

Työopas kaupungin viraston toimistosihteerille

Sami Erkkilä



Tekijä(t) Sami Erkkilä	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Työopas kaupungin viraston toimistosihteerille	Sivu- ja liitesivumäärä 45 + 37
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda selkeä ja toimiva toimistosihteerin työopas Helsingin kaupungin liikuntaviraston yksikölle. Työopas sisältää kattavan ohjeistuksen toimistosihteerin työtehtävistä ja niiden eri vaiheista. Perehdyttäminen on vaatinut runsaasti aikaa monipuolisten työtehtävien ansiosta, joten tämän produktin tavoitteena on nopeuttaa perehdytysprosessia ja auttaa perehdytettävää ja perehdyttäjää. Toimeksiantajallani ei ole ennestään vastaavaa työopasta, joten produktille oli selkeä tarve toimeksiantajan puolelta.</p> <p>Produktin tavoitteina ovat helppo päivitettävyys ja sopivuus yksikön tarpeisiin. Produkti pyrittiin laatimaan mahdollisimman selkeäksi ja johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi tarkalla rajauksella. Tämä työ on rajattu vain kyseisen toimeksiantajan kyseisiin työtehtäviin ja niiden opastamiseen.</p> <p>Työn alussa käydään läpi perehdyttämiseen liittyvää teoriaa rakentamalla kattava tietoperusta produktia varten. Tietoperustassa käsitellään perehdyttämisen merkitystä ja tavoitteita, sen suunnittelua ja lainsäädäntöä, perehdyttämisen oheismateriaalia sekä eri perehdyttämiskonsepteja. Teoriaosuuden lopussa käydään läpi perehdytysprosessin etenemistä rekrytointiprosessista työsuhteen aikana tapahtuvaan perehdyttämiseen</p> <p>Teorian jälkeen siirrytään empiriaan, joka kuvailee perehdyttämisen nykytilaa yksikössä, produktin tavoitteita ja produktin laatimisen työvaiheita. Produktia varten laadin myös teemahaastattelun. Päädyin tähän tiedonkeruumenetelmään monesta eri syystä, kuten esimerkiksi haastateltavien henkilöiden lukumäärän ja pää- ja alateemojen perusteella. Teemahaastattelussa kysymykset eivät ole liian strukturoituja, joten ne eivät rajoita vastauksia liikaa. Raportin lopussa pohditaan produktin ja opinnäytetyön onnistumista, vedetään johtopäätöksiä ja laaditaan kehitys- ja jatkotutkimusideoita. Lopussa kuvaillaan myös tämän opinnäytetyön tekijän omaa oppimisprosessia projektin aikana.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin syksyllä ja talvella 2015. Produktia varten haastateltiin toimeksiantajan työntekijöitä. Haastatteluissa verrattiin perehdyttämisen nykyistä tilannetta aikaisempaan, selvitettiin oheismateriaalien toimivuutta sekä toimeksiantajan vaatimuksia ja toiveita työoppaalle. Valmis produkti syntyi teorian, haastatteluiden ja toimeksiantajan kanssa käytyjen keskusteluiden pohjalta. Valmis opas lisää perehdyttämisen yksilöllisyyttä, suunnitelmallisuutta ja parantaa sen tasalaatuisuutta. Produkti on selkeä, looginen ja sisältää kaikki siihen kuuluvat asiat selkeästi jäsennehtynä ja havainnollistettuna. Produktia voidaan pitää onnistuneena, sillä se on toimeksiantajan mielestä todella onnistunut.</p>	
Asiasanat Perehdyttäminen, työnopastus, työopas, oppiminen, työyhteisö	

Sisällys

1	Johdanto	2
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet, rajaus ja merkitys toimeksiantajalle	3
1.2	Työn kohdeorganisaatio	3
2	Perehdyttäminen	5
2.1	Perehdyttämisen merkitys ja tavoitteet	6
2.2	Perehdyttämisen suunnittelu	8
2.3	Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö ja vastuut	11
2.4	Perehdyttämiskonseptit	13
2.5	Perehdyttämisen oheismateriaalit	16
3	Perehdyttämisprosessin eteneminen	17
3.1	Rekrytointi ja aika ennen töihin tuloa	18
3.2	Ensimmäinen työviikko	19
3.3	Työnopastus	20
3.4	Työsuhteen aikana	23
4	Työopas kaupungin viraston toimistosihteerille	25
4.1	Perehdyttämisen ja työnopastuksen nykytila	25
4.2	Produktin tavoite	27
4.3	Työoppaan laatimisen kuvaus	29
4.3.1	Toiminnallisen työn ja työoppaan suunnittelu	29
4.3.2	Tietoperustan laatiminen	30
4.3.3	Haastatteluiden toteuttaminen	31
4.3.4	Työoppaan laatiminen	36
4.3.5	Produktin valmistuminen	37
5	Pohdinta	40
5.1	Johtopäätökset sekä kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset	41
5.2	Oman oppimisen arviointi	43
	Lähteet	45
	Liitteet	46
	Liite 1. Produktin sisällysluettelo	46
	Liite 2. Haastattelupohja	47

1 Johdanto

Työelämän haasteita Suomessa nykyään ovat korkea työttömyysaste, haasteellinen taloustilanne, rajaton tiedon määrä sekä jatkuvasti uudistuvat toimintatavat. Työhyvinvointi on myös puhuttanut viime aikoina. Työntekijät haluavat pitää kiinni työstään ja voida hyvin. Nykyään on myös yleistä, että työntekijä ei sitoudu yhteen yritykseen koko työuransa ajaksi, vaan etsii urakehitystään ja omia mielenkiinnon kohteitaan tukevia työtehtäviä. Työntekijät arvostavat työhyvinvointia, työn mielekkyyttä ja palkitsevuutta. Työnantajan on yhä tärkeämpää kantaa vastuunsa työntekijöidensä osaamisesta, sitouttamisesta ja työhyvinvoinnista.

Kankaan ja Hämäläisen (2007, 2) mukaan perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen toiminta-ajatuksen ja -tavat, liikeidean, arvot, vision, työpaikkansa ihmiset sekä työhönsä liittyvät odotukset ja työtehtävänsä.

Kirjallisuudessa monesti erotetaan perehdyttäminen ja työnopastus. Tällöin perehdyttämisellä saatetaan tarkoittaa vain työntekijän vastaanottoa ja alkuohjausta. Alku- ja yleisperehdyttäminen painottuu työsuhte asioihin, kuten palkkaukseen työterveyshuoltoon, aikatauluihin ja sosiaalitulojen esittelyyn. (Kupias & Peltola 2009, 17.)

Työnopastus kattaa oman työn sisällöllisen hallinnan ja mahdollistaa itsenäisen työskentelyn. Siihen kuuluvat muun muassa työtilojen, -koneiden ja -vaiheiden esittely, erilaiset neuvoja tarjoavat tietolähteet sekä työn arvioinnin mittarit. Se on siis varsinaiseen työhön perehdyttämistä. (Viitala 2013, 194.)

Nykyään perehdyttäminen käsittää kirjallisuudessa yhä useammin sekä niin sanotun alku- ja yleisperehdyttämisen että itse työnhjauksen. (Kupias & Peltola 2009, 17.)

Uuden työntekijän auttaminen vauhtiin ja itsenäiseen työskentelyyn on yksi vaikeimmista tehtävistä työnantajan henkilöstöhallinnolle. Epäonnistuminen saattaa johtaa henkilöstöpulaan, tyytymättömiin työntekijöihin sekä liiketoiminnallisten tavoitteiden epäonnistumiseen. (Bradt & Vonnegut 2009, 1.) Hyvin suunnitellun ja huolellisen perehdyttämisen merkitystä työntekijän ja työnantajan kannalta ei voi aliarvioida. Perehdyttäminen, etenkin työnopastus ja sen toteutus, erottaa hyvät ja heikot yritykset. (Helsilä 2002, 54.)

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet, rajaus ja merkitys toimeksiantajalle

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on luoda selkeä ja toimiva työopas Helsingin kaupungin liikuntaviraston yksikön toimistosihteerille työnopastamisen tueksi. Produktissa pyritään huomioimaan monipuolisesti tietoperustassa olevat tiedot, haastatteluissa esille nousseet asiat sekä omat ja toimeksiantajan toiveet. Mitään aiempaa työopasta ei ole, joten tälle produktille on siis selkeä tarve toimeksiantajan osalta. Yksiköllä on käytössään virastotoinen perehdytysopas sekä työturvallisuusohjeet, joten tämä produkti tukee muuta oheismateriaalia. Valmis opas lisää perehdyttämisen yksilöllisyyttä, suunnitelmallisuutta ja parantaa sen tasalaatuisuutta. Työopas säästää sekä perehdyttäjän ja perehdytettävän aikaa. Produkti on suunniteltu ensisijaisesti uudelle toimistosihteerille, mutta se toimii myös perehdyttäjän muistilistana. Nykyiset toimistosihteerit voivat myös palauttaa siitä muistiinsa toistensa työtehtäviä, mikäli toinen heistä on esimerkiksi sairaana.

Asetin itse monia tavoitteita produktilleni. Mielestäni produkti on onnistunut, jos uusi työntekijä kokee hyötyvänsä siitä ja pääsevänsä sen ansiosta nopeammin kiinni itsenäiseen työskentelyyn. Produktin tulee olla helposti päivitettävissä, koska teknologia ja toimintatavat kehittyvät jatkuvasti. Produktin tulee mielestäni olla tiivis sisällöltään, jotta jokainen löytää siitä helposti tarvitsemansa tiedon. Sen täytyy sisältää vain oleellisimmat ja tärkeimmät asiat itsenäistä työtä ajatellen. Sitä kannattaa pitää mukana koko työnopastamisen ajan, jonka jälkeen se kannattaa jättää uuden toimistosihteerin käyttöön. Tulokas voi tarkistaa ja palauttaa muistiinsa eri työvaiheita oppaasta.

Toimeksiantajani toivoi, että se vastaa heidän tarpeitaan, mutta ei asettanut vaatimuksia.

Produkti on siis rajattu koskemaan yleisesti perehdyttämistä ja erityisesti Helsingin kaupungin liikuntaviraston yksikön toimistosihteerien työnopastamista.

1.2 Työn kohdeorganisaatio

Toimeksiantajanani toimii siis Helsingin kaupungin liikuntaviraston yksikkö. Helsingin kaupunki on Suomen suurin työnantaja, jonka palveluksessa on noin 38 000 eri alojen ammattilaista ja asiantuntijaa 31 virastossa ja liikelaitoksessa. Kaupungin vastuulla on laajoja toimialoja. Kaupungissa tuotetaan sosiaali-, terveys-, opetus- ja varhaiskasvatuspalveluja. (Helsingin kaupunki 2015.)

Liikuntaviraston toiminta-ajatuksena on helsinkiläisten elämisen laadun ja toimintakykyisyyden parantaminen liikunnan keinoin. Vakituisten runsaan 400 työntekijän lisäksi viraston palveluksessa on vuosittain 100 - 200 määräaikaista kausityöntekijää. Talousarvion käyttötalouden määrärahat ovat noin 77 miljoonaa euroa. Lisäksi liikuntapaikkarakentamisen määrärahoja on käytössä noin 15 miljoonaa euroa ja irtaimen omaisuuden hankintaan noin miljoona euroa. Virastoa johtaa liikuntajohtaja Anssi Rauramo. Liikuntajohtajan alaisuudessa toimii viisi osastoa: sisäliikuntapalvelut, ulkoliikuntapalvelut, merelliset palvelut, liikunta- ja hyvinvointipalvelut sekä hallintopalvelut. (Helsingin kaupungin liikuntavirasto 2015.)

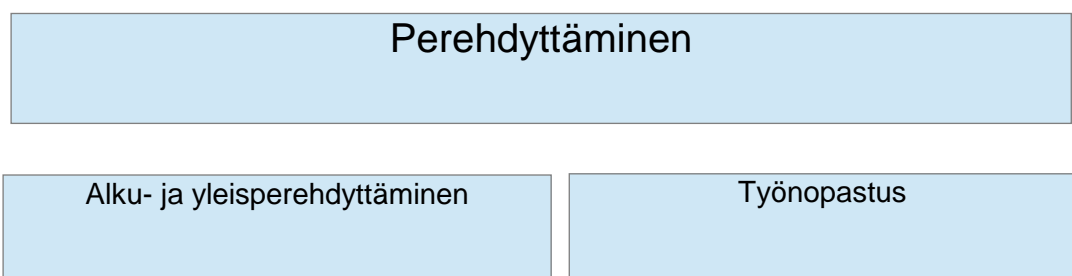
2 Perehdyttäminen

Tässä opinnäytetyössä perehdyttämisen tietoperusta pyrkii muodostamaan loogisen ja järkevän kokonaisuuden perehdyttämisestä. Asiaa tarkastellaan pääosin uuden työntekijän näkökulmasta, mutta teoria on sovellettavissa myös esimerkiksi yrityksen sisällä työtehtäviään vaihtavan henkilön perehdyttämiseen. Perehdyttämistä pohtiessa on tärkeää tiedostaa, että sitä ohjaavat tietyt vastuut ja lainsäädäntö. Perehdyttämisen tärkeyttä painotetaan myös useassa eri lähteessä. Perehdyttämisen teoriaa tarkastellaankin tässä osiossa muun muassa siihen liittyvien määritelmien, tavoitteiden, materiaalien, lainsäädännön ja suunnittelun kautta.

Käsitteenä perehdyttäminen saattaa tuntua yksinkertaiselta ja yksiselitteiseltä. Sen sisältö ja merkitys kuitenkin on muuttunut ja vaihdellut ajan kuluessa. Eri organisaatioissa se merkitsee myös tulevaisuudessakin eri asioita. Kirjallisuudessa monesti erotetaan perehdyttäminen ja työnopastus (Kuvio 1). Tällöin perehdyttämisellä saatetaan tarkoittaa vain työntekijän vastaanottoa ja alkuohjausta. Alku- ja yleisperehdyttäminen painottuu työsuhteisiin asioihin, kuten palkkaukseen työterveyshuoltoon, aikatauluihin ja sosiaalitulojen esittelyyn. (Kupias & Peltola 2009, 17.)

Työnopastus kattaa oman työn sisällöllisen hallinnan ja mahdollistaa itsenäisen työskentelyn. Siihen kuuluu muun muassa työtilojen, -koneiden ja -vaiheiden esittely, erilaiset neuvoja tarjoavat tietolähteet sekä työn arvioinnin mittarit. Se on siis varsinaiseen työhön perehdyttämistä. (Viitala 2013, 194.)

Nykyään perehdyttäminen käsittää kirjallisuudessa yhä useammin sekä niin sanotun alku- ja yleisperehdyttämisen että itse työnhjauksen. (Kupias & Peltola 2009, 17.)



Kuvio 1: Perehdyttämisen kokonaisuus (mukaillen Kupias & Peltola 2009, 19)

Kankaan ja Hämäläisen (2007, 2) mukaan perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen toiminta-ajatuksen ja -tavat, liikeidean, arvot, vision, työpaikkansa ihmiset sekä työhönsä liittyvät odotukset ja työtehtävänsä.

Kupias ja Peltola (2009, 19) lisäävät tähän vielä hieman erilaisen vuorovaikutuselementin perehdytettävän ja työpaikan välille. He määrittelevät perehdyttämisen toimenpiteinä ja tukena, joiden avulla uuden tai uutta työtä omaksuvan työntekijän osaamista, työympäristöä sekä työyhteisöä kehitetään, jotta uusi työntekijä pääsee hyvin alkuun ja pystyy selviytymään tarvittaessa omatoimisesti. Perehdyttäminen saattaa siis kehittää ja muokata perehdytettävän lisäksi myös työyhteisöä entistä vastaanottavaisempaan suuntaan.

2.1 Perehdyttämisen merkitys ja tavoitteet

Uuden työntekijän auttaminen vauhtiin ja itsenäiseen työskentelyyn on yksi vaikeimmista tehtävistä työnantajan henkilöstöhallinnolle. Epäonnistuminen saattaa johtaa henkilöstöpulaan, tyytymättömiin työntekijöihin sekä liiketoiminnallisten tavoitteiden epäonnistumiseen. (Bradt & Vonnegut 2009, 1.)

Uuden työntekijän tehokas sisääntulo uuteen yritykseen on työnantajan henkilöstöhallinnon ammattilaisen yksi tärkeimmistä työpanoksista työnantajan pitkän aikavälin menestymisen kannalta. Hyvin hoidettu rekrytointi ja perehdytysprosessi, *onboarding*, johtaa uuden työntekijän tehokkuuteen, kiihdyttää tuloksen tekoa ja tehostaa huomattavasti taitojen säilymistä pidempään. Vain harvat yritykset onnistuvat tässä, jolloin uudet ihmiset uusissa rooleissa eivät tiedä mitä tiimi ja organisaatio heiltä odottavat. Erittäin harvat yritykset käyttävät oikeasti strategista, yhtenäistä, johdonmukaista ja integroitua prosessia. Prosessi ei ole jokapäiväinen arkirutiini, joten siinä kehittyminen vaatii aikaa. (Bradt & Vonnegut 2009, 4.)

Hyvin suunnitellun ja huolellisen perehdyttämisen merkitystä työntekijän ja työnantajan kannalta ei voi aliarvioida. Perehdyttäminen, etenkin työnopastus ja sen toteutus, erottaa hyvät ja heikot yritykset. (Helsilä 2002, 54.) Aikaisemmin on tehty suorittavaan työhön liittyviä tutkimuksia perehdytetyn henkilön pääsystä urakkavauhtiin verrattuna henkilöön, jota ei ole perehdytetty. Yrityksen kannalta on yksinkertaisesti kannattavampaa perehdyttää uusi työntekijä kuin olla perehdyttämättä. Nykyaikana samanlaista tutkimusta on hankala tehdä töiden ja palkkauksen monipuolisuudesta johtuen, mutta nuo tutkimukset pätevät edelleen perehdyttämisen välittömiin hyötyihin. (Helsilä 2002, 52.)

Perehdyttämisen merkitys korostuu tarkasteltaessa sen hyötyjä perehdytettävälle, yritykselle ja sen sidosryhmille sekä koko työyhteisölle.

Hyvä perehdyttäminen luo vahvan pohjan perehdytettävän ja työnantajan välille. Se takaa vakaan alustan työnteolle ja yhteistyölle. Selkeä ja monipuolinen perehdytys auttaa perehdytettävää pääsemään mahdollisimman nopeasti itsenäiseen työhön. Se luo myönteistä asennoitumista molempien osapuolten välille ja siihen käytetty aika palkitsee tulevaisuudessa molemmat osapuolet. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4.)

Perehdytettävän näkökulmasta perehdytyksen suurimmat hyödyt ovat uuden oppimisen tehokkuus ja nopeus sekä työturvallisuusriskien väheneminen.

Perehdytyksen avulla työtehtävät opitaan heti oikein mahdollisimman nopeasti, joka vähentää virheitä ja niiden korjaamiseen kuluva aikaa. Työyhteisöltä säästyy siis aikaa ja uutta työtä tekevän mieliala ja motivaatio pysyy korkealla.

Työtapaturmat ja turvallisuusriskit kasvavat erityisesti uutta tehtävää aloittelevilla henkilöillä tietojen ja taitojen puutteellisuuden vuoksi. Ammattitaitoisella henkilöllä saattaa olla yleistietoa ja -taitoa, mutta tiedot juuri uuden työpaikan riskitekijöistä saattavat olla puutteellisia tai virheellisiä. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4.)

Työnantajan näkökulmasta hyötyjä ovat esimerkiksi poissaolojen ja vaihtuvuuden väheneminen sekä kustannussäästöt. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4.)

Uusi työntekijä päättää usein mielessään hyvin nopeasti jatkaako uudessa työpaikassaan vai ei. Ensivaikutelma yrityksestä ja esimiehistä on erittäin tärkeä ja sitä on hankala muuttaa enää myöhemmin, kriisitilanteissa muutos saattaa tapahtua pakonomaisessa tilanteessa. Positiivista ensivaikutelmaa luodaan toivottamalla uusi työntekijä ystävällisesti tervetulleeksi ja kunnollisella opastuksella alussa. Puutteellisen opastuksen johdosta uusi työntekijä saattaa tuntea itsensä yksinäiseksi häiritseväksi suorittajaksi, joka laskee huomattavasti työmotivaatiota. Poissaoloihin ja vaihtuvuuteen vaikuttavat lukuisat tekijät, joita on vaikea erotella. Työmotivaatio on kuitenkin tärkeimpien joukossa. Myöhemmin laaditut merkittävänkään koulutukset ja opastukset eivät anna täyttä hyötyä, mikäli niihin osallistuu heikosti motivoineita ja turhautuneita henkilöitä, jotka tietävät jo aiemmasta kokemuksestaan uusien ja vaihtoehtoisten tietojen mitättömyyden yritykselleen. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4;Helsilä 2002, 54.)

Hyvin suunniteltu ja suunnitelman mukaan toteutettu perehdytys säästää ylimääräisiä ja yllätyksellisiä kuluja yritykseltä. Huono yleisperehdyttäminen ja työnopastus saattaa johdattaa moniin erilaisiin kuluihin, kuten sekaannuksien ja virheiden selvittämiseen ja korjaamiseen, tapaturmiin, hävikkiin sekä poissaolojen ja vaihtuvuuden kasvamiseen. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4.)

Kunnollinen opastus, uuden työntekijän vastaanottaminen ja perehdyttäminen yritykseen vaikuttavat sekä sidosryhmiin että uuteen työntekijään yrityskuvan kautta. Yrityskuva tarkoittaa ihmisten muodostamaa mielikuvaa yrityksestä. Siihen vaikuttavat muun muassa kokemukset ja ihmisten kertomat tarinat yrityksestä. Tyytyväiset työntekijät näkyvät myös ulospäin yrityksen sidosryhmille. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4.)

Perehdyttämisen tavoitteena on auttaa uusi työntekijä pääsemään mahdollisimman nopeasti kiinni tuloksekkaaseen työntekoon. Se ei ainoastaan auta oppimaan uusia tietoja ja taitoja, vaan parhaimmillaan auttaa työntekijää parantamaan ja hyödyntämään jo olemassa olevaa osaamista. Perehdyttämisellä autetaan lisäksi työntekijää pääsemään osaksi organisaatiota ja työyhteisöä sekä tuntemaan itsensä tervetulleeksi uusiin työtehtäviin. (Viitala 2013, 193; Kupias & Peltola 2009, 20.)

Kupiaan ja Peltolan (2009, 139) mukaan perehdytys tähtää tulokkaan itsenäiseen toimintaan omassa työssään.

2.2 Perehdyttämisen suunnittelu

Suunnittelu on asioiden tietoista ja tavoitteellista miettimistä ennakkoon. Sen avulla voidaan vaikuttaa tulevaisuuteen. Se tuo toimintaan johdonmukaisuutta ja tehokkuutta. Tämä pätee myös perehdyttämisen suunnittelussa ja yrityksen henkilöstön kehittämisessä. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6.)

Vähänkin suuremman yrityksen kannattaa luoda systemaattinen perehdytysjärjestelmä, määrittää perehdyttäjät ja varmistaa sen onnistuminen (Helsilä 2002, 52). Yrityksen kokonaisvaltainen perehdytysprosessi kattaa tiedottamisen ennen työn alkua, vastaanoton ja yritykseen perehdyttämisen, työsuhdeperehdyttämisen ja työnopastuksen (Viitala 2013, 193.)

Suunnittelussa täytyy ottaa huomioon yrityksen tavoitteet, toimintakonsepti ja resurssit. Suunnittelu voidaan jakaa systemaattiseen ja yksilölliseen suunnitteluun.

Systemaattinen suunnittelu tarkoittaa perehdytyksen suunnittelua organisaatio- tai yksikötasolla perehdytysuunnitelmien ja materiaaleineen. Tämän tyyppistä perehdyttämistä voidaan käyttää yrityksissä, joissa suuri osa työntekijöistä tekee samanlaista työtä. Huomiota kannattaa kuitenkin kiinnittää tulokkaiden eri taustoihin ja osaamisen tasoon myös tässä suunnittelussa. (Kupias & Peltola 2009, 88.)

Harva organisaatio pystyy laatimaan jokaiselle työntekijälle tai tiimille oman perehdytysuunnitelman yksilöllisesti, mutta tietyille ryhmälle tai henkilölle laaditulla materiaalilla hel-

potetaan usein perehdyttäjän työtä selkeästi. Perehdyttäjä voi esimerkiksi muokata näistä kohtalaisen vähällä vaivalla haluamansa materiaalin. (Kupias & Peltola 2009, 88.)

Uusiin työtehtäviin siirtyvä henkilö tarvitsee opettelua, kokemuksia ja toimintaa kokeakseen ja oppiakseen kokemuksista. Arviointi osaamisesta ja kehittämisen kohteista tapahtuu sekä itsenäisesti että esimiehen avulla. Tietoja sovellettaessa perehdytettävän käsitys ja tiedot työtehtävistä laajentuvat. Kokemuksista ja opeista täytyy voida keskustella perehdyttäjän kanssa ja vuorovaikutteisen opastuksen tulee olla vaihteista. Näin perehdytettävä oppii yrityksen käytännöt ja vaatimukset. (Helsilä 2002, 53.)

Vaiheittain tapahtuva vuorovaikutteinen opastaminen tarjoaa myös hyvän mahdollisuuden yritykselle kehittyä. Yritys saa tärkeää tietoa ja palautetta perehdytettävältä omista käytännöistään ja tehtävistään, kun uusi motivoitunut työntekijä peilaa aiempia kokemuksiaan ja osaamistaan uuden yrityksen käytäntöihin. Onnistuneeseen opastamiseen kuuluu myös kehitysideoiden hyödyntäminen. Kehittyminen parantaa yrityksen kilpailukykyä markkinoilla. Uuden henkilön näkökulmat saattavat olla luovia ja parempia kuin perinnäiset tavat yrityksessä. (Helsilä 2002, 53.)

Perehdyttäminen pitää sisällään ainakin uuden työntekijän osaamisen kehittämisen ja käytännön toiminnan, joka auttaa perehdytettävää kohti itsenäistä työskentelyä. Nämä toimenpiteet, ajankäyttö ja uuden työntekijän oppimisen nopeus vaihtelevat aina tapauskohtaisesti. Perehdyttämisen suunnittelu onkin hyvä työväline näiden asioiden räätälöimiseen. (Kupias & Peltola 2009, 87.)

Uuden työntekijän perehdytysuunnitelma muovautuu usein työntekijän osaamisen mukaan. Monet yritykset ovat laatineet esimerkiksi osaamiskuvauksia ja -karttoja, joilla voidaan testata perehdytettävän tieto- ja taitotaso. Testin perusteella voidaan päätellä tärkeimmät kehityskohteet. Testin pätevyys vaihtelee, joskus työnkuva saattaa olla todella monipuolinen ja muovautua uuden työntekijän mukaiseksi, jolloin osaamista on hankala määritellä. (Kupias & Peltola 2009, 89.)

Kehityskohteet voidaan Kupiaan ja Peltolan (2009,89) mukaan jaotella tehtäväkohtaiseen osaamiseen, työyhteisö osaamiseen, organisaatio-osaamiseen, toimialakohtaiseen osaamiseen, työsuhteosaamiseen ja yleisosaamiseen.

Tehtäväkohtainen osaaminen tarkoittaa perehdytettävän tulevien työtehtävien hallitsemista. Uusi työntekijä saattaa omata aiempaa kokemusta vastaavista työtehtävistä, jolloin työtehtävät saattavat olla varsin tuttuja. Toisaalta työtehtävät saattavat olla täysin uusia,

jolloin tämän osa-alueen kehittäminen on ensisijaisen tärkeää. (Kupias & Peltola 2009, 90.)

Työyhteisöosaaminen saattaa liittyä esimerkiksi uuden tiimin tai yksikön työskentelyyn. Opastuksen kohteena saattavat olla esimerkiksi pelisääntöjä tai työvaihekuvauksia. Osa tiedoista saattaa olla kirjallisessa muodossa, mutta tähän osaamiseen liittyy paljon hiljaista tietoa, jota ei lue missään. Tätä hiljaista tietoa uudella työntekijällä ei luonnollisesti alussa ole ollenkaan, joten onkin tärkeää opastaa ja kertoa asiat huolellisesti. (Kupias & Peltola 2009, 90.)

Organisaatio-osaamisella tarkoitetaan kaikkia kyseiseen organisaatioon liittyviä asioita, kuten arvoja, strategiaa, toimintatapoja ja asiakaskantaa. Tässä osa-alueessa yrityksen sisällä työtehtäviään vaihtava henkilö omaa lähtökohtaisesti jo valmiiksi tiedot organisaatioon liittyvistä asioista. (Kupias & Peltola 2009, 90.)

Toimialaosaaminen on nimensä mukaisesti toimialakohtaista osaamista. Ammattinimike saattaa olla sama, mutta työnkuva saattaa olla erilainen toimialaa vaihtaessa. Näin saattaa tapahtua esimerkiksi vaihtaessa työpaikkaa yksityiseltä työnantajalta teollisuusosalta julkiselle sektorille yliopiston palvelukseen. Jokaiseen toimialaan liittyy erilaisia käytäntöjä. (Kupias & Peltola 2009, 91.)

Työsuhdeosaaminen tarkoittaa omaan työsuhteeseen liittyviä asioita, kuten työntekijän velvollisuuksia ja työsuhde-etuja. Uusi työntekijä saattaa tietää kyseisistä asioista jo etukäteen, mutta kertaamisesta ei ole haittaa. (Kupias & Peltola 2009, 91.)

Yleisosaaminen on välttämätöntä perusosaamista, jota vaaditaan joka työpaikassa. Sillä tarkoitetaan esimerkiksi kielitaitoa, tietoteknisiä perustaitoja sekä kykyä oppia uusia asioita. Tämä osa-alue korostuu yleensä työelämäänsä aloittavilla henkilöillä ja esimerkiksi ulkomaalaisilla. (Kupias & Peltola 2009, 92.)

Perehdyttävän oman osaamisen kehittämisen lisäksi työpaikalta vaaditaan tiettyjä käytännön toimia, jotta työnteko on mahdollista. Tähän liittyy esimerkiksi työsopimuksen tekeminen sekä tilajärjestelyt uudelle työntekijälle. Työvälineet ja -tarvikkeet pitää laittaa työntekijälle valmiiksi jo ennen hänen ensimmäistä työpäiväänsä. Tämä liittyy olennaisesti systemaattiseen suunnitelmalliseen perehdytykseen. Tämä osoittaa uudelle työntekijälle huomiota ja antaa hyvän vastaanoton. (Kupias & Peltola 2009, 94.)

Esimies on ensisijaisesti vastuussa uuden työntekijän perehdyttämisestä. Esimies voi kuitenkin delegoida perehdyttämistä muille henkilöille, kuten yksikön sihteerille. Perehdyttämiseen saattaa osallistua monia eri henkilöitä aina työhönottajasta syvällisiin asiantuntijoihin. Perehdyttävälle on opastettava edellä mainitut kehityskohteet läpi. Usein yksi ihminen käy läpi useita eri osa-alueita. Suunnitelmallinen perehdytys on pitkäjänteistä pitkällä aikajänteellä, jolloin perehdyttävä tutustuu yrityksen työntekijöihin ja eri osiin. Perehdyttävälle voidaan myös nimetä mentori, joka tutustuttaa ja auttaa uuden työntekijän sosiaalistumista. (Kupias & Peltola 2009, 95; Viitala 2013, 194.)

Yhteiskunnan lisääntyvä monimuotoistuminen ja kansainvälistyminen vaativat yrityksiltä perehdyttämisen suunnittelua ja monimuotoistamista. Ulkomaalaiset työntekijät lisäävät työyhteisöjen kulttuurituntemusta ja monimuotoisuutta. Perehdytysuunnitelman räätälöinti on olennaista näissä tilanteissa, erityisesti tämä koskee vuorovaikuttamista ja työskentelytapojen ohjeistamista. Rajallisen kielitaidon omaava henkilö saattaa oppia paremmin töitä tekemällä. Pääkaupunkiseudulla palvelualalla ulkomaalaiset työntekijät muodostavat suuren osan työvoimasta, joka haastaa yritykset suunnittelemaan omaa perehdyttämistään. (Kupias & Peltola 2009, 101.)

2.3 Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö ja vastuut

Työntekoa ja sen opettamista koskevat monet lait. Perehdyttämistä ja kouluttamista säätelevä lainsäädäntö on työnantajaa velvoittavaa ja pakottavaa oikeutta, josta poiketaan vain työsopimuksella tai työehtosopimuksella erikseen sovittaessa. Laeissa on siis suoria määräyksiä ja viittauksia perehdyttämiseen. Erityisesti perehdyttämistä koskevia lakeja ovat työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä. (Kupias & Peltola 2009, 20.)

Työlainsäädäntö on pääasiassa työntekijää suojaavaa ja sopeuttavaa. Yhteistoimintalaki on tuoreempaa lainsäädäntöä, jossa on dialogiseen perehdyttämiseen liittyviä asioita. Dialoginen perehdyttäminen tarkoittaa vuorovaikutteista perehdyttämistä, jossa sekä työyhteisö että perehdyttävä kehittyvät koko prosessin ajan. Perehdyttämiskonsepteja käsitellään lisää luvussa 2.4. Laki korostaa työnantajan neuvotteluvollisuutta ja pyrkii vuoropuhelun lisäämiseen perehdyttävän ja työnantajan välillä. (Kupias & Peltola 2009, 20.) Työsopimuslain (26.1.2001/55) toisen luvun 1 § on yleisvelvoite, jossa veloitetaan työnantajaa huolehtimaan, että työntekijällä on mahdollisuus suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Tämä velvoite koskee siis muitakin kuin uusia työntekijöitä. Lisäksi mainitaan, että ”työnantajan on

pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi”.

Työsopimuslaista (26.1.2001/55) löytyy myös työntekijän irtisanomisperusteet. Laissa lukee, että ”työnantaja saa irtisanoa toistaiseksi voimassa olevan työsopimuksen vain asiallisesta ja painavasta syystä”.

Yksi irtisanomisperuste on puutteellinen ammattitaito. Puutteellisuutta arvioitaessa arvioidaan myös työntekijän mahdollisuudet ammattitaitonsa parantamiseen, jossa avainasemassa on työnantaja. Päätämisperusteena ei saa olla puute, jonka työnantaja on tiennyt tai sen olisi pitänyt tietää valitessaan työntekijä kyseisiin tehtäviin. Työnantajan on myös suunniteltava näiden puutteiden paikkaaminen perehdyttämällä tai kouluttamalla, jotta työntekijällä on sen jälkeen mahdollisuus osoittaa pätevyytensä. Työntekijän oma aktiivisuus ammattitaitonsa kehittämisen suhteen otetaan myös huomioon. (Kupias & Peltola 2009, 22.)

Työturvallisuuslaki (23.8.2002/738) keskittyy nimensä mukaisesti huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä. Toisen luvun 8 § on työnantajan yleinen huolehtimisvelvoite, joka velvoittaa työnantajaa tekemään tarpeelliset toimenpiteet huolehtiakseen työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä töissään.

Nämä toimenpiteet ovat luonnollisesti jokaisessa työpaikassa omanlaisensa räätälöinnin tulos. Työturvallisuuteen liittyy työ, työolosuhteet, muut työntekijät ja työympäristö. Perehdytykseen kuuluu olennaisena osana opastaa työntekijälle tarvittavat tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä. Vaaratekijöitä saattavat olla työpaikasta riippuen esimerkiksi koneet, välineet ja asiakkaat. Työpisteen rakenteet tulee myös ottaa huomioon muokkamalla ne uudelle työntekijälle, jotta ne aiheuttaisivat mahdollisimman vähän tarpeetonta kuormitusta. (Kupias & Peltola 2009, 23.)

Työturvallisuus on siis erittäin tärkeä osa suunnitelmallista perehdytystä. Ohjauksen ja opastuksen laatu ja määrä riippuvat uuden työntekijän ammattitaidoista ja kokemuksesta, mutta työnantajalla on velvollisuus varmistaa perehdytyksen yhteydessä työntekijän ymmärrys näistä asioista. (Kupias & Peltola 2009, 23.)

Työturvallisuus ei ole vain fyysinen uhka, vaan myös henkiset ominaisuudet tulee huomioida etenkin palvelualalla. Työpaikkakiusaaminen on fyysistä tai henkistä väkivaltaa. Henkinen väkivalta saattaa sisältää muun muassa syrjimistä, nimittelyä ja vähättelyä. (Kupias & Peltola 2009, 23.)

Työturvallisuuslakia täydentääkin tasa-arvolaki(8.8.1986/609) sekä yhdenvertaisuuslaki(30.12.2014/1325). Ensin mainittu laki pyrkii edistämään naisten ja miesten välistä tasa-arvoa. Jälkimmäinen kieltää kaikenlaisen syrjimisen.

Perehdytyksen on luotava mahdollisuudet menestyä sukupuolesta tai taustasta riippumatta. (Kupias & Peltola 2009, 25.)

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä(30.3.2007/334) pyrkii edistämään yrityksen ja sen henkilöstön vuorovaikutusta, tiedottamista ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia. Laissa on paljon määräyksiä muun muassa yrityksen johdon ja alaisten välisestä neuvottelusta. Neuvottelua vaaditaan, mikäli on tapahtumassa esimerkiksi henkilöstön asemaan vaikuttavia muutoksia, hankintoja tai järjestelyjä. Perehdytys on mainittu laissa erikseen. Avoin tiedottaminen ja vuorovaikutus vähentävät työntekijöiden epävarmuutta. Perehdyttämiskäytännöt täytyvät olla avoimia ja läpinäkyviä, jotta työntekijät tietävät saavansa opastusta esimerkiksi työtehtävien muuttuessa. (Kupias & Peltola 2009, 26.)

Työehtosopimuksissa on yleensä mainintoja perehdytyksestä. Perehdyttäjä saa muun muassa lisää palkkiota vastuun kasvaessa. Työlainsäädäntö korostaa työnantajan vastuuta, kun taas työehtosopimukset huomioivat selkeämmin työntekijän oman vastuun itsensä kehittämisessä. Tietyillä aloilla itsensä kehittäminen heijastuu palkkaukseen. (Kupias & Peltola 2009, 26.)

Lainsäädännön noudattaminen perehdytyksen ja koulutuksen suhteen on kaikille yrityksille minimivaatimus, lisänä toimivat työehtosopimukset. Säännösten ja sopimusehtojen huolellinen noudattaminen lisää työntekijöiden luottamusta työnantajaansa eikä energiaa kulu toiminnan vahtimiseen. Sääntöjen noudattamista valvoo johdon lisäksi henkilöstöammattilaiset. Työntekijöiden kannalta asioita hoitavat esimerkiksi työsuojeluvaltuutetut ja luottamusmiehet. Työnantaja saa myös hyvän yrityskuvan ja maineen työnantajamarkkinoilla noudattaessaan säännöksiä. (Kupias & Peltola 2009, 21.)

2.4 Perehdyttämiskonseptit

Kupias ja Peltola (2009, 36) tarkastelevat perehdyttämisen kehittymistä työn historiallisten tyyppien avulla. Nämä historialliset tyypit pätevät parhaiten teollisuusalaan. Tyypit ovat käsityö, massatuotanto, prosessien jatkuva parantaminen, massatuotteiden asiakaskohdistaminen ja yhteiskehittelytyö.

Työn kehittymisen ohella myös perehdyttämiskäytännöt ovat kehittyneet. Kupiaan ja Peltolan (2009, 36) mukaan perehdyttämisen toimintakonsepteja ovat vierihoidoperehdyttäminen, malliperehdyttäminen, laatuperehdyttäminen, räätälöity perehdyttäminen ja dialoginen perehdyttäminen.

Perehdyttämiskonsepteilla tarkoitetaan yrityksen toimintatapoja perehdyttämisessä. Niiden käyttö riippuu esimerkiksi yrityksen koosta, vaihtuvuudesta ja tehokkuustarpeesta. Nämä konseptit toimivat yleensä toistensa jatkumona perehdytysprosessin kehittyessä ja saattavat toimia osaksi päällekkäin. Tästä johtuen niiden erottaminen selkeästi toisistaan saattaa olla haasteellista. (Kupias & Peltola 2009, 36.)

Vierihoidoperehdyttämisessä perehdytettävä oppii uusia asioita kokeneemmilta työntekijöiltä seuraamalla heidän toimintaansa. Käsityömaaisessa työskentelyssä tieto on usein kokemuksen kautta hankittua ja sisältää paljon hiljaista tietoa, joka välittyy perehdytettävälle. Tässä toimintatavassa perehdyttäjä on usein esimies tai esimiehen määräämä henkilö, joka perehdyttää tulokasta yritykseen, työyhteisöön ja työtehtäviin omien töidensä ohella. Oppiminen tapahtuu tässä toimintatavassa vähitellen. (Kupias & Peltola 2009, 32-37.)

Tämän toimintakonseptin etuna on sen yksilöllisyys ja heikkoutena perehdyttämisen laadun vaihtelevuus. Perehdyttäjän täytyy haluta ja keretä antaa panoksensa uuden työntekijän oppimisen tukemisessa. Usein perehdytys tapahtuu omien töiden ohessa, jolloin perehdyttäjän ohjaustaidot ja ajanhallinta nousevat tärkeään asemaan. Tässä toimintakonseptissa jokainen perehdytettävä täytyy opettaa myös alusta alkaen. Monessa yrityksessä tämä on ainoa ja vallitseva perehdyttämiskonsepti. (Kupias & Peltola 2009, 32-37.)

Etenkin suuremmat yritykset käyttävät massatuotantomaista malliperehdyttämistä. Se yhtenäistää, tehostaa ja auttaa perehdyttäjän kannalta perehdytysprosessia. Tieto on yleensä koodatussa ja digitaalisessa muodossa työohjeina, tulokasoppaina, perehdyttäjien muistilistoina ja erilaisina materiaaleina. Tätä toimintakonseptia ohjaa yleensä esimerkiksi henkilöstöosasto. Malliperehdyttämisellä toteutetaan tavallisesti yleisperehdytys, joka sisältää työsuhteasioihin ja organisaatioon perehdyttämisen. Mallinnusta tapahtuu kuitenkin myös työyksiköiden tasolla, joka helpottaa esimerkiksi käsityömaaisesti perehdyttäjän työtä ja pitää yllä laatutasoa. Työtehtävien opastamisen hoitavat yleensä eri tahot. (Kupias & Peltola 2009, 38-39.)

Malliperehdyttämisen etuna on tasalaatuisuus ja perehdyttäjää helpottavat valmiit materiaalit. Heikkoutena saattaa olla perehdyttämisen joustavuuden väheneminen ja liian yleisellä tasolla tapahtuva organisaatiotason perehdyttäminen, joka ei ole riittävän sidoksissa tulokkaan työtehtäviin. (Kupias & Peltola 2009, 38-39.)

Laatuperehdyttämistä käytetään perehdyttämisen laadun parantamiseen ja kehitystarpeiden parempaan huomiointiin. Malliperehdyttäminen saattaa olla liian joustamatonta ja organisaatiotasosta, jolloin prosessia täytyy siirtää takaisin alemmas työyksiköihin. Esimies ja työtiimi vastaavat yleensä tästä toimintavasta, jolloin tiimiltä täytyy löytyä halua paran-

taa perehdytystä ja hyvä ajanhallinta. Tässä toimintatavassa on tärkeää nimetä perehdytyksestä vastaava henkilö tai henkilöt. Tämä toimintatapa pitää parhaillaan sisällään sekä malliperehdyttämisen että vierihoitoperehdyttämisen.

Tämän toimintakonseptin etuna on joustavuus, tiimin läsnäolo sekä uuden työntekijän osaamisen parempi hyödyntäminen. Heikkoutena on mahdollisesti vastuun liian laaja ja kautuminen tiimin tai yksikön kesken, jolloin kukaan ei ota tarpeeksi vastuuta perehdytysprosessista. (Kupias & Peltola 2009, 39-40.)

Räätälöidyssä perehdyttämässä joku henkilö tai taho toimii perehdyttämisen ytimessä eräänlaisena kokonaisperehdytyksen koordinaattorina ja organisoijana. Koordinoija jakaa perehdytyksen eri osa-alueet, kuten työnopastuksen ja työsuhteperehdytyksen eri tahojen vastuulle. Koordinoija siis yhdistää eri tahot uuden työntekijän perehdytysprosessiin. Koordinoijana voi toimia esimerkiksi yksikön esimies. Prosessi ei koskaan ole vakio, vaan se syntyy yhdessä koordinaattorin ja perehdytettävän vuoropuhelun tuloksena. Olennaista tässä onkin käydä läpi uuden työntekijän tarpeet ja osaaminen ja laatia niiden perusteella räätälöity perehdytysprosessi. Tässä toimintakonseptissa yhdistyy kaikki aiemmin mainitut toimintakonseptit. (Kupias & Peltola 2009, 40-41.)

Tämän toimintavan etuna on yksilöllisyys ja joustavuus. Perehdytettävää kuunnellaan ja hän voi vaikuttaa prosessiin, joka sitouttaa uutta työntekijää. Heikkoutena toimintakonsepti edellyttää perehdytettävää sitoutumaan tiukasti prosessiin ja vaatii koordinoijalta moniosaamista. (Kupias & Peltola 2009, 40-41.)

Dialoginen perehdyttämiskonsepti on tarpeellinen erityisesti työtehtävien ollessa epätarkasti määriteltäviä. Dialogisessa perehdyttämisprosessissa uusi työntekijä muokkaa itse omat työtehtävänsä yrityksen tarpeet huomioimalla. Uusi työntekijä tuo yritykseen uutta asiantuntijuutta ja osaamista, joka uutta työnantajaa kiinnostaa erityisen paljon. Tämän konseptin esimerkkinä voidaan käyttää tilannetta, jossa yrityksen ainoa työntekijä, kuten omistaja ja toimitusjohtaja, palkkaa tuotemarkkinointijohtajan. Tulokas tuo yritykseen uutta osaamista palveluiden tuotteistamisesta ja markkinoinnista. Tässä toimintakonseptissa myös organisaatio on perehdytettävän roolissa uuden työntekijän lisäksi. Perehdyttäminen ”elää” kokoajan ja on varsin joustavasti suunniteltu yhdessä tulokkaan kanssa. Tulokkaan asiantuntemusta hyödynnetään ja organisaatio kehittyy. Luonnollisesti myös tässä tilanteessa on asioita, joita uudelle työntekijälle pitää opastaa, kuten yrityksen arvot. (Kupias & Peltola 2009, 42-167.)

Perehdyttämisprosessi alkaa siis monessa yrityksessä käsityömaisestä perehdyttämisestä, jonka jälkeen siirrytään massatuotantoa muistuttavaan vaiheeseen. Massatuotannon jälkeen työyhteisö alkaa vaikuttamaan perehdytettävään, jolloin prosessi kehittyy jatku-

vasti sekä vuorovaikutus osapuolien välillä vahvistuu ja lisääntyy. Vuorovaikutuksen kasvassa tulokas voi valita tarpeensa mukaiset työkalut perehdyttämisen tarjoomasta, joka sisältää tietoa, materiaaleja ja erilaista osaamista. Viimeisessä vaiheessa saadaan siis yhteiskehittelyn avulla perehdytettävälle sopiva perehdytysprosessi. (Kupias & Peltola 2009, 36.)

2.5 Perehdyttämisen oheismateriaalit

Jokainen ihminen omaksuu vain rajallisen määrän tietoa kerrallaan, joten uusien asioiden opastaminen kannattaa toteuttaa sopivan pitkällä aikajänteellä. Yrityksen kannattaakin antaa kirjallista oheismateriaalia perehdytyksen tueksi helpottaakseen uuden työntekijän oppimista. Pelkät oheismateriaalit eivät kuitenkaan pysty korvaamaan suullista vuorovaikutustilannetta. Osa oheismateriaaleista, esimerkiksi manuaalit ja työohjeet, kannattaa pitää mukana käytännön työnopastuksen tukena. Lukeminen ja kertaaminen yhdistettynä tekemiseen ja vuorovaikuttamiseen auttaa perehdytettävää oppimaan kokonaisvaltaisesti. (Helsilä 2002, 52; Viitala 2013, 194; Kangas & Hämäläinen 2007, 10.)

Perehdyttämisen apuna käytettävien oheismateriaalien tarkoitus on helpottaa asioiden muistamista ja oppimista. Niiden tekeminen vaatii aikaa, mutta se säästää varsinaiseen perehdytysprosessiin kuluvaan aikaan. Kirjallinen ja sähköinen materiaali tukee uuden työntekijän oppimista. Oheismateriaalia ovat esimerkiksi tervetuloa taloon-opas, toimintakerromus, henkilöstölehdet, perehdyttämisen muistilistat, työvaihe manuaalit ja muut työohjeet, ammattikirjallisuus ja lehdet sekä erilaiset DVD-ohjelmat. Perehdytettävä voi oheismateriaalin avulla tutustua eri asioihin jo etukäteen, joka helpottaa tietomäärän omaksumista ensimmäisinä työpäivinä. Lisäksi tulokas voi kerrata asioita itsenäisesti perehdytysmateriaalien avulla. Aina tämä ei kuitenkaan ole mahdollista. (Kangas & Hämäläinen 2007, 7.)

Perehdytysmateriaalien säännöllinen tarkastaminen ja päivittäminen ovat tärkeitä toimenpiteitä, jotta tieto on ajantasaista. Yrityksen kannattaa nimetä henkilö, jonka tehtävä on tarkastaa materiaalit tietyin väliajoin. Kaikkiin materiaaleihin tulee merkitä päivämäärä, jotta uudet ja vanhat versiot eivät sekoitu keskenään. (Kangas & Hämäläinen 2007, 7.)

Perehdyttämisessä kannattaa huomioida myös perehdytettävän oppimistyyli. Luontevimmat oppimistyyli ovat yksilöllisiä. Perehdyttäjän ja perehdytettävän oppimistyyli saattavatkin poiketa toisistaan. Henkilöiden luokittelu valmiisiin malleihin oppimistyylin suhteen on yksinkertaistavaa, joten niihin kannattaa suhtautua varauksella. Tietyt mallit tarjoavat kuitenkin käyttökelpoista informaatiota. (Kupias & Peltola 2009, 120-121.)

Usein käytetty tapa oppimistyylien luokitteluun on NLP-malli. Tämä malli kertoo minkä aistin avulla oppija tallentaa ja rekisteröi tietoja mieluiten. Oppimistyyliä ovat auditiivinen (kuuloaisti), visuaalinen (näköaisti) ja kinesteettinen (lihas- ja liikeaisti). Oheismateriaaleista on erityisesti hyötyä visuaaliselle oppijalle, joka oppii parhaiten esimerkiksi kaavioista ja kuvista. (Kupias & Peltola 2009, 120-121.)

3 Perehdyttämisen prosessin eteneminen

Kirjallisuudessa perehdyttäminen usein nähdään pitkään jatkuvana prosessina aina rekrytoinnista tulokkaan työsuhteen päättymiseen. Perehdytyksen onnistumisen edellytyksenä on sen huolellinen suunnittelu alusta loppuun. Useimmiten kirjallisuudessa suositellaan aloittamaan perehdytysprosessi ja siihen valmistautuminen jo kauan ennen uuden työntekijän ensimmäistä työpäivää. Tässä luvussa tarkastelen perehdyttämisen etenemistä painottaen kuitenkin prosessin tärkeimpiä alkuvaiheita.

Bradt ja Vonnegut (2009, 3) määrittelevät perehdytysprosessin alkavan jo yrityksen tarpeesta saada uusi työntekijä. Rekrytointi ja perehdytysprosessi sisältävät alussa neljä vaihetta; tulokkaan palkkaaminen, sopeuttaminen, mukauttaminen työympäristöön ja kiihdyttäminen työntekoon. Näiden lisäksi ensimmäiseksi yrityksen tulee varmistaa uuden työntekijän tarve ja linjaukset työntekijän roolista. (Bradt & Vonnegut 2009, 3-4.)

Kupiaan ja Peltolan (2009, 102) mukaan perehdyttämisen valmistelu myös jo ennen perehdyttämisen valmistelulla jo ennen rekrytointia. Viitalan (2013, 193) mukaan perehdyttäminen alkaa uuden työntekijän valintamenettelyvaiheessa.

Perehdytyksen epäonnistuminen liittyy yleensä juuri perehdytysprosessin alkuvaiheisiin. Neljä yleisintä syytä epäonnistumiseen ovat roolituksen epäonnistuminen, henkilökohtainen epäonnistuminen, ihmissuhteisiin liittyvä epäonnistuminen ja sitoutumisen puutteellisuus.

Roolituksen epäonnistuminen johtuu epäselvistä odotuksista ja resursseista. Henkilökohtainen epäonnistuminen johtuu esimerkiksi uuden työntekijän huonosta motivaatiosta, vahvuuksien puutteellisuudesta tai valintavirheestä rekrytoitaessa. Ihmissuhteisiin liittyvä epäonnistuminen tapahtuu usein ensimmäisinä työpäivinä, joka johtuu esimerkiksi uuden työntekijän liiallisesta aggressiivisuudesta tai epäasiallisesta käyttäytymisestä. Ensimmäisiin päiviin liittyy myös yrityksen sitoutumisen puutteellisuus. Tästä esimerkkinä voidaan käyttää esimiehen keskittymistä muihin asioihin alkuaikoina uuden työntekijän kustannuksella. (Bradt & Vonnegut 2009, 54.)

Ensivaikutelma on uudelle työntekijälle todella tärkeä. Myönteinen ensivaikutelma syntyy hyvästä vuorovaikutuksesta ja vastaanottamisesta yritykseen. Se luo hyvän pohjan yhteistyölle. Positiivinen ensivaikutelma auttaa tulokasta keskustelemaan ja kyselemään eri asioista. Kielteinen ensivaikutelma vaikuttaa negatiivisesti mielialaan, ja sen muuttaminen on vaikeaa ja hidasta. (Kangas & Hämäläinen 2007, 9.)

3.1 Rekrytointi ja aika ennen töihin tuloa

Rekrytoinnilla tarkoitetaan yrityksen henkilöstöhankintaa ja se sisältää kaikki toimenpiteet, joilla yrityksen palvelukseen saadaan sen tarvitsemat henkilöt. Onnistunut rekrytointi tuo parhaimmillaan organisaatioon positiivista kehitystä ja nostaa toiminnan laatua. Se on myös osa perehdyttämistä, sillä perehdyttäminen alkaa jo valintamenettelyvaiheessa. Valintamenettelyvaihe toimii yrityskuvamarkkinointina, jossa valituille ja valintaprosessiin osallistuneille jaetaan tietoa työstä ja yrityksestä. (Viitala 2013, 98&193.)

Perehdytysprosessi alkaa siis jo ennen rekrytointia. Yrityksen täytyy todeta tarve uudelle työntekijälle ja tehdä linjaukset tulokkaan työtehtävistä ja vaatimuksista. Joskus työtehtävä on selkeästi rajattu ja uudelle työntekijälle on asetettu jo valmiiksi tietyt kriteerit. Perehdyttämisen painopiste määräytyy tässä tilanteessa. (Bradt & Vonnegut 2009, 3-4; Kupias & Peltola 2009, 102.)

Rekrytointi on erittäin tärkeä vaihe perehdytysprosessissa. Tässä vaiheessa valintamenettelyssä olevat henkilöt saavat tietoa tehtävästä, vaatimuksista, organisaatiosta ja työyhteisöstä. Yritys saa ensiarvoista tietoa hakijoista, näihin tietoihin kuuluu esimerkiksi hakijan motivaatio, sopivuus ja ammattitaidot. Uuden työntekijän osaaminen kehittyy jo tässä tilanteessa ja luo pohjaa jatkolle. (Kupias & Peltola 102-103). Tässä vaiheessa voidaan jo mahdollisesti näyttää työympäristöä ja työpistettä sekä antaa oheismateriaalia luettavaksi, jolloin hakija saa jo konkreettisen kuvan työpaikasta. Tässä vaiheessa on mahdollista allekirjoittaa myös työsopimus, jonka avulla työsuhdeasiat selkenevät muun tiedon lisäksi. (Kangas & Hämäläinen 2007, 9.)

Huolellinen valmistautuminen säästää runsaasti aikaa itse perehdyttämisvaiheessa. Rekrytoinnin ja valinnan jälkeiseen vaiheeseen kuuluu muun muassa jatkoperehdytyksen suunnittelu ja tiedottaminen muille uudesta työntekijästä. Muiden työntekijöiden työyhteisössä tulee tietää uuden henkilön nimi, saapumispäivämäärä ja työtehtävä. Työpisteen ja mahdollisten työtarvikkeiden valmistelu on olennainen osa hyvää valmistautumista. Lisäksi on hyvä laatia ensimmäisen työpäivän ohjelma ja muistilista valmiiksi. (Kangas & Hämäläinen 2007, 9.)

Valinnan ja työtehtävien määrittämisen jälkeen on helpompi suunnitella jatkoperehdytystä. Jos tehtävä on tarkkaan rajattu ja vaatimukset määritelty, niin käytetään sopeuttavaa perehdyttämistä. Tulokas saattaa tuoda yritykseen myös omaa asiantuntemusta, jolloin käytetään dialogista perehdyttämistä. Molemmissa tarvitaan kuitenkin yleistä työsuuhdeperehdyttämistä. Perehdyttämistä koordinoivan henkilön on selvitettävä nämä asiat ja tehdä jatkotoimenpiteet. Koordinoija voi mahdollisesti ottaa uuteen työntekijään yhteyttä puhelimitse ennen työn aloitusta ja sopia perehdyttäjän kanssa tarvittavat asiat vastaanottamista varten. Tämän vaiheen tavoitteena on antaa perehdytettävälle kuva työstään ja odotuksista sekä perustiedot organisaatiosta. Perehdyttäjän tavoitteena on valmistella työpiste ja työyhteisö vastaanottamista varten. (Kupias & Peltola 2009, 102&173.)

Työnantajan tehtävänä on myös varmistaa uudelle työntekijälle mahdollisimman pehmeä siirtyminen työtehtäviinsä. Tämä sisältää uuden työntekijän ja hänen perheensä asioiden hoitamista, jotta uusi työntekijä huoletta valmistautua tekemään töitä. Työntekijä saattaa joutua vaihtamaan paikkakuntaa työnsä takia, jolloin työnantajan on syytä huolehtia myös asuntoasioista. (Bradt & Vonnegut 2009, 144.)

3.2 Ensimmäinen työviikko

Uuden työntekijän ensimmäinen viikko on erittäin tärkeä molemmille osapuolille. Ensimmäiseen viikkoon sisältyy paljon erilaista toimintaa, kuten ensimmäisen työpäivän vastaanottaminen sekä ensimmäisten työpäivien tutustuminen työyhteisöön ja työpisteeseen.

Tulokkaan vastaanottamista ja ensivaikutelmaa on korostettu jo edellä. Tutustuminen on keskustelua, jonka avulla selvitetään asioita toisesta ihmisestä. Hyvä pohjatyö on erittäin tärkeää, sillä ensivaikutelmaa on hankala muuttaa myöhemmin. Hyvään vastaanottoon kannattaa panostaa, jolloin perehdytettävä tuntee itsensä odotetuksi ja tervetulleeksi. Rauhallinen ja ystävällinen vastaanottaminen kannattaa olla esimerkiksi esimiehen ja uuden työntekijän kahvihetki. Tässä tilanteessa voidaan keskustella tulokkaan työkokemuksesta, jotta voidaan määritellä etenemisen vauhti. (Kupias & Peltola 2009, 104;Kangas & Hämäläinen 2007, 9.)

Uuden työntekijän ensimmäinen työpäivä tulee suunnitella huolellisesti ennakkoon, jotta se jättää mahdollisimman vähän varaa epäonnistumisiin. Suunnitelmassa täytyy ottaa huomioon sekä tulokas että organisaatio. Molemmat osapuolet ovat ensimmäistä kertaa vaikuttamassa toisiinsa. (Bradt & Vonnegut 2009, 162.) Ensimmäisen päivän tietomäärää kannattaa rajoittaa, koska varsin pieni määrä siitä jää muistiin. Ensimmäisenä päivänä

keskitytään vain asioihin, jotka ovat tärkeitä saada nopeasti hoidetuksi. Näitä asioita ovat usein käytännön asiat, kuten kulkuluvat, avaimet ja työpiste. Kaikkien perehdytettävien kanssa tulee käydä läpi paikat, joista saa tietoa tarvittaessa, hätänumerot ja riskit ja niihin varautuminen. Lisäksi uusi työntekijä tutustutetaan lähimpiin työtovereihin ja työtiloihin. Työnopastustakin on mahdollista käydä läpi sopivissa määrin, jotta tietoa ei tule liikaa. Ensimmäisen päivän tavoitteena on esimerkiksi oppia kulkemaan yrityksessä, löytämään työtilat ja -välineet sekä muodostaa yleiskuva yrityksestä ja työtehtävistä. Uutta työntekijää ei tulisi myöskään jättää yksin. (Kupias & Peltola 2009, 105; Kangas & Hämäläinen 2007, 10.)

Viikon kuluessa on tärkeää, että perehdytettävä pääsee tekemään omaa työtänsä. Ensimmäisen viikon tavoitteena on vahvistaa yleiskuvaa yrityksestä, työyhteisöstä ja työtehtävistä. Parhaimmillaan ensimmäinen työviikko tarjoaa niin sanotun ”ensiapupakkauksen”. ”Ensiapupakkaus” sisältää tarvittavat tiedot ja taidot työssä selviytymiseen. Perehdytettävän tulee tiedostaa myös itse omat perehdytystarpeensa itsenäistä työntekoa ajatellen. Uudet työntekijät haluavat olla hyödyksi, joten varsinaisen käytännön työn aloittaminen kannattaa aloittaa mahdollisimman pian. (Kupias & Peltola 2009, 106.)

Ensimmäisen viikon aikana tulee kartoittaa tulokkaan osaaminen ja tiedot, jotta perehdyttämissuunnitelman laatiminen voi jatkua. Valmiita perehdytyspohjia kannattaa hieman muokata uuden työntekijän tarpeita vastaaviksi, mikä auttaa myös perehdytettävää itseään tunnistamaan kehityskohteensa. Esimiehen tulee tavata perehdytettävä mahdollisimman pian aloituksen jälkeen ja käydä läpi uuden työntekijän työtehtävät sekä varmistaa yhteisymmärrys. Tämä voidaan tehdä esimerkiksi ensimmäisen viikon lopussa palauttekeskustelussa, jossa käydään läpi perehtymistä ja ensivaikutelmia. (Kupias & Peltola 2009, 106.)

Ensimmäisen viikon ohjelma voi olla harkinnan mukaan melko tiivis uuden työntekijän omaksumisen ja ammattitaidon mukaisesti. Olennaista on opastaa lisätiedon lähteet. Perehdyttämisohjelma on usein liian tiivis, jos tulokas ei ehdi tekemään tulevia töitään ollenkaan ensimmäisen viikon aikana. (Kupias & Peltola 2009, 106.)

3.3 Työnopastus

Työnopastus on työpaikalla tapahtuvaa omiin työtehtäviin liittyvää konkreettista opastamista. Siinä keskitytään tehtävien vaatimiin keskeisiin valmiuksiin ja niiden opettamiseen. Sen tavoitteena on opettaa perehdytettävä työntekijä itsenäiseen ja omatoimiseen ajatteluun ja oppimiseen. Työnopastus on keskeinen osa työyhteisön ja sen toimintojen kehittämisessä. Tehokkuus, ammattitaito ja työn laatu paranee suunnitelmallisen työnopastuk-

sen avulla. Perehdytettävä oppii myös työnopastuksen ansiosta työtehtävät heti oikealla tavalla, joka säästää valvonnan ja neuvonnan tarvetta tulevaisuudessa. (Kangas & Hämäläinen 2007, 13.)

Opastettavat ihmiset ovat monella tavalla erilaisia, joten perehdyttäjän tulee tutustua perehdytettävään ennakkoon. Osaamiskartoituksilla voidaan suunnitella työnopastuksen eri vaiheita. Opastustapa tulee valita henkilökohtaisesti ja opastuksen tulee olla mahdollisimman räätälöityä. Opastustapaan vaikuttavat muun muassa tulokkaan tiedot ja taidot, henkiset ja fyysiset ominaisuudet, tulokkaan suosima oppimistyyli, asenne ja mahdollisesti kielitaito. (Kangas & Hämäläinen 2007, 13.)

Jokaisella tulokkaalla on omanlaisensa henkilökohtainen tausta, joka määrittelee tietoja ja taitoja. Aikaisempi kokemus vastaavista työtehtävistä ja mahdollinen alaan liittyvä tutkinto helpottavat työn omaksumista, mutta ilman niitä työnopastukseen joudutaan todennäköisesti varaamaan enemmän aikaa. (Kangas & Hämäläinen 2007, 13.)

Henkiset ja fyysiset ominaisuudet ovat tärkeässä roolissa työnopastuksessa, esimerkiksi asioiden oppimistahti vaihtelee tapauskohtaisesti ja käsityötaitojen taso vaihtelee. Vammat tai sairaudet saattavat rajoittaa työntekoa tietyissä määrin. Toiset ihmiset uskaltavat kysyä kysymyksiä ja kyseenalaistaa opastajaa aktiivisesti, kun taas toiset saattavat olla arkoja ja ujoja. (Kangas & Hämäläinen 2007, 13.)

Oppimistyyleistä mainitsin aiemmin luvussa kaksi kohdassa 2.5. Opastaja voi koittaa tunnistaa tulokkaalle sopivan oppimistyylin esimerkiksi juuri NLP-mallin avulla.

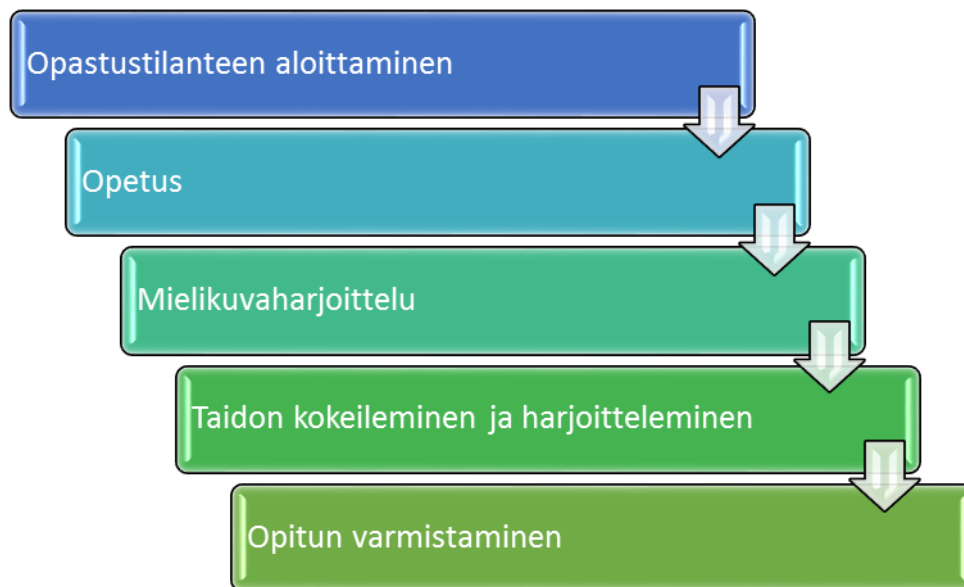
Asenteet ja motivaatio tulevia työtehtäviä kohtaan vaikuttavat opastamiseen ja työntekoon erittäin paljon. Asenteella tarkoitetaan suhtautumistapaa työhönsä ja motivaatio kuvaa uuden työntekijän halua tehdä kyseistä työtä. Asenne ja motivaatio vaikuttavat työnopastajan ohjaustyyliin. Uusi työntekijä saattaa olla epävarma kyvyistään, jolloin ohjaajan kannattaa toimia rohkaisevana tekijänä. Ihannetapauksessa tulokas on hyvällä asenteella ja motivaatiolla perehdytysprosessissa. Heikko asenne ja motivaatio luovat suuret haasteet perehdyttäjälle. (Kangas & Hämäläinen 2007, 13.)

Kielitaitojen puutteellisuutta voidaan korvata esimerkiksi elekielellä, kuvilla ja videoilla. Nämä kaikki ominaisuudet opastajan tulee ottaa huomioon työnopastuksessa, jolloin erityisesti perehdyttäjän ohjaustaidot korostuvat. Todennäköisesti kaikki perehdytettävät kuitenkin voivat kehittyä hyviksi työntekijöiksi hyvällä työnopastamisella. (Kangas & Hämäläinen 2007, 13.)

Työnopastajan tulee itse toimia esimerkkinä tulokkaalle, joten myös hänen tulee täyttää edellä mainitut ominaisuudet. Työnopastaminen on luottamustehtävä. Monissa yrityksissä

työopastajat ovat nimetty erikseen. Työopastajan tehtävänä on suunnitella perehdyttävällä sopiva työopastusprosessi. Suunnittelu säästää aikaa ja siinä tulee huomioida opastettavan edellä mainitut ominaisuudet. Työopastajalta vaaditaan erityisesti hyvää asennetta ja motivaatiota ammattitaidon lisäksi. (Kangas & Hämäläinen 2007, 14.)

Yksi tunnetuimmista työopastamisen suunnittelun avuksi suunnitelluista menetelmistä on alla olevassa kuviossa (Kuvio 2) esitelty viiden askeleen menetelmä. Se on joustava ja helposti muokattavissa, mutta vaatii ennakkovalmisteluita. Perehdyttäjälle tulisi mielellään olla muistilista, perehdyttävällä voisi olla ennakkoon jaettua oheismateriaalia sekä työtilan tulisi olla rauhallinen. (Kangas & Hämäläinen 2007, 14.)



Kuvio 2. Viiden askeleen menetelmä (mukaillen Kangas & Hämäläinen 2007, 15)

Ensimmäinen askel on siis opastustilanteen aloittaminen, jossa arvioidaan tulokkaan lähtötaso ja selvitetään oppimistavoitteet. Tässä vaiheessa voidaan arvioida esimerkiksi tulokkaan nykyisen ammattitaidon tasoa käytännössä. Oppimisen kannalta tärkeää on luoda rauhallinen ja kannustava ympäristö, joka vahvistaa hyvää asennetta. Tilanne voi olla rento vuorovaikutustilanne, jossa on helppo jutella asioista. (Kangas & Hämäläinen 2007, 15.)

Toinen askel on opetus, jonka tarkoituksena on antaa kokonaiskuva tulokkaalle opastettavasta tehtävästä ja sen vaiheista. Opastaessa käydään läpi myös siihen liittyvät ohjeet ja säännöt. Opetuksen täytyy olla vaiheittaista, jolloin seuraavaan vaiheeseen siirrytään

vasta edellisen vaiheen oppimisen jälkeen. Opetus on laaja kokonaisuus, jonka takia se pitää jakaa osiin. (Kangas & Hämäläinen 2007, 15.)

Tässä vaiheessa korostuu myös molempien osapuolten hyvä vuorovaikutus. Perustelut ja kysymykset helpottavat oppimista ja prosessin etenemistä. Opastajan täytyy ottaa myös perehdytettävä aktiivisesti osalliseksi keskustelua ja toimintaa. Vuorovaikuttamisen lisäksi työtä täytyy kokeilla käytännössä, jotta opastaja voi arvioida työn sujuvuutta ja korjata mahdolliset virheet. (Kangas & Hämäläinen 2007, 15.)

Sisäiset mallit kehittyvät mielikuvaharjoittelulla. Kolmas askel viimeistelee työsuorituksissa auttavat sisäiset mallit. Sisäiset mallit ovat ihmisen toimintaa ohjaavia tekijöitä. Ammattitaitoisen asiantuntijan ei tarvitse erikseen miettiä jokaista liikettään, vaan kokemuksen ja sisäisten mallien avulla osa liikkeistä tapahtuu automaattisesti rutiininomaisesti. Opastaja voi kysyä perehdytettävältä jonkin työsuorituksen työvaiheet, jolloin tulokas joutuu miettimään vaiheet omassa mielessään ilman fyysistä työtä. (Kangas & Hämäläinen 2007, 16.)

Neljäs vaihe edellyttää mielikuvaharjoittelun jälkeistä käytännön tekemistä. Tarkoituksena on siis harjoittaa taitoja käytännössä opastajan seurattuna ja korjattuna suoritusta. Työsuorituksen valmistuttua tulokas arvioi suorituksen ennen opastajaa. Rakentava keskustelu ja palaute ovat olennainen osa tätä vaihetta. (Kangas & Hämäläinen 2007, 16.)

Viimeisessä askeleessa varmistetaan koko työnopastusprosessin onnistuminen ja tavoitteisiin pääsy. Riittävien tietojen ja taitojen oppiminen varmistuu opastajan seurattuna työsuorituksia ajan kuluessa. Tulokas voi myös koittaa opettaa juuri oppimansa asian jollekin toiselle henkilölle, jolloin opitun syvällisyys varmistuu. (Kangas & Hämäläinen 2007, 16.)

3.4 Työsuhteen aikana

Ensimmäisen kuukauden tavoitteena on tulokkaan tuottava työ ja toimintakulttuurin sisäistäminen. Perehdyttäminen kuitenkin jatkuu suunnitelman mukaan, mutta vastuu oppimisesta siirtyy vähitellen perehdytettävälle itselleen. Perehdytettävä voi jo alkuvaiheessa ehdottaa kehitysideoitaan toiminnan kehittämiseksi. Viimeistään parin kuukauden kuluttua tulisi järjestää palautekeskustelu perehdytysprosessin etenemisestä perehdytettävän kanssa. (Kupias & Peltola 2009, 107.)

Koeaika kestää usein lain mukaisesti neljä kuukautta. Koeajalla työntekijä ja työnantaja voivat purkaa työsopimuksen heti. Tässä ajassa uusien työtehtävien pitäisi sujua itsenäisesti ja lisätietoa pitäisi osata myös hankkia itsenäisesti. Tulokas on myös usein sulautunut osaksi työyhteisöä. (Kupias & Peltola 2009, 175.)

Koeajan päätyttyä esimiehen tulisi järjestää koeaikakeskustelu, jossa käydään läpi perehdytysprosessin tavoitteiden toteutumista. Perehdytys jatkuu kuitenkin edelleen suunnitelman ja tarpeiden mukaisesti. (Kupias & Peltola 2009, 175.)

Koko työsuhteen ajan työntekijää kuitenkin seurataan ja monitoroidaan, joka takaa laadukkaan oppimisen. Seuranta ja arviointi näkyvät usein työntekijälle esimerkiksi arviointikeskusteluina ja vuosittaisten kehityskeskusteluiden muodossa. Yleensä seurantaa suorittaa esimies, perehdyttäjät ja erilaiset työnopastajat. (Kangas & Hämäläinen 2007, 17.) Arviointikeskusteluissa käydään taas läpi perehdytysprosessin ja työn onnistumista, hyvin ja heikosti sujuvia asioita, toiveita opastamisen suhteen ja aikataulua prosessille. Keskusteluille on hyvä varata rauhallinen paikka ja siitä on hyvä kirjoittaa jonkinlainen muistio. Arviointikeskusteluiden tiheys selviää usein mahdollisesti perehdyttäjän kanssa laaditusta perehdytysuunnitelmasta. (Kangas & Hämäläinen 2007, 17.)



Kuvio 3. Ammattitaidon arvioinnin osaamistasot (mukaillen Kangas & Hämäläinen 2007, 19)

Arvioinnin kohteena ovat työtehtävistä riippuen ammattitaidon eri osa-alueet, kuten tekniset ja taloudelliset taidot, suunnittelu- ja kehittämistaidot sekä sosiaaliset taidot. Näille osa-alueilla määritetään osaamistasot aloittelijasta asiantuntijaan kuvion 3 mukaisesti. Aloittelija suoriutuu yksittäisistä tehtävistä, mutta tarvitsee vielä paljon ohjausta. Osaaja hallitsee työtehtävät normaaleissa olosuhteissa itsenäisesti sekä osaa pyytää apua tarvittaessa. Asiantuntija osaa soveltaa työtehtävät myös yllätyksellisissä olosuhteissa ja suoriutuu niistä hyvin ja itsenäisesti. (Kangas & Hämäläinen 2007, 17.)

4 Työopas kaupungin viraston toimistosihteerille

Opinnäytetyöprosessi alkoi vuoden 2015 syksyllä ja valmistui joulukuussa. Varsinaisen kirjoittamisen aloitin lokakuussa 2015, joten laadin aikataulun, jonka mukaan valmistuisin vuoden vaihteen jälkeen helmikuussa. Suuntautumisopintoinani olivat rahoitus ja laskenta, joten perehdyttämiseen ja työnopastukseen liittyvät teoriat olivat uutta itselleni. Tämä tuntuikin aluksi haasteelliselta, mutta päätin kuitenkin ottaa haasteen vastaan.

Kohdeyritykseni on siis Helsingin kaupungin liikuntavirasto. Olen työskennellyt toimistosihteerinä Helsingin kaupungin liikuntaviraston yksikössä opintojeni ohella viimeisten kahden vuoden aikana. Yksikköni työllistää noin 20 henkilöä ja ohjaa liikuntapaikkarakentamisen määrärahoja. Määrärahoja on varattu noin 15 miljoonaa euroa.

Ajattelin jo työsuhteeni alussa, että voisin tehdä myös opinnäytetyöni työpaikalleni, jotta opinnäytetyöstä olisi aidosti hyötyä molemmille osapuolille. Tästä syntyi idea toiminnallisesta opinnäytetyöstä.

Tämän opinnäytetyön aihe tuli mieleeni viimeisellä työpaikallani osittain työnantajani ansiosta. Perehdyttäjä kertoi työnopastamisen olevan melko työläs prosessi uudelle työntekijälle, koska työtehtäviä on melko paljon ja ne joudutaan opastamaan aina alusta asti. Työtehtävät olivat minulle täysin uusia, joten työnopastamisen merkitys korostui. Kirjasin alussa itselleni työnopastuksen ohessa muistilistoja eri työvaiheisiin, koska mitään varsinaista työopasta ei ollut olemassa. Nyt syksyllä sain idean työoppaan laatimisesta perehdyttämisen ja työnopastuksen tueksi, jonka jälkeen sovin tapaamisen entisen työnantajani kanssa. Työnantajani piti ideaa hyvänä, jolloin allekirjoitimme toimeksiantosopimuksen.

Tässä luvussa käsittelen perehdyttämisen nykytilaa toimeksiantajallani ja produktin tavoitteita. Lopussa kuvaan vielä produktin laatimista ja sen sisältöä.

4.1 Perehdyttämisen ja työnopastuksen nykytila

Yksikön perehdyttämisen nykytilan kartoittaminen oli minulle melko helppoa, sillä olen itse kokenut sen hiljattain omien työtehtävieni osalta. Perehdyttämisestä vastaa esimies ja mahdollisesti hänen osoittamansa henkilö. Toimistosihteerin perehdyttäjänä toimii pääosin kokeneempi toimistosihteerin perehdyttäjän vastuulla on uuden työntekijän vastaanottaminen ja työsuhteasioiden opastaminen sekä varsinainen työnopastaminen.

Produktia aloittaessani syksyllä 2015 kaupungilta löytyy organisaatio- ja virastotasoinen perehdytysopas. Perehdytysjärjestelmä on siis melko systemaattisesti suunniteltu. Mo-

lemmat oppaat ovat niin sanottuja tervetuloa taloon-oppaita, joista löytyy perustiedot työnantajasta sekä työsuhteasiasa. Virastotasoinen perehdytysopas on päivitetty viimeksi lokakuussa 2014, joten se on melko tuore. Se on hieman organisaatiotasoinen perehdytysopasta yksilöidympi. Siitä löytyy tiivis viraston esittely, tärkeät työsuhteasiat, henkilös- töedut ja muut palvelussuhteasiat, kuten työsuojelu ja yhteistoiminta.

Perehdyttämiseen liittyvää oheismateriaalia en ollut kuitenkaan vielä nähnyt. Oppaat toi- mivat hyvin sisällöltään perehdytyksen tukimateriaaleina, mutta niiden jakamisesta uudelle työntekijälle ei vastaa kukaan. Itse en esimerkiksi saanut virastotasoinen perehdy- tysopasta töihin tullessani, vaan perehdyttäjä kertoi työsuhteasioista itse pääpiirteittäin kysyttäessä. Sen voisi lähettää uudelle työntekijälle postitse ennen ensimmäistä työpäi- vää tai esimies voisi antaa sen uudelle työntekijälle viimeistään ensimmäisenä työpäivä- nä. Teorian mukaan perehdytettävä voi oheismateriaalin avulla tutustua eri asioihin jo etukäteen, joka helpottaa tietomäärän omaksumista ensimmäisinä työpäivinä.

Teoriatiedon mukaan perehdyttämiskonsepteina toimii pääosin vierihoidoperehdyttäminen ja malliperehdyttäminen. Perehdytettävä oppii uusia asioita kokeneemmilta työntekijöiltä seuraamalla heidän toimintaansa. Työopastaminen etenee melkein viiden askeleen me- netelmällä. Ensin aloitimme opetustilanteen ja kokeneempi työntekijä näytti työtehtävien eri vaiheet läpi, jonka jälkeen sain itse toistaa saman asian. Perehdyttäjä arvioi suoriutu- mistani ja oppimista tapahtui vähitellen. Käsiyömaisessä työskentelyssä tieto on usein kokemuksen kautta hankittua ja sisältää paljon hiljaista tietoa, joka välittyy perehdytettä- välle. Tässä toimintatavassa perehdyttäjä on usein esimies tai esimiehen määräämä hen- kilö, joka perehdyttää tulokasta yritykseen, työyhteisöön ja työtehtäviin omien töidensä ohella. Perehdyttäminen on siis yksilöllistä, mutta vaatii perehdyttäjältä hyvää ajanhallin- taa ja asioiden täydellistä läpikäymistä jokaisen perehdytettävän kohdalla.

Tämä on siis vallitseva perehdyttämiskonsepti toimistosuhteiden kohdalla yksikössäni.

Vierihoidoperehdyttämisen lisäksi voidaan yksikössä selkeästi havaita viitteitä mallipereh- dyttämisestä. Se auttaa perehdyttäjän kannalta perehdytysprosessia. Tietoa on kooda- tussa ja digitaalisessa muodossa esimerkiksi työturvallisuuskansio ja tulokasoppaat. Jo- kaisen työntekijän pitää esimerkiksi lukea työturvallisuuskansio läpi ja kuitata se allekirjoit- tamalla. Malliperehdyttämisellä tavallisesti toteutetaan yleisperehdytys, joka sisältää työ- suhteasioihin ja organisaatioon perehdyttämisen.

4.2 Produktin tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on laatia toimistosihteerin työopas kaupungin virastolle työnopastamisen tueksi. Teoriatiedon mukaan tietylle ryhmälle tai henkilölle laaditulla materiaalilla helpotetaan usein perehdyttäjän työtä selkeästi. Perehdyttäjä voi esimerkiksi muokata näistä kohtalaisen vähällä vaivalla haluamansa materiaalin. Mitään aiempaa työopasta ei ole, joten tälle produktille on siis selkeä tarve toimeksiantajan osalta. Produkti, eli työopas, on suunniteltu ensisijaisesti uudelle toimistosihteerille, mutta se toimii toissijaisena myös perehdyttäjän muistilistana. Nykyiset toimistosihteerit voivat myös palauttaa muistiinsa toistensa työtehtäviä, mikäli toinen heistä on esimerkiksi sairaana.

Asetin itse produktille monia eri tavoitteita. Mielestäni produkti on onnistunut, jos uusi työntekijä kokee hyötyvänsä siitä ja pääsevänsä sen ansiosta nopeammin kiinni itsenäiseen työskentelyyn. Produktin tulee olla helposti päivitettävissä, sillä yksikössä mietitään uusia tietojärjestelmiä tilausten tekemistä ja menojen seurantaan varten. Yksikköön saataan valita tulevaisuudessa jokin täysin uusi tietojärjestelmä, jolloin nykyisen työoppaan päivittämisen helppous on ensisijaisen tärkeää. Osa tietojärjestelmistä saattaa säilyä samanlaisena, jolloin päivitystä voidaan tehdä vähitellen.

Produktin tulee mielestäni olla myös tiivis sisällöltään, jotta jokainen löytää siitä helposti tarvitsemansa tiedon. Sen täytyy sisältää vain oleellimmat ja tärkeimmät asiat itsenäistä työtä ajatellen. Työoppaan pitää aidosti hyödyttää perehdyttäjää sekä perehdytettävää. Sitä kannattaa pitää mukana koko työnopastamisen ajan, jonka jälkeen se kannattaa jättää uuden toimistosihteerin käyttöön. Tulokas voi tarkistaa ja palauttaa muistiinsa eri työvaiheita oppaasta. Tämä säästää sekä perehdyttäjän ja perehdytettävän aikaa. Teoriatiedon mukaan oheismateriaalit eivät saa kuitenkaan koskaan täysin korvata suullista vuorovaikutustilannetta.

Toimeksiantajani toivoi, että se vastaa heidän tarpeitaan, mutta ei asettanut vaatimuksia. Työoppaan onnistumista lisää toimeksiantajan tyytyväisyys lopputulokseen. Pyrin sisällyttämään produktiini haastatteluiden kautta nousseet tärkeimmät asiat ja toiveet.

Yksikössä työskentelee produktin tekohetkellä kaksi vakituista toimistosihteerää. Vuosittain yksikköön palkataan kolmas toimistosihteerä avustamaan ainakin kesäisin kesäajaksi sekä usein myös talvella tarpeen vaatiessa. Kolmas toimistosihteerä helpottaa paljon työkuormaa kiireisinä hetkinä ja loma-aikana. Perehdytysprosessi on kuitenkin työläs, mikäli uusi toimistosihteerä ei ole aiemmin työskennellyt vastaavissa tehtävissä oheismateriaalin vähyyden vuoksi. Seuraavan uuden toimistosihteerin palkkaamisen

ajankohtaa ei vielä tiedetä, joten produktin ensimmäinen käyttökerta on vielä epäselvä. Tämän takia toimeksiantajani ei asettanut erityisiä vaatimuksia produktin aikataulun suhteen.

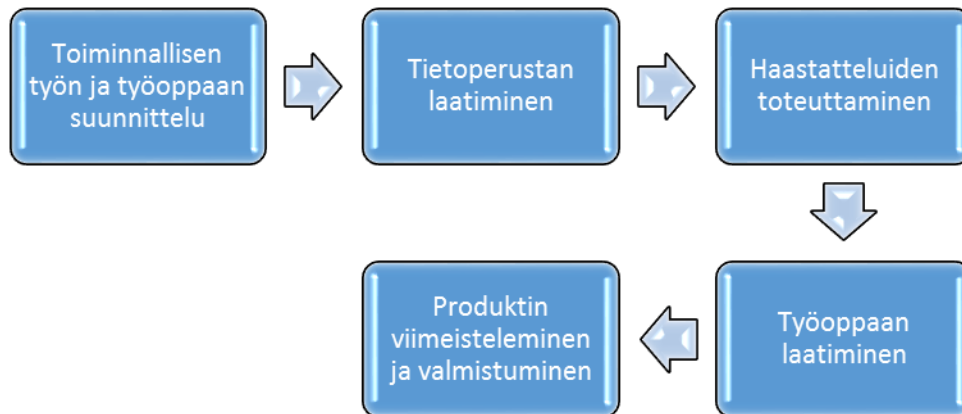
Tämän produktin tulee muun oheismateriaalin tueksi. Virasto- ja organisaatiotasoinen perehdytysopas auttaa perehdyttäjää ja perehdytettävää yleisissä työsuhte- ja henkilöstöasioissa. Työturvallisuusohje kuvaa työpaikan keskeisimmät riskit ja niihin kuuluvat toimenpiteet sekä valmistautumisen. Lisäksi vakituisella toimistosihteerillä on epävirallinen muistilista perehdyttämisen tueksi, jota käytetään satunnaisesti. Työopas voi siis keskittyä vain toimistosihteerin työtehtäviin ja niiden eri vaiheisiin.

Valmis opas lisää perehdyttämisen yksilöllisyyttä, suunnitelmallisuutta ja parantaa sen tasalaatuisuutta. Tämän materiaalin avulla on mahdollista siirtyä entistä enemmän räätälöidympään laatuperehdyttämiseen. Teorian mukaan tämä toimintatapa pitää parhaillaan sisällään sekä malliperehdyttämisen että vierihoitoperehdyttämisen. Toimintakonseptin etuna on joustavuus, tiimin läsnäolo sekä uuden työntekijän osaamisen parempi hyödyntäminen. Oppaan avulla uuden työntekijän itsenäinen työ helpottuu ja työntekijä pääsee nopeammin kiinni tuloksekkaaseen itsenäiseen työskentelyyn, jotta ei synny turhia päällekkäisyyksiä.

Tämän opinnäytetyöprosessin tavoitteenani on myös oppia lisää henkilöstöhallinnosta. Perehdyttäminen ja siihen liittyvät teoriatiedot eivät ole minulle entuudestaan tuttuja, joten saan mielenkiintoista tietoa kokonaan uudesta aiheesta. Tiedot saattavat hyödyttää minua myös tulevaisuudessa työelämässäni. Toimistosihteerin työtehtävät liittyvät taloushallintoon, joten ne ovat minulle kuitenkin tuttuja myös koulutukseni ja suuntautumisopintojeni puolesta.

4.3 Työoppaan laatimisen kuvaus

Kuvio 4 kuvaa produktini vaatimat työvaiheet. Pyrin esittämään vaiheet kronologisessa aikajärjestyksessä alusta loppuun, mutta käytännössä useat työvaiheet tapahtuivat ainakin osittain päällekkäin. Koko projekti kuitenkin alkoi luonnollisesti idean jälkeisestä suunnittelusta ja päättyi viimeistelyiden kautta valmistumiseen. Tässä luvussa käyn läpi eri työvaiheet.



Kuvio 4. Produktin työvaiheet

4.3.1 Toiminnallisen työn ja työoppaan suunnittelu

Koko projekti siis alkoi toiminnallisen työn ja itse työoppaan suunnittelusta yhdessä toimiksiantajani sekä opinnäytetyöni ohjaajan kanssa. Tein omia muistiinpanoja työtehtävistä perehdytyksen aikana työskennellessäni toimistosihteerinä kesällä 2014, jolloin ensimmäisen kerran ajattelin, että jonkinlainen kirjallinen työopas helpottaisi ja nopeuttaisi uusien työtehtävien omaksumista. Ajattelin jo silloin, että tätä ideaa voisi hyödyntää opinnäytetyössä. Idea jäi kuitenkin siinä vaiheessa vain ajatuksen tasolle, sillä opinnäytetyö ei ollut vielä ajankohtainen.

Kesän 2015 lopussa aloin miettimään elokuussa alkavia opintojani ja edessä olevaa opinnäytetyötäni tarkemmin. Vuoden takainen idea työoppaasta oli vaihtunut rahoitusalaan liittyviin ideoihin suuntautumisopintojeni mukana. Minulla oli aluksi ideoita muun muassa vedonlyönnistä ja urheilubisneksestä. Tutkin erilaisia aikaisemmin laadittuja opinnäytetöitä verkossa ja hahmottelin ideaani niiden avulla. Näitä olivat muun muassa Satu Saarisen laatima ”Perehdytysuunnitelma- ja opas Rinnekoti-Säätiön asumispalveluyksikölle” ja Miikka Lintulan ”Tuntityöntekijän perehdyttämisopas vakuutusyhtiön korvausosastolle”. Näiden ajatusten pohjalta mietin idean valmiiksi, kirjoitin opinnäytetyö-

suunnitelman ja menin käymään toimeksiantajani luona. Toimeksiantajani piti ideaa hyvänä ja hyväksyi sen, jonka jälkeen otin menin tapaamaan opinnäytetyöni ohjaajaa. Ohjaaja hyväksyi myös produktini.

Työoppaan suunnitteluvaiheessa olin sähköpostitse yhteydessä sekä ohjaajaani että toimeksiantajaani. Toimeksiantajani kanssa selvitin ja tarkensin opinnäytetyöni aihetta, kokonaisuutta ja erilaisia yksityiskohtia. Työoppaan sisällysluettelon ja asioiden jäsentely ja laatiminen oli minulla kohtalaisen helppoa, koska tiesin jo valmiiksi toimistosihteerien työtehtävät ja olin myös itse tehnyt monia niistä. Tämän ansiosta tiesin jo pitkälti toimeksiantajaani ja uutta tulokasta hyödyttävät asiat työoppaassa. Suunnittelin myös perehdytysoppaan laatimista, mutta huomasinkin, että virastolla on jo vuonna 2014 laadittu toimiva perehdyttämispöytäkirja yleisiä työsuhdeasioita varten.

Ohjaajaltani kyselin sähköpostitse vinkkejä muun muassa opinnäytetyöni rakenteeseen ja aiheeseen liittyen. Vertailin perinteisen raportin rakennetta ja vetoketjuperiaatteella laadittuun raportin rakennetta toiminnallisen työn kannalta. Päädyin noudattamaan pitkälti perinteistä mallia, koska se tuntui selkeämmältä ja johdonmukaisemmalta. Ohjaus painottui voimakkaasti opinnäytetyöni alkuvaiheisiin.

Tapaamisten jälkeen laadin itselleni viikkotasaisen aikataulun. Aikataulun laatiminen helpotti ja selkeytti huomattavasti eri työvaiheita ja niihin kuluvan ajan seuranta. Teoriaa aloin kirjoittamaan heti lokakuussa ja empiriaa sekä työopasta marras- ja joulukuussa. Asetin tavoitteekseni opinnäytetyöni valmistumisen joulukuun aikana. Suurimman osan ajasta pystyin kirjoittamaan opinnäytetyötäni lähes täyspäiväisesti, mutta sen alku- ja loppuvaiheissa aikatauluni oli tiukempi johtuen kokopäivätyöstä ja harrastuksestani.

4.3.2 Tietoperustan laatiminen

Näiden vaiheiden jälkeen kirjoitin tietoperustan empiirisen osan taustalle. Kirjallisuuslähteet selvisivät melko nopeasti tutustuessani aikaisempiin opinnäytetöihin verkossa. Haaga-Heliassa laaditut perehdyttämiseen ja työnopastamiseen liittyvät opinnäytetyöt sisälsivät pääosin samoja lähteitä. Etsin lähteitä Haaga-Helian kirjastoista ja Helsingin kaupungin kirjastosta. Pyrin löytämään ajantasaisia, monipuolisia ja selkeitä lähteitä. Lainasin myös englanninkielisen kirjan, jotta saisin työhöni myös kansainvälistä näkökulmaa. Lainasin siis yhteensä viisi perehdyttämiseen liittyvää kirjaa. Tutustuin kirjoihin huolella ja kävin ne yksitellen läpi, sillä perehdyttämiseen liittyvä teoria oli minulle uutta. Lähteet olivat siis pääosin painettua kirjallisuutta sekä osittain verkossa julkaistua materiaalia.

Teoriaosuuteni rupesi hahmottumaan kirjallisuutta selatessani. Lähteet täydensivät toinen toisiaan teorian osalta, vaikka ne sisälsivätkin osittain samaa tietoa. Itselleni koko perehdyttämiseen liittyvä teoria oli melko vierasta, joten halusin sisällyttää tietoperustaani perehdyttämisen perustietoja. Halusin teoriaan tärkeimmät tiedot perehdytyksen merkityksestä ja vaiheista, lainsäädännöstä sekä työnopastamisesta. Lisäksi löysin Kupiaan ja Peltolan(2009) perehdyttämistä käsittelevästä kirjasta mielenkiintoista tietoa eri perehdyttämiskonsepteista. Jäsentelin aiheet selkeäksi kokonaisuudeksi ja rupesin kirjoittamaan tietoperustaa.

Tietoperustan laatimiseen tein jopa päivätasoisen aikataulun. Kirjoittaminen eteni mielestäni todella sujuvasti ja valmistuikin ajallaan. Varasin teoriaa varten aikaa noin kolme viikkoa. Pystyin kirjoittamaan tietoperustaa rauhassa lähes päivittäin. Tietoperustan luvut muokkaantuivat hieman tutustuessani lähteisiin tarkemmin.

4.3.3 Haastatteluiden toteuttaminen

Kolmannessa vaiheessa suunnittelin haastatteluiden toteutusta ja toteutin haastattelut. Haastatteluiden jälkeen analysoin tulokset.

Haastatteluiden päätavoitteina oli kartoittaa perehdytysprosessin hyvät ja huonot asiat sekä mahdollisten oheismateriaalien toimivuus. Selvitin myös oheismateriaalien käyttöä ja tiedustelin työoppaaseen liittyviä toiveita ja vaatimuksia. Oheismateriaaleja ovat tällä hetkellä virastotasoinen- ja organisaatiotasoinen perehdytysopas, työturvallisuusohje sekä toimistosihteerin oma epävirallinen muistilista perehdytettävistä asioista perehdyttävälle ja perehdyttäjälle itselleen.

Valitsin haastatteluihin henkilöt pääosin heidän työtehtäviensä ja asemansa perusteella. Haastatteluihin valitsin yksikön tilapäisen suunnittelupäällikön sekä toimistosihteerin. Aikaisempi suunnittelupäällikkö jäi vuoden 2015 elokuun alussa eläkkeelle, joten virkaa toimittaa tällä hetkellä suunnittelupäällikön sijainen. Sijainen on kuitenkin työskennellyt yksikössä vuodesta 1998 lähtien, joten sen toimintatavat myös perehdyttämisen osalta ovat tuttuja hänelle. Toimistosihteerin tehtävä on perehdyttää yksikköön palkattavat uudet toimistosihteerit, joten hänellä on hyvä käsitys yleisperehdyttämisestä sekä työnopastamisesta. Itsekin olen käynyt läpi toimistosihteerin perehdytysprosessin kesällä 2014.

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaus. Sen avulla pyritään ymmärtämään kohteen ominaisuuksia, laatua ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä on runsaasti. Haastattelu on perinteinen tiedonkeruumenetelmä, jossa ihmiset esittävät kokemuksiaan puheen muodossa. Tee-

mahaastattelua kohdennetaan teemoihin ja aihealueisiin, jotka haastattelija on laatinut etukäteen tietoperustan avulla. Aihealueiden käsittelyjärjestyksellä ei ole väliä, vaan tavoitteena on saada haastateltavan oma kuvaus käsitellyistä aiheista. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 208; KAMK 2015.)

Teemahaastattelua kutsutaan myös puolistrukturoiduksi haastatteluksi. Haastattelua tehessä tarvitaan usein taustatietoa haastateltavasta. Teemahaastattelua voidaan käyttää, kun tutkittavaa asiaa ei tunneta hyvin sekä tutkimusasetelman täsmentyessä prosessin edetessä. Haastattelija esittää tässä haastattelumuodossa pääosin avoimia kysymyksiä, joihin ei ole valmiita vastausvaihtoehtoja. Yksilöhaastattelu on yleisimmin käytetty haastattelumuoto. Yksilöhaastattelussa keskustelut ovat yleensä luontevia ja vapautuneita. (KAMK 2015.)

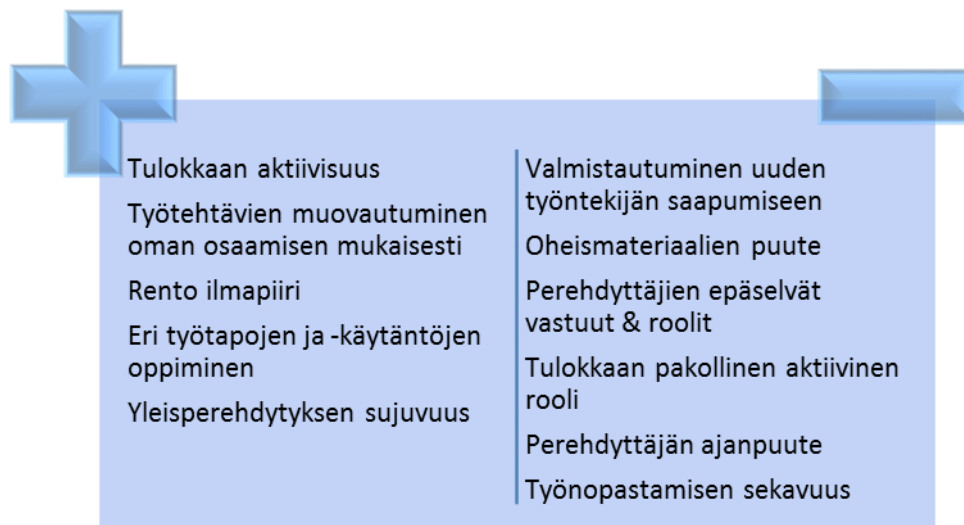
Haastattelumuotoja on monia, mutta valitsin käytännöllisyyden ja aiheeni perusteella yleisimmin käytetyn teemahaastattelun yksilöhaastatteluna. Kävin koulumme järjestämässä kvalitatiivisessa menetelmäpajassa, jonka ohjaajalta sain vinkkejä haastattelun rakentamiseen liittyen. Pohdin haastattelutapaa jonkin aikaa, mutta valitsin nopeasti teemahaastattelun, koska haastateltavien henkilöiden lukumäärä on hyvin rajallinen ja minulla oli eri pää- ja alateemoja. Teemahaastattelussa kysymykset eivät ole liian strukturoituja, joten ne eivät rajoita vastauksia liikaa. Haastattelussa on kuitenkin tarkoitus saada mahdollisimman paljon tietoa perehdyttämiseen liittyvistä asioista. Laadin haastattelupohjan mahdollisimman yksinkertaiseksi ja tiiviiksi, jotta se kävisi molemmissa haastatteluissa (Liite 2).

Toimistosihteerin teemahaastattelu toteutettiin viikolla 45 ja yksikön suunnittelupäällikön sijaisen viikolla 47. Haastattelut tehtiin haastateltaville tutussa ja turvallisessa ympäristössä heidän omissa työhuoneissaan. Sovin haastatteluajan haastateltavien kanssa ja informoin heitä etukäteen haastattelun aihealueista. Tulostin itselleni haastattelupohjan ja kirjasin siihen haastattelun aikana esille nousseet tärkeät asiat. Haastattelut kestivät noin puoli tuntia. Keskustelu eteni sujuvasti, vaikka kirjasin muistiinpanoja haastattelun aikana. Heti haastattelun jälkeen kuitenkin täydensin muistiinpanoihin esiin nousseet asiat vielä tarkemmin, koska haastattelu oli vielä tuoreessa muistissa.

Haastattelussa kartoitettiin haastateltavien omaa perehdytyskokemusta taloon tullessa ja perehdytysprosessin nykytilaa. Haastateltavat ovat työskennelleet 20-30 vuotta nykyisessä yksikössä, joten perehdytysprosessit ovat muovautuneet ajan kuluessa. Aikaisemmin perehdyttämisprosessi oli yleisesti melko heikkoa, johtuen suunnitelmallisuuden puutteesta (kuvio 5). Kumpikaan haastateltavista henkilöistä ei ollut erityisen tyytyväinen työnopastamiseen tullessaan töihin. Työnopastaminen tapahtui pitkälti ”katso ja koita oppia”-

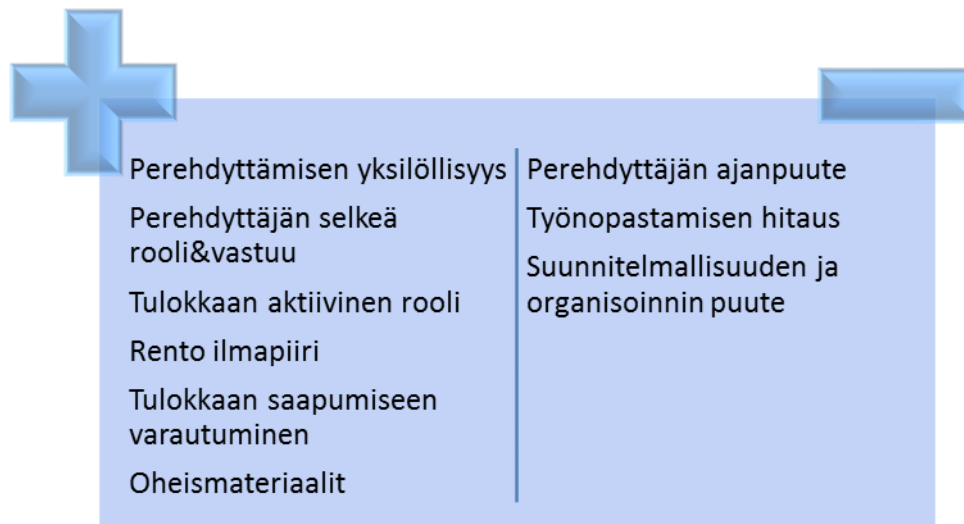
periaatteella, jolloin tulokkaan aktiivinen rooli korostui erittäin voimakkaasti. Perehdyttäjiä oli molemmilla useita, jolloin perehdyttämisen vastuut ja roolit olivat heikosti määriteltyjä. Molemmat haastateltavat joutuivat mielestään ”itse oppimaan ja tekemään”, koska perehdytysprosessille ei varattu selkeästi omaa aikaansa. Työnopastus nojasi pitkälti uuden työntekijän oma-aloitteisuuteen ja aktiiviseen kyselemiseen ja työtehtävien selvittämiseen. Toinen haastateltavista mainitsi erityisesti, että hän ei alkuun edes tiennyt omia työtehtäviään eikä kukaan muukaan osannut niitä oikein kertoa. Mitään oheismateriaalia perehdytykseen ei ollut. Alussa hän siis seurasi eri ihmisten työskentelyä ja ajan kuluessa hänen omat työtehtävänsä rupesivat muodostumaan. Uuden työntekijän saapumiseen varautuminen ja valmistautuminen olivat siis erittäin vajavaisia.

Perehdytysprosessissa oli kuitenkin myös positiivisiakin puolia. Tulokas sai tai joutui olemaan aktiivinen, joka koettiin myös osaksi hyvänä asiana. Molemmat haastateltavat kokivat myös saaneensa kohtalaisen hyvän yleisperehdytyksen esimerkiksi työsuhteasioihin. Uusi työntekijä pystyi vaikuttamaan omiin työtehtäviinsä omasta osaamisestaan riippuen. Ilmapiiri kaupungilla on yleisesti hyvä ja rento, jolloin perehdytettävä uskaltaa kysyä erilaisista asioista. Perehdyttäjien suhteellisen runsas lukumäärä antoi tulokkaalle myös mahdollisuuden oppia erilaisia näkökulmia ja työtapoja.



Kuvio 5. Perehdyttämisen yleistila aikaisemmin(vuosina 1980-2000)

Nykyään perehdyttämisen prosessi on selkeästi kehittynyt (Kuvio 6). Perehdyttäminen, erityisesti työnopastaminen, on pääosin varsin yksilöllistä vierihoitoperehdyttämistä. Perehdyttäjien lukumäärä on vähentynyt ja vastuut ja roolit ovat tarkemmin määriteltyjä. Tulokkaan rooli on edelleen melko aktiivinen perehdytettäessä, mutta nykyisin rooli on pienempi kuin aiemmin ja työtehtävät ovat selkeämmin määriteltyjä. Tulokkaan saapumiseen osataan myös nykyisin varautua järjestämällä tarvittavat työtilat ja -välineet, kellokortit ja avaimet. Yksiköstä löytyy myös yleisperehdyttämistä helpottava ajantasainen virastotason perehdytysopas ja työturvallisuusohjeet.



Kuvio 6. Perehdytysprosessin hyvät ja huonot puolet nykyään

Heikkouksia nykyisessä perehdytysprosessissa ovat perehdyttäjän mahdollinen ajanpuute, työnopastamisen nopeus, tietty suunnitelmallisuuden puute ja perehdyttämisen organisoiminen. Työntekijöillä on usein kiire saada omat työnsä hoidetuksi, jolloin perehdyttämiseen ei tunnu löytyvän tarpeeksi aikaa. Tämä saattaa vaikuttaa perehdytysprosessin laatuun. Vierihoitoperehdyttämisessä joudutaan myös usein tulokkaasta riippuen aloittamaan perehdytysprosessi täysin alusta lähtien, jolloin se vaatii kohtuullisen paljon aikaa. Perehdytysprosessista puuttuu myös monesti suunnitelmallisuus ja selkeä organisoiminen, jolloin sen laatu saattaa vaihdella. Perehdyttämiseen varatun ajan määrä vaihtelee ja asioita saattaa jäädä vahingossa opastamatta.

Molemmat haastateltavat haluaisivat saada heti työsuhteen alussa tietoonsa yleisperehdytykseen liittyviä työsuhteasioita, kuten ruokataukojen aikataulun, työpäivän pituuden ja opastuksen työpaikkansa tiloista. Työnopastamisen tulisi olla suunnitelmallista ja sitä tulisi havainnollistaa käytännön esimerkkien avulla. Työnopastamisen määrää haluttaisiin hillitä heti alussa, jotta oppimista tapahtuisi perehdytettävästä riippuen sopivissa määrin vähitellen.

Selvitin myös nykyisten perehdyttämiseen liittyvien oheismateriaalien toimivuutta. Kummatkin haastateltavista ovat työskennelleet yksikössä jo niin kauan, että he eivät ole kokeneet tarpeelliseksi lukea virastotasoista perehdytysopasta. Perehdytysopas on kuitenkin päivitetty vuonna 2014, joten se on ajantasainen. Perehdytysopasta ei myöskään ole tulostettu yksikköön mahdollisia halukkaita varten. Perehdytysoppaasta ei myöskään mainittu edes itselleni, vaikka kävin perehdytysprosessin läpi vuonna 2014. Sen käyttäminen on siis hyvin epäsäännöllistä, yleisperehdytys onkin pääosin perehdyttäjän vastuulla.

Yksiköstä löytyy myös juuri kyseiseen yksikköön laadittu työturvallisuusohje, jonka jokainen työntekijä kuittaa luetuksi omalla allekirjoituksellaan. Ohje sisältää muun muassa toimintaohjeet hätätapauksen sattuessa. Tämä ohje päivitettiin vuonna 2015, ja siitä pidettiin erikseen palaveri yksikön henkilöstön kesken. Palaverissa käytiin läpi ohjeen sisältöä. Kummatkin haastateltavat pitivät työturvallisuusohjetta toimivana ja ajantasaisena.

Toimistosihteerien perehdyttäjä toimii toinen kokeneempi toimistos sihteeri. Esitin hänelle kysymyksiä perehdyttämisen toteuttamisesta, oheismateriaalien käyttämisestä ja kysyin toiveista ja vaatimuksista työopasta kohtaan.

Yleisperehdytys ja työnopastaminen tapahtuvat siis yksilöllisesti vierihoitoperehdyttämällä. Oheismateriaalien käyttö on niukkaa; hänellä on oma epävirallinen muistilista yleisperehdyttämiseen liittyvistä asioista tulokkaalle. Tämä lista toimii myös perehdyttäjän perehdytysuunnitelmana ja muistilistana. Työnopastamiseen liittyvää materiaalia on hyvin niukasti, joten sitä ei yleensä edes esitetä tulokkaalle. Tulokasta kehoitetaan tekemään itselleen muistiinpanoja, mikäli mahdollista. Perehdytyksen heikkoutena hän piti perehdyttäjän ajanpuutetta kiireen ansiosta sekä asioiden läpikäymistä aina alusta loppuun jokaisen tulokkaan kohdalla. Vahvuutena oli yksilöllisyys ja asioiden oppiminen omaan tahtiin. Tulokkaan nopeus ja kyky ”päästä kiinni” varsinaisiin työtehtäviinsä riippuu pitkälti tulokkaan omasta osaamisesta ja aktiivisuudesta. Lopuksi esitin hänelle työoppaalle suunnittelemani sisällysluettelo. Työoppaalle hän ei esittänyt vaatimuksia, mutta toivoi sen vastaavan yksikön tarpeita ja helpottavan työnopastamista uudelle tulokkaalle. Hän piti sisällysluetteloä hyvänä ja kattavana(Liite 1).

Yksikön esimiehelle esitin pari lisäkysymystä perehdytettävien suoriutumisesta työssään ja nykyisen perehdyttämisen tasosta. Perehdytettävät suoriutuvat töistään pääsääntöisesti hyvin ja saavat apua tarvittaessa. Perehdytysprosessin nopeus vaihtelee tulokkaan osaamistason mukaisesti, jolloin asioiden omaksumistahti vaihtelee suuresti. Tähän onkin syytä varautua tulevaisuudessa perehdyttämisen aikataulua pohtiessa. Perehdytyspro-

sessin jälkeen oletetaan, että uusi työntekijä ottaa myös itse selvää kysymällä epäselvistä asioista.

Perehdyttämisen yleinen taso on parantunut kuitenkin esimiehen omilta alkuajoilta. Perehdyttämiseen panostetaan nykyään enemmän ja sen merkitys ymmärretään paremmin.

4.3.4 Työoppaan laatiminen

Työoppaan laatiminen ja haastattelut tapahtuivat pitkälti päällekkäin. Ennen ensimmäistä haastattelua olin jo hahmotellut muun muassa produktin sisällysluetteloa. Tämä vaihe kesti noin kuukauden lokakuun lopusta marraskuun loppuun. Neljännen vaiheen olennaisimpia osia olivat produktin kirjoittaminen haastatteluiden pohjalta sekä raakaversioiden esittely toimeksiantajalle.

Kirjoitin työopasta pääosin toimeksiantajani tiloissa, koska siellä pääsin käsiksi käytössä oleviin tietojärjestelmiin ja sain palautetta tarvittaessa. Alussa oli haasteellista saada omat käyttäjätunnukset kaupungin järjestelmään, koska minulla ei ollut virallista voimassaolevaa työsopimusta. Lopulta sain allekirjoitukset ammattikorkeakoulun, kaupungin viraston ja opinnäytetyön laatijan väliseen toimeksiantosopimukseen, jonka ansiosta sain omat käyttäjätunnukset.

Työoppaan kirjoittaminen vaatii kirjoittajalta syvää perehtyneisyyttä aihealueeseen. Työopas sisältääkin lähes kaikki yksikön toimistosihteerin työtehtävät työvaiheineen. Olen itse tehnyt lähes kaikkia kyseisiä työtehtäviä, joten osasin laatia työoppaan sisällysluettelon ja työtehtävät eri työvaiheineen. Työtehtävät ovat usein monipuolisia ja vaativat usean eri tietojärjestelmän hallitsemista samanaikaisesti, joten niiden laatiminen selkeään kirjalliseen muotoon saattaa olla haasteellista.

Esittelin työopasta eri vaiheissa toimeksiantajalleni ja pyysin palautetta eri kohtiin. Lopulta sain varsinaisen raakaversioon valmiiksi ja tulostin sen molemmille toimistosihteeille, jotta he voivat tarkastaa omien työvaiheidensa oikeellisuuden. Tämän jälkeen keskustelimme raakaversioiden perusteella työoppaan tilanteesta ja mahdollisista muokkauksista ja parannuksista. Sovimme myös, että annan työoppaan toimeksiantajalle sekä sähköisenä että paperisena versiona. Sähköistä versiota on helppo päivittää myös tulevaisuudessa. Paperinen versio annetaan uudelle toimistosihteerille viimeistään ensimmäisenä työpäivänä, mutta mahdollisesti jo aikaisemmin, jotta tulokkaalla on halutessaan aikaa ottaa selvää työtehtävistään jo ennen ensimmäistä työpäivää. Molemmat toimistosihteerit merkitsivät raakaversioihin omat muokausehdotuksensa, joiden perusteella aloin viimeistelemään työopastani. Muokausehdotukset olivat lähinnä pieniä termien muutoksia ja satunnaisia pieniä lisäyksiä eri asiakkohtiin. Toimeksiantajani mielestä työoppaan tekeminen

eteni todella sujuvasti ja sen sisältämät asiat olivat selkeästi jäsenneilty ja esitetty havainnollistavien esimerkkien avulla.

4.3.5 Produktin valmistuminen

Teorian, haastatteluiden ja toimeksiantajan kanssa käytyjen keskusteluiden pohjalta aloin viimeistelemään produktiani. Tähän vaiheeseen sisältyi produktin oikoluku kirjoitusvirheiden varalta, ulkoasun tarkastaminen ja raakaversioiden perusteella havaittujen muokkausten tekeminen. Toimitin sähköisen version työoppaasta yksikölle omaan kansioonsa ja tulostin myös paperisen version halukkaille luettavaksi. Tässä luvussa kerron tarkemmin produktin valmistumisesta ja sisällöstä.

Työoppaan kansilehden ja sisällysluettelon jälkeen on produktin ja toimistosihtheerien työtehtävien esittely. Produktin esittelyssä mainitaan, että sitä tulee päivittää säännöllisesti ja sen tavoite. Siinä kerrotaan myös, että se on suunnattu ensisijaisesti uudelle toimistosihtheerille. Virastotasoisesta perehdytysoppaasta sekä työturvallisuusohje ovat myös erikseen mainittu, sillä ne ovat työnopastamisen ohella erittäin tärkeitä. Työtehtäviä varten on laadittu taulukko, jossa vasemmalla kuvataan toimistosihtheerin pääasialliset työtehtävät yksikössä ja oikealla kuvataan kyseisten työtehtävien sisältöä tarkemmin. Pyrin panostamaan sisällöllisesti eniten aikaa vaativiin työtehtäviin, eli tilausten käsittelyyn, investointilaskujen käsittelyyn, investointimenojen seurantalistan ylläpitämiseen ja AHJO-asianhallintajärjestelmän käyttämiseen. Sisällysluettelon ja työtehtävien selkeä jäsentely taulukossa auttavat uutta tulokasta hahmottamaan työtehtävien kokonaisuuden. Sisällysluettelon ansiosta tarvittavan työtehtävän ohjeistus löytyy kätevästi sivunumeron avulla.

Työoppaan käsittelemä ensimmäinen työtehtävä on siis tilausten käsittely. Tämä on olennainen osa toimistosihtheerien työtehtäviä. Tähän sisältyviä työvaiheita ovat tilausten vastaanottaminen, tarkastaminen, skannaus ja kopiointi, merkitseminen investointien seurantalistalle sekä postitus ja arkistointi. Tämä vaihe muuttuu vuoden 2016 alussa uuden ostotilausjärjestelmän myötä, joten laadin jo etukäteen työvaihekuvauksen myös uudesta järjestelmästä.

Seuraavana käsittelemä investointi- ja käyttömenolaskujen käsittely. Tilauksiin saapuvat laskut täytyvät tarkastaa, merkitä investointimenojen seurantalistaan, tiliöidä ja arkistoida. Yhteen tilaukseen tulee yleensä monia eri laskuja, joten tämä vaihe vaatii runsaasti aikaa.

Kolmantena kokonaisuutena on investointimenojen seurantalistan ylläpitäminen. Ylläpitämiseen liittyviä työtehtäviä ovat esimerkiksi uuden projektin avaaminen, määrärahojen seuranta ja investointilaskujen kirjautumisen tarkastaminen ja mahdollinen tiliointitietojen oikaiseminen. Toinen yksikön toimistosihteereistä tekee pääasiallisesti näitä työtehtäviä. Tämä on laajin kokonaisuus, joten panostin tähän runsailla käytännön esimerkeillä ja työvaiheiden huolellisella selvittämisellä. Tähän osioon liittyy monen eri tietojärjestelmän samanaikainen käyttäminen, joten asioiden tiivistäminen selkeäksi kokonaisuudeksi oli paikoin haastavaa.

Neljäs kokonaisuus koskee lomakepäästösten käsittelemistä. Lomakepäästöksiin kuuluvat esimerkiksi koulutus-, merkkipäivälahja-, moottoriajoneuvon käyttöluvapahakemukset. Toimistosihteerin kautta kulkee monenlaisia hakemuslomakkeita, joita käsitellään eri tavoin. Käsitteilytapa riippuu muun muassa koulutuksen kestosta, hinnasta ja koulutuspaikasta. Tämä vaatii kuitenkin melko pienen osuuden toimistosihteerien työajasta.

Viides kokonaisuus liittyy AHJO-asianhallintajärjestelmän käyttämiseen. Ahjo-järjestelmä on Helsingin kaupungin asianhallintajärjestelmä, johon talletetaan viranomaisten toiminnan julkisuudesta annetun lain (621/1999) velvoittamat ja viranomaisen toiminnassaan tarvitsemat tiedot vireillä olevista ja jo ratkaistuista asioista.

Toimistosihteerin tehtävänä on opastaa työntekijöitä AHJOn käyttämisessä ja viranhaltijan pöytäkirjojen kokoaminen. Tämä on oikeastaan vain toisen toimistosihteerin työtehtävä, joten hän teki vapaamuotoisen ohjeistuksen tästä työtehtävästä, jonka itse jäsentelin ja kirjoitin työoppaaseen.

Kuudes kohta käsittelee KOSTI-järjestelmän käyttämistä. Kosti on ostotilausjärjestelmä, jolla voidaan tehdä tilauksia. Toimistosihteerien näkökulmasta Kostin käyttäminen liittyy lähinnä toimistotarvikkeiden tilaamiseen.

Viimeinen työtehtäviä käsittelevä kohta on listaus muista säännöllisistä lisätöistä. Toimistosihteereillä on paljon kohtalaisen säännöllisesti tehtäviä lisätöitä, kuten muun muassa postin käsittelyä, asiakaspalvelua puhelimitse, ajopäiväkirjan tarkastamista ja uusien työntekijöiden vastaanottoon liittyvää järjestelyä. Nämä työt eivät pääsääntöisesti ole päivittäisiä, vaan niin sanotusti ”epäsäännöllisen säännöllisiä”. Laadin kuitenkin näihin tehtäviin selvityksen niihin liittyvistä työvaiheista.

Työtehtävien jälkeen tein taulukon eri henkilöistä ja heidän yhteystiedoistaan ja vastuu-
alueistaan, mikä helpottaa huomattavasti uutta työntekijää lisätiedon etsimisessä.
Viimeisenä ovat liitteet, joita ovat projektin avaaminen, KOSTI-tilaus ja tilausten käsittele-
misen työvaiheet ennen vuotta 2016.

5 Pohdinta

Tässä luvussa tarkastelen opinnäytetyöni tuloksia, johtopäätöksiä sekä kehittämis- ja jatkotutkimusehdotuksia ja omaa oppimistani.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli laatia toimistosihteerin työopas kaupungin virastolle työnopastamisen tueksi. Produktissa on pyritty huomioimaan monipuolisesti tietoperustassa olevat tiedot, haastattelussa esille nousseet asiat sekä omat ja toimeksiantajan toiveet. Teoriatiedon mukaan tietylle ryhmälle tai henkilölle laaditulla materiaalilla helpotetaan usein perehdyttäjän työtä selkeästi. Asetin itse produktille monia eri tavoitteita. Mielestäni produkti on onnistunut, koska uskon, että uusi toimistosihteeriksi hyötyy siitä ja pääsee sen ansiosta nopeammin kiinni itsenäiseen työskentelyyn. Produkti on helposti päivitettävissä tulevaisuudessa, sillä yksikössä mietitään uusia tietojärjestelmiä tilausten tekemistä ja menojen seurantaan varten. Yksikköön valitaan todennäköisesti tulevaisuudessa jokin täysin uusi tietojärjestelmä, jolloin nykyisen työoppaan päivittämisen helppous on ensisijaisen tärkeää. Lähetin tiedoston myös sähköpostilla sähköisessä muodossa toimeksiantajalleni. Sovimme, että toimistosihteeriksi päivittää opasta aina tarvittaessa. Päivittäminen riippuu kuitenkin toimistosihteerien omasta halusta ja ajasta. Päivittämisessä on tärkeää huomioida myös sisällysluettelon päivittäminen sekä kansilehteen kirjattu päivittämispäivämäärä.

Produkti on mielestäni tarpeeksi tiivis sisällöltään, vaikka se sisältää liitteineen 34 sivua. Sivumäärä yllätti myös itseni, mutta siihen sisältyy kuitenkin paljon havainnollistavia kuvia, jotka helpottavat huomattavasti asioiden omaksumista. Kuvat vievät kohtalaisen paljon tilaa, joka kasvattaa sivumääriä. Pyrin kuitenkin esittämään asiat niin tiiviisti ja selkeästi kuin se vain oli mahdollista. Tässä työssä oleellista olivat juuri eri työvaiheiden opastaminen, joten liiallinen tiedon karsiminen olisi johtanut huonoon lopputulokseen. Työvaiheet ovat selkeästi jäsennellyt ja työvaiheet ovat esitetty vaihe vaiheelta. Se sisältää vain oleellisimmat ja tärkeimmät asiat päivittäistä itsenäistä työtä ajatellen, joten karsin tarkoituksella esimerkiksi kerran vuodessa tehtävän koonnin kaikista investointimäärärahoissa tapahtuneista muutoksista. Ilmoitin kuitenkin, että sellainen tehdään loppuvuonna ja se toimitetaan taloushallintopalveluun. Näihin työtehtäviin sisältyykin runsaasti vain toisella toimistosihteerillä olevaa niin sanottua ”hiljaista tietoa” ja käytössä olevia tapoja, joten ne on syytä käydä erikseen läpi myös suullisesti.

Uskon, että produkti hyödyttää aidosti perehdyttäjää sekä perehdytettävää. Uskon, että työnopastaminen selkeytyy ja nopeutuu. Tämä tavoite kuitenkin täyttyy mahdollisesti vasta tulevaisuudessa uuden toimistosihteerin saapuessa yksikköön. Toimeksiantajani toivoi,

että se vastaa heidän tarpeitaan, mutta ei asettanut vaatimuksia. Työoppaan onnistumista lisää toimeksiantajan tyytyväisyys lopputulokseen. Sitä kannattaa pitää mukana koko työnopastamisen ajan, jonka jälkeen se kannattaa jättää uuden toimistosihteerin käyttöön. Tulokas voi tarkistaa ja palauttaa muistiinsa eri työvaiheita oppaasta. Tämä säästää sekä perehdyttäjän ja perehdytettävän aikaa. Teoriatiedon mukaan oheismateriaalit eivät saa kuitenkaan koskaan täysin korvata suullista vuorovaikutustilannetta.

Tälle produktille oli aito tarve toimeksiantajani puolelta kolmesta eri syystä, joten onnistuin aidosti hyödyttämään toimeksiantajani.

Ensinnäkin yksikössä ei ole aiempaa toimistosihteerille suunnattua työopasta, joka helpotaisi perehdytysprosessia. Alussa mietin, että teen joko perehdyttämissuunnitelman tai työoppaan. Kysyin toimeksiantajani mielipidettä asiaan, jolloin he toivoivat työopasta. Perehdytysprosessiin liittyvät ajankäytölliset ongelmat todennäköisesti helpottuvat tämän oppaan avulla.

Toiseksi virastossa ja koko organisaatiossa on käynnissä muutoksia, jotka vaikuttavat organisaatorakenteeseen. Organisaatiomuutoksista johtuen osastopäällikkö toivoi jokaiselta työntekijältä selvityksen omista työtehtävistään ja niihin liittyvistä työvaiheista, joten tämä työ ajaa asian toimistosihteerien osalta.

Kolmanneksi toinen toimistosihteeristä on todennäköisesti jäämässä vuoden 2016 alussa osa-aika eläkkeelle, joten työopas auttaa uutta mahdollisesti palkattavaa toimistosihteerää.

5.1 Johtopäätökset sekä kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset

Noudatin mielestäni tieteellisen ajattelun ja hyvän tutkimuksen kriteereitä opinnäytetyönsäni alusta loppuun. Suunnittelin huolella tietoperustan, empirian haastatteluineen ja analysoin tulokset johtopäätöksineen. Tämä kaikki tapahtui hyvin aikataulussa, enkä kokenut kovaa stressiä kiireen vuoksi. Koko prosessin pyrin ajattelemaan työtäni mahdollisimman objektiivisesti ja kriittisesti perustellen tekemiä valintojani. Opinnäytetyöni onnistuminen perustui pitkälti hyvään suunnittelun opinnäytetyösuunnitelmassa ja onnistuneeseen aikataulutukseen.

Produktini on omasta ja toimeksiantajani mielestä todella onnistunut, mutta mahdollisia kehityskohteitakin löytyy. Työtä voisi kehittää vielä kirjoittamalla siihen myös paljon harvinaisemmat työtehtävät, kuten aikaisemmin mainitsemani kerran vuodessa tehtävän koonnin kaikista investointimäärärahoissa tapahtuneista muutoksista. Produktini lopussa olevaan taulukkoon, jossa on tarpeellisten henkilöiden yhteystiedot ja vastualueet, voisi

liittää vielä kyseisten henkilöiden kasvokuvat, jolloin uusi työntekijä osaisi paremmin tunnistaa heidät työyhteisöstä.

Tietoperustani koostui monipuolisista kirjallisista lähteistä. Se etenee loogisesti ja siitä löytyy perehdyttämistä koskevat perustiedot käsitteineen. Tätäkin osuutta voisi toki kehittää laajemmalla ja kansainvälisemmällä kirjallisuudella. Lähteinä voisi myös käyttää kirjallisuuden lisäksi myös esimerkiksi enemmän verkkomateriaalia. Koko empiria peilautuu mielestäni hyvin tietoperustaan. Pyrin rakentamaan haastattelut tietoperustan pohjalta. Onnistuin mielestäni siirtämään teorian käsitteet ja ajatuskokonaisuuden myös haastattelulomakkeeseen.

Koin haastattelun sopivaksi tiedonkeruumenetelmäksi työoppaan luomista varten. Menetelmän luotettavuutta tulee kuitenkin pohtia kriittisesti, koska kyseessä on kahden henkilön subjektiiviset kokemukset ja mielipiteet, joiden perusteella haastatteluiden tulokset syntyivät. Tärkeintä oli saada yksikön esimiehen ja toimistosihteerin perehdyttäjän näkökulma työopasta varten. Tässä opinnäytetyössä oli olennaista saada juuri näiden henkilöiden näkemykset ja kokemukset esille, joten haastattelu oli luonnollinen vaihtoehto. Haastateltujen työntekijöiden lukumäärää täytyy myös tarkastella kriittisesti. Lukumäärä on varsin alhainen yksikön pienen henkilöstön vuoksi. Produkti on kuitenkin rajattu vain kyseiseen yksikköön ja sidottu tiettyihin työtehtäviin, joten katsoin määrän sopivaksi, sillä lisähenkilöiden haastattelut eivät todennäköisesti tuottaisi enää ratkaisevia muutoksia tuloksia ja produktia ajatellen.

Haastatteluiden perusteella huomasin, että perehdytysprosessi on kehittynyt huomattavasti yksikössä vuosien aikana. Nykyään tulokkaan saapumiseen osataan varautua asiaan kuuluvalla tavalla, vaikkakin perehdyttäjällä on aikaa itse perehdyttämiseen usein liian vähän omien töidensä ansiosta. Aikaisemmin tulokas saattoi jäädä hieman niin sanottu ”oman onnensa nojaan”. Nykyään perehdyttäjät tiedostavat roolinsa ja vastuunsa paremmin ja perehdyttäminen on varsin yksilöllistä.

Nykyisin perehdyttämisprosessin ongelmana on ajanpuutteen lisäksi siihen liittyvä mahdollinen työnopastamisen hitaus ja perehdytysprosessin suunnitelmallisuuden puute. Tässä onkin toimeksiantajallani kehitettävää. Toimistosihteerien osalta uskon, että produkti helpottaa edellä mainittuja asioita. Osastopäällikön pyytämät työtehtävät ja niihin liittyvät kuvaukset tulisi koota johonkin mappiin tai tiedostoon selkeästi jäsenneltyinä. Tämä tiedosto tai mappi pitäisi antaa uudelle työntekijälle ensimmäisinä työpäivinä. Virastotasoinen perehdytysopaskin olisi ehdottomasti aina tulostettava ja esitettävä tulokkaalle. Tähän tulisi laatia vastuuhenkilö. Vierihoitoperehdyttämisen heikkoutena on myös laadun

vaihtelevainen, koska se korostaa perehdyttäjän ohjaustaitoja ja suunnitelmallisuutta. Viirastoon pitäisi muodostaa parempi perehdytyskulttuuri. Teoriatiedon vierihoitoperehdyttäminen ja malliperehdyttäminen yhdistyvät jatkossa toimistosihteerin perehdyttämisen osalta, jolloin perehdytyskonsepti muistuttaa laatuperehdyttämistä. Perehdyttämisessä käytetään siis oheismateriaalia suullisen vuorovaikuttamisen lisäksi, mutta prosessi on myös hyvin yksilöllinen. Suunnitelmallisuus parantuu esimerkiksi erilaisten materiaalien avulla, jolloin asiat tulevat esille loogisessa järjestyksessä ja ne eivät unohdu.

Itselleni tulee mieleen muutama jatkotutkimusehdotus. Työoppaan lisäksi voitaisiin laatia virallinen perehdytysuunnitelma yksikön käyttöön. Perehdytysuunnitelma toimisi perehdyttäjän muistilistana perehdytettäessä. Perehdytysuunnitelman lisäksi voitaisiin laatia perehdytysprosessin onnistumista mittaava työkalu, kuten palautelomake. Palautelomakkeessa tulokas voisi arvostella esimerkiksi asteikolla 1-5 perehdyttämisen eri osa-alueita, jolloin mukaan saataisiin mitattavia määreitä. Tämä taas osaltaan parantaisi perehdytysprosessin laatua ja suunnitelmallisuutta.

Muiden alojen opiskelijat voisivat laatia tämän produktin kaltaisen työoppaan esimerkiksi sähkömestarin työtehtävistä.

Viimeisenä mieleeni tuli erilaisten tietojärjestelmien soveltuvuuden tutkiminen yksikön tarpeet huomioiden. Yksikössä suunnitellaan uutta taloushallinnonjärjestelmää ja ostotilausjärjestelmää. Liiketaloudellisesta näkökulmasta uuden taloushallintojärjestelmän, kuten SAP-ohjelmiston, vertaaminen nykyiseen Excel-pohjaiseen järjestelmään olisi mielenkiintoista. Yksikön käyttöön tulee myös KOSTI-ostotilausjärjestelmä. Sen soveltuvuus rakennuspalveluiden tilaamiseen olisi myös yksi mahdollinen aihe. Tämä vaatisi kuitenkin myös rakennus- ja tietoteknistä sekä lainsäädännöllistä tietoa.

5.2 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyö oli haastavan suuri kokonaisuus, joka opetti itselleni paljon erilaisia asioita. Suurimpia haasteita prosessin aikana olivat aikataulutus, kokonaisuuden suunnitteleminen ja toteutus, vieras aihealue sekä erilaiset tietotekniset asiat. Tekemäni produkti tuntuu merkitykselliseltä, koska toimeksiantajani oli tyytyväinen siihen ja sen tuomaan mahdolliseen apuun.

Olen opiskellut Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa rahoituksen syventäviä opintoja, joten aihealueena yleisesti henkilöstöhallinnointi ja perehdyttäminen olivat minulle vieraita. Koen, että opinnäytetyöprosessin ansiosta laajensin tietämystäni liiketalouden alalta. Oppimani teoria on käytännönläheistä, joten siitä voi olla välitöntäkin hyötyä työelämässäni

tulevaisuudessa. Tämän opinnäytetyön ansiosta ymmärrän perehdyttämisen merkityksen yrityksessä ja sen huonon toteuttamisen seuraukset.

Kokonaisuuden suunnitteleminen ja toteuttaminen tuntui alussa haasteelliselta, mutta lopussa kokonaisuuden hallitseminen muuttui lähinnä yksityiskohtien hiomiseksi. Aikaa tämän opinnäytetyön laatimiseen meni noin kaksi kuukautta lokakuun puolivälistä joulukuun alkupuolelle. Aikaa oli riittävästi, koska varasin tarkoituksellisesti runsaammin aikaa mahdollisten viivästysten varalle. Uskon, että tämä työ kehitti henkilökohtaisia organisointi- ja suunnittelutaitojani.

Tietoteknisiä haasteita olivat eri tekstinkäsittelyohjelmat kotonani ja toimeksiantajallani sekä käyttäjätunnusten saaminen toimeksiantajani tietokoneelle. Tein työtä sekä kotona että toimeksiantajani tiloissa, joten OpenOfficen ja MS Wordin synkronoiminen keskenään oli ajoittain haasteellista.

Minulla ei ollut virallista työsopimusta, joten käyttäjätunnusten saaminen ennen toimeksiantosopimuksen allekirjoittamista ei onnistunut. Tämä kuitenkin hoitui pian, joten vältyin suuremmalta viivästykseltä.

Kehityin myös tutkimusviestinnällisessä kirjoittamisessa. Produktityyppisissä opinnäytetöissä kirjoittaja on mielellään yksikössä ja laadullisissa opinnäytetöissä 3. persoonassa. Tämä työ sisältää laadullisia tutkimusmenetelmiä, mutta valitsin produktin ja käytännöllisyyden perusteella yksikössä kirjoittamisen. Haen todennäköisesti tulevaisuudessa jatko-opiskelemaan maisteriohjelmaan, joten tulen varmasti oppimaan lisää tutkimusviestinnällisestä kirjoittamisesta.

Lähteet

Bradt, G. & Vonnegut, M. 2009. Onboarding – How to get your new employees up to speed in half the time. John Wiley & Sons, Inc. New Jersey.

Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Tammi. Helsinki.

Helsingin kaupunki 2015. Helsinki työnantajana. Luettavissa:
http://www.hel.fi/hki/Rekry/fi/Helsinki+ty_nantajana. Luettu: 2.12.2015.

Helsingin kaupunki 2015. Liikuntavirasto. Luettavissa:
<http://www.hel.fi/www/liv/fi/liikuntaviraston-esittely/>. Luettu 2.12.2015.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Tammi. Helsinki.

Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä. Helsinki.

KAMK 2015. Opinnäytetyöpakki. Luettavissa:
<https://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Aineiston-keruumenetelmat/Haastattelu>. Luettu 25.11.2015.

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

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609

Työsopimuslaki 26.1.2001/55

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Edita. Helsinki.

Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014/1325

Liitteet

Liite 1. Produktin sisällysluettelo.

Sisällys

1	Produktin ja työtehtävien esittely.....	1
2	Tilausten käsitteleminen.....	2
3	Investointi- ja käyttömenolaskujen käsitteleminen	4
3.1	Investointilaskut	4
3.2	Käyttömenolaskut	7
4	Investointimenojen seurantalistan ylläpito.....	9
4.1	Uuden projektin avaaminen	9
4.2	Projektiraporttien läpikäyminen ja oikaiseminen	13
4.3	Menojen seurantalistan nimeäminen	14
4.4	Hankenumero-listan ylläpitäminen	15
4.5	Määrärahojen syöttäminen menojen seurantalistaan ja niiden käytön seuraaminen	16
5	Lomakepäätösten käsitteleminen.....	18
6	AHJO – sähköinen asianhallintajärjestelmä.....	20
6.1	AHJO:n käytön opastaminen	20
6.2	Viranhaltijan pöytäkirjojen kokoaminen.....	20
7	KOSTI – sähköinen ostotilausjärjestelmä.....	24
8	Muut säännölliset lisätyöt	26
9	Lisätiedon hankkiminen ja varahenkilöt.....	29
10	Liitteet.....	30

Liite 2. Haastattelupohja.

Haastateltavan asema yksikössä:

1. Kuinka kauan olet työskennellyt tässä yksikössä?
 2. Oletko tyytyväinen saamaasi perehdytykseen?
 - Työnopastaminen vs. yleisperehdytys
 - Mitkä tiedot haluat saada heti? Mitkä myöhemmin?
 - Risut ja ruusut perehdytysprosessista?
 3. Mikä on mielipiteesi nykyisistä perehdytysmateriaaleista? Plussat ja miinukset?
 - Viraston ja organisaation perehdytysoppaat
 - Työturvallisuusohje
- A) Toimistosihteerien perehdyttäjä:
- a1) Työnopastamisen ja yleisperehdytyksen toteutus?
 - a2) Käytätkö tällä hetkellä oheismateriaalia perehdyttämisen tukena?
 - a3) Oheismateriaalien toimivuus?
 - a4) Plussat ja miinukset perehdyttämisessä? (ajanhallinta, nopeus, laatu)
 - a5) Toiveet ja vaatimukset työoppaalle(tässä kohtaa näytin perehdyttäjälle työoppaaseen suunnittelemani sisällysluettelo)?
- B) Esimies:
- b1) Perehdytettävien suoriutuminen työtehtävissään? (nopeus, työn laatu)
 - b2) Perehdytyksen taso?