



Perehdyttäminen osaamisen johtamisen työvälineenä

Produktiona perehdytyskansio

Jaana Alvari
Annamaria Nordström

Opinnäytetyö
Maaliskuu 2012
Sosiaalialan koulutusohjelma
Tampereen ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Sosiaalialan koulutusohjelma

ALVARI, JAANA & NORDSTRÖM, ANNAMARIA:
Perehdyttäminen osaamisen johtamisen työvälineenä
Produktiona perehdytyskansio

Opinnäytetyö 64 sivua, josta liitteitä 10 sivua
Maaliskuu 2012

Opinnäytetyö toteutettiin produktiona tekemällä Youth Against Drugs ry:lle (Yad ry) perehdytyskansio. Tavoitteena oli tuottaa toimiva ja kattava perehdytyskansio, jota on helppo muokata ja pitää ajan tasalla. Työntekijöiden näkökulma oli työssä tärkeä, minkä vuoksi tietoa kerättiin puolistrukturoidulla kyselylomakkeella yhdistyksen nykyisiltä työntekijöiltä. Kyselyn tarkoituksena oli kerätä hiljaista tietoa uusien ja vanhojen työntekijöiden avuksi perehdytyskansioon.

Perehdytyskansion lisäksi opinnäytetyöhön kuuluu raporttiosuus, jossa kuvataan produktio koko prosessi sekä arvioidaan prosessin etenemistä ja lopputulosta. Prosessia arvioitiin prosessiarvioinnin lähtökohdista. Raportissa käsitellään ja pohditaan myös teoretietoa osaamisen johtamisesta sekä perehdyttämisestä. Lisäksi raportissa kerrotaan lyhyesti laadullisen tutkimuksen menetelmistä sekä avataan aineiston analysointia ja luotettavuutta.

Tarvittava tieto perehdytyskansioon koottiin työyhteisön yhteisten ja hyväksi havaittujen käytäntöjen pohjalta. Osittain käytössä olevaa materiaalia muokattiin ja täydennettiin yhdistyksen senhetkisen toiminnanjohtajan kanssa käytyjen keskustelujen sekä lomakehaastattelujen perusteella. Perehdytyskansion toivottiin olevan tiivis paketti, josta löytyy tarvittavat tiedot yksien kansien sisältä. Perehdytyskansio on uusi ja käytännöllinen työväline yhdistykselle.

Asiasanat: perehdyttäminen, perehdytyskansio, produktio, osaamisen johtaminen, prosessiarviointi.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Social Services

ALVARI, JAANA & NORDSTRÖM, ANNAMARIA:
Work Orientation as Means for Knowledge Management
Product: Orientation folder

Bachelor's thesis 64 pages, appendices 10 pages
March 2012

The aim of this thesis was to produce a functional and comprehensive orientation folder for the new and old employees in cooperation with Youth Against Drugs association. Because the employees' point of view was central in the work, they were asked to complete a questionnaire. The questionnaire items probed the employees' tacit knowledge of employees' experiences of work orientation.

Information for the orientation folder was collected from the work community's common and prevailing good practices. The existing material was modified and improved based on the discussions with the association's executive manager and the results of the questionnaire survey. The orientation folder is a compact whole, where you can find the required information. The orientation folder is a new and practical tool for the association.

In addition to the orientation folder, the thesis includes a report, in which the work process is described and evaluated. The thesis report also discusses the theory of knowledge management and work orientation. In addition, the principles of qualitative study and data analysis are explained.

Keywords: work orientation, orientation folder, production, knowledge management, assessment process.

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	6
2	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN	8
2.1	Tutkimustehtävä	8
2.2	Tutkimusmenetelmät ja aineiston keruu.....	9
2.3	Aineiston analysointi ja luotettavuus	10
2.4	Työelämätahon esittely	12
3	OSAAMISEN JOHTAMINEN.....	14
3.1	Osaamisen johtamisen määrittelyä	14
3.2	Yksilön osaaminen ja ammattitaito	15
3.3	Organisaation osaaminen	19
3.4	Ydiosaaminen	20
3.5	Hiljainen tieto	21
3.6	Osaamisen johtamisen työvälineitä	23
3.7	Pohdintaa osaamisen johtamisesta	25
4	PEREHDYTTÄMINEN.....	27
4.1	Perehdyttäminen käsitteenä ja lainsäädännössä	27
4.2	Perehdyttämisen tavoitteet ja hyödyt	29
4.3	Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus	31
4.4	Erilaisia perehdytettäviä ja perehdyttämisen vastuu	33
4.5	Työnopastus	35
4.6	Pohdintaa perehdyttämisestä	37
5	PEREHDYTYSKANSIO PRODUKTIONA	39
5.1	Prosessiarvioinnin lähtökohdat	39
5.2	Prosessin kuvaus.....	40
5.3	Perehdytyskansion sisältö	44

6	JOHTOPÄÄTÖKSET	46
6.1	Työntekijöiden kriteerit perehdytyskansiolle ja perehdyttämiselle	46
6.2	Prosessin arviointi.....	48
7	YHTEENVETO	51
	LÄHTEET.....	53
	LIITTEET	55
	Liite 1. Saatekirje.....	55
	Liite 2. Kyselylomake.....	56
	Liite 3. Perehdytyskansion sisällysluettelo	58
	Liite 4. Perehdyttämisen tarkistuslista	61
	Liite 5. Yad ry:n vuosikello.....	64

1 JOHDANTO

Perehdyttäminen on sekä yksittäisen työntekijän että koko työyhteisön etuoikeus ja työnantajan velvollisuus. Hyvällä perehdytyksellä - johon myös kattava ja ajantasainen perehdytyskansio kuuluu - säästetään aikaa ja rahaa. Työntekijä pääsee työhön kiinni nopeammin ja tehokkaammin, kun hän on saanut hyvän pohjaperehdytyksen. Todellisuudessa perehdyttäminen tuntuu jäävän monen muun asian varjoon, eikä siihen panosteta riittävästi. Työpaikoilla perehdyttämiseen ei yksinkertaisesti tunnu olevan aikaa. Kiire ja resurssien puute johtaa usein siihen, että perehdyttämiseen ei ole mahdollista panostaa. Liian vähäinen henkilöstömäärä ei yksinkertaisesti anna mahdollisuuksia perehdyttämisen toteuttamiseen. Parhaan mahdollisen tuloksen saavuttamiseksi olisi kuitenkin tarpeellista saada kattava perehdytys sekä itse työhön että työpaikkaan. Harvoilta työpaikoilta löytyy edes ajantasaista perehdytysmateriaalia työntekijöiden tueksi.

Opinnäytetyöprosessin alkuvaiheessa otimme yhteyttä Youth Against Drugs ry:n (Yad ry) toiminnanjohtajaan, joka ehdotti, että alkaisimme koota yhdistykselle perehdytyskansiota. Mielestämme aihe oli kiinnostava sekä ajankohtainen. Aiheen valintaan vaikutti myös omat kokemuksemme perehdytyksestä. Opinnäytetyömme lähtökohtana oli tehdä yhteistyötahollemme selkeä ja kattava perehdytyskansio, jota on helppo muokata tarvittaessa. Perehdytyskansion tulee palvella sekä uusia että vanhoja työntekijöitä. Painotimme opinnäytetyössämme erityisesti työntekijöiden omia kokemuksia ja näkemyksiä. Halusimme tuoda työntekijöiden toiveita näkyviin perehdytyskansioon.

Opinnäytetyömme on kaksiosainen. Perehdytyskansion lisäksi siihen kuuluu kirjallinen raportti. Raporttiosuudessa olemme kertoneet opinnäytetyön toteuttamisesta; tutkimustehtävistä ja – menetelmistä, aineiston keruusta sekä analysoinnista, sekä olemme esitelleet työelämätahon, jolle teimme perehdytyskansion. Lisäksi olemme käsitelleet ja pohtineet osaamisen johtamisen sekä pe-

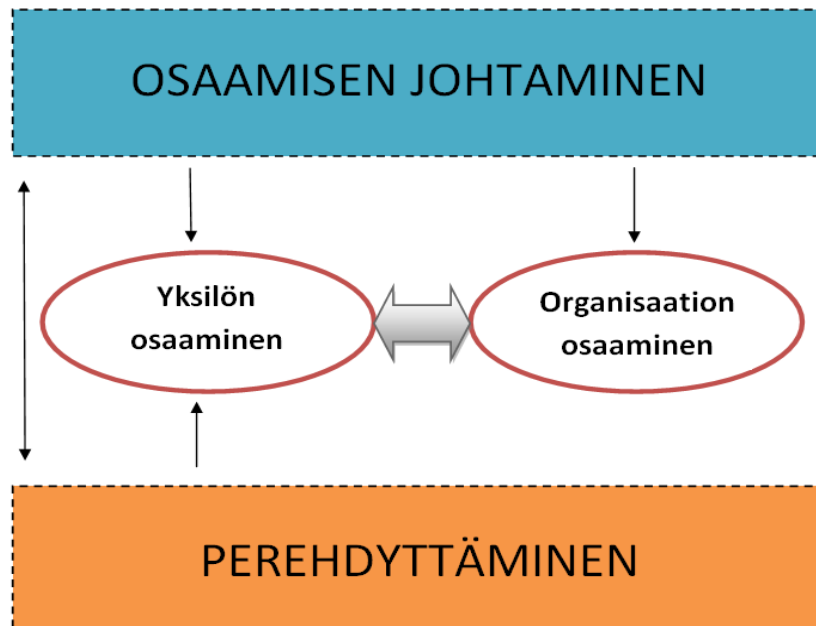
rehdyttämisen teoriaa. Produktion vaiheita olemme kuvanneet ja arvioineet sessiarvioinnin lähtökohdista. Lopussa esittelemme johtopäätökset sekä yhteenvedon opinnäytetyöstämme.

Perehdytyskansio on erillinen tuotos, jota emme nähneet tarpeelliseksi liittää kokonaisuudessaan mukaan opinnäytetyöhömmme, sillä se ei sisällä tässä yhteydessä työmme kannalta oleellista tietoa. Sen sijaan liitimme opinnäytetyöhömmme mukaan perehdytyskansion sisällysluettelon (kts. Liite 3), josta ilmenee perehdytyskansion sisältö. Tämän lisäksi opinnäytetyömme liitteissä on perehdyttämisen tarkistuslista (kts. Liite 4).

2 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

2.1 Tutkimustehtävä

Opinnäytetyömme on produktio, johon kuuluu kirjallisen raportin lisäksi perehdytyskansio. Kirjallisessa raportissa käsitellään perehdyttämiseen ja osaamisen johtamiseen liittyvää teoretista tietoa ja lainsäädäntöä sekä kuvaillaan tuotuksen etenemistä. Käsittelemme tuotusta ja sen etenemistä prosessiarvioinnin lähtökohdista. Laitimme kaavio selkeyttää opinnäytetyömme teoreettista viitekehystä (kuvio 1).



KUVIO 1. Opinnäytetyömme teoreettinen viitekehys

Perehdyttämisen perustavoitteena on auttaa uusia työntekijöitä tulemaan mahdollisimman pian työyhteisön toimiviksi jäseniksi. Tässä ydintavoitteessa yhdistyvät yksilön oppiminen, työn hallinta ja työyhteisön soisaalistuminen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 46.) Osaamisen johtamisen päätavoite on taas kehittää työntekijöiden osaamista (Sydänmaanlakka 2001, 125) ja koska yksilön osaaminen on

osaamisen johtamisessa pääpainossa, kannattaa osaamisen käsitettä avata määrittelemällä yksilön osaamista (Viitala 2005, 113). Osaamisen johtaminen ja perehdyttäminen linkittyvät toisiinsa siis yksilön oppimisen ja kehittymisen kautta, tämän vuoksi käsittelemme teoriaosuudessaamme osaamisen johtamista sekä perehdyttämistä. Perehdyttäminen on myös yksi osaamisen johtamisen työväline.

Tavoitteenamme on saada työntekijöiden ääni kuuluviin, siitä mitä he toivovat perehdytyskansiolta ja perehdyttämiseltä. Haluamme kuulla työntekijöiden mielipiteen asiasta, jotta saisimme tehtyä perehdytyskansion yhdistyksen tarpeisiin. Perehdytyskansion tarkoituksena on toimia apuna sekä uusille että vanhoille työntekijöille. Tavoitteenamme on myös saada opinnäytetyön myötä jotain hyödyllistä ja konkreettista työelämän käyttöön.

Tutkimuskysymyksemme ovat:

1. Mitkä ovat hyvän perehdytyskansion ja perehdyttämisen kriteerit työntekijän näkökulmasta?
2. Miten perehdytyskansion rakentuminen etenee prosessina?

2.2 Tutkimusmenetelmät ja aineiston keruu

Toteutimme tutkimuksen kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, koska pyrimme saamaan kokemuksellista tietoa perehdyttämisestä ja erityisesti perehdytyskansion sisällöstä. Valitsimme kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän, sillä sitä suositellaan käytettävän silloin kun halutaan selvittää käyttäytymisen merkitys ja sen konteksti. Tutkimustapa tuo esille tutkittavat havainnot tilanteista ja antaa tätä kautta mahdollisuuden menneisyyteen perustuvien tapahtumien kehittämiseen. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 27.)

Aineiston keruu tapahtui lomakehaastattelulla. Kysely tehtiin organisaation käyttämällä Webropol – ohjelmalla. Kyselylomakkeessa oli kuusi avointa kysymystä sekä yksi monivalintakysymys. Kysymykset liittyivät yleisesti perehdytyskansion sisältöön ja siihen, miten sen toivottaisiin tuovan selkeyttä omalla työpaikalla. Kysely lähetettiin Yad ry:n yhdeksälle vakituiselle työntekijälle, joista viideltä saimme vastauksen. Kyselyn vastaukset perustuivat työntekijöiden kokemuksiin ja toiveisiin. Haastattelukysymyksiä käytimme apuna perehdytyskansion teossa.

Eskolan ja Suorannan mukaan laadullisessa tutkimuksessa aineistoa tarvitaan sen verran kun aiheen kannalta on välttämätöntä, sekä kun uudet tapaukset eivät enää tuo tutkimusongelman kannalta uutta tietoa (Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto 2012). Pohdimme onko aineistomme riittävä työmme kannalta. On otettava kuitenkin huomioon, että yhdistyksen henkilökunta koostuu vain yhdeksästä vakituisesta työntekijästä. Käydessämme läpi vastauksia huomasimme niiden olevan pitkälti yhdenmukaisia, eikä vastauksista tuntunut nousevan enää perehdytyskansion kannalta uutta ja olennaista tietoa.

2.3 Aineiston analysointi ja luotettavuus

Aineiston analyysitavan valinta ei yleensä määräydy mekaanisesti jonkin säännön mukaan. Ei ole myöskään aina selvää se, milloin kerättyä aineistoa aletaan analysoida ja kuka analyysin tekee. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 218.) Haastattelussa käytössämme oli puolistrukturoitu haastattelulomake. Ennen haastattelulomakkeen laatimista, perehdyimme osaamisen johtamisen sekä perehdyttämisen teoriaan. Oma analyysiamme aloimme tehdä teoriasidonnaisesti aineiston keräämisen ja järjestämisen yhteydessä. Kirjoitimme muistiinpanoja aineistosta myös päiväkirjaan, joka oli meillä käytössämme koko prosessin ajan. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2007, 218) mukaan tutkimukseen, jossa on kerätty tietoa strukturoiduilla lomakkeilla tai asteikkomittareil-

la, sopii hyvin tapa, että analyysi tehdään sen jälkeen kun aineisto on kerätty ja järjestetty.

Aineistoa voidaan analysoida monin tavoin. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2007, 219) jakavat analyysitavat kahteen tapaan: selittämiseen pyrkivään lähestymistapaan sekä ymmärtämiseen pyrkivään lähestymistapaan. Omassa analyysissamme olemme pyrkineet ymmärtämisen lähestymistapaan, jossa olemme käyttäneet laadullista analyysia ja päätelmien tekoa. Koimme, että ymmärtämisen lähestymistapa analyysissa palvelee parhaiten tutkimustapaamme ja tulostemme analysointia.

Aloimme analysoida aineistoa reflektiivisellä lukemisella. Analyysin kautta jaotelimme saatuja vastauksia. Jaotelimme vastaukset kahteen osioon: perehdyttämiseen ja perehdytyskansiota koskeviin tuloksiin, koska tulokset painoutuivat näihin osioihin. Peilasimme tuloksia myös tutkimuskysymyksiimme ja teorian tietoon sekä teimme omia havaintoja aineistosta sekä päiväkirjamme muistiinpanoista. Tutkimusaineiston analyysin aloitimme joulukuussa 2011 ja palasimme siihen vielä tammikuussa 2012. Kävimme läpi aineistoa, pohdimme yhdessä vastauksia ja teimme koosteita kysymyksistä ja vastauksista.

Tutkimuksessa on keskeistä pyrkiä välttämään virheitä, ja luotettavuuden arvioinnilla pyritäänkin juuri siihen. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja. Näitä ovat esimerkiksi toistettavuuden (reliaabelius) ja pätevyyden (validius) näkökulmat. (Hirsjärvi ym. 2007, 226.) Koska olemme tehneet tutkimustamme yhdessä, tutkimuksessamme toistettavuus on sitä, että olemme molemmat päätyneet samanlaiseen tulokseen aineistoa analysoitaessa. Myös päiväkirjamme muistiinpanot tukevat tätä.

Tutkimuksen pätevyys (validius) merkitsee kuvauksen ja siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta. Kysymys on: sopiiko selitys kuvaukseen eli onko selitys luotettava? (Hirsjärvi ym. 2007, 227.) Pohdimme paljon tutkimuksemme pätevyyttä. Pohdimme mahdollisia virhearviointeja, ja ovatko vastaajat

käsittäneet kysymykset samalla tavalla kuin olimme itse ajatelleet. Pohdimme myös kysymysten sisällöllistä kattavuutta. Kysymykset olisivat ehkä voineet olla tarkempia ja paremmin jäsenneiltyjä, mutta toisaalta saimme vastauksen tutkimuskysymyksiimme ja työntekijöiden näkökulmia perehdytyskansioon. Olimme myös tutustuneet ennen kysymysten tekoa teoriaan, joten sisältö oli siltä osin myös kattava. Mielestämme tulkinnat ja selitykset aineistosta ovat yhteensopivia kuvauksen kanssa.

Laadullisissa tutkimuksissa tutkija usein pohtii, miten kertoa lukijoilleen tarkasti, mitä he ovat tutkimuksessaan tehneet ja miten he ovat päätyneet saatuihin tuloksiin ja arvioivat tätä kautta tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. Ydinasioita laadullisissa tutkimuksissa ovat henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvaukset. (Hirsjärvi ym. 2007, 227.) Omassa tutkimuksessamme olemme kuvailleet tarkasti kyselyyn osallistuneet henkilöt, paikat ja tapahtumat. Myös päiväkirjan muistiinpanot koko prosessin ajalta lisäävät tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksemme luotettavuutta lisää myös lainaukset kyselyn tuloksista, jotka vahvistavat tulkintojamme aineistosta.

2.4 Työelämätahton esittely

Teimme yhteistyötä opinnäytetyömme ajan Youth Against Drugs ry:n eli Yad ry:n kanssa, joka on nuorten vapaaehtoistoimintaan perustuva poliittisesti ja uskonnollisesti sitoutumaton ehkäisevän huumetyön yhdistys. Yhdistys on perustettu vuonna 1988. Ensisijaisena tavoitteena yhdistyksellä on ehkäistä huumaiden käyttöä ja tukea päihteetöntä elämää tarjoamalla vaihtoehtoisia toimintamuotoja ja uusia sosiaalisia kontakteja erilaisin tapahtumin ja projektein sekä esimerkiksi tukihenkilötoiminnan kautta. Yhdistys pyrkii antamaan myös monipuolista tietoa ja näkökulmia huumausainekysymyksiin sekä vaikuttamaan päätöksentekoon. (Yad ry 2012.)

Järjestön toiminnalliseksi kehikseksi onkin vuosien mittaan muotoutunut tiedon, tuen ja toiminnan tarjoaminen nuorilta nuorille vapaaehtoisvoimin. Toiminnan lähtökohtina ovat alusta asti olleet nuorten vapaaehtoisten omat ideat, kyvyt ja voimavarat. Toimintansa ja ehkäisevän työn mallien kehittämiseksi Yad ry toteuttaa erilaisia kokeilu- ja kehittämishankkeita. Yad ry tekee myös yhteistyötä muiden järjestöjen, kunnallisten toimijoiden sekä paikallisten ja valtakunnallisten työryhmien ja tahojen kanssa, kun se edistää yhdistyksen tavoitteiden toteuttamista. (Yad ry 2012.)

Yhdistyksen toiminnan kivijalkoina ovat nuorten kansalaistoiminta yhdistettynä työntekijöiden kautta toteutuvaan asiantuntija- ja ammattilaistoimintaan. Yad ry:n toimistot sijaitsevat Tampereella, Jyväskylässä ja Helsingissä, joissa työskentelevät toiminnanjohtaja, toimistosihteeri, toiminnanohjaajat sekä projektityöntekijät. Näiden lisäksi nuoret jäsenet ovat myös itse perustaneet parikymmentä paikallisosastoa eri puolille Suomea. Yad ry saa päärahoituksen Raha-automaattiyhdistykseltä. Pienempiä avustuksia yhdistys hakee muun muassa opetus- ja kulttuuriministeriöltä sekä erilaisilta säätiöiltä. Myös paikallisosastojen kotikunnat ovat myöntäneet avustuksia yhdistykselle. (Yad ry 2012.)

3 OSAAMISEN JOHTAMINEN

3.1 Osaamisen johtamisen määrittelyä

Osaamisen johtamista voidaan kuvata ajattelumallina, joka tarjoaa kokonaisvaltaisen lähestymistavan organisaation henkilöstön kehittämiseen. Osaamisen johtamista kuvataan usein prosessiksi, jonka päätavoitteena on osaamisen kehittäminen. Osaamisen johtamisen prosessista on vastuussa aina linjajohto. Osaamisen johtamisen prosessi lähtee liikkeelle organisaation vision, strategian ja tavoitteiden määrittelyn kautta. Kun nämä on määritetty, organisaation on määriteltävä organisaation tarkoitus, joka toteutuu osaamisen kautta. Osaamisen johtamisen prosessiin kuuluu myös ympäristön tuottamat osaamisen kysyntä ja tarjonta. Organisaatio voi määritellä oman osaamisstrategiansa arvioimalla edellä mainittuja tekijöitä. Osaamisen johtamisen kohteena on organisaation sosiaalinen pääoma (tieto ja taito), jolle luodaan sen soveltamista edistäviä arvoja, normeja, organisaatiokulttuuria, ilmapiiriä ja vuorovaikutusta. (Sydänmaanlakka 2001, 122, 124, 125, 163.) Osaamisen johtaminen on systemaattista johtamistyötä. Sen tarkoituksena on taata yrityksen tavoitteiden ja päämäärien edellyttämä osaaminen nyt ja tulevaisuudessa (Viitala 2005, 38).

Osaamisen johtaminen on laaja johtamisen kokonaisuus, joka pitää sisällään kaiken sellaisen tarkoituksellisen toiminnan, jonka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, hankitaan ja uudistetaan. Osaamisen johtaminen voidaan nähdä organisaation toiminta- ja kilpailukyvyyn vahvistamisena ja varmistamisena osaamis pohjan avulla. Osaamisen johtamiseen vaikuttaa erityisesti toimija itse ja hänen toimintansa tai työnsä kohde. Osaamisen johtamiseen vaikuttavat myös välineet, joiden avulla toimija tehtävää suorittaa sekä yhteisö, jossa toiminta tapahtuu. Säännöt, joita toiminnassa on noudatettava vaikuttavat myös osaamisen johtamiseen sekä organisatorinen työnjako ja järjestelmä, jotka luovat toiminnalle kehikon. (Viitala 2005, 14, 19, 20.)

Osaamisen johtamista tarkasteltaessa on huomioitava, että osaaminen on monitahoinen ja hierarkkinen yksilöiden osaamisen yhdistelmä ja sitä tarkastellaan usein useista eri näkökulmista (Viitala 2005, 109). Esimerkiksi strategisen osaamisen tarkastelu keskittyy organisaation kyvykkyyteen, kun taas toiminnallinen eli operatiivinen osaamisen johtaminen pyrkii kehittämään yksilöiden osaamista ja hyödyntää erityisosaamista tehokkaasti (Niiranen, Seppälä-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010, 93).

3.2 Yksilön osaaminen ja ammattitaito

Yksilöiden osaaminen on koko organisaation osaamisen lähtökohta, joten osaamisen johtamisen ydin on yksilön oppimisen ja osaamisen ymmärtäminen. Merkittävä tavoite on rakentaa silta yksilöiden osaamisten ja organisaation strategian välille. Yksilöiden osaamiset muodostavat perustan, jonka varassa prosessit, toimintamallit, rakenteet ja muu organisaatiossa näkyväksi muovautunut tietämys kehittyy. Osaamisen johtamisessa on keskeistä nostaa ja vaalia yrityksessä toimivien ihmisten osaamisen tasoa ja tehokkaasti hyödyntää sitä. (Viitala 2005, 14, 16, 109.)

Yksilön osaaminen on toisaalta hyvin moniulotteinen kysymys. Yksittäisellä työntekijällä voi olla monenlaisia taitoja, joista vain osaa hän pystyy työssään hyödyntämään. Toisaalta työntekijällä voi olla hyvin syvällisiä ja erityisiä taitoja, jotka liittyvät juuri siihen ammattiin tai työtehtävään, jossa hän toimii. Näillä taidoilla tarkoitetaan usein henkilökohtaisia ammatillisia osaamislajeja eli kompetensseja. (Virtanen & Stenvall 2010, 168.)

Yksilötason osaamiseen liittyy monenlaisia käsitteitä ja termejä. Peruskäsitteet ovat englanninkielisissä teksteissä lähinnä ”skills”, ”competencies” ja ”capabilities”. Ensimmäinen näistä suomennetaan käsitteeksi ”taidot”, jolla viitataan usein johonkin erityisosaamiseen. Erityisosaaminen on osaamista, jota voi opettaa ja soveltaa jossakin käytännön työtehtävässä. Kaksi jälkimmäistä termiä

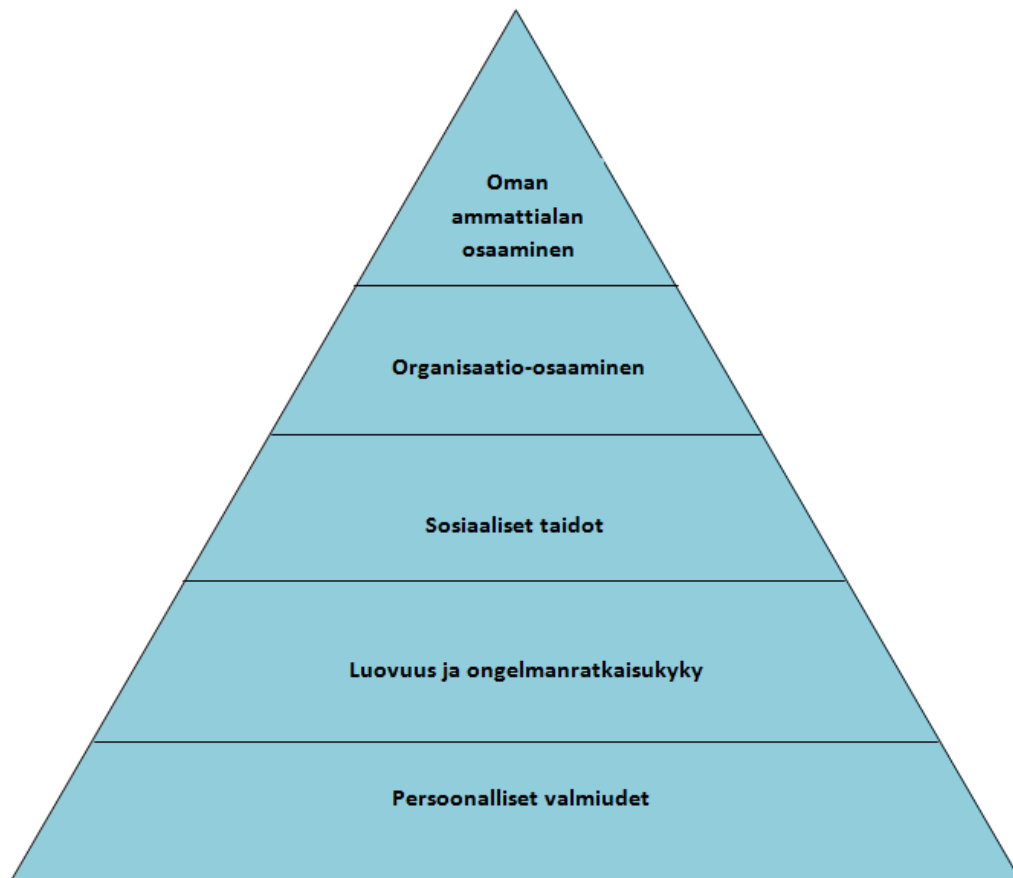
käännetään yleensä käsitteiksi ”pätevyys” ja ”kyvykkyys”. Näiden käsitteiden osalta Viitala mainitsee Garavanin ja McGuiren määrittelevän ne selkeimmin. Heidän mukaansa kyvykkyys viittaa laajempiin työelämässä tarvittaviin metataitoihin ja pätevyys taas johonkin nimenomaiseen työtehtävään liittyviin valmiuksiin. (Viitala 2005, 113.)

Kun puhutaan yksilön osaamisesta, ei tule unohtaa, että organisaation osaaminen ja yksilön osaaminen liittyvät läheisesti toisiinsa. Yksilöiden kautta organisaatio oppii omasta toiminnastaan ja pystyy kohtaamaan ja ratkaisemaan ongelmia. Yksittäisen työntekijän osaamisen yhdistäminen organisaation osaamiseen voi edesauttaa työtä ja ongelmien ratkaisemista koko organisaation tasolla. Yksilön on myös hyväksyttävä se, että joskus yhden työntekijän osaaminen ei riitä, vaan asian ratkaisemiseen vaaditaan monialaista osaamista ja yhteistyötä. Yksilön osaamiseen liittyy siis vahvasti oman osaamisen ja tietojen jakaminen. (Niiranen ym. 2010, 102.)

Yksilötason osaaminen liittyy myös vahvasti ammattitaitoon. Ammattitaidosta puhuttaessa mainitaan synonyymina jo aiemmin mainitsemamme kompetenssit. Ammattitaito on kokonaisvaltainen asia, jota saattaa olla vaikea jäsentää ja arvioida. Hyvä ammattitaito pitää sisällään erilaisia valmiuksia, asenteita, tietoja ja tietenkin taitoja. Ammattitaitoon liittyy myös työtehtävien hyvä hallinta kokonaisvaltaisesti ja monipuolisesti. Tämä mahdollistaa sen, että työntekijä pystyy suoriutumaan tehtävistään itsenäisesti, jolloin työntekijä pystyy tuottamaan vastuullisen työsuorituksen ja tulokset, sekä kykenee tuottamaan onnistumisia myös muuttuvissa olosuhteissa. (Viitala 2005, 114.)

Viitala havainnollistaa ammattitaidon rakentumista pyramidin avulla, jonka eri kerrokset kuvaavat kukin erilaisia ammattitaidon osa-alueita. Tähän pyramidiin kuuluvat alimpana persoonalliset valmiudet ja siitä ylöspäin luovuus ja ongelmanratkaisukyky, sosiaaliset taidot, organisaatio-osaaminen sekä oman ammattialan osaaminen pyramidin huippuna. Mitä lähempänä ollaan pyramidin huippua eli oman ammattialan osaamista, sitä keskeisemmin osaaminen eli

kvalifikaatio liittyy suoritettavaan työtehtävään. Kun taas osaaminen on lähellä pyramidin alaosaa, sitä lähempänä ollaan persoonallisuutta, ihmisenä kehittymistä ja metavalmiuksia. (Viitala 2005, 116.)



KUVIO 2. Osaamispyramidi ammattitaidon rakentumisesta (Viitala 2005, 116).

Ammattitaidon rakentumiseen liittyvät osiot voidaan jakaa vielä tuotannollisiin, sosiaalisiin, normatiivisiin sekä innovatiivisiin osaamisiin eli kvalifikaatioihin. Tuotannollisiin kvalifikaatioihin kuuluvat sekä ammattialan osaaminen että organisaatio-osaaminen ja liiketoimintaosaaminen. Tuotannollinen kvalifikaatio on osaamista, johon kuuluvat tekniset perusvalmiudet, joiden kautta henkilö pystyy hoitamaan tehtävänsä. Niihin kuuluvat esimerkiksi teoreettinen tieto alasta, menettelytapojen ja työkalujen tunteminen, jotka ovat alalla ja työssä merkittäviä

sekä soveltamisen taidot. Liiketoimintaosaaminen on hyväksi yleensä kaikille, jotka organisaatiossa toimivat, koska sitä pidetään ”yleissivistyksenä”, jotta kyetään toimimaan organisaatiossa. Organisaatio-osaamiseen kuuluu esimerkiksi organisaation perustehtävän, strategioiden, historian ja rakenteen, ulkoisten ja sisäisten verkostojen tuntemus. Tämän osa-alueen osaamista voidaan tukea hyvällä perehdyttämällä ja erilaisilla koulutuksilla, ja toisaalta se karttuu kokemuksen myötä. (Viitala 2005, 116 – 117.)

Sosiaalisiin kvalifikaatioihin liittyvät erilaiset sosiaaliset taidot. Sosiaalisiin taitoihin liittyy esimerkiksi vuorovaikutustaidot ja kyky tunnistaa toisen tunnetiloja. Koska valtaosa työtehtävistä tehdään nykyään pitkälti erilaisissa tiimeissä ja ryhmissä, sosiaaliset taidot ovat työelämän vaatimuksien kautta ydinpätevyyttä ja merkittävä osa ammattitaitoa. *Normatiivisiin kvalifikaatioihin* kuuluvat persoonalliset valmiudet. Persoonallisiin valmiuksiin sisältyvät esimerkiksi motivoituneisuus, paineensietokyky sekä oma-aloitteisuus. Normatiivisten kvalifikaatioiden kehittyminen on monen asian summa, ja niihin on vaikea vaikuttaa ulkopuolelta. Toisaalta ihminen voi auttaa itsensä jatkuvan henkisen kasvun polulle, kun hän tulee tietoisemmaksi näistä persoonallisista valmiuksistaan, ja niiden kehittämisestä. *Innovatiivisiin kvalifikaatioihin* taas kuuluvat ongelmanratkaisukyky ja luovuus. Nämä ominaisuudet liittyvät paljolti persoonallisuuden valmiuksiin, mutta niitä on usein korostettu erikseen esimerkiksi työministeriön erilaisissa hankkeissa. Luovuuden kautta voidaan ratkaista esimerkiksi yllättäviä ongelmia sellaisissa tilanteissa, joita ei ole ennen tullut eteen. (Viitala 2005, 117 -119.)

Kaikki nämä kvalifikaatioalueet liittyvät toinen toisiinsa. Niiden voidaan nähdä rakentuvan toisiinsa nähden hierarkkisesti. Voidaan myös ajatella, että mitä lähempänä perustaa jokin työelämäkvalifikaatio on, sen kriittisempänä ja merkittävämpänä sitä voidaan pitää pyramidin yläosien pätevyyksien esiintymiselle. (Viitala 2005, 119.)

Yksilön tulee pitää huolta omasta osaamisestaan, ammattitaidostaan ja niiden kehittämisestä, sillä se on yksilön ainoa keino taata oma työllistettävyytensä.

Työnantaja olettaa, että työntekijä sitoutuu jatkuvasti ylläpitämään ja kehittämään omaa osaamistaan ja antaakin puitteet tälle. Toisaalta työntekijä olettaa työnantajan panostavan työntekijän osaamisen kehittämiseen. Tämä on eräänlainen psykologinen työsopimus, joka perustuu osaamiselle. (Sydänmaanlakka 2001, 158 – 159.)

3.3 Organisaation osaaminen

Organisaation osaaminen on osaamista, jolla viitataan organisaation toimintatapoihin ja prosesseihin liittyvään osaamiseen. Organisaation tehtävät voidaan nähdä rakentuvan hierarkkisesti, jolloin ne muodostavat perustan eri tasoilla tarvittavien osaamisten määrittelylle. Tässä rakenteessa ylintä tasoa edustavat pääprosessit ja niiden tukiprosessit ja ne jakautuvat tehtäviin, toimintoihin sekä osatehtäviin. Organisaation osaamisen määrittely on lähtökohtana koko yrityksen muiden tasojen osaamisen määrittelylle. Organisaation osaamista johdetaan yleensä strategisista valinnoista, ja ne nähdään organisaation strategisen kilpailuedun tärkeimpinä tukipilareina. Näitä ovat ydinosoaminen, strateginen osaaminen sekä kriittinen osaaminen. Näiden ohella mainitaan usein myös perusosaaminen sekä tukeva osaaminen. (Viitala 2005, 63, 81 – 82.)

Organisaatiossa osaamiseen liittyy myös yksilön osaaminen. Organisaation ja yksilön osaaminen eivät sulje toisiaan pois, vaan ne yhdistyvät toisiinsa. Toisaalta organisaation osaaminen ei ole riippuvainen yksittäisestä yksilöstä ja hänen pysymisestään organisaatiossa, vaan osaaminen jää jäljelle, vaikka työntekijä lähtee organisaatiosta. Tietämyksen hallinnan erityisenä haasteena on keksiä tapoja siirtää erilaista yksilön tietämystä ja osaamista organisaation osaamiseksi. Esimerkiksi johdon sitoutuminen osaamisen johtamisen kehittämiseen tukee tätä. (Ruuska 2000, 173 – 174.)

Johtamisessa pyritään löytämään organisaation vahvuuksia sen toimintatavoista ja tuloksista, parantamisalueita sekä kehittämisideoita. Organisaatiosta, joka

on omaksunut tämän prosessin, käytetään nimeä oppiva organisaatio. Oppivassa organisaatiossa korjataan toiminnalliset puutteet, kun puutteet tunnustetaan. Organisaatiolla tulee siis olla kyky tunnistaa nämä puutteet, jotta organisaation osaaminen kehittyisi ja siitä tulisi oppiva organisaatio. (Virtanen & Stenvall 2010, 167.)

Organisaation menestyminen edellyttää sitä, että osaaminen ymmärretään voimavarana, jolla varmistetaan keskeisten tavoitteiden saavuttaminen ja organisaation uudistuminen. Organisaation osaamisessa on keskeistä:

- tietää, mihin ollaan menossa ja miksi
- mitä resursseja tavoitteeseen pääseminen edellyttää (osaamistarve)
- mitä resursseja on käytettävissä (osaamisvaranto, osaamiskartoitus)
- mitä resursseja puuttuu (osaamiskuilu)
- miten resursseja hankitaan ja kehitetään (osaamisen kehittäminen, rekrytointi).

(Helakorpi 2004, 6).

3.4 Ydinosaaminen

Ydinosaamisella tarkoitetaan osaamista, jota kilpailijoiden on vaikea kopioida. Ydinosaaminen nähdään myös kumuloituvana, jolloin olemassa oleva osaaminen lisääntyy ja kehittyy aktiivisen innovaatiotoiminnan sekä oppimisen myötä. Ydinosaaminen on myös organisaation tarkoin valittua keskittymisaluetta, johon omat voimavarat suunnataan. (Viitala 2004, 177.) Ydinosaaminen on pitkän aikajakson kuluessa kehittynyttä tasokasta, vähintään ryhmätason osaamista. Se on osaamista, josta halutaan kehittää keskeinen kilpailuetu ja toisaalta vahvaa osaamista, jota voidaan hyödyntää strategisesti. (Helakorpi 2004, 2.)

Ydinosaaminen on osaamisten, teknologioiden ja tietojärjestelmien yhdistelmä (Viitala 2004, 177). Ydinosaaminen määritellään organisaatiossa usein hyvin yleisellä tasolla. Osaamisvaatimukset voivat todellisuudessa suunnata yhteisön ja yksilön kehittymistä vasta silloin, kun ne on määritelty toiminnoittain ja vastualueittain. (Mäkipeska & Niemelä 1999, 82.) Ydinosaamisen mahdollistava resurssi on organisaation ihmisissä oleva tieto, taito ja tahto eli henkinen pääoma (Keskinen 2008).

Ydinosaaminen on osa osaamisen johtamisen määrittelyä. Ydinosaamisen määrittelyn kautta luodaan merkittävää kilpailuetua yritykselle ja toisaalta lisäarvoa asiakkaalle. Ydinosaamisten määrittely on kannattavaa tehdä, ja se on organisaatiolle kallisarvoinen hyöty. Ydinosaamiset jaetaan osaamisalueisiin ja nämä edelleen konkreettisiin osaamisiin. Näitä osaamisalueita ylläpidetään ja kehitetään organisaation yksiköissä. (Sydänmaanlakka 2001, 145 – 146.)

Ydinosaaminen on organisaation ylimmällä tasolla, kun on määritelty osaamis- pohja, visio ja strategia sekä toisaalta tehty osaamiskartoitukset. Ydinosaaminen muodostaa linkin strategiaan ja antaa yritykselle mahdollisuuden erottua kilpailutekijöistään. Ydinosaamisessa voidaan erottaa kolme kriteeriä. Ydinosaamisen on tuotettava todellista lisäarvoa asiakkaalle esimerkiksi luotettavuutena. Ydinosaamisen tulee olla myös kilpailullisesti ainutlaatuista, jolloin osaaminen on vaikeasti kopioitavissa sen ollessa yhdistelmä erilaisia osaamisia. Ydinosaamisen tulisi myös tuottaa pääsy uusille markkinoille. (Ruuska 2000, 173 – 174.)

3.5 Hiljainen tieto

Hiljainen tieto (tacit knowledge) on eräänlainen ”näppituntuma”, joka syntyy kun ihminen sisäistää objektiivisen ja rationaalisen tiedon omaan tekemiseensä. Hiljainen tieto on subjektiivista omaan työhön yhteydessä olevaa tietoa. Se on henkilökohtaista ja tekemällä opittua tietoa, jota on vaikea todentaa ja tuoda

konkreettisesti esille. Hiljaisen tiedon osuus saattaa olla jopa 80 prosenttia työssä tarvittavasta osaamisesta. Organisaatiolle onkin tärkeää, että hiljaisen tiedon jakamiseen löydetään keinot. (Helakorpi 2004, 2.) Hiljainen tieto on varsin yksilöllistä. Se on juurtuneena syvällä toiminnoissa ja menettelytavoissa sekä velvollisuudentunnossa, arvoissa ja tunteissa. Hiljainen tieto on kokemuspäistä ajattelua, johon linkittyy myös kyvykkyys ja sitoutuminen. (Cognitive Design Solutions 2003). Kun yksilö lähtee organisaatiosta, hän vie mennessään osaamisensa ja päässään olevan hiljaisen tiedon. Jotta osaaminen jää jäljelle, on kyettävä siirtämään yksilön osaamista organisaation osaamiseksi, ikään kuin yrityksen seiniin ja tapetteihin. Yksilön ja organisaation osaamisen on siis muodostettava mielekäs kokonaisuus, jonka keinoin hiljaista tietoa voidaan kerätä. (Ruuska 2000, 173–174.)

Otala ja Ahonen (2005, 45) painottavat ikääntymisen näkökulmaa hiljaisen tiedon yhteydessä. Iäkkäämpien henkilöiden hiljainen tieto ja kokemus ovat merkittävän arvokkaita. Oppiminen edellyttää sitä, että niitä, joilla on kokemustietoa pitkältikin ajalta, kuunneltaisiin, ja käytäisiin läpi keinoja, joilla erilaisissa ongelmatilanteissa päästäisiin eteenpäin. Kokemustieto on tärkeää nuoremmille työntekijöille, ja olisi mielekästä, jos heillä olisi käytössään kokeneempien henkilöiden hiljaista tietoa. Hiljaista tietoa voidaan siirtää esimerkiksi mentoroinnin, sisäisen valmentajuuden sekä parityöskentelyn keinoin. Tietoa siirtyy näin koko työyhteisön ja organisaation omaisuudeksi. Mallintaminen on myös yksi hiljaisen tiedon siirtämisen väline. Sen avulla saadaan hiljainen tieto täsmätiedoksi, joka voidaan jakaa eteenpäin. (Otala & Ahonen 2005, 45.)

Monissa organisaatioissa on ongelmana tiedon jakaminen ja yhteisen tietoisuuden muodostaminen. Sitä on monin paikoin pyritty ratkaisemaan esimerkiksi siten, että edellytetään ihmisten dokumentoivan osaamistaan ja erilaisia projektejaan mahdollisimman paljon. Yleensä nämä kokeilut kuitenkin epäonnistuvat, sillä piilevää (hiljaista) tietoa on vaikeata ja työlästä ilmaista täsmällisessä muodossa. Dokumentoinnin ohella hiljaista tietoa voidaan siirtää esimerkiksi siten, että henkilöstöllä on tietoa työtovereiden tavoitteista, voimavaroista ja osaami-

sesta. Työntekijöiden suhteiden ja yhteydenpidon tulee olla riittävän kiinteää, jolloin toimintaa ohjaavat tiedot pysyvät jatkuvasti ajan tasalla. (Stähle & Grönroos 1999, 94, 96.)

3.6 Osaamisen johtamisen työvälineitä

Osaamisen johtamisessa on käytössä monenlaisia työvälineitä. Ne antavat kokonaiskuvan tarvittavasta osaamisesta ja kehitystarpeista. Esimerkiksi osaamiskartoitukset ovat osa osaamisen johtamisprosessia. Osaamiskartoituksen avulla selvitetään tietyn henkilön tai organisaatioyksikön osaamisen nykytila ja verrataan sitä tavoitetasoon. Tyypillisesti kartoitusprosessi rakentuu pitkälti tavoite- ja kehityskeskustelun varaan. Näissä työntekijä käy esimiehensä kanssa keskustelua organisaation kannalta olennaisista tavoitteista ja myös niiden saavuttamisen edellyttämästä osaamisesta. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 117.) Osaamiskartoitusten hyöty on kehittämisen jäsentymisessä ja suunnauttamisessa. Monesti niiden avulla olemassa olevan osaamisen arvostus lisääntyy, koska se tulee uudella tavalla näkyväksi. Kartoitusten avulla voidaan myös tehdä perustellumpia valintoja kehitettävistä osaamisalueista sekä kehityksen suunnasta ja vauhdista. (Viitala 2007, 182.)

Henkilöstön osaamistarpeet määritellään yleensä työyksikössä. Esimiehet ja alaiset tekevät yhteistyötä; pohditaan yhdessä oman yksikön tehtävärakennetta ja tulevaisuuden vaatimaa osaamista ja dokumentoidaan se mahdollisimman tarkasti. Määrittelyssä on mahdollista käyttää monenlaisia tekniikoita kuten kva-lifikaatioympyrää ja osaamispuuta. Niiden tarkoituksena on työn menestyksellisen suorittamisen kannalta nimetä tärkeät osaamiset ja niiden painoarvot. Osaamisten erittelyyn voidaan käyttää apuna siihen tarkoitettuja tietokoneohjelmia ja lomakkeita. (Viitala 2007, 181–182.)

Mäkipeskan ja Niemelän (1999, 82) mukaan osaamisen johtamisen työvälineenä on organisaatiossa olemassa olevan osaamisen arviointi ja kehittämistarpei-

den analysointi koko työyhteisön kanssa. Kun nämä on tehty, voidaan laatia ja toteuttaa henkilökohtaiset kehittämisohjelmat sekä miettiä, miten ja missä ajassa ne toteutetaan. Esimies myös kannustaa työntekijöitä yhteiseen vuoropuheluun ja arvioimaan osaamisen kehittymistä ja toisaalta kehittämisen uudelleen suuntaamista. (Mäkipeska & Niemelä 1999, 82.)

Osaamisen johtamista tarkasteltaessa ei tule unohtaa johtajan merkitystä. Osaamisen johtamisessa on keskeistä johtajan oma johtamisen kehittäminen sekä kannustava, vuorovaikutuksellinen ja visiolähtöinen johtaminen. Toisaalta osaamisen johtamisessa tulee huomioida yksilön osaamisen ja osaamisen kehittäminen. Näihin yleisiä työvälineitä ovat esimerkiksi henkilöstösuunnittelu. (Niiranen ym. 2010, 95.) Osaamisen johtamisen työvälineenä ovat myös erilaiset kehityskeskustelut. Toimivat ja säännölliset suunnittelu- ja kehityskeskustelut ovat yksilön kannalta tärkein tekijä osaamisen kehittämisessä. Henkilö voi itse arvioida omaa osaamistaan ja sen kehittämistä, kun organisaatiossa on tehty tarvittava osaaminen näkyväksi esimerkiksi eri tehtävien yleisten osaamisprofiilien julkistamisen kautta. (Sydänmaanlakka 2001, 159-160.)

Yrityksen toiminnalle on saatava ”peili” eli sekä toimintaa että tuloksia on jatkuvasti arvioitava erilaisin mittarein ja analysointimenetelmin. Palautetta on kerättävä systemaattisesti ja siitä on keskusteltava jatkuvasti. Tämän ketjun mittaus → analysointi → keskustelu → johtopäätökset → seuranta tulee olla säännöllinen käytäntö, jossa jokainen työntekijä on mukana. Peilit ovat välttämättömiä jatkuvan kehityksen hallinnalle ja osaamisen johtamiselle, jotta toiminta kehittyisi suunnitelmallisesti. (Stähle & Grönroos 1999, 96.)

Osaamisen johtamisen työvälineiksi voidaan katsoa olevan seuraavat asiat:

- osaamisen suunnittelu- ja arviointijärjestelmä (osaamisen laatu ja määrä)
- osaamisen kehittämisjärjestelmä (perehdyttäminen, henkilöstön kehittäminen, työyhteisön kehittäminen)
- oppimista tukevat toimintamallit ja käytännöt

- oppimista ja osaamisen hyödyntämistä tukeva työn ja toimintojen organisointi
- tietohallinto- ja tietojärjestelmät
- osaamista tukeva muu henkilöstöjohtaminen (rekrytointi, palkkaus, urasuunnittelu, hyvinvoinnista huolehtiminen, työsuhteet)
- osaamisriskien hallinta.

(Keskinen 2008).

Myös perehdyttäminen on osa osaamisen kehittämistä ja sitä kautta osaamisen johtamisen yksi työväline. Se on yksi osa-alue henkilöstön osaamisessa ja henkilöstövoimavarojen kehittämisessä. Perehdyttämisen tulisi olla luonteva osa muuta henkilöstön kehittämistä ja nivoutua hyvin yrityksen muihin kehittämiskäytäntöihin (Kupias & Peltola 2009, 51).

3.7 Pohdintaa osaamisen johtamisesta

Teoriaan tutustuessa kävi ilmi, että osaamisen johtamisessa on keskeistä arvioida ja kehittää osaamista. Se on luonnollista, sillä muuten olisi vaikeaa ylläpitää kaikkea sitä osaamista, jota organisaatiossa tarvitaan – ja toisaalta kehittää organisaatiossa olevaa osaamista. Koska maailma ja markkinat eivät pysy samanlaisena, on tärkeää ennakoida osaamistarvetta organisaatiossa. Kirjallisuudesta käy ilmi, että varsinkin ydinosaamista painotetaan esimerkiksi muuttuvissa tilanteissa. Sydänmaanlakka (2001, 145–146) mainitsee ydinosaamisen tuovan merkittävää kilpailuetua yritykselle ja se on sille kallisarvoinen hyöty. Ydinosaaminen on toki keskeinen osa organisaatiossa, mutta mielestämme organisaation on myös jatkuvasti kyettävä uusiutumaan ja toisaalta siirtää yksilöiden osaamista ja uusia innovaatioita organisaation sisällä.

Hiljainen tieto on yksi keskeisimmistä asioista, kun halutaan saada organisaatio toimimaan. Eri lähteistä käy ilmi, että hiljaisen tiedon siirtäminen on vaikeaa,

mutta toisaalta siihen tulee panostaa. Esimerkiksi Ståhle ja Grönroos (1999, 94) mainitsevat, että piilevää (hiljaista) tietoa on vaikeata ja työlästä ilmaista täsmällisessä muodossa. Mielestämme sekä esimiehen että työntekijän tulee hallita ja olla mukana tiedon siirtämisessä muille. Toisaalta hiljaisen tiedon siirtäminen lähtee osaamisen johtamisen ja tätä kautta esimiehen kautta, mutta sen voi nähdä olevan myös työntekijän velvollisuuden. Hyvä osaamisen johtaminen mahdollistaa työntekijän siirtävän omasta aloitteestaan hiljaisen tiedon muiden käyttöön.

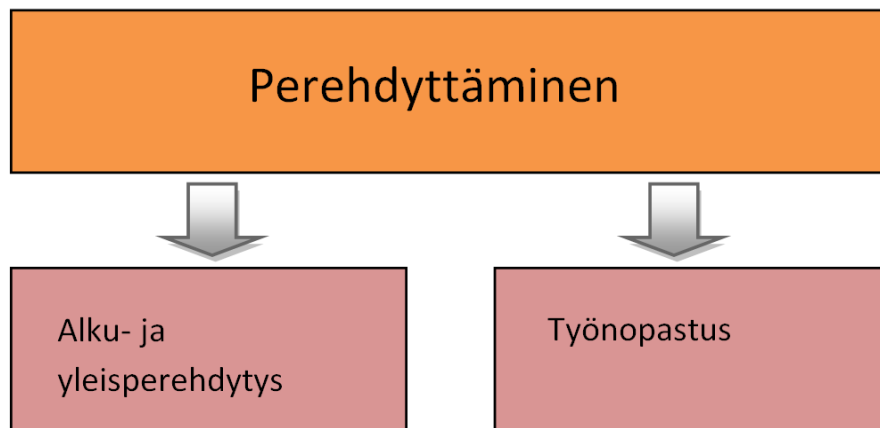
Kun esimies hyvän osaamisen johtamisen kautta on kiinnostunut siirtämään työntekijän hiljaisen tiedon muiden käyttöön, osoittaa se työntekijälle sen, että hänen työtään, tietojaan ja taitojaan arvostetaan. Tällä voi olla merkittäviä vaikutuksia työhyvinvointiin. Kun organisaatio on kiinnostunut henkilöstön osaamisesta ja arvostaa sitä, voidaan esimerkiksi välttää sairaslomia, ennenaikaiselle eläkkeelle siirtyminen. Kun henkilö pysyy pitempään organisaatiossa, myös hänen osaamisensa pysyy siellä, jolloin organisaatio hyötyy taloudellisestikin.

Koska olemme opinnäytetyössämme kiinnostuneita varsinkin työntekijän näkökulmista, on hienoa huomata, että osaamisen johtamisen eri kirjallisuuksissa painotetaan myös työntekijää. Esimerkiksi Viitala (2005, 109) painottaa, että yksilöiden osaamiset muodostavat perustan, jonka varassa prosessit, toimintamallit, rakenteet ja muu organisaatiossa näkyväksi muovautunut tietämys kehittyy. Työntekijän osaamista siis arvostetaan ja sen koetaan olevan merkittävin osa organisaation osaamisessa. Onkin tärkeää, että osaamisesta pidetään huolta ja erilaisia osaamiskartoituksia, kehityskeskusteluita ja perehdyttämistä käytettäisiin, eivätkä ne vain olisi hienoja sanoja organisaation toimintasuunnitelmissa.

4 PEREHDYTTÄMINEN

4.1 Perehdyttäminen käsitteenä ja lainsäädännössä

Perehdyttämisen käsite on muuttunut ajan kuluessa ja se usein määritelläänkin eri organisaatioissa eri tavalla. Perehdyttämisen on nähty kuuluvan vain työsuhteen alkuun, ja kirjallisuudessa perehdyttämisestä ja työnopastuksesta puhutaankin yleensä erillisinä käsitteinä. Nykyään perehdyttäminen nähdään kuitenkin yhä useammin yleisterminä, joka sisältää myös työnopastamisen sekä alku- ja yleisperehdytyksen (kuvio 3). Sen lisäksi, että perehdyttäminen liitetään usein työsuhteen alkuun, käytetään sitä myös kun henkilöä perehdytetään uusiin tehtäviin entisessä työpaikassaan. (Kupias & Peltola 2009, 17 – 18.)



KUVIO 3. Perehdyttäminen käsitteenä (Kupias & Peltola 2009, 19).

Kjelin ja Kuusisto (2003, 14) määrittelevät perehdyttämisen tarkoittavan kaikkia niitä tapahtumia ja toimenpiteitä, joilla yksilöä tuetaan uuden työn alussa, olipa hän sitten kokonaan uudessa organisaatiossa tai jatkaa uudessa roolissa entisessä työpaikassaan. Laajimmillaan perehdyttämisestä hyötyy perehtyjän lisäksi koko vastaanottava työyhteisö ja organisaatio (Kupias & Peltola 2009, 19.)

Perehdyttäminen on prosessi, joka alkaa ensimmäisistä kontakteista tulokkaan ja organisaation välillä. Perehdyttämisen avulla henkilö siirtyy ulkopuolisuudesta ja irrallisuudesta omaan rooliinsa organisaation jäseneksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14.)

Perehdyttämistä ohjaa lainsäädäntö, jossa on monia viittauksia ja määräyksiä liittyen perehdyttämiseen ja työnopastukseen. Lainsäädännössä painotetaan erityisesti työnantajan vastuuta opastaa uusi työntekijää työhönsä. Työlainsäädäntö tavoittelee ennen kaikkea työntekijää suojaavaa ja sopeuttavaa toimintaa. (Kupias ja Peltola 2009, 20.) Työturvallisuuslaissa (2002/738) edellytetään, että työntekijälle on annettava opetusta ja ohjausta työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä. Työntekijän on saatava ohjausta aloittaessa uudessa tehtävässä tai työtehtävän muuttuessa. Työnantajan velvollisuus on perehdyttää työntekijä työpaikan työolosuhteisiin ja annettava opetusta työvälineistä, tuotantomenetelmistä sekä asioista, jotka liittyvät turvallisuuteen ja terveyteen. Perehdytystä ja ohjausta on täydennettävä tarvittaessa. (Finlex 2012.)

Perehdyttämisestä on säädetty myös laissa nuorista työntekijöistä (1993/998). Lain mukaan työnantajan on huolehdittava, että nuori ja kokematon työntekijä, saa opetusta ja ohjausta, niin että hän ei aiheuta vaaraa itselleen tai muille työntekijöille. (Finlex 2012.)

Muita perehdyttämistä käsitteleviä säännöksiä ovat:

- Valtioneuvoston asetus nuorille työntekijöille erityisen haitallisista ja vaarallisista töistä (2006/475)
- Valtioneuvoston asetus pelastustoimesta (2003/787)
- Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojelutoiminnasta (2006/44)

(Kangas ja Hämäläinen 2010, 32).

4.2 Perehdyttämisen tavoitteet ja hyödyt

Perehdyttämisen tarkoituksena on valmentaa henkilö tehtäväänsä ja tutustuttaa hänet koko organisaatioon, työympäristöön ja työoloihin (Lepistö 2004, 58). Tavoitteena on, että uusi työntekijä omaksuu organisaation toimintatavan ja kulttuurin mahdollisimman hyvin, niin että organisaation yhteiset käytännöt ja toiminnan selkeys säilyvät (Kjelin & Kuusisto 2003, 15). Kun työntekijä on sisäistänyt työpaikan säännöt ja yhteiset toimintatavat, auttaa se häntä toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla ja näin ollen ylläpitämään työn laatua. (Wellingtons 2001).

Perehdyttämisen tavoitteena voidaan pitää myös oppimista (Kangas ja Hämäläinen 2010, 6); tarkoituksena on saada aikaan työntekijälle kattava sisäinen malli työstä. Sisäiset mallit ohjaavat ihmisen kaikkea toimintaa ja ne ovat rakentuneet ympäristöstä saaduista havainnoista ja niiden tulkinnoista. Elämäkokemus, tunteet ja arvot vaikuttavat sisäisten mallien syntyyn. Sisäinen malli muodostuu osaksi ihmisen kokemusvarastoa, jonka pohjalta hän toimii myöhemmin samanlaisissa tilanteissa. (Lepistö 2004, 57.)

Säännönmukainen ympäristö, riittävä tieto ja kokemus muokkaavat sisäistä mallia täydellisemmäksi. Työpaikoilla on oltava perusteellista ja yksityiskohtaista opastusta työhön, sekä perehdyttämistä työpaikan sosiaaliseen ja fyysiseen ympäristöön, jotta sisäinen malli pystyy kehittymään. Tämän lisäksi tarvitaan tietoa organisaation toiminnasta ja tavoitteista, tiedotusta muutoksista, palautteen antamista sekä mahdollisuutta osallistua suunnitteluun ja päätöksentekoon työpaikalla. (Lepistö 2004, 58.)

Perehdyttäminen on aina tarpeen kun kyseessä on henkilö, joka on tullut uuteen yritykseen, tai kun henkilö vaihtaa työtehtäviään saman yrityksen sisällä (Österberg 2009, 101). Perehdyttämisestä tulee huolehtia myös silloin kun työntekijä palaa töihin esimerkiksi pitkän sairausloman tai vanhempainvapaan jälkeen (Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle-julkaisu 2009, 48). Paino-

piste perehdyttämisessä on eri silloin kun työntekijä tulee uutena tulokkaana yritykseen, tai kun hän vaihtaa työtehtävästä toiseen. Uuden työntekijän perehdytys painottuu koko organisaation tutustumiseen, kun taas tehtävästä toiseen siirtyessä painottuu uuden työtehtävän opettelu. (Strömmer 1999, 259.)

Perehdyttämisen hyötyjä voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta - työntekijän, esimiehen tai työpaikan. Niiden jakaminen eri osapuolten kesken on kuitenkin osittain turhaa, sillä hyödyt ovat yhteisiä. (Lepistö 2004, 56.) Hyvin hoidettu perehdyttäminen luo perustan työn tekemiselle sekä yhteistyölle (Kangas & Hämäläinen 2010, 4). Hyvästä perehdyttämisestä hyötävät työntekijän lisäksi koko työyhteisö sekä esimies. Tämän takia perehdyttämisessä tulisikin pyrkiä hyödyntämään työntekijän aikaisempaa osaamista mahdollisimman paljon. (Kupias & Peltola 2009, 19.) Perusteellisesti suunniteltu ja hyvin toteutettu perehdyttäminen vaikuttaa positiivisesti perehdytettävän mielialaan, sekä sitouttaa perehdytettävän nopeammin yritykseen ja työyhteisöön tulosta tekeväksi jäseneksi. (Österberg 2009, 101 – 102).

Perehdyttäminen auttaa työntekijää tuntemaan työnsä sekä siihen liittyvät odotukset. Hän oppii työpaikkansa tavat sekä oman työyhteisönsä ihmiset ja tavoitteet. Perehdyttämisellä vaikutetaan työntekijän osaamiseen ja työn laatuun, joka taas vaikuttaa työssä koettuun kuormittavuuteen. Kun työtä tehdään tehokkaammin ja työntekijät voivat hyvin työssään, saavutetaan myös taloudellista etua. (Johtamisella hyvinvointia ja laatua sosiaalialalle – julkaisu 2009, 48.)

Hyvä perehdyttäminen auttaa työntekijää sopeutumaan paremmin työyhteisöön, jolloin epävarmuus ja sen aiheuttama jännitys häviävät. Työ on alusta alkaen sujuvampaa ja osaaminen tulee paremmin esille. Näiden asioiden lisäksi työntekijä hyötyy perehdyttämisestä, sillä ammattitaito kehittyy ja työssä oppiminen helpottuu ja nopeutuu sekä työntekijän mielenkiinto ja vastuuntunto työtä kohtaan lisääntyy. Muita etuja ovat muun muassa laatutavoitteiden ja normaalin ansiotason nopeampi saavutettavuus. (Lepistö 2004, 56 – 57.)

Esimies hyötyy perehdyttämisestä, sillä tulokkaaseen tutustuminen onnistuu nopeammin ja se muodostaa perustaa hyvälle yhteistyölle ja – hengelle sekä helpottaa työongelmien ratkaisemista. Perehdyttäminen säästää aikaa myös tulevaisuudessa. Perehdyttämisellä saavutetaan koko työyhteisöä koskevia hyötyjä, kuten työn laadun sekä tulosten paraneminen, myönteinen työnkuva, virheiden ja tapaturmien minimointi, poissaolojen väheneminen sekä vaihtuvuuden pieneneminen. Hyvin hoidetun perehdytyksen katsotaan myös parantavan yrityskuvaa sekä synnyttävän yrityssäätöjä. (Lepistö 2004, 57.)

4.3 Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus

Työn laadun varmistamiseksi organisaation on hyödyllistä luoda systemaattinen perehdyttämisohjelma, jota on helppo päivittää ja pitää ajan tasalla. Perehdyttämisohjelman tulee sisältää (1) tiedottamisen ennen työhön tuloa, (2) vastaanoton ja yritykseen perehdyttämisen, (3) työsuhdeperehdyttämisen sekä (4) työnopastuksen. Perehdyttämisohjelmasta on käytävä myös ilmi kuka uuden työntekijän perehdyttää, sekä missä ja millä tavoin perehdyttäminen suoritetaan. (Strömmer 1999, 260.) Perehdyttämisohjelman käyttöönotto on helpompaa, kun se on kerran perusteellisesti suunniteltu. Ajan kanssa siitä muodostuu yleinen toimintatapa, joka toimii työkaluna kaikille perehdytykseen osallistuville. Perehdyttämisohjelma on myös muistilista perehdyttäjälle ja se vastuuttaa häntä hoitamaan suunnitellut asiat. (Österberg 2009, 104.)

Työhön perehdyttäminen alkaa jo rekrytointivaiheessa. Työhön liittyvistä asioista, organisaatiosta, asiakkaista, työsuhdeasioista ja talon tavoista keskustellaan työnhakijan kanssa jo työhönottohaastattelussa (Kangas & Hämäläinen 2010, 9). Kun työntekijä on valittu uuteen tehtävään, perehdytetään hänet organisaation tavoitteisiin ja toimintatapaan, ulkoiseen toimintakenttään ja tulevaisuuden näkymiin. Tämän jälkeen työntekijä tutustuu muihin työyhteisön jäseniin, tiloihin, järjestelmiin sekä työyhteisön käytäntöihin. Päämääränä on perehdyttää työntekijän

kijä työtehtävää ja työsuhdetta määrittäviin periaatteisiin ja sääntöihin. (Viitala 2007, 261 – 262.)

Työyhteisön tulee olla tietoinen uudesta työntekijästä ja valmis ottamaan hänet vastaan, sillä valmistautumiseen käytetty aika säästää aikaa itse perehdyttämisvaiheessa. Uudesta tulokkaasta tiedotetaan muille työntekijöille etukäteen ja jokaisen työyhteisössä tulee tietää, kuka on tulossa ja mihin tehtävään. Etukäteen tulee sopia kuka uuden työntekijän perehdyttää ja perehdyttäjä varaa itselleen aikaa tähän tehtävään. (Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus 2010, 9.) Perehdyttäjän tehtävänä on auttaa tulokas oppimaan perehdytettävät asiat ja tarvittaessa auttaa häntä onnistumaan uudessa työssään koko työyhteisön ja organisaation tarpeet huomioiden (Kupias & Peltola 2009, 151 – 152).

Oppiminen edellyttää asioiden aktiivista työstämistä ja tällöin harvemmin riittää pelkkä asioista kertominen ja niistä informointi. Perehdyttäjä tarvitsee tuekseen erilaisia työkaluja ja perehdyttämismenetelmiä, joilla tulokkaan oppimista voidaan tehostaa. (Kupias & Peltola 2009, 152.) Työhön opastusta voi lähteä prosessoimaan esimerkiksi yleispätevien perehdytysoppaiden pohjalta. Ne sisältävät usein kaikkiin toimialoihin sovellettavia seikkoja yleisistä perehdytyskäytännöistä sekä työturvallisuuteen liittyvistä asioista. (Wellingtons 2001.) Muuta perehdyttämiseen tarkoitettua oheisaineistoa ovat esimerkiksi tervetuloa taloon - oppaat, työohjeet, koneiden käyttöohjeet, perehdyttämishjelmat ja – kansiot sekä muu yritystä koskeva aineisto (Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus 2010, 10.)

Perehdyttämisen tulisi olla aina suunnitelmallista ja sen tulisi koskea kaikkia rekrytoituja henkilöitä. Jos uusia työntekijöitä aloittaa useampi kerrallaan, saataan perehdyttäminen järjestää kerralla koko ryhmälle. (Strömmer 1999,260.) Valmisteltu perehdyttäminen auttaa uutta työntekijää tuntemaan itsensä tervetulleeksi työyhteisöön. Perehdytys ei saisi kuitenkaan olla vain teknistä opastusta, joka pahimmillaan rajoittuu pelkkään perehdytyskansion opetteluun (Niiranen

ym. 2010,145). Hyvällä perehdyttämisellä osoitetaan aitoa kiinnostusta uutta henkilöä ja hänen osaamistaan kohtaan. Työyhteisön toimivuuden ja tuloksen kannalta oleellisinta on, että perehdyttäminen hoidetaan. Toteutettiinpa se sitten tarkasti suunnitellun ohjelman mukaisesti tai tapauskohtaisesti luovuutta käyttäen. (Österberg 2009, 111.)

4.4 Erilaisia perehdytettäviä ja perehdyttämisen vastuu

Uudelle työntekijälle lähes kaikki on uutta. Perehdyttäminen tulee suunnitella ja toteuttaa tarpeen, tilanteen ja perehdytettävän mukaan. Perehdytettäviä, kuten tilanteitakin, on monenlaisia. Perusrunko perehdytyksessä saattaa olla suunnilleen sama, mutta sitä joudutaan soveltamaan erilaisissa tilanteissa. Lyhytaikaisen sijaisen perehdyttämiseen on usein varattu aikaa vain niukasti, joten heidän perehdyttämisessään on keskitytty työn kannalta vain kaikkein keskeisiin asioihin. On varauduttava siihen, ettei aina saada tuttua sijaista, vaan tilapäiset työntekijät saattavat vaihdella miltei jatkuvasti. Heitä varten on useissa yrityksissä koottu omaa perehdyttämisaineistoa. (Kangas & Hämäläinen 2010, 2-3)

Työpaikoilla on yhä enemmän opiskelijoita ja työelämään tutustujia, joiden opintoihin kuuluu eripituisia työssäoppimisen jaksoja. Heidän kanssaan työpaikan edustaja sekä oppilaitoksen edustaja tekevät yhdessä opiskelijalle henkilökohtaisen oppimissuunnitelman, jossa sovitaan muun muassa perehdyttämisestä työpaikkaan ja – tehtävään. Perehdyttämisen apuna tarvitaan usein myös selkokielellä tehtyä aineistoa eli aineistoa, jonka sanasto on yleistä ja lauseet lyhyitä. Maahanmuuttajille, joiden suomen kielen taito voi olla vielä heikkoa, sekä muille vastaavanlaista tukea tarvitseville, tällainen oheisaineisto tulee usein tarpeeseen. (Kangas & Hämäläinen 2010, 3.)

Uuteen tilanteeseen tulevalla työntekijällä on itsellään myös vastuu perehdyttämisen onnistumisesta. Oma aktiivisuus on ratkaiseva tekijä tässä asiassa. On

kuitenkin hyvä muistaa, että monia käsitteitä ja uusia asioita on helpompi ymmärtää vasta, kun on keskustellut niistä muiden kanssa. On myös tiedettävä, mitä juuri minulta odotetaan tässä työpaikassa. (Hyvä perehdytys – opas 2007, 13.)

Päävastuu perehdyttämisestä on aina lähimmällä esimiehellä. Tehtävään on voitu valita myös oma vastuhenkilö, jonka tehtävänä on huolehtia uusien työntekijöiden perehdyttämisestä. Työpaikan muun henkilöstön tulisi olla tietoisia tulokkaasta, jotta uusi työntekijä pystytään tutustuttamaan työhön mahdollisimman hyvin jo alkuvaiheessa. (Strömmer 1999, 259 – 260.) Esimiehen on luotava perehdyttämiselle sekä edellytykset että seuranta. Hän huolehtii siitä, että uuteen työhönsä perehtyvä henkilö kohdataan oikein ja häntä ohjataan asiallisesti. Lisäksi hänen on huolehdittava siitä, että perehdyttäminen toimii sovitusti ja järjestelmällisesti. Organisaation koosta, organisoinnista, toimintatavasta sekä osaltaan myös esimiehen luovuudesta riippuu perehdytyksessä käytettävien apujoukkojen määrä. Sen lisäksi, että esimiehen tehtävänä on huolehtia yksittäisen työntekijän osaamisesta ja perehdyttämisestä, kuuluu esimiestyöhön myös koko työyhteisön osaamisen kehittäminen. Usein tämä vastuu jää kuitenkin vähemmälle huomiolle, kun aikaa on niukasti. (Kupias & Peltola 2009, 53 – 55.)

Yrityksen on tarkasteltava omia tavoitteita ja tiedostettava, miten kriittistä yksittäisen työntekijän opastaminen on tavoiteltavan menestyksen kannalta. Huolellisesti suunniteltu perehdyttäminen on tietoinen valinta. Huonosti suunniteltu tai vaillinainen perehdyttäminen on huomattavasti enemmän riskejä sisältävä ratkaisu. Tällainen ratkaisu saattaa olla joskus kiireen tai henkilöstövajeen sanelema. (Kupias & Peltola 2009, 53 – 54.) Työyhteisön jäsenille on myös osoitettava perehdyttämisen hyödyt, jos sen halutaan olevan tärkeällä sijalla organisaatiossa. Ei riitä, että perehdyttämisestä hyötyy pelkkä tulokas tai organisaatio, vaan on osoitettava sen hyödyt myös perehdyttäjälle. Miksi perehdyttäjän kannattaa varata aikaa tulokkaalle? Miksi hän jakaisi tietoaan perehdytettävälle? (Kjelin & Kuusisto 2003, 242.)

4.5 Työnopastus

Työnopastus on perehdyttämisen prosessin viimeinen vaihe ja se tarkoittaa varsinaiseen työhön perehdyttämistä ja opettamista. Tavoitteena työnopastuksessa tulee pitää työntekijän kokonaiskuvan hahmottumista ja työtehtävien kaikkien osa-alueiden hallintaa. Tarkoitus on, että työntekijä hahmottaa työnsä merkityksen organisaation tuotannon ja palvelutoiminnan kannalta. (Viitala 2004, 263.) Työnopastukseen käytettävä aika riippuu tehtävästä, mutta yleensä siihen käytetään aikaa muutamasta päivästä muutamaa kuukauteen. Pienemmissä yrityksissä perehdyttäminen saattaa tapahtua hyvin nopeastikin. (Kauhanen 2009, 152.)

Viitalan (2004, 262) mukaan työnopastuksella varmistetaan työntekijän toimintavarmuus aloittaa uudessa työssä ja hän listaa työnopastuksen tutustumisen kohteet seuraavasti:

- työpaikan olosuhteet, työympäristö, lähimmät työtoverit ja tuki
- työn sisältö, työvaiheet, työn tekemisen periaatteet
- työn tulosten laadun osatekijät ja niiden arvioinnin kriteerit
- työssä tarvittavien koneiden, laitteiden, tarvikkeiden ja aineiston sijainti, käyttö ja ylläpito
- työpaikan siisteyteen ja turvallisuuteen liittyvät näkökohdat
- häiriötilanteiden toimintaohjeet
- työn menestyksellisyyden arviointi ja mittarit
- työtä koskeva neuvonta ja opastus sekä tietolähteet
- oppimismahdollisuudet jatkossa.

Pirnes ja Pöyhönen ovat määrittäneet työnopastukseen neljän askeleen opastusohjelman (kuvio 4). Se sisältää selkeän menettelytapaohjeen uuden työntekijän sisäisen mallin vahvistamiseen uudessa työpaikassa. Työnopastusmallissa painotetaan oppijan oman prosessoinnin merkitystä.

Perehdyttäminen jää usein vain mallioppimisen varaan siten, että uusi työntekijä opetetaan kopioimaan kokeneemman työntekijän toimintatapoja ymmärtämättä työn syvempää tarkoitusta. Ratkaisevaa neljän askeleen mallissa on puhuminen ja ajattelu. Sen lisäksi siinä tähdätään itseluottamuksen vahvistamiseen painottamalla rakentavan palautteen antamista. (Viitala 2004, 263 – 264.)

4. Seuraa ja päätä opastus

Tarkasta
harjoittelua
palaute
päättäminen

3. Anna tehdä itse ja perustella

Kokeile taitoa
sisäisesti → läpiajattelu
ulkoisesti → tekeminen
anna kertoa tehdessä

2. Näytä ja selitä

Opetä
sijoita sopivasti
näytä ja kerro tärkeimmät kohdat

1. Suuntaa tehtävään

Valmista
luonteva suhde
yleiskuva työstä ja opetuksesta
perustelut
kokemuksen ja valmiuden tarkastus
toimintamallin laatiminen työstä

KUVIO 4. Pirneksen neljän portaalan työnopastusmalli (Viitala 2004, 263).

4.6 Pohdintaa perehdyttämisestä

Emme olleet aikaisemmin ajatelleet perehdyttämisen alkavan jo työhönottovaiheesta eli siitä kun ilmoitus työpaikasta jätetään ja kutsutaan hakijoita työhaastatteluun. Aikaisempi käsityksemme perehdyttämisestä liittyi enemmänkin itse työn opetteluun. Uskomme, että työelämässäkkin luokitellaan perehdyttämisen prosessin alkavan vasta myöhemmässä vaiheessa. Perehdyttämisen katsotaan olevan enemmän itse työhön opastamista ja opettelua, eikä niinkään useammasta vaiheesta koostuva kokonaisuus. Erilaisten työkokemusten perusteella olemme huomanneet, että harvoilta työpaikoilta löytyy suunnitelmallista perehdyttämisjärjestelmää. Työpaikoilta saattaa löytyä jonkinlaista perehdytysaineistoa, mutta niitäkään ei välttämättä päivitetä säännöllisesti. Kokemuksemme mukaan perehdytys jää usein mallioppimisen varaan, kuten Viitalakin (2004, 264) toteaa teoksessaan Henkilöstöjohtaminen. Osaksi tähän saattaa vaikuttaa se, että perehdyttämisen prosessia ei kunnolla tunneta.

Viitala (2004, 260) mainitsee, että organisaatioon olisi käytännöllistä luoda perehdyttämisjärjestelmä, jolla työn laatu varmistettaisiin ja jota pidettäisiin ajan tasalla. Tämä saattaa kuitenkin olla vaikeaa, jos ylimääräisiä resursseja ei ole. Perehdytysjärjestelmän suunnitteluun tarvitaan työntekijöitä, jotka kehittelevät ja valmistelevat ohjelmaa muun työn ohessa. Vastuu perehdyttämisessä on aina kuitenkin esimiehellä, vaikka tehtävään on voitu valita oma vastuhenkilö. Toisaalta kun kerran on käytetty aikaa ja suunniteltu toimiva perehdytysjärjestelmä, saadaan sen avulla muokattua työn opettelua jatkossa helpommaksi ja ehkäpä myös vähemmän aikaavieväksi.

Huolellisesti suunniteltu perehdytysjärjestelmä on myös helpompi pitää ajan tasalla. Perehdytysjärjestelmä on mielestämme panostus tulevaisuuteen ja sellainen tulisikin löytyä jokaiselta työpaikalta. Työturvallisuuslaissa (2002/738) veloitetaan, että työntekijän on saatava riittävä perehdytys työtehtäviinsä (Finlex 2012), mutta miksi laki ei voisi myös velvoittaa organisaatioita laatimaan

työpaikoille perehdytysohjelmat. Tämä saattaisi lisätä myös työnantajien tietoisuutta perehdyttämisestä sekä sen tärkeydestä.

5 PEREHDYTYSKANSIO PRODUKTIONA

5.1 Prosessiarvioinnin lähtökohdat

Prosessi sanaa käytetään monissa merkityksissä. Kehittämisprojektissa prosessi ei välttämättä ole aina luonteeltaan looginen ja rationaalinen, vaan viittaa ennemminkin siihen, miten asioita tehdään kuin mitä tehdään. Prosessi alkaa ennen itse projektia ja jatkuu usein projektin päättymisen jälkeenkin. Jokainen kehittämisprosessi on ainutlaatuinen kokonaisuus, johon vaikuttaa projektille ominainen toiminta, havainnot ja ajattelu. (Seppänen-Järvelä 2004, 21.)

Prosessiarviointi voidaan kategorioida summatiiviseen ja formatiiviseen arviointiin. Arvioinnit eivät ole toisiaan poissulkevia, mutta sillä on haluttu tuoda esille arvioinnin kahta ulottuvuutta. Formattiivinen arviointi kohdistuu kehittämisen toteuttamiseen eli siihen, miten hanketta on tehty ja kuinka sen toimintaa voitaisiin parantaa. Kun taas summatiivisessa arvioinnissa arvioinnin painopiste on lopputuloksissa ja vaikuttavuudessa. (Vataja & Seppänen-Järvelä 2006, 220.)

Suomenkielessä prosessiarviointi yhdistetään usein seurantaan, mutta kirjallisuudessa seuranta (monitoring) määritellään kuitenkin hieman eri tavoin. Projektityössä seuranta ymmärretään palauteketjuksi, jossa seurataan projektin eri vaiheita. Seuranta on usein hyvin palautetiedonomaista sekä informatiivista hankkeen toteutumisen tilasta. Keskeisintä on empiirisen seurantatiedon tuominen projektissa mukana oleville henkilöille. (Vataja & Seppänen-Järvelä 2006, 220.)

Projektin arviointi on aina kokonaisuus. Olennaista on löytää vastauksia niihin kysymyksiin, jotka ovat kunkin hankkeen kannalta tärkeitä ja havainnoida koko projektin prosessinomaista polkua. Kehittämistyössä on ajatuksena, että opitaan yhdessä ratkomaan ongelmia, eikä vain saada joitakin ongelmia ratkaistuksi. (Seppänen-Järvelä 2004, 20.) Prosessiarvioinnin toteuttamiseen ei ole

yhtä oikeaa tapaa, sillä jokaisessa hankkeessa on omat kysymyksensä ja tiedontarpeensa. On tärkeä hahmottaa, millaiseen tarpeeseen tietoa ollaan keräämässä, jotta arviointitarpeisiin osataan vastata oikealla tavalla. (Vataja & Seppänen-Järvelä 2006, 222.)

5.2 Prosessin kuvaus

Laadullisessa tutkimuksessa on keskeistä kertoa aineiston tuottamisen olosuhteet selvästi ja totuudenmukaisesti. Lisäksi tulee kertoa haastatteluihin käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät, virhetulkinnat haastattelussa sekä tutkijan oma itsearviointi tilanteesta. (Hirsjärvi ym. 2008, 227.) Pyrimme kuvaamaan prosessin kulkua mahdollisimman totuudenmukaisesti ja tarkasti. Olemme pitäneet päiväkirjaa koko prosessin ajan, mihin olemme kirjanneet vaiheita produktiivisesta etenemisestä sekä muistiinpanoja palaverissa nousseista asioista.

Maaliskuussa 2011 olimme yhteydessä Yad ry:n senhetkiseen toiminnanjohtajaan ja kävi ilmi, että heillä oli tarvetta perehdytyskansiolle. Aihe vaikutti meistä mielenkiintoiselta, joten sovimme tapaamisen toiminnanjohtajan kanssa. Kävimme maaliskuun lopulla tapaamassa työelämätahoa ja keskustelemassa tarkemmin heidän toiveistaan ja tarpeistaan, sekä omasta opinnäytetyöprosessistamme. Tapaamisessa oli paikalla meidän lisäksi yhdistyksen toiminnanjohtaja ja toiminnanohjaaja. Saimme tapaamisessa materiaalia, joka käsitti toiminnanohjaajan työnkuvan sekä työn tekemisen ehdot ja käytännöt Yad ry:ssä. Materiaali oli yhdistyksen sen hetkinen perehdytysaineisto. Työelämätahon toiveena oli selkeämpi ja yhdenmukaisempi perehdytyskansio. Tapaamisessa kävimme myös läpi sitä millä tavoin voisimme kerätä tietoa perehdytyskansiota varten. Otimme materiaalit vastaan ja lupasimme tutustua niihin paremmin.

Huhtikuun 2011 alussa olimme yhteydessä yhteistyötahoomme ja lupasimme ottaa aiheen vastaan. Päätökseemme vaikutti aiheen mielenkiintoisuus, mutta myös ajankohtaisuus sekä omat kokemukset perehdytyksestä. Omat kokemuk-

semme perehdytyksestä ovat olleet lähinnä negatiivisia ja perehdytys työelämässä puutteellista. Tässä vaiheessa päätimme alkaa pitää produktiosta päiväkirjaa sekä hankimme tietoa aiheesta.

Sovimme, että kesällä 2011 perehdyimme aihetta käsittelevään kirjallisuuteen sekä tutkimuksiin, ja käymme tarkemmin läpi yhdistykseltä saatua materiaalia. Lisäksi suunnittelimme, miten toteutamme tutkimuksen. Päätimme, että kysely tehdään kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena ja toteutamme sen lomakehaastattelulla. Huhtikuun tapaamisessa kävi ilmi, että yhdistyksellä on käytössään aineiston analysointi ja kyselytyökalu Webropol-ohjelma, jota olisi mahdollista käyttää apuna työntekijöiden haastattelussa. Yhdistys olisi myös mahdollistanut meille henkilöhaastattelut Tampereen lisäksi yhdistyksen muilla paikkakunnilla Jyväskylässä ja Helsingissä, mutta päädyimme osaksi rajallisen ajan ja omien tavoitteidemme puitteissa tekemään kyselyn sähköisesti. Kokosimme perehdytyskansion haastattelusta saatujen vastausten perusteella. Tutkimuksemme lähtökohtana on tehdä työntekijöitä palveleva ja heidän tarpeistaan lähtevä perehdytyskansio. Perehdytyskansion tarkoituksena on toimia apuna sekä uusille että vanhoille työntekijöille.

Syys- ja lokakuussa 2011 pohdimme tarkemmin lomakehaastattelun runkoa sekä sisältöä. Laadimme alustavasti kysymyksiä, jotka lähetimme myös työelämätaholle kommentoitavaksi. Työelämätahon kanssa pidimme koko prosessin ajan yhteyttä tarvittaessa sähköpostitse.

Marraskuussa 2011 teimme lomakehaastattelun Yad ry:n toimistolla Webropol-ohjelmalla. Lähetimme saatekirjeen ja lomakehaastattelun sähköpostilla yhdistyksen silloiselle toiminnanjohtajalle, joka laittoi viestin eteenpäin työntekijöille. Haastattelu lähetettiin kahdeksalle Yad ry:n vakituiselle työntekijälle, joista viisi vastasi kyselyyn. Vastaukset kyselyyn tulivat meille sähköpostiin ja vastausaika oli kaksi viikkoa.

Joulukuussa 2011 kävimme läpi saatuja vastauksia ja aloimme suunnitella perehdytyskansion sisältöä niiden pohjalta. Hahmottelimme kansion sisältöä aiemmin saamamme materiaalin sekä kyselyn vastausten perusteella. Jäsenteimme vanhaa materiaalia loogisempaan järjestykseen sekä muokkasimme sisältöä helppolukuisemmaksi. Aineiston sisältöön emme kuitenkaan sen enempää puuttuneet, sillä emme tunteneet yhdistyksen toimintaa niin hyvin, että olimme voineet arvioida saadun materiaalin sisältöä.

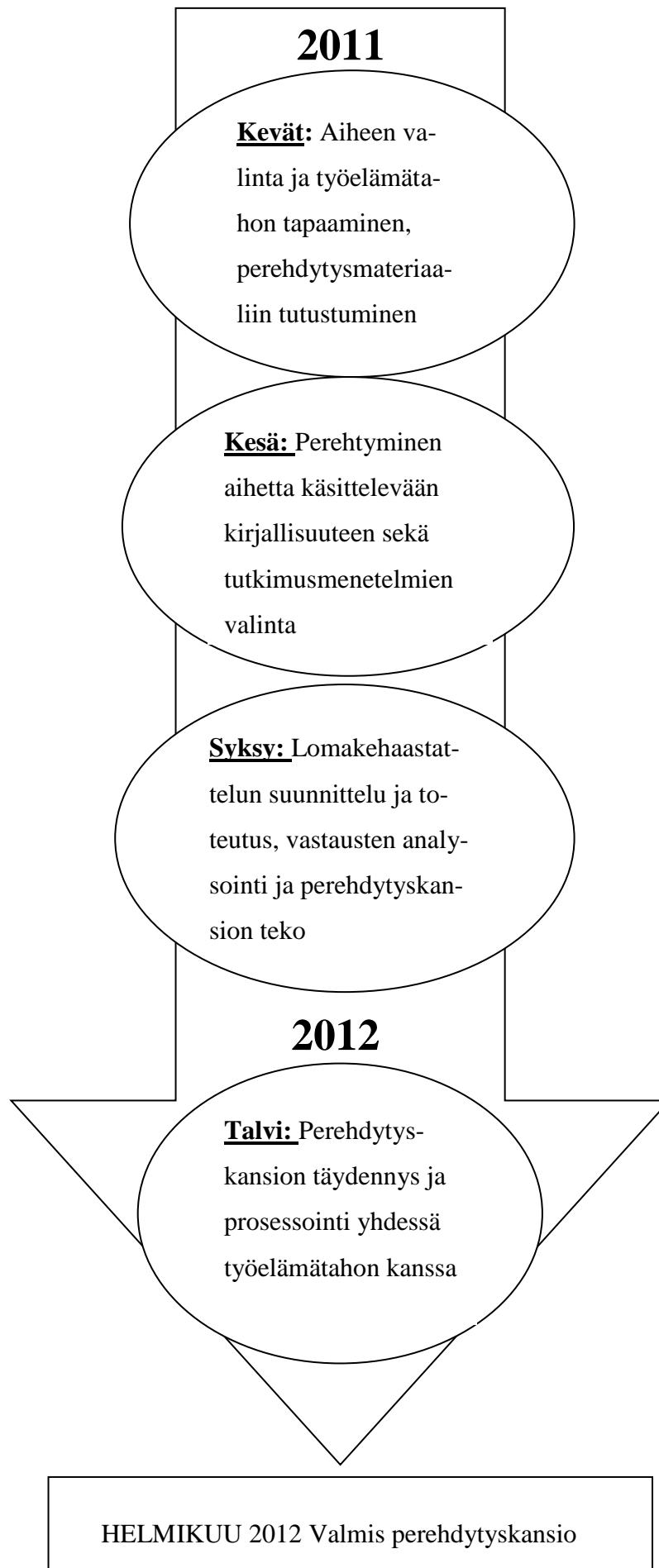
Haastatteluista nousi esiin paljon sellaisia tarpeita ja toiveita, joihin meillä ei ollut materiaalia, joten tammikuussa 2012 lähetimme yhdistyksen toiminnanjohtajalle sähköpostia, jossa pyysimme materiaalia esille nousseisiin toiveisiin. Toiminnanjohtaja ystävällisesti lähetti meille pyydetyt materiaalit, jonka jälkeen laadimme perehdytyskansioista ensimmäisen version. Tämän version me lähetimme toiminnanjohtajalle, jolta saimme sisältöön liittyviä parannusehdotuksia.

Helmikuussa 2012 kävimme tapaamassa yhteistyötahoa heidän toimistollaan mukanaamme paranneltu perehdytyskansio. Tapaamisen aikana keskustelimme lähinnä perehdytyskansion sisältöön sekä ulkomuotoon liittyvistä asioista. Mietimme yhdessä tarvittavia korjauksia, sekä saimme kansion, johon voisimme perehdytyskansion koota. Tapaamisessa keskusteltujen asioiden pohjalta muokkasimme ja lisäsimme asioita lopulliseen perehdytyskansioon. Saimme perehdytyskansion valmiiksi ja kansitimme sen helmikuun lopussa.

Maaliskuun 2012 alussa tapasimme jälleen yhteistyötahomme yhdistyksen toimitiloissa ja palautimme lopullisen perehdytyskansion.

Prosessikaavio prosessin etenemisestä seuraavalla sivulla (kuvio 5).

P
R
O
S
E
S
S
I
N
E
T
E
N
E
M
I
N
E
N



KUVIO 5. Prosessikaavio prosessin etenemisestä

5.3 Perehdytyskansion sisältö

Perehdytyskansion sisältö on koottu pääasiassa yhteistyötaholtamme saamasta materiaalista sekä lomakehaastattelun pohjalta saaduista toiveista. Olemme kuitenkin koko prosessin ajan reflektoineet produktiotamme kirjallisuudesta saatuun tietoon. Tässä luvussa käsittelemme mitä tekemämme perehdytyskansio sisältää sekä millaisesta materiaalista se on koottu.

Saimme yhteistyötaholtamme materiaalia, joka koostui toiminnanohjaajan työnkuvasta sekä työn tekemisen ehdoista ja käytännöistä Yad ry:ssä. Materiaali oli yhdistyksen sen hetkistä perehdytysmateriaalia, eikä heillä ollut olemassa varsinaista perehdytyskansiota. Saamamme materiaali oli mielestämme vaikealukuista sekä todella jäsentelemätöntä. Se sisälsi itsessään paljon informaatiota ja perehdyttämisen kannalta olennaista asiaa, mutta jäsentely puuttui täysin. Tavoittemme olikin jäsenellä materiaalia loogisempaan ja käytännöllisempään muotoon, josta työntekijän on helppo etsiä tarvitsemansa tieto. Lisäksi halusimme täydentää perehdytyskansiota työntekijöiden toiveista nousseista tarpeista.

Alkuperäinen materiaali, jonka yhdistykseltä saimme, sisälsi yleisesti työsuhdeasioihin, työhyvinvointiin ja – turvallisuuteen, työhön opastamiseen sekä yhdistyksen yleisiin käytäntöihin liittyvää materiaalia. Toiminnanohjaajan työnkuvaa käsittelevässä materiaalissa käytiin toiminnanohjaajan työhön liittyviä toimenkuvia ja velvollisuuksia.

Perehdytyskansion alussa esittelemme yhdistyksen perustan eli perustehtävän, strategian sekä yhdistyksen rakenteen ja toimenkuvat. Tärkeät yhteystiedot olemme koonneet omaksi luvuksi. Toisessa ja kolmannessa luvussa olemme käsitelleet työsuhdeasioita ja työhyvinvointia. Lisäksi perehdytyskansio sisältää työnantajan ja työntekijän yleiset oikeudet ja velvollisuudet, luettelon yhdistyksen toimipaikoista, työnkuvat pääpiirteittäin, tiedottamiseen ja kokouksiin liittyviä käytäntöjä, yleiset toimistorutiinit sekä rahoitushakemusprosessin kuvauksen.

Lisäksi kansiossa on liitteenä yhdistyksen säännöt sekä Yad ry:n päihdeohjelman.

Emme nähneet oleellisena liittää koko perehdytyskansiota opinnäytetyöhömmemme, sen sijaan perehdytyskansion sisällysluettelo löytyy liitteistä (kts. Liite 3). Työelämätahon toiveen perusteella olemme laatineet perehdyttämisen tarkistuslistan (kts. Liite 4) sekä vuosikellon (kts. Liite 5), josta ilmenee yhdistykselle tärkeät päivämäärät.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Työntekijöiden kriteerit perehdytyskansiolle ja perehdyttämiselle

Tutkimuskysymyksemme oli, mitkä ovat hyvän perehdytyskansion sekä perehdyttämisen kriteerit työntekijän näkökulmasta. Saimme kyselyn avulla siihen monipuolisen ja kattavan vastauksen. Lomakkeessa kysyimme perehdyttämiseen ja perehdytyskansion sisältöön liittyvistä asioista, sillä halusimme tuoda työntekijöiden näkökulmia ja toiveita esiin. Kyselystä kävi vahvasti ilmi osaaminen ja oman työn painopisteiden arviointi. Oman työnsä asiantuntijoina he pysyvät tuomaan sellaisia asioita esiin työstään, joita perehdyttämisessä ja sen suunnittelussa on hyvä huomioida. Saimme arvokkaita vinkkejä ja oivalluksia siitä, mitä perehdytyskansioon olisi hyvä sisällyttää.

Kyselyn vastauksista nousi esiin, että perehdyttäminen auttaisi antamaan selkeämmän kuvan siihen, mitä omaan työhön kuuluu sekä apua siihen, miten aloittaa oman työnkuvan muodostaminen. Kyselyssä oli myös havaittavissa vastausten erilaisuus perehdytyksen laajuudesta. Joillekin tuntui riittävän niin sanottu ”perusperehdytys” ja toiset taas tuntuivat kaipaavan perehdytykseltä laajempaa kokonaisuutta ja sitä kautta ymmärrystä työhön.

”... MIKSI joitain asioita tehdään ja sen lisäksi MITEN niitä tehdään.”

Tieto siitä, keneltä kysyä neuvoa epäselvissä tilanteissa, koettiin myös oleelliseksi perehdytystä ja oppimista ajatellen. Hiljainen tieto eli tiedon siirtyminen työntekijältä toiselle nousi esiin vastauksista ja sen tärkeyttä perehdyttämisessä painotettiin. Erilaisten työtapojen reflektointi auttaa löytämään oman tavan työskennellä.

”Olisin halunnut tietää, miten edeltäjäni on työtehtävät tehnyt. Sen jälkeen on helpompi suoriutua tehtävistä tai mahdollisesti löytää omia työtapoja tilalle.”

Perehdytyskansiolta toivottiin, että kaikki tiedot löytyisivät samojen kansien sisältä, eikä tietoa tarvitsisi etsiä eri paikoista ja tiedostoista. Lisäksi sen ajateltiin selkeyttävän työprosesseja, säästävän aikaa sekä helpottavan työn siirrettävyyttä. Perehdytyskansiota pidettiin myös eräänlaisena muistilistana sekä pohjana uuden työntekijän tai opiskelijan perehdytyksessä. Kansio toimisi siis apuvälineenä niin perehdyttäjälle kuin perehdytettävälle.

”Perehdytyskansio voisi toimia myös uuden opiskelijan työvälineenä, jonka pariin voisi palata kun haluaa palautella mieleen joitain yksityiskohtia perehdytyksestä.”

Kyselyn mukaan perehdytyskansion toivottiin sisältävän myös tietoa muiden työntekijöiden työstä ja työtehtävistä. Esimerkkinä annettiin, että jos työntekijä jää itse sairauslomalle eikä pysty perehdyttämään sijaista, joku muu työyhteisöstä voi tehdä sen. Toisaalta kuitenkin mainittiin, että vaikka toimenkuva on sama, saattavat työtehtävät vaihdella eri paikkakunnilla. Lisäksi perehdytyskansioista toivottiin löytyvän yleisesti työhön ja toimistorutiineihin liittyvää tietoa. Perehdytyskansio toivottiin saavan sekä paperiversiona että sähköisenä versiona.

”Haasteena taitaa olla, että kuinka saada sellainen perehdytyskansio, joka toimii sekä perustyöntekijöille että projektityöntekijöille.”

Yhteenvetona saatujen vastausten perusteella, hyvän perehdytyskansion kriteereiksi työntekijän näkökulmasta, voidaan mainita kattavuus ja selkeys. Perehdytyskansion toivotaan olevan tiivis paketti, josta löytyy tarvittavat tiedot yksien kansien sisältä. Sen tulisi sisältää kaikki työhön, työpaikkaan ja toimistorutiineihin liittyvä perustieto, mutta myös tarkemmin omaan että muiden työtehtäviin suunnattua tietoa sekä työnkuvat. Perehdytyskansio on yksi työväline, johon voi aina tarvittaessa palata. Sen lisäksi, että perehdytyskansiota toivottiin paperiversiona, haluttiin se myös sähköisenä versiona. Sähköistä versiota on helppo pitää ajan tasalla sekä siihen on tarvittaessa helppo palata, jos paperiversiota ei

syystä tai toisesta ole sillä hetkellä saatavilla. Perehdytyskansiosta tulisi myös löytyä tärkeät yhteystiedot sekä päivämäärät.

Perehdyttämiseltä taas toivottiin perusteluja sille, miksi jokin asia tehdään. Pelkkä asioista kertominen ja näyttäminen, ei ole riittävää perehdyttämisen prosessissa. Viitala (2004, 263) mainitsee Pirneksen neljän portaatan työnopastusmallin, jossa myös painotetaan työn perustelua. Työnopastusmallin ensimmäisessä vaiheessa suunnataan ja valmistetaan työtehtävään. Perehdyttämisen riittävyys nähtiin yksilöllisenä, jotkut kaipasivat laajempaa perehdytystä kuin toiset, riippuen siitä, mitä perehdyttämiseltä odotettiin.

Olemme kyselyyn vastanneiden kanssa samaa mieltä siitä, että perehdyttäminen tulee suunnata sekä uusille että vanhoille työntekijöille. Hiljaisen tiedon siirtyminen on varmasti haasteellista ja vaatii paljon organisointia työelämässä. Se on haaste sekä esimiehelle että yksittäiselle työntekijälle, jolla ei välttämättä ole taitoa tiedon siirtämisessä eteenpäin.

6.2 Prosessin arviointi

Arvioimme työskentelyprosessiamme summatiiviseen ja formatiiviseen arviointiin perustuen. Olemme pyrkineet refleктоimaan prosessin etenemistä produktiivomme kannalta tärkeisiin kysymyksiin, sekä havainnoimaan projektia kokonaisuutena. Produktiollamme pyrimme keräämään tietoa, siitä millainen on hyvä perehdytyskansio sekä perehdytys työntekijän näkökulmasta, ja miten se palvelee sekä uusia että vanhoja työntekijöitä. Lisäksi meitä kiinnosti, miten perehdytyskansion rakentuminen etenee prosessina ja se olikin meillä toisena tutkimuskysymyksenä. Olemme pyrkineet arvioimaan tuotannon kehittymistä koko opinnäytetyöprosessin ajan.

Prosessi on toteutettu yhdessä työelämätahon kanssa. Olemme käyneet yhdessä läpi materiaalia sekä kehittämistoiveita. Yhteistyössä olemme keskustel-

leet ja ideoineet perehdytyskansion sisältöä sekä kokonaisuutta. Opinnäytetyön prosessi oli mielenkiintoinen ja antoisa. Mielestämme yhteistyö työelämätahon kanssa sujui todella mutkattomasti. Saimme tarvittaessa ohjausta sekä materiaalia tarpeisiimme. Pystyimme myös keskustelemaan rakentavasti ja avoimesti produktiosta koko prosessin ajan.

Pohdimme jossain vaiheessa, tulisiko meidän tavata yhteistyötahoa useammin, jotta saisimme riittävän tiedon perehdytyskansion tekoon. Prosessoimme työtä yhdessä toiminnanjohtajan kanssa mielestämme kuitenkin riittävästi työmme tavoitteita ajatellen, sekä olosuhteisiin nähden. Emme ole tavanneet muita työntekijöitä, sillä työntekijät toimivat hajautetusti eri paikkakunnilla, eikä meillä ollut ajallisesti resursseja lähteä tapaamaan heitä. Prosessin kannalta olisi tietenkin ollut mielenkiintoista tavata muita työntekijöitä kasvotusten ja osallistaa myös heitä tähän prosessiin. Perehdytyskansion tekoon olisi tätä kautta löytynyt mahdollisesti erilainen näkökulma. Lopputuloksen kannalta emme kuitenkaan usko, että se olisi antanut niin paljon uutta, että sille olisi kannattanut antaa enemmän painoarvoa. Lomakehaastattelun avulla halusimme kerätä tietoa ja toiveita perehdytyskansiota varten ja mielestämme se oli riittävä tapa kerätä tietoa. Uskomme, että perehdytyskansio sisältää työntekijälle oleellimmat asiat, sillä vastasimme niihin tarpeisiin, jotka lomakehaastattelussa nousivat esiin.

Kokonaisuudessaan prosessi on edennyt mielestämme loogisesti ja omalla painollaan, vaikka prosessin aikana oli aktiivisempia ja passiivisempia vaiheita. Alun perin suunnittelimme, että olisimme saaneet perehdytyskansion joulukuuksi valmiiksi, mutta se ei osoittautunut realistiseksi tavoitteeksi tilanteessamme. Alusta asti olemme olleet erittäin innostuneita aiheestamme ja produktion tekeminen on ollut todella mieluisaa. Välillä perehdytyskansion tekeminen tuntui työläältä, mutta loppujen lopuksi se oli kuitenkin antoisa ja opettavaista. Mielestämme onnistuimme tekemään perehdytyskansioista monipuolisen ja työelämätahoa palvelevan kokonaisuuden.

On vaikea sanoa, miten perehdytyskansio otetaan vastaan ja miten sitä jatkossa hyödynnetään. Toivomme kuitenkin, että perehdytyskansiosta on jatkossa apua työntekijöille ja, että se löytää sijansa yhtenä perehdyttämisenvälineenä. On myös tärkeää, että perehdytyskansiota päivitetään ja pidetään ajan tasalla, jotta se jatkossakin palvelisi mahdollisimman monia työntekijöitä.

Prosessin olisi voinut päättää myös valmiin perehdytyskansion arvioinnilla eli laatimalla arviointilomakkeen työntekijöille esimerkiksi puolen vuoden päästä siitä kun yhdistys on saanut perehdytyskansion. Tämä olisi varmasti antanut uutta näkökulmaa sekä olisimme saaneet tiedon siitä, tuliko perehdytyskansio oikeasti tarpeeseen. Ajallisesti tämä oli kuitenkin tilanteessamme mahdotonta toteuttaa.

7 YHTEENVETO

Opinnäytetyömme ei pysynyt alustavassa aikataulussa, mutta parhaan mahdollisen tuloksen saamiseksi aikatauluissa oli joustettava. Prosessin läpivieminen vaati enemmän aikaa, mitä olimme ennalta osanneet odottaa. Olemme kuitenkin tyytyväisiä opettavaisesta prosessista, jonka olemme opinnäytetyön myötä käyneet. Opinnäytetyön prosessi on avannut meille mahdollisuuksia toimia yhdessä työelämän kanssa sekä auttaa meitä varmasti jatkossa toimimaan innovatiivisesti työelämässä, mutta myös kyseenalaistamaan ja pohtimaan kriittisesti erilaista tietoa.

Onnistuimme mielestämme rajaamaan teoreettisen viitekehykseen työmme kannalta oleelliset asiat. Olemme pohtineet teoretietoa työtämme ajatellen tärkeistä lähtökohdista. Haastattelukysymysten laatiminen tuntui prosessin aikana haasteelliselta ja nyt jälkeenpäin ajateltuna, niissä olisi ollut jonkin verran parannettavaa. Kysymykset olisivat voineet olla paremmin jäsenneltyjä sekä tarkempia, jotta olisimme saaneet kaiken mahdollisen hyödyn kyselystä. Tutkimuskysymyksiimme saimme opinnäytetyöprosessin aikana vastaukset. Olemme peilanneet kyselystä saatuja tuloksia teoretietoon sekä arvioineet produktiivomme etenemistä prosessiarvioinnin lähtökohdista. Tuotoksemme eli perehdytyskansio on harkittu ja viimeistelty kokonaisuus, jota on työstetty yhdessä työelämätahon kanssa. Yhteistyötaholta saadun palautteen perusteella uskomme työmme hyödyttävän sekä tuovan lisäarvoa heidän työelämäänsä. Perehdytyskansio on uusi ja käytännöllinen työväline yhdistykselle.

Kehittämisehdotuksena voisimme mainita perehdytyskansion päivittämisen, systemaattisen perehdyttämisyjärjestelmän luomisen sekä perehdytyskansion toimivuuden arvioinnin. Perehdytyskansion päivittämiseen olisi hyvä valita oma vastuhenkilö. Tekemästämme perehdytyskansioista voisi tehdä työntekijöille tutkimuksen, jossa kartoitettaisiin perehdytyskansion toimivuutta sekä tarpeellisuutta. Mielestämme työpaikoilla olisi myös tarpeellista mieltä ja arvioida omaa

perehdyttämissuunnitelmaa. Löytyykö sellainen? Ja onko se toimiva? Jos perehdyttämissuunnitelmaa ei ole, miksi sitä ei ole? Mitä sen eteen voitaisiin tehdä?

Prosessin aikana oivalsimme syvemmin perehdyttämisen laajuuden ja merkityksen. Perehdyttäminen on mielestämme osa työviihtyvyyttä ja vaikuttaa työntekijöiden yleiseen työhyvinvointiin. Panostamalla alusta asti henkilökunnan osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen, voidaan mielestämme vaikuttaa samalla koko työyhteisön yhteishenkeen sekä työn sujuvuuteen. Haluamme uskoa, että hyvällä perehdytyksellä, organisaatioissa saavutetaan henkilökunnan pysyvyys sekä idearikkaampi ja avoimempi työkuulttuuri. Olemme iloisia, että olemme saaneet olla mukana kehittämässä uutta työvälinettä perehdyttämiseen. Haluamme kuitenkin painottaa sitä, että perehdytyskansio on vain yksi perehdyttämisen työväline, eikä suinkaan korvaa perehdyttämisen koko prosessia.

LÄHTEET

Cognitive Design Solutions. 2003. Luettu 20.2.2012.

<http://www.cognitivedesignsolutions.com/KM/ExplicitTacit.htm>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13.–14., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Helakorpi, S. Osaamisen johtaminen. Luotu 25.11.2004. Luettu 12.1.2012.

<http://openetti.aokk.hamk.fi/sisu/TEEMAT%20AIHEALUEITTAIN/Tyoelamaosaaaminen/Osaamisen%20johtaminen/osaamjohtam.pdf>

Hyvä perehdytys –opas. 2007. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu. Sarja B Oppimateriaalia.

Hämäläinen, J & Kangas, P. 2010. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. 3 painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä.

Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle. 2009. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:17.

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Juhani Kauhanen ja WSOYpro Oy.

Keskinen, A. Osaamisen johtaminen. Luotu 4.2.2008. Luettu 20.2.2012.

http://www.kansalliskirjasto.fi/kirjastoala/neuvosto/_tapahtumat/t2008/Files/liitetedosto2/keskinen.pdf

Kirjavainen P. & Laakso-Manninen R. 2000. Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki: Edita.

Kjelin, E & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Talentum Media Oy.

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

Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. 2. uudistettu painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 1999. Hengittävä työyhteisö – johtamista muutospöyrässä. Helsinki: Edita.

Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M. & Vartianen, P. 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus

Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. Helsinki: WSOY.

Ruuska, I. 2000. Osaamisen johtamisella pysyvää kilpailuetua. Teoksessa Hakkarainen, O., Jabe, M., Kasanen, K. & Niskanen, M. (toim.) 2000. Johtamisen taito – näkijöitä ja tekijöitä. Jyväskylä: Gummerus. 173–175.
Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. 4. painos. Helsinki: Edita.

Stähle, P. & Grönroos, M. 1999. 2. painos. Porvoo: WSOY.

Sydänmaanlakka, P. 2001. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Luettu 10.2.2012.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

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

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita. Toinen painos.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2010. Julkinen johtaminen. Tallinna: Tietosanoma.

Wellingtons. 2001. Employee induction booklet for small businesses. Luettu 5.3.2012.
<http://www.wellingtons.com.au/existingrestaurant/humanResources/recruitment/Employee%20Induction%20Booklet.pdf>

Yad ry. Luettu 1.2.2012. <http://www.yad.fi/>

Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettu 4.2.2012.
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2_2.html

Österberg, M. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 3. painos. Gummerus Kirjapaino.

LIITTEET

Liite 1. Saatekirje



Hei YAD ry:n työntekijät!

Olemme kaksi sosionomiopiskelijaa Tampereen ammattikorkeakoulusta ja teemme opintoihimme liittyvää opinnäytetyötä. Opinnäytetyönämme teemme perehdytyskansion YAD ry:n työntekijöille.

Olemme tehneet alustavia suunnitelmia kansion sisällöstä, mutta koska kansio tulee Teidän käyttöönne, ovat näkemyksenne ensiarvoisen tärkeitä. Tämän vuoksi olemme laatineet kyselyn, johon toivomme Teidän vastaavan. Kyselyä käytämme apuna perehdytyskansion tekemisessä.

Toivoisimme, että vastaisitte kyselyyn mahdollisimman pian, kuitenkin viimeistään 9.12.2011. Kyselyyn vastaaminen kestää noin kymmenen minuuttia. Kiitos yhteistyöstänne!

Ystävällisin terveisin,

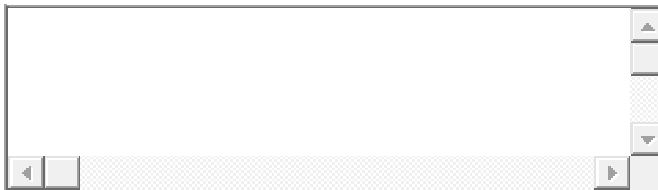
Jaana Alvari ja Annamaria Nordström

jaana.alvari@piramk.fi, p. 0505979665

annamaria.nordstrom@piramk.fi, p.0405315175

KYSELY YAD RY:n TYÖNTEKIJÖILLE PEREHDYTYKSESTÄ

Käytämme kyselyä apuna perehdytyskansion tekemisessä YAD ry:lle. Kiitos yhteistyöstäsi!

1. Miten uskot perehdytyskansion auttavan sinua työssäsi? ***2. Mitä toivot perehdytyskansion sisältävän omaa työtäsi ajatellen? *****3. Mihin asioihin toivot perehdytyskansion tuovan selkeyttä työpaikallasi? *****4. Missä muodossa toivot perehdytyskansion löytyvän? ***

- Paperiversiona
- Sähköisenä versiona
- Molempina

5. Minkälaista perehdytystä olisit toivonut saavasi kun aloitit työssäsi? *

An empty text input field with a light gray background and a thin border. It features a vertical scrollbar on the right side and a horizontal scrollbar at the bottom, both with standard arrow and track controls.

6. Minkälaista tukea toivoisit, jos tehtävänäsi olisi perehdyttää joku omaan työhösi? *

An empty text input field with a light gray background and a thin border. It features a vertical scrollbar on the right side and a horizontal scrollbar at the bottom, both with standard arrow and track controls.

7. Mitä muuta haluaisit sanoa perehdytyskansion tekijöille? *

An empty text input field with a light gray background and a thin border. It features a vertical scrollbar on the right side and a horizontal scrollbar at the bottom, both with standard arrow and track controls.



Perehdytyskansio

1	YAD – YOUTH AGAINST DRUGS RY	4
1.1	Yhdistyksen perustehtävä.....	4
1.2	Pysyvä yleisstrategia	4
1.3	Hallitus.....	5
1.4	Yhdistyksen säännöt	5
1.5	Toiminnan rahoitus.....	6
1.6	Projektit.....	7
1.7	Yhteistyö.....	8
1.8	Materiaalit	9
1.9	Tärkeät yhteystiedot.....	11
2	TYÖSUHDEASIAAT	12
2.1	Työlainsäädäntö ja Sosiaalialan järjestöjen tes.....	12
2.2	Työsopimukset ja -työsuhteet.....	12
2.3	Työsopimuksen purkaminen/irtisanominen.....	14
2.4	Työaika, työvuorolistat ja työajan seuranta	15
2.5	Palkkaus.....	18
2.6	Lomat	19
2.7	Sairausloma.....	19
3	TYÖHYVINVOINTI	22
3.1	Työterveys.....	22
3.2	Yad ry:n päihdeohjelma.....	22
3.3	Työsuojelu.....	22
3.4	Tyky-toiminta	23
4	TYÖNANTAJAN YLEISET OIKEUDET JA VELVOLLISUUDET	24
5	TYÖNTEKIJÄN YLEISET OIKEUDET JA VELVOLLISUUDET.....	25
6	YHDISTYKSEN TOIMIPAIKAT.....	27
6.1	Jyväskylä.....	27
6.2	Tampere.....	28
6.3	Helsinki	29
6.4	Paikallisosastot.....	30
7	TYÖNKUVAT	32
7.1	Toiminnanohjaaja.....	32
7.2	Toimistos sihteeri	32
7.3	Projektityöntekijä	33

8	TIEDOTTAMINEN JA KOKOUKSET	34
8.1	Tiimikokoukset ja työyhteisön kokoukset.....	34
8.2	Tiedonkulku.....	34
8.3	Alan seuraaminen ja valtakunnalliset koulutukset.....	35
8.4	YAD ry:n vuosikello	35
9	TOIMISTORUTIINIT	37
9.1	Tiliointi.....	37
9.2	Tiliotteet.....	37
9.3	Laskut ja maksut.....	38
9.4	Arkistointi.....	38
9.5	Työajanseuranta ja työaikakirjanpito.....	38
9.6	Työraportit	39
9.7	Sähköposti- ja puhelinohje.....	39
9.8	Taloudenhoito ja siihen liittyvät vastuut.....	39
9.9	Työhön liittyvien materiaalien hallinnointi.....	40
10	RAHOITUSHAKEMUSPROSESSI	41
10.1	Yleistä hakemisesta.....	41
10.2	Hakuajat.....	41
10.3	Raportointi	43
	LIITTEET	44

Liite 4. Perehdyttämisen tarkistuslista

1(3)

HENKILÖ	YKSIKÖ JA TOIMENKUVA
SAAPUMISPÄIVÄ	PEREHDYTTÄJÄ

YLEISTÄ	OPASTETTU	TARKISTETTU
Yhdistyksen toiminta-ajatus ja pysyvä yleisstrategia		
Hallitus, esimies, henkilöstö		
Yhdistyksen toimipaikat		
Tärkeät yhteystiedot		
Yhteistyö		
Toiminnan rahoitus		
Yhdistyksen säännöt		
Työntekijän oikeudet ja velvollisuudet		
Työnantajan oikeudet ja velvollisuudet		
TYÖSUHDEASIA		
Työsopimus		

2(3)

Työsuhteet		
Koeaika		
Työajat (yli- ja alitunnit, etättyö, päivystys)		
Työajan seuranta ja organisaatiokalenteri		
Lomat, sairauslomat ja muut poissaolot		
Palkkaus ja verokortti		
TYÖHYVINVOINTI		
Työterveys		
Tyky-toiminta		
Työturvallisuus		
YAD ry:n päihdeohjelma		
TYÖPAIKAN ESITTELY JA PEREHDYTTÄMINEN		
Sosiaalitilat		
Työvälineet		
Avaimet		
Yksikön toimintatavat		
TYÖHÖN OPASTAMINEN		
Oman työn suunnittelu ja ta-		

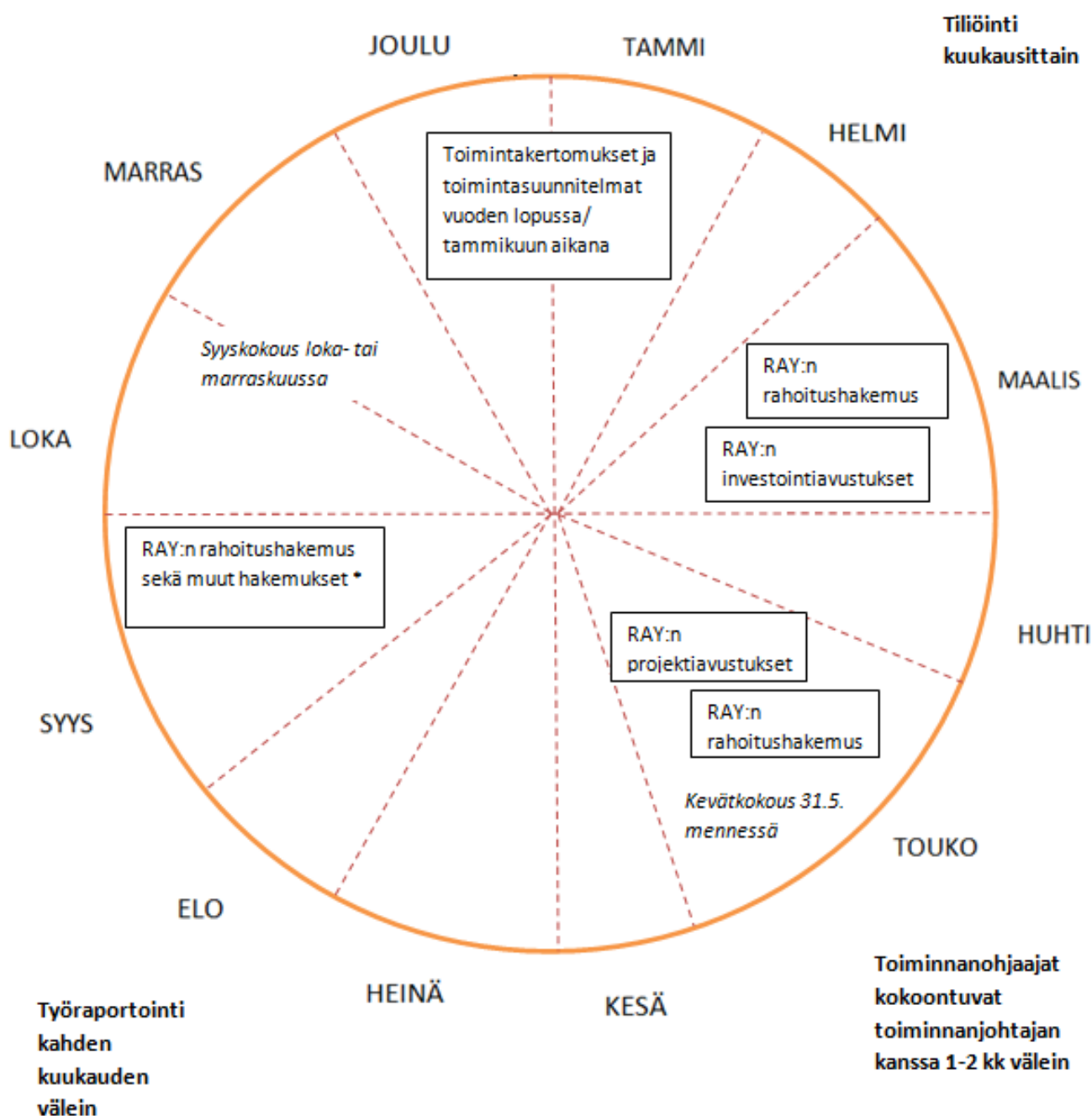
voitteet		
----------	--	--

3 (3)

Työtehtävät		
Työraportointi		
Materiaalit		
Arkistointi		
Tiliöinti		
Sähköposti- ja puhelinohje		
Työhön liittyvien materiaalien hallinnointi		
Taloudenhoito		
Rahoitushakemusprosessi		
SISÄINEN TIEDOTTAMINEN JA KOULUTUS	OPASTETTU	TARKISTETTU
Kokouskäytännöt		
Koulutusmahdollisuudet ja alan seuraaminen		
YADinetti		
YAD ry:n vuosikello		

PALAUTEKESKUSTELU PVM	SUORITETTU

Liite 5. Yad ry:n vuosikello



* Toiminta-avustukset: yleisavustukset (Ay) ja kohdennetut toiminta-avustukset (Ak), investointiavustukset (B) toimitila-, asunto- ja käyttömajaisuushankintoihin hankinnan suuruudesta riippumatta, investointiavustukset (B) alle 50 000 euron peruskorjauksiin, investointiavustusten (B) jatkohakemukset, projektiavustusten (Ci, Ck) jatkohakemukset, syyskuussa haetaan avustusta kaikkiin meneillä oleviin toimintoihin seuraavalle vuodelle

