



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Perehdyttämisen ja työnopastuksen nykytilanteen kartoittaminen ja kehittäminen

Kukkapuro, Nelli

2016 Laurea

Perehdyttämisen ja työnopastuksen nykytilanteen kartoittaminen ja kehittäminen

Kukkapuro Nelli
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2016

Nelli Kukkapuro

Perehdyttämisen ja työnopastuksen nykytilanteen kartoittaminen ja kehittäminen.

Vuosi 2016

Sivumäärä 37

Opinnäytetyön aiheena oli perehdyttämisen ja työnopastuksen nykytilanteen kartoittaminen ja kehittäminen yrityksen kirjanpito-, palkanlaskenta- ja reskontratiimeissa. Työ tehtiin toimeksiantona näitä taloushallinnon palveluita tarjoavalle tilitoimistolle. Yrityksen pyynnöstä opinnäytetyössä ei julkaista yrityksen nimeä.

Työn tavoitteena oli luoda tukilistaus yrityksen tiimiesimiesten käyttöön perehdyttämisen ja työnopastuksen tueksi tiimien eri työnluonteet huomioon ottaen. Listauksen tarkoituksena oli taata yritykseen rekrytoitaville uusille työntekijöille tasalaatuinen ja kattava alku uudessa työssä riippumatta toimipisteestä tai tiimistä.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostui perehdyttämisestä, työnopastuksesta ja niiden menetelmistä osana perehdytysprosessia. Perehdytysmenetelmiä tarkasteltiin yleisesti käytössä olevien mallien näkökulmasta. Lisäksi viitekehyksessä pohdittiin esimiehen roolin tärkeyttä työyhteisössä.

Tutkimusprosessi suoritettiin käyttämällä kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Perehdyttämisen ja työnopastuksen nykytilaa ja kehittämisen kohteita tutkittiin lomakekyselyn avulla. Kyselyrunгон sisältö pohjautui opinnäytetyön teoriataustaan perehdyttämisestä ja työnopastuksesta. Kyselyn vastausten avulla suunniteltiin tukilistaus, joka esiteltiin esimiehille järjestetyissä workshopeissa. Workshopien tarkoituksena oli osallistaa tiimiesimiehet pohtimaan tarvittavia kohtia tukilistaukseen, koska perehdyttäminen ja työnopastus on esimiesten vastuulla.

Opinnäytetyön lopputuloksena laadittu tukilistaus kokosi yhteen perehdytysprosessin vaiheet, jotka ovat välttämättömiä työntekijän aloittaessa uudessa työssä. Tukilistauksesta laadittiin kolmeosainen. Alkuun laadittiin kohta, jossa uusi varmistetaan uuden työntekijän tutustuttaminen uuteen työyhteisöön ensimmäisten päivien aikana. Toiseksi määriteltiin, että esimiehen tulee käydä alkukeskustelu työntekijän kanssa, jossa määritellään yhteiset odotukset ja tavoitteet uuden työntekijän työlle. Loppuun listattiin kohtia, joiden avulla varmistetaan työntekijän valmiudet toimia työtehtävässä itsenäisesti.

Asiasanat: perehdyttäminen, työnopastus, perehdytysmenetelmä, perehdytysprosessi

Nelli Kukkapuro

Identification and development of orientation and working instruction

Year	2016	Pages	37
------	------	-------	----

The topic of this thesis was to identify the current state of orientation and working instruction and to develop them in accounting, payroll computation and ledger in each respective team in a chosen company. The thesis was conducted as an assignment in an accounting agency offering these services. Due to the company's request, the company name is not published in this thesis.

The aim was to create a supporting document for the company's team supervisors to support the orientation and working instruction. The supporting document was designed for each team taking into account the differences within working practises. The document was intended to guarantee a unified and comprehensive orientation for the new employees of the company, regardless of office location or team.

The theoretical framework consisted of the methodology of orientation and working instruction as a part of the orientation process. The methodology was studied from the perspective of commonly used orientation models. In addition, the importance of the supervisor's role in the work community was discussed in the framework.

The study was conducted using a qualitative research method. The current state and the development areas of orientation and working instruction were charted by a questionnaire. The content of the questionnaire was based on the theoretical framework of the orientation and working instruction. The frame of supporting document was designed based on the responses of the questionnaire and it was introduced to the supervisors in workshops. The aim of the workshops was to participate the supervisors to discuss the necessary parts of the supporting document because the managers are the persons who lead the orientation and working instruction.

The supporting document compiled the steps of the orientation process, necessary for a new employee to be successful in the job. The document consisted of three sections. One was a section where it was confirmed that new employee would meet the new work community and its people during the first days. The second section was that the supervisor was expected to have an introduction discussion with the new employee. In the discussion the goals for the employee's new job was expected to be defined. In the end of the supporting document were listed those themes what the new employee needed to know about before being able to work independently.

Keywords: orientation, working instruction, orientation methods, orientation process

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Perehdyttäminen ja työnopastus	7
2.1	Perehdyttämisen ja työnopastuksen erottaminen toisistaan	7
2.2	Perehdyttämisen ja työnopastuksen suunnittelu	8
2.3	Perehdyttäminen ja työnopastus lainsäädännössä	9
3	Perehdytysprosessin kuvaus	10
3.1	Työnopastuksen vaiheita	12
3.2	Perehdyttämisen eri malleja	14
3.3	Perehdyttäminen ja työnopastus työsuhteen aikana	17
4	Esimiehen rooli työyhteisössä	18
5	Tutkimusprosessi	20
5.1	Tutkimusprosessin suunnittelu	20
5.2	Tutkimusprosessin kuvaus ja arviointi	21
5.3	Tutkimusprosessin luotettavuus	26
6	Johtopäätökset	26
	Kuviot	30
	Taulukot	31
	Liitteet	32

1 Johdanto

Opinnäytetyö käsittelee perehdyttämistä ja työnopastusta osana perehdytysprosessia. Työssä kuvataan perehdytysprosessi kokonaisuutena, rekrytoinnin tarpeen havaitsemisesta työsuhteen päättymiseen. Opinnäytetyö tehdään toimeksiantona Suomessa toimivalle tilitoimistolle, joka tarjoaa taloushallinnon kirjanpito-, palkanlaskenta- ja reskontrapalveluita. Toimeksiantajan pyynnöstä työssä ei julkaista yrityksen nimeä.

Opinnäytteen tavoitteena on luoda yrityksen kirjanpito-, palkanlaskenta- ja reskontratiimien esimiehille tukilistaus uuden työntekijän perehdyttämisen ja työnopastuksen tueksi. Listauksen tarkoituksena on taata jokaiselle työntekijälle tasalaatuinen ja kattava alku uudessa työssä riippumatta toimipisteestä tai tiimistä.

Perehdyttäminen ja työnopastus ovat aiheina laajoja, joten on tärkeää alkuvaiheessa määritellä opinnäytetyön raja- ja tarkka-alue. Tämän opinnäytteen rajauksena voidaan pitää yritykseen rekrytoitavia uusia työntekijöitä ja heidän perehdytysprosessia. Raja- ja tarkka-alue on määritelty toimeksiantajan tarpeen pohjalta, koska yritys laajentaa toimintaansa jatkuvasti perustamalla uusia toimipisteitä ja yritysostojen kautta.

Tutkimusprosessissa käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Tukilistauksen suunnittelussa käytetään apuna sekä opinnäytetyön teoreettista viitekehystä perehdyttämisestä ja työnopastuksesta että lomakekyselyä. Lomakekyselyssä kartoitetaan perehdyttämisen ja työnopastuksen nykytilaa niin yrityksen tiimiesimiehiltä kuin työntekijöiltä. Kyselyssä pyydetään vastaajia myös kertomaan omia kokemuksiaan näistä ja pohtimaan kuinka niitä voidaan kehittää. Kyselyn vastaukset tyypitellään laadullisen tutkimusmenetelmän periaatteiden mukaan. Tyypittelyn pohjalta tukilistaukselle muodostuu runko, joka esitellään tiimiesimiehille workshoppeissa. Esimiehille järjestetään workshoppeja tiimeittäin, joissa muodostetaan tukilistauksen lopullinen runko eri tiimien työnluonteet huomioon ottaen.

Opinnäytetyön lopputuotoksena muodostuu tavoitteiden mukainen tukilistaus tiimiesimiesten käyttöön perehdyttämisen ja työnopastuksen avuksi. Tukilistaus koostuu kolmesta osasta. Ensimmäinen osio määrittää kaksi kohtaa, jotka ovat kaikille tiimeille yhteiset kohdat. Näissä kohdissa kehoitetaan esimiehiä tutustuttamaan uusi työntekijä heti ensimmäisestä päivästä lähtien uuteen työyhteisöön ja sen ihmisiin esimerkiksi kutsumalla kaikki tiimin jäsenet yhteiselle kahvitauolle. Lisäksi kehoitetaan esimiestä käymään työntekijän kanssa alkukeskustelu, jossa yhdessä määritellään odotukset ja tavoitteet uuden työntekijän oppimiselle ja työlle. Kolmas osio käsittelee kohtia, jotka uuden työntekijän tulee osata ja tietää työstä, että voi työskennellä itsenäisesti.

2 Perehdyttäminen ja työnopastus

Perehdyttäminen ja työnopastus ovat suoraan liitoksissa yrityksen henkilöstöjohtamiseen. Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on muun muassa rekrytoida yrityksen palvelukseen oikeanlaisilla taidoilla varustettuja henkilöitä, motivoida ja kehittää työntekijät parhaisiin suorituksiin. (Kauhanen 2010, 16.)

2.1 Perehdyttämisen ja työnopastuksen erottaminen toisistaan

Perehdyttäminen nähdään usein yleisterminä, johon sisältyy myös työnopastaminen. Käsitteiden sisältö ja eroavaisuudet on hyvä kuitenkin erottaa toisistaan. Perehdyttämisellä tarkoitetaan kokonaisuudessaan niitä toimenpiteitä, joilla perehdytettävä oppii tuntemaan työpaikansa sekä sen tavat ja ihmiset että häneen liittyvät odotukset. Perehdyttäminen ei koske vain uuden työsuhteen alkuvaihetta, oli kyseessä uuden työuransa aloittava tai jo pidempään työelämässä ollut perehtyjä, vaan myös työntekijän vaihtaessa työrooliaan oman organisaationsa sisällä. Lisäksi perehdyttämistä voidaan tarvita työntekijän palatessa työhön pidemmän poissaolon jälkeen esimerkiksi sairauslomalta tai perhevapaalta. (Kupias & Peltola 2009, 17-20.) Työnopastuksella taas tarkoitetaan kaikkia niitä asioita, jotka liittyvät konkreettisesti työn tekemiseen. Näitä ovat muun muassa työnkuva, sen osat ja vaiheet sekä minkälaista tietoa ja taitoa työn tekeminen edellyttää. Näin ollen työnopastus ei ole irrallinen kerran tehtävä toimenpide työuran alussa, vaan sitä tulee saada ja päivittää koko uran ajan. (Kangas & Hämäläinen 2008.) Työturvallisuuskeskus (2016) erottelee perehdyttämisen ja työnopastuksen toisistaan seuraavasti:

Perehdyttäminen	
Perehdyttäminen <ul style="list-style-type: none"> •Yleisperehdytys; "talo tutuksi" •Työyhteisöön, sen henkilöihin ja tapoihin perehdyttäminen 	Työnopastus <ul style="list-style-type: none"> •"Työ tutuksi"; työtehtäviin perehdyttäminen ja opastaminen •Koskee koko työuraa, ei vain alkuvaihetta

Kuvio 1: Perehdyttämisen kokonaisuus

Perehdyttäminen ja työnopastus tapahtuvat joka työpaikalla omalla tavallaan riippuen tarpeesta, tilanteesta ja perehtyjästä. Perehdytyksen runko voi olla samankaltainen, mutta tilanteet vaihtelevat riippuen perehtyjästä ja hänen työnkuvastaan. Perehdyttämisestä on hyötyä niin työntekijälle, -antajalle kuin yrityksen sidosryhmille. Perehtyjän työn oppimiseen käyttämä aika lyhenee ja hän oppii sen kerralla oikein. Näin ollen virheiden mahdollisuus pienenee, kun perehtyjä on saanut tarpeellisen opastuksen työtehtäviinsä. Samalla myös virhei-

den korjaamiseen menevä aika pienenee ja voidaan välttää myös ikävät yrityksen imagoon ja talouteen vaikuttavat virheet. Uutta työtä aloittaville sattuu työtapaturmia yleensä useammin kuin sen jo osaaville, joten näitäkin voidaan välttää kunnollisella perehdyttämisellä ja opastuksella. (Kangas & Hämäläinen 2008.)

Työntekijälle jää yrityksestä positiivinen kuva, kun perehdyttäminen on alusta asti johdonmukaista ja suunniteltua. Tällöin työmotivaatio todennäköisesti vahvistuu ja halutaan jäädä taloon työntekijäksi. Riittävällä työnopastuksella taataan työntekijöiden motivaatio tehdä työtä kannattavasti. Työmotivaatio onkin yksi poissaolojen määrään vaikuttava tekijä, joko niitä lisäten tai vähentäen. Työterveyslaitoksen (2016) tutkimusten mukaan henkilö, joka tuntee työn imua eli positiivista tunne- ja motivaatiotilaa, voi työssään paremmin ja suoriutuu työstään hyvin ja tuloksellisesti. Lisäksi tutkimusten mukaan työn imussa oleva henkilö muun muassa omaa aloitteellisen ja kehittävän työasenteen omaa ja muiden työtä kohtaan sekä on näin ollen motivoitunut oppimaan uutta.

2.2 Perehdyttämisen ja työnopastuksen suunnittelu

Perehdyttämisen ja työnopastuksen suunnittelu kannattaa. Se takaa tasalaatuisen ja riittävän määrän näitä jokaiselle perehtyjälle. Molempien suunnittelussa tärkeintä on määrittää tavoitteet. Mitä halutaan oppia ja missä ajassa? Tavoitteiden määrittelyn lähtökohtana voidaan käyttää yrityksen henkilöstöjohtamiseen liittyviä yleisiä periaatteita ja pelisääntöjä. Suunnittelussa on hyvä ottaa huomioon perehtyjän tausta: onko uusi työntekijä yrityksessä vai jo ”talon tavat” tunteva henkilö. Lisäksi suunnittelussa tulee huomioida henkilön valmiudet suorittaa työtehtävä. Vaikka suunnitelmassa otetaankin huomioon perehtyjän tausta, on vastuu opimisesta, sen onnistumisesta ja haasteista kertominen myös perehtyjällä. Liian helpot ja yksinkertaiset, tai vaikeat ja haastavat tehtävät eivät motivoi perehtyjää. Vaativan tehtävän kiinnostavuus heikkenee, varsinkin jos siitä suoriutumiseen ei saa apua. (Kupias & Peltola 2009, 70.)

Perehdyttämisen ja työnopastuksen tueksi voidaan laatia myös oheismateriaalia. Materiaalia voi olla monenlaista esimerkiksi jaettava ”Tervetuloa taloon” - opas, perehdyttämiskansio, tarkat työohjeet koneiden ja ohjelmien käyttöön tai perehdyttämisen muistilistat. On myös suositeltavaa sopia oheismateriaalin päivittäjä työyhteisössä ja kuinka usein materiaali päivitetään vastaamaan todellisuutta. (Kangas & Hämäläinen 2008, 7.) Esimerkiksi perehdyttämisen muistilistojen käyttö edesauttaa uusien työntekijöiden perehdyttämistä ja työnopastusta takaamalla kaikkien työvaiheiden läpikäymisen perehdytysvaiheessa. Näin mahdollistetaan myös kaikille uusille työntekijöille samat lähtökohdat työn suorittamiseen.

Seuranta ja arviointi ovat myös tärkeitä osa-alueita perehdytyksen ja työnopastuksen suunnittelussa sekä toteutuksessa. Näiden avulla voidaan selvittää saavutettiin tavoitteet ja tarvit-

seeko perehtyjä mahdollisesti lisää opastusta työtehtäväänsä tai johonkin sen osa-alueeseen. Lisäksi seurannan ja arvioinnin myötä saadaan tietoa kehittämiskohteista perehdytyksen ja työnopastuksen osalta. Esimerkiksi seurantakeskustelu on hyvä olla perehdytysuunnitelmasa. Keskustelut ja niissä saatu palaute ovat arvokasta tietoa perehdyttämisen ja työnopastuksen kehittämisessä. Lisäksi jatkuva ja säännöllinen palaute motivoi perehtyjää kehittymään, erityisesti hänen saadessaan enemmän positiivista kuin kehittävää palautetta. (Työturvallisuuskeskus 2016.)

2.3 Perehdyttäminen ja työnopastus lainsäädännössä

Suomen laeista löytyy useita suoria määräyksiä ja viittauksia liittyen perehdyttämiseen ja työnopastukseen. Nämä määräykset ja viittaukset koskevat usein niin työnantajaa kuin -tekijää, mutta huomiota on erityisesti kiinnitetty työnantajan vastuisiin. Näitä lakeja ovat muun muassa työsopimuslaki ja työturvallisuuslaki. Edellä mainitut lait velvoittavat työnantajaa antamaan riittävää perehdyttämistä ja opastusta niin uusille kuin vanhoille työntekijöille. Olennaista yrityksissä on tehdä perehdyttämisestä ja työnopastuksesta kaikille työntekijöille näkyvää ja selkeää. Avoin tiedottaminen ja keskustelu näistä lisäävät luottamusta ja vähentävät epävarmuutta työyhteisön keskuudessa. (Kupias & Peltola 2009, 20-26.)

Työsopimuslain (55/2001) 1 § mukaan ”Työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi”.

Työturvallisuuslain (738/2002) 14 § määrittää seuraavaa: ”Työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen:

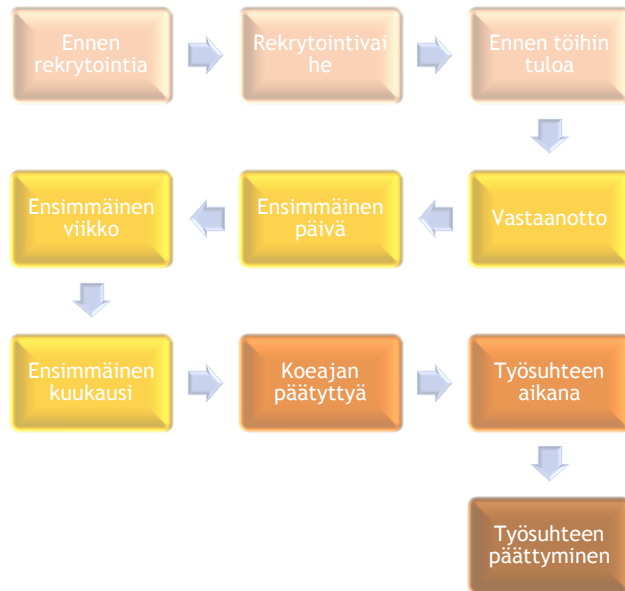
- 1) työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista;
- 2) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi;
- 3) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta; ja

4) työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa.”

Käytännössä edellä mainitut kohdat tarkoittavat työnantajan velvollisuutta huolehtia työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä niin fyysisesti kuin henkisesti. Lisäksi työturvallisuuslakia täydentävät tasa-arvolaki ja yhdenvertaisuuslaki. Tasa-arvolaki (609/1986) 6 §:ssä muun muassa velvoittaa työnantajaa edistämään tasa-arvoa naisten ja miesten välillä sekä kieltää syrjinnän niin työn tekemisen kuin siihen hakemisen hetkellä. Yhdenvertaisuuslaki (1325/2014) kieltää syrjinnän iän, alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, poliittisen toiminnan, ammattiyhdistystoiminnan, perhesuhteiden, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen ja muiden näiden kaltaisten henkilöön liittyvien syiden perusteella.

3 Perehdytysprosessin kuvaus

Yrityksissä käytössä olevat perehdytysprosessit eroavat toisistaan, koska jokaisen yrityksen tulee luoda ja löytää prosessi, joka sopii parhaiten juuri oman yrityksen päämäärään ja tarkoitukseen. Koko prosessin näkeminen kokonaisuutena auttaa perehdytyksen ja työnopastuksen suunnittelussa ja toteutuksessa. Kupias ja Peltola (2009, 102) kuvaavat erään perehdyttämisprosessin näin:



Kuvio 2: Perehdyttämisprosessi

Ennen rekrytointia yrityksessä havaitaan tarve uudelle työntekijälle ja hänen osaamiselleen. Perehdyttämisen painopiste määräytyy tarpeen mukaan. Haetaanko yritykseen vahvistukseksi henkilöä, jonka työtehtävät ovat jo valmiiksi selvästi rajatut vai sellaista, joka täydentää omalla osaamisellaan työyhteisön osaamista. Rekrytointivaiheessa saadaan puolin ja toisin

tietoa hakijan soveltuvuudesta tehtävään. Samoin hakija muodostaa jo tässä vaiheessa kuvan yrityksestä ja mahdollisesta uudesta työyhteisöstään. Kun valittu henkilö on tiedossa tehtävään, voi perehdyttämisen ja työnopastuksen tarkemman suunnittelun aloittaa. Tätä varten onkin hyvä olla olemassa perehdytysuunnitelma, jonka mukaan edetään. (Kupias & Peltola 2009, 102-103.)

Uuden työntekijän vastaanottaminen ja tervetulleeksi toivottaminen työyhteisöön on ensiarvoisen tärkeää. Hyvä ensivaikutelma kantaa pitkälle ja paikkaa pieniä puutteita, kun taas huonosti hoidettua ensivaikutelmaa on hankala korjata. Hyvää ensivaikutelmaa edesauttaa suunnittelu ja varautuminen uuden työntekijän tuloon työyhteisöön. Eräs merkittävä tekijä on myös vanhojen työntekijöiden suhtautuminen tulokkaaseen. Uuden henkilön valinnan jälkeen on tärkeää kertoa koko muulle työyhteisölle uudesta työntekijästä ja aloituksesta yrityksessä, jotta se ei tule heille yllätyksenä tulokkaan ensimmäisenä työpäivänä. Mikäli työyhteisö on unohtanut tai ei tiedä uuden työntekijän tulosta, todennäköisesti työntekijä ei koe itseään tervetulleeksi työyhteisöön ja ei halua jatkaa työsuhdetta yrityksessä. (Loraine 2015, 19.)

Tulokkaan ensimmäisen päivän suunnitteluun kannattaa käyttää aikaa hyvän ensivaikutelman luomisen lisäksi. Tulokkaan on hyvä saada jo heti ensimmäisenä päivänä työn aloittamista helpottavat luvat, välineet ja työpiste. Samoin esimies kertoo talon yleisistä käytännöistä ja työpaikan pelisäännöt. Tulokas tutustutetaan myös yrityksen tiloihin ja työtovereihin. On tärkeää muistaa, että tulokas saa tarpeeksi tietoa ensimmäisen päivän aikana, mutta kuitenkin niin että tietomäärä on vielä omaksuttavissa. Seuraavien päivien aikana tulokas aloittaa varsinaisen työtehtävänsä opetteluun eli hän saa työnopastusta. (Kupias & Peltola 2009, 103-104.)

Saadakseen hyvän ja kannustavan alun uudessa työsuhteessa perehtyjän ja esimiehen olisi tärkeää käydä ensimmäisen viikon aikana keskustelu, jossa käydään läpi työtehtävät ja niihin liittyvät odotukset. Näin saadaan molemmille osapuolille sama käsitys ja odotukset heti työsuhteen alkuvaiheista asti. Samoin ensimmäisen kuukauden aikana tulokkaalla tulisi olla mahdollisuus kertoa palautetta saamastaan perehdytyksestä ja työnopastuksesta. (Kupias & Peltola 2009, 103-107.) Nämä keskustelut ovat hyviä tapoja esimiehelle saada ajankohtaista tietoa perehdytysprosessin ajantasaisuudesta organisaatiossa. Samalla keskustelujen avulla saadaan tietoa kehittämisenkohteista perehdytysprosessissa. Esimerkiksi, jos jokin työtekotapa on muuttunut, todennäköisesti työnopastus niiltä osin vaatii päivittämistä. Loraine (2015, 21) painottaakin, että esimiehellä tulee olla aikaa uuden työntekijän kysymyksille tai ongelmille. Esimiehen on hyvä myös käydä aika ajoin itse kysymässä tulokkaalta onko ilmennyt kysyttävää, eikä olettaa työntekijän tulevan niistä kertomaan.

Tämänhetkisen työläinsäädännön mukaan koeaika on korkeintaan neljä kuukautta. Tämän aikana tulokkaalle viimeistään muodostuu kuva työtehtävästä ja -yhteisöstä sekä mielipide jat-

kaako yrityksen palveluksessa vai ei. Samoin yrityksellä on tämä aika selvittää onko rekrytoitu henkilö sopiva tehtävään. Viimeistään tässä vaiheessa esimiehen ja tulokkaan tulisi järjestää aikaa keskustelulle, antaa palautetta puolin ja toisin perehdyttämisen kulusta. Koeajan päätymisen jälkeen on kuitenkin hyvä muistaa, että perehdyttäminen ja työnopastus jatkuvat edelleen. Esimerkiksi työsuhteen aikana käytävät keskustelut ovat osa perehdyttämistä. Näitä keskusteluja on hyvä käydä suunnitellusti ja säännöllisin väliajoin muun muassa työhön liittyvästä motivaatiosta ja haasteista. (Kupias & Peltola, 2009, 109.)

Työsuhte voi päättyä joko työntekijän tai -antajan toimesta. Riippumatta kumman tahdosta se päättyy, olisi hyvä käydä lähtökeskustelu. Jokainen työntekijä on työtä tehdessään oppinut jotakin itse työstä, yrityksestä ja sen toimintatavoista, joten on hyvä pyytää työntekijältä palautetta oppimastaan työsuhteen aikana. Tämä voi olla arvokasta tietoa suunnitellessa ja kehittäessä yrityksen toimintatapoja tulevaisuudessa. Samoin lähtevällä työntekijällä on usein hallussaan hiljaista tietoa työtehtävistä ja yrityksen toimintatavoista. Näistä tiedoista voi olla korvaamatonta apua toimintatapojen kehittämisessä ja jokapäiväisessä työnteossa. (Kupias & Peltola 2009, 110.)

3.1 Työnopastuksen vaiheita

Työnopastuksen suunnittelua ja toteuttamista voi kuvata useilla eri menetelmillä. Seuraavassa on kuvattu Työturvallisuuskeskuksen (2016) ehdottama viisivaiheinen malli. Kuitenkin ennen ensimmäistä vaihetta kannattaa paneutua kunnolla alkuvalmisteluihin. Ainakin työpiste ja -välineet kannattaa varata perehdytettävälle valmiiksi, samoin suunnitella etukäteen ensimmäisen päivän ohjelma. Sillä säästää aikaa, kun opastaja on miettinyt valmiiksi mitä asioita esittää, ja missä järjestyksessä, opastustilanteessa. Tällä saadaan luotua myös tervetullut ja positiivinen tunne uudelle työntekijälle heti ensimmäisestä päivästä lähtien.



Kuvio 3: Työnopastuksen vaiheita (Työturvallisuuskeskus 2016)

Opastustilanne aloitetaan motivoimalla ja yrittämällä saada uusi työntekijä asennoitumaan positiivisesti työnkuvaansa. Tarkoituksena on luoda avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri, jolloin perehtyjä uskaltaa kysyä avoimesti häntä askarruttavista asioista. Lisäksi aluksi selvit-

tään perehtyjän lähtötaso työtehtävään. Tarvitaanko perusteellista opastusta esimerkiksi työvälineiden tai -ohjelmien käyttöön vai onko perehtyjällä jo tarvittavat valmiudet suoriutua työtehtävästä. (Työturvallisuuskeskus 2016.) Ennen varsinaisen opettelun aloitusta perehdyttäjä ja perehtyjä sopivat yhdessä tavoitteet oppimiselle. Esimerkiksi voidaan sopia miten ja kuinka nopeasti halutaan päästä tilanteeseen, jossa perehtyjä selviytyy itsenäisesti työtehtävästään.

Toisessa vaiheessa perehtyjälle annetaan kokonaiskuva työtehtävästä ja kaikesta siihen liittyvästä ohjeistuksesta. Tarkoituksena on opettaa työhön liittyvät tekotavat ja -menetelmät perehtyjälle esimerkiksi käymällä yhdessä läpi perehtyjän työtehtävä. Tällöin perehtyjällä on mahdollisuus kysyä neuvoa ja lisäohjeita niihin kohtiin joita ei vielä hallitse. Perehdyttäjän kannattaakin ottaa perehtyjä mukaan aktiivisesti esimerkiksi kokeilemaan ja näyttämään opastettavaa asiaa, koska näin perehdyttäjän on helpompi seurata oppimista ja sen edistymistä. Tämän avulla perehdyttäjän on myös mahdollista heti alkuvaiheessa huomata, mikäli jokin asia on jäänyt epäselväksi tai toimintatavoissa on muutoin korjattavaa. Opetusvaiheessa perehdyttäjän on hyvä myös perustella työprosessia ja -tapoja, miksi työ tehdään näin ja mitä hyötyä siitä on. Tämä voi madaltaa perehtyjän kynnystä kysyä ja kertoa omia aiempia kokemuksiaan vastaavista töistä. (Kangas & Hämäläinen, 2008, 14-16.)

Mielikuvaharjoittelulla on hyvä harjoitella uutta työtehtävää oikeasti mielikuvitusta ja muistia hyödyksi käyttäen. Perehtyjää voidaan pyytää kuvittelemaan mielessään työprosessi ja kuvitellaan kuinka se tehdään, missä järjestyksessä edetään ja mitä työvälineitä siihen käytetään. Tämä on hyvä keino saada kuva tarvitseeko perehtyjä joissain työvaiheissa vielä lisää opastusta tai neuvoja. (Työturvallisuuskeskus 2016.) Jo harjoitteluvaiheessa on hyvä antaa positiivista palautetta ja näyttää, että työntekijään luotetaan. Positiivisella palautteella luodaan avointa ilmapiiriä ja perehtyjän kynnys kysyä työntekoon liittyvistä asioista todennäköisesti madaltuu.

Neljännessä työnopastuksen vaiheessa tarkoituksena on kokeilla työtä käytännössä. Perehtyjä suorittaa työtehtävän itsenäisesti ja perehdyttäjä seuraa vain taustalla. Suorituksen jälkeen työtehtävä on hyvä käydä yhdessä läpi niin että ensin perehtyjä itse arvioi oman suorituksensa, jonka jälkeen perehdyttäjä vasta antaa palautteen. Näin perehtyjä oppii itse arvioimaan oman työskentelynsä tulosta ja arvioimaan sitä. Konkreettisen kokeilun jälkeen nähdään tarvitseeko jotain työvaihetta harjoitella vielä lisää yhdessä ennen siirtymistä itsenäiseen työskentelyyn. Loraine (2015, 21) painottaa, että perehtyjää kannattaa kannustaa nimenomaan positiivisen palautteen kautta harjoittelu- ja kokeiluvaiheissa, jolloin saadaan luotua luottamusta esimiehen ja työntekijän välille. Myöskään uusi työntekijä ei opi työtään ellei pääse itse harjoittelemaan ja kokeilemaan työtä käytännössä.

Aivan lopuksi varmistetaan saavutettiin oppimistavoitteet, jotka aluksi määriteltiin. Perehdyttäjä voi joko pyytää perehtyjää neuvomaan työtehtävänsä toiselle työntekijälle tai kokeilemaan taitojaan jossain vastaavan kaltaisessa tilanteessa. Viimeistään tässä vaiheessa käy ilmi onko opetettu asia todella opittu vai onko jossain työnopastuksen askeleessa jääty tavoitteista. (Kangas & Hämäläinen 2008, 14-16.)

3.2 Perehdyttämisen eri malleja

Perehdyttämisen toteuttamiseen on olemassa erilaisia malleja, joita voidaan hyödyntää perehdyttämisen suunnittelussa ja kehittämisessä. Toteutettava malli riippuu yhtiön koosta ja toimintastrategiasta. Perehdytystä suunniteltaessa ja toteutettaessa onkin hahmotettava mitä perehdyttämiseltä ja työnopastukselta halutaan organisaatiossa. Onko yrityksessä kiinnostusta ja resursseja perehdyttää tulokas innostavalla ja motivoivalla tavalla. Kupias ja Peltola (2009, 36) toteavat, että usein organisaatioissa perehdytettävä otetaan yksilöllisesti vastaan ja perehdyttäminen toteutetaan kädestä pitäen näyttämällä. Yrityksen koon, työntekijöiden vaihtuvuuden ja tehostustarpeen kasvaessa siirrytään massatuotantomaisempaan perehdyttämistapaan. Tällöin esimies voi jakaa perehdyttämisvastuuta muulle työyhteisölle tai tiimille.

Vierihoidoperehdyttämiseksi kutsutaan mallia, jossa perehdytettävää neuvotaan ja opastetaan kädestä pitäen. Tässä usein esimies tai vastaava henkilö ottaa perehdytettävän henkilökohtaiseen opastukseen. Perehdyttäjä perehdyttää ja opastaa uutta tulokasta oman työnsä ohella, joten perehtyjä on mahdollista huomioida yksilönä, olemassa olevat taidot ja tarpeet huomioidaan ottaen. Tässä mallissa perehdyttäjän taidot ja ajankäyttö ovat ratkaisevassa osassa. Samoin perehdyttäjällä tulee olla taito ohjata perehtyjää uuden työn alkuvaiheessa ja jättää omat henkilökohtaiset mielipiteensä ja asenteensa perehdyttämisen ulkopuolelle. Hyvä perehdyttäjä saa uuden tulokkaan oppimaan alusta alkaen tarvitsemiaan asioita oikein ja tuntemaan itsensä tervetulleeksi. (Kupias & Peltola 2009, 36-37.)

Malliperehdyttämistä voidaan käyttää kun halutaan yhtenäistää, tehostaa tai auttaa yksittäistä perehdyttäjää jäsentämään perehdyttämistä kokonaisuutena. Tässä mallissa luodaan erilaisia malleja ja suunnitelmia osasto- tai tiimikohtaisesti perehdyttämisen selkeyttämiseksi. Mallien avulla määritellään selkeästi työn- ja vastuunjako työyhteisössä sekä luodaan tarpeellisia apuvälineitä ja - materiaalia perehdyttämisen tueksi. Esimerkkeinä näistä ovat perehdyttämishjelmat, erilaiset perehdyttäjän muistilistat, tervetuloa taloon - oppaat tai yhteisesti luodut minimivaatimukset perehdyttämiseksi. Usein tässä mallissa on yleisperehdytysosio, joka on henkilöstöosaston vetämä, ja se voidaan toteuttaa samanlaisena läpi organisaation. Yleisperehdytykseen kuuluu työsuhteeseen ja yhtiöön perehdyttäminen, kun taas itse työhön perehdyttäminen ja opastaminen tapahtuvat uuden tulokkaan osastolla tai tiimissä. (Kupias & Peltola 2009, 37-39.)

Laatuperehdyttämisen tarkoituksena on antaa perehdyttämisen järjestäminen ja kehittäminen työyksiköille tai tiimeille. Tätä kautta saadaan taattua perehdyttämisen laadun jatkuva kehittyminen ja parantuminen. Tässä mallissa on valittava kuka tai ketkä ottavat vastuun perehdyttämisestä. Vastuu voidaan antaa esimiehelle tai työyhteisöstä voidaan valita perehdyttäjä, jolle esimies siirtää perehdyttämisen. Esimies on usein kiireinen omien työtehtäviensä kanssa, joten tästä syystä perehdyttäminen voidaan antaa toisen työntekijän tehtäväksi. (Kupias & Peltola 2009, 39-40.) Esimiehen usein ollessa kiireinen uudella tulokkaalla voi olla myös matalampi kynnys jakaa ajatuksiaan uudesta työstään tasavertaiselleen kollegalle. Toisaalta esimies ei aina ole se henkilö, jolla on ajantasaisin tieto uusimmista työnteon vaiheista, vaan tieto saattaa löytyä niin kutsutusti ruohonjuuritasolta.

Mikäli perehdytettävän työtehtävä ei ole ennalta tarkkaan suunniteltu ja määritelty, voidaan yhtiössä toteuttaa myös niin kutsuttua dialogista, vuorovaikutteista, perehdyttämistä. Tässä mallissa perehdytettävän on tarkoitus tuoda uusia tuulia uuteen työyhteisöönsä omilla tiedoillaan ja taidoillaan. Tärkeää on sopia perehdytysprosessin kulusta yhdessä uuden tulokkaan kanssa, koska tarkoituksena on antaa hänen tuoda oma osaaminen ja näkemykset esiin. Jokaisessa yhtiössä on kuitenkin pysyviä asioita, joihin kaikkien työntekijöiden tulee sitoutua, kuten arvot. (Kupias & Peltola 2009, 41-42.) Dialoginen perehdyttäminen perustuu vuorovaikutukseen ja keskusteluun, joten erityisesti tässä mallissa on syytä kiinnittää huomioita avoimen ja kannustavan ilmapiirin luomiseen.

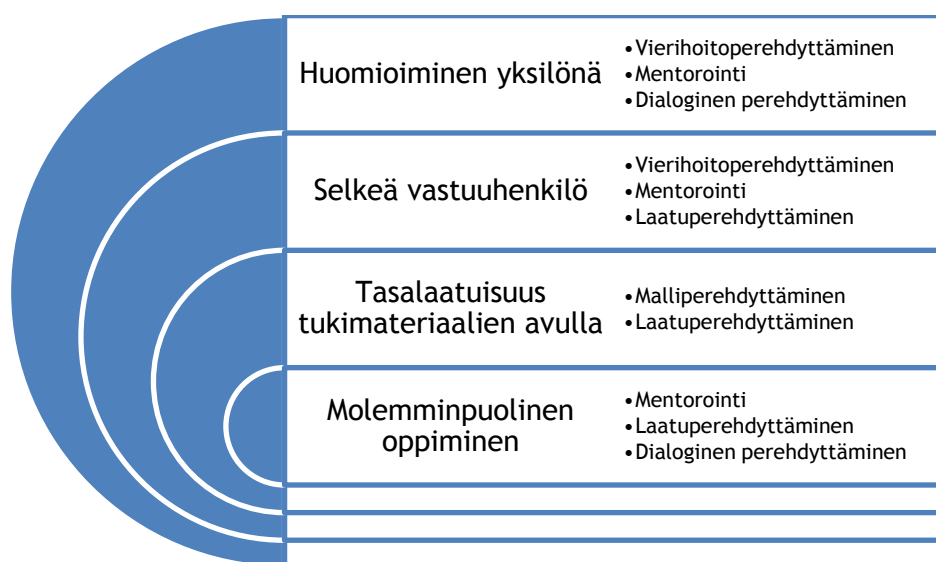
Mentorointi on myös eräs tapa perehdyttää uutta tulokasta organisaatioon. Tavallisimmin mentoroinnin perusideana on ollut malli, jossa kokeneempi työntekijä kouluttaa nuorempaa kollegaa. Tavoitteena on siirtää pidempään työuralla olleen henkilön tietoa ja taitoa kokemattomammalle henkilölle. Työelämän ja -tapojen muuttuessa on huomattu kuitenkin mentoroinnin kehittävän ja oivalluttavan niin perehdyttäjää kuin perehdytettävää. Mentoroinnin tavoitteena on luoda pitkäkestoisempi ja ammatillista kehittymistä tukeva prosessi kuin mitä esimerkiksi vierihoito- tai malliperehdyttämisellä. Ensisijaista mentoroinnissa on, että perehdytettävä kehittyy ja asetetut tavoitteet täyttyvät. Perehdyttäjän tulee osata kuunnella näitä tarpeita ja antaa oma kokemuksensa ja asiantuntevuutensa perehdytettävän käyttöön. (Kupias & Salo 2014, 22-26.)

Mentorointia voidaan toteuttaa monella eri muotoa. Perinteisesti se on tapahtunut parimentorointina, jonka etuina ovat joustavuus ja mahdollisuus saada nopeammin solmittua luottamus perehdyttäjän ja perehdytettävän välille. Pienryhmämentoroinnissa taas perehdytettäviä on useita ja heillä on yksi yhteinen perehdyttäjä. Pienryhmässä tapahtuvan perehdyttämisen etuna on, että samanaikaisesti useampi henkilö pääsee osallistumaan perehdyttämisen aikana käytäviin keskusteluihin ja harjoitteisiin ja sitä kautta jakamaan omia tietojaan ja näkemyksiään muille. Näin voidaan oppia laaja-alaisemmin muiden kokemuksista ja saada vertaistukea

toisilta samassa tilanteessa olevilta henkilöiltä. On mentorointi toteutettu pari- tai pienryhmämuotoisena, voidaan se edelleen toteuttaa seniori-juniorimallisena, vertaismentorointina tai käänteismentorointina. (Kupias & Salo 2014, 26-30.)

Perinteisesti mentorointi on toteutettu seniori-juniorimallisena, jonka tarkoituksena on antaa kokeneemman ja osaavamman henkilön osaaminen uuden tulokkaan käyttöön. Yhä useammin se kuitenkin toteutetaan organisaatioissa vertaismentorointina. Siinä niin perehdyttäjällä kuin perehdytettävällä on jaettavana osaamista ja tietoa toisilleen. Edellytyksenä tälle mentoroinnin mallille on osapuolien arvostus omaa ja toisten asiantuntijuutta kohtaan. Täytyy osata asettaa niin perehdyttäjän kuin perehdytettävän rooliin ja asettaa tavoitteet realistisesti ottaen huomioon kaikki osapuolet. Käänteismentoroinnin tavoitteena taas on, että perehdytetty opettaa perehdyttäjää. Uusi tulokas katsoo uutta työyhteisöään ja -tehtävänsä vielä uusin, tuorein silmin, jolloin hän voi saada ajatuksillaan ja ideoillaan uutta näkökulmaa organisaation toimintatapoihin ja parhaassa tapauksessa saada muutettua niitä parempaan suuntaan. Onnistuakseen käänteismentorointi vaatii rohkeasti omat ajatuksensa ja kokemuksen esiintuovan perehdytettävän. On tärkeää myös varmistaa, että tavallisesti perehdyttäjän roolissa olevat henkilöt suostuvat perehdytettäväksi. (Kupias & Salo 2014, 30-33.)

Kuviossa 4 esitetään eri perehdyttämismallien etuja. Kuvio on koostettu teorian pohjalta opinnäytetyön lopputuotoksen rungon suunnittelun avuksi.



Kuvio 4: Perehdytysmallien etuja

Uuden tulokkaan huomioiminen yksilönä perehdytyksessä ja työnopastuksessa edesauttaa nopeampaa sopeutumista työyhteisöön. Lisäksi tulokas tuntee itsensä tervetulleeksi ensimmäisestä päivästä lähtien ja näin todennäköisesti sitoutuu uuteen työhönsä paremmin. Tulokkaalle selkeästi tietyn vastuhenkilön osoittaminen työsuhteen alusta asti madaltaa kynnystä ky-

syä ja pyytää neuvoa, kun sitä tarvitaan. Yritysten tulisi pyrkiä perehdyttämään kaikki uudet työntekijät samoilla kriteereillä. Samoin ennakkoon suunnitellut apumateriaalit selkeyttävät ja nopeuttavat tulokkaan oppimista. Työyhteisö oppii aina uuden jäsenen liittyessä joukkoon, mutta se voi olla myös tarkoituksenmukaista ja suunniteltua. Erityisesti aloilla, joissa työtehtävät ja -tehtävät muuttuvat tiheään, tulokkaan uudet ajatukset ja tiedot voivat suurestikin kehittää organisaation toimintatapoja.

3.3 Perehdyttäminen ja työnopastus työsuhteen aikana

Kuten aiemmin todettiin perehdyttämisen ja työnopastuksen ei tule päättyä työsuhteen ensimmäisiin viikkoihin tai koeajan päättymiseen. Jokainen työntekijä tarvitsee näitä siirtyessään työurallaan eteenpäin tai uusiin työtehtäviin organisaation sisällä, ja samalla ne ovat tärkeä osa henkilöstön kehittymistä. Arvioimalla ja seuraamalla perehdytyksen ja työnopastuksen etenemistä työntekijän työsuhteen alkuvaiheesta asti voidaan saada uutta tietoa mahdollisista kehitys- tai muutoskohteista yrityksen eri toimintaprosesseissa. Arvioinnilla ja seurannalla saadaan myös selville onko asetetut tavoitteet saavutettu, vai tarvitaanko jossain osa-alueella vielä lisää perehdytystä tai työnopastusta. (Työturvallisuuskeskus 2016.)

Eräs tapa arvioida ja seurata työntekijän oppimisen ja motivaation tasoa on esimiehen kanssa käytävät keskustelut. Keskusteluita kutsutaan yleisesti eri nimikkeillä, riippuen niiden sisällöstä. Esimerkiksi tavoite-, tulos-, kehitys-, tai palkkakeskustelut ovat yleisimpiä nimikkeitä. Keskusteluja voidaan käydä kerran tai kaksi kertaa vuodessa, kvartaaleittain tai kuukausittain riippuen yrityksestä. Olennaisinta on, että keskustelut vastaavat yritykselle ja henkilöstölle suunniteltua strategiaa ja tarpeita. Suunnitellut ja onnistuneet keskustelut antavat runsaasti tietoa esimiehelle johtamistyöhön, ja toisaalta ajantasaista tietoa suoraan työntekijöiltä esimerkiksi työprosessien kehittämisen kohteista. Samalla keskustelut mahdollistavat työntekijöille tiedonkulun koko yrityksen tavoitteista sekä toiminnasta että oman tiimin osuudesta näihin. Oman roolin ja aseman ymmärtäminen organisaatiossa on tärkeää, jotta työntekijä osaa ottaa vastuuta hänelle annetuista työtehtävistä. (Meretniemi 2012, 19-21.)

Suunnitellut ja organisoidut keskustelut eivät saa olla ainut kanava saada antaa palautetta. Ahosen ja Lohtaja-Ahosen (2011) mukaan palaute kuuluu kaikille asemasta riippumatta läpi organisaation. Useimmiten palaute koetaan työyhteisöissä negatiivisten asioiden ilmaisumuo-
tona, ei ymmärretä kehujen olevan myös palautetta. Palautteen kuuluukin olla osa yrityksen päivittäistä viestintää ja kommunikaatiota, ei vain kerran tai kaksi vuodessa annettava asia.

Saadulla palautteella on suora yhteys motivaatioon, oli se positiivista tai negatiivista. Puhutaankin sisäisestä tai ulkoisesta motivaatiosta. Sisäinen motivaatio kumpuaa jokaisesta työntekijästä itsestään ja saa työskentelemään kohti henkilön omia tavoitteita ja päämääriä. Ulkoinen motivaatio taas kannustaa työskentelemään kohti välineellistä hyötyä, kuten organi-

saation tarjoamaa bonuspalkkaa, ja se on aina riippuvainen muista ympäristötekijöistä. (Meretniemi 2012, 135.)



Kuvio 5: Henkilöstö ja organisaation tulos ja maine (Meretniemi 2012, 134)

Kuvio 5 osoittaa motivaation tasolla olevan suoran yhteyden työntekijän tuottavuuteen ja tulostasoon. Motivoitunut ja innostunut työntekijä tuottaa erinomaisia tuotteita ja palveluprosesseja. Nämä ovat suoraan näkyvissä yrityksen sidosryhmille ja erityisesti asiakkaille. Motivoituneen henkilökunnan avulla saadaan luotua pitkäikäisiä ja uskollisia asiakassuhteita. Kattavalla ja tyytyväisellä asiakasverkostolla taas nostetaan ja vakautetaan organisaation taloudellista asemaa markkinoilla. Yritykselle ei juuri ole tärkeämpää asiaa markkinoilla kuin hyvä imago, ja tähänkin motivoituneet työntekijät vaikuttavat positiivisesti.

4 Esimiehen rooli työyhteisössä

Isoin vastuu uuden työntekijän perehdyttämisestä ja työnopastuksesta on esimiehellä. Esimies on se henkilö, joka on mukana määrittelemässä yrityksessä toteutettavaa henkilöstöstrategiaa ja tätä kautta vaikuttamassa perehdytysprosessin alkuvaiheista saakka muun muassa uuden henkilön rekrytointiin. Heti prosessin alussa on määriteltävä tarkkaan, minkälaista työntekijää työyhteisöön tarvitaan, ja esimiehellä on tieto minkälaista juuri oma osasto tai tiimi kaipaa. Esimiehellä on myös suuri rooli päätettäessä mihin suuntaan uutta työntekijää koulutetaan ja kehitetään. (Kauhanen 2010, 92.) Edellisessä kappaleessa mainitut keskustelut ovat tärkeitä kohtia työntekijän kehittymisen kannalta. Näissä esimiehelle usein kerrotaan halusta oppia uutta ja toivotaan lisää haasteita omaan työhön, tai esimies voi ehdottaa työntekijälle esimerkiksi uutta työnkuvaa työyhteisössä.

Nykypäivänä esimiehen rooli on suuren murroksen alla. On yleisesti todettu työn tekemisen muuttuvan ja kehittyvän koko ajan. Aiemmin käytetyt johtamistyyli eivät enää toimi nykyajan työpaikoilla työnteon tapojen ja tyylien muuttuessa jatkuvasti. Meretniemi (2012, 139) sanoo oman johtamistyylin löytämisestä: "... Dialogi, keskinäinen vuoropuhelu, hakkaa menen tullen käskyttävän johtamistyylin ja yksisuuntaisen viestinnän. Jos työntekijöiden motivaatio ja tuloksetekokyky kiinnostavat organisaatiota, kannattaa unohtaa käskytyks- ja kontrollijohtaminen." Näin ollen ei ole nykyajan johtajuuden mukaista, että yhtä ja samaa johtamistyyliä käytetään sellaisenaan kaikissa yrityksissä. Jokaisen organisaation täytyy itse määritellä ja hakea heille sopiva tyyli ja peilata sitä asetettuun visioon ja tavoitteisiin.

Esimerkkejä hyvän johtajan ominaisuuksista:

- innostunut omaa ja muiden työtä kohtaan
- tukee ja kannustaa työuralla etenemiseen
- antaa mahdollisuuksia
- tasa-arvoinen kaikkia kohtaan
- tietää päämäärän ja tavoitteen työlle
- kirkastaa päämäärää ja tavoitteita muille
- johdonmukainen, selkeä

Näitä asioita toivovat työyhteisössä lähes kaikki työntekijät riippumatta sukupuolesta, iästä, koulutustaustasta tai työvuosien määrästä. Halutaan olla innostuneita omasta työstä, mikä näkyy ja tarttuu. Toivotaan työuralla etenemistä ja lisää haasteita taitojen karttuessa. Nykypäivän työn ei enää tarvitse olla niin valvottua, vaan toivotaan joustoa ja luottamusta työntekomahdollisuuksiin. Halutaan kuulua yhteisöön, porukkaan, joten esimiehen on tärkeää huomioida kaikki persoonallisuudet ja luonteet työyhteisössä. Tahdotaan esimiehen kertovan yrityksen vision ja yhteisen päämäärän, jota tavoitellaan. Mihin ollaan menossa? Samalla esimiehen tulee muistuttaa ja havainnollistaa työntekijöitä millä toimilla ja teoilla yhteinen päämäärä saavutetaan. Myös siinä vaiheessa mikäli huomataan, että ollaan menossa väärään suuntaan tai tehdään vääriä asioita, esimiehen tulee ottaa asia puheeksi työyhteisössä. Esimieheltä toivotaan myös johdonmukaisuutta ja selkeää viestintää. Työntekijät haluavat tietää oman roolinsa organisaatiossa, mitä heiltä odotetaan ja toivotaan, että yhteinen päämäärä voidaan saavuttaa. (Meretniemi 2012, 153-154.)

Esimiehellä on myös tärkeä rooli hiljaisen tiedon tunnistamisessa työyhteisössä. Mitä hiljainen tieto on? Sitä on vaikea määritellä yhdellä termillä, mutta useimmiten se käsitetään synonyymina osaamiselle ja ammattitaidolle. Virtainlahti (2009, 47) kuvaa hiljaista tietoa seuraavasti: ”Hiljaisen tiedon avulla työnteosta tulee sujuvaa: se parantaa tehtävistä suoriutumista, laatua, tehostaa päätöksentekoa ja asiakaspalvelutilanteita.” Esimerkkinä hiljaisen tiedon siirtämisestä voidaan pitää perehdytys- tai työnopastustilannetta, jossa kokeneempi kollega ohjeistaa perehtyjää uuteen työtehtävään. Näissä tilanteissa hiljaisen tiedon siirtäminen eteenpäin voi jopa lyhentää opetteluaihetta ja nopeuttaa perehtyjän uuden työtehtävän omaksumista. Jotta päästään hiljaisen tiedon siirtämiseen, on esimiehen tiedostettava kenellä työyhteisössä on perehdyttämisen ja työnopastuksen kannalta hyödyllistä tietoa.

Ylipäätään esimiehen ja yrityksen johdon roolia työyhteisössä, mukaan lukien perehdytysprosessissa, ei voida vähätellä. Se kuinka sitoutunut ja avoin johto on, näkyy ulospäin esimiesten kautta työntekijöille. Yrityksen johdon toimintatavat myös määrittelevät pitkälti kuinka moti-

voitunutta ja tuloksellista henkilöstöä yrityksessä työskentelee. (Järvinen 2000, 18.) Erityisesti perehdytysprosessin alkuvaiheessa esimies on usein ainut linkki uuden työntekijän ja johdon välillä, joten sitouttamisen kannalta on tärkeää tuoda myös johdon toimintatavat uuden työntekijän tietoon.

5 Tutkimusprosessi

Opinnäytetyö suoritettiin työelämää kehittävänä toiminnallisena työnä Suomessa toimivalle taloushallinnon palveluita tarjoavalle Tilitoimistolle. Aihe muodostui toimeksiantajan tarpeesta kehittää tasalaatuinen ja yhtenäinen perehdytys- ja työnopastusprosessi työntekijöille toimipisteestä tai tiimistä riippumatta. Tarpeen pohjalta opinnäytetyössä päädyttiin luomaan yhtenäinen, mutta tiimien eri työnluonteet huomioiva tukilistaus tiimiesimiehille perehdyttämisen ja työnopastuksen tueksi.

Opinnäytetyön aihe saatiin toimeksiantona, jonka ympärille työn runko alkoi muodostua. Aiheena perehdyttäminen ja työnopastus koettiin liian laajoina, joten yhdessä toimeksiantajan kanssa päädyttiin rajaamaan aihe koskemaan vain perehdyttämistä ja työnopastusta uuden työntekijän näkökulmasta.

5.1 Tutkimusprosessin suunnittelu

Aiheen rajauksen jälkeen alkoi hahmottua opinnäytetyön muoto ja teoreettinen viitekehys. Teoreettinen viitekehys muodostui perehdyttämisen ja työnopastuksen sekä niiden menetelmien ympärille. Perehdyttämistä ja työnopastusta tarkasteltiin osana perehdytysprosessia. Alkuun teoriapohjassa määriteltiin mitä perehdyttäminen ja työnopastus tarkoittavat, kuinka niitä suunnitellaan ja kuinka ne vaikuttavat työnantajaan lakien ja säädösten puolesta. Näiden tarkoituksena oli linkittää perehdyttäminen ja työnopastus osaksi perehdytysprosessia, ei vain irralliseksi kerran suoritettavaksi asiaksi uuden työsuhteen alussa.

Osana perehdytysprosessia kuvattiin myös eri menetelmiä perehdytysmallien näkökulmasta. Näitä malleja ja erityisesti niiden etuja perehdyttämiselle hyödynnettiin opinnäytetyön tuotoksen rungon suunnittelussa. Tutkimusprosessin alkuvaiheessa suunniteltiin myös perehdytysmenetelmien ohjeistamista tiimiesimiehille, mutta tutkimuksen edetessä todettiin sen olevan tämän työn rajauksen ulkopuolella. Lisäksi viitekehyksessä pohdittiin esimiehen roolin tärkeyttä työyhteisössä. Esimies on usein henkilö, kenet tulokas tapaa työyhteisöstä ensimmäisenä ja antaa ensivaikutelman työntekijälle yrityksestä. Samoin esimies välittää omalla toiminnallaan ja työllään työntekijöille koko organisaation toimintamalleja, joten esimiehen roolia ei pidä aliarvioida työyhteisössä.

Teoreettisen viitekehyksen pohjalta muodostui myös rajausta käytettyyn tutkimusmenetelmään. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä. Menetelmä valittiin, koska opinnäytetyö tehtiin toiminnallisena tutkimuksena ja ”Toiminnallinen opinnäytetyö tavoittelee ammatillisessa kentässä käytännön toiminnan ohjeistamista, opastamista, toiminnan järjestämistä tai järjeistämistä. Se voi olla alasta riippuen esimerkiksi ammatilliseen käytäntöön suunnattu ohje, ohjeistus tai opastus, kuten perehdyttämisopas, ympäristöohjelma tai turvallisuusohjeistus.” (Vilkka & Airaksinen 2003, 9.)

Tutkimustavaksi valikoitui lomakekysely, koska ”toiminnallisissa opinnäytetöissä laadullinen tutkimusasenne palvelee myös tilanteessa, jossa tavoitteena on toteuttaa kohderyhmän näkemyksiin nojautuva idea. Kysymykset muotoillaan alkavaksi sanoilla mitä, miten, miksi, jotta vastaajan on helpompi kuvailla ja selittää ajatuksiaan ja näkemyksiään.” (Vilkka & Airaksinen 2003, 63.) Tämän pohjalta suunniteltiin kysely yrityksen tiimiesimiehille ja työntekijöille liittyen perehdytykseen ja työnopastukseen henkilön omassa tiimissä. (Liite 4-5)

Lomakekysely oli ensimmäinen tutkimusvaihe, jolla saatiin tietoa perehdyttämisen ja työnopastuksen nykytilasta niin tiimiesimiesten kuin työntekijöiden näkökulmasta. Lomakekysely lähetettiin 15 tiimiesimiehelle ja 12 työntekijälle ja tavoitteena oli saada vastauksia 12 tiimiesimieheltä ja 9 työntekijältä. Kyselyn vastaukset analysoitiin tyypittely - menetelmällä, jonka pohjalta määritettiin ja kehitettiin ehdotelma tukilistauksen rungoksi tiimiesimiehelle pohdittavaksi workshoppeissa. Toinen laadullinen tutkimusmenetelmä oli osallistava kehittämismenetelmä, johon osallistuivat tiimiesimiehet workshopin muodossa. ”Yhdessä kehitetty on usein parempi ratkaisu kehittämisongelmaan kuin yksinomaan ulkopuolelta tulevat ajatukset. Yhteisön jäsenet nimittäin tuntevat toimintansa haasteet paremmin kuin muut, jos he vain ovat valmiita muutoksiin.” (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 59.) Kyselyiden ja workshopin avulla saatujen tietojen pohjalta luotiin jokaiselle tiimille oma, räätälöity tukilistaus jokaiselle tiimille perehdyttämisen ja työnopastuksen tueksi.

Opinnäytetyön suunnittelu, toteutus- ja raportointivaiheissa noudatettiin tutkimuseettisen neuvottelukunnan Hyvä tieteellinen käytäntö - ohjeistusta. Kaikki tutkimuksen aikana saatu tieto lisättiin raporttiin yrityksen tietosuojaa rikkomatta. Kyselyjen tulokset käsiteltiin nimettöminä ja luottamuksellisesti. Tulokset julkaistiin tyypittelyn jälkeen eikä vastauksista otettu suoria lainauksia tyypittelyn avuksi. Toimeksiantajan pyynnöstä opinnäytetyössä ei julkaista yrityksen nimeä. Näin ollen lopullinen tuotos, tukilistaus, voitiin julkaista kokonaisuudessaan opinnäytetyön liitteenä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2014.)

5.2 Tutkimusprosessin kuvaus ja arviointi

Opinnäytetyön tutkimusprosessista muotoutui kolmivaiheinen. Ensin tutkittiin teoriataustaa perehdyttämisestä tutustumalla henkilöjohtamisesta, perehdyttämisestä ja työnopastuksesta

aiemmin julkaistuihin materiaaleihin. Teorian pohjalta laadittiin kaksi eri lomakekyselyä tiimiesimiehille ja työntekijöille. Kyselyyn muotoutui kaksi osiota, ensimmäinen osio kysyi perehdyttämisen ja työnopastuksen nykytilaa yrityksessä. Toinen osio käsitteli näiden kehittämisen kohteita vastaajan oman kokemuksen pohjalta. Kysymykset laadittiin avoimiksi kysymyksiksi, joihin pyydettiin perusteltuja vastauksia. Lomakekyselyn runko näytettiin toimeksiantajalle suunnitteluvaiheessa, ja saadun palautteen pohjalta kyselyt muokattiin julkaistavaan muotoon.

Lomakekysely lähetettiin sähköpostitse 15 tiimiesimiehelle ja 12 työntekijälle. Vastaajiksi valikoitiin yrityksen kaikki tiimiesimiehet ja työntekijät, jotka olivat olleet yrityksen palveluksessa 4-6 kuukautta. Tutkimussuunnitelmassa asetettiin tavoitteeksi saada vastauksia 12 tiimiesimieheltä ja 9 työntekijältä. Loppujen lopuksi vastauksia tiimiesimiehiltä saatiin 10 kappaletta ja työntekijöiltä 9 kappaletta. Kyselyyn oli kaksi viikkoa aikaa vastata, ja siitä muistutettiin vastaajia lähettämällä uusi viesti muutama päivä ennen vastausajan päättymistä. Opinnäytetyön lopputuotoksen kannalta päästiin haluttuun lopputulokseen, vaikka kyselyyn ei saatu niin montaa vastausta kuin tavoiteltiin. Saadut vastaukset olivat kattavia ja hyvin yksimielisiä. Avoimiin kysymyksiin vastattiin perustellen vastaukset kattavasti, siksi kyselyn tuloksia voitiin pitää luotettavina ja informatiivisina.

Vastaukset tyypiteltiin lomakekyselyn osioiden ja niistä saatujen vastausten aiheen perusteella eri teemoihin. Vastaukset tyypiteltiin yhteen riippumatta oliko vastaaja tiimiesimies vai työntekijä. Tähän päädyttiin, koska vastaukset olivat hyvin yksimielisiä vastaajasta riippumatta. Teemojen pohjalta määriteltiin ratkaisu aiheeseen opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen avulla. Samoin määriteltiin konkreettinen tekotapa aiheelle kuinka sitä voidaan kehittää. Tyypittelyn tulokset ja johtopäätökset käytiin yhdessä läpi toimeksiantajan kanssa, jolloin päätettiin mitkä tekotavat toteutettiin tässä opinnäytetyössä. Osaa aiheista ei toteutettu tässä opinnäytetyössä, koska ne olivat tämän työn rajauksen ulkopuolella ja vaativat jatkotutkimuksia aiheesta.

Teema	Ratkaisu	Tekotapa
Epätietoisuus prosessista kokonaisuutena	Prosessikuvaus	Tehtäväkohtainen tukilistaus
Valmistautuminen ja vastaanotto	Selkeä suunnitelma	Työvälineet kuntoon ajoissa / Tutustuminen tiimiin alussa
Käytännössä opiskelu itsenäisesti	Alkuun helppoja keissejä opeteltavaksi	Apua ja neuvoa pitää ja saa kysyä tarvittaessa
Tuutorointi / vierihoito	Määrätty opastaja	Opastajalle perehdytystä mistä on kyse / Työntekijälle tuki

Taulukko 1 Lomakekyselyn nykytilanteen vastausten tyypittely

Kaikilla vastaajilla oli samankaltaiset käsitykset ja kokemukset perehdyttämisen ja työnopastuksen nykytilanteesta. Esille nousi epätietoisuus perehdyttämisprosessista kokonaisuutena yrityksessä, johon ratkaisuna päädyttiin lisäämään tietoisuutta tiimiesimiesten keskuudessa henkilöstöhallinnon toimesta. Tehtäväkohtainen tukilistaus taas voitiin toteuttaa opinnäytetyössä, ja se oli opinnäytteen suunniteltu lopputuotos. Tämä vahvisti ajatusta, että opinnäytteen aiheelle ja sen lopputuotokselle oli kysyntää ja tarve kirjanpito-, palkanlaskenta- kuin reskontratiimeissa.

Kysyttäessä uuden työntekijän tuloon valmistautumisesta ja vastaanottamisesta työyhteisöön jokainen vastaaja kommentoi, että vähintään työpiste ja työvälineet tulisi olla kunnossa heti ensimmäisenä päivänä. Tämä kohta lisättiin selvennykseksi toimeksiantajan suunnittelemaan oppaaseen perehdytysprosessista. Samoin toivottiin niin esimiesten kuin työntekijöiden puolesta nopeammin ja enemmän tutustumista oman tiimin jäseniin heti kun uusi työntekijä saapuu työyhteisöön. Tämä kohta lisättiin tukilistaukseen ehdotuksena pitää tiimin yhteinen kahvihetki ensimmäisen päivän aikana. Riippumatta tiimistä kaikki vastaajat olivat samaa mieltä, että työtä oppii parhaiten tekemällä. Tähän ratkaisuksi määriteltiin, että perehtyjälle tulee antaa alkuun oman tason työtehtäviä ratkaistavaksi, tausta ja valmiudet huomioon ottaen. Tässä kohtaa painotettiin, että apua tulee ja pitää kysyä aina kun siltä tuntuu. Ketään ei haluta jättää yksin pohtimaan ja ratkaisemaan ongelmia, joista ei ole kokemusta. Neuvoa uskalletaan matalammalla kynnyksellä pyytää, kun on luotu avoin ilmapiiri työyhteisöön. Joten sen edesauttamiseksi listaukseen ehdotettiin ensimmäisenä päivänä tutustuminen työyhteisöön ja sen jäseniin sekä säännöllisiä keskusteluja esimiehen ja tulokkaan välille heti ensimmäisestä viikosta lähtien.

Kysyttäessä kuinka uutta työntekijää perehdytetään tiimeissä tai kuinka uusi työntekijä on kokenut perehdytyksen, vastausten perusteella käytetyimmät perehdytysmenetelmät olivat tuutorointi ja vierihoito. Palkanlaskennan ja kirjanpidon tiimeissä käytettiin enemmän vieri-

hoitomenetelmää, koska näissä tiimeissä perehdytys ja työnopastus kestävät useimmiten kauemmin ja on syvällisempää kuin reskontratiimissä. Reskontratiimissä taas käytetympi menetelmä oli tuutorointi, joka sopii työn hektisyyteen nähden paremmin. Molemmissa menetelmissä tärkeänä asiana mainittiin määrätty perehdyttävä, johon uusi työntekijä voi tarvittaessa tukeutua. Tästä päätettiin myös lisätä kohta toimeksiantajan suunnittelemaan perehdytysprosessin oppaaseen.

Teema	Ratkaisu	Tekotapa
Järjestelmien opettaminen	Koulutus	Omat selkeät ohjeet joka tiimiin
Seuranta ja arviointi (mikä se on?)	Keskusteluja esimiehen ja työntekijän välille jo ensimmäisten viikkojen aikana	Kerran kuussa pidettävät Missä mennään - tapaamiset ennen koeaikakeskustelua
Perehdytykselle työrauha	Selkeä suunnitelma	Vastuunjako tiimissä perehdyttäjien kesken

Taulukko 2 Lomakekyselyn kehittämisen kohteiden tyypittely

Kysyttäessä kehityskohteita perehdyttämisestä ja työnopastuksesta vastaukset olivat myös samansuuntaisia riippumatta oliko vastaaja tiimiesimies vai työntekijä. Eniten toivottiin kehitystä järjestelmien opettamiseen ja tapoihin kuinka sitä tehdään. Ratkaisuna tähän pidettiin koulutuksen lisäämistä heti työsuhteen alussa. Samoin määriteltiin, että tarvitaan jo olemassa olevien ohjeiden lisäksi uusia ajantasaisia ohjeita käytettävistä järjestelmistä. Nämä teot olivat myös tämän opinnäytteen rajausten ulkopuolella, joten nämä kehittämisen kohteet kerrottiin toimeksiantajalle ja jätettiin toteuttamatta tämän työn puitteissa.

Kyselyn tuloksena huomattiin myös, että yrityksessä ei ole yhtenäistä käytäntöä perehdyttämisen ja työnopastuksen seuraamiseksi ja arvioimiseksi. Tähän ratkaisuksi suunniteltiin tukilistaukseen kohta, jossa kehoitettiin esimiestä pitämään sekä alkukeskustelu heti ensimmäisten viikkojen aikana että kuukausittain pidettäviä Missä mennään - tapaamisia. Alkukeskustelun tavoitteeksi määriteltiin yhteisten odotusten ja tavoitteiden sopiminen, kertoa yleisesti asiakkaista, joiden kanssa työntekijä tulee työskentelemään ja selvittää työnjakoa eri tiimien välillä yrityksessä. Missä mennään - tapaamisten tarkoituksena taas oli lisätä seuranta- ja arviointia perehdyttämisen ja työnopastuksen tilasta työsuhteen alusta lähtien. Näissä tapaamisissa ehdotettiin esimiehen käyvän työntekijän kanssa läpi itsenäisen työskentelyn edellytyksiä. Yhteisten tuokioiden tavoitteena oli myös lisätä avoimuutta ja läpinäkyvyyttä perehdytysprosessista keskustelun kautta esimiehen ja työntekijän välillä.

Lisäksi kyselyn vastaukset osoittivat, että perehdytyksellä ja työnopastuksella koetaan usein olevan kiire, ja varsinkin perehdyttäjää tekee sitä omien töidensä ohella. Tähän ratkaisuksi ehdotettiin selkeän suunnitelman laatimista ja noudattamista, kun tiedetään uuden työntekijän saapuvan työyhteisöön. Osana tätä suunnitelmaa oli tämän opinnäytteen lopputuotoksena laadittu tukilistaus tiimiesimiehille perehdytyksen ja työnopastuksen tueksi. Vastausten pohjalta ehdotettiin tiimiesimiehille, että mahdollisuuksien ja tilanteen mukaan osan perehdyttämisestä tai työnopastuksesta voi delegoida jollekin toiselle tiimin jäsenelle. Esimerkiksi ehdotettiin, että tuutoroinnin tai vierihoidon voi suorittaa joku toinen tiimin jäsen.

Kyselyn vastausten tyypittelyn avulla suunniteltiin alustava runko tukilistaukselle, joka esiteltiin esimiehille osallistavan tutkimustavan kautta workshoppeissa. Suunniteltu runko käytiin myös erikseen toimeksiantajan kanssa kohta kohdalta läpi. Samalla arvioitiin kuinka hyödyllisiä ja kattavia kyselyn vastaukset olivat opinnäytetyön lopputuloksen kannalta. Molemmat osapuolet olivat tyytyväisiä vastausten tasoon ja määrään. Workshopit järjestettiin kirjanpidon, palkanlaskennan ja reskontran tiimiesimiehille erikseen, jotta voitiin huomioida jokaisen tiimin eri työluonteet. Näissä tapaamisissa määriteltiin esimiesten kokemuksia ja näkemyksiä kuunnellen tiimikohtaisesti tulokkaan minimivaatimustaso, jonka jälkeen voi työskennellä itsenäisesti työtehtävässä. Samoin pohdittiin tiimiesimiesten kesken vastuunjakoa tiimissä perehdyttämisestä. Esimiehet olivat samaa mieltä, että aikataulun ja tilanteen salliessa perehdyttämisen tai työnopastuksen voi delegoida tiimin toiselle jäsenelle. Tähän toivottiin kuitenkin lisää selvennystä varsinkin vastuunjakoon eri tiimien välillä. Workshoppeissa käsiteltiin myös kyselyjen vastauksia yleisellä tasolla, ja varsinkin palautteen antamisesta ja saamisesta saatiin mielenkiintoista keskustelua aikaan. Tämä vahvisti suunniteltua kohtaa tukilistauksessa, jossa ehdotettiin esimiehen ja työntekijän käyvän keskustelua varsinkin työsuhteen alkuvaiheessa. Kaikki workshoppeissa esille tulleet asiat ja kehitysideat kirjattiin ylös ja kerrottiin toimeksiantajalle.

Listaukseen suunniteltiin kaikille tiimeille samanlainen alku, ainoastaan itsenäisen työskentelemisen edellyttämät asiat räätälöitiin tiimikohtaisiksi. Alkuun suunniteltiin kohta, jossa uusi työntekijä tulee tutustuttaa työyhteisöön heti ensimmäisenä päivänä esimerkiksi kutsumalla kaikki tiimin jäsenet yhteiseen kahvihetkeen. Lisäksi kehoitettiin tiimiesimiestä käymään alkukeskustelu uuden työntekijän kanssa, jossa yhdessä määritellään odotukset ja tavoitteet työntekijän oppimiselle ja työlle. Tukilistauksen loppuun suunniteltiin tiimikohtaisesti asiat, jotka uuden työntekijän tulee hallita, jotta selviytyy itsenäisesti työtehtävästä.

Tukilistaukset julkaistiin käyttöön tiimiesimiesten yhteisessä palaverissa, jossa samalla esiteltiin tämän opinnäytetyön tutkimusta ja prosessia kokonaisuutena. Palaverissa saadun sanallisen palautteen mukaan opinnäytteen lopputuotokseen oltiin tyytyväisiä ja innoissaan otta-
maan tukilistaus käyttöön. Myös toimeksiantajalta saadun palautteen perusteella voidaan sa-

noa opinnäytetyön tavoitteen ja tarkoituksen täyttyneen. Yritys sai tiimikohtaisen tukilistauksen esimiesten käyttöön perehdyttämisen ja työnopastuksen tueksi. Näin ollen jokainen uusi työntekijä saa samat lähtökohdat uuteen työhön riippumatta toimipisteestä tai tiimistä.

5.3 Tutkimusprosessin luotettavuus

Opinnäytetyön luotettavuuden arviointiin käytettiin apuna Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2010, 232) määritelmää laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista: oleellisinta on avoimesti kuvata prosessin kaikki vaiheet. Opinnäytetyöprosessi kuvattiin aiheen määrittelystä, suunnittelun kautta toteutukseen. Toimeksiantajan kanssa pidettiin tapaamisia, joissa tarkastettiin tasaisin väliajoin, että opinnäytetyö pysyy rajauksen mukaisena.

Tutkimustapojen luotettavuutta voitiin pitää hyvänä, koska ne antoivat ajantasaista ja relevanttia tietoa tutkimusaiheesta. Lomakekyselyjen kysymykset muotoiltiin avoimiksi kysymyksiksi alkavaksi ”mitä, miten, miksi” - sanoilla, joten vastauksiksi saatiin perusteltuja, omia kokemuksia sisältäviä vastauksia. Samoin workshoppeihin osallistuneiden esimiesten näkemykset ja kokemukset otettiin huomioon tukilistausta suunnitellessa. Näiden perusteella voitiin luoda luotettava tukilistaus, joka sisälsi tarpeelliset kohdat perehdyttämisen ja työnopastuksen kehittämiseksi.

6 Johtopäätökset

Kuten aiemmin todettiin, opinnäytetyön asetettu tavoite saavutettiin. Työn lopputuloksena onnistuttiin luomaan tiimeille tukilistaus esimiesten käyttöön perehdyttämisen ja työnopastuksen tueksi jokaisen tiimin eri työnluonteet huomioon ottaen. Työtä tehtiin tiiviissä yhteistyössä toimeksiantajan kanssa, mikä edesauttoi opinnäytetyön tekijää ymmärtämään organisaation perehdyttämisprosessia syvemmin. Tämä taas puolestaan auttoi työn lopputuotoksen suunnittelussa ja toteuttamisessa. Toimeksiantaja sekä opinnäytetyön tekijä olivat tyytyväisiä valittuihin tutkimusmenetelmiin. Niiden avulla saatiin ajantasaista tietoa perehdyttämisen ja työnopastuksen nykytilasta ja kehittämisen kohteista niin esimiesten kuin työntekijöiden näkökulmasta. Tämä loi vankan pohjan tukilistauksen tarpeelle tiimeissä, ja motivoi opinnäytteen tekijää luomaan käytännönläheisen ja hyödyllisen listauksen tiimiesimiesten käyttöön. Samoin kaikki kyselyyn ja workshoppeihin osallistuneet esimiehet olivat tyytyväisiä valittuihin tutkimusmenetelmiin lopputulokseen ja motivoituneita ottamaan listauksen käyttöön seuraavan uuden työntekijän saapuessa.

Samalla tutkimuksella onnistuttiin selvittämään muitakin kehittämisen kohteita, jotka liittyvät perehdyttämiseen ja työnopastukseen yrityksessä. Nämä kehittämisideat kerrottiin toimeksiantajalle, joka voi näin kehittää niitä eteenpäin. Jatkotutkimuksen aiheeksi nousi perehdyttämisprosessin selventävää tutkimusta ja selvitystä yrityksen työntekijöiden keskuudessa. Tämän opinnäytteen lomakekyselyn vastausten perusteella tietämys perehdytysprosessista

kokonaisuutena oli osalle vastaajista hämärän peitossa. Toinen jatkotutkimus, joka vastausten perusteella määriteltiin, oli käytössä olevien työskentelyjärjestelmien kouluttamisesta ja ohjeistuksista. Koettiin, että näiden oppiminen jää varsinkin alkuvaiheessa uuden työntekijän itse opiskeltavaksi, ja joiltain osin olemassa oleva kirjallinen ohjeistusmateriaali on vanhentunutta. Toimeksiantajan kanssa käydyssä keskustelussa todettiin, että ohjeistuksia tarvitaan tiimeille erikseen, koska tiimeissä käytetään työskentelyyn eri ohjelmia.

Toimeksiantajalta saadun palautteen mukaan opinnäytetyö loi selkeyttä ja yhteisiä pelisääntöjä yrityksen perehdyttämiseen ja työnopastukseen. Lisäksi pidettiin hyvänä asiana työn aikana ilmenneiden jatkotutkimuskohteiden selviämistä. Erityisen tyytyväisiä oltiin nykytilanteen kartoittamisen tuloksiin, koska niiden pohjalta voidaan kehittää toimintaa ja prosesseja yrityksen sisällä. Opinnäytteen lopputuotokseen oltiin myös tyytyväisiä. Osallistava tutkimusmenetelmä, jolla tukilistaus valmisteltiin ja lopulta muodostettiin, koettiin hyväksi ja toimivaksi tavaksi. Näin kaikilla tiimiesimiehillä oli mahdollisuus vaikuttaa lopputulokseen ja he saivat myös arvokasta tietoa työntekijöiden kokemuksista aiheesta.

Selkein parannus opinnäytetyön tutkimuksessa oli perehdyttämisen ja työnopastuksen seurannan ja arvioinnin kehittäminen. Lomakekyselyn vastausten perusteella havaittiin, että näissä on suurta vaihtelua tiimien välillä, joten seuranta ja arviointia haluttiin ehdottomasti yhtenäistää. Tästä kohdasta keskusteltiin toimeksiantajan kanssa, ja se haluttiin tukilistaukseen omaksi kohdaksi selkeyden vuoksi. Työkaluksi seurantaan tiimiesimiehille luotiin tukilistaukseen kohta, joka määrittelee tärkeimmät itsenäiseen työskentelyyn edellyttämät tiedot ja taidot tiimikohtaisesti. Arvioinnin avuksi ehdotettiin tukilistauksessa keskustelujen lisäämistä esimiehen ja uuden työntekijän välille. Ehdotettiin, että esimies käy uuden työntekijän saapuessa työyhteisöön alkukeskustelun, jossa muun muassa kerrotaan mitä työntekijältä odotetaan ja yhdessä sovitaan tavoitteet jotka halutaan saavuttaa työsuhteen alkuvaiheessa. Lisäksi ehdotettiin kuukausittain pidettäviä Missä mennään - tapaamisia, joissa voidaan tasaisin väliajoin päivittää todellista työntekijän oppimisen tasoa ja motivaatiota uutta työtä kohtaan.

Tukilistauksen rungon suunnittelu ja lopullinen toteutus pohjautui suurilta osin opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen. Kuten teoriaosuudessa käytiin läpi, on ensiarvoisen tärkeää luoda tulokkaalle tervetullut ja lämmin vastaanotto heti ensimmäisenä päivänä. Tähän pohjautuen tukilistaukseen suunniteltiin kohta, jossa kehoitettiin tuolloin järjestämään esimerkiksi yhteinen kahvihetki tiimin kesken, jotta työntekijä tapaa uudet kollegat heti. Samoin keskustelujen tärkeyttä korostettiin useassa kohdassa viitekehyksessä. Niiden pohjalta suunniteltiin listaukseen kaksi kohtaa esimiehen ja tulokkaan keskusteluille, alkukeskustelu ja Missä mennään - tapaamiset.

Tutkimussuunnitelmassa suunniteltiin myös perehdytysmenetelmien ohjeistamista tiimiesimiesten käyttöön. Tämä kohta jätettiin pois tukilistauksesta, koska koettiin, ettei se ole relevantti osa sitä. Perehdytysmenetelmien tarkentaminen ja tarkoituksen mukainen käyttöönotto koettiin enemmän olevan osa perehdytysprossia kuvaavaa opasta kuin osa tukilistausta. Opas perehdytysprosessista tiimiesimiehille määriteltiin toimeksiantajan seuraavaksi kehityskohteeksi tulevaisuudessa.

Opinnäytetyön tutkimuksen aikana saadut tiedot kerättiin nimettöminä ja luottamuksellisesti. Tuloksia ei julkaistu sellaisenaan, vaan ne tyypiteltiin yhteen ennen julkaisua. Lisäksi lopputuotoksen kohtiin kirjattiin kohdat yleisesti käytössä olevalla ammattisanastolla spesifioimatta esimerkiksi ohjelmaa, jolla työ tehdään. Näin ollen opinnäytteen lopputuotos antoi mahdollisuuden hyödyntää sitä muissakin alalla toimivissa yrityksissä.

Lähteet

Painetut lähteet

Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2011. Palaute kuuluu kaikille. Helsinki: Infor.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. 2010. Tutki ja kirjoita. 15-16. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2008. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. 2. painos. Työturvallisuuskeskus.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

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

Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Helsinki: Talentum.

Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Helsinki: Talentum.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Vilkka, H. & Airaksinen, T. 2004. Toiminnallinen opinnäytetyö. 1.-2. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Sähköiset lähteet

Loraine, K. 2015. How to cut the cost of job orientation. Supervision. Viitattu 18.11.2016.
<http://rphelp.helmet.fi/ebsco-w-a/ehost/detail/detail?sid=45f097a9-c8c0-4e18-8e80-49abc42097eb%40sessionmgr4007&vid=0&hid=4204&bdata=JnNpdGU9ZWZvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=fth&AN=109563064>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2014. Hyvä tieteellinen käytäntö -ohje. Viitattu 27.9.2016.
<http://www.tenk.fi/fi/htk-ohje/hyva-tieteellinen-kaytanto>

Työsuojeluhallinto. 2015. Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. Viitattu 1.11.2016.
<http://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/yhdenvertaisuus>

Työterveyslaitos. 2016. Työhyvinvointi. Työn imu. Viitattu 15.11.2016.
http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon_imu/sivut/default.aspx

Työturvallisuuskeskus. 2016. Perehdyttäminen ja työnopastus - Ennakoivaa työsuojelua. Viitattu 3.10.2016.
http://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua

Lait

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. 609/8.8.1986.

Työsopimuslaki. 55/26.1.2001.

Työturvallisuuslaki. 738/23.8.2002.

Yhdenvertaisuuslaki. 1325/30.12.2014.

Kuviot

Kuvio 1: Perehdyttämisen kokonaisuus	7
Kuvio 2: Perehdyttämisprosessi	10
Kuvio 3: Työnopastuksen vaiheita (Työturvallisuuskeskus 2016)	12
Kuvio 4: Perehdytysmallien etuja	16
Kuvio 5: Henkilöstö ja organisaation tulos ja maine (Meretniemi 2012, 134).....	18

Taulukot

Taulukko 1 Lomakekyselyn nykytilanteen vastausten tyypittely	23
Taulukko 2 Lomakekyselyn kehittämisen kohteiden tyypittely	24

Liitteet

Liite 1 Tukilistaus reskontratiimiin	33
Liite 2 Tukilistaus palkkatiimiin	34
Liite 3 Tukilistaus kirjanpitiimiin	35
Liite 4 Kysely tiimiesimiehille	36
Liite 5 Kysely työntekijöille	37

Liite 1 Tukilistaus reskontratiimiin

Työntekijä: _____

Opastaja: _____

Tukilistaus reskontran tiimiesimiehelle ja työnopastajalle työntekijän perehdytyksen ja työnopastuksen tueksi. Listauksessa on muistikohtia, jotka tulee käydä läpi uuden työntekijän aloitettua tiimissä ennen koeaikakeskustelua. Kuittaa opastus päivämäärällä ja molempien allekirjoituksilla.

Tiimiin tutustuminen

- Toivotetaan uusi työntekijä tervetulleeksi tiimiin esim. yhteisellä kahvihetkellä

Alkukeskustelu esimiehen kanssa ensimmäisen viikon aikana

- kerrotaan mitä seuraavien viikkojen aikana tapahtuu
- sovitaan yhdessä työntekijän kanssa mitä häneltä odotetaan
- asetetaan yhteiset tavoitteet ensimmäisille viikoille
- kerrotaan yleisesti asiakkaita, joiden kanssa työntekijä tulee työskentelemään (koko, toimiala jne.)
- selvitetään työnjakoa eri tiimien välillä, mikä tehtävä kuuluu reskontraan, kirjanpitoon ja palkanlaskentaan

Missä mennään - tapaamiset

- Ensimmäisten viikkojen aikana kysytään työntekijän tuntemuksia ja kokemuksia uudesta työstä ja työympäristöstä
- Muutaman viikon kuluttua työn aloittamisesta käydään yhdessä läpi onko perustoiminnot itsenäiseen työskentelyyn opittu ja sisäistetty

Itsenäisen työskentelyn edellyttämät asioita:

Aihe	Riittävä opastus	Lisää opastusta
työnjako- ja lomalista		
skannauksen esittely		
reskontra meilin esittely		
kirjanpito-ohjelman opastus		
kassa-alennuksien käyttö		
laskun tallennus		
maksumuistutukset		
perintälaskut		
ulkomaanmaksut		
sepa-maksut		
verottajan laskut		
hyvityslaskut ja niiden kohdistaminen		
tratat		
rahan palautukset		
svea-tilitykset		
liitteen liittäminen erikseen		
myyntilaskujen kohdistukset		
vuokraexcel		

Päivämäärä _____

Perehdyttäjä _____

Perehdytettävä _____

Liite 2 Tukilistaus palkkatiimiin

Työntekijä:_____

Opastaja:_____

Tukilistaus palkanlaskentatiimin esimiehelle ja työnopastajalle työntekijän perehdytyksen ja työnopastuksen tueksi. Listauksessa on muistikohtia, jotka tulee käydä läpi uuden työntekijän aloitettua tiimissä ennen koeaikakeskustelua. Kuittaa opastus päivämäärällä ja molempien allekirjoituksilla.

Tiimiin tutustuminen

- Toivotetaan uusi työntekijä tervetulleeksi tiimiin esim. yhteisellä kahvihetkellä

Alkukeskustelu esimiehen kanssa ensimmäisen viikon aikana

- kerrotaan mitä seuraavien viikkojen aikana tapahtuu
- sovitaan yhdessä työntekijän kanssa mitä häneltä odotetaan
- asetetaan yhteiset tavoitteet ensimmäisille viikoille
- kerrotaan yleisesti asiakkaista, joiden kanssa työntekijä tulee työskentelemään (koko, toimiala jne.)
- selvitetään työnjakoa eri tiimien välillä, mikä tehtävä kuuluu reskontraan, kirjanpitoon ja palkanlaskentaan

Missä mennään - tapaamiset

- Ensimmäisten viikkojen aikana kysytään työntekijän tuntemuksia ja kokemuksia uudesta työstä ja työympäristöstä
- Muutaman viikon kuluttua työn aloittamisesta käydään yhdessä läpi onko perustoiminnot itsenäiseen työskentelyyn opittu ja sisäistetty

Itsenäisen työskentelyn edellyttämiä asioita:

Aihe	Riittävä opastus	Lisää opastusta
Tekstit - kansio		
tiimin kansio		
poissaoloseuranta -excel		
aloituspalaverin pöytäkirja		
palkanlaskennan ohjelma: työsuhteiden luominen ja muuttaminen		
palkanlaskennan ohjelma: ilmoituskeskus		
palkanlaskennan ohjelma: raportit		
palkanlaskennan ohjelma: syöttötositteiden ja palkkalaskelmien käyttö		
palkanlaskennan ohjelma: maksatus		
palkanlaskennan ohjelma: yhtiön asetukset: palkkakaudet/ maksutili/ vakuutusprosentin muuttaminen		
palkanlaskennan ohjelma: palkansaajan asetukset: palkkalaskelma sähköpostilla/ tehtävänimike/ ammattiluokka		
TAS		
TyEl		
lomavaraus		
ammattiliittojäsenmaksujen tilitys		
ulosottotilitys		

Päivämäärä

Perehdyttäjä

Perehdytettävä

Liite 3 Tukilistaus kirjanpitiimiin

Työntekijä:_____

Opastaja:_____

Tukilistaus kirjanpitiimiin esimiehelle ja työnopastajalle työntekijän perehdytyksen ja työnopastuksen tueksi. Listauksessa on muistikohtia, jotka tulee käydä läpi uuden työntekijän aloitettua tiimissä ennen koeaikakeskustelua. Kuittaa opastus päivämäärällä ja molempien allekirjoituksilla.

Tiimiin tutustuminen

- Toivotetaan uusi työntekijä tervetulleeksi tiimiin esim. yhteisellä kahvihetkellä

Alkukeskustelu esimiehen kanssa ensimmäisen viikon aikana

- kerrotaan mitä seuraavien viikkojen aikana tapahtuu
- sovitaan yhdessä työntekijän kanssa mitä häneltä odotetaan
- asetetaan yhteiset tavoitteet ensimmäisille viikoille
- kerrotaan yleisesti asiakkaita, joiden kanssa työntekijä tulee työskentelemään (koko, toimiala jne.)
- selvitetään työnjakoa eri tiimien välillä, mikä tehtävä kuuluu reskontraan, kirjanpitoon ja palkanlaskentaan

Missä mennään - tapaamiset

- Ensimmäisten viikkojen aikana kysytään työntekijän tuntemuksia ja kokemuksia uudesta työstä ja työympäristöstä
- Muutaman viikon kuluttua työn aloittamisesta käydään yhdessä läpi onko perustoiminnot itsenäiseen työskentelyyn opittu ja sisäistetty

Itsenäisen työskentelyn edellyttämiä asioita:

Aihe	Riittävä opastus	Lisää opastusta
Tekstit - kansio		
tiimin kansio		
poissaoloseuranta - excel		
aloituspalaverin pöytäkirja		
pankkitilien täsmäyttäminen <ul style="list-style-type: none"> • automaattitiliointi • tiliöinnin poistaminen • viitteettömien suoritusten kohdistaminen 		
myyntilaskut <ul style="list-style-type: none"> • tiliointi • täsmäyttäminen • kauden sulkeminen 		
ostolaskut <ul style="list-style-type: none"> • tiliointi • täsmäyttäminen • kauden sulkeminen • hyvityslasku ja sen kohdistaminen 		
palkkojen kirjanpitositteen sisäänluku (alv-oikaisut)		
kassa-, muistio- ja jaksotustositteiden syöttö		
arvonlisäveron ilmoitus ja sen ostolasku		
tase / tuloslaskelma		
saldoluettelo		
pääkirja		

Päivämäärä_____
Perehdyttäjä_____
Perehdytettävä

Liite 4 Kysely tiimiesimiehille

Työnopastuksen nykytilanteen kartoittaminen ja kehittäminen

Tämä kysely on osa Nelli Kukkapuron tekemää opinnäytetyötä. Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa työnopastuksen nykytilanne yrityksen kirjanpito-, palkanlaskenta- ja reskontratii-meissä.

Työnopastuksella tarkoitetaan uuden työntekijän yleisperehdytyksen lisäksi niin itse työtehtä-viin perehdyttämistä kuin työuran jatkumoa yrityksessä.

Nykytilanteen pohjalta laadimme yhdessä, opinnäytetyöntekijä ja tiimien työnopastuksesta vastaavat, kehityslinjauksia perehdytysprosessin kehittämiseksi. Tämän kyselyn ensimmäinen osio keskittyy selvittämään työnopastuksen nykytilaa sinun tiimissäsi. Toisessa osiossa pohdi-taan kehittämiskohteita sen parantamiseksi. Vastaukset käsitellään nimettöminä ja luotta-muksellisesti.

Kiitos panoksestasi työnopastuksen kartoittamiseen ja kehittämiseen!

Nelli Kukkapuro

Nykytilanteen kartoitus

1. Kuka vastaa tiimissäsi työnopastuksesta? (Onko aina sama henkilö jne.)
2. Kuinka tiimisi valmistautuu uuteen työntekijään ja hänen työnopastukseen?
3. Kuinka kauan työnopastus osastollasi kestää? (Muutaman päivä, viikon jne.)
4. Minkälaisia perehdytysmenetelmiä osastollasi käytetään? (opastus luennoimalla, koulutta-malla, mentoroimalla, itse opiskeluna jne.)
5. Kerro lyhyesti uuden työntekijän ensimmäiseen päivän valmistautumisestasi ja päivän ku-lusta.

Perehdytysprosessin kehittäminen

1. Minkälaista ohjeistusta tai apua toivoisit työnopastuksen tueksi? (selkeälinjaisen ohjeen, vapaamuotoisen ”to-do”-listan jne.)
2. Mitä asioita ja kohtia perehdytysprosessissa mielestäsi kuuluisi ehdottomasti olla?

Liite 5 Kysely työntekijöille

Työnopastuksen nykytilanteen kartoittaminen ja kehittäminen

Tämä kysely on osa Nelli Kukkapuron tekemää opinnäytetyötä. Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa työnopastuksen nykytilanne yrityksen kirjanpito-, palkanlaskenta- ja reskontratiimeissa.

Työnopastuksella tarkoitetaan uuden työntekijän yleisperehdytyksen lisäksi niin itse työtehtäviin perehdyttämistä kuin työuran jatkumoa yrityksessä.

Nykytilanteen pohjalta laadimme yhdessä, opinnäytetyöntekijä ja uudet työntekijät, kehityslinjauksia perehdytysprosessin kehittämiseksi tiimiesimiehille käytettäväksi. Tämän kyselyn ensimmäinen osio keskittyy selvittämään työnopastuksen nykytilaa sinun tiimissäsi. Toisessa osiossa pohditaan kehittämis-kohteita sen parantamiseksi. Vastaukset käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisesti.

Kiitos panoksestasi työnopastuksen kartoittamiseen ja kehittämiseen!

Nelli Kukkapuro

Nykytilanteen kartoittaminen

1. Minkälaisena olet kokenut työnopastuksen?
2. Miltä osin kaipaisit lisää tai vähemmän työnopastusta työtehtäviisi?

Työnopastuksen kehittäminen

1. Mitä lisäisit tai muuttaisit työnopastus vaiheessa?
2. Mitä toivot tulevaisuudessa työnopastukselta?