimuksen ja tulkinnan kautta, muuten ne ovat salattuja.

Näitä materiaaleja tutkimalla oli tarkoitus selvittää mitä tietoa työnopastajalle on olemassa, voiko hän saada niiden avulla selkeän kuvan omasta tehtävästään ja vastuustaan. Koska tällä hetkellä työnopastajalla ei ole käytössä ainoastaan hänelle suunnattua perehdytyksen ohjeistusta, haettiin tutkimuksen avulla olemassa olevista materiaaleista pohjaa työnopastajan ohjeistukseen. Materiaaleja luettiin ja tulkittiin työnopastajan näkökulmasta ja pyrittiin etsimään vastauksia tutkimuskysymyksiin keskittymällä erityisesti etsimään materiaalista ”perehdyttäjälle” eli nimetylle työnopastajalle suunnattuja tehtäviä ja ohjeita.

6.2 Kyselyt

Kyselyä tehtäessä työnopastajien ja perehdytettävien määrä ei ollut selvillä, joten siitä syystä esimiesten kyselylomake alkoi näiden tietojen selvittämisellä, jotta saatiin tieto kohderyhmän koosta. Työnopastajien ja perehdytettävien kyselyn alussa oli kysymykset liittyen heidän kohdeorganisaatiossa työskentelyaikaansa. Muuten kyselylomakkeet oli rakennettu taulukon 1 mukaisesti tutkimuskysymysten perusteella.

Linkit kaikkiin kolmeen kyselyyn jaettiin Kelan läntisen asiakaspalveluyksikön esimiehille, joita on kuusi, 15.10.2019 aamupäivällä. Mukana oli yleinen saatekirje (liite 4), jossa myös esimiehille kohdennettu erillinen ohjeistus kyselyjen välittämisestä työnopastajille ja perehdytettäville, jotta ne menisivät kaikille tutkimukseen halutuille kohdehenkilöille. Esimiehiä pyydettiin toimittamaan kyselyt kohdehenkilöille viimeistään sähköpostin lähettämistä seuraavana päivänä ja vastausaika kaikkiiin kyselyihin annettiin 25.10.2019 saakka.

6.3 Aineiston analysointi

Dokumenttiaineistoa analysoitiin sisällönanalyysiä käyttämällä. Tavoitteena oli aluksi järjestää aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon, koska sellaisenaan se on hajanaista. Pelkistämällä oli tarkoitus lisätä aineiston informaatioarvoa sekä pyrkiä luomaan mielekäs, selkeä ja yhtenäistä informaatiota sisältävä kokonaisuus, jonka avulla tulkittavasta ilmiöstä tehtiin johtopäätöksiä. (Puusa 2011, 117.) Aineiston ryhmittelyä ohjasivat tutkimuskysymykset. Aineisto luokiteltiin kunkin tutkimuskysymysten teemojen mukaisesti, mikä liittyy hyvään perehdytykseen (perehdytysuunnitelmat, aikataulut), mitkä ovat esimiehen ja työntekijän roolit perehdytyksessä (tehtävät, vastuu) sekä millainen on hyvä työnopastaja (ominaisuudet, ohjaus tyyli ja tavat).

Kyselyitä analysoitiin myös sisällön analyysiä käyttämällä. Kysymykset oli jo lomakkeen suunnitteluvaiheessa jaoteltu vastaaman tiettyyn tutkimuskysymykseen, joten tätä hyödynnettiin myös analysoinnissa. Kyselyn analysoinnissa käytettiin myös teemoittelua hyvän työnopastajan ominaisuuksien löytämiseksi ja ryhmittelemiseksi. Tutkimustulosten pohjana käytetty aineisto ja siitä syntyneet dokumentit ovat tekijän hallussa. Tutkimustyön tuloksia esitellään seuraavassa luvussa 7.

7 TULOKSET

7.1 Dokumenttianalyysi Kelan perehdytyksen materiaaleista

Kelan perehdytyksen materiaaleihin on koottu kaikki oleellinen tieto, mitä organisaatiossa katsotaan tarvittavan hyvän perehdytyksen toteutumiseen. Perehdytyksen verkkosivuilla on lähinnä tiivistetysti, mitä perehdytys on yleisesti ja perehdytyksen kulku. Perehdytyksen työtilassa on yksityiskohtaisemmin luokiteltu perehdytyksen kokonaisu sisältöä ja jaettu linkit tarkempiin materiaaleihin esimerkiksi sen mukaan, kenen perehdytykseen kyseinen materiaali on kohdennettu: kaikki uudet kelalaiset, palveluasiantuntijat, ratkaisuasiantuntijat jne.

Perehdytyksen verkkosivuilta on linkki Perehdytysuunnitelmapohjaan, joka on rakennettu Perehdytyksen muistilistan pohjalta ja niiden tarkoitus on ohjata perehdytyksen toteuttamisessa. Niissä on tuotu esille perehdytyksen aikataulutusta ja hyvin yksityiskohtaisesti kerrottu, mitä kukin kokonaisuus tarkoittaa ja pitää sisällään. Esimerkiksi neuvotaan esittelemään toimitilat ja työpiste, jonka alle kirjattu esimerkeiksi: avaimet, kulkuluvat, sosiaalililat, tulostimet, roskien lajittelu, varauuskäynnit, ensiaputarvikkeet yms.

Perehdyttäjän verkkokurssissa perehdytyksen ohjeistus on hyvin yleisellä tasolla ja tiivistetysti. Pääotsikot ovat: 1. Perehdytys, 2. Perehdyttäjän tehtävät, 3. Keskusteluajat ja pelisäännöt sekä 4. Kehittyminen perehdyttäjänä. Kukin osio koostuu vain pienestä määrästä tekstiä ja useat niistä on kirjoitettu ranskalaisin viivoin. Tosin kurssin etusivun tiedoissa kerrotaan, että sisältöä päivitetään parhaillaan.

7.1.1 Hyvä perehdytys Kelan perehdytyksen materiaalien mukaan

Kelan sisäisessä verkossa (Sinetti.fi) Henkilöstö -otsikon alla olevalla perehdytyksen sivujen otsikossa sanotaan, että ”*perehdytys luo perustan uuden työn oppimiseen*”. Sen alla kerrotaan kenelle perehdytysuunnitelma yleisesti tehdään ja sen laadinnasta on vastuussa esimies. Hieman myöhemmin on kerrottu, että perehdytys sisältää opastuksen Kelaan, työyhteisöön, työympäristöön sekä tehtäviin ja työn itsenäiseen tekemiseen.

Verkko-oppimisympäristössä (Velmu) Perehdyttäjän kurssissa kerrotaan, että perehdytysuunnitelman tulee olla systemaattinen ja loogisesti etenevä, jonka avulla perehdyttaja hahmottaa kokonaisuuden ja mitä häneltä odotetaan tehtävässään. Lisäksi on kerrottu tiivistetysti, mitä perehdytysuunnitelmassa otetaan huomioon. Kurssissa on kerrottu myös lyhyesti, että sujuvaan perehdytysprosessiin sisältyy myös säännölliset, sovitut tarkistuspisteet ja reflektointikeskustelut. Myös perehdytyksen onnistumisen ja tavoitteiden saavuttamisen arvioinnista on mainittu yleisesti. ”*Palaute on edellytys oppimiselle ja lahja oppijalle ja perehdyttäjälle.*”

Perehdytysuunnitelmapohjan kerrotaan olevan rakennettu perehdytyksen muistilistan pohjalta, jonka avulla voidaan varmistaa, että tärkeät asiat tulee läpikäydyksi. Perehdytysuunnitelmapohja on tarkoitettu esimiehen työkaluksi, jota on osittain esitetyt perehtyjälle annetuilla tehtävillä, mutta sitä voidaan muokata ja täydentää tarpeen mukaan. Perehdytyksen muistilistaan on kirjattu muistettaviksi kokonaisuuksiksi: perehdytyksen suunnittelu ja valmistavat toimenpiteet, perehdytys työyksikköön, organisaatioon ja HR-asioihin, työpisteen ja välineiden järjestäminen, toimihenkilön itsenäinen perehtyminen Kelan sisäisiin palveluihin, perehdytys työtehtäviin ja perehdytyksen arviointi. Lisäksi näitä kokonaisuuksia on täydennetty yksityiskohtaisemmilla tiedoilla siitä, mitä ne pitävät sisällään tarkemmin.

Eryteisesti asiakaspalvelun palveluasiantuntijan perehdyttämisen käytäntöön viemisen helpottamiseksi on tehty Palveluneuvojen perehdytyksen ensimmäisten viikkojen ohjelmarunko. Siihen on koottu 15 päivän eli kolmen työviikon ohjelmarunko päiväkohteisesti, mitä perehtyjän tulisi kyseisenä päivänä tehdä, jotta perusperehdytys saadaan toteutettua suunnitellussa aikataulussa.

7.1.2 Esimiehen ja työnopastajan roolit perehdytyksen materiaaleissa

Perehdytyksen työtilassa perehdytyksen tarkempi sisältö on kirjattu taulukko muotoon pääotsikoiden alle. Esimerkiksi turvallisuus otsikon alla on tietoturva-linkki, tämän viereen on kirjattu sisällön kuvaus ja seuraavaan viereiseen kohtaan rooli eli kenen hoidettavaksi perehdytyksessä tämä kohta on tarkoitettu. Työtilan taulukon jokainen sisältö on roolitettu koskemaan joko perehtyjää, perehdyttäjää, esimiestä tai kaikkia heitä. Myös Perehdytysuunnitelmapohjassa ja Perehdytyksen muistilistassa on jaoteltu sisältö samoin ja annettu kullekin sisällölle vastuuhenkilö samoin kuin työtilassa, jonka lisäksi joissakin kohdissa vastuuhenkilöksi on merkitty toimihenkilö, jolla ilmeisesti viitataan tässä perehtyjään.

Palveluneuvojen perehdytyksen ensimmäisten viikkojen ohjelmarungossa on kirjattu joillekin päiville ”*palveluneuvojan työn seuranta*” sekä ”*seurantakeskustelut esimiehen / työnopastajan kanssa*”. Muuten ohjelma sisältää uuden työntekijän päivittäiset tavoitetehtävät. Perehdyttäjän verkkokurssissa ja perehdytyksen verkkosivuilla kerrotaan selkeästi, että esimies vastaa perehdytyksen kokonaisuudesta ja tekee

perehdytys suunnitelman. Perehdytyksestä on näillä verkkosivuilla muuten kerrottu hyvin yleisluontoisesti eikä otettu kantaa siihen, kuka perehdyttää vaan puhutaan yleisesti vain perehdyttäjistä.

Perehdytyksen materiaaleja tarkasteltaessa voidaan huomata, että vain perehdyttäjälle suunnattuja tehtäviä on määritelty kaiken kaikkiaan vain muutama koko laajassa aineistossa. Ainoastaan Perehdytys suunnitelmapohjassa on yksi isompi kokonaisuus ”perehdytys työtehtäviin” määritelty perehdyttäjän vastuulle. Muuten lähes kaikissa kohdissa roolina tai vastuuhenkilönä on perehdyttäjän lisäksi mainittu myös esimies.

7.1.3 Hyvän työnopastajan kuvaus perehdytyksen materiaaleissa

Ainoastaan Perehdyttäjän verkkokurssissa oli kuvattu hyvän perehdyttäjän ominaisuuksia. Nykyisen kurssin on esitelty kuvaavan perehdytyksen toimintatapaa ja vastaavan kysymyksen, ”*Miten valmennat opiskelijaa ja miten voit kehittyä perehdyttäjänä?*” Kurssin tavoitteena on tukea perehdyttäjän ammatillista kasvua ja kehittää Kellan oppimiskulttuuria. Siellä kerrotaan, että ”*Hyvä perehdyttäjäksi on motivoitunut, kohtuullisen kokenut työntekijä, joka pitää omasta työstään ja sisäistää perehdytyksen merkityksen*”. Perehdyttäjän tehtäviksi on kirjattu tuki ja apu arkipäivän tilanteissa, tutustuttaminen työtehtävien kannalta tärkeisiin kumppaneihin ja keskeisiin verkostoihin. Perehdyttäjäksi kysyy, kannustaa ja perustelee sekä antaa aikaansa, ammatillista näkemystään ja kehittävää palautetta. Lisäksi perehdyttäjän tehtävänä on uuden työntekijän valmentaminen tavoitteelliseen oppimiseen ja samalla hänen oma ammattitaitonsa kehittyä vuorovaikutuksessa esille nousevien kysymysten pohdinnan kautta. Ammatillista kehittymistä kerrotaan edistävän: oma asenne, työyhteisön tuki, kokemusten jakaminen vertaisryhmissä ja ammatillinen tuki: esimerkiksi kurssit ja itseopiskelun mahdollistaminen. Perehdyttäjäksi nähdään tärkeänä oppimisen varmistajana, joka tukee monella tapaa työssä tapahtuvaa oppimista ja he ovat valmentajia, joiden puoleen uudet työntekijät voivat kääntyä epävarmoissa tilanteissa.

Perehdytyksen verkkokurssissa on myös tuotu esille erilaisien opiskelutyylien tunnistamista. Esiin on nostettu auditiivinen, visuaalinen ja kinesteettinen oppimistyyli sekä David A. Kolbin kokemukselliseen oppimisteoriaan pohjautuva määritelmä oppijasta

aktivistina, arvioijana, teoreetikkona tai käytännöllisenä. Näitä eri tyylejä on kuvailtu vain muutamalla sanalla ja esimerkit niiden käytöstä puuttuvat kokonaan.

Dokumentti analyysin tuloksien yhteenveto	
✓ Materiaalia paljon ripoteltuna moniin eri lähteisiin	✓ Työnohjaajan roolin ja tehtävien selvittäminen materiaalien perusteella haasteellista
✓ Mahdollisuus luoda kuva hyvästä perehdyttämisestä, mikäli aikaa tutustua aineistoon	✓ Hyvän työnohjaajan ominaisuuksia tuotu esille
✓ Perehdytyksen suunnitteluun hyvää pohjamateriaalia, mutta koostaminen yksilöllisesti aikaa vievää	✓ Oppimistapoja tuotu esille otsikoiden avulla, ei käytännön esimerkein

7.2 Kyselyn tulokset

Kyselyhin vastasi annettuna aikana 10 työnohjaajaa, 3 perehdytettävää ja 4 esimiestä. Koska kyselyyn toivottiin lisää vastauksia etenkin esimiehiltä (6kpl), jotta saataisiin kokonaismäärä henkilöistä, jotka kuuluvat kyselyn kohderyhmään, lähetettiin kysely uudelleen 27.10.2019 ja annettiin vastausaikaa 1.11.2019 saakka. Vastauksia saatiin lisää yhteensä 3 kappaletta: 2 esimiehiltä ja yksi perehdytettävältä. Kaiken kaikkiaan kysely oli lähetetty 27 henkilölle ja vastauksia saatiin yhteensä 20 kappaletta, joka on 74 % kaikista kyselyn saajista. Taulukossa 2 on esitetty eriteltynä kyselyn saajien kokonaismäärä, kohderyhmiltä saatujen vastausten määrä ja vastausprosentit.

Taulukko 2. Kyselyyn vastanneiden määrä.

Vastaja	kyselyn saaneita yhteensä kpl	vastausten määrä kpl	vastausprosentti
Esimies	6	6	100 %
Työnohjaaja	12	10	83 %
Perehdytettävä	9	4	44 %
Yhteensä	27	20	74 %

Kyselyyn vastanneiden työnohjaajien työskentelyaika asiakaspalvelun palveluasiantuntijoina vaihteli 1,5 vuoden ja 12 vuoden välillä. Työnohjaajien palveluasiantuntijana työskentelyajan keskiarvoksi tuli 5 vuotta.

Kyselyyn vastanneiden perehdytettävien työolosuhteiden vaihtelu oli 0-3 kk ja 4-6 kk välillä, joista jälkimmäisiä oli kyselyyn vastanneista 4 henkilöstä 3. Kysymykseen kuka tai ketkä ovat olleet sinua perehdyttämässä, perehdytettävät pystyivät valitsemaan useamman vastausvaihtoehdon. Tulosten mukaan eniten perehdytystä olivat antaneet esimies, työnohjaaja ja työkaveri, jonka lisäksi koko työyhteisö oli kahden vastanneen mielestä osallistunut perehdytykseen. Muiden henkilöstön edustajien ei koettu osallistuneen perehdytykseen. Perehdytettävät antoivat perehdytyksen onnistumisesta omalla kohdallaan keskimäärin 4,25 tähteä viidestä.

7.2.1 Perehdytyksen säilytettävät ja kehitettävät asiat

Perehdytettävät kokivat hyvänä sen, että perehdytykseen on osallistunut useampi henkilö tai koko työyhteisö, koska näin on voinut tarvittaessa pyytää apua kiperissä tilanteissa sekä ”*saanut paljon erilaisia käytännön vinkkejä työn tekemiseen*”. Kehitettävänä asioina perehdytettävät toivoivat enemmän työn käytännön harjoittelua ohjaavan henkilön kanssa, esimerkiksi teorian lukemisen jälkeen käytännön tehtäviä ja niiden läpikäyntiä sekä ammatillisten tietokoneohjelmien käytännön harjoittelua. ”*Käytännön opetus on mielestäni paras konsti oppia tätä työtä*”.

Työnopastajien vastauksien mukaan heidän mielestään on hyvä, että perehdytys tehdään yhteistyössä työyhteisössä. Toisaalta toivottiin, että avoimen ilmapiirin kautta nimetyllä työnopastajalla säilyisi kokonaiskuva perehdytyksen tilanteesta ja lisäksi toivottiin tiiviimpää suhdetta perehdytettävään palautteen antamisen ja saamisen vuoksi. Käytännönläheinen perehdytys ja siihen riittävä panostaminen nähtiin tärkeänä. Useassa vastauksessa toivottiin myös parempia ohjeita, materiaaleja sekä koulutusta työnopastukseen ja sen käytännön toteutukseen. 9 vuotta palveluasiantuntijana toiminut vastaaja kirjoitti: ”*Ihan ensin haluaisin lukea perehdytyksen oppaan.*” Esille tuotiin myös toive työnopastajien palaverista vertaistuen saamiseksi.

Esimiehet kertovat vastauksissaan, että ryhmissä on usein valittu yksi nimetty työnopastaja, mutta kaikki palveluryhmässä ovat osaltaan olleet tukemassa ja ohjaamassa uutta työntekijää. Työnopastajan nimeäminen on koettu hyväksi toimintamalliksi, koska hän toimii uuden työntekijän tukena ja oppaana sekä ensisijaisena kysymyksiin vastaajana. Kun koko palveluryhmä osallistuu uuden työntekijän perehdyttämiseen käytännössä, saa uusi työntekijä erilaisia näkökulmia työn tekemiseen ja voi näin rakentaa niiden perusteella oman työskentelytavan. Esimiehet toivoivat perehdytyksen käytännön toteutukseen parempaa ohjeistusta ja aikataulutusta, koska nykyisin perehdytyksen yksilöllinen räätälöinti ja materiaalien etsiminen vie aikaa. Lisäksi erilaisten ammatillisten tietokoneohjelmien käytön harjoitteluun toivottiin harjoitusohjelmia. Perehdytyksen suunnitteluun on otettu myös työnopastajia mukaan ja erään esimiehen sanoin: ”*Tärkeätä olisi esimiehen ja työnopastajan suunnitelmallinen yhteistyö perehdytyksen koordinoimiseksi jo hyvissä ajoin ja perehdytyksen aikana.*”

Perehdytyksen säilytettävät asiat	Perehdytyksen kehitettävät asiat
✓ Kun useampi henkilö osallistuu työnopastukseen, saadaan erilaisia näkökulmia saman työn tekemiseen.	✓ Käytännön harjoittelua enemmän
✓ Yksi nimetty työnopastaja, joka ensisijainen tukihenkilö	✓ Paremmat ohjeet, materiaali ja koulutus perehdytykseen ja työnopastajille
✓ Käytännön läheinen koulutus	✓ Työnopastajien palaverit
	✓ Harjoitteluohjelmia käytössä oleviin järjestelmiin

7.2.2 Koulutuksen tarve

Useassa vastauksessa työnopastajat olivat tämän vastaajan kanssa samaa mieltä, että työnopastajille tarvitaan: ”Selkeät ohjeet, missä järjestyksessä perehdytys etenee ja mikä on työnopastajan rooli perehdytyksessä”. Muutama vastaaja oli jäänyt ilman esimiehen ohjeistusta työnopastajan tehtävään tai ei ollut perehtynyt nykyisiin materiaaleihin syystä tai toisesta. Monessa vastauksessa nousi myös esille toive työnopastajien yhteisistä palaverista, joissa jakaa kokemuksia tehtävästä. Ohjeistukseen kaivattiin tietoa erilaisista uuden työntekijän tukemisen, kannustamisen ja ohjaamisen tavoista ja niiden käytännön toteutuksesta. Moni vastaaja toi myös esille sen, että työnopastajan tulisi muistaa myös opastaa uutta työntekijää toimistokohtaisiin käytäntöihin ja välittää niin sanottua hiljaista tietoa, joka voisi olla myös koottuna kirjalliseen muotoon kyseisessä toimistossa.

Perehdytyksen materiaaleihin tutustuneiden esimiesten mukaan nykyinen materiaali on hyvä pohja ohjaamaan työnopastajaa tehtäviinsä, vaikka sitä pidettiin hieman sekavana. Esimiesten mukaan vertaistuen ja osaamisen jakaminen työnopastajien keskinäisten palaverien kautta olisi hyvä käytäntö. Lisäksi uuden työntekijän ohjaamisessa esimiehen ja työnopastajan vuorovaikutusta pidettiin tärkeänä.

Koulutuksen tarve	
✓ Tarvitaan selkeät ohjeet perehdytyksen etenemisestä ja työnopastajan roolista	✓ Nykyiset materiaalit hyvä pohja, joskin hieman sekavat
✓ Työnopastajien palaverit osaamisen jakamiseksi ja vertaistuen saamiseksi	✓ Ohjeistukseen tietoa erilaisista uuden työntekijän tukemisen, kannustamisen ja ohjaamisen tavoista ja käytännön toteutuksesta

7.2.3 Toiveet esimiehen ja työnopastajan roolien jakautumisesta perehdytyksessä

Kysyttäessä millaisia tehtäviä tai vastuualueita työnopastajat haluaisivat jatkossa saada perehdytyksessä, kaksi kymmenestä ei osannut sanoa ja kolme kymmenestä halusi samaa kuin nyt eli uusien työntekijöiden ohjausta. Muut kyselyyn vastanneet halusivat olla uuden työntekijän apuna kaikessa ja laajentaa tehtäviään keskusteluun perehdytyksen etenemisestä ja perehdyttämisen kehittämiseen. Eräs vastaajista ilmaisi asian näin: ”*Haluaisin olla alusta loppuun mukana, jotta näkisin konkreettisemmin edistymisen ja oppimisen.*”

Esimiehistä lähes kaikki mainitsivat, että työnopastajaa voisi käyttää enemmän palvelutilannevalmennuksessa, jonka keskiössä on oppimisen edistymisen seurannaksi tehtävä palvelutilanteen havainnointi ja siitä annettava palaute uudelle työntekijälle sekä uuden työntekijän itsereflektointi. Esimiesten mukaan vastuuta voitaisiin antaa myös enemmän perehdyttämisen suunnittelusta ja opiskelun onnistumisen seurannasta. Lisäksi tuotiin esille, että työnopastajan osaamista voitaisiin hyödyntää palveluryhmässä laajemminkin osaamisen ylläpitäjänä.

Toiveet roolien jakautumisesta

perehdytyksessä

- | | |
|--|---|
| ✓ Työnopastajat halusivat tehdä ohjausta, kuten aiemminkin sekä laajentaa tehtäviään keskusteluun perehdytyksen etenemisestä ja perehdyttämisen kehittämiseen. | ✓ Esimiesten mukaan työnopastajia voisi osallistaa esimerkiksi palvelutilannevalmennukseen, perehdyttämisen suunnitteluun ja seurantaan sekä heidän osaamistaan voitaisiin hyödyntää laajemminkin osaamisen ylläpitäjänä. |
|--|---|

7.2.4 Hyvä työnopastaja

Sekä työnopastajilta että esimiehiltä kysyttiin, minkä ominaisuuksien perusteella työnopastajat on valittu tehtäväänsä. Työnopastajat arvelivat, että suurimmat heidän valintaansa vaikuttaneet tekijät ovat työn hyvä osaaminen, selkeä ulosanti sekä ymmärrys

erilaisista tavoista toimia ja oppia. Esimiesten vastauksista nousivat esille tärkeimpinä oma kiinnostus tehtävää kohtaan, työn hallinta ja kyky ohjata ja opastaa.

Kaikissa kysymyslomakkeissa kysyttiin esimiehiltä, työnopastajilta ja perehdytettäviltä hyviä työnopastajan ominaisuuksia ja taitoja. Näistä vastauksista on koottu alla oleva luettelo, jossa näkyy saadut vastaukset eniten kannatusta saadusta ominaisuudesta vähiten saaneeseen. Ominaisuudet on kerätty annetuista vastauksista, joista samankaltaiset on yhdistetty ja tämän jälkeen määritelty kyseisen ominaisuuden mainintojen määrä vastauksista ja siten saatu esitetty järjestys.

1. Tiedot ja taidot, eli työn osaaminen
2. Kärsivällisyys
3. Johdonmukaisuus
4. Ymmärtäväisyys
5. Vuorovaikutustaidot
6. Hyvänä esimerkkinä toimiminen
7. Pitää työstään sekä opastamisesta ja ohjaamisesta
8. Antaa aikaa
9. Perusteellinen
10. Samaistuminen perehdytettävään

7.3 Työnopastajan ohjeistuksen tuottaminen

Kelassa on runsaasti perehdytyksen suunnitteluun ja toteutukseen käytettävää materiaalia useassa eri lähteessä. Kun työnopastajalle annetaan tehtäväksi perehdytys, hän luonnollisesti kaipaa tehtävästä lisätietoa, mikäli se ei ole ennestään tuttua. Esimies voi ohjeistaa työnopastajan tutustumaan perehdytykseen sisäisten verkkosivujen kautta tietäen, että sinne on koottu aiheesta materiaalia. Kun perehdytyksen materiaaleja lähtee tutkimaan, tulee ensivaikutelmaksi helposti sekavuus, koska tietoa on todella paljon ripoteltuna monien eri linkkien ja sivustojen taakse, jolloin niiden kaikkien löytäminen ja tulkitseminen omasta tehtävästä käsin voi olla haastavaa. Niitä tutkimalla ja lukemalla työnopastajan on kuitenkin mahdollisuus luoda mielikuva hyvän perehdyttämisen kokonaisuudesta ja sisällöstä, mikäli hänelle annetaan riittävästi aikaa perehtyä niihin.

Mikäli esimies ei ole määritellyt tarkasti työnopastajan tehtäviä ja asioita, joita odottaa hänen läpikäyvän uuden työntekijän kanssa, on sitä vaikea selvittää itsenäisesti perehdytyksen materiaaleista käsin, sillä niissä vastuuhenkilönä puhutaan pääsääntöisesti esimiehestä tai perehdyttäjistä. Kupiaksen ja Peltolan (2009) mukaan sanalla ”perehdyttävä” voidaan kuitenkin tarkoittaa esimiestä, työnopastajaa, työntekijää tai muuta henkilöä (Kupias & Peltola 2009, 10), joten tätä tulisi perehdytyksen materiaalien sisällöissä tai esimiehen antamalla ohjeistuksella täsmentää. Perehdytyksen nykyinen valtakunnallinen materiaali on hyvin kattava paketti, josta kuitenkin eri tehtävissä toimivan tulee työstää kokonaan oma kokonaisuus ja siihen materiaali antaa vain suuntaa antavia ohjeistuksia vastuun kantajasta. Sekä esimiehet että työnopastajat kaipasivat tutkimuksen perusteella selkeämpää perehdytyksen materiaalia. Lisäksi työnopastajat toivoivat omaan rooliinsa ja tehtävien hoitamista varten selkeää omaa ohjeistusta ja koulutusta.

Perehdytyksen merkityksestä laajemmin esimerkiksi yritykselle ja työyhteisölle, ei materiaaleista löydy vastausta. Myös tämän näkökannan esille tuominen olisi tärkeää laajemman ymmärryksen ja perehdytyksen tärkeyden osoittamiseksi työnopastajalle, mikäli hänen vastuutaan perehdyttämisen kokonaisuudesta kasvatetaan ja hänen toivotaan sisäistävän perehdytyksen merkityksen, kuten perehdytyksen verkkokurssissa sanotaan. Sillä Eklundin (2018) mukaan äärimmäisessä tapauksessa epäonnistunut perehdytys voi johtaa työntekijän irtisanomiseen tai irtisanoutumiseen, josta syntyy yritykselle merkittäviä kustannuksia uudesta rekrytoinnista ja perehdyttämisestä (Eklund 2018, 34). Toisaalta perehdyttämismuutoksiin panostamisella voidaan saada aikaan sitoutumista, joka on yksi perehdyttämisen yleisimmistä tavoitteista (Eklund 2018, 28; Hietala ym. 2019, 193). Lisäksi yrityksen ja henkilöstön näkökulmasta hyvän perehdyttämisen tärkeys tulee esille siinä, että sen avulla uusi työntekijä oppii tehtävänsä nopeammin ja virheiden määrä ja niiden korjaamiseen käytetty aika vähenee (Österberg 2015, 115).

Perehdytyksen sisällölliseen suunnitteluun löytyy Kelasta myös paljon materiaalia, joiden avulla voi rakentaa kattavan ja yksityiskohtaisen perehdytyksen. Hietalan ym. (2019) mukaan ammattimaisessa perehdytyksessä tulee huomioida perehdytettävän tausta ja osaaminen (Hietala ym. 2019, 193-194). Ohjeistusta siihen, miten uuden työntekijän aiempi kokemus ja osaaminen huomioidaan perehdytys suunnitelmaa

tehtäessä, ei materiaaleista kuitenkaan löydy. Toisaalta perehdytys suunnitelman tekeminen on määritelty kuuluvaksi tällä hetkellä esimiehen vastualueeseen, eikä näin ollen koske varsinaisesti työnopastajan tehtäviä. Perehdytys suunnitelmapohja on rakennettu niin, että se koskee kaikkien uusien Kelalaisten perehdytystä ja sitä voidaan käyttää yksilöllisen perehdytyksen suunnittelun ohjenuorana, sillä pohjan sisältöä voi muokata uuden työntekijän ja työtehtävän mukaan poistaen siitä ja lisäten siihen haluttuja sisältöjä. Tämä sopii myös Hietalan ym. (2019) määritelmään, jonka mukaan tuloksekas perehdytysrunko perustuu perehdyttämisen tavoitteisiin ja on kaikille sama, mikä takaa, että perehdytyksen aikana käydään kaikki tarvittavat perusasiat läpi. Lisäksi esimies voi soveltaa sitä sujuvasti kaikkien palkkaamiensa työntekijöiden perehdyttämisessä. (Hietala ym. 2019, 193-194.) Tutkimuksen mukaan esimiehet toivoivat tähän kuitenkin selkeämpää pohjaa, joka on suunnattu erityisesti asiakaspalvelun palveluasiantuntijoiden käyttöön ja jonka avulla olisi helpompi ottaa huomioon myös uuden työntekijän osaaminen ja työkokemus.

Kun mietitään olemassa olevia perehdytyksen materiaaleja, on niiden perusteella hyvin vaikea päätellä, mikä sisältö kuuluisi työnopastajan vastuulle ilman erillistä esimieheltä saatua ohjeistusta. Vaikka joissakin kohdissa on vastuuhenkilöksi tai rooliksi määritelty pelkästään perehdyttäjä, muusta tekstistä kuitenkin kuvastuu se, että perehdyttäjällä voidaan tarkoittaa siinäkin tapauksessa nimetyn työnopastajan lisäksi myös esimerkiksi esimiestä. Tutkimuksessa ilmeni, että osa työnopastajista ei ollut saanut minkäänlaista tai hyvin suppean ohjeistuksen esimieheltä tehtävänsä ja jäivät kaipaamaan tarkempaa tehtävänsä kuvausta ja ohjeistusta.

Perehdytyksen materiaalien sisällöt on kirjoitettu hyvin yleisluontoisesti todennäköisesti siksi, että ne ohjaisivat kaikkia perehdytykseen osallistuvia aiheen sisälle. Mutta ennen kaikkea niistä ilmentyy eniten se, että ne ovat kuitenkin tarkoitettu pääasiassa esimiehille perehdytyksen tueksi. Varsinaiset sisällöt ovat kuitenkin pääsääntöisesti kirjoitettu niin hyvin, että työnopastajankin on mahdollista niiden avulla ohjeistaa uutta työntekijää kulloisessakin aiheessa. Tutkimuksen mukaan esimiehet ja muutama materiaaleihin tutustunut työnopastajakin olivat myös samaa mieltä. Työnopastajien vastauksista kävi ilmi, että kaikki eivät olleet tutustuneet olemassa oleviin materiaaleihin esimerkiksi muiden työkiireiden vuoksi. Tähän voisi auttaa riittävän ajan antaminen materiaaleihin perehtymiseen. Riittävän ajan määrittämiseen jatkossa vaikuttaa

varmasti se, että materiaalit ovat helposti saatavissa ja niistä on muodostettu selkeä kokonaisuus.

Österbergin (2015) sekä Eklundin (2018) mukaan työnopastajaksi on hyvä valita tehtävään motivoitunut ja ammattitaitoinen työntekijä, joka on läsnä ja tavoitettavissa sekä kannustaa keskusteluun ja antaa palautetta (Österberg 2015, 119; Eklund 2018, 142). Nämä samat hyvän työnopastajan ominaisuudet nousivat myös perehdytyksen materiaaleista sekä tutkimuksesta esille voimakkaasti. Perehdytyksen materiaalin, esimiesten, työnopastajien ja perehdytettävien mukaan hyvä työnopastaja kysyy, kannustaa ja perustelee, on kärsivällinen ja ymmärtäväinen sekä antaa aikaansa, ammatillista näkemystään ja kehittävää palautetta. Tästä voidaan päätellä, että ajatukset tehtävässä tarvittavista ominaisuuksista ovat samanlaiset kaikilla osapuolilla ja niistä on hyvää pitää kiinni.

Työnopastajan ohjeistuksen (liite 5) lähtökohtana oli kirjata tiivistelmä tärkeimmistä teoriasta ja tutkimuksesta nousseista asioista ja niistä asioista, joista työnopastajan tulisi ottaa selvää ja/tai miettiä omassa roolissaan ja tehtävässään. Edellä kerrotut olemassa olevien materiaalien haasteet ja puutteet ohjasivat osaltaan ohjeistuksen sisällön syntymistä. Kyselystä saaduista vastauksista nousi esille toive vinkeistä perehdytyksen käytännön toteutukseen ja ymmärrystä omaan rooliin työnopastajana. Näistä syistä ohjeistuksessa tuotiin esille perehdyttämisen kokonaisuus, työnopastajan rooli perehdyttäjänä, perehdytysuunnitelman merkitystä sekä oppimis- ja ohjaustaitoja. Lisäksi ohjeistukseen kirjattiin tutkimuksen ja teorian yhteen sovittamisen kautta saadut tärkeimmät työnopastajan ominaisuudet herättämään ajattelua omista hyvistä työnopastajan ominaisuuksista. Ohjeistuksen loppuun nostettiin vielä vinkkejä muista pohdittavista asioista perehdytyksen ja oman tehtävän hoitamiseen liittyen.

Työnopastajan ohjeistus on tehty A4 -kokoon, jotta se voidaan myöhemmin tarvittaessa muokata Kelan sisäisiin materiaaliopijiin. Lisäksi tätä muotoa on helppo hyödyntää niin sähköisenä kuin tulostettunakin materiaalina työnopastajan käyttöön. Ohjeistukseen on kerätty teoretietoa melko paljon, jolloin sitä on mahdollista käyttää koulutuksen materiaalina ja viedä tarvittavilta osin verkko-oppimisympäristöön.

Se, miten työnopastajan tarkempi ohjeistus tulee rakentumaan jatkossa, riippuu hyvin pitkälle kohdeyrityksen työnopastajalle annettavien vastuutehtävien linjauksesta, jotka tulisi myös mahdolliseen tulevaan ohjeistukseen kirjata selkeästi. Tämä ohjeistus rakennettiin sillä ajatuksella, että työnopastaja ymmärtää oman roolinsa tärkeyden ja saa vinkkejä perehdytyksen toteuttamiseen riippumatta siitä, kuinka suuri vastuu hänelle perehdyttämisestä annetaan. Kun tämä työnopastajan ohjeistus esitellään kohdeorganisaatiossa, tulee sen jälkeen pohdittavaksi sen mahdollinen jatkokehittäminen ja parempi visualisointi sekä miten ja kuka sen sisältöä päivittää.

7.4 Ehdotuksia perehdytyksen kehittämiseen

Tutkimuksen mukaan perehdytettävät toivoivat enemmän aikaa työnopastajalta käytännön opetteluun, erityisesti asiakaspalvelua tuetusti sekä esimerkiksi teorian lukemisen jälkeen käytännön tehtäviä ja niiden läpikäyntiä sekä ammatillisten tietokoneohjelmien käytännön harjoittelua. Koska tällä hetkellä ei käytössä oleviin tietojärjestelmiin ole demo-ohjelmia, ehdotettiin, että niitä voisi harjoitella käytännössä niin, että uusi työntekijä olisi asiakaspalvelussa tietokoneella ja käyttäisi sitä, kun samanaikaisesti työnopastaja hoitaisi varsinaisen asiakaskontaktin. Tämän lisäksi sekä työnopastajat että perehdytettävät toivoivat, että työnopastus huomioitaisiin paremmin työjärjestelyissä ja siihen olisi resursoitu riittävästi aikaa. On todettu, että uuden oppiminen ja tiedon soveltaminen käytäntöön vie aikaa ja vaatii toistoja (Eklund 2018, 26), toisaalta perusteellisella perehdyttämisellä voidaan vähentää työssä tehtävien virheiden määrää ja niiden korjaamiseen käytettyä aikaa (Österberg 2015, 115), eli hyvään ja perusteelliseen perehdyttämiseen käytetty aika maksaa itsenä takaisin. On yrityksen johdon tehtävä antaa selkeä linjaus perehdyttämisen järjestämisestä ja resursoinnista (Kupias & Peltola 2009, 83; Eklund 2018, 144). Mikäli organisaatiossa toivotaan pitkäaikaista sitoutumista, tehtävän kokonaisvaltaiseen hallintaan ollaan yleensä valmiita panostamaan pidempi aika ja enemmän resursseja (Eklund 2018, 29).

Tutkimuksesta kävi ilmi, että työnopastajat toivovat saavansa kunnolliset ohjeet, materiaalin ja koulutuksen siihen, miten toteuttaa perehdytys käytännössä. Nykyistä valtakunnallista materiaalia on paljon ja sen kokoaminen hyödynnettävään muotoon koettiin joidenkin työnopastajien ja esimiesten taholta aikaa vieväksi. Kyselyn

vastauksista kävi myös ilmi, että työnopastajien saama ohjeistus tehtäväänsä on ollut toisissa toimistoissa erittäin hyvä, kun taas toisissa ohjeistusta ei ole juurikaan saanut. Asiakaspalvelun palveluasiantuntijoiden perehdyttämiseen toivottiin näin ollen omaa materiaalia, jossa myös selkeä aikataulu perehdyttämisen eri osa-alueiden läpi viennin kestosta. Hietalan ym. mukaan hyvän perehdytysrunko on kaikille sama, jolloin se takaa, että perehdytyksen aikana käydään kaikki tarvittavat perusasiat läpi (Hietala ym. 2019, 193). Lisäksi hyvin rakennettu perehdytysuunnitelma ja sen toteuttamiseen sitoutunut henkilöstö on arvokas resurssi yritykselle ja lisää näin uuden työntekijän työpaikkaan jäämisen todennäköisyyttä (Baldwin 2016, 29).

Lisäksi niin työnopastajat kuin esimiehetkin nostivat vastauksissaan esille mahdolliset työnopastajien yhteiset palaverit vertaistuen saamiseksi ja osaamisen jakamiseksi. On hyvä huomioida, että työnopastaja vaikuttaa merkittävästi omalla mielenkiinnollaan ja halullaan tehtävää kohtaan uuden työntekijän perehdyttämisen onnistumiseen ja tervetulleeksi tuntemiseen. Näin ollen työnopastajaksi on hyvä valita tehtävään motivoitunut ja ammattitaitoinen työntekijä, joka tulee valmentaa tulevaan perehdyttäjän rooliin. (Österberg 2015, 119.) Kun keskustellaan ja ideoidaan yhdessä voivat osapuolet tuoda esille omia ideoitaan ja näkemyksiään, jolloin parhaimmillaan syntyy yhteinen ajattelu osapuolien osaamista hyödyntäen ja näin opitaan yhdessä. (Kupias & Peltola 2019, 116).

Niin esimiehet kuin työnopastajatkin olivat halukkaita laajentamaan palveluasiantuntijan vastuuta työnopastuksesta ja sen seurannasta. Esille tuotiin mahdollisuus osallistaa työnopastajia laajemminkin palveluryhmän osaamisen ylläpitoon ja palvelutilannevalmennukseen. Perehdyttäminen onkin yksi henkilöstön kehittämisen välineistä (Kupias & Peltola 2009, 82) ja vastuun jakaminen on loistava tapa osallistaa henkilöstöä (Eklund 2018, 140). Vastuun jakaminen vähentää osaltaan esimiehen työtaakkaa ja perehdyttäjä puolestaan pääsee jakamaan osaamistaan ja kokee todennäköisesti oman asiantuntijuusalueensa opastamisen arvostuksen osoituksena (Eklund 2018, 140-141).

Työnopastajan tehtävänä voisi olla myös muiden kuin uusien työntekijöiden perehdytys. Esimerkiksi pitkältä vapaalta palaavan työntekijän tukihenkilönä ja oppaana toimiminen. Käytännössä tämä voitaisiin toteuttaa niin, että kun palveluasiantuntija jää

pitkälle vapaalle, pyydetään työnopastajaa pitämään kirjaa muuttuvista asioista ja käytävistä koulutuksista. Näin pitkältä vapaalta palaavalle työntekijälle on antaa kattava tieto niistä asioista, jotka vaativat ensisijaisesti hänen huomiotaan työhön palatessa.

Teoria osuudessa nousi esille uuden työntekijän tuoreen näkökannan hyödyntäminen työn toimintatapojen kehittämisessä. Viitalan mukaan on todettu, että alussa uudella työntekijällä on tuore näkökanta yksikön ja yrityksen toimintaan, joka taitavasti hyödynnettynä voidaan siirtää koko yrityksen oppimisen lähteeksi. Usein kuitenkin uuden työntekijän avoimesti esittämät havainnot ja ehdotukset jäävät huomiotta ja hyödyntämättä, jolloin menetetään tilaisuus löytää omasta toiminnasta tarkastelua ja mahdollisesti korjausta vaativia piirteitä. Uusi työntekijä kykenee arvioimaan kriittisesti toimintaa ja työympäristöään noin vuoden ajan. (Viitala 2013, 101-102.) Kelan kokeilevan yrityskulttuurin teemaan sopisi hyvin myös tiedustella uusilta työntekijöiltä heidän näkemyksiään ja kehitysehdotuksiaan olemassa oleviin toimintatapoihin systemaattisemmin. Tähän olisi hyvä kannustaa, ja antaa mahdollisuus tuoda mielipiteensä esille myös nimettömästi, koska uusi työntekijä voi arkailta antaa rehellistä palautetta esimerkiksi koeajalla.

8 POHDINTA

Tässä opinnäytetyössä oli tavoitteena selvittää, mitä asioita tulee huomioida, kun työtehtäväksi annetaan työnopastus. Kehittämistehtävän konkreettisena tuotoksena laadittiin työnopastajan ohjeistus, jollaista ei tällä hetkellä ole. Lähtökohtana kehittämistehtävässä oli perehtyä perehdyttämisen teoriaan työnopastajan näkökulmasta sekä selvittää, mitä on hyvä perehdytys, mitkä ovat esimiehen ja työnopastajan roolit perehdytyksessä, millainen on hyvä työnopastaja, mitä hyvää ja mitä kehitettävää kohdeorganisaation nykyisessä perehdytyksessä on ja millaisia perehdytyksen materiaaleja kohdeorganisaatiossa on olemassa ja miten työnopastaja voi niitä hyödyntää.

Tutkimuskohteeksi valittiin kohdeorganisaation tietystä alueellisesta ryhmästä kaikki esimiehet, työnopastajat ja uudet työntekijät. Koska tarkoituksena oli tutkia

dokumentteja ja tehdä kvalitatiivinen kysely, oli case-tutkimus luonnollinen tutkimusstrategia. Kyselyn lopullinen vastausprosentti oli 74, jota voidaan pitää melko hyvänä, kun otetaan huomioon, että kyselyt jaettiin esimiesten kautta muille kohdehenkilöille eikä esimerkiksi tukijalla ollut mahdollisuutta lähettää muistutusviestiä kyselyyn vastaamisesta. Toisaalta kyselyn saaneista uusista työntekijöistä vain 44 % vastasi, joten heidän näkökantansa jäi ikävä kyllä vähän liian vaisuksi.

Tutkimuksesta kuitenkin nousi selkeitä samanlaisia ajatuksia eri tutkittavien ryhmien välillä esimerkiksi perehdytyksen ajankäytön lisäämisestä ja työnopastajan ohjeistuksen tarpeellisuudesta. Tämän kehittämistyön yhtenä tavoitteena oli saada ehdotuksia valtakunnalliseen perehdytyksen kehittämiseen ja niitä myös onnistuttiin löytämään.

Perehdytys on hyvin laaja käsite ja kehittämistyössä näkökannan pitäminen työnopastuksen näkökulmassa ja työn rajaaminen oli toisinaan haasteellista. Perehdyttämisen kenttään liittyy hyvin vahvasti ympäröivän yhteiskunnan ja yrityksen kulttuuri, ihmisyys kaikkine ulottuvuuksineen sekä oppimisen monitahoinen kokonaisuus. Näistä osaa ei työssä käsitelty ollenkaan ja toisia vain joiltakin osin työn sallimissa resursseissa. Työn teoreettinen kehys muodostui hyväksi kokonaisuudeksi sisältäen kaikki tärkeimmät työnopastajan kannalta perehdytykseen liittyvät asiat laajentumatta kuitenkaan liikaa. Kehittämistehtävässä päästiin päämäärään, eli työnopastajan ohjeistukseen, joka tuo esille tärkeimpiä työnopastajan tehtävässä huomioitavia asioita. Varsinainen tehtävän tai vastuun jako on kuitenkin loppujen lopuksi tultava esimieheltä, koska hän on päävastuussa perehdytyksen kokonaisuudesta (Isokääntä 2015; Seeling 2015). Lisäksi hänen vastuullaan on huomioida, että perehdyttämis- ja opastusvastuussa olevat työnopastajat tarvitsevat koulutusta ja valmennusta tehtävänsä (Ahokas & Mäkeläinen 2013), jossa yhtenä tehtävään johdantelevana osana voidaan käyttää tämän kehittämistehtävän tuloksena syntynyttä työnopastajan ohjeistusta.

Työnopastajan ohjeistuksen sisällölliset raamit oli määritelty kehittämistehtävän alussa. Työn teorian ja tutkimuksen kautta siihen löydettiin hyvä perusta, jota kohdeorganisaatiossa voidaan muokata halutunlaiseksi ja käyttää myös koulutuksissa. Tästä syystä lähestymistapana on suurimmaksi osaksi teoreettinen näkökanta. Teoreettisuuden voidaan ajatella tukevan myös työnopastajaa tehtävänsä perehtymisessä, koska Kelan palveluasiantuntijat ovat tottuneet työssään viemään saamaansa teoriatietoa

käytäntöön. Tutkimuksen mukaan työnopastajat kuitenkin kaipasivat selkeää ohjeistusta perehdytyksen etenemisestä, joten sen lisääminen työnopastajan ohjeistukseen tai muuna materiaalina esittäminen on jatkossa tärkeää. Lisäksi, kun teoretietoa täydennetään koulutuksella ja työnopastajien yhteisillä palavereilla, joissa he voivat jakaa kokemuksiaan ja osaamistaan, saadaan työnopastajan ohjeistus hyvään hyötykäyttöön.

Tutkimuksessa erityistä huomiota tarvitseväksi seikaksi nousi ajan käyttö eli niin perehdytyksen suunnitteluun, työnopastamiseen kuin perehtymiseenkin toivottiin annettavan riittävästi aikaa. Eklundinkin (2018) mukaan uuden oppiminen ja tiedon soveltaminen käytäntöön vie aikaa ja vaatii toistoja (Eklund 2018, 25). Hyvästä perehdyttämisestä huolehtiminen on tärkeää, sillä sen avulla uusi työntekijä oppii tehtävänsä nopeammin kuin ilman perusteellista perehdyttämistä, mikä näin vähentää virheiden määrää ja niiden korjaamiseen käytettyä aikaa eli säästää resursseja (Österberg 2015, 115). Tästä voidaan päätellä, että hyvään perehdytykseen käytetty aika maksaa itsensä takaisin myöhemmin.

Liian vähäinen käytettävissä oleva aika ja monipuolinen, mutta sekavasti sijoitettu perehdytyksen materiaali sekä puutteellinen työnopastajan tehtävän ohjeistus tuntuivat olevan tutkimuksen mukaan perehdytyksen tämän hetkiset suurimmat haasteet. Tähän haasteeseen pyrittiin tuomaan tällä kehittämistyöllä ja sen tuloksena toteutuneella työnopastajan ohjeistuksella apua. Tutkimustavoitteena oli selvittää, mitä asioita tulee huomioida, kun työtehtäväksi annetaan työnopastus ja tähän myös tällä kehittämistyöllä saatiin vastaus. Työnopastajan ohjeistukseen tuotiin kokonaisuudet hyvästä perehdytyksestä, työnopastajasta perehdyttäjänä, hyvän työnopastajan ominaisuudet ja lisäksi muita esiin nousseita vinkkejä.

Jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia, miten kehitetty työnopastajan ohjeistus ja mahdollinen koulutus ja uudet materiaalit vastaavat työnopastajien tarpeita. Lisäksi tietenkin pitää näkökannaksi tuoda myös perehdytettävien näkemys saadusta perehdytyksestä. Tutkimusta voisi tehdä myös siitä, miten esimiehet ja työnopastajat kokevat perehdytyksen tehtävien ja vastuun jakautumisen sen jälkeen, kun niitä on annettu enemmän työnopastajalle.

Kehittämistyön luotettavuuden varmistaminen on eräänlaista riskien hallintaa, jota tulee pohtia jo työn alkuvaiheessa. Tutkimusprosessi on altis virheille, jotka voivat olla tietoisia tai tiedostamattomia ja johtua tutkijasta, tutkittavista tai aineistosta. Eniten työn luotettavuuteen vaikuttaa tutkija, joka toimii omassa ainutlaatuisessa kontekstissaan. Tutkija voi erilaisten valintojen kautta vaikuttaa tuloksiin esimerkiksi keräämällä aineiston niin, että se tukee valittuja teorioita. (Kananen 2015, 338.)

Koska kyselylomake näyttäytyy kaikille tutkittaville samanlaisena eikä se ohjaile vastaamista, voidaan sitä pitää melko objektiivisena. On kuitenkin huomioitava, että jokainen vastaaja päättää vastaako totuudenmukaisesti vai ei. Lisäksi tutkittavatkin tulkitsevat kysymyksiä omasta kontekstistaan eli omalla tavallaan. (Kananen 2015, 340-341.)

Työn luotettavuutta tarkastellaan yleisesti validiteetin ja reliabiliteetin käsitteiden kautta, joiden avulla pyritään siihen, että saadut tulokset ovat oikeita. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten pysyvyyttä eli, että toistettaessa tutkimus, siitä saadaan samat tulokset. Validiteetilla tarkoitetaan, että tutkitaan oikeita asioita. Näiden avulla tehtävän luotettavuustarkastelun tarkoituksena on tuoda esille sitä, että tutkimuksen eri vaiheissa on tehty oikeita ratkaisuja, jotka ovat myös perusteltu. (Kananen 2015, 343.)

Tämän kehittämistyön luotettavuutta pyrittiin varmistamaan sillä, että toteutettu tutkimus ja analyysi mukaili mahdollisimman hyvin taustateoriaa ja tutkimuskysymyksiä. Kyselylomaketta suunniteltaessa siihen pyrittiin valitsemaan vain tutkimuskysymysten kannalta tärkeät kysymykset kattavasti. Tutkimusstrategiaksi valikoitunut case-tutkimus soveltui tähän kehittämistyöhön hyvin, koska siinä pyritään saamaan selville suppeasta kohteesta paljon eikä pyritä tilastolliseen yleistämiseen (Ojasalo ym. 2015, 53). Tutkimuksen pohjana käytettiin case-tutkimukselle ominaisesti teoriakirjallisuutta, dokumentteja ja pääosiltaan kvalitatiivista kyselyä. Analysoinnin avuksi ja luotettavuuden varmistamiseksi tehtiin taulukko, johon määriteltiin tutkittavat dokumentit ja kysely sekä mitä tietoa niistä tarkalleen haetaan. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on ominaista, että se ei pyri yleistykseen vaan ymmärtämään ilmiötä (Kananen 2015, 353), joka tässäkin kehittämistyössä oli olennaista. Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin myös pitämään mielessä läpi aineiston analysoinnin ja tuomaan esille siitä nousseet aiheet mahdollisimman objektiivisesti.

Tämän kehittämistyön tutkimuksen reliabiliteetin arvioiminen on haasteellista, sillä kysely oli kvalitatiivinen ja siihen vastanneet henkilöt tulkitsevat kysymyksiä ja tilannettaan omasta kontekstistaan käsin. Validiteetista pyrittiin huolehtimaan sillä, että kehittämistyön jokaisessa vaiheessa pidettiin kiinni tutkimuskysymyksistä lähtevästä näkökulmasta ja sen mukaisesta toteutuksesta. Tässä onnistuttiin hyvin. Kehittämistehtävä saatiin valmiiksi aikataulussa ja ennen valtakunnallisen perehdyttämisen kehittämistyön valmistumista, joka oli myös yksi tavoitteista. Verkko-oppimisympäristöä (Velmu) ei ollut päivitetty tämän kehittämistehtävän aikana, joten tämän työn ja työnopastajan ohjeistuksen antia voidaan käyttää haluiltu osin perehdyttäjän verkkokursseissa. Lisäksi kokonaisuutta pohtiessa voidaan todeta, että kehittämistyössä käytetty teoria, dokumenttianalyysi ja kyselytutkimus ovat yhtenäinen kokonaisuus, jonka tuloksen syntyi kehittämistehtävän päämääränä oleva työnopastajan ohjeistus, joka vastaa tutkimustavoitteeseen: Mitä tulee huomioida, kun työtehtäväksi annetaan työnopastus?

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum.

Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013. 'Perehdyttäminen ja työnopastus' - Ennakoivaa työsuojelua. 2013. Viitattu 13.8.2019. https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua

Alhanen, K., Kasanaho, A., Ahtiainen, O-P., Kangas, M., Soini, T. & Soininen, J. 2011. Työnohjauksen käsikirja. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Baldwin, B. 2016. An Onboarding Program for the CT Department. Radiology Management, 38(1), 26–29.

Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Helsinki: Grano Oy.

Haukkamaa, M. Suunnittelija, Asiakkuuspalvelujen tulosityksikkö, Kela, Helsinki. Henkilökohtainen tiedonanto 22.3.2019.

Hietala, H., Kaivanto K. & Pystynen J. 2019. Esimiehen käsikirja 2019. Helsinki: Alma Talent.

Häikiö, T. 2015. 'Älä tuhoa hyvää rekrytointia huonolla perehdytyksellä'. Perehdytysuunnitelma – hyvin suunniteltu on puoliksi tehty. 15.4.2015. Viitattu 13.8.2019. <http://leadway.fi/ala-ryssi-rekrytointia-huonolla-perehdytyksella/>

Isokääntä, P-M. 2015. Esimies vastaa perehdyttämisestä. Insinöörilehti 26.1.2015. Viitattu 14.8.2019. <https://insinööri-lehti.fi/artikkelit>

Kallasvuo, A., Koski, A., Kyrönseppä, U. & Kärkkäinen, M-L. 2012. Työyhteisön työnohjaus. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas – Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.-11.painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kelan www-sivut. 2019. Viitattu 8.4.2019. <https://www.kela.fi/>

Kelan Sinetti www-sivut. 2019. viitattu 10.9.2019. <https://tyotilat-sinetti.kela.fi>

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia.

Kupias, P. & Peltola, R. 2019. Oppiminen työssä. Tallinna: Gaudeamus.

Leino, S. 2013. Hyvä perehdyttäminen on kaikkien etu. Turun Sanomat 25.5.2013. Viitattu 12.8.20219. <https://www.ts.fi/mielipiteet/lukijan+kolumni>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Piekkari, R. & Welch, C. 2011. Tapaustutkimuksen erilaiset tyypit. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) Menetelmaviidakon raivaajat – Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan vallintaan. Vantaa: Hansa Print, 183-195.

Puusa, A. 2011. Tapaustutkimuksen erilaiset tyypit. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) Menetelmaviidakon raivaajat – Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan vallintaan. Vantaa: Hansa Print, 114-125.

Seeling, M. 2015. Tervetuloa taloon! Telma-lehti 25.2.2015. Viitattu 14.8.2019. <https://telma-lehti.fi/>

Työturvallisuuslaki 2002. L 23.8.2002/738 muutoksineen. Finlex www-sivut. Viitattu 8.4.2019. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P14>

Valli, R. 2018. Aineistonkeruu kyselylomakkeella. Teoksessa R. Valli (toim.) Ikku-noita tutkimusmetodeihin 1 – Metodivalinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus, 92-116.

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Oy Finn Lectura Ab.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari.

