

Opinnäytetyö (Turun Amk)

Liiketalous

Liiketoimintatiedon hallinta ja tietojohdaminen

2011

Sirpa Aaltonen

PEREHDYTTÄMISEN KEHITTÄMINEN

– Turun Kaupungin Kiinteistöliikelaitoksella



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

Turun ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutusohjelma | Liiketoimintatiedon hallinta ja tietojohdaminen

Huhtikuu 2011 | 73+12

Sari Jalonen

Sirpa Aaltonen

PEREHDYTTÄMISEN KEHITTÄMINEN

Opinnäytetyössä tutkittiin miten perehdyttämistä voitaisiin kehittää ja tehostaa Turun kaupungin Kiinteistöliikelaitoksella. Heille suunniteltiin konkreettinen perehdyttämismalli asiantuntijan työhön perehdyttämiseen, jotta perehdyttäminen etenisi prosessimaisesti. Tutkimus toteutettiin koska organisaation esimiehet halusivat kehittää perehdytysprosessia ja löytää siihen uusia toimintatapoja.

Tutkimusmenetelminä käytettiin haastattelua ja kyselyä. Haastattelut toteutettiin yhdessä yksikössä teemahaastatteluina. Haastattelujen tulokset koottiin tällä hetkellä toimivat ja kehitettävät asiat perehdyttämisessä teemojen alle. Näiden tulosten luotettavuuden takaamiseksi teetettiin myös kysely, jotta saatiin toimeksiantajalle toimiva perehdyttämismalli. Kysely teetettiin organisaation 26 asiantuntijalle sähköisesti.

Tutkimuksen tuloksista löydettiin perehdyttämisen kehittämiskohteet ja luodun perehdyttämismallin avulla perehdytysprosessia pystytään kehittämään ja tehostamaan. Organisaatioon luotiin konkreettinen malli, jolla uuden asiantuntijan perehdyttäminen toteutetaan prosessimaisesti. Perehdyttämisen malli ja tutkimuksessa esitetyt tulokset tulevat auttamaan esimiehiä, sekä muita perehdyttämisestä vastaavia. Tulokset auttavat miettimään omia perehdyttämiskäytäntöjä, omaa asennetta tulokkaaseen sekä käytäntöjen arviointia ja niiden kehittämistä.

ASIASANAT:

perehdyttäminen, työnopastus, asiantuntijuus, oppiminen

BACHELOR'S THESIS/ABSTRACT

Turku University of Applied Sciences

Business/Business Information Technology Management

April 2011/73+12

Sari Jalonen

Sirpa Aaltonen

DEVELOPMENT OF INITIAL ORIENTATION TO WORK

In this Bachelor's thesis was explored how initial orientation to work could be developed and optimized at the Turku Municipal Property Corporation. A concrete orientation model was planned to introduce experts to their work. This study was implemented because the managers of the organization wanted to find new practices and develop the orientation process.

Research methods used were an interview and a questionnaire. The interviews were implemented in one unit as a theme interview. The results of the interviews were collected under the following themes: The Items functioning well at the moment and items that need development. To insure the reliability of the results also a questionnaire was sent to 26 experts in the organization. The goal was to create a functioning orientation model for the client.

The items that will need development were discovered during the study. With the help of the orientation model it is possible to develop and rationalize the process of orientation. A new concrete model was created which will be used when orientating new experts process-like. The orientation model and the results of the study will support managers as well as others who are responsible for the initial orientation to work. The results of the study will help to realize the orientation practices, attitude towards a newcomer as well as evaluation and development of practices.

KEYWORDS

Initial orientation to work, guide to work, expertise, learning

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	7
2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSONGELMAT	8
3 TOIMEKSIANTAJAN KUVAUS	10
3.1 Kiinteistöliikelaitoksen visio ja arvot	10
3.2 Katu- ja viheralueet tulosityksikkö	12
4 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS	13
4.1 Aikuisen oppijan tiedot ja taidot	13
4.2 Defensiivisyys oppimisen esteenä	14
4.3 Oppimistyytlejä	14
4.4 Kokemuksellinen oppimiskäsitys	16
5 PEREHDYTTÄMINEN	19
5.1 Perehdyttämisen sisältö	22
5.2 Asiantuntijuuteen kehittyminen	24
5.3 Perehdyttämisen hyödyt	28
5.4 Hyvä perehdytys ja sen suorittajat	28
6 TYÖNOPASTUS	32
6.1 Työnopastuksen viisi askelta	33
6.2 Neljän askeleen työnopastusmalli	36
7 PEREHDYTTÄJÄN ROOLI	38
7.1 Perehdyttäjän asema	40
7.2 Ohjaustyylit	41
8 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	47
8.1 Perehdytyksen nykytila Turun Kaupungin Kiinteistöliikelaitoksella	47
8.2 Tutkimusmenetelmä	47
8.3 Aineistonkeruunmenetelmä	48
8.4 Tutkimuksen laatu ja luotettavuus	48
8.5 Tutkimuksen toteutus	49
8.5.1 Haastattelujen litterointi	50
8.5.2 Haastattelujen analysointi	51
8.5.3 Kyselyn analysointi	51
9 KYSELYN TULOKSET	53
9.1 Avointen kysymysten analysointi ja tulokset	57
9.2 Perehdytettävien kokemuksia omasta perehdyttämisestä	62

10	TEORIAN JA TUTKIMUSTULOSTEN VUOROPUHELUA	64
11	JOHTOPÄÄTÖKSET JA SUOSITELTAVAT JATKOTUTKIMUKSET	67
12	LÄHTEET	72

LIITTEET

LIITE 1: Kyselylomakkeen saatekirje
LIITE 2: Kyselylomake
LIITE 3: Teemahaastattelurunko
LIITE 4: Perehdyttämisohjelman
LIITE 5: Perehdyttämisen arviointilomake

KUVIOT

Kuvio 1 Kokemuksellisen oppimisen malli Kolbia mukaillen.	16
Kuvio 2 Perehdyttämiseen vaikuttavat tahot. (Kupias & Peltola 2009)	21
Kuvio 3 Perehdyttämisen osa-alueet.....	27
Kuvio 4 Viiden askeleen menetelmä. (Mukaillen Vartiainen ym. 1989).....	33
Kuvio 5 Työnopastusmalli (Pirnes 1984).....	36
Kuvio 6 Hyväksyvä ohjaustyyli. (Kupias & Peltola 2009).	41
Kuvio 7 Kartoittava ohjaustyyli. (Kupias & Peltola 2009).	42
Kuvio 8 Haastava ohjaustyyli. (Kupias & Peltola 2009).	43
Kuvio 9 Ohjeita antava ohjaustyyli. (Kupias & Peltola 2009).	44
Kuvio 10 Tarinoiden avulla ohjaaminen. (Kupias & Peltola 2009).	45
Kuvio 11 Kannustava ohjaustyyli. (Kupias & Peltola 2009).	46
Kuvio 12 Haastattelujen tutkimustulokset.....	51
Kuvio 13 Olen lukenut perehdytys suunnitelman läpi esimiehen kanssa.....	55
Kuvio 14 Yksikössäni perehdyttäminen on ennalta suunniteltua.	56
Kuvio 15 Tulokkaan vastaanotossa on tärkeitä hoitaa työyhteisöön ja organisaatioon tutustuttaminen.	58
Kuvio 16 Mitä asioita tulee ottaa huomioon tulokkaan vastaanotossa.	59
Kuvio 17 Asioita joissa tapahtuu eniten laiminlyöntejä uutta asiantuntijaa perehdytettäessä.	61

TAULUKOT

Taulukko 1 Toimijoiden työnjako eri perehdyttämiskonsepteissa. (Kupias & Peltola 2009).	39
Taulukko 2 Vastanneiden taustatiedot.	53
Taulukko 3 Olen toiminut uuden asiantuntijan perehdyttäjänä yksikössäni.	54
Taulukko 4 Perehdyttämisen onnistumista arvioidaan järjestelmällisesti.	57
Taulukko 5 Työyhteisöön ja organisaatioon tutustuttaminen.	60
Taulukko 6 Työnkuvan ja työtehtävien etukäteen suunnittelu.....	60

1 JOHDANTO

Perehdyttäminen ja työnopastus ovat tärkeimpiä työpaikoilla toteutettavia koulutuksia. Merkitys työn tuloksiin, työmotivaatioon, työturvallisuuteen ja työyhteisön hyvinvointiin on huomattava. Perehdyttäminen on monivaiheinen oppimistapahtuma, jossa pyrkimyksenä on työn tavoitteiden ja organisaation toiminnan ymmärtäminen, omien vastuiden ja velvollisuuksien selkeyttäminen sekä sellaisen työn kokonaiskuvan, sisäisen mallin, luominen, että sen varassa voi suoriutua työtehtävästä.

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin prosessia, miten Turun kaupungin Kiinteistöliikelaitoksella uusia asiantuntijoita perehdytetään työhönsä. Keskeisenä teemana oli tutkia ja luoda prosessimainen perehdyttämismalli, jossa hyvin toteutetun perehdyttämisen avulla uusi tulokas kehittyä ammatillisen kasvun myötä identifioituneeksi ja osaavaksi työyhteisön ja koko organisaation jäseneksi.

Asiantuntijan kiinnittäminen työtehtäviinsä ja organisaatioon täytyy tapahtua henkilökohtaisella tasolla. ”Henkilökohtainen neuvonta on perehdyttämisessä merkittävintä ” (Åberg 2005, 205). Asiantuntijoiden perehdyttäminen yksiköissä ei ole ollut kaikille samanlaista. Toiset ovat saaneet pitemmän ja perusteellisemmän perehdytyksen, kun taas toiset eivät olleet saaneet ollenkaan työtehtäväänsä eivätkä organisaatioon perehdytystä.

Toimeksiantajan tavoitteena oli luoda konkreettinen perehdytysmalli, jota seuraamalla perehdyttäminen olisi suunnitellumpaa ja johdonmukaisempaa. Opinnäytetyössä keskityttiin Turun Kaupungin Kiinteistöliikelaitokseen ja siellä oleviin eri yksiköihin. Haastattelut ja kysely toteutettiin neljässä eri yksikössä. Perehdyttämismallin käytännönläheisyys on tavoiteltavaa parhaan mahdollisen hyödyn saamiseksi. Opinnäytetyössä on kuvattu rekrytoinnin jälkeen tapahtuvaa perehdyttämistä.

2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSONGELMAT

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli suunnitella Turun kaupungin Kiinteistöliikelaitokselle konkreettinen perehdyttämismalli asiantuntijan työhön opastamiseen, jota seuraamalla perehdytys sujuisi prosessimaisesti.

Olen tässä tutkimuksessa keskittynyt sellaisiin asiantuntijatehtäviin, joissa työ näkyy teorian soveltamisena ja kehittämisenä. Omaa osaamista ja tietämystä pitää kehittää koko ajan ja työn luonteeseen kuuluu organisoida ja ohjata omaa toimintaa useillakin eri sektoreilla samanaikaisesti ja esimiestehtävissä myös laajemman työryhmän kanssa.

Mielenkiintoni juuri tässä asiantuntijaorganisaatiossa tapahtuvaan perehdyttämiseen johtui siitä, että olin aikaisemmin tutkinut kyseisen organisaation viestintäteknologian hyödyntämistä organisaatioviestinnässä. Organisaatiossa tehtyjen haastattelujen perusteella yhdeksi kehittämiskohteeksi nousi yksiköissä tapahtuva perehdyttäminen. Uusi tulokas on riippuvainen hiljaisesta tiedosta, sillä kaikkea ei voida dokumentoida.

Yhtenä mielenkiinnon kohteenani oli myös se, miten vuorovaikutusta ja sosiaalista kanssakäymistä voitaisiin parhaiten hyödyntää tietotyön ammattilaisten kehittämisessä. Onhan työnohjausta ja valmennusta ryhdytty enemmän tekemään erilaisin tutor- tai mentor – ohjelmien ja – henkilöiden avulla. Niissä pitemmän kokemuksen omaavat kollegat opastavat ja neuvovat uusia tai nuorempia henkilöitä. Työssä tapahtuva ammatillinen oppiminen on harvoin enää erikseen toteutettua opiskelua tai oppimista, vaan se samoin kuin perehdyttäminenkin toteutuu usein varsinaisen työn ohella ja itsenäisesti toimien.

Asiantuntijoiden perehdyttämisestä ei ollut löydettävissä paljoakaan tutkimustietoa, vaikka perehdyttämistä tehdään laajasti kaiken kokoisissa

työyhteisöissä. Löysin vasta tutkimuksen loppuvaiheessa aiheesta yhden väitöskirjan. Ketola Hannu (2010) on tutkinut väitöskirjassaan perehdyttämistä kehittämisen välineenä tietualan yrityksissä. Hänen väitöskirjaansa olen käyttänyt apuna johtopäätöksiä tehdessäni.

Tutkimusongelman tulee olla koko opinnäytetyön punainen lanka. Oikeanlaisen tutkimusongelman asettaminen ja löytäminen on tärkeää koko opinnäytetyöprosessissa. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on saada vastaus pääkysymykseen:

Miten uuden asiantuntijan perehdytystä voidaan kehittää ja tehostaa Turun kaupungin Kiinteistöliikelaitoksella?

Tutkimukseen liittyy myös lisäkysymys, jonka avulla luodaan kehystä pääkysymykselle. Opinnäytetyön lisäkysymyksenä on:

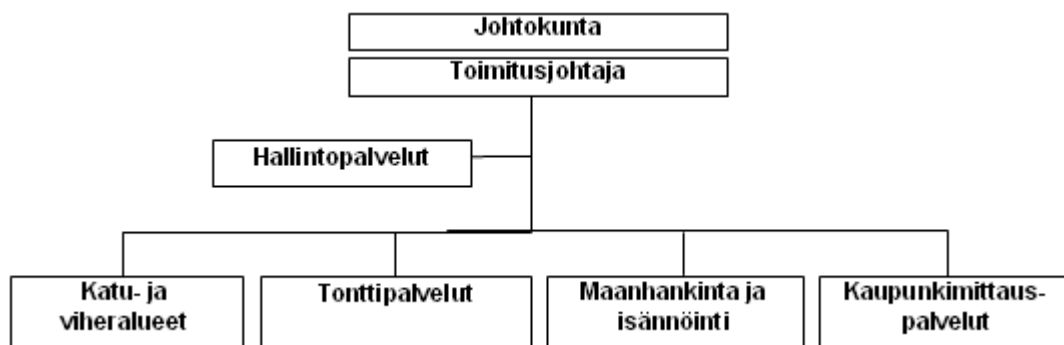
Kuinka suunnitelmallista ja kontrolloitua uuden asiantuntijan perehdyttäminen on Turun kaupungin Kiinteistöliikelaitoksella?

3 TOIMEKSIANTAJAN KUVAUS

Turun Kiinteistöliikelaitos kuuluu Turun ympäristötoimeen, ja on niin sanottu tilaaja organisaatio. Liikelaitoksen johtajana johtokunnan alaisuudessa toimii toimitusjohtaja Jouko Turto. Kiinteistöliikelaitoksen toimitusjohtaja johtaa, kehittää ja valvoo liikelaitoksen toimintaa johtokunnan hyväksymän talousarvion ja muun ohjeistuksen puitteissa. Organisaatiossa työskentelee 150 henkilöä.

Turun Kiinteistöliikelaitos huolehtii mittaustoimesta, kadunpidosta, kiinteistönpidosta, yleisistä alueista, tielautakunnalle määrättyjen tehtävien hoitamisesta, pysäköinninvalvonnasta sekä muista erikseen mainituista viranomastehtävistä.

Kiinteistöliikelaitoksen organisaatioon kuuluvat seuraavat tulosityksiköt:



3.1 Kiinteistöliikelaitoksen visio ja arvot

Visiona Kiinteistöliikelaitoksella on tuottaa palveluja tehokkaasti ja asiakkaita kuunnellen asukkaiden ja elinkeinoelämän tarpeisiin.

Asukas- ja asiakaslähtöisyys

Kiinteistöliikelaitoksella kerätään sekä asukas, että asiakaspalautetta säännöllisesti ja parannetaan sen pohjalta palveluiden tarjontaa ja laatua entisestään.

Yhteistyö

Kiinteistöliikelaitoksella panostetaan laajaan yhteistyöverkoston ja verkostoituneeseen tapaan toimia sekä paikallisesti että seudullisesti.

Kestävä kehitys

Kiinteistöliikelaitos huomio toiminnassaan rakenteiden ekologiset ja taloudelliset elinkaarivaatimukset sekä tukevat kestävästä kehitystä.

Osaaminen ja luovuus

Kiinteistöliikelaitoksella tuetaan aktiivisesti ammattitaitoisen ja idearikkaan henkilökunnan kykyjä, sekä kannustetaan luovuuteen esimerkiksi kehittämällä prosesseja.

Oikeudenmukaisuus

Kiinteistöliikelaitoksella kohdellaan asiakkaita, kumppaneita, henkilöstöä ja muita sidosryhmiä tasa-arvon, yhdenvertaisuuden ja oikeudenmukaisuuden periaatteiden mukaisesti.

3.2 Katu- ja viheralueet tulosityksikkö

Tämän opinnäytetyön yhtenä tutkimuskohteena oli Katu- ja viheralueet tulosityksikkö. Se on tilaajayksikkö, joka vastaa kaupungin katujen, puistojen ja muiden yleisten alueiden rakentamisesta ja ylläpidosta. Yksikön päätehtävänä ja tavoitteena on säilyttää katu- ja puisto-omaisuuden arvo sekä rakennuttaa ja ylläpitää alueet turvallisina, terveellisinä sekä asiakkaiden tarpeita vastaavina. (Turun Kaupungin Kiinteistöliikelaitos 2010.)

Katu- ja viheralueet yksikön organisaatio

TOIMINNAN JA OMAISUUDEN HALLINTA	
"Katu-, puisto- ja muiden yleisten alueiden omistajahallintatehtävät, kehittäminen, lausunnot, viranomaisyhteistyö, lupien myöntäminen ja valvonta."	
INVESTOINNIT	YLLÄPITO
"Katu-, puisto- ja muiden yleisten alueiden hankesuunnittelu, investointiohjelmat, suunnittelun tilaaminen sekä rakennuttaminen ja valvonta."	"Katu-, puisto- ja muiden yleisten alueiden sekä niillä olevien varusteiden ylläpidon (kunnossapito ja hoito) järjestäminen."

Yksikön toiminnan lähtökohdat

Yksikkö toimii maankäyttö- ja rakennuslain mukaisena kadunpitäjänä. Tilaajaroolissa toimivan yksikön tulee hallita laaja-alaisesti katu- ja puisto-omaisuus sekä sen kunto ja alueisiin kohdistuvat asiakkaiden tarpeet. Liikenne- ja viheralueet on ylläpidettävä vähintään lakien ja määräysten edellyttämässä kunnossa. Uusien alueiden kaavoitus- ja suunnitteluvaiheessa varmistetaan alueiden elinkaarikustannukset ja eri hallintokuntien kanssa tehtävällä yhteistyöllä päästään kestäviin ja toimiviin ratkaisuihin. Yksikkö on aktiivisesti mukana valtakunnallisessa kehitystyössä ja tekee yhteistyötä muiden kaupunkien kanssa. (Turun Kaupungin Kiinteistöliikelaitos 2010.)

4 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Kangas ja Hämäläinen (2008, 29) tarkoittavat oppimisella suhteellisen pysyviä kokemukseen perustuvia muutoksia yksilön tiedoissa, taidoissa, asenteissa ja valmiuksissa, ajattelussa sekä itse toiminnassa. Oppiminen voi ilmetä käytännössä uuden tiedon tai taidon osaamisena, suorituksen nopeutumisenä, virheiden vähenemisenä työsuorituksissa, tilanteiden ja asioiden entistä parempana ymmärtämisenä, toimintavaihtoehtojen lisääntymisenä ja entistä myönteisempänä asennoitumisena asioihin, tilanteisiin tai ihmisiin. Oppimiseen liittyy myös kyky tallentaa informaatiota ja palauttaa sitä muistiin nopeasti, perusteellisesti ja tehokkaasti. Siihen sisältyy kyky luoda uutta yhdistämällä informaatiota uudella tavalla. (Kangas & Hämäläinen 2008, 29.)

4.1 Aikuisen oppijan tiedot ja taidot

Aikuisilla on paljon tietoa ja taitoa sekä kokemuksia, jotka ovat suuri voimavara uuden oppimisessa. Uuden oppiminen rakentuu aikaisemmin opitun pohjalle. Harjoittamalla aivojaan aikuinen pitää ne kunnossa ja aivot kehittyvät toiminnaltaan jatkuvasti myös iän karttuessa. Aikaisemmin opitut asiat voivat myös jarruttaa uuden oppimista. Suurimpana jarruna tällöin ovat asenteet. Aikuisen oppimisen perusedellytyksiä on hyvä motivaatio. Siihen vaikuttaa erityisesti se, että aikuinen voi soveltaa oppimaansa omaan toimintaansa. Opitut tiedot ja taidot vastaavat tällöin hänen omia tarpeitaan. Uusien asioiden oppimiseen on ehkä varattava vähän enemmän aikaa kuin nuorempana. (Kangas & Hämäläinen 2008, 29 - 30.)

Aikuisten ihmisten valmiudet itsearviointiin ovat yleensä hyvät. Itsearviointi on kyky, jota voi harjoitella ja kehittää. Itsearviointi kehittää itseohjautuvuutta. Itseohjautuva ihminen muodostaa itse omat mielipiteensä asioista ja pystyy perustelemaan mielipiteensä. Hän ottaa itse vastuun omasta oppimisestaan ja sitoutuu siihen. Hän ymmärtää, että kukaan ei voi oppia toisen puolesta. (Kangas & Hämäläinen 2008, 30.)

4.2 Defensiivisyys oppimisen esteenä

Defensiivisyys toiminnan ja käyttäytymisen lähtökohtana tarkoittaa, että me yksilöinä pyrimme pysymään uskollisina omille perusteluillemme ja päätelmillemme ja parhaamme mukaan vältämme niiden objektiivista testaamista. Suunnittelemme toimintaamme niin, että voimme omalta osaltamme hallita tilanteita. Ihminen pyrkii suojautumaan hankalilta tunteilta. Haluamme välttää uhkaa, haavoittuvuutta, kiusaantumista tai epäpätevyys tunteita. Oppiminen on kuitenkin muuttumista, uusille asioille altistumista ja tuntemattoman kokeilemistä. Defensiivisyys toimii oppimisen esteenä. (Ruohotie 2002, 225.)

Chris Argyris (1993) huomasi tutkiessaan asiantuntijatason työntekijöitä ja heidän defensiivisyyttä, että kun oppiminen ja muutoksen ponnistelut keskittyivät organisaatiotekijöihin, osallistuminen siihen oli innokasta. Näitä tekijöitä olivat esimerkiksi työtehtävien uudelleenmäärittely, kompensatio-ohjelmat, suoritusten arviointi ja johtamiskoulutukset. Argyriksen tutkimat asiantuntijat kokivat kuitenkin uhkaksi sen, että heidän rooliaan tarkasteltiin kriittisesti. Nämä tunteet eivät tue oppimista ja muutosta. Tuloksena oli, että ongelmien syyt siirrettiin muiden niskoille; typerien asiakkaiden, epäreilujen johtajien ja epäselvien tavoitteiden aiheuttamiksi. Kukaan asiantuntijoista ei pohtinut omaa todellista käyttäytymistä ja sen seurauksia. Nämä ammattilaiset kiinnittivät oman ja organisaation huomion muualle, pysäyttäen niin oman kuin organisaationkin oppimisen. (Ruohotie 2002, 225.)

4.3 Oppimistyytlejä

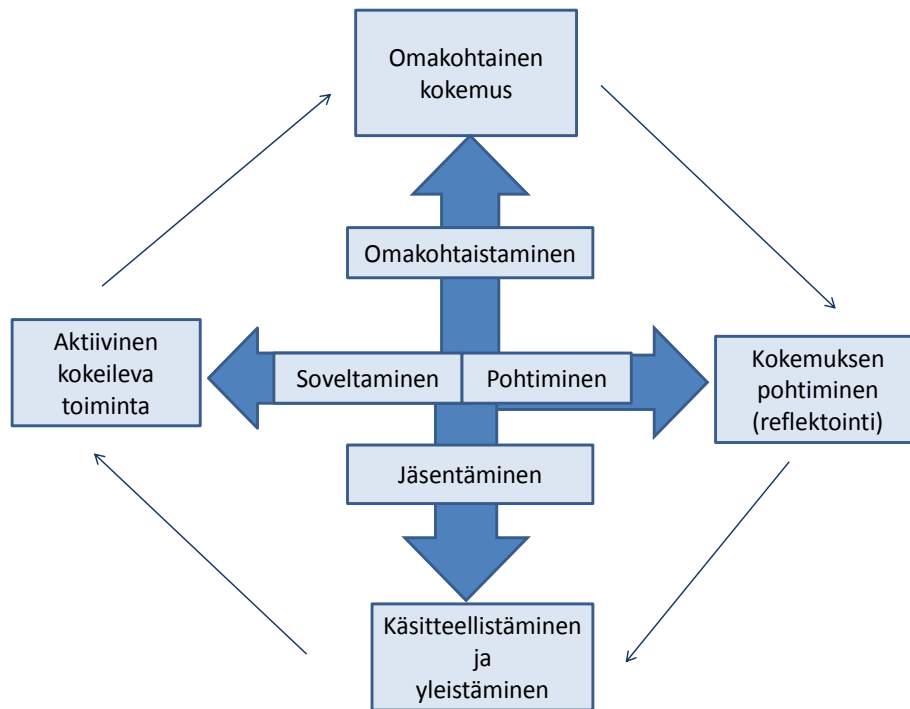
Kupias ja Peltola (2009, 121) tarkastelevat oppimistyytlejä monesta eri näkökulmasta. Yksi tapa on NLP – malli (neuro-linguistic program). Se jäsentää oppimistyytlejä sen mukaan, minkä kanavan tai aistin avulla ihmiset käsittelevät tai tallentavat tietoa. Oppimistyylyt ovat visuaalinen (näköaisti), auditiivinen (kuuloaisti) ja kinesteettinen (liike- ja lihasaisti). Visuaalinen oppija tarvitsee kuvia, kaavioita ja kokonaisuuksien hahmottamista. Auditiivinen oppija tarvitsee

puhetta ja loogista etenemistä. Kinesteettinen oppija puolestaan tarvitsee konkreettista tekemistä ja liikkumista. (Kupias & Peltola 2009, 121.)

Oppimistyytlejä hahmotetaan myös kokemuksellisen oppimisen mallin pohjalta. Tämän mallin mukaan oppiminen on kokemusten muuttumista ja laajentumista. Oppiminen on syklinen prosessi, jossa kokemuksia tulkitaan, pohditaan ja jäsennellään uudestaan ja kokeillaan. Kokeilut tuottavat uusia kokemuksia, joita voidaan edelleen tulkita, pohtia ja jäsennellä. Sykli tuottaa jälleen uusia kokemuksia ja uusi sykli käynnistyy aina edellisen pohjalta. (Kupias & Peltola 2009, 122.)

Väitöskirjassaan Ketola (2010, 53) toteaa, että jokainen tilanne voi olla oppimistilanne ja jokaiselta työyhteisössä olevalta henkilöltä voi oppia. Asiantuntijoiden perehdyttämisessä tilanne on parhaimmillaan samanlainen. Alaiset voivat ottaa oppia esimieheltään, mutta myös päinvastoin. Uudet tulokkaat oppivat kollegoiltaan mutta myös olemassa oleva organisaatio oppii uusilta tulijoilta. Perehdyttämisen lähtökohtana pidetäänkin aikuisen oppimista ja motivaatioita sekä kykyä omaksua uusia asioita. (Ketola 2010, 53.)

4.4 Kokemuksellinen oppimiskäsitys



Kuvio 1 Kokemuksellisen oppimisen malli Kolbia mukaillen.

Kokemuksellisen oppimiskäsityksen mukaan tasapainoinen ja hyvä oppiminen kattaa kaikki neljä vaihetta: omaehtoainen kokemus, kokemusten pohdinta eli reflektointi, käsitteellistäminen tai yleistäminen ja aktiivinen kokeileva toiminta.

Omaehtoainen kokemus

Konkreettinen kokija oppii parhaiten menemällä rohkeasti mukaan uusiin tilanteisiin sekä vaihtamalla ajatuksia ja kokemuksia muiden oppijoiden kanssa. Hyvä ja turvallinen oppimisilmapiiri on erittäin tärkeä ihmiselle, joka oppii omaehtoisista kokemuksista. Hänelle on tärkeää peilata asioita omien tunteidensa ja tuntemustensa kautta. Perehdyttäjän tulee konkreettisen kokijan kanssa aloittaa perehdyttäminen kertomalla konkreettisia asioita ja tarinoita omasta työstään ja työyhteisöstään. Näin päästään parhaiten samalle aaltopituudelle. (Kupias & Peltola 2009, 123.)

Kokemusten reflektointi

Pohdiskeleva havainnoija tarvitsee aikaa oppimiseensa. Hän perehtyy asioihin perusteellisesti ja katsoo asioita monesta eri näkökulmasta. Perehdyttämistilanteissa hän voi olla kovinkin kriittinen tai vetäytyä tarkkailuasemiin. Perehdyttäjän tulee varautua perustelemaan perehdytettäviä asioita ja katselemaan niitä useista eri näkökulmista pohtien ja punniten. (Kupias & Peltola 2009, 123.)

Käsitteellistäminen ja yleistäminen

Abstrakti käsitteellistäjä pyrkii muodostamaan kokonaisuuksia hajallaan olevista tiedoista ja yksityiskohdista. Hän on kiinnostunut kokonaisjäsennyksistä, teorioista ja malleista. Luentomaiset perehdyttämistilanteet sopivat abstraktille käsitteellistäjälle hyvin. Hän tutustuu myös mielellään hyvin jäsennettyyn perehdyttämismateriaaliin ja saa siitä paljon irti. (Kupias & Peltola 2009, 123 – 124.)

Aktiivinen kokeileva toiminta

Osallistuva kokeilija oppii parhaiten kokeilemalla käytännössä, kuinka opittu tai opittava asia toimii. Pitkät jaarittelut perehdyttämistilanteissa saa tämän oppijan kärsimättömäksi ja hänen pitäisikin päästä kokeilemaan ja toimimaan mahdollisimman pian. Opittua asiaa tulisi päästä soveltamaan pikaisesti. (Kupias & Peltola 2009, 124.)

Oppijat ovat harvoin yhden oppimistyylin ihmisiä. Usein tasavahvoja oppimistyylejä on kaksi tai sitten yksi tyyli on helpompi kuin muut. Kuitenkin kokemuksellisen oppimisen mukaan tasapainoinen oppiminen kattaa kaikki nämä neljä edellä mainittua vaihetta. Perehdyttäjä voi nopeasti tehdä oppimistyylitestin perehdytettävältä kysyen kysymyksiä: Miten haluat lähteä liikkeelle? Haluatko, että kerron työstä täällä meillä ja esimerkkejä omasta työstäni? Vai haluaisitko mieluummin ensin seurata työskentelyäni? Tai antaisinko sinulle työhön liittyvää materiaalia luettavaksi? Vai haluaisitko itse

alkaa tehdä työtäsi ja kysyä siinä työnteon yhteydessä asioita? (Kupias & Peltola 2009, 124.)

Jokaisen organisaation jäsenen tulee olla tietoinen omasta oppimiskäsityksestään. Se vaikuttaa tapaamme suunnitella ja toteuttaa perehdyttämistä. Se vaikuttaa muun muassa siihen, mitä asioita painotamme perehdyttämisen suunnittelussa, kuinka paljon annamme tilaa oppijoille, kuinka kiinnostuneita olemme heidän aikaisemmasta osaamisestaan, millaisia työskentelymenetelmiä valitsemme ja millaisia ohjausmuotoja painotamme. Ellei omaa oppimiskäsitystä ymmärretä, voidaan jopa vahvistaa sellaisia toimintamalleja, joista organisaatiossa halutaan luopua. (Kupias & Peltola 2009, 125.)

5 PEREHDYTTÄMINEN

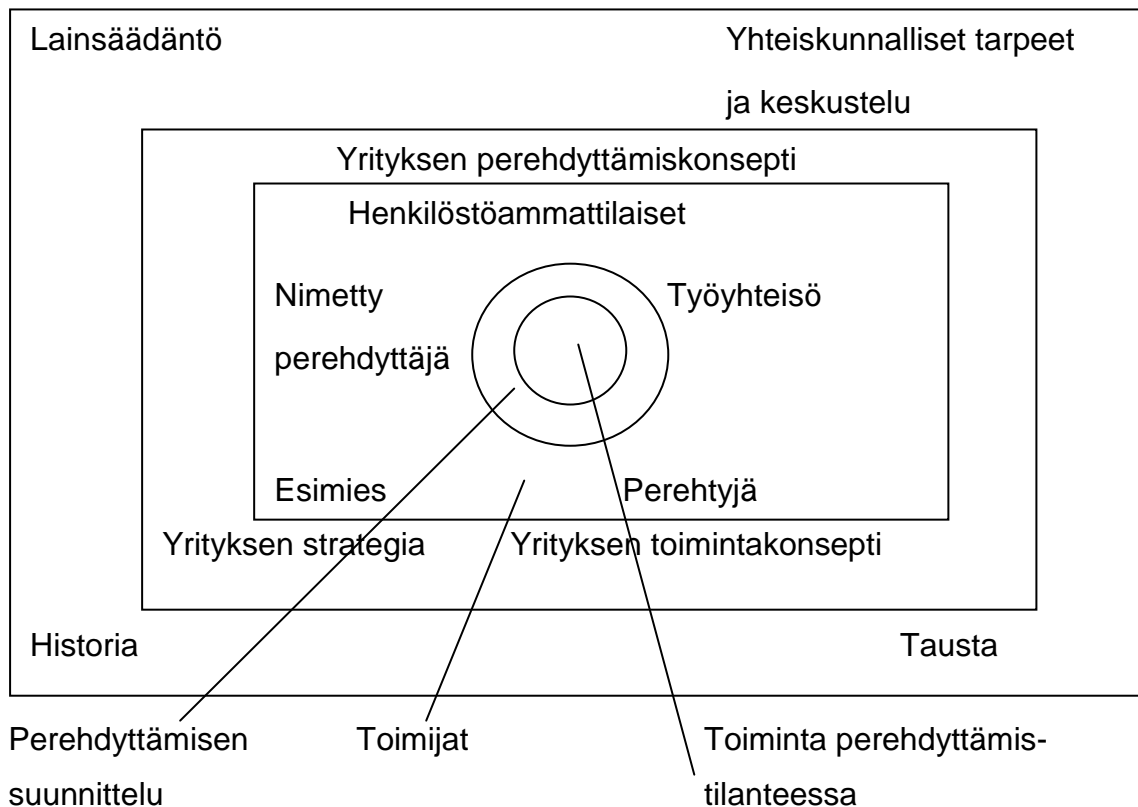
Perehdyttäminen on uuden tulokkaan tukemista siihen saakka, kunnes hän on riittävän kykenevä ottamaan ohjekset omiin käsiinsä uudessa tehtävässään. Perehdyttäminen on palvelus uudelle tulokkaalle, organisaation toiminnan laadun säilyttämiselle ja yrityskuvulle. Perehdytyksen tulee koskea kaikkia rekrytoituja henkilöitä, myös lomittajia, harjoittelijoita, opinnäytetöiden tekijöitä ja uusiin tehtäviin siirrettyjä työntekijöitä. (Viitala 2003, 259.)

Kupias 2009 tiivistää perehdyttämisen seuraavasti:

Perehdyttämisellä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä ja sitä tukea, joiden avulla uuden tai uutta työtä omaksuvan työntekijän kokonaisvaltaista osaamista, työympäristöä ja työyhteisöä kehitetään niin, että hän pääsee mahdollisemman hyvin alkuun uudessa työssään, työyhteisössään ja organisaatiossaan sekä pystyy mahdollisimman nopeasti selviytymään työssään tarvittavan itsenäisesti. Laajimmillaan perehdyttäminen kehittää perehdyttäjän lisäksi myös vastaanottavaa työyhteisöä ja koko organisaatioita.

Yleensä perehdytyksestä on ensisijaisesti vastuussa työyksikön tai osaston esimies. Työhön perehdyttämiseen, työnohjaukseen ja henkilöstön kouluttamisesta, sekä mahdollisista kustannuksista vastaa lähes poikkeuksetta työnantaja. Uusi työntekijä opastetaan työpaikan arkeen, rutiineihin, raportointeihin ja palavereihin, mutta myös työyhteisön historiaan ja yrityskulttuuriin, työorganisaation tulevaisuuteen, tavoitteisiin ja kehittämiseen. Kun työhön perehdyttämisestä on huolehdittu kunnolla, uusi työntekijä oppii työssä tarvittavat taidot nopeammin sekä suhtautuu työyhteisöönsä positiivisemmin, jolloin koko työyhteisö voi paremmin. Samalla virheiden, tapaturmien ja onnettomuuksien määrä vähenee. Perehdyttäminen parantaa sekä työn laatua, tulosta, että asiakastyytyväisyyttä. (Työturvallisuuskeskus 2010.)

Perehdyttäminen on vuorovaikutusprosessi, joka koskee koko työyhteisöä. Perehdyttämisen ei tulisi olla vain perehdytettävän opettamista, vaan sen tulisi olla myös organisaation osaamisen jakamista ja koko työyhteisön kehittämisprosessi. Perehdyttämisprosessi ja uuden työntekijän ohjaaminen on työyhteisölle hyvä tilaisuus pysähtyä miettimään käytössä olevia toimintamalleja. (Frisk 2003, 42.)



Kuvio 2 Perehdyttämiseen vaikuttavat tahot. (Kupias & Peltola 2009)

Yllä kuvataan perehdyttämisen monitasoisuutta ja niitä eri tahoja ja tekijöitä, joita tulee ottaa huomioon kehitettäessä organisaatioon ja tilanteeseen sopivaa perehdyttämistä.

Perehdyttämisen uloimmalla kehällä kuvataan yhteiskunnassa vallalla olevia käsityksiä perehdyttämisestä ja sitä säätelevää lainsäädäntöä (Työturvallisuuslaki 738/2002 4§). Uloin kehä muodostaa minimitason, joka jokaisessa organisaatiossa on otettava huomioon, kun perehdyttämistä järjestetään ja kehitetään. Yrityksen toimintaa ohjaa strategia. Seuraavalla kehällä toimintakonsepti kuvaa niitä pelisääntöjä, rakenteita ja tehtäväjakoja, joilla valittu strategia halutaan toteuttaa. Yhdessä organisaatiossa toimiva perehdyttäminen ei välttämättä ole hyvää ja toimivaa toisentyyppisessä organisaatiossa. (Kupias & Peltola 2009,10.)

Perehdyttämisen sisimmällä kehällä kuvataan miten organisaatiossa voi olla monenlaisia onnistuneita tapoja organisoida perehdyttämistä. Organisointi kuvastaa sovittua työnjakoa. Onko perehdyttäminen omassa organisaatiossa ensijaisesti esimiesten, henkilöstöammattilaisten, koko työyhteisön, nimettyjen perehdyttäjien vai mentoreiden vetämää, riippuu organisaation toimintakonseptien lisäksi organisaation koosta, käytettävistä resursseista ja historiasta. (Kupias & Peltola 2009, 10–11.)

Laadukas suunnittelu on edellytys hyvälle perehdytykselle. Sen suunnitteluun liittyy aina tarve sekä yhtenäistää että räätälöidä. Perehdytyksen keskiössä ovat yksittäiset kohtaamis- ja kehittämistilanteet. Niissä huomioidaan, miten onnistunutta perehdyttäminen on. Strategisuus, rakenteet, suunnitelmallisuus ja lainmukaisuus antavat hyvän pohjan, mutta todellinen kohtaaminen perehdyttämistilanteessa ratkaisee perehdyttämisen toimivuuden ja tehokkuuden. Nämä ovat niitä tilanteita, joissa korostuvat perehdyttäjien valmiudet toimia oppimisen edistäjinä ja kehittymistä tukevin ohjaajina. (Kupias & Peltola 2009, 11.)

5.1 Perehdyttämisen sisältö

Perehdyttämisen ennalta suunnittelu luo rungon, aikataulun ja työnjaon perehdyttämiselle. Perehdyttämisen alussa on erittäin tärkeätä käydä yhdessä perehdytettävän kanssa suunnitelma läpi ja muokata perehdyttäminen hänen tarpeitaan vastaavaksi. Osa perehdytyksen sisällöstä voi olla tulokkaalle jo tuttua, mutta hänellä voi olla oppimistarpeita, joita normaalissa perehdyttämissuunnitelmassa ei ole huomioitu. Yhteisesti hyväksytyyn henkilökohtaisen perehdyttämissuunnitelman teko on järkevintä heti ensimmäisen työhön liittyvän orientointikeskustelun jälkeen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 198.)

Kjelin ym. (2003, 199) mukaan perussäännöt perehdyttämisen sisällön rakentamisessa ovat riittävän kokonaiskuvan antaminen, oikea-aikaisuus sekä

konkreettisuus. Suunnittelussa voi käyttää yksinkertaista kysymystä: ”Mikä auttaa parhaiten työntekijää menestymään tehtävässään?” Perehdyttämisen lopulliseen sisältöön vaikuttavat organisaation arvot, strategia ja tavoitteet sekä tulokkaan työtehtävä ja aikaisempi osaaminen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 199.)

Lepistön (2004,61) mukaan perehdyttämissuunnitelmassa tulee käydä ilmi mitä asioita on valmisteltava ennen tulokkaan saapumista, mitä asioita on esiteltävä tulokkaalle saapumispäivänä, mitä asioita on käytävä läpi alkuaikoina ja miten ja missä vaiheessa omaksuminen kontrolloidaan.

Perehdyttämissuunnitelma sisältää Lepistön (2004, 62) mukaan seuraavat tehtävät:

1. Valmistelut työyksikössä ennen tulokkaan saapumista

- tiedottaminen tulokkaasta
- työprosessin esittelystä sopiminen
- ensimmäiset työtehtävät
- tehtävien esittelystä huolehtivan nimeäminen

2. Tehtävät saapumispäivänä

- uuden työntekijän vastaanottaminen ja alkukeskustelu
- tiedottaminen työehdoista
- perehdyttämissuunnitelman tarkistaminen tulokkaan kanssa
- lähimpien työtovereiden ja työtilojen esittely
- yksikön toiminnan ja organisaation esittely
- luottamushenkilön ja työsuojeluvaltuutetun esittely
- työnopastajan esittely

3. Tehtävät välittömästi työhöntulon jälkeen

- henkilöstön oikeudet
- työsuhteen ehdot
- turvallisuusmääräykset, kulkutiet

- työnopastuksen käynnistäminen

4. Tehtävät kahden viikon kuluttua saapumisesta

- henkilöstön kehittäminen
- yhteistoimintajärjestelmät
- työympäristöasiat
- henkilöstöpalvelut
- tiedotustoiminta

5. Tehtävät kuukauden kuluttua saapumisesta

- perehdyttämiseen sisältyneiden asioiden omaksumisen tarkistaminen
- palautekeskustelu tulokkaan kanssa perehdytyksen onnistuneisuudesta.

5.2 Asiantuntijuuteen kehittyminen

Turun kaupungin Kiinteistöliikelaitos on asiantuntijaorganisaatio. Ketolan (2010, 54) mukaan asiantuntijaorganisaatio on yleensä pitkälle koulutetun henkilöstön käyttämistä yksilöllisten ja vaativien laatutuotteiden valmistamisessa. Tuote on usein ongelmanratkaisu, ei konkreettinen esine tai asia. Asiantuntijuudella viitataan kokemuksen mukaan tuomaan näkemykseen jostakin ammattialueesta ja kykyyn hallita tämän alueen monimutkaisia ilmiöitä ja kokonaisuuksia. Kehittyminen asiantuntijaksi ei tapahdu hetkessä, vaan siihen kasvetaan. Tietotyö edellyttää aina käsitteellisen tiedon hallintaa ja soveltamista yksittäisiin tilanteisiin. Kirjonen ja kumppanit (1997) kertovat asiantuntijuudesta näin: (Kjelin & Kuusisto 2003, 18.)

Asiantuntijaksi kasvetaan oppimalla vähitellen yhdistämään toisiinsa optimaalisesti ymmärrys ympäristön monimutkaisuudesta ja ihmisen osaamisen laadusta hallita tätä monimutkaisuutta. Optimaalisella yhdistämisellä tarkoitetaan kykyä toistuvasti havaita uutta, analysoida, tulkita ja tarjota tuloksellisia toimintavaihtoehtoja muuttuvissa toimintaympäristöissä. Osaamisen laatuun liittyy aina myös arvovalintoja, mikä viittaa toiminnan ja ratkaisujen eettisesti kestäviin perusteisiin.

Tieto uusiutuu jatkuvasti ja on periaatteessa kaikkien saatavilla. Tämä on omalta osaltaan vaikuttanut siihen, että vaikka koulutusta edelleen arvostetaan, niin asiantuntijuus ei ole enää yhtä selvästi kuin ennen sidoksissa muodolliseen koulutukseen. Tiedon löytämisestä, yhdistämisestä ja hyödyntämisestä on tullut tärkeä osa monien työtä. Tässä tiedolla ei tarkoiteta vain dokumentoitua tietoa vaan myös vuorovaikutuksessa syntyvää tietoa ja hiljaista tietoa. Asiantuntijan työssä lopputulos on ehkä näkyvä, mutta työn tekemisestä iso osa on näkymätöntä asioiden yhdistelyä, oman kokemuksen, mahdollisesti pitkänkin koulutuksen, kokemuksen, vaiston ja tietämyksen avulla tehtävää vuorovaikutusta, vaikuttamista, päättelyä, suunnittelua ja valintaa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 18–19.)

Organisaatiossa asiantuntijoita pidetään itseohjautuvina. Sitä he usein ovatkin. Itseohjautuvuus ilman yhteistä suuntaa on kuitenkin yksilöiden suuntautumista, ei yrityksen suuntautumista. Huonoimmillaan itseohjautuvuus tarkoittaa organisaatiossa sitä, että siellä työskentelee lauma yrittäjiä, joiden suurin yhteinen nimittäjä on yrityksen nimi palkkakuitissa. Itseohjautuvuus on kuitenkin sitä mitä tavoitellaan. Osaajien perehdyttämisessä keskeistä onkin sen oivaltaminen, ettei ole tarkoitus, että uudelle työntekijälle opetetaan hänen työnsä. Kaikkien osapuolten tulee sen sijaan rakentaa yhteistyötä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 58.)

Asiantuntijan työssä keskeinen jännite on kehittämisen ja rutiinien välinen suhde. Arjessa toistuvat tehtävät ja uutta ajattelua vaativat tilanteet eivät aina ole helposti sovitettavissa yhteen. Toinen tyypillinen jännite asiantuntijan työssä on tiedon jakaminen työyhteisössä. Tiedon jakaminen on tärkeää, mutta usein keskimääräistä vaikeampaa, koska tieto on asiantuntijalle erittäin henkilökohtaista. Tietotyö on perusolemukseltaan rajatonta, siksi on tärkeää, että työkokonaisuuksien selkeyteen ja mittavuuteen kiinnitetään huomiota. (Kjelin & Kuusisto 2003, 65.)

Kjelin ja Kuusisto (2003, 67) toteavat asiantuntijan työn sisältävän eri rooleja. Niiden yhteensovittamisen ongelma on jokaisen asiantuntijan arkipäivää. Yhden ihmisen työ sisältää useita rooleja, joiden tavoitteet eivät välttämättä tue toisiaan. Eri roolien yhteensovittaminen on osa asiantuntijan ammattitaitoa. Asiantuntijan työ muotoutuu pitkälle tekijän mukaan. Organisaation tavoitteiden lisäksi työntekijän tausta määrittää omalta osaltaan sitä, minkälaiseksi työn painopisteet muodostuvat. Tämän vuoksi monet ovat arkoja puuttumaan itsenäistä työtä tekevän ihmisen työkenttään. Koska tietotyö on tavallaan asiantuntijan itsensä omistamaa, syntyy helposti tunne, että muut organisaatiossa eivät saa ohjata hänen työtään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 67.)

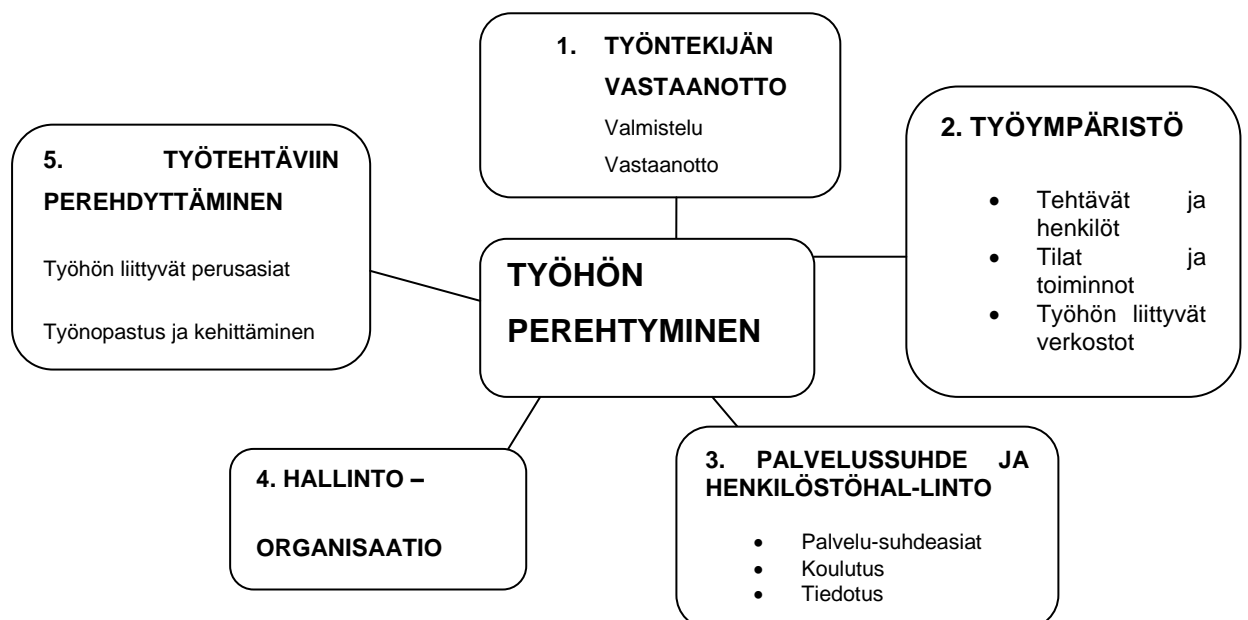
Asiantuntijuutta voidaan kuvata prosessina, johon liittyy jatkuvasti kehittyvää tietotaitoa. Näin se voidaan liittää läheisesti oppimisen käsitteeseen ja siihen kuuluu jatkuvaa itsereflektiota. Kapasiteetti, taito, kompetenssi, tehokkuus ja taitavuus ovat sekoitusta tietotaidosta, erilaisista käyttäytymismalleista ja arvoista sekä asenteista ja ne liittyvät jonkin taidon hallintaan. Kompetenssi koostuu muistakin tekijöistä kuin pelkästään osaamisesta. Se on osa organisaation kyvykkyyttä. Asiantuntija tehtävissä selviäminen edellyttää nykyisin jatkuvaa itsensä kehittämistä ja uuden tiedon omaksumista. Asiantuntijoiden perehdyttämisessä on kysymys juuri kokeneemman kollegan kokemusten jakamisesta. (Ketola 2010, 55.)

Perehdyttämisen osa-alueet

Kuviosta 3 on nähtävissä perehdyttämisen osa-alueet. Kiinteistöliikelaitoksen perehdyttämisohjelmasta löytyy kuviossa mainitut osa-alueet, mutta tarkennuksia tarvittiin joihinkin kohtiin. Näitä tarkennettavia kohteita on pyritty kehittämään tässä tutkimuksessa.

Kattavassa perehdyttämisprosessissa tulee uuden työntekijän kanssa järjestää myös seurantakeskusteluja, jotta saadaan selville, onko tulokas ymmärtänyt kaiken vai tarvitseeko hän lisää tietoa, koulutusta tai ohjaamista. Jo ennen työsuhteen alkua uuden työntekijän käyttöön voidaan varata työtilat, koneet ja laitteet, tunnuskortit sekä kulkuluvat avaimineen. Myös työyhteisön muiden jäsenten informointi uuden työntekijän tulosta on tärkeää. Uudelle työntekijälle puolestaan voidaan lähettää etukäteen materiaalia yrityksestä, esim. vuosikertomus, esitteitä tai vaikkapa tulevien työtovereiden kasvokuvat.

Salo (2003) kuvaa teoksessaan perehdyttämisen prosessin sisältävän viisi eri vaihetta. Vaiheiden avulla prosessista tulee monipuolinen.



Kuvio 3 Perehdyttämisen osa-alueet

5.3 Perehdyttämisen hyödyt

Työntekijä hyötyy perehdyttämisestä, koska epävarmuus ja sen aiheuttama jännitys vähenevät, sopeutuminen työyhteisöön helpottuu, työntekijän mielenkiinto ja vastuuntunto työtä kohtaan kasvavat, laatutavoitteet saavutetaan nopeammin sekä perehdytettävän kyvyt ja osaaminen tulevat paremmin esille. (Juuti & Vuorela 2002, 49.)

Perehdyttämisestä hyötyy myös esimies, koska tulokas opitaan tuntemaan nopeammin ja paremmin, muodostuu perusta hyvälle yhteistyöhengelle, työongelmien ratkaiseminen helpottuu ja esimiehen aikaa säästyy vastaisuudessa. Samalla työpaikka hyötyy perehdyttämisestä, koska työn tulos ja laatu paranevat, hävikin ja hukan määrä on vähäisempi, asenne työpaikkaa ja työtä kohtaan muodostuu myönteisemmäksi ja tapaturmat ja onnettomuudet vähenevät. (Lepistö 2004, 56 – 57.)

Perehdyttäminen vaikuttaa myös yrityskuvaan. Tällä tarkoitan sitä mielikuvaa, mikä ihmisillä yleensä on jostakin yrityksestä. Tähän mielikuvaan vaikuttavat ihmisten omat kokemukset ja se, mitä he kuulevat toisiltaan. Mielikuva vaikuttaa myös siihen, miten innokkaasti töitä haetaan kyseisestä yrityksestä. Hyvin - tai huonosti - hoidettu perehdyttäminen voi siis vaikuttaa paljon ja monenlaisiin asioihin. (Työturvallisuuskeskus 2010.)

5.4 Hyvä perehdytys ja sen suorittajat

Kjelin ja Kuusisto (2003, 52–53) toteavat, että perehdyttäminen voi olla vähäeleistä ja normaaliin työtoimintaan sisälle rakennettua. Onkin siis kysymys enemmän asenteesta kuin ohjelmista ja enemmän laadusta kuin määrästä. Usein laadukkaan perehdyttämisen asenne ilmenee siinä, miten erilaiset tilanteet osataan nähdä tulokkaan kannalta ja hyödyntää yhteisen oppimisen näkökulmasta. Hyvä perehdyttäminen ei ole sitä, että tulokasta pidetään avuttomana autettavana vaan päinvastoin, hyvällä perehdyttämällä tulokkaan

aktiivisuutta hyödynnetään optimaalisesti alusta alkaen. Hyvä perehdyttäminen edistää hyvää liiketoimintaa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 52–53.)

Perehdyttämistä voidaan siis pitää sosiaalistumisen välineenä. Työelämässä sosiaalistuminen on jäsentymistä organisaatioon. Perehdyttäminen on oppimista talon tavoille sekä normien, arvojen, toimintatapojen ja kirjoittamattomien sääntöjen hyväksymistä. (Lepistö 2004, 59.)

Uuden työntekijän esimies on aina vastuussa perehdyttämisen toteuttamisesta ja käytännön organisoinnista. Esimiehen tavoite perehdyttäjänä on varmistaa tulokkaan työn kytkeytyminen strategiaan, kartoittaa hänen osaamisensa sekä luoda edellytykset keskinäiselle yhteistyölle niin ryhmässä kuin tulokkaan ja esimiehen kesken. (Kjelin & Kuusisto 2003, 187–189.)

Esimies

Esimiehen perehdyttäjän taidot ovat esimiehen johtamistaitoja. Hänen tulee helpottaa tulokkaan sitoutumista ja luoda ympäristöön tarpeeksi selkeyttä ja sopivasti ärsykeitä sekä huolehtia samalla siitä, että ohjaus säilyy löyhänä ja aktivoivana, jotta tilaa jää innovatiiviselle toiminnalle. Selkeyttä luodaan keskustelemalla asioiden taustoista, kertomalla yrityksen historiasta, tavoitteista ja strategiasta. Helpoin tapa lisätä ärsykeitä on antaa toimeksiantoja. Uuden työntekijän itsenäisyyttä ja ideointia voidaan helposti tukea kysymyksiin ja yhteisten keskustelujen avulla. Esimiehen tehtävä on tukea tulokasta siinä, että hänelle tarjoutuu erilaisia pohdintatilanteita erilaisten ihmisten kanssa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 190–191.)

Kjelin ym. (2003, 192) mukaan keskeisin esimiehen tehtävä on onnistumisen organisointi. Hänen ei odoteta valvovan työtä, ei varsinkaan asiantuntijantehtävissä. Varsinkin kokeneemmat asiantuntijat toivovat esimieheltään selkeitä, yhdessä asetettuja tavoitteita ja samanaikaisesti riittävästi itsenäisyyttä ja vapautta valita omat toimintatapansa. Esimiehen tulee tukea tulokkaan onnistumista tehtävässään siten, että alaisella on riittävät resurssit työn suorittamiseksi. Tarvittavia resursseja voivat olla esimerkiksi oikeat työvälineet, tieto, aika tai osaaminen. Esimiehen tavoite ei ole tehdä itsestään tarpeetonta vaan löytää itselleen uusi rooli. Esimiehen tehtävä on auttaa alaistaan menestymään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 192.)

Esimies ei ole se joka kädet savessa perehdyttää, vaan hän luo edellytyksiä. Nämä edellytykset pohjautuvat organisaation tilanteeseen, suuntaan ja tavoitteisiin. Tämän lisäksi on otettava huomioon oma osaaminen ja ajankäyttö. Delegointi ja organisointi auttavat viimeksi mainitun osalta. On viisasta antaa muillekin työyhteisössä mahdollisuus turvata uuden työntekijän hyvä alku työssään ja oppia samalla itse. (Kupias & Peltola 2009, 63.)

Muut perehdyttäjät

Esimies voi delegoida erilaisia perehdyttämiseen ja opastukseen liittyviä tehtäviä henkilölle, joka osaa ja haluaa perehdyttää uutta tulijaa ja auttaa häntä

alkuun. Jokaisessa työyhteisössä on lukuisia kirjoittamattomia sääntöjä, jotka on tärkeä tietää. Tällöin perehdyttäjää voidaan kutsua tutoriksi tai kummiksi. Kummi toimii apuna arkipäivässä. Asiantuntija- tai johtotehtävissä kummin nimeäminen ei ole liioittelua. Kummin tehtävänä on saada mahdollisimman vähiin ne jokapäiväiset tilanteet, joissa uusi työntekijä suotta tuntee itsensä avuttomaksi tai yksinkertaiseksi. (Juuti & Vuorela 2002, 49.)

Hyvä perehdyttäjä

Hyvänä perehdyttäjänä pidetään yleensä kohtuullisen kokenutta työntekijää. Hän ei kuitenkaan vielä ole niin aloilleen asettunut, että olisi jo itse unohtanut, miltä tuntuu aloittaa uudessa ympäristössä. Perehdyttäjän on luonnollisesti myös pidettävä omasta työstään. Perehdyttäminen vaatii ammattitaitoa. Silti suuremmat edut saavutetaan sillä, että organisaation kulttuurin oletuksena on, että koko työyhteisö osallistuu perehdyttämiseen vuorollaan. Työ jakaantuu tasaisemmin, kun perehdyttäjärengas on laaja. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195.)

Keskeisin hyvän perehdyttäjän ominaisuus on kiinnostus toisen auttamiseen ja opastamiseen. Työnopastustilanteissa on riittävän hyvin tunnettava opastuksen kohteena oleva työ. Opastajan ei kuitenkaan tarvitse olla huippusuoriutuja tässä työssä, sillä se saattaa jopa vaikeuttaa työn opastamista. Erityisesti asiantuntijoilla hyvä perehdyttäminen tarkoittaa sitä, että perehdyttämistä itse asiassa annetaan vain juuri sen verran kuin perehdytettävä tarvitsee ja juuri silloin kun hän tarvitsee. Muutoin tulokkaan annetaan toimia itsenäisesti ja luoda oma toimintamalli. Perehdyttäjällä tulee olla kuitenkin selvä tuntuma tulokkaan oppimisen tarpeeseen. Tämä vaatii avointa vuorovaikutusta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 196–197.)

6 TYÖNOPASTUS

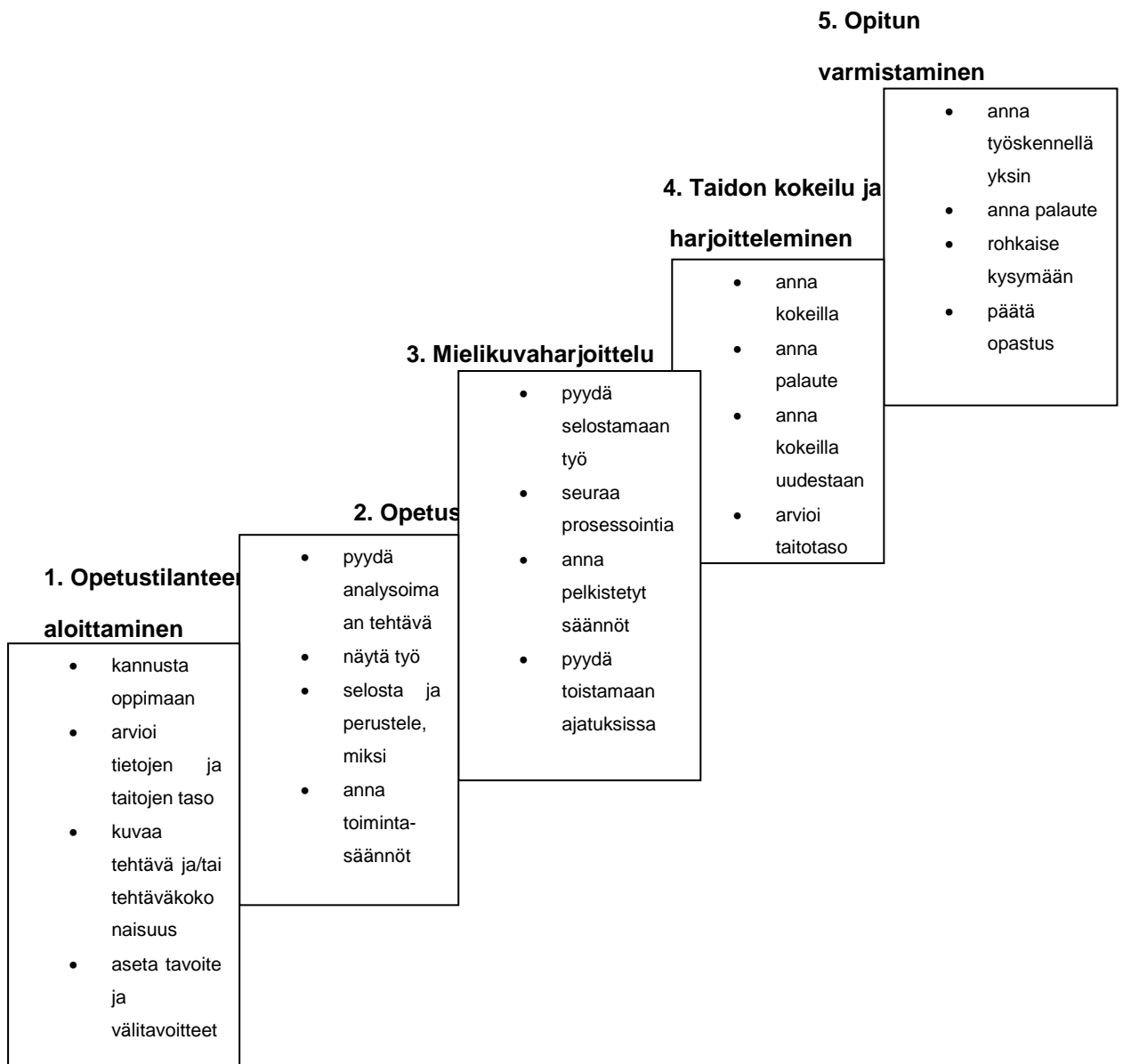
Työnopastus koskee tarvittaessa kaikkia, myös jo pitempään työssä olleita työntekijöitä. Työnopastukseen kuuluvat kaikki ne asiat, jotka liittyvät itse työn tekemiseen. Näitä ovat esimerkiksi työkokonaisuus, mistä osista ja vaiheista työ koostuu sekä mitä tietoja ja osaamista työ edellyttää. Työnopastus on järjestelmällistä toimintaa, joka tähtää työtehtävien omaksumiseen ja hallintaan. Työnopastuksen tavoitteena on työn sisällöllinen hallinta ja mahdollistaa itsenäinen työskentely. (Juuti & Vuorela 2002, 48.)

Työnopastuksella tähdätään ammatillisten tietojen ja taitojen omaksumiseen. Hyväksi työnopastajaksi on suhteellisen helppo kehittyä, vaikka ei olekaan ammattitaitoinen opettaja. Suurin virhe työnopastuksen toteuttamisessa on opastuksen laiminlyönti. Kuinka työntekijältä voidaan vaatia kunnan työtuloksia, jos esimiehellä ei ole aikaa huolehtia kunnollisesta työnopastuksesta? Esimies voi delegoida opastuksen erikseen nimitetylle henkilölle, jos ei itse ehdi opastaa. Ennen delegointia kannattaa kuitenkin varmistaa, että kyseisellä henkilöllä on aikaa opastaa ja taitoa toimia opastajana. (Juuti & Vuorela 2002, 48.)

Perehdyttäminen ja työnopastus ovat tärkeä osa henkilöstön kehittämistä. Ne voidaan nähdä investointina, jolla lisätään henkilöstön osaamista, parannetaan laatua, tuetaan työssä jaksamista ja vähennetään työtapaturmia ja poissaoloja. Kyseessä on jatkuva prosessi, jota kehitetään henkilöstön ja työpaikan tarpeiden mukaan. Työnopastus ei siis ole irrallinen tapahtuma, vaan se kytkeytyy kiinteästi työyhteisön ja toimintojen jatkuvaan kehittämiseen. (Työturvallisuuskeskus 2008.)

6.1 Työnopastuksen viisi askelta

Työnopastuksen suunnitteluun ja toteutuksen avuksi on kehitetty erilaisia menetelmiä; tunnetuin on ehkä ns. viiden askeleen menetelmä.



Kuvio 4 Viiden askeleen menetelmä. (Mukaien Vartiainen ym. 1989).

Ensimmäinen askel: Opastuksen aloittaminen

Ensimmäisellä askeleella selvitetään oppimistavoitteet ja lähtötaso arvioidaan. Oppimisen kannalta on tärkeitä vahvistaa myönteistä asennoitumista ja motivaatioita. Opastajan kannattaa siis jo alusta alkaen luoda vuorovaikutustilanteesta kannustava ja luottamuksellinen, tällöin tulokkaan on helppo kysyä lisää ja saada vastauksia.

Toinen askel: Opetus

Tällä askeleella pyritään luomaan opastettavalle kokonaiskuva opastettavasta tehtävästä ja sen tekemiseen liittyvistä keskeisistä ohjeista. Laaja kokonaisuus kannattaa jakaa osiin. Opastetaan yksi jakso kerrallaan ja opastaja varmistaa, että opastettava on oppinut yhden vaiheen ennen kuin hän etenee seuraavaan. Opastettavan mukaan otto aktiivisesti, pystyy opastaja samalla arvioimaan oppimisen edistymistä.

Kolmas askel: Mielikuvaharjoittelu

Mielikuvaharjoittelu auttaa ihmistä ns. sisäisten mallien kehittämisessä. Kolmannen askeleen tarkoituksena on viimeistellä sisäiset mallit. Sisäisillä malleilla tarkoitetaan ihmisen toimintaa ohjaavia tekijöitä. Ammattitaitoisen ihmisen ei tarvitse, ajatella jokaista toimenpidettä erikseen, koska harjoittelun ja kokemuksen kautta syntyneet mallit ohjaavat hänen toimintaansa automaattisesti.

Neljäs askel: Taidon kokeilu ja harjoittelu

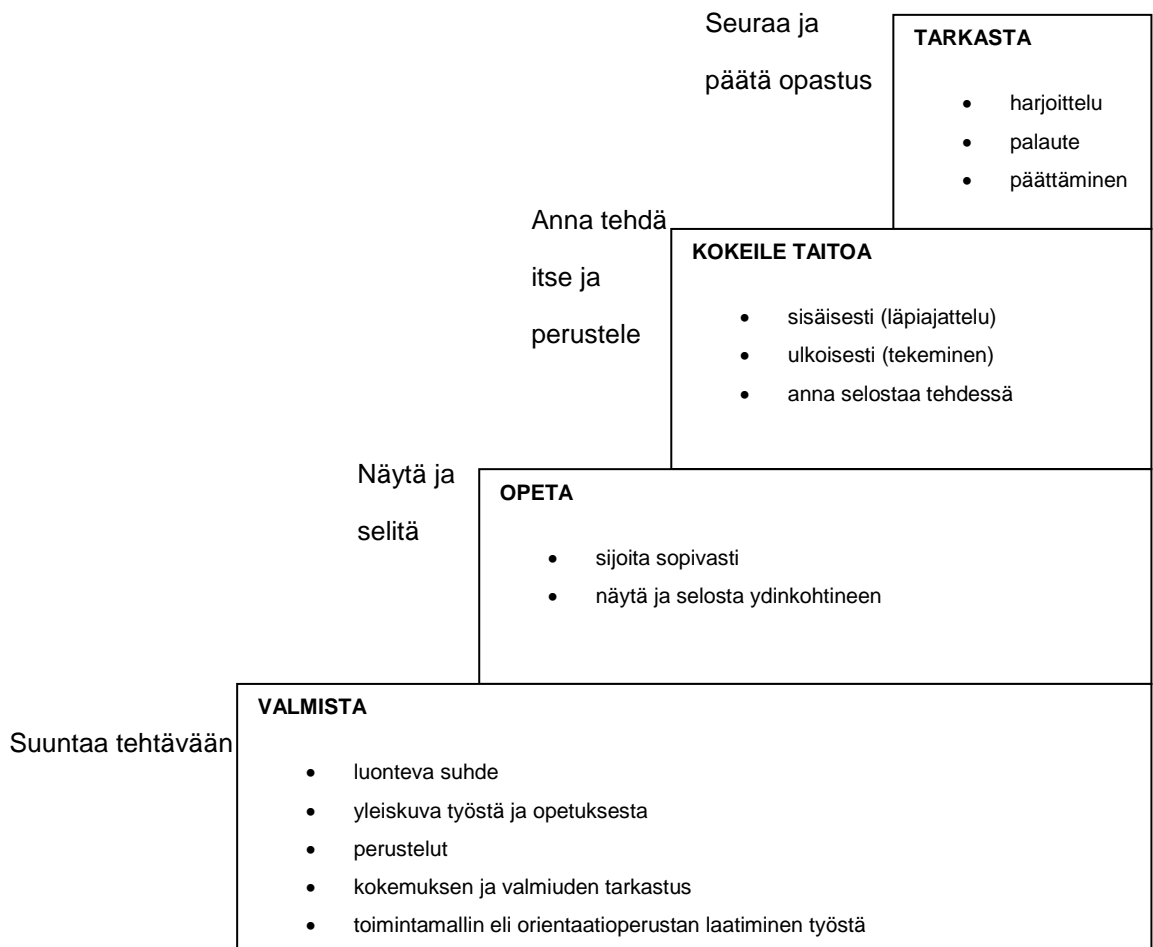
Askeleen tarkoituksena on harjaannuttaa taitoja. Opastettava tekee koko opastetun työvaiheen alusta loppuun, omassa tahdissaan. Opastaja seuraa työskentelyä. Valmiin työn opastettava arvioi itse ensin ja sen jälkeen opastaja. Rakentavasta keskustelusta kumpikin osapuoli saa palautetta myös itselleen.

Viides askel: Opitun varmistaminen

Oppimista seurataan koko opastusprosessin ajan. Lopuksi varmistetaan oppimistavoitteiden saavuttaminen. Tässä kohtaan varmistetaan esimerkiksi se, että pystyykö opastettava hoitamaan työtehtävän itsenäisesti. Opastettava saa mahdollisesti kokeilla taitojaan muissakin, samantapaisissa tilanteissa. Opastaja voi myös pyytää opastettavaa opettamaan oppimansa tehtävä toiselle ja seurata tilannetta. Viimeistään silloin näkyy se, onko asia opittu vain pintapuolisesti vai todella hyvin.

6.2 Neljän askeleen työnopastusmalli

Työnopastusta ovat mallintaneet Pirnes (1984) ja Pöyhönen (1982) työnopastuksen neljän askeleen opastusohjelmalla. Siihen on sisällytetty selkeä menettelytapaohje, miten uuden työntekijän sisäistä mallia uudesta työstä voidaan vahvistaa. (Viitala 2003, 263.)



Kuvio 5 Työnopastusmalli (Pirnes 1984)

Edellä esitetyssä mallissa painotetaan oppijan oman prosessoinnin merkitystä uuden asian oppimisessa. Usein työtehtäviin perehdyttäminen jää mallioppimisen varaan. Uudelle työntekijälle opetetaan vain konemaisesti kopiomaan kokeneemman toimintatapoja ymmärtämättä työn syvempiä perusteita. Neljän askeleen menetelmässä tähdätään itseluottamuksen vahvistamiseen painottamalla rohkaisevan palautteen antamista. (Viitala 2003, 264.)

7 PEREHDYTTÄJÄN ROOLI

Kjelin ja Kuusiston (2003, 242) mukaan johtaja – asiantuntijan tehtävää saattaa olla aika ajoin vaikea hallita. Esimiehillä voi olla taipumus painottaa omaa asiantuntijuuttaan liian voimakkaasti. Tällöin esimies ei välttämättä näe perehdyttämisen hyötyjä riittävän selvästi. Välttämättä ei osata myöskään siirtää omaa osaamista eikä asettua uuden tulokkaan asemaan. Jos perehdyttämisvalmiudet ovat puutteelliset, niin tarvitaan tukea ja koulutusta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 242.)

Väärät käsitykset tulokkaan valmiuksista voivat johtaa puutteelliseen perehdyttämiseen. Useasti käsitykset uuden tulokkaan valmiuksista perustuvat stereotypioihin ja yleisluonteiseen kuvaan siitä, mitä ihmisen oletetaan osaavaan. Perehdytyksen suunnittelu ja perusteellinen osaamisen kartoittaminen yhdessä varmistavat, että perehdyttäminen perustuu oikeille tarpeille. Jos riittävä viestintä tulokkaasta ja hänen roolistaan muille jätetään tekemättä, niin sen heijastuminen perehdyttämisen laatuun on yleensä välitön. (Kjelin & Kuusisto 2003, 242.)

Useat organisaation epäselvyydet johtuvat yksinkertaisesti vastuun määrittelyn ja viestinnän puutteesta. Perehdyttäminen saattaa olla epäselvästi vastuutettu, työnjako esimerkiksi henkilöstötoimen ja esimiehen välillä voi olla määrittelemättä tai siitä voi olla erilaisia käsityksiä. Vastuunjaon ollessa epäselvä, syntyy herkästi tilanne, jossa monet ihmiset organisaatiossa olettavat jonkun muun huolehtivan tulokkaan perehdyttämisestä tai selvittävän taustat. Tämä saattaa aiheuttaa sen, että tulokas saa irrallista ja pirstaloitunutta tietoa, josta ei pysty muodostamaan kokonaiskuvaa eikä selkeää orientaatioperustaa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 243.)

Taulukko 1 Toimijoiden työnjako eri perehdyttämiskonsepteissa. (Kupias & Peltola 2009).

	Vierihoido- perehdyttäminen	Malli- perehdyttäminen	Laatu- perehdyttäminen	Räätälöity perehdyttäminen	Dialoginen perehdyttäminen
Esimies	Toimii mentorina	Työnjohdollinen esimiesrooli	Koordinoi perehdyttämisen prosessin kehittämistä tiimityön kautta	Sovittaa yhteen tulokkaan osaamisen ja perehdyttämisen moduulit ja kytkee siihen tarvittavan verkoston (tai delegoi sen nimetylle perehdyttäjälle)	Luo edellytyksiä dialogille ja kehittää työyhteisön dialogiosaamista. Osallistuu dialogiin.
Perehtyjä	Hiljaisen tiedon siirtämisen kohteena	Sopeuttavan perehdyttämisen kohteena	Opii prosessit ja jatkuvan laadun parantamisen	Osallistuu perehdyttämisen suunnitelman laatimiseen.	Osallistuu aktiivisesti dialogiin. Tuo omaa osaamistaan aktiivisesti työyhteisön hyödynnettäväksi
Henkilöstö- ammattilainen	Ei aktiivista roolia	Hoitaa yleis- perehdyttämisen. Tuottaa yhteistä materiaalia ja ohjeita. Rooli tärkeä koordinoijana ja suunnittelijana.	Tuottaa tarvittavaa yhteistä materiaalia ja antaa tukea tiimeille ja työyksiköille.	Kehittää perehdyttämisen moduuleja ja antaa tukea työyksiköille.	Luo edellytyksiä dialogille koko organisaatiossa ja nostaa sitä esille.
Työ- yhteisö/ kollegat	Joku kollegoista voi toimia mentorina	Kollegat osallistuvat työnopastukseen selkeän työnjaon mukaisesti.	Tiimi keskeisessä asemassa perehdyttämisen laadun kehittäjänä toteuttajana.	Kollegat osallistuvat sovittujen osa-alueiden perehdyttämiseen.	Koko työyhteisö osallistuu dialogiin ja on halukas kehittämään ja kehittymään.
Nimetty perehdyttäjä	Ei yleensä käytetä, mahdollisesti mentorin roolissa	Varmistaa sovitunlaisen työnopastuksen ja perehdyttämisen yhdenmukaisuuden.	Voi olla tiimissä esimiehen apuna.	Kuten esimies, paitsi ei työnjohdollista roolia.	Osallistuu dialogiin ja tuo oppimiseen liittyviä asioita esille ja tukee dialogisuuden kehittymistä.

Laatuperehdyttämisessä korostuu selkeästi koko tiimin rooli perehdytyksessä ja perehdyttämisen prosessin kehittämisessä. Kaikki kollegat osallistuvat jollakin tapaa perehdyttämiseen. Esimiehen erityisenä tehtävänä on koordinoita perehdyttämistä. (Kupias & Peltola 2009, 50.)

Räätälöidyssä perehdyttämisessä korostuu perehdyttämisen koordinoijan rooli. Hänellä pitää olla selkeä käsitys perehdyttämisen olennaisista osa-alueista sekä taitoa muokata näistä moduuleista tarkoituksenmukainen ja yksilöllinen perehdyttämishjelma tulokkaan tarpeen mukaan. Koordinoijan pitää osata valita perehdyttämiseen mukaan tarvittavia ja oikeanlaisia henkilöitä. Tarvitaan siis monia perehdyttäjiä, joten ohjaajantaidot korostuvat organisaatiossa laajalti.

Esimies voi toimia koordinoijana tai hän voi olla yksi perehdyttämishjelmaan mukaan kytketyistä henkilöistä. Perehtyjän oma rooli perehdyttämisen suunnittelussa korostuu tässä konseptissa. (Kupias & Peltola 2009, 50.)

7.1 Perehdyttäjän asema

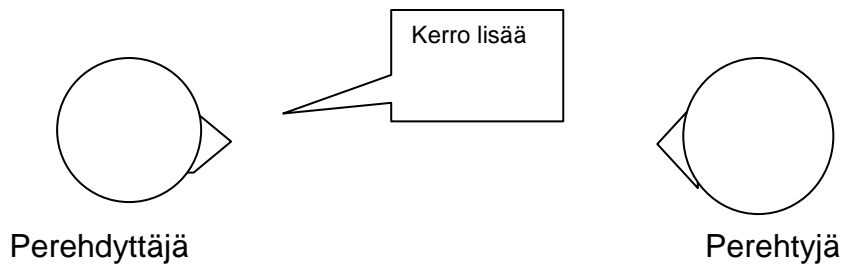
Perehdyttämisen hyvyys tai huonous punnitaan lopullisesti vasta yksittäisissä perehdyttämistilanteissa. Vaikka organisaation perehdyttämisyjärjestelmä, työnjaot, perehdyttämismateriaalit ja muut perehdyttämisen apuvälineet olisivat pitkälle mietittyjä ja hiottuja, viimeinen lenkki perehdyttämisen ketjussa on kuitenkin aina yksittäinen perehdyttämistilanne. Perehdyttäjän taitamaton toiminta yksittäisessä tilanteessa voi vesittää hyvin mietityn ja rakennetun perehdyttämiskonseptin. Toisaalta yksittäisen perehdyttäjän taitava toiminta voi myös pelastaa huonosti johdetun tai organisoidun perehdyttämisen. (Kupias & Peltola 2009, 140.)

Perehdyttäjän tehtävänä on tukea uuden työntekijän itseohjautuvuutta. Suorat ohjeet ja vinkit voivat olla tärkeitä auttamaan tulokkaan monen kuopan yli. Perehdyttäjä ei ole kuitenkaan konsultti, joka ratkaisee kaikki tulokkaan pulmat. Hän voi tukea uutta työntekijää ratkaisemaan omia pulmiaan esimerkiksi käyttämällä ohjaavia kysymyksiä. Perehdyttäjä tarvitseekin ohjauksensa tueksi monenlaista tapaa ohjata. (Kupias & Peltola 2009, 140–142.)

7.2 Ohjaustyyli

Perehdyttäjä voi ohjatessaan käyttää monenlaista tapaa ohjata. Hän voi antaa suoria neuvoja, ohjata kyselemällä tai hyväksyvällä kuuntelulla, tarttua ristiriitaisuuksiin, ohjata epäsuorasti kertomalla esimerkkejä tai keskittymällä ensisijaisesti kannustamaan tulokasta.

Hyväksyvä, ymmärtävä ohjaustyyli

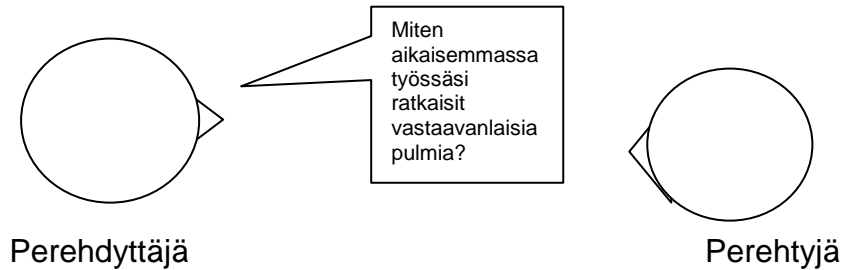


Kuvio 6 Hyväksyvä ohjaustyyli. (Kupias & Peltola 2009).

Tämä ohjaustyyli on pääosin hyväksyvää, ymmärtävää kuuntelemista. Ohjaustyyliä käytetään usein perehdytyksen alussa, kun rakennetaan luottamuksellista ohjaussuhdetta. Ohjaustyyliä voi luontevasti käyttää, jos tulokas ja perehdyttäjä vastaanoton yhteydessä jatkavat keskustelua ns. kahvikupin ääressä ja ennen varsinaisiin asioihin etenemistä voidaan keskustella tulokkaan ajatuksista, toiveista ja mieltä askarruttavista asioista. Hyväksyvä ohjaustyyli antaa ohjattavalle tilaa. Siihen kuuluu kiireettömyys ja rohkaisu puhua. (Kupias & Peltola 2009, 142.)

Tähän ohjaustyyliin liittyy vaara, että ohjaaja samaistuu liikaa ohjattavan ongelmiin ja menee liikaa mukaan tämän tunnetiloihin. Tällöin ohjauksen tavoite voi hämärtyä, jos mennään liiaksi tunne-elämän syövereihin. (Kupias & Peltola 2009, 143.)

Kartoittava, kyselevä ohjaustyyli

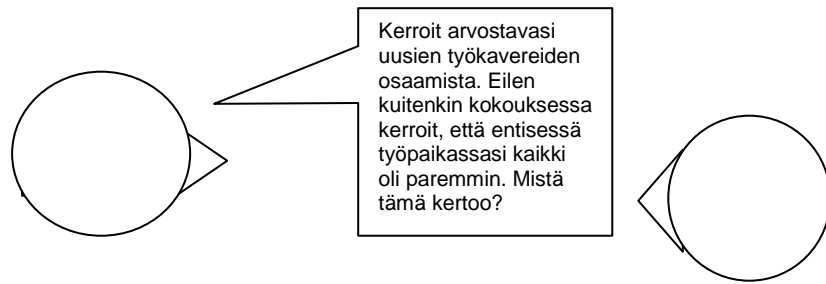


Kuvio 7 Kartoittava ohjaustyyli. (Kupias & Peltola 2009).

Tämän ohjaustyylin perusmenetelmänä on kysymysten esittäminen. Uutta työntekijää haastatellaan avoimin kysymyksin. Kysymyslauseet aloitetaan sanoilla ”mitä”, ”miten”, ”millainen” ja niin edelleen. Näin asetetut kysymykset vaativat tulokkaalta asiaan liittyvää pohdintaa ja hänelle jää aikaa enemmän omalle ajattelulle. Tulokasta autetaan konkretisoimaan epämääräisiä tai liian yleisiä ajatuksiaan. Kysymysten avulla voidaan saada tulokas palauttamaan mieleensä omaa osaamistaan, jota hän ei jostain syystä tiedosta. Tämä on erittäin tärkeä näkökulma perehdyttämisessä, kirjoittavat Kupias ja Peltola (2009, 144).

Tämän tyylin vaarana on, että kysymyksiä on liikaa eikä malteta pysähtyä olennaisen asian äärelle. Toisena vaarana voidaan pitää sitä, että tulokas eristää mahdollisen käsiteltävänä olevan ongelman itsensä ulkopuolelle. Hän kokee, ettei voi tehdä asioille itse mitään, kun syyt löytyvät aina jostain muualta. (Kupias & Peltola 2009, 143.)

Ristiriitoja osoittava, haastava ohjaustyyli



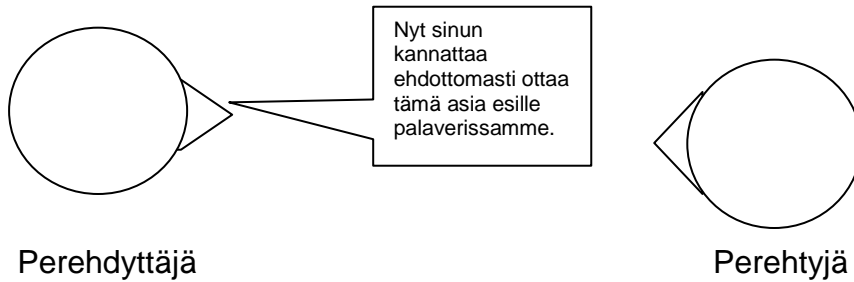
Perehdyttäjä

Perehtyjä

Kuvio 8 Haastava ohjaustyyli. (Kupias & Peltola 2009).

Tämän tyylin perusajatuksena on, että ohjaaja toimii ohjattavan peilinä osoittamalla ristiriitaisuuksia ohjattavan puheessa tai toiminnassa. Tätä ohjaustyyliä pidetään vaativana ja edellyttääkin tuekseen hyväksyvää tyyliä. Ristiriitoja osoittava tyyli aiheuttaa helposti puolustautumisreaktion, jos ohjausilmapiiri ei ole tarpeeksi turvallinen ja käsiteltävä ongelma tarpeeksi selkeä. Tätä ohjaustyyliä ei suositella ohjauksen alkuvaiheeseen, jolloin luottamussuhdetta vasta rakennetaan. (Kupias & Peltola 2009, 145.)

Ohjeita antava, neuvova ohjaustyyli

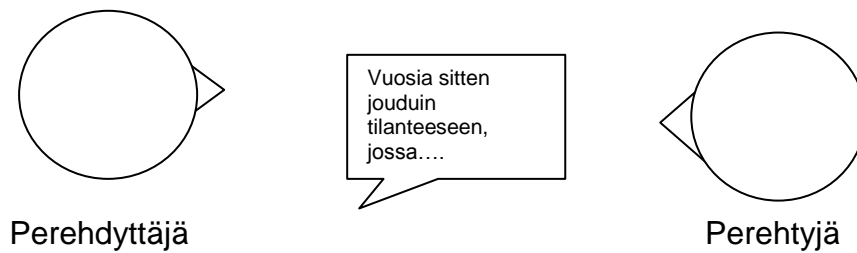


Kuvio 9 Ohjeita antava ohjaustyyli. (Kupias & Peltola 2009).

Ohjeita antavassa tyyliässä ohjaaja antaa suoria ohjeita ja neuvoja ohjattavalle. Näin ohjattava saa nopeita ohjeita ja vinkkejä omiin pulmatilanteisiin. Tämä tyyli sopii ehkä hyvin tilanteisiin, joissa kaivataan ulkopuolisen vinkkejä. Tämä edellyttää, että ohjattava toimii itsenäisesti ja osaa suodattaa ohjaajan ohjeita ja poimii niistä vain ne, jotka arvioi toimiviksi. Ohjaajan ja ohjattavan suhde on tasavertainen, ohjeita voidaan antaa puolin ja toisin. (Kupias & Peltola 2009, 145.)

Vaarana tässä ohjaustyyliässä on uusavuttomuus, jolloin ohjattava lopettaa itsenäisen ajattelun ja turvautuu liikaa ohjaajaan ja epäonnistuessaan syyttää häntä. Liikaa käytettynä ohjeita antava tyyli ei tue ohjattavan itseohjautuvuuden kehittymistä. Tämä tyyli on kuitenkin perehdyttäjäille usein luontaisin ja helpoin. (Kupias & Peltola 2009, 143.)

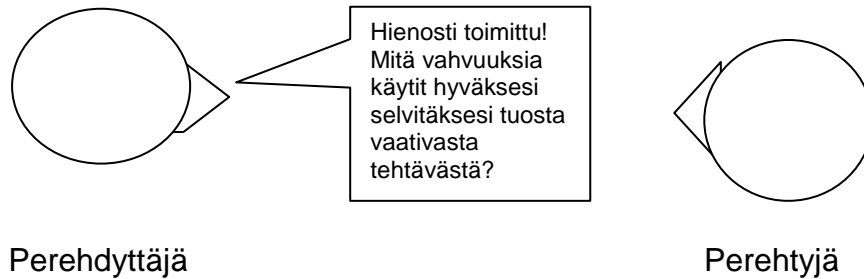
Esimerkkien, kokemusten ja tarinoiden avulla ohjaaminen



Kuvio 10 Tarinoiden avulla ohjaaminen. (Kupias & Peltola 2009).

Tämä ohjaustyyli lähtee perehdyttäjän tulokkaalle kertomistaan omakohtaisista esimerkeistä ja tilanteista, joihin hän on uransa aikana joutunut. Niitä ei tule ottaa ohjeina eikä neuvoina miten tulisi toimia. Esimerkit ja kokemukset ovat eräänlaisia tarinoita, joihin kiteytyy monia olennaisia asioita. Tätä ohjaustyyliä voi käyttää erityisen hyvin mentoroinnissa, jossa ideana on, että kokeneempi ohjaa kokemattomampaa. Aina tarinan toimivuutta ei voi ennakoida etukäteen. Rakennetut tarinat vaativat paljon viitseliäisyyttä ja vaivannäköä. (Kupias & Peltola 2009, 144-146.)

Kannustava, rohkaiseva ohjaustyyli



Kuvio 11 Kannustava ohjaustyyli. (Kupias & Peltola 2009).

Kannustava ja rohkaiseva ohjaus nostaa esiin tulokkaan onnistumisia ja vahvuuksia. Tulokas tarvitsee kannustusta ja ohjausta kaikissa perehdyttämisen vaiheissa, mutta erityisesti silloin, kun hän aloittaa itsenäisen työskentelyn. Kannustuksen ja rohkaisun tarkoituksena on tukea tulokkaan itsetuntoa ja auttaa häntä näkemään omia onnistumisiaan. (Kupias & Peltola 2009, 143.)

Työtehtävää vaihtaessaan työntekijä tipahtaa jälleen tavalla tai toisella aloittelijaksi. Työympäristö, työtehtävät ja työskentelytavat muuttuvat ja opiskelu täytyy usein aloittaa alusta. Vaikka osaamista ja ammattitaitoa olisi paljon, se joutuu myllerrykseen ja välillä olo voi tuntua avuttomalta. Tällaisessa tilanteessa jokainen tarvitsee kannustusta ja rohkaisua. (Kupias & Peltola 2009, 143–149.)

8 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

8.1 Perehdytyksen nykytila Turun Kaupungin Kiinteistöliikelaitoksella

Perehdyttämisen prosessi pohjaa uuden työntekijän koulutukseen ja aikaisempaan työkokemukseen. Kiinteistöliikelaitoksella on perehdyttämismateriaalia sisäisessä tietoverkossa ja perehdytyskansiossa, mutta ne eivät vielä pelkästään riitä takaamaan onnistunutta perehdyttämistä. Perehdyttäjän perusedellytys on hyvä ammattitaito ja sen lisäksi perehdyttäjän tarvitsee hyvän motivaation ja myönteisen asenteen perehdyttämiseen. Näiden lisäksi tarvitaan opettamistaitoa ja taitoa saada erilaiset oppijat oppimaan. Kiinteistöliikelaitoksen sisäisessä tietoverkossa oleva perehdyttämishjelma käydään yksiköissä läpi uuden työntekijän kanssa. Tämän jälkeen tulokas voi omatoimisesti kerrata asioita ja tutustua paremmin sisäisessä tietoverkossa olevaan materiaaliin. (Santonen 21.1.2011.)

8.2 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyössä on käytetty empiirisen aineiston keräämisessä laadullista eli kvalitatiivista tutkimusotetta. Lähestymistapana on ollut hermeneuttinen lähestymistapa. Tutkimusmenetelminä käytettiin haastattelua ja kyselyä. Menetelmätriangulaatiota käytettiin, koska pelkillä haastatteluilla ei saatu kattavaa kuvaa tutkimuskohteesta. Menetelmätriangulaatiossa tutkimuskohdetta tutkitaan eri aineistohankinta ja – tutkimusmenetelmillä. Näin voitiin korjata luotettavuusvirhettä, sillä käyttämällä vain yhtä tutkimusmenetelmää saataisiin kohteesta kuvaus vain yhdestä näkökulmasta. Kvalitatiivinen tutkimus on kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja tutkimusaineistoa kerätään luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Tavoitteenani oli toimia omista lähtökohdistani vastauksia etsien ja saatua tutkimustietoa analysoiden.

8.3 Aineistonkeruunmenetelmä

Tutkimus oli tarkoitus toteuttaa vain teemahaastattelujen muodossa sekä olemassa olevalla lisäaineistolla. Lisäaineistona käytin organisaation perehdyttämishjelmaa, muita valmiita lomakkeita ja viestintäteknologia raporttia. Tutkimuksen edetessä korostui tarve saada tietoa perehdytettävien omista kokemuksista perehdyttämisen toteutuksesta ja toimintatavoista sekä uuden tulijan omista näkemyksistä. Päädyttiin kyselyn (Liite 2) toteuttamiseen asiantuntijoille. Näin aineistoa saatiin riittävästi, jotta tutkimuksesta pystyttiin tekemään luotettavia johtopäätöksiä.

Tutkimuksen teemahaastatteluosio (Liite 3) toteutettiin Turun Kaupungin Kiinteistöliikelaitoksen Katu- ja viheralueet yksikössä. Sen jälkeen lähetettiin sähköpostilla 26 kappaletta kyselyitä neljän eri yksiköiden asiantuntijoille. Kyselyt jakaantuivat seuraavasti: hallintopalvelut 6 kpl, kaupunkimittauspalvelut 5 kpl, katu- ja viheralueet 11 kpl ja tonttipalvelut 4 kpl. Teemahaastattelussa oli käytössä valmis runko, jossa aihealueet olivat valmiiksi mietittynä. Haastateltaviksi valikoitui neljä asiantuntijaa.

Teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Sille on tyypillistä, että haastattelun teemat ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. (Hirsjärvi ym. 2007, 203). Valitsin teemahaastattelun, koska se sopii parhaiten selvittämään ihmisen henkilökohtaisia mielipiteitä. Se antaa myös haastateltavalle mahdollisuuden tuoda esiin omia mielipiteitä ja asenteita laajemminkin.

8.4 Tutkimuksen laatu ja luotettavuus

Tutkimuksen laatua on lisätty luomalla aineiston keruuta varten laadukas teemahaastattelurunko. Aineiston keruussa on mietitty tarkkaan kuinka pääteemoja voisi syventää ja kuinka pääteemoja tulee tukea apukysymyksillä. Haastatteluiden teemat käytiin läpi toimeksiantajan kanssa, jotta ne vastaisivat mahdollisimman hyvin tutkimuksen tavoitteita ja tutkimuksessa käsiteltäviä asioita. Haastatteluissa saatiin paljon informaatiota ja haastateltavien omia

näkemyksiä sekä päästiin syvälle käsiteltävään tutkimusaiheeseen. Kyselyn kysymykset tukivat hyvin haastattelukysymyksiä.

Tutkimuksen laatua parannettiin myös luomalla sellainen haastatteluympäristö, jossa ei ollut mitään häiriöitä ja haastateltava sekä haastattelija pystyivät syventymään haastattelutilanteeseen. Haastatteluiden laatu taattiin huolehtimalla siitä, että tekniset apuvälineet toimivat. Haastattelut nauhoitettiin nauhurille, jotta kaikki informaatio saataisiin talteen. Haastattelut litterointiin välittömästi haastatteluiden jälkeen, jolla varmistettiin saman informaation välittyminen haastatteluista litteroituun versioon.

8.5 Tutkimuksen toteutus

Haastattelut suoritettiin teemahaastattelurungon pohjalta Katu- ja viheralueet yksikön tiloissa elo- ja syyskuussa 2010. Yksikön esimies valitsi neljä asiantuntijaa haastateltavaksi, joista kahdella oli lyhyempi työsuhde takana kuin kahdella muulla. Lisäksi kaksi oli valittu vakinaiseen työsuhteeseen ja kaksi muuta määräaikaan työsuhteeseen. Haastateltaviin henkilöihin otettiin yhteyttä puhelimitse tai sähköpostilla. Yhteydenotossa sovittiin ajankohta haastattelulle. Haastattelut nauhoitettiin sanelukoneella ääninauhalle, josta ne litteroitiin paperille. Haastattelutilanteessa mukana olivat haastateltava ja haastattelija.

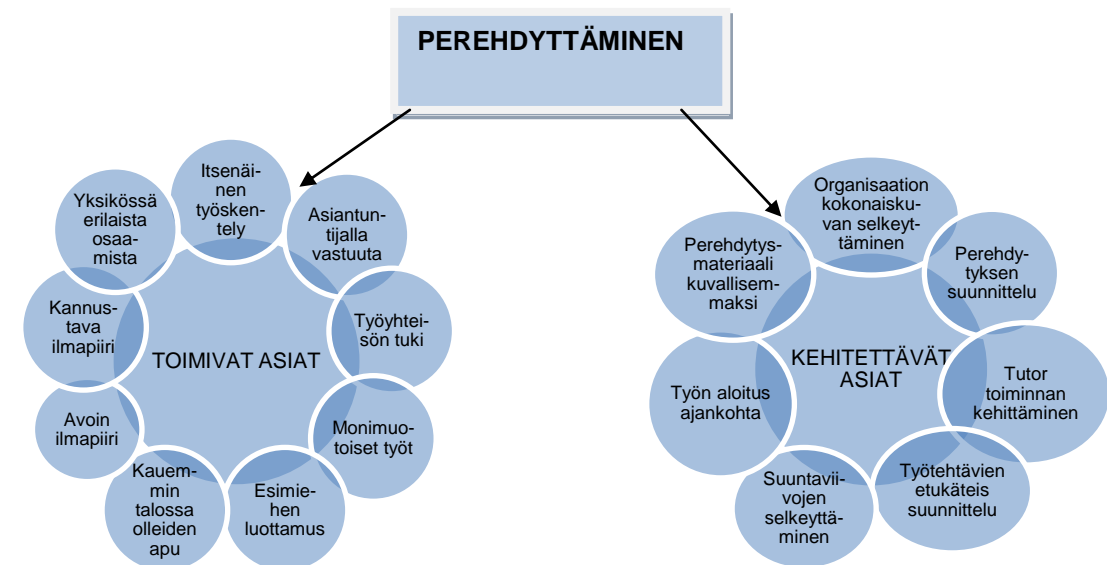
Kyselylomake lähetettiin sähköisesti organisaation viestintävastaavalle. 26 asiantuntijaa valikoituivat siten, että joka yksiköstä (hallintopalvelut 6 kpl, kaupunkimittauspalvelut 5 kpl, katu- ja viheralueet 11 kpl ja tonttipalvelut 4 kpl) pyrittiin ottamaan mukaan suurin piirtein saman verran asiantuntijoita. Vastaajiksi toivottiin pääosin uusia tulokkaita, mutta myös jo pidempään talossa olleita. Kadut ja viheralueet yksiköstä tuli otantaan eniten vastaajia, koska yksikköön on rekrytoitu viime aikoina eniten väkeä ja siellä on suhteessa eniten asiantuntijoita. Eri yksiköissä työskentelee eri määrä sellaisia asiantuntijoita, joiden perehdyttämiseen tässä tutkimuksessa haluttiin keskittyä. Kyselyn vastausprosentti oli 84,6 %.

8.5.1 Haastattelujen litterointi

Haastattelujen litterointi suoritettiin heti haastattelujen jälkeen. Litterointi tehtiin haastatteluista sanasta sanaan, kuitenkin niin, että litteroinneista poistettiin mahdollisesti mainitut nimet. Kieliasua muutettiin sen verran, että murre sanat litteroitiin kirjakielelle. Litteroinnissa poistettiin myös muut seikat, missä haastateltavan anonymisyys voisi vaarantua. Haastateltavat on nimetty kirjaimin anonymisyyden suojaamiseksi

8.5.2 Haastattelujen analysointi

Haastattelujen analyysimenetelmänä käytettiin teemoittelua. Litterointivaiheessa vastaukset koottiin pääteemojen alle, jotta analysointi olisi järkevää. Analysoinnin jälkeen haastattelujen tutkimustulokset on esitetty alla olevassa kaaviossa.



Kuvio 12 Haastattelujen tutkimustulokset.

Haastatteluista saatiin koottua hyvin tällä hetkellä toimivat asiat ja asiat joissa olisi kehitettävää. Tämä tutkimustulos on kerätty neljästä haastattelusta, joten tuloksista ei voi tehdä kovin laajoja tulkintoja. Kuitenkin nämä tulokset ovat antaneet suuntaviivoja ja niiden avulla löydettiin kehittämiskohteita. Tulosten luotettavuuden takaamiseksi teetettiin myös kysely, jotta saadaan tulokseksi toimiva perehdyttämismalli toimeksiantajalle.

8.5.3 Kyselyn analysointi

Kyselyn tulleet numeraaliset vastaukset koodattiin SPSS-tilasto-ohjelmaan. Näin vastaukset saatiin tilastollisesti käsiteltävään muotoon. Kaikki vastaajat eivät noudattaneet annettuja ohjeita tarkasti ja tulkitse kysymyksiä samalla tai

tarkoitettulla tavalla. Epäselviä vastauksia varten koodauksessa sovittiin tiettyjä käytäntöjä, joiden mukaan vastaukset käsiteltiin. Epäselvyydet liittyivät useimmiten niihin monivalintakysymyksiin, joissa vastaajia pyydettiin valitsemaan vain yksi annetuista vaihtoehdoista. Nämä koodattiin siten, että sellaiset vastaukset, joissa oli valittu pyydettyä useampi vaihtoehto, jätettiin kokonaan koodaamatta. Vastaukset havainnollistettiin graafisin pylväin, erilaisin kuvin ja frekvenssitaulukoin.

Muut tulkintavaikeuksia herättäneet vastaukset liittyivät yksittäisiin kysymyksiin tai olivat lähinnä yksittäistapauksia. Yleisesti ottaen kyselyyn oli vastattu huolellisesti alusta loppuun. Kyselyn avoimiin kysymyksiin oli jaksettu vastata erittäin hyvin. Kerätystä aineistosta saatiin paljon tietoa ja jokainen kyselyssä esitetty kysymys on ollut mahdollista analysoida.

9 KYSELYN TULOKSET

Kysymyslomakkeen kysymykset tukivat hyvin tutkimusongelmaa. Vastausten perusteella löydettiin kehittämisalueet perehdytysprosessissa. Kyselyyn vastanneet asiantuntijat olivat vastanneet kysymyksiin erittäin hyvin. Kerätty aineisto oli riittävää ja tutkimuksen pääkysymykseen sekä lisäkysymykseen löydettiin ratkaisut.

Ala olevassa taulukossa 2 on esitetty kyselyyn vastanneiden taustatiedot. Vastanneista suurin osa on työskennellyt työyksikössään 1-5 vuotta. Vastanneiden työsuhde oli vakituinen, vain muutaman työsuhde oli määräaikainen.

Taulukko 2 Vastanneiden taustatiedot.

		Työsuhteen laatu			Kaikki
		Määräaik.	Vakituinen	Jokin muu	
Työskentely aika yksikössä	alle 1 vuoden	1	4	0	5
	1-5 vuotta	1	11	0	12
	6-15 vuotta	0	4	1	5
		2	19	1	22

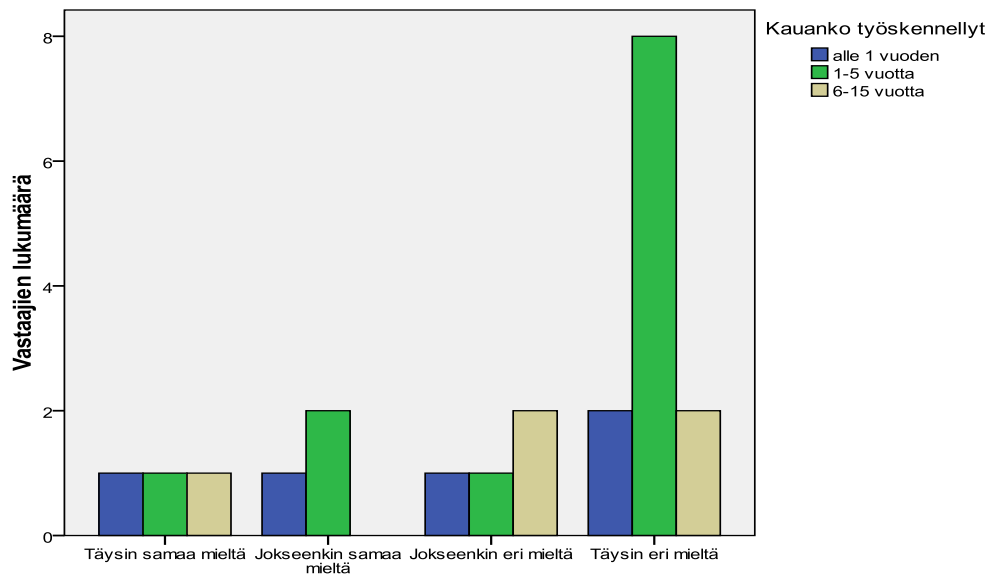
Seuraavaksi esitetään kuinka moni vastanneista on itse toiminut perehdyttäjänä työskentelemässään yksikössä.

Taulukko 3 Olen toiminut uuden asiantuntijan perehdyttäjänä yksikössäni.

		Olen toiminut perehdyttäjänä		
		1-5 kertaa	6-10 kertaa	En ollenkaan
Työskentely aika yksikössä	alle 1 vuoden	0	1	4
	1-5 vuotta	7	0	5
	6-15 vuotta	2	0	3
	yli 15 vuotta	0	0	0

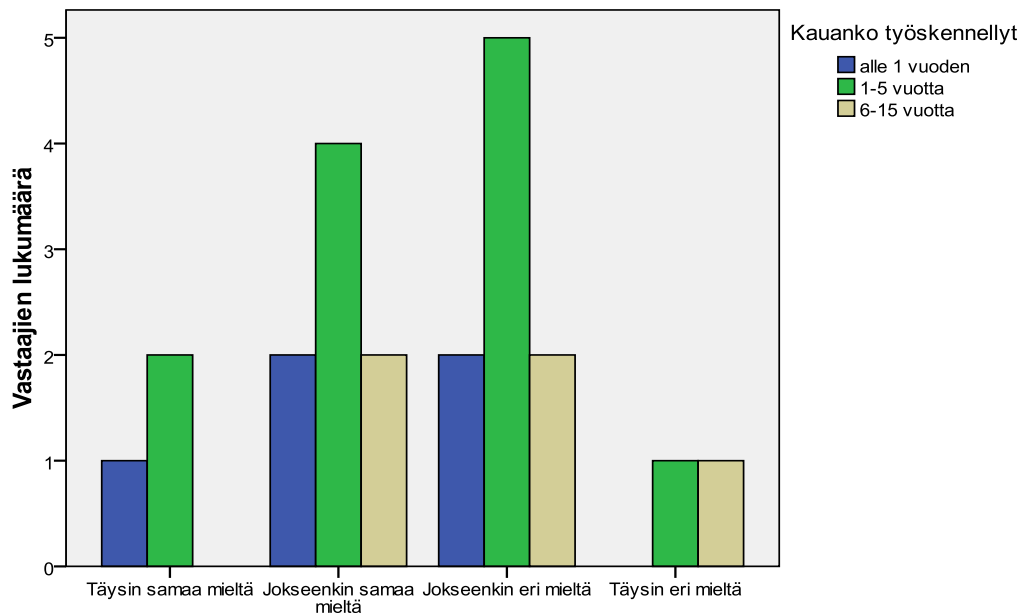
Yli puolet vastanneista ei ollut itse toiminut perehdyttäjänä ollenkaan. Kertooko tämä ettei perehdyttämistä oltu yksikössä mietitty tai suunniteltu vai siitä että suurin osa vastaajista oli työskennellyt itse vasta alle viisi vuotta yksikössä. Tällä kysymyksellä tarkennettiin vastaajien omaa kokemusta perehdyttäjänä toimimisesta, jotta nähtäisiin vastanneiden käsitystä perehdyttämisprosessista.

Tutkimusongelmana oli kehittää ja tehostaa perehdyttämisprosessia Turun kaupungin Kiinteistöliikelaitoksella. Väittämä; olen käynyt perehdytys suunnitelman läpi esimieheni kanssa tuki hyvin tutkimusongelmaa. Jos esimiehen kanssa ei käydä läpi perehdytys suunnitelmaa, onko sellaista olemassa vai eikö sitä noudateta?



Kuvio 13 Olen lukenut perehdytys suunnitelman läpi esimiehen kanssa.

Tulokset olivat tässä kohden huolestuttavaa luettavaa. Suurin osa vastanneista oli sitä mieltä, että ei ole käynyt suunnitelmaa läpi esimiehen kanssa. Esimiehen tulisi kuitenkin varmistaa uuden työntekijän työn kytkeytyminen strategiaan, kartoittaa hänen osaamisensa sekä luoda edellytykset keskinäiselle yhteistyölle niin ryhmässä kuin tulokkaan ja esimiehen kesken. Kiinteistöliikelaitoksella tarvitaan perehdyttämisen kehittämistä ja sen tehostamista. Seuraava väittämä tukee edellä mainittuja ajatuksia.



Kuvio 14 Yksikössäni perehdyttäminen on ennalta suunniteltua.

Yllä esitetystä kuvioista nähdään, ettei perehdyttäminen ole ollut suunniteltua. Pitempäänkin työskennelleet (yli 6 vuotta) ovat sitä mieltä, ettei suunnitelmallista perehdyttämistä ole tehty. Taulukossa 4 tuloksista nähdään, ettei organisaatiossa perehdyttämisen seuranta ole ollut kovin onnistunutta.

Taulukko 4 Perehdyttämisen onnistumista arvioidaan järjestelmällisesti.

		Työskentely aika yksikössä			Kaikki
		alle 1 vuoden	1-5 vuotta	6-15 vuotta	
Seuranta/ Arviointi	Jokseenkin samaa mieltä	1	0	1	2
	Jokseenkin eri mieltä	1	5	1	7
	Täysin eri mieltä	2	7	2	11
	5	0	0	1	1
		4	12	5	21

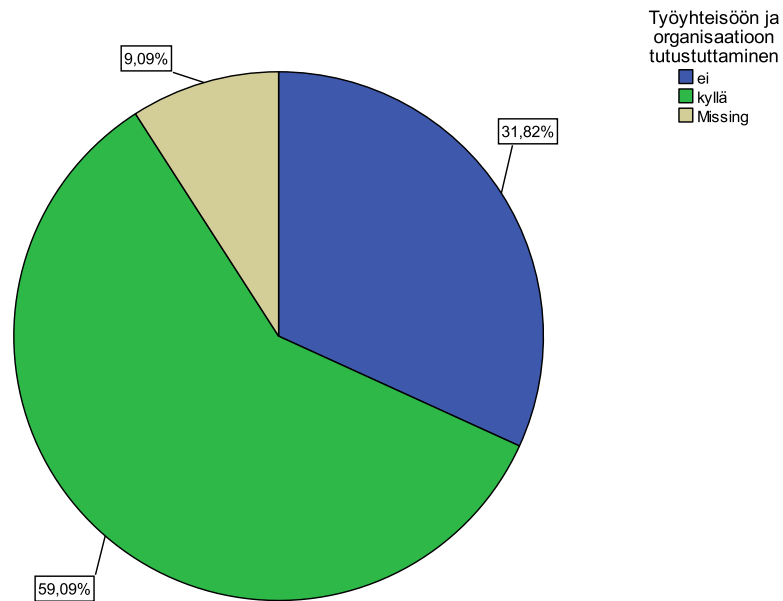
Yli puolet vastanneista oli sitä mieltä, ettei perehdyttämisen onnistumista arvioida järjestelmällisesti. Tämä väittämä tukee myös tutkimusongelman molempia kysymyksiä. Alaongelmana oli miten suunnitelmallista ja kontrolloitua perehdytys on yksiköissä. Kontrollointia tulee siis myös tehostaa, näiden tulosten pohjalta.

9.1 Avointen kysymysten analysointi ja tulokset

Avoimet kysymykset kategorisoitiin eri luokkiin. Käytiin läpi tutkimusaineisto ja saatiin vastauksista muodostettua selkeät luokat. Luokkia syntyi ensimmäiseen kysymykseen viisi. Ne koodattiin SPSS:ään kyllä ja ei vastauksiksi.

Ensimmäinen avoin kysymys: Miten mielestäsi tulokkaan vastaanotto tulee hoitaa, jotta hän tuntee olevansa tervetullut?

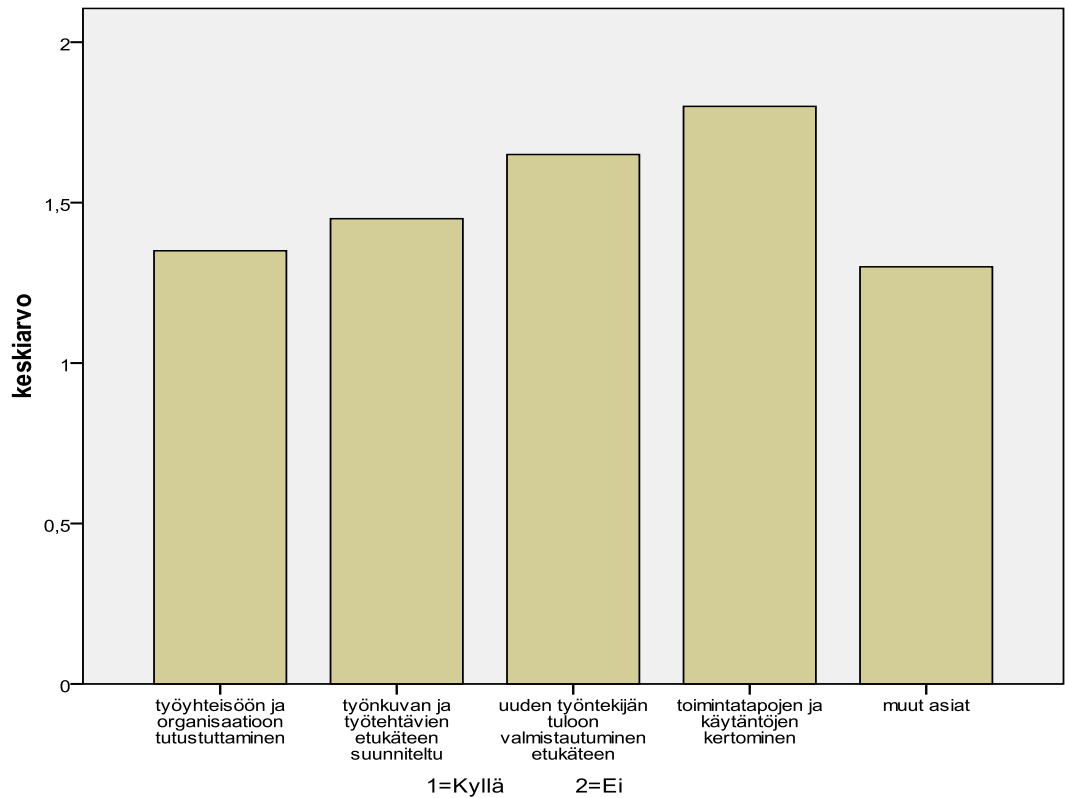
- Luokka A: Työyhteisöön ja koko organisaatioon tutustuttaminen
- Luokka B: Työnkuva ja työtehtävät ovat etukäteen suunniteltu
- Luokka C: Uuden työntekijän tuloon valmistaudutaan suunnitellusti
- Luokka D: Toimintatapojen ja käytäntöjen kertominen
- Luokka E: Muut asiat



Kuvio 15 Tulokkaan vastaanotossa on tärkeää hoitaa työyhteisöön ja organisaatioon tutustuttaminen.

Kuviossa 15 nähdään, kuinka moni piti tärkeänä tulokkaan vastaanotossa työyhteisöön ja organisaatioon tutustuttamisen. Melkein 60 % vastanneista piti tätä tärkeänä asiana. Myönteinen ensivaikutelma luo hyvän perustan yhteistyölle. Näin tulokas uskaltaa helpommin kysellä, keskustella ja tarttua asioihin, kun hän tuntee olevansa tervetullut työpaikkaan ja työyhteisöön. (Työturvallisuuskeskus 2008.)

Kuviossa 16 on kerrottu miten vastaukset ovat jakautuneet annettujen luokkien mukaan. Tärkeimpinä asioina vastausten perusteella pidettiin työyhteisöön tutustuttamista ja työtehtävien ennalta suunnittelua.



Kuvio 16 Mitä asioita tulee ottaa huomioon tulokkaan vastaanotossa.

Alla olevissa taulukoissa 5 ja 6 on nähtävissä miten työskentely aika yksikössä vaikuttaa vastauksiin.

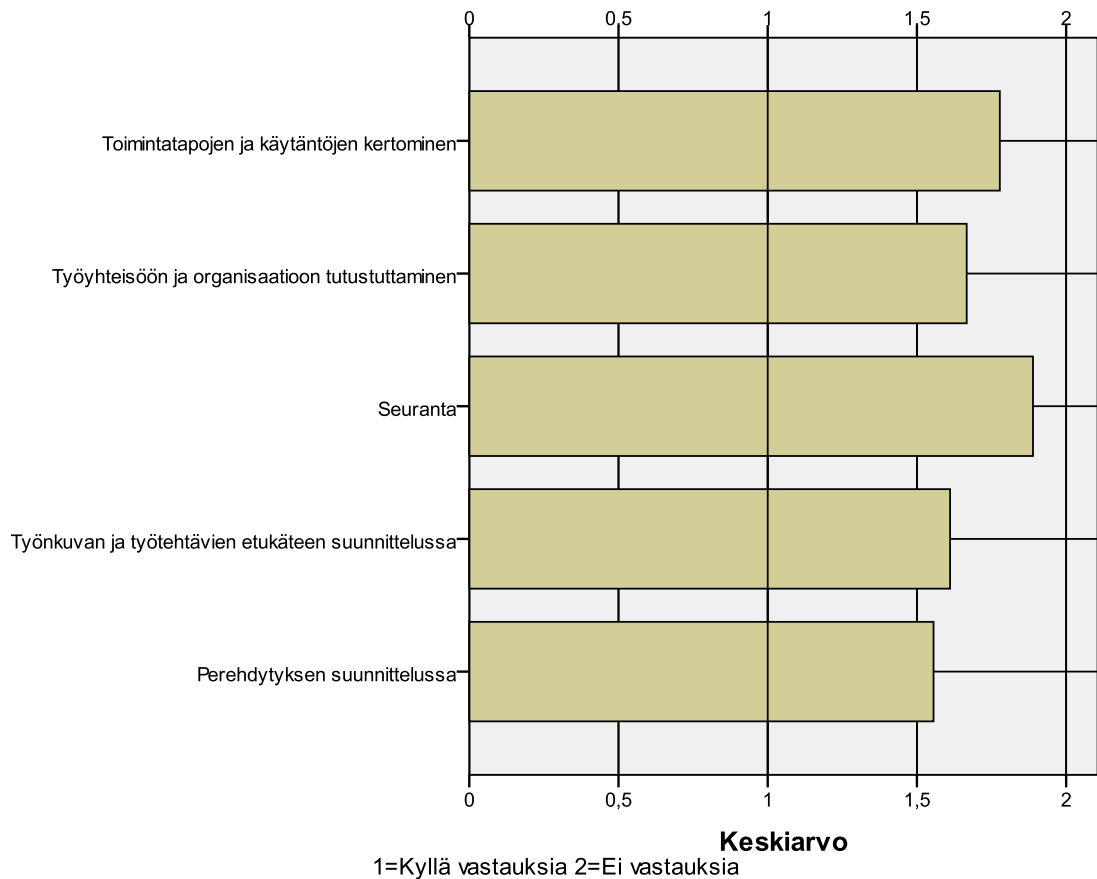
Taulukko 5 Työyhteisöön ja organisaatioon tutustuttaminen.

		Kauanko työskennellyt			Kaikki
		alle 1 vuoden	1-5 vuotta	6-15 vuotta	
Työyhteisöön ja organisaatioon tutustuttaminen	kyllä	4	8	1	13
	ei	1	2	4	7
		5	10	5	20

Taulukko 6 Työnkuvan ja työtehtävien etukäteen suunnittelu.

		Työskentely aika yksikössä			Kaikki
		alle 1 vuoden	1-5 vuotta	6-15 vuotta	
Työnkuvan ja työtehtävien etukäteen suunnittelu	kyllä	1	5	5	11
	ei	4	5	0	9
Kaikki		5	10	5	20

Toinen avoin kysymys oli: **Missä asioissa tapahtuu mielestäsi eniten laiminlyöntejä uutta asiantuntijaa perehdytettäessä?** Kysymyksen vastaukset koodattiin SPSS:ään kyllä ja ei vastauksiksi.



Kuvio 17 Asioita joissa tapahtuu eniten laiminlyöntejä uutta asiantuntijaa perehdytettäessä.

Kuviossa 17 on nähtävillä viisi eri kategoriaa, joihin vastaukset luokiteltiin. Tulosten perusteella perehdytyksen kehittämisessä tulee keskittyä perehdytyksen suunnitteluun, työtehtävien etukäteissuunnitteluun, seurantaan, työyhteisöön tutustuttamiseen ja toimintatapojen ja käytäntöjen kertomiseen. Näistä ensisijaisesti on keskityttävä perehdytyksen ja työtehtävien ennalta suunnitteluun.

9.2 Perehdyttävien kokemuksia omasta perehdyttämisestä

Kyselyssä viimeisenä kysymyksenä pyydettiin kertomaan pääpiirteittäin omasta työhön perehdyttämisprosessista. Yleisesti ottaen vastaukset olivat positiivisia ja niissä todettiin perehdyttämisen toteutuneen ainakin jossain määrin hyvin. Useimmissa vastauksissa mainittiin, että perehdytys oli sujunut ihan hyvin, vaikka mitään suunnitelmaa ei tiettävästi ollutkaan käytössä.

Osa vastaajista oli siirtynyt sisäisesti Kiinteistöliikelaitokselle. Heitä oli helpottanut perehdytyksessä se, että kaupungin tavat ja organisaatiot olivat tuttuja entuudestaan. Näissä tilanteissa pidettiin työtoverien opastusta työtehtäviin ensiarvoisen tärkeänä. Perehdytysprosessi koettiin myös erilaiseksi, kun oli siirtynyt yksikköön ns. talon sisältä. Näin oli jo tutustunut osaan uuden yksikön ihmisistä, joten sisään tulo koettiin helpompana.

Yksiköiden työilmapiiri koettiin hyvänä, kollegoiden avuliaisuus ja henkilöiden avoimuus auttoivat perehdytyksessä Oman työyhteisön tuki ja luottamus sekä oma aktiivisuus nousivat esille osassa vastauksissa.

Tyytymättömyyttä vastaajien mielestä aiheutti perehdyttämisen suunnittelemattomuus ja huono valmistautuminen siihen. Kriitikissä esille nousivat myös epäselvyydet perehdyttäjistä ja keskinäisestä vastuunjaosta. Pahimmillaan se tuntui koko perehdyttämisen puuttumisena. Tyytymättömyyttä aiheutti myös se, että kehoitettiin käymään netti sivuilla ja sanottiin tietojen olevan siellä. Henkilökohtaista perehdyttämistä ei ollut tapahtunut osalle vastaajista ollenkaan. Perehdyttämisprosessi oli ollut lähempien työkavereiden oma-aloitteista toimintaa ja itseoppimista. Perehdytys ei ollut pohjautunut ohjattuun perehdyttämisohjelmaan.

Osassa vastauksissa nousi esille työkavereiden asenne uuteen tulokkaaseen. Asenteeseen vaikutti oliko tulijan työsuhde määräaikainen vai vakituinen. Perehdyttäminen koettiin lähes turhaksi ja vain aikaa vieväksi toimenpiteeksi, jos tulijan työsuhde oli määräaikainen. Jätettiin kertomatta asioita, kun valmiiksi ajateltiin, että ei tulokas ehdi kuitenkaan saattaa mitään pitkiä projekteja valmiiksi. Vastavalmistunut tulokas määräaikaisessa työsuhhteessa koettiin

osittain taakaksi, koska he vaativat runsaasti ohjausta. Asiantuntijoilla on oman työnsä kanssa kokoajan kiire, niin tulokkaan opetus tuntui hukkaan heitetyltä ajalta. Muutamien asiantuntijoiden mielestä määräaikaisia työsuhteita ei saisi olla ollenkaan.

10 TEORIAN JA TUTKIMUSTULOSTEN VUOROPUHELUA

Varsinaista teoriaa, joka suoraan sopisi asiantuntijoiden perehdyttämiseen, ei ollut. Näin ollen teoreettinen pohdinta pohjautuu eri teoreettisiin käsitteisiin, kuten Ketola (2010) väitöskirjassaan tekee. Tässä tutkimuksessa teoreettisina käsitteinä ovat olleet kokemuksellinen oppimiskäsitys (Kolb, 1984) ja asiantuntijuuteen kasvaminen. Oppimista on tarkasteltu prosessina, johon vaikuttavat myös henkilön itseohjautuvuus sekä reflektio. Perehdyttäminen on hyvin käytännönläheistä ja linkittyy ammatilliseen kasvuun ja työssä oppimiseen. Perehdyttäminen on sekä suunniteltua että ihmisten spontaania toimintaa. Kyseessä on prosessi, ei muutaman tunnin tai päivän koulutus, johon pitää varata huomattavasti enemmän aikaa. Oman alansa osaamista ja aikaisempaa kokemusta omaavan uuden henkilön saapuminen organisaatioon pitäisi nähdä myös puolin ja toisin mahdollisuutena saada uusia virikkeitä.

Tutkimuksessa oli mukana Turun Kaupungin Kiinteistöliikelaitoksen neljä asiantuntijayksikköä. Näissä työyhteisöissä asiantuntijoilla tulisi olla valmiuksia muun muassa systemaattiseen ajatteluun, oman persoonan hallintaan ja ajattelun avoimuuteen. Heillä pitäisi olla myös yhteinen visio ja halu oppia yhdessä sekä kokeilla uutta. Tietotyötä tekevissä organisaatioissa on siirrytty yhä enemmän työkeskeisyydestä yksilöllisyyttä ja osaamista korostavaan suuntaan.

Kiinteistöliikelaitoksella oli olemassa valmis perehdytysohjelma. Tulosten perusteella sitä ei osattu käyttää tai se oli puutteellisesti suunniteltu. Siitä ei ollut muodostunut esimiehille käytännön työkalua. Tutkimuksessa olleissa yksiköissä oli näin ollen muodostunut itseluotuja ja rakennettuja perehdyttämismalleja tai perehdytystä ei ollut tapahtunut juuri ollenkaan.

Tutkimuksen aineiston perusteella kiteytyivät hyvin toimivaan perehdyttämiseen sisältyviksi asioiksi seuraavat kohdat:

- perehdyttämisen suunnitelmallisuus
- perehdyttämisen tavoitteellisuus
- työnkuvan ja työtehtävien ennalta suunnittelu
- perehdyttäjän/toimijoiden nimeäminen
- vastuiden jako
- tulijan oma vastuu ja aktiivisuus tiedonhankinnassa
- perehdyttämisen seuranta

Kokemuksellisen oppimiskäsityksen mukaan tasapainoinen ja hyvä oppiminen kattaa kaikki neljä vaihetta: omakohtaisen kokemuksen, reflektoinnin, käsitteellistämisen ja aktiivisen kokeilevan toiminnan (Kuvio 1). Oppijat ovat harvoin yhden oppimistyylin ihmisiä. Onkin ensiarvoisen tärkeätä, että jo mahdollisesti rekrytointivaiheessa kysytään työntekijän tapaa omaksua ja oppia asioita. Näin saadaan paras mahdollinen alku perehdyttämislle, valitsemalla oikeanlaisen ohjaustyylin omaava perehdyttäjä kyseiselle tulokkaalle.

Kupiaisen ja Peltolan (2009) mukaan jokaisen organisaation jäsenen tulisi olla tietoinen omasta oppimiskäsityksestään. Se vaikuttaa tapaamme suunnitella ja toteuttaa perehdyttämistä. Se vaikuttaa muun muassa siihen, mitä asioita painotamme perehdyttämisen suunnittelussa, kuinka paljon annamme tilaa oppijoille, kuinka kiinnostuneita olemme heidän aikaisemmasta osaamisestaan, millaisia työskentelymenetelmiä valitsemme ja millaisia ohjausmuotoja painotamme. Ellei omaa oppimiskäsitystä ymmärretä, voidaan jopa vahvistaa sellaisia toimintamalleja, joista organisaatiossa halutaan luopua.

Perehdyttämisessä tapahtuu oppimista ja siinä on tunnistettavissa erilaisia vaihteita ja painotuksia. Haastattelujen ja kyselyn vastausten perusteella hyvin toimiva perehdyttäminen edellyttää prosessinomaista etenemistä. Sivulla 27, Salo kuvaa perehdyttämisen prosessin sisältävän viisi eri vaihetta: työntekijän vastaanotto, työympäristö, palvelusuhde ja henkilöstöhallinto, hallinto-organisaatio ja työtehtäviin perehdyttäminen. Lisäisin prosessiin vielä

seurannan. Sen tavoitteena on mitata perehdyttämisen onnistuneisuutta, uuden tulokkaan kokemuksia organisaatiosta sekä hänen saamansa tiedon laatua ja riittävyttä. Tulosten perusteella Kiinteistöliikelaitoksella ei ole tarpeeksi panostettu perehdytyksen seurantaan. Palautteella saattaisi olla tulokasta motivoiva vaikutus. Hänen mielipiteistään oltaisiin kiinnostuneita ja näin luotaisiin vahvempaa pohjaa molemminpuoliselle luottamukselle esimiehen ja alaisen välillä. Käytäntöjen kehittämisen kannalta palautteen saaminen on erityisen tärkeitä.

11 JOHTOPÄÄTÖKSET JA SUOSITELTAVAT JATKOTUTKIMUKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli luoda Turun Kaupungin Kiinteistöliikelaitokselle perehdytysmalli, jolla kehitetään perehdytyksen osa-alueita ja tehostetaan perehdytysprosessia. Tutkimuksessa keskityttiin rekrytoinnin jälkeiseen aikaan ja uusien asiantuntijoiden perehdyttämisen prosessiin.

Tutkimuksen tuloksista löydettiin perehdyttämisen kehittämiskohteet ja luodun perehdyttämismallin avulla perehdytysprosessia pystytään kehittämään ja tehostamaan. Tulokset kertoivat myös, ettei perehdyttäminen ollut ennalta suunniteltua eikä kontrolloitua, joten löydettiin vastaus myös alaongelmaan.

Kiinteistöliikelaitoksella asiantuntijatehtävissä korostui henkilön oma vastuu omasta perehdyttämisestään. Kyse on aktiivisuudesta, tiedon etsimisestä, kontaktiverkoston luomisesta sekä kokemuksista oppimisesta. Ammatillinen kasvu ja oman ammattitaidon kehittäminen olivat myös tärkeitä tietotöitä tekevän tehtävissä. Tietotyön luonteeseen kuuluu myös jatkuva reflektointi sekä työtehtävien sisällön ja tavoitteiden arviointi.

Uusi tulokas on uudessa organisaatiossa usein hämillään siitä suuresta asioiden ja henkilöiden määrästä, joita hänelle esitellään. Kyselyn vastausten perusteella toimivan perehdytyksen saaneiden prosessi oli kestänyt pidemmän aikaa. Huonona koettiin se, että tulijalle oli annettu liian paljon uutta muistettavaa liian nopeasti. Luonnollinen kyky vastaanottaa tai omaksua uusia asioita on rajallinen. Vastaanottokyky vaihtelee henkilökohtaisesti eri henkilöistä riippuen. Heillä on eri määrä aikaisempaa kokemusta ja erilaista osaamista.

Tämän tutkimuksen perusteella onnistunut asiantuntijan perehdyttäminen edellyttää yksiköiltä metataitoja. Näitä taitoja ovat esimerkiksi yhteistoiminnallinen oppiminen, itsereflektio ja palautteiden hyödyntäminen. Itsereflektion avulla uusi tulokas voi muokata ja arvioida saamaansa tietoa ja kokemuksia ja se voi liittyä myös hänen identiteettinsä muodostumiseen.

Tulosten hyödyntäminen organisaatiossa

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kehittää ja tehostaa olemassa olevaa perehdytysohjelmaa, luomalla Kiinteistöliikelaitokselle uusi prosessimainen perehdyttämismalli. Tarkoituksena on ollut saada organisaatioon tulevia asiantuntijoita oppimaan työyksikön toimintatavat ja samalla saada mahdollisimman nopeasti tehokkaita ja osaavia työntekijöitä.

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on kuvata todellista elämää. Tulokset ovat siis selityksiä, jotka ovat rajoittuneet johonkin aikaan ja paikkaan. Tutkimuksella pyrittiin kuitenkin löytämään ja paljastamaan tosiasioita ja ehkä yllättäviäkin seikkoja.

Tämän tutkimuksen tuotoksena syntyi malli (Liite 4) perehdyttämisprosessista, jonka tarkoituksena on olla arkipäivän työkalu esimiehille ja muille perehdyttäjänä toimiville. Perehdytysmalli toteutettiin Microsoft Excel-ohjelmalla. Sisältö malliin koottiin jo organisaatiossa käytössä olevasta perehdyttämisohjelmasta ja tutkimuksen teorian tiedon kautta syntyneestä materiaalista. Materiaaleja yhdistelemällä saatiin kaikki tarpeellinen tieto sisällytettyä perehdyttämismalliin.

Excel-ohjelma valittiin, koska sitä jokaisen asiantuntijan tulee osata käyttää ja sen muokattavuus on helppoa. Perehdyttämismallista tehtiin helposti muokattava, jotta jokainen käyttäjä voi muokata siitä yksikköönsä sopivan. Perehdyttämisohjelmaan pyrittiin keräämään mahdollisimman paljon tietoa, mitä tulisi käydä tulokkaan kanssa läpi. Perehdyttäjän tarvitsee suunnitella tapauskohtaisesti, mitä tietoa tarvitsee perehdyttämisprosessin aikana ja muokata mallia sopivaksi.

Perehdyttämisen malli ja tutkimuksessa esitetyt tulokset tulevat auttamaan esimiehiä, sekä muita perehdyttämisestä vastaavia. Tulokset auttavat miettimään omia perehdyttämiskäytäntöjä, omaa asennetta tulokkaaseen sekä käytäntöjen arviointia ja niiden kehittämistä. Tavoitteena oli myös luodun perehdyttämismallin hyödyntävän muitakin organisaatioita Turun kaupungin sisällä.

Ihannekuva uudesta tulokkaasta olisi oman ammattialueensa osaava asiantuntija, joka olisi avoin ja aktiivinen. Hänen tulisi pystyä sitoutumaan ja sijoittua työyksikköön nopeasti ja olla ulospäin suuntautunut ja kyetä kuuntelemaan muita. Uuteen organisaatioon sisäänpääsyä edesauttavat itseohjautuvuus sekä jatkuva reflektointi oman tekemisen ja oppimisen suhteen. (Ketola 2010, 171.)

Esimiehen rooli asiantuntijaorganisaatiossa

Esimiestehtävissä olevan henkilön ihanteena pitäisi olla innostunut ja kehityskykyinen henkilö. Sellaisen löytäminen asiantuntijaorganisaatioon ei ole läheskään aina helppoa. Motivaatio ja tahto toimia tai ainakin pyrkiä kehittymään esimiestehtävissä nousee tärkeäksi tekijäksi. Motivaatio ja tahto sekä tietoinen pyrkimys (konatiivinen rakenne) johonkin vaikuttavat tulevaisuudessa entistä enemmän henkilön mahdollisuuksiin onnistua esimiestehtävässä, koska pienenkään asiantuntijatyöryhmän jäsenten erityisaloja on vaikeata esimiehen yksin hallita. Esimiestyöhön on tullut ja tulee kokoajan uusia haasteita, kuten taito visioida, taito ennakoida tulevaisuutta, taito saada alaiset ja kollegat sitoutumaan, taito välittää arvoja sekä oman itsensä tunteminen (Ruohotie 2002).

Ketola (2010) omassa väitöskirjassaan toteaa, että toimiva perehdyttämisen prosessi, kannustava sisäänajo ja tulijan oma osaaminen vaikuttavat oleellisesti perehdyttämisen onnistumiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Ketolan (2010) tutkimuksen tulokset kertovat sen, että niissä yrityksissä joissa hyvin toimivan perehdyttämisen mallia oli sovellettu, uuden tulijan kehitys tuottavaksi tiimin jäseneksi ja yrityksen arvot ja toimintatavat omaksuneeksi tekijäksi toteutuivat parhaiten. (Ketola 2010, 172.)

Suosittelvat jatkotutkimukset

Työyhteisö ei ole tuloksellinen, ellei sitä jatkuvasti kehitetä. Tämän tutkimuksen tuloksena tuotettu perehdyttämisen malli ja perehdyttämisen arviointilomake auttavat esimiehiä heidän työssään toteuttaa laadukasta ja tavoitteellista perehdyttämistä. Työ ei ole vielä valmis eikä se valmiiksi voi edes tulla. Aina on mahdollista parantaa ja jalostaa yhä vain tavoitteellisempia prosesseja.

Uuden työntekijän perehdyttäminen on aina esimiehen vastuulla, mutta se ei tarkoita sitä, että hänen täytyy suoriutua tehtävästään yksin. Myös muulla organisaatiolla on paljon mahdollisuuksia tukea esimiehiä tässä heidän työssään. Yksi mahdollisuus voisi olla niin sanottujen yleisperehdyttäjien kouluttaminen organisaatioon. Kyselyn vastauksissa toivottiin organisaatioon

mentori toimintaan. Se on yksi hyväksi havaittu toiminta, jossa hiljaista tieto/taitoa saadaan luontevasti siirrettyä uusille tulokkaille. On hyvä muistaa, että hiljaisen tiedon siirtäminen on samalla hieno mahdollisuus osoittaa arvostusta lähiaikoina työuraltaan poistuvan henkilön osaamista kohtaan.

Mentorointi edellyttää sekä tulokkaalta että mentorina toimivalta henkilöltä sitoutumista sekä hyvää keskinäistä vuoropuhelua, olisi sen toteuttamiseen tarjottava riittävä jousto muista tehtävistä. Yksi hyvä mahdollisuus olisi keventää ikääntyvien työntekijöiden normaalia työtaakkaa ja tarjota sen vastineeksi mahdollisuutta toimia nuorempien työntekijöiden opastajana. Mikäli tehtävään lisättäisiin kokemuksen myötä mahdollisuus myös taloudelliseen palkitsemiseen, voisi tehtävään kiinnostuneita hyvinkin löytyä. Oleellisena tekijänä tällaiseen toimintaan ovat kuitenkin sekä oma halu että riittävät edellytykset tehtävän hoitamiseen.

Toisena kehittämisen kohteena ehdottaisin perehdyttämisen onnistumisen arviointia. Yli puolet kyselyyn vastanneista oli sitä mieltä, ettei perehdyttämisen onnistumista arvioida järjestelmällisesti. Tutkimuksen tuotoksena syntyi arviointilomake (Liite 5), jota apuna käyttäen arviointi sujuu tavoitteellisemmin.

Perehdyttämisen malli ja perehdyttämisen onnistumisen arviointi yhdessä kehittävät ja tehostavat uuden asiantuntijan perehdyttämistä entisestään. Uusi malli ja arviointilomake on otettava heti käyttöön ja jalkautettava organisaatioon.

12 LÄHTEET

Airaksinen, T. Friman, M. 2008. Asiantuntijan-ammattien etiikka. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Helsinki: Gummerus Oy.

Frisk, T. 2003. Ohjaaminen työssä. Helsinki: Edita.

Goman, R. 2005. Opinnäytetyö. Työhön perehdyttäminen ja työn opastus. Oulu: Oulun seudun ammattikorkeakoulu. http://www.oamk.fi/amok/pro_forma/Risto_Goman_05.pdf

Hytönen, A. 2009. Opinnäytetyö. Perehdyttämisohjelman kehittäminen Jumbon Suomalaiseen Kirjakauppaan. Kerava. Laurea-ammattikorkeakoulu. <https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/2727/oppari.pdf?sequence=1>

Juhanpelto, R. 2008. Perehdytyskansio työhön perehdyttämisen tukena. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/50134/jamk_1237449545_9.pdf?sequence=2

Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Helsinki: Gummerus Oy.

Kangas, P. 1989. Työn johtaminen. Helsinki: Valtion painatuskeskus.

Ketola, H. 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi. Perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.

Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Helsinki: Gummerus Oy.

Kupias, P., Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä.

Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. 2. Painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Moilanen, R., Tasala, M. & Virtainlahti, S. 2005. Hiljainen tieto näkyväksi. Helsinki: Edita Prima Oy.

Nakari, L., Porenne, P., Mansukoski, S. & Huhtala, T. 1998. Mentorointi, johdon ja asiantuntijoiden kehitysmenetelmä. Helsinki: Ekonomia Oy

Piili, M. 2006. Esiemiestyön avaimet: ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Helsinki: Gummerus.

Ruohotie, P. 2002. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Helsinki. WSOY.

Salo, E. 2003. Teoksessa: Huhta, E.; Poutiainen, M.; Totro, T. & Turunen, R. 2003. Seurakuntatyön johtamisen käsikirja. Helsinki: Kirjapaja Oy.

Sveiby, K-E. 1997. The New Organizational Wealth; Managing and Measuring Knowledge-Based Assets. San Fransisco: Berret-Koehler Publishers Inc.

Toom, A.; Onnismaa, J. & Kajanto, A. 2008. Hiljainen tieto tietämistä, toimimista, taitavuutta. Helsinki: Gummerus Oy.

Työturvallisuuskeskus 2008. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. 2. painos.

Työturvallisuuskeskus 2010. Työhön perehdyttäminen ja opastus, ennakoivaa työsuojelua. 3. painos.

Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. 2-3. painos. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Otava

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Otava.

Kyselylomakkeen saatekirje

Liite 1

Sirpa Aaltonen
Korpinkatu 4 c
20610 TURKU
puhelin: 040-517 1193

SAATEKIRJE KYSELYYN

4.10.2010

Arvoisat asiantuntijat

Tämän kyselyn tavoitteena on kartoittaa Kiinteistöliikelaitoksella toimivien asiantuntijoiden mielipiteitä oman yksikön tavoista, joilla uusi työntekijä perehdytetään tehtäväänsä. Kysely on samalla osa opinnäytetyötäni.

Kyselyyn vastaaminen vie vain muutaman minuutin ajastasi ja vastauksellasi on suuri merkitys tutkimuksen onnistumiselle. Vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti. Palauta täytetty lomake sähköpostilla 11.10.2010 mennessä osoitteeseen sirpa.aaltonen@students.turkuamk.fi.

Muista, että juuri sinun vastaustasi tarvitaan.

Vastaan mielelläni tutkimusta koskeviin kysymyksiin (puhelin: 040-517 1193 ja sähköposti sirpa.aaltonen@students.turkuamk.fi)

Kiitos vastauksistanne!

Sirpa Aaltonen
Tradenomi opiskelija
Turun Ammattikorkeakoulu

Kyselylomake

Liite 2

KYSELY PEREHDYTTÄMISESTÄ TURUN KAUPUNGIN KIINTEISTÖLIKELAITOKSELLA

1. Kuinka kauan olet työskennellyt yksikössä? (Rastita oikea vaihtoehto)

1. alle 1 vuoden _____
2. 1 - 5 vuotta _____
3. 6 - 15 vuotta _____
4. yli 15 vuotta _____

2. Työsuhteeni on (Rastita oikea vaihtoehto)

1. määräaikainen _____
2. vakituinen _____
3. jokin muu _____

Liite 2

3. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä? (Rastita oikea vaihtoehto)

	1 Täysin samaa mieltä	2 Jokseenkin samaa mieltä	3 Jokseenkin eri mieltä	4 Täysin eri mieltä
1. Yksikössäni uuden asiantuntijan perehdytys tapahtuu perehdytys-suunnitelman mukaan.				
2. Yksikössäni perehdyttäminen on ennalta suunniteltua.				
3. Olen lukenut perehdytys-suunnitelmani läpi esimiehen kanssa.				
4. Uusille asiantuntijoille järjestetään tehtäväkohtainen työhön perehdytys.				
5. Työtehtävistä on laadittu työnopastus ohjeet.				
6. Uusien asiantuntijoiden vastaanotto on riittävän perusteellista.				
	1 Täysin samaa mieltä	2 Jokseenkin samaa mieltä	3 Jokseenkin eri mieltä	4 Täysin eri mieltä
7. Olen pystynyt hyödyntämään perehdyttämistä työtehtävissäni.				
8. Perehdyttämisen onnistumista arvioidaan järjestelmällisesti.				

Liite 2

SEURAAVAKSI KYSYMYKSIÄ SIITÄ, KUN ITSE OLET TOIMINUT PEREHDYTTÄJÄNÄ. (Rastita oikea vaihtoehto)

4. Yksikössä olen toiminut uuden asiantuntijan perehdyttäjänä.

1. 1 - 5 kertaa _____
2. 6 - 10 kertaa _____
3. 11 - 20 kertaa _____
4. yli 20 kertaa _____
5. en ollenkaan _____

5. Olen saanut koulutusta perehdyttäjänä toimimiseen.

1. työnantajalta _____
2. esimieheltä _____
3. työkaverilta _____
4. jostain muualta _____
5. en ole saanut _____

6. Miten koet perehdyttäjänä toimimisen?

	1 Täysin samaa mieltä	2 Jokseenkin samaa mieltä	3 Jokseenkin eri mieltä	4 Täysin eri mieltä
1. Palkitsevana				
2. Opettavasi				
3. Taakkana				
4. Pakkona				
5. Kuuluu työhöni				

7. Miten siirät parhaiten hiljaisen tiedon eteenpäin?

1. vuorovaikutustilanteissa _____
2. kertomalla kokemuksistasi _____
3. mallintamalla _____
4. dokumentoimalla _____
5. jollain muulla tavalla _____

Liite 2

KERRO SEURAAVAKSI OMAT KOKEMUKSESI PEREHDYTYKSESTÄ. VOIT TARVITTAESSA JATKAA KIRJOITTAMISTA SEURAAVALLE SIVULLE.

8. Miten mielestäsi tulokkaan vastaanotto tulee hoitaa, jotta hän tuntee olevansa tervetullut? Mainitse ainakin kolme tärkeintä asiaa.

9. Missä asioissa tapahtuu mielestäsi eniten laiminlyöntejä uutta asiantuntijaa perehdytettäessä?

10. Jos laiminlyöntejä tapahtuu. Miten tilannetta mielestäsi pystyttäisiin korjaamaan?

11. Kerro pääpiirteittäin omasta työhön perehdytysprosessista.

KIITOS VASTAUKSISTA

Teemahaastattelurunko

1. Haastateltava
 - Työssäolo aika tässä yksikössä
 - Työsuhteenlaatu
 - Koulutus
2. Asiantuntijan rooli/työtehtävät
 - Asiantuntijan rooli
 - Työtehtävien monipuolisuus
3. Asiantuntijan perehdytys
 - Omat kokemukset perehdytyksestä
 - Työhönperehdyttäminen
 - Kuinka hyvin perehdytys on suunniteltu
 - valmistautuminen
 - tavoitteet
 - hyödyt
 - perehdyttäjän valinta
 - seuranta
 - palaute
 - Antaako perehdytys valmiudet työtehtävien vaatimiin töihin
 - Hyvää/huonoa perehdytyksen nykytilanteesta
4. Perehdytykseen käytettävissä oleva aika/resurssit
 - Perehdytyksen pituus/riittävyys
 - Tehokkuus
 - Apuna käytettävät materiaalit
 - Perehdytys oman työn ohella
5. Kehitysehdotuksia

Perehdyttämisojelma

Liite 4

PEREHDYTTÄMISOHJELMA TYÖYKSIKÖSSÄ				
Työyksikkö:		Työntekijän nimi:		Saapumispäivä:
Esimies:		Tehtävä:		Palautekeskustelun pvm:
		Kuka hoitaa	Milloin pvä	Menetelmät/Aineisto
				Tehty/pvä
1.	Valmistelut työyksikössä ennen tulokkaan saapumista			
	Tiedottaminen tulokkaasta			
	Ensimmäiset työtehtävät			
	Tehtävien esittelystä huolehtivien nimeäminen			
2.	Tehtävät saapumispäivänä			
Ensimmäisen työpäivän tavoite:				
	Uuden asiantuntijan vastaanottaminen ja alkukeskustelu			
	Tiedottaminen työehdoista			
	Perehdytys suunnitelman tarkastaminen tulokkaan kanssa			
	Lähempien työtovereiden ja työtilojen esittely			
	Yksikön toimintatapojen ja käytäntöjen kertominen			
	Organisaation esittely			
	Luottamushenkilön ja työsuojeluvaltuutetun esittely			
	Työnopastajan esittely			
	Ensimmäiset työtehtävät			
		Kuka hoitaa	Milloin pvä	Menetelmät/Aineisto
				Tehty/pvä
Toinen työpäivä, tavoite:				
	Työtehtävät			

	Yhteistyöverkostot tehtävissä				
3.	Tehtävät välittömästi työhön tulon jälkeen				
	Henkilöstön oikeudet				
	Työsuhteen ehdot				
	Työympäristöasiat				
	Turvallisuusmääräykset, kulkutiet				
	Sisäinen viestintä				
	Työnopastuksen käynnistäminen				
Kolmannen työpäivän tavoite:					
	Työtehtävät				
	Yhteistyöverkostot tehtävissä				
Neljännen työpäivän tavoite:					
	Työtehtävät				
	Yhteistyöverkostot tehtävissä				
Viidennen työpäivän tavoite:					
	Työtehtävät				
	Yhteistyöverkostot tehtävissä				
		Kuka hoitaa	Milloin pvä	Menetelmät/Aineisto	Tehty/pvä
4.	Tehtävät kahden viikon kuluttua saapumisesta				
	Henkilöstön kehittäminen				
	Yhteistoimintajärjestelmät				
	Henkilöstöpalvelut				
	Tiedotustoiminta				
5.	Tehtävät kuukauden kuluttua saapumisesta				
	Perehdyttämiseen sisältyneiden asioiden omaksumisen tarkastaminen				

	Palautekeskustelu tulokkaan kanssa perehdytyksen onnistuneisuudesta				
	Mitä uusia työtehtäviä				
	Yhteistyöverkostot tehtävissä				
6.	Tehtävät 2 kuukauden kuluttua saapumisesta				
	Työtehtävät				
	Mitä uusia työtehtäviä				
	Yhteistyöverkostot tehtävissä				
7.	Tehtävät 3 kuukauden kuluttua saapumisesta				
	Työtehtävät				
	Mitä uusia työtehtäviä				
	Yhteistyöverkostot tehtävissä				
8.	Tehtävät 4 kuukauden kuluttua saapumisesta				
	Työtehtävät				
	Mitä uusia työtehtäviä				
	Yhteistyöverkostot tehtävissä				
		Kuka hoitaa	Milloin pvä	Menetelmät/Aineisto	Tehty/pvä
9.	Tehtävät 5 kuukauden kuluttua saapumisesta				
	Työtehtävät				
	Mitä uusia työtehtäviä				
	Yhteistyöverkostot tehtävissä				
10.	Tehtävät 6 kuukauden kuluttua saapumisesta				
	Työtehtävät				
	Mitä uusia työtehtäviä				
	Yhteistyöverkostot tehtävissä				

Perehdyttämisen arviointilomake

Liite 5

PEREHDYTTÄMISEN ARVIOINTILOMAKE

Työyksikkö:

Työntekijän nimi:

Tehty/pvä

Täysin
miel-
täTäysin
eri-
miel-
tä

Ensimmäinen työviikkoni

	1	2	3	4	5
1. Minut otettiin hyvin vastaan ensimmäisenä päivänä.					
2. Sain helposti itselleni työtilan ja tarvittavat työvälineet.					
3. Sain seuraa ensimmäisinä päivinä lounaalle ja tauoille.					
4. Esimieheni oli selvästi valmistunut tulooni.					
5. Lähimmät työkaverit olivat valmistautuneet tulooni.					
6. Perehdyttäjäni oli selvästi valmistautunut tulooni.					
7. Alustava perehdyttämishjelmani käytiin kanssani selkeästi läpi ensimmäisinä työpäivinä.					

Täysin
sa-
ma-
mie-
l-
täTäysin
eri-
mie-
l-
tä

Perehdytysaikani

	1	2	3	4	5
1. Minulla oli mahdollisuus osallistua oman perehdytykseni suunnitteluun.					
2. Perehdytykseni oli aikataulutettu järkevällä tavalla.					
3. Perehdytykseni ansiosta tutustuin riittävästi työyhteisöömme.					
4. Perehdytykseni johdatti minut hyvin työtehtäviini.					
5. Sain riittävästi tukea henkilökohtaiseltani perehdyttäjältäni.					
6. Minulla oli mahdollisuus keskustella riittävästi esimieheni kanssa perehdytykseni aikana.					
7. Esimieheni oli aidosti kiinnostunut perehdytykseni onnistumisesta.					
8. Lähimmät työkaverit osallistuivat perehdyttämiseen aktiivisesti.					
9. Taustastani ja kokemuksestani oltiin hyvin kiinnostuneita.					
10. Olin itse hyvin aktiivinen perehdyttämisaikani.					

	Täysin samaa miehtä					Täysin erimiehtä
	1	2	3	4	5	
Organisaation arvot, visio ja strategia						
1. Tunnen hyvin organisaation/yksikön arvot.						
2. Tiedän, mitä arvot tarkoittavat omassa työssäni.						
3. Organisaation/yksikön strategia on minulle selkeä.						
4. Minulle on muodostunut selkeä kuva organisaation palveluista.						
5. Minulle on muodostunut selkeä kuva asiakkaistamme ja heidän odotuksistaan.						
6. Koen saaneeni riittävästi tietoa organisaatiostamme, sen toimintatavoista ja yhteistyöverkostosta.						

	Täysin samaa miehtä					Täysin erimiehtä
	1	2	3	4	5	
Työni						
1. Työroolini ja tehtäväni kuvattiin selkeästi.						
2. Työni tavoitteista sovittiin selkeästi.						
3. Tunnen hyvin vastualueeni.						
4. Tiedän, mistä asioista saan päättää itsenäisesti.						
5. Minulla on selkeä käsitys siitä, kuinka työni kytkeytyy organisaatiomme/yksikköemme toimintaan.						
6. Tiedän, mitkä ovat keskeisiä vahvuksiani työssäni.						
7. Tiedän, missä asioissa minun pitää työssäni kehittyä.						
8. Tiedän, missä asioissa voin tukea/neuvoa muita yksikköni jäseniä.						
9. Tiedän, kenen puoleen voin itse kääntyä ongelmatilanteessa.						
10. Tunnen hyvin sisäiset henkilöstöpalvelumme.						
11. Tunnen organisaation palkkaus- ja palkitsemisperiaatteet.						

	Täysin samaa miehtä					Täysin erimiehtä
	1	2	3	4	5	
Verkostot ja viestintä						
1. Olen tavannut keskeiset sisäiset asiakkaani.						
2. Olen tavannut keskeiset ulkoiset asiakkaani.						
3. Osaan käyttää työssäni tarvittavia tietojärjestelmiä ja ohjelmia.						
4. Tunnen hyvin organisaation/yksikön viestintä- ja kokoustavat.						

Täy
sin
sam
aa
mie
ltäTäy
sin
eri
mie
ltä**Perehdytykseni kokonaisuutena****1 2 3 4 5**

1.	Perehdyttämiseni ei kahlinnut toimintaani liikaa.					
2.	Olen tyytyväinen tulokkaille järjestettyyn yhteiseen perehdyttämiseen.					
3.	Olen tyytyväinen henkilökohtaiseen perehdytys-ohjelmaani kokonaisuutena.					

Perehdytykseni seuranta**1 2 3 4 5**

1.	Olemme arvioineet esimieheni kanssa riittävästi perehdyttämiseni onnistumista.					
----	--	--	--	--	--	--

Ideoita, ehdotuksia perehdytyksen järjestämiseen organisaatiossamme