

Krista Kokkonen

Perehdyttämisen kehittäminen Tukesissa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Lokakuu 2017

Tekijä	Krista Kokkonen
Otsikko	Perehdyttämisen kehittäminen Tukesissa
Päivämäärä	Lokakuu 2017
Sivumäärä	56 sivua + 3 liitettä
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalous
Ohjaajat	Lehtori Rebecca Kihlman Lehtori Eija Westerberg
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää toimeksiantajan, Tukesin eli Turvallisuus- ja kemikaaliviraston, perehdyttämiskäytäntöjä ja perehdyttämisprosessia. Opinnäytetyön tarkoituksena oli esittää organisaatiolle kehittämisehdotuksia siihen, miten perehdyttämiskäytäntöjä voidaan parantaa ja perehdyttämisuunnitelmaa kehittää toimivammaksi perehdyttämisprosessissa.</p> <p>Tutkimuksen viitekehys koostui osaamisen kehittämisen, henkilöstön kehittämisen sekä perehdyttämisen kehittämisen ja hiljaisen tiedon merkityksestä organisaatiossa. Viitekehys painottui henkilöstön ja osaamisen kehittämiseen ja perehdytykseen sekä asiantuntijuuteen. Teoriaosuudessa käsiteltiin perehdyttämistä yleisesti, perehdyttämisprosessia, perehdyttämisestä koituvia hyötyjä sekä kuvattiin asiantuntijaorganisaation erityispiirteitä. Teoriaosuudessa käsiteltiin myös hiljaisen tiedon siirtämisen merkitystä.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin kehittämishankkeena. Opinnäytetyössä selvitettiin organisaation työntekijöiden ja esimiesten näkemyksiä organisaation perehdyttämisen nykytilasta sekä mahdollisia ideoita perehdyttämisen kehittämiseksi ja perehdyttämisprosessin tavoitetilan saavuttamiseksi. Tarpeiden kartoittamiseksi tehtiin teemahaastatteluja, jotta saatiin materiaalia sekä työntekijöiltä että esimiehiltä. Teemahaastattelussa käytiin läpi nykyistä perehdyttämisprosessia ja perehdytysuunnitelmaa ja niiden mahdollisia kehityskohteita.</p> <p>Tutkimuksen tuloksista selvisi, että Tukesin työntekijät olivat pääosin tyytyväisiä perehdyttämisensä sujumiseen. Joitakin kehittämistarpeita tuli kuitenkin haastattelussa esille. Tukesille saatiin kehiteltyä uusi perehdytysuunnitelma ja nykytilan kartoittamisen jälkeen prosessikaavioon saatiin luotua tavoitela, johon pyritään jatkossa. Uusi perehdytysuunnitelma ja prosessikaavio otetaan käyttöön tulevaisuudessa viimeistelyn jälkeen.</p> <p>Organisaation tulee jatkossa kiinnittää enemmän huomiota jatkuvaan perehdyttämiseen ja kouluttamiseen. Ammatillista osaamista ja kehittymistä on tuettava henkilöstökoulutuksilla sekä omaehtoisen osaamisen kehittämisellä. Henkilöstön osaamisen ja hiljaisen tiedon siirtäminen ja säilyttäminen vaativat erityistä huomiota ja ennakointia. Henkilöstön osallistuminen kehittämisprosessiin on tärkeää, jotta organisaatio menestyy jatkossakin.</p>	
Avainsanat	perehdyttäminen, asiantuntijaorganisaatio, osaamisen kehittäminen

Author	Krista Kokkonen
Title	Developing induction practises in Tukes
Date	October 2017
Number of Pages	56 pages + 3 appendices
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Instructors	Rebecca Kihlman, Senior Lecturer Eija Westerberg, Senior Lecturer
<p>The thesis was commissioned by The Finnish Safety and Chemicals Agency (Tukes) and the aim of this thesis was to develop the induction practices and induction process of Tukes. The purpose of the thesis was to introduce to the organization development proposals how to improve induction practices and orientation plan more functional in the induction process.</p> <p>The theoretical framework of the thesis consisted of competence development, staff development, induction development and the importance of tacit knowledge in the organization. The framework emphasized competence development, induction and expertise. The thesis deals with the induction, tacit knowledge and the importance of continuous orientation. The theoretical part of the thesis dealt with induction generally, induction process, the benefits of induction and it was described the special features of an expert organization. The theoretical part also dealt with the importance of transferring the tacit knowledge.</p> <p>The thesis was executed as a development project. The views of the employees and supervisors of the current state of induction and possible ideas to develop induction and to reach the target state of induction process were developed in the thesis. To address needs, theme interviews were conducted to obtain material from both employees and superiors. The thematic interviews examined the current orientation process and the orientation plan and their potential development targets.</p> <p>The results of the study show that Tukes' employees were mostly satisfied with their orientation. However, some of the development needs emerged in the interviews. A new orientation plan was developed for Tukes and, after mapping the current state, a goal plan was created for the process chart. A new orientation plan and process diagram will be introduced in the future after finishing.</p> <p>In the future, the organization should pay more attention to continuous orientation and training. Professional skills and development must be supported by staff training and the development of self-knowledge. The transfer and retention of personnel knowledge and tacit knowledge require special attention and anticipation. Personnel involvement in the development process is important for the organization to continue to thrive.</p>	
Keywords	Induction development, expert organization, development of skills

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tausta	1
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet	2
1.3	Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät	4
1.4	Opinnäytetyön rakenne	4
1.5	Organisaatioesittely	5
1.6	Organisaation strategia, visio ja arvot	6
2	Perehdyttäminen	8
2.1	Perehdyttämisen merkitys ja tavoitteet	8
2.2	Perehdyttämisprosessin suunnittelu	12
2.3	Perehdyttämisprosessin arviointi	13
2.4	Perehdyttämisen hyödyt	14
2.5	Perehdyttämiseen liittyvä lainsäädäntö	15
2.5.1	Työlainsäädäntö	15
2.5.2	Virkamieslaki	16
2.5.3	Työturvallisuuslaki	17
2.5.4	Laki yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa	18
2.6	Jatkuva perehdyttäminen	18
2.6.1	Perehdyttäminen ja työnopastus	18
2.6.2	Henkilöstön kehittäminen	19
2.6.3	Osaamisen kehittäminen	21
2.6.4	Hiljaisen tiedon siirtäminen	22
2.6.5	Perehdyttämisen kehittäminen	24
3	Asiantuntijaorganisaation perehdyttämisen erikoispiirteitä	25
3.1	Asiantuntijaorganisaatio käsitteenä	25
3.2	Asiantuntija ja asiantuntijuus	26
3.3	Asiantuntijoiden erityistaidot	28
3.4	Asiantuntijapalvelut	32
3.5	Osaajien saatavuus asiantuntijaorganisaatioon	34
3.6	Asiantuntijan rekrytointi ja asiantuntijalle asetetut vaatimukset	35
3.7	Sitoutuminen organisaatioon ja asiantuntijaan	38

4	Kohdeorganisaation perehdyttämisen kehittäminen	41
4.1	Kehittämishankkeena toteutettava opinnäytetyö	41
4.2	Perehdyttämisen nykytilan arviointi	43
4.3	Perehdyttämissuunnitelma	44
4.4	Esimiesten haastattelut	45
4.4.1	Perehdyttämisprosessin läpikäyminen	45
4.4.2	Perehdyttämismateriaali	46
4.4.3	Organisaation strategia, arvot ja normit	46
4.4.4	Perehdyttämisen onnistumisen arviointi ja seuranta	46
4.4.5	Perehdytys työtehtävien muuttuessa ja poissaolojen jälkeen	47
4.4.6	Esimiesten mielipiteitä perehdytysprosessista	47
4.4.7	Ryhmäpäälliköiden kehitysehdotuksia perehdytysprosessiin	48
4.5	Työntekijöiden haastattelut	49
4.5.1	Perehdyttämismateriaali	49
4.5.2	Perehdyttämisen hyödyt	49
4.5.3	Organisaation strategia, arvot ja normit	49
4.5.4	Työntekijöiden mielipiteitä perehdytysprosessista	50
4.5.5	Työntekijöiden kehitysehdotuksia perehdytysprosessiin	50
5	Johtopäätökset ja pohdinta	51

Liitteet

Liite 1. Perehdyttämisen prosessikaavio

Liite 2. Perehdytysuunnitelma

Liite 3. Haastattelukysymykset

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön tausta

Tämän opinnäytetyön aiheena on perehdyttämisen kehittäminen asiantuntijaorganisaatioon. Opinnäytetyön toimeksiantajana on Tukes eli Turvallisuus- ja kemikaalivirasto. Olin työskennellyt Tukesissa määräaikaisena puolitoista vuotta, ja vuoden vaihteessa 2017 minut vakinaistettiin yksikön sihteerin virkaan. Keskusteltuani kollegojeni kanssa kävi ilmi, että perehdyttämistä tulisi kehittää ja perehdytysuunnitelma pitäisi uudistaa. Sehän sopi hyvin opinnäytetyöni aiheeksi.

Valitsin aiheekseni perehdytyksen, koska koen sen tärkeäksi. Minulla on ollut monia työsuhteita, joissa olen saanut kunnollisen ja perinpohjaisen perehdytyksen, ja myös sellaisissa, jossa minua on perehdytetty huonosti tai ei juuri lainkaan. Perehdyttämisellä on mielestäni suuri merkitys siihen, kuinka uusi tulokas saadaan pian osaksi organisaatiota, työyhteisöä, sidosryhmiä ja oppimaan työtehtävänsä sekä sitoutumaan organisaatioon.

Halusin opinnäytetyölleni mielenkiintoisen ja ajankohtaisen aiheen, joka olisi merkityksellinen työyhteisölle, työntekijälle ja työlle sekä etenkin toimeksiantajalle. Onnekseni opinnäytetyön aihe löytyi työpaikastani. Perehdyttämisen kehittämisen ja perehdyttämissuunnitelman laatimisen tarve kävi ilmi keskusteltuani hallinnossa työskentelevän ryhmäpäällikön kanssa opinnäytetyön aiheesta. Perehdyttämisen kehittäminen koettiin tarpeelliseksi, koska organisaatiouudistusten myötä on Tukesiin palkattu paljon uusia työntekijöitä vuoden 2016 aikana. Aihe vaikutti kiinnostavalta, koska minulle oli siunautunut omakohtaista kokemusta aikaisemmista työpaikoista työskenneltyäni eri yrityksissä viime vuosikymmenten aikana. Opintojeni ja aikaisempien työkokemusten myötä henkilöstöön liittyvät asiat ovat tulleet tärkeiksi ja merkittäviksi.

Organisaation arvokkainta omaisuutta ovat tietotyöntekijät ja heidän tuottavuutensa (Drucker 2000, 155). Perehdyttämisellä onkin suuri merkitys, siihen miten työntekijät saadaan sitoutettua työhönsä ja nopeammin oppimaan työtehtävänsä, jotta heistä tulee tehokkaampia työntekijöitä. Merkityksellinen työ motivoi ihmistä pyrkimään hyvään suo-

ritukseen. Mielekkäässä työssä ihminen viihtyy hyvin ja kokee tyytyväisyyttä. Työhön voi olla tyytyväinen, jos työ on riittävän haasteellista ja siinä on tavoitteita, jotka ovat saavutettavissa olevia sekä hyväksytyjä, työstä saa palkkaa ja muita etuja ja lisäksi työympäristö ja työilmapiiri ovat hyviä. (Viitala 2013, 16.) Perehdytys sisältää siis ne toimenpiteet, joiden avulla perehdytettävä omaksuu tuntemaan työpaikkansa, sen toiminta-ajatuksen, toimintaperiaatteet ja toimintatavat. Perehdytettävä oppii tuntemaan työkaverit, asiakkaat ja esimiehet. Hän omaksuu työtehtävänsä, on tietoinen omaan työhönsä kohdistuvista odotuksista ja ymmärtää oman vastuunsa työyhteisön kannalta. (Hämäläinen & Kangas 2008, 2.)

Valitsin työni aiheeksi perehdyttämisen, koska työnantajani piti tärkeänä, että kehitämme perehdyttämistä organisaatiossamme ja laadimme toimivan perehdytys suunnitelman uusille työntekijöille. Näin uudet työntekijät saadaan nopeammin sitoutettua organisaatioon ja motivoitettua tekemään tehokkaammin työnsä.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää toimeksiantajan perehdyttämiskäytäntöjä ja prosessin osana laaditaan organisaatiolle perehdytys suunnitelma. Tarve perehdyttämissuunnitelman luomiseen syntyi organisaatiomuutosten ja uusien työntekijöiden palkkaamisen myötä. Organisaation suunnittelu- ja seurantalomakkeet eivät myöskään olleet aivan ajan tasalla, joten lomakkeiden päivittäminen ja uudistaminen nousi esille, kun keskusteltiin toimeksiantajan kanssa opinnäytetyön aiheesta.

Perehdytykseen liittyvät Tukesin toimintaohjeet sekä perehdytyksen suunnittelu- ja seurantalomakkeet ovat jääneet organisaatiouudistusten sekä lainsäädännön muutoksista johtuvien päätösten jalkoihin. Joulukuussa 2015 eduskunta päätti kuluttajaturvallisuuslain muutoksesta, jonka mukaisesti kuluttajaturvallisuusvalvonta irrotettiin ympäristöterveydenhuollon kokonaisuudesta, kuntien ja aluehallintovirastojen toimivalta kuluttajaturvallisuusvalvonnassa päättyi ja valvonta siirtyi Tukesiin 1. toukokuuta 2016 alkaen. Näiden muutosten johdosta Tukesiin on palkattu yli 20 työntekijää viimeisen vuoden sisällä. Siksi perehdyttämisen kehittäminen on nyt tarpeellista ja ajankohtaista.

Kehittämistoimien tavoitteena on, että esimies ja työntekijä voivat hyödyntää perehdytysuunnitelmaa heti työntekijän palkkaamisen jälkeen. Perehdyttäminen tulisi aloittaa jo rekrytointivaiheessa ja sen tulisi olla jatkuvaa työntekijälle koko työsuhteen ajan. Tavoitteena on myös selvittää, miten uudet sekä pitkään poissaolleet työntekijät saadaan perehdytettyä tehokkaasti omaan työhönsä, jotta he pääsevät sujuvasti ja täysipainoisesti hoitamaan työtehtäviään. Millä varmistetaan se, että uudet työntekijät saavat perehdytyksen säännöllisesti sekä yleisiin että tehtäväkohtaisiin työtehtäviin. Miten varmistetaan siitä, että kaikilla perehdyttäjillä on saatavilla viimeisin ja ajantasainen materiaali käytettävissään sisäisillä intranetsivustoilla.

Tutkimusongelmaan liittyviä oleellisia kysymyksiä ovat myös: Miten organisaatiossa on toteutettu perehdyttäminen tähän asti? Seurataanko perehtymisen edistymistä ja onnistumista ja jos niin miten? Miten perehdytysohjelmaa voidaan kehittää tehokkaammaksi?

Käytän työssäni Kupias & Peltolan (2009, 19) määritelmää: ”Perehdyttämällä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä ja sitä tukea, joiden avulla uuden tai uutta työtä omaksuvan työntekijän kokonaisvaltaista osaamista, työympäristöä ja työyhteisöä kehitetään niin, että hän pääsee mahdollisimman hyvin alkuun uudessa työssään, työyhteisössään ja organisaatiossaan sekä pystyy mahdollisimman nopeasti selviytymään työssään tarvittavan itsenäisesti. Laajimmillaan perehdyttäminen kehittää perehtyjän lisäksi myös vastaanottavaa työyhteisöä ja koko organisaatiota.” Valitsin Kupiaksen ja Peltolan näkökulman, koska se oli kaikista kattavimmin ja laajimmin esitetty teoria perehdyttämisestä.

Viitekehukseksi valittu Kupiaksen ja Peltolan (2009) näkemys on mielestäni riittävän laaja opinnäytetyölle. Teoriassa puhutaan perehdyttämisen kokonaisuudesta ja siihen kuuluu monenlaisia asiakokonaisuuksia kuten työnopastus sekä alku- ja yleisperehdyttäminen, joita voidaan tutkia. Opinnäytetyötä tehdessäni pyrin tutkimaan mitä nuo asiakokonaisuudet pitävät sisällään sekä sitä, kuinka perehdytys on kokonaisuudessaan hoidettu Tukesissa.

1.3 Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmänä käytettiin opinnäytetyössäni kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Laadullisen tutkimusmenetelmän mukaisesti koottiin lähtökohtatilan-teen kartoittamiseksi aineistoa teemahaastattelun avulla. Laadullisen tutkimuksen tarkoitusena on ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja mielekkään tulkinnan antaminen. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämiään ilmiö syvällisesti eli saamaan yhdestä havaintoyksiköstä irti mahdollisimman paljon. Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan prosesseja ja ollaan kiinnostuneita erilaisista merkityksistä ja siitä, kuinka ihmiset havaitsevat ja näkevät todellisen maailman. (Kananen 2008, 25.)

Teemahaastattelua voidaan sanoa myös puolistrukturoiduksi haastatteluksi. Tämä tarkoittaa sitä, että teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä siksi, että yksi haastattelun aspekti, teema-alueet, haastattelun aihepiirit, ovat kaikille samat. Teemahaastattelu ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat olennaisia ja merkitykset syntyvät aina vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 48.)

Opinnäytetyöhöni tarvittavaa aineistoa pystyin kokoamaan teemahaastattelun avulla. Koostin etukäteen eri teemoista kysymyksiä, jotka liittyivät Tukesin työntekijöiden perehdytykseen. Haastattelutilanteessa pystyin tarvittaessa tekemään lisäkysymyksiä.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

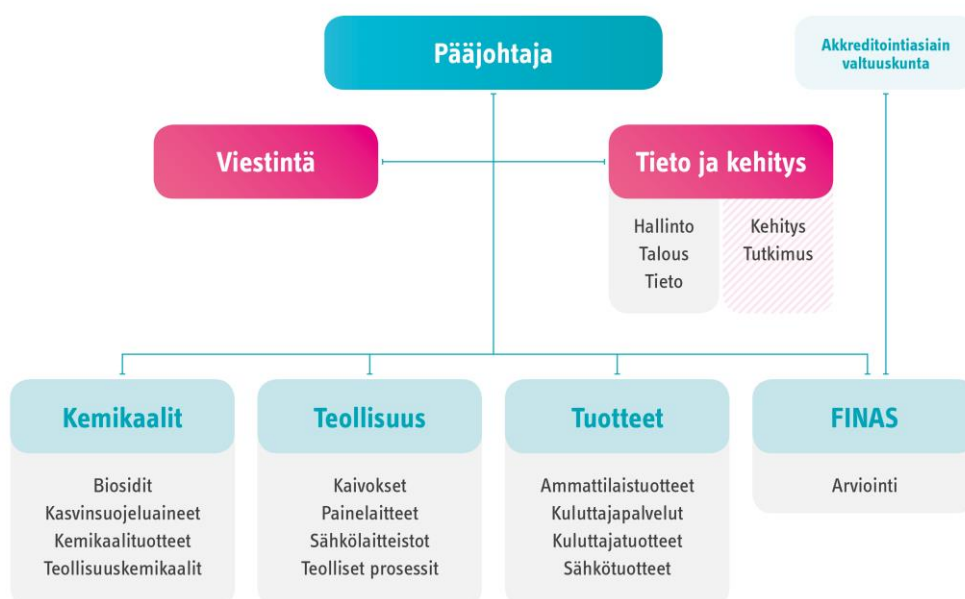
Opinnäytetyö koostuu toimeksiantajaorganisaation nykytilan arvioinnista ja aiheeseen liittyvästä teoriasta. Johdannon jälkeen aihetta tutkitaan ensin teoreettisesta näkökulmasta, sen jälkeen määritellään opinnäytetyön tavoitteet ja tarpeet, tutkimusmenetelmät ja rakenne. Opinnäytetyön teoreettinen osuus koostuu perehdyttämisprosessista ja asiantuntijaorganisaation perehdyttämisen erikoispiirteistä. Teoriaa on kerätty aiheen kirjallisuudesta sekä artikkeleista. Perehdyttämiseen liittyvää tuoreempaa aineistoa ja kirjallisuutta oli saatavilla melko vähän, joten opinnäytetyössä on jouduttu hyödyntämään myös vanhempaa aineistoa.

Teorian jälkeen käsitellään Tukesin perehdyttämisen nykytilaa. Nykytila on koottu tekstikokonaisuudeksi henkilöhaastatteluiden sekä oman kokemuksen perusteella. Nykyti-

laa analysoitaessa on tarkasteltu etupäässä uuden työntekijän perehdyttämistä ja myös sitä, kuinka työpaikalla pidempään olleille työntekijöille järjestetään koulutusta uran aikana. Kokonaisnäkömyksen pohjalta on laadittu kehitysehdotuksia, joita organisaatiolla on mahdollisuus käyttää koulutuksen suunnittelussa sekä perehdyttämisessä.

1.5 Organisaatioesittely

Turvallisuus- ja kemikaalivirasto (Tukes) valvoo myynnissä olevien tuotteiden turvallisuutta ja teknistä luotettavuutta sekä vaatimusten mukaisuutta, valvoo tuotantolaitosten ja laitteistojen turvallisuutta sekä hoitaa kuluttaja- ja kemikaalituotevalvontaa. Tukes tarjoaa lainsäädäntöön liittyvää valvontaa, neuvontaa ja viestintää, jolloin yritykset, toiminnanharjoittajat ja kansalaiset voivat toimia vastuullisesti. Tukes edistää tuotteiden, palveluiden ja teollisen toiminnan turvallisuutta ja luotettavuutta. (Tukes 2016.)



Kuvio 1. Tukesin organisaatiokaavio (Tukes 2016).

Kuviossa 1 nähdään, että Tukesin organisaatiossa on viisi yksikköä: kemikaaliyksikkö, teollisuusyksikkö, tuoteyksikkö, FINAS-akkreditointipalvelu sekä tieto- ja kehitysyksikkö. Vakituisen henkilökunnan määrä on noin 250. Viraston päätoimipisteet sijaitsevat Helsingissä, Tampereella ja Rovaniemellä. (Tukes 2016.)

1.6 Organisaation strategia, visio ja arvot

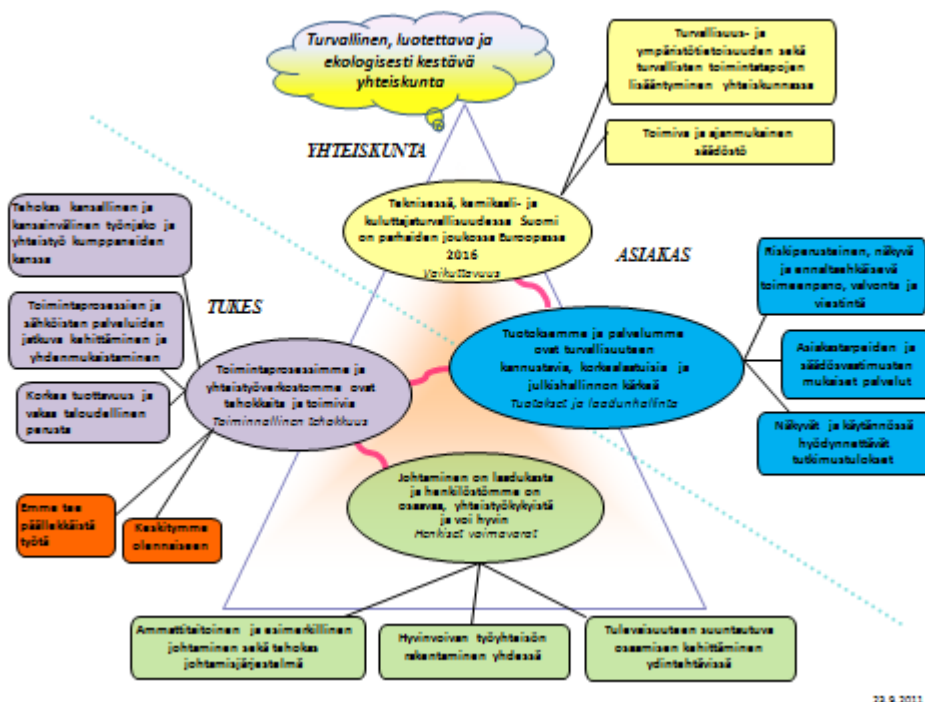
Tukesin toiminta-ajatuksena on tuotteiden, palveluiden ja teollisen toiminnan turvallisuuden ja luotettavuuden edistäminen valtakunnallisena lupa- ja valvontaviranomaisena. Uusina muutostekijöinä nähdään seuraavat asiat: turvallisuusajattelu on murroksessa, EU tason sääntely kasvaa, digitalisaatio ja robotiikka etenee ja valtiontalous kiristyy. Vanhoina ja yhä ajankohtaisina muutostekijöinä pidetään bio- ja kiertotalouden kasvamista sekä yritysten kilpailukyvyen edistämisen korostamista. (Tukes 2017.)

Tukesin visiossa 2022 nähdään, miten Tukesin toiminta vaikuttaa suomalaiseen yhteiskuntaan: Vastuullinen, turvallinen ja kilpailukykyinen Suomi – Tukes on yhteistyön rakentaja ja suunnannäyttävä (Tukes 2017).

Tukesin strategiset valinnat (kuviokuva 2) ovat seuraavat: kannustetaan toimijoita vastuullisuuden, suunnataan toimintaa riskiperusteisesti, kehitetään säädöksiä, uudistetaan yhteistyötä, hyödynnetään digitalisaatiota ja rakennetaan modernia asiantuntijajärjestystä. Toimijoiden vastuullisuuden kannustaminen tarkoittaa esimerkiksi sitä, että turvallisuuskulttuurin arviointi- ja hallintajärjestelmät ovat 80-prosenttisesti käytössä, suuronnettomuusriskit ovat hallinnassa ja markkinoille tulevat tuotteet ovat turvallisia. Toiminnan suuntaamisen riskiperusteisesti tarkoittaa esimerkiksi sitä, että tuotteiden ja palveluiden valvonta toteutuu ja kohdentuu 80-prosenttisesti määriteltyjen riskiperusteisuus-kriteerien mukaisesti. Säästöjen kehittäminen tarkoittaa esimerkiksi sitä, että Tukes käyttää 5 % henkilöresursseista säästöjen kehittämiseen ja viestii aktiivisesti uusista säästöistä. (Tukes 2017.)

Yhteistyön uudistaminen tarkoittaa esimerkiksi sitä, että Tukes uudistaa yhteistyön muotoja ja foorumeista ja että sidosryhmien tyytyväisyys työn tuloksellisuuteen on hyvällä tasolla. Digitalisaation hyödyntämisellä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että virtaviivaistetaan ja digitalisoidaan palvelut, avataan tietoa (avoin data), uudistetaan

tuotteiden markkina- ja teollisuusvalvontaa vastaamaan digitalisoituvan toimintaympäristön haasteisiin. Modernin asiantuntijayhteisön rakentaminen tarkoittaa esimerkiksi sitä, että käytetään henkilöstöresursseista vähintään 15 % palveluiden, viranomaisten yhteistyön, toimintatapojen ja osaamisen kehittämiseen ja että digiosaamisesta tulee Tukesin ydinosaamisalue toimiala-, säädös- ja viranomaisosaamisen rinnalle. (Tukes 2017.)



Kuvio 2. Tukesin strategia (Tukes 2011).

Tukesin arvot ovat seuraavat: yhdessä asiantuntevasti, rohkeasti kokeillen ja innovatiivisesti uudistaen. (Tukes 2017.)

Tukesin strategiaslogan on "Suojan tuoja". Tukes on turvallisten toimintatapojen edistäjä ja mahdollistaja. Lainsäädäntö ja siihen liittyvä valvonta, neuvonta ja viestintä tarjoavat suojan, jonka alla yritykset, toiminnanharjoittajat ja kansalaiset toimivat vastuullisesti. (Tukes 2017.)

2 Perehdyttäminen

2.1 Perehdyttämisen merkitys ja tavoitteet

Työsopimuslaissa (Työsopimuslaki 2001, 2 luku 1 §) määritellään miten työnantajan on pidettävä huolehtia siitä, että työntekijä voi selviytyä työstään myös yrityksen toiminnan, tehtävän työn tai työmenetelmien muuttuessa tai kehittyessä. Työnantajan on lisäksi myös pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi. (Työsopimuslaki 2001, 2 luku 1 §.)

Työhön perehdyttämisen tarkoitus on opastaa uusi henkilö tehtävänsä siten, että hän kykenee mahdollisimman tehokkaasti ja täysipainoisesti ottamaan uudet tehtävät hoitettavakseen. Lisäksi perehdyttämisen tarkoituksena on tutustuttaa hänet tarpeellisessa laajuudessa organisaatioon, sidosryhmiin, koko toimialaan ja oman työyksikön tehtäviin, työyhteisöön ja työtapoihin (Österberg 2014, 115). Perehdyttämisen avulla perehdytettävä oppii tuntemaan työpaikkansa toimintatavat ja toimintaperiaatteet sekä toiminta-ajatuksen (Kangas & Hämäläinen 2008, 2). Työn tarkoituksen ja tehtävien ymmärtäminen luovat myönteistä asennoitumista työtä ja työyhteisöä kohtaan ja edistävät uuden työntekijän aktiivista ja itsenäistä suhtautumista työhön. Työn tarkoituksen sisäistämisen ja työn muotoutumisen kannalta perehdyttämisen laatu ja perehdyttämiseen käytettävä aika ovat erityisen tärkeitä.

Perehdyttämisen avulla varmistetaan organisaation toiminnan sujuvuus ja laadukkuus työntekijöiden vaihtuessakin. Perehdytys tarjoaa työyhteisölle mahdollisuuden tarkastella omaa työtä ja sen tekemistä vähän kauempaa. Perehdytyksen tavoitteena on työyhteisön kehittyminen ja organisaation osaamisen jakaminen. (Hätönen 2011, 71.) Perehdyttämisen laajempi sisältö on muuttunut entisestään vuosien kuluessa, ja se tulee aina merkitsemään eri asioita eri organisaatioissa. Tähän vaikuttaa varsinkin se toimintatapa, jolla yritys sitoo perehdyttämisen strategiaan ja muuhun toimintaansa. (Kupias & Peltola 2009, 17.)

Kirjallisuudessa perehdyttäminen ja työnopastus erotetaan usein toisistaan ja perehdyttämisen koetaan kuuluvan ensisijaisesti työsuhteen alkuvaiheeseen: perehdyttämällä yleensä tarkoitetaan työntekijän vastaanottoa ja alkuohjausta työpaikalla. Perehdytyk-

sessä keskeisimpänä tavoitteena on saada ihminen kokemaan tunteen, että hän kuuluu tärkeänä osana uuteen työyhteisöön. Työnopastuksella tarkoitetaan varsinaiseen työtehtäviin perehdyttämistä ja sellaista järjestelmällistä toimintaa, joka tähtää työtehtävien omaksumiseen ja hallintaan (Viitala 2013, 194). Työnopastuksen tarkoituksena on tähdätä työn sisällölliseen hallintaan ja mahdollistaa itsenäinen työskentelyn. (Juuti 2002, teoksessa Kupias & Peltola 2009, 17–18.)

Työhön perehdyttäminen eli työnopastus koskee uusien työntekijöiden ohella myös uusiin työtehtäviin siirtyviä henkilöitä. Riittävä tuki ja opastus on opastettavalle tärkeintä. Kyseessä on tapahtuma, jossa opitaan ja jossa on omat lainalaisuutensa. Opastus on suunniteltava mahdollisimman tarkasti. Henkilön täytyy saada kokeilla, opetella ja toimia, jotta hän voisi saada uusia kokemuksia ja oppia kokemuksesta. Opastus tulee käydä läpi vaiheittain ja saaduista opeista ja kokemuksesta on voitava keskustella perehdyttäjän/ esimiehen kanssa. Kyseessä on silloin vuorovaikutustilanne. (Helsilä 2009, 49.)

Kuviossa 3 määritellään miten perehdyttämisen käsite on käytännössä laajentunut koskemaan sekä työnopastusta että alku- ja yleisperehdyttämistä. Kun henkilön työtehtävät muuttuvat osin tai kokonaan, mutta työympäristö pysyy ennallaan, on kysessä silloinkin perehdytys. Perhevapaa, pitkä sairausloma tai muu pitkäaikainen poissaolo aiheuttavat tarvetta perehdyttää työntekijä, kun hän palaa takaisin töihin. (Kupias & Peltola 2009, 18).

Perehdyttäminen	
Alku- ja yleisperehdyttäminen	Työnopastus

Kuvio 3. Perehdyttämisen kokonaisuus (Kupias & Peltola 2009, 18).

Kupiaksen ja Peltolan käsitys perehdyttämisestä on seuraavanlainen:

Perehdyttämisellä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä ja sitä tukea, joiden avulla uuden tai uutta työtä omaksuvan työntekijän kokonaisvaltaista osaamista, työympäristöä ja työyhteisöä kehitetään niin, että hän pääsee mahdollisimman hyvin alkuun uudessa työssään, työyhteisössään ja organisaatiossaan sekä pystyy mahdollisimman nopeasti selviytymään työssään tarvittavan itsenäisesti. Laajimmillaan perehdyttäminen kehittää perehtyjän lisäksi myös vastaanottavaa työyhteisöä ja koko organisaatiota. (Kupias & Peltola 2009, 19.)

Kokonaisvaltainen perehdyttäminen sisältää tiedottamisen ennen työhön tuloa, vastaanoton ja organisaatioon perehdyttämisen, työsuhdeperehdyttämisen ja työnopastuksen (Viitala 2013, 193). Hyvin suunniteltu perehdyttäminen sisältää varsinaisen opastuksen työtehtävään, työympäristöön ja koko organisaatioon sekä erilaiset käytännön toimet, jotka helpottavat työtehtävien tekemistä. Uuden tulokkaan osaamisen kehittämisen ja uuden tulokkaan osaamisen hyödyntäminen maksimaalisesti jo perehdyttämisen prosessin aikana otetaan huomioon hyvin suunnitellussa perehdyttämisessä. Tästä hyötyvät kaikki osapuolet; työnantajan, tulokkaan koko työyhteisön ja erityisesti tulokas itse. Kaiken kattava perehdyttäminen auttaa kaikkia näitä osapuolia onnistumaan. (Kupias & Peltola 2009, 19.)

Esimies on lopulta aina viime kädessä vastuussa perehdyttämisen onnistumisesta, luo mahdollisuudet perehdytykseen ja huolehtii sen etenemisen seurannasta. Tuen antamiseen ja käytännön toimenpiteisiin osallistuvat yleensä usein organisaation monet eri tahot kuten henkilöstöammattilaiset, nimetyt perehdyttäjät ja työyhteisön jäsenet. Perehdytyksen onnistumiseksi työyhteisön auttava ja hyväksyvä henki on tärkeää. (Hätönen 2011, 72.)

Tulokas pääsee hyvin työn alkuun kaikilla niillä tiedoilla ja taidoilla, joita kokonaisvaltainen osaaminen tarkoittaa. Kaikkea työtehtävissä tarvittavaa osaamista on mahdotonta opettaa ensimmäisinä päivinä, siksi työntekijä on hyvä tutustuttaa organisaation yleisen koulutuksen ja kehittämisen piiriin. Parhaimmillaan perehdyttäminen auttaa työntekijän tunnistamaan, saamaan esille, parantamaan ja hyödyntämään hänellä jo olemassa olevaa osaamista eikä ainoastaan uusien tietojen ja taitojen kehittämistä. (Kupias & Peltola 2009, 19–20). Hyvällä perehdyttämällä esimies pitää huolen siitä, että työntekijä työskentelee oman ryhmänsä ja organisaation tavoitteiden suuntaisesti. (Surakka & Laine 2011, 153.)

Perehdyttämällä tarkoitetaan yleisesti kaikkia niitä toimenpiteitä, jotka edistävät uuden työntekijän kykyä onnistua työssään ja työtehtävissään sekä sopeutumaan mahdollisimman joustavasti työympäristöön ja uuteen työhön (Helsilä 2009, 48). Organisaation pelisäännöt ja toimintatapa on otettava huomioon kuten myös uuden työntekijän tausta ja aikaisempi kokemus. Perehdyttämisen avulla luodaan edellytyksiä sille, että työntekijä pysyy terveenä, on onnellinen ja on tuottava. Perehdyttämällä päästään

alkuun hyvän suoritukseen aikaansaamiseksi. Työnteon ja osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia on ylläpidettävä ja edesautettava työpaikalla säännöllisesti. (Kupias & Peltola 2009, 20.)

Muldersin, Berendsin ja Rommen tutkimuksen mukaan henkilöstön perehdyttäminen nähdään uusien työntekijöiden perehdyttämisenä siihen, mikä on tarpeellista, jotta he tuntevat olonsa kotoisaksi, ymmärtääkseen ja hoitaakseen tehtäviään tehokkaasti. Tutkimus osoittaa, että pienet yritykset voivat tehokkaasti kehittää ja hallita henkilöstön perehdyttämisprosesseja, mutta pyrkivät tekemään niin pikemmin tilapäisongelmien ratkaisemisen perusteella kuin dynaamisen kyvyn perusteella. Jos pienyritykset kehittävät yhtään dynaamista kykyään, he pyrkivät rakentamaan pitkäaikaissitoutumista erikoistukseen resursseihin ja prosesseihin, joiden katsotaan olevan kriittisempiä yrityksen toiminnan jatkuvuuden ja suorituskyvyn kannalta. Pienyrityksissä on kehitettävä tietoisuutta siitä, mikä todella tukee organisaatioiden käytäntöjä, jotka määräävät yritysten tulevan elinvoiman ja suorituskyvyn. Monissa pienyrityksissä heidän nykyiset ja tulevaisuuden inhimilliset kykynsä ovat suurelta osin käyttämättömiä voimavaroja, joita on huolellisesti rekrytoitava, kehitettävä, motivoitava ja hoidettava. (Mulders & Berends & Romme 2010, 158–167.)

Antonacopouloun ja Güttelin tutkimuksen mukaan henkilöstön perehdyttäminen ja sosiaalistuminen ovat keskeisessä osassa organisaation toiminnan jatkumisessa, koska ne mahdollistavat uusia henkilöitä toimimaan yhteisön toimivina jäseninä. He tukevat ja ylläpitävät organisaation uudelleen luomista kuten myös uudistavat näkemyksiä organisaation luonteesta. Henkilöstön perehdyttäminen ja sosiaalistaminen ovat tärkeitä mekanismeja sekä organisaatiolle että uusille tulokkaille. (Antonacopoulou & Güttel 2010, 23.)

Tutkimuksen mukaan indikaattorit menestyksekkääseen integraatioon organisaatiossa ovat muun muassa organisatorinen sitoutuminen, työtyytyväisyys, sosiaalinen integraatio, roolin selkeys, tehtävien hallinta, arvojen yhteneväisyys ja koettu sopivuus. Henkilöstön perehdytysohjelmat pyrkivät hallitsemaan uuden tulokkaan sosiaalistumista sillä tavalla, että hänestä tulee nopeasti täysin toimiva jäsen organisaatiossa. Sosiaalistaminen on välttämätön prosessi, jolla uusi tulokas voi ottaa roolin organisaatiossa häiritsemättä organisaation jatkuvia toimintoja. Sosialisointiprosessin aikana tulokas hankkii tarvittavaa tietoa arkipäivän organisatorisen elämän hallitsemiseksi. Oppiminen tarjoaa

yhteyden henkilöstön perehdyttämiseen ja organisatoriseen sosiaalistamiseen. (Antonacopoulou & Güttel 2010, 25.)

Sprogoen ja Elkjaerin tutkimuksen mukaan perehdytys on mahdollista nähdä oppimisprosessina sekä uusien tulokkaiden tapaamisten tulkitsemisenä vakiintuneessa järjestyksessä. Perehdytyksessä vallitsevan tilan ylläpitäminen on vakiintuva toiminto, se antaa ymmärrystä ja tunnistettavuutta vanhoille työntekijöille kuin myös uusille tulokkaille yrityksen identiteetin etsinnässä. Vallitsevan tilan ylläpitämisellä on tärkeä osa johdonmukaisuuden luomisessa ja silloin voidaan luovuttaa historiallisia ja yhteiskunnallisia näkemyksiä puolin ja toisin. Perehdytys nähdään paikkana tai ajanjaksona, jolloin uusilla tulokkailla on täydet mahdollisuudet keskustella, kommentoida tai vaikuttaa vallitseviin puitteisiin sekä menetelmien että kulttuurin osalta toisin sanoen haastaa vakiintunutta järjestystä. Joissakin organisaatioissa tätä jopa toivotaan tapahtuvaksi. Organisaatio on avoin ehdotuksille. Perehdytys nähdään myös ensimmäisenä ja viimeisenä organisaation mahdollisuutena tehdä vaikutus tulokkaaseen kulttuurisilla normeilla, arvoilla, työetiikalla, odotuksilla ja vastaavilla, sekä lisäksi varmistaa, että vakiintunut järjestys tuodaan esille uusille tulokkaille niin, että ne voisivat liittyä nykyiseen kehukseen mahdollisimman sujuvasti. (Sprogoen & Elkjaerin 2010, 140–141.)

2.2 Perehdyttämisen suunnittelu

Perehdyttämisen suunnittelussa asioita pohditaan ennalta tietoisesti ja tavoitteellisesti. Johdonmukaisuus ja tehokkuus tuo suunnitelmallisuutta kaikkeen toimintaan ennen kaikkea henkilöstön kehittämiseen ja perehdyttämiseen. Perehdyttämisen prosessi on järkevää suunnitella tarkasti etukäteen. Perehdyttämisen ohjelmaa varten suunniteltua muistilistaa ja tarkistuslistaa kannattaa hyödyntää sekä perehdyttäjä että perehdytettävä ja koko työyhteisö. Työn oppimiseen käytettävää aikaa lyhentää hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytys. (Hyvä perehdytys -opas 2007.)

Perehdyttämiseen liittyvät perehdyttämisen ohjelmat sekä ohjelman sisällön suunnittelu. Sisältö koostuu aiheista ja asioista, aikataulutuksesta, käytettävistä apuvälineistä ja oheisaineistoista sekä vastuhenkilöistä. Suunnittelussa on otettava huomioon myös varasuunnitelmien tekeminen yllättävien tai muuten poikkeuksellisten tilanteiden

varalta. Esimerkiksi silloin kun perehdyttäjä on estynyt tulemasta paikalle, on sairastunut tai lomalla, kuka toimii perehdyttäjän sijaisena. (Kangas & Hämäläinen 2008, 7.)

Perehdyttämisen prosessiin sisältyvät ennakkotoimenpiteet, työhönoton yhteydessä läpikäytävät perusasiat, työtä aloitettaessa vastaanoton järjestäminen ja perehdyttämisen käynnistämisen organisointi, työnopastuksen järjestäminen tehtäväkohtaisesti, jatkuva perehdytys työnteon ohessa sekä perehdyttämisen arviointi ja seuranta sekä sen jatkuva kehittäminen. Onnistuneen perehdyttämisen edellytyksenä on perehdyttämisprosessin jatkuvaan kehittämiseen panostaminen keräämällä palautetta kehityskeskusteluissa sekä jatkuvan palautteen antamisena ja vastaanottamisena jokapäiväisessä työssä. (Hyvä perehdytys -opas 2007.)

2.3 Perehdyttämisprosessin arviointi

Kehittämistoimien arviointi on erittäin tärkeää henkilöstön kehittämistoiminnassa. Tuloksia mitataan ja arvioidaan liian harvoin ja arviointi on usein pintapuolista. Arviointi ei ole helppoa, ja lisäksi perusteellinen arviointi vaatii runsaasti aikaa ja vaivaa. Parhaimmillaan arviointi kattaa kehittämisprosessin kaikki vaiheet eli siihen sisältyy suunnittelun, toteutuksen ja tulosten arviointi. (Viitala 2013, 204–205.)

Kehittämistoimenpiteiden arviointiin on luotu erilaisia malleja, joista yksi on Brinkenhojin (1991) kehittämä malli. Malli koostuu kuudesta arviointivaiheen syklistä, joissa arviointi kohdistuu säännöllisesti kehittämisprosessin kaikkiin vaiheisiin:

- tarvekartoitus ja tavoiteasetanta
- kehittämisohjelman suunnitteluprosessi ja suunnitelma
- suunnitelman toteutus
- saavutetut tulokset
- oppimistulosten käytännön vaikutukset pitkällä tähtäimellä
- tuotosten arviointi.

Koko perehdyttämisen hyödyllisyyden arvioinnin kannalta tärkein on viimeisen arvioinnin ulottuvuus. Siinä tarkastellaan uhrattuja panoksia ja saatuja hyötyjä koko organisaation kannalta ja pohditaan tarvittavia jatkotoimenpiteitä.

Perehdyttäminen on parhaimmillaan ihmisten välistä vuorovaikutuksellista oppimista. Työpaikalla käydyissä keskusteluissa voidaan antaa ja saada palautetta molemminpuolin. Perehdytykseen kuuluvat tavallisten keskustelujen lisäksi seuranta-, arviointi- tai kehityskeskustelut, joihin molemmat osapuolet voivat valmistautua etukäteen esimerkiksi muistilistan avulla. Kysymykset voidaan miettiä etukäteen, sillä tarkoituksena on keskittyä yhdessä pohtimaan perehdyttämisen toteutumista. Perehdyttämisessä ja työnopastuksessa keskeisimpänä arvioinnin kohteena ovat työntekijän ammattitaidot ja – tiedot. Ammattitaito koostuu yleensä eri osa-alueista, joita ovat tekniset ja taloudelliset taidot eli työssä tarvittavat taidot, suunnittelu-, kehittämis- ja arviointitaidot sekä sosiaaliset taidot. Myös päätöksentekotaidot, ongelmanratkaisutaidot ja oppiminaan oppimisen taidot ovat erittäin tärkeitä arvioinnin kohteita. (Kangas & Hämäläinen 2008, 17–18.)

2.4 Perehdyttämisen hyödyt

Hyvin järjestetty ja suunniteltu perehdyttäminen toimii vahvana perustana työn tekemiselle ja yhteistyölle. Perehdyttämisen tarkoituksena on luoda positiivista asennoitumista työyhteisöä ja työtehtäviä kohtaan sekä pyritään sitouttamaan perehdytettävä työyhteisöön ja organisaatioon. Hyvin hoidettuun perehdyttämiseen kuluu paljon aikaa, mutta siihen käytetty aika tulee moninkertaisesti takaisin myöhemmin. Hyvä perehdyttäminen on hyödyksi koko työyhteisölle sekä vaikuttaa positiivisesti uuden työntekijän mieli-alaan, motivaation ja jaksamiseen. (Kangas & Hämäläinen 2008, 4.)

Perehdyttämisestä on hyötyä monessa asiassa. Perehdytettävä oppii tekemään työnsä nopeasti ja oppii tekemään sen heti oikein. Mahdollisten virheiden määrä vähenee ja samoin niiden korjaamiseen tarvittava aika. Työtapaturmat ja onnettomuudet sekä turvallisuusriskit vähenevät, kun jokaiseen perehdytysohjelmaan kuuluvat keskeisenä asiana työturvallisuusasiat. Kun uusi tulokas tuntee itsensä tervetulleeksi työpaikkaan, hänen työmotivaationsa vahvistuu, myönteinen ensivaikutelma kannustaa ja rohkaisee häntä suorittamaan työnsä tehokkaammin. Ylimääräisiä kustannuksia ei pääse syntymään, kun perehdyttäminen tehdään, kuten on sovittu etukäteen. (Kangas & Hämäläinen 2008, 5.)

Perehdyttämisen vaikutus organisaatiokuvaan on erittäin tärkeä. Ihmisillä on organisaatiosta jokin mielikuva, johon vaikuttavat yleensä ihmisten omat kokemukset ja mielipiteet sekä mitä muuta he kuulevat toisiltaan. Mielikuvaan vaikuttavat myös työssäoppijoiden ja harjoittelijoiden omat kertomukset työpaikkakokemuksistaan, joita he jakavat muille opiskelijoille ja kotiväelleen sekä muodostavat omat mielipiteensä ja mielikuvansa organisaatiosta. Mielikuva vaikuttaa suuresti siihen, miten innokkaasti opiskelijat hakeutuvat kyseiseen organisaation tulevaisuudessa töihin, sekä siihen, miten haluttuna yhteistyökumppanina näkevät opettajat organisaation. (Kangas & Hämäläinen 2008, 5.)

2.5 Perehdyttämiseen liittyvä lainsäädäntö

2.5.1 Työlainsäädäntö

Työlainsäädännön perimmäisenä tarkoituksena on turvata ihmisten oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja inhimillinen kohtelu työpaikalla (Viitala 2013, 347). Perehdyttämiseen liittyvät lait ovat työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä. (Kupias & Peltola 2009, 20). Työlainsäädäntö eli työn tekemiseen liittyvät eri lait ovat keskeisiä työsuhteessa. Lainsäädäntö voi olla pakottavaa tai tahdonvaltaista. Suurin osa työntekijän suojaksi säädetystä lainsäädännöstä on niin sanotusti pakottavaa oikeutta. Se tarkoittaa, että kyseisestä säännöksestä ei saa sopia työntekijälle tämän etuja vähentäen. (Työlainsäädäntö)

Työlainsäädäntö suojaa ja sopeuttaa ennen kaikkea työntekijää. Työnantajan neuvotteluvollisuutta ja sen sisältämiä eri aihealueita korostetaan tässä laissa. Aiheita on syytä nostaa keskustelunaiheeksi työpaikoilla, sillä tarkoituksena on lisätä vuoropuhelua työnantajan ja työntekijän välillä. Lähtökohtana on, että säännöt tunnetaan ja niitä noudatetaan. Kaikille yrityksille ja organisaatioille lainsäädännön ja eri alojen työehtosopimusten noudattaminen on vähimmäisvaatimus. Luottamusta herättää ja lisää säännösten ja sopimusehtojen huolellinen noudattaminen. (Kupias & Peltola 2009, 20–21.)

2.5.2 Virkamieslaki

Valtion virkamieslain (Valtion virkamieslaki 1994, 1 luku 2 §) tavoitteena on turvata valtion tehtävien hoitaminen tuloksellisesti, tarkoituksenmukaisesti ja oikeusturvavaatimukset täyttäen sekä turvata virkamiehelle oikeudenmukainen asema suhteessa työnantajaan. Virkasuhde tarkoittaa julkisoikeudellista palvelussuhdetta, jossa valtio on työnantajana ja virkamies työn suorittajana.

Työsopimuslakia (Työsopimuslaki 2001, 1 luku 2 §) ei sovelleta sellaisenaan julkisoikeudelliseen palvelussuhteeseen eikä julkisoikeudellisen palvelusvelvollisuuden täyttämiseen vaan se toimii työsuhteen ehtoihin liittyvänä säännöksenä ja suosituksena.

Työnantajalla ja työntekijällä voi olla erilaiset näkemykset työntekijän suoriutumisesta ja onnistumisesta. Työntekijä luulee osaavansa jo työtehtävänsä, vaikka työnantajan mielestä hänellä on vielä paljon oppimista. Silloin kohtaavat työnantajan näkemys ja työntekijän kokemus (Kupias & Peltola 2009, 21–22). Siksi jokaisella virkamiehellä ja työntekijällä on oikeus vuosittaisten kehityskeskustelujen käymiseen osana hyvää johtamista ja esimiestyötä. Kehityskeskustelussa esille nousseiden toimenpiteiden pohjalta voidaan tarvittaessa laatia yksilöllinen etenemismalli eli työurasuunnitelma, jossa huomioidaan erilaisia työhön ja työuralla jatkamiseen liittyviä kehittämistarpeita kuten työtehtävät, työolosuhteet, työajat sekä osaamisen siirtäminen. (Valtion virka- ja työehdot 2014–2017, 20.)

Viranomaisen ei saa irtisanoa virkasuhdetta virkamiehestä johtuvasta syystä, ellei tämä syy ole erityisen painava. Tällaisena syynä ei voida pitää ainakaan muun muassa virkamiehen sairautta, vikaa tai vammaa, paitsi jos siitä on ollut seurauksena virkamiehen työkyvyn olennainen ja pysyvä heikentyminen (Valtion virkamieslaki 1994, 7 luku 25 §) Virkamiehen virkasuhde voidaan heti purkaa, jos virkamies törkeästi rikkoo tai laiminlyö virkavelvollisuuksiaan. (Valtion virkamieslaki 1994, 7 luku 33 §)

Työsopimuslain (Työsopimuslaki 2001, 1 luku 4 §) mukaan työnantaja ja työntekijä voivat sopia työnteon aloittamisesta alkavasta, enintään kuuden kuukauden pituisesta koeajasta. Koeajan kuluessa työsuhteeseen voidaan molemmin puolin purkaa. Työsopimusta ei saa kuitenkaan purkaa syrjivillä tai muutoinkaan koeajan tarkoitukseen nähden epäasiallisilla perusteilla. Työnantajan on kuitenkin seurattava uuden työntekijän

osaamisen kehittymistä. Osaamisen arviointia suhteutetaan annettuun perehdytykseen. Silloin tulee kysymykseen se, onko annettu opastus ollut riittävää. (Kupias & Peltola 2009, 23.)

2.5.3 Työturvallisuuslaki

Työturvallisuuslain (Työturvallisuuslaki 2002, 1 luku 1 §) tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden sekä ehkäistä terveydellisiä haittoja. Työntekijää on opastettava riittävästi ja hänelle on kerrottava riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä. Myös ergonomia on otettava huomioon työpisteellä. Lisäksi on erittäin tärkeää huolehtia työntekijän fyysisestä ja henkisestä turvallisuudesta. (Kupias & Peltola 2009, 23–24.)

Työpaikkakiusaamista, joka on henkistä tai fyysistä väkivaltaa, esiintyy valitettavan usein työyhteisössä. Mikäli työnantajalle ilmoitetaan käytöksestä, joka aiheuttaa terveydelle haittaa tai vaaraa, on sen ryhdyttävä heti toimenpiteisiin. Kiusaaminen ja häirintä ovat estettävä kehittämällä koko työyhteisöä. (Kupias & Peltola 2009, 24.)

Työturvallisuuslakiin liittyy olennaisesti tasa-arvolaki (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 1986) ja yhdenvertaisuuslaki (2014). Tasa-arvolain lain tarkoituksena on estää sukupuoleen perustuva syrjintä ja edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa sekä parantaa naisten asemaa erityisesti työelämässä. Yhdenvertaisuuslain tarkoituksena on edistää yhdenvertaisuutta ja ehkäistä syrjintää sekä tehostaa syrjinnän kohteeksi joutuneen oikeusturvaa. Lain mukaan ketään ei saa syrjiä iän, alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, poliittisen toiminnan, ammattiyhdistystoiminnan, perhesuhteiden, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. (Yhdenvertaisuuslaki 2014, 3 luku 8 §)

Perehdyttämissuunnitelmassa on syytä ottaa huomioon ja kartoittaa työpaikan riskitekijät ja käytännöt vuosittain. Myös riskitekijöiden priorisointi tulisi miettiä tarkkaan. Tärkeintä on opastaa ensin konkreettisiin toimintatapoihin ja turvallisuuteen liittyviin asioi-

hin kuten työpaikan varauskäynteihin ja työvälineiden oikeaan käyttöön. (Kupias & Peltola 2009, 25.)

2.5.4 Laki yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa

Lailla yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa (2013, 1 luku 1 §) edistetään viraston ja sen henkilöstön vuorovaikutuksellista yhteistoimintaa, joka perustuu henkilöstölle oikea-aikaisesti annettuihin riittäviin tietoihin viraston toiminnasta ja sitä koskevista suunnitelmista. Tavoitteena on yhteisymmärryksessä kehittää viraston toimintaa ja henkilöstön mahdollisuuksia vaikuttaa virastossa tehtäviin päätöksiin, jotka koskevat työtä, työoloja ja henkilöstön asemaa virastossa ja samalla edistää työelämän laatua sekä valtionhallinnon toiminnan tuloksellisuutta ja taloudellisuutta.

Viraston tulee järjestäessään organisaatiotaan, henkilöstön työtehtäviä ja johtamista toteuttaa myös henkilöstön ja esimiesten sekä henkilöstön keskinäistä yhteistoimintaa ja tuloksellista työskentelyä sekä antaa henkilöstölle mahdollisuus vaikuttaa työnsä sisältöön ja työympäristöön ja saada tietoja työnsä tavoitteista, merkityksestä ja tuloksista. (Laki yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa 2013, 1 luku 4 §)

Perehdyttäminen kuuluu myös osana työsuojeluyhteistoiminnan piiriin. Työpaikoilla on käytävä läpi yhdessä työntekijöille annettavan opetuksen, ohjauksen ja perehdyttämisen tarve ja kuinka järjestelyt hoidetaan. Kun organisaatiossa tai yrityksessä on yli 20 henkilöä, nämä asiat tulee käsitellä työsuojelutoimikunnassa. (Kupias & Peltola 2009, 26.)

2.6 Jatkuva perehdyttäminen

2.6.1 Perehdyttäminen ja työnopastus

Perehdyttämistä ja työnopastusta tarvitaan organisaatiossa jatkuvasti, koska työyhteisössä, työssä ja koko yhteiskunnassa tapahtuu kaiken aikaa muutoksia. Kokonaisvaltaiseen perehdyttämisen tulisi nähdä organisaatiossa jatkuvana prosessina, jossa henkilöstön kouluttaminen ja kehittäminen jatkuu läpi koko työuran. Työnopastus sisältää työpaikalla tehtävää välitöntä työhön liittyvien tietojen ja taitojen opettamista. Silloin

huolehditaan siitä, että työntekijä saa riittävän toimintavarmuuden uuden työn aloittamisessa. (Viitala 2013, 194.)

Kokonaisvaltainen perehdyttäminen alkaa jo rekrytointivaiheessa, jossa hakijoille annetaan tietoa yrityksestä ja työstä. Valinnan jälkeen töiden aloittamisvaiheessa tapahtuvassa perehdyttämisessä tulijalle esitellään organisaation tavoitteita ja toimintatapoja ja organisaation tulevaisuuden näkymät (Viitala 2013, 19). Työnopastukseen sisältyvän perehdyttämisen kohteena ovat muun muassa työn sisältö ja työn tekemisen periaatteet, työvaiheet sekä koneiden ja laitteiden käyttö ja ylläpito (Viitala 2008, 194). Lisäksi työnantajan on huolehdittava työturvallisuuteen liittyvistä asioista kuten turvallisesta työskentelystä. (Kangas & Hämäläinen 2008, 22.)

Perehdyttämisen tulisi koskea kaikkia työntekijöitä sekä uusia että vanhoja työhön palaajia, jotka ovat olleet pitkään pois esimerkiksi pitkällä sairauslomalla, hoitovapaalla, töissä ulkomailla tai opiskelemassa. Muutoksia on tapahtunut niin paljon muutamassa vuodessa, että työntekijä on perehdytettävä muutoksiin, jotka ovat tapahtuneet hänen poissaoloaikanaan. Perehdyttämistä tulee järjestää myös lyhytaikaisten sijaisten ja muiden tilapäisten työntekijöiden perehdyttämiseen (Hämäläinen & Kangas 2008, 3). Muutoksiin perehdyttäminen on myös tärkeää. Teknologian kehittyminen ja tiedon määrän kasvu ovat tuoneet muutoksia työelämässä eniten. Muutos tuo epävarmuutta ja turvattomuutta työympäristössä sekä lisää käyttäytymisessä jopa passiivista suhtautumista (Kangas & Hämäläinen 2008, 20). Muutoksiin perehdyttäminen on jatkuvaa työtä, sillä tietojärjestelmät, työmenetelmät, koneet ja laitteet muuttuvat ja koskettavat lähes kaikkien ihmisten toimintaa (Kangas & Hämäläinen 2008, 3).

2.6.2 Henkilöstön kehittäminen

Henkilöstön kehittämistarpeiden perustana ovat organisaation liiketoiminta, ydinosaaminen ja tarpeet. Määriteltäessä kehitystarpeita tulee analysoida yksityiskohtaisesti, minkälaisia kehittämistarpeita yrityksessä on yksilö-, työyhteisö- ja organisaatiotasolla. Määrittelyssä on otettava huomioon kehittämistarpeet nykyisten työtehtävien suhteen ja erityisesti tulevaisuutta ajatellen. Kehittämistarpeet on tunnistettava yksilö- ja työyhteisötasolla. (Österberg 2014, 149.)

Henkilöstön kehittämisellä tarkoitetaan yksilöiden kehittämistä työelämässä, koko organisaation kehittämistä tai koko työelämän osaamisen kehittämisen kenttää. Yhtenä perusteena on organisaation tahto vahvistaa toimintaa, joka johtaa organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Silloin aikaansaadaan osaamista tai käyttäytymistä, joka on oleellista organisaation kokonaistoiminnan kannalta. Toisena perusteluna on tarve edistää organisaation oppimista. Kolmas lähestymistapa sijoittuu kahden edellä mainitun välille. Kehittämistoimenpiteillä voidaan hyödyllisesti tasapainottaa henkilöstön ja työnantajan lähtökohtaisesti erilaisia odotuksia. Yksilön työmotivaation ja sitoutumisen kannalta on tärkeää kehittää osaamista tietoisesti. Työmotivaatio ja sitoutuminen edistävät yksilön hyvää suoriutumista ja johtavat työnantajankin näkökulmasta myönteiseen lopputulokseen. Työnantaja parantaa koko organisaation tilannetta ja tulevaisuudennustetta edistämällä henkilöstölle tärkeitä asioita. (Helsilä & Salojärvi 2009, 155–156.)

Henkilöstön kehittäminen on keskeinen osa osaamisen vaalimista, kehittämistä ja uudistamista. Organisaation olemassaolon tarkoitukseen ja organisaation arvoihin ovat sidoksissa organisaation henkilöstön kehittämisen päämäärät, joita ovat työtehtävien suorittamisen tehostuminen, muutosten toteuttaminen, luovuuden ja innovatiivisuuden ruokkiminen, toiminnan laadun varmistaminen ja parantaminen, sekä lisäksi yksilöiden motivaation, suoriutumisen, sitoutumisen ja työmarkkinakelpoisuuden vahvistaminen. (Viitala 2013, 189.)

Henkilöstön kehittämisen päämäärät voidaan nähdä jatkumona behavioristisen ja konstruktivistisen kehittämisenäkemyksen välillä. Behavioristisen näkemyksen mukaan puuttuvat tai vaillinaiset tiedot ja taidot korjataan mekaanisesti. Yhä edelleen organisaatioissa henkilöstön kehittäminen tapahtuu niin, että organisaatiosta ja sen toimintaympäristöstä kerätään tietoa tarvittavasta osaamisen kehittämisestä ja järjestetään sitten sopivia koulutustilaisuuksia ja kursseja. (Viitala 2013, 190.)

Konstruktivistisessa kehittämisajattelussa sen sijaan painotus on henkilöstön ajattelumallien syvässä analysoimisessa ja kehittämisessä. Ajattelumallien kehittymisen kautta toiminta ja koko organisaatio voivat kehittyä. Kehittämisen toteutustapoja luotaessa keskeisiä ovat oppijälähtöisyys ja toiminnallisuus. Kokemukset ja niiden prosessointi ovat erittäin tärkeitä. (Viitala 2013, 190.)

Erittäin arvokas voimavara osaamisen kehittämiseksi ovat nykyisen henkilöstön kehittämisajattelun mukaan kokemukset. Kun kokemuksia tarkastellaan työyhteisössä reflektiivisesti, voidaan kokemukset saada parhaiten hyödyksi. Reflektiossa toimintaa ja sen seurauksia tutkitaan oppimisen mielessä. Osaamisen kehittämisen toimintamalleja kehitettäessä kannattaa huomioida se, miten kokemuksista oppimista voitaisiin tukea niin yksilö- ja ryhmätasolla. Menetelmistä ja käytännöistä, jotka tukevat kokemuksista oppimista, ovat muun muassa erilaiset arviointipalaverit, palautetiedon keräämisen menetelmät, palaverikäytännöt ja kehityskeskustelut. (Viitala 2013, 190.)

Henkilöstön kehittämisessä on runsaasti erilaisia menetelmiä. Henkilöstön kehittämismenetelmiä työpaikalla toteutettaessa ovat muun muassa työkierto, sijaisuudet, työn monipuolistaminen ja laajentaminen, projektityöskentely, mentorointi ja perehdyttäjänä tai työnopastajana toimiminen. Kehittämismenetelmiä, joita voidaan toteuttaa työpaikan ulkopuolella, ovat esimerkiksi, opiskelu oppilaitoksessa, ammattilehtien- ja kirjallisuuden lukeminen, opintokäynnit, itseopiskeluohjelmat esimerkiksi verkko-opiskeluna sekä yrityksen sisäinen koulutus ja ulkoisten koulutusorganisaatioiden tarjoama koulutus. (Österberg 2014, 150.)

2.6.3 Osaamisen kehittäminen

Organisaatiossa tarvittava osaaminen määritellään tarkastelemalla organisaation visiota, strategiaa ja toiminnan tavoitteita. Koko organisaatiossa tarvittava osaaminen muodostuu organisaation ydinosoamisesta, arvoihin ja toimintatapoihin liittyvästä osaamisesta, työelämäosaamisesta ja eriytyvästä ammatillisesta osaamisesta eli niin sanotusta substanssiosaamisesta. Ydinosoaminen on syvällistä erityisosaamista, joka tuottaa organisaatiolle merkittävää kilpailuetua sekä hyötyä asiakkaalle. (Hätönen 2011, 14.)

Osaamisen kehittäminen vaatii keskustelua ja suunnittelua usein henkilöiden kanssa eikä enää ole pelkkä yksilösuoritus. Muuttunut toimintatapa vaatii lisäksi jatkuvaa uusien toimintatapojen kehittämistä osaamisen siirtämisen lisäksi. Organisaation osaamisen kehittäminen vaatii toimintakulttuurin jatkuvaa kehittämistä nykyorganisaatiossa. Tiedonkulun on oltava avointa ja työyhteisön rakentavasta vuorovaikutuksesta on tultava oppimisen mahdollistavan turvallisuuden tunne. (Kesti 2013, 121.)

Omassa organisaatiossani osaamisen kehittämisen tavoitteena on turvata ja varmistaa ammatillinen osaaminen ja jatkuva kehittyminen jokaisella tasolla. Osaamisen suunnitelmallinen kehittäminen on osa osaamisen johtamisen ja turvaamisen kokonaisuutta. Osaamisen hallinta ja johtaminen ovat osa organisaation visioita ja strategiaa. Osaamisen kehittämisellä varmistetaan organisaation osaaminen myös ennalta tuntemattomassa tulevaisuudessa. Osaamisen kehittämiseen kuuluvat osaamisen ylläpito, osaamisen siirtäminen ja uuden osaamisen hankkiminen. Henkilöstön osaamisen siirtäminen ja säilyttäminen vaatii erityistä huomiota ja ennakkointia.

Asiantuntijaorganisaatioissa, kuten Tukesissa, on tärkeää, että osaamisen kehittämiselle on monipuoliset mahdollisuudet. Tällä varmistetaan jatkuva kehittyminen kohti monimutkaisten asiantuntijatehtävien hallintaan.

2.6.4 Hiljaisen tiedon siirtäminen

Hiljainen tieto on henkilökohtaista, mutta on mahdollista jakaa yksilöiden välillä yhteisesti. Se on määrittelemättömän luonteensa vuoksi vaikeaa muotoilla näkyvään muotoon, mutta ilmaistavissa muissa muodoissa kuin verbaalisesti. Se vaikuttaa yksilön kykyyn toimia itsenäisesti ja kyvykkäästi. Se koostuu subjektiivisista mielipiteistä, kokemuksista, ideoista, arvoista, tunteuksista sekä intuitiosta ja aavistuksista. (Virtainlahti 2009, 54–55.)

Organisaation arvokkaimmista voimavaroista on vuorovaikutus. Työyhteisön menestymiselle on erittäin tärkeää se, miten hyvin ihmiset pystyvät käsittelemään ja jakamaan organisaatiossa olevaa tietoa. Tärkeää tiedon siirtämisessä on se, että yksilöiden henkilökohtainen tieto saadaan siirretyksi toisille ja muutetuksi yhteiseksi tiedoksi. Tietoa täsmennetään ryhmätasolla vuoropuhelun, keskustelun, kokemusten jakamisen ja havainnoinnin kautta. Organisaatioiden haasteena on luoda edellytyksiä hiljaisen tiedon siirtymiselle sekä vähentää jännitteitä ja synnyttää luottamusta. (Moilanen & Tasala & Virtainlahti 2005, 34.)

Hiljaista tietämystä pitäisi jakaa, jotta organisaation toimintakyky, laatu ja jatkuvuus pystytään varmistamaan, osaaminen ja tietämys tulevat esille ja niitä voidaan kehittää, työtehtäviä voidaan kehittää ja ne tulevat näkyviksi, hyviä käytäntöjä voidaan jakaa

kaikille ja voidaan hyödyntää erilaista tietämystä. Yhteisöllisyyttä edistämällä työyhteisön jäsenten hyvinvointi paranee, luodaan osaamista arvostava ilmapiiri sekä tietämyksen jakamisesta tehdään positiivinen velvollisuus ja kunnia-asia. (Virtainlahti 2009, 108.)

Organisaatiokulttuurin luomisessa tulisi ottaa huomioon se, että jokainen työntekijä voi tuntea itsensä arvokkaaksi. Ilmapiiri, jossa ihmiset paljastavat organisaatiolle merkittävää hiljaista tietoaan ja ovat halukkaita siirtämään sitä toisille, syntyy kaikenikäisten arvostamisesta, positiivisista asenteista ja luottamuksesta työntekijöiden kesken. Välittämiä ja välillisiä tiedonkulun ongelmia vähentävät tiedon siirtämistä kannustava ilmapiiri ja organisaatiokulttuuri. Tietoa voidaan myös pantata tahallisesti tai tahattomasti. Tieto voidaan ymmärtää vallankäytön välineeksi tai henkilökohtaiseksi omaisuudeksi tiedon panttaajan taholta. Tällainen valta todellisuudessa vain hankaloittaa, jarruttaa ja vaikeuttaa toimintaa. (Moilanen ym. 2005, 35–36.)

Hiljaisen tiedon siirtäminen organisaatiossa on koettu hyväksi keinoksi mentoroinnin kautta. Mentorointiprosessissa on kysymys yksilöiden tiedon rakentumisesta ja siinä yhdistyvät sekä yksilön tietämys että sosiaalisesti rakentuva tieto yhteisöjen toiminnasta. Mentoroinnin perinteinen käsitys kuvaa hierarkkista tai autoritaarista suhdetta, jossa mentori on tiedoiltaan ja osaamiseltaan ylivoimainen nuorempaansa nähden. Nykyään työelämässä korostetaan nuoruutta ja kollegiaalisuutta kokemuksen sijasta, uudistamista ja kehittämistä perinteiden sijasta. Nykyisin yhdessä tekeminen ja vastavuoroisuus korostuvat enemmän ja mentorin auktoriteetti entistä vähemmän. Tiedon rakentumisen konstruktivistinen näkemyksessä lähtökohtana pidetään oppijan omia kokemuksia ja käsityksiä ja se on muuttanut sekä mentoroinnin käytäntöjä että käsitteellistä merkitystä. Mentorointi tulkitaan yhä enemmän keskusteluksi, vuoropuheluksi tai dialogiksi. Mentorointi on vastavuoroista ajastusten vaihtoa ja yhteistä tiedon rakentamista, jossa oppijina toimivat molemmat osapuolet. (Toom & Onnismaa & Kajanto, 2008, 203–205.)

Carmel, Parkin ja Kapilan tieteellisen julkaisun mukaan eläkkeelle lähtevien määrä on suurempi kuin miten nuorempi polvi pystyy täyttämään nämä paikat. Lähtevän työvoiman mukana lähtee myös osaamista ja asiantuntemusta. Organisaatioiden on tunnus-tettava tämä tietämys, mitä vanhimmilla työntekijöillä on hallussaan ja selvitettävä, mitä erityistä tietoa menetetään tai on vaarassa kadota tulevina vuosina. Kun työntekijät

jäävät eläkkeelle, monet osaamisintensiiviset organisaatiot joutuvat kohtaamaan jatkuvaa menetystä peruuttamattoman arvokkaasta tiedosta, mikäli prosessia, jolla tätä tietoa otetaan vastaan, ei ole toteutettu. (Carmel & Pak & Kapila 2013, 913.)

Tieto on organisatorinen voimavara, jota täytyy jakaa. Tietämyksen ominaispiirteet yleensä vaikuttavat sen siirtämiseen, esimerkiksi eksplisiittinen tieto siirretään helpommin kuin hiljaisen tiedon elementtejä, ja on entistä tehokkaampaa vahvistaa heikkoja siteitä, jotta he voivat saada hiljaista tietoa, kuin yrittää muuttaa hiljaista tietoa selkeään tietoon. Seuraavassa tiedon luokittelussa on hyödyllinen asiayhteys vanhempien asiantuntijoiden tietämyksen mukaisten tietämystyyppien tarkastelussa, ja se voi olla tärkeää organisaatioille: selittävää tai täsmällistä tietoa, menettely, jossa on hiljaista tietoa, syyllistä tietoa, ehdollista tietoa tai suhteellista tietoa. Organisaatiot luottavat työntekijöidensä tietoihin ja tuntemukseen, jota käytetään kilpailuetuja hyödyntävänä työkaluna. Näiden avainhenkilöiden menettäminen voi johtaa siihen, että organisaatiossa on pelko menettää kilpailuetunsa, joka riippuu näiden työntekijöiden hankkimasta ja kehittämästä tietämyksestä. (Carmel & Pak & Kapila 2013, 916.)

2.6.5 Perehdyttämisen kehittäminen

Perehdyttämisen ja työnopastuksen kehittäminen aloitetaan lähtötilanteen perusteellisella selvittämisellä. Kun kehittämistarpeet on kartoitettu, suunnitellaan kehittämisohjelma tavoitteineen ja toimenpiteineen, valitaan vastuuhenkilöt ja valmistellaan aikataulut. Seurannan suunnitteleminen kuuluu olennaisena osana kehittämisohjelmaan. (Kangas & Hämäläinen 2008, 25.)

Kehittämisohjelman suunnittelu edellyttää sitä, että kehittymisen tavoitteet on mietitty organisaatiossa. Suunnittelussa otetaan huomioon tavoiteltu toimintakonsepti, nykytilanne ja käytävissä olevat resurssit. Toiminta- ja perehdyttämiskonseptit vaihtelevat eri organisaatioissa. Räätelöidyssä ja dialogisessa perehdyttämisessä on enemmän mahdollisuuksia yhteisölliselle oppimiselle eli työyhteisöjen ja organisaatioiden oppimiselle ja kehittymiselle. (Kupias & Peltola 2009, 87.)

Kun perehdyttämisen lähtötilanne on arvioitu, voidaan pohtia kehittämistavoitteita. Perehdyttämistä arvioidaan eri osa-alueiden tavoitteilla, jotka tarkoittavat tasoa, joita vaa-

ditaan jokaiseen perehdyttämiseen liittyvässä asiassa. Kehittämistarvetta löytyy, mikäli tavoite on korkeammalla kuin nykytilanne. Jos taas nykytilanne ja tavoite ovat samat, suurta kehittämistarvetta ei ole. Kehittämistarpeita yleensä löytyy useita. (Kangas & Hämäläinen 2008, 25.)

Kehittämisohjelman laatimista varten on syytä koota työryhmä. Työryhmä laatii ohjelman, jossa esille tulevat ongelmat vaativat kehityskohteiden puntaroimista ja analysoimista. Työryhmä vastaa myös kehittämisohjelman toteuttamisesta. (Kangas & Hämäläinen 2008, 25.)

Kehittämisohjelman onnistumiseksi asioiden toteuttamista on seurattava jatkuvasti, jotta voidaan välittömästi puuttua epäkohtiin. Kun kehittämisohjelma on viety loppuun, arvioidaan koko ohjelman onnistumista ja tavoitteiden saavuttamista. Siten saadaan tietoa seuraavan kehittämissuunnitelman toteuttamista varten. (Kangas & Hämäläinen 2008, 25.)

3 Asiantuntijaorganisaation perehdyttämisen erikoispiirteitä

3.1 Asiantuntijaorganisaatio käsitteenä

Asiantuntijaorganisaation tunnuspiirteenä on yleensä uusi tieto ja uudet ratkaisut, joita organisaation tuottaa. Organisaation jakamat neuvot ja ohjeet ovat hyvin yksilöllisiä. Organisaation henkilöstön enemmistö muodostuu yleensä akateemisesti pitkälle koulutetuista henkilöistä eli professionaaleista (Eklund 1992, teoksessa Laitinen 2004, 22). Asiantuntijaorganisaatiot ovat yleensä riippuvaisempia asiantuntijoistaan kuin asiantuntijat ovat työnantajaorganisaatiostaan. Asiantuntijat leimautuvat enemmän ammattikuntaansa kuin työnantajaansa. (Sipilä 1996, 23–41.)

Asiantuntijaorganisaatiossa suoritettava työ on erityisen vaativaa, työntekijät ovat pitkälle koulutettuja ja saavuttaneet vaikean asian osaamisen joko opiskelemalla tai pitkällä kokemuksella. Organisaatioissa nuoret asiantuntijat ovat taustalla oppimassa. Asiantuntijaorganisaatiossa tuotetaan ratkaisuja asiakkaan ongelmiin tai tarpeisiin.

Ratkaisut ovat juuri asiakkaan tilanteeseen sopivia. Asiantuntijapalveluiden hinnoittelu pitää olla suhteessa asiakkaan saamaan hyötyyn. (Pesonen 2007, 28.)

Käpylän, Laihosen, Lönnqvistin ja Carluccin tutkimuksen mukaan tietointensiivisyys organisatorisena ominaisuutena voidaan määritellä seuraavasti: luottaa vahvasti ammatilliseen tietämykseen, ovat itse joko ensisijaisia tietolähteitä tai käyttävät tietämystään välittäjäpalvelujen tuottamiseksi asiakkaidensa tuotantoprosesseille sekä ovat kilpailukykyisiä ja tarjoavat ensisijaisesti liiketoiminnan käyttöön tietämystään välittäjäpalvelujen tuottamiseksi asiakkaidensa tuotantoprosesseille. Esimerkiksi tietointensiivisillä organisaatioilla katsotaan olevan "kyky ratkaista monimutkaisia ongelmia luovien ja innovatiivisten ratkaisujen avulla". (Käpylä & Laihonen & Lönnqvist & Carlucci 2011, 317.)

3.2 Asiantuntija ja asiantuntijuus

Asiantuntijuus tarkoittaa korkeatasoiseen tietämiseen perustuvaa osaamista. Asiantuntijaa voidaan silloin kutsua korkeatasoisen tietämyksen omaavaksi henkilöksi. Asiantuntijuus on yksilön ja profession eli ammatin tai ammattikunnan sekä erilaisten rakenteellisten yksikköjen kuten organisaatioiden ja verkostojen ominaisuus. Profession perustana on asiantuntemus, joka nojaa erikoistuneeseen tieteeseen ja nousee keskeisenä osana ammattitoiminnan pätevyyden ja oikeuttamisen perustaksi. Ammatti erotuu institutionaalisesti muista yhteiskunnan rakenteista ja järjestäytyy ammatillisen järjestön ympärille. Edunvalvonta, joka suuntautuu tehokkaasti asiakkaisiin ja valtioon, vaatii ammatillisen ryhmän sisäistä kontrollia. Kriteereistä, joilla jäsenyys saavutetaan, on ryhmän päätösvallan alla. Ryhmä päättää myös eettisistä säännöistä. Niiden pohjalta täsmentyvät hyvät ammattitoiminnan kriteerit ja toimintaohjeet niiden täyttämiseksi. Järjestön tärkeänä tehtävänä onkin intressiryhmien vakuuttaminen ja palveluhyödykkeen arvon osoittaminen. (Konttinen 1991, teoksessa Laitinen 2004, 28.)

Professionaalisille pätevyyksille on luonteenomaista niiden edellyttämän tiedon ja taidon tieteellisyys, käsitteellisyys ja monimutkaisuus. Professionaalisen ammatinharjoittajan on hallittava käytännöllisen tiedon lisäksi myös teoreettinen tieto, koska hänen on sovellettava osaamaansa tietoa toisistaan suurestikin poikkeaviin ja monimutkaisiin yksittäistapauksiin. Professionaalisisella ammatinharjoittajalla on teoreettista tietoa ja

sen soveltamisen kykyä, joten hänen tulee voida tehdä työnsä itsenäisesti. (Konttinen 1997, teoksessa Laitinen 2004, 28.)

Valtiovallan takaamana yksinoikeutena on nykyaikaisilla professioilla koulutukseen ja tutkintoon perustuva valtuutus tiettyyn työtehtäväjoukkoon. Profioiden rakenne on säilynyt samankaltaisena näihin päiviin asti, mutta muutoksia on näkyvissä. Työtehtäviin voidaan saada tunnustettu oikeus paitsi tutkinnolla, myös käytännön työn kautta. Paikalliset tahot voimistuvat Euroopan unionin kansallisvaltioiden merkityksen vähentymisen vuoksi, ja tämä tarkoittaa myös paikallisten asiantuntijoiden ilmaantumista. Globalisaation ansiosta tarvitaan ammatillisia ryhmiä kansainvälisten ammatillisten työmarkkinoiden tehokkaampaan säätelyyn. (Konttinen 1997, teoksessa Laitinen 2004, 29.)

Ammatillisille asiantuntijoille yksilöllistyminen tarkoittaa sitä, että huomio kohdistuu aiempaa enemmän asiantuntijatiedon haltijoiden yksilöllisiin ominaisuuksiin määriteltäessä valtuutuksia. Muodollinen tutkinto saattaa menettää merkitystään ja yksilöllisen teki-
joiden hyväksi osa erikoistuneesta ja jopa tieteellisestä asiantuntijatyöstä irtautuu kokonaan muodollisista pätevyyksistä. (Konttinen 1997, teoksessa Laitinen 2004, 29.)

Se mitä yleensä asiantuntijasta sanotaan, muodollisen tutkinnon merkityksen vähene-
misenä ammatillisena määrittelykriteerinä, poikkeaa aiemmasta. Asiantuntijalla on tie-
tämystä joistakin asioista enemmän kuin muilla, hänellä on ammatin edellyttämä tutkin-
to, hänellä on lupa antaa asiasta virallinen lausunto ja hän usein tekee luovaa työtä.
Hän erottuu vertailuryhmästä asiantuntemuksen perusteella. Asiantuntemus on pa-
remminkin suhteellista kuin ehdotonta. (Sipilä 1996, 19.)

Asiantuntija osaa analysoida tilanteen, tehdä siitä johtopäätökset ja kehittää ratkaisun,
jolloin häntä voidaan sanoa sekä suunnittelun että toteutuksen ammattimies. Asiantun-
tijan ja ammattimiehen erona voidaan määritellä se, että ammattimies pystyy vain to-
teuttamaan suunnitellun ja annetun tehtävän kouluksensa ja kokemuksensa perusteel-
la. (Sipilä 1996, 20–21.)

Asiantuntijatoiminnasta on löydettävissä edellytyksiä eli asiantuntijuuden ehtoja. Asian-
tuntija niin yksilönä, ammattikuntana kuin myös organisaationa jää henkiin, jos sen
toiminnassa otetaan huomioon seuraavat haasteet: ammenna, organisoij ja ohjaa toi-

mintaasi järkevästi, kehitä ja sovelta teoreettista tietämystä, muista taloudellinen kannattavuus toiminnassasi, toimi oikein työmarkkinoilla, omaa ja käytä sosiaalisia taitoja, toimi eettisesti oikein, suuntaudu tulevaisuutta kohti ja ole asiantuntija suhteessa omaan asiantuntemukseesi. (Pirttilä 1997, teoksessa Laitinen 2004, 29.)

Osaaja, joka pystyy tuloksekkaalla tavalla uudelleen jäsentämään olemassa olevia teknisiä, normatiivisia ja sosiaalisia sääntöjä ongelmanratkaisutilanteessa, kehittyy asiantuntijuutta. Asiantuntijuutta on mahdotonta siirtää suoraan henkilöltä toiselle. Profession pohjautuu erikoistuneeseen tieteseen nojautuvaan tai toisin sanottuna korkeatasoiseen tietämykseen perustuvaan ammattitaitoon, joka rakentuu tutkinnon pohjalta. Ammatin harjoittamiseen vaaditaan tieteellistä, käsitteellistä ja monimutkaista tietoa. Vaikka tutkinnon merkityksen arvellaan vähenevän, asiantuntijalla tarkoitetaan henkilöä, jolla on ammatin määrittelemän tutkinnon lisäksi sekä käytännöllistä että teoreettista tietoa, jonka avulla hän kykenee ratkomaan asiakkaiden erityyppisiä ja usein ainutlaatuisia ongelmia sekä pystyy hyvin itsenäiseen työskentelyyn. (Laitinen 2004, 30.)

3.3 Asiantuntijoiden erityistaidot

Asiantuntijakompetenssissa voidaan pitää tärkeimpänä piirteenä niin sanottuja itsesäätelyvalmiuksia eli kyvykkyyttä ja pätevyyttä. Niiden pohjana on ihmisen tarve kokea mielekkyyttä sekä ylläpitää hallinnan tunnetta ja henkistä tasapainoa. Asiantuntijoiden käyttäytymisessä itsesäätely näkyy konkreettisesti siinä, miten he asettavat itselleen tavoitteita ja tekevät arvioita kyvystään suoriutua vaaditusta tehtävästä. Mikäli asiantuntija ylivoimistaa tavoitteensa tai jämähtää vanhaan osaamiseensa, itsesäätely ei toimi. Asiantuntija on parhaimmillaan oman alansa oppija, jos asiantuntijuuteen liitetään oppimaan oppimisen taidot, kyky sopeutua erilaisiin muuttuviin tilanteisiin ja riittävästi joustavuutta. (Ristikangas & Aaltonen & Pitkänen 2008, 92–93.)

Michael Eraut (1994) Ristikankaan ym. (2008) mukaan esittää näkemyksensä asiantuntijuuden kolmesta ulottuvuudesta, jotka kaikki kuvaavat asiantuntijatiedon erilaisia sisältöjä ja tyyppisiä. Teoriatieto muodostuu sekä ammatissa käytettävistä yleissääntöistä ja käytännöllisistä periaatteista että tiedeperusteisista teorioista ja käsitteistä. Tämä korostuu etenkin yksilön uran alkuvaiheissa. Opiskeluaikana hankitut tiedot ja teoreettiset viitekehykset ovat ajan tasalla. Henkilökohtaisen kokemuksen avulla

hankittu tieto on kehittynyt ajan mittaan erilaisissa käytännön tilanteissa osallistumisen, kommunikoinnin ja mallintamisen tuloksena. Henkilö on alkanut soveltaa tietojaan käytännön elämään. Opitut asiat painuvat selkäyttimeen ja yksilön tarvitsee entistä harvemmin hakea neuvoa oppikirjoista. Vaikeaselkoisten ja monimutkaistenkin ongelmien keskellä henkilö huomaa nopeasti, mikä on olennaista. Prosessitieto käsittää asiantuntijuuden sisältötiedon prosessoinnin toimintamalleiksi ja taitavan ammatillisen käyttäytymisen. Asiantuntija tavoittelee uutta tilannetta, tunnistaa siihen liittyvät teoriamallit, alkaa työstää johdannaisista malleja ja tuottaa aivan uudenlaisia toimintamalleja. Asiantuntijan toiminta on arvioivaa ja kehittävää sekä luovaa ja spontaania. (Ristikangas ym. 2008, 93–94.)

Asiantuntijuus, joka perustuu erilaisiin toimintatilanteisiin, korostaa asiantuntijuuden yhteisöllistä luonnetta. Asiantuntijoiden on toimittava työssään rinnakkaisten toimintamaailmojen piirissä ja liikkumaan niiden välillä. Silloin asiantuntijatiedon ja – taidon edellytykset ovat erilaisia eri maailmoissa. Tutkijan on keskityttävä työssään kärsivällisesti pikkutarkkoihin yksityiskohtiin, mutta havainnollistaessaan tutkimustuloksiaan rahoittajille tai medialle, hänen on vedottava täysin erilaisiin toimintamalleihin. Työryhmän kanssa työskentely on erilaista verrattuna kammiossa tapahtuvaan työskentelyyn. (Ristikangas ym. 2008, 94.)

Työntekijöiden vastuuta ja osaamisvaatimuksia muuttaa myös työtehtävien sisällön muuttuminen. Työntekijän itsenäisyys ja vastuu oman osaamisen ylläpitämisestä korostuu asiantuntijatyössä. Asiantuntijan on kyettävä saavuttamaan asiakkaiden luottamus ja tunnistettava heidän palvelutarpeensa. Asiantuntijan keskeisiä työvälineitä ovat kuuntelutaito ja erilaiset analysointitekniikat. Todellinen asiantuntija kykenee tuottamaan asiakkaansa ongelmiin toimivia ratkaisuja. Hyvien viestintä- ja vuorovaikutustaitojen kehittäminen on tärkeää teknisen osaamisen syventämisen rinnalla. (Salminen 2015, 113–115.)

Asiantuntijan työssä työntekijältä edellytetään monia erityistaitoja, joiden merkitys suorittavassa työssä on vähäisempi. Asiantuntijalta vaaditaan oman osaamisalueen mukaista tieteellistä ajattelutapaa ja kykyä oivaltaa osaamisalueensa kannalta keskeisiä kysymyksiä ja ongelmia. Työssä edellytetään myös hyviä analysointi- ja suunnittelutaitoja. Asiantuntijatehtävissä toimimisen perusedellytyksenä on kyetä tietotekniikan tehokkaaseen hyödyntämiseen. Asiantuntijalta edellytetään lisäksi kehittyntä ammat-

tietiikkaa ja oman asiantuntemusalueen pelisääntöjen tuntemista ja noudattamista. (Salminen 2015, 116.)

Asiantuntijatyössä onnistumiseen tarvitaan henkistä joustavuutta ja kykyä vastata työnantajan ja asiakkaiden muuttuviin tavoitteisiin. Asiantuntijatyössä erityisesti tarvittavia työelämätaitoja ovat muun muassa: taloudellisen ajattelun taito ja laskentatoimen perusosaaminen, virtuaalisen yhteistyön taidot, sosiaalisen median käyttötaidot, empatiakyky, medialukutaito sekä looginen ajattelukyky ja kyky analyyttiseen ja systemaattiseen työtoteeseen. (Salminen 2015, 117.)

Informaatio, jota voidaan pitää tietoyhteiskunnan tärkeimpänä resurssina, on asiantuntijatyön raaka-aine. Verkossa julkaistavan informaation määrän arvioidaan kasvavan edelleen jopa 30 prosenttia vuosittain. Asiantuntijatyössä tarvitaan informaatiotaitoja, joita ovat muun muassa taito hankkia informaatiota asiantuntijan omien ammatillisten tarpeiden tyydyttämiseksi. Informaatiotulvan keskeltä on löydettävä oleellinen informaatio ja tunnistettava se. Kirjallisen tiedon hankkimisen lisäksi on huomioitava kokemuksen myötä syntyvä niin sanottu hiljainen- eli tacit-tieto. (Salminen 2015, 118–121.)

Informaatioon liittyy myös taito arvioida informaatiota. Kysessä on medialukutaidon lähdekritiikin merkitys. Henkilö, joka on medialukutaitoinen, pystyy arvioimaan lukemissaan artikkeleissa esitettävien väittämien todenperäisyyttä ja osaa suhtautua kriittisesti erilaisiin tutkimuksiin ja mielipidetiedusteluihin. Informaatioon liittyy myös taito kiteyttää informaatioita omaksi henkilökohtaiseksi tiedoksi. Kysessä on kyky kiteyttää oleellinen valtavasta informaatiotulvasta ja taito muodostaa pienistä informaatiofraktioista loogisia kokonaisuuksia. (Salminen 2015, 118–121.)

Informaatioon liittyy myös taito hyödyntää informaatiota käyttämällä luomaansa tietoa tehokkaasti erilaisten ongelmien ratkaisemiseen. Tähän tarvitaan myös kehittyneitä ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaitoja. On tunnettava oman toimialan analyysimenetelmät ja tekniikat, jotta voisi pysyä mukana jatkuvassa teknisessä kehityksessä. Informaatioon liittyy myös taito välittää informaatiota jakamalla ja välittämällä omaa asiantuntemusta muille ihmisille, niin kollegoille, asiakkaille kuin omien verkostojen jäsenillekin. Hyvät vuorovaikutus- ja viestintätaidot ovat tarpeellisia. (Salminen 2015, 118–121.)

Asiantuntijatyötä tehdään ryhmässä entistä useammin, jolloin tehokkaan asiantuntijatyön edellytyksenä ovat monipuoliset yhteistyötaidot. Asiantuntijuudessa on kyse asiantuntijaryhmän yhteisestä osaamisesta, jota syntyy kollektiivisen älykkyyden ansiosta. Kukaan ryhmän jäsen ei yksin pysty tuottamaan sellaisia ratkaisuja, joihin kollektiivisesti älykäs ryhmän jäsen kykenee. (Salminen 2015, 122.)

Monissa asiantuntijatehtävissä erittäin tärkeää on kyky strategiseen ajatteluun. Tämä tarkoittaa kykyä hahmottaa laajoja asiakokonaisuuksia ja kyky arvioida, mikä on tärkeää ja mikä vain kiireellistä. Strategiseen ajatteluun kuuluu myös kyky tehdä valintoja, eli siinä pitää osata kokonaisuuden kannalta nähdä erilaisten tehtävien ja toimenpiteiden vaikutukset. (Salminen 2015, 123.)

Asiantuntijan keskeistä osaamista ovat suunnittelutaidot. Suunnittelussa tarvitaan ammattikohtaisten taitojen lisäksi myös yleisiä suunnittelutaitoja, joita ovat muun muassa taito analysoida asiakkaan tarpeita. Asiakkaiden näkemysten huomioiminen on kaiken suunnittelun pohjana. Asiakstarpeiden tunnistaminen edellyttää hyviä vuorovaikutus ja erityisesti kuuntelutaitoja sekä asiakkaiden tunnistamista ja analysoinnin taitoa. Taito hallita oman toimialan työtekniikoiden ja menetelmien hallinta. Taito soveltaa tietoteknisiä taitoja, jotka ovat tehokkaalle toiminnalle edellytyksenä useimmissa asiantuntijatehtävissä. Taito taitaa talous- ja laskentataidot, jotka liittyvät ja ovat tarpeen useimmissa suunnittelutehtävissä hankkeen kannattavuuden arvioinnissa. Taito tunnistaa tarvittavia resursseja, joita toteutuskelpoisen suunnitelman laatimisen edellytyksenä on. Taito ymmärtää suunnitelman vaikutukset ja tuntee ryhmädynamiikkaa, jotka ovat toimivan suunnitelman laatimisen edellytyksenä. (Salminen 2015, 125.)

Innovatiivisuus on jokaisen organisaation tavoitelista kärjessä. Vähittäisten uusien laitteiden tai tekniikoiden keksimiseen liittyen, innovaatioiden syntyä edeltää usein pitkä ajatteluprosessi, jonka etenemisessä tarvitaan syvällistä analyysia, laaja-alaista osaamista ja kykyä yhdistellä asioita uudella tavalla. Innovatiivisuudella tarkoitetaan henkilön kykyä tuottaa innovaatioita omassa työssään. Luovan mielen lisäksi tarvitaan myös erilaisia innovaatiotaitoja, joita ovat muun muassa erilaiset perustaidot, kuten luku- ja kirjoitustaito, suunnittelu- ja analysointitaito sekä matemaattiset taidot ja rationaalisuus. Edellytetään myös kykyä ajatella luovasti ja kriittisesti, kyseenalaistamalla vanhoja ajatuksia ja uskomuksia eli kysessä ovat kognitiiviset taidot. Innovaatioiden luomisessa vaaditaan kykyä hallita riskejä ja ratkaista ongelmia sekä tekniset työtaidot, kuten tieto-

tekniset taidot, projektityötaidot sekä tutkimusmenetelmien tuntemus. (Salminen 2015, 126–127.)

Asiantuntijan ammattitaidon keskeisenä osana ovat viestintätaidot eli kyky ilmaista itseään ymmärrettävästi eri kuulijakunnille ja taito viestiä puhuttelevasti. Tehokkaan viestinnän edellytyksenä ovat selkeä ajattelukyky, viestien kiteyttämisen taito, kuulijakunnan ominaisuuksien ja valmiuksien tunnistaminen, erilaisten viestintävälineiden hallinta sekä kyky vaikuttaa ihmisiin tunnetasolla. (Salminen 2015, 129.)

Asiantuntijan on kyettävä tekemään päätöksiä oman erityisosaamisensa pohjalta ja uskallettava käyttää asiantuntijavaltaansa. Asiantuntijalta edellytetään myös hyviä johtamistaitoja eli kykyä vaikuttaa muihin ihmisiin. Hyviä johtajan taitoja ja ominaisuuksia ovat yleiset johtamistaidot eli suunnittelu- ja päätöksentekotaito, jämäkkä toimintatyyli ja rohkeus puuttua ei-toivottuun käytökseen. Johtajan on johdettavasta tehtävästä muodostettava strateginen kokonaiskuva ja omata riittävästi asiantuntemusta, ammattitaitoa ja niiden synnyttämää luottamusta. Johtajalla on oltava hyvät vuorovaikutustaidot sekä erityisesti kyky kiittää ja antaa rakentavaa palautetta. Häneltä vaaditaan hyvää ihmistuntemusta, tunnetaitoja ja ryhmädynamiikan ymmärtämistä sekä lisäksi kyky heijastaa omaa johtamistyyliään ja sen vaikutuksia sekä johtamistyylin omaksumistaito, joka sopii jokaiseen johtamistilanteeseen. (Salminen 2015, 132.)

3.4 Asiantuntijapalvelut

Kirjallisuudesta löytyy joitakin tiettyjä ominaisuuksia, jotka usein liitetään asiantuntijapalveluihin (Ojasalo 1999, teoksessa Laitinen 2004, 26). Näistä ominaisuuksista mainitaan muutamia. Asiantuntijapalvelujen tuottaja on henkilö, jolla on huomattava tietämys ja pätevyys. Hänen pätevyytensä perustuu usein koulutukseen, kokemukseen ja erityisosaamiseen, mutta usein hänen tietämyksensä on hieman kapea-alaista. Asiantuntijapalveluissa lähestymistapa on luonteeltaan ongelmanratkaisukeskeinen. Asiantuntijan tulee tunnistaa perusongelma, ratkaista se ja toteuttaa ratkaisu ongelmaan. Neuvojen antaminen liittyy vahvasti asiantuntijapalveluihin. Asiakkaan toimeksiannosta toimitaan asiantuntijapalveluiden tuottamiseksi. Asiakassuhteen peruselementteinä toimivat toimeksiannot. (Ojasalo 1999, teoksessa Laitinen 2004, 26–27.)

Eettiset säännöt kuuluvat keskeisenä osana asiantuntijapalveluihin, sillä ne ohjaavat hyvin pitkälti asiantuntijan toimintaa. Luottamuksellisuus on erittäin tärkeää monissa asiantuntijapalveluissa. Toimeksiannoista voidaan keskustella vain sellaisten tahojen kanssa, jotka toimivat samojen eettisten sääntöjen mukaan. Asiantuntijapalveluiden ominaisuuksiin liitetään usein sosiaalinen hyväksyntä. Asiantuntijoita arvostetaan korkealle sosiaalisesti heidän usean vuoden koulutuksen ja erityisasiantuntemuksen vuoksi. Asiantuntijapalveluita voidaan parhaiten markkinoida julkaisemalla kirjoja ja järjestämällä seminaareja, joissa rakennetaan imagoa ja luodaan kontakteja. (Ojasalo 1999, teoksessa Laitinen 2004, 26–27.)

Tämä kehittämishankkeena toteutettava opinnäytetyö käsittelee organisaatiota, jonka asiantuntijoilla on erityistietämystä, joka perustuu pitkään koulutukseen ja kokemukseen, työ on usein ongelmien ratkaisemista ja se perustuu asiakkaiden toimeksiantoihin. Palvelut ja tuotokset ovat turvallisuuteen kannustavia, korkealaatuisia ja julkishallinnon kärkeä. Toimintaprosessit ja yhteistyöverkosto ovat tehokkaita ja toimivia. Johdaminen on laadukasta sekä henkilöstö on osaavaa ja yhteistyökykyistä.



Kuvio 6. Tukesin asiakkaat ja sidosryhmät (Tukes 2017).

Kuviossa 6 kuvataan Tukesin asiakkaat ja sidosryhmät, minkälaisia toimintatapoja ja yhteistyösuhteita heidän kanssaan solmitaan sekä mihin tavoitteeseen Tukes pyrkii toiminnallaan.

3.5 Osaajien saatavuus asiantuntijaorganisaatioon

Tulevaisuuden työmarkkinoilla on olennainen merkitys osaajien saatavuuteen. Parhaasta työvoimasta kilpaillaan organisaatioiden kesken. Hyvät asiantuntijat ovat kysytyjä, tärkeitä saada palvelukseen ja pitää palveluksessaan asiantuntijaorganisaatioissa, koska tietopääoma, joka koostuu yksilöpääomasta ja rakennepääomasta, on yrityksen tärkein pääoma. Tietopääoma, jota jokainen yksilö kantaa mukanaan, muodostuu yksilön muodollisesta koulutuksesta, hänen hankkimastaan kokemuksesta ja valmiuksista, hänen sosiaalisesta pätevyystään sekä hänen kyvystään muuttaa nämä kaikki asiat toiminnaksi. Rakennepääoman muodostavat organisaation järjestelmät, rutiinit, suhdeverkot ja imago. Organisaatio pystyy näiden asioiden avulla käsittelemään suurempaa liiketoimintaa jäsentyneemmällä tavalla. (Sveiby 1990, 94–98.)

Rekrytointityöllä, joka on tärkeimpiä tehtäviä asiantuntijaorganisaatioissa, on erittäin merkittävä osuus osaajien saatavuuteen. Liikeidean kehittämisen ja laajentamisen mahdollistavat onnistuneet rekrytoinnit. Asiantuntijaorganisaation jatkuvalla vakaalla kehitykselle luodaan perusta kehittämällä uusia, menestyviä ja tuottavia henkilöitä sekä pitämällä onnistuneesti rekrytoituidut asiantuntijat talossa. (Sveiby 1990, 104–107.)

Ihmisen identiteetin perustuessa merkittävimmitä osiltaan ammattiin, on epäolennaista se, minkälaiseen organisaatioon hän kuuluu. (Sveiby & Riesling 1987, 54). Asiantuntija arvostaa kollegojaan muissa yrityksissä vähintään yhtä paljon kuin omaa yritystään ja se vaikeuttaa sitoutumista tiettyyn organisaatioon. Professionaaleille epäviralliset ja viralliset ammatilliset yhteydet voivat olla tärkeämpiä ja merkityksellisimpiä, kuin organisaatio jossa he työskentelevät. (Nurmi 2000b, 13). Asiantuntija sitoutumista organisaatioon täytyy luoda, sillä se ei onnistu vaatimalla (Nurmi 2000a, 47). Henkilöstön pysyvyys on erittäin tärkeätä erityisesti palveluorganisaatioissa, sillä henkilöstöllä on suuri merkitys pitää asiakkaat sidoksissa organisaatioon. Tuttu henkilö tuntee asiakkaiden tilanteen ja suhteesta muodostuu aikaa myöden luottamussuhde, jota on haastava purkaa, koska uuden suhteen rakentaminen on erittäin vaikeaa ja ei niin toivottu tai haluttavakaan tehtävä. Työntekijän työsuhteen pituudella voidaan nähdä positiivinen korrelaation asiakkaan ja henkilöstön välisiin suhteisiin sekä henkilöstön sitoutumiseen. (Halonen 2001, 43.)

Henkilöllä tulee olla sellaista osaamista, jota organisaatiossa arvostetaan ja tietoa organisaatiosta ennen kuin hän voi päättää organisaatioon liittymisestä (Laitinen 2004, 58). Osaamisen hankkimiseen vaaditaan erityisesti myönteistä ja kiinnostunutta asennetta. Tiedoilla voidaan yrittää merkittävästi vaikuttaa asenteisiin. Tietotyö edellyttää tekijältään jatkuvasti uuden oppimista ja opettamista, minkä vuoksi esimerkiksi luentojen pitäminen on erittäin hyödyllistä, perusteltua ja suositeltavaa. Opetustehtäviin osallistuminen on hyvin perusteltua organisaation arvon ”uudistumisessa”. Aktiivisen yliopistojen ja muiden oppilaitosten kanssa tehtävän yhteistyön tulokset näkyvät vasta myöhemmin ajan saatossa, uusia henkilöitä rekrytoitaessa. (Laitinen 2004, 60.)

3.6 Asiantuntijan rekrytointi ja asiantuntijalle asetetut vaatimukset

Rekrytointi on yksi kaikkein strategisimpia henkilöstöjohtamisen prosesseista. Rekrytoinnilla on merkittävä vaikutus yrityksen tulevaisuuteen strategisten tavoitteiden saavuttamisen kannalta ja tavoitellun yrityskulttuurin muodossa. Rekrytoinnin avulla saadaan nopeasti hankittua uutta tavoiteltua osaamista ja asennetta. Rekrytointi sisältää kaikki ne toimenpiteet ja valinnat, jotka liittyvät oikeiden ihmisten sijoittamiseen ja ohjaamiseen oikeisiin tehtäviin. (Helsilä & Salojärvi 2009, 119–120.)

Tulokkaan ja organisaation suhde pohjautuu molempien osapuolten päätökseen. Organisaatiossa on päätetty, että juuri tämä ehdokas on tarvittava resurssi ja ehdokas on päättänyt, että tässä organisaatiossa hän työskentelee mielellään. Kummankin osapuolen päätös perustuu vapaaehtoisuuteen teoriassa. Hakijalla on myös vaihtoehtoja käytössään, mutta esimerkiksi yleinen taloudellinen tilanne vaikuttaa vahvasti vaihtoehtoihin todellisuudessa. Asiantuntija voi halutessaan päättää suhteen vapaaehtoisesti. Asiantuntijaorganisaatioon uusi tulokas on liittynyt vapaaehtoisesti ja haluaa pysyä vapaaehtoisesti osana sitä ja sen jäsenenä. Voidaankin miettiä, mitkä tekijät vaikuttavat tämän suhteen syntymiseen, ylläpitämiseen ja lopettamiseen, kun toisena osapuolena on tietointensiivinen asiantuntijaorganisaatio. (Druker 1992 ja Åkerberg 1998, teoksessa Laitinen 2004, 60.)

Asiantuntijan pätevyyteen ja sen kehittämiseen liittyvät kysymykset ovat huomattavan tärkeitä, kun asiantuntija pohtii suhteen aloittamista tai sen jatkamista tietyn organisaation kanssa. Tietointensiivinen organisaatio järjestää ja luo tuotannon puitteet ja asian-

tuntijat tarjoavat sisällön tuotantoon. Erityistietämystä tulee päivittää ajantasaiseksi, koska tietämyksen arvolla on taipumusta heikentyä ajan kuluessa. Myös yksilön tietämyksellä on taipumusta alentua melkein itsestään, mikäli sitä ei käytetä konkreettisiin tehtäviin, jossa tietämystä voidaan kehittää ja kasvattaa. Asiantuntija ovat jokseenkin riippuvaisia jatkuvista investoinneista pätevyyteensä samoin kuin tämän pätevyuden toistuvasta hyväksikäytöstä. Asiantuntijat hyötyvät kuulumalla organisaatioon, joka tarjoaa heille hyvät mahdollisuudet ylläpitää ja kehittää omaa ammatillista osaamistaan. (Åkerberg 1998 ja Drucker 1992, teoksessa Laitinen 2004, 61.)

Organisaation jäsenyys tarjoaa asiantuntijoille sosiaalisen elämän ja oikeat kontaktit, suuren verkoston ei pelkästään tuotannon puitteet. Asiantuntijalla on mahdollisuus investoida suhteisiin organisatorisen jäsenyyden avulla. Epäviralliset kontaktit ja henkilökohtaiset suhteet ovat mahdollisesti vaikuttavampia ja tehokkaampia kuin viralliset rakenteet. Henkilökohtaiset verkostot voivat perustua joko yksilöön tai organisaatioon ja niitä voidaan käyttää molempien hyväksi ja eduksi. Organisaatiossa luodut verkostot antavat yksilölle mahdollisuuksia urakehitykseen. Mikäli henkilö tulee tunnetuksi joko organisaation ulkoisten tai sisäisten suhteiden avulla, saattaa henkilö itsekkin tulla merkittäväksi. Siinä tapauksessa kun asiantuntija päättää aloittaa, ylläpitää tai lopettaa suhteen organisaatiossa, verkostojen rakentaminen ja luominen voivat laajentaa huomioonotettavien yksityiskohtien määrää. Tietointensiivisissä organisaatioissa ja ylimmän johdon tasolla yksilö voidaan rekrytoida yhtä paljon hänen pätevyytensä kuin hänen verkostonsa takia, sillä yksilön verkosto on arvo jo sinällään johdon näkökulmasta katsottuna. (Marchan ym. 1996 ja Åkerberg 1998, teoksessa Laitinen 2004, 61.)

Minkä tahansa instituution tai organisaation tärkeintä ja arvokkainta omaisuutta ovat tietotyöntekijät sekä heidän tuottavuutensa. Organisaatioiden tulee fokusoida inhimilliset resurssit yhtä tarkoituksellisesti ja harkitusti kuin pääomamenonsakin sekä tarkastella ja arvioida päätöksensä tuloksia. Etukäteen tulisi pohtia, mitä toimenhaltijalta odotetaan ja miten johdonmukaisesti saavutettuja tuloksia tulkitaan. (Drucker 2000, 155–157.)

Tietotyön tuottavuuteen vaikuttavia asioita ovat muun muassa seuraavat. Tietotyöntekijän tuottavuutta tarkasteltaessa on selvitettävä, mikä tietotyöntekijän tehtävä on. Tietotyöntekijän on kannettava itse vastuu tuottavuudesta ja johdettava itse itseään. Tietotyöntekijän työhön, tehtävään ja vastuuseen kuuluu jatkuvien innovaatioiden kehittämi-

nen. Jatkuva oppiminen ja opettaminen ovat edellytyksiä tietotyöntekijälle. Tietotyöntekijän tuottavuudessa laadulla on vähintään yhtä tärkeä merkitys kuin tuotoksen määrällä. Lisäksi tietotyöntekijää on kohdeltava ”omaisuutena” eikä ”kustannuseränä”, jotta tietotyöntekijä saadaan työskentelemään mahdollisimman tuottavasti. Henkilöllä tulee olla tahtoa tehdä työtä organisaatiolle mieluummin kuin muille taholle. (Drucker 2000, 163–164.)

Mitä lähempänä tulokkaan ja organisaation arvot toisiaan, sitä todennäköisempää on tulokkaan pysyminen organisaatiossa. Mikäli ihminen ei hyväksy organisaation arvojärjestelmää tai arvot eivät sovi hänen omien arvojensa kanssa yhteen, hän turhautuu ja hänen työsuorituksensa heikkenee joutuessaan työskentelemään sellaisessa organisaatiossa. (Drucker 2000, 200–201.)

Rekrytointitilanteessa tulisi kiinnittää tarkkaa huomiota organisaation ja hakijoiden arvojen yhteensopivuutta. (de Geus 1997, teoksessa Laitinen 2004, 64). Tässä tilanteessa tulisi erottaa henkilön arviointi ja työpaikan ”myyminen” toisistaan. Aluksi tulee tarkastella henkilön sopivuutta, kuinka hyvin hän sopii vastaamaan etukäteen määritellyjä pätevyysvaatimuksia ja tämän jälkeen hänelle myydään tehtävä. (Fernández-Araóz 2001, 79–81.) Henkilön nykyisen pätevyyden lisäksi on huomioitava myös hänen kehittymismahdollisuutensa. Kun hakija on ottanut yhteyttä organisaatioon, on hänelle jo myyty alustavasti työpaikkaa ja hän on ilmaissut olevansa kiinnostunut yhteistyöhön. (Gammie 1996, teoksessa Laitinen 2004, 64.) Organisaation ja asiantuntijan välisen sopimuksen tulee pohjautua tavoitteisiin, jotka ovat yhteensopivia molemmille pitkällä tähtäimellä. Tämän lisäksi on tärkeätä huomata, että raha ei ole tarpeeksi hyvä kannustin. (de Geus 1997, teoksessa Laitinen 2004, 64.)

Asiantuntijaorganisaatiossa yleensä jokainen työskentelee omien asiakkaidensa parissa ja asiantuntijat ovat myös kollegoidensa yhteisöllisen valvonnan alla. (Mintzberg 1983, teoksessa Laitinen 2004, 64.) Heidän koulutuksessaan ovat olleet mukana kollegat alusta alkaen. Työhönottotilanteessa tulisikin hyödyntää eri asiantuntijoita haastattelijoina ja antamalla heidän osallistua päätöksentekoon. Asiantuntijan sitoutumista organisaatioon voidaan vahvistaa ottamalla mukaan rekrytointiprosessiin, koska hän tuntee olevansa syvemmin vastuussa organisaatiolle henkilövalinnan onnistumisesta ja uudelle henkilölle siitä, että organisaatio pystyy vastaamaan henkilön odotuksiin. Lisäksi uuden tulokkaan kehityksen seuraaminen ja tukeminen on antoisaa. Tietointen-

siivisen organisaation rekryointiprosessi voi olla hyvin yksilöllinen ja epävirallinen. On tärkeätä ottaa selvää prosessin aikana, onko kandidaatti yksi meistä ja sopiiko hän organisaatiokulttuuriimme. (Robertson & O'Malley Hammersley 2000, teoksessa Laitinen 2004, 64–65.)

3.7 Sitoutuminen organisaatioon ja asiantuntijaan

Sitoutuminen tarkoittaa henkilön psykologista suhdetta siihen organisaatioon, jossa hän on töissä. Kyseessä on psykologisen sopimuksen käsite. Henkilöstön sitoutuminen on nähty organisaatiolle erittäin tärkeänä asiana niin tavoitteiden saavuttamisen, toiminnan laadun kuin jatkuvan kehittymisen ja uudistumisen kannalta. (Viitala 2013, 85.)

Sitoutuminen on konsepti, jonka avulla arvioidaan ihmisen suhdetta työntekoon. Sitoutumista voidaan ajatella psykologisena kytköksenä ihmisen ja kohteen välillä. Työkäytännön näkökohdasta se kuvaa sitä, että ihminen menee mielellään töihin, tuntee vastuuta työstään ja työyhteisöstään ja sen kehittamisestä. Parhaassa tapauksessa yksilö innostuu työstään, sitoutuu työhönsä tehokkaasti ja työskentelee innokkaasti. (Lämsä & Hautala 2005, 92.)

Psykologiset sopimukset voidaan Rousseau'n (1990, 1994) määritelmän Viitalan (2009) mukaan jakaa kahteen pääluokkaan: relationaalsiin ja transaktionaalsiin. Transaktionaaliset suhteet muistuttavat kauppasuhteita työntekijän ja organisaation välillä, sillä niissä keskeistä on taloudellinen perusta. Työntekijän kannalta niissä on tavallisesti epävarma tai lyhyt ajallinen kesto ja työstä saatava palkka toimii tärkeimpänä motivaation lähteenä. Työnantaja odottaa vain sovittua työsuoritusta. Relationaaliset suhteet ovat yleensä pitkäkestoisia työsuhteita ja taloudellisten hyötyjen lisäksi niihin liittyy muitakin hyötyjä. Kumpikin osapuoli laittaa etusijalle muutakin kuin rahan ja työsuorituksen. Voidaan odottaa puolin ja toisin epäitsekkeitä tekoja kuten esimerkiksi toisen osapuolen hyödyttämistä kehittämistoimenpiteillä tai kirjaimellisesti sovitun yli venymistä. Luottamus ja lojaalius leimaavat relationaalista suhdetta. Työntekijän kokemaa luottamusta on tärkeintä luottamus siihen, että työsuhde jatkuu, jos hän hoitaa osuutensa hyvin. (Viitala 2013, 85–86.)

Psykologisen suhteen laadulla on yhteys, kun työntekijän kokee työtyytyväisyyttä, halua pysyä organisaatiossa sekä hänen arvostaa organisaatiota. Mikäli työntekijä on

töissä vain rahasta, psykologinen suhde on transaktionaalinen. Työntekijä voi olla haluton joustamaan organisaation tavoitteiden tai edun vuoksi tai hänen huomio suuntautuu muihin asioihin kuin työhön tai työpaikkaan. Relationaalisessa suhteessa olevat työntekijät samaistuvat eli kokevat kuuluvansa organisaatioon ja olevansa osa sitä. Organisaation etu menee edelle oman edun tavoittelun sijasta tai sen ohella näillä työntekijöillä. Jotta organisaation tavoitteet saavutetaan, he ovat valmiita tekemään kaikkensa sen eteen. (Viitala 2013, 86.)

Organisatorisen sitoutumisen käsitettä ja yksilön sitoutumista pidetään tärkeänä positiivisten tuotosmuuttujien kuten suorituksen ja pysyvyyden suhteen vuoksi. Organisatorista sitoutumista voidaan tarkastella moniulotteisesti. Yhtenä tarkastelun kohteena voidaan erottaa yksilön motivaatio liittyä ja pysyä organisaatiossa sekä suorittaa tehtävänsä vähimmäisvaatimukset ylittävällä tasolla. (March & Simon 1958; Wahn 1998, teoksessa Laitinen, 66.) Useasti käytetään organisatorisen sitoutumisen määritelmää, joka käsittää kolme osa-aluetta: vahva usko organisaation arvoihin ja tavoitteisiin ja niiden hyväksyminen, halu tehdä työtä organisaation puolesta sekä vilpitön ja ilmeinen halukkuus pysyä organisaation jäsenenä. (Porter ym. 1974 ja Wahn 1998, teoksessa Laitinen 2004, 66.)

Meyer ja Allen (1991) ovat tutkineet sitoutumisen käsitteellä työntekijän ja organisaation välistä suhdetta ja erottaneet kolme erilaista sitoutumisen tyyppiä, joita voidaan käsitellä myös sitoutumisen erilaisina ulottuvuuksina: affektiivinen, jatkuva ja normatiivinen ulottuvuus. Affektiivisessä sitoutumisessa henkilö haluaa työskennellä organisaatiossa, kuulua organisaatioon sekä arvostus ja luottamus ovat tärkeitä sekä tunnetason sitoumukset ovat usein liittyneenä sosiaalsiin suhteisiin. Jatkuva sitoutuminen tarkoittaa työntekijän arvioiman kannattavan ”panos-tuotos” – suhteeseen organisaatiossa. Tätä suhdetta voidaan arvioida välineellisenä ja siihen vaikuttavat muun muassa palkkiot, muut edut ja työpaikan jättämisestä seuraavat haitat. Henkilö esimerkiksi näkee oman uransa kannalta järkevänä pysyä työtehtävissään. Normatiivinen sitoutuminen luottaa ensisijaisesti yhteiskunnan luomiin normeihin ja siihen, miten työntekijän odotetaan käyttäytyvän suhteessa työnantajaansa ja millaisia velvollisuuksia työntekijän odotetaan täyttävän. (Viitala 2013, 86–87.)

Meyer (1993) kumppaneineen Viitalan (2013) mukaan on tutkimuksissaan huomannut, että erilaisilla sitoutumisen tyypeillä on erilaisia seurauksia organisaatiolle. Parempia

työsuorituksia saavutetaan affektiivisessä ja normatiivisessa sitoutumisessa kuin jatkuvassa sitoutumisessa. McDonald ja Makin (2000) toteamuksen Viitalan (2013) mukaan työnantajien tulisi tavoitella luomaan työntekijöihinsä relationaalisia suhteita saadakseen aikaan affektiivista sitoutumista ja sen lisäksi hyviä työsuorituksia. (Viitala 2013, 87.)

Sitoutumista voi olla montaa erilaista ja sitä voidaan jaotella eri tavoin. Sitoutumista voidaan jaotella esimerkiksi Morrow (1993) määritelmän Viitalan (2013) mukaan viiteen eri ulottuvuuteen: affektiiviseen sitoutumiseen, työetiikkaan, jatkuvaan sitoutumiseen, uraan sitoutumiseen ja sitoutumiseen itse työtehtäviin. Työn merkitystä korostaa työetiikka arvojen tasolla ja päämääränä sinänsä. Urasitoutuminen tarkoittaa henkilön suunnitelmia ja aikomuksia edetä ja kehittyä tietyllä ammattiuralla tai – alalla. Työn koettu sisällöllinen mielenkiintoisuus ja mielekkyys ovat puolestaan perustana työtehtäviin sitoutumisessa. (Viitala 2013, 87.)

Keinoja sitouttaa henkilöstöä ovat hyvä henkilöstöpolitiikka, johon sisältyvät alaan verrattuna kilpailukykyinen palkkataso tai korvaavat muut edut ja hyödyt työntekijälle, mahdollisuus oppia ja kehittyä, hyvä johtaminen, mahdollisuus perheen ja työn yhteensovittaminen sekä mielenkiintoinen ja innostava työ. Todellisten odotusten luominen hakijoille ja valituille rekrytoinnissa sekä hyvä perehdytys ovat oleellisia asioita sitouttamisen kannalta. Tärkeätä on myös valita sellaiset henkilöt, joiden arvostukset ja tavoitteet sopivat organisaation tavoitteisiin ja kulttuuriin. (Viitala 2013, 88–89.)

Työntekijöillä on tieto ja taito eli omistamansa tuotantovälineet, joka tekee heille mahdolliseksi liikkumisen vapaammin työpaikasta toiseen toisin kuin ruumiillisen työn tekijöille, jotka yleensä eivät omista käyttämiään tuotantovälineitä. Sen seurauksena tietotyöntekijän ja organisaation välille muodostuu erilainen suhde. Toisaalta ei voida sanoa kaikkien tietotyöntekijöiden kohdalta, että organisaatio tarvitsee heitä enemmän kuin he organisaatiota. Kysessä onkin yleensä symbioosi, jossa molemmat osapuolet tarvitsevat toisiaan yhtä paljon. (Drucker 2000, 170.)

Tehokkuuden määritelmää ei voida tarkastella vain taloudellisena lyhyen tähtäimen kannattavuutena vaan määritelmään tulisi sisällyttää monipuolisesti myös sosiaaliset ja inhimilliset seuraukset pitkällä tähtäimellä. Ihmisiä ei voida kohdistaa vain vaihdettaviksi kohteiksi, vaan empatia, välittäminen ja luottamus ovat merkittävä osa työntekijäsuh-

teita. (Lämsä 2001, teoksessa Laitinen 2004, 72.) Näiden tulisikin olla osana pitkän ajan tehokkuuden määritelmää, siksi organisaation tulee olla tehokas pitkällä tähtäimellä, nyt ja tulevaisuudessa. (Sydänmaanlakka 2002, 220–223.)

Organisaation menestymisen kannalta onnistuneilla rekrytoinneilla on suuri merkitys. Onnistuneiden rekrytointien avulla organisaatio varmistaa kilpailukykynsä säilymisen myös tulevaisuudessa, vaikka yksittäisen rekrytoinnin vaikutukset ovat rekrytointipäätöksen tekemisen jälkeen nähtävissä vasta pitkän ajan kuluttua. Rekrytoinnilla ja sen toteuttamistavalla on aina merkittävä vaikutus organisaation työnantajakuvaan. (Österberg 2014, 91.)

Organisaation menestys on täysin riippuvainen henkilöstön osaamisesta, on erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa henkilöstöressurssien vähentäminen todella kyseenalaista. Huonon taloudellisen tilanteen, laman aikana asiantuntijat voivat käyttää aikaansa ammatilliseen kehittymiseen ja valmistautumiseen entistä kilpailukykyisempinä taloudelliseen nousukauteen ja kysynnän kasvuun. Organisaation tulisi sitoutua henkilöstöönsä, jotta työmarkkinakelpoisuudestaan huolehtiva asiantuntija voi luottaa siihen, että työsuhde jatkuu myös taloudellisesti huonompina aikoina. (Lämsä 2001, teoksessa Laitinen 2004, 72.)

4 Kohdeorganisaation perehdyttämisen kehittäminen

4.1 Kehittämishankkeena toteutettava opinnäytetyö

Tavoitteena oli saada monipuolista ja käytännöllistä tietoa perehdytyksestä. Henkilöhaastatteluihin pyydettiin eri ryhmien esimiehiä sekä uusia tulokkaita. Kaikki haastateltavat valittiin viidestä ryhmästä sillä perusteella, että heillä on todennäköisesti kokeneimmat ja tuoreimmat mielipiteet tutkimuksen aiheisiin. Tutkimukseen haastateltiin urapolun alkuvaiheessa työskenteleviä organisaation työntekijöitä. Esimiesten sekä työntekijöiden erilaiset näkemykset antavat myös erilaiset näkökulmat tutkimuskysymysten tarkasteluun. Siksi aihetta on mahdollista analysoida syvällisesti.

Haastattelutavaksi valittiin teemahaastattelut, koska silloin haastattelujen malli pysyy strukturoituna. Teemahaastatteluissa saadaan esille asioita, jotka ehkä ovat vain muuttaman henkilön tiedossa. Teemojen analysointi on yksinkertaista, koska samat teemat toistuvat joka haastattelussa. Näin voidaan rajata tiiviimmäksi, mutta samalla voidaan keskustella avoimesti haastateltavan kanssa.

Haastattelut toteutettiin henkilökohtaisesti siten, että haastattelija ja yksi haastateltava kerrallaan olivat paikalla tunnin kerrallaan. Sekä esimiehille että työntekijöille oli laadittu ennalta kysymykset. Kysymyksien määrä oli esimiehille hieman laajempi kuin työntekijöille. Tarkoituksena oli, että työntekijöille ja esimiehille esitettäisiin samat kysymykset ja tutkimuksen kannalta tärkeimmät asiat tulisivat kaikkien haastateltavien kanssa esille.

Tukesin ohjaajien kanssa käydyt perehdyttämiseen liittyvät vapaamuotoiset keskustelut on otettu myös tutkimuksessa huomioon.

Opinnäytetyöni on menetelmältään kehittämishankkeena toteutettava opinnäytetyö, jossa yhdistyvät käytännön toteutus eli perehdyttämisen prosessin kehittäminen ja perehdytysuunnitelman laatiminen sekä syventyminen teoriaosuuteen. Kehittämishankkeen tavoitteena on ratkaista ongelma eli kehittää perehdyttämisen prosessi toimivaksi. (Kananen 2012, 19–21.)

Organisaatioissa tapahtuu kehittämistyötä eli jatkuvaa toiminnan kehittämistä ja parantamista. Kehittämistyötä tehdään organisaatioissa koko ajan toiminnan parantamiseksi. Kehittämistutkimuksen työelämän kohteita voivat olla esimerkiksi prosessit ja toiminnot, joita kehitetään jatkuvasti organisaatioissa. (Kananen 2012, 19–21.)

Opinnäytetyön kirjoittaminen käynnistyy aiheen valinnalla, joka liittyy tieteenalaan tai oppiaineeseen. Olisi hyvä, että opinnäytetyön aihe löytyy alalta, jolta opiskelijalla on perustiedot ja mielellään muutakin kokemusta. Kehittämistutkimuksen aiheet tulevat yleensä työelämästä, opinnäytetyön kirjoittajan työ- tai harjoittelupaikasta ja ovat usein ammattisidonnaisia. Aihetta täsmennetään aiheen valinnan jälkeen ja rajataan, niin että siitä johdetulle tutkimusongelmalle voidaan tuottaa ratkaisu. Kehittämistutkimuksessa on usein kyse olemassa olevan ratkaisun viemisestä tai soveltamisesta erilaiseen toimintaympäristöön. Tutkimusongelman selvittämisestä seuraa ongelman ratkaisuun

tarvittavien menetelmien valinta. Tieto on aina ongelmien ratkaisun raaka-aine. Tutkija selvittää ongelman ratkaisussa tarvittavan tiedon ja sen, mistä tieto saadaan eli tiedonkeruumenetelmät. (Kananen 2012, 13.)

Tutkijan oma kehittämistutkimus sijoitetaan olemassa olevaan alan tietovarantoon. Tämä edellyttää perehtymistä oman aihealueen teorioihin, malleihin ja tutkimukseen. Kirjallisuuteen tutustumisesta on hyötyä myös käytännön työn toteuttamisessa. Aikaisemmat tutkimukset tuovat esille hyväksi havaittuja työkaluja kuten esimerkiksi tutkimustuloksia, mittareita ja teorioita, joista voidaan johtaa käyttötietoa omaan tutkimukseen. (Kananen 2012, 17.)

Tutkimusprosessin kenttätyövaiheen jälkeen erilaiset aineistot analysoidaan ja saadusta tuloksesta tehdään johtopäätökset. Tutkimusongelma ratkaistaan, tutkimuskysymykseen saadaan vastaukset, tavoite saavutetaan, tai sitten kehittämistutkimuksessa muutos toteutuu. Sen lisäksi tutkija analysoi omaa tutkimusprosessiaan, tehtyjä ratkaisuja ja tuloksia luotettavuuskriteerien pohjalta. Luotettavuustarkastelun avulla hän pyrkii näyttämään toteen saamansa tulosten oikeellisuuden ja työn laadun (Kananen 2012, 17.) Mittarin on oltava myös luotettava mittauksia toistettaessa. Mittarin hyödyksi luetaan se, että se mittaa kokonaisuudessaan samaa asiaa. Nämä ominaisuudet liittyvät mittarin reliabiliteettiin eli luotettavuuteen (KvaliMOTV).

Tutkimuksen luotettavuus ja sen toteennäyttäminen ovat aina tutkimuksen perustana. Kehittämistutkimuksella ei ole vielä omaa menetelmäoppia, joten luotettavuutta on tarkasteltava käytettävien menetelmien eli laadullisen ja määrällisen tutkimuksen luotettavuuskriteerien (validiteetti ja reliabiliteetti) avulla. Käsitteet reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden sopivuudesta laadullisen tutkimuksen arvioinnissa vaihtelevat. Laadullisen tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta ei voida arvioida aivan samalla tavalla kuin määrällisen. (KvaliMOTV).

4.2 Perehdyttämisen nykytilan arviointi

Tutkimuskysymyksiin haettiin vastauksia Tukesin työntekijöiden ja ryhmäpäälliköiden teemahaastatteluilla. Tämän menetelmän avulla voidaan laatia sekä työntekijöitä että organisaatiota hyödyttäviä kehitysehdotuksia.

Tavoitteena on saada paljon moninaista ja käytännöllistä tietoa perehdytyksen nykytilasta Tukesissa. Teemahaastatteluun valikoitui viiden ryhmäpäällikön lisäksi viisi työntekijää. Heidät valittiin sillä perusteella, kuinka pitkä heidän työuransa oli. Kaikki työntekijät olivat käyneet läpi yleisen perehdyttämisen prosessin, mutta eri aikoina.

Haastattelin viittä Tukesin työntekijää. He kaikki olivat olleet työsuhteessa eripituisen ajan: yksi muutaman kuukauden, kolme noin puolen vuoden ja yksi noin vuoden. Tämän avulla sain kerättyä tietoa siitä, kuinka samanlaatuisena perehdytysprosessi sekä työntekijöiden koulutusmahdollisuudet ovat pysyneet eri aikoina. Haastattelujen perusteella Tukesin perehdyttämisen prosessi ei ole ollut kaikille käytännössä samanlainen ja yhtä laaja, vaikka se on teoriassa ollut samantyyppinen kaikille haastateltaville työntekijöille työhöntulotilanteessa. Haastateltavilla oli myös erilaiset kokemukset perehdytysjakson jälkeisestä ajasta ja koulutusmahdollisuuksista.

Haastattelin lisäksi viittä ryhmäpäällikköä. Heidän mukaansa Tukesin perehdytyslomakkeita on käytetty räätälöidysti ja soveltavasti perehdyttämisen aikana eri ryhmissä. Perehdytyslomakkeet on luotu tutkimusjohtajan ja tutkimustiimin kanssa. Ryhmäpäälliköillä on samantyyppiset mielipiteet perehdyttämisen prosessin haasteista ja organisaation nykytilanteesta.

4.3 Perehdyttämissuunnitelma

Haastattelun tavoitteena oli löytää ideoita perehdyttämissuunnitelman laatimista varten. Haastattelun sisältöä ja kysymyksiä pohdittiin ja kehitettiin yhdessä ohjaavien tiimin jäsenten kanssa. Tarkoituksena oli laatia laajempi kysymyspaketti ryhmäpäälliköille ja suppeampi haastatteluun valituille työntekijöille. Päätimme laittaa myös perehdytys-suunnitelman uusiksi. Perehdytys-suunnitelma laadittiin haastattelun vastausten ja perehdyttämiskokemuksista esiin tulleiden puutteiden perusteella. Perehdyttämissuunnitelma toimii samalla myös muistilistana. Apuna käytin perehdytys-suunnitelman vanhaa runkoa, jota oli helppo lähteä kehittämään eteenpäin. Suunnitelman jaottelin entistä selkeämmin omiin osioihinsa. Perehdytys-suunnitelma on myös sovellettavissa sen mukaan, tuleeko henkilö töihin Tukesin ulkopuolelta vai sisäisen haun kautta.

Laadin suunnitelman alkamaan ennen uuden työntekijän työskentelyn aloittamista Tukesissa. Kun työntekijä on tehnyt asiantuntijatyötä noin puoli vuotta, hän osallistuu testeihin, joiden tarkoituksena on selvittää, miten henkilö on omaksunut uudet asiat ja miten perehdytys on onnistunut. Tavoitteena on myös, että Tukesin perehdytysuunnitelmaa käytettäisiin yhteisesti joka yksikössä ja ryhmässä. Perehdytysuunnitelman päivittäminen tarvittaessa on erittäin nopeaa.

Seuraavaksi olen esitellyt merkittävimmät tutkimustulokset. Tutkimustulokset on kehitelty haastatteluiden, Tukesin ohjaavien tiimin jäsenten kanssa käytyjen keskustelujen sekä teoriaosuudesta saadun tiedon pohjalta. Teemahaastatteluiden yhteydessä tuli esille tärkeää tietoa Tukesin perehdytyksen nykytilasta. Kokosin johtopäätöksiin sellaisia tuloksia, jotka hyödyttävät organisaatiota eniten ja joiden kehittäminen organisaatiossa on käytännössä mahdollista.

4.4 Esimiesten haastattelut

4.4.1 Perehdyttämisprosessin läpikäyminen

Esimieshaastatteluissa kävin läpi perehdyttämisprosessia ja sitä kuinka esimiehet itsen kokevat. Perehdytyksessä kaksi esimiestä oli käyttänyt hyväkseen Tukesin perehdytyksen suunnittelu- ja seurantalomaketta, kolme muuta esimiestä oli laatinut oman perehdyttämissuunnitelman Tukesin perehdyttämissuunnitelman pohjalta ja poiminut joitakin asioita lomakkeesta. Perehdytysjakson aikana lomakkeet oli käyty läpi ainakin suurelta osalta.

Perehdytyslomake on kolme vuotta vanha, ja sen on kehittänyt Tukesin suunnittelija. Perehdytyslomaketta päivitetään yleensä säännöllisesti, mutta vuonna 2016 Tukesissa tapahtuneiden organisaationmuutosten vuoksi lomaketta ei ole ehditty päivittää ajan tasalle. Siksi perehdytysuunnitelman päivittäminen on ajankohtainen ja tarpeellinen. Perehdyttämisprosessin kehittämiseen osallistuivat ohjaavat tiiminjäsenet sekä henkilöstöhallinnon henkilöt.

4.4.2 Perehdyttämismateriaali

Perehdyttämismateriaalia ei ollut juurikaan jaettu ennen töihin tuloa, vain yksi esimies sanoi lähettäneensä uudelle työntekijälle linkkejä työhön liittyviin asiakirjoihin ja toinen kertoi lähettäneensä aikaisemmin kansion, jossa oli erilaisia oppaita. Perehdyttämismateriaaliin oli tutustuttu tarkemmin perehdyttämisyksikön aikana, jolloin oli katsottu läpi perehdyttämissuunnitelma, Intrassa ja työtiloissa olevat työhön liittyvät työohjeet, toimintaohjeet ja materiaalit. Tukesin yhteisissä uuden työntekijän infotilaisuuksissa kerrottiin virkamiehen oikeuksista ja velvollisuuksista.

4.4.3 Organisaation strategia, arvot ja normit

Organisaation strategia on selkeästi esitetty Tukesin sivuilla. Strategiaan tutustutaan hiljalleen työn ohessa, se tulee esille ryhmäpalaverissa, kuukausi-infoissa, yksikköpäivillä, laatupäivillä sekä Tukes-päivillä. Strategiaa on myös käsitelty työhaastattelussa. Lisäksi uusi työntekijä voi perehtyä strategiaan Intrassa olevan Tukes-esittelyvideon kautta.

Yhteiset pelisäännöt käydään läpi perehdytystilanteessa. Uusi työntekijä voi tutustua ohjeisiin myös Intrassa. Näihin pelisääntöihin kuuluu muun muassa toisten ihmisten huomioiminen ja kunnioittaminen monitiloissa sekä puhelinkäyttäytymisen että äänenkäytön suhteen.

Tukesin strategia esitetään kaikille työntekijöille, että Tukes on turvallisten toimintatapojen edistäjä ja mahdollistaja. Tukesin arvot ovat yhdessä asiantuntevasti – rohkeasti kokeillen ja innovatiivisesti uudistaen. Tukesin visio on vastuullinen, turvallinen ja kilpailukykyinen Suomi – Tukes on yhteistyön rakentaja ja suunnannäyttävä. Kaikkien työntekijöiden tulisi kokea arvot omakseen ja toimintatavat yhteiseksi.

4.4.4 Perehdyttämisen onnistumisen arviointi ja seuranta

Esimiehistä yksi oli sitä mieltä, että ei ole olemassa formaalia menettelyä. Kaikki esimiehet olivat sitä mieltä, että perehdyttämisen onnistumista seurataan työn ohessa tapahtuvana seurantana, miten uusi työntekijä on päässyt sisälle työtehtäviin, kuinka

itsenäisesti hän suoriutuu tehtävistään ja milloin hänelle voidaan antaa vaativampia tehtäviä. Häneltä kysytään mitä lisäosaamista tarvitaan. Mikäli on jotain puutteita, ne käydään läpi.

4.4.5 Perehdytys työtehtävien muuttuessa ja poissaolojen jälkeen

Yhden esimiehen mukaan perusperehdyttäminen käydään läpi ja katsotaan onko mitään asioita muuttunut poissaolon aikana. Tarvittaessa työntekijä opastetaan ja perehdytetään uusiin työtehtäviin. Toisen esimiehen mukaan suunnitelmallista ja samanlaista perehdytysuunnitelmaa ei ole käytettävissä pitkään poissaolleille, mutta heidän kanssaan käydään jatkuvaa keskustelua ja puhutaan niistä asioista, mitkä ovat muuttuneet. Asioita käydään läpi sitä mukaa, kun ne tulevat vastaan. Yhden esimiehen mukaan kokeneemmat ja pitkään talossa olleet työntekijät neuvovat ja opastavat työtehtäviin henkilöitä, jotka tulevat pitkän poissaolon jälkeen takaisin töihin. Kahdella esimiehellä ei ollut kokemusta tästä asiasta, mutta olivat sitä mieltä, että tiedot olisi hyvä päivittää ajantasalle ja tärkeitä perehdyttää työntekijä niihin asioihin, jotka ovat muuttuneet poissaolon aikana.

4.4.6 Esimiesten mielipiteitä perehdytysprosessista

Yhden esimiehen mukaan perehdyttämisprosessi on aika hyvä, mutta lomake on liian pitkä ja liian yksityiskohtainen, käytännössä sitä sovelletaan tarpeen mukaan ryhmälle sopivaksi. Yhden esimiehen mukaan lomake on hyvä runko, mutta se pitää päivittää ajantasalle. Hän myös toivoi enemmän perehdytystä siirtyvälle henkilöstölle organisaatioiden fuusioiden yhteydessä, kun kaksi virastoa yhdistyy. Hän piti Tukesin yksiköiden esittelyä muille tärkeänä ja lisäksi esittelymateriaalia muun muassa Virkamiehen velvollisuuden ja oikeudet -osiota. Yhden esimiehen mukaan pitäisi yhteisenä käytäntönä olla se, että uusille työntekijöille pitäisi järjestää kolme kertaa vuodessa infotilaisuus, jossa käsitellään yleisiä asioita esimerkiksi työaikakäytäntöjä, yksiköiden esittelyitä sekä pääjohtaja kertoisi strategiasta, arvoista ja visiosta. Yhden esimiehen mielestä perehdyttämisprosessi on hyvä, mutta oma käytäntö on parempi, koska on laadittu oma suunnitelma ja toimiva taulukko asioista, joita tulee käydä läpi perehdytyksen aikana. Lisäksi Intrasta käydään läpi asioita esimerkiksi työterveyshuolto ja palkkausjärjestelmä. Yhden esimiehen mielestä perehdyttämisprosessi on selkeä, vastuut ovat selvät, aikatau-

lutus on hyvä ja sitä voidaan tarvittaessa säätää. Hänen mielestään myös uuden työntekijän perehdytys – koulutus on hyvä ja että ryhmien väliset suhteet laajenevat töiden kautta.

4.4.7 Ryhmäpäälliköiden kehitysehdotuksia perehdytysprosessiin

Yhden päällikön mielestä perehdytyksen tulee olla suunnitelmallista, ja riippumatta siitä, kuka perehdytyksen tekee, on lopputuloksen oltava sama kaikille. Hän halusi tuoda esille myös kysymyksen miten varmistutaan siitä, että perehdyttäjät kertovat samat asiat kaikille perehdytettäville. Yksi päällikkö oli sitä mieltä, että tiedon saanti on nykyään vähän hajallaan, olisiko mahdollista saada tietoa erilaisista asioista yhdeltä ihmiseltä tai yhdestä paikasta esimerkiksi Intrasta. Nykyisin hyödynnetään Tukesin intranetsivuja, mutta voisiko siellä olla tietoa kattavammin.

Toisen päällikön mielestä nykyinen perehdytys- ja suunnittelulomake on liian raskas ja liian yleisellä tasolla. Substanssiasiat pitäisi olla riittävän tarkasti aikataulutettu. Käytännön asiat tulisi eriyttää lomakkeesta ja ne pitäisi olla enemmän työntekijän vastuulla. Hän piti hyvänä sitä, että koulutusta yleisistä asioista järjestetään kolme kertaa vuodessa. Lisäksi hän toivoi, että eri ohjelmista olisi yksinkertaiset perusohjeet saatavilla. Kahden päällikön mielestä kaikissa yksiköissä tulisi olla tarkat ja riittävän kevyesti rakennetut perehdyttämissuunnitelmat, jotta työntekijä saadaan mahdollisimman tehokkaasti työhön kiinni.

Neljännän päällikön mielestä sähköinen check -lista olisi hyvä ja että sähköiset materiaalit olisi helposti saatavilla Intrasta. Hän piti hyvänä asiana sitä, että hallinnollista perehdytyskoulutusta järjestetään kaksi kertaa vuodessa. Viidennen päällikön mielestä vanhanaikainen perehdytyslomake pitäisi päivittää ajantasalle, varmistua siitä, että uudella työntekijällä olisi töiden alkaessa toimivat laitteet ja koneet. Hän piti hyvänä sitä, että Uusien työntekijöiden koulutuspäiviä järjestetään kaksi kertaa vuodessa. Kolmen päällikön mielestä olisi hyvä asia, jos eri ohjelmista olisi saatavilla koulutusvideota.

4.5 Työntekijöiden haastattelut

4.5.1 Perehdyttämismateriaali

Kaksi haastatelluista kertoi, ettei ollut saanut mitään materiaalia ennen töihin tuloa. Toinen sanoi selvittäneensä omat lähtötietonsa itse Tukesin sivuilta. Perehdytyksen aikana hän oli saanut substanssiasioihin liittyviä materiaaleja, oppaita, lakikirjoja sekä tutustunut Intran sivuihin. Toinen haastatelluista oli käynyt asiantuntijakurssilla ja saanut päälliköltä yhteystietoja asioiden hoitamiseen, opastusta Intraan ja eri ohjelmiin. Kaksi haastatelluista oli saanut yleisiä lomakkeita ja perehdytyksen suunnittelulomakkeen ennen töiden aloittamista ja sitä oli käyty läpi perehdytyksen aikana. Samalla oli käyty läpi sisäisiä ohjeita, työhön liittyviä asioita ja käytännön asioita sekä tutustuttu uuden Intran sisältöön. Viides haastatelluista oli saanut substanssiasioihin valmistavaa ja omaan vastualueeseen liittyvää materiaalia ennen töiden alkamista. Perehdytyksen aikana oli käyty läpi materiaalia esimiehen kanssa.

4.5.2 Perehdyttämisen hyödyt

Kaikkien viiden työntekijän mukaan perehdytysprosessissa oli tarpeellisia asioita, neljä viidestä koki saaneensa riittävästi tietoa perehdytyksen aikana Uusien työntekijöiden infossa, Tukes-päivillä, eri koulutustilaisuuksissa sekä käytännön asioiden että henkilökohtaisten tehtävien hoitamisessa ja eri ohjelmien käyttämisessä. Lisäksi kenttävalvontakäynneillä sai neuvoja ja opastusta kokeneilta kollegoilta. Yksi viidestä koki saaneensa riittävästi tietoa yleisistä asioista, mutta tehtäväkohtainen perehdytys jäi vajaaksi ajan puutteen vuoksi.

4.5.3 Organisaation strategia, arvot ja normit

Kolmelle haastatelluista oli perehdytyksen aikana kerrottu organisaation arvoista ja strategiasta. Yhdelle haastatelluista asia oli kerrottu Tukes-päivillä. Toiselle haastatelluista asia tuli esille uusien työntekijöiden info-tilaisuudessa, ei heti perehdytyksen aikana. Kolmannelle haastatellulle asiaa oli käsitelty koulutustilaisuudessa, jolloin asiaan oli pitänyt perehtyä jo etukäteen. Neljännen ja viidennen haastatellun kanssa asiaan oli tutustuttu Intran sivuilta perehdytysjakson aikana.

4.5.4 Työntekijöiden mielipiteitä perehdytysprosessista

Kokonaisuudessaan perehdyttäminen oli sujunut aika hyvin kaikkien kohdalla. Yksi haastatelluista oli kohtalaisen tyytyväinen yleiseen perehdytykseen, mutta tehtäväkohtaiseen perehdytykseen olisi toivonut enemmän ajankäyttöä ja esimerkkitapauksien sekä prosessien läpikäymistä. Hän oli omalla aktiivisuudellaan päässyt töiden alkuun. Kaksi haastatelluista koki perehdytyksen olevan kattava ja pyrki ottamaan huomioon kaikki tarpeelliset asiat. Lisäksi olivat myös tyytyväisiä mahdollisuudesta osallistua eri koulutustilaisuuksiin sekä sisäisiin että ulkopuolisiin.

Kolmas olisi toivonut perehdytyksestä suunnitelmallisempaa sekä paremmin ja tehokkaammin aikataulutettua. Hän toivoi myös esimiehen taholta tiedusteluja työn sujuvuudesta sekä vinkkejä työarjen hoitamiseen ja asioiden priorisointiin. Neljäs haastatelluista oli tyytyväinen asialliseen ja ystävälliseen perehdytykseen. Hän mainitsi, että tietoa ei tullut liikaa vaan vähän kerrallaan ja asioita katsottiin hallitusti, silloin kun ne olivat ajankohtaisia. Viides haastateltu oli perehdytykseen erittäin tyytyväinen, sillä entisestä alasta ja koulutuksesta oli paljon hyötyä ja siksi hän pääsi nopeasti käsiksi töihin. Hänen mielestään perehdytys oli suunnitelmallista, teemat ja aikataulut hyvät. Hänet perehdytettiin ryhmässä kolmen muun samanaikaisesti tulleen työntekijän kanssa.

4.5.5 Työntekijöiden kehitysehdotuksia perehdytysprosessiin

Yhden haastatellun mielestä pitäisi uudelle työntekijälle, joka tulee uutena julkiselle puolelle, kartoittaa ensin mitä asioita käydään läpi muun muassa toimintatavat, toimintaprosessit ja prosessikaaviot selkeämmin ja heti alkuvaiheessa. Hän toivoi myös selkeämpiä materiaaleja ja että kaikki asiat pitäisi löytyä Tukesin Intrasivustolta. Hän ehdotti Aloitteijan pikaoppaan laatimista. Toisen haastateltu kertoi, että yleisessä perehdytyksessä käytiin liikaa asioita liian nopeassa tahdissa. Tehtäväkohtaiseen perehdytykseen hän toivoi enemmän esimerkkitapausten läpikäymistä ennen koulutustilaisuuksiin osallistumista, jotta asioihin pääsisi paremmin sisälle. Hän olisi halunnut lisäksi pidemmän jakson opastusta vanhemman työntekijän kanssa. Hän esitti myös, että niin sanottu lyhennelistaus olisi hyvä olla olemassa.

Kolmas haastateltu sanoi, että perehdytyksen suunnittelulomaketta ei käyty kunnolla läpi ja toivoi, että asioita olisi käsitelty perehdyttäjien kanssa perusteellisemmin. Toi-

saalta voisi käydä itsekkin läpi, mikäli koulutusaineisto löytyisi helposti Intrasta. Kaksi haastateltua kaipasi enemmän opastusta käytännön asioihin, Intran työtilojen ja eri ohjelmien käytössä. Toinen heistä halusi enemmän kenttäkäyntejä ja käytännön esimerkkejä ennen kenttäkäyntejä. Toisen mielestä uusien työntekijöiden tilaisuudessa tulisi esitellä uudet työntekijät ja järjestää yhteisiä tilaisuuksia uusille työntekijöille, jotta voisivat tutustua toisiinsa sekä keskustella ja pohdiskella käytännön asioista ja järjestelmistä.

5 Johtopäätökset ja pohdinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää toimeksiantajan perehdyttämiskäytäntöjä ja prosessin osana laaditaan organisaatiolle perehdytys suunnitelma. Tarve perehdyttämissuunnitelman luomiseen syntyi organisaatiomuutosten ja uusien työntekijöiden palkkaamisen myötä. Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa perehdytyksen nykytila, jotta saatiin selville mitä uusia toimenpiteitä tarvittiin perehdyttämissuunnitelman parantamiseksi.

Organisaatiossa on käytössä perehdytysprosessi, joka toteutetaan kaikille uusille työntekijöille. Perehdytysprosessiin kuuluu perehdytyslomakkeen läpikäyminen nimettyjen vastuuhenkilöiden kanssa. Lisäksi uusille työntekijöille järjestetään infotilaisuuksia, joissa käydään läpi organisaation yleisiin ja käytännön asioihin liittyviä asioita sekä toimintatapoja. Toimintatapojen ja strategian esille tuominen perehdytysjakson aikana on tärkeää, sillä ensimmäiset viikot organisaatiossa ovat keskeisiä asenteiden muokautumisen kannalta. Uusi työntekijä saa hyvän perustan oman työnsä tueksi, kun hänet perehdytetään arvoihin ja toimintaperiaatteisiin heti alusta lähtien.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten perehdyttämistä Tukesissa voidaan kehittää toimivaksi ja laatia perehdytys suunnitelma haastattelun palautteiden perusteella. Opinnäytetyöni keskeisenä tuloksena oli, että perehdyttäminen on erittäin olennaista ja tärkeää työntekijöiden sitouttamisessa organisaatioon. Työnantajalla on velvollisuus perehdyttää työntekijänsä ja sitä säännellään useassa eri oikeuslähteessä. Lähteitä ovat valtion virkamieslaki, työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja yhteistoimintalaki.

Lainsäädännön mukaan työnantajan tulee antaa opetusta ja ohjausta työntekijälle eli työntekijää tulee perehdyttää riittävästi työhön. Lainsäädäntö voi olla pakottavaa tai tahdonvaltaista. Suurin osa työntekijän suojaksi säädetystä lainsäädännöstä on niin sanotusti pakottavaa oikeutta. Lainsäädännön noudattaminen organisaatioille on vähimmäisvaatimus eli työnantajalla on velvollisuus perehdyttää työntekijänsä. Sen sijaan työnantajan järjestämän perehdytyksen pituus voi vaihdella erittäin paljon eri toimialojen mukaan.

Kupiaksen ja Peltolan (2009) mukaan perehdyttäminen tarkoittaa kaikkia niitä toimenpiteitä ja sitä tukea, joiden avulla uuden tai uutta työtä omaksuvan työntekijän kokonaisvaltaista osaamista, työympäristöä ja työyhteisöä kehitetään niin, että hän pääsee mahdollisimman hyvin alkuun uudessa työssään, työyhteisössään ja organisaatiossaan sekä pystyy mahdollisimman nopeasti selviytymään työssään tarvittavan itsenäisesti. Laajimmillaan perehdyttäminen kehittää perehtyjän lisäksi myös vastaanottavaa työyhteisöä ja koko organisaatiota. Perehdyttäminen on siis erittäin tärkeää organisaation menestymisen kannalta.

Meyerin ja Allenin (1991) tutkimusten mukaan työntekijän sitoutumisella organisaatioon on erittäin tärkeä merkitys. Erilaisilla sitoutumisen tyypeillä on erilaisia seurauksia organisaatiolle. Työnantajalla on olennainen osa työntekijöiden sitouttamisessa organisaatioon. Meyer (1993) kumppaneineen Viitalan (2013) mukaan parempia työsuorituksia saavutetaan affektiivisessä ja normatiivisessä sitoutumisessa kuin jatkuvassa sitoutumisessa. Viitalan (2013) mukaan työnantajien tulisi tavoitella luomaan työntekijöihinsä suhteellisia suhteita saadakseen aikaan affektiivista sitoutumista ja sen lisäksi hyviä työsuorituksia.

Haastattelukysymyksiä olisin laatinut vähemmän, jos olisin itse saanut päättää asiasta. Keskittymällä ja paneutumalla muutamien tärkeiden kysymysten laatimiseen olisin ehkä saanut enemmän syvällisempiä kommentteja haastateltavilta. Tukesin ohjaustiimi halusi minun kuitenkin kysyvän kaikki liitteessä olevat kysymykset.

Haastattelujen aikana saadut kommentit ja kehittämisideat jäivät mielestäni vähäisiksi ja yksipuolisiksi. Haastateltavilta olisin toivonut runsaampia kommentteja, vapaata palautetta ja innovatiivisempia kehittämisideoita. Palautteet jäivät ohueksi ja siksi aineiston analysointi oli haastavaa näiden kommenttien perusteella. Perehdytysuunnitelma

piti laatia vahvasti teorian pohjalta kuitenkin hyödyntäen jo olemassa olevaa perehdytysuunnitelmaa.

Tämän opinnäytetyön kirjoittaminen oli mielenkiintoista ja haastavaa. Teoriaosuudesta tuli melko laaja ja sen kirjoittaminen oli aikaa vievää. Olen kuitenkin suhteellisen tyytyväinen opinnäytetyöhöni ja sen sisältöön. Teoriaosuudessa on kattavasti tietoa sekä organisaatiolle että lukijoille. Teoriaosuudessa käsitellään toimeksiantajan kannalta hyödyllisiä aihealueita: perehdyttämistä yleensä ja perehdyttämisen hyötyjä kuten yksilöiden erilaista oppimista ja kouluttautumista sekä osaamisen kehittämistä, motivaation merkitystä sekä asiantuntijaorganisaation erityispiirteitä. Työyhteisössä on hyvä tiedostaa, että jokainen on oma yksilö.

Perehdyttämisen teoriaa tutkiessani ja kirjoittaessani huomasin, että perehdyttämisen kokonaisuus on erittäin laaja ja monitahoinen prosessi. Perehdyttämisen prosessi antaa työntekijälle toimintaohjeet, joiden mukaan hän aloittaa työn tekemisen. Perehdyttämisen suunnitteleminen laadukkaasti luo haasteita esimiehille ja se on merkittävä tekijä työntekijän motivoitumisen ja organisaation menestymisen kannalta. Hyvä perehdyttäminen motivoi uutta työntekijää työtehtäviinsä ja antaa pohjan onnistuneelle sitoutumiselle työhön ja työympäristöön.

Tutkimustulosten ja teorian pohjalta laadittu Tukesin perehdytysuunnitelma sisältää kahdeksan osa-aluetta, jotka ovat seuraavat: ennakkovalmistelut, perehdytys työyksikköön, perehdytys organisaatioon, perehdytys henkilöstöasioihin, työvälineiden järjestäminen, itsenäinen perehtyminen Tukesin sisäisiin palveluihin, perehdytys työtehtäviin sekä perehdytyksen arviointi. Ennakkovalmisteluissa esimies aloittaa perehdytyksen jo rekrytointivaiheen aikana, käynnistää perehdyttämisen prosessin ja esittelee peruskirjallisuusaineiston uudelle työntekijälle.

Työyksikköön perehdytyksessä esimies tai perehdyttäjä tutustuttaa uuden työntekijän taloon ja työkavereihin, esittelee toimitilat, sopimukset ja asiakirjat sekä käytäntöön ja turvallisuuteen liittyvät asiat ja lisäksi vastuuhenkilöihin. Organisaatioon perehdytyksessä esimies tai perehdyttäjä esittelee Tukesin organisaation ja strategiaperustan, kehittämishankkeet, asiakkaat ja yhteistyötahot sekä johtamiseen liittyvät asiat. Henkilöstöasioihin perehdytyksessä esimies tai perehdyttäjä esittelee Tukesin työnantajana ja palvelussuhteeseen liittyvistä perustiedoista sekä työterveyshuollon palveluihin. Työ-

välineet käydään läpi perehdyttäjän toimesta. Muu materiaali käydään itsenäisesti läpi uuden työntekijän toimesta. Perehdyttäjä opastaa työtehtäviin liittyviin asioihin. Perehdytystä arvioidaan ja annetaan palautetta perehdytyksestä viimeistään kuuden kuukauden kuluttua palvelussuhteen alkamisesta.

Haastattelujen kautta toteutetussa tutkimuksessa selvisi, että työntekijöiden perehdytys toimii Tukesissa melko hyvin. Suurin osa haastatelluista työntekijöistä oli ollut tyytyväinen oman perehdyttämisen sujumiseen, ja heille perehdyttäminen oli ollut positiivinen kokemus. Positiivisen perehdytyskokemuksen kautta uudesta työpaikasta saa myönteisen kuvan, ja se helpottaa uuden työntekijän sopeutumista uuteen työympäristöön.

Perehdyttämisen merkitystä pitäisi painottaa etenkin tilanteissa, joissa kahden tai useamman viraston henkilöstöä yhdistetään tai sulautetaan fuusioiden yhteydessä. Tällöin työntekijöiden pitää sopeutua toimivan viraston toimintaympäristöön ja uuteen työyhteisöön ja sen lisäksi muuttuneisiin tai uusiin työtehtäviin.

Tutkimus osoitti, että Tukesin työntekijöiden perehdyttämiprosessista löytyy joitain osin kehittämistarpeita. Erityisesti huomiota vaatisi perehdytyksen toteuttaminen suunnitelmallisesti, selkeästi ja aikataulutuksen täsmentäminen. Olemassa olevaa perehdyttämismateriaalia voitiin hyödyntää uuden perehdytysuunnitelman laatimisessa.

Muita asioita, joihin tulisi kiinnittää tulevaisuudessa huomiota, ovat valmistautumalla uuden työntekijän vastaanottamiseen, käynnistämällä perehdyttämiproessin, suunnitteleamalla aikataulun tarkasti ja kokoamalla hänelle työhön liittyvän peruskirjallisuusaineiston sekä perehdyttämisen toteuttaminen ja seurannan järjestäminen sekä koulutuksen ja palautekeskustelujen tärkeyden muistaminen.

Perehdyttämisen toteuttamisen tueksi tehtyä materiaalia eivät perehdyttäjät ole aina hyödyntäneet riittävän hyvin. Materiaalia hyväksi käyttämällä ja muokkaamalla oman ryhmän tarpeisiin, perehdyttäjä selviytyy perehdyttämiprosessista, joten perehdytyslistaa tulisi aktiivisesti käyttää. Perehdyttämisen seurantalista tulee päivittää ajantasalle sekä perehdyttäjille että perehdytettäville.

Koulutuksen tärkeyttä ei voi liikaa korostaa tai painottaa. Sisäistä ja ulkoista koulutusta järjestetään Tukesissa jo kiitettävässä määrin, mutta uusien työntekijöiden infotilai-

suuksia tai keskustelutilaisuuksia järjestetään liian vähän tai harvoin. On tärkeää, että koulutustilaisuuksissa voidaan keskustella epäselviksi jääneistä tai mieltä painavista asioista sekä tärkeistä työhön liittyvistä olennaisista asioista, jotka edistävät työn hoitamista tehokkaammin. Haastattelun aikana ehdotettiin myös videokoulutuksia, joita voisi hyödyntää itsenäisesti aina tarpeen tullen. Videokoulutuksilla voidaan jakaa kaiken aikaa kaikille tietoa eikä jokaisen tarvitse olla fyysisesti paikalla.

Österbergin (2014) mukaan henkilöstön kehittämisessä on runsaasti erilaisia menetelmiä. Henkilöstön kehittämistä työpaikalla voidaan toteuttaa työkiertona, sijaisuutena, työn rikastamisena ja laajentamisena, projektityöskentelynä, mentorointina ja perehdyttäjänä tai työnopastajana toimimisena. Kehittämismenetelmiä voidaan toteuttaa myös työpaikan ulkopuolella opiskeluna oppilaitoksissa, ammattilehtien- ja kirjallisuuden lukemisena, opintokäynteinä, itseopiskeluohjelmia hyödyntämällä esimerkiksi verkko-opiskeluna sekä yrityksen sisäisenä koulutuksena ja ulkoisten koulutusorganisaatioiden tarjoamana koulutuksena.

Palautekeskusteluihin tulisi jatkossa panostaa enemmän. Palautteen antamisen ja saamisen avulla työntekijä pystyy kehittämään omaa toimintaansa ja työskentelemään vaadittavien tavoitteiden mukaisesti. Ilman palautetta työntekijä ei välttämättä itse pysty huomaamaan, osaako hän priorisoida asiat riittävällä tasolla. Esimiesten kanssa käydyt rakentavat keskustelut ovat tuloksellisia ja hyödyllisiä.

Laadullisessa tutkimuksessa ei usein voida etukäteen määritellä haastateltavien määrää. Tässä opinnäytetyössä haastateltavien määräksi tuli yhteensä 10 henkilöä, koska sillä saavutettiin saturaatiopiste eli vastaukset saturoituvat. Haastateltavien vastaukset alkoivat toistaa itseään eikä uusi haastateltava tuonut enää mitään uutta ilmiön ymmärtämiseksi.

Reliabiliteettia arvioidessani opinnäytetyössäni tarkastelen tiedonkeräysmenetelmän soveltuvuutta tutkimukseen. Teemahaastattelun soveltuu laadullisiin tutkimuksiin, ja sen avulla sain paljon materiaalia tutkimukseeni. Haastatteluissa sain luotettavaa materiaalia, sillä mielestäni osasin laatia kysymykset vastaamaan tutkimusongelmaa. Käytin luokittelun apuna haastattelukysymyksiä ja niiden pohjalta luokittelin saadun aineiston seitsemään eri aihealueeseen esimiesten osalta ja viiteen eri aihealueeseen työntekijöiden osalta. Luokittelun ansiosta aineiston analysoiminen oli helppoa.

Tutkimuksen etenemistä opinnäytetyössäni olen kuvannut parhaan kyyni mukaan, jotta se ei vaikuttaisi tutkimuksen validiteuteen. Sisäistä validiteettia analysoitaessa täytyy miettiä myös sitä, ovatko käsitteet, ja johtopäätökset johdonmukaisia. Opinnäytetyössäni määritellyt käsitteet liittyvät perehdyttämiseen ja ne ovat olennainen osa tutkimusta. Johtopäätökset ovat muodostuneet saatujen tulosten pohjalta.

Haastatteluissa saadun materiaalin tallentaminen voi vähentää tutkimuksen validiutta. Tein haastattelujen aikana muistiinpanoja haastateltavien vastauksista ja kirjasin ylöshaidän vastauksiaan mahdollisimman täsmällisesti. Tutkimustulosten analysointia voi kuitenkin vaikeuttaa se, että en kirjoittanut vastauksia tarkasti sanasta sanaan. Tutkimuksen validiteuteen voi myös vaikuttaa haastattelukysymysten laatiminen väärin. Tutkimuksen luotettavuuteen voi vaikuttaa se, mikäli kysymyksistä on jäänyt puuttumaan jokin olennaisen tärkeä kysymys, ja mikäli tutkimuksessa hankittu materiaali ei vastaa tutkimusongelmaan.

Lähteet

Antonacopoulou, Elena P & Wolfgang H. Güttel 2010. Staff induction practices and organizational socialization: A review and extension of the debate. *Society and Business Review* 5 (1), 22-47. ProQuest Business, ProQuest.

<https://search-proquest-com.ezproxy.metropolia.fi/docview/211565457>. Luettu 6.8.2017.

Carmel, Joe & Pak Yoong & Patel, Kapila 2013. Knowledge loss when older experts leave knowledge-intensive organisations. *Journal of Knowledge Management*, 913-927. Proquest Business, Proquest.

Http://search.proquest.com.ezproxy.metropolia.fi/business/docview/1445028377/fulltext/PDF/E1479D42A42B4F77PQ/3?accountid=11363_ Luettu 9.6.2017.

Drucker, Peter F. 1992. *The New Society of Organizations*. Harvard Business Review, September-October. Julkaisuun viitattu teoksessa Laitinen, Kristina 2004. Henkilöstöjohtamisen haasteita asiantuntijaorganisaatiossa 2000 luvulla. *Julkaisusarja A 1/2004*. Savonia-ammattikorkeakoulu, Kuopio.

Drucker, Peter F. 2000. *Johtamisen haasteet*. WSOY, Helsinki.

Eklund, Kari 1992. Asiantuntija – yksilönä ja organisaation jäsenenä. Jyväskylän yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä. Jyväskylä. Julkaisuun viitattu teoksessa Laitinen, Kristina 2004. Henkilöstöjohtamisen haasteita asiantuntijaorganisaatiossa 2000 luvulla. *Julkaisusarja A 1/2004*. Savonia-ammattikorkeakoulu, Kuopio.

Esimiesten perehdyttäminen. Keskeinen lainsäädäntö tutuksi. Työturvallisuuskeskus TTK. Http://ttk.fi/files/4822/Esimiesten_perehdyttaminen_netti.pdf. Luettu 5.3.2017.

Fernández-Araóz, Claudio 2001. *Hiring Without Firing*. Harvard Business Review on Finding and Keeping the Best People. USA.

Gammie, Elisabeth 1996. Accountancy graduate selection procedures – a critical analysis. *Career Development International*, 31–38. Julkaisuun viitattu teoksessa Laitinen, Kristina 2004. Henkilöstöjohtamisen haasteita asiantuntijaorganisaatiossa 2000 luvulla. *Julkaisusarja A 1/2004*. Savonia-ammattikorkeakoulu, Kuopio

de Geus, Arie 1997. *The Living Company – Growth, Learning and Longevity in Business*. Nicholas Brealey Publishing, London. Julkaisuun viitattu teoksessa Laitinen, Kristina 2004. Henkilöstöjohtamisen haasteita asiantuntijaorganisaatiossa 2000 luvulla. *Julkaisusarja A 1/2004*. Savonia-ammattikorkeakoulu, Kuopio

Halonen, Ossi 2001. *Yhdessä ykköseksi. Luo kilpailukykyä henkilöstön avulla*. Talentum Media, Helsinki.

Helsilä, Martti 2009. *Henkilöstöasioita esimiehille*. Otava, Helsinki.

Helsilä, Martti & Salojärvi, Sari 2009. *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. Talentum, Helsinki.

Hirsijärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uusittu painos. Tammi, Helsinki.

Hirsijärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistokustannus, Helsinki.

Hyvä perehdytys -opas 2007. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu Sarja B, osa 4. Lahden ammattikorkeakoulu, Lahti.

Hämäläinen, Juha & Kangas, Pirkko 2008. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. 2. painos. Työturvallisuuskeskus TTK, Helsinki.

Hätönen, Heljä 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Edita, Helsinki.

Kananen, Jorma 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 134. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Kesti, Marko 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Finanssi- ja vakuutuskustannus, Helsinki.

Konttinen, Esa 1991. Perinteisesti moderniin. Profioiden yhteiskunnallinen synty Suomessa. Vastapaino, Helsinki. Julkaisuun viitattu teoksessa Laitinen, Kristina 2004. Henkilöstöjohtamisen haasteita asiantuntijaorganisaatiossa 2000 luvulla. Julkaisusarja A 1/2004. Savonia-ammattikorkeakoulu, Kuopio

Konttinen, Esa 1997. Professionaalinen asiantuntijatyö ja sen haasteet myöhäismodernissa. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä. Julkaisuun viitattu teoksessa Laitinen, Kristina 2004. Henkilöstöjohtamisen haasteita asiantuntijaorganisaatiossa 2000 luvulla. Julkaisusarja A 1/2004. Savonia-ammattikorkeakoulu, Kuopio

Kupias, Päivi & Peltola, Raija 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Palmenia -sarja. Palmenia, Helsinki.

Käpylä, Jonna & Laihonen, Harri & Lönnqvist, Antti & Carlucci, Daniela 2011. Knowledge-intensity as an organisational characteristic. Knowledge Management Research & Practice 9, suppl. Special Issue: Managing Knowledge Assets in a Complex, 315–326. Proquest Business, Proquest.
[Http://search.proquest.com.ezproxy.metropolia.fi/business/docview/905037182/fulltext/PDF/E1479D42A42B4F77PQ/8?accountid=11363](http://search.proquest.com.ezproxy.metropolia.fi/business/docview/905037182/fulltext/PDF/E1479D42A42B4F77PQ/8?accountid=11363). Luettu 9.6.2017.

Laitinen, Kristina 2004. Henkilöstöjohtamisen haasteita asiantuntijaorganisaatiossa 2000 luvulla. Julkaisusarja A 1/2004. Savonia-ammattikorkeakoulu, Kuopio.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609. Finlex.
[Https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609](https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609). Luettu 4.3.2017.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334. Finlex.
[Http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334). Luettu 4.3.2017.

Lämsä, Anna-Maija 2001. Organizational Downsizing and the Finnish Manager from an Ethical Perspective. Jyväskylä Studies in Business and Economics. University of Jyväskylä, Jyväskylä. Julkaisuun viitattu teoksessa Laitinen, Kristina 2004. Henkilöstöjohtamisen haasteita asiantuntijaorganisaatiossa 2000 luvulla. Julkaisusarja A 1/2004. Savonia-ammattikorkeakoulu, Kuopio

Lämsä, Anna-Maija & Hautala, Taru 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. 1. – 3. painos. Edita, Helsinki.

Marchan, Rebecca & Welch, Denise & Welch, Lawrence 1996. Control in Lesshierarchical Multinationals: The Role of Personal Networks and Informal Communications. *International Business Review* 5 (2), 137–150. Julkaisuun viitattu teoksessa Laitinen, Kristina 2004. Henkilöstöjohtamisen haasteita asiantuntijaorganisaatiossa 2000 luvulla. Julkaisusarja A 1/2004. Savonia-ammattikorkeakoulu, Kuopio

Minzberg, Henry 1983. *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J. Julkaisuun viitattu teoksessa Laitinen, Kristina 2004. Henkilöstöjohtamisen haasteita asiantuntijaorganisaatiossa 2000 luvulla. Julkaisusarja A 1/2004. Savonia-ammattikorkeakoulu, Kuopio

Moilanen, Raili & Tasala, Markku & Virtainlahti, Sanna 2005. *Hiljainen Tieto näkyväksi*. Edita, Helsinki.

Mulders E.M., Deborah & Berends, Peter A.J & Romme, A Georges L 2010. Dynamic capability and staff induction practices in small firms. *Society and Business Review* 5 (2), 155-169. Proquest Business, Proquest. <https://search-proquest-com.ezproxy.metropolia.fi/business/docview/578104521/7DF19A4A4B0B45E9PQ/1?accountid=11363>. Luettu 2.9.2017.

Nurmi, Raimo 2000a. *Johtaminen I: Johtaminen ympäristössään*. Mermerus, Tampere.

Nurmi, Raimo 2000b. *Johtavatko johtajat?* Mermerus, Tampere.

Ojasalo, Jukka 1999. *Quality Dynamics in Professional Services*. Swedish School of Economics and Business Administration. Helsingfors. Julkaisuun viitattu teoksessa Laitinen, Kristina 2004. Henkilöstöjohtamisen haasteita asiantuntijaorganisaatiossa 2000 luvulla. Julkaisusarja A 1/2004. Savonia-ammattikorkeakoulu, Kuopio

Perehdyttämisen kehittäminen 2010. Työturvallisuuskeskus TTK. https://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/perehdyttamisen-kehittaminen/Perehdyttamisen_kehittaminen.pdf. Luettu 11.3.2017.

Perehdyttäminen ja työnopastus. Ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus TTK http://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua. Luettu 5.3.2017.

Pesonen, Herkko 2007. *Laatua! Asiantuntijaorganisaation laatuopas*. Infor, Helsinki.

Pirttilä, Ilkka 1997. Teoria, markkina-analyysi ja futurologinen silmä eksperttiyhteyden ehtona. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä. Julkaisuun viitattu teoksessa Laitinen, Kristina 2004. Henkilöstöjohtamisen haasteita asiantuntijaorganisaatiossa 2000 luvulla. Julkaisusarja A 1/2004. Savonia-ammattikorkeakoulu, Kuopio

Ristikangas, Vesa & Aaltonen, Tapio & Pitkänen, Eeva 2008. Asiantuntijasta esimies. innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. WSOYpro, Helsinki.

Robertson, Maxime & O'Malley Hammersley, Geraldine 2000. Knowledge management practices within a knowledge-intensive firm: the significance of the people management dimension. *Journal of European Industrial Training*, 241–253. Julkaisuun viitattu teoksessa Laitinen, Kristina 2004. Henkilöstöjohtamisen haasteita asiantuntijaorganisaatiossa 2000 luvulla. *Julkaisusarja A 1/2004*. Savonia-ammattikorkeakoulu, Kuopio.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Tampere. [Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/index.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/index.html). Luettu 9.9.2017.

Salminen, Jari 2015. Työntekijän vastuu ja työelämätaidot. J-Impact, Helsinki.

Sipilä, Jorma 1996. Asiantuntija ja johtaja. Miten hallitsen nämä kaksi roolia? WSOY, Porvoo.

Sprogoe, Jonas & Elkjaer, Bente 2010. Induction – organizational renewal and the maintenance of status quo. *Society and Business Review; Bradford* 5.2: 130-143. ProQuest Business, ProQuest. <https://search-proquest-com.ezproxy.metropolia.fi/business/docview/578104521/5CF8FB44245E485DPQ/1?acountid=11363>. Luettu 13.8.2017.

Surakka, Tarja & Laine, Nina 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Taurus Media, Tampere.

Sveiby, Karl Erik 1990. Valta ja johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa. Weilin & Göös, Espoo.

Sveiby, Karl Erik & Riesling, Anders 1987. Tietoyrityksen johtaminen – vuosisadan haaste? Weilin & Göös, Espoo.

Sydänmaanlakka, Pentti 2002. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Talentum, Helsinki.

Sydänmaanlakka, Pentti. 2002. Älykäs organisaatio. Talentum, Helsinki.

Sydänmaanlakka, Pentti. 2009. Tulevaisuuden työyhteisö ja johtamisen haasteet - esitelmä. DLC-konferenssi 3.1.2009, Vanajanlinna.

Toom, Auli & Onnismaa, Jussi & Kajanto, Anneli 2008. Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta. 1.–2. painos. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura, Helsinki.

Tukes 2016. Organisaatiokaavio. Päivitetty 5.8.2016. [Http://tukes.fi/fi/Tietoa-meista/tietoa-TUKESista/Organisaatiokaavio/](http://tukes.fi/fi/Tietoa-meista/tietoa-TUKESista/Organisaatiokaavio/). Luettu 4.3.2017.

Tukes 2013. Osaamisen kehittäminen osana Tukesin strategiaa. Päivitetty 31.8.2016. Intra/sites/.../Ohjekirjasto1/osaamisen_kehitt_linjaus.docx. Luettu 16.9.2017.

Tukes 2017. Tukesin strategia 2017. Päivitetty 2.6.2017.

[Http://www.tukes.fi/Tiedostot/julkaisut/TUKES_strategia_2015%20.pdf](http://www.tukes.fi/Tiedostot/julkaisut/TUKES_strategia_2015%20.pdf). Luettu 17.6.2017.

Tukes 2016. Tietoa meistä. Päivitetty 27.10.2016. [Http://tu-kes.fi/fi/Tietoa-meista/](http://tu-kes.fi/fi/Tietoa-meista/). Luettu 4.3.2017.

Työlainsäädäntö. ERTO, Toimihenkilöliitto.

[Https://www.erto.fi/tyosuhteopas/tyosuhteen-ehdot/16342-tyoelainsaaedaentoe](https://www.erto.fi/tyosuhteopas/tyosuhteen-ehdot/16342-tyoelainsaaedaentoe). Luettu 4.3.2017.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55. Finlex.

[Https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055](https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055). Luettu 4.3.2017.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Finlex.

[Https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738](https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738). Luettu 4.3.2017.

Valtion virkamieslaki 19.8.1994/750. Finlex.

[Https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940750](https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940750). Luettu 4.3.2017.

Valtion virka- ja työehdot 2014–2017. Valtiovarainministeriön julkaisuja 10a/ 2014.

[Http://vm.fi/documents/10623/1107479/virka-ja-tyoehdot_2014-2017/5f1642bd-dc19-437e-9baa-befa91f15fef](http://vm.fi/documents/10623/1107479/virka-ja-tyoehdot_2014-2017/5f1642bd-dc19-437e-9baa-befa91f15fef). Valtion työmarkkinalaitos. Luettu 4.3.2017.

Viitala, Riitta 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4., uudistettu painos. Edita, Helsinki.

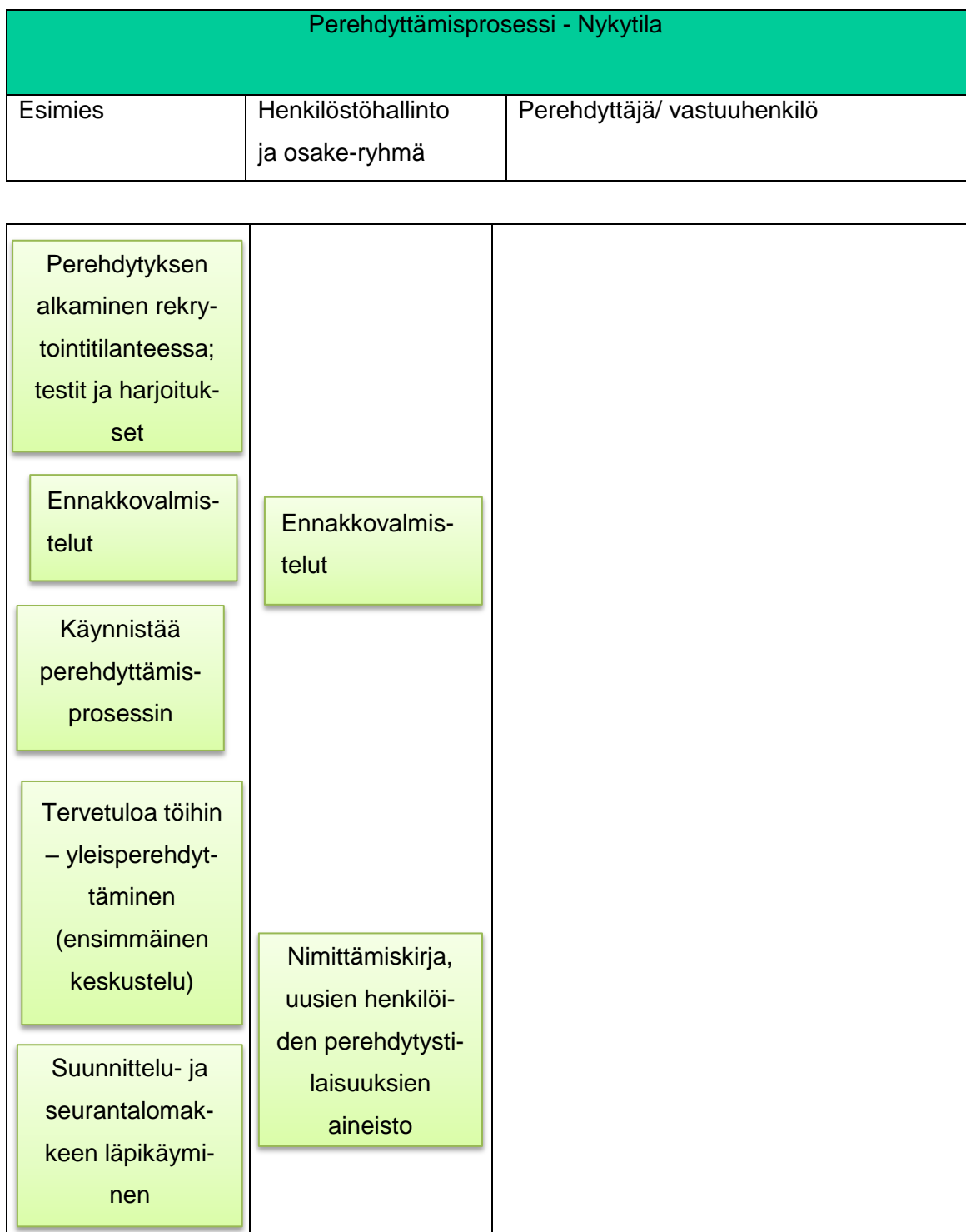
Wahn, Judy C. 1998. Sex Differences in the Continuance Component of Organizational Commitment. *Group & Organization Management* 23, 256–266. Julkaisuun viitattu teoksessa Laitinen, Kristina 2004. Henkilöstöjohtamisen haasteita asiantuntijaorganisaatioissa 2000 luvulla. *Julkaisusarja A 1/2004*. Savonia-ammattikorkeakoulu, Kuopio

Åkerberg, Annika 1998. Meanings of Relationships in Knowledge-Intensive Work Contexts. Swedish School of Economics and Business Administration. Helsingfors. Julkaisuun viitattu teoksessa Laitinen, Kristina 2004. Henkilöstöjohtamisen haasteita asiantuntijaorganisaatioissa 2000 luvulla. *Julkaisusarja A 1/2004*. Savonia-ammattikorkeakoulu, Kuopio

Österberg, Maritta 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4., uudistettu painos. Kaupakamari, Helsinki.

Liite 1

Perehdyttämisen prosessikaavio



<p>Johtamiseen liittyvät asiat (Tukes -esittely, palkkausjärjestelmä ym.)</p>	<p>Käytännön asiat (heha-, it- ja turva-info 3-4 x/v)</p> <p>Hallintomenettelykoulutus 2 krt/v Osake</p>	<p>Käytännön asiat</p> <p>Tukesin yhteiset asiat</p> <p>IT-perehdytys</p> <p>Johtamiseen liittyvät asiat (Tukes -esittely, palkkausjärjestelmä ym.)</p> <p>Tutustuminen muihin yksiköihin: Tuotteet, Teollisuus, Kemikaalit, Tieto ja Kehitys</p> <p>Substanssiasiat</p>
-----------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Perehdyttämisprosessi - Tavoitetila			
Esimies	Henkilöstöhallinto ja osake-ryhmä	Perehdyttäjä/vastuhenkilö	Työntekijä

<p>Perehdytyksen alkaminen rekrytointitilanteessa; testit ja harjoitukset</p> <p>Käynnistää perehdyttämisprosessin, nimeää perehdyttäjän, suunnittelee aikataulun</p> <p>Ennakovalmistelut Peruskirjallisuusaineisto</p>	<p>Tervetuloa Tukesiin tervetuloaineisto /henkilöstöopas lähetetään nimitämiskirjan mukana (materiaali + linkki)</p>		<p>Ennakovalmistelut Tukes.fi tutustuminen, perehdytysuunnitelmaan tutustuminen</p> <p>Tutustuminen perehdytysaineistoon; esittelyvideot, perehdytysvideo, testit ja harjoitukset, turvallisuusvideo, koulutusvideot, (linkit)</p>
1 vk		<p>Käytännön asiat (linkit)</p>	
<p>Tervetuloa töihin – yleisperehdyttäminen (ensimmäinen keskustelu)</p>			

<p>Sähköinen suunnittelu- ja seurantalomake + check – lista (linkki)</p> <p>Johtamiseen liittyvät asiat (linkit)</p>		<p>IT-perehdytys (linkit)</p>	
<p>2 vk</p> <p>Johtamiseen liittyvät asiat (linkit)</p>		<p>Tukesin yhteiset asiat (linkit)</p> <p>Johtamiseen liittyvät asiat (linkit)</p>	
<p>1-6 kk</p> <p>Toimenkuvan läpikäynti ja allekirjoittaminen</p>	<p>Uusien työntekijöiden info / klinikka (+turvakävely) 2-3 krt/v</p> <p>Hallintomenetelykoulutus 2 krt/v</p>	<p>Substanssiasiat ja ryhmän käytännöt (linkit)</p>	<p>Tietosuoja-asiat</p>

>6 kk			
Palautekeskustelu 6kk jälkeen		Palautekeskustelu 6kk jälkeen	Tukes testit
Loppukeskustelu			

Liite 2

Perehdytysuunnitelma

Turvallisuus- ja kemikaalivirasto Perehdytysuunnitelma Tukes logo

Perehdytysuunnitelmapohja

Sisältö:

- 1 Ennakovalmistelut
- 2 Perehdytys työyksikköön
- 3 Perehdytys organisaatioon
- 4 Perehdytys henkilöstöasioihin
- 5 Työvälineiden järjestäminen
- 6 Itsenäinen perehtyminen Tukesin sisäisiin palveluihin
- 7 Perehdytys työtehtäviin
- 8 Perehdytyksen arviointi

1. Ennakovalmistelut	Perehdytysvastuu Toteutustapa
Aloittaa perehdytyksen rekrytointi-tilanteessa; testit ja harjoitukset	Esimies
Käynnistää perehdyttämisen prosessin <ul style="list-style-type: none"> • nimeää perehdyttäjän • suunnittelee aikataulun 	Esimies
Peruskirjallisuusaineisto	Esimies
2. Perehdytys työyksikköön	Perehdytysvastuu
Tervetuloa taloon!	Esimies
Esittelykierros taloon ja työkavereille <ul style="list-style-type: none"> • sosiaalityötilat • liikuntatilat 	Esimies, perehdyttäjä
Esittely toimitilaan <ul style="list-style-type: none"> • avaimet, kulunvalvonta • henkilökortti • maksuaikakortti • työpisteet ja työvälineet 	Esimies, perehdyttäjä

<ul style="list-style-type: none"> • toimitilat ja kokoushuoneet • laitteiden käyttöopastus • varauuskäynnit, ensiaputarvikkeet, väestösuoja • autopaikat, pysäköintiluvat • monitilaetiketti 	
Sopimukset ja asiakirjat <ul style="list-style-type: none"> • valtion virka- ja työehtosopimus sekä koeaika 	Esimies
Keskustelu työnkuvasta ja työn tavoitteista Perehdytys suunnitelman ja perehdytyksen tavoitteista sopiminen ja palautekeskusteluiden aikataulut	Esimies
Työaikaohjeistus ja liukummat, työajan kirjaus (Kieku)	Esimies
Poissaolot, sairastaminen ja lomat	Esimies
Ruokailukäytännöt	Perehdyttäjä
Turvallisuutta ja tietoturva koskevat lait ja ohjeet <ul style="list-style-type: none"> • laki viranomaisen toiminnan julkisuudesta • henkilötietolaki ja tietosuojat • turvallisuusohje • työsuojelun toimintaohje 	Esimies, perehdyttäjä
Työn kannalta olennaiset vastuuhenkilöt	Esimies, perehdyttäjä
3. Perehdytys organisaatioon	Perehdytysvastuu Toteutustapa
Tukesin päätehtävät, asema ja organisaatio	Esimies, perehdyttäjä
Tukesin strategiaperusta: toiminta-ajatus, visio, arvot ja toimintastrategia	Esimies, perehdyttäjä
Tukesin ajankohtaiset kehittämishankkeet	
Tukesin asiakkaat, sisäiset ja ulkoiset yhteistyötahot	Perehdyttäjä
Johtamiseen liittyvät asiat <ul style="list-style-type: none"> • Tukesin työjärjestys 	Perehdyttäjä

- | | |
|-----------------------------------------|--------------|
| • Yksikön työjärjestys | Perehdyttäjä |
| • Yksikön tehtävät ja tavoitteet | Perehdyttäjä |
| • Ryhmän tehtävät ja tavoitteet | Esimies |
| • Hallintomenettelyt ja säädökset | Esimies |
| • Virkamiehen velvollisuudet ja vastuut | Esimies |
| • Palkkausjärjestelmä | Perehdyttäjä |
| • Tulos- ja kehityskeskustelumenettely | Perehdyttäjä |
| • Omat tehtävät / vuositavoitteet | Perehdyttäjä |
| • Suoritusarviointi | Perehdyttäjä |
| • Tulosojohtaminen, tulossopimukset | Esimies |

4. Perehdytys henkilöstöasioihin **Perehdytysvastuu Toteutustapa**

Tukes työnantajana ja palvelusuhteeseen liittyvät perustiedot: Esimies, perehdyttäjä

- palvelussuhde-edut
- yhteistoimintasopimus ja työsuojelun toimintaohje
- varhaisen välittämisen toimintaohje
- työ- ja opiskelutodistukset, lomanmääräytymisperusteet
- verokortti ja palkanmaksu

Tukesin terveystyöpalvelut ja työterveyshuolto, Esimies, perehdyttäjä

- työhöntulotarkastus koeajan aikana
 - työtapaturmat ja vakuutus
- Työterveyshuollon palvelut

5. Työvälineiden järjestäminen **Perehdytysvastuu**

Työaseman ja järjestelmien käyttöönotto (koneen asentaminen, salasanat, tulostimet ym.) Perehdyttäjä

Puhelimen käyttö, Elisa Ring – palvelu

Työergonomia

Intra ja työtilat

Tukes.fi

Outlook: sähköposti ja sähköisen kalenterin käyttö

Business OneDrive ja työkansiot
 Skype for Business
 Software Center
 Tärkeimmät ohjelmat (Office -ohjelmat ym.)
 Tukes koulutus (Sovelto)
 Valtorin asiakastuki

6. Muu materiaali	Toteutustapa	
Perehdytysvideo; testit ja harjoitukset	itsenäisesti	
Turvallisuusvideo	itsenäisesti	
Koulutusvideot; Kieku ja M2, Virta	itsenäisesti	
Virkamatkustaminen	itsenäisesti	
Koulutukseen osallistuminen ja kehittyminen	itsenäisesti	
Viestinnän ohjeita ja materiaalia	itsenäisesti	
Sosiaalisen median pelisäännöt	itsenäisesti	
Tukesin tieto- ja kirjastopalvelut	itsenäisesti	
Vapaa-ajan palvelut ja liikunta- ja kulttuuri – Smartum-kortti	itsenäisesti	
Työhyvinvointi	itsenäisesti	
Ammattiyhdistystoiminta	itsenäisesti	
Toiminnan suunnittelu ja kehittäminen Tukesissa	itsenäisesti	
Etätyön menettelytavat	itsenäisesti	
7. Perehdytys työtehtäviin	Perehdytysvastuu	Toteutustapa
Työtehtäviin liittyvä perehdytys	Perehdyttäjä	
Teknisiin valmiuksiin liittyvä perehdytys	Perehdyttäjä	

Toimintakenttään ja vastaaviin muihin tehtäviin tutustuminen ja vierailut	Perehdyttäjä
Asiakastapaamiset Sidosryhmiin tutustuminen Yhteiskumppaneihin tutustuminen	Perehdyttäjä
Osallistuminen yhteistyö-palaveriin, projekteihin ja tilaisuuksiin	Perehdyttäjä
Palvelulupaus ja Tukesin palvelut	Perehdyttäjä
Työn ja toiminnan seuranta, arviointi ja raportointi	Perehdyttäjä
Asiakirjojen käsittely ja arkistointi	Perehdyttäjä
8. Perehdytyksen arviointi	Perehdytysvastuu
Anna palautetta perehdytyksen onnistumisesta	
Kartoita osaamisen tilanne ja koulutustarpeet	
Perehdytyksen loppukeskustelu (viim. 6 kk kuluttua)	Esimies, perehdyttäjä
Perehdytyksen välikeskustelu (tarvittaessa)	Esimies, perehdyttäjä
Palautekeskustelu (6 kk kuluttua)	Esimies, perehdyttäjä

Liite 3

Haastattelukysymykset

Perehdyttämisen nykytilan kartoitus

Ryhmäpäällikölle

1. Kuinka varmistutaan, että kaikki uudet työntekijät on perehdytetty?
2. Mitä materiaalia uudet työntekijät saavat ennen töiden aloittamista? Mitä töiden alkaessa?
3. Millä tavalla olet perehdyttänyt uusia tukeislaisia?
4. Oletko käyttänyt perehdytyksessä Tukesin lomaketta?
5. Miten uusille työntekijöille kerrotaan organisaation strategiasta, arvoista, visioista?
6. Miten varmistuit, että perehdytettävä tuntee Tukesin yhteiset asiat?
7. Miten uusille työntekijöille järjestetään yksilöllistä perehdyttämistä?
8. Miten uusille työntekijöille järjestetään tehtäväkohtainen opastus?
9. Onko uusien työntekijöiden vastaanotto on riittävän suunnitelmallinen ja perusteellinen?
10. Miten työpaikalla opastetaan myös pitkään poissaolleita työntekijöitä?
11. Miten työpaikalla järjestetään opastusta uusien järjestelmien ja ohjelmien käyttöönotossa?
12. Miten työntekijöitä perehdytetään tehtävien muuttuessa?
13. Ovatko perehdyttämismääräykset selviä?
14. Miten perehdyttämisen onnistumista arvioidaan? Mihin ja miten raportoidaan? Seurataanko perehdyttämisen toteutumista? Entä onnistumista?
15. Onko Tukesin perehdyttämismääräykset mielestäsi selkeä/toimiva? Jos ei, niin miten sitä pitäisi muuttaa?
16. Millaisia kehitysehdotuksia sinulla on perehdytykseen liittyen? Yleinen perehdytys / tehtäväkohtainen perehdytys

Työntekijälle

1. Kerrottiinko sinulle Tukesin strategiasta ja arvoista?
2. Kuinka sinut perehdytettiin?
3. Mitä materiaalia/tietoa sait ennen töiden aloittamista? Mitä materiaalia sait töiden alkaessa?
4. Saitko riittävästi perehdytystä yleisistä asioista? Tunnetko Tukesin yleiset toimintatavat/pelisäännöt/hengen? Saitko riittävästi perehdytystä tehtäväkohtaisista asioista?
5. Kuinka hyvin mielestäsi tunnet Tukesin yhteiset asiat?
6. Miten olet voinut hyödyntää perehdyttämistä työtehtävissä?
7. Kuinka tyytyväinen olet saamaasi perehdytykseen? Kuinka sujuvasti pääsit töiden alkuun?

8. Mitä perehdyttämisessä oli hyvää?
9. Missä asioissa olisi ollut vielä parannettavaa?
10. Mitä lisää toivoisit perehdyttämiseen?
11. Miten uuden työntekijän perehdytys tulisi mielestäsi hoitaa?
12. Minkälaista tukea uusi työntekijä tarvitsisi perehtymisvaiheessa?
13. Millaisia kehitysehdotuksia sinulla on perehdytykseen liittyen? Yleinen perehdytys / tehtäväkohtainen perehdytys