



PEREHDYTTÄMINEN PALVELUVASTAAVAN TYÖHÖN VALIDIA-PALVELUISSA

Tuula Salonen

Opinnäytetyö
Helmikuu 2014
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen
ja johtamisen koulutusohjelma
Ylempi amk-tutkinto
Tampereen ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Ylempi ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen

SALONEN, TUULA:

Perehdyttäminen palveluvastaavan työhön Validia-palveluissa

Opinnäytetyö 56 sivua, joista liitteitä 2 sivua
Helmikuu 2014

Invalidiliiton Asumispalvelut Oy:n Validia-palveluilla oli tarve kehittää lähiesimiehinä toimivien palveluvastaavien perehdyttämistä suunnitelmallisemmaksi ja yhtenäisemmäksi. Validia-palveluilla oli jo kehitetty hyvä ja toimiva perehdyttämisohjelma lähiesimiesten perehdyttämiseen, mutta palveluvastaavilta se vielä puuttui.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Validia-palveluiden palvelupäälliköiden sekä palveluvastaavien kokemuksiin perustuen, millaisia asioita lähiesimiehinä toimivien palveluvastaavien perehdyttämiseen sisältyy. Selvityksen avulla kartoitettiin, miten palveluvastaavien perehdyttämistä tulisi kehittää tulevaisuudessa. Opinnäytetyön tavoitteena oli auttaa kyseistä organisaatiota kehittämään palveluvastaavien perehdyttämiskäytäntöjä ja selkeyttämään perehdyttämisen prosessia työryhmälle, joka työskentelee prosessikuvauksia

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa aineisto kerättiin lomakekyselyn avulla. Lomakekyselyllä kartoitettiin Validia-palveluiden Länsi-Suomen alueen asumispalveluiden palveluvastaavien (N=23) ja palvelupäälliköiden (N=7) kokemuksia ja näkemyksiä perehdyttämisen kehittämiseen. Lomakekysely toteutettiin niin sanottuna nettikyselynä. Saatua aineistoa analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä.

Opinnäytetyön tuloksista käy ilmi, että palveluvastaavilla ja -päälliköillä on melko hyvin tiedossa, mitä asioita perehdyttämisen tulisi sisältää. Perehdyttämisen käytännön toteutukseen vastaajat kaipaavat suunnitelmallisuutta, selkeämpää työnjakoa ja tarkoitukseen sopivaa materiaalia. Perehdyttämisen prosessin avaaminen ja kuvaaminen lisäävät tehokkuutta ja tuottavuutta.

Sosiaali- ja terveystieteiden osaavien työntekijöiden saatavuus tulee olemaan lähivuosina aikaisempaa vaikeampaa. Tämän vuoksi organisaatioiden on kiinnitettävä entistä enemmän huomiota onnistuneeseen työntekijöiden rekrytointiin ja perehdyttämiseen. Ammattitaitoisten ihmisten pitäminen organisaation palveluksessa sekä hiljaisen tiedon siirtäminen ovat niiden toiminnan kannalta kehitettäviä asioita.

Asiasanat: perehdyttäminen, esimiestyö, palveluvastaava

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master`s Degree Programme in Development and Management of Health Care and Social Services

SALONEN, TUULA:

Induction into a Service Supervisor`s Work at Validia Housing Services

Master`s thesis 56 pages, appendices 2 pages

February 2014

The Validia Housing Services had a need to review and develop the workplace induction process provided for service supervisors in their role as immediate managers. The Validia Housing Services already had an effective and successful induction programme for practical nurses but one for service supervisors was lacking.

The aim of this thesis was to study and find out about the guidelines and the contents of the induction procedures for service supervisors in their role as immediate managers. This was based on the experiences and observations of service managers and service supervisors at Validia Housing Services. In addition to the reviewing and mapping of the contents, a to-do map was created to help the organization to develop its induction programme for service supervisors, and to clarify the induction process to a workgroup working on the process descriptions.

The thesis was carried out as a qualitative research study and the data was gathered by using a questionnaire. The questionnaire was sent to a number of service supervisors (N=23) and services managers (N=7) working for the Validia Housing Service in Western Finland. The respondents were asked to share their experiences and views regarding induction of Services Supervisors and how it in their opinion should be developed. The questionnaire was administered online and the received material was analysed using inductive contents analysis.

The results of the thesis clearly showed the following: both the service supervisors and service managers were rather well aware of what an induction programme should include. As far as the implementation itself of induction processes is concerned, the respondents clearly stated the following bottlenecks: a lack of orderliness, an unclear division of roles in induction and lack of suitable induction materials. The opening of and describing the induction processes increase efficiency and productivity.

The availability of skilled labour within health and social care sector is expected to be more challenging in the future. As a result of this trend, organizations must pay greater attention to how they successfully recruit, retain and induct new staff. It is advisable for any organization to consider and develop tools for holding onto its professional staff and passing silent knowledge on to younger colleagues.

Key words: induction, supervisory work, service supervisor

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	KOHDEORGANISAATIONA VALIDIA-PALVELUT	7
2.1	Invalidiliiton Asumispalvelut Oy:n Validia-palvelut	7
2.2	Johtamisen työkaluja.....	9
2.2.1	Balanced Scorecard –mittausjärjestelmä.....	10
2.2.2	IMS toimintajärjestelmä.....	12
3	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, KYSYMYKSET JA TAVOITE	13
4	OPINNÄYTETYÖN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT	14
4.1	Perehdyttäminen	14
4.1.1	Perehdyttämisen tavoitteet ja hyödyt	16
4.1.2	Perehdyttäminen käytännössä	17
4.2	Esimiestyö.....	20
4.2.1	Esimies strategian toteuttajana.....	22
4.2.2	Asiakkaat ja henkilöstö esimiestyön kohteena.....	23
4.3	Aikaisemmat tutkimukset	26
5	TUTKIMUKSEN MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT	29
5.1	Laadullinen tutkimus	29
5.2	Laadullisen tutkimusaineiston kerääminen lomakekyselynä.....	30
5.3	Lomakekyselyn kohderyhmä ja vastaajat	31
5.4	Tutkimusaineiston analyysi sisällönanalyysiä soveltaen	32
6	TULOKSET	35
6.1	Palveluvastaavien perehdyttämiseen sisältyvät asiat	35
6.1.1	Asiakasasioihin perehdyttäminen.....	36
6.1.2	Henkilöstöasioihin perehdyttäminen.....	38
6.1.3	Talousasioihin perehdyttäminen	40
6.2	Kehittämiskohteet palveluvastaavien perehdyttämisessä	42
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	44
7.1	Opinnäytetyön eettisyyden ja luotettavuuden arviointi	44
7.2	Opinnäytetyön tulosten tarkastelua.....	46
7.3	Opinnäytetyön tulosten hyödyntäminen ja jatkotutkimusehdotukset.....	49
	LÄHTEET	51
	LIITTEET	55
	Liite 1. Kyselylomakkeen saatekirje	55
	Liite 2. Kyselylomake	56

1 JOHDANTO

Yhteiskunnassamme työelämä on jatkuvassa muutoksessa. Työyhteisöt ja organisaatiot muuttuvat, niissä kehitetään toimintamalleja ja rakenteita vastaamaan paremmin sidosryhmien odotuksia ja toimintaympäristön muutoksia. Jatkuva muutos asettaa osaamisen kehittämislle haasteita, työ ei ole pelkästään työn tekemistä, vaan myös oman työn kehittämistä. Kilpailu osaajista on kiihtynyt, työnhakija päättää siitä, mihin organisaatioon hän haluaa tulla. Työsuhteisiin ei suhtauduta enää elinikäisinä suhteina, vaan yksilöllisyyden huomioiminen sekä lojaalisuus itseä, asiakkaita tai omaa ammattikuntaa kohtaan on lisääntynyt. Hyvin johdettu ja henkilöstöstään huolta pitävä työpaikka mahdollistaa menestymisen vetämällä puoleensa parhaimmat osaajat. (Kangas & Hämäläinen 2007, 1, 20-21; Kjelinen & Kuusisto 2003, 24-28; Suonsivu 2011, 9.)

Perehdyttäminen on tärkeä osa työntekijän aloittaessa uudessa organisaatiossa. Sillä annetaan ensivaikutelma työyhteisöstä uudelle työntekijälle. Perehdyttäminen alkaa siis jo ensimmäisestä kontaktista uuteen työntekijään. Perehdyttämisen avulla uusi työntekijä otetaan osaksi työyhteisöä ja osoitetaan, että hänen työpanoksensa on yritykselle tärkeä. Hyvin suunniteltu perehdyttämisprosessi ja sen toteuttaminen takaa sen, että jokainen uusi työntekijä tulee perehdytetyksi asiallisesti ja hän saa kaiken sen informaation, jota hän tarvitsee voidakseen hoitaa työnsä hyvin ja tehokkaasti. Vastuu perehdyttämisestä kuuluu esimiehelle. Hänen tehtävänsä on taata työntekijälle paras mahdollinen perehdytys. Harvoin esimies suorittaa perehdyttämistä yksin, vaan hän käyttää apunaan työtovereita ja organisaation muita asiantuntijoita. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6-7; Ketola 2010 52-54; Valvisto 2005, 49-51.)

Hyvä perehdyttäminen lisää työntekijän työtyytyväisyyttä ja sitoutumista organisaatioon sekä osoittaa työntekijälle, että häntä arvostetaan osana yrityksen henkilöstöä. Uuden työntekijän rekrytointi ja perehdyttäminen on kallis ja aikaa vievä investointi yritykselle. Perehdyttäminen käynnistyy jo uuden työntekijän rekrytointivaiheessa ja jatkuu niin pitkään kun katsotaan, että työntekijä hallitsee työtehtävänsä ja keskeisimmät yrityksen käytänteet. (Kangas & Hämäläinen 2007, 9; Valvisto 2005, 47-48)

Useimmissa organisaatioissa tiedetään kuinka tavoitteellinen ja ihanteellinen perehdyttäminen tulisi toteuttaa. Tarvittava ymmärrys ja tieto ovat olemassa, mutta käytännössä toimintaa ohjaavat kompromissit, joita arkielämässä joudutaan tekemään. Useissa yrityksissä perehdyttäminen laiminlyödään ajanpuutteen vuoksi tai ajatellaan, että työntekijä pystyy suoriutumaan työtehtävistään ilman perehdyttämistä. Perehdyttäminen tulisi nähdä positiivisena, yritykselle hyötyä tuottavana toimintana sekä panoksena uuden työntekijän osaamiseen. Hyvän perehdyttämisen esteenä voi olla työyhteisössä vallitseva asenne, jossa ei nähdä perehdyttämisen tuomaa hyötyä, vaan vain organisaatiolle tuomat kustannukset. Myös uuden työntekijän omat ajatusmallit ja asenteet vaikuttavat siihen, minkälaiseksi perehdyttämistilanne muodostuu. Työntekijälle tärkeä ominaisuus onkin kyky oppia uutta ja päivittää omaa osaamistaan ympäristön vaatimusten mukaan. (Ketola 2010, 18-22, 57; Kjelin & Kuusisto 2003, 38-45.)

Opinnäytetyöni käsittelee Invalidiliiton Asumispalvelut Oy:n, Validia-palveluiden asumispalveluiden lähiesimiehinä toimivien palveluvastaavien perehdyttämistä. Opinnäytetyön aihe nousi Validia-palveluiden tarpeesta kehittää uusien palveluvastaavien perehdyttämistä niin, että se palvelisi koko organisaatiota sekä uutta palveluvastaavaa ja hänen yksikköään. Aikaisemmin kyseisessä organisaatiossa palveluvastaavana toimiessani olin mukana perehdyttämässä useampaa uutta kollegaa talon tavoille. Perehdyttäminen ei ollut aina tarkoituksenmukaista tai riittävästi suunniteltua. Kaipasimme usein perehdyttämiseen selkeyttä ja työkaluja, niin kuin lähihoitajien perehdyttämiseen oli jo olemassa. Opinnäytetyöni tavoitteena on auttaa kyseistä organisaatiota kehittämään palveluvastaavien perehdyttämiskäytäntöjä ja selkeyttämään perehdyttämisprosessia.

2 KOHDEORGANISAATIONA VALIDIA-PALVELUT

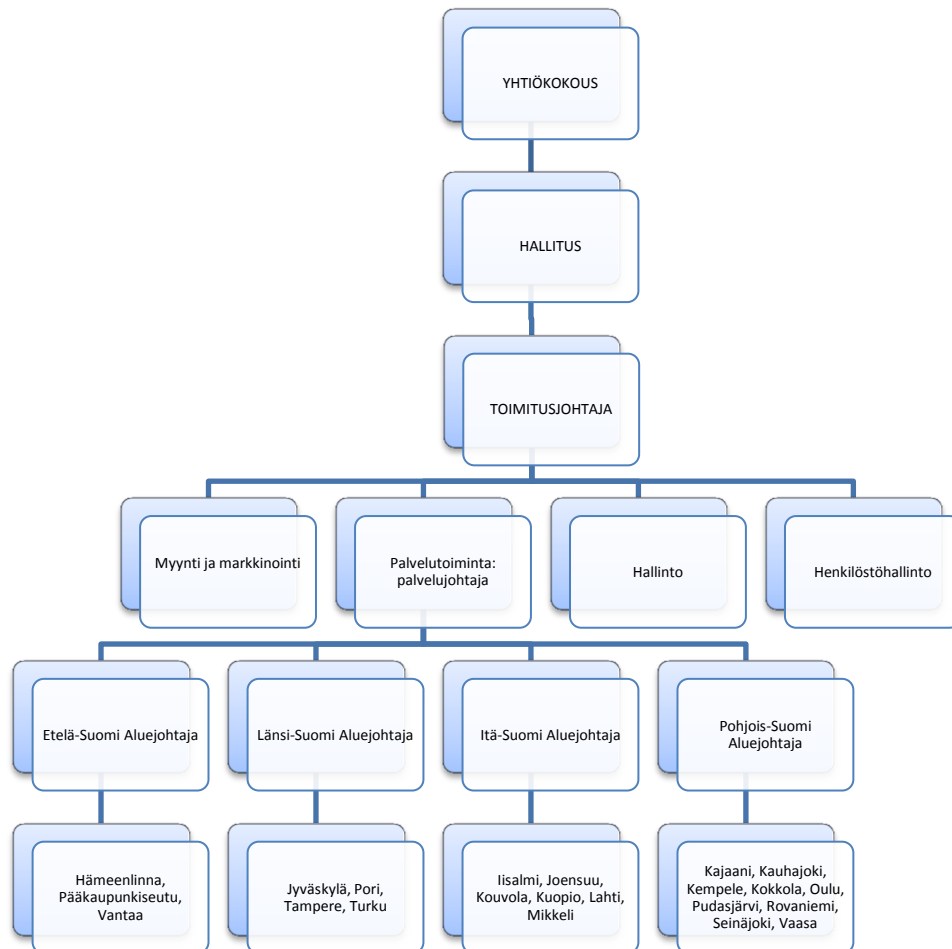
Opinnäyteyöni kohdeorganisaationa oleva Invalidiliiton Asumispalvelut Oy:n Validia-palvelut, toimii valtakunnallisesti tuottaen laadukkaita asumis- ja hyvinvointipalveluja fyysisesti vammaisille ihmisille. Käyn lyhyesti läpi Validia-palveluiden historiaa, organisaation sekä esittelen kaksi heillä käytössä olevaa johtamisen työkalua; Integrated Management System eli IMS toimintajärjestelmän sekä Balanced Scorecard -mittausjärjestelmän.

2.1 Invalidiliiton Asumispalvelut Oy:n Validia-palvelut

Invalidiliitto on fyysisesti vammaisten ihmisten valtakunnallinen vaikuttamisen ja palvelutoiminnan monialajärjestö. Invalidiliitto on tuottanut asumispalveluja yli 40 vuotta ja on palveluasumisen asiantuntija ja edelläkävijä Suomessa. Invalidiliiton asumispalvelut yhtiöitettiin vuonna 2006. Tällöin muodostui Invalidiliiton Asumispalvelut Oy:n Validia-palvelut, joka on suurin suomalaisessa omistuksessa oleva esteettömiä ja toimivia, erityisvarusteltuja asuntoja vuokraava yhtiö. Invalidiliiton Asumispalvelut Oy kehittää ja tuottaa asumisen ja hyvinvoinnin Validia-palveluita valtakunnallisesti sekä antaa tukea asumiseen ihmisten yksilölliset tarpeet huomioiden. Validia-palveluiden asumispalveluja tuotetaan ympärivuorokautista hoivaa tarvitseville vammaisille, vanhuksille ja muille erityisryhmille. Palveluasumisen lisäksi järjestetään vammaisille tarkoitettua päivätoimintaa sekä henkilökohtaista apua. Yhtiöllä on toimintaa 22 paikkakunnalla, käyttäjä asiakkaita noin 1400, kunta-asiakkaita yli 250 ja henkilöstöä yli 1300. Validia-palveluiden maksaja-asiakkaita ovat kunnat ja vammaispalveluissa myös vakuutusyhtiöt. Yhtiö on osa Invalidiliitto-konsernia, jonka strategia, arvot, johtamismenetelmät, henkilöstöpoliittiset linjaukset sekä laatupolitiikka ohjaavat sen toimintaa. (Invalidiliiton Asumispalvelut Oy:n toiminta 2013; Invalidiliiton vuosikertomus 2011.)

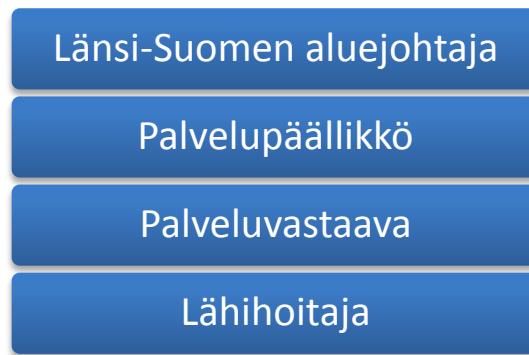
Invalidiliiton Asumispalvelut Oy:n toiminnasta vastaa yhtiökokous ja sen hallitus, joka valitsee toimitusjohtajan. Toimitusjohtaja johtaa Validia-palveluiden toimintaa yhdessä johtoryhmän kanssa. Johtoryhmään kuuluvat toimitusjohtajan lisäksi myynninjohtaja, talousjohtaja, palvelujohtaja sekä henkilöstöpäällikkö. Kuviossa 1 on kuvattu Validia-palveluiden ylemmänjohdon organisaatiokaavio. Yhtiöittämissä myötä asumispalve-

luissa tapahtuneessa organisaatiomuutoksessa Suomi jaettiin alueisiin, joita syyskuussa 2013 oli neljä: Etelä-, Länsi-, Pohjois- ja Itä-Suomi.



Kuvio 1. Invalidiliiton Asumispalvelut Oy:n Validia-palveluiden organisaatiokaavio, ylempijohdo, 2013.

Opinnäytetyössäni keskityn tarkastelemaan palvelutoiminnan alla tehtävään toimintaan, jota johtaa palvelujohtaja. Johtoryhmään kuuluva palvelutoiminnan palvelujohtaja toimii aluejohtajien esimiehenä. Aluejohtaja johtaa omaa aluettaan apunaan paikkakunnilla toimivat palvelupäälliköt (kuvio 2). Validia-palveluiden palveluksessa on neljä aluejohtajaa ja 25 palvelupäällikköä. Validia-palveluiden yksiköissä toimii lähiesimiehinä palveluvastaavat. Heillä on vastuu yksiköiden käytännön toiminnasta. Syyskuussa 2013 oli Validia-palveluilla n.80 palveluvastaavaa. Aluehallintovirasto vaatii, että palveluvastaavalla tulee olla ammattikorkeakoulututkinto ja sen lisäksi joko kokemusta esimiestehtävistä tai esimieskoulutus. (Invalidiliiton Asumispalvelut Oy 2013.)



Kuvio 2. Länsi-Suomen Validia-palveluiden organisaatio 2013.

Palveluvastaavat toimivat lähiesimiehinä omissa yksiköissään ja vastaavat palvelun laadukkaasta toteutuksesta yhteistyössä tiimin jäsenten ja asiakkaiden kanssa. Yhdessä he suunnittelevat, kehittävät ja toteuttavat yksikön toimintaa organisaation strategian pohjalta. Toimenkuvaan kuuluu päivittäisten töiden organisointi, yksikön ja sen henkilöstön turvallisuudesta huolehtiminen, työvuorosuunnittelun ja palkanmaksun kannalta olennaisten tehtävien hoitaminen sekä laadukkaan ja tarkoituksen mukaisen asiakaspalvelun tuottaminen. Palveluvastaava osallistuu budjetin laadintaan sekä seuraa sen toteutumista yhdessä esimiehensä kanssa. Hän huolehtii oman yksikkönsä viestinnästä ja vastaa tiimipalavereiden järjestämisestä. Palveluvastaava pitää kehityskeskustelut alaisilleen sekä vastaa oman yksikkönsä työntekijöiden perehdyttämisestä. Hän toimii kollegansa sijaisena, oman alueensa toisen palveluvastaavan poissa ollessa. Asumispalveluiden yksiköiden asukasmäärät vaihtelevat 10-25 välillä ja tiimin työntekijämäärät 9 - 20 välillä. Työntekijät ovat koulutukseltaan ja ammattinimikkeeltään lähihoitajia. Joissakin yksiköissä voi lisäksi toimia sairaanhoitaja ja/tai toimintaterapeutti. (Palveluvastaavan toimenkuva 2011.)

2.2 Johtamisen työkaluja

Validia-palveluissa on viime vuosina kiinnitetty erityistä huomiota palvelun laadun kehittämiseen uudenlaisten johtamisjärjestelmien avulla. Organisaation toimintaa on kehitetty vuodesta 2011 ISO 9001-standardiin perustuvan laatujärjestelmän mukaisesti. Tavoitteena on ollut tuottaa laadukkaampia, kustannustehokkaampia ja paremmin arvioitavissa sekä mitattavissa olevia toimintamalleja yhtiön johdon ja henkilöstön käyttöön. Tässä johdon työkaluina ovat olleet IMS toimintajärjestelmä ja Balanced Scorecard –

mittausjärjestelmä. Toiminnan kehittäminen konsernin strategian ja liiketoimintasuunnitelman mukaisesti mahdollistaa aikaisempaa yhtenäisemmät toimintamallit ja kilpailukykyisemmän palvelutuotannon. Henkilöstöstrategiassa painotetaan ammatillisuuden kehittämistä ja työhyvinvointia, joista vastuu on yrityksen johtoryhmällä, aluejohtajilla ja yksiköiden esimiehillä. Tavoitteena on, että henkilöstön osaamista kehitetään ennakkoivasti vastaamaan työssä vaadittavaa osaamista ja yhtiön arvojen mukaista toimintaa. (Invalidiliiton Asumispalvelut Oy:n henkilöstövisio ja -strategia 2010.)

2.2.1 Balanced Scorecard –mittausjärjestelmä

Validia-palveluiden johtamisen apuvälineenä käytetään Kaplanin ja Nortonin 1990-alkupuolella kehittämää Balanced Scorecard –mittausjärjestelmää. BSC on mittausjärjestelmä, jonka avulla organisaatio saa strategian mitattavaan muotoon ja antaa organisaatiolle mallin johtamisjärjestelmästä. BSC mittausjärjestelmää käyttäviä organisaatioita voidaan siis kutsua strategialähtöisiksi organisaatioiksi. BSC antaa mahdollisuuden saavuttaa taloudelliset tavoitteet ja saada esiin niiden takana olevat tekijät sekä tukea strategian viestintää jokapäiväisen toiminnon tasolle. BSC:n avulla organisaation on mahdollista tunnistaa tärkeitä syy-seuraussuhteita ja mitata menestyksen eri osatekijöitä. BSC- mittausjärjestelmässä tarkastellaan strategian toteutumista neljästä näkökulmasta, joihin valitaan vision ja strategian keskeisiä menestystekijöitä ja mittareita. Erilaisten näkökulmien ansioista organisaation eri yksiköt ja työntekijät ymmärtävät helpommin organisaationstrategian sekä osaavat toimia sen mukaisesti. BSC-mittaristo toimii johtamisen apuvälineenä auttaen seuraamaan, miten organisaatiossa strategiaa toteutetaan ja mitataan. Esimiesten tulee varmistaa omissa työyksiköissään, että jokainen työntekijä ymmärtää ja huomioi työssään myös koko organisaatiota koskevat tavoitteet. Balanced Scorecardin keskeiset näkökulmat liittyvät prosesseihin, talouteen, asiakkaisiin sekä oppimiseen ja kasvuun, jota voidaan kuvata myös henkilöstönäkökulmana. (Kaplan & Norton 1996, 2; Kaplan & Norton 2002, 9–12, 114–115; Laaksonen, Niskanen, Ollila & Risku 2005, 13; Tuominen 2011, 9-10.)

Useissa Validia-palvelujen johtamisen työkaluissa on käytetty apuna BSC:n näkökulmia. Muun muassa henkilöstön kehityskeskustelut, useiden palaverien esityslistat ja muistiot sekä johdon työkalut, kuten tulokortti on suunniteltu ja toteutettu BSC:n näkökulmia hyväksi käyttäen. Prosessiajattelusta on hyötyä palvelujen tuotteistamisessa ja

vaikuttavuuden arvioinnissa. Toimintojen kuvaaminen prosesseina selkeyttää ja jäsentää toimintaa ja vastuita sekä yhtenäistää toimintatapoja ja sen arviointia. Prosessien kuvaaminen yli hallintorajojen tuottaa asiakaslähtöisempiä palveluketjuja, jotka kytkevät toiminnan koko organisaation tavoitteisiin ja strategiaan. Tavoitteiden asettelussa otetaan huomioon organisaation tarpeet ja kehittymismahdollisuudet sekä yleiset tavoitteet, jotka koskevat päivittäistä suorituskykyä ja merkittäviä kehittämistarpeita. BSC -mittariston näkökulmien avulla prosessien arviointi kriteerit täsmentyvät. Prosessien on täytettävä sekä taloudelliset vaatimukset että asiakastarpeet. Prosessinäkökulman mittareita ovat esimerkiksi palvelujen käyttöaste ja asiakastyytyväisyys. (Kaplan & Norton 2002, 172; Tuominen 2011, 93–47.)

Talousnäkökulmassa mietitään organisaation kasvua ja tuottavuutta sekä työyksiköjen erilaisten taloudellisten tavoitteiden merkitystä. Johtajilta ja esimiehiltä vaaditaan taitoa suunnitella ja seurata taloudellisia tuloksia ja ymmärtää eri tekijöitten vaikutukset niihin. Mittareina talousnäkökulmaan voi toimia esimerkiksi palveluyksikkökohtaiset tulot tai palveluyksikkökohtaiset kustannukset. (Kaplan & Norton 2002, 172; Tuominen 2011, 35–47.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa on yleisesti nostettu asiakkaat BSC -karttojen huipulle. Palveluiden tehokas tuottaminen asiakkaille selittää useimpien hallinnollisten ja yleishyödyllisten organisaatioiden olemassaolon. Sosiaali- ja terveydenhuollossa asiakkaat ovat tärkeä syy ylläpitää ja kehittää toimintaa. Näin ollen organisaation on hyvä tuntee potentiaalisten asiakkaiden vallitsevat ja tulevaisuuden tarpeet, sekä tuotteet ja palvelut, joilla heidän tarpeensa pystytään tyydyttämään. Asiakasnäkökulman mittareita on esimerkiksi erilaiset asiakastyytyväisyysarviot, palvelupistetutkimukset sekä hoitoon pääsyn odotusajat. (Kaplan & Norton 2002, 77, 172–173; Tuominen 2011, 10, 37.)

Henkilöstönäkökulma kuvastaa, mitä organisaation tulisi oppia ja miten kehittyä, jotta organisaation visio toteutuisi. Oppimisen ja kasvun strategiat ovat edellytys pitkäaikaisille ja kestäville muutoksille sekä realistisen vision tärkeitä lähtökohtia. Henkilöstön aikaansaannoskykyä kehittäville strategisilla linjauksilla ajatellaan olevan positiivinen yhteys prosessien sujuvuuteen ja taloudellisiin linjauksiin, laatustrategiaan sekä lopputulokseen. Osaamistarpeiden tunnistamisessa ja koulutussuunnitelmien laatimisessa huomioidaan asiakastarpeet, mittaristojen tavoitteet tai asiakkaiden odotukset. Henkilös-

tönäkökulmassa keskitytään erityisesti henkilöstön kyvykkyyksien kehittämiseen. Kehittämisen avulla saavutetaan muissa näkökulmissa asetettuja tavoitteita. (Kaplan & Norton 2002, 104; Kesti 2007, 90; Tuominen 2011, 63 – 65.)

2.2.2 IMS toimintajärjestelmä

Integrated Management System eli IMS toimintajärjestelmä on ratkaisu laadunhallinta-toiminta- ja johtamisjärjestelmän kehitysalustaksi, jonka avulla voidaan verkossa hallita yrityksen asiakirjoja, prosesseja sekä mittaristoja. Asiakirjojen hallinta käsittää asiakirjojen tarkastus - hyväksymismenetelmät, versiohallinnan, käyttäjähallinnan ja arkistointimahdollisuuden. Asiakirjoja voidaan linkittää organisaatioiden sisällä ja välillä. IMS toimintajärjestelmä on ollut Validia-palveluiden johdon ja esimiesten käytössä muutama vuoden ajan. Järjestelmän käytettävyyttä edesauttaa viestintään ja käyttäjähallintaan liittyvät ominaisuudet. (IMS 2013; Lecklin & Laine 2009, 276.)

IMS toimintajärjestelmän luomiseen on Validia-palveluilla kulunut useampi vuosi aikaa. IMS toimintajärjestelmään tallennettuja tietoja pidetään ajan tasalla ja päivitetään toistuvasti. Validia-palveluilla toimii erilaisia työryhmiä, jotka kuvaavat prosesseja sekä päivittävät asiakirjoja ja menettelyohjeita kyseiseen toimintajärjestelmään. Näin järjestelmästä on saatavilla aina sen päivän tieto menettelyohjeista, toimintatavoista, käytettävissä olevista lomakkeista sekä laadunseurannassa käytettävistä toimenpiteistä kuten lääkepoikkeamien ja uhkatilanneraporttien kirjaamisesta ja seurannasta. Järjestelmän kautta tieto kulkee turvallisesti työntekijöiltä esimiehille ja päinvastoin. Asioihin pystytään reagoimaan nopeasti tilanteen vaatimalla tavalla. Ohjelmiston vahvuutena on se, että saman ohjelmiston sisällä voidaan työpöydällä hallita koko järjestelmä prosessein kuvaamisesta niiden mittaamiseen, raportointiin ja tiedon jakeluun. Ajantasainen ja helppokäyttöinen visuaalinen järjestelmä luo edellytykset kokonaisvaltaiseen kehittämiseen ja parantamiseen. (Lecklin & Laine 2009, 276.)

3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, KYSYMYKSET JA TAVOITE

Opinnäytetyöni tarkoituksena on selvittää, Validia-palveluiden palvelupäälliköiden sekä palveluvastaavien kokemuksiin perustuen, lähiesimiehinä toimivien palveluvastaavien perehdyttämisen sisältö. Selvityksen avulla kartoitetaan, mitä asioita perehdyttämisen tulisi sisältää ja kuinka perehdyttäminen tulisi toteuttaa, jotta perehdyttämisprosessi palvelisi paremmin niin työntekijää kuin koko organisaatiota.

Opinnäytetyöni tutkimuskysymykset:

1. Millaisia asioita palveluvastaavien perehdyttämiseen sisältyy?
2. Miten palveluvastaavien perehdyttämistä voidaan kehittää tulevaisuudessa?

Opinnäytetyöni tavoitteena on auttaa kyseistä organisaatiota kehittämään palveluvastaavien perehdyttämiskäytäntöjä ja selkeyttämään perehdyttämisprosessia työryhmälle, joka työstää prosessikuvauksia IMS toimintajärjestelmään.

4 OPINNÄYTETYÖN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

Seuraavassa esittelen opinnäytetyöni teoreettiset lähtökohdat, jotka muodostuvat esimiehen perehdyttämisen kannalta tärkeistä aihealueista. Näitä teemoja tarkastelen lähiesimiehen näkökulmasta. Teoriapohjaa esimiestyöhön perehdyttämiseen olen hakenut perehdyttämistä koskevasta lainsäädännöstä, kirjallisuudesta sekä aikaisemmista tutkimuksista. Esimiestyötä olen tutkinut alan kirjallisuuden kautta. Lähiesimiestyössä tärkeitä painopistealueita tarkastelen strategian toteuttamisen sekä asiakas- ja henkilöstötyön kautta.

4.1 Perehdyttäminen

Suomessa perehdyttäminen on saanut alkunsa toisen maailman sodan jälkeen, kun teollisuuden massatuotantoon koulutettiin ensimmäiset työnopastajat. Perehdyttämisen historia löytyy teollisuuden työntekijöiden perehdyttämisestä ja työnopastuksesta sekä käsityöammattien oppipoika-ajatuksesta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 36-38; Kupias & Peltola 2009, 9; Lepistö 2004, 56.)

Nykyisessä yhteiskunnassa työyhteisöt ja organisaatiot muuttuvat, niissä kehitetään toimintamalleja ja rakenteita vastaamaan paremmin sidosryhmien odotuksia ja toimintaympäristön muutoksia. Jatkuva muutos asettaa osaamisen kehittämislle haasteita, työ ei ole pelkästään työn tekemistä, vaan myös oman työn kehittämistä. Kilpailu osaajista on kiihtynyt ja työnhakija päättää siitä, mihin organisaatioon hän haluaa tulla. Työsuhteisiin ei suhtauduta enää elinikäisinä suhteina, vaan yksilöllisyyden huomioiminen sekä lojaalisuus itseä, asiakkaita tai omaa ammattikuntaa kohtaan on lisääntynyt. Hyvin johdettu ja henkilöstöstään huolta pitävä työpaikka mahdollistaa menestymisen vetämällä puoleensa parhaimmat osaajat. (Kangas & Hämäläinen 2007, 1, 20-21; Kjelin & Kuusisto 2003, 24-28; Suonsivu 2011, 9.)

Myös perehdyttämisen käsite on muuttunut ajan kuluessa. Nykyään perehdyttäminen nähdään useimmin yleisterminä, joka määritellään eri organisaatioissa eri tavalla. Perehdyttäminen koskettaa jokaista organisaatiota ja sen työntekijää, joka vaihtaa työpaikkaa, työtä tai yksikköä. Aikaisemmin perehdyttämisen on nähty kuuluvan vain työsuh-

teen alkuun, mutta sitä tarvitaan monenlaisissa tilanteissa niin uuden ihmisen tullessa organisaatioon töihin kuin organisaation sisällä työyksikön tai -tehtävän vaihtuessa. Myös väliaikaisesti organisaatiossa olevia, esimerkiksi sijaisia, perehdytetään työhönsä. Työpaikalla jo työssä olevia perehdytetään, kun uudet työmenetelmät tai työvälineet otetaan käyttöön tai organisaatiossa tapahtuu muutoksia. (Kjelin & Kuusisto 2003, 164-166; Kupias & Peltola 2009, 9, 17-18; Rainio 2010, 8, 10-11.)

Työturvallisuuslain 14 pykälässä työnantaja veloitetaan antamaan työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä. Työnantajan tulee huolehtia työntekijän riittävästä perehdytyksestä työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön. Työntekijää tulee opettaa ja ohjata turvallisiin työtapoihin työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta. Laissa mainitaan myös, että annettua opetusta ja ohjausta on tarvittaessa täydennettävä työntekijöille annettavalla täydennyskoulutuksella. (Työturvallisuuslaki 738/2002: 14 §.)

Työsopimuslaki velvoittaa työnantajaa edistämään työntekijöidensä suhdetta itseensä sekä työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava työntekijän suoriutumisen työstään myös toimintaa kehitettäessä tai muutettaessa sekä pyrittävä edistämään työntekijän kehittymistä ja etenemistä työurallaan. (Työsopimuslaki 55/2001: 2 luku, 1 §.) Työntekijä tulee perehdyttää myös organisaation pelastussuunnitelmaan. (Pelastuslaki 2011.) Erikseen ovat vielä Valtioneuvoston asetus nuorille työntekijöille erityisen haitallisista ja vaarallisista töistä (2006) ja laki nuorista työntekijöistä (1993).

Yleisesti perehdyttämisellä pyritään luomaan myönteistä asennoitumista työyhteisöä ja työtä kohtaan sekä sitouttamaan perehdytettävä työyhteisöön. Sillä tarkoitetaan kaikkia niitä toimintoja, joilla uusi työntekijä oppii tuntemaan organisaation, henkilöstökäytännöt, työyhteisön pelisäännöt, talon tavat, sen ihmiset sekä oman työnsä. Perehdytys on siis uuden työntekijän alkuvaiheen ohjausta ja opastusta, jonka tarkoituksena on paitsi tutustuttaa uusi työntekijä työyhteisöön, myös vähentää uuden työntekijän usein tuntemaa jännitystä ja opettaa hänelle uuden organisaatiokulttuurin piirteitä. (DeCenzo & Robbins 2010, 186–187; Kangas 2000, 4-6; Kangas & Hämäläinen 2007, 2-3.)

4.1.1 Perehdyttämisen tavoitteet ja hyödyt

Perehdyttämisen lähtökohtana on organisaation strategia ja erityisesti henkilöstöasioihin liittyvät yleiset periaatteet ja pelisäännöt eli henkilöstöpolitiikka. Perehdyttämisprosessin päätavoitteena on oppiminen. Asetetuissa oppimistavoitteissa on kaikille samoja tai samantapaisia asioita, mutta myös yksilölliset erot on huomioitu. Organisaation perehdyttämisprosessia tulisi kehittää systemaattisesti. Sen olisi hyvä olla ajan tasalla ja jatkuvasti ikään kuin valmiustilassa. Perehdyttämisestä ja sen käytännön organisoinnista on aina vastuussa lähin esimies, vaikka myös lähimmät työtoverit ja esimerkiksi henkilöstöhallinto usein osallistuvat siihen aktiivisesti. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6; Kjeilin & Kuusisto 2003, 186-192; Viitala 2005, 253, 356–357.)

Perehdyttämisprosessissa on hyvä nähdä uuteen työpaikkaan, tehtävään tai tiimiin siirtyminen sosiaalistumis- ja sopeutumisprosessina. Siinä uusi työntekijä siirtyy työyhteisön ulkopuolisesta tarkastelijasta sisäpuoliseksi toimijaksi. Perehdyttämisen tavoitteena on saada uusi työntekijä sisäistämään ja oppimaan työrooleihin liittyvät arvot ja normit. Henkilökohtainen perehdyttäjä helpottaa merkittävästi sosiaalista sisäänajoa ja myöhemmin tärkeää verkostoitumista. Työntekijä voi tuntea epävarmuutta uudessa työtilanteessa ja tätä pyritään poistamaan sopeutumalla uuteen tilanteeseen mahdollisimman pian. Prosessina sosialisatio etenee ennakkoinnin kautta kohtaamiseen ja lopulta sulautumiseen. Luottamuksen rakentuminen on työsuhteen alussa nopeampaa kuin myöhemmin, sen kasvu voi tarvita useita tilanteita ja vakuuttelua vahvistuakseen. Luottamuksen rakentamisesta vastuu on molemmilla osapuolilla. Usein esimies oppii helpommin luottamaan johdettaviinsa kuin nämä esimieheensä. Onnistunut sulautumisvaihe tuottaa työntekijälle tunteen osaamisen riittävydestä, hän kokee tulleen hyväksytyksi työyhteisöön. Tämä kokemus parantaa työntekijän tuottavuutta ja vahvistaa sitoutumista organisaatioon. (DeCenzo & Robbins 2010, 184-186; Kalliomaa & Kettunen 2010, 40-47; Ketola 2010, 131–132.)

Suunnitelmallisella perehdytysohjelmalla tähdätään mahdollisimman lyhyeen tuottamattoman työn aikaan. Tarkoituksen mukaisella perehdyttämisellä lyhennetään sitä aikaa, jossa uuden työntekijän työpanos muuttuu tuottavaksi. Tällä varmistetaan, että perehdyttämiseen käytetty työpanos vie organisaatiota taas lähemmäksi sen strategian ja arvojen mukaista visiota ja tavoitteita. Onnistuneella perehdyttämisellä työnantajalla on tilaisuus rakentaa vankka pohja työntekijän pitkäaikaiselle sitoutumiselle. Pitkällä täh-

tämellä voidaan ajatella, että hyvällä perehdyttämisellä turvataan yrityksen palvelunlaatua, myönteistä asennetta ja työturvallisuutta. (Valvisto 2005, 49-51; Viitala 2008, 356-360.)

Huolellisen ja tuloksellisen perehdyttämisprosessin toteuttaminen vaatii paljon resursseja. Hyvin toteutettu perehdyttäminen luo kuitenkin vahvan perustan työn tekemiselle. Perehdyttäminen säästää kustannuksia vähentämällä virheitä ja sekaannuksia, joiden selvittämiseen kuluu paljon aikaa ja syntyy hävikkiä. Uuden työntekijän huonosti hoidetun perehdyttämisen seurauksena osaamattomuus ja tietämättömyys voi luoda tilanteita, joissa asiakassuhde katkeaa. Voidaan siis sanoa, että onnistunut perehdyttäminen takaa organisaation sujuvan toiminnan ja hyvän yrityskuvan. (Kangas 2000, 6; Kangas & Hämäläinen 2007, 4-5; Valvisto 2005, 47-48.)

4.1.2 Perehdyttäminen käytännössä

Onnistunut rekrytointi muodostaa vahvan alun hyvälle perehdyttämisprosessille. Perehdyttäminen alkaa heti ensimmäisessä kontaktissa uuteen työntekijään. Työpaikkailmoittelu, rekrytointisivut verkossa, tiedusteluihin vastaamiset, haastattelut sekä koko uuden työntekijän valintaprosessi on osa yrityksen ulkoista viestintää ja siten samalla organisaatioon tutustuttamista. Jokainen rekrytointi viestii myös muulle organisaatiolle ja asiakkaille siitä, mitä organisaatiossa arvostetaan. Huolellisella rekrytoinnilla voidaan varmistaa, että hakijoiden arvot ja näkemykset sopivat yhteen organisaation arvojen ja organisaatiokulttuurin kanssa. (DeCenzo & Robbins 2010, 134–136; Kjelín & Kuusisto 2003, 73.)

Usein työntekijä rekrytoidaan tehtävään oman alansa asiantuntijana, ja varsinaiseen työhön saatetaan opastaa tällöin liiankin kevyesti. Rekrytoinnissa haastateltaessa työnhakijaa, on hyvä käydä läpi henkilön työskentelytapoja, voimavaroja, motivaatiota ja tapaa toimia muiden kanssa. On hyvä tiedostaa, että jokainen työntekijä saapuu uuteen tilanteeseen omien työhön liittyvien arvojen, asenteiden, kulttuurikokemusten ja odotustensa kanssa. Näitä tietoja hyödyntämällä voidaan laatia yksilöllinen perehdyttämissuunnitelma ja varmistaa uuden työntekijän taitojen, kykyjen, valmiuksien ja kehittymistarpeiden huomioiminen parhaalla mahdollisella tavalla. Ensi askeleet uudessa työyhteisössä vaikuttavat olennaisesti niin sitoutumiseen, viihtymiseen kuin toimintatapo-

jen omaksumiseenkin. (Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus & Sandberg 2007, 154; Kangas & Hämäläinen 2007, 6; Valvisto 2005, 47; Viitala 2005, 253, 356–357.)

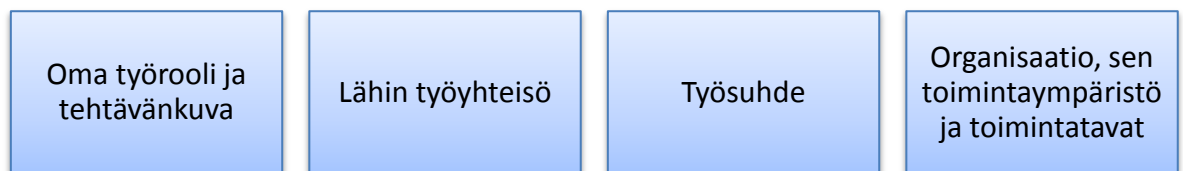
Työsopimuksen allekirjoittamisen jälkeen uudelle työntekijälle lähetetään tarkempi infopaketti organisaatiosta sekä työsuhteeseen liittyvistä asioista. Samalla toivotetaan hänet tervetulleeksi organisaatioon ja työyhteisöön. Lisäksi ennen työhön tulopäivää ollaan organisaatiosta uuteen työntekijään yhteydessä. Hänelle kerrotaan, mihin ja milloin häntä odotetaan saapuvaksi sekä samalla tiedotetaan henkilön nimi, joka on vastassa. Myös työyhteisön muille työntekijöille tiedotetaan uudesta työntekijästä niin, että jokainen tietää kuka tulee, mihin tehtävään ja milloin. Perehdyttämisestä päävastuun kantaa lähin esimies apunaan nimetyt ja koulutetut perehdyttäjät. Myös työtoverit ja muu henkilöstö osallistuvat perehdyttämiseen, sillä uuden työntekijän on tärkeää tutustua eri asioiden osajiin jo alussa. (Kangas & Hämäläinen 2007, 9-10; Viitala 2008, 252-253.)

Uudelle työntekijälle nimetään perehdyttäjä, joka on ottamassa hänet vastaan ja perehdyttää häntä työsuhteen alussa. Perehdyttäjä varaa etukäteen aikaa ja kokoaa valmiiksi perehdyttämisessä tarvittavan materiaalin ja työn tekemiseen tarvittavat välineet mm. avaimet, puhelimen, tietokoneohjelmien tunnukset, salasanat ja käyttöoikeudet. Perehdyttäjä suunnittelee ensimmäisten päivien ohjelman ja sopii siitä, kuka hoitaa tilanteen, jos itse ei ole paikalla tulokkaan saapuessa. Tärkeää on, ettei uutta työntekijää jätetä yksin ensimmäisenä päivänä. Ensimmäisinä työpäivinä kartoitetaan työntekijän osaamista ja vahvuuksia ja niiden pohjalta laaditaan henkilökohtainen perehdyttämissuunnitelma. (Kangas & Hämäläinen 2007, 9-10; Kupias & Peltola 2009, 102-106; Lainio 2008, 37-38; Valvisto 2005, 47-48.)

Asiantuntija- ja johtotehtävissäkin on tärkeää nimetä yksi henkilö perehdyttäjäksi. Tämän perehdyttäjän tehtävänä on saada mahdollisimman vähiin ne jokapäiväiset tilanteet, joissa uusi työntekijä tuntee itsensä avuttomaksi tai yksinkertaiseksi. Työntekijän ensimmäisiä päiviä ei saisi hukata. Tällöin esimies voi hyödyntää ainutlaatuisen tilanteen luoda luottamukselliset suhteet ja suunnata työntekijän työskentelyä kohti organisaation tavoitteita, koska silloin työntekijä on vastaanottavaisimmillaan. Tässä vaiheessa työntekijä alkaa sisäistää yrityksen arvoja ja visioita oman työnsä taustaksi. Perehdyttämisessä onkin panostettava siihen, että organisaation johto ja esimies viestittävät ja luovat tilanteita, joissa uuden työntekijän on mahdollista kysyä ja pohtia omaa osaamistaan ja

sen täydentämistä. Jos esimies luo poissaolevan ensivaikutelman, on yhteistyö tulevaisuudessakin vaikeampaa. Perehdyttämistilanne on aina myös organisaatiolle mahdollisuus uudistumiseen ja oppimiseen. (Honkaniemi ym. 2007, 158-161; Kalliomaa & Ketunen 2010, 40-46; Kjelin & Kuusisto 2003, 187-194; Viitala 2008, 356-360.)

Toimiva perehdyttäminen sisältää etukäteen valmistellun perehdyttämissuunnitelman. Suunnittelu on asioiden tavoitteellista ja tietoista pohtimista ennalta, jolla pyritään vaikuttamaan tulevaisuuteen. Suunnitelmallisuus tuo johdonmukaisuutta ja tehokkuutta toimintaan, myös kehittämiseen ja perehdyttämiseen. Seuraavassa kuviossa 3 esitellään neljä eri osa-aluetta, jotka olisi hyvä huomioida perehdyttämissuunnitelman runkoa laadittaessa organisaatiosta tai työtehtävästä riippumatta. Oman työroolin ja tehtävänkuvan perehdyttämisessä keskeisiä asioita ovat: tehtävän sisällöt, tavoitteet ja vastuut, työskentelymenetelmät, -tavat ja -periaatteet, omat asiakkaat ja yhteistyökumppanit. Lähi-työyhteisön asioihin perehdyttäminen sisältää työyhteisön jäsenet, kollegat, esimiehen ja heidän työtehtävänsä, asiakkaat, työyhteisön tavoitteet ja odotukset. (Honkaniemi ym. 2007, 158-161.)



Kuvio 3. Perehdytettävien asioiden osa-alueet. (Mukaillen Honkaniemi ym. 2007, 158.)

Perehdytettäessä työsuhdeasioihin katsotaan tarpeelliseksi käydä läpi työsopimukseen liittyviä koeaika, irtisanomisaika, palkka ja palkanmaksu asioita. Myös työajanseuranta, poissaolo-, sairausloma- ja lomakäytännöt ovat tärkeitä perehdyttää heti työsuhteen alussa, samoin työsuojelua ja turvallisuutta koskevat ohjeet. Organisaation visio, missio, arvot, eettiset periaatteet ja toimintatavat antavat uudelle työntekijälle kattavan kuvan uudesta organisaatiosta ja sen paikasta ympäröivässä yhteiskunnassa. Perehdyttämisessä on hyvä käydä läpi myös asiakkaat, yhteistyökumppanit, verkostot ja kilpailijat. (Honkaniemi ym. 2007, 158-161.)

Hyvän perehdyttämisen elementtejä ovat kokonaiskuvan antaminen, konkreettisuus ja oikea-aikaisuus. Laadukas perehdyttäminen sisältää ennalta valmisteltua materiaalia, jolla mahdollistetaan uudelle työntekijälle turvallinen lähestyminen uuteen tehtävään ja

luodaan onnistunut alku organisaation palveluksessa. Perehdyttävä laatii käsikirjan, josta löytyy kaikki tarpeellinen tieto strategioista ja työsuhteeseen liittyvistä asioista sekä perehdyttämisen aikataulu ja seurantalomake. Perehdyttämislle suunnitelmaa luodessa, on tärkeä pitää mielessä, mitä osaamista työ edellyttää. Tätä asiaa on hyvä miettiä kysymyksen, ”mikä auttaa työntekijää menestymään tehtävissään”, avulla. Lopulliseen suunnitelman sisältöön vaikuttaa tuleva toimenkuva, organisaation arvot, strategia, tavoitteet sekä uuden työntekijän aikaisempi kokemus ja osaaminen. Toimialasta ja tehtävästä riippuen perehdyttäminen voi kattaa laajasti myös toimialaan, organisaation liiketoimintaan ja asiakkaiden toimintaan perehtymisen. (Honkaniemi ym. 2007, 154-157; Ketola 2010, 116-119; Kjelin & Kuusisto 2003, 198-199; Viitala 2005, 253, 356–357.)

Ensimmäisten kuukausien aikana viisas esimies varaa aikaa käydäkseen kahdenkeskisiä keskusteluja uuden työntekijän kanssa. Näissä keskusteluissa esimies kuulostelee uuden työntekijän suoriutumista. Esimiehellä on näin mahdollisuus vaikuttaa ja tukea uuden työntekijän motivaatiota ja sitoutumista työyhteisöön sekä tuoda esille omat odotuksensa. Keskusteluissa on tärkeää käydä läpi perustehtävää, yleisiä toimintatapoja sekä työn keskeisiä tavoitteita, jotta uusi työntekijä voi suunnata omaa toimintaansa niiden mukaisesti. Koeajan loppupäässä on hyvä käydä perehdyttämisen palautekeskustelu, jonka pohjalta voidaan organisaatiossa tai toimipaikassa tarttua korjausta vaativiin asioihin ja hioa prosesseja. Arviointi voidaan toteuttaa haastattelemalla tai lomakekyselyllä. Perehdyttämisen onnistumista arvioidessa tulee muistaa, että siinä mitataan koko uuden työn aloittamisvaiheen onnistumista, ei pelkästään perehdyttämiseksi nimettyjä tilanteita ja tilaisuuksia. (Honkaniemi ym. 2007, 162- 163; Kjelin & Kuusisto 2003, 245-246; Valvisto 2005, 53-54.)

4.2 Esimiestyö

Kukaan ei ole syntyjään johtaja, mutta tietyt ominaisuudet ovat eduksi johtajan tehtävässä toimivalle. Hyväksi johtajaksi kasvaminen vie aikaa ja vaatii halua oppia ja kehittyä. Ammattitaitoisen esimiehen ominaisuuksiin kuuluu taito johtaa ihmisiä. Työyhteisössä esimiesasemaan liittyy aina valtaa, vastuuta ja alaisia. Esimiehen valta voidaan jakaa käskyvaltaan, lakeihin ja sopimuksiin perustuvaan valtaan. Vallan avulla esimies muodostaa tuloksen kannalta parhaan mahdollisen yksikön. Esimiestyön onnistumisen lähtökohtana on omalle työlle asetettujen vaatimusten ja perustehtävän ymmärtäminen,

organisaation johtamisjärjestelmän hyödyntäminen sekä vallan käyttäminen työyhteisön parhaaksi. Esimiestyö vaatii taitoa huomioida koko henkilöstö; alaiset, oma esimies sekä kollegat. Esimiehen tulee tuoda heidän taidoilleen ja tiedoilleen tilaa organisaatiossa sekä ohjata heidän työpanoksensa yrityksen tavoitteiden suuntaisesti. (Järvinen 2008, 13, 139- 145; Laaksonen ym. 2005, 72- 75; Åberg 2006, 64.)

Johdon ja esimiesten tehtävänä on kirkastaa organisaation perustehtävä ja tavoitteet itselle ja henkilöstölle. Arjen esimiestyötä helpottavat ja tukevat selkeät tavoitteet, joiden avulla voidaan toimintaa johtaa oikeaan suuntaan. Esimiehen on rohkaistava henkilöstöään jatkuvaan dialogiin ja huolehdittava siitä, että yksikössä on käytössä säännölliset palaveri- ja kehityskeskustelukäytännöt. Työntekijöitä tulee kannustaa reflektoimaan omia työtapojaan ja tapaa suoriutua omista työtehtävistä. Työntekijä tuo työyhteisöön mukanaan omat odotuksensa, kokemuksensa ja näkemyksensä, jotka vaikuttavat työyhteisön ihmissuhteisiin ja ilmapiiriin. Työyhteisössä pitää olla yhteinen näkemys siitä, miten oman yksikön pelisäännöt liitetään osaksi organisaation arvoja. Työyhteisön viestintä tapojen toimivuutta pitää arvioida säännöllisesti ja tarvittaessa niitä on myös kehitettävä. (Järvinen 2006, 124 – 132; Laaksonen, Niskanen & Ollila 2012, 237-238; Nikkilä & Paasivaara 2008, 24.-25; Sydänmaalakka 2006, 183 – 184.)

Esimiehen tehtävänä on huolehtia työyhteisön toiminnasta ja tukea sen kaikkia jäseniä tasapuolisesti. Hänellä tulee olla tiettyjä johtamisarvoja, kuten hyvät vuorovaikutustaidot, yksilön kunnioittaminen ja oikeudenmukaisuus. Esimies on sitoutunut tulokselliseen ja vastuulliseen toimintaan, asettaa henkilöstönsä kanssa tavoitteet ja huolehtii, että kokonaisuus toimii, kukin tietää oman pelipaikkansa. Esimies toimii kuin joukkueen valmentaja, joka huolehtii joukkueensa toiminnan edellytyksistä. Hänellä tulee olla riittävästi asiantuntemusta, sekä taitoa motivoida, innostaa ja kannustaa joukkuetta omalla esimerkillään. Esimiehen tulee olla lähellä alaisiaan, mutta toisaalta riittävän kaukana, jotta hän pystyy hahmottamaan johtamansa kokonaisuuden. Esimies toimii palvelutehtävässä ja tarvitsee menestyäkseen omassa työssään päättäväisyyttä, sosiaalisuutta, luottavuutta ja nöyryyttä. Esimiesasema ja muilta saatu luottamus pitää ansaita ja se saattaa viedä joskus pitkänkin aikaa. (Jabe 2006, 15-17; Järvinen 2004, 54, 67-68, 71; Paasivaara 2010, 55 – 56; Sydänmaalakka 2006, 183 – 184.)

Sosiaali- ja terveystalouden esimiehiltä odotetaan yhä enemmän kykyä itsenäiseen työskentelyyn. Arjenjohtajuudessa korostuu esimiehen itsensä kehittäminen. Pitää tunnistaa omat rajat sekä pystyä analysoimaan omaa esimiestoimintaa ja parantamaan sitä. Taito

johtaa itseään lisää työn hallinnan tunnetta, pitää työpäivät kohtuullisina sekä vähentää stressiä ja työuupumuksen vaaraa. Omien heikkouksien ja vahvuuksien tunteminen auttaa esimiehiä kehittämään ammatti- ja johtamistaitoja. Teoreettista osaamista ja tiedon hallintaa tarvitaan esimerkiksi päätöksenteossa, priorisoinnissa ja arvioinnissa. Esimiehen tulee kehittää myös teoreettista osaamistaan sekä vahvistaa tietoteknologian hallintaa osallistamalla koulutuksiin. (Nikkilä & Paasivaara 2008, 63-65.)

Esimiestyön haaste on moninaisuuden ja ristiriitaisuuden kanssa eläminen, epävarmuuden ja epätietoisuuden hyväksyminen osaksi arkea. Esimiehen täytyy jakaa tietoa ja tietämättömyyttä, ottaa riskejä ja luottaa, hyväksyä, että asioita ja ihmisiä voi kontrolloida ja hallita vain rajallisesti. Roolin vuoksi työyhteisön jäsenillä on tietynlaiset odotukset esimiehen suhteen. On erittäin tärkeää koko työyhteisön kannalta, pitää huolta esimiehen hyvinvoinnista ja jaksamisesta. Väsynyt esimies ei jaksane paneutua riittävästi työyhteisön asioihin. Työnteon puutteellinen hoito tuottaa muille työyhteisön jäsenille ongelmia ilmeten epäselvyyksinä ja murentaen henkilöstön työtarmoa ja -moraalia. Esimiehen työssä jaksaminen on varsinaisen liiketoiminnan kannalta merkittävä kysymys, johon johdon on tärkeä kiinnittää huomiota huolehtimalla esimiehelle hänen tarvitsemansa tuki tehtävässään onnistuakseen. (Järvinen 2008, 145-150; Ropo, Eriksson, Sauer, Lehtimäki, Keso, Pietiläinen & Koivunen 2005, 51.)

4.2.1 Esimies strategian toteuttajana

Strateginen johtamissuunnitelma muodostuu pelisäännöistä, tavoitteista ja toimenpiteistä, joilla yritys pyrkii toimimaan määrittämänsä vision mukaisesti. Suunnitelmaan sisältyvät yrityksen näkökulmasta kriittiset ja ideaaliset johtamiseen liittyvät tekijät sekä operatiivisen johtamisen sisällöt. Parhaiten organisaatio pääsee asettamiinsa tavoitteisiin kun esimiehet rakentavat liiketoimintaa yhdessä alaitensa kanssa. Tämän jälkeen he valvovat, seuraavat, kysyvät, vastaavat, korjaavat ja motivoivat toimintaa kohti yhdessä asetettuja tavoitteita. Kun kaikki antavat oman, yhdessä sovitun panoksensa strategian mukaisesti, niin suunnitelma alkaa toteutua ja lähestyy askel kerrallaan päämäärää. Hyvässä ja luottamusta herättävässä johtajuudessa on keskeistä esimiehen esimerkillisyys, vastavuoroisuus ja luotettavuus. Jos nämä esimiestyön keskeiset elementit puuttuvat, on vaarana, että syntyy toimintamalli, jossa epäselvät pelisäännöt ja toimintatavat estävät halutun strategian toteutumisen. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 134-135.)

Esimiestyö edellyttää ilmiöiden ymmärtämisen taitoa. Esimiehen tehtävä on nähdä organisaation kyvyt ja valmius toteuttaa strategiaa sekä luoda uusia mahdollisuuksia oppimiseen ja koulutukseen. Hän näyttää organisaation suunnan, määrittää arvot ja toimintakulttuurin sekä eettiset periaatteet, joita avataan yhdessä henkilöstön kanssa. Esimies toimii käyttäytymisen ja suorituskyvyn esimerkkinä ja hänen tulee näkyä arjessa. Kun esimies tietää mitä organisaatiossa tapahtuu, hän voi toimia avoimesti, rehellisesti ja johdonmukaisesti omia alaisiaan kohtaan. Vuoropuhelu ja keskustelu toimintaperiaatteista, yhteisesti sovitusta pelisäännöistä sekä ilmapiiristä luo työyhteisökulttuuria. Työyhteisöissä tapahtuvat toimintaympäristön muutokset kuuluvat nykyisin työelämän arkeen. Näiden voimakkaiden muutosten keskellä operatiivisen strategian toteuttamisen voi varmistaa vain jokainen yhteisön jäsen ymmärtämällä tiedon siirtämisen merkityksen. Jokainen jäsen on vastuussa ja valmennettu havainnoimaan toimintaympäristössään tapahtuvia muutoksia ja reagoimaan niihin. Työkykyä ylläpitävä toiminta on oleellinen osa esimiestyötä. (Järvinen 2004, 199 – 200; Kaski & Kiander 2007, 51; Rantala 2010, 277-284.)

Strategiatyö lähtee liikkeelle arvokeskustelusta, jota käydään esimiehen johdolla yhdessä työntekijöiden ja asiakkaiden kanssa. Arvokeskustelua on hyvä käydä erityisesti muutosten yhteydessä. Strategia on ihmisiä varten ja sen tulee elää päivittäisessä perustyössä. Lähiesimiehen asennoituminen ja strategian tavoitteiden ymmärtäminen ovat avainasemassa siinä, miten strategia otetaan osaksi perustyötä. Hoivapalveluissa strategian päämäärä on asiakkaan hyvä hoito ja palvelu. (Laaksonen ym. 2012. 90-95.)

4.2.2 Asiakkaat ja henkilöstö esimiestyön kohteena

Menestyvässä organisaatiossa palvelu, laatu ja luotettavuus ovat strategioita, joilla tähdätään asiakasuskollisuuteen. Yritys pyrkii olemaan lähellä asiakkaita, jotka voidaan ottaa tavalla tai toisella mukaan tuotekehittelyyn. Yhteistyö asiakkaan ja palvelun tuottajan välillä mahdollistaa sen, että asiakas saa haluamansa tuotteen tai palvelun. Kehityksen painopiste on siirtynyt tuotteista asiakkaisiin. Myös yrityksen ulkoinen toiminta on korostunut ja kommunikaatiokanavat kuluttajiin muuttuneet. Jos kyse on konsernista, jolla on monta yksikköä, voi yritys vakuuttaa asiakkaalle saman laatuisen palvelun ja tuotteen konsernin kaikissa yksiköissä. Tällä yritys antaa arvolupauksen ja luo tyyty-

väisiä ja lojaaleja asiakassuhteita, jotka ovat yritykselle arvokas voimavara tulevaisuudessaakin. Kun konsernin kaikista yksiköistä saa samantasoisen palvelun on asiakkaan helppo käyttää jatkossakin saman konsernin palveluja. (Hellman 2003, 36; Kaplan & Norton 2007, 20, 86; Peters & Waterman Jr. 2007, 195-196.)

Vaikuttava asiakastyö pohjautuu palveluiden räätälöimiseen asiakkaiden tarpeet huomioiden ja palvelutarpeen muutokset ennakoiden. Erilaisten toimintaympäristöjen tuntemus ja asiakkuuksien analysointi luo perustan tarkoituksenmukaisille palveluprosesseille. Sosiaali- ja terveydenhuollon esimiehiltä edellytetään selkeää ja syvällistä käsitystä asiakastarpeista, yhteisön perustehtävästä, työskentelyn tavoitteista sekä eettisistä perusteista. Jokaisen asiakkaan mukana tulee hänen avuntarpeensa lisäksi myös menneisyytensä, odotuksensa, arvonsa ja asenteensa, vaatimuksensa ja toiveensa. Esimies vastaa viime kädessä yhteisönsä työn laadusta, käytännöistä, menetelmistä ja toimintamalleista, joiden tulisi tukea strategisia tavoitteita ja eettisesti korkeatasoista toimintaa. Esimiestehtäviin liittyy kiinteästi myös oman toimintayksikön toiminnan ja talouden suunnittelu, seuranta ja toteutus. (Laaksonen ym. 2012, 256; Nikkilä & Paasivaara 2008, 24-25.)

Asiakaslähtöinen toimintatapa huomioi kaikessa toiminnassa asiakkaan tarpeet, toiveet, odotukset ja mielipiteet. Asiakas on subjekti, jota palvellaan korostaen hänen etua, joustavia toimintamalleja ja luovuutta. Asiakas on paras oman elämänsä asiantuntija. Hänelle tulee antaa valtaa vaikuttaa oman hyvinvointinsa ja terveytensä edistämiseen sekä antaa vastuu omista ratkaisuksistaan. Asiakasta tuetaan päätöksenteossa ja vastuun ottamisessa. Tiivis yhteistyö asiakkaan läheisten kanssa usein edistää asiakkaan hyvinvointia ja kuntoutumista. Läheiset tulee nähdä voimavarana eikä tarkkailijoina ja arvostelijoina. Asiakastyössä palautteen kerääminen, siihen vastaaminen sekä työn kehittäminen palautteen perusteella on laatutyön perusta. (Laaksonen ym. 2012, 24-26, 30.)

Henkilöstöjohtaminen on yksi vaativimmista ja haastavimmista esimiestehtävistä. Työssä tarvitaan tietoa, taitoa ja kykyä havainnoida työyhteisön vuorovaikutustasoja sekä kulttuuria ja ilmapiiriä. Henkilöstöjohtamisen perimmäinen tavoite on selkeä, jokaisen organisaation pitäisi kyetä tarjoamaan työntekijöilleen haastavia ja monipuolisia työtehtäviä sekä mahdollisuuden edetä työtehtävissä. Yleisesti nähdään, että henkilöstön työhyvinvointi perustuu neljän keskeisen osa-alueen harmoniaan: työhön, motivaatioon, ammattitaitoon ja osaamiseen sekä terveyteen ja toimintakykyyn. Henkilöstötoimintojen

ja hyvinvoinnin välillä on havaittu positiivista riippuvuutta, ne eivät pelkästään paranna työn tuloksellisuutta vaan niillä on positiivinen vaikutus myös työtyytyväisyyteen ja hyvinvointiin. Henkilöstön motivaatiota ja sitoutumista voi vahvistaa kehittämällä osaamista ja ammattitaitoa suunnitelmallisesti, jotta he pystyvät riittävän hyviin työsuorituksiin nyt ja tulevaisuudessa. Avainsanoina tässä yhteydessä ovat esimerkiksi työn haasteellisuus, sisältö sekä kehitymis- ja osallistumismahdollisuudet. Osaamisen kehittämisen lisäksi, henkilöstön hyvinvointia voidaan tukea työnohjauksella sekä kehityskeskusteluilla. Käytännössä kaikki organisaatiot eivät kuitenkaan toimi näin. Tärkeimpiä syitä tähän on, ettei johto miellä näitä osaamisen ja ammattitaidon tukemisen tavoitteita riittävän selkeästi. Henkilöstö nähdään kustannustekijänä tai organisaatiosta puuttuu oikeanlaista henkilöstöosaamista. (Kauhanen 2006, 16; Laaksonen ym. 2012, 140, 162-170, 181-182; Vanhala & Kotila 2006, 77.)

Esimiehen tulee huomioida asioiden johtamisen ohella myös ihmisten johtaminen ja organisaation päivittäisten perustoimintojen sujuvuus. Ydintoiminnan tukena oleva henkilöstötoiminta pohjautuu riittävään, osaavaan ja motivoituneeseen henkilökuntaan. Esimiehen tehtävänä on henkilöstösuunnittelun ja rekrytoinnin toteutus. Virkaehtosopimus ohjaa esimiestä työsopimuskäytännöissä sekä päätöksenteossa. Sieltä löytyy ohjeita vuosilomien suunnitteluun, virkavapauksien myöntämiseen, työvuorojen laatimiseen ja palkan maksamiseen sekä irtisanoutumisiin. Jokaisen esimiehen ja työntekijän velvollisuus on noudattaa virkaehtosopimuksen määräyksiä. Työnantajan ja esimiehen vastuu korostuu myös pohdittaessa työsuojelua ja työolojen merkitystä henkiselle hyvinvoinnille. Esimerkkeinä tekijöistä, joilla on selkeä yhteys ihmisen fyysiseen ja psyykkiseen hyvinvointiin ovat lämpötila, valaistus ja melu. Myös työtilojen käytettävyys ja ajanmukaisuus sekä tarvittavien työvälineiden toimivuus edistävät henkilöstön hyvinvointia. Esimiehen vastuulla on uuden henkilöstön perehdyttäminen työpaikan oloihin, työn oikeaan suorittamiseen sekä työhön liittyviin terveysvaaroihin. (Laaksonen ym. 2012, 181-183, 190, 237-238.)

4.3 Aikaisemmat tutkimukset

Perehdyttämisestä on tehty muutamia väitöskirjoja, suuri määrä opinnäytetöitä ja useita Pro gradu-tutkielmia. Kyseisissä tutkimuksissa on käsitelty henkilöstön perehdyttämistä, sen tärkeyttä ja käytäntöjä. Perehdyttämiseen keskittyvissä ammattikorkeakoulujen opinnäytetöissä on laadittu perehdyttämispaita erilaisiin työyhteisöihin. Pro gradu-tutkielmat ja ylempään ammattikorkeakoulun opinnäytetyöt ovat taas keskittyneet enemmän asiantuntija organisaatioiden perehdyttämiskäytäntöjen tutkimiseen ja kehittämiseen. Useimmat perehdyttämistä tutkivista töistä on suunnattu tietylle organisaatiolle, joka asettaa tutkimukselle rajat ja viitekehyksen sekä vaikuttaa tutkimuksen toteuttamiseen ja sen tuloksiin.

Kaikissa opinnäytetyössäni käytetyissä aikaisemmissä tutkimuksissa korostettiin ensimmäisten päivien merkitystä uuden työntekijän perehdyttämisessä. Ensimmäisten kontaktien ja työpäivien aikana muodostetaan kuva yrityksestä ja sen toimintakulttuureista. Uusi työntekijä on tällöin utelias, kiinnostunut ja vastaanottavainen, sekä suhtautuu pääsääntöisesti myönteisesti saamaansa tietoon. Onnistuneen perehdyttämisen kannalta ensimmäiset päivät uudessa organisaatiossa ovat merkityksellisiä.

Tossavainen (2006) on Pro gradussaan tarkastellut, miten asiantuntijaorganisaatio perehdyttää uudet työntekijät ja miten perehdyttämistä voitaisiin kehittää. Tutkimuksen perusteella perehdyttämisen suurimpia haasteita asiantuntijaorganisaatiossa ovat kiire ja perehdytyksen epätasalaatusuus, johon osasyllisenä nähtiin ajanpuute. Myös Joutunpää (2012) ja Lahti (2007) toteavat tutkimuksissaan, että usein perehdytykseen käytetty aika on riittämätön. Tamminen (2012) neuvoo varaamaan riittävästi aikaa ja antamaan perehdytystä pieninä annoksina pidemmällä aikavälillä. Hän nostaa esille tarkistuslistan merkityksen perehdyttämisen suunnitelmallisessa toteutuksessa. (Joutunpää 2012; Lahti 2007; Tamminen 2012; Tossavainen 2006.)

Ketola (2010) toteaa väitöskirjassaan, että asiantuntijatehtäviin palkattujen henkilöiden perehdyttämisessä ”katso verkosta” tai ”se on intranetissä” -tyyppiset kommentit ovat usein kuultuja. Väitöskirjassa tutkimuksen tarkastelukulmana on työnantajien näkemys toimivasta perehdyttämisestä, jota arvioitiin yritysten tai henkilöstön toiminnan tehokkuuden kautta. Onnistuneessa perehdyttämisessä korostuvat ammatilliseen kasvuun liittyen osaamisen ja henkilökohtaisen identiteetin sekä sisäisen yrittäjyyden näkökulmat. Aineistonsa analyysin pohjalta Lainio (2008) toteaa, että perehdyttäminen on ko-

konaisvaltainen kasvatusprosessi, jossa yhdistyvät teoria ja käytäntö. Geir (2011) näkemys on, ettei perehdyttämistä nähdä enää irrallisena toimintona, vaan jatkuvana prosessina, joka nivoutuu kiinteästi muihin osaamisen johtamisen osa-alueisiin. Prosessia muokkaa uusi tieto, jota saadaan strategisista osaamistarpeista, osaamisarvioinneista, tehtävä- ja roolikuvauksista ja henkilökohtaisista kehityskeskusteluista. Haasteena tulevaisuudessa Jouttunpää (2012) näkee eri-ikäisten ja arvomaailmaltaan erilaisten työntekijöiden yhdessä toimiminen ja siihen perehdyttämisen. (Geir 2011; Jouttunpää 2012; Ketola 2010; Lainio 2008.)

Jalaston (2008) kuvaa perehdyttämisen kokonaisuutta ja sen merkitystä uuden tulokkaan työuran alussa sekä tarkastelee perehdyttämisen toimivuutta kohdeorganisaatiossa. Tutkimuksen tuloksina hän toteaa, että hyvin suunniteltu ja selkeä alkuvaiheen perehdytys sekä systemaattinen toteutuksen seuranta luovat hyvän pohjan sille, että tulokas pystyy mahdollisimman nopeasti työskentelemään tehokkaasti organisaation päämääriä kohden ilman muiden jatkuvaa apua. Ruusuvirta (2012) sekä Lainio (2008) arvioivat selkeän ja suunnitelmallisen perehdyttämisen lisäävän henkilökunnan tyytyväisyyttä ja työn arvostusta. Lisäksi Ruusuvirta (2012) näkee hiljaisen tiedon siirtämisen - mentoroinnin, tärkeänä osana perehdytystä. Hyvä ja ajantasainen perehdytys lisää työnlaatua ja henkilökunnan työhyvinvointia. Myös Karppinen (2011) on tutkinut hiljaisen tiedon siirtämistä ja ehdottaa toimintamalliksi kahdenkeskisiä tapaamisia, joissa kokenut hoitaja käy läpi vastuualueensa tehtäviä tulokkaan kanssa. (Jalasto 2008; Karppinen 2011; Lainio 2008; Ruusuvirta 2012.)

Perehdyttäjän rooli nousee Tammisen (2012) tutkimuksessa esille. Perehdyttäjän tulee olla motivoitunut ja koulutuksen asiaan saanut henkilö. Tammisen mukaan olisi toivottavaa, että sama henkilö toimii perehdyttäjänä koko prosessin ajan. Sama ajatus nimetyn perehdyttäjän tärkeydestä korostuu Lahden (2007) tutkimuksessa. Perehdyttäjä tulisi valita huolella ja hänen tulisi olla koko prosessin ajan sama henkilö. (Lahti 2007; Tamminen 2012.)

Lahden (2007) tutkimuksen tuloksista voidaan todeta, että perehdytyksen sisältö ei aina vastaa tarkoitustaan. Lähtötilanteen arviointi, jossa huomioidaan tulokkaan aikaisempi työkokemus vastaavasta tehtävästä, on tehty puutteellisesti ja näin ollen perehdytyksen suunnittelua ja toteuttamista ei ole muokattu uuden työntekijän tarpeiden mukaiseksi. Myös Tossavainen (2006) korostaa sitä, että perehdytyksen tarpeellisuus ja laajuus ovat riippuvaisia lähinnä uuden työntekijän aiemmasta työkokemuksesta ja osaamisesta. Hän

kuitenkin muistuttaa organisaation yleisen perehdytyksen tärkeydestä kaikille uusille työntekijöille. Perehdytys on tarpeellinen, koska organisaatioiden rutiinit ja toimintamallit vaihtelevat. Myös oman yksikön yleisten asioiden ja käytäntöjen läpikäyminen on tarpeellista aina, kun kyseessä on uusi työntekijä. (Lahti 2007; Tossavainen 2006.)

5 TUTKIMUKSEN MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT

Tutkimusmenetelmäksi opinnäytetyöhöni valitsin laadullisen tutkimuksen, jonka aineiston keräsin lomakekyselyn avulla. Lomakekyselyn lähetin sähköisessä muodossa Länsi-Suomen Validia-palveluiden palvelupäälliköille ja palveluvastaaville. Saadut vastaukset analysoin sisällönanalyysia soveltaen.

5.1 Laadullinen tutkimus

Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on kuvata mahdollisimman kokonaisvaltaisesti todellista elämää. Se pyrkii ilmiöiden tulkintaan ja toimijoiden ymmärtämiseen kuvaamalla ihmisten toimintaa todellisissa tilanteissa. Tutkimusta varten tarvitaan viitekehys, jonka läpi ilmiötä eli saatuja havaintoja tarkastellaan. Laadullisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä löytää tai paljastaa tosiasioita ei vain todentaa jo olemassa olevia totuuksia. Se, miten jokin asia tai ilmiö liittyy ympäristöönsä, on olennaisen tärkeä myöhemmille tulkinnoille. Sen avulla analyysi voidaan kytkeä laajempiin kulttuurisiin ja sosiaalisiin yhteyksiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 160-166; Pitkäranta 2010, 21-22.)

Opinnäytetyöni tutkimusmenetelmäksi valitsin laadullisen tutkimuksen, koska sekä työni että laadullisen tutkimuksen tavoitteena on kuvata asioita, joita ihminen pitää itselleen merkityksellisenä ja tärkeänä. Henkilöt, joilta tietoa kerättiin tietävät tutkittavasta asiasta mahdollisimman paljon tai heillä on oma kokemus asiasta. Tutkimukseen tulee aina myös tutkijan näkökulma, koska objektiivisuutta perinteisessä mielessä on mahdotonta saavuttaa. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston hankinnassa metodina voidaan käyttää mm. teemahaastattelua, ryhmähaastattelua, lomakekyselyä ja erilaisten dokumenttien diskursiivisia analysointeja. Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyn tutkimuksen tavoitteena ei ole totuuden löytäminen tutkittavasta asiasta, vaan avata tutkimuksen aikana muodostuneita tulkintoja ja havaintoja tutkittavasta asiasta. (Hirsjärvi ym. 2009, 160-166; Tuomi & Sarajärvi 2009, 84-85; Vilka 2007, 97-100.)

5.2 Laadullisen tutkimusaineiston kerääminen lomakekyselynä

Kyselytutkimus on yksi tapa kerätä tutkimusaineistoa. Kyselyä käytetään yleisesti silloin, kun halutaan kerätä materiaalia kohderyhmälähtöisesti kehitettävän toiminnan tueksi. Yleisimpiä kyselymuotoja ovat avoimet kysymykset, monivalintakysymykset ja asteikkoihin perustuvat kysymykset. Avoimissa kysymyksissä esitetään kysymys ja jätetään tilaa vastausta varten. Monivalintakysymyksissä on valmiiksi laaditut vastausvaihtoehdot, joista vastaaja valitsee oman vastausvaihtoehkonsa. Kyselytutkimuksen etu on sen vaivattomuus. Riskitekijänä ja haittana on vastaamattomuus. (Hirsjärvi ym. 2009, 193-204; Vilka & Airaksinen 2003, 56-58.)

Tässä opinnäytetyössäni aineiston keruu tapahtui kyselytutkimuksena, joka toteutettiin internetin välityksellä Webropol-kyselysovellusta käyttäen. Lomakekysely (Liite 3.) rakentui taustatietoja lukuun ottamatta avoimista kysymyksistä. Kyselylomakkeen kysymykset laadittiin BSC:n näkökulmien mukaisesti. Kysymykset koskivat perehdyttämistä asiakas-, henkilöstö- ja talousasioihin. Kyselyn tarkoituksena oli saada tietoa, mitä asioita palveluvastaavan perehdytyksen tulisi sisältää ja kuinka perehdytys olisi hyvä jatkossa toteuttaa.

Lomakekyselyä käytettäessä ovat kysymykset hyvä testata pienellä ryhmällä vastaajia, jotka tuntevat kohderyhmän ja viitekultuurin. Tässä opinnäytetyössäni käytetyn lomakekyselyn testasivat kaksi organisaation ja palveluvastaavan toimenkuvan hyvin tuntevaa henkilöä. Palautteiden perusteella muotoilin kysymyksiä uudelleen ja tarkensin niiden määrää. Esitettävän lomakekyselyn lähetin sähköpostitse Länsi-Suomen Validia-palveluiden palvelupäälliköille (N=7) ja palveluvastaaville (N=23). Lomakekyselyn ja saatekirjeen (Liite 2.) lähetin sähköisessä muodossa seitsemälle palvelupäällikölle, jotka välittivät saatekirjeen, kyselyn ja sen vastaamiseen tarvittavat tunnukset oman alueensa palveluvastaaville. Palvelupäälliköt ilmoittivat sähköpostitse minulle, kuinka monelle palveluvastaavalle olivat kyselyn välittäneet.

Opinnäytetyöni empiirisen tutkimuksen toteutin huhti-toukokuun vaihteessa 2013, kun Validia-palveluiden Länsi-Suomen aluejohtaja oli hyväksynyt tutkimussuunnitelmani. Tehdessäni opinnäytetyönsuunnitelmaa ja empiiristä tutkimusta oli työ nimeltään ”Lähiesimiehen onnistunut perehdytys Validia-palveluissa”. Tämän vuoksi kyselyn saatekirjeessä työn nimi on eri kuin valmiissa opinnäytetyössäni.

Kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista ja se toteutettiin nimettömänä. Vastausaikaa oli kaksi viikkoa. Määräpäivään mennessä kyselyyn oli vastannut kahdeksan henkilöä kolmestakymmenestä. Vähäisten vastausten ja alhaisen vastausprosentin vuoksi välitin samoille henkilöille uusinta kyselyn. Koska kyselytutkimus toteutettiin Webropol-kyselysovelluksella, tiedossani ei ollut ketkä kyselyn saaneista olivat siihen jo vastanneet. Tästä syystä toimitin lomakekysely uudelleen samoille seitsemälle palvelupäällikölle, jotka jälleen välittivät saatekirjeen, kyselyn ja sen vastaamiseen tarvittavat tunnukset oman alueensa palveluvastaaville. Vastausaikaa annoin kymmenen päivää. Uuteen määräaikaan mennessä kyselyyn oli vastannut kolme henkilöä lisää. Kyselyn saaneista kolmestakymmenestä henkilöstä, siihen vastasi yksitoista. Kyselyn vastausprosentti 37%. Webropol-kyselysovelluksella tehty kysely antaa yhteenvedon vastauksista, jonka sain sähköpostin liitetiedostona.

5.3 Lomakekyselyn kohderyhmä ja vastaajat

Lomakekyselyn kohderyhmän valitsin yhdessä Validia-palveluiden Länsi-Suomen aluejohtajan kanssa. Ryhmä rajattiin hänen johtamansa alueen asumispalveluiden palveluvastaaviin ja palvelupäälliköihin. Palvelupäälliköt toimivat palveluvastaavien lähiesimiehinä ja kantavat näin kokonaisvastuun heidän perehdyttämisestään. Palveluvastaavat osallistuvat kollegoidensa perehdyttämiseen yhdessä palvelupäälliköiden kanssa. Molempien näkemys perehdyttämisen kehittämisen kannalta oli ensi arvoisen tärkeää.

Taustatietoina kysyin ainoastaan esimiestyökokemusta yhteensä vuosina ja kuukausina sekä esimiestyökokemuksen pituutta Validia-palveluiden palveluksessa vuosina ja kuukausina. Seuraavasta taulukosta 1. voi nähdä, että yhtä vastaajaa lukuun ottamatta kaikilla vastaajilla on esimiestyökokemusta jo useampi vuosi. Seitsemän vastaajaa on toiminut esimiestyössä ennen siirtymistään Validia-palveluille esimiestehtäviin. Kolme vastaajaa on työskennellyt kyseisessä organisaatiossa alle vuoden.

Taulukko 1. Vastaajien esimiestyökokemus

	Esimiestyökokemus yhteensä	Esimiestyökokemus Validia-palveluilla
Yli 10 vuotta	3	1
5 - 10 vuotta	3	4
1 – 5 vuotta	4	3
0 – 1 vuotta	1	3

Webropol-kyselysovelluksella toteutetussa kyselyssä yhdyshenkilö toimittaa vastauksista saadun yhteenvedon kyselyn teettäjälle. Näin huolehditaan siitä, että vastaajat säilyvät anonyymeina. Tämän vuoksi en pystynyt vastauksista erittelemään, oliko vastaaja palvelupäällikkö vai palveluvastaava. Yhteenvedossa näkyi vastaukset ja vastaajien lukumäärä, mutta ei vastaajien henkilöllisyyttä. Vastauksista saatu luettelomainen yhteenvedo on myös syynä siihen, ettei vastaajia voida numeroida esimerkiksi vastaaja 1, vastaaja 2, vaan jokainen vastaus täytyy numeroida erikseen. Vastaukset ovat numeroitu seuraavasti: V101 on ensimmäisen kysymyksen ensimmäinen vastaaja. V1409 on kysymyksen neljätoista yhdeksäs vastaaja. Samaa tapaa on käytetty kaikkien vastausten numeroinnissa.

5.4 Tutkimusaineiston analyysi sisällönanalyysii soveltaen

Laadullisen tutkimuksen vaiheita ovat aineiston kerääminen ja valmistelu, aineiston pelkistäminen, aineistossa toistuvien rakenteiden tunnistaminen ja tulkinta sekä kaikkiin vaiheisiin oleellisesti liittyvä kriittinen tarkastelu. Lomakekyselyn vastaukset toimitettiin minulle sähköpostin liitetiedostona. Sähköisesti saadun kyselyn vastusaineiston tallensin tietokoneen tiedostoon, joka mahdollisti myöhemmässä vaiheessa tehtävän aineiston analyysin tekemisen tietokoneella. Tutkimusaineistoon tutustumisen aloitin lukemalla paperille tulostetut vastaukset läpi useampaan kertaan. Näin hahmotin saadun aineiston kokonaisuudessaan parhaiten. Tavoitteena oli saavuttaa aineiston todellinen sisältö, kiinnittämällä huomio vastausteksteihin.

Laadullisella aineiston sisällönanalyysillä pyritään uuden tiedon tuottamiseen ja aineiston selkiyttämiseen. Laadullisen aineiston käsittelyssä analyysimenetelminä voidaan käyttää muun muassa teemoittelua, tyypittelyä ja sisällönerittelyä. Aineistosta lähteväs-

sä induktiivisessa sisällön analyysissä aineistoa pelkistetään, ryhmitellään ja käsitteellistetään. Aineiston pelkistämistä ohjaa tutkimuskysymykset. Aineiston analyysin tarkoitus on luoda selkeä kuva tutkittavasta ilmiöstä ja nostaa kyselyn vastausten perusteella esille teemoja perehdytyksen kehittämisen tueksi. (Hirsjärvi ym. 2009, 221- 228; Tuomi & Sarajärvi 2009, 103-109.)

Sisällön analyysillä pyritään kerätty tutkimusaineisto tiivistämään niin, että tutkittava ilmiö voidaan lyhyesti ja yleistävästi kuvailla tai tutkittavien ilmiöiden väliset suhteet saada selkeästi esille. Tässä opinnäytetyössä pyrin kyselyn avulla löytämään kokemuksia ja kehittämissuhteita Validia-palveluiden lähiesimiesten perehdytyksen sisältöön ja toteuttamiseen. Alustavan ryhmittelyn jälkeen etsin aineistosta varsinaisia teemoja eli aiheita. Vastauksista pyrin löytämään samankaltaisuuksia ja eroavuuksia. (Janhonen & Nikkonen 2001, 23.)

Ensimmäisessä analyysi vaiheessa erittelin tutkimusaineistosta määrällisen tutkimustuloksen antavat vastaukset. Näistä vastauksista loin taulukot selventämään tuloksien sisältöä. Määrällisiä vastauksia muodostui taustatietokysymyksistä sekä kysymyksistä, joissa halusin tietoa keneltä asiakas-, henkilöstö- ja talousasioihin perehdyttäminen tulisi saada.

Tämän jälkeen pelkistin aineistoa karsimalla siitä tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten kannalta epäolennaisen informaation. Avoimen lomakekyselyn vastaukset tiivistin ja pilkoin osiin. Etsin alkuperäisistä vastausteksteistä yhteneviä ilmaisuja värityksellä ne eri väreillä, samankaltaiset vastaukset samanvärisiksi. Tämän jälkeen jatkoin analyysin tekemistä tietokoneella.

Seuraavana oleva taulukko 2. on esimerkki tietokoneelle luodusta taulukosta, johon kirjasin jokaisen kysymyslomakkeessa olleen kysymyksen. Näiden kysymysten alle liitin alkuperäisilmaisuja vastauksista. Viereiseen sarakkeeseen kokosin alkuperäisilmaisuista pelkistetyt muodot aakkosjärjestyksessä. Seuraavaan sarakkeeseen ryhmittelin samankaltaiset vastaukset omiksi alakategorioikseen hakemalla samaan alueeseen kuuluvia sanoja tai sanapareja. Nämä alakategoriat yhdistin edelleen ja muodostin niistä yläkategoriat. Yläkategoriat loivat pohjan opinnäytetyön teoreettiselle viitekehykselle.

Taulukko 2. Esimerkki aineiston sisällön analyysistä

Asiakasasioiden perehdytys			
Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alakategoria	Yläkategoria
Mitä asiakasasioita palveluvastaavan perehdytyksen tulisi sisältää?			
”Asiakasrakente, asiakkaiden toimintakyky, Vpl:n tai Shl:n linjaukset, asiakkaan palvelun/avuntarve, ideologia kuinka toimimme...”	<ul style="list-style-type: none"> - apuvälineet/ hoitotarvikkeet - asiakasdokumentit - asiakaspalaute käytännöt - asiakasrakente - asiakkaan historia - avuntarve - diagnoosit/ lääkitys/ allergiat - etuudet - hoidolliset asiat/ toimenpiteet - liikkuminen - maksusitoumus käytännöt ja maksuluokka - palvelun käytännön toteutus - palveluntarve - toiminnan ideologia - toimintakyky - työnjako - vastuunjako - yhteydenpito: yhteistyötahoihin, verkostoihin ja sidosryhmiin 	1) Asiakkaan yksilöllisen toimintakyvyn ja avuntarpeen huomioiminen 2) Palveluntarve ja toteutus 3) Yhteistyö verkostojen ja sidosryhmien kanssa	ASIAKASTYÖ
”... sidosryhmät, asukkaiden dg, toimintakyky, avuntarve, hoitotoimenpiteet”			
”...maksusitoumus käytännöt, asiakaspalautteet ja käytännöt.”			
”Kokonaisvaltaisesti: dg, toimintakyky, lääkitys, allergiat, asiakkaan historia, apuvälineet, hoitotarvikkeet, avuntarve ja etuudet.”			
”...mitä hoidetaan kenenkin kautta, kuka huolehtii yhteydenpidon kuntiin ja muihin yhteistyötahoihin yms. vastuunjako selväksi kuka hoitaa ja mitä.”			

Edellä on esimerkki taulukosta, jossa olen vastauksien tuloksia analysoinut. Samalla kaavalla kävin kysymys kysymykseltä vastausaineiston läpi. Jokaisen vaiheen jälkeen tulostin taulukon paperille, johon värikyniä ja numerointia apuna käyttäen yhdistelin ja ryhmittelin esille nousseita asioita ja tein niistä yhteenvetoja.

6 TULOKSET

Opinnäytetyössä käyttämälläni aineiston sisällönanalyysillä nousi kyselylomakkeen vastauksista esille kattavasti palveluvastaavien perehdyttämiseen kuuluvia asioita. Tulokset olen eritellyt BSC:n näkökulmien mukaan asiakas-, henkilöstö- ja talousasioihin. Lomakekyselyn vastausten kehittämisehdotukset olen käsitellyt omassa osiossaan kappaleessa 6.2.

6.1 Palveluvastaavien perehdyttämiseen sisältyvät asiat

Organisaation strategiaan, arvoihin ja visioon sekä toimintakulttuuriin ja historiaan perehdyttäminen nähdään osana perehdyttämisprosessia. Vastaajien mielestä palvelupäällikön tulisi käydä läpi heti työsuhteen alussa organisaation historia, rakenne ja strategia palveluvastaavan kanssa. Näin uuden palveluvastaavan olisi helpompi nähdä paikkansa organisaatiossa ja tiedostaa häneen kohdistuvat odotukset. *”Läpikäymällä strategiaa, ja avaamalla käytännön tasolle sen, miten se näkyy käytännössä tiimin/yksikön toiminnassa”* (VI505). Perehdyttämisen tulisi edetä konsernin ja koko organisaation strategian esittelystä kohti palveluvastaavan oman yksikön strategisia painopisteitä. Yhdessä tulisi miettiä, mitä strategia käytännössä tarkoittaa oman yksikön tai tiimin toiminnassa.

”Strategian avaus esimiehen toimesta, mutta myös osallistuminen alueellisille neuvottelupäiville, jossa yhtiön johto avaa strategiaa. Lisäksi omaehtoinen perehtyminen” (VI508). Palvelupäällikkö voi ennakkoon kertoa palveluvastaavalle, mistä strategia-asiakirjat löytyvät sähköisesti tai paperiversiona. Näin palveluvastaava voi valmistautua asiaan omatoimisesti tutustuen strategiaan lukemalla ja läpikäymällä asiakirjoja. Organisaation strategiaan ja tavoitteisiin pääsee sisälle myös osallistumalla alueellisille neuvottelupäiville, joissa yhtiön johto avaa strategiaa.

Koko perehdyttämisprosessin kestoajasta vastaajat ovat hyvin yksimielisiä. Perehdytys on hyvä toteuttaa koeajan aikana eli neljän ensimmäisen työskentelykuukauden aikana. *”Koeaikana (4kk) niiltä osin mikä mahdollista (vrt. vuosikellon mukaiset tehtävät)”* (VI705). Usea vastaaja on kuitenkin sitä mieltä, että perehdyttäminen jatkuu vielä tämän jälkeenkin ja on valmis vasta noin vuoden kuluttua. Silloin vastaan ovat tulleet

kaikki vuosikelloon merkityt tehtävät. Yksi vastaajista toteaa, että ”*työelämä muuttuu koko ajan, jos haluaa pysyä ajan tasalla asioista, perehdytystä ja uudelleen oppimista täytyy tapahtua koko ajan*” (V1710).

Perehdyttämiskerran kestoksi useimmat suosittelivat kahta tai kolmea tuntia. Ensimmäisinä päivinä tulee niin paljon tietoa, että sitä on vaikea sisäistää. Siksi yksi vastaajista ehdottaakin, että perehdyttämispäivä koostuisi esimerkiksi seuraavasti: ”*Kahdesta kolmeen tuntia henkilökohtaista suullista perehdytystä ja sitten noin kaksi tuntia itsenäistä asioihin tutustumista, päivän päätteeksi vielä yhteinen perehdytyshetki*” (V1606). Päivän lopussa olevassa perehdyttämishetkessä uusi työntekijä voisi antaa palautetta, esittää kysymyksiä ja tarkentaa vielä päivän aikana saamaansa perehdytystä.

6.1.1 Asiakasasioihin perehdyttäminen

Kyselyyn vastaajien mielestä palveluvastaavat tulee perehdyttää asiakasasioihin ”*työsuhteen alkuvaiheessa, heti fyysisen toimintaympäristön, oman yksikön ja sen henkilökunnan sekä organisaation esittelyn jälkeen*” (V607).

Useimmat vastaajista kokevat tiimin työntekijät tärkeinä asiakkaan jokapäiväisiin asioihin perehdyttäjinä. Muutaman mielestä parhaat perehdyttäjät asiakasasioihin ovat ”*asiakkaat itse tai heidän läheisensä ja aikaisemmat verkostot*” (V502). Palveluvastaavakollegoilta odotetaan kuitenkin vahvinta tukea asiakasasioihin perehdyttämisessä. Vastaajien joukossa on myös niitä, jotka näkevät palvelupäällikön roolin asiakasasioiden perehdyttämisessä merkittävänä. Onnistuneen perehdyttämisen varmistamiseksi vastaajat näkevät, että ”*asiakasasioihin perehdytys olisi hyvä saada useammalta taholta*” (V507). Seuraavassa taulukossa 3. esitetään luvuin, kuinka vastaukset perehdyttäjien välillä jakautuivat.

Taulukko 3. Asiakasasioiden perehdyttäminen.

Keneltä asiakasasioihin perehdytys tulisi saada?	Vastaajien lukumäärä
1. Asiakas	4/11
2. Asiakkaan läheiset	2/11
3. Palvelupäällikkö / esimies	6/11
4. Palveluvastaavakollega	10/11
5. Tiimintyöntekijä, lähihoitaja	9/11
6. Tukiverkostot/yhteistyötahot	2/11

Asiakasasioihin perehdyttäminen tapahtuu parhaiten asiakkaan kohtaamisella asiakastyössä sekä asiakasdokumentteihin tutustumalla. Kahdeksan vastaajan mielestä uusi palveluvastaava perehtyy asiakasasioihin parhaiten lähtemällä ”*aluksi kentälle käytännön työhön mukaan, jotta näkee minkälaisia asukkaita yksikössä on ja mikä on heidän toimintakyky ja palveluntarve*” (V402). ”*Palveluvastaavalla tulee olla ymmärrys, miten asukkaan palveluprosessi rakentuu. Käytännön työskentelyn kautta näkee, kuinka työt kirjataan toiminnanohjausjärjestelmään ja mitä kautta raportit muodostuvat. Myös sen kautta hahmottuu, miten asukkaan maksuluokat muodostuvat*” (V409). Käytännön työskentelyn pituus riippuu yksikön koosta. Kuitenkin on tärkeää, että uusi palveluvastaava tapaa jokaisen yksikön asiakkaan henkilökohtaisesti.

Asiakasasioihin perehdyttämisessä tulee keskittyä asiakkaan yksilöllisen toimintakyvyn huomioimiseen sekä avun- ja palveluntarpeen määrittämiseen. Asiakkaan asioihin tulee perehtyä ”*kokonaisvaltaisesti asukkaan ja palveluntarjoajan väliseen palvelusitoutumukseen tutustuen*” (V306). Palvelusitoumuksesta löytyvät muun muassa tiedot ”*asiakkaan avuntarpeesta, diagnooseista, apuvälineistä, hoitotarvikkeista, etuuksista, lääkityksestä ja allergioista*” (V310). Palveluvastaavan tulee nämä tiedot huomioon ottaen pystyä määrittelemään ja suunnittelemaan palvelun toteuttaminen ja siihen käytettävät resurssit. Tähän asiaan perehdyttäminen ja asian sisäistäminen vie kyselyn vastaajien mukaan kuukausien ajan, mutta ”*on hyvä saada prosessi käyntiin heti työsuhteen alussa*” (V603).

Kahden kyselyyn vastanneen mielestä asiakasasioihin perehdyttämisessä ”*yhteistyön merkitys verkostojen ja sidosryhmien kanssa on tärkeää*” (V306). Perehdyttämisen tulee sisältää yhteistyötapaamisia ja uuden työntekijän esittelyä yhteistyökumppaneille. Ta-

paamalla yhteistyötahojen edustajia luodaan pohjaa luontevalle ja sujuvalle yhteistyölle asiakkaiden parhaaksi.

Mieltäni jäi askarruttamaan se, että vain neljä yhdestätoista vastaajasta koki asiakasasioihin perehdyttämisessä asiakkaan tärkeäksi perehdyttäjäksi. Kuitenkin kahdeksan vastaajan mielestä asiakasasioihin perehtyminen tapahtuu parhaiten lähtemällä käytännön työhön ja kohtaamalla asiakkaat. Eikö se ole juuri työhön perehdyttämistä? Eikö vastaajat nähneet asioiden yhteyttä, vai onko asia niin itsestään selvä ettei sitä huomattu vastauksiin kirjata?

6.1.2 Henkilöstöasioihin perehdyttäminen

Suurin osa vastaajista on sitä mieltä, että henkilöstöasioihin perehdyttäminen tulee saada organisaatioon tutustumisen ja asiakasasioihin perehdyttämisen jälkeen, heti työsuhteen alkupuolella. Kolmen vastaajan mielestä henkilöstöasiat tulee perehdyttää *”lomitain kaiken muun asian kanssa” (V1004), “sitä mukaan kun asiat tulevat työssä eteen” (V1006).*

Organisaatiossa työskenteleviltä asiantuntijoilta kuten henkilöstöpäälliköltä, turvallisuuskoordinaattorilta ja palkanlaskijalta toivotaan osallistumista oman erikoisalansa asioiden perehdyttämiseen. Asiantuntijoiden antaman perehdyttämisen ei välttämättä tarvitse tapahtua henkilökohtaisesti vaan yleisen, useamman uuden työntekijän yhteisen perehdyttämispäivän aikana.

Kuten seuraavasta taulukosta 4 ilmenee, vastaajat ovat hyvin yksimielisiä siitä, että henkilöstöasioihin perehdyttäminen tulee saada esimieheltä ja kollegoilta. Seitsemän vastaajan mielestä on ihanteellista, jos yksikössä aiemmin toiminut palveluvastaava voisi olla perehdyttämässä henkilöstöasioihin. *”Perehdytys tulisi saada edelliseltä palveluvastaavalta, kollegoilta ja palvelupäälliköltä” (V911).* Välttämättä kollega ei ole selvillä kaikista sen yksikön henkilöstöasioista joihin uusi työntekijä sijoittuu, sen vuoksi myös palvelupäällikön eli lähimmän esimiehen merkitys henkilöstöasioihin perehdyttämisessä koetaan merkittäväksi. Palvelupäälliköllä voi olla yhtä hyvää tai parempaa tietoa yksikön henkilöstöasioista ja niiden hoitamisesta kuin kollegalla. Kollega koetaan kuitenkin tärkeänä *”lähiesimiestyöhön ja sen päivittäisiin haasteisiin perehdyt-*

täjänä” (V901). Tällaisia haasteina ovat esimerkiksi työvuorosuunnittelu, työsuhteasiat, sijaisten hankinta sekä erilaiset palkanmaksun kannalta tärkeät asiat.

Taulukko 4. Henkilöstöasioiden perehdyttäminen.

Keneltä henkilöstöasioihin perehdytys tulisi saada?	Vastaajien lukumäärä
1. Palvelupäällikkö/ esimies	10/11
2. Palveluvastaavakollega	11/11
3. Toisiin tehtäviin siirtyvä palveluvastaava	7/11
4. Palkanlaskija	1/11
5. Henkilöstöpäällikkö	1/11
6. Muu	1/11

”Yksikön henkilöstöön liittyvät asiat”(V711) esimerkiksi ketkä yksikössä työskentelevät vakituudessa ja ketkä määräaikaisessa työsuhteessa nähdään tärkeinä heti työsuhteen alussa perehdytettävänä asioina. Vastaajien mielestä ohjeistusta tarvitaan myös siihen, ”kuinka toimitaan poissaolojen sattuessa” (V707). Kuka hoitaa sijaisjärjestelyt ja miten ne hoidetaan. Neuvoja kaivataan päivittäisten resurssien jakamiseen ja siihen kuinka monta työntekijää kussakin työvuorossa työskentelee. ”Työsuhdemuodot (osa-aikainen, keikkalainen, määräaikainen/vakituinen, työvuorot, vahvuudet/resurssit)” (V703). Työvuorosuunnittelu ja työsuhteasiat koetaan henkilöstöasioista aikaa vievimmiksi ja henkilöstön hyvinvoinnin kannalta tärkeimmiksi perehdyttämisalueiksi. Palveluvastavan työnkuvaan koetaan kuuluvan hyvin paljon palkanmaksuun liittyviä hallinnollisia töitä, joiden perehdyttämiseen toivotaan tukea kollegoilta ja palkkahallinnosta. ”Kunnon koulutus, perehdytys ja tuki kaikkiin ohjelmiin, joita henkilöstöhallinnossa käytetään” (V704). Asioiden hoitamisesta ja niihin liittyvistä tietokoneohjelmista on olemassa kirjallista ohjeistusta, johon uuden työntekijän olisi tavoitteena perehtyä itsenäisesti.

Organisaation käytännöt ja menettelyohjeet ovat asioita, joihin tarvitaan perehdyttämistä. ”(...)palautteen anto ja tavat millä tarttua hankaliin asioihin, organisaation varoitustenmenettely ja menettelyohjeet” (V701). Osaan näistä asioista voi vastaajien mielestä perehtyä itsenäisesti lukemalla tietoja IMS toimintajärjestelmästä. Tarvittaessa asioista kannattaa keskustella esimiehen tai kollegan kanssa. ”Tutustuen menettelyohjeisiin (IMS) ja palvelupäällikön kanssa asiat läpikäyden” (V801). Perehdyttämisessä tulee käydä läpi myös yksikön palaverikäytännöt: kuinka usein palavereita on, kenen kanssa sekä kuinka asialistat ja muistiot muodostuvat.

Turvallisuusasiat koetaan haastaviksi ja siksi niiden perehdyttämiseen halutaan paneutua kunnolla. Kaksi vastaajaa ehdottaa, että turvallisuusasioihin perehdyttäminen tulisi saada asiantuntijalta. *”Turvallisuusasioihin perehdyttäminen turvallisuuskoordinaattorilta” (V904)*. Palveluvastaava tulee perehdyttää yksikön palo- ja pelastussuunnitelmaan, lääkesuunnitelmaan, työturvallisuus asioihin sekä yksikön työhyvinvoinnin edistämiseen.

Yhteenvedona vastauksista voi todeta, että henkilöstöasioihin perehtyminen tapahtuu keskustelemalla asioista esimiehen tai kollegan kanssa, tekemällä itse asioita kollegan ohjauksessa ja perehtymällä itsenäisesti sähköiseen tai annettuun materiaaliin. *”(...)palvelupäällikön ja / tai edellisen palveluvastaavan johdolla keskustellen ja henkilökohtaisesti itsenäisesti materiaalin avulla tietoa etsien” (V808)*.

6.1.3 Talousasioihin perehdyttäminen

Talousasioihin perehdyttäminen nähdään aiheellisena vasta sitten, kun kokonaisuus organisaatiosta, yksikön asioista sekä *”asukas- ja henkilöstöasiat ovat suurelta osin hallinnassa” (VI401)*. Usea vastaaja kertoo perehdyttämisen tapahtuvan työn lomassa muiden työtehtävien kanssa asioiden eteen tullessa. *”Kuukausittain tehtäviin laskutuksiin perehdyttäminen heti työsuhteen alussa”(VI408)*. Mutta muuten talousasioihin perehdyttäminen nähtiin tarpeelliseksi sitä mukaan, *”kun asiat tulevat vuosikellossa eteen” (VI405)*.

Taulukossa 5. käy ilmi, että vastaajista suurimman osan mielestä talousasioihin perehdyttäminen tulee ensisijaisesti saada palvelupäälliköltä. Käytännön asioiden hoitoon perehdyttämisen voi antaa toisiin tehtäviin siirtyvä palveluvastaava tai palveluvastaava-kollega. *”Palvelupäälliköltä, käytännön toiminta toiselta vastaavalta mieluiten siltä joka on ko. tiimiä/yksikköä aiemmin hoitanut” (VI304)*. Kaksi vastaajaa on myös sitä mieltä, että talousasioiden perehdyttäminen tulisi saada taloussuunnittelijalta. Yksi vastaajista kaipaa *”talousasioihin perehdyttämiseen asiantuntijan apua” (VI309)*. Hän ei kuitenkaan määrittele, keneltä asiantuntijalta kaipaisi apua.

Taulukko 5. Talousasioihin perehdyttäminen.

Keneltä talousasioihin perehdytys tulisi saada?	Vastaajien lukumäärä
1. Palvelupäällikkö/ esimies	10/11
2. Palveluvastaava kollega	4/11
3. Taloussuunnittelija	2/11
4. Muu asiantuntijalta	1/11

Kahdeksan vastaajaa on sitä mieltä, että oman yksikön ”jokapäiväiseen elämään ja toimintaan vaikuttavat taloudelliset asiat tulee perehdyttää pian” (V1410) uuden työntekijän aloitettua työssään. Näitä asioita ovat hankintakäytännöt, mistä ostetaan, miten laskutukset hoidetaan, laskujen tarkistaminen, e-office-ohjelman käyttö, kirjanpito ja tilitykset. Oman yksikön taloustilanteen ymmärtäminen, ”talouden suunnittelu ja toteutumisen seuranta sekä lisäksi korjaavien toimenpiteiden toteutus” (V1105) tulee myös sisältyä perehdytykseen. Uuden työntekijän hallitessa käytännön asiat ja hahmottaessa jo paremmin oman yksikkönsä toimintaa, on tärkeää perehdyttää hänet myös taloussuunnitteluun, talousarvion laatimiseen ja sen perusteisiin. Palveluvastaavan on hyvä ymmärtää, mistä yksikön tulot muodostuvat. Tämän vuoksi hänet tulee perehdyttää maksuluokkajärjestelmään sekä sen seurantaan.

Talousasioihin perehdyttäminen tulee toteuttaa ”keskustelemalla ja talousraportteihin yhdessä tutustumalla” (V1201). Palvelupäällikkö kertoo, mistä tarvittavat dokumentit löytyvät joko sähköisesti tai paperilla. Näin uusi työntekijä voi itsenäisesti perehtyä kyseisiin asiakirjoihin ja dokumentteihin. Asioista keskusteleminen sekä ohjaus käytännön toteutuksessa luovat turvallisen perehdyttämisen ilmapiirin. Vastaajista monet ovat sitä mieltä, että itse ”tekemällä ja tarvittaessa siihen apua saamalla” (V1211) oppii ja muistaa asioita parhaiten. Joidenkin vastaajien mielestä ”on hyvä saada asiantuntijalta koulutusta” (V1205) talousasioiden hoitamiseen.

6.2 Kehittämiskohteet palveluvastaavien perehdyttämisessä

Suurimmaksi haasteeksi ja kehittämiskohteeksi vastaajat tuovat esiin ”*perehdyttämisen suunnitelmallisuus ja yhdenmukaisuus*” (V1902). Kyseessä on organisaatio, jonka palveluksessa on kymmeniä palveluvastaavia. Vastaajat kokevat, että perehdytyksen ”*laatu ja sisältö vaihtelevat*” (V1902), eivätkä aina vastaa uuden työntekijän odotuksia ja työnantajan tavoitteita.

Palveluvastaavan perehdyttämiseen ei ole ollut käytössä **seurantalomaketta**, jossa olisi määritelty ”*kuka perehdyttää mitäkin*” (V1906) asioita. Palvelupäällikkö ja hänen nimeämänsä palveluvastaavakollega ovat keskenään päättäneet työnjaon perehdytettävien asioiden suhteen. ”*Perehdytykseen pitää varata aikaa ja resurssia*” (V1902). Vastaajien mukaan perehdyttämiseen ei ole erikseen varattu aikaa, vaan sekä palvelupäällikkö että palveluvastaava ovat hoitaneet perehdyttämistä oman työnsä lomassa. Usein perehdyttäminen ei ole sujunut loogisessa järjestyksessä, vaan ”*asioihin on perehdytetty siinä järjestyksessä, kun niiden hoitaminen on sitä vaatinut*” (V1902).

Organisaatiossa on käytössä IMS toimintajärjestelmä, joka sisältää paljon materiaalia, jota on hyvä hyödyntää perehdyttämisessä. Tämän lisäksi vastaajat toivovat **esimieskansiota**, jossa olisi materiaali perehdytykseen valmiina. ”*Esimieskansio olisi oiva työkalu perehdytyksessä, mutta toimisi muistin tukena jo vanhalle tekijällekin*” (V1905). Perehdyttämissuunnitelmaan toivotaan sisällytettävän tutustumiskäyntejä muihin yksiköihin, osallistumista organisaation järjestämiin koulutuksiin sekä esittämistä yhteistyötahoille. ”*Palveluvastaava voi käydä tutustumassa muualla ja osallistua suunnitelmallisesti yhtiön/konsernin tarjoamaan koulutukseen*” (V1903).

Perehdyttämisen tueksi toivotaan myös **vuosikelloa**, josta pystyisi tarkistamaan harvemmin eteen tulevien tehtävien ajankohdat. Vuosikelloon toivotaan muun muassa seuraavien asioiden aikatauluttamista: ”*budjetin valmisteleminen, vuosilomasijaisten rekrytointi, vuosittain tehtävät tilastoinnit, johtoryhmät*” (V1806) ja muut ”*palaverit, virkistys- ja kehittämispäivät*” (V1804), koulutuspäivät sekä palvelusitoumuksien päivittäminen. Kaksi vastaajaa toivoo ”*vuosikellon tulisi sisältää työvuorosuunnittelun aikataulun, palkkahallintoon säännöllisesti tehtävät tietojen viennit ja yksikön palaverikäytännöt*” (V1803).

Vastauksista käy selvästi ilmi, että palveluvastaavan perehdyttämiselle ”*ei varata tarpeeksi aikaa*” (V1904). Usein henkilö, jonka tilalle uusi työntekijä tulee, on jo lähtenyt organisaatiosta eikä ole itse perehdyttämässä seuraajaansa. Kuitenkin vastaajat kokevat, että juuri tämä **tehtävän jättävä henkilö**, olisi paras henkilö antamaan perehdytyksen seuraajalleen. ”*Thannetilanteessa edellinen palveluvastaava perehdyttäisi seuraajaansa*” (V1908). Hän tuntee parhaiten yksikön käytännöt, henkilöstön ja asiakkaat.

Uuden palveluvastaavan valintaprosessiin, haastatteluun ja tapaamiseen osallistuu palvelupäällikkö kollegansa kanssa. Kyselyyn vastaajissa on niitä, joiden mielestä **palveluvastaavakollegan olisi ”hyvä olla valintaprosessissa mukana”** (V1908), ollaanhan tässä valitsemassa kollegaa ja yhteistyökumppania. Valintaprosessin päätteeksi palvelupäällikkö esimiehen roolissaan sopii töiden aloitusajankohdan ja ilmoittaa siitä työntekijälle. Vastaajien mukaan on käynyt niin, ”*ettei palvelupäällikkö ole itse kuitenkaan pystynyt vastaanottamaan uutta työntekijää*” (V1903). Hän on sopinut, että perehdyttämisessä mukana oleva ”*palveluvastaavakollega ottaa vastaan uuden työntekijän*” (V1903). Vastaajien mielestä tämä ”*kertoo esimiehen asennoitumisesta perehdytykseen*” (V1906) ja sen toteutumisen merkitykseen.

Neljä vastaajaa kaipaa mahdollisuutta **säännölliseen palveluvastaavien kokoontumiseen** ja kokemusten vaihtoon. ”*Palveluvastaavilla tulisi olla enemmän yhteisiä palaverveja (...) kokemusten vaihto tärkeää ja erityisesti tukiverkosto, avun antaminen*” (V1909). Yhteiset palaverit lähentävät kollegoita, tapaamisissa luodaan tukiverkkoja, jotka auttavat arjen haasteissa ja käytännön pulmissa.

Vastauksista tulee esille vaihtoehto nykyiselle perehdyttämismallille, jossa palveluvastaavakollega ja palvelupäällikkö oman työn ohessa perehdyttävät uutta työntekijää. Kolme vastaajaa ehdottaa, että **organisaatioon rekrytoitaisiin henkilö, joka vastaisi palveluvastaavien perehdyttämisestä**. ”*Olisi hyvä olla sisäinen kouluttaja, joka vastaisi tässä kohtaa perehdytyksen laadusta ja tasosta*” (V1903). Tämä henkilö ”*pitäisi perehdyttämismateriaalin ajan tasalla ja seuraisi kuinka perehdytys etenee*” (V1902), antaisi yleisen perehdyttämisen muun muassa työvuorosuunnitteluun ja tietojärjestelmiin. Hän hankkisi uudelle työntekijälle avaimet, puhelimet ja muut työssä tarvittavat välineet sekä ”*käyttäjätunnukset ja salasana tietohallinnon järjestelmiin*” (V1902). Hän osallistuisi esimiehen kanssa perehdyttämisen palautekeskusteluun, jonka avulla hän ”*kehittäisi perehdyttämistä*” (V1903) entistä parempaan suuntaan.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

7.1 Opinnäytetyön eettisyyden ja luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita. Luotettavuutta pohdittaessa on tärkeää huomioida tutkimusmenetelmät, tutkimusprosessin kuvaus ja aineiston analyysi, tutkimukseen osallistujat sekä tutkijoiden ja osallistujien suhde. Tutkimusta on hyvä arvioida kokonaisuutena sen sisäistä johdonmukaisuutta painottaen. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi perustuu sen tarkoitukseen, jonka keskeinen kriteeri tutkimuskysymysten selkeys, pitää välittyä lukijalle. Tutkimuksesta pitää välittyä selkeästi, mitä ollaan tutkimassa ja miksi. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi perustuu tarkoituksen lisäksi otoksen valintaan, valittuun analyysiin, tulosten tulkintaan, reflektiivisyyteen, tutkimuksen ajankohtaisuuteen sekä eettisiin kysymyksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 135, 138; Vilka 2007, 158 – 159.)

Tässä opinnäytetyössä olen pyrkinyt kuvaamaan tutkimusprosessin ja tutkimusmenetelmät mahdollisimman tarkasti niiden luotettavuuden arvioimisen helpottamiseksi. Tutkimuksen pohjana olen esittänyt kattavasti kirjallisuutta ja aikaisempia tutkimuksia tutkittavasta aiheesta. Kirjallisuutta etsin Tampereen ammattikorkeakoulun, yliopiston ja kaupungin kirjastoista. Aiempia tutkimuksia hain Theseuksesta ja Suomen yliopistojen tietokannasta. Totesin perehdytystä tutkitun melko paljon, väitöskirjoja löytyi muutama, mutta pro graduja ja opinnäytetöitä aiheesta on tehty runsaasti. Opinnäytetyön raportissa perustelen selkeästi käytettyjen metodologisten menetelmien valinnat.

Aineistoa kerätessä nettipohjaisella lomakekyselyllä olen kunnioittanut osallistujien yksityisyyttä ja noudattanut tietosuojaa. Osallistujille lähetin sähköpostitse linkin, jota kautta se pystyivät ottamaan osaa kyselyyn. Linkin mukana lähetin saatekirjeen, jossa kerroin osallistumisen vapaaehtoisuudesta, kyselyn kohderyhmästä, opinnäytetyön tarkoituksesta sekä sen mahdollisesta käytöstä.

Sain lomakekyselyn vastauksista yhteenvedon sähköpostiini. Vastausprosentti tässä kyselyssä jäi alhaiseksi vastausmuistutuksista huolimatta. Käsittelin saamaani aineistoa luottamuksellisesti ja muuttamatta tai kaunistelematta sitä. Aineiston analyysin eri vaiheissa varoin muuttamasta vastausten asiasisältöä tai merkitystä. Analyysin käsittelyn

vaiheet olen kuvannut selkeästi esimerkein. Opinnäytetyöprosessin aikana kerättyä aineistoa käytin ainoastaan tämän opinnäytetyön tekemiseen ja hävitän aineiston työn valmistuttua.

Pohtiessani syitä alhaiseen vastausprosenttiin ensimmäinen kriittisen tarkastelun kohde on laatimani kyselylomake. Webropol-kyselysovelluksella tehtyyn kyselyyn piti vastata järjestyksessä eikä seuraavaan kysymykseen päässyt siirtymään vastaamatta edelliseen. Olisi varmaan ollut parempi, että vastaajat olisivat nähneet aluksi kaikki kysymykset kerralla ja päässeet etenemään kyselyssä itse valitsemassaan järjestyksessä. Tarkastellessani vastauksia huomasin, että kyselyn alkupäässä oli vastattu kysymyksiin tarpeetoman laajasti, tietämättä, että jäljempänä asiaa kysytään yksityiskohtaisemmin. Kyselylomake sisälsi 2 taustatietokysymystä ja 17 varsinaista kysymystä, olisiko kysymyksiä voinut yhdistellä ja saada näin kyselyä vastaajalle kevyemmäksi. Kun vastausprosentti jäi näinkin alhaiseksi herää kysymys siitä, ketkä aktivoituivat vastaamaan. Olivatko nyt kyselyyn vastanneet, niitä innokkaita työyhteisön kehittäjiä vai henkilöitä, jotka ovat kyllästyneet perehdytyksen toimimattomuuteen? Jos tällaista vastaajien profiloitumista tapahtui, oliko sillä mahdollisesti vaikutusta kyselyn tuloksiin. Jättivätkö sellaiset ihmiset kyselyyn kokonaan vastaamatta, jotka kokivat aiheen vieraaksi itselleen.

Opinnäytetyölle hain ja sille myönnettiin tutkimuslupa kohdeorganisaatiosta keväällä 2013. Opinnäytetyöni tekeminen ei kuitenkaan edennyt suunnitellussa aikataulussa henkilökohtaisista elämän muutoksista johtuen. Opinnäytetyön suunnitelmaa tehdessäni ja lomakekyselyä toteutettaessa olin työsuhteessa kohdeorganisaatioon, mutta irtisanouduin sieltä ennen opinnäytetyön raportin ja tutkimuksen analyysin valmistumista. Tämä vaikutti jonkin verran siihen, että otteeni työstä herpaantui ja tuntuma organisaation asioihin katosi. Materiaalin saaminen organisaatiosta vaikeutui irtisanoutumiseni myötä. Minun täytyi lähestyä useampaa kohdeorganisaation työntekijää saadakseni lopulliseen raporttiin tarvittavat ajanmukaiset ja oikeat tiedot organisaatiosta. Se, että työskentelin kohdeorganisaatiossa, osoittautui sekä vahvuudeksi että heikkoudeksi. Toisaalta olin ajan tasalla yrityksessä tapahtuvista muutoksista, toisaalta liian lähellä tutkittavaa asiaa, joka hankaloitti aiheen objektiivista tarkastelua.

Onnistuneen kehittämistehtävän tutkimustulosten käyttökelpoisuus tarkoittaa tutkimustulosten hyödynnettävyyttä. Tulosten tulee olla hyödynnettävissä vähintään työn kohdeyksikössä, jotta sen tuloksista olisi hyötyä muutenkin kuin opinnäytetyön kirjallisena tuloksina. Opinnäytetyöllä tulee olla vaikuttavuutta tuomalla uusia toimintasuosituksia

ja käytäntöjä toimintajärjestelmään. Näin opinnäytetyön tekemiseen käytetty aika ja resurssit eivät mene täysin hukkaan. (Anttila 2007, 148; Toikko & Rantanen 2009, 119-125.) Hyödynnetäänkö kohdeorganisaatiossa tämän opinnäytetyön tuloksia, jää nähtäväksi. Organisaatiossa on prosessien kuvaamistyö edennyt ja työni valmistuminen palveluvastaavien perehdyttämisen prosessikuvausten tueksi, voi tulla myöhässä. Palveluvastaavien perehdyttämisen kehittäminen on kuitenkin tärkeä ja varmasti ajankohtainen aihe kyseisessä organisaatiossa. Valitettavasti en itse pysty seuraamaan organisaation sisältä käsin tämän työn tulosten hyödyntämistä ja prosessin loppuun saattamista.

7.2 Opinnäytetyön tulosten tarkastelua

Tässä opinnäytetyössä olen selvittänyt Länsi-Suomen alueen Validia-palveluiden palveluvastaavien ja -päälliköiden näkemyksiä hyvästä ja tarkoituksenmukaisesta perehdyttämisestä uuden työntekijän tullessa kyseiseen organisaatioon lähiesimiestehtäviin. Miettiessäni opinnäytetyöni aihetta työyhteisössäni, tarve perehdyttämisen nykytilan kartoittamiseen ja kehittämisideoiden esiin saamiseen esitettiin Validia-palveluiden johdon taholta. Heille aihe oli ajankohtainen ja se kiinnosti myös minua itseäni. Lähiesimiehinä toimivien palveluvastaavien perehdyttämiseen ei ole olemassa tarkoituksenmukaista ja toimivaa suunnitelmaa tai ohjelmaa. Uuden palveluvastaavan perehdyttämisessä varsinkin työnjako sekä aikataulut ja suunnitelmallisuus vaativat tarkentamista. Perehdyttämisen ovat antaneet palvelupäällikkö, palveluvastaavakollegat sekä tiimin työntekijät. Kiireiset esimiehet ja kollegat ovat yrittäneet hoitaa perehdyttämistä muiden töiden lomassa. Perehdyttäminen on ollut sirpaleista, sattumanvaraista ja riittämätöntä. Selkeää seurantaasioiden läpikäymisestä ei ole ollut. Usein edeltäjä on jo siirtynyt toisiin tehtäviin, eikä hänen asiantuntijuuttaan yksikön asioista ole voitu käyttää hyväksi perehdytettäessä uutta työntekijää.

Validia-palveluissa on ollut tavoitteena kehittää palveluvastaavien perehdyttämiskäytäntöjä ja selkeyttää perehdyttämisprosessia. Organisaatiossa on käytössä IMS toimintajärjestelmä, jonne organisaation prosessit kuvataan. Palveluvastaavien perehdyttämistä ei ole vielä otettu työn alle prosessienkuvaustyöryhmässä, vaan perehdyttämisprosessin vaiheiden avaamisessa hyödynnetään tämän työn tuomaa tietoa. Validia-palveluilla on tarkoitus kehittää palveluvastaavien perehdyttämisen seurantalomake sekä perehdyttämisen tueksi vuosikello, joista toivotaan olevan hyötyä koko organisaatiolle. Näiden

työkalujen avulla pyritään tuomaan selkeyttä Validia-palveluiden yksiköiden lähesimiestyölle ja laadukkaalle asiakastyölle.

Toiminnan määrittely ja kuvaaminen prosessina helpottaa esimiesten työtä ja varmistaa perehdyttämisen räätälöinnin, suunnitelmallisuuden ja toteutuksen. Ketola (2010) toteaa, että perehdyttämisen kuvaaminen prosessina lisää oletettavasti myös tuottavuutta, sillä se varmistaa, selkeyttää ja nopeuttaa perehdyttämistä sekä kannustaa vuorovaikutukseen ja verkostoitumiseen. Näin uusi työntekijä pystyy nopeammin toimimaan tiimin tuottavana jäsenenä. Toimivalle perehdyttämisprosessille on nimetty vastuuhenkilöt, kirjattu tavoitteet, suunniteltu aikataulu ja seuranta sekä sovittu selkeät palaute- ja seurantakäytännöt. Myös Jalaston (2008) tutkimuksessa todetaan, että hyvin suunniteltu ja selkeä alkuvaiheen perehdytys sekä systemaattinen toteutuksen seuranta luovat hyvän pohjan sille, että tulokas pystyy mahdollisimman nopeasti työskentelemään tehokkaasti organisaation päämääriä kohden ilman muiden jatkuvaa apua. Tämä on myös Validia-palveluiden tavoite, saada uusi työntekijä mahdollisimman nopeasti toimimaan itsenäisesti, organisaation täysivaltaisena jäsenenä organisaation strategian tavoitteiden ja arvojen mukaisesti. (Jalasto 2008; Ketola 2010.)

Perehdyttämisen vaikeimpia haasteita on jatkuva kiire, näin myös Validia-palveluissa. Tossavainen (2006) tutkimuksessakin on noussut esiin perehdyttämisen kiire ja ajanpuute. Sosiaali- ja terveydenhuollon perehdyttämisen ongelmakohta on usein, että uusi työntekijä tulee organisaatioon vasta entisen työntekijän sieltä lähdettyä, ja perehdytys jää jonkun kolmannen osapuolen tehtäväksi. Tämä haaste ilmeni opinnäytetyöni kyselyn vastauksissa. Vastaajat kokivat suurena puutteena sen, että työstä lähtevä työntekijä vie mukanaan kokemuksen tuomaa tietoa, jota ei saada siirrettyä uudelle työntekijälle. (Tossavainen 2006.)

Ketola (2010) on väitöskirjassaan todennut, että perehdyttäminen alkaa jo uuden työntekijän rekrytoinnissa, jolloin uusi työntekijä saa ensivaikutelman työnantajasta ja tulevasta työstään. Sosiaali- ja terveysalalla osaavien työntekijöiden saatavuus tulee olemaan lähivuosina aikaisempaa vaikeampaa. Otalan (2008) mukaan uusien työntekijöiden rekrytointi sekä ammattitaitoisten ihmisten pitäminen ja hiljaisen tiedon siirtäminen ovat yritysten toiminnan kannalta kehitettäviä asioita. Työskennellessäni opinnäytetyöni kohdeorganisaatiossa, Otalan esiin tuomat haasteet konkretisoituivat arjen työssä. Työntekijöiden vaihtuvuus oli suuri ja rekrytointi ei aina onnistunut. Työyhteisössä pohdittiin silloin syitä palveluvastaavien vaihtuvuuteen. Tutkimustuloksissa-

ni tämä ei kuitenkaan noussut esille. Enkö osannut kysyä oikeita kysymyksiä vai eikö asiaa enää koeta ongelmana? (Ketola 2010; Ojala 2008, 50-51, 59.)

Kyselyn vastauksista nousi esille idea perehdyttämisen toteuttamisesta siihen erikseen koulutetun asiantuntijan toimesta. Monissa yrityksissä osa henkilöstötoiminnoista kuten rekrytointi, hallinto, henkilöstön kehittäminen ja irtisanomiset ovatkin ulkoistettuja. Validia-palvelut on iso organisaatio, jonka sisällä toimii jo nyt eri prosessien asiantuntijoita. Näkemykseni mukaan perehdyttämistä ei kuitenkaan voi kokonaan siirtää kouluttajalle. Perehdyttäminen toimii tärkeänä esimies- alaisuuteen rakentajana, parhaimmillaan se lisää vuorovaikutusta ja toimii hyödyllisenä oppimistilanteena myös perehdyttäjälle. Esimies kantaa lopullisen vastuun työntekijänsä perehdyttämisestä, se on osa esimiestyötä.

Validia-palveluiden palveluvastaavan toimenkuva on laaja ja siksi tarvitaan osaajia monelta osa-alueelta. Vastaajien taustatiedoista saimme selville, että seitsemällä vastaajalla oli esimiestyökokemusta jo ennen Validia-palveluille esimiestehtäviin tuloa. Perehdyttämisprosessin on oltava joustava, jossa pystytään ottamaan huomioon tulokkaan vahvuudet sekä antamaan hänelle mahdollisuus tuoda esille omaa osaamistaan eri osa-alueilla. Isossa organisaatiossa työntekijän osaamista tulisi pystyä hyödyntämään laajemmin kuin vain oman yksikön hyväksi. Ketola (2010) toteaa, että perehdyttämisprosessin tiukka aikatauluttaminen etukäteen ei ole välttämätöntä eikä kaikilta osin järkevääkään. Käytännön työtilanteissa perehdyttämistä kohtaavat monenlaiset haasteet, joita henkilökohtaisesti räätälöidyllä perehdyttämisohjelmalla voidaan ennakoita tai vähentää. Perehdytettävän oma aktiivisuus ja omatoimisuus ovat edesauttamassa onnistunutta perehdytystä. (Ketola 2010.)

Validia-palveluiden strategiassa todetaan, että henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara. Esimiestyössä toimimista auttaa henkilöstöhallintoon ja työsuhteeseen liittyvien asetusten, lakien ja organisaation sisäisten toimintamallien tuntemus. Näiden asioiden perehdyttämisessä kollegoiden tuki ja yhteiset tapaamiset auttavat selvittämään asioita. Lainio (2008) toteaa, että perehdyttäminen on kokonaisvaltainen oppimisprosessi, jossa yhdistyvät teoria ja käytäntö. Henkilöstön monialaista laajaa osaamista on hyvä jakaa kollegoille sekä moniammatillisen tiimin kesken. Tämä parantaa toiminnan tehokkuutta ja kannustaa uudenlaisten toimintamallien kehittämiseen. Työssä jaksamisen edellytys on toimiva tiimityö, jota tulee edelleen kehittää työnohjauksen ja henkilökohtaisen valmennuksen avulla. Tulevaisuudessa yritysten kilpailussa pärjäämisen edellytys on, että

organisaatiossa kehitetään uusia toimintamalleja ja kannustetaan työntekijöitä uuden oppimiseen. Koulutuksen lisäksi osaamista voidaan kehittää esimerkiksi perehdyttämisen, mentoroinnin, tehtävien vaihdon ja työnkierron avulla. (Juuti & Vuorela 2002, 27; Lainio 2008; Ojala 2008, 15 – 16, 24; Virtainlahti 2009, 25.)

Kertooko vastausten vähyys organisaatiossa työskentelevien esimiesten kehittämishaluttomuudesta? Kyseessä oli oman työn kehittämistä palveleva aihe, jota pohjustettiin saatekirjeellä sekä palvelupäälliköille suunnatulla sähköpostilla. Kaikki kyselyn saaneet toimivat organisaatiossa esimiestehtävissä. Ihmetystä herättikin se, kuinka he eivät koe tärkeäksi vastauksellaan vaikuttaa oman työn kehittämiseen. Kokevatko nämä vastamatta jättäneet ihmiset perehdyttämisen kehittämisen itselleen tarpeettomaksi vai ovatko he tyytyväisiä nykyiseen toimintatapaan.

7.3 Opinnäytetyön tulosten hyödyntäminen ja jatkotutkimusehdotukset

Länsi-Suomen Validia-palveluiden palveluvastaaville ja palvelupäälliköille tehdystä lomakekyselystä nousi selkeästi esille tarve palveluvastaavan perehdytysprosessin kehittamisestä. Opinnäytetyöni tavoitteena oli auttaa kyseistä organisaatiota selkeyttämään perehdyttämisen prosessia työryhmälle, joka työstää prosessikuvauksia IMS toimintajärjestelmään. Tekemäni kyselyn vastauksista on varmasti apua, kun työryhmä kuvaa prosesseihin kuka perehdyttää ja missä vaiheessa mitäkin asioita perehdytetään.

Seuraavana vaiheena olisi hyvä laatia kirjallinen perehdyttämisen toteuttamis- ja seurantasuunnitelma sekä perehdyttämisen tueksi vuosikello. Suunnitelmaan olisi hyvä nimetä perehdyttäjät eri osa-alueille. Joissakin aihekokonaisuuksissa olisi varmasti tarkoituksenmukaista käyttää koulutettua - asiantuntija perehdyttäjää.

Jatkotutkimuksena voisi tarkastella suunnitelman toteuttamista ja sen vaikutuksia perehdyttämisen onnistumiselle. Auttaako suunnitelmallinen perehdyttäminen työntekijää sitoutumaan organisaatioon paremmin ja lyhentääkö se työntekijän ei tuottavaa aikaa? Onko suunnitelmallisella perehdyttämisellä ja työtyytyväisyydellä yhteyttä? Vaikuttaako perehdyttäminen henkilöstön työhyvinvointiin ja pysyvyyteen. Millainen merkitys vertaistuella on perehdyttämisessä, sitoutumisessa sekä työhyvinvoinnissa?

Validia-palveluiden strategiassa on kirjattuna johtamisen ja esimiestyön kehittäminen. Hyvä esimiestyö luo puitteet laadukkaalle perustyölle. Nikkilä ja Paasivaara (2008) nostavat pohdittavaksi arjen johtajuuden työyhteisössä. Onko esimiestyö ajan vaatimusten mukaista ja onko työyhteisön valtarakenne perustyötä tukevaa? Onko johdon toiminnalla työyhteisön tuki ja yksikön esimiehellä tiimin tuki? Toimiiko tiedonkulku ylemmältä johdolta perustyöhön? Onko työnjako onnistunut omassa tiimissä ja alueella? (Nikkilä & Paasivaara 2008, 23-24.) Jokaisesta edellä mainitusta kysymyksestä voisi löytää uuden tutkimuksen aiheen, joka tukisi myös Validia-palveluiden esimiestyön kehittämistä.

LÄHTEET

- Anttila, P. 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Hamina. Akatiami Oy.
- DeCenzo, D.A. & Robbins, S.P. 2010. Human Resource Management. John Wiley & Sons (Asia) Pte. Ltd.
- Geir, S. 2011. Perehdytyskansiosta jatkuvaan perehdyttämisprosessiin. Jyväskylän yliopisto. Humanistinen tiedekunta. Viestintätieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Hellman, K. 2003. Asiakastavoitteet ja strategiat. Juva: Ws Bookwell Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy. 15., uudistettu painos.
- Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A. & Sandberg, J. 2007. Viisaat valinnat. Työterveyslaitos, Helsinki. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- IMS toimintajärjestelmä 2013. Luettu 27.9.2013.
<http://www.ims.fi>
- Invalidiliiton Asumispalvelut Oy:n esittely materiaalia 2013. Luettu 14.2.2013.
- Invalidiliiton vuosikertomus. 2011. Invalidiliitto. Luettu 14.2.2013. http://www.e-julkasu.fi/invalidiliitto/vuosikertomus_2011/pdf/Invalidiliitto_vuosikertomus2011.pdf
- Invalidiliiton Asumispalvelut Oy:n henkilöstövisio ja –strategia. 2010. Invalidiliiton Asumispalvelut Oy.
- Invalidiliiton Asumispalvelut Oy:n toiminta. 2013. Luettu 14.2.2013.
<http://ims.invalidiliitto.fi>
- Jabe, M. 2006. Kyvyt käyttöön. Eväitä esimiestyöhön. Helsinki: Kirjapaja Oy
- Jalasto, L. 2008. Alkumetreiltä asiantuntemukseen – Perehdyttäminen Gordion-talousohjaus Oy:ssä. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Pro gradu-tutkielma.
- Janhonen, S. & Nikkonen, M. 2001. Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Juva: WSOY.
- Joutunpää, M. 2012. Perehdytys monimuotoisessa työyhteisössä osana strategista henkilöstöjohtamista – Esimerkkinä Ravioli Jorvi. Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Espoo, Laurea ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.
- Juuti, P. ja Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Aavaranta-sarja n:o 51. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Järvinen, P. 2004. Esimiestyö ongelmatilanteissa. 6. painos. Porvoo: WSOY.

- Järvinen, P. 2006. Ammattina esimies. 2.painos. Juva: WS Bookwell.
- Järvinen, P. 2008. Onnistu esimiehenä. 7.painos. Juva: WS Bookwell Oy.
- Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Kangas, P. Perehdyttäminen palvelualoilla. 2000. Innocorp. Työturvallisuuskeskus.
- Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä. Nykypaino OY.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 1996. The Balanced Scorecard. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Tehokkaan strategiaprosessintoteutus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Karppinen, T. 2011. Hiljaisen tiedon siirtäminen perehdytyksessä. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Turun ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.
- Kaski, S. & Kiander, T. 2007. Minä johtajana. Itsetuntemuksesta toimivaan johtajuuteen. Helsinki: Edita Prima Oy
- Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. Painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Kesti, M. 2007. Huipputuottava organisaatio. 1. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy
- Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Ketola, H. 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi. Perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä. Jyväskylä yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Väitöskirja.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksen tekijäksi. Jyväskylä: Talentum Media OY.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki. Palmenia Helsinki University Press.
- Laaksonen, H., Niskanen, J. & Ollila, S. 2012. 2. painos. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Laaksonen, H., Niskanen, J., Ollila, S. & Risku, A. 2005.1. painos. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Lahti, T. 2007. Sairaanhoidajien työhön perehdyttäminen. Tampereen yliopisto. Lääketieteen tiedekunta. Hoitotieteen laitos. Pro gradu-tutkielma.
- Lainio, A. 2008. Perehdyttäminen – käytäntöjä ja kasvatusta. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Aikuiskasvatus. Pro gradu-tutkielma.

- Lecklin, O. & Laine, R. O. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki, Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Helsinki: Talentum. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Lepistö, I. 2004. Työpaikka kouluttajan käsikirja. Alfabox Oy. Työturvallisuuskeskus.
- Nikkilä, J. & Paasivaara, L. 2008. Arjen johtajuus rutiinijohtamisesta tulkintataitoon. 2.painos. Suomen sairaanhoitajaliitto ry. Sipoo: Silverprint.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WS Bookwell.
- Paasivaara, L. 2010. Itsensä kokoinen johtaja. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Palveluvastaavan toimenkuva. 2011. Versio1.0. Invalidiliiton Asumispalvelut Oy.
- Pelastuslaki 29.4.2011/379. www.finlex.fi
- Peters, T.J. & Waterman R.H. Jr. 2007. Menestyjän muotokuva. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Pitkäranta, A. 2010. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Satakunnan Amk.
- Rainio, P. 2010. Kiinnitä työhön ja tulokseen. Opas kuntatyön perehdyttäjille. Suomenkuntaliitto.
- Rantala, T. 2010. Johtamiskulttuuri ja hyvän työyhteisön tunnuspiirteet. Teoksessa Telearanta, S., Lepistö, M. & Wickman-Viitala, T. (toim.) Johtamisen näkökulmat. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja C. Oppimateriaaleja 14.
- Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. 2005. Jaetun johtajuuden särmät. Helsinki: Talentum
- Ruusuvirta, K. 2012. Perehdyttämissuunnitelma Lahden kaupungin palveluasumisen työntekijöille. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulu tutkinto. Lahden ammattikorkeakoulu. Tutkimuksellinen kehittämishanke.
- Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Kuopio: Unipress
- Sydänmaalakka, P. 2006. Älykäs johtajuus. 2. painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.
- Tamminen, A. 2012. Perehdyttämisen kehittäminen Aivoverenkiertohäiriöyksikössä. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulu tutkinto. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. 3. korjattu painos. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere. Tampereen Yliopistopaino Oy- Juvenes Print.
- Tossavainen, J. 2006. Työhön perehdytys asiantuntijaorganisaatiossa. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Pro gradu-tutkielma.

- Tuomi, J & Sarajärvi A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuominen, K. Päivitetty 2011. Balanced Scorecard -mittaristo, Itsearviointin työkirja. Oy Benchmarking LTD.
- Työsopimuslaki 55/2001: 2 luku, 1 §. www.finlex.fi
- Työturvallisuuslaki 738/2002: 2 luku, 14 §. www.finlex.fi
- Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Helsinki: Talentum
- Valtioneuvoston asetus nuorille työntekijöille erityisen haitallisista ja vaarallisista töistä 15.6.2006/475.
- Viitala, R. (2008). johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Inforviestintä. 3. Painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Vilka, H. 2007. Tutki ja kehitä. 1.-2. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomakkeen saatekirje

Tiedote kyselyyn osallistuville Validia-palveluiden Länsi-Suomen alueen asumispalveluiden palveluvastaaville ja palvelupäälliköille

Hei,

Opiskelen Tampereen Ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa, sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen koulutusohjelmassa. Opintoihini liittyvän opinnäytetyön teen Länsi-Suomen Validia-palveluille. Opinnäytetyöni ”Lähiesimiehen onnistunut perehdytys Validia-palveluissa” tavoitteena on auttaa organisaatiota kehittämään palveluvastaavien perehdytyskäytäntöjä ja selkeyttämään perehdytysprosessia. Opinnäytetyöni toteutan laadullisena tutkimuksena, jossa tiedonkeruumenetelmänä on avoin lomakekysely. Lomakekyselyt tehdään Validia-palveluiden Länsi-Suomen alueen asumispalveluiden palveluvastaaville sekä palvelupäälliköille. Palveluvastaavien ja palvelupäälliköiden kyselyt ovat samansisältöiset. Kyselyihin vastataan Webropol-kyselysovelluksen avulla, joka takaa ettei vastaajan henkilöllisyys tule opinnäytetyöntekijän tietoon. Aineistoa käsitellään luottamuksellisesti ja aineisto tuhoaan analysoinnin ja tulosten raportoinnin jälkeen. Kyselyyn osallistuminen on täysin vapaaehtoista, mutta toivoisin sinun osallistuvan tähän tutkimukseen ja samalla oman työsi ja organisaatiosi kehittämiseen.

Vastatessasi kysymyksiin, toivoisin sinun miettivän, miten mielestäsi onnistunut palveluvastaavan perehdytys tulisi toteuttaa. Mitkä asiat tulisi perehdyttää heti työsuhteen alussa ja onko asioita, joiden perehdytys olisi ajankohtaisempaa myöhemmin. Keneltä perehdytys tulisi saada, jotta se olisi mahdollisimman kattavaa, tarkoituksenmukaista ja tehokasta. Kyselyn vastaamiseen on aikaa kaksi viikkoa.

23.4.2013

Yhteistyöterveisin

Tuula Salonen

Liite 2. Kyselylomake

KYSELYLOMAKE PALVELUPÄÄLLIKÖILLE JA PALVELUVASTAAVILLE

Validia-palveluiden Länsi-Suomen alueen asumispalveluiden palvelupäälliköille ja palveluvastaaville suunnattu kysely palveluvastaavan perehdytyksestä

Esimiestyökokemus _____(v, kk),

Esimiestyökokemus Validia-palveluiden palveluksessa _____(v, kk).

1. Mitä asiakasasioita palveluvastaavan perehdytyksen tulisi sisältää?
2. Kuinka asiakasasioihin tulisi perehtyä?
3. Keneltä asiakasasioiden perehdytys tulisi saada?
4. Milloin asiakasasioihin perehdytys tulisi toteuttaa?
5. Mitä henkilöstöasioita palveluvastaavan perehdytyksen tulisi sisältää?
6. Kuinka henkilöstöasioihin tulisi perehtyä?
7. Keneltä henkilöstöasioiden perehdytys tulisi saada?
8. Milloin henkilöstöasioiden perehdytys tulisi toteuttaa?
9. Mitä talousasioita palveluvastaavan perehdytyksen tulisi sisältää?
10. Kuinka talousasioihin perehdytys tulisi toteuttaa?
11. Keneltä talousasioiden perehdytys tulisi saada?
12. Milloin talousasioiden perehdytys tulisi toteuttaa?
13. Miten palveluvastaava tulisi perehdyttää organisaation strategiaan?
14. Mikä olisi mielestäsi hyvä perehdytyksen kesto/ perehdytyskerta?
15. Millaisella aikajanalla mielestäsi koko perehdytysprosessi tulisi läpi käydä?
16. Jos perehdytyksen tukena olisi käytössä vuosikello, mitä asioita vuosikellossa mielestäsi voisi olla ja kuinka ne sijoittuisivat vuosikelloon?
17. Mitä muuta aiheeseen liittyvää haluaisit kertoa?