

Perehdyttäminen organisaatiossa X

Reetta Jurvanen

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

2019



Tekijä Reetta Jurvanen	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Opinnäytetyön nimi Perehdyttäminen organisaatiossa X	Sivu- ja liitesivumäärä 34+2
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutustua perehdyttämiseen sekä huomioida valmentavan johtajuuden vaikutusta siihen. Tässä opinnäytetyössä perehdyttämistä pyritään tarkastelemaan kaksisuuntaisena prosessina, jossa perehdyttäjät ja tulokas toimivat yhteistyössä. Kaksisuuntainen näkemys perustuu molemminpuoliseen kehittymiseen, jonka kautta prosessista hyötyvät kaikki.</p> <p>Opinnäytetyössä otetaan huomioon perehdyttämisen suunnittelua sekä prosessin läpivientiin tarvittavia toimia. Suunniteltu perehdytys tukee perehdyttäjää työssään sekä toimii ohje- nuorana tulokkaalle työsuhteen alkuaikoina. Prosessia on hyvä suunnitella yleisien huomioiden lisäksi tulokaskohtaisesti, jolloin perehdytyksessä painotetaan yksilöllisyyttä. Jokainen perehdytysprosessi on erilainen, ja perehdytys on tehokkaampaa, kun siinä on huomioitu tulokkaan henkilökohtaiset ominaisuudet, tarpeet sekä erityispiirteet. Kappaleessa tarkastellaan myös oheismateriaalin osuutta perehdyttämässä sekä seurannan ja perehdyttämisen varmistamisen järjestämistä ja merkitystä osana prosessia.</p> <p>Valmentava organisaatiokulttuuri koostuu luottavaisesta ja avoimesta ilmapiiristä. Oppimismyönteinen, kuunteleva ja ihmisiin keskittyvä valmentava työote tukee oppimista ja on siksi perehdyttämistä tukevaa toimintaa. Valmentava johtamiskulttuuri tukee esimiesten ja perehdyttäjien toimintaa huomioiden alaisen tarpeet. Valmentava työote koskee jokaista organisaation jäsentä, minkä kautta kaikki toimivat samoilla pelisäännöillä ja valmentava kulttuuri koskee pelkän johtamisen sijaan koko organisaatiota. Opinnäytetyön toimeksiantaja tavoittelee valmentavaa organisaatiokulttuuria, minkä vuoksi valmentava johtajuus ja kulttuuri on osana opinnäytetyön viitekehystä. Kulttuurin huomioon ottaminen kaikissa prosesseissa yhdistää niitä, eivätkä prosessit jää irralliseksi organisaation muusta toiminnasta. Siksi on tärkeää ottaa valmentavat piirteet huomioon myös perehdyttämässä.</p> <p>Toiminnallisena tuotoksena toimeksiantajalle suunnitellaan perehdyttämispäivän runko sekä lomakemuotoinen perehdyttämiskalenteri, jonka tarkoituksena on perehdyttämisen varmistaminen. Tuotoksen perustana on käytetty erinäisiä organisaation perehdyttämiseen liittyviä ohjeita sekä muiden yksiköiden perehdyttämismalleja.</p>	
Asiasanat perehdyttäminen, kaksisuuntainen perehdytysprosessi, perehdytys suunnitelma, valmentava johtajuus, valmentava organisaatiokulttuuri	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Perehdyttäminen	3
2.1	Kaksisuuntainen perehdytysprosessi	3
2.2	Lainsäädäntö ja perehdyttämisen merkitys	6
2.3	Perehdyttämisen hyödyt	9
2.4	Perehdyttäjän ja työyhteisön vaikutus perehdyttämisprosessissa.....	10
3	Perehdyttämisen suunnittelu	12
3.1	Perehdyttämisen yksilöllisyys	13
3.2	Oheismateriaali	14
3.3	Seuranta ja prosessin onnistumisen varmistaminen.....	15
4	Valmentava johtajuus perehdytyksessä	18
4.1	Valmentava työote	18
4.2	Valmentava johtamiskulttuuri.....	20
4.3	Valmentava perehdyttäjä	22
5	Toimeksiantaja ja tuotos	26
5.1	Perehdyttämiskalenteri	28
5.2	Perehdyttämispäivä	29
5.3	Perehdyttämismateriaali	27
5.4	Vastuut	28
5.5	Seuranta.....	31
6	Johtopäätökset ja oman oppimisen arviointi.....	32
6.1	Kehitysehdotukset.....	33
6.2	Opinnäytetyöprosessi	34
	Lähteet	35
	Liite 1. Perehdyttämiskalenteri.....	38
	Liite 2. Perehdyttämispäivän runko.....	39

1 Johdanto

Opinnäytetyön aihe - perehdyttäminen - kiinnostaa minua, sillä koko työsuhte pohjautuu perehdyttämiseen sen ollessa tulokkaan ensimmäinen toimenpide osana organisaatiota. Opinnäytetyössä perehdyttäminen nähdään kaksisuuntaisena prosessina, jolloin keskitytään sekä organisaation ja perehdyttäjän että tulokkaan tarpeisiin ja kehityskohteisiin.

Opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen olen pyrkinyt ottamaan mahdollisimman tuoreita niin sähköisiä kuin kirjallisiakin lähteitä. Kappaleessa 2 käyn läpi teoriaa perehdyttämisestä prosessina ja kappaleessa 3 perehdyttämisen suunnitteluun sekä järjestelyyn liittyvää teoriaa. Kappaleessa 4 tutustutaan valmentavan johtajuuden teoriaan perehdyttämisen näkökulmasta. Valmentava johtajuus on otettu mukaan opinnäytetyön tietoperustaan, sillä toimeksiantajan organisaatiokulttuurista tavoitellaan valmentavaa. Luvussa on tarkoituksena tarkastella valmentavan johtajuuden elementtejä, jotka tukevat perehdyttäjää työssään sekä organisaatiota välittämään oppimismyönteistä ilmapiiriä.

Tämän jälkeen tutustutaan toimeksiantajaan pääpiirteittäin sekä perehdyttämisen nykytilaan ja tavoitetilaan yleisellä tasolla, muissa osin toimeksiantaja jää anonyymiksi. Opinnäytetyössä keskitytään yleiseen perehdyttämiseen, jota voidaan hyödyntää jokaisen saapuvan työntekijän kohdalla ja käyttää yksikkökohtaisen perehdyttämisen pohjana. Tarkempiin perehdyttämisen keinoihin ja työhön opastamiseen ei syvennyttä, sillä kohdeorganisaatiossa on monia yksiköitä, joissa työtehtävät ja käytettävät järjestelmät eroavat keskenään. Yhteen yksikköön keskittyminen ei tuottaisi perehdytykseen kaivattavaa lisäarvoa, sillä yleisperehdytyksen tulee olla kunnossa ennen itse työhön syventymistä. Tuotokseen tarvittavaa tietoa olen kerännyt organisaation sisäisistä lähteistä sekä keskustelemalla perehdyttämistä järjestävien henkilöiden kanssa. Keskusteluja olen käynyt sekä oman organisaation jäsenten että organisaation ulkopuolisten henkilöiden kanssa.

Toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena on vastata työelämän todelliseen tarpeeseen ja tuottaa sitä edesauttavia tuloksia. Opinnäytetyö on tutkimuksellinen, mikä tarkoittaa, että siinä yhdistetään teoriaa ja ammatillisia käytäntöjä. (Roivas & Karjalainen 2013, 79) Toiminnallinen opinnäytetyö on suoritettu toimeksiantona ja tarkoituksena on luoda perusperehdyttämissuunnitelma vastaten kohdeorganisaation tarpeita. Tavoitteena on saada toimeksiantajalle asianmukainen ja toteutettavissa oleva perehdyttämisprosessi. Prosessin pitäisi olla helppokäyttöinen, jotta käytännöt jalkautuisivat koko organisaatioon pysyvästi. Esimiehen ja perehdyttäjän osalta prosessista tulisi saada helppokäyttöinen, jotta perehdyttämisen suunnittelu toteutuisi tehokkaasti. Tulokas on usein uusi koko organisaatiossa, joten häntä varten suunnitelman tulisi olla mahdollisimman selkeä, jotta hän pää-

see perehtymään mahdollisimman pian aloituksesta. Opinnäytetyön tuotos on kaksiosainen, joista ensimmäinen on viikkotasoisesti kirjattu perehdyttämiskalenteri, josta käy ilmi tehtävät toimet aikajärjestyksessä. Kalenteriin on helppo päivittää lisää kohtia sekä seurata läpikäytyt toimet. Toisena osana on suunnitelma perehdyttämispäivästä. Se on suunnattu uusille ja pitkään poissaolleille työntekijöille. Tuotoksena on perehdyttämispäivän runko: aikataulutus ja teemat. Perehdyttämiskalenteri ja -päivän runko esitellään pääpiirteittäin kappaleessa 5, valmiit suunnitelmat ovat opinnäytetyön liitteinä.

Toimeksiantaja saa tuotoksesta perustan toimivalle perehdyttämisprosessille, mutta prosessi kokonaisuudessaan ei ole vielä valmis. Toimeksiantajan tulee jalkauttaa prosessi kaikille yksiköille sekä perehdyttämispäivää varten määrätä vastuuhenkilöt ja luoda esitettävä materiaali. Molemmat tuotokset on luotu Excelillä, minkä ansiosta suunnitelmien päivittäminen on helppoa. Perehdyttämisprosessi ei ole koskaan valmis, vaan se päivittyy uusien käytäntöjen ja tulokkaiden mukaan, joten helpot muokkaamismahdollisuudet ovat tärkeitä. Kappaleessa 6.1 käyn läpi perehdyttämisprosessin kehitysehdotuksia toimeksiantajaorganisaatiossa. Kehittämissuhteet liittyvät esimiesten perehdyttämiseen sekä yksikkökohtaiseen perehdyttämiseen.

2 Perehdyttäminen

Perehdyttäminen tarkoittaa kaikkia toimia, joilla uutta työntekijää opetetaan tuntemaan organisaatio sen toiminta-ajatukselta ihmisiin sekä tulevaan työhön kohdistuvat vastuut ja odotukset. Perehdyttämisessä tutustutaan sekä itse työhön että ympäröivään organisaatioon, ja tullaan osaksi sitä. Prosessi jakautuu ”talo tutuksi” -perehdytykseen, joka käsittää tutustumisen organisaatioon, työyhteisöön sekä talon tapoihin. Toinen perehdyttämisen muoto on ”työ tutuksi”, jossa keskitytään työhön välittömästi liittyviin tietoihin ja taitoihin. (TTK 2007, 2, 13; Joki 2018, 111) Helsilä (2019, 48) mainitsee kolmantena osa-alueena yritysperehdyttämisen, jonka tarkoituksena on tutustua organisaation ominaisuuksiin, kuten toiminta-ajatukseseen, visioon ja yleisiin menettelytapoihin. Perehdyttämisen laajuus voi vaihdella riippuen organisaatiosta ja organisaationkin sisällä yksiköstä tai toimenkuvasta, sen tulee kuitenkin sisältää edellä mainitut osa-alueet. Eri toimintatapojen kautta varmistetaan uuden työntekijän sopeutuminen työyhteisöön ja työtehtävien hallinta. Perehdyttämisen tarkoituksena on uuden oppimisen lisäksi soveltaa jo hallittua tietoa organisaation ja työnkuvan tarpeiden mukaisesti. Vaikka työntekijä olisi alansa ammattilainen, uudessa työpaikassa on opittavana uusia yhteisiä toimintatapoja, taitoja ja tietojärjestelmiä. (Eklund 2018, 25)

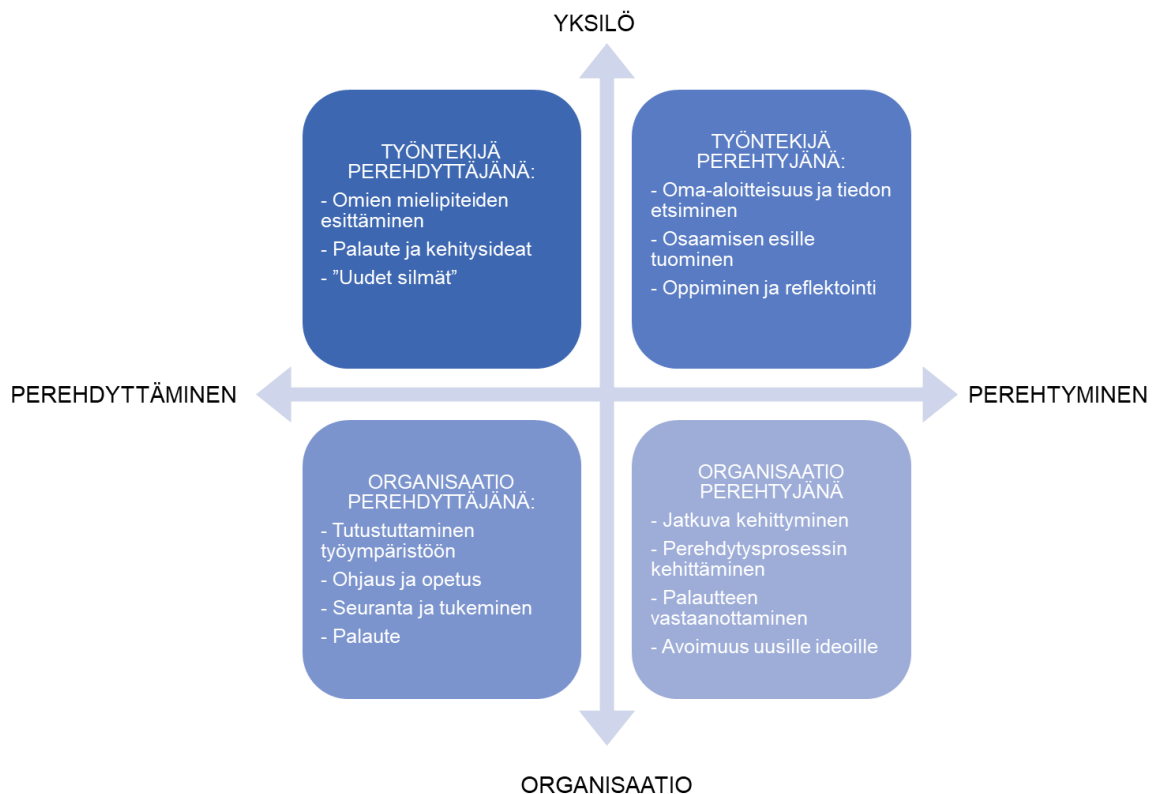
Tulokas ei kuitenkaan ole ainoa, jonka kannattaa oppia uutta. Tulokkaan myötä organisaatio saa uutta tietoa ja mahdollisuuden kehittää aiempia toimintatapoja. Perehdytysprosessi perustuu vuorovaikutukseen organisaation jäsenten ja tulokkaan välillä. Jotta mahdollisiin muutoksiin sopeudutaan puolin ja toisin, on perehdyttämistä varten varattava ja käytettävä tarpeeksi resursseja. (Eklund 2018, 25-26) Tulokkaaksi lasketaan täysin uuden työntekijän lisäksi organisaation sisällä työtehtäviään tai yksikköään vaihtava henkilö (Joki 2018, 111). Tulokkaaksi voidaan laskea myös organisaatioon pidemmän tauon tai suuremman muutoksen jälkeen palaava henkilö. Tulokkaat tulevat tehtäviin eri asemista; toiset ovat kokonaan uusia, toiset organisaation sisällä tehtävää vaihtavia ja osa tulee vastaavasta tehtävästä eri organisaatiosta. Tulokkasasema vaikuttaa perehdyttämisen laajuuteen ja osa-alueiden painotukseen, mikä pitää ottaa huomioon perehdytysprosessia suunniteltaessa.

2.1 Kaksisuuntainen perehdytysprosessi

Perinteisesti perehdytys nähdään yksisuuntaisena toimintona; uuden työntekijän opastamisena ja sopeutumisena organisaatioon. Modernimpana sekä tehokkaampana tapana on mieltää prosessi kaksisuuntaisena yhteistoimintana, jolloin myös organisaatio ottaa perehdyttäjän roolin suhtautuen myönteisellä asenteella tulokkaalta saatavia uusia näkökulmia ja

toimintatapoja kohtaan. Perehdyttäjän ja perehtyjän roolit eivät ole ehdottomia, mutta on tärkeää, että eri näkökulmat huomioidaan. Tämä on tärkeää varsinkin suunnitteluvaiheessa, joka on aina muokattavissa tulevia perehdytyksiä varten. Jos toteutus ei toimi kaksisuuntaisesti, ei prosessi ole kaksisuuntainen, vaikka niin olisikin suunniteltu. Kaksisuuntainen prosessi antaa mahdollisuudet kehittymiseen pitkällä aikavälillä. (Eklund 2018, 39-40; Alhanen 2016, 18) Ajattelutapa on hyödyksi jokaisen tulokkaan kohdalla; kokenut ammattilainen tuo mukanaan uusia ja hyödyllisiä toimintatapoja, kun taas alan uudella työntekijällä on mahdollisuus arvioida tilannetta puhtaalta pöydältä ja esittää näkökulmia tuttujen raamien ulkopuolelta. (Österberg 2005, 92) Organisaation kehitys mahdollistetaan, kun vuorovaikutus yksilöiden, ryhmien ja organisaation välillä on kannustavaa ja riittävää (Tuomi & Sumkin 2012, 52).

Kaksisuuntaista prosessinäkökulmaa havainnollistetaan alla olevan kuvion 1 nelikentässä. Perehdytyksen molemmat osapuolet – työntekijä ja organisaatio – toimivat sekä perehdyttäjän että perehtyjän roolissa. Osapuolet tukevat toistensa oppimista ja onnistuneen perehdytysprosessin aikana molemmat kehittyvät ja saavat uusia näkemyksiä, vaikuttavat toiseen ja tulevat vaikutetuksi.



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

Uusi työntekijä toimii niin sanotusti uusina silminä, mikä mahdollistaa palautteen ja kehitysideoiden kautta organisaation kehittymisen. Mikäli tulokkaan vastuulle annetaan myös ”perehdyttäjän” rooli – uusien ideoiden ja ajatusten jakaminen – on samalla organisaation vastuulla tutustua tulokkaaseen, pitää yllä avointa keskustelukulttuuria ja olla avoinmielinen etenkin kehittäväälle palautteelle. Tulokkaan roolista on myös syytä keskustella, että hän on tietoinen, milloin ja millainen oman näkemyksen esille tuominen on toivottua ja sallittua. (Eklund 2018, 39-40)

Avoin keskustelukulttuuri ja tiedon molemminpuolinen liikkuminen luovat perehdytyksestä tehokkaan ja joustavan. Jokaisen tulokkaan perehdytysprosessi yksilöityy entisestään, kun tuodaan esille asioita, joita muut tulokkaat eivät mahdollisesti osaisi kertoa. Keskinäinen tiedonvaihto yhtenäistää tavoitteet ja parantaa sitoutumista. Tuntemalla mahdollisuuden olevansa mukana vaikuttamassa toimintaan, tulokas kokee roolinsa perehdytyksessä merkitykselliseksi. (Eklund 2018, 40) Ristikangas ja Ristikangas (2010, 86-86) ottavat esille dialogin merkityksen vaikuttamisen ja vaikutetuksi tulemisen välineenä. Dialogi tarkoittaa vuoropuhelua vähintään kahden osallistujan kesken. Se vaatii taitoa kohtaavaan vuorovaikutukseen, jonka kautta laajennetaan omaa näkemystä sekä löydetään uusia näkökulmia käsiteltävään teemaan liittyen. Kahden osapuolen välinen keskustelu laajenee dialogiksi, kun kolmas taho – me eli yhteinen hyvä – on osana keskustelua. Alhanen (2016, 19) mainitsee dialogin olevan välttämätön työkalu kaksisuuntaisessa perehdyttämisprosessissa. Kun työnhajauksen tarkoituksena on hyödyntää yhteistoiminnan mahdollisuuksia maksimaalisesti, on myös ohjaajan yritettävä oppia muilta. Dialogisessa työnhajauksessa ohjaaja luopuu ”kaikkietävän” roolista ja toiminta perustuu keskinäiseen vuorovaikutukseen. Vuorovaikutuksellisessa oppimisessa ”kaikki oppivat toinen toisiltaan ja jokainen oppii toisten avulla myös itsestään”.

Kaksisuuntaisen perehdytyksen onnistumista voi tukea erilaisilla käytännöillä. Perehdyttäjä voi varmistaa, että tulokas on ymmärtänyt läpikäytyt asiat ja organisaation normit. Perehdyttäjän lisäksi muu työyhteisö auttaa luomaan ilmapiiristä suvaitsevaista ja keskustellevaa. Yhdessä käsitelty tieto kannattaa antaa tulokkaalle myös paperisena tai sähköpostilla sekä määritellä yhteyshenkilöt ja toimintaohjeet jatkotoimia varten. Näin tulokas osaa palata itsenäisesti käsiteltyihin teemoihin ja osaa olla yhteydessä oikeaan henkilöön avun tarpeessa. (Talouselämä 2016) Organisaatiota, jossa tieto kulkee molempiin suuntiin, kutsutaan myös älykkääksi organisaatioksi. Tällöin organisaatiossa vallitsee luottamus ja avoimuus. Strategisen henkilöstöjohtamisen toimenpiteet vaikuttavat muun muassa työhyvinvointiin, jaksamiseen ja työn mielekkyyteen. (Pakarinen & Mäki 2014, 80)

2.2 Lainsäädäntö ja perehdyttämisen merkitys

Perehdyttäminen ei ole organisaation vapaaehtoista toimintaa, vaan sen järjestämisestä on määrätty myös lainsäädännössä. Yksi merkittävimmistä perehdyttämiseen liittyvistä säädöksistä löytyy työturvallisuuslaista, jossa määrätään työnantajan vastuu perehdyttämisestä. Monilla organisaatioilla perehdyttäminen huomioidaan esimerkiksi toiminta- tai koulutusohjelmissa. Perehdyttäminen on osa työnantajan huolehtimisvelvoitetta ja näin ollen pakollista järjestää. Perehdyttämisen laadusta tai järjestämisestä ei määrätä tarkemmin, joten työnantajan vastuulle jää määriteltäväksi perehdyttämisen laajuus sekä toteuttaminen.

Organisaatio

Työturvallisuuslain (738/2002) toisessa luvussa määrätään työnantajan yleinen huolehtimisvelvoite. Työnantaja on tarpeellisilla toimenpiteillä velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta sekä terveydestä työssä huomioiden seikat liittyen työhön, työolosuhteisiin, työympäristöön sekä työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin. Työnantajan kuuluu suunnitella, valita, mitoittaa ja toteuttaa tarvittavat toimenpiteet työolosuhteiden parantamiseksi. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 2. 8§)

Työturvallisuuslain 14 § määrää työntekijälle annettavasta opetuksesta ja ohjauksesta seuraavasti:

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

Pykälän viimeisessä momentissa määrätään tarvittaessa täydentämään opetusta ja ohjausta. Samoin Työsopimuslaissa (55/2001 2. 1§) todetaan työnantajan velvollisuudeksi huolehtia siitä, että työntekijä suoriutuu työstään myös silloin, kun toiminta, työ tai menetelmät muuttuvat. Työnantajan on myös pyrittävä edistämään työntekijän kehitymis- ja uralla etenemisen mahdollisuuksia. Huomioitavaa on, ettei laissa puhuta uudesta työntekijästä vaan työntekijästä yleisesti. Tämä merkitsee sitä, että jokaisella työntekijällä on oikeus saada tietoonsa muutokset liittyen esimerkiksi työhön sekä mahdollisiin uusiin vaaratekijöihin. Täydentävä perehdytys koskee jokaista organisaation työntekijää ajallaan, sillä yksikään työympäristö ja -tehtävä ei säily muuttumattomana.

Onnistuneessa perehdyttämisessä implisiittinen eli hiljainen tieto välittyy eteenpäin tulokkaalle. Implisiittinen tieto on syvällä organisaatiossa ja työntekijöissä, joten sen jakaminen edellyttää niin halukkuutta kuin avoimuuttakin tiedon jakamiselle. (Pakarinen & Mäki 2014, 85) Hiljainen tieto on intuitiivista ja vaikeaa kuvailla verbaalisesti. Se on opittu ja tulee oppia työn ohessa havaintojen ja kokemusten kautta. Tällainen tieto auttaa selviytymään erilaisista tilanteista. Parhaiten sitä saadaan jaettava eteenpäin mentoroimalla. (Surakka 2008, 82) Mikäli implisiittistä tietoa ei jaeta eteenpäin, se poistuu organisaatiosta lähtevien työntekijöiden mukana. Tiedon häviäminen heikentää yrityksen osaamista, jolloin töistä ei ehkä suoriuduta yhtä hyvin kuin aiemmin.

Organisaatiokuva kertoo yksilöiden mielikuvan sen henkilöstöstä ja toiminnasta. Negatiivista mielikuvaa on vaikea muuttaa ja se pysyy mielessä kauan. Tämän takia perehdyttämistä ei kuulu hoitaa huolimattomasti, vaikka kyseessä olisi lyhytaikainenkin työntekijä. Onnistuneen perehdytyksen kautta luodaan positiivista imagoa, mielikuvaa organisaatiosta. (Österberg 2005, 92) Koska mielikuva syntyy nopeasti, on tärkeää, että positiivista mielikuvaa luodaan jo työsuhteen alkuaikana, jolloin perehdytystä suoritetaan eniten. Kun myös työ koetaan positiivisena, vaihtuvuus vähenee (TTK 2007, 4). Perehdyttämiseen kuluu aina ajallisia sekä taloudellisia resursseja, joten perehdyttämisen toistaminen usein vaihtuvuuden vuoksi ei ole organisaatiolle eduksi. Hyvää mielikuvaa luomalla tulokkaasta saadaan mahdollisesti pitkäaikainen ja motivoitunut työntekijä tai hänen poistuessaan takaisin palaaminen organisaatioon on mahdollista.

Tulokas

Työsopimuslaissa (2001/55) määritellään yleisiä työntekijän velvollisuuksia. Lain mukaan työntekijän kuuluu muun muassa työskennellä annettujen määräyksien mukaisesti noudattaen työolojen vaatimaa huolellisuutta sekä varovaisuutta. Velvollisuuksiin kuuluu myös kertominen työpaikan tai -välineiden vioista ja puutteista. (Työsopimuslaki 2001/55 §1-2) Työnantajan on ohjeistettava työntekijää, jotta hän pystyy toimimaan lain määräämällä tavalla.

Tulokas luo mielessään nopeasti alitajuisen päätöksen siitä, tuleeko hän jäämään kyseiseen työpaikkaan vai ei. Perehdyttämisen kautta saadut onnistumisen kokemukset vaikuttavat positiivisesti motivaatioon, mielialaan sekä jaksamiseen työssä. (TTK 2007, 4) Jo ensimmäistä kertaa organisaatioon saapuvalla tulokkaalla on joitakin uskomuksia organisaatiosta tai työyhteisöstä. Kaiken toiminnan myötä uskomuksia voidaan tukea tai korjata, joskin perehdyttämisen aikana uskomuksiin vaikuttaminen on helpointa, sillä ne eivät vielä perustu useaan kokemukseen. Jos tulokkaan vääriä ja rajoittavia uskomuksia ei heti havaita, ne voivat vaikuttaa jäämispäätökseen sekä työskentelymotivaatioon. Avoimella keskustelukuluttuurilla voidaan kartoittaa mahdollisia uskomuksia ja myös ennalta ehkäistä väärrien tilanneuskomusten syntyä.

Sidosryhmät

Perehdyttäjä auttaa opastettaviaan kehittämään työtä koskevia teemoja. Näihin kuuluvat muun muassa yhteistoiminta asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden sekä työtovereiden kanssa. (Alhanen 2016, 18) Kun työntekijä osaa työnsä hyvin, hän on myös kykenevä palvelemaan sidosryhmiä paremmin. Varsinkin asiakaspalvelutyössä työn osaaminen ja ammattitaitoisuus välittyy suoraan asiakkaalle vaikuttaen palvelukokemukseen. Osaava ja perehdytetty työntekijä osaa myös neuvoa sidosryhmiä ja kertoa heille organisaation toimintatavoista tehokkaasti. Työntekijän on tunnistettava ja verrattava sidosryhmien odotukset oman työn tarjontaan sekä kehittymiseen. Kaikki työ on jossain muodossa sidosryhmiin liittyvää. (Tuomi & Sumkin 2012, 59) Todellisessa yhteistyössä tehdään kaikkia osapuolia hyödyntävää toimintaa perustuen omaan haluun.

Sidosryhmiin kuuluvat myös organisaation sisäiset sidosryhmät; työtoverit, alaiset, esimiehet sekä muiden yksiköiden työntekijät. Työyhteisöön perehdyttäminen auttaa tulokasta integroitumaan yhteisöön. Kun tulokas on osa yhteisöä, hän toimii tehokkaasti osana ryhmää ja organisaatiota sekä käyttäytyy yhteisön normien mukaisesti.

2.3 Perehdyttämisen hyödyt

Perehtymisen toteutumisen kannalta oleellisinta on prosessin läpivieminen, ei tapa, kuinka se hoidetaan. Se voi onnistua sekä tarkan suunnitelman että tapauskohtaisen luovan menetelmän mukaisesti (Joki 2018, 122). Perehdyttämisen myötä tulokas oppii työn heti oikein. Työn tunteminen vähentää virheitä ja niiden korjaamiseen kuluva aikaa sekä kollegoilta että tulokkaalta. (TTK 2007, 4; Joki 2018, 111). Perehdytyksen tuloksena työntekijän on turvallista tehdä työtä ja liikkua työpaikalla. Vaikka työympäristö olisi turvallinen ja suunniteltu hyvin, on tulokkaalle kerrottava työympäristön mahdolliset vaarat ja haitat sekä työvälineiden käyttöohjeet. Turvallisuuteen liittyen tulee huomioida fyysisten edellytysten lisäksi myös henkiset edellytykset. Työympäristöasioissa työsuojeluvaltuutetuilla on tärkeä rooli niin toimintojen suunnittelussa, kehittämisessä sekä asian viestintään liittyen. (TTK b) Tulokkaalle on kerrottava työpaikan vaaralliset kohteet, sillä häneltä puuttuu organisaation turvallisuuteen liittyvät perustiedot ja -taidot. Jakamalla tietoa vähennetään turvallisuusriskejä. (Joki 2018, 111) Samassa yhteydessä tulee huomioida muun turvallisuuden lisäksi tietoturvallisuusriskit ja -käytännöt.

Perehtynyt ja perehdytetty tulokas löytää nopeammin roolinsa organisaatiossa (Tuomi & Sumkin 2012, 62). Perehdytyksellä saadaan tuettua kollegiaalisuutta sekä työyhteisöön ja työhön sitoutumista. Se tukee työhyvinvointia suojaamalla henkiseltä uupumukselta sekä lisäämällä onnistumisen kokemuksia. (Surakka 2008, 82) ”Luottamuksellinen ja positiivinen ilmapiiri on tärkeä voimavaratekijä osaamisen kehittymiselle” (Uutela 2019, 50). Perehdyttäjän tehtävänä on edistää luottamuksen syntyä. Luottamuksen kautta saadaan hyötyjä sitoutumiseen, työn laatuun sekä työn mielekkyyteen liittyen. (Eklund 2018, 151) Hyvä perehdyttäminen vaatii kiinnostusta tulokasta ja hänen taitojaan kohtaan (Joki 2018, 122). Osaamisen ja työn johtamisen perspektiivistä potentiaalisimmat tulokset syntyvät yhdistämällä ja vahvistamalla omaa ja yhteistä osaamista. Usein parhaiden ratkaisujen valmistelussa on hyödynnetty vuorovaikutusta ja yhteistyötä. (Tuomi & Sumkin 2012, 39) Kun tulokas omaksuu organisaation käytännöt ja työtavat sekä saa ne yhdistettyä omaan toimintaansa, tulos on parasta. Tällöin myös tulokkaan työtapa tukee organisaation toimintaa eikä ole irrallinen muusta toiminnasta. yhteisöllisyys paranee, kun kaikkien työtavat kohtaavat osallaan.

Perehtyessä uuteen työhön oppiminen perustuu aiempiin kokemuksiin, jolloin esille nousee esimerkiksi puutteita työnteossa ja organisaation epäkohtia. Toisaalta, työntekijöiden osaamisen vahvuudet ja organisaation mahdollisuudet kehittymiseen huomataan. (Alhainen 2016, 21) Ydinosaaminen, eli organisaation strateginen osaaminen, muodostuu yksittäisten työntekijöiden osaamisesta. Se kuvaa olemassa olevaa sekä kehitettävää osaa-

mista. Ydinosaamista kehittäessä tavoitteena on saada osaaminen hyödyksi koko organisaatiolle. (Tuomi & Sumkin 2012, 20, 58)

2.4 Perehdyttäjän ja työyhteisön vaikutus perehdyttämisprosessissa

Hyvä perehdyttäjä on ammattitaitoinen, motivoitunut ja suhtautuu opastamiseen myönteisesti. Perehdyttäjänä voi toimia yksi tai useampi nimetty työntekijä, rooli voi myös vaihdella tilanteen mukaan. Organisaation on pohdittava, mitkä ovat perehdyttäjien valmiudet, vastuut sekä millaista koulutusta perehdyttäjä tarvitsee perehdyttämiseen? (TTK 2007, 6) Perehdyttäjä on henkilö, joka vastaa uuden työntekijän opastamisesta. Kokonaisuudessaan vastuu prosessista on esimiehellä, mutta käytännön perehdytyksen voi suorittaa kuka tahansa esimiehen delegoima henkilö (Joki 2018, 114; Eklund 2018, 140). Jos perehdyttäjiä on useita, heillä kuuluu olla selvä vastuunjako, jonka mukaan eri vastualueet on jaettu ja delegoitu perehdyttäjien välillä. Vastuunjaon olisi hyvä olla määritelty mahdollisimman pitkälle jo perehdytys suunnitelmassa. (Eklund 2018, 140) Jos vastuita tai perehdyttämisen osa-alueita ei jaotella, voi perehdytys jäädä joiltain osin vajaaksi, kun vastuuta ei ole.

Perehdyttäjä on tulokkaalle tukihenkilö sekä väylä työyhteisöön. Hänen kauttaan tutustutaan työtehtäviin ja tunnetaan olo tervetulleeksi. Tästä syystä perehdyttäjiksi tulisi valita ammattitaidon lisäksi toimeen halukkaita tekijöitä. (Eklund 2018, 140) Ammattitaidon ja perehdytys halun lisäksi hyvä perehdyttäjä tarvitsee seuraavia ominaisuuksia: sitoutuneisuutta niin tehtävään kuin rooliinkin, vuorovaikutustaitoja sekä kärsivällisyyttä, sillä perehdytystäkään ei hoideta yhdeltä seisomalta. Hänen tulee mahdollisuuksiensa mukaan saada työntekijä tuntemaan itsensä tervetulleeksi ja huomioimaan olennaiset asiat niin työssä kuin tulokkaan erilaisuudessaakin. (Eklund 2018, 141) Perehdyttäjän tulee luoda turvallisuuden ja luottamuksen tunnetta, jolloin kaikenlaisten tunteiden jakaminen mahdollistuu (Alhanen 2016, 32). Perehdyttäjän kannattaa olla sellainen työntekijä, jolla on halukkuutta, tietoa, taitoa ja valmiuksia tehtävään. Varsinkin perehdyttäjän kiinnostuksella perehdyttämistä kohtaan on suuri merkitys prosessin onnistumisessa sekä tulokkaan sopeutumises- sa. Perehdyttäjän valitseminen on tärkeää, jotta tulokas sopeutuu ympäristöön ja prosessi toteutuu suunnitelman mukaan. (Österberg 2005, 93)

Työyhteisö koostuu vuorovaikutuksesta ja jäsenten asenteista. Näihin asioihin ja sitä myötä ilmapiiriin vaikuttavat jokaisen työntekijän motivaatio, käyttäytyminen, yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot. Kun ilmapiiri on luottamuksellinen ja keskustelevalta, jokainen tuntee olonsa tervetulleeksi ja yhteisön jäseneksi. (TTK, 2017) Useimmiten perehdyttämiseen osallistuvat kaikki työntekijät, jotka työskentelevät tulokkaan kanssa myöhemmin. Perehdyttämi-

sen tarkoituksena on luoda todellinen kuva organisaatiosta ja tuottaa tulokkaalle positiivisia kokemuksia työstä sekä työpaikasta. (Kauhanen 2009, 151) Ryhmä – tässä tapauksessa työyhteisö – vaikuttaa yksilön käsitykseen itsestään. Päästäkseen osaksi ryhmää uuden työntekijän on opittava ja hyväksyttävä ryhmän tavat. (Havunen 2007, 52) Yksilön tavoitteiden tulee olla samansuuntaiset organisaation kanssa (Tuomi & Sumkin 2012, 52). Työtovereilla on osuutensa tulokkaan perehdyttämisessä yhteisöön. Tämän vuoksi organisaation tulisi tukea positiivista suhtautumistapaa uusia työntekijöitä kohtaan, jotta jokainen työntekijä olisi valmiina tukemaan tulokkaan integroitumista organisaatioon. Tulokasta voidaan ohjata hyvään organisaatiokäyttäytymiseen antamalla todenmukainen käsitys tulevasta työstä ennen sen alkua sekä perehdyttämällä tulokas haluttavien käyttäytymismallien mukaisesti. Ilmapiiriä ei voida sellaisenaan säädellä, joten organisaatiolla tulisi olla valmius kehittää yhteisöllisiä ominaisuuksia. Puusa ym. (2012, 236) määrittelee työyhteisön toimintaa ja yhteistyötä edistävän käyttäytymisen organisaatiokansalaisuudeksi. ”Kansalaisuuteen” yhdistetään muun muassa auttamishalukkuus, tunnollisuus, hyvätapaisuus sekä kiinnostus ja osallistuminen organisaation asioihin.

Uuden työntekijän odotukset työtä ja työyhteisöä kohtaan muodostavat niin sanotun psykologisen sopimuksen. Hänellä on näkemys siitä, mitä häneltä voidaan kohtuullisesti vaatia sekä siitä, mikä on oikeudenmukainen vastine odotuksien täyttämiseksi. (Puusa ym. 2010, 238) Alainen odottaa työnantajalta taloudellisen vastineen lisäksi reilua, joustavuutta sekä oppimismahdollisuuksia. Työnantaja sitä vasten odottaa tulokkaalta sitoutumista, työssä tarvittavaa tietoa sekä tehtävien hoitamista. Osa sopimuksen ”ehdoista” on erikseen sovittuja ja kirjattuja, kuten palkka ja työtunnit, mutta osa on ääneen lausumattomia odotuksia. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 228) Kun nämä odotukset kohtaavat – psykologinen sopimus toteutuu – työntekijä toimii organisaation normien mukaisesti ilman erillistä edellytystä. Organisaatiokäyttäytymiseen vaikuttaa omien kokemusten lisäksi myös kulttuuriset ja yhteisölliset tekijät, kuten ilmapiiri. (Puusa ym. 2012, 238) Päästesään osaksi työporukkaa, tulokkaalle syntyy halu työskennellä yhdessä ja saavuttaa hyviä tuloksia. Näin prosessin vaikutus laajenee koko toimintaan ja vaikuttaa menestymiseen. (Joki 2018, 122) Työhön suhtautuminen on muuttunut, sillä organisaation sijaan työntekijät sitoutuvat työhön ja kulloiseenkin tehtävään. Odotetaan, että työ antaa palkan lisäksi mielellistä sisältöä ja pysyvyyden tunnetta. Työn pitää tarjota riittävästi mahdollisuuksia kehittymiseen, jolloin osaamisen johtaminen on työn johtamista. Työtä ja osaamista tulee kehittää samanaikaisesti. (Sumkin & Tuomi 2012, 9-10.)

3 Perehdyttämisen suunnittelu

Perehdyttämisellä tavoitellaan oppimista. Perehdyttämisen tavoitteita laadittaessa pohditaan mitä tietoja, taitoja, asenteita ja valmiuksia tulokkaan on opittava missäkin ajassa. Oppimistavoitteissa tulee huomioida yksilölliset erot. (TTK 2007, 6) Perehdyttämisen suunnittelun pohjana on organisaation henkilöstöpolitiikka. Suunnittelun tarkoituksena on vaikuttaa tulevaisuuteen, luoda johdonmukaisuutta ja tehostaa toimintaa. (TTK 2007, 6) Suunnitelma luodaan työkaluksi perehdyttämisen molemmille osapuolille. Henkilöstöasiantuntija hoitaa yleiskuvan esittelyn sekä kokonaisuuden, kun taas esimiehen rooli perehdytyksessä on työtehtävien, vaatimusten ja odotusten läpikäyminen. Heidän lisäksi perehdytyksen muissa osissa voidaan käyttää tilanteeseen sopivinta työntekijää, kunhan heidät on opastettu perehdyttäjän rooliin. (Joki 2018, 114) Oikeiden perehdyttäjien valinta on osa suunnittelua. Perehdytys on vaikuttavampaa ja tehokkaampaa, kun opastajana toimii ammattilainen.

Toiset perehdytykset ovat tehokkaampia kuin toiset. Ohjatusti tai ei, loppujen lopuksi jokainen työntekijä on perehtynyt uuteen työhönsä jollakin tasolla. Prosessista kuitenkin hyödytään eniten silloin, kun perehdytys on suunniteltua. Yksi suunnitelmallisen perehdytyksen eduista on perehdytyksen laadun ja tasapuolisuuden huomioiminen. Jokaisella tulokkaalla sekä työntekijällä on oltava yhtenäiset mahdollisuudet työssä onnistumiseen. Suunnitelmallista toimintaa voidaan myös kehittää tietoisesti, mikä on välttämätöntä työn muuttumisen rinnalla. (Eklund 2018, 31) Perusteellisesti luotu perehdytysuunnitelma helpottaa toimintojen käyttöönottoa sekä tiedon jalkauttamista organisaation kaikille tasoille. Hyvin suunniteltuna suunnitelmaa voidaan päivittää muokkaamalla osia tarpeiden mukaan, jolloin koko suunnitelmaa ei tarvitse aloittaa alusta.

Perehdyttämisprosessia suunniteltaessa kannattaa pohtia seuraavia kysymyksiä; mitä etua perehdyttäminen tuo tiimille ja mitä hyötyä perehdyttämisestä on? (Kurttila & Aalto 2015, 180) Suunnitelmallisuuden avulla saavutetaan etuja tuottavuuden, työtyytyväisyyden sekä prosessin kehittämisen näkökulmista. Prosessin kehittäminen suunnitelmallisesti muodostaa perehdytyksestä kilpailukykyisen, ja se saadaan vastaamaan sen hetken tarpeita. Perehdytys ei ole koskaan täydellistä, mutta kehittymällä saadaan prosessista mahdollisimman tavoitteita vastaava. (Eklund 2018, 31, 134) Perehdyttämisen erityistilanteita ovat esimerkiksi organisaation fuusioituminen, jolloin koko organisaation jäsenet toimivat perehdytettävänä, kun kaikkia koskevat tiedot ja toimintatavat muuttuvat (Joki 2018, 120).

Perehdyttämisen ensimmäinen vaihe on uuden työntekijän vastaanottaminen sekä aloituskeskustelu. Aloituskeskustelun tarkoituksena on esimiehen tutustuminen tulokkaaseen ja tulokkaan tutustuminen toimenkuvaansa ja rooliinsa organisaatiossa. Lisäksi siinä tulee myös esittää perehdyttämisohjelma sekä sen aikataulu. (Joki 2018, 112; Österberg 2005, 91) Perehdyttämisprosessin kesto voi olla ajassa mitattu tai suhteutettu oppimisnopeuteen. Perehdyttäminen ei kuitenkaan kokonaisuudessaan lopu perehdyttämisaian jälkeen, sillä sitä seuraa täydentävä perehdytys, joka jatkuu koko työuran ajan. Täydentävä perehdytys ei kuitenkaan ole kokoaikaista, vaan järjestetään ajoittain jo opitun kertausta ja osaamista päivitetään muutoksien myötä.

3.1 Perehdyttämisen yksilöllisyys

Kaikki työt ja tulokkaat ovat erilaisia, joten perehdytyksen tarkan sisällön tulee olla yksilöllinen. Vaikka kaikki perehdytysprosessit on personoitava jokaista uutta työntekijää varten, prosesseissa on luonnollisesti paljon samankaltaisuuksia. Tavoite, oppimisprosessin käynnistäminen, on aina sama kaikille. (Eklund 2018, 26) Uutta esimiestä perehdyttäessä tulee käydä läpi perusperehdytyksen lisäksi organisaation käytännöt sekä oma rooli muun muassa päätöksentekoon, viestintään, suunnitteluun sekä henkilöstöhallinnollisiin toimiin liittyen (Österberg 2005, 92). Laatimalla kattavan, ei kuitenkaan ehdottoman, perehdyttämissuunnitelman voidaan käyttää kaikille tulokkaille samaa kehystä muokkaamalla tai lisäämällä työhön liittyviä yksityiskohtia.

Perehdyttämisen suunnittelussa ja sen laajuudessa tulee huomioida työsuhteen pituus ja luonne – vakituinen työ, harjoittelu, organisaatioon palaaminen (Österberg 2005, 92). Vakituiseksi ja todennäköisesti pitkäaikaiseksi työntekijäksi saapuva tulee perehdyttää perusteellisesti, kun taas harjoittelijalle riittää tietyin osin pintapuolisempi perehdytys. Tärkeintä on, että työntekijä osaa hoitaa työnsä ja tuntee työympäristönsä. Suunnittelussa on huomioitava perehdyttämisen osa-alueiden painotus; Helsilän (2009) mainitsemaa yritysperehdyttämistä ei juuri tarvita silloin, kun kyseessä on organisaation sisällä työtehtävää vaihtava henkilö. Tällöin painotetaan työ tutuksi – aluetta, sillä siinä työntekijällä on uutta opittavaa.

Österberg (2005, 92) ja Eklund (2018, 130) painottavat tulokkaan taustan ja henkilökohtaisten ominaisuuksien vaikutusta prosessin suunnitteluun ja läpivientiin. Tässä ominaisuuksiksi voidaan laskea muun muassa sosiaalinen verkosto, tiedot, kiinnostuksen kohteet, kielitaito ja arvot. Mitä enemmän tulokkaasta tiedetään ennen perehdytysprosessia, sitä yksilöllisempi siitä voidaan tehdä. Valmista prosessia voidaan myös tarkentaa ajan kanssa samalla kun tulokkaaseen tutustutaan. Esimerkiksi pidempään alalla työskennellyt

kirjanpitäjä tuntee jo monia työssä tarvittavia ohjelmistoja, kun taas ensimmäiseen työhön palkatulle nuorelle kannattaa kertoa lisäksi työelämään liittyviä yleisiä käytäntöjä.

Tulokkaan identiteettiä korostavan perehdytysprosessin on tutkittu vaikuttavan positiivisesti perehdytyksen tehokkuuteen. Näin työntekijää kannustetaan hyödyntämään omia vahvuuksia työssään ja löytämään niitä lisää. Kun perehdytys koetaan myönteisenä, työlle saadaan lisää merkityksen tunnetta ja lopulta kasvatetaan luovuutta, tehokkuutta ja yhteenkuuluvuutta. Tulokkaan identiteettiä voidaan Eklundin (2018, 128) mukaan korostaa esimerkiksi seuraavilla tavoilla:

1. Tehtäväkuvien joustavuus työntekijän mukaan
2. Tulokkaan avustaminen vahvuuksien löytämisessä.
3. Luoda mahdollisuus tutustua kanssatyöntekijöihin.
4. Vahvuuksien esille tuonti ja itsensä kehittäminen

Perehdytysmateriaalissa ja -käytännöissä tulisi ottaa huomioon tulokkaan erityistarpeet. Erityistarpeisiin kuuluvat muun muassa kielitaito ja normista poikkeava kulttuuritausta. Erityistarpeita vaativaan perehdytykseen kannattaa varata aikaa normaalia enemmän. Jotta uusi työntekijä saa selkeän kuvan työnkuvastaan, pitää perehdytyksen alussa selvittää vastuut, velvollisuudet sekä oikeudet. (TTL 2017)

Prosessia ja sen sisältöä tulee aika ajoin muuttaa ja päivittää. Jos arkista toimintaa ohjaavat rutiinit ja järjestelmät ovat joustamattomia, syntyy rutiinien loukku. Tällaisessa tilassa organisaatiossa ei ole tilaa kokeiluille ja innovatiivisuudelle. (Tuomi & Sumkin 2012, 75) Uskomukset muodostuvat elämäkatsomuksen myötä ja ne ohjaavat ajattelutapoja sekä toimintaa. Ne vaikuttavat jatkuvasti jokapäiväiseen elämään rajoittavasti tai mahdollistavasti. Uskomukset voidaan jakaa yleisiin sekä niin kutsuttuihin tilanneuskomuksiin. Yleiset uskomukset ovat laajempia ja ne voi tunnistaa muun muassa seuraavanlaisista lauseista: ”Minä olen...”, ”Johtaminen on...” sekä ”Ihmiset ovat...” Käyttäytymistä ohjaavat tilanneuskomukset rakentuvat hyväksi havaittuihin kokemuksiin, joita mieli pyrkii toistamaan. Tilanneuskomukset ovat muotoa: ”Jos A..., niin B...”. (Ristikangas ja Ristikangas 2010, 71-72) Perehdyttämisen ei tulisi perustua rutiineihin tai uskomuksiin, sillä tällöin tulokas voi saada vanhentunutta, väärää tai vajaata informaatiota. Varsinkin väriin uskomuksien välittäminen tulokkaalle vaikuttaa hänen kokemukseensa organisaatiosta ja sen jäsenistä.

3.2 Oheismateriaali

Perehdyttämissuunnitelma on hyvä antaa tulokkaalle jo alussa, jotta hän pääsee heti osallistumaan prosessiin konkreettisesti. Samalla hän saa omaksuttua rauhassa työtä koske-

vat asiat. On hyödyllistä antaa tulokkaalle myös tietopaketti, johon on koottuna aineistoa organisaatiosta. Tähän tarkoitukseen sopivia aineistoja ovat esimerkiksi toimintakertomukset, ohjeet henkilöstölehdet ja tärkeimmät yhteystiedot. Tulokkaalle on heti työsuhteen alussa taattava pääsy kaikkeen perehdytyksessä tarvittavaan aineistoon. Tietoa voi olla myös sähköisessä muodossa, esimerkiksi intranetissä tai muissa tietojärjestelmissä. Tärkeää on, että aineisto on koko henkilöstön saatavilla. (Österberg 2005, 97; Joki 2018, 119; Kurttila & Aalto 2015, 180)

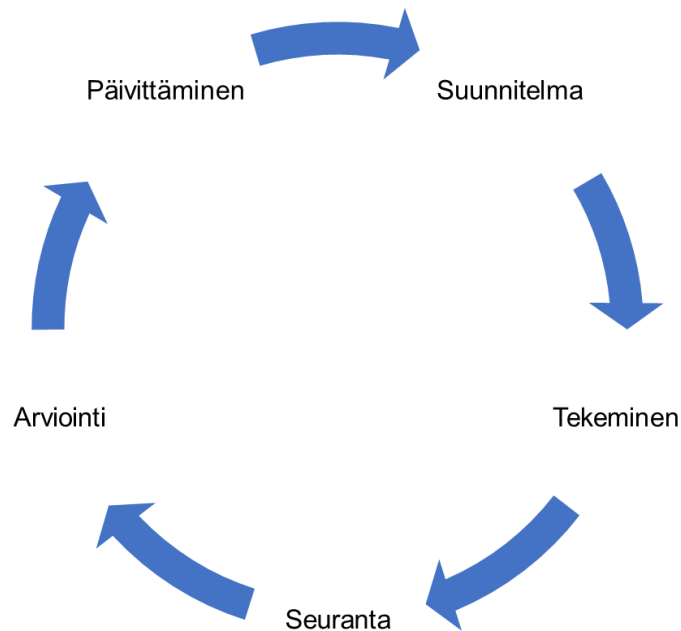
Tieto, joka on kerätty organisaation kotisivuille, on kaikkien, myös ulkopuolisten käytössä. Intranetissä tieto jakautuu organisaation jäsenille ja tietojärjestelmiin tallennettuun tietoon pääsevät käsiksi käyttöoikeudet saaneet henkilöt. Tulokkaalle tulee taata heti alussa pääsy kaikkeen perehdytyksessä tarvittavaan sähköiseen tietoon. Hänelle on myös ilmoitettava, mistä mikäkin tieto löytyy sekä antaa aikaa tiedon etsimiseen ja omaksumiseen. (Joki 2018, 119) Valmiit lomakkeet voivat estää osaamisen kehittymisen ja kiinnostuksen siihen. Valmiiden lomakepatteristojen sijaan tulisi käyttää aktivoivia ja räätälöitäviä toimintavälineitä. (Tuomi & Sumkin 2012, 37) Tämän vuoksi perehdyttämisenkään ei tulisi perustua pelkkään lomakkeiden seuraamiseen, vaan toimintaan, jonka kulkua voidaan tukea lomakkeen avulla.

3.3 Seuranta ja prosessin onnistumisen varmistaminen

Oppimista tulee myös seurata, sillä sen kautta varmistetaan oppiminen. Seuranta kannattaa sisällyttää suoraan perehdyttämisohjelmaan. Vaiheen tukena voi käyttää perehdyttämisen tarkistuslistaa. (TTK 2007, 7) Perehdyttämisen osapuolten kannattaa sopia, milloin tavataan perehtymisen varmistamisen merkeissä. Tällöin tulee käydä läpi, onko työtehtävät saatu haltuun ja kuinka työyhteisöön on sopeuduttu. Seuranta viestittää tulokkaalle merkittävää ja tärkeää suhtautumista häntä koskevaan perehdytysprosessiin. Kun seurantakeskustelusta on sovittu, tulokas tietää, että palautteen antamiselle on varattu aikaa. Esimies voi varautua keskusteluun esimerkiksi seuraavilla valmiilla kysymyksillä; ”Mitkä asiat tuntuvat jo tutulta?”, ”Millaista tukea olet tarvinnut?” sekä ”Keiden puoleen on ollut helppo kääntyä?”. (Joki 2018, 121) Suoraan kohdistettuihin kysymyksiin vastaaminen voi olla helpompaa kuin laajoihin yleismuotoisiin kysymyksiin. Niiden lisäksi on myös annettava mahdollisuus avoimiin kommentteihin. Palautteen tarkoituksena on kannustaa kehittämään pidemmälle jo hallittua osaamista sekä tunnistaa ongelmallisia osaamisalueita (Eklund 2018, 124).

Perehdyttämisen etenemistä voidaan seurata, kun on määriteltynä ja kirjattuna ylös suunnitelma, aikataulu sekä vastuuhenkilöt. Perehdyttämisen varmistamiseksi esimiehen olisi

hyvä seurata sen etenemistä; samalla hän saa organisoitua kokonaisuutta ja kiireellisiä töitä. (Kurttila & Aalto 2015, 180) Virheiden huomioiminen on yleisesti oppimiseen liitetty normi. Jos panostus kohdistuu virheisiin ja niitä seurataan systemaattisesti, työ koostuu epäonnistumisista. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 76) Organisaation ja esimiehen on pohdittava, tapahtuuko suorituksen arviointi onnistumisen vai virheen kautta. Näkökulmaan voi vaikuttaa esimerkiksi ohjeistuksen luonteella ja kysymysten asettelulla. Vahvuuksien ja kehittymismahdollisuuksien merkille paneminen lisää sitoutuneisuutta sekä innostusta työhön. Vaikeatkin asiat on helpompi välittää positiivisen palautteen avulla. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 79)



Kuvio 2. Perehdyttämisen seurannan sykli. (Eklund 2018, 121)

Perehdyttämisen prosessi alkaa suunnitteluvaiheella. Suunnitelma voi pohjautua aiempaan tai muuhun valmiiseen suunnitelmaan tai sen voi luoda alusta alkaen omia tarpeita vastaavaksi. Suunnittelussa tulee huomioida koko prosessin kulku sekä kaikkien prosessiin osallistujien roolit. Suunnitelman valmistuessa tai sen kokeiluasteella aloitetaan suunnitelman mukainen prosessin toteuttaminen. Toinen vaihe "tekeminen" koostuu käytännön toimista ja on tulokkaan kannalta aktiivisin vaihe. Prosessista tai sen osista voidaan tehdä kokeiluversioita ennen virallista käyttöönottoa, jolloin kaavion syklin ensimmäiset kierrokset pohjautuvat testaamiseen. Tämän jälkeen prosessi voidaan ottaa käyttöön ja nähdään, miten se toimii käytännössä. Tekemisvaihe on pitkäkestoinen vaihe ja seuranta voi tehdä myös vaiheittain; ensimmäisten viikkojen aikana voidaan seurata, kuinka perehdyt-

täminen on lähtenyt käyntiin ja perehdyttämisen loppuvaiheessa voidaan huomioida seurannassa koko prosessi alusta loppuun saakka. Seurannassa tutkitaan, kuinka prosessin toteutumista sekä perehdyttäjän että tulokkaan näkökulmasta. Näiden ajatusten perusteella prosessia ja sen toteutumista arvioidaan. Arvioinnin päätelmien mukaan prosessia päästään päivittämään, jolloin myös suunnitelma todennäköisesti muuttuu ainakin osittain. Arviointia voidaan tehdä lomakkeen, kyselyn tai keskustelun muodossa. Seurannan huomioiden kirjaaminen muistiin ja arvioiminen ovat tärkeitä vaiheita, sillä niiden perusteella prosessia voidaan päivittää. Huomioiden perusteella prosessista muokataan toimivampi ja sopivampi, kun huomiot siirretään prosessin suunnitelmaan.

Perehdyttämisprosessin seuraaminen on jatkuva kehä, sillä sitä voidaan ja kuuluu aina kehittää. Aiempien toimintojen kautta prosessiin syntyy uusia näkökulmia, jotka kehittävät prosessia toimivammaksi. Kuvion 2 sykli ei ole ehdoton; vaiheiden kestot vaihtelevat tilanteen mukaan ja niitä voi myös jäädä välistä. Esimerkiksi sujuvaa ja tuloksellista perehdyttämistä voi päivittää kerran vuodessa, ei jokaisen tulokkaan perehdytyksen jälkeen.

4 Valmentava johtajuus perehdytyksessä

”Valmentava johtajuus on kokonaisvaltainen tapa olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi. Se on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, jossa yksilöiden potentiaali vapautuu ryhmän ja organisaation käyttöön. Ryhmän potentiaali tukee vastavuoroisesti yksilöiden voimaantumista. Valmentava johtajuus perustuu luottamukseen ja se kuuluu kaikille.” (Ristikangas & Ristikangas 2010) Valmentavan johtajan tehtävä on tukea alaisen ammattitaitoa ja sen kehittämistä, ja siksi osaamisen johtaminen kuuluu valmentavaan johtamiseen.

Työntekijän kehittyminen on osa valmentavaa esimiestyötä. Esimies mahdollistaa työympäristöstä ja -tilanteista oppimista tukevia. (Uutela 2019, 48) Viitalan (2002) mukaan hyvässä ja valmentavassa esimiestyössä on neljä komponenttia:

1. henkilöstön oppimisen suuntaaminen yhteistä päämäärää kohti
2. henkilöstön oppimista edistävän ilmapiirin luominen
3. henkilöstön oppimisprosessin tukeminen arjessa
4. esimerkillä johtaminen

Perehdytys on yksi johtamisväline, jonka avulla saavutetaan tavoitteita ja toteutetaan strategiaa. Tämän johdosta perehdytysprosessin ja organisaation strategian tulee kulkea samassa linjassa. Perehdytys ei saa olla irrallinen toiminto, vaan sen tulee tukea organisaation muuta toimintaa. (Eklund 2018, 27) Jos organisaatiossa vallitsee valmentava johtamiskulttuuri, on myös perehdyttämisessä toteutettava siihen kuuluvia normeja ja piirteitä. Valmentavan johtamisen tunnusmerkillisyyksiä kannattaa hyödyntää myös perehdytyksessä niin perehdyttäjän kuin esimiehenkin roolissa. Kun organisaation johtamistyyliksi tavoitellaan valmentavaa, kannattaa se aloittaa jo virkasuhteen alkutaipaleella. Kun tulokas saa oppinsa valmentavalta perehdyttäjältä, saa hän kuvan organisaatiokulttuurista ja toimii opitulla tavalla. Mikäli tulokas aikanaan nousee esimiesasemaan, on hänellä jo kokemus valmentavasta johtamisesta, mikä tekee hänestä luontevamman valmentavan johtajan. Tulokas sisäistää ja oppii kulttuurin, jonka myötä hän toimii kulttuurin edistämällä tavalla.

4.1 Valmentava työote

”Ilman luottamusta ei ole valmentavaa johtajaa” (Ristikangas & Ristikangas 2010, 165). Valmentavassa suhteessa tarvitaan luottamusta, sillä vain luottamuksen kautta valmentaminen auttaa menestymään. Esimerkin näyttäjän, roolimallin, on helppo ansaita luottamusta. (Simpson 2014, 43) Jotta johtajuus voi vaikuttaa ympäristöönsä, täytyy johtamisen

ja kaiken vuorovaikutuksen koostua luottamuksesta. Luottaminen perustuu siihen, että uskotaan toisen tarkoittavan sanomaansa. Luottamus ilmenee muun muassa rehellisyyden, virheiden myöntämisen sekä kriittisen palautteen annon kautta. Parhaassa skenaariossa valmentava johtaja saa vaikutettua koko ryhmän luottamukseen. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 163, 192)

Valmentavassa johtamisessa keskitytään asioiden sijasta ihmisiin. Alaisen kanssa pyritään luomaan kumppanuussuhteen kaltainen suhde, jossa tietoa ja kokemuksia voidaan jakaa avoimesti. (Moksi 2016, 11) Johtajuustapa korostaa tavallisuutta, jolloin esimies pyrkii olemaan johdettavan kanssa niin sanotusti samalla tasolla. Johtamistavan perustana on keskinäinen luottamus sekä suhteiden lujittaminen. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 51) Luottamuksen rakentaminen vaatii pitkäjänteisyyttä sekä yhteistä aikaa. Näiden avulla luottamus pääsee kasvamaan ja vahvistumaan. Luottamus syntyy ihmisten välillä, toiminnasta, olemisesta ja puheista. Luottamuksen tuomia positiivisia puolia on motivaation ja sitoutumisen vahvistuminen sekä myönteisyys uuden kokeilemiseen ja riskinottoon. Innostunut ja luottava työntekijä on tuottavampi kuin turhautunut ja epävarma. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 166, 170) Kommunikaatioluottamuksessa luottamus on kaksijaakoista. Toinen osa koskee sitä, millaisella asenteella ja tahtotilalla viestitään ja tuodaan asioita esille. Toisessa fokus on ilmaisussa, eli siinä, kuinka vuorovaikutus todellisuudessa toimii. Kommunikaatioluottamuksen puuttuessa syntyy vajetta tiedonkulkuun organisaation sisällä ja työntekijöiden välillä. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 184)

Osaaminen koostuu taidoista, tiedoista, kokemuksista, asenteista sekä kontakteista. Näiden käyttäminen yhdessä luo mahdollisuudet hyvälle suoritukselle. (Ojala 2008, 47) Tulokkaan oppimista pyritään suuntaamaan organisaation päämäärän mukaisesti, jotta työntekijän tavoitteet vastaavat organisaation tavoitteita. Tulokkaan tietoja ja taitoja muokataan tai vahvistetaan organisaation toimintaa tukeviksi. Tulokas tiedostaa omat velvollisuutensa yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa ja toimii työyhteisön normien mukaisesti. Oppimista edistävää ilmapiiriä voidaan luoda valmentavalla johtamistyyllillä. Ulkoisista edellytyksistä muokataan oppimiselle suotuisia ja oppimisesta tulee mieluista. Ilmapiiriin vaikuttaa käytännössä työyhteisön hyvä ja positiivinen asenne sekä toisten tukeminen. Oppimista voidaan tukea myös arjessa käytettävien työvälineiden avulla. Joitakin prosesseja voidaan esimerkiksi pelillistää, jolloin oppiminen tapahtuu pelin välityksellä. Tavoitteena on saada oppiminen tuntumaan miellyttävältä ja simuloida todellisuutta vastaava tilanne. Valmentavassa kulttuurissa johdetaan esimerkin kautta, jolloin esimiestä koskevat samat normit kuin alaisiakin. Tulokasta ei jätetä yksin, vaan häntä tuetaan.

Vastakohtana valmentavalle johtamistyyliille on niin sanotusti suora johtamistapa, jossa esimiehen katsotaan tietävän parhaiten ja sitä myötä ohjeistavan ja käskevän alaisiaan. Vaikka valmentava johtamistyyli perustuu kuuntelulle ja vuorovaikutukselle, se ei poista jämäkän esimiestyön tarvetta. (Kurttila & Aalto 2015, 18) Kappaleen 4.2 taulukossa 1 verrataan perinteisen ja valmentavan johtajuuden ominaispiirteitä tarkemmin. Uuden työntekijän kannustaminen kertomaan ideoitaan ja näkemyksiään on avuksi toimintatapojen kehittymiselle ja uusien ideoiden saamiselle. (Kurttila & Aalto 2015, 180)

Uutela (2019, 3) tutkii väitöskirjassaan, millainen yhteys valmentavalla esimiestyöllä ja työn oppimisella on. Uutelan päätutkimuskysymys kuuluu: ”Miten valmentava esimiestyö edistää työhyvinvointia ja työssä oppimista kohdeorganisaation asiakasneuvojen ja lähiesimiesten käsitysten mukaan?” Vastauksia pääkysymykseen kerättiin analysoimalla haastateltavien lähiesimiesten ja asiakasneuvojen käsityksiä. Uutelan tutkimustulokset osoittivat valmentavan esimiestyönteiden tärkeäksi työssä oppimiseen vaikuttavaksi tekijäksi ja mahdollistajaksi. Tulosten mukaan valmentava esimiestyö, työhyvinvointi sekä työssä oppiminen ovat toisiaan tukeva ja vahvistava kokonaisuus. Valmentajan johdettujen työntekijöiden vointi on parempi, jolloin myös tuloksellisuus paranee. Voinnin parantuminen näkyy muun muassa stressitason laskemisella sekä poissaolojen vähentymisellä. Valmentava kulttuuri nostaa motivaatiota, työn iloa sekä aktiivisuutta. (Kurttila & Aalto 2015, 17) Varsinkin oppimisvaiheessa oikea motivaatio on tärkeää, sillä silloin opitaan eniten. Aktiivisuuden noustessa tulokas myös haluaa oppia eniten, ja siksi aktiivinen tulokas oppii nopeammin ja enemmän kuin passiivinen tulokas.

Valmentaminen on jo hallitun osaamisen tehostamista ja kehittämistä. Se eroaa kouluttamisesta siinä, että koulutuksen tarkoituksena on opettaa uutta. Usein työnantajan ei tarvitse opettaa tulokkaalle jo opittuja perustaitoja, vaan antaa vahvempi ammattilainen, valmentaja, joka auttaa häntä kehittymään. (Green 2018) Oppimisella tavoitellaan suoritus-ten parantamista työntekijän, ryhmän sekä organisaation tasolla. (Uutela 2019, 47) Toisinaan osaamista pitää muokata organisaation toimintatapojen mukaan, toisinaan parempi vaihtoehto on tuoda uutta oppia myös organisaatioon. (Eklund 2018, 25) Valmentava ote keskittyy potentiaalisten osaamisten kehittymiseen, joten varsinkin vanhan osaamisen kehittämistä tuetaan valmentamalla.

4.2 Valmentava johtamiskulttuuri

Jokainen kulttuuri on omanlaisensa, sen ominaispiirteinä ovat toimintatavat, arvot sekä vuorovaikutus. Tämä tulee huomioida tavoitekulttuurin luomisessa tai vanhaa kulttuuria muokatessa. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 266) Vaikka kulttuuria voidaan kehittää,

sen kopioiminen muualta ei ole kannattavaa pitkällä aikavälillä. Vaikka useamman organisaation kulttuuri olisi nimetty valmentavaksi, ne eroavat toisistaan käytännön tasolla huomattavasti.

Valmentavassa johtamiskulttuurissa sekä sitä tavoitellessa, henkilöstöllä täytyy olla

- oppimismyönteisyyttä
 - luottamusta
 - yhteistyötä
 - innostusta ja sitoutumista yhdessä tekemiseen
 - kannustavaa asennetta.
- (Ristikangas & Ristikangas 2010, 266-267)

Yllä mainitut ominaisuudet tukevat sekä oppimista että työyhteisön jäsenyyttä. Tällaisessa ympäristössä tulokkaalle muodostuu positiivinen kuva, ja hän suhtautuu oppimiseen myönteisemmin. Tulokkaan on helppo integroitua kannustavaan ja yhteistyökykyiseen työyhteisöön. Perehdytys jää vajaaksi ilman ympäristön apua. Yhteistyön merkitystä avataan enemmän kappaleen 4.3. kuviossa 3. Valmentava esimiestyö tukee oppimista, sillä sen tarkoituksena on tukea työntekijän oppimista ja kehittymistä. (Uutela 2019, 43)

Valmentavan johtajan ei tarvitse olla tulokasta ammatillisesti kokeneempi mentori – joissakin tilanteissa riittää, että joku samantasoinen pystyy olla tukena ja antamassa vinkkejä ja vastata kysymyksiin. (Forbes Human Resource Council 2018) Koska monet oppivat tekemällä, valmentava johtamistyyli sopii varsinkin heidän perehdyttämiseensä piirteidensä ansiosta. Valmentamisessa annetaan tulokkaalle mahdollisuus kokeilla itse. Ymmärtämällä tulokkaan vahvuudet, valmentaja pääsee tukemaan sitä osaamista, jolla on parhaat edellytykset kehittyä. (Forbes Human Resource Council 2018; Simpson 2014, 43) Valmentava johtamistyyli on helposti lähestyttävää ja antaa positiivisempaa mielikuvaa kuin perinteinen johtaminen.

Taulukko 1. Eri johtamistyylien eroavaisuuksia (Ristikangas & Grünbaum 2014, 17; Simpson 2014, 89)

KONTROLLOIVA / PERINTEINEN	VAPAAMUOTOINEN / VALMENTAVA
Johtaja tekee päätökset	Luottamuksellisen käyttäytymisen malli
Johtajakeskeisyys	Työskennellään yhdessä
Toimitaan esimiehen mallin ja ohjeistuksen mukaan	Kannustetaan oma-aloitteisuuteen ja yrittämiseen
Virheiden pelkääminen ja välttely	Kokeillaan ja opitaan virheistä
Käsketään ja käytetään pakotteita	Yhdenmukaiset järjestelmät ja prosessit
Byrokraattinen kontrolli "ylhäältä alas"	Avoimuus palautteelle, mielipiteille ja kokemuksille

4.3 Valmentava perehdyttäjä

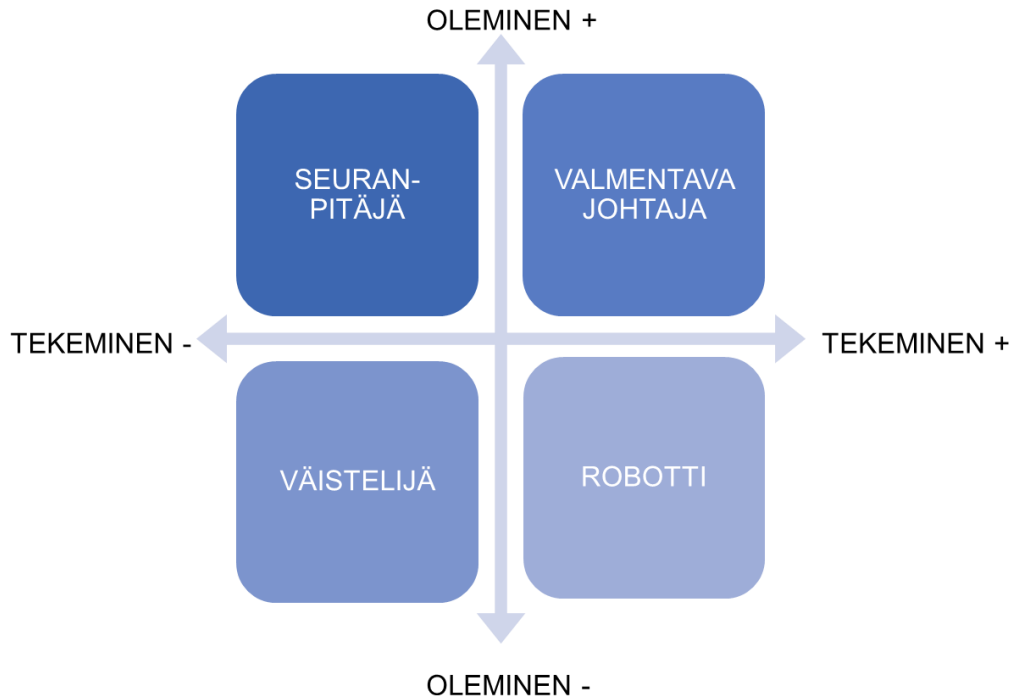
”Ei voi olla valmentava johtaja ellei ole kiinnostunut ihmisistä” väitetään Ristikankaan ja Ristikankaan teoksessa Valmentava johtajuus (2010, 90). Kiinnostus saa alkunsa vuorovaikutuksesta ihmisten tai ympäristön välillä. Jos kiinnostusta ihmisiin ei ole, johtaminen on yksilösuoritus (2010, 92). Osoittamalla kiinnostusta lisätään samalla vastapuolen arvostuksen tunnetta. Tämä perustuu myönteiseen ja läsnä olevaan suhtautumiseen, eikä se vaadi suuria tekoja – ajan antaminen ja kuulumisien vaihtaminen ovat keinoja osoittaa kiinnostusta. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 97) Valmentajan tehtävänä on auttaa johdettavia kehittymään sekä tukea johdettavien hyvää ja luottavaa suhdetta sidosryhmiin. (Simpson 2014, 42) On kuitenkin huomioitava, että perehdyttämisestä kokematon valmentaja voi pahimmillaan haitata tulokkaan kehitystä yrittäessään auttaa. (Forbes Human Resource Council 2018) Uutelan väitöskirjan tutkimuksen mukaan esimies mahdollistaa työssä oppimista ja huomioi, kuinka tilanteet tukevat oppimista. Uutelan mukaan esimies voi työotteellaan hyödyntää työympäristön ominaisuuksia ja tilaisuuksia oppimista tukeviksi. (Uutela 2019, 139)

Valmentava esimies osoittaa kiinnostusta; hän kysyy ja kuuntelee. Näillä ydintaidoilla esimiehellä on kyky toimia valmentavasti. (Kurttila & Aalto 2015, 19) Myös Ristikangas ja Grünbaum (2014, 32) mainitsevat edellä mainitut ominaisuudet valmentajan perusosaamisiksi. Kiinnostusta osoitetaan huomioimalla toisen kokemuksia sekä aikeita, tämä osoittaa, että toisella on jotain annettavaa. Kiinnostuksen kautta luodaan myös luottamusta,

sillä se kiinnostuksen osoittaminen kertoo, että ajatuksia ja asiantuntemusta arvostetaan. Kiinnostus tuo mukanaan hyötyjä, joista esimerkkinä on työntekijän tyytyväisyys ja lisääntyvä sitoutuminen. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 41 – 43) Esimiehen ja työntekijän suhteen rakentaminen sekä ylläpitäminen vaatii aktiivista kuuntelua. Kuuntelemalla voi tukea toisen vahvuuksia ja tavoitteita. Kuuntelun hyödyt tulevat parhaiten esille, kun keskittyy kuuntelemaan puheen sisältöä sekä puhetapaa. Näin voi huomata, millaisia tunteita toisella on, mitä hän ajattelee sekä mitä asioita hän korostaa, keskittyykö hän menneeseen, nykyiseen vai tulevaan. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 44 – 46) Kysymällä avataan uusia näkökulmia, ennakoidaan, haastetaan ajatuksia sekä tehostetaan yhteistyötä. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 53) Kuuntelemisen ja kysymisen lisäksi valmentaja tukee oppimista keskustelemalla ja rakentavalla palautteella. (Uutela 2019, 49)

LMX-teoria (Leade-Member-Exchange) käsittelee esimiehen ja alaisen välistä suhdetta. Teorian mukaan johtajan tulisi luoda jokaisen alaisen välillä henkilökohtainen vuorovaikutus- ja työsuhde. Menestyvä johtaja saa luotua hyvälaatuisia suhteita, joiden kautta työntekijä tuntee olevansa läheisempi johtajan kanssa kokematta ulkopuolisuutta. Hyvälaatuisen suhteen myötävaikutuksiin kuuluu muun muassa parempi työsuoritus ja sitoutuminen sekä vaihtuvuuden väheneminen. Toimivan vuorovaikutussuhteen kehittäminen luo pohjaa oppimiselle sekä keskinäiselle luottamukselle. Suhteen rakentamiseen kannattaa panostaa, sillä ensivaikutelmaan perustuva suhde ei ole kestävä ratkaisu. (Moksi 2016, 26-27)

Kuviosta 3, Valmentava johtaminen olemisen ja tekemisen summana, voidaan helposti muuttaa johtajan nimike perehdyttäjäksi. Perehdyttäjän rooli prosessissa riippuu hänen osallistuvuudestaan niin tekemiseen kuin mukana olemiseen. Kaaviossa kuvastetaan, kuinka valmentava johtajuus koostuu oikeasta yhdistelmästä tekemistä ja olemista (Ristikangas ja Ristikangas 2010, 42). Kuviota tulkitaan seuraavaksi perehdyttäjän roolista.



Kuvio 3. Valmentava johtajuus olemisen ja tekemisen summana (Ristikangas & Ristikangas 2010, 41)

Perehdyttäjää, joka ei osallistu prosessiin, kuvataan kaaviossa robottina. Hän voi esimerkiksi antaa kaiken materiaalin tulokkaalle itsenäisesti opiskeltavaksi sen sijaan, että itse osallistuisi perehdyttämiseen. ”Robotti” kuvaa roolia hyvin, sillä tällaisessa tilanteessa perehdyttäminen voisi olla täysin automatisoitua. ”Väistelijä” ei ole mukana perehdyttämisessä, eikä myöskään tee mitään tulokkaan oppimisen edistämiseksi. Hän jättää tulokkaan yksin tai muiden vastuulle, pahimmassa tapauksessa tulokas ei saa ollenkaan perehdytystä. ”Seuranpitäjä” on tulokkaan mukana mahdollisesti prosessin alusta loppuun, mutta hän on vain pitämässä seuraa ja mahdollisesti antamassa henkistä tukea. Hänestä ei kuitenkaan juuri ole hyötyä, sillä hän jättää kaiken tulokkaan hoidettavaksi. Tässä skenaariossa haitallisimpana tuloksena tulokas oppii asiat väärin, kun perehdyttäjä istuu vieressä, muttei korjaa tai neuvo oikeaa tai tehokkainta menetelmää. Hän voi myös häiritä prosessia houkuttelemalla tulokasta jatkuvasti kahvitteluun ja yleiseen seurusteluun.

Valmentava johtaja (tässä tapauksessa perehdyttäjä) on tulokkaan mukana konkreettisesti. Hän tukee, neuvoo ja opettaa tulokasta, jolloin tulokas saa perehdytyksestä eniten irti rasittamatta itseään tai häiritsemättä muita työtovereita. Valmentava perehdyttäjäkään ei ole automaattisesti täydellinen – jos hän tekee liikaa tulokkaan puolesta oppiminen voi kärsiä myös siitä. Valmentava perehdyttäjä on kiinnostunut myös itsensä kehittämisestä (Ristikangas 2010, 44), mikä tukee kaksisuuntaisen perehdytysprosessin toteutumista.

Yksinkertaisimmillaan valmentaminen on kokonaisvaltaista keskittymistä valmennettavaan. Toiseen keskittyminen saa valmennettavan kukoistamaan. (Simpson 2014, 19)

Ensimmäiset kolme perehdyttäjäprofiilia – robotti, väistelijä ja seuranpitäjä – pitkittävät perehdytysprosessia joko tahattomasti tai tahallaan. Prosessi ei ole tehokas ajallisesti tai tuloksellisestikaan, jokaisessa skenaariossa tulokkaalle jää suuri vastuu ja vaikutus perehtymisen onnistumiseen. Perehdyttäjän rooli on kuitenkin perehdyttämisessä tärkein, ilman sitä kokonaisvaltainen perehtyminen on lähes mahdotonta.

5 Toimeksiantaja ja tuotos

Toimeksiantajasta kerrottakoon, että organisaation tavoitteena on muokata organisaatiokulttuurista valmentavan johtajuuden mukainen. Valmentavaan johtajuuteen ja työotteeseen koulutetaan ensin esimiehiä, joiden jälkeen koko henkilöstö saa koulutusta aiheeseen liittyen. Tavoitetilaan kuuluvia ominaisuuksia ovat muun muassa avoimuus ja keskusteleva kulttuuri, kokeilevuus ja yrittäminen sekä oppimisen tukeminen. Nämä piirteet ovat tärkeitä myös perehdyttämisprosessissa. Oppiminen perustuu avoimuudelle ja keskustelulle, ilman niitä tulokas ei saa lisää tietoa. Kokeileminen ja epäonnistumisien salliminen auttavat kehittymään työssä. Oppimisen tukeminen yleisesti tekee prosessista positiivisen, eikä tulokas koe jäävänsä yksin.

Kohdeorganisaatiossa esimiehen velvollisuuksiksi mainitaan muun muassa vastata henkilöstönsä hyvinvoinnista sekä valvoa alaisten tehtävien suorittamista. Henkilöstön velvollisuutena on ilmoittaa lähiesimiehelle ajankohtaisista toimenpiteistä vaativista asioista. Työturvallisuuslaissa (278/2002) määrätään työnantajan vastuulle työntekijän perehdyttäminen, miksi se on osa henkilöstön hyvinvointia ja myös siksi esimiehen velvollisuus. Organisaation toimintaohjelman mukaan perehdyttämisen tarkoituksena on helpottaa uuteen työhön tai tehtävään siirtyvää henkilöä tuntemaan työympäristö ja tehtävät. Prosessin yhtenä perustehtävänä on luoda kokonaiskuva kohdeorganisaation toiminnasta ja ydinprosesseista. Toimintaohjelmassa todetaan, että hyvä perehdyttäminen vaatii suunnitelmallisuutta ja se vaikuttaa positiivisesti työilmapiiriin. Perehdyttämisen vastuu on asetettu yksiköiden esimiehille, joiden tulee myös vastata sen järjestelystä. Perehdyttäjänä voi kuitenkin toimia esimiehen lisäksi myös muu työtoveri. Uuden työntekijän lisäksi toimipaikkaa vaihtavalle tai pitkältä poistumalta palaavalle työntekijälle on järjestettävä perehdytystä työtehtäviin ja -yhteisöön liittyen. Toimeksiantajan tavoitteena on muokata perehdyttämisprosessista systemaattinen ja toimiva. Osaksi prosessia tavoitellaan ensimmäisen viikon perehdyttämiskalenteri lomakemuodossa (Liite 1) sekä säännöllisesti järjestettävä perehdyttämispäivä (Liite 2).

Työnantajana perehdyttämisen tavoitteena on saada ydinasiat välitettyä tulokkaalle niin hyvin, että hänellä on valmius työskennellä organisaatiossa. Perehdyttäessä työnantaja suorittaa perehdyttämisvelvoitteen, jonka tuloksena työntekijällä on hyvä ja turvallinen lähtökohta työn aloittamiseen. Onnistuneen perehdyttämisen jälkeen työntekijä kokee, että hän osaa ja voi työskennellä turvallisesti sekä tietää, mitä hänen kuuluu tehdä. Toimeksiantajan jakautuessa useampiin yksiköihin tämän opinnäytetyön perehdyttämissuunnitelma tulee painottumaan hallinnollisiin ja yleisiin asioihin. Itse työn tekoa koskeva

perehdyttämisen vastuu on yksiköillä. Perehdyttämisen suunnitteleminen ja toteuttaminen yksiköittäin tekee työhön opastamisesta tehokkaampaa, ja kaikki saavat vain tarvitseman informaation. Yksiköt tietävät parhaiten omat toimintatapansa ja sen, kuinka työ sisäistetään parhaiten.

Toimeksiantajalla on olemassa lomakemainen perehdyttämissuunnitelma, joka käsitellään työntekijäkohtaisesti esimiehen toimesta. Lomake kuuluu antaa esitälttyttynä uudelle työntekijälle, ja hän toteuttaa suunnitelman toimenpiteet siihen kirjattujen vastuuhenkilöiden kanssa mahdollisiin määräaikoihin mennessä. Työntekijän näkökulmasta perehdyttämisprosessi alkaa henkilöstöyksikön lähettämästä sähköpostista. Sähköposti lähetetään työntekijälle jo ennen työn aloittamista ja siinä otetaan esille muutamia käytännön järjestelyjä, kuten terveystarkastuksen suorittaminen. Tulokasta kehoitetaan muun muassa ottamaan yhteyttä turvallisuusasiantuntijaan organisaatio- ja tietoturvallisuuskoulutusta varten sekä tutustumaan intranetin henkilöstöoppaaseen. Ensimmäisinä työpäivinä tulokas saa vastuuhenkilöiltä tarvittavat välineet, kuten puhelimen ja avaimet. Tulokas kierrätetään organisaation tiloissa ja tutustutetaan muihin työntekijöihin.

5.1 Perehdyttämismateriaali

Perehdyttämisen tukena prosessin aikana on perehdyttämissuunnitelmaan pohjautuva perehdyttämiskalenteri, jonka avulla tulokas tietää, kehen ottaa yhteyttä eri perehdyttämistarpeiden kanssa. Kalenteriin voi lisätä myös määräaikoja, jos jokin asia tarvitsee olla hallussa tiettyyn päivään mennessä tai hoidettuna ennen perehdyttämispäivää. Lomakemuotoisuuden ansiosta on helppoa myös seurata, missä vaiheessa prosessi on. Lomake toimii myös viikko-opastuksena lyhytaikaista perehdyttämistä varten.

Intranetissä on paljon sähköistä materiaalia, joista perehdytyksen kannalta yksi tärkeimmistä on henkilöstöopas, johon on koottuna tärkeitä käytäntöjä aihepiireittäin. Henkilöstöopas on avoin kaikille organisaation jäsenille, joten sitä voi tarvittaessa käyttää myöhemmässä vaiheessa täydentävän perehdytyksen välineenä. Osa perehdytyksestä suoritetaan sähköisinä koulutuksina, joihin on koottuna sekä teoria että lopputesti. Tulokas saa suorittaa koulutukset omatoimisesti määräaikaan mennessä. Henkilöstöoppaan lisäksi on hyvä käydä läpi myös työtapaturmaohjeet sekä erinäisiä toimintaohjeita.

Perehdyttäjän vastuulla on kehottaa tulokasta lukemaan perehdyttämismateriaali ja kertoa, mistä mikäkin tieto löytyy. Vaikka materiaali on tarkoitettu itsenäiseen opiskeluun, tulokkaalla on aina oikeus kysyä tarkennusta esimieheltä tai työtovereilta. Materiaalin jakaminen lisää organisaation läpinäkyvyyttä sekä kokemusta avoimuudesta. Säilytyspaik-

kana toimii hyvin paikka, johon kaikilla organisaation jäsenillä on pääsy ja jota kautta sisälön päivittäminen on helppoa myös useamman työntekijän toimesta.

5.2 Vastuut

Perehdyttämisen vastuu on yksiköiden esimiehillä. Esimiehen tulee huolehtia, että tulokkaan saapumiseen on valmistauduttu myös yksikön tasolla. Esivalmisteluihin kuuluvat esimerkiksi työskentelypaikan ja -välineiden valmistelu sekä perehdyttämismateriaalien jakaminen. Perehdyttäjä välittää ja opettaa tarvittavat tiedot ja taidot tulokkaalle. Työtehtävien opettamisen lisäksi tulokas on tutustutettava työympäristöön ja -yhteisöön. Perehdyttäjän vastuulla on luoda sellainen ilmapiiri, että tulokas pystyy pyytämään apua. Muiden työyhteisön jäsenten osuus on työyhteisöön perehdyttäminen. Tämä onnistuu parhaiten, kun ilmapiiri on kannustava sekä avoin. Myös oman yksikön ulkopuolisia työntekijöitä olisi hyvä informoida tulokkaan saapumisesta, jolloin hänen tuloonsa osataan varautua ja kaikilla on aikaa huomioida uusi työntekijä, esimerkiksi lyhyen tervehtimisen muodossa. Tulokkaan saapumisesta ilmoittaminen ja tutustuttaminen ovat myös turvallisuutta lisääviä tekijöitä, sillä näin tunnistetaan, ketä tiloissa liikkuu.

Tulokkaan vastuuna on toteuttaa esimiehen suunnittelemat perehdyttämistoimet, esimerkiksi ottamalla yhteyttä kerrottuihin vastuuhenkilöihin. Hänen tulee tutustua omatoimisesti kerrottuun itseopiskelumateriaaliin ja suorittaa tarvittavat sähköiset koulutukset. Hänen kuuluu antaa palautetta perehdyttämisestä sekä pyydettävä lisää tukea tarvittaessa.

5.3 Perehdyttämiskalenteri

Perehdyttämiskalenterin tarkoituksena on toimia ensimmäisen viikon opastuksena yleisiin asioihin liittyen. Lomakkeen ansioista esimies tai perehdyttäjä osaa varata aikaa tiettyjen teemojen käsittelyyn, eikä asioita unohdu kun ne on kirjattuna ylös. Lomake annetaan tulokkaalle, näin hän tietää milloin mitään asioita käsitellään ja voi tarvittaessa varata kysymyksiä aiheeseen liittyen. Perehdyttämiskalenteri on tehty lomakemuotoiseksi Exceliin, jotta sen muokkaaminen ja toimenpiteiden lisääminen on yksinkertaista. Toimet on merkitty päiväkohtaisesti aikajärjestyksessä sekä lisätty sarakkeet vastuuhenkilön ja määräajan määrittelyyn. Viimeinen sarake on "suoritettu" -sarake, johon voi seuranta varten merkitä tehtävän suoritetuksi.

Lomakkeessa on lueteltuna ensimmäiselle viidelle työpäivälle käsiteltäviä aiheita ja toimenpiteitä. Ensimmäisenä työpäivänä on tarkoitus keskittyä työn perusteisiin, ja suoritettavat toimenpiteet liittyvät konkreettisesti työn aloitukseen. Tulokkaan toimenkuva käydään läpi, hän saa avaimet tiloihin ja tutustuu työpisteeseen sekä -ympäristöön. Toiselle

päivälle varataan aikaa turvallisuusasioihin liittyen - tällöin käydään tärkeimmät tieto- ja organisaatioturvallisuusasiat, sillä turvallisuutta käsitellään myöhemmin myös perehdyttämispäivänä. Kolmantena päivänä tulokas on saanut eri järjestelmiin käyttöoikeuksia ja pääsee tutustumaan tarkemmin työssä käytettäviin järjestelmiin. Päivän aikana käsitellään työterveysasioita; työterveyshuoltoa sekä esimerkiksi sairauspoissaolokäytännöt. Neljäntenä päivänä perehdyttämisen teema on työhyvinvointi ja viidentenä työsuojelu. Monet ensimmäisten päivien aikana käytävistä asioista käsitellään syvällisemmin myöhemmin järjestettävässä perehdyttämispäivässä. Teemoista käydään kuitenkin tärkeimmät läpi jo virkasuhteen alussa, sillä osa asioista tulee kertoa tulokkaalle heti, että työskentely on turvallista.

Perehdyttämiskalenteriin on merkitty lisäksi perehdyttämispäivässä käytävät teemat, mikä ansiosta perehdytyksen osapuolet tietävät, mitä asioita käsitellään myöhemmin tarkemmin. Lomakkeessa on varattu rivit itsenäiselle opiskelulle. Riveille kirjataan asioita, jotka tulokas käy itsenäisesti läpi. Kategoriaan kuuluvat muun muassa sähköiset koulutukset sekä osa työhön liittyvästä materiaalista. Viimeisenä kohtana lomakkeessa on työtehtäviin perehtyminen, joka jätetään yksikkö- ja tulokaskohtaisesti täytettäväksi. Kohtaan voi kirjata työtehtäviin liittyviä toimenpiteitä tarkemmin, esimerkiksi järjestelmiin tutustumista.

5.4 Perehdyttämispäivä

Perehdyttämispäivä on suunnattu uusille ja pitkään poissaolleille työntekijöille, joille osallistuminen on pakollista. Tilaisuus on samalla avoin muullekin henkilöstölle tietojen päivittämisen merkeissä. Uusimmat tulokkaat kokoontuvat tilaisuuteen päätalolle, mutta osallistuminen on tarvittaessa mahdollista myös videoyhteyden välityksellä.

Ennen perehdyttämispäivää tulokkaalle on annettu perehdyttämiskalenteri, jonka mukaisesti hän on jo hakenut tiettyjä tietoja ja perehtynyt yleisiin asioihin omatoimisesti esimerkiksi henkilöstöoppaan avulla. Tilaisuuden tarkoituksena on uuden oppimisen lisäksi kerätä ja syventää jo opittuja tietoja ja taitoja. Tulokkaalle on jo voinut muodostua tarkentavia kysymyksiä, joita on helpompi kysyä, kun kaikki tieto ei ole aivan uutta. Samalla muutkin samaa pohtivat saavat vastauksen ja uudemmat tulokkaat saavat tiedon heti. Tilaisuus kestää hieman lyhyemmän työpäivän verran. Vaihtoehtoisena järjestelynä olisi jakaa tilaisuus kahdelle päivälle. Tarkoituksena, että tietoa saa oikean määrän, jotta se voidaan sisäistää. Päivään on varattu 45 minuutin pituinen lounastauko sekä kaksi kahvitaukoa.

Tilaisuuden alussa organisaation johto esittäytyy esitellen organisaation rakenteen, toimintaa sekä muita yleisiä asioita liittyen organisaatioon ja toimialaan. Henkilöstöyksikkö

vastaa *virkamiehenä poliisihallinnossa* -puheenvuorosta, jonka aikana käydään läpi virkamiehen oikeudet ja velvollisuudet sekä yleisiä käytäntöjä. Henkilöstöyksikön toinen käsiteltävä teema on *palvelussuhde ja työvuorot*, jossa kerrotaan palvelussuhteeseen, työvuoroihin ja lomiin liittyvistä käytännöistä ja järjestelyistä. Turvallisuusasiantuntija kertoo organisaation toimitila- ja tietoturvallisuuskäytännöistä tarkemmin - oman työpisteen osalta turvallisuustiedot käydään kuitenkin jo ensimmäisellä viikolla. Työsuojeluvaltuutettu käy läpi käytäntöjä työturvallisuuteen, -suojaan sekä -hyvinvointiin liittyen, esimerkiksi poikkeusilmoitusten tekemisen. *Tietopalvelut* -puheenvuorossa esitellään poliisin eri järjestelmiä sekä kerrotaan, mitä toimintoa varten hallinnolliset järjestelmät ovat. Puheenvuorossa käydään läpi työaika ja asiakirjahallintojärjestelmien perusteet. Taloushallinto vastaa kahdesta puheenvuorosta, joista ensimmäinen koskee virkamatkustamista: käytäntöjä, ohjeita sekä matkanhallintajärjestelmää. Toisena käsitellään virkavaatteita ja niiden hankintaa. Viestinnällä on myös varattu lyhyt puheenvuoro.

Tilaisuuden lopuksi käydään palautekeskustelu tilaisuuden vetäjän ja osallistujien kesken. Keskustelun tarkoituksena on vastata päivän aikana ilmenneihin kysymyksiin sekä saada palautetta suoraan osallistujilta. Tilaisuuden jälkeen osallistujille lähetetään vielä lyhyt kysely, jossa kartoitetaan kokemuksia tilaisuuden luonteesta, onnistuneisuudesta, sisällöstä ja hyödyllisyydestä. Perehdyttämispäivää kehitetään saadun palautteen ja kokemusten mukaan. Kyselyssä huomioidaan myös perehdyttäminen yleisesti, joten siitäkin voi jättää positiivista palautetta tai kehitysehdotuksia. Varsinkin muutamien ensimmäisten perehdyttämispäivien jälkeen on hyvä pyytää palautetta, jolloin tilaisuutta voidaan kehittää. Mikäli jossain vaiheessa palaute alkaa olla toistuvaa, voidaan kysely poistaa ja hoitaa palautteen antaminen päivän lopussa palautetuokiossa. Perehdyttämispäivän käsiteltävät teemat, puheenvuorot ja aikataulus löytyvät tarkemmin liitteestä 2.

Perehdyttämispäivä tulisi järjestää säännöllisesti ja tarpeeksi usein, jotta siitä olisi hyötyä jokaiselle tulokkaalle. Hyödyllisin aika perehdytyspäivälle olisi muutaman kuukauden jälkeen aloituksesta, mikä tarkoittaa tilaisuuden pitämistä kolme – neljä kertaa vuodessa. Tällöin tulokkaalla on jo jonkinlainen käsitys organisaation toiminnasta ja tilaisuus toimisi täydentävänä perehdyttämisenä tukien ja täydentäen jo opittua tietoa. Tällöin ei myöskään tulisi suurta määrää uutta informaatiota, joka jää helposti omaksuttamatta. Vaihtuvuuden ja rekrytointitilanteen mukaan perehdyttämispäiviä voi järjestää joko normaalia useammin tai harvemmin. Perehdyttämispäivää ei saa kuitenkaan pitää liian harvoin, sillä siinä tapauksessa on riskinä, että

1. tulokas ei saa tietoonsa tärkeitä asioita tarpeeksi ajoissa, jolloin tieto- ja työturvallisuusriskit kasvavat
2. perehdyttämispäivä koetaan turhana, kun käydään asioita, jotka on opittu aiemmin muuta kautta.

Tulevista perehdyttämispäivistä uutisoidaan intranetissä sekä ne lisätään ohjelmineen tapahtumakalenteriin. Tilaisuuden sisältö pidetään kaikille saatavilla, jolloin myös tilaisuudesta poisjääneet saavat tarvittavan tiedon ja vanhemmat työntekijät mahdollisuuden ylläpitää osaamistaan. Yksiköt valitsevat perehdyttämispäivää varten vastuuhenkilöt, jotka pitävät puheenvuorot ja huolehtivat esitysmateriaalin ajantasaisuudesta.

5.5 Seuranta

Organisaation nykyisessä perehdyttämissuunnitelmassa on oma kohtansa seurannalle, josta voidaan varmistaa perehdytyksen toteutuminen. Perehdyttämiskalenterissa seuranta on merkitty "suoritettu"-sarakkeena. Prosessin kulkua voidaan seurata myös perehdytyksen aikana, kun lomakkeeseen merkitään jokainen kohta suoritetuksi ajallaan.

Jos perehdyttämispäivä otetaan pakollisena käyttöön jokaiselle tulokkaalle, niin osallistujalistaa seuraamalla saadaan tietoon kaikki perehdyttämispäivän suorittaneet. Tällöin myös tiedetään, kuka ei ole saanut yhteistä perehdyttämistä, joten se voidaan järjestää erikseen estyneille tai ilmoittaa seuraavan perehdyttämispäivän aika. Osallistujia seuraamalla ja perehdytyksen järjestelmällisyydellä voidaan olla varmoja, että jokainen tulokas saa tietoonsa organisaatiossa työskentelyyn tarvittavat tiedot ja taidot.

Mikäli perehdyttämisen loppuvaihe ei osu tavoitekeskustelujen ajankohdalle, kannattaa perehdyttämispäivässä kehottaa jokaista tulokasta varaamaan lyhyt seurantakeskustelu lähiesimiehen tai perehdyttäjän kanssa, jossa hänellä on mahdollisuus kysyä vielä joitakin askarruttavia asioita ja esimies saa varmistettua tulokkaan osaamistason ja perehdytyksen onnistuneisuuden. Seuranta olisi tärkeä järjestää myös perehdyttäjän kannalta. Palautteen kautta perehdyttäjä saa tietää, mikä opastuksessa toimii ja mitä prosessin osaa kannattaisi kehittää. Suora palaute joko perehdyttäjälle tai esimiehelle on yleensä tehokainta, mutta myös muut keinot mahdollisia. Palaute- ja seurantahetkistä kannattaa luoda rentoja ja vapaamuotoisia, jolloin palautettakin on helpompi antaa avoimen keskustelun muodossa. Tästä huolimatta perehdyttäjän kannattaa käyttää myös suoria kysymyksiä, kuten "Missä asiassa kaipaat vielä opastusta?" ja "Mikä tuntuu jo sujuvan hyvin?"

6 Johtopäätökset ja oman oppimisen arviointi

Pohjimmiltaan perehdyttämien on yksinkertainen toiminto ja sen itseäänselvyys on samalla sen suurin heikkous. Mitään tehtävää ei voi suorittaa kunnolla, ellei siihen ole perehdytetty tai opastettu. Perehdyttämisen järjestäminen mallikkaasti, onnistuu vain, kun siihen panostetaan tietoisesti. Prosessin suunnittelu helpottaa perehdyttämisen järjestämistä, mutta valmiin suunnitelman ei tarvitse olla ehdoton. Suunnitelma tai perehdyttämiskehys auttaa varmistamaan, että tulokas saa kaiken tarvittavan tiedon. Perehdyttämisen suunnittelussa tulee huomioida prosessin koko kaari suunnitteluvaiheesta seurantaan, että se onnistuu parhaiten. Tämän lisäksi on tärkeää hoitaa perehdytysprosessi yksilökohtaisesti ja korostaa tulokkaan tarpeita. Perehdyttämiseen vaikuttavat useat organisaation ominaisuudet. Organisaation jäsenet, yleinen ilmapiiri sekä suhde perehdyttäjän kanssa vaikuttavat suurilta osin varsinkin organisaatioon integroitumiseen. Perehdyttäjän toimintaa tukevat hyvät ominaisuudet – kuunteleminen, läsnäolo sekä kokeilemisen mahdollisuus – tuntuvat kovin yksinkertaisilta sekä automaattisilta, mutta silti ne eivät aina toteudu prosessissa tarvittavissa määrin. Perehdyttämisprosessissa tulisi kiinnittää huomiota laaja-alaisesti organisaatioon liittyviä kokonaisuuksia pelkän tulokas - perehdyttäjä suhteen sijaan.

Valmentava kulttuuri korostaa ihmisläheisyyttä, avoimuutta sekä luottamusta. Työotteen ominaispiirteet tukevat oppimista sekä työyhteisöön perehtymistä. Tästä syystä valmentava kulttuuri tulisi saada jalkautettua koko organisaatiolle niin, että kaikki perehdyttäjät osaisivat ja tahtoisivat ottaa perehdyttämisprosessiin valmentavan otteen. Samalla tulokas tutustuu heti perehdyttämisestä lähtien valmentavaan organisaatiokulttuuriin, jonka jälkeen kulttuuriin kuuluvat käytännöt ja toimintatavat tulevat häneltä luonnostaan. Valmentava johtamiskulttuuri sisältää monia perehdyttämistä ja oppimista tukevia ominaisuuksia, minkä takia kulttuuria kannattaa hyödyntää prosessissa mahdollisimman paljon.

Perehdyttäminen ei ole koskaan täysin valmis prosessi, vaan sitä pitää kehittää ajan kanssa. Jokainen tulokas muuttaa prosessia omanlaisekseen ja jokainen muutos vaikuttaa prosessiin ja sen järjestämiseen. Siksi on tärkeää, ettei perehdytysuunnitelmaan ja -käytäntöihin jähmetytä sen valmistuessa, vaan pidetään aina valmius sen päivittämiseen. Prosessia voi myös muuttaa kokemuksen perusteella, kun huomataan, että jokin kohta ei toimi tai toinen lähestymistapa toimisi paremmin. Hyvää perehdytysuunnitelmaa voidaan käyttää uuden pohjana, jolloin koko prosessia ei tarvitse aloittaa alusta vaan olemassa olevaa pohjaa saa muokattua lisäämällä tai poistamalla toimenpiteitä.

6.1 Kehitysehdotukset

Kohdeorganisaatiossa perehdyttämisen käytännöt vaihtelevat yksiköstä riippuen; toisaalla perehdyttäminen on tarkasti suunniteltu prosessi, jonka mallia toteutetaan kaikkien tulokkaiden kanssa – toisaalla taas prosessia ei ole kirjattu ja jokainen perehdyttäjä toimii pääsääntöisesti omien kokemuksiansa ja tahtotilansa mukaisesti. Perehdyttämisen ei tule olla identtistä eri yksiköiden tai tulokkaiden välillä – tärkeintä on se, että jokainen tulokas saa kaiken työssään tarvittavan informaation ja pääsee tekemään työtään. Yksiköitä voisi kuitenkin kehottaa kirjaamaan jonkinlaiset perehdyttämisen tukikohdat ja lyhyen kuvauksen tärkeimmistä työtehtävistä. Ylös voi kirjata esimerkiksi ydintehtävät, käytettävät järjestelmät (oikeuksien hakemista varten) sekä lisäksi muuta tärkeää informaatiota työtehtäviin liittyen. Tällainen ohjepaperi auttaa tulokasta tutustumaan ja valmistautumaan tuleviin työtehtäviinsä. Kehittämisprosessin voisi aloittaa uusi työntekijä kerrallaan; tulokkaan kanssa samaa tehtävää hoitava kirjaisi ylös tarvittavat kohdat, joita muutkin voisivat täydentää. Tulokkaalle annettaisiin yksi kopio ja yksikön ohjeisiin jätettäisiin yksi kappale. Pikkuhiljaa jokaisesta tehtävästä olisi olemassa jonkinlaiset kehykset tehtävälle. Toimikuvaa voisi tarvittaessa päivittää tarvittavin kohdin, sen sijaan että prosessi aloitettaisiin joka kerta aivan alusta.

Uuden esimiehen perehdyttämiseen on panostettava tavallista työntekijää enemmän. Vaikka uusi esimies olisi samasta organisaatiosta, hän ei välttämättä ole tietoinen kaikista esimiehen vastuista ja järjestelmien käyttöä esimiesroolissa. Esimiehen tulee tietää vastuunsa sekä toimintaohjeet eri tilanteisiin. Esimiehen velvollisuuksiin kuuluu ohjeistaa ja auttaa alaista, muun muassa kiusaamistapauksessa. Lisäksi esimiehen tulee käyttää eri järjestelmiä perusoikeuksien lisäksi esimiesroolissa ja esimerkiksi käydä tavoitekeskusteluja. Näihin jokaiseen hän tarvitsee opastusta. Esimiehen perehdyttäminen vaihtelee myös sen mukaan, minkä tasoinen esimies hän on alaisilleen. Esimiesten perehdyttämisen pitäisi olla myös systemaattinen prosessi ja varmistaa, että uudella esimiehellä on kaikki valmiudet toimimaan roolissaan.

Organisaation tulee vielä kehittää perehdyttämisprosessia, että siitä saadaan valmis toteutusta varten. Toimeksiantajan on määritettävä perehdyttämispäivään ajat sekä vastuuhenkilöt, joiden on myös laadittava materiaali päivää varten. Prosessi pitää jalkauttaa organisaatioon ja saada perehdyttämiskalenteri käyttöön uusien työntekijöiden saapuessa. Perehdytysprosessin jalkauttaminen vaatii toimia johdolta, yksiköiltä, jokaiselta perehdyttäjältä sekä tulokkailta.

6.2 Opinnäytetyöprosessi

Opinnäytetyön aihe on sellainen, että se koskettaa jokaista, joka työskentelee tai on koskaan työskennellyt. Tästä syystä opinnäytetyöprosessi herätti itsessäni ajatuksia omista perehdytyskokemuksista. Mietin, kuinka minut on otettu huomioon tulokkaana sekä missä asioissa perehdytys on ollut onnistunutta ja toimivaa. Samalla heräsi ajatuksia, mitä tietoa olisi itse tarvinnut työsuhteen alussa. Tärkeimpinä mietteinä ovat kuitenkin ajatukset, kuinka itse tahtois toimia perehdyttäjän roolissa; millaiset toimintatavat ovat minulle luontevia ja kuinka ne palvelisivat tulokasta mahdollisimman paljon. Koen oppineeni syvällisemmin perehdyttämisen ja valmentavan johtajuuden teoriaa. Teorian lisäksi tunnen ymmärtäväni perehdyttämisen prosessin paremmin käytännössä. Jatkossa osaan toimia paremmin niin perehtyjän kuin perehdyttäjänkin roolissa sekä tukea toisen osapuolen toimintaa.

En aikatauluttanut opinnäytetyöprosessia tarkemmin välitavoitteiden kautta, sillä se ei ole minulle mieluisin tai toimivin työskentelytapa. Jos aloittaisin prosessin alusta, en edelleenkään asettaisi itselleni tarkkoja ajallisia välitavoitteita. Sen sijaan määrittäisin opinnäytetyötä kohden työ- ja vapaapäivät. Kirjoittamisen aikana huomasin, että toisiinaan pieni etäisyys ja vapaapäivät saivat ottamaan enemmän otetta projektista. Koska perehdyttäminen on yleisesti tuttu aihe, halusin etsiä työhöni uudempiä lähteitä. Valmentavan johtajuuden otin mukaan viitekehukseen, jotta opinnäytetyöni palvelee paremmin toimeksiantajaa sekä siksi, että tuotokseeni tulisi hieman eri näkökulmaa kuin muihin perehdyttämistä koskeviin opinnäytetöihin.

Opinnäytetyö on opintojeni viimeinen osuus, ja koko kirjoittamisen aikana olen ollut koko-aikaisessa työsuhteessa koulussa opiskelemisen sijaan. Tämä on vaikuttanut osaltaan opinnäytetyöprosessin etenemiseen. Loppujen lopuksi työ valmistui aikataulussa ja olen tyytyväinen prosessin läpivientiin, itse opinnäytetyöhön sekä tuotokseen toimeksiantajalle. Työskentelen kohdeorganisaatiossa, minkä ansiosta olen saanut käyttää hieman työaika opinnäytetyöprosessiin, vaikka pääsääntöisesti opinnäytetyö on syntynyt vapaa-ajalla. Työajan käyttäminen on helpottanut prosessia varsinkin organisaation sisäisessä tiedonkeruussa. Toimeksiantajan suhtautuminen opinnäytetyöhöni on ollut pelkästään myönteistä ja kannustavaa, mikä on kannustanut prosessin läpiviemiseen sekä antanut prosessille konkreettista tarkoitusta. Minulle on myös suositeltu joitakin lähteitä sekä henkilöitä, joihin kannattaa olla yhteydessä, joten toimeksiantaja on antanut minulle konkreettista tukea prosessiin.

Lähteet

- Aaltonen T., Pajunen H. & Tuominen K. 2011. Syty ja sytytä. Valmentavan johtamisen filosofia. Talentum. Helsinki.
- Alhanen K. Työnohjauksen käsikirja. 2016. Aretai. Helsinki.
- Eklund A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Grano Oy. Helsinki
- Forbes Human Resource Council. 12.10.2018. 15 Effective Coaching Strategies To Use With New Hires. Forbes. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2018/10/12/15-effective-coaching-strategies-to-use-with-new-hires/#318162ed55f2>. Luettu: 4.4.2019.
- Green B. 11.12.2018. The 1 Difference Between Training a New Hire and Coaching a Talented Employee. Grow. Luettavissa: <https://www.inc.com/bill-green/when-to-train-when-to-coach-a-guide-to-empowering-employees.html>. Luettu: 4.4.2019
- Havunen R. 2007. Kehitä valmentajan taitojasi esimiestyöskentelyssä. Talentum. Helsinki.
- Helsilä M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Otava. Keuruu.
- Helsilä M. & Salojärvi S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Talentum. Helsinki.
- Joki M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Hansaprint Oy. Vantaa.
- Kauhanen J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOYpro. Helsinki.
- Kurttila M. & Aalto P. 2015. Pomon parhaat ratkaisut: valmentava käsikirja tiukkoihin tilanteisiin. Kauppakamari. Printon.
- Moksi K. 2016. Menesty esimiehenä nykyajassa. Kirjapaino Bookcover. Seinäjoki.
- Otala L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Bookwell Oy. Porvoo.
- Pakarinen T. & Mäki T. 2014. Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen. Edita. Helsinki.

Puusa A, Reijonen H., Juuti P. & Laukkanen T. 2012. Akatemiasta markkinapaikalle. Johdaminen ja markkinointi aikansa kuvina. Talentum. Helsinki.

Ristikangas M. & Grünbaum L. 2014. Valmentava esimies Onnistumista palvelevat positiot. Talentum. Helsinki.

Ristikangas M. & Ristikangas V. 2017. Valmentava johtajuus. Alma Talent. Helsinki.

Roivas M. & Karjalainen A. 2013. Sosiaali- ja terveysalan viestintä. Porvoo: Edita Publishing Oy.

Simpson M. 2014. Unlocking potential. USA. FranklinCovey.

Talouselämä. 3.4.2016. Perehtymistä kumpaankin suuntaan. Luettavissa:
<https://www.talouselama.fi/uutiset/perehtymista-kumpaankin-suuntaan/ef9ab4d8-32f4-39d0-bc6a-98bbf2611aee> Luettu: 5.3.2019

TTK. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Nykypaino Oy.

TTK. 2017a. Toimiva työyhteisö. Luettavissa:
https://ttk.fi/tyoturvaluisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluisuuden_perusteet/tyoyhteiso Luettu: 5.3.2019

TTK. 2017b. Turvallinen ja terveellinen työympäristö. Luettavissa:
https://ttk.fi/tyoturvaluisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluisuuden_perusteet/tyoymparisto Luettu: 5.3.2019

TTL. Monikulttuurinen työelämä. 2017. Luettavissa:
<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/monikulttuurinen-tyoelama/> Luettu: 5.3.2019

Tuomi T. & Sumkin T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. SanomaPro Oy. Helsinki.

Työsopimuslaki 55/2009

Työturvallisuuslaki 738/2002

Uutela U. 2019. Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa.
Väitöskirja. Luettavissa: <https://lauda.ulapland.fi/handle/10024/63708> Luettu: 23.4.2019

Liite 1. Perehdyttämiskalenteri

Salainen

Liite 2. Perehdyttämispäivän runko

Salainen