

Isännöitsijän perehdytysmateriaali

Riina Linnas



Tekijä Riina Linnas	
Koulutusohjelma Liiketalous	
Opinnäytetyön nimi Isännöitsijän perehdytysmateriaali	Sivu- ja liitesivumäärä 37 + 1
<p>Toiminnallisessa opinnäytetyössä tehtiin toimeksiantajalle Kojamo Oyj:lle isännöinnin perehdytysmateriaali. Yrityksessä on tehty strategisia muutoksia ja aiemmin yleishyödyllisenä vuokranantajana toiminut yritys on nykyisin markkinaehtoinen toimija. Isännöitsijän perehdytysmateriaali ei vastannut kaikilta osin yrityksen nykyisen toimintaympäristön ja tavoitteiden vaatimuksia.</p> <p>Laadukkaan perehdytysmateriaalin avulla varmistetaan henkilöstön osaaminen ja tunnistaa isännöitsijän työn moninaisesta työkuvasta olennaisimmat, yrityksen tavoitteisiin ja strategian kannalta tärkeät puuttuvat osa-alueet, kuten asiakaskokemukseen vaikuttavat prosessit. Työssä on nostettu tärkeään rooliin onnistuneen perehdytyksen kulmakivet ja kuinka asiantuntijoiden erilaisuus pystytään huomioimaan johtamisessa jo perehdytysvaiheessa. Erilaisuus huomioimalla ja yksilön kehittymistä tukevalla toimintatavalla kunkin voimavarat ja motivaation säilyminen varmistetaan. Näiden avulla työntekijöiden tuloksellisuus ja toimintakyky hyödynnetään täysimääräisesti, jonka avulla yritys varmistaa tulevaisuuden kilpailukyvyn.</p> <p>Onnistunut perehdytys on aina usean asian summa. Se vaatii esimiehen ja perehdytettävän sitoutumista prosessiin, hyvää vuorovaikutusta ja vähän onneakin. Ilman työtehtäviä tukevaa materiaalia on vaikea onnistua, vaikka kaikki muut osa-alueet olisivat kunnossa. Toisaalta pelkkä hyvä materiaali ei riitä. Materiaalin avulla toimintamallit ja tavoitteet tulevat esiin selkeästi. Yhtenäinen tavoitteiden mukainen toiminta tukee operatiivisen erinomaisuuden strategista tavoitetta, jonka avulla saavutetaan volitio arjessa.</p>	
Asiasanat Perehdytysprosessi, asiakaskokemus, isännöitsijä, motivaatio	

Sisällyys

1	Johdanto	1
1.1	Tavoitteet ja rajaukset	2
1.2	Keskeiset käsitteet	3
2	Perehdytysprosessi	5
2.1	Onnistuneen perehdytyksen edellytykset	6
2.2	Erilaisten ihmisten huomioiminen perehdytys prosessissa	9
2.3	Asiakaskeskeisen toimintatavan perehdyttäminen	11
2.4	Palautteen merkitys	13
2.5	Yhteistyön, luottamuksen ja yhteisöllisyyden merkitys perehdytysvaiheessa	16
3	Projektin hallinta ja johtaminen	18
3.1	Toteutussuunnitelma	18
3.2	Toteutus- ja työtapakuvaus	19
3.3	Riskienhallinta ja tunnistaminen	20
4	Perehdytysmateriaalin luominen	21
4.1	Perehdytysmateriaali	21
4.2	Tavoite, ongelmat ja kehittämistehtävä	24
4.2.1	Yksilön huomioiminen perehdytysmateriaalissa	25
4.2.2	Positiivisen asiakaskokemuksen rakentamisen huomioiminen perehdytyksessä	26
4.2.3	Yhteistyön, luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentamisen huomioiminen perehdytyksessä	28
4.2.4	Etäperehdytys	29
4.3	Yhteenveto	30
5	Pohdinta	32
5.1	Riskienhallinnan onnistuminen ja riskien toteutuminen	32
5.2	Johtopäätökset ja kehittämissuhteet	33
5.3	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi	34
	Lähteet	37
	Liitteet	38
	Liite 1. Esimiehen rooli perehdytyksessä, salainen	38
	Liite 2. Isännöitsijän perehdytysohjelma, salainen	38
	Liite 3. Isännöitsijän tehtävät ja PKS isännöinnin tiimin roolit, salainen	38
	Liite 4. Asiakkaan silmin ohjelma, salainen	38
	Liite 5. NPS Asiakastyytyväisyyden mittaaminen ja seuranta, salainen	38
	Liite 6. Järjestelmäongelmat ja tietosuoja isännöitsijän työssä, salainen	38
	Liite 7. Huolto- ja siivouspalveluiden laadunseuranta, salainen	38
	Liite 8. Häätöprosessi, salainen	38

Liite 9. Rasite- ja yhteisjärjestelysopimukset ja rasitelaskutus, salainen	38
Liite 10. Vaaraa aiheuttavat työt, riskianalyysi ja kiinteistöturvallisuus, salainen	38
Liite 11. Autopaikkavarauuskäytännöt, salainen	38
Liite 12. Huoneiston avainten palautus, salainen	38
Liite 13. Kodinkonekorjaukset ja uusiminen, salainen	38
Liite 14. Ulkoiluvälinevarastojen siivous ja irtaimistovaraston tyhjennys, salainen	38
Liite 15. Takuu-aika ja -korjaukset, salainen	38

1 Johdanto

Opinnäytetyön lopputuloksena syntyy Kojamon isännöitsijän tehtävän perehdytysmateriaali, jota hyödynnetään yrityksen perehdytysprosessissa. Yrityksessä on tehty strategisia muutoksia ja aiemmin yleishyödyllisenä vuokranantajana toiminut yritys on siirtynyt markkinaehtoiseksi toimijaksi. Isännöitsijän perehdytysmateriaali ei kaikilta osin ole päivittynyt vastaamaan nykyisen toimintaympäristön vaatimuksia. Onnistuneen perehdytyksen avulla henkilöstön sitoutuminen ja hyvinvointi parantuvat. Toiminnallisessa työssä syntyvä perehdytysmateriaali tukee yrityksen tavoitteiden saavuttamista ja henkilöstön onnistumista.

Yrityksessä panostetaan paljon digitaalisuuteen ja toimintaa kehitetään aktiivisesti vastaamaan kuluttajien toiveita. Digitaalisuus näkyy vahvasti yrityksen palveluissa asiakkaille päin. Asiakas voi vuokrata asunnon suoraan yrityksen verkkokaupasta. Asuvaa asiakasta palvellaan hyödyntäen nykyaikaisia viestintävälineitä, joista yksi on asukkaille tarjottu sovellus, jonka kautta asukas voi hoitaa asumiseen liittyvät asiat, kuten vuokranmaksun, ja seurata vuokranantajan viestintää. Ohjeistusta ja materiaalia on runsaasti digitaalisessa muodossa, mutta materiaali ei ole kaikilta osin helposti hyödynnettävissä tai ajantasaisista, eikä digitaalisuutta ole hyödynnetty yhtä vahvasti sisäisesti. Esimerkiksi verkko-oppimista ei ole juuri hyödynnetty perehdytyksessä. Yrityksessä on tunnistettu epäkohta ja käynnistetty kehitystyö asian osalta. Työssä syntynyt materiaali viedään yrityksen uuteen sähköiseen perehdytysalustaan, sen käyttöönoton myötä.

Yrityksen perehdytysprosessi on mietitty ja se tukee esimiehen työtä uuden henkilön tullessa taloon. Henkilöstöhallinnon luoma perehdytysprosessi huomioi hyvin yleiset työsuhteeseen ja yritykseen liittyvät asiat. Isännöitsijän tehtävän perehdytysmateriaali on ollut suppea, osittain vanhentunut ja koostui suurelta osin järjestelmien käyttöohjeista. Hyvän asiakaskokemuksen ja yhtenäisten käytäntöjen varmistamiseksi tarvittiin järjestelmäohjeiden rinnalle toimenpiteitä sekä tavoitteita kuvaavaa materiaalia.

Yrityksessä panostetaan vahvasti nykyaikaiseen kehitysorientoituneeseen toimintatapaan. Asioista halutaan vastata itse, näin myös isännöinti tehdään oman henkilökunnan voimin. Uudessa toimintaympäristössä on tärkeää pohtia, mikä on se tapa, jolla yritys haluaa toimia huomioiden strategiset tavoitteet ja yrityksen arvot. Yrityksen missio on luoda parempaa kaupunkiasumista. Työn aikana pohdin usein, kuinka isännöitsijä voi parhaalla mahdollisella tavalla vaikuttaa itse yrityksen tavoitteisiin ja kuinka tavoitteet ja yrityksen arvot saadaan näkyviin toimintaan sekä perehdytysmateriaaliin.

Työ syntyi tarpeesta. Opinnäytetyöntekijä on toiminut Kojamossa pääkaupunkiseudun isännöinnin tiimin esimiehenä vuoden 2019 helmikuusta. Perehdytysmateriaalin ajantasaisuus vaikuttaa ison tiimin esimiehenä toimivan henkilön arjessa vahvasti. Perehdytysmateriaalin kehitystyön tavoitteena on varmistaa henkilöstön osaaminen ja tunnistaa isännöitsijän työn moninaisesta työnkuvasta olennaisimmat ja erityisesti hyvään asiakaskokemukseen vaikuttavat prosessit.

1.1 Tavoitteet ja rajaukset

Yrityksen henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksissa oli selkeästi havaittavissa, että perehdytysprosessi ei kaikilta osin toimi. Tulosten heikentymiseen tuli reagoida, jonka seurauksena yrityksen henkilöstöhallinnossa on käynnistetty perehdytysprosessin uudistaminen. Heikko tulos on nähtävissä myös isännöinnin tiimin vastauksissa. Tiimin tuoreena esimiehenä havainto on helppo allekirjoittaa, vain muutaman kuukauden yrityksessä toimimisen jälkeen olin päässyt perehdytystehtävään. Tehtävä ei ollut helppo uudelle henkilölle, kun materiaali ei osin vastannut nykyisiä tarpeita. Opinnäytetyö valmistuu ennen yrityksen uuden perehdytysalustan käyttöönottoa, eikä materiaalin käytettävyyttä uudessa järjestelmässä pystytä huomioimaan tai testaamaan työn aikataulussa.

Työssä keskitytään isännöitsijän työn perehdytykseen ja sitä tukevaan materiaaliin. Työn kohderyhmä on yrityksessä perehdytettävät ja työskentelevät isännöitsijät sekä heidän esimiehensä. Henkilöstöhallinnon luoma perehdytysprosessi jätetään työn ulkopuolelle. Isännöitsijän perehdytysmateriaalin kehitystyön tavoitteena on varmistaa henkilöstön osaaminen ja tunnistaa isännöitsijän työn moninaisesta työnkuvasta olennaisimmat ja erityisesti hyvään asiakaskokemukseen vaikuttavat prosessit. Työssä syntynyt materiaali tulaa viemään yrityksen uuteen sähköiseen perehdytysalustaan. Lähtökohta materiaalin käytettävyyteen on, että se pystytään hyödyntämään myös verkko-oppimisen kautta. Verkkoalustaan tehtävät perehdytysvaiheen sähköiset tentit jäävät työn ulkopuolelle.

Aiempi isännöitsijän perehdytysmateriaali on rakennettu ensisijaisesti neuvomaan järjestelmien käyttöä. Työ keskittyy varmistamaan, että perehdytysprosessilla tuetaan yrityksen strategisia tavoitteita ja arvojen mukaista toimintaa. Laadukkaan perehdytysmateriaalin avulla varmistetaan yrityksen tavoitteiden toteutuminen, yhtenäinen toimintatapa ja helpotetaan perehdytysprosessin läpivientiä. Materiaalin käytettävyyden kannalta tunnistetaan erilaiset oppimistyyliä ja pyritään tukemaan työntekijän kehittymistä riippumatta hänelle ominaisesta tavasta oppia. Työn hyödynnettävyyden kannalta materiaalia ei luotu ainoastaan perehdytysvaiheen tueksi, vaan sitä hyödynnetään jokapäiväisessä työssä harvemmin tehtävien toimien tukena.

Kojamon strategiset painopisteet 2020 - 2023

- Paras asiakaskokemus
- Vahva kasvu
- Operatiivinen erinomaisuus
- Vastuullisuus ja kestävä kehitys
- Osaavin henkilöstö ja energinen työpaikka
- Uusiutuminen digitalisaatoratkaisuin

Yrityksen strategisten painopisteiden saavuttamisessa isännöitsijä on olennaisessa osassa asiakaskokemuksen rakentamisen kannalta. Toimiva perehdytysprosessi itsessään tukee operatiivista erinomaisuutta ja osaavimman henkilökunnan saavuttamista, eikä tavoitetta tule väheksyä. Perehdytysmateriaalin avulla varmistetaan parhaan asiakaskokemuksen sekä vastuullisen ja kestävä kehityksen tavoitteet. Tavoitteiden saavuttamiseksi isännöitsijän toimenkuva on kehittynyt viimeisen vuoden aikana ja kehitystyö jatkuu edelleen. Prosessien ja ohjeiden osalta varmistetaan kunkin työvaiheen tarkoituksenmukaisuus ja paras toimintatapa yrityksen kannalta. Kaikissa toimintamalleissa huomioidaan yrityksen arvot ja kuvauksissa varmistetaan arvojen mukainen toiminta. Isännöitsijän toiminnassa, kuten yrityksen muidenkin työntekijöiden, kohdalla tulee näkyä ilo palvella, hinku onnistua ja rohkeus uudistaa.

Yrityksessä isännöitsijä hoitaa yhtiön omien vuokratien isännöintiä. Työnkuva poikkeaa olennaisesti ns. perinteisen hallinnollisen isännöitsijän tehtävistä. Perehdytysmateriaali ei kuvaa isännöitsijän tehtävää yleisellä tasolla vaan nimenomaan yrityksen työntekijän toimenkuvan ja vastuiden osalta. Isännöitsijäntyö on asiantuntijatyötä ja perehdytysprosessia pohditaan tästä näkökulmasta.

1.2 Keskeiset käsitteet

Arvot kuvaavat ”millainen yhteisö olemme ja millainen haluamme olla”. Ne kuvaavat yhteisön luonnetta ja kulttuurin ydintä. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 267.)

Asiakaskokemus on asiakkaan ja yrityksen kohtaamisista syntynyt kokonaiskuva. Kohtaamiset voivat tapahtua eri kanavissa tai fyysisesti. Asiakaskokemukseen vaikuttaa ja sisältyy usein myös välillisiä, esimerkiksi palveluntuottajien, kohtaamisia.

Kannustava palaute on palaute, jossa kerrotaan, että palautteen saaja on käyttäytynyt työyhteisön pelisääntöjen mukaan tai tavalla, joka auttaa häntä saavuttamaan tavoitteensa (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 202).

Millenniaalit ovat 1980-2000 luvuilla syntyneet. Millenniaalit voidaan jakaa myös Y- ja Z-sukupolviksi. Millenniaaleja voidaan kutsua myös digisukupolveksi. (Mellanen & Mellanen 2020, 22, 38.)

Motivaatio kuvaa halua tehdä tai saavuttaa jotain; sisäinen motivaatio saa ihmisen tekemään jotain itsensä takia; ulkoinen motivaatio saa ihmisen tekemään jotain palkkion takia (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 202).

Perehdytysprosessi on johtamisen väline, eli se on yksi keino johtaa organisaatio kohti tavoitteita ja toteuttaa sen strategiaa. Perehdytysprosessin on tärkeää olla linjassa organisaation strategian kanssa ja sen tulisi liittyä saumattomasti muuhun organisaation toimintaan, eikä jäädä irralliseksi prosessiksi. (Eklund 2018, 27.)

Strategia määrittelee yrityksen tahtotilan tiettyyn tulevaisuuden hetkeen. Strategiassa käsitellään yleensä yrityksen nykytila, tavoitteet ja pyritään tunnistamaan toimintaympäristön muutokset sekä niiden vaikutukset toimintaan, joiden pohjalta luodaan suunnitelma tahtotilan saavuttamiseksi.

Verkko-opiskelu tarkoittaa digitaalisessa ympäristössä tapahtuvaa opiskelua. Sen suurimpana hyötynä on, että opiskelu ei ole paikkaan eikä aikaan sidottua, eikä vaadi perehdyttäjän läsnäoloa. (Eklund 2018, 182.)

Visio kuvaa yrityksen tavoitteen ytimekkäästi. Selkeä kirjoitettu tavoite mitä kohti ponnistellaan, lisäksi visio antaa suunnan strategialle (Ammattijohtaja.fi 2019).

Volitio eli toimeenpanon taito. Toimeenpanon taito ja toimeenpanonkyvykyys ovat tehokkaan työskentelyn perusta. Ne ovat välttämättömiä kaikessa tavoitteellisessa työskenteilyssä, jotta henkilökohtaiset ja organisaation tavoitteet saavutetaan ja tuloksia saadaan aikaan nopeasti muuttuvissa olosuhteissa. (Parppei 2018, 20.)

2 Perehdytysprosessi

Perehdytysjaksolla on todettu olevan merkittävä vaikutus työntekijän sitoutumisen tasoon. Ensimmäisten kuukausien aikana saatu tuki vaikutti voimakkaammin työn tulokseen ja sitoutumiseen jatkossa kuin myöhemmin saatu tuki. Ensimmäisten kuukausien voidaan todeta olevan tärkeimpiä sitoutumisen kannalta. Kyseistä aikaa käsitellään yleensä perehdytysjaksona. Sitoutuneet työntekijät tutkitusti työskentelevät tehokkaammin ja ovat tyytyväisempiä työhönsä. (Eklund 2018, 34-35.) Isännöinnin puolella on ollut pulaa työntekijöistä jo vuosien ajan, alalta eläköityy myös runsaasti työntekijöitä tulevien vuosien aikana. Yrityksen kannattaa siis panostaa perehdytykseen, jotta sen asema työmarkkinoilla paranevat.

Perehdytys mielletään perinteisesti yksisuuntaisena prosessina, jossa organisaation suunnalta tulee odotuksia, tavoitteita ja ohjeistuksia. Uusi työntekijä toimii tiedon vastaanottajana, häneltä odotetaan toki oma-aloitteisuutta ja aktiivisuutta, mutta niiden rooli voi helposti jäädä taka-alalle. Tehokas, tämän ajan työelämään sopiva perehdytys ottaa huomioon myös uuden työntekijän roolin perehdyttäjänä. Hänen vastuullaan on tuoda esiin omia näkemyksiä ja antaa palautetta organisaatiolle. Organisaation vastuulla on olla avoin palautteelle ja kehitysideoille, sekä kannustaa uutta työntekijää kertomaan oma näkemyksensä. Tällainen kaksisuuntainen prosessi hyödyttää molempia osapuolia ja mahdollistaa kehittymisen pitkällä tähtäimellä. (Eklund 2018, 39.)



Kuvio 1. Perehdytyksen neljä näkökulmaa (Eklund 2018, 39)

Erilaiset ympäristöt asettavat erilaisia vaateita työssäoppimiselle. Ne tarjoavat myös erilaisia mahdollisuuksia oppimiseen. Organisaatiossa tulisi tarkastella rehellisesti sekä oppimistarpeita että oppimismahdollisuuksia. Sääntöjen noudattaminen vaatii erityyppistä oppimista kuin rohkea innovointi. (Kupias & Peltola 2019, 13.) Kun organisaatio ymmärtää toimintakentän, jossa se toimii, on helpompi rekrytoida oikeanlaisia ihmisiä. Organisaatiotuntemus tukee organisaation oppimista ja kaksisuuntaista vuorovaikutusta, myös perehdytysprosessissa.

Vahvuuksien tunnistaminen on tärkeää oman kehittymisen kannalta. Mitä paremmin tunnen itseni, sen paremmin pystyn olemaan joustava ja käyttämään vahvuuksiani tulevissa haasteissa. Esimiesasemassa olevalle on tärkeää oppia tunnistamaan tiimensä ja tiimiläisten vahvuuksia. Johtaja Dominic Bartonilla oli tapana kysyä alaisinaan toimivilta johtajilta: ”Minkä neuvon antaisit nuoremmalle itsellesi?” Useat harmittelivat, etteivät olleet rohkeammin ja aiemmin nostaneet nuoria haastavampiin tehtäviin. Heidän olisi pitänyt antaa nuorille enemmän mahdollisuuksia näyttää kykynsä. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 237.) Oli perehdytettävä minkä ikäinen tahansa on tärkeää jo perehdytysvaiheessa antaa henkilölle riittävästi haasteita, unohtamatta luottamusta ja tukea näin hänen onnistumistaan.

Perehdytysprosessin monisuuntaisuus on hyvä tunnistaa ja muistaa, kun perehdytysprosessia suunnitellaan. Verkkokurssit ja -oppiminen ovat tätä päivää, mutta perehdytysprosessi ei saa tukeutua ainoastaan itseopiskeluun tai verkkoperehdytykseen, tällöin menetetään arvokasta vuorovaikutusta ja sen tuomat kehittymismahdollisuudet. Kuten Eklund toteaa: Virtuaaliset tavat voivat olla apuväline muiden toimintojen ohella (Eklund 2018, 174). Monipuolinen perehdytysprosessi tukee 70-20-10 oppimisen mallia (Kupias & Peltola 2019, 23), on tärkeää saada myös varsinaisia työtehtäviä jo perehdytysvaiheen alussa.

2.1 Onnistuneen perehdytyksen edellytykset

Hyvin suunniteltu perehdytys ei yksinään riitä. Onnistuakseen on myös huolehdittava, kuinka perehdytys viedään läpi. Rauhallisuus läsnäolo ja kuuntelutaito kuuluvat hyviin vuorovaikutustaitoihin. Ne ansaitsevat paikkansa myös perehdyttäjän tärkeimpinä taitoina. Kiireen ollessa yksi yleisimmistä syistä perehdytyksen laiminlyönnille, on aitoon läsnäoloon hyvä kiinnittää tietoisesti huomiota. On eri asia, istuuko perehdytettävän vieressä ja on keskustelemina, oikeasti pää täynnä omia projekteja, vai istuuko aidosti kuunnellen ja avoimesti keskustellen. Perehdytettävän luottamus kasvaa, jos hän huomaa, että perehdyttäjä on tilanteessa läsnä ja rauhallinen. Silloin hänen on helpompi kysyä kysymyksiä ja

vastaanottaa palautetta ja sitä kautta oppia uutta. Luottamus on tärkeä organisaation yhteistyön kannalta, sillä on myös tehokkuutta ja henkilöstön hyvinvointia lisäävä vaikutus. (Eklund 2018, 149-151.)

Uuden työntekijän perehdytysvaihetta voidaan ajatella myös muutosvaiheena työntekijän kannalta. Perehdytyksestä vastaavan esimiehen on hyvä tunnistaa yleiset muutoksen elinkaaren vaiheet, myös näiden huomiointi vaatii perehdyttäjältä läsnäoloa ja kuuntelutaitoja. Usein uudessa työssään työntekijä on positiivisesti muutokseen suuntautuva, hyvällä perehdytysprosessilla esimies voi tukea työntekijän positiivista virettä ja edesauttaa näin uuden työntekijän onnistumista. Vuorovaikutustilanteessa on tärkeää kuunnella perehdytettävää. Esimiehillä on usein tapana lähteä kiireessä tulkitsemaan työntekijän tekemisiä ja sanomisia sekä antamaan valmiita analyyskejä tilanteesta. Kysymällä ja haastamalla esimies saa parhaiten työntekijän itse oivaltamaan asiat ja kertomaan ajatuksensa. Työntekijälle tulee paljon tietoa omaksuttavaksi. Hänelle on annettava aikaa rauhassa ottaa vastaan tieto ja hahmottaa se suhteessa omaan työhönsä. (Pirinen 2014, 40, 118.)

Ajankäyttö on investointi. Parhaimmillaan opiskellessaan työntekijä on syvästi ja innostuneesti keskittynyt, jolloin eteneminen on tavoitteellista ja aktiivista. Sama aika voidaan käyttää myös näennäisoppimiseen. Tavoite ja sitoutuminen jäävät hämäräksi, tulokset ovat heikot. Vetäjän sitoutumisen lisäksi tulee tulija sitouttaa perehdytykseen. Perehdyttäjän on hyvä käydä perehdytysohjelma läpi perehdytettävän kanssa, jakaa aihealueet itseopiskelun, työn kautta oppimisen ja yhdessä katsottavien aihealueiden kokonaisuudeksi. Näin perehtyjä tietää mitä häneltä odotetaan, mitä aiheita tullaan käsittelemään yhdessä ja kuinka hänen odotetaan valmistautuvan. Näiden kaikkien toimenpiteiden myötä sitoutuminen vahvistuu ja oppimisen onnistuminen on varmempaa. (Kupias & Peltola 2019, 219.)

Isännöitsijän työnkuva on laaja kokonaisuus, jonka perehdytykseen kuluu aikaa. Onnistuneen perehdytyksen takaamiseksi kannattaa perehdyttäjiä olla useampi, näin perehdytys ei vie perehdyttäjältä liikaa voimavaroja. Perehdyttäjiksi nimetyt työntekijät pääsevät jakamaan osaamistaan, ja vastuu oman asiantuntijuusalueen opastamisesta on heille samalla arvostuksen osoitus. Myös uuden työntekijän näkökulmasta useampi perehdyttäjä on hyvä asia, koska näin hän pääsee kasvattamaan omaa verkostoaan heti perehdytyksen alusta asti. (Eklund 2018, 141.) Yhteisöllisyyden ja ryhmädynamiikan rooli erityisesti milleniaalien sitouttamisessa on huomion arvoinen asia. Yhteen hiileen puhaltava tiimiyhteisöllisyys ja sen kehittäminen koetaan erittäin tärkeäksi nuorten keskuudessa. (Mellanen & Mellanen 2020, 74.)

Perehdytystä suunniteltaessa on hyvä pohtia perehdytettävän työnkuvaa. Tyypillisesti esimerkiksi tietotyöläisiä motivoivat erilaiset asiat kuin fyysisen suorittavan työn taitajia, ja toimintaympäristö on usein mentaalisesti haasteellisempi, koska selkeitä prosesseja ja rutiineja ei ole ja työ on luonteeltaan abstraktimpaa. Työntekijäkokemusta ei voida johtaa pala kerrallaan, vaan kokonaisuutena aina hakutilanteesta perehdytykseen ja palkitsemisesta lähtöhaastatteluun asti. Esimies ei pysty tähän yksin, vaan koko organisaation tulee ymmärtää työntekijäkokemuksen merkitys. Esimiehen merkitys on kuitenkin valtava siinä, miten työntekijä kokee työnsä sekä perehdytyksen. (Mellanen & Mellanen 2020, 14, 116.) Kun organisaatiossa on tunnistettu tarpeet ja mahdollisuudet työnoppimisen kannalta, kuten Kupias ja Peltola kuvaavat, esimiehen työn onnistumisen edellytykset paranevat.

Mahdollisimman varhaisessa vaiheessa perehdytystä on perehdytettävällä hyvä olla jo varsinaisia työtehtäviä, näin mahdollistetaan kokonaisvaltainen työssä oppiminen jo perehdytysvaiheessa. Oppimisen 70-20-10-mallin perusteella kehityimme ja opimme erilaisissa ympäristöissä ja tilanteissa. Mallissa viitataan siihen, miten suuri osa työssä tarvittavasta oppimisesta tapahtuu missäkin ympäristössä. Sen mukaan 70 prosenttia oppimisesta tapahtuu työn ääressä, 20 prosenttia vuorovaikutuksessa toisten kanssa ja 10 prosenttia järjestetyissä koulutuksissa tai lukemalla. Malli ei perustu tieteelliseen tutkimukseen, mutta epätarkkuudestaan ja saamastaan kritiikistä huolimatta malli tarjoaa käyttökelpoisen pohjan oppimisen tarkasteluun. (Kupias & Peltola 2019, 23.)



Kuvio 2. 70-20-10-malli työssä oppimisesta (Kupias & Peltola 2019, 24)

Tehokas oppiminen on mahdollista silloin, kun tieto on perehdytettävälle olennaista, hän ymmärtää oppimisen merkityksen, tehtävät ovat sopivan haastavia ja työrauha on turvattu. Varmistaaksemme tehokas oppiminen pitää asioiden käsittelemiseen ja sisäistämiseen olla aikaa ja opittavat asiat tulee käydä läpi asteittain sekä pilkkoa kokonaisuus osiksi. Haasteita tulee olla riittävästi ja asioihin tulee palata tarpeen mukaan. Ilman vuorovaikutusta jää usein varmistamatta, onko perehdytettävä ymmärtänyt asiat. Keskustelu tukee myös hyvää ilmapiiriä. (Eklund 2018, 56.)

2.2 Erialaisten ihmisten huomioiminen perehdytys prosessissa

Digitalisaatio, virtuaalitodellisuus ja tekoäly haastavat lähes kaikkien työn tekemisen mallia. Vaikka robotisaation tai tekoälyn muovaama tulevaisuus on ainakin osittain hämärän peitossa, yksi asia, joka ei muutu samassa tahdissa, on ihminen biologisena, psykofyysisenä ja neurologisena kokonaisuutena. Niin kauan kuin ihmiset työskentelevät organisaatioissa, yksilöiden toimintaan vaikuttaminen määrää edelleen organisaatioiden menestyksen. Tavoitteellinen työskentely on kaksivaiheinen prosessi, jonka ensimmäinen vaihe, motivaatio, on innostuksen ja hyvien aikomusten mielentila. Kun toimintapäätös tavoitteen saavuttamiseksi on tehty, ihminen siirtyy seuraavaan eli toimeenpanon vaiheeseen. (Parpei 2018, 24, 32.)

Hyvin suunniteltu perehdytys tarkoittaa, että kunkin yksilölliset tarpeet otetaan huomioon. Kaikille ei tarvitse perehdyttää samoja asioita, vaan tulokkaan aikaisempi osaaminen vaikuttaa vahvasti siihen, mitä alkuvaiheessa pitäisi oppia. Onkin syytä miettiä, kuinka perehdytysohjelma muokkaantuu tulokkaan aiemman kokemuksen mukaan. Oppimisen näkökulmasta joudumme myös välillä pohtimaan, voisiko jokin muu valittu tapa olla toimivampi. Toisinaan alkuperäinen tavoite ja perustehtävä unohtuvat niin oppijoilta kuin kehittäjiltäkin. On tärkeä kiinnittää huomiota siihen, miten saamme perehtyjän tuntemaan itsensä tervetulleeksi. (Kupias & Peltola 2019, 215-219.) Kun tuemme yksilöntarpeita voimistamme voimaa.

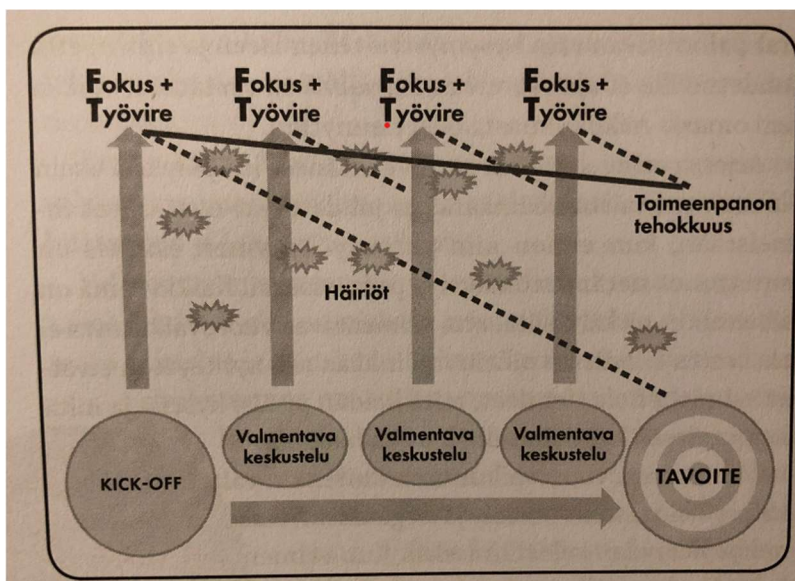
Perehdytysprosessilla, joka korostaa yksilön identiteettiä on todettu olevan positiivisia vaikutuksia perehdytyksen tehokkuuteen. Jokaista työntekijää pitäisi rohkaista löytämään ja käyttämään omia vahvuuksiaan työssään. Kun työntekijälle annetaan mahdollisuus ilmaista itseään työssään, se vahvistaa heidän itsetuntoaan ja he kokevat perehdytyksen myönteisenä ajanjaksona. Työ myös koetaan merkityksellisemmäksi ja he viihtyvät paremmin työssään. (Eklund 2018, 128.)

Vuorovaikutus on merkityksellistä kaiken ikäisille työntekijöille. Työntekijöiden odotukset viestinnälle ovat usein suuria, joskus epärealistisiakin suhteessa resursseihin. Viestintä on

kaksisuuntaista, ja siksi myös viestin vastaanottajan tulee ottaa vastuu viestin perille menosta. Työntekijä voi pelätä, että kysymällä uudestaan ja uudestaan hän leimaantuu. Työntekijää tulee rohkaista aktiivisesti esittämään kysymyksiä ja etsimään tietoa. (Pirinen 2014, 118-120.) Perehdytyksestä vastuullisen esimiehen on hyvä tunnistaa perehdytykseen ja viestintään kohdistetut odotukset, ja rohkaista uutta työntekijää ottamaan asiat esille niiden mietityttyä. Samalla vahvistamme kaksisuuntaisen prosessin syntymistä.

Kuinka säilyttää perehdytettävän henkilön motivaatio ja varmistaa volitio? Perehdytyksen onnistumisen varmistamiseksi on hyvä luoda ns. perehdytysohjelma, näin varmistetaan, että perehdyttäjä muistaa käydä tarvittavat asiat läpi prosessin aikana. Usein perehdytys jää vain ohjelmassa lueteltujen asioiden läpikäymiseksi, kun onnistuakseen perehdytyksessä tulisi panostaa vuorovaikutukseen ja keskusteluihin, joiden kautta myös työnantaja-organisaatio voi kehittyä. Parppei korostaa hyvien tulosten saavuttamiseksi valmentavaa vuorovaikutusta. (Parppei 2018, 80-82.)

Valmentava vuorovaikutus tulisi olla myös onnistuneen perehdytyksen lähestymistapa. Johdonmukainen toiminta ja valmentavat perehdytyskeskustelut pitävät fokuksen ja työviireen sekä motivaation korkealla. Miten vastataan tilanteessa, jossa työntekijä omien ratkaisujen ja henkilökohtaisen vastuunoton sijasta haluaisikin tarkkaa ohjeistusta ja selkeitä ”käskyjä”. Valmentavan vuorovaikutuksen tarkoituksena on saada johdettava itse pohtimaan omia toimintavaihtoehtoja sekä oivaltamaan itselleen uusia toimintatapoja. Itse poh-tien ja oivaltaen, yksilön ajattelu kehittyy ja toisaalta hän on valmiimpi sitoutumaan itse löytämiinsä keinoihin. (Parppei 2018, 95.)



Kuva 1. Valmentavat keskustelut pitävät yllä fokusta ja työviirettä (Parppei 2018, 82)

Huomion arvoista on, että puhumme sitten valmentavasta vuorovaikutuksesta vai perehdytyksestä kaksisuuntaisena prosessina yhtäläisyyksiä sekä samoja elementtejä on paljon, vaikka toisessa on tarkoitus tukea perehdytettävän oppimista ja toisessa saada organisaatiolle eväitä kehittymiseen.

Millenniaalit ovat sukupolvista kouluttuneimpia ja he odottavat paljon myös työtehtäviltä. Heitä ei tulisi lähtökohtaisesti pitää alaisina, vaan enemmän yhteistyökumppaneina tai valmennettavina. Asiantuntijoina he odottavat vastuullisia tehtäviä ja tuloksia nopeasti, vaikka he vaativat selkeää johtamista ja suunnan näyttämistä, he kokevat olevansa tasa-arvoisia työyhteisössä vailla arvohierarkiaa. Mikäli työ ei vastaa tavoitteita, se menee vaihtoon. (Mellanen & Mellanen 2020, 40-41.) Nuorempia sukupolvia rekrytoitaessa on hyvä kuvata työtehtävä mahdollisimman rehellisesti, näin perehdytysvaiheessa ei tule tilannetta, ettei työ ole vastannut odotuksia. Mitä parempi ihmistuntija esimies on, sen helpompi hänen on tunnistaa perehdytettävälle merkitykselliset asiat.

Suorituskyvyllä, stressillä ja oppimisella on vahva yhteys toisiinsa. Perehdyttäjän on hyödyllistä ymmärtää, miksi työntekijän suorituskykyyn tulee kiinnittää huomiota ja miten hän voi edesauttaa työntekijän oppimista. Tiettyyn rajaan asti stressin määrä lisää henkilön suorituskykyä, mutta sen kasvaessa liian suureksi tai pitkittyessä suorituskykymme lähtee laskemaan. Perehdytysvaiheessa ulkoisia ja sisäisiä ärsyksiä on runsaasti, mikä aiheuttaa stressiä. Tehokkaassa perehdytyksessä on varmistettava, että myös palautumiselle ja tiedon sisäistämiseksi jää aikaa. Perehdytystä suunniteltaessa on hyvä varmistaa, että asioiden käsittelyyn ja opetteluun jää myös aikaa. Perehdyttäjän pitää kyetä hahmottamaan mitkä asiat ovat tarpeellisia missäkin vaiheessa, toisaalta tarvittaessa perehdytettävälle tulee uskaltaa sanoa, että tuohon asiaan paneudumme vasta myöhemmässä vaiheessa. Kun perehdytettävälle annetaan tilaa ja mahdollisuuksia toimia hänelle ominaisella tavalla osoitamme häntä kohtaan arvostusta ja kunnioitusta, samalla ehkäisemme hänen liiallista kuormitustaan. (Eklund 2018, 47-51, 113.)

2.3 Asiakaskeskeisen toimintatavan perehdyttäminen

Kuinka varmistetaan, että strategiset tavoitteet ja asiakaskeskeisyys tulevat huomioiduksi jo perehdytysprosessissa? Asiakaskokemukseen vaikuttavat kaikki organisaation toiminnot ja kaikki organisaation palveluksessa olevat. Suorassa kontaktissa asiakkaiden kanssa olevien henkilöiden vaikutus on väistämätön, mutta epäsuorassa kontakteissa olevien vaikutusta asiakaskokemukseen tulee myös tunnistaa. Organisaatio menestyksen kannalta on tärkeää tunnistaa kaikkien toimintojen ja prosessien vaiheiden vaikutukset, vain näin voidaan rakentaa vakaa pohja positiivisen asiakaskokemuksen aikaansaamiseksi. Organisaatiot ovat usein kasvaneet niin suuriksi, ettei kukaan niiden sisällä tiedä

toistensa toiminnasta. (Juuti 2015, 50-52.) Perehdytystilanteessa on tärkeää saada uusi henkilö ymmärtämään organisaation strategisten tavoitteiden lisäksi myös eri toimintojen ja yksiköiden roolit. Tätä kautta hän pystyy parhaalla mahdollisella tavalla hyödyntämään potentiaalinsa.

Asiakaskeskeinen toimintatapa tulee onnistuakseen näkyä myös organisaation strategiassa ja tavoitteissa. Asiakaskeskeisyyden saavuttamiseksi tulee henkilöstöjohtamisessa korostaa kunkin yksittäisen asiakkaan ja organisaation jäsenten välistä vuorovaikutusta. Koska kukin kohtaamistapahtuma on ainutkertainen, sitä ei voida toteuttaa mekaanisesti tai joidenkin valmiiden sääntöjen varassa, vaan se vaatii henkilökohtaista paneutumista. Juuri siksi asiakaskokemusten johtaminen vaatii henkilöstöjohtamiselta paljon. Asiakaskokemusten aikaansaamiseen ja asiakaskokemusten laatuun vaikuttaa olennaisesti miten innovatiivisia organisaation tuotteet, palvelut ja toimintatavat ovat. Asiakaskontakteissa olevien henkilöiden osalta on tärkeä saada tietoon asiakkaiden tarpeista ja kokemuksista. Näitä kokemuksia ja tietoja hyödyntäen voidaan kehittää tuotteita, palveluita ja toimintatapoja kehittää, Mikäli tämä onnistutaan tekemään toistuvasti ja luovasti, organisaatio säilyttää toimintansa tuoreiden ja samalla parantaa kilpailukykyään. Osaaminen ei siis yksinään riitä, onnistuakseen organisaatio tarvitsee tervettä vuoropuhelua asiakaskontakteissa mukana olevien henkilöiden kesken, säilyttääkseen innovatiivisuutensa ja kehittääkseen toimintaansa oikeaan suuntaan. (Juuti 2015, 63-64.)

Yrityksen kannattavuuden kannalta asiakasuskollisuus on merkittävässä roolissa. Asiakasuskollisuuden suurin vaikutustekijä on aktiivinen henkilöstötyytyväisyys (Jarenko 2015). Hyvinvoiva henkilöstö tuottaa parempaa palvelua. Asiakaskeskeisen toimintatavan kannalta on merkityksellistä, miten henkilöstöstä huolehditaan. Kun huolehdimme perehdytettävän henkilön henkilöstötyytyväisyydestä, satsaamme itseasiassa ratkaisevasti myös asiakaskokemukseen. Asiat kietoutuvat toisiinsa, tyytymätön henkilöstö tuottaa tyytymättömiä asiakkaita (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 284).

Juuti on (Juuti 2015, 66) hyvin kiteyttänyt asiakaskeskeisen organisaation kuusi ulottuvuutta. Kun ulottuvuuksia vertaillaan onnistuneen perehdytyksen ja erilaisten ihmisten johtamisen tärkeimpien elementtien kannalta voidaan todeta selvät yhtäläisyydet. On sitten kyse ihmisten motivaation ja volition johtamisesta, erilaisten ihmisten huomioimisesta tai hyvästä perehdytyksestä niin näiden elementit ovat hyvin samankaltaiset.



Kuvio 3. Asiakaskeskeisen henkilöstöjohtamisen ulottuvuudet (Juuti 2015, 66)

Kuten todettiin, kuusi ulottuvuutta ovat lähes identtiset onnistuneen perehdytysprosessin elementtien kanssa. On tärkeää tunnistaa, että huolehtiessamme perusasioista saamme käytännössä kaupan päälle myös hyvän asiakaskokemuksen. Varmistaaksemme oikeudenmukaisuuden ja eettisyyden huomioimisen perehdytyksessä tulee esimiehen laittaa itsensä likoon ja johtaa esimerkillä. Esimerkillä johtaminen on merkityksellistä myös milleniaaleille.

Kun johtaja näyttää esimerkkiä, työntekijät näkevät konkreettisesti, mitä heiltä odotetaan ja mikä on sallittua. Käytännössä tämä tarkoittaa johtajalta jatkuvia sanoja ja tekoja sekä näiden yhdenmukaisuutta. Jos johtajat puhuvat toista kuin tekevät, luottamus ja kunnioitus romuttuvat. On välttämätöntä, että esimiesasemassa toimiva ymmärtää, millainen vaikutus hänen sanoillaan ja teoillaan on muihin. (Mellanen & Mellanen 2020, 181.)

2.4 Palautteen merkitys

Sitoutuaksemme ja pitääksemme kiinni onnistumisista ja vaaliaksemme hyvän kierrettä tulee huolehtia siitä, että kehitystyö ei pysähdy. Yhtä tärkeää kuin saada vuoropuhelu toimivaksi ja tiimin työskentelyyn luottamus, riippumatta onko kyse perehdytystilanteesta vai sen jälkeisestä arjesta, on antaa ja saada palautetta. Palaute on yksilölle kuin mausteet, ilman niitä keitos jää vaillinaiseksi. Perehdyttäjän on hyvä muistaa asia, jo perehdytyksen ensi päivästä lähtien, jotta ruokimme perehdytettävän motivaatiota ja kehittymistä hänen

on hyvä saada jatkuvaa palautetta. Meihin suomalaisiin on opetettu tietty vaatimattomuus, joka on valitettavasti johtanut siihen, että kannustavan palautteen anto ei ole aina helppoa. Toisaalta nuorempien sukupolvien kohdalla tilanne on muuttumassa, joka omalta osaltaan lisää palautteen merkitystä entisestään.

Muuan opettaja kertoi vuosia sitten kaksi hänen ohjenuoraansa, joiden opetteluun hänellä oli mennyt vuosia. Ohjenuorat olivat hyvin yksinkertaiset. Jos hän pohti, onko opiskelija ansainnut ylemmän vai alemman arvosanan, hän valitsee aina korkeamman arvosanan. Korkeampaa arvosanaa hän perusteli, sillä että me kehitymme päivittäin eteenpäin. Opiskelija on siis edelleen kehittynyt arviointitilanteesta. Toinen ohjenuora liittyi palautteenantoon, aina kun hänellä käy mielessä kannustava tai positiivinen asia hän sanoo sen, oli sitten kyse opiskelijan työstä, uudesta hiustyylistä tai toiminnasta. Aiemmin hän huomasi positiivisen ajatuksen jälkeen usein jäävänsä miettimään onko tietty työ todella kannustavan palautteen arvoinen. Lopulta tilanteessa kävi usein niin, että mahdollisuus luontevalle palautteenannolle oli jo mennyt ja palaute jäi antamatta. Itse olen esimiehenä yrittänyt muistaa nämä yksinkertaiset ohjenuorat, joiden avulla voin synnyttää ja ylläpitää hyvän kierrettä.

Jokainen haluaa rakentaa katedraalia eikä kanniskella kiviä paikasta toiseen. Kun ymmärrän, mistä kokonaisuudesta työni muodostaa osan, ymmärrän työni merkityksen. Kun pidämme työtämme tärkeänä, teemme sitä mielellämme ja innostumme sen tekemisestä.

Työn merkityksellisyyden kannalta tulee kolmen ehdon täytyä:

Meillä tulee olla

1. ymmärrettävästi asetetut, haastavat, mutta saavutettavissa olevat tavoitteet
2. vastuu ja itsenäisyys omien työtehtävien hoitamisessa
3. mahdollisuus saada paljon palautetta

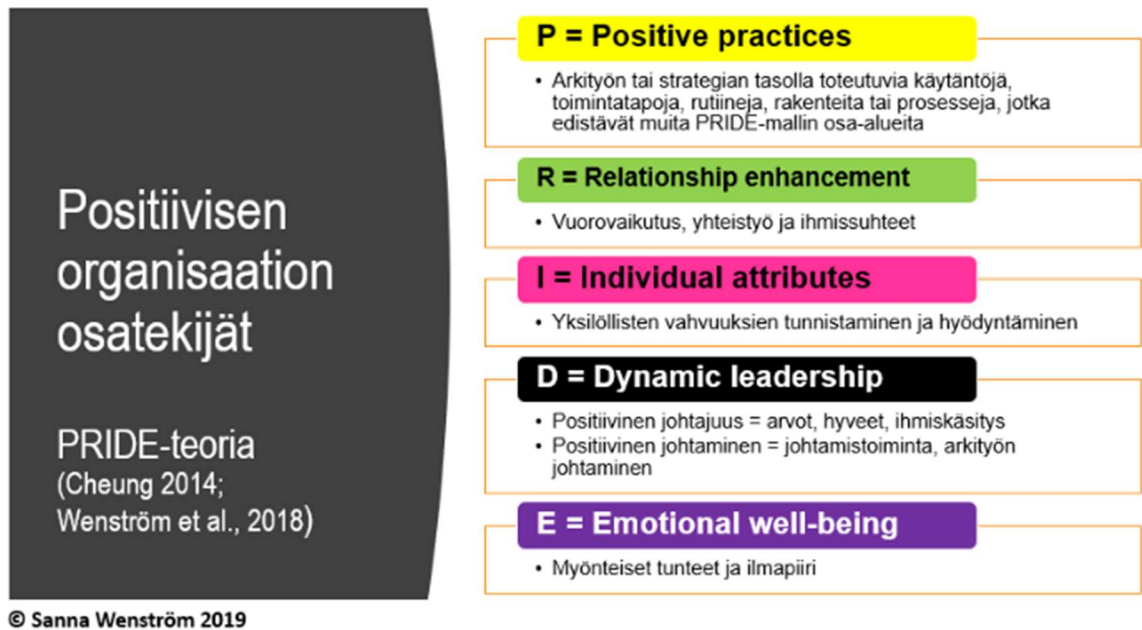
Kun saamme palautetta, koemme että muut ovat kiinnostuneita, siitä mitä teen. Kannustavan palautteen saaminen johtaa onnistumisen ja edistymisen tunteeseen, joka vahvistaa työn merkityksen kokemista lisää ja auttaa hyvän tuloksen tekemisessä. Myönteiseen keskittyminen tekee arjesta mukavan. Onnistumisten huomaaminen auttaa työyhteisöjä oppimaan onnistumisista. Epäonnistumisilta ei pidä sulkea silmiään. Silmät kannattaa olla aaposen auki, jotta ne näkevät varmasti kaiken, mitä ympärillämme tapahtuu. Onnistumisia tapahtuu useammin kuin epäonnistumisia, niiden näkeminen on asennekysymys. Erityisen tärkeää palaute on silloin, kun alan opetella jotain. Tarvitsemme kannustavaa palautetta hyvin tehdyistä asioista, sekä tilanteessa, jossa olemme oppineet tilanteen edellyttämät taidot, mutta emme luota vielä itseemme. Perehdyttäjän tehtävä on kehua kehitystä. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 17-21.)

Palaute vaikuttaa merkittävästi oppimiseen. Turvallinen ympäristö, jossa voi kokeilla ja epäonnistua, mahdollistaa oppimisen, mutta ilman palautetta oppiminen jää ainoastaan itsereflektoinniksi, jota ohjaa oma ajattelu ja sen kognitiiviset vinoumat. Kaipaamme meitä kokeneemman ammattilaisen näkemystä suorituksistamme, jotta tiedämme menevämmekokoe oikeaan suuntaan. Palautteen tehtävänä on auttaa toista henkilöä suoriutumaan paremmin ja kertoa, kuinka paljon arvostimme toisen toimintaa. Hyvän työsuorituksen lisäksi olisi tärkeää kuvata mitä havaitsit ja miksi se oli sinusta hyvää, se auttaa konkretisoimaan mitä työntekijältä odotetaan. (Mellanen & Mellanen 2020, 273, 275, 285.)

Palautteenannon tulee olla molemmin suuntaista, myös perehdyttävältä kannattaa ja tulee pyytää palautetta. Palautteen avulla löydetään asiat, joiden kohdalla ohjeita on täsmennettävä, toisaalta myös esimiehellä on tuhannen taalan paikka saada palautetta omasta toiminnastaan ja mahdollisuus kehittyä sekä reflektoida omaa tekemistään seuraavia perehdytys tilanteita ajatellen. Tilanteessa kannattaa hyödyntää myös uuden työntekijän havainnot liittyen organisaation toimintamalleihin, uudella henkilöllä voi olla erittäin arvokkaita havaintoja toiminnan kehittämisen kannalta. Kuten aiemmin on todettu niin kokemuksista oppiminen, luovuus ja innovatiivisuus ovat merkittävässä roolissa yrityksen kilpailukyvyn säilymisen kannalta.

Hyvän luottamuksen ja avoimen vuorovaikutuksen kautta hyödynnämme positiivista spiraalia. Organisaatiossa, jossa työyhteisöä kehitetään yhdessä ja kaikkia kuunnellen, syntyy huomaamatta keskusteleva ja kannustava ilmapiiri. Ongelmia ratkotaan yhdessä enakoivasti ja tietoa halutaan jakaa läpi organisaation. Osaamisen jakaminen jalostaa ryhmän tietotaitoa, mikä näkyy suorituskyyvyssä. Organisaatio oppii ja haluaa viedä hyvät käytännöt toimintamalleiksi, näin hyvät ratkaisut vakiintuvat toimintatavoiksi ja mahdollistavat jatkuvan parantamisen. Prosessit ja työroolien hahmottaminen helpottavat työn jakamista ja parantavat resurssien käyttöä. (Kesti 2014, 144.) Positiivisuuden spiraaliin tiivistyy hyvän organisaation lainalaisuudet, joiden kautta on hyvä rakentaa myös perehdytys. Onnistuneen perehdytyksen myötä uusi työntekijä on sitoutunut ja kokee olevansa yksi tärkeä osa organisaatiota (Sims 2011,336).

Positiivisuuden merkitystä ei voi väheksyä oli kyse perehdytysvaiheesta tai ei. Yksi positiivisen johtamisen työkalu, jonka periaatteisiin voi perehdyttäjätukeutua on Sanna Wenströmin PRIDE-teoria. Myös hyvän perehdytyksen taustalla on halua kehittyä ja kehittää toimintatapoja. Yhä selkeämpää on, ettei eteenpäin katsovan kehittyvän organisaation kannata tyytyä vähempään. Oli kyse onnistuneesta perehdytyksestä, valmentavasta vuorovaikutuksesta tai PRIDE-teoriasta ovat elementit samankaltaiset.



Kuva 2. Positiivisen organisaation osatekijät PRIDE-teoria (Wenström 2020)

Joskus välittäminen tarkoittaa myös ongelmista puhumista. Aito luottamus syntyy silloin, kun toinen uskaltaa tuoda esille myös kipeitä aiheita. Esimiehen tulee uskaltaa myös puuttua ongelmiin jo heti perehdytyksen alussa, tarpeen niin vaatiessa. Kun joku mokaa on tärkeää, ettei toista heitetä bussin alle, vaan mietitään yhdessä, mitä tapahtui, miksi se tapahtui ja mitä siitä voidaan oppia. (Mellanen & Mellanen 2020, 165-168.)

2.5 Yhteistyön, luottamuksen ja yhteisöllisyyden merkitys perehdytysvaiheessa

Esimiehen työ on palvelutehtävä. Esimiehen tehtävä on auttaa alaisiaan onnistumaan. Siksi esimiestyön ainoa onnistumisen mittari on se, kuinka hyvin alainen onnistuu ja menestyy omassa työssään. Onnistun esimiehenä, kun teen yhteistyötä alaisten kanssa ja johdan heitä tarvitsemallaan tavalla. Joskus tarvitaan ohjeita, toisinaan tukea ja kannustusta, ja joskus vapaata päätäntävaltaa. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 101-103.) Tilanne voi olla haastava perehdytysvaiheessa, kun henkilöt eivät tunne toisiaan, eikä uuden työntekijän osaaminen ole vielä kaikilta osin selvillä. Kun perehdyttäjä ymmärtää myös tämän roolin, ollaan jo puolitiessä ja yhteistyön rakentaminen voi alkaa.

Luottamus on varmuutta siitä, ettei toinen henkilö petä. Se on tietynlainen mahdollisuus ennakoita asioita murehtimatta siitä, seisotko lopulta yksin vai turvaako joku selustaasi. Luottamusta ei voi ostaa rahalla tai synnyttää väkisin. Sen rakentaminen on hidasta ja ajoittain jopa työlästä, ja sen voi romuttaa hetkessä. Oikein hoidettuna luottamus on kuitenkin avain tehokkaaseen yhteistyöhön ja onnistuneeseen johtamiseen. Luottamus työntekijän ja esimiehen välillä koetaan erittäin tärkeäksi esimiehen ominaisuudeksi. Yhteistyö

vaatii aina luottamusta, oli kyse sitten tavoitteiden saavuttamisesta tai vaarojen torjumisesta. Öisin oli huomattavasti vaikeampi nukkua hyvin, jos ei voinut olla varma, että kaveri pysyy hereillä vartiossaan. Ilman luottamuksen ilmapiiriä joudumme käyttämään voimavaramme toisiamme vastaan, päädyimme väittelemään, välttelemään sekä kyseenalaistamaan toista ja toisten tarkoitusperiä. (Mellanen & Mellanen 2020, 161-163.)

Oppimisen kannalta erityisen hyödyllinen on positiivinen mieliala tai tunnelma, sillä myönteiset tunteet parantavat tarkkaavaisuutta. Tarkkaavaisuus ja myönteisyys sekä joustavuus oppimisessa mahdollistavat luovan toiminnan. Myönteisessä tunnetilassa on myös helpompi muuttaa käsityksiään, jos ne osoittautuvat puutteellisiksi tai virheellisiksi. Pelko ja liiallinen stressi voi sekä fokusoida, että kaventaa oppimista. (Kupias & Peltola 2019, 43.)

Kun tunnemme olomme turvalliseksi organisaatiossa, rentoudumme ja viihdymme paremmin, minkä lisäksi olemme luovempia ja opimme tehokkaammin. Huipputiimissä ihmiset uskaltavat kysyä kysymyksiä, tuoda esiin mielipiteitä ja heitellä ideoita ilman pelkoa teila-
tuksi tulemisesta. (Mellanen & Mellanen 2020, 165.) Jo perehdytysvaiheessa on tärkeää panostaa turvallisuuden tunteen ja luottamuksen rakentamiseen. Niiden avulla tuetaan uuden työntekijän oppimista.

3 Projektin hallinta ja johtaminen

Työ syntyi tarpeesta. Vuoden 2019 alkusyksyn aikana perehdytysmateriaalin täydennys- ja muokkaustarve oli ilmeinen ja opinnäytetyön sisältö alkoi täsmentyä. Loppuvuodesta saadun henkilöstötyytyväisyyskyselyn tulokset vahvistivat käsityksen. Materiaali valmistui vuoden 2020 keväällä, jotta se on hyödynnettävissä kesätyöntekijöiden aloittaessa työn.

Loppuvuonna 2019 aihetta käsiteltiin kirjallisuuden kautta. Samalla tutustuin yrityksen olemassa olevaan perehdytysprosessiin ja -materiaaliin. Tavoitteena oli huomioida perehdytyksen merkityksellisyys sekä varmistaa onnistunut perehdytysprosessi. Olemassa oleva materiaali tuli tutuksi myös käytännönperehdytyksen kautta. Palautteen ja havaintojen perusteella syntyi selkeä käsitys puuttuvasta materiaalista, sekä olemassa olevan materiaalin muutostarpeista. Uusien henkilöiden perehdytys vuoden 2019 lopussa vahvisti havainnot oikeiksi. Tarpeelliset osat prosessista oli tunnistettu.

Kirjallisuuden käsittelyn yhteydessä nousi esiin perehdytyksen merkitys yrityksen tavoitteiden ja asiakaskokemuksen rakentamisessa. Motivaation ja innostuksen säilyttäminen sekä valmentava toimintatapa ovat olleet ominaisia toimintatapoja esimiestyössäni. Yhä vahvemmin tunnistin niiden merkityksen myös onnistuneen perehdytyksen kohdalla. Valmiissa perehdytysmateriaalissa huomioidaan myös yrityksen tavoitteiden selkeyttäminen työntekijöille. Toimintamallin ja prosessikuvauksen lisäksi nostetaan esiin yrityksen strategiset tavoitteet ja positiivisen asiakaskokemuksen kehittäminen.

Työntekijän motivaation ja onnistumisen johtamisessa esimiehen rooli on erittäin merkittävä tekijä. Mikään dokumentti tai opas ei takaa onnistunutta perehdytystä, jollei esimies tunnista omaa rooliaan perehdyttäjänä sekä onnistuneen perehdytyksen mahdollistajana. Usein suuri osa perehdytyksestä tehdään kollegoiden tai muiden yksiköiden toimesta, ohjeet voivat olla jopa ristiriitaiset ja vaihtelevat riippuen kenen kanssa perehdytettävä keskustelelee. Näistä lähtökohdista tunnistin tarpeen, luoda esimiehelle ja perehdyttäjälle oppaan, jossa käsitellään perehdyttäjän rooli ja kiteytetään kuinka hän mahdollistaa onnistuneen perehdytyksen.

3.1 Toteutussuunnitelma

Toiminnallisen työn lopputuloksena syntyi perehdytysmateriaali isännöitsijän tehtävään. Työ ja toimintatavat muuttuvat jatkuvasti, joka huomioidaan perehdytysmateriaalia tehtäessä. Materiaalin tulee olla helposti muokattavissa ja päivitettävissä, jotta se pysyy jatkossa ajan tasalla. Materiaalin hallittavuuden helpottamiseksi, se koostuu lyhyistä aihealu-

eittäin koostuvista osakokonaisuuksista. Näin perehdytettävän on helppo palata tietyn aihealueen materiaaliin tarpeen vaatiessa tai halutessaan palauttaa yksityiskohdat mieleensä. Jo työtä aloitettaessa oli selvää, ettei uutta verkkopohjaista perehdytysmateriaalia saada käyttöön kesätyöntekijöiden aloitukseen mennessä. Kehitystyö siis jatkuu, kun verkkoalusta on valittu ja sen toiminnalliset yksityiskohdat ovat selvillä.

Kehittyvässä yrityksessä myös toimintatavat muuttuvat. Prosessit ja toimintatavat kehittyvät tarpeen mukaan. Itsetarkoitus ei ole luoda materiaalia, vaan tukea yrityksen tavoitteita ja varmistaa tehokas sekä tarkoituksenmukainen toiminta. Prosesseja kehitettäessä tavoitteena on vahvistaa positiivisen asiakaskokemuksen syntymistä, sekä varmistaa työn tehokkuus yrityksen kokonaisuus huomioiden. Osa yksiköiden välisistä toimintamalleista ja ohjeista jää odottamaan sähköisen perehdytysalustan käyttöönottoa ja niiden kehitystyön etenemistä.

Isännöitsijän työ on erittäin monipuolista, kaikkien työtehtävien ja osa-alueiden kuvaaminen tyhjentävästi on mahdotonta. Materiaalissa kuvataan keskeisimmät puuttuneet osa-alueet, näin uusi henkilö kykenee suoriutumaan työstä.

3.2 Toteutus- ja työtapakuvaus

Materiaalin ja prosessien kehitystyöhön osallistui myös henkilöstöä, yrityksen arvojen mukaisesti. Isännöinnin tiimin ja muiden yksiköiden panos oli tärkeä, jotta materiaali vastaa parhaalla mahdollisella tavalla kokonaistarpeita. Esimerkiksi syksyllä 2019 koottiin eri tiimien työntekijöistä työryhmä, jossa luotiin häätöprosessin toimintamalli. Prosessin läpikäynnin yhteydessä täsmentyi osapuolten vastuut ja velvoitteet. Prosessin erivaiheet vaativat tarkkuutta ja materiaalissa on mukana myös valmiita tilausmalleja, jotta se tukee työntekijää parhaalla mahdollisella tavalla. Työhön osallistui myös laki- ja vuokravalvonnanosastot tarpeellisilta osin. Käsittelin valmiin materiaalin perehdytettävän henkilön kanssa ennen käyttöönottoa, jolla varmistin sen tukevan myös perehdytystä ja sisältävän olennaiset asiat uuden henkilön kannalta.

Työ toteutettiin muiden töiden rinnalla, joten aikataulu oli riippuvainen yleisestä työtilanteesta. Tavoiteaikataulun mukaan työ valmistui ennen kesätyöntekijöiden aloitusta. Monelta osin prosessit olivat selkeitä ja kokonaisuus tuli ainoastaan koota sopivaan muotoon perehdytystä ajatellen. Kukin materiaali käsiteltiin myös työtä tekevän henkilön kanssa, jotta varmistuttiin sen tarkoituksenmukaisuudesta.

3.3 Riskienhallinta ja tunnistaminen

Suunnitteluvaiheessa läpikäytiin työhön liittyvät riskit niiden hallitsemiseksi. Työ toteutettiin muiden töiden rinnalla, joten työskentelyyn löydettävä aika tunnistettiin suurimmaksi riskiksi. Perehdytysmateriaali ja sen kokonaisvaltainen hyödyntäminen onnistuu vain, jos materiaali pidetään ajan tasalla. Työssä syntyvä materiaalin jatkuva päivitystarve ja tulevat muutokset, eivät sinänsä ole laaja riski, mutta tarpeen vaatiessa tulee olemassa oleva tilanne hyväksyä ja jatkaa kehitystyötä edelleen työnvalmistuttua. Materiaali on kulloinkin olemassa olevaan tilanteeseen paras, eikä sen päivittämisprosessista tule tehdä liian byrokraattista tai kankeaa. Joustava vuorovaikutus yrityksessä mahdollistaa organisaation kehittyvän ketterästi ja näin toimimalla sen on mahdollista säilyttää kilpailuvalltinsa.

Yrityksen muutostilanteet vaikuttavat aina kehitystyöhön valtavasti. Tällainen tilanne tunnistettiin työn kannalta riskiksi. Mikäli yrityksessä käynnistyisi laajoja organisaatiomuutoksia tai toimintaan vaikuttavia järjestelyitä, ne vaikuttaisivat aikatauluun olennaisesti. Osa prosesseista ja toiminnoista ovat aina riippuvaisia yrityksen useasta yksiköstä tai tiimistä. Työssä käsiteltävät prosessit limittyvät useilta osa-alueilta yhteen yrityksen muiden yksiköiden kanssa. On tärkeää varata riittävästi aikaa yksityiskohtien läpikäymiseen sekä osastojen ja osapuolten väliseen keskusteluun. Prosessien kehitystyön kannalta olennaisen henkilöiden vaihtuminen voi myös riskeerata kyseisen osa-alueen toimintatavan tai luoda uusia materiaali- tai muutostarpeita.

4 Perehdytysmateriaalin luominen

Isännöitsijän työ on monipuolista ja siinä kohtaa hyvin erilaisia tilanteita ihmisten arkeen ja elämään liittyen. Työn osa-alueita ei pysty kuvaamaan tyhjentävästi. Materiaalissa kuvataan työn yleisimmät puuttuneet osa-alueet, näin perehdytettävä kykenee suoriutumaan työstä ja ymmärtää tavoitteet ja taustan.

Hyvä strategia ei riitä, jollei sitä saada muutettua teoksi ja asiakaskokemuksiksi. Tärkeää on saada koko yrityksen henkilökunnalle yhteinen visio, joka ohjaa strategian suuntaa. Visio ja tavoitteet eivät yksinään riitä, jollei niitä saada konkretisoitua henkilöstölle, kuten Matti Alahuhta kuvaa, teoksessaan ”Koneella oli nyt merkityksellinen visio ja kilpailijoista erottuva strategia, mutta vasta kehitysohjelman saivat strategian elämään ja muuttaisivat sanat teoksi” (Alahuhta 2015, 55). Perehdytysvaiheessa strategiaa ei voida jalkauttaa kehitysohjelman kautta, mutta muilta osin Koneessa hyödynnetyt opit kannattaa huomioida. Perehdyttäjän tulee perehdytysvaiheen keskusteluissa kirkastaa yrityksen visio ja tavoitteet perehdytettävälle. Asialle tulee perehdytysvaiheessa uhrata aikaa, hyvä keino on keskustella niin strategiasta ja visiosta yhdessä perehdytettävän kanssa. Keskustelun avulla konkreettiset toimet strategian toteuttamiseksi saadaan näkyväksi.

Opinnäytetyön aikana maailma mullistui ja elämme edelleen koronaviruksen aiheuttaman poikkeustilan aikaa. Etätyöskentely on tuttua, mutta esimiehenä pääsin heittäytymään aivan uudenaikaiseen tilanteeseen, hoidin kahta perehdytystä virtuaalisesti. Poikkeavan tilanteen seurauksena työhön syntyi kappale etäperehdytyksestä. Perehdytysmateriaalin puutteet nousivat entistä paremmin esiin. Jo valmistunutta sekä keskeneräistä materiaalia hyödynnettiin perehdytyksissä.

4.1 Perehdytysmateriaali

Yrityksessä oli perusasiat hyvässä kunnossa. Mietitty perehdytysprosessi, toimiva työympäristö sekä -kulttuuri eivät selitä heikkoa perehdytyskokemusta. Uutena esimiehenä oli helppo havaita, että ainakin isännöinnin osalta ongelma johtui työtekoa tukevasta materiaalista tai sen puutteista. Tarvittiin useita uusia prosessi- ja osa-alueiden kuvauksia, jotta perehdytys koetaan onnistuneeksi. On hyvä huomata, ettei hyvä vuorovaikutus, perehdytysohjelma ja palautteenanto yksinään riitä saamaan aikaan hyvää perehdytystä ja sitouttamaan ihmistä, jolle itse työtehtävä ole selkeästi ohjattu ja opastettu.

Isännöitsijän perehdytysohjelman tuli saattaa kuntoon. Osa-alueet pilkottiin pienemmiksi kokonaisuuksiksi ja perehdytyksen tueksi luotiin uutta materiaalia. Perehdytysohjelmaan

tuotiin suorat linkit yrityksen sisäisten nettisivujen aihetta käsittelevään kohtaan. Yrityksessä käytetään paljon lyhenteitä, jotka ovat aikojen saatossa saaneet kuin erisnimen statuksen. Kun lyhenteet ja sisäiset termit ovat selkeät niin asiat on helppo löytää, mutta perehdytysvaiheessa asioiden löytäminen ei ole vielä helppoa.

Isännöitsijän työn kannalta tarpeelliset prosessit ja ohjeet listattiin. Tämän jälkeen käytiin läpi olemassa oleva materiaali. Kuten todettu niin ohjelmien käyttöohjeet olivat suurelta osin kunnossa, mutta tavoitekuvaus, asioiden taustoittaminen ja prosessikuvaukset puuttivat suurelta osin. Useita asiakokonaisuuksia oli käsitelty tiimipalaverissa ja nyt niistä koostettiin yhtenäinen ohjeistus, joissa myös taustoitettiin aihe. Materiaali koottiin talven ja kevään 2020 aikana.

Uudet ohjeet ja kokonaisuudet mm.

- Rasite- ja yhteisjärjestelysopimukset ja rasitelaskutus
- Ulkoiluvälinevarastojen siivous ja irtaimistovaraston tyhjennys
- Järjestelmäongelmat ja tietosuoja isännöitsijän työssä
- Huoneiston avainten palautus
- Autopaikkavarauskäytännöt
- Huolto- ja siivouspalveluiden laadunseuranta

Esimerkiksi rasitesopimuksista oli kerrottu vain, kuinka laskutus saadaan käynnistettyä, muilta osin aiheen perehdytysmateriaalia ei ollut. Vastaavasti irtaimistovarastojen ja ulkoiluvälinevaraston tyhjennyksen osalta oli selvää, kuinka asia tiedotetaan asukkaille, mutta hävitetyn omaisuuden dokumentoinnissa oli selkeitä puutteita.

Työssä tunnistettiin useita osa-alueita, joissa selkeää materiaalia ei ollut olemassa ja aihealueen toimintamalli oli ohjeistettu lähinnä suusanallisesti. Erityisesti isännöitsijän tehtävä oli osa-alue, jonka tärkeys nousi esiin etäperehdytyksen aikana. Kiinteistöturvallisuuden kokonaisuus taas oli kuvattu monelta osin laajasti olemassa olevassa materiaalissa, mutta perehdytysvaiheen alun kannalta tärkeimpien asioiden korostamiseksi tehtiin yksi ylätasoinen materiaali.

Tällaisia kokonaisuuksia olivat

- Kodinkonekorjaukset ja uusiminen
- Isännöitsijän tehtävät ja PKS isännöinnin tiimin roolit
- Vaaraa aiheuttavat työt, riskianalyysi ja kiinteistöturvallisuus
- Takuu-aika- ja korjaukset

Vuoden 2019-2020 aikana yrityksessä otettiin käyttöön uusi raportoinnin työkalu ja isännöitsijät saivat ensimmäisiin järjestelmiin raportit käyttöön vuoden 2019 lopulla. Osittain

raportoinnin käyttöönotto on vielä kesken, ja uusia ohjeita luodaan, kun käyttöönotto laajenee. Raportointijärjestelmän käyttöönottoa tukemaan luotiin ohje asiakastyytyväisyyden seurantaan ja tulosten analysointiin.

- NPS Asiakastyytyväisyyden mittaaminen ja seuranta

Isännöinnin strategisten tavoitteiden kannalta tärkein ohje on ”Asiakkaan Silmin ohjelman” -ohje. Toimintamallia testattiin 2019 syksyn ajan ja tuona aikana saatujen kokemusten perusteella toimintamalli päätettiin muuttaa pysyväksi toimintatavaksi. Päätöksen myötä vahvistui, että aiheesta tarvittiin ohje perehdytystä ajatellen. Ohje saatiin käyttöön maaliskuussa ennen uuden henkilön aloitusta.

Prosessien kehitystyötä tehtiin myös yhdessä tiimin kanssa. Työryhmät koottiin vapaaehtoisista, jotka kävivät prosessin läpi. Työryhmälle kuvattiin tavoite ja taustoitettiin mihin heidän tulee ottaa kantaa. Työryhmien työ on vielä osittain kesken ja esimerkiksi asukas-toiminnan ja -kokousten kehittämistyö jatkuu edelleen. Tarve toimintamallin päivitykseen oli ilmeinen, aiemmin yleishyödyllisenä toimijana toiminta on perustunut säännöstenmukaiseen asukasyhteistyöhön, kun markkinaehtoinen toimija voi luoda parhaan tarpeita vastaavan tavan. Yritys haluaa edelleen panostaa aktiiviseen asukasyhteistyöhön, tavoitteena on löytää parhaalla tavalla asukkaita puhutteleva toimintatapa. Tietty suuntaviivat ovat olemassa, mutta lopullinen toimintatapa ja ohjeistus valmistuu kesän aikana. Työryhmät auttavat osaltaan tiimin yhteishengen ja yhteisöllisyyden kehittämisessä. Uskon myös vahvasti siihen, että uudelle henkilölle on innostavaa kuulla, että prosesseja on kehitetty yhdessä.

Työryhmien valmiit kehitystyöt:

- Häätöprosessi

Työryhmien käynnissä olevat työt:

- Asukasviestintä
- Asukaskokoukset

Viimeisenä keväällä 2020 luotiin esimiehelle opas onnistuneen perehdytyksen läpivientiin.

Valmistunut materiaali käytiin läpi isännöitsijänä toimivan henkilön kanssa ennen sen käyttöönottoa. Keskusteluissa tuli arvokkaita kommentteja materiaaliin liittyen ja hyviä huomioita tarpeellisten täsmennysten osalta. Osa materiaalista käsiteltiin myös mm. yrityksen lakitiimin kanssa, jolla varmistettiin ohjeiden virheettömyys.

4.2 Tavoite, ongelmat ja kehittämistehtävä

Valmis isännöitsijän perehdytysmateriaali täydentää yrityksen aiempaa materiaalia. Järjestelmäohjeiden rinnalle luotu materiaali tukee tavoitteiden ja arvojen mukaista toimintaa. Prosessikuvauksissa nostetaan esiin muun muassa lain tuomat velvoitteet ja vastuut tiivistettynä, etteivät olennaiset asiat unohdu työtä aloittavalta. Näin hallitaan yrityksen riskejä ja mainetta. Isännöitsijä syventää osaamistaan yrityksen intrassa löytyvien laajempien kuvausten kautta. On tärkeää tunnistaa, ettei ensimmäisinä työpäivinä voi uutena henkilönä käydä läpi liian laajoja kokonaisuuksia. Pahimmillaan voisi syntyä tilanne, jossa ei lain kannalta olennaiset asiat ole selvillä, mikäli materiaali on liian laaja.

Isännöinnissä yhtenäistettiin asioiden dokumentointitapoja. Useilta osin asioiden dokumentointitapa vaihteli ja tärkeiden dokumenttien löytäminen ei ole ollut tehokasta. Tärkeimpien osa-alueiden dokumentointiin sovittiin yhtenäinen nimeämiskäytäntö ja käyttöoikeuksien määrittely. Samalla varmistetaan yrityksen tietosuojakäytänteiden asianmukaisuus. Isännöitsijöillä on hyvä työtilanne ja osaavista tekijöistä on pulaa alalla. Yhtenäisellä toimintatavalla varmistetaan tehokas toiminta ja tiedon siirtyminen myös henkilövaihdosten yhteydessä. Laajemmin muutetut uudet toimintatavat on otettu käyttöön kevään aikana. Perehdytysmateriaaliin pyydettiin kommentteja työntekijöiltä sekä perehdytysvaiheessa olevalta henkilöltä, jotta varmistettiin materiaalin tarkoituksenmukaisuus. Toimenpiteillä varmistettiin materiaalin hyöty työssä harvemmin tehtävien toimien tukena sekä ohjeiden selkeys.

Perehdytysvaiheessa on tärkeä käydä perehdytettävän kanssa aktiivista vuoropuhelua. Monelta osin onnistunut perehdytys on viime kädessä riippuvainen esimiehestä. Hyväkään materiaali ei riitä, jos se vain annetaan uudelle henkilölle luettavaksi ilman keskusteluita. Prosessikuvausten rinnalle työssä syntyi esimiehen ohje perehdytykseen. Sen avulla esimiestä autetaan tunnistamaan tärkeät toimenpiteet ja ymmärtämään niiden merkitys. Ohjeessa ei voinut liikaa korostaa sitä, että esimiehen on hyvä uhrata perehdytykseen myös omaa aikaansa. Yhteisten keskusteluiden ja perehdytystuokioiden avulla syntyy luottamus ja luontainen tapa vaihtaa kuulumia, puolin ja toisin. Samalla esimiehen on helppo antaa perehdytettävälle palautetta. Keskustelut ja tapaamiset toimivat samalla hyvänä keinona käydä valmentavia keskusteluita, ja näin pitää yllä henkilön fokusta ja työviire.

Yhä suurempi osa nykypäivän työntekijöistä on millenniaaleja, jopa 50% työvoimasta alkaa olla heitä. Ei ole siis merkityksetöntä tunnistaa mikä on heille merkityksellistä työelämässä, vain näin yritys säilyttää kilpailuasetelmansa työmarkkinoilla. Heille merkitykselliset asiat eivät ole ristiriidassa muiden sukupolvien odotusten kanssa. Millenniaalit ovat

monelta osin vaativampia kuin vanhemmat sukupolvet ja herkempiä vaihtamaan työpaikkaa, mikäli työskentelykulttuuri tai johtamistavat eivät miellytä. Kun isännöinnissä on jo nykyään työvoimapula, on ensiarvoisen tärkeää tunnistaa myös perehdytysprosessissa heidän näkemyksensä.

Työn edetessä kävi selväksi, ettei verkko-oppimisalustan yksityiskohdat ole vielä niin selvillä, että materiaalin luomisessa voitaisiin jo laajemmin huomioida tuleva käyttötapa. Materiaali työstetään myöhemmässä vaiheessa sopivaksi verkkoalustaan. Odotan erityisesti verkkoalustan tuovan uudenlaisia visuaalisia mahdollisuuksia, joiden hyödyntäminen kiinnostaa.

4.2.1 Yksilön huomioiminen perehdytysmateriaalissa

Tärkeintä yksilön huomioimissa perehdytyksessä on tunnistaa uuden työntekijän aiempi osaaminen. Kokeneelle työntekijälle on turhauttavaa käydä läpi esimerkiksi peruslainsäädännön tuomat osa-alueet työtehtävän kannalta, mutta vasta alalle siirtyneelle ne ovat ensiarvoisen tärkeitä. Perehdytysmateriaaliin tuotiin mukaan tiivistetysti lainsäädännön vaikutukset. Materiaalin läpikäynnin yhteydessä esimiehen on helppo tunnistaa, onko aihealue tuttu henkilölle ja tarpeen mukaan syventää aihetta tai opastaa perehdytettävä tutustumaan aiheeseen syvällisemmin. On kuitenkin tärkeä huomata, ettei esimiehen kokeneenkaan työntekijän kohdalla kannata sivuuttaa osa-alueita. Voi olla erittäin haitallista olettaa asioiden olevan selvillä, eri työnantajilla samassa positiossa työskentelevien työnkuva voi olla hyvin erilainen. Isännöitsijän työhön ei ole olemassa yhtä selkeää koulutusta, vaan työhön tullaan hyvin erilaisista taustoista. Erilaisuus on rikkaus, mutta perehdyttäjän kannalta myös haaste. Työnkuva vaatii asioiden käsittelyä laaja-alaisesti perehdytyksen aikana.

Perehdytysohjelman läpikäynti perehdytettävän kanssa tulee olla automaatio. Toisille on tärkeää edetä järjestelmällisesti ja sopia konkreettisesti, kuinka ohjelmaa viedään eteenpäin. Osalle riittää, että asioita käsitellään niiden tullessa eteen. Perehdytysohjelman hyödyntäminen kannattaa molemmissa tapauksissa. Henkilön kanssa on helppo sopia mitä osa-alueita hän opiskelee itsenäisesti ja mitkä osa-alueet käsitellään yhdessä. Aihealueita on paljon, jolloin on tärkeää jo ensimmäisissä keskusteluissa tuoda esille perehdytysvaiheen kesto. Perehdytettävän on tärkeä ymmärtää, että kaikkien aiheiden omaksumiseen menee aikaa ja niitä käsitellään pala kerrallaan. Kun oppimiseen on riittävästi aikaa ja myös palautumisesta huolehditaan niin asioiden omaksumiskyky pysyy korkealla tasolla.

Perehdytysvaiheessa on paljon yhtäläisyyksiä muutosjohtamisen kanssa. Perehdyttäjän on hyvä ymmärtää muutosprosessin eteneminen ja tunnistaa eri vaiheet. Hyvin tyypillisesti, jossain vaiheessa prosessia perehdytettävän intensiteetti kärsii ja innostus alenee. Kun esimies on hereillä ja muistaa tässä tilanteessa ruokkia positiivisuuden kierrettä ja nostaa esiin onnistumiset ja jo omaksutut asiat oppiminen etenee ongelmitta. Asioiden tunnistamiseksi esimiehen on tärkeää olla perehdytystapaamisissa läsnä ja kuunnella, samalla hän tukee luottamuksen syntymistä ja lisää sitoutumisen astetta.

Ilman palautetta on vaikea kehittyä. Perehdytysvaiheessa saatu palaute on erittäin tärkeässä roolissa onnistuneen perehdytyksen kannalta. Erityisesti millenniaalit odottavat saavansa palautetta jatkuvasti. Yrityksessä on tapana pitää tavoitekeskusteluja 1-2 kuukauden välein. Tapa tukee millenniaalien odotuksia. Jo perehdytysvaiheessa esimiehen on hyvä tunnistaa, ettei palautetta voi antaa liikaa. Kohtuullisen usein pidettävät tavoitekeskustelut helpottavat perehdytysvaiheen päättymistä, koska vuoropuhelu ja tapaamiset jatkuvat luonnollisesti. Säännöllinen vuoropuhelu tukee osaltaan yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamista.

4.2.2 Positiivisen asiakaskokemuksen rakentamisen huomioiminen perehdytyksessä

Yhdeksi tavoitteeksi asetettiin positiiviseen asiakaskokemukseen johtavan toimintatavan huomiointi jo perehdytysvaiheessa. Kuten Juuti (Juuti 2015, 80) totesi tunnistaakseen asiakaskokemuksen kannalta merkitykselliset asiat, tulee tuntea talon tavat ja eri toimijoiden vaikutukset asiakaskokemuksen kannalta. Isännöitsijä on vahvasti tekemisissä asiakkaiden kanssa ja hänen vaikutuksensa asiakaskokemukseen on selvä. Kohtuullisen uutena työntekijänä yrityksessä olen törmännyt tilanteeseen, jossa en ole varma mikä asia kuuluu organisaatiossa kenelle. Olen kohdannut myös tilanteita, joissa tiimini jäsenellä ei ole käsitystä toisen osaston työtehtävistä. Eteeni on tullut tapauksia, joissa asiakaskokemus on heikentynyt, koska oikean tahon tai tiedon hankkiminen ei ole selvää. Vastaavasti kiinteistöalalla juuri työskentelynsä aloittaneen henkilön kanssa on ollut haastavaa kuvata kiinteistön elinkaaren eri vaiheet ja organisaation yksiköiden vaikutus niihin. Ratkaisuksi tähän huomasin pohtivani usein kuinka kuvaisin kiinteistön elinkaaren lainalaisuudet uudelle henkilölle.

Pohdinnan tuloksena syntyi visio kiinteistön elinkaaren janasta, jossa visuaalisesti tuotaisiin esille elinkaaren eri vaiheet, vaiheeseen liittyvien aiheiden taustoitus ja ohjeistus sekä kuvaus organisaation yksiköistä, jotka ovat osallisia vaiheen kanssa. Aihetta työstäessäni pidin ajatuksesta yhä enemmän ja koin, että visualisoimalla kiinteistön elinkaaren vois

helpottaa perehdytysprosessin läpikäymistä olennaisesti. Ajatuksen selkeytyessä se hahmottui yhä laajemmaksi kokonaisuudeksi ja sen merkitys koko organisaation perehdytysprosessin osana vahvistui. Elinkaarenkuvausta ja toimintojen roolia sen vaiheissa ei kannattaisi luoda vain isännöintiä ajatellen. Tämän pohjalta käytiin asiasta talvella keskustelu henkilöstöhallinnon kanssa, jolloin vahvistui näkemys, että asiaa tulisi edistää koko organisaation kannalta. Työstin ideaa eteenpäin, mutta kokonaisuus ei valmistu opinnäytetyön aikataulussa, vaan siihen luodaan materiaalia organisaation eri yksiköistä. Tavoitteeksi otettiin, että kokonaisuus otetaan käyttöön uudessa verkkopohjaisessa oppimisalustassa. Virtuaalinen oppimisalusta myös mahdollistaa asioiden visualisoinnin aivan uudella tavalla. Ajatus elinkaaren kuvauksesta kiehtoo, koska sen avulla uuden henkilön on helppo hahmottaa yrityksen toimintakenttä ja ymmärtää organisaation eri yksiköiden vaikutukset kokonaisuuden kannalta. Molempien asioiden vaikutus asiakaskokemuksen parantamisen kannalta on todettu merkitykselliseksi.



Kuva 3. Hahmotelma kiinteistön elinkaaren janan osa-alueista

Kuvassa on hahmoteltu elinkaaren päävaiheet sekä osa kyseisen vaiheen osa-alueista. Kuhunkin osa-alueeseen porautumalla pääsee tarkastelemaan vaihetta yksityiskohtaisemmin. Vaiheen alta löytyvät aiheeseen liittyvät ohjeet, sekä ne henkilöstön roolit tehtäväkuvauksineen, jotka työskentelevät aiheen parissa.

Yrityksen yksi strateginen painopiste on paras asiakaskokemus. Vuonna 2019 lanseerattiin asiakaskokemuksen parantamiseksi ohjelma, jonka seurauksena asiakaskokemus on saatu selkeästi paranemaan. Uuden toimintatavan perehdytysmateriaali puuttui käytän-

nössä kokonaan. Ensisijaisesti tavoitetta tukee toimintamallin kuvaus sekä asiakastytyväisyyden seurannan ja asiakaspalautteen raportointiohjelman ohjeet. Niiden kanssa on ollut helppo perehdyttää toimintatapa ja tulosten analysointi uusille henkilöille. Materiaali tukee myös muiden työntekijöiden osalta uuden raportointijärjestelmän käyttöönottoa. Kun työntekijä itse analysoi asiakaskokemuksen tuloksia ja palautteita, hän pystyy paremmin tunnistamaan asiakkaille merkitykselliset asiat ja niiden perusteella kehittämään toimintatapojaan sekä yrityksen palveluita.

Merkityksellisen työn ja onnistuneen perehdytysprosessin avulla vahvistetaan työntekijäkokemusta sekä asiakaskokemusta. Tavoitteiden kirkastaminen näkyy myös motivaation ja volition vahvistumisena. Motivaatio kumpuaa asiakkaille hinkuna onnistua ja toimivan vuoropuhelun avulla työntekijä säilyttää innovatiivisuutensa ja kykynsä uudistua. Kun prosessit ovat selkeitä ja tiedossa on asiakkaita helpompi palvella ilolla, ilman epävarmuutta oikeasta toimintatavasta.

4.2.3 Yhteistyön, luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentamisen huomioiminen perehdytyksessä

Yhteisöllisyyden rakentamiseksi esimiehen on hyvä varmistaa, että uusi henkilö tuntee olevansa tervetullut taloon ja tiimiin. Henkilö on hyvä esitellä koko tiimille ja kierrättää toimitiloissa. Kun uudelle henkilölle opastetaan heti alussa talon tavat ja esitellään toimitilat, on porukan osaksi tuleminen helpompaa. Mahdollisuuksien mukaan esimiehen kannattaa pyrkiä lounastamaan uuden henkilön kanssa ensimmäisinä päivinä. Rennommissa merkeissä tapahtuva yhdessä olo helpottaa luottamuksen rakentamista ja lounastunnin lomassa on helppo verkottua myös muiden talon henkilöiden kanssa.

Tiimin yhteishenki ja luottamuksen rakentaminen ovat valtavalla osin kiinni esimiehestä. Käytännössä esimies johtaa tiimiään esimerkillään ja vaikuttaa yhteishenkeen ratkaisevasti. Tasa-arvoinen, reilu ja tavoitteiden mukainen toiminta on lähes täysin riippuvainen esimiehestä. Jos ryhmässä on epäasiallista käytöstä, tulee siihen puuttua. Esimiehen välinpitämättömyys ohjeiden noudattamiseen tai tavoitteiden osalta vie niiltä pohjan. Esimiehen on hyvä ymmärtää ja hyväksyä ettei kaikista asioista voi aina puhua, mutta mikään ei estä tuomasta ilmi miksi asiat ovat kesken tai kuinka päätösprosessi tulee etenevään.

Tiimin yhteistyön kannalta on tärkeää, että eri yksiköiden ja henkilöiden roolit ovat selkeitä. Uuden työntekijän on paljon helpompi pyytää apua henkilöltä, jonka hän tietää osaavan asian tai jonka tehtäviin osa-alue kuuluu. Perehdytysmateriaalin yhdeksi osaksi tuli tiimin roolien kuvaukset, näin uuden henkilön on helppo tunnistaa omien tehtäviensä

lisäksi myös muille kuuluvat tehtävät. Kun kiinteistösihteerin työnkuva ja tehtävät ovat selvillä on avun pyytäminen helpompaa tarvittaessa.

Perehdytettävän henkilön oppimista voi tukea hyvin yksinkertaisesti luottamalla häneen. Jo hyvin varhaisesta vaiheesta lähtien esimiehen on hyvä pyytää perehdytettävältä ajatuksia asian ratkaisemiseksi tai kysyä kuinka hän veisi asiaa eteenpäin. Luottamalla ja antamalla henkilölle mahdollisuuden ruokitaan positiivisia kokemuksia ja vahvistetaan itsetuntoa.

4.2.4 Etäperehdytys

Kevät 2020 mullisti toimintatapamme sekä perehdytysprosessin globaalisti. Useissa yrityksissä on koronaviruksen vuoksi jouduttu poikkeuksellisesti erinomaisesta taloudellisesta tilanteesta keskelle taantumaa ja lomautuksia sekä irtisanomisia. Työnantajani toiminta on voinut jatkua kohtuullisen normaalisti poikkeusoloista huolimatta. Itselleni kevät on ollut kaikkea muuta kuin normaali, myös perehdyttäjänä. Ennen tilanteen eskaloitumista oli tiimiin rekrytoitu uusi isännöitsijä sekä isännöinnin harjoittelija. Juuri ennen uuden isännöitsijän aloittamista olin tilanteessa, jossa toimistolle meneminen ei tullut kuuloonkaan. Pääsin ensimmäistä kertaa elämässäni perehdyttämään uutta työntekijää virtuaalisesti, eikä valmistautumiseen ollut aikaa. Tilanne on ollut erikoinen, onneksi ymmärrystä on riittänyt puolin ja toisin. Kevään aikana on ehtinyt tapahtua paljon. Yrityksen henkilöstöhallinto on yhdessä meidän rekrytoivien esimiesten kanssa luonut materiaalia ja käytäntöjä etäperehdytykseen, jotta varmistamme kesätyöntekijöiden onnistuneen aloituksen. Olemme hyödyntäneet tiimissäni kertyneitä oppeja, sekä hioneet onnistuneita toimintatapoja entistä toimivammiksi.

Virtuaalisesti kohdatessa luontaiset vuorovaikutustilanteet puuttuvat tai jäävät vähäisiksi. Yrityksen kokoukset järjestetään tällä hetkellä kokonaisuudessaan virtuaalisesti. Kokeemuksen perusteella aiheesta luontaisesti syntyvät keskustelut jäävät puuttumaan tai ne kutistuvat huomattavasti. Kuinka siis uusi työntekijä saadaan myös osaksi tiimiä, eikä vain suorittamaan työtehtävää? Ilman vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä menetetään useat sitouttamisen elementit. Tukeaksemme tässä poikkeavassa tilanteessa ryhmähenkeä ja vuorovaikutusta on tiimillä viikoittain virtuaalisia kahvihetkiä, joissa vaihdetaan kuulumisia. Kesätyöntekijänä aloittaville työntekijöille lähetetään ennen aloitusta tervehdys, jossa on mukana tiimin henkilöiden esittelyt. Uudelle työntekijälle nimetään tutor, jonka kanssa hän on aktiivisesti yhteydessä päivittäin, virtuaalivieretysten, kuten yrityksessä puhutaan.

Etäperehdytys on vaikuttanut omalta osaltaan myös perehdytysmateriaaliin. Huomiot, joita on aiemmin pystynyt kanssakäymisen yhteydessä korostamaan tai nostamaan esille helpposti keskustelemalla on saatava nousemaan esiin myös kirjallisesta materiaalista. Esitettävä dokumentti vie väkisin virtuaalikohtaamisessa huomion laajemmin kuin aiheesta esitettävä kysymys.

4.3 Yhteenveto

Isännöitsijän perehdytyksen kokonaisuus on laaja. Materiaali valmistui toukokuussa juuri ennen kesätyöntekijöiden aloitusta. Perehdytysohjelma tukee uuden henkilön perehdytystä, niin esimiehen kuin perehdytettävän kannalta. Perehdytysohjelman avulla uusi henkilö saa käsityksen kokonaisuudesta, joka tullaan käsittelemään. Linkit helpottavat ohjeiden löytämistä, mikäli hänelle tulee tarve palata ohjeisiin, sekä ohjelman avulla on helppo sopia mikä osa-alue tulee opiskella itsenäisesti. Kaikilla näillä toimenpiteillä parannetaan onnistuneen perehdytyksen edellytyksiä. Kun tehtäväkenttä on laaja, on tärkeää muistaa oppimisen malli, jonka mukaan jopa 70% oppimisesta tapahtuu työtä tekemällä. Perehdytettävän henkilön tulee siis päästä tekemään myös konkreettisia töitä perehdytysvaiheen aikana. Perehdytettävää henkilöä ei saa laittaa töihin käymättä asioita yhtään läpi, mutta toisaalta perehdytys ei saa tukeutua liikaa prosessien läpikäymiseen.

Jo perehdytyksen alkuvaiheessa on hyvä käsitellä työntekijän kanssa yhtiön strategia, arvot ja tavoitteet. Niistä syntyvä vuoropuhelu helpottaa asioiden käsittelyä ja kirkastaa tavoitteita perehdytettävän oman työn kannalta. Yrityksessä on tapana käsitellä strategiaa ja visiota jo työhaastattelussa. Aiemmissa työpaikoissani tämä ei ole ollut tapana, mutta olen kokenut sen hyväksi tavaksi jo työhaastatteluvaiheessa tunnistaa työnhakijan ajatuksia yrityksen tavoitteiden kannalta. Parhaassa tapauksessa jo haastatteluvaiheessa tunnustetaan tilanne, jossa yrityksen tavoitteet ja henkilön arvot eivät kohtaa. Valmistuneen perehdytysmateriaalin avulla tavoitteiden konkretisoituminen työntekijälle helpottui. On helppo nostaa materiaalin käsittelyn yhteydessä esille aiheen linkittyminen tavoitteisiin.

Kokonaisuudessaan materiaali helpottaa perehdytystä ja tukee asioiden omaksumista. Joidenkin osa-alueiden osalta työ on edelleen käynnissä. Asioiden kehitystyö on viivästynyt osittain johtuen vallitsevasta poikkeustilasta. Työryhmientyöskentely on jatkunut virtuaalisesti tauon jälkeen. Asukasviestinnän ja -kokousten toimintamallien kehitystyö valmistuu kesän aikana. Talousraportoinnin työkalun uudistustyö on vielä kesken ja ohjeet valmistuvat, kun raportit tulevat käyttöön. palveluntuottajien kilpailutus etenee ja uudet sopimukset tulevat voimaan syksyllä. Alkusyksyyn mennessä laaditaan ohjeet ja järjestetään koulutus isännöitsijöille. Yrityksessä aloitti keväällä uusi vastuullisuuspäällikkö, joten vastuullisuuteen liittyvien prosessien kehitystyö on käynnissä.

Kehittyvässä ympäristössä asiat eivät pysähdy, vaan muutos on jatkuvaa. Aihealueittain koottu materiaali on helppo päivittää ja pitää ajan tasalla. Mielenkiintoista nähdä ensi syksyn henkilöstötyytyväisyystulokset ja saada ensimmäiset konkreettiset tulokset perehdytysprosessin kehitystyöstä.

Esimiehen ohjeen avulla uskon esimiesten sitoutuvan prosessiin aiempaa paremmin. Vuorovaikutuksen kannalta ohjeen tavoitteen voisi kiteyttää ytimekkäästi kolmeen ydin asiaan: keskustele, kuuntele ja kannusta.

Materiaalin avulla toimintamallit ja tavoitteet tulevat esiin selkeästi. Yhtenäinen tavoitteiden mukainen toiminta tukee operatiivisen erinomaisuuden strategista tavoitetta, jonka avulla saavutetaan volitio arjessa.

5 Pohdinta

Materiaalin hyödyntäminen on vasta alussa ja käyttökokemuksia on saatu vähän. Kokonaisuudessaan työ oli laaja ja vaati kohtuullisesti resursseja. Hyöty joka materiaalista saadaan ison tiimin ohjaamisessa, on suuri ja kaiken kaikkiaan olen tyytyväinen lopputuotokseen, vaikka osa materiaalista valmistuu myöhemmin. Materiaalia hyödynnetään myös muiden organisaation isännöitsijöiden perehdytyksessä.

Perehdytyksen merkityksellisimmät osat ovat vahvasti riippuvaisia perehdyttäjistä ja esimiehistä. Materiaalia luodessa törmäsin usein ajatukseen, kuinka itse materiaaliin voi saada mukaan kaikki onnistuneen perehdytyksen elementit, suurelta osin onnistuminen on kuitenkin riippuvainen vuorovaikutuksesta ja asioiden käsittelystä itse materiaalin lisäksi. Kun keksin liittää materiaaliin myös esimiehen ohjeen onnistuneen perehdytyksen läpiviemiseksi, tuntui kuin asiat olisivat loksahaneet paikoilleen. Ajantasaiset kirjalliset toimintaohjeet ja niitä tukemassa ohje esimiehelle saavat kokonaisuuden tasapainoon. Kun työskentelen yrityksessä, joka antaa esimiehelle ja työntekijöille hyvät toimintaedellytykset, ja välittää työhyvinvoinnista, uskon tulevaisuuden kilpailukykyyn olevan turvattu.

Monelta osin perehdytysmateriaali on otettu vasta käyttöön, ettei siitä ole olemassa vielä laajemmin kokemuksia tai palautetta. On ollut erittäin rohkaisevaa huomata, että materiaalia käsiteltäessä henkilöstön kanssa useampi totesi, että olisipa kuvaus ollut olemassa aikanaan, kun he aloittivat työskentelyn yrityksessä. Keskusteluissa tuli esiin myös useita hyviä yksityiskohtia, joilla materiaalia täydennettiin. Kommentteista rohkaistuneena olen varma, että tulevien työntekijöiden perehdytys on aiempaa helpompaa. Yrityksen tavoitteet ja arvot on huomioitu, joten materiaali tukee vahvasti tavoitteiden saavuttamista.

Keskustelin maaliskuussa aloittaneen henkilön kanssa, kuinka hän on kokenut etäperehdytyksen. Aktiivinen kanssakäyminen on helpottanut asioista kysymistä ja tietyiltä osin meitä molempia yllätti kuinka toimivaa sähköinen kanssakäyminen, on ollut myös perehdytysvaiheessa. Molemmat olemme kaivanneet mahdollisuutta nähdä toisen ilmeet ja eleet. Etäperehdytys vaatii perehdyttävältä hieman enemmän aktiivisuutta ja omatoimisuutta. Yhtä mieltä olimme siitä, että valmis perehdytysmateriaali olisi helpottanut perehdytystä. Onneksi useista materiaaleista oli olemassa työversio, jota jo hyödynsimme.

5.1 Riskienhallinnan onnistuminen ja riskien toteutuminen

Työskentelytapojamme ja arkeamme koeteltiin koronaviruksen vuoksi olennaisesti. Maailmanlaajuista pandemiaa ei tunnistettu riskiksi työn suunnitteluvaiheessa, se kuitenkin vaikutti toteutukseen olennaisesti. Isännöintiin tiimissä on työskennelty etänä myös aiemmin,

eikä etätyöskentelyyn siirtyminen tuottanut sinänsä ongelmia tiimille. Normaalitöiden rinnalle tuli useita ratkottavia asioita ja niistä sopiminen yrityksessä, ohjeistaminen tiimille sekä asiakkaille. Poikkeustilanne on vaikuttanut myös kehitystyöhön ja -projekteihin. Yrityksessä on priorisoitu toimenpiteitä ja keskitytty toiminnan kannalta olennaisiin asioihin. Osa kehitysprojekteista odottaa tilanteen normalisoitumista. Prosessien kannalta erityisesti yksiköiden välillä laajempaa keskustelua ja yhteistyötä vaativat asiat ovat kesken. Osa kehitystyöryhmien työstä on jatkunut, mutta viivästynyt. Näiltä osin materiaali täydentyy tulevaisuudessa. Poikkeustilanne vaikutti opinnäytetyöhön enemmän, kuin suunnittelu- vaiheessa oli kuviteltu minkään tilanteen vaikuttavan. Viime viikkoina on tehty valtavasti työtä, että materiaali on saatu valmiiksi ennen kesätyöntekijöiden aloitusta.

Materiaali on luotu aihealueittain kokonaisuudeksi, joka on helppo pitää ajan tasalla. Materiaali täydentää aiemmin laadittuja ohjeita ja perehdytysmateriaaleja. Olemassa oleviin ajantasaisiin materiaaleihin viitataan linkeillä. Näin varmistetaan käytettävyys ja pienennetään virheellisten tai vanhentuneiden osien syntyrisiä sekä vähennetään päivitystarvetta.

Suunnitteluvaiheessa toteutusvaiheen riskiksi oli tunnistettu yrityksessä tapahtuvat muutostilanteet. Laajoja muutoksia ei yrityksessä tapahtunut. Henkilövaihdoksista johtuvia muutoksia ei varsinaisesti tapahtunut, mutta yritykseen perustettu uusi vastuullisuuspäällikön rooli vaikutti jonkin verran kokonaisuuteen. Vastuullisuus teemaan liittyvä materiaali täsmentyy, kun uudet yrityksen linjaukset ja toimintatavat ovat täsmentyneet.

5.2 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Onnistunut perehdytys on aina monen asian summa. Se vaatii esimiehen ja perehdytettävän sitoutumista prosessiin, hyvää vuorovaikutusta ja vähän onneakin. Ilman työtehtäviä tukevaa materiaalia on vaikea onnistua, vaikka kaikki muut osa-alueet olisivat kunnossa. Toisaalta pelkkä hyvä materiaali ei riitä.

Isännöitsijän perehdytys on helpompi toteuttaa materiaalin avulla. Perehdytysohjelma ja esimiehen ohje tekevät kokonaisuudesta toimivan. Kun kehitysvaiheessa olevat materiaalit saadaan valmiiksi täydentämään kokonaisuutta, ovat perusasiat kunnossa. Samaan aikaan on hyvä tunnistaa tosiasia, että maailman muuttuu ja se synnyttää uusia tarpeita. Kehitystyö on jatkuvaa ja tärkeää, että prosessien vastuutahot huolehtivat materiaalin oikeellisuudesta ja sen ajan tasalla olemisesta. Kokonaisuuden kannalta yrityksessä tulee sopia myös muiden toimintatapojen ja materiaalien päivittämisestä ja varmistaa niiden ajan tasaisuus.

Odotan mielenkiinnolla, kun uuden verkko-oppimisalusta valintaprosessi ja kehitys menevät eteenpäin. Jo nyt olen tunnistanut useita osa-alueita, joiden osalta visuaalisempi esitystapa ja siihen linkitetty leikillinen tentti kehittävät perehdytysprosessia edelleen paremmaksi. Samalla koko taloa palveleva kiinteistön elinkaaren kuvaus tuo uuden ulottuvuuden osa-alueiden tarkasteluun. Vaikka materiaali on myös nykymuodossaan toimiva niin uskon käytettävyyden ja asioiden esitystavan olevan monipuolisempi verkko-oppimisalustassa.

5.3 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Esimiestyö ja perehdytys ovat olleet itselleni luontaisia ja helppoja rooleja. Olen opiskellut paljon esimiestyön ja johtamisen merkitystä, ja se on muokannut myös omaa toimintatapaani esimiehenä. Minua on kiinnostanut perehdytyksen rooli työntekijän onnistumisen kannalta. Olen törmännyt usein tilanteeseen, jossa työntekijä opetetaan käyttämään ohjelmaa tai tekemään toiminto sovitusti, mutta hän ei välttämättä ymmärrä ollenkaan miksi näin toimitaan. Jos työntekijä ei ymmärrä tehtävien merkitystä se vaikuttaa negatiivisesti hänen motivaatioonsa. Tämän epäkohdan halusin korjata.

Olen aina ollut itseohjautuva ja tavoitteellinen. Esimieheni ei tarvitse johtaa minua aktiivisesti ja otan asioista selvää luontaisen oppimisen haluni vuoksi, tästä syystä ajauduin myös opiskelemaan näin työnlomassa. Itselleni tyypillisen toimintatavan takia en ole tunnistanut kaikelta osin erilaisten ihmisten tarpeita johtamisen tai perehdytyksen roolissa. Puutteitani on paikannut hyvä ihmistuntemukseni ja luontainen tapa saada vuorovaikutus aikaiseksi ihmisten kanssa. Esimerkkinä voisin nostaa ns. perehdytysohjelman roolin. Koen tärkeäksi, että perehdyttäjällä on selkeä käsitys siitä mitä perehdytyksessä käydään läpi ja hänen tulee huolehtia, että kaikki tarpeelliset osa-alueet tulevat käsitellyksi. En koe tarpeelliseksi, että listaus käydään konkreettisesti läpi ja rastitetaan etenemisen mukaan. Tulen jatkossa toimimaan toisin. Perehtyjän on tärkeä tunnistaa kokonaisuus käsiteltävistä aihealueista ja missä vaiheessa perehtymistä ollaan. Hän voi tarvittaessa nostaa esiin myös alkuperäisessä ohjelmassa myöhäisemmässä vaiheessa eteen tulevan asian, mikäli hän työssään törmää asiaan. Näin omalta osaltani tuen toisenlaisen oppijan motivaatiota ja onnistumista sekä helpotan omalta osaltani uuden työntekijän kokonaisuuden hahmottamista.

Toisen merkittävän oppini liittyen perehdytykseen sain jo viime kesänä. Uskon havainnon myös vaikuttaneen opinnäytetyön aihevalintaan. Keväällä 2019 tiimissä aloitti aiemmin samaa työtä tehnyt henkilön. Olin itse aloittanut vasta vähän aiemmin organisaatiossa ja monet yrityksen järjestelmät ja toimintatavat olivat minulle vielä vieraita. Jälkikäteen huo-

masin tehneeni kaksi erhettä, joiden taustalla oli sama ongelma, oletin liikaa. Perehdytykseen nimettiin henkilölle tiimistä perehdyttäjäksi, jonka tehtävä oli perehdyttää tekijä työhön, toimintamalleihin ja nimettyihin kohteisiin. Kesällä havaitsin, että monelta osin toimintamallit, tarkoitus ja tavoitteet eivät olleet uudelle henkilölle selkeitä. Hänelle oli unohdettu kertoa useita olennaisia asioita, niin minun kuin tutorin toimesta. Huomasin jälkikäteen olettaneeni hänen osaavan asioita, joissa menettelytapa saattoi olla hyvin räätälöity yrityksen tarpeisiin. Hän siis osasi asian, mutta ei mitenkään voinut ymmärtää yritykselle räätälöidyn toimintatavan taustaa ja tarkoitusta. Vastaavasti olin olettanut, että tutor käy asiat läpi omatoimisesti. Olin käynyt hänen kanssaan läpi käsiteltävät asiat ja aihealueet liian ylimalkaisesti. En myöskään riittävästi seurannut tilannetta ja keskustellut perehdytyksen etenemisestä tutorin kanssa. Onneksi asiat tulivat esiin perehdytettävän kanssa ja puutteet saatiin korjattua. Ilman virheellisiä olettamuksiani uskon, että kyseisen henkilön motivaatio ja viime vuoden aikaansaannokset olisivat olleet paremmalla tasolla. Haluan täsmentää, että onneksi kyseessä on ammattilainen ja tulokset olivat hyvällä tasolla, erheittäni huolimatta. Yrityksen onneksi henkilö ei turhautumisensa vuoksi siirtynyt pois yrityksestä, mutta tiedän, hän oli yksi hyvin kriittisen palautteenantaja perehdytyksen osalta henkilöstötyytyväisyyskyselyssä.

Ihminen kehittyy ja oppii virheistään. Tiedän, etten tee samaan erhettä toiste. Onnistumisen uskoa minulle tuo tilanne, jossa 2019 loppuvuodesta käsitelimme henkilöstötyytyväisyystutkimuksen tuloksia tiimin kanssa. Tuloksien käsittelyn aikana kunkin tuli kirjata itselleen ylös kolme asiaa: mistä tulee pitää kiinni, mikä yllätti ja mitä meidän pitää kehittää tulevan vuoden aikana. Loppusyksystä tiimissä aloittanut isännöitsijä koki yllättäväksi, kuinka heikoksi perehdytys oli kyselyssä koettu. Hänen kohdallaan en ollut tehnyt oletuksia. Olin käynyt perehdyttäjänä toimivan kollegan kanssa läpi: mitä häneltä odotan ja miksi, sekä mitä itse tulen käsittelemään perehdytettävän kanssa. Perehdytettävän kanssa en olettanut asioita, vaan olemme käyneet erittäin antoisia keskusteluita, siitä miksi eri asiat tehdään yrityksessä, kuten ne tehdään. Olen varma, että olen prosessin myötä niin parempi perehdyttäjäksi ja esimies.

Perehdytysmateriaalitarpeiden läpikäyminen vahvisti omaa osaamistani yrityksen prosessien ja käytäntöjen osalta. Kohtuullisen uutena työntekijänä on toisaalta ollut helppo tunnistaa ne osa-alueet, joissa on ollut puutteita. Prosessin aikana oma osaamiseni myös yrityksen järjestelmien osalta vahvistui.

Olen erityisen tyytyväinen tavasta, jolla sain yrityksen tavoitteet nivottua osaksi materiaaleja. Toinen merkittävä oivallus oli tilanne, jossa päätin tehdä myös perehdyttäjälle ohjeen. Jo nyt yrityksessä on kuvattu yleisesti esimiehelle perehdytyksen rooli ja annettu ohjeita

hyvän perehdytyksen läpiviemiseksi. Liian usein elämässä törmää tilanteeseen, jossa asiat ja ihmiset riitelevät, koska eivät kuuntele ja ymmärrä toisiaan. Haluan omalta osaltani auttaa kaikkia esimiehiä onnistuneen perehdytyksen läpiviemisessä nostamalla esiin ihmisten erilaiset tarpeet ja erityisesti ne keinot, joilla vaikutetaan onnistumiseen. Työ vahvasti osaamistani erilaisuuden huomioimisessa. Esimiestyö ja aiempi kokemukseni muutosjohtamisen puolella ovat opettaneet paljon aiheesta, mutta jatkossa pystyn hyödyntämään oppeja entistä vahvemmin esimiestyössäni.

Lähteet

Aaltonen, T. Ahonen, P & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Alma Talent. Helsinki.

Ahonen, R & Lohtaja-Ahonen, S. 2014. Palaute kuuluu kaikille. Human Interest. Vilna.

Alahuhta, M. 2015. Johtajuus, kirkas suunta ja ihmisten voima. Docendo Oy. Jyväskylä.

Ammattijohtaja.fi. 2019. Missio, visio, strategia ja omistajan tahtotila. Luettavissa: <https://www.ammattijohtaja.fi/missio-visio-strategia-ja-omistajan-tahtotila/>. Luettu: 15.5.2020.

Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. J-Impact Oy. Helsinki.

Jarenko, K. 2015. Luento Kiinkon: Tulevaisuuden johtaja 2015 -kursilla.

Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. PS-Kustannus. Jyväskylä.

Kesti, M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Finanssi- ja vakuutus kustannus Oy. Turkenki.

Kupias, P & Peltola, R. 2019. Oppiminen työssä. Gaudeamus. Tallinna.

Mellanen, A & Mellanen, K. 2020. Hyvät, pahat ja millenniaalit. Miten meitä tulisi johtaa. Atena Kustannus Oy. EU.

Parppei, R. 2018. Tee, toimi, saa aikaan! Kehitä ja johda toimeenpanoa. Alma Talent. Helsinki.

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Talentum. Helsinki.

Sims, D. 2011. Creative Onboarding Programs, Tools for Energizing Your Orientation Program. Mc Graw Hill. USA.

Wenström, S. 2020. Johda innostusta. Luettavissa: <https://www.linkedin.com/pulse/johda-innostusta-sanna-wenstr%C3%B6m>. Luettu: 28.2.2020.

Liitteet

Liite 1. Esimiehen rooli perehdytyksessä, salainen

Liite 2. Isännöitsijän perehdytysohjelma, salainen

Liite 3. Isännöitsijän tehtävät ja PKS isännöinnin tiimin roolit, salainen

Liite 4. Asiakkaan silmin ohjelma, salainen

Liite 5. NPS Asiakastyytyväisyyden mittaaminen ja seuranta, salainen

Liite 6. Järjestelmäongelmat ja tietosuojia isännöitsijän työssä, salainen

Liite 7. Huolto- ja siivouspalveluiden laadunseuranta, salainen

Liite 8. Häätöprosessi, salainen

Liite 9. Rasite- ja yhteisjärjestelysopimukset ja rasitelaskutus, salainen

Liite 10. Vaaraa aiheuttavat työt, riskianalyysi ja kiinteistöturvallisuus, salainen

Liite 11. Autopaikkavarauskäytännöt, salainen

Liite 12. Huoneiston avainten palautus, salainen

Liite 13. Kodinkonekorjaukset ja uusiminen, salainen

Liite 14. Ulkoiluvälinevarastojen siivous ja irtaimistovaraston tyhjennys, salainen

Liite 15. Takuuaika ja -korjaukset, salainen