

Seuranta ja arviointi osana perehdytystä

Tarja Halttunen



Tekijä Tarja Halttunen	
Koulutusohjelma Palveluliiketoiminnan johtaminen ja kehittäminen yamk	
Opinnäytetyön nimi Seuranta ja arviointi osana perehdytystä	Sivu- ja liitesivumäärä 78 + 7
<p>Hyvä perehdytys ei kestä vain viikkoa ja sisällä ainoastaan organisaation, kollegoiden ja työtehtävän esittelyä pääpiirteittäin. Hyvä perehdytys on systemaattisesti suunniteltu tapahtumasarja alkaen uuden tulokkaan ensimmäisestä työpäivästä loppuen perehdytysjakson päättävään palauttekeskusteluun. Hyvällä perehdytyksellä viestitetään uudelle tulokkaalle, että hän on tervetullut, häntä tarvitaan ja arvostetaan. Näin luodaan hyvä pohja positiiviselle työnimulle, jolloin motivoituminen ja sitoutuminen omaa työtä ja koko organisaatioita kohtaan lisääntyvät. Hyvin suunniteltu ja loppuun asti viety perehdytys mm. nopeuttaa oppimista, lisää työhyvinvointia ja jaksamista, vaihtuvuus pienenee ja virheiden määrä vähenee, jolloin myös korjaamisesta syntyneet kustannukset pienenevät. Kaikki nämä tekijät näkyvät suoraan yrityksen tuloksessa.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda N-Cleanille, joka on siivousalan yritys, räätälöity seuranta- ja arviointijärjestelmä osaksi olemassa olevaa perehdytysuunnitelmaa. Työlle oli tilaus, sillä toimiessani ao. yrityksessä Etelä-Suomen alueen palvelujohtajana alueeni palvelupäälliköt toivoivat tätä järjestelmää, koska yrityksessä oli suuri työvoiman vaihtuvuus, mikä lisäsi työn kuormitusta ja söi kannattavuutta. Menetelmänä opinnäytetyössäni käytin strukturoitua haastattelumenetelmää avoimin kysymyksin, jolloin sain tarvittavan ja oleellisen tiedon kehitettävää järjestelmää silmällä pitäen. Vastajiksi valikoitui 23 eri tasolla olevaa esimiestä; palvelupäälliköitä, kohdepäälliköitä ja kohde-esimiehiä. Näin sain vastauksiin laajan näkemysten kehityksen kohteena olevan seuranta- ja arviointijärjestelmän tulevasta sisällöstä, jotta se mahdollisimman hyvin palvelisi juuri kyseistä yritystä.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuudessa tutustuin aluksi perus perehdytyksen lainalaisuuksiin, joista tärkeinä osioina työni kannalta pidin työnimun ja sitouttamisen vahvistamista hyvän perehdytyksen avulla. Tämän jälkeen perehdyin oppimista tukevan seurannan ja arvioinnin sekä näihin perustuvan palautteen antoa käsittelevään kirjallisuuteen.</p> <p>Empiirinen tutkimus haastattelukysymyksineen nojaavat sekä teoriaan että annettuihin tavoitteisiin. Saamieni tulosten perusteella kehitin toivotunlaisen seuranta- ja arviointijärjestelmän. Sisällytin järjestelmään myös tärkeänä osana tulokkaan oman itsearvioinnin sekä palautteenannon ABC-ohjeet työssä oppimista tukevan palauttekeskustelun tueksi.</p>	
Asiasanat perehdyttäminen, seuranta, arviointi, palauttekeskustelu, palautteen antaminen, itsearviointi, sitouttaminen, oppiminen, osaamisen kehittäminen	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Opinnäytetyön lähtökohdat ja tavoitetilä	3
2.1	N-Clean Oy	3
2.2	Kehittämistyön tavoitteet	4
2.3	Opinnäytetyön rakenne ja rajaus	6
2.4	Työturvallisuuslaki ja perehdyttäminen	6
2.5	Teoreettinen viitekehys	7
3	Perehdyttäminen	8
3.1	Yrityksen visio, arvot ja strategia perehdytyksessä	8
3.2	Perehdytys on yrityksen menestyksen kulmakivi	10
3.3	Vuorovaikutteisuus perehdytyksessä	13
3.4	Esimiehen rooli, sitouttaminen ja Magic-käsite	15
3.5	Perehdytys onboarding- prosessina	17
3.6	Työhyvinvointi ja perehdyttäminen	19
3.6.1	Työhyvinvointipääoma ja työnimu	20
3.6.2	Maslowin tarvehierarkia	21
3.6.3	Työhyvinvoinnin portaat – viisi vaikuttavaa askelta	22
4	Perehdytyksen seuranta ja arviointi	25
4.1	Perehdytyksen seurannan ja arvioinnin tehtävä & sisältö	26
4.2	Arvioinnin tavoitteet ja menetelmät	28
4.3	Ohjaava arviointikulttuuri ja eettisyys	30
4.4	Itsearviointi	33
4.5	Perehdyttämisen arvioinnin kriteerit ja prosessin toimivuus	35
5	Perehdytys ja palaute	38
5.1	Palautteen tehtävä ja tavoitteet	39
5.2	Palautteen laatu ja eettisyys	41
5.3	Hyvä ja huono palaute	43
5.4	Palautteen dialogisuus	45
5.5	Palautteenannon eri tyylilajeja	47
5.5.1	Positiivinen ja negatiivinen palaute	48
5.5.2	Kontrolloiva- neuvova- oivalluttava -dialoginen palautekenttä	48
5.5.3	Rakentava palaute-rakentava kritiikki-korjaava palaute- korjaava kritiikki	49
5.5.4	Palautteen tulkitsemisen nelikenttä	50
6	Kehittämistyön toteutus ja tulokset	52
6.1	Kehittämistyön aiheen synty ja rajaus	52
6.2	Kehittämistyön tutkimusmenetelmät	54
6.3	Projektin suunnittelu, aineiston keruumenetelmä ja aikataulutus	55

6.4	Kyselyyn osallistujat	56
6.5	Kehittämistyön tulokset	57
6.5.1	Projektin vaikutus talouteen ja prosesseihin	60
6.5.2	Projektin vaikutus henkilöstövoimavaroihin	61
6.5.3	Projektin vaikutus asiakassuhteisiin ja yhteistyöhön	62
7	Pohdinta ja jatkotutkimusehdotus	64
7.1	Luotettavuusarviointi	65
7.2	Eettinen arviointi	66
7.3	Jatkotutkimusehdotus	67
	Lähteet	71
	Liitteet	75
1.	Opinnäytetyön haastattelukysymykset esimiehille, kirje	75
2.	Perehdytyksen seurantalomake I perehdytysviikko	76
3.	Itsearviointilomake I perehdytysviikko	77
4.	Arviointilomake perehdytyksen palautekeskustelu	78
5.	Itsearviointilomake perehdytyksen palautekeskustelu	79
6.	Palautteen annon ABC	80
7.	Perehdytyksen laskennalliset kustannukset	81

1 Johdanto

Kaikki pitävät perehdyttämistä tärkeänä, mutta silti samaan aikaan se on eräs laiminlyödyimpiä prosesseja organisaatiossa. Perehdyttäminen tähtää siihen, että uusi työntekijä omaksuu organisaation kulttuurin ja toimintatavat. Pyrkimyksenä on säilyttää yhtenäiset käytännöt ja toiminnan selkeys, näin turvataan organisaation perustehtävän kannalta tärkeät toiminnan jatkuvuus ja tasainen laatu Henkilöstöhallinnollisesta näkökulmasta perehdyttämisohjelmat tarjoavat korvaamattoman työkalun osaamisen johtamiseen. Laadukaan ja ajantasaisen perehdyttämisohjelman merkitys korostuu suuremmalla yrityksellä, sillä mitä suurempi henkilöstö, sitä tärkeämpää on tehokas ja yhdenmukainen perehdyttäminen. Suurella osalla yrityksistä on jo käytössään jonkin tason perehdyttämisohjelma, joka luo perustan käytännön perehdyttämiselle ja auttaa perehdyttämisen laadun turvaamisessa. Mutta hyvin harvalla yrityksellä on perehdytyksen onnistumisen ja eritoten oppimisen varmistamisen tueksi suunniteltua seuranta-, arviointi- ja palautejärjestelmää, jonka avulla oman työn sisäistäminen ja sen hallitseminen sekä yritykseen sitoutuminen paranevat. (Kjelin & Kuusisto 2003, 9-15.)

Alati muuttuvassa työympäristössä, joka on seurausta teknologian ja markkinoiden nopea-tempoisesta kehityksestä ja globalisaatiosta, yritysten henkilöstövoimavarat ovat jatkuvasti muotoutuva mosaiikki. Henkilöstöltä vaaditaan yhä suurempaa joustavuutta, kustannus-
tehokkuutta ja uudistumiskykyä. Yritys, jossa on osaava ja motivoitunut henkilöstö, on askeleen edellä kilpailijoitaan kohti menestystä.

Henkilöstön vaihtuvuus on normaalia ja tervetullutta dynaamisen ja uudistushaluisen yrityksen sisällä, veren tulee aika ajoin vaihtua. Vaihtuvuus ei saa kuitenkaan olla niin suurta, että vaihtuvuudesta johtuvat hankinta- ja perehdytyskustannukset, menetetty osaaminen sekä osaamisen kehittämiseen käytetyt investoinnit eivät ehdi tuottamaan yritykselle tavoiteltua lisäarvoa ja tapahtuu arvokasta tieto-
taidon vuotamista. Viitala mainitsee kirjassaan (2013, 3, 88) Bevanin tutkimuksen vuodelta 1991, jonka mukaan vaihtuvuuden tyypillisimpiä syitä ovat mm. huono perehdytys ja esimiehen huomion ja tuen puute.

Opinnäytetyöni tavoitteena oli kehittää N-Clean Oy:lle jo olemassa olevan perehdytysohjelman kiinteäksi osaksi siivousalan lain alaisuudet huomioiva ja operatiivisen toiminnan johtamista tukeva perehdytyksen seuranta- ja arviointijärjestelmä, joka käsittää sekä strukturoidut lomakkeet että käyttöohjeet ohjeellisine aikatauluineen. Kehittämistyölle oli selvä tarve ja tilaus olemassa, sillä pyyntö kehittämistyölle tuli yrityksen Etelä-Suomen alueen esimiehiltä, jotka toivoivat sitouttavampaa perehdytystä suuren vaihtuvuuden, poissaolojen ja työn kuormittamisen hillitsemiseksi.

Lisäksi oleellisena osana perehdytyksen seuranta ja arviointia laadin perehdytettävälle itsearviointilomakkeen, jonka avulla myös perehdytettävä kykenee seuraamaan perehdytyksen aikana omaa oppimistaan ja kehitystään. Tämä auttaa molempia osapuolia enenevässä määrin kiinnittämään huomiota asioihin, joita tulisi vielä opetella, jotta tulokas on mahdollisimman varma ja luottavainen tekemään itsenäistä työtä jatkossa. Koska palauttekeskustelu on oleellinen osa järjestelmällistä perehdytystä, laadin esimiehelle palautteenannon abc-ohjeet, jotka tukevat esimiestä kehittävän ja rakentavan palautteen antamisessa.

2 Opinnäytetyön lähtökohdat ja tavoitetila

Opinnäytetyöni esimerkkiyrityksenä toimii siivous- ja kiinteistöalan toimija N-Clean Oy. Alalle tyypillistä on suuri vaihtuvuus, minkä vuoksi yritys menettää kallista tieto-taitoa ja on pakotettu jatkuvaan, voimavaroja syövään rekrytointiin. Tämän vuoksi arjen toiminta on raskasta niin työntekijöille kuin esimiehillekin ja yritykselle itselleen erittäin kallista. Alalle tyypillistä on myös suuri ulkomaalaistyövoima (70- 80% riippuen toimipaikasta), kulttuurilliset haasteet, työn periaatteiden oppimisen haasteet sekä suuri vaihtuvuus toimipisteissä. Tämä on äärimmäisen kuluttavaa kaikkien osapuolten kannalta ja erittäin suuri kustannuserä N-Cleanille. Ala on pienellä katteella voittonsa tekevää toimintaa, jolloin työntekijöihin tehtyjen satsausten merkitys kasvaa entuudestaan. Pereköityksen pitäisi olla erittäin tehokasta, juuri oikein mitoitettua sekä ajallisesti että sisällöllisesti tiukassa paketissa kaiken tarvittavan antavaa, jotta työntekijä olisi mahdollisimman nopeasti itsenäisesti ajatteleva ja toimiva yksilö.

2.1 N-Clean Oy

N-Clean on Rauno ja Helenan Nurmen vuonna 2004 perustama siivouspalveluyritys, jolla on yli 30 vuoden kokemus ulkoistetuista siivouspalveluista. Tytäryhtiö N-Clean Ab on toiminut Ruotsissa vuodesta 2011. Yhtiön enemmistön on tammikuusta 2019 alkaen omistanut ruotsalainen perheyhtiö MIAB Ab. Perheyhtiöt N-Clean ja MIAB jakavat samanlaiset arvot ja toimintakulttuurin. Yhtiöiden tavoitteena on kasvaa entistä vahvemmaksi pohjoismaiseksi toimijaksi. Vuonna 2018 N-Cleanin liikevaihto oli 40 miljoonaa euroa ja henkilöstöä oli lähes 2000. N-Clean Oy on erikoistunut hotellien, laivojen ja toimitilojen siivoukseen, esim. vuosittain se siivoaa 1,6 miljoonaa hotellihuonetta.

N-Cleanin toiminta perustuu seuraaviin seikkoihin;

Ihmisläheisyys;

”Se on asia, joka erottaa meidät muista. Kaikki toimintamme arjessa perustuu siihen, että toimimme ihmiseltä ihmiselle. Välitämme toisistamme ja arvostamme, tuemme ja kannustamme toisiamme jokapäiväisessä arjessa, jolloin jokainen työntekijämme onnistuu työssään. Yhdenvertaisuus ja tasapuolisuus sekä reilu peli ovat meille myös tärkeitä arvoja, jotka toteutuvat toiminnassamme”.

Asiakaslähtöisyys;

”Meille tyytyväinen asiakas on sydämen asia! Me välitämme ja tunnemme hyvin asiakkaamme, sillä asiakas on kaiken toimintamme keskiössä. Asiakasyhteistyömme perustuu vahvaan palveluosaamisen kulttuuriin. Olemme asiakkaidemme luottamuksen arvoisia, reagoimme nopeasti ja pidämme sovituista asioista kiinni”.

N-Clean toimii asiakasyritysten tiloissa kumppanuussuhteessa ja kaiken toiminnan lähtökohtana ovat aina asiakkaan tarpeet ja räätälöimme työt asiakkaidemme odotusten ja toiveiden mukaisesti. Jotta laatu voidaan taata, on ensiarvoisen tärkeää, että henkilökunta tietää tarkalleen, mitä heiltä odotetaan. Kaikki työntekijät työskentelevät saman toimintamallin mukaan ja käyttävät viimeisimpiä menetelmiä ja materiaaleja, jotka takaavat tasalaatuisen siivoustyön jäljen. Niin työprosessit kuin työvälineet ja – aineet sekä asiakasyrityksen arvot, standardit ja tilat on oltava hyvin hallussa. N- Cleanin motto kuuluukin; ”meidän henkilökunta on teidän henkilökunta” ja ”teidän tilat ovat meidän tilat”.

Jotta toiminnan tasalaatuisuus voitaisiin taata, on ensiarvoisen tärkeää, että henkilökunnasta pidetään huolta.

”Välitämme työntekijöistämme ja pidämme huolen siitä, että jokainen työntekijä ymmärtää oman roolinsa ja oman työnsä tavoitteet. Panostamme perehdytykseen, sillä hyvä perehdytys on työssä onnistumisen ja viihtyvyyden perusta. Jokaisella työntekijällämme on mahdollisuus kehittyä ja edetä urallaan oman kiinnostuksensa mukaan. Kannustammekin kaikkia jatkuvaan oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen”.

2.2 Kehittämistyön tavoitteet

N-Clean haluaa tukea positiivisuutta työyhteisössä välittämisen kautta ja siksi panostaa hyvään perehdytysprosessiin.

Sain N- Cleanin Etelä-Suomen esimiehiltä toiveen kehittää yrityksen tämänhetkistä perehdytystä siten, että se edesauttaisi uuden työntekijän sitoutumista kiinteämmin yritykseen ja työhönsä ja että hän kokisi itsensä alkumetreistä lähtien tervetulleeksi, huomioduksi ja kuunnelluksi. Kun perehdytykseen satsataan aikaa ja vaivaa, on se vahva signaali uudelle työntekijälle, että hänen oppimistaan tuetaan, hänen panostaan arvostetaan ja hänen menestymisestään työssä ollaan kiinnostuneita. Samalla mahdollistetaan sekä työntekijän osaamisen kehittyminen että myös yritys saa työntekijän koko tietotaitokapasiteetin käyttöönsä. Tämä lisäisi heidän motivoitumistaan työn tekoon ja samalla sitoutumistaan yritykseen ja sen tavoitteisiin.

Jotta tällaiseen tilanteeseen voidaan päästä, vaatii se perehdytys suunnitelmalta pitkäjänteisempää sisältöä. Tätä siihen tuo kunnon seuranta-, arviointi- ja palautejärjestelmän. Nämä vain valitettavasti ovat asioita, joista yritykset laistavat vielä useammin kuin perusperehdytyksestä ja se on kuin leiposisi hyvän kakun, mutta ei laittaisi sitä tarjolle ollenkaan! Opinnäytetyöni tavoite on jatkaa N-Clean Oy:n jo olemassa olevaa perehdytysohjelmaa yritykselle räätälöidyllä seuranta-, arviointi- ja palautejärjestelmällä. Jotta järjestelmä toimii, on siinä huomioitava siivous- ja puhtausalan lainalaisuudet, työn mitoitus, työskentely asiakasyrityksessä alihankkijana, runsas ulkomaalaistaustainen työvoima, kieli- ja kulttuurieroavaisuudet ja niiden tuomat haasteet työyhteisössä sekä suuri työntekijöiden vaihtuvuus.

Seuranta-, arviointi- ja palautejärjestelmän avulla tuetaan alalle tulevia uusia työntekijöitä työssä oppimisessa, vahvistetaan sitoutuneisuutta työtä ja yritystä kohtaan, kasvatetaan motivoituneisuutta ja itsensä arvostusta sekä lisätään työssä viihtyvyyttä. Järjestelmän avulla uudelle tulokkaalle viestitään, että hän on tärkeä, häntä arvostetaan ja hänet halutaan pitää yrityksen palveluksessa. Lopputuloksena yrityksen työntekijävaihtuvuus pienee, yritys saa paremman tuottavuuden ja paremman tuloksen aikaiseksi.

Seuranta- ja arviointijärjestelmän luomisella ja käyttöön otolla yritys pyrkii saavuttamaan seuraavia tavoitteita:

- a) Työyhteisön viihtyvyyden ja toimivuuden lisääminen; töiden tasapuolinen jakaminen, ammattitaidon lisääminen, henkilöstöressurssien parempi organisointi mahdollista, sitoutunut ja motivoitunut henkilökunta.
- b) Kohteen tuloksen parantaminen; vähentyneet poissaolot ja tapaturmat, vähentyneet vaihtuvuus ja rekrytoinnin tarve, parantunut työturvallisuus, nopeammin tuotavaan työhön pystyvä työntekijä.
- c) Perehdyttävän positiivisten tuntemusten lisääminen; turvallinen aloitus uralle, positiivinen mielikuva yrityksestä, hyvä pohja ammattitaidon kasvattamiselle, hyvin suunnitellun perehdyttämisen, mahdollisuuden vaikuttaa työyhteisön kehittämiseen, ammattitaidon vaaliminen.
- d) Työnantajan imagon tukeminen; parempi laatu, hyvin hoidetut asiakassuhteet, luotettava kumppani, tyytyväisemmät asiakkaat => vahva, positiivinen imago.

2.3 Opinnäytetyön rakenne ja rajaus

Opinnäytetyön teoriaosa koostuu luvusta 3, joka painottuu perehdytyksen lainalaisuuksiin sisältöineen ja toimintaperiaatteineen sekä työhyvinvoinnin ja perehdytyksen väliseen suhteeseen. Luvut 4, 5 ja 6 käsittelevät työni keskiössä olevia käsitteitä seuranta, arviointi ja palaute osana perehdytystä. Keräämäni teoriatiedon pohjalta laadin esimiehille kysymyskaavakkeen, jonka lähetin heille sähköpostitse. Kysymykset käsittelivät asioita seurannan, arvioinnin ja palautteenannon sisältöön liittyen ja halusin heiltä mielipiteitä ja ajatuksia siitä, miksi tätä järjestelmää tarvitaan ja mitä sen pitää sisältää, jotta se palvelisi työyhteisöä mahdollisimman hyvin.

Seitsemännessä luvussa esittelen opinnäytetyöni empiirisen osuuden aineiston keruumenetelmän, työn etenemissuunnitelman sekä teen yhteenvedon saamistani tuloksista. Haastattelukysymysten vastausten ja käyttämäni teorian avulla suunnittelen alalle räätälöidyn perehdytyksen seuranta- ja arviointijärjestelmän, johon laadin myös tärkeänä osana perehdytettävän käyttämän itsearviointilomakkeen sekä palautteenannon ABC – ohjeet, jotka auttavat rakentavan ja toimintaa kehittävän palautekeskustelun luomisessa. Arvioin luvun lopuksi kehittämistyöni tuloksia, teen johtopäätöksiä projektini onnistumisesta sekä pohdin työni luotettavuutta ja eettistä toimintaani. Luvussa kahdeksan annan oman ehdotukseni hyväksi jatkotutkimusaiheeksi tälle aiheelle lyhyen teorian tukemana.

2.4 Työturvallisuuslaki ja perehdyttäminen

Työturvallisuuden varmistaminen on osa hyvää työnopastusta. Hyvään ammattitaitoon sisältyy turvallinen ja terveellinen työskentely eli työturvallisuusosaaminen. Työhön perehdyttäminen ja opastus ovat ennakoivaa työsuojelua ja tärkeä osa henkilöstön kehittämistä. Se tulisi nähdä investointina, jolla lisätään osaamista, parannetaan laatua, tuetaan työssä jaksamista ja vähennetään työtapaturmia ja poissaoloja. Kyseessä on jatkuva prosessi, jota kehitetään henkilöstön ja työpaikan tarpeiden mukaan.

Työturvallisuuslaki 2002/738 velvoittaa työnantajan perehdyttämään työntekijänsä työhön ja opastamaan heitä turvalliseen työskentelyyn sekä häiriö – ja poikkeustilanteisiin. Työntekijälle on järjestettävä riittävä ohjaus ja opastus myös silloin, kun työssä otetaan käyttöön uusia työmenetelmiä ja – välineitä. Vastuu työturvallisuudesta ja perehdyttämisestä on työnantajalla ja hänen edustajillaan (päälliköt, esimiehet).

Työntekijän on työturvallisuuslain mukaan noudatettava annettuja työturvallisuusohjeita – määräyksiä. Työntekijän on työssään myös huomioitava muiden työntekijöiden turvalli-

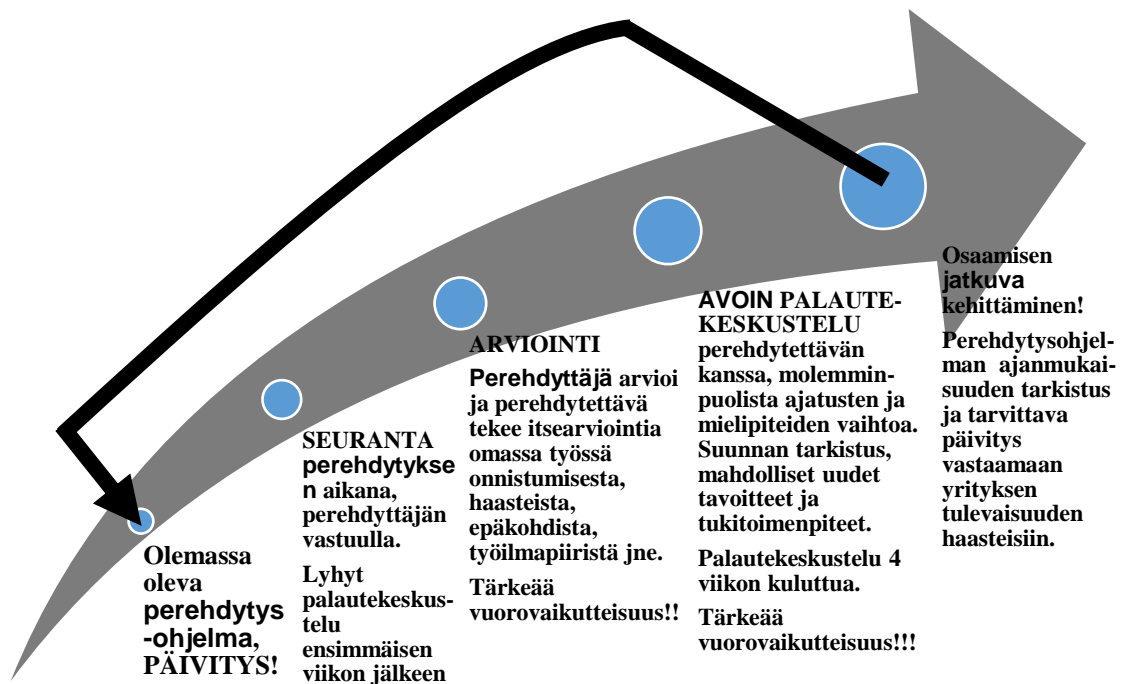
suus sekä noudatettava järjestystä, siisteyttä, huolellisuutta ja varovaisuutta. Jokaisen velvollisuus on ilmoitettava havaitsemistaan vioista ja puutteista kuten työpaikalla on siitä määriteltä.

Hyvällä ja riittävällä työturvallisuudella taataan turvallinen ja terveellinen työ, työolosuhteet ja työympäristö. Tarkoituksena on säilyttää henkilöstön työkyky sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja työstä johtuvia sairauksia.

Työpaikan työturvallisuuteen liittyvät vastuut, velvollisuudet ja menettelytavat sekä työpaikan käytäntöjen pelisäännöt ja toimintatavat kootaan työsuojelun toimintakansioon tai muihin ohjeisiin, jotka annetaan perehdytyksen yhteydessä. (Kangas & Hämäläinen 2007, 22.)

2.5 Teoreettinen viitekehys

Tämän kehittämistyön viitekehys on esitetty alla olevassa kuviossa, jonka olen kehittänyt teoria-aineiston analysoinnin perusteella. Perehdytys on prosessi, joka on eteenpäin vievää ja jatkuvaa oppimista tukevaa perehdytystä eli se on ongoing-tyylinen, katkeamaton työntekijän kehittymistä ja oppimista tukeva prosessi. Siihen kuuluvat myös itsearviointi ja avoin, vuorovaikutteinen palautekeskustelu, jotka ohjaavat työntekijää eri oppimisen vaiheissa ja edistävät tulokkaan sitouttamisessa.



Kuvio 1. Perehdytysprosessi, jossa mukana seuranta, arviointi ja palaute sekä jatkuva osaamisen kehittäminen, joka toimii myös perehdytysohjelman päivittäjänä

3 Perehdyttäminen

Perehdyttäminen on kehityskeskustelun ohella yksi niistä johtamisen välineistä, jossa kohtaavat parhaimmillaan samanaikaisesti mennyt, nykyhetki ja tulevaisuus sekä tulokset ja kehittäminen (Kjelin & Kuusisto 2003,10). Perehdyttäminen on uuden tulokkaan ”vierihoitoa” siihen saakka, kunnes hän on valmis ottamaan ohjat omiin käsiinsä. Perehdyttäminen tulisi nähdä palveluksena uudelle työntekijälle ja perustana toiminnan laadun säilyttämiselle ja positiiviselle yrityskuvulle. (Viitala 2005, 252.)

Perehdyttäminen luo perustan koko henkilöstön osaamisen kehittämiseksi. Perehdyttäminen ei ole irrallaan muusta yrityksen osaamisen kehittämisestä tai sen ei ainakaan pitäisi olla. Sen tulee olla luonteva osa muuta henkilöstön kehittämistä ja nivoutua luontevasti muihin yrityksen kehittämiskäytäntöihin. Perehdyttämisessä on vastattava sekä nykypäivän vaatimuksiin että varauduttava tulevaisuuteen riittävillä resursseilla ja tuella. (Kupias & Peltola 2009, 51.)

Perehdyttämisohjelmat tulisi suunnitella perusteellisesti, jotta niistä muodostuisi yleinen toimintatapa yrityksessä. Hyvä suunnittelu ei kuitenkaan yksin riitä, vaan perehdyttämisohjelmien ajantasaisuudesta on myös huolehdittava, sillä vanhentunut perehdyttämisohjelma menettää helposti merkityksensä. Perehdyttämisohjelma voi olla toimiva vain, jos se kattaa kaikki perehdyttämisen osa-alueet, vastaa sekä organisaation että perehdytettävien tarpeisiin ja on aina ajan tasalla. (Hätönen 2011; 71.)

Perehdyttämisen tehokkuuden ratkaisee loppujen lopuksi se, miten hyvin tulokas perehdyttämisen oppeja toteuttaa.

3.1 Yrityksen visio, arvot ja strategia perehdytyksessä

Yrityksen arvot, visio ja strategia ovat sekä perehdyttämisen suunnittelun lähtökohta että myös tavoite. Perehdyttämisen kehittämisessä on otettava huomioon aikaisemmat toimintamallit ja osaaminen sekä realistisesti peilattava näitä tavoiteltavaan perehdyttämiskäytäntöön. Tavoitekäytäntö lähtee yrityksen visiosta ja strategiasta; miksi yritys on olemassa, mitä tehtävää suorittamassa? Mitkä ovat tavoitteet tulevaisuuden suhteen, mitä tämä tarkoittaa perehdytyksen suhteen? (Kupias & Peltola 2009, 51.)

Perehdytyksessä langetaan usein siihen, että puhutaan yrityksen tavoitteista, strategioista ja visiosta, mutta ei mietitä, miten perehdyttäminen on organisoitava, jotta se toimintana on sopusoinnussa näiden elementtien kanssa sekä edustaa ja edistää niiden toteutumista

mahdollisimman tehokkaasti. Juuri tarve tehokkuuteen aiheuttaa sen, että on entistäkin tärkeämpää tarkastella sekä perehdyttämistä tukevia organisaation rakenteita ja prosesseja että perehdyttämiseen liittyvää vuorovaikutuksen tarpeellisuutta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 45.)

Perehdyttäminen on organisaation toiminnan ytimessä, sitä tuskin mikään yritys esimerkiksi ulkoistaa yrityksen ulkopuoliselle taholle. Yritys ja yritysjohto tarvitsevat työntekijöitä enemmän kuin nuo ihmiset tarvitsevat yritystä. Tämä johtuu siitä, että esimies tai yritys ei voi yksinään saada aikaan niitä tuloksia, joita siltä odotetaan menestyäkseen. Saadaksesen tuloksia aikaiseksi työntekijät on saatava mukaan toteuttamaan niitä päämääriä, joita työhön liittyy. Yrityksen olisikin nähtävä sille työtä tekevät yksilöt organisaatiolle tärkeinä henkilöinä, joiden toimintaa sen on kaikin tavoin tuettava ja autettava. Yrityksen velvollisuus on luoda hyvät puitteet työskentelylle ja työssä onnistumiselle. (Juuti 2016, 65.)

Henkilöstön kehittämisen tuottovaikutuksia on tutkittu melko vähän, vaikka kaiken osaamisen kehittämisen, perehdyttämisen, työn ohjauksen, mentoroinnin jne. tärkein tavoite on aikaan saada sellaista osaamisen tason kehittymistä, että se näkyy toiminnan tehostumisena ja laadun kehittymisenä (tai laadun takaajana sellaisenaan). Viime kädessä se näkyy myös yrityksen menestymisen edellytysten ja kannattavuuden paranemisena. Hankaluus on kuitenkin siinä, että tämän päättelyketjun selvittäminen laskennallisilla keinoin on melkein mahdotonta. Päätelmiä joudutaan tekemään lähinnä henkilöstön kehittämistä koskevista selvityksistä. Vaikeutensa tutkimukselle tuo tuttu kehäilmiö; kun yrityksellä menee hyvin, henkilökuntaan satsataan voimavaroja ja kun alkaa huonot ajat, niin kaikesta kehittämisestä säästetään. Mutta monet menestyvät yritysjohtavat uskovat vakaasti siihen, että heidän menestyksensä perustuu nimenomaan osaavaan, hyvinvoivaan ja tyytyväiseen henkilöstöön. (Viitala 2005, 281- 282.)

Perehdytys on yksi kriittisimmistä tekijöistä, jolla voi olla erittäin suuret vaikutukset työssä viihtymiseen. Se kannattaa huomioida ja kirjoittaa auki yrityksen visiossa, strategioissa ja yrityksen olemassa olon perusteissa. Perehdytysprosessiin kannattaa panostaa ja varmistaa sen avulla, että työntekijällä on käytössään riittävä osaaminen työtehtäviin. Perehdytys ei ole vain muutaman päivän asia, vaan se jatkuu tehtävästä riippuen jopa kuukausia. Loistavan perehdytyskokemuksen saanut työntekijä haluaa olla myös tuottamassa vastaavaa kokemusta seuraaville uusille työntekijöille. (Toivonen 20.6.2019.)

3.2 Perehdytys on yrityksen menestyksen kulmakivi

Yritys voi saavuttaa laadukkaalla perehdyttämisellä elin tärkeää kilpailuetua ja vaikuttaa ratkaisevasti positiivisen yrityskuvan ja imagon rakentamiseen ja ylläpitämiseen. Hannu Ketola (2010,161-162) väitöskirjassaan ” Tulokkaasta tehokkaaksi tuloksentekijäksi” tutki ilmiötä, jota hän kuvasi prosessina, jossa uusi työntekijä tehokkaan perehdyttämisen avulla muuttui ja kehittyi tuottavaksi organisaation jäseneksi mahdollisimman nopeasti. Tutkimuksen mukaan toimivaan perehdyttämiseen sisältyviksi asioiksi kiteytyivät seuraavat kohdat;

- * perehdyttämisen tavoitteellisuus
- * perehdyttämisen suunnitelmallisuus
- * selkeä perehdyttämistyön ja -vastuiden jako
- * toimiva vuorovaikutus ja verkostoituminen
- * kannustus ja tuki perehdytettävälle
- * perehdytyksen seuranta

Organisaatiot, joilla on strukturoitu perehdyttämissuunnitelma, onnistuvat 58% todennäköisemmin sitouttamaan uudet työntekijät vähintään kolmeksi vuodeksi kuin ne, joilla ei ole tällaista suunnitelmaa käytössä. Oikein hoidettuna perehdyttämisellä on merkittävä vaikutus työn tuottavuuteen, laatuun, työturvallisuuteen ja sitoutumiseen. Käytännöllinen perehdytysuunnitelma palvelee sekä perehdyttäjää että uutta tulokasta ja sillä voi olla kauaskantoiset seuraukset. Hyvä, selkeä kirjallinen perehdytysuunnitelma auttaa hahmottamaan tehtäviä ja aiheita, joita perehdytysjakson aikana on tarkoitus käydä läpi. (Matihaldi 19.11.2019; Saalasti 19.11.2019.)

Hyvällä perehdytyksellä yritys vahvistaa uuden työntekijän mielikuvaa uudesta työnantajasta ja antaa hänelle avaimet toimia tehtävän edellyttämällä tavalla sekä menestyä tehtävässään. Huonolla perehdytyksellä voi pahimmillaan olla kohtalokkaita seurauksia, kuten se, että työntekijä irtisanoo itsensä jo alkuvuikoina tai aiheuttaa tietämättömyydellään tahatonta haittaa organisaatiolle. (Matihaldi 19.11.2019.)

Hyvällä brändillä, positiivisella työnantajakuvalla ja muulla suhdemarkkinoinnilla yritys saa varmasti houkutelua hyviä ihmisiä taloon. Eri asia on saada heidät työskentelemään motivoituneena ja sitouttaa heidät nopeasti yrityksen toimintamalleihin ja – kulttuuriin. Jos yritys onnistuu hyvin suunnitellun perehdytysohjelman avulla osoittamaan työntekijälle, että hänen oppimisestaan ja integroitumisestaan työyhteisöön tuetaan heti työsuhteen alkumetreillä niin hyvin kuin mahdollista, luodaan vankka pohja sille, että työntekijä viihtyy työssään ja tuntee itsensä arvostetuksi. (Juusela, Lillia & Rinne 2000,10.)

Perehdytys on ensimmäinen ja paras mahdollisuus taata onnistunut alku uudelle työntekijälle ja osoittaa, että hänen työpanokselleen on tarve. Onnistunut perehdytys mahdollistaa

saumattoman pääsyn sisään uusiin työtehtäviin ja osoittaa arvostusta tulokasta kohtaan. Sen onnistuminen korostuu työntekijän motivaatiossa, innokkuudessa ja sitoutumisessa. Ja kaikki nämä vaikuttavat suuresti hänen tuottavuuteensa ja menestykseensä työntekijänä. Palkintona nähdystä vaivasta ja käytetyistä resursseista on se, että työntekijä viihtyy yrityksessä pitempään ja haluaa omalla panoksellaan auttaa yritystä kehittämään toimintaa. (Saalasti 19.11.2019.)

Sitoutuneet työntekijät tuovat yritykselle lisäarvoa. He ovat tuottavampia, motivoituneempia ja päättäväisempiä päätöksen teossa. He tuovat organisaatioon positiivista ilmapiiriä, ovat valmiimpia puhumaan positiivisesti yrityksestä eteenpäin sekä tarttuvat missioon ja tavoitteisiin ammattimaisemmin. Yritys saa juuri niin sitoutuneen työntekijän kuin ansaitsee. Jos yritys ei ole itse valmis sitoutumaan työntekijöihin, eivät he myöskään todennäköisesti ole valmiita sitoutumaan organisaatioon. Työorganisaation tutkiminen ja sitoutumisprosessi alkavat heti rekrytointivaiheessa. Yritys voi itse olla vaikuttamassa siihen, kuinka motivoitunut ja sitoutunut työntekijästä yritystä kohtaan tulee. (Toivonen 20.6.2019.)

Hyvin hoidettu perehdyttäminen luo vahvan perustan työn teolle ja yhteistyölle. Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytys palvelee molempien puolien etuja ja luo asetelmat kaikelle työnantaja-työntekijä väliselle kanssakäymiselle. Älykäs työnantaja ymmärtää hyödyntää näitä tulokkaan tärkeitä alkumetrejä ilmaistakseen vahvan sitoumuksensa yrityksen työvoiman hyvinvoinnin kehittämiseksi. Perehdytyksen avulla uusi työntekijä saa monenlaista tietoa ja taitoa, joita hän työssä onnistuakseen tarvitsee. Hän myös asennoituu myönteisemmin työyhteisöä ja työtä kohtaan sekä sitoutuu vahvemmin yritykseen. Hyvin hoidettu perehdyttäminen vie aikaa, mutta siihen käytetty aika maksaa itsensä monin verroin takaisin ajan myötä. Vastavuoroisesti uusi työntekijä on motivoitunut antamaan parhaimpansa yritykselle. (Arthur 2012, 299.)

Perehdyttämisellä yritys auttaa työntekijää muodostamaan kokonaisvaltaisen käsityksen omista työtehtävistään. Hyvä perehdyttäminen sisältää ohjausta ja tukea uuden työntekijän tutustuessa uusiin työtehtäviinsä, toimintatapoihin, kirjoittamattomiin sääntöihin ja toimintakulttuuriin. Näin työntekijä pääsee nopeammin sisälle tehtäviinsä, mikä edesauttaa oppimista ja onnistumista työssä. Perehdyttämisen avulla on siis mahdollista lisätä työntekijän vastuunottoa, mielenkiintoa ja sitoutumista tehtäväänsä. (Hätönen 2011, 71.)

Hyvin suoritettua perehdyttämisen seurauksena syntyvät luontevat suhteet työtovereihin, esimieheen ja luottamushenkilöihin. Perehdytykseen panostaminen luo paremmat mahdollisuudet mm. työn laadun ja tehokkuuden parantamiseen, positiivisen ilmapiirin luomiseen, kustannusten kurissa pitoon sekä henkilöstön pysyvyyteen. Se poistaa lisäksi jännit-

tyneisyyttä, arkuutta ja kysymisen pelkoa. Hyvin suoritettu perehdytys luo hyvän perustan työssä viihtymiselle ja työnilon kokemiselle. (Juuti & Vuorela 2015, 64.)

Perehdyttämisen avulla oppii nopeammin, oppii tekemään oikein ja virheiden määrä vähenee. Samoin vähenee virheiden korjaamiseen käytetty aika. Työtapaturmat ja turvallisuusriskit vähenevät, kun uusi työntekijä tunnistaa työn ja työympäristön vaarat ja osaa toimia oikein niiden poistamiseksi ja vähentämiseksi. Poissaolot ja vaihtuvuus vähenevät, koska myönteinen ensivaikutelma kannustaa ja rohkaisee uutta tulokasta. Kustannuksia säästyy, kun ei synny ylimääräisiä kustannuksia esim. sekaannuksista, virheistä, tapaturmista jne. Perehdyttäminen vaikuttaa myös myönteisen yrityskuvan luomiseen asiakkaiden ja muiden työnhakijoiden tai esim. opiskelijoiden mielissä. Tähän mielikuvaan vaikuttavat ihmisten omat kokemukset ja mitä he toisiltaan kuulevat. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4-5.)

Perehdytykseen liittyy paljon muutakin kuin mitä työ itsessään pitää sisällään. Hyvällä perehdytyksellä yritys ”ajaa” työntekijän sisään vallitsevaan yrityskulttuuriin ja kun työntekijä kokee heti alusta pitäen olevansa osa yrityskulttuuria, keskittyy hän luultavimmin myös työhönsä. Uutta työntekijää kiinnostaa kaikki se mikä vaikuttaa suoraan häneen itseensä. Vasta, kun hän tuntee olonsa turvalliseksi työympäristössään, voi hän keskittyä suurempiin ja laajempiin kokonaisuuksiin kuten esim. yrityksen tavoitteisiin ja omiin työtavoitteisiin. (Arthur 2012, 301-302.)

Perehdyttämissuunnitelman pois jättäminen vaikeuttaa oppimista, kun tulokkaalla ei ole käsitystä siitä, mitä asioita hänen tulisi edes oppia. Suunnitelman mukainen vastuualueiden jako ja perehdyttäjän määrityksen puuttuminen vaikuttavat myös negatiivisesti perehdytysprosessin onnistumiseen, kun perehdyttämiseen ei keskitytä ja järjestetä sen tarvitsevaa työrauhaa. Tämä aiheuttaa oppimisen pitkittymistä ja vaikeutumista, jotka voivat johtaa tilanteeseen, jossa uudella työntekijällä ei ole varmuutta siitä, miten jokin työtehtävä tulisi suorittaa. Osaamattomuus luo katkoksia työnteolle, kun tulokas ei ole tietoinen työprosesseista ja millä tavoin työn tulisi edetä. Tällaiset katkokset luovat turhautumista ja riittämättömyyden tunnetta ja uusi tulokas kokee hyödyttömäksi työtehtävää ja yritystä kohtaan. Osaamattomuudesta johtuva turhautuminen ja riittämättömyys voi vaikuttaa tulokkaan motivaatioon niin merkittävästi, että pahimmillaan hän voi irtisanoutua vasta-alkaneesta työsuhteesta.

Puutteellisesta perehdyttämisestä johtuvat virheet johtavat reklamaatioihin ja aiheuttavat välittömiä kustannuksia, jopa asiakasmenetyksiin. Yrityksen maine vahingoittuu, uskottavuus kärsii. Tämä osaltaan vaikuttaa henkilöstön mielialaan ja sitoutumiseen, tulee turhautumisia ja motivaatio heikkenee. Mitä suurempi henkilöstön vaihtuvuus, sitä suurempi on riski laatuongelmien syntyymiseen. Henkilöstön vaihtuvuus taas saattaa vaikuttaa asia-

kasuskollisuuteen ja uusasiakashankintaan. Ei ole siis mitään loogista tai liiketaloudellista perustetta sille, että uusi työntekijä jätetään perehdyttämättä.

Perehdyttämisen välittömät kustannukset jäävät selkeästi alle niiden kustannusten, jota syntyy virheistä, laadun huononemisesta, motivaation ja sitoutuneisuuden katoamisesta, asiakasmenetyksistä jne. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20-22.)

Varsin hyvin tiedetään, että viisaus ei ole kasaantunut päälliköiden päähän, vaan sitä on käyttämättömänä kaikissa työn eri vaiheiden ja tasojen tekijöissä. Kun muut kilpailukeinot alkavat olla yrityksillä samat, jää vain henkilöstön osaaminen ja innovatiivisuus erottamaan ne toisistaan. Kun organisaatio saadaan kokonaisuudessaan toimimaan yksilöiden oppimis- ja kehittymisareenana, sen jäsenet myös sitoutuvat antamaan kykynsä organisaation käyttöön ja toimimaan aktiivisesti sekä oma-aloitteisesti. Onnistumisen tuntemukset lisäävät työtyytyväisyyttä ja kuinka hienoa olisikaan, jos näitä tuntemuksia voisi kokea jo perehdytyksen aikana. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 12.)

3.3 Vuorovaikutteisuus perehdytyksessä

Työssä ihminen kaipaa ohjausta, kannustusta ja palautetta, mutta on osattava antaa tilaa myös työntekijälle kehittää omaa ammattitaitoaan, mikä edellyttää vuorovaikutteista kanssakäymistä. Työssä onnistuminen on aika nähdä yhteiseksi saavutukseksi, jossa osaaminen ja organisaation tulevaisuus kytkeytyvät yhteen. Perehdyttämisen aikana tulisi voida puolin ja toisin keskustella avoimesti ja antaa ja saada palautetta.

Työn vuorovaikutteinen suorittaminen antaa mahdollisuuden tiedon ja taidon kartuttamiseen, palautteen saamiseen työn tuloksista ja korjaaviin toimenpiteisiin jatkossa. Perehdyttämisprosessissa syntyy äänetöntä taitoa, mutta ennen kuin tuota äänetöntä taitoa voi jakaa, sitä on kuitenkin synnytettävä. Äänetön, kokemuksellinen taito on keskeinen seikka ihmisen ja organisaatioiden välisessä työssä menestymistä tarkasteltaessa. Organisaatioiden kannalta keskeistä on, kuinka avoimesti ihmiset osaavat ja uskaltavat jakaa äänetöntä taitoa keskenään. Organisaatioon tuleva ihminen saa osansa organisaation syvästä äänettömästä taidosta sosiaalistumisprosessinsa myötä. Tässä keskeisenä välineenä on perehdyttäminen ja työnopastus, joiden avulla uudelle työntekijälle kerrotaan, kuinka työ on organisaatiossa ollut tapana tehdä. Samalla jaetaan uudelle tulokkaalle talon kulttuuria ohjaavia näkökulmia ja tarinoita, toisin sanoen yrityskulttuuria. (Juuti & Vuorela 2015, 67-68.)

Kjelin ja Kuusisto (2003, 166-167) näkevät perehdyttämisen sekä järjestelmänä että kohtaamisena. Näistä kahdesta näkökulmasta perehdyttämisen laatua kuvastaa kaksi keskeistä tekijää; välittävä vuorovaikutus ja rakenteiden selkeys. Nämä tekijät ovat pohjimmiltaan vaikuttavia asioita, jotka tukevat työntekijän itsenäisyyttä ja itseohjautuvuutta. Tuki ja neuvonta eivät täten ole ristiriidassa itseohjautuvuuden kanssa. Yritys voi parhaimmillaan tarjota toimivan rakenteen ja vuorovaikutuksen, jotka vahvistavat yksilön osaamista ja sitoutumista sekä turvaavat sellaisen ryhmän muodostumisen, jolla on yhteinen tavoite ja joka lisää ja jakaa osaamistaan.

Rakenteiden selkeys tarkoittaa perehdyttämisessä ensisijaisesti uuden työntekijän roolin ja tavoitteiden selkiyttämistä niin tulokkaalle itselleen kuin muullekin ryhmälle. Puuttuva rakenne johtaa helposti kaaokseen ja perustehtävän katoamiseen ja liiallinen rakenne puolestaan lisää byrokratiaa ja rajaa yksilön toimintamahdollisuuksia. Keskeistä molemmissa on sopivan tasapainon löytäminen.

Välittävä vuorovaikutus kohdistuu usein arkeen ja sen yksityiskohdista selviytymiseen, mutta myös tulevaisuuteen suuntaaviin teemoihin. Välittävää vuorovaikutusta ei yleensä suomalaisessa kulttuurissa ole liikaa, mutta pitää varoa, ettei se mene häiritseväksi paapomiseksi. Tällöin työntekijälle tulee helposti tunne, että häntä pidetään avuttomana tai häneen ei luoteta. Toisaalta välittävän vuorovaikutuksen puuttuminen heijastaa välinpitämättömyyttä ja tarpeellinen palaute ja tuki jää saamatta. Tällöin yritykseen sitoutuminen on vaarassa heikentyä.

Työnohjauksen oppaassa Ruutu & Salmimies (2015, 80,83, 86) käsittelevät työnohjauksen ensimmäisessä prosessin vaiheessa aktiivisen kuuntelun, rehellisen viestinnän ja läsnä olevan vuorovaikutuksen tärkeyttä. Nämä kolme työnohjaukseen liittyvää asiaa ovat oleellisia tekijöitä myös perehdytyksen arviointi- ja palautekeskustelujen sisältörunkoina.

1) Aktiivinen kuuntelu tarkoittaa;

- uteliasta ja kiinnostunutta asennetta toisen sanomaa kohtaan
- kykyä keskittyä siihen, mitä toinen sanoo ja taitoa tukea hänen itseilmaisuaan, jotta merkitykselliset asiat tulee puettua sanoiksi
- kaiken perustana moralisoimaton ja tutkiva asenne ja ei-tietämisen tila

2) Rehellinen ja avoin viestintä tarkoittaa;

- on kykyä kommunikoida suoraan ja aidosti
- on asioiden kyseenalaistamista ja yhteistä hämmästelyä, jolloin tavoitteena on kasvun ja kehityksen edesauttaminen
- on ristiriitojen ja toimimattomien käytäntöjen rehellistä puheeksi ottamista

3) Läsnä oleva vuorovaikutus;

- on kykyä keskittää huomio käsillä olevaan tilanteeseen ja ihmiseen
- on kykyä tarvittaessa muuttaa omaa näkökulmaa ja nähdä vaihtoehtoisia tapoja toimia
- on mahdollisuus luoda uutta ja keskustelu jalostuu vuoropuhelun myötä

Perehdytysuunnitelmaa ei tule noudattaa orjallisesti vaan perehdytyksessä kannattaa huomioida työn tekemisen kautta esiin tulevat asiat. Perehdyttäminen ei ole yksisuuntaista työntekijälle suuntautuvaa ohjausta, vaan jatkuvaa vuorovaikutusta siitä, mitä työntekijä tietää ja osaa ja mitä hänen tulisi tietää ja osata. (Surakka & Laine 2011,154.)

Sosialisoinnilla tai sosiaalistumisella tarkoitetaan perehdyttämisprosessin erittäin tärkeää, mutta selkeästi erillään olevaa osaa, jonka avulla uusi työntekijä ikään kuin imetään sisällytetty yrityskulttuuriin tarkoituksena työntekijän sitouttamisen maksimointi. Kun perehdyttäminen on ennemminkin keskittynyt prosessimaiseen etenemiseen työn tekemisen suhteen, on sosialisointi enemmän kulttuuri- ja asennesuuntautunut ja siihen osallistuvat kaikki työyhteisön jäsenet. Tarkoituksena on herättää tunteita ja synnyttää sitoutumista, ei niinkään uppoutua työnkuvan yksityiskohtiin.

Sosialisoinnilla myydään uudelle tulokkaalle organisaation turvallisuuden, välittämisen ja mielenrauhan filosofiaa kertomalla työn eduista, palkitsemisjärjestelmästä ja palkkapolitiikasta. Uusi tulokas haluaa varmasti olla osa vakaata ja menestyksekkästä yritystä. Sosialisointi alkaa ensimmäisestä työpäivästä ja se kypsyy ajan ja kokemuksen kera riippuen siitä, millaisen sosialisoinnin kulttuurin yritys on kyennyt luomaan työyhteisössä. Mitä paremmin se onnistuu myös sosialisoinnin saralla orientaation yhteydessä, sitä pienemmäksi muodostuu riski menettää potentiaalinen työntekijä. (Chesser 2016, 115-116.)

3.4 Esimiehen rooli, sitouttaminen ja Magic-käsite

Ensivaikutelma on erittäin ratkaisevaa, - molemmin puolin sekä työnantajan että uuden työntekijän näkökulmasta. Yrityksen ensimmäinen tavoite kuuluisikin olla, että antaa työntekijälle päivän päätteeksi tunteen siitä, että hän on arvostettu työntekijä. Vaikutelman aikaansaamiseksi riittää sekunti, muutama tunti ja se ensimmäinen päivä ja se voi jättää lähtemättömän leiman jatkolle. Huonona esimerkkinä tästä voisi mainita työnantajan edustajan tai perehdyttäjän tuleminen myöhässä töihin perehdyttämisen alkaessa. Motivoiva ja positiivinen teko voisi olla esimerkiksi perehdytysohjelman lähettäminen tulevalle työntekijälle etukäteen tai vaikkapa yrityksen logolla varustettu T-paita tai muki tai henkilön käyntikortit. (Arthur 2012, 297-299.)

Kannustaminen on ennen kaikkea esimiehen ilmaisemaa uskoa perehdytettävän kykyihin ja mahdollisuuksiin edistyä. Kannustaminen on rohkaisua virheistä oppimiseen, vahvuuksien tunnistamiseen ja parhaansa yrittämiseen. Perehdyttäminen, jos mikä, on johtamista; esimiehellä on todella ideaali tilaisuus suunnata työntekijän työskentelyä kohti organisaation tavoitteita. Esimiehen tavoite perehdyttäjänä on varmistaa uuden työntekijän työn kytkeytyminen strategiaan ja luoda edellytykset työssä oppimiselle ja osaamisen kehitty-

miselle. Alkuvaiheen tiiviimmän perehdytysjakson jälkeen ei pidä unohtaa, että työntekijä on edelleen perehtymässä organisaatioon, mikä tarkoittaa asianmukaisen seurannan ylläpitämistä sekä arviointi- ja palautekeskustelun pitämistä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 188-189.)

Esimies on avainasemassa perehdytyksen onnistumisessa ja uuden tulokkaan sitouttamisessa yritykseen. Esimiehen tehtäviin kuuluu huolehtia työntekijän riittävästä osaamisesta ja tehokkaasta perehdyttämisestä. Vastuun ottaminen tarkoittaa sekä edellytysten luomista että seurantaa. On huolehdittava siitä, että perehdyttäminen toimii sovitusti ja järjestelmällisesti ja että uuteen työhön perehtyvää ohjataan oikealla tavalla.

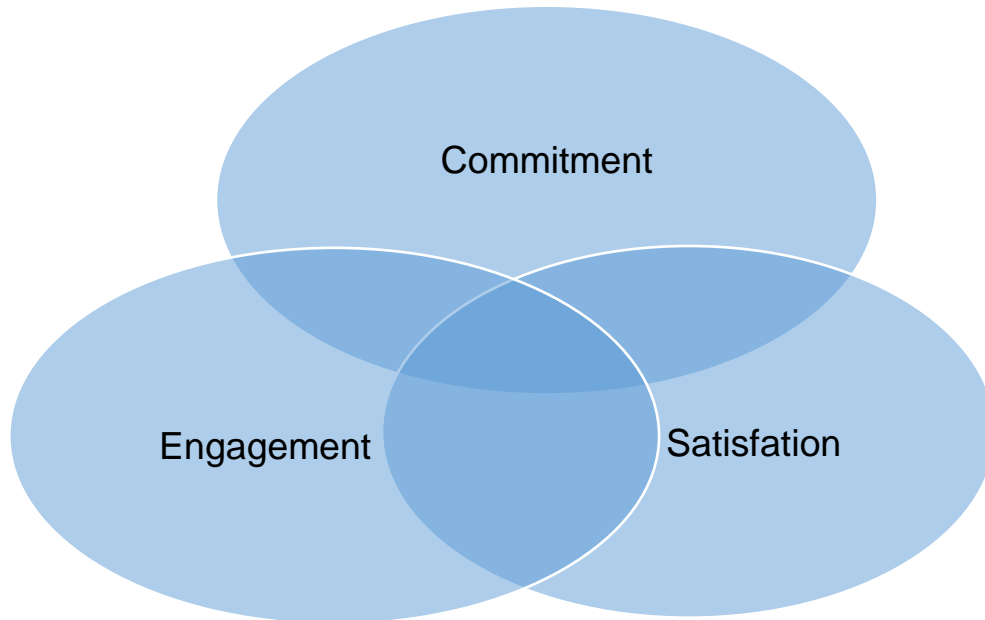
Huolellinen perehdyttäminen on tietoinen valinta kuin myös vaillinainen tai huonosti hoidettu perehdyttäminen henkilöstövajeen tai kiireen vuoksi. Valinta sekin on, mutta vain huomattavasti enemmän riskejä sisältävä. Esimies on varmistamassa sitä, että työntekijän osaaminen on riittävää tehtävän suorittamiseksi. Esimies ei ole välttämättä hän, joka kädet savessa perehdyttää, vaan hän luo tarvittavat edellytykset perehdyttäjälle. On annettava valtuuksia, huolehdittava resursseista, kuunneltava ja varmistettava. Perehdyttäjä tarvitsee kaiken esimiehen tuen ja ohjauksen mitä saatavissa on. (Kupias & Peltola 2009, 56-7, 63.)

Uuden henkilön perehdyttäminen ja työnopastus jatkavat jo työhönottovaiheessa aloitettua työn hallintaan tähtäävää hyvää kierrettä. Kunnolla suoritettu perehdyttäminen ja työnopastus ovat olennainen osa työn hallintaa ja ne tukevat työntekijän työhyvinvointia. Työnopastus on sellaista järjestelmällistä toimintaa, joka tähtää työtehtävien omaksumiseen ja hallintaan. Työnopastus auttaa työn ja työskentelytapojen oppimisessa lisäämällä työn sisällöllistä hallintaa ja mahdollistamalla itsenäisen työskentelyn omien tehtävien parissa. (Juuti & Vuorela 2015, 64.)

Maylett ja Wride (2017, 92) ovat tutkineet kirjassaan työntekijän sitouttamista työn alkumetreistä lähtien ja sen tärkeyttä yrityksessä pysyvyyden vahvistamiseksi. He ovat luo-
neet tulostensa pohjalta käsitteen sitouttamiseen vaikuttaville asioille, joiden avulla yritys onnistuu sitouttamisessa. Käsite on saanut lyhenteen MAGIC, joka kuvastaa oleellisia syvällisen sitoutuneisuuden elementtejä ja on lyhenne sanoista **M**eaning-tarkoitus tai sisältö, **A**utonomy-itsenäisyys, **G**rowth- kehitys, **I**mpact-saavutus ja **C**onnection –yhteys. Kuvio 2 kuvaa tätä käsitettä.

Kun työntekijä kokee, että työnantaja pitää antamansa brändilupaukset (Brand contract) ja on sitä mitä väittää olevansa, kun työntekijä palkattiin yritykseen, saa yritys työntekijän sitoutumaan yritykseen (commitment). Kun työntekijä kokee, että työnantaja pitää antamansa toiminnalliset lupaukset (Transactional contract), jotka koskevat työsuhteen toi-

minnallisia raameja ja sääntöjä sekä työntekijän perustarpeista huolehtimista, on työntekijä tyytyväinen (satisfaction). Kun työntekijä kokee, että työnantaja pitää antamansa psykologiset lupaukset (Psychological contract), jotka koskevat työsuhteen kirjoittamattomia, mutta ennalta tunnettuja odotuksia ja veloituksia kuten ymmärretyksi tuleminen, arvostus, kuunteleminen, ja huolehtiminen, työntekijä kiinnittyy, liittyy (engagement) yritykseen. (Maylett & Wride 2017, 113,132, 176-177.)



Kuvio 2. MAGIC-käsite ja siihen kulminoituvat työntekijän pysyvyyden varmistamisen elementit; sitoutuneisuus, tyytyväisyys, kiinnittyminen (mukaillen Maylett ym. 2017,177)

3.5 Perehdytys onboarding- prosessina

Perehdytys ja opastus helpottavat ja jouduttavat työtä, ja ne ovat tärkeä osa henkilöstön kehittämistä. Kyseessä on jatkuva prosessi, jota kehitetään henkilöstön ja työpaikan tarpeiden mukaan. (Ahokas & Mäkeläinen 2013, 52.)

Työskentelyä voisi tarkastella oppimisprosessina, jossa ammatilliset valmiudet opitaan työn äärellä. Työyhteisö ja työ tarjoavat ympäristön, joka muokkaa ammatillisten taitojen oppimista. Työ opettaa, mutta se ei opeta kuitenkaan itsestään, vaan ainoastaan tarjoa puitteet, joiden sisällä voi saada palautetta eri tahoilta omasta suorituksesta. Perehdyttäjästä, esimiehestä ja organisaation kulttuurista riippuu, saako työntekijä aitoa ja avointa palautetta työssä oppimisen perustaksi ja saako hän rakentavaa tukea omalle oppimisprosessilleen. (Juuti & Vuorela 2015, 69.)

Yritys, joka näkee perehdytyksen jatkuvana prosessina ja arvioi ja seuraa perehdytysohjelmiensa toimivuutta koskien perehdytyksen rakennetta, kokoa, sisältöä ja kestoja sekä kaikkinaista vaikutusta niin työnantajalle kuin työntekijälle, varmistaa tuottavamman ja pitkäkestoisemman työnantaja-työntekijä suhteen. Tätä pidemmälle vietyä perehdytysmallia kutsutaan Arthurin kirjassa onboarding-malliksi, joka syventää perehdytyksen laatua ja hallintaa, lisää yrityksen tuottavuutta ja paremmin tunnistamaan kehitysalueet. (Arthur 2012, 308.)

Perehdytystä ei enää nykyään ajatella ainoastaan tutustuttamisena työtehtäviin, vaan pitkäkestoisena prosessina jossa luodaan edellytykset ja halu menestykselliseen työskentelyyn yrityksessä. Kun perehdytys ymmärretään laajempaan, onboarding-tyyppisenä prosessina, myös sen määritelmän pitää olla erilainen kuin tämän kirjoituksen alussa oleva. Uuden määritelmän mukaan perehdytys on pitkäkestoinen ja vuorovaikutteinen prosessi, jossa luodaan edellytykset ja halu menestykselliseen työskentelyyn yrityksessä. Onboarding on laajempi termi ja siinä tavoitteet ovat korkeammalla. Sen tarkoituksena on saada uusi tulija mahdollisimman nopeasti kiinni tuottavaan tekemiseen, varmistaa hänen sitoutumisensa ja edistää strategisten tavoitteiden jalkautumista uuden henkilön kohdalla. (Luoto 14.5.2012.)

Harpelund (2019, 9) käsittelee kirjassaan ”Onboarding” erittäin syvällisesti tätä käsitettä. Hän tekee kollegoidensa kanssa selvän eron perehdyttämisen ja onboarding käsitteiden välillä. Perehdytysohjelmat ovat prosesseja, joissa uusi tulokas ottaa osaa tiettyihin toimintoihin, joiden pääasiallinen tehtävä on välittää informaatioita yrityksestä. Onboardingissa on kyse tunteista, organisaatioon kuulumisen tunteista ja tunteesta, että työntekijällä on perusteltu rooli siinä. Se on prosessi, jonka avulla vahvistetaan työntekijän pysyvyyttä, sitoutumista ja tuottavuutta. Se on sekä bisnesprosessi, joka mahdollistaa sisäänpääsyn organisaatioon että henkilökohtainen prosessi, joka antaa suuntaa ja asettaa odotuksia. Onboarding pitää sisällään kolme periaatetta;

- 1) Uusi työntekijä on tullessaan **valmiiksi motivoitunut**; - tämä draivi ja sitoutuneisuus kannattaa ”vangita” heti alkumetreillä ja ylläpitää tyytyväisyyden tunnetta
- 2) Kyse on **vain ja ainoastaan** uudesta tulokkaasta, **Ei** yrityksestä; - on paljon tärkeämpää antaa uuden tulokkaan tuntee itsensä yrityksen tulevaisuuden menestyksen avaintekijäksi kuin todistella hänelle yrityksen suurenmoisuutta
- 3) Onboarding ei ole viaton prosessi vaan **siirtymävaihe**; - joka vaikuttaa, muokkaa ja haastaa uuden tulokkaan ja jota pitäisi käsitellä henkilökohtaisena muuntumisena

Jotta siirtymävaihe on menestyksenkäs, täytyy tulokkaan saavuttaa kuuluvuuden tunne, olla osa yritystä. Harpelundin mukaan (2019, 29,34, 39,49,181-182) kyse ei ole yksinkertaisesta yhdestä tunteesta, vaan sarjasta erilaisia tunteita, jotka tulokas siirtymävaiheessa käy läpi. Näitä ovat mm. yrityskulttuurin ymmärtämisen ja siihen soveltuvuuden tunne,

työkaveruuden tunne, työssä onnistumisen tunne, turvallisuuden tunne työn teossa (virheetkin sallittuja), yhdessä tekemisen tunne sekä hyödyllisyyden ja tuottavuuden tunne yritykselle.

Mitä onboarding-ohjelmalla sitten tavoitellaan? Sillä ei haluta vain hyvää kokemusta tulokkaalle vaan sen pitäisi myös tukea niitä tuloksia, joita tavoitellaan rekrytoinnilla ja yrityksen ponnisteluilla vahvistaa sitoutumista ja pysyvyyttä. Tavoitteet kohdistuvat yrityksen kuu-teen yksilöityyn tavoitteeseen;

- 1) **kulttuuri**; tulokkaan tulisi aistia yrityksen pitkä ja merkityksellinen historia
- 2) **Säännöt**; tulokkaan tulisi aistia, että säännöillä on tarkoituksensa toiminnassa
- 3) **verkosto**; tulokkaan tulisi aistia, että hänellä on turvattu työ alusta alkaen
- 4) **yhteistyö**; tulokkaan tulisi aistia vahvaa tiimikulttuuria ensimmäisestä päivästä alkaen
- 5) **kompetenssit**; uuden tulokkaan tulisi aistia tulleensa ammattilaisten joukkoon, jossa pidetään huolta oppimisesta
- 6) **työsuoritus**; tulokkaan tulisi aistia, että hän on saavuttanut konkreettisia tuloksia työssään ensimmäisten kuukausien aikana

3.6 Työhyvinvointi ja perehdyttäminen

Oppimiseen vaikuttaa oleellisesti yrityskulttuuri ja sitä ilmentävät arvot. Oppimista edistää se, että työ vastaa yksilön ominaisuuksia, arvoja, tavoitteita. Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden kannalta on tärkeää, että työntekijä oppii itse suunnittelemaan ja kehittämään omaa työtään, työympäristöään ja työtapojaan sekä hallitsee työssä tarvittavien koneiden, laitteiden ja muiden työvälineiden käytön. Osaamista tukeva ammattitaitoinen, oikeudenmukainen johto, joka nauttii työntekijöiden luottamusta ja toisaalta kykenee sopivasti jakamaan ja itse kantamaan vastuuta, vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden, työyhteisön ja koko organisaation oppimiseen.

Turvallinen ja terveellinen työympäristö, asianmukaiset työvälineet ja kalusteet sekä kunnollinen perehdyttäminen ovat hyvän työn ja työssä oppimisen perusedellytyksiä. Työ, joka on sopivan haastavaa, tarjoaa oppimiskokemuksia, oivalluksia ja aikaansaamisen tunteita. Se edistää työn tuloksellisuutta, motivaatiota, hyvinvointia ja lisää kehittymisen mahdollisuuksia. Motivaatio on käyttövoima, joka mahdollistaa työn ilon ja oppimisen. Työssä on oltava myös lupa erehtyä ja tehdä virheitä. Virheistä opitaan ja uutta kokeilemalla luodaan uusia innovaatioita. (Rauramo 2012, 169-170.)

Ihminen haluaa luonnostaan tehdä parhaimpansa, ylittää itsensä ja onnistua, mutta ei hinnalla millä hyvänsä vaan siten, että hallinnan tunne säilyy. Työssä osaaminen on yksi merkittävimpiä asioita työelämässä onnistumisen kokemuksen taustalla. Ihmisen ajan-

tasainen osaaminen työssä on työhyvinvoinnin perusedellytys, koska onnistumisen kokemukset lisäävät työhyvinvointia. (Vesterinen 2006, 52.)

Työhyvinvointi ja jaksaminen ovat luovuuden, innovatiivisuuden että tuottavuuden perusedellytyksiä. Siksi voidaankin todeta, että osaamisen ja työhyvinvoinnin edistäminen organisaatiossa palvelee innovaatioprosessia ja siten myös tulevaisuuden kilpailukykyä. Hyvinvoivat ja innostuneet ihmiset ovat luovia, jotka kykenevät luomaan uutta tietoa ja uusia ratkaisuja. Riittävä osaaminen lisää työhyvinvointia, mikä taas luo perustan innovaatioiden syntymiselle, mikä taas on valtava potentiaali organisaation menestymiselle. (Vesterinen 2006, 49, 55.)

3.6.1 Työhyvinvointipääoma ja työnimu

Manka & Manka (2016, 52-55) puhuvat kirjassaan työhyvinvointipääomasta, joka yhdistää inhimillisen pääoman tekijät yhteen; *yksilön inhimillinen pääoma* (psykologinen pääoma ja muut metataidot, asenteet, tiedot, taidot ja osaaminen), *yhteisön toimivuus ja sosiaalinen pääoma* (sosiaalinen tuki ja esimies-alaisuudet) sekä *organisaation rakennepääoma* (tieto- ja johtamisjärjestelmät, panostukset kehittämiseen ja organisaatiokulttuuri). Näiden tekijöiden ylläpitäminen on keskeistä pitkän tähtäyksen kilpailukyvyn kannalta. Työhyvinvointipääoman käsite rakentuu oletukselle, että yksilön työkyvyllä ja terveydellä on perustavaa laatua oleva suhde inhimilliseen pääomaan. Työnantajan kannalta työntekijän työkyvyn säilyttäminen on olennainen edellytys sille, että yllä mainitut inhimillisen pääoman panostukset ovat kannattavia.

Työhyvinvoinnin perusta luodaan itse työssä. Perustasolta ponnistaessa työhyvinvointi ilmenee esim. hyvänä työyhteisötaitona ja työhön sitoutumisena, jotka osaltaan vahvistavat sekä työyhteisön sosiaalista pääomaa että toiminnan tuloksellisuutta. Työhyvinvointipääomaa ovat siis myös työntekijöiden psykologinen hyvinvointi ja motivoituminen.

Edistyksellisintä työhyvinvointipääomaa edustaa Mankan & Mankan (2016, 56) mukaan organisaation kilpailukyvyn säilyttämistä tukeva työntekijöiden muutos- ja uudistamiskyvykyys, johon vaikuttaa luovat tekijät kuten esim. työn imu, työn merkityksellisyys ja työssä onnistuminen. Työnantajat voivat vaikuttaa työhyvinvointipääoman kartuttamiseen hyvällä johtamisella, henkilöstön mukaan ottamisella ja sen yksilöllisten voimavarojen tukemisella (= psykologinen pääoma).

Työhyvinvointiin investoimisen vaikutus:

* tuloksellisuus; suoritustaso työssä, laatu, innovatiivisuus, taloudellinen menestyminen

* työhyvinvointi; osaaminen ja oppiminen kehittyvät, asenteet ja käyttäytyminen kehittyvät

- * terveys ja työkyky; sairauspoissaolojen väheneminen, työurien pidentyminen, työtapa-turmien ja ennenaikaisen eläköitymisen vähentyminen
- * muutosten läpivieminen
- * yhteiskunta; syrjäytymisen väheneminen

Perinteisessä työhyvinvointisanastossa ei ole ollut sanaa, joka kuvastaisi tuntemusta työs-tä, jossa kokee innostusta. Voidaan vain todeta, että työntekijä on tyytyväinen ja suoriutuu työstään todennäköisesti kelvollisesti, mutta ei välttämättä ponnistele parantaakseen toi-mintaansa. Kun työntekijä on innostunut työstään ja haluaa tehdä siinä parhaansa, on hän työn imussa. Hän haluaa olla aloitteellinen ja tukea muuta työyhteisöä tavoitteiden saavuttamiseksi. Työn imu on parasta työhyvinvointia. Siinä kulminoituu kolme työssä koettua hyvinvoinnin ulottuvuutta;

- * tarmokkuus; kokemusta energisyydestä, halua panostaa työhön sekä sinnikkyyttä ja ponnistelun halua myös vastoinkäymisiä kohdatessa
- * omistautuminen; kokemuksia merkityksellisyydestä, innokkuudesta, inspiraatiosta, ylpeydestä ja haasteellisuudesta työssä
- * uppoutuminen; syvä keskittyneisyyden tila, paneutuneisuus työhön ja näistä koettu nautinto

Työn imu kuvaa parasta mahdollista työhyvinvoinnin tilaa ja sen edistäminen luo parhaita inhimillisiä mahdollisuuksia lisätä hyvää, laatua ja menestystä työelämässä. Työn imua on mahdollista synnyttää jo perehdytysvaiheessa ja edistää sitä monin keinoin jatkossa. Työn imun kokemus on myönteisessä yhteydessä työntekijän terveyteen ja onnellisuuteen ja samalla hyvään työsuoritukseen ja yrityksen taloudelliseen menestykseen. Työn imussa toimii vastavuoroisuuden periaate: kun työolot ja johtaminen synnyttävät työn imua, halu-aa työntekijä tehdä työnsä parhaalla mahdollisella tavalla. (Hakanen 2011, 22- 23, 38-39.)

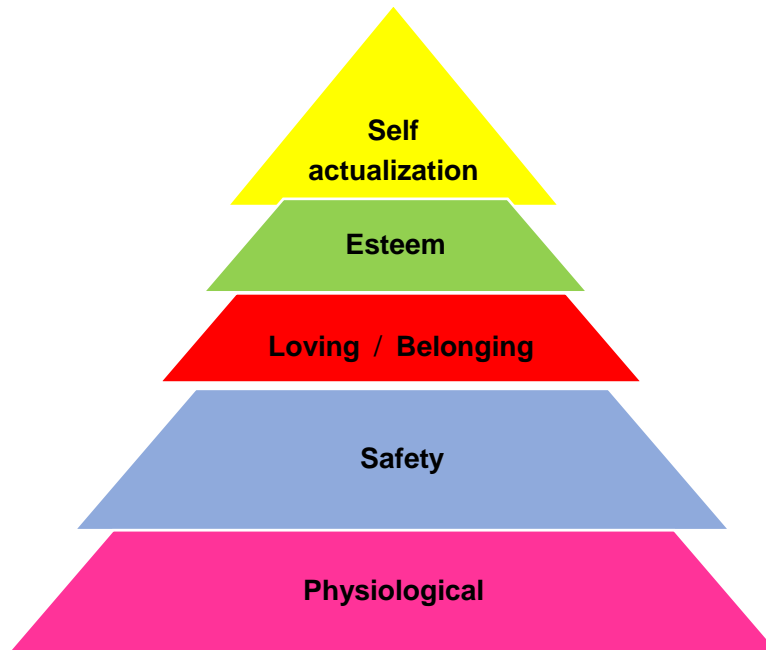
3.6.2 Maslowin tarvehierarkia

Ihmisen toiminnan tavoite on omien kykyjen ja mahdollisuuksien toteuttaminen niin työssä kuin elämässä. Parhaimmillaan työ on tekijälleen keskeinen hyvinvoinnin ja innostuksen lähde, pahimmillaan se kuluttaa loppuun voimavarat ja terveyden. Maslowin motivaatio-teorian mukaan ihmisen tarpeet muodostavat hierarkian, jossa ylimpänä tavoitteena ja eettisenä ihanteena on itsensä toteuttamisen motiivi. Tämä tarkoittaa omien kykyjen saa-minen täyteen käyttöön esimerkiksi työssä tai vanhemmuudessa. (Rauramo 2012, 9.)

Muita tarvehierarkian mukaisia tavoitteita Rauramon (2012, 29) mukaan ovat;

- * fysiologiset tarpeet (hengissä säilymisen fyysiset edellytykset kuten ruoka, juoma, hengitysilma)
- * turvallisuuden tarpeet (suojautuminen erilaisilta vaaroilta)
- * yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet (ystävyyden, rakkaus, ryhmään kuuluminen)

* arvonnannon tarpeet (itsearvostus, kunnioituksen saaminen muilta).



Kuvio 3. Maslowin tarvehierarkia (mukaillen Rauramo 2012, 29)

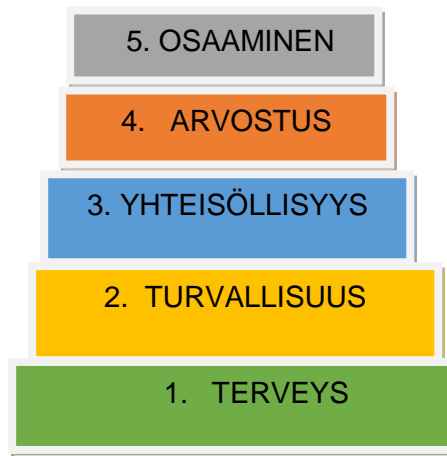
Muuttuvassa maailmassa ja työelämässä on hyvä muistaa, että ihminen itsessään muuttuu hyvin vähän ja perustarpeet pysyvät ennallaan. Rauramo (2012, 9) listaa nykyelämässä tyypillisiä epäkohtia, jotka heikentävät tarvehierarkian toteutumista ja heijastavat haitallisesti työhyvinvointiin, ovat muun muassa seuraavat asiat:

- * Työkuormitukseen liittyvät ongelmat, univaje, epäterveellinen ravinto, liiallinen alkoholin käyttö, tupakointi ja liikkumattomuus
- * Työsuhteeseen ja toimeentuloon liittyvä turvattomuus, muutokset, tapaturmat, uhka- ja väkivaltilanteet, häirintä, syrjintä ja kiusaaminen
- * Työyhteisön ilmapiiri- ja johtamisongelmat sekä puutteet tiedonkulussa
- * Puutteet palautteen saamisessa sekä palkkaukseen ja palkitsemiseen liittyvät haasteet
- * Osaamisen kehittämiseen, työn tuloksellisuuteen ja kilpailukykyyn liittyvät haasteet

3.6.3 Työhyvinvoinnin portaat – viisi vaikuttavaa askelta

Jokainen työhyvinvoinnin porras kuvaa työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä niin organisaation kuin yksilönkin näkökulmasta. Mallin avulla voidaan kehittää yksilön omaa, työyhteisön ja organisaation työhyvinvointia ”porras portaalta”. Malli on kehitetty käymällä läpi Maslowin tarvehierarkia alkaen fysiologisista tarpeista edeten turvallisuuden, liittymisen (= johonkin kuulumisen), arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeeseen.

Kuviossa 4 Rauramon (2012, 26) mallinnus työhyvinvoinnin portaista on osin nimetty uudelleen työelämään sopiviksi: terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja osaaminen.



Kuvio 4. Työhyvinvoinnin portaat (mukailien Rauramo 2012, 26)

1) TERVEYS

Työpaikoilla terveyden edistämällä tarkoitetaan kaikkea sellaista toimintaa, joka tähtää henkilöstön terveyden ja toimintakyvyn lisäämiseen, työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien vähentämiseen sekä ennen aikaisten eläkkeiden vähentämiseen. Rauramo käsittelee teoksessaan erilaisia terveyttä edistäviä voimavaroja ja terveyden kuormitustekijöitä, joita ovat esimerkiksi liikunta, terveellinen ravinto, painonhallinta, lepo ja uni, päihteiden kohtuullinen käyttö ja tupakoimattomuus. Terveyttä kuormittavat tekijät voidaan jakaa fyysisiin ja psykososiaalisiin tekijöihin. Fyysisiä kuormitustekijöitä ovat esimerkiksi työasennot ja – liikkeet. Psykososiaaliset kuormitustekijät koostuvat psyykkisistä ja sosiaalisista kuormitustekijöistä kuten jatkuvat muutokset, kiire ja resurssien puute, koulutuksen puute, puutteet esimiestaidoissa, henkilökunnan vaihtuvuus. (Rauramo 2012, 26- 27, 47.)

2) TURVALLISUUS

Kun terveyden tarve on melko hyvin tyydytetty, ihmisen elämää alkaa Maslowin motivaatioteorian mukaan dominoida turvallisuuden tarve. Jokaisella on oma subjektiivinen näkemyksensä turvallisuudesta ja turvattomuudesta. Työelämässä turvallisuuteen liittyvät työn pysyvyys, riittävä toimeentulo, turvallinen työympäristö ja toimintatavat sekä oikeudenmukainen ja tasavertainen työyhteisö. Tätä tukee järjestelmällinen riskienhallinta, aktiivinen työsuojelutoiminta ja vaara- ja haittatekijöiden tunnistaminen. (Rauramo 2012, 14-15, 69, 74.)

3) YHTEISÖLLISYYS

Jos fysiologiset tarpeet ja turvallisuuden tarve ovat melko hyvin tyydytetyt, aktivoituu tarve rakkauteen, kiintymykseen ja yhteenkuuluvuuteen eli sosiaalisuuteen. Työyhteisössä yhteisöllisyys koostuu työilmapiiristä, yksilöiden vuorovaikutustaidoista, erilaisuuden hyväksymisestä sekä kokouskäytännöistä. Työyhteisössä avoimuus ja luottamus sekä vaikutusmahdollisuudet oman työn sisältöön ovat keskeisiä arvoja. Tärkeitä seikkoja ovat myös toimivat esimies-alaisuudet ja työn kehittäminen. (Rauramo 2012, 103.)

4) ARVOSTUS

Neljäs porras työhyvinvoinnissa on arvostuksen porras. Työyhteisön, esimiehen ja läheisten osoittamaan arvostukseen vaikuttaa se, miten kukin arvostaa itseään ja työtään. Arvostuksen tarvetta tukevat hyvinvointia ja tuottavuutta edistävät missio, visio ja strategia sekä eettisesti kestävät arvot, jotka näkyvät käytännön toiminnassa. Oikeudenmukainen palkka ja palkitseminen sekä toiminnan arviointi, palaute ja kehittäminen ovat osa hyvää työskulttuuria. (Rauramo 2012, 124.)

5) OSAAMINEN

Osaamisen kehittäminen tukee yrityksen visiota ja tavoitteita. Työ tarjoaa oppimiskokemuksia, oivaltamisen iloa ja mahdollisuuden omien edellytysten täysipainoiseen hyödyntämiseen. Tavoitteena on aikaansaada itseään aktiivisesti kehittävä henkilöstö, joka ymmärtää elinikäisen oppimisen merkityksen. Yritys tukee sekä yksilön että yhteisön oppimista ja osaamista ja näin tyydyttää itsensä toteuttamisen tarvetta. (Rauramo 2012, 125.)

4 Perehdytyksen seuranta ja arviointi

”Vaikka asia on opetettu, ei sitä silti ole aina opittu”.

Perehdyttämisen ja opastuksen tuloksia tulee seurata ja arvioida: saavutetaanko tavoitteet, miten perehdytys suunnitelma toimii, missä on onnistuttu, mitä puutteita ja korjaamisen varaa on havaittu, mitä tulisi muuttaa tai tehdä toisin? Perehdytettyjen mielipiteitä ja kokemuksia kannattaa kuunnella ja ottaa ne huomioon suunnitelmaa kehitettäessä. Jatkuva seuranta ja päivittäinen palautteen antaminen perehdytyksen edetessä ohjaavat oppimista. Etukäteen valmisteltu lyhytkin keskustelu täydentää työn ohessa käytäviä keskusteluja. Keskustelujen avulla opitaan samalla arvioimaan toinen toistensa toimintaa. Perehdyttämisen ja opastuksen kehittäminen edellyttää, että niiden tärkeys ymmärretään. Perehdyttämisjärjestelmää tulee ylläpitää vaikka varsinaisen henkilöstön vaihtuvuus olisi vähäistä. (Ahokas & Mäkeläinen 2013, 122.)

Perehdytyksestä saa johdonmukaisen, kun kumpikin osapuoli, niin perehdyttäjä kuin perehdytettävä, seuraavat prosessin aikana oppimisen edistymistä ja tekevät muistiinpanoja arvioinnin pohjaksi siitä, miten eri perehdytysprosessin tehtävistä on suoriuduttu. Näin toimien molemmilla osapuolilla on koko ajan tieto siitä, missä mennään ja mitä tehdään seuraavaksi. Perehdytyksen onnistumisen tueksi on hyvä käydä seuranta- ja arviointikeskustelut uuden tulokkaan kanssa, jotta saadaan tietoa, miten perehdytys on onnistunut ja tavoitteet saavutettu ja onko suunnitelmassa pysytty. (Matihaldi 19.11.2019; Saalasti 19.11.2019.)

Ketolan (2010, 118) mielestä toimiva perehdyttäminen käsittää seurannan seuraavilla prosessin osa-alueilla;

Perehdyttämisohjelma ⇔ palautteet perehdyttämisen aikana

Perehdyttämismateriaali ⇔ seuranta perehdyttämisen jälkeen

Aikataulut ⇔ palaute perehdyttämisen jälkeen

Vain perehdyttämisen seurannan ja arvioinnin avulla päästään tehokkaasti käsiksi perehdyttämisohjelmiin ja käytännön perehdyttämiseen liittyviin epäkohtiin. Hyvässä seurannassa kiinnitetään huomiota kirjattujen asioiden toteutumiseen samoin kuin perehdytettävän työssään saavuttamiin positiivisiin kehitysaskeliin ja seurantaan kuuluu yhteinen arviointi- ja palaute työntekijän kanssa. Perehdyttämisjärjestelmää tulee ylläpitää, vaikka henkilöstön vaihtuvuus olisi vähäistä. Sijaisten, lomittajien, vuokratyöntekijöiden ja ulkoisten palvelutoimittajien käyttö työpaikoilla lisääntyy jatkuvasti, samoin erilaisten muutosten

määrä ja nopeus. Ne aiheuttavat työpaikkojen perehdyttämisen ja opastusjärjestelmille jatkuvasti uusia vaatimuksia. (Ahokas & Mäkeläinen 2013, 125-126.)

Seuranta tulee tehdä koko orientaation ajan ja kerätä informaatiota arviointikeskustelua varten. Virallinen ja systemaattinen perehdyttämisen arviointi on erittäin oleellista perehdyttämistoiminnan toimivuuden kannalta yrityksen tavoitteet ja tarpeet huomioon ottaen. Se olisi hyvä järjestää yksi kuukausi työn aloittamisen jälkeen ja fiksu, uudistuva yritys käyttää saamaansa palautetta toimintansa kehittämisessä ja muokkaamisessa. (Chesser 2016, 119.)

4.1 Perehdytyksen seurannan ja arvioinnin tehtävä & sisältö

Kjelinin ja Kuusiston (2003, 189) mukaan työntekijän perehtymistä tulee seurata toiminnan aikana. Heidän mukaan perehdyttämisen seurannalla ja arvioinnilla on kaksiosainen merkitys. Seurannan avulla voidaan ensinnäkin varmistaa tulokkaalle tehdyn perehdyttämisen ja työopastussuunnitelman onnistuminen eli oppiminen. Itse oppimisprosessia ja sen onnistumista kannattaa myös seurata ja arvioida myöhemmin. Toiseksi seuranta mahdollistaa organisaation perehdyttämisohjelman sujuvuuden arvioinnin.

Seurannan avulla työntekijä pidetään kehityksen tiellä. Jos hän meinaa eksyä "radalta", seurannan avulla hänet saadaan nopeasti oikealle polulle. Seuranta kertoo, missä asioissa työntekijää voi kehua hyvästä kehityksestä ja mitä asioita tulisi ehkä hieman muovata. Seuranta lisää molemminpuolista ymmärrystä. (Harvard Business Essentials. 2004, 9.) Säännöllisillä arviointi- ja palautekeskusteluilla puolestaan mahdollistetaan perehdyttämistoiminnan kehittäminen ja alkuvaiheen perehdyttämisen jälkeisen tuen jatkuva antaminen työntekijälle. Arvioinnissa tulee huomioida organisaation tavoitteet sekä työntekijän tyytyväisyys ja palautekeskustelussa käydään läpi molempien osapuolien arviot perehdytyksen tilasta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245.)

Surakan ja Laineen (2011, 200-201) mukaan seurannan avulla esimies saa palautetietoa, joka auttaa häntä havaitsemaan ongelmia ajoissa, suunnittelemaan korjaavat toimenpiteet ja kehittämään perehdytysuunnitelmaa. Parhaimmillaan seuranta koetaan esimiehen kiinnostukseksi työntekijää kohtaan. Silloin se motivoi yrittämään enemmän. Riittämätön seuranta voi johtaa siihen, että mahdollisiin ongelmiin ei puututa ajoissa ja korvaavia toimenpiteitä ei tehdä. Seurannasta - sen ajankohdasta ja tavasta - tulee sopia työntekijän kanssa etukäteen.

Ristikangas, Cluttbruck & Manner (2014, 197) kokevat, että seurantajärjestelmää käyttämällä tuotetaan elin tärkeää tietoa mm.

- yksittäisistä ongelmakohtista; mikä toimii, mitä puuttuu, aikataulutukset yms.
- perehdytysohjelman laadun parantamiseen
- yrityksen esimiehille, että tehty ”investointi” on kannattava
- perehdyttäjälle siitä, missä vielä tulokas tarvitsee tukea ja mitä tulee kehittää (työvälineiden käyttöä, oman työn rytmitystä, työmetodeja jne.)

Ketolan (2010, 128-130) tutkimuksessa perehdyttämisen seuranta nousi esille erittäin tärkeänä perehdyttämisen vaiheena. Seurannan avulla saadaan palautetta sekä perehdyttävältä että koko prosessista sen kehittämistä varten. Seurannassa saadun palautteen avulla voidaan keskittyä tai palata johonkin yksityiskohtaan tai osa-alueeseen, josta koetaan vielä tarvetta lisäoppimiselle. Palaute yhtenä osana perehdyttämisprosessia koettiin erityisen tärkeäksi uusien tulijoiden ollessa kyseessä.

Tutkimuksen mukaan palaute, kannustus ja kaikenlainen tuki ovat asioita, jotka jäävät liian usein liian vähälle huomiolle. Perehdyttämisestä vastaavan henkilön tulisi muistaa uuden tulijan tilanteen seuranta ja arviointi sekä jatkuva tuen antamien erityisesti uuden työsuhteen alkumetreillä. Välitön palaute, uuden tulijan rohkaiseminen kysymään ja toimimaan sekä tukea antava palaute toimivat suorassa yhteydessä työssä oppimisen kanssa. Palautteella on myös tulijaa motivoiva vaikutus, koska se vahvistaa tunnetta, että hänestä ja hänen mielipiteistään ollaan kiinnostuneita. Erääksi hyvin toimivaksi menetelmäksi tutkimuksessa Ketola mainitsee avoimen vuorovaikutuksen ja kiinnostuksen osoittamisen uuden tulijan tilanteeseen nimenomaan arkipäivän tilanteissa. Näin työskentelykulttuuri muodostui avoimeksi ja kannustavaksi. (Ketola 2010, 166-167.)

Perehdyttämiseen kaivataan valmennusta, arviointia ja palautetta, sillä niiden katsotaan tukevan ja kehittävän prosessin läpiviemistä. Uudet työntekijät kaipaavat perehdyttämisen aikana palautetta toiminnasta. Tähän päästäisiin suunnittelemalla ajankohtia perehdyttämisyhteyden, jolloin työntekijän nykyinen taso arvioidaan ja huomioidaan perehdyttämistoiminnassa. Koko palautejärjestelmän kehittäminen mahdollistaisi perehdyttämistoiminnan seuraamisen, ohjaamisen ja kehittämisen jatkumona, jonka seurauksena yksilöiden ja organisaation toimintaa kyetään tukemaan ja kehittämään järjestelmällisesti jo perehdyttämisestä lähtien. (Surakka & Laine 2011, 154.)

Seuranta käsittää arvioimista työn tuottavuudesta, työn laadusta, luotettavuudesta, ryhmädynamiikasta, omatoimisuudesta ja sitoutumisesta yrityksen toimintamalleihin. Arvioinnin hyötyjä ovat; tulokas tietää vahvuuksistaan ja heikkouksistaan, uusia tavoitteita voidaan asettaa (osaamisen jatkuva kehittäminen), johdon ja työntekijöiden välinen suhde saadaan aivan uudelle tasolle, henkilökohtainen kehittyminen on aktiivista, uudet koulutustarpeet on helppo identifioida, puhutaan muustakin kuin rahasta ja työntekijä tuntee itsensä vakavasti otettavaksi. (Chesser 2016, 124-125.)

Perehdyttämisjakson seuranta ja arviointi pitävät sisällään muun muassa käytännön perehdyttämisen seuranta ja arviointia, palautekeskustelua, perehdyttämisohjelmien päivittämistä ja muutosehdotusten kirjaamista. Tämä perehdyttämisen osa-alue on kokonaisuudessaan suurin perehdyttämiseen liittyvä ongelmakohta. Valitettavan moni yritys laisaa seurannasta ja arvioinnista perehdyttämisjakson aikana eikä arviointi- ja palautekeskusteluja pidetä. Muutosehdotusten kirjaaminen on aivan yhtä harvinaista useimmissa yrityksissä. (Ketola 2010, 118.)

4.2 Arvioinnin tavoitteet ja menetelmät

Työsuorituksen arviointia on tehty Suomessa 1970-luvulta lähtien, jolloin Yhdysvalloissa käyttöön otettu tulos- ja tavoitejohtaminen rantautui meille. Tarkastelun pääkohteina olivat tavoitteiden saavuttaminen ja tulokset, ei niinkään syvällisemmin pohdittu, miten ja minkälaisen osaamisen varassa henkilö teki työnsä.

Seuraavien vuosikymmenten aikana arviointi on kehittynyt järjestelmällisemmäksi ja täsmällisemmäksi. Tavoitteiden saavuttamisen ja saavutettujen tulosten arvioinnin sijasta on käyttöön otettu suoritusten arviointi (performance assesment) ja osaamisen arviointi (competence assesment). Suoritusarvioinnin tehtävänä on ennen kaikkea tuottaa työntekijälle itselleen tietoa siitä, miten hänen ympärillään olevat ihmiset näkevät hänen toimintansa. Suoritusarviointia käytetään toiminnan kehittämisen perustana, mutta myös urasuunnittelussa ja palkitsemisessa. (Viitala 2005,153.)

Arvioinnin pääasiallinen tehtävä on oppimisprosessin tukeminen ja oppimisen ohjaaminen ja sitä kautta myös oppimiseen rohkaiseminen. Arvioinnin tehtävä on myös hahmottaa, kuinka hyvin ennalta määritellyt tavoitteet on saavutettu. Parhaimmassa tapauksessa arviointiin sisältyy oppimista tukeva ja sitä eteenpäin vievä palaute. Tämä toteutuu, kun arviointi on hyvin suunniteltua ja linjassa tavoitteiden kanssa. (Halinen, Hotulainen, Kauppinen, Nilivaara, Raami & Vainikainen 2016, 272.)

Arvioinnin avulla saadaan tietoa siitä, miten oppiminen on edistynyt, missä mennään nyt, ja mitä pitää vielä opettaa ja oppia lisää. Arviointi kehittää myös itsearviointitaitoja ja parhaassa tapauksessa se on erinomainen motivaatiokeino. Keskeisenä arvioinnin kohteena perehdyttämisessä ovat ammattitiedot - ja taidot, jotka koostuvat eri osa-alueista; tekniset ja taloudelliset taidot (työtaidot), suunnittelu-, kehittämis- ja arviointitaidot sekä sosiaaliset taidot (yhteistyö-, viestintä- ja vuorovaikutustaidot). (Kangas 2007,18.)

Kjelinin ja Kuusiston (2003, 245-246) mukaan arvioinnilla on kaksi merkitystä; perehdyttävän tilanteen arviointi sekä yrityksen perehdyttämisjärjestelmän toimivuuden arviointi

seurannasta saatujen tulosten pohjalta. Perehdyttämisen toteutumista on seurattava samalla, kun sitä toteutetaan ja oppimistuloksia arvioidaan yhdessä. Arvioinnissa tarkastellaan sekä organisaation vastuuhenkilöiden toimintaa että tulokkaan omaa kokemusta ja näkemystä perehdytyksen toteutuksesta. Näin saadaan pohja tuleville kehittymistavoitteille.

Tavoitteet toimivat arvioinnin perustana, ne ohjaavat oppimista ja niiden tulee olla realistisesti saavutettavissa. Oppimisprosessilla on aina jokin päämäärä, joka pitää sisällään useampia oppimistavoitteita. Päämäärä on suhteessa työssä menestymisen tietoihin ja taitoihin ja oppijan onnistumisen kannalta on oleellista, että hänet on sitoutettu motivoinnin ja kannustamisen avulla päämäärän tavoitteluun. Hyvä päämäärä on sellainen, joka keskittyy tietoon, käsitteisiin ja taitoihin, jotka puolestaan ovat tulosta oikeasta asiaan perehtymisestä ja oppimisen eteen tehdyistä ponnisteluista. Päämäärä – ja tavoiteajattelu korostavat eettiseltä kannalta oppijan vastuun ottamista oppimisestaan. (Atjonen 2007, 77.)

Seurannan tarkoitus on perehdyttämisen onnistumisen varmistaminen ja jatkotoimenpiteistä sopiminen. Perehdyttäjät ja työhön opastajat seuraavat ja arvioivat oppimisprosessia mm. tarkistuslistan ja muistilistan avulla sekä vuorovaikutteisella kanssakäymisellä. Perehdyttämisen tarkistuslista toimii perehdyttäjän apuvälineenä ja se toimii siten, että opitut asiat tarkistetaan yhdessä perehdyttäjän ja perehdytettävän kanssa arvioinnin yhteydessä kysymysten ja keskustelun muodossa. Perehdyttäminen on varmistettu vasta silloin, kun kaikki asiat on opetettu ja opittu ja asiat voidaan kirjata hyväksyntämerkkillä listaan. Tällaista listaa on hyvä pitää sekä perehdyttäjän että perehdytettävän, jolloin arvioinnissa saadaan mahdollisimman realistinen tilannekuva aikaiseksi. Parhaimmillaan seuranta- ja arviointitoimet ovat vuorovaikutteisista oppimista, kyselemistä, keskustelemista, kuuntelemista ja kannustamista. (Kangas & Hämäläinen 2007, 17.)

Arvioinnilla on toteava, ohjaava, motivoiva ja ennustava tehtävä. Se on mukana kaikissa oppimisen vaiheissa, sillä sen tehtävänä on tukea ja edistää oppimista. Arvioinnin keskeisenä tehtävänä on ohjata perehdytettävää oppimista saadun palautteen avulla ja kertoa, miten hän on suoriutunut suhteessa annettuihin tavoitteisiin. Tätä kutsutaan arvioinnin formatiiviseksi tehtäväksi. Formatiiviseen arviointiin liittyy arvioinnin ohjaava ja kehittävä näkökulma siten, että arviointi sinällään antaa mahdollisuuden oppimiseen. (Ouakrim-Soivio 2016, 15, 19.)

Arvioinnissa olennaista on miettiä, mitkä ovat perehdyttämisen tavoitteet, arvioidaanko esim. itse prosessia vai tuotosta vai molempia. Arviointi voidaan jakaa summatiiviseen, formatiiviseen ja diagnostiseen arviointiin. Summatiivinen arviointi perustuu joko sanalliseen tai numeeriseen arviointiin ja se kuvaa oppimisen lopputulosta. Diagnostisoiva arviointi taas on sopiva menetelmä perehdytettävän lähtötason arviointiin, esim. tieto- ja taitotason

selvittämiseen. Formatiivinen arviointi on jatkuvaa arviointia oppimisen edistämiseksi, oppijan tukemiseksi ja prosessin kehittämiseksi. Arvioinnissa voidaan käyttää monipuolisia arviointitapoja kuten reflektointiin kannustavia kysymyksiä, ymmärrystä osoittavia tapoja, oman työn arvioimista oppimisprosessissa, joka pohjautuu asetettuihin tavoitteisiin ja joka ohjaa perehdytettävää kohti näitä tavoitteita. Tavoitteiden tehtävänä on sekä suunnata oppimista että kuvata niitä tietoja ja taitoja, joihin perehdytyksen aikana pyritään. Oikea-aikainen ja kohdennettu palaute prosessin eri vaiheissa on tärkeää motivaation ja oppimisen edistymisen kannalta. (Kauppinen & Vitikka 2017 119-120.)

Perehdyttämisen aikainen arviointi on selvä viesti siitä, että perehdyttäjä ei ainoastaan usko perehdytettävän kehityskelpoisuuteen vaan myös panostaa siihen antamalla palautetta. Marika Toivola kirjassaan (2019) pitää äärimmäisen tärkeänä oppimisen ja kehityksen kannalta hyödyntää enemmän formatiivista arviointia, joka tarkoittaa oppimista edistävää ja ohjaavaa toimintaa. Formatiivisessa arvioinnissa ei ole kyse arvostelusta vaan arvioinnista oppimista varten eli pääpaino on oppijan oman osaamisen arvioinnissa ja kehittämisessä saadun palautteen perusteella. (Toivola 2019, 50-52.)

4.3 Ohjaava arviointikulttuuri ja eettisyys

Miksi ihmisen osaamista pitää arvioida, ja miksi sitä pitäisi arvioida jonkun muun kuin tekijän itsensä ohjaamana ja tuella? Syyt liittyvät osaamisen hyödyntämiseen, kehittämistoimien suunnitteluun ja henkilön oppimismotivaation virittämiseen. Jollakin tavalla on välttämätöntä paikantaa ne osaamisen alueet, joissa työntekijä tarvitsee vahvistamista ja johon yrityksen on järkevää kohdentaa voimavaroja päämäärää ajatellen. Kriittinen kysymys osaamisen arvioinnissa on, mitä arvioidaan, miten arvioidaan ja minkä takia arvioidaan eli millainen arviointikulttuuri halutaan luoda. (Viitala 2005, 153.)

Kulttuuri määrittelee yksilön arvomaailmaa, käytöstä ja ajatustapaa. Kulttuuriin kuuluvat arvot ja normit, joita yhteisössä ylläpidetään kielen avulla kommunikoiden. Yrityksen tai yhteisön arviointikulttuurin määrittelemisen edellyttää, että yrityksen päättäjät, esimiehet ja perehdyttäjät kykenevät analysoimaan arviointiin liittyviä arvojaan eli arviointi-ideologiaansa, arviointitoimintaansa ja siihen kytkeytyviä ajattelu- ja toimintamalleja. Arvioinnilla ei ole merkitystä, mikäli se ei palvele arvioijaa ja arvioitavaa. Arviointikulttuurin määrittelemisen edellyttää yhteistä näkemystä siitä, mitä arvioinnissa on tarkoitus tehdä, sekä arviointiin osallistuvien toimijoiden välistä keskustelua. Vuorovaikutteinen arviointikulttuuri syntyy vain eri tahojen yhteistyön tuloksena. Yrityksellä tai yhteisöllä olisi hyvä olla yhteinen näkemys mm.

- mitä arviointiin liittyviä käytänteitä tai toimintamalleja on jo olemassa
- tukevatko nykyiset toimintamallit, keskustelut ym. rakenteet perehtyjän arviointityötä
- miten arvioinnin eri tehtävät otetaan huomioon käytännön arviointityössä
- miten arvioinnin monipuolisuus ilmenee käytännössä
- miten perehdytyksen laatua arvioidaan ja kenelle laadun arvioinnin tuloksista tiedotetaan
- miten arviointitietoa käytetään toiminnan kehittämisessä

Jotta arviointikulttuuria voidaan kehittää, käytössä olevat toimintamallit ja rakenteet tulisi kirjoittaa auki, jotta niihin voidaan palata, niitä voidaan arvioida ja niiden pohjalta arviointitoiminnalle voidaan asettaa uusia tavoitteita. Arviointikulttuurin kehittämistä puoltaa se, että se on tarkoitettu apuvälineeksi tukemaan päätöksentekoa ja tuomaan kehitettäviä asioita esiin. (Ouakrim- Soivio 2016, 91-92.)

Arvioinnin tulee olla ohjaavaa ja kannustavaa. Arvioinnissa olennaista on korostaa kehittymisen mahdollisuuksia. Vaikka arvioinnissa tulee esille kehitettäviä asioita, tulee perehdyttävän saamansa palautteen avulla uskoa voivansa oppia ja kehittää toimintaansa. Ohjaava arviointitieto auttaa perehdytettävää tekemään omaa toimintaansa edistäviä ratkaisuja. Ohjaava tehtävä on kenties tärkein arviointitehtävistä. Se merkitsee mm. sitä, että arvioinnissa annetaan sellaista palautetta, jonka avulla voi saada ideoita kehittymiseensä ja muuttaa konkreettisesti toimintatapoja toivottujen tavoitteiden suuntaan. (Frisk 2008, 25.)

Mika Saranpään on kehittänyt arviointia käsittelevillä opettajankoulutuksen asiantuntijaluennoilla sloganin ”arviointi on ohjausta, ohjaus on arviointia”. Slogan syntyi tarpeesta tukea arvioinnin kehittämistä opetustyön osana, koska kun opetusta suunnitellaan, arviointia mietitään vasta viimeisenä asiana. Aivan erityinen näkökulma sloganille oli arvioinnin tahaton – tai tahallinen – väheksyminen opetustyössä. Hänen mielestään on äärimmäisen tärkeää, että koulutuksen suunnittelussa ja järjestämisessä tulee ensimmäisenä pohtia arvioinnin kriteerit ja prosessit. Vain näin tiedetään, minne ollaan menossa. Hänen opetukseen kehittämä slogan istuu kuin nenä päähän myös perehdytyksen arvioinnin tärkeyttä ajatellessa. Ilman arviointia on suunta hukassa.

Arviointi on oppimisen aikana – parhaimmillaan – jatkuvaa, siispä myös ohjaaminen on jatkuvaa. Oppija antaa monin eri tavoin näyttöjä osaamisensa tilasta, hän saa monin eri tavoin palautetta osaamisestaan ja hän myös oppii refleктоimaan omaa osaamistaan. Arviointi on siis ohjausta, mutta myös ohjaus on arviointia. Arviointiin ja ohjaamiseen panostaminen tehostaa oppimista ja luo laadun kokemusta oppijalle. Hyvin järjestetyssä arvioinnissa ja ohjaamisessa muodostuva osallisuuden kokemus tukee hyvinvointia – ja se taas tukee oppimista. (Saranpää 2018, 81-82.)

Arviointia voisi verrata työnohjaukseen, sillä työnohjauksessa ei pyritä tarkastelemaan ohjattavan henkilön persoonaa vaan ammatillista kasvua. Työnohjaus pyrkii keskit-

tymään toimivan tulevaisuuden muovaamiseen. Työnohjauksessa käsiteltävät asiat nousevat työntekijän työstä, joita tarkastellaan ja työn suorittamiseen liittyvistä odotuksista. Työnohjausta suoritetaan säännöllisesti ja se on systemaattista ja tavoitteellista kehittämistoimintaa. Tavoitteena on työntekijän selviytyminen työssä, itsensä kehittäminen ja ammatillinen kasvu. (Juuti 2016, 145.)

Seuranta- ja palautejärjestelmät ovat olleet jo pitkään aktiivisessa käytössä mentorointi- ja työnohjausohjelmissa. Ne esittävät tärkeää roolia antamaan tietoa, miten mentorointi tai työnohjaus on toiminut ja tuottaako se lisäarvoa yritykselle. Samat lainalaisuudet pätevät perehdytysohjelman seuranta- ja arviointijärjestelmän tarpeellisuudelle ja niistä saatavan tiedon jalostamiselle hyötykäyttöön. Perehdyttämishojelman tulee sisältää seuranta- ja palautejärjestelmän, jotta tiedetään, toimiiko perehdytys toivotulla tavalla. (Ristikangas ym. 2014, 197.)

Arvioinnilla on aina seurauksia, jotka vaikuttavat arvioinnin kohteeseen, ja siksi on syytä aina pohtia millaisia eettisiä valintoja arvioija tekee. Eettisessä ristiriitatilanteessa kiinnitetään huomiota eritoten arvioinnin tarkoitukseen eli siihen, antaako arviointi vastauksia kysymyksiin, joihin sen alun perin on ollut tarkoitus antaa. Agapistinen näkökulma korostaa arvioijan ja arvioitavan keskinäistä dialogia ja osapuolten välillä tapahtuvan kommunikation avulla tehtäviä arviointipäätelmiä eikä niinkään normeja tai sääntöjä noudattamalla. Näkökulmassa korostetaan siis arvioinnin vuorovaikutuksellisuutta, ohjaavan ja kannustavan arviointipalautteen antamista sekä perehdytettävän kunnioittamista osana arviointipalautteen antamista. Arvioinnin eettinen dilemma muodostuu siitä, miten arvioida oikein, hyvin ja arvokkaasti, kun arviointi ei kuitenkaan ole itsessään arvovapaata.

Ouakrim-Soinio (2016, 138-144) näkee, että eettisesti kestävä ja laadukas arviointi edellyttää arvioijalta seuraavia ominaisuuksia;

- * vastuullisuutta, oikeudenmukaisuutta ja rehellisyyttä
- * pätevyyttä ja ammattitaitoa
- * eri arviointimenetelmien hallintaa ja käyttöä
- * huomion kiinnittämistä arvioitavan ikätasoon ja kulloinkin kohteena olevan arvioinnin tavoitteisiin
- * selkeää selittämistä arvioitavalle arvioinnin tarkoituksen, arvioinnin keskeiset kriteerit ja seuraukset
- * puolueettomuuteen, tasa-arvoisuuteen ja yhdenvertaisuuteen pyrkimistä

Atjonen (2007, 35-36, 200) listaa kirjassaan eettiseltä kannalta arvioinnin keskeisiä tekijöitä ja korostaa mm. seuraavia seikkoja; arvioinnin läpinäkyvyyttä, oppimaan motivoivaa, haitan tai vahingon välttävää sekä itsearviointia sisältävää ja riittävän vaativaa. Huolenpito

toisesta ihmisestä tarkoittaa auttamista kasvuun, itsensä toteuttamiseen ja itseohjautuvuuteen, mikä tulisi pitää myös arvioinnin keskeisenä päämääränä. Arviointi ei saa kohdella ihmistä välineenä johonkin pääsemiseksi vaan päämääränä sinänsä.

Arviointi on mitä suurimmassa määrin eettistä toimintaa; se on arvon antamista kohteelle ja se on huolenpitoa, johon kytkeytyvät oikeudenmukaisuus ja totuus. Arviointi on eettisesti vahvalla pohjalla silloin, kun se on kriteeriperustaista ja auttaa oppijaa saavuttamaan tavoitteensa. Ennen kaikkea arvioinnin tehtävä on auttaa oppijaansa uskomaan omaan kyvykkyyteensä oppia. (Toivola 2019, 9.)

4.4 Itsearviointi

Perehdyttäjän tekemän arvioinnin rinnalle on tullut perehdytettävän suorittama itsearviointi, joka on vahvasti mukana arvioinnin palautekeskustelussa. Yhdessä nämä kaksi arvioinnin tapaa tekevät prosessin näkyväksi auttaen hahmottamaan ja ymmärtämään

- 1) mitä on tarkoitus oppia
- 2) mitä on jo opittu
- 3) miten voi vielä edistää omaa oppimistaan ja parantaa suoritustaan

Onnistumisen kriteerien määrittely etukäteen selkeyttää työn tavoitteita ja luo edellytykset rakentavalle itsearvioinnille ja vertaisarvioinnille. Jotta itsearviointi olisi mahdollista, tarvitaan selkeät tavoitteet, joita vasten työntekijä voi pohtia, mitä hän jo osaa ja mitä ei vielä hallitse. Itsearvioinnin kehittymisen myötä työntekijä oppii tiedostamaan omaa edistymistään ja asetettuja tavoitteita, toisin sanoen työntekijä oppii vähitellen ymmärtämään oman toimintansa merkityksen kehitykselle ja oppimiselle. Huonoimmillaan itsearviointi voi joutaa vain työntekijän pyrkimykseen arvata, mitä häneltä odotetaan. Tavoitteet ja arviointikriteerit ovat saattaneet jäädä epäselviksi eikä työntekijä oikein tiedä, mitä hänen odotetaan tekevän ja tarkastelevan. (Halinen ym. 2016, 216, 278- 279.)

Itsearvioinnissa perehdytettävä arvioi omaa oppimistaan perehdytysprosessissa ottaen kantaa suorituksiinsa, oppimiseensa ja toimintaansa. Itsearviointi vaatii kriittistä ajattelua ja kykyä arvioida sitä, miten perehdytykselle määritellyt kriteerit toteutuvat omassa toiminnassa. Itsearviointi on tärkeä taito työelämässä, sillä sen avulla ihminen seuraa, arvioi ja kehittää omaa työminäänsä. Se on itseohjautuvuuden ja siten koko elämän hallinnan perusta. Itsearvioinnissa voisi kysyä esimerkiksi seuraavia kysymyksiä itseltään; missä määrin olen saavuttanut minulle asetetut tavoitteet? Olenko ylittänyt jonkin tavoitteen ja millä tavoin? Tuottaako jokin tavoite minulle vaikeuksia saavuttaa? Estääkö jokin asia minua (esim. perehdytyksessä puutteita) matkalla kohti asetettuja tavoitteita? (Harward Business Essentials 2004, 18-19.)

Itsearviointi näkyy mm. siinä, että tunnistaa osaamisensa rajat ja osaa pyytää apua ja ohjausta, osaa havainnoida, analysoida, pohtia ja tutkia omaa toimintaansa sekä ottaa opiksi saamastaan palautteesta. Itsearviointi onkin erinomainen oppimistilanne, sillä siinä työntekijä alkaa tietoisesti tarkastella omaa tekemistään ja oppimistaan ja osaamistaan. On korostettava, että minkään osapuolen antama arvio ei ole absoluuttinen totuus vaan hyvä arvioinnin lopputulos saadaan eri tahojen antamien arviointien yhdistelmästä. (Hätönen 2011, 32.)

Ei ole olemassa yhtä ainoaa tapaa suoriutua arvioinnista. Joka tapauksessa, tehokkain tapa on kunnon valmistautuminen tilaisuuteen, niin työntekijän kuin työnantajan edustajan taholta. On tärkeää ottaa mukaan myös työntekijä arviointiprosessiin aktiivisena tekijänä ja parhain tapa tehdä tämä on antaa työntekijän suorittaa itsearviointia perehdytyksen aikana. Arvioinnin avuksi hänelle voi antaa valmiiksi strukturoidun arviointilistan, jota läpi käymällä perehdytettävän on helppo analysoida ja arvioida omaa tekemistään asetettuja tavoitteita vasten.

Arviointikeskustelussa tulee varmistaa, että työntekijä tuntee olevansa osa prosessia, arviointi perustuu rehellisiin arviointeihin ja havaintoihin, hän saa suorituksistaan tasapainossa olevaa palautetta hyvin tai huonosti tehdystä työstä eikä joko tai ”rakkauden julistusta” tai kritiikkiä ja lopuksi yhdessä käydään läpi mitä tulisi tehdä, jotta työntekijän kehittyminen voidaan taata. (Harvard Business Essentials 2004, 131, 136.)

Arviointikeskusteluun tulee valmistautua etukäteen esim. kysymyksillä ja kommentteilla, koska tarkoituksena on yhdessä pohtia perehdytyksen toteutumista, tavoitteiden saavuttamista ja hyödyllisyyttä työn oppimisen ja suorittamisen kannalta. Kankaan & Hämäläisen (2007, 17) mielestä oleellisia asioita pohtia ovat;

- * miten kokee perehdytyksen toteutuneen
- * mitkä asiat on mielestään jo oppinut
- * missä asioissa vielä tarvitsee ohjausta ja harjoittelua
- * millaisia toivomuksia liittyen perehdytykseen ja työnopastukseen
- * miten itse arvioi oppimistaan ja tämän hetken osaamistaan
- * mistä haluaa tietää lisää, mitä pitäisi vielä selvittää
- * mitä vahvuuksia perehdytettävällä on
- * mitä kehitettävää perehdytettävällä on
- * miten hyvin tavoitteet on saavutettu
- * onko osaaminen kehittynyt
- * toimiiko perehdytyksen prosessit, puuttuuko jotain olennaista
- * vastaako perehdytys perehdytettävän tarpeita

* onko oheisaineisto ollut riittävää ja sisältö tarkoituksenmukaista

* miten kehittäisi työpaikan työnopastusta ja perehdyttämistä

Yksisuuntainen palautetiedon vastaanottaminen harvoin saa muutosta aikaiseksi. Osallistujan itsensä suorittama arviointi kuuluu hyvään arviointikäytäntöön ja yhtä tärkeä osa arviointiprosessia. Toisen tekemä arviointi ja sen perusteella annettu palaute toimii ikään kuin oman arvioinnin tutkimisen ja tarkastelun peilinä. Yhteisessä tarkastelussa perehdyttävän käsitys omasta toiminnasta suhteutuu perehdyttäjän näkemyksiin ja käsitys itsestä voi siten realisoitua ja laajentua. Ohjaavaan arviointiin olennaisesti liittyvän arviointikeskustelun tavoitteena on saattaa nämä osapuolten tekemät arvioinnit vuoropuheluun, dialogiin, keskenään. Tavoitteena on, että arviointi ja palaute olisivat kehittävää ja rakentavaa, parhaimmillaan arviointitilanteet ovat eri osapuolille mahdollisuus oppia yhdessä. (Frisk 2008, 26.)

Perehdyttävän herättely oman oppimisensa seuraamiseen ja säätelemiseen on avain hyviin oppimisprosesseihin ja – tuloksiin. Samalla saavutetaan monia eettisiä etuja; arviointi palvelee ohjaavassa ja motivoivassa tehtävässä, oppijan arvoa ja toimijuutta arvostetaan ja hänen tarpeillaan ja tavoitteillaan nähdään olevan erityinen arvo. Arvioitavalla on siis tietynlainen omistajuus arviointiin, jossa vastapuolena on perehdyttäjä ohjaavana palautteen antajana ja tavoitteisiin pääsemisen tukena. Näin arvioinnista tulee vastavuoroinen dialogi. Dialogisuus ja vastavuoroisuus arviointitiedon tuottamisessa ja hyödyntämisessä tukevat autonomian ja hyvän tekemisen eettisiä periaatteita. (Atjonen 2005, 99, 130.)

4.5 Perehdyttämisen arvioinnin kriteerit ja prosessin toimivuus

Arvioinnin tulisi perustua tavoitteista johdettuihin ja etukäteen kirjattuihin kriteereihin. Auki kirjoitetut kriteerit lisäävät arvioinnin läpinäkyvyyttä ja avoimuutta ja edistävät samalla arvioinnin luotettavuutta ja oikeudenmukaisuutta. (Kauppinen & Vitikka 2017, 146, 166.)

Kriteereiden käyttö arvioinnin perusteena tekee siitä perehdyttävän kannalta reilua ja läpinäkyvää, koska siinä hänen oppimisen arviointi perustuu ennalta asetettuihin kriteereihin. Suoritusta verrataan kriteereihin, jotka on johdettu tavoitteista. Arvioinnin läpinäkyvyys toteutuu kriteeriperusteisessa arvioinnissa erityisen hyvin silloin, kun oppimiselle asetetut tavoitteet ja niihin perustuvat kriteerit ovat selkeitä, johdonmukaisia ja ymmärrettäviä. Oppimisprosessin aikana kriteereitä käytetään palautteen antamisen perusteena.

Kriteereiden käyttö tavoitteiden arvioimisessa antaa yritykselle, esimiehille ja perehdyttäjälle hyvät lähtökohdat käydä arviointikeskustelua. Arviointikriteerit ovat sitä toimivampia mitä yhtenäisempi näkemys niistä vallitsee. Arviointikriteerit antavat hyvät mahdollisuudet käydä osapuolten välillä keskustelua arvioinnin perusteista, perehdytettävän edistymisestä ja suoriutumisesta. (Ouakrim-Soivio 2016, 93-96.)

Arviointia ohjaavat normit tai kriteerit eivät saa olla monitulkinnallisia vaan niitä tulee voida lukea ja tulkita mahdollisimman yksiselitteisesti. Arviointikieli on toisinaan idealistista ja ristiriitaista, esimerkiksi arvioinnin tehtävä kannustavana, mutta samanaikaisesti realistisen kuvan antavana ohjauksena. Arvioinnin ja siitä saatavan palautteen tulisi antaa saajalleen realistinen käsitys itsestään, vahvuuksistaan ja kehittämiskohteistaan sekä asettaa tulevia tavoitteita palautteen ohjaamana. (Ouakrim-Soivio 2016, 11, 84.)

Kriteerit ovat tavoitteista toiminnallistettuja arvioinnin välineitä, joiden avulla mitataan tai arvioidaan asetettujen tavoitteiden saavuttamista tai niissä onnistumista. Etukäteen määritellyt tavoitteet ja niihin perustuvat arviointikriteerit tekevät arvioinnista läpinäkyvämpää ja ymmärrettävämpää sekä perehdyttäjälle että perehdytettävälle. Laadullisessa kriteeriperusteisessa arvioinnissa pyritään selvittämään, mikä on oppimisen tai osaamisen laatu suhteessa sovittuihin laadullisiin kriteereihin. (Ouakrim-Soivio 2016, 59,61.)

Perehdytyksen seuranta ja arviointi ovat tärkeässä roolissa selvitettäessä, onko perehdyttämisen tavoitteet saavutettu ja onko perehdyttämisessä alueita, joita tulisi kehittää ja miten niitä kehitettäisiin. Perehdyttämisen seurannan yhteydessä yrityksen kannattaa kerätä yhteenvetotietoa perehdyttämisen toimivuudesta. Tämän tiedon avulla yritys pystyy arvioimaan sekä perehdyttämisen toteutumista että siitä saatavaa hyötyä. Seurannassa on hyvä kiinnittää huomiota siihen, onko perehdyttäminen toteutunut suunnitellusti ja onko opastusvaiheiden kesto ja ajoitus ollut sopivaa.

Perehdytyksen edetessä ja sen loppuvaiheessa perehdyttäjä ja perehdytettävä käyvät vuorovaikutteisen arviointikeskustelun, jossa he käyvät läpi perehdyttämisen työvaiheet ja osaamisen edistymisen. Perehdytyksen onnistumisen ja toimivuuden arviointi kirjataan perehdytysuunnitelmaan omiksi osioikseen ja se voidaan toteuttaa sekä haastatteluin että lomakekyselyin. Perehdyttämisen onnistumista voidaan mitata myös asennemittareilla, joissa esitetään väittämiä perehdyttämisen laadusta ja vastaajan tyytyväisyydestä. Tärkeää molempien seurantamenetelmien suunnittelussa on muistaa, että perehdyttämisen tavoitteita mitataan sellaisilla kysymyksillä, jotka kuvaavat perehdyttämisen tavoitteita organisaation kannalta. Laadullista tietoa voidaan kerätä myös kokoamalla uudet tulokset yhteen. Tämä on tehokas menetelmä yrityksissä, joissa rekrytoidaan paljon. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245-246.)

Loppuvaiheessa tulisi myös pohtia mihin asioihin tulisi kiinnittää huomiota ja pitääkö perehdytysuunnitelmaan lisätä tai poistaa jotakin. Perehdyttäjän kannattaa aina kuunnella perehdytettävän työntekijän palaute, sillä jokainen ihminen oppii, sisäistää ja näkee asiat eri tavalla. Perehdytettävä voi tuoda esiin uusia näkökulmia, joista voi olla apua kehitettäessä jatkossa yrityksen toimintaa ja siellä tehtävää perehdytystä.

Perehdytysprosessin lopussa on hyvä käydä avoin palautekeskustelu koko perehdytysohjelman onnistumisesta. Tämä antaa paremmat valmiudet kehittää perehdytysprosessia ja auttaa luomaan tehokkaampia perehdytysuunnitelmia jatkossa. (Matihaldi 19.11.2019; Saalasti 19.11.2019.)

5 Perehdytys ja palaute

Yrityksen ei välttämättä tarvitse kasvaa, mutta voiko yritys menestyä, ellei se kehity? Kehittymiseen tarvitaan palautetta, ei vain asiakkailta tulevaa vaan myös työntekijöiltä tulevaa. Palautekulttuuri on kehittämisen ja oppimisen kulttuuria, jonka nimittäjiä ovat hyvä ilmapiiri, parantunut itsetuntemus, kehittyneet työsuoritukset, oppiminen ja oikeanlainen tekeminen. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 16-17.)

Yritys voi ajatella, että sen perehdytysohjelma on hyvä ja toimiva, mutta jos uusi työntekijä ei koe sitä hyödylliseksi tai jos hän ei ymmärrä ja sisäistä työnsä erityispiirteitä, silloin koko perehdytys on turhaa. Siksi perehdytysohjelman eri komponentteja ja toimivuutta tulisi jatkuvasti seurata ja arvioida. Näitä ovat mm. balanssi, kokonaisuus, selkeys, tiedon relevanssi ja ohjelman kokonaisvaikutelma. Tämä tapahtuu parhaiten perehdytyksen seurannalla ja arviointiin perustuvalla palautekeskustelulla työntekijän kanssa. (Arthur 2012, 307-308.)

Tärkeää on yrityksen sisällä miettiä valmiiksi tapoja, joilla saatua palautetta hyödynnetään, käytetään sitten mitä tahansa keruumenetelmää arviointitilanteessa. Palaute, josta ei seuraa mitään uutta, kehitettyä tai muutettua, menee hukkaan. Arviointi ja siitä saatava palaute kannattaa aina kokea positiivisesti ja hyvässä tarkoituksessa annetuksi, - sen avulla yritys saa tärkeää tietoa yhteisen työskentelyn kehittämiseksi. Palaute on kuin lahja saajalleen. (Ruutu & Salmimies 2015, 186.)

Arvioinnin vaikutus paranee palautteen annon myötä, koska sen avulla oppijan on mahdollista pienentää eroa nykyosaamisen ja tavoiteosaamisen välillä. Palautteen tulee olla eteenpäin sysäävää ja oikea-aikaista, jotta se toimii tukena ja kimmokkeena oppimiselle. Palautteen vaikutus motivaatioon on ilmeinen, siksi palautteen tulisi olla verbaalista ja korostaa sen merkitystä oppimisen kannalta. Se ei paranna suoritusta, jos se on pääasiassa arvostelua tai numeroiden muodossa annettua arvosanaa ilman tietoa siitä, miten suoritusta voisi parantaa. Oppijan ymmärrys omaa toimintansa vaikutuksista saa hänet yrittämään sinnikkäämmin. (Toivola 2019, 55-56.)

Palaute on kytkettävä tehtäviin liittyviin odotuksiin ja sen tulisi olla systemaattista ja tarpeeksi selkeää ja laajaa, jotta perehdytettävän ei tarvitse arvuutella omaa onnistumistaan. Perehdyttäjän taito kertoa virheistä rakentavasti on hyvin olennaista. (Kupias & Peltola 2009, 70.)

5.1 Palautteen tehtävä ja tavoitteet

Palautteen tarkoitus on auttaa palautteen saajaa kehittymään työssään. Palaute on oppimisen ja kasvun lähtökohta. Palaute ei ole itsetarkoitus, vaan sillä on aina jokin tavoite. Sen tulisi vaikuttaa yksittäisen työntekijän tai koko työyhteisön tunteisiin, ajatuksiin, toimintaan tai saavuttamiin tuloksiin. Palautteen avulla pyritään joko muuttamaan tai säilyttämään vallitseva tilanne, tavallisimmin kyse on muutos- tai kehittymistarpeesta. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 201.)

Harvard Business Essentials-julkaisussa (2004, 42-43) todetaan palautteen antamisen ja saamisen olevan oleellinen osa aktiivista työnopastusta ja perehdyttämistä, jonka avulla molemmat osapuolet tunnistavat kehityskohteet ja työtä vaativat osa-alueet, työstävät ongelma-alueita ja arvioivat tuloksia. Julkaisussa listataan asioita, joihin palautteen antamisessa tulisi keskittyä. Näitä ovat suorituksen kehittyminen ja asiat, joita voidaan työstää ja kehittää jatkossa, oikea-aikainen palautteen anto, itse työn suorittaminen eikä missään nimessä henkilökohtainen persoona tai asenteet, spesifioitu informaatio yleistyksen sijaan, vilpittömän palautteen antaminen työntekijän kehittymisen auttamiseksi sekä realistisiin työntekijän vaikutuspiirin parissa olevien asioiden esille tuominen.

Ihminen tarvitsee palautetta, jotta voisi oppia ja kehittyä. Ilman palautetta uusi tulokas ei välttämättä osaa arvioida, milloin kaikki sujuu niin kuin pitää. Palaute helpottaa kaikkien osapuolten toimimista ja auttaa keskittymään niihin asioihin, jotka eivät vielä suju. Perehdyttämisen aikana kannattaakin pitää palaute- ja arviointikeskusteluja, joissa pohditaan oppijan oppimista ja osaamista. Palautetta on ehdottomasti annettava sekä hyvin sujuvista asioista, että kehittämistä vaativista asioista. Jos keskustelussa tulee esiin vain kehitettävät asiat, oppijan käsitys osaamisestaan voi vääristyä. Oppijan on myös itse hyvä arvioida omaa oppimistaan, jolloin hän saa palautetta myös itseltään ja perehdyttäjän kuulee mitä oppija on mieltä edistymisestään ja voi tarvittaessa korjata harhaluuloja. (Kupias & Peltola 2009, 137.)

Hyvä tavoite on tarkka ja ymmärrettävä, se osoittaa selvästi maalin, johon pyritään. Silloin on helppo seurata edistymistä ja tavoitteiden lähestymistä. Se on paras tapa kasvattaa itsetuntemusta, nopein tapa osoittaa työn merkitys, varmin tapa lisätä onnistumisia, yksinkertaisin tapa pitää vastuullisena, tehokkain tapa käynnistää muutos ja laajin tapa antaa tukea johtamiseen. (Lohtaja-Ahonen & Ahonen 2011, 181.)

Palautteen antaminen auttaa oppimaan ja kehittää työyhteisöä ja prosesseja. Palautetta on hyvä antaa puolin ja toisin, rakentavassa ja positiivisessa mielessä. Ensinnäkin työntekijä on avainasemassa työhön perehtyessään kertomaan, onko perehdytysprosessi ajan-

mukainen ja palvelee uuden työn omaksumista, esim. aikataulutusta, työvälineet ja – menetelmät yms. Toiseksi uuden työntekijän avulla on mahdollista uudistaa organisaation toimintatapoja. (Surakka & Laine 2011, 152.)

Arvioinnin ja palautekeskustelun tarkoitus on tukea työntekijän selviytymistä ja kasvua hänen omassa työssään. Tämä puolestaan lisää hänen omaa työhyvinvointia ja osaltaan lisää sitoutuneisuutta työtä ja yritystä kohtaan. Työntekijän kehittämisessä jatkuva ja oikea-aikainen palaute on keskeisessä asemassa. Oikein ajoitettu arviointi voi toimia jatkuvana palautteena, jonka turvin kyetään turvaamaan oikeasuuntainen kehitys. Arviointiin voi soveltaa monenlaisia tapoja ja menetelmiä esim. vapaamuotoisia keskusteluja, jolloin omien käsitysten ja mielipiteiden ilmaisu on täysin vapaata tai täysin strukturoituja haastatteluja tai erilaisia arviointilomakkeita. Toisaalta arvioinnissa voidaan käyttää ennalta määrättyjä kuvauksia tai vaikkapa numeerisia arvoja ja asteikkoja. (Ruutu & Salmimies 2015, 184 -185.)

Lohtaja-Ahonen & Ahonen (2011, 181) näkevät palautteen päätehtävänä kaventaa kuilua nykyisen osaamisen ja suoritustason sekä tavoitellun tason välillä. Palautteen tehtävä on auttaa hahmottamaan tavoitteita paremmin ja vertaamaan senhetkistä osaamistaan asetettuihin tavoitteisiin. Palaute voi myös rohkaista työntekijää ottamaan itselleen enemmän vastuuta. Sen sijaan, että palautteen antaminen nähdään vain perehdyttäjän keinona vaikuttaa palautteen saajaan, olisi palautteen saajan rooli aktiivisena toimijana nostettava jatkossa entistä enemmän esille. Hyvä palaute tukee oppimista vastaamalla kolmeen toisiinsa kietoutuvaan oppimisprosessin kysymykseen:

- 1) Mihin olen menossa?
 - liittyy tavoitteisiin
 - mitä täsmällisemmin tavoitteet määriteltä ja onnistumisen kriteerit eli tunnusmerkit kuvattu työn alkaessa, sen helpompi on työntekijän sitoutua työhön ja pyrkiä tavoitteisiin
 - => myös palautteen tuoma hyöty suurempi
- 2) Millä tavoin olen etenemässä?
 - ainoa palautteen muoto, jossa katsotaan taaksepäin
 - pohdinta liittyy siihen, miten työntekijä on tähän mennessä toiminut saavuttaakseen tavoitteensa
 - kohdistuu enemmän esim. työskentelytapoihin, organisointikykyyn, aikataulussa pysymiseen jne., ei niinkään työn tuloksiin
- 3) Mitä seuraavaksi?
 - mitkä ovat seuraavat askeleet ja teot

- auttaa työntekijää löytämään keinoja parantaa oppimisensa edellytyksiä, mm. mitä mahdollisesti pitäisi tehdä toisin

Halinen ja Hotulainen (2016, 268) kuvaavat oppimista edistävää palautetta luonteeltaan laadulliseksi ja kuvailevaksi sekä oppimisen ja kehittymisen solmukohtia analysoivaksi ja ratkovaksi vuorovaikutukseksi. Palautteen tehtävä on ohjata tiedostamaan omaa edistymistä, jäsentämään oman oppimisensa eri vaiheita ja löytämään keinoja tavoitteisiin pääsemiseksi.

Palautteen tavoitteena on motivoida ja antaa suuntaviivoja työssä kehittymiselle. Rohkaisevan palautteen antaminen on toisaalta haastavaa, mutta toisaalta hyvin palkitsevaa. Palautteen avulla perehdyttävän on ainutlaatuinen mahdollisuus saada tietoa oman toimintansa tuloksista. Se voi tuoda esiin tietoa, josta itse ei ole ollut tietoinen. (Rasila & Pitkonen 2009, 10.)

Kupias ja Peltola (2009, 209) jakavat palautteen useaan tavoitteeseen riippuen valitusta palautetyylistä. Kontrolloitu palaute toimii seurannan ja kontrolloinnin välineenä, jonka avulla annetaan tietoa siitä, miten tavoitteet on saavutettu ja miten sovitut asiat on hoidettu. Neuvova palaute pyrkii toistavaan oppimiseen ja toimii kehittämisen välineenä. Oivaltava palaute tähtää ymmärtävään oppimiseen, mikä kehittää ymmärrystä ja sitoutuneisuutta. Dialoginen palaute pyrkii luovaan oppimiseen, innostavaan itsensä ja prosessin tutkimiseen sekä uusien ideoiden keksimiseen.

Lonkan (2015, 230) mielestä hyvän palautteen tavoitteena on koko organisaation hyvinvointi ja työntekijän ja työnantajan etujen varmistaminen hyvällä sitouttamisella, ajan tasalla olevilla työtehtävillä, työntekijän motivoimisella hyviin työsuorituksiin sekä kehittämiseen satsaavalla työyhteisöllä. Tavoiteasetannassa tulisi pohtia seuraavia asioita:

- * Mitä tavoitellaan eli tavoitteiden selkeys ja kaikkien osapuolien tiedossa
- * Mihin asioihin tulee kiinnittää huomiota
- * Mitä kriteereitä käytetään, millaisiin perusteisiin arviointi ja palaute pohjautuvat
- * Miten perehdyttävä on edennyt tavoitteisiin nähden
- * Mitä perehdyttävä voisi tehdä itse edistyäkseen ja saavuttaakseen tavoitteet

5.2 Palautteen laatu ja eettisyys

Atjonen (2007, 91) mainitsee laadullisesti hyvinä palautteen ominaisuuksina palautteen nopeuden ja ajankohtaisuuden, ilmaisun selkeyden ja voimaannuttavan tehtävän. Palautteen tulee olla hallittavissa, jotta tärkeä ja rutiininomainen kommentointi eivät sekoitu, jolloin oleelliset asiat kehittymisen suhteen säilyvät kirkkaampina. Palautteen kehittävän

ominaisuuden on tarkoitus avata ovia eikä sulkea niitä. Sen pitää haastaa eikä antaa valmiita ratkaisuja.

Chesser (2016, 166) toteaa kirjassaan, että palautteella ei ainoastaan anneta työntekijälle tietoa omasta suoriutumisesta vaan sen avulla annetaan myös työntekijälle vahvistavaa tukea ja positiivista motivaatiota. Laadullinen palaute pitää sisällään useita tekijöitä, joista ensimmäinen ja tärkein on se, että sen pitää olla hyödyllinen sekä tulokkaalle että yritykselle. Muita laadullisesti luonteenomaisia piirteitä Chesser listaa mm.;

- * palaute on suoraa eli tapahtuu kasvokkain
- * kuvaa tulokkaan tekemistä ja tekemisten vaikutuksia
- * on tulokkaan toimintojen kuvailua, ei itse tulokkaan kuvailua
- * on mieluummin spesifioitua kuin yleistämistä hyvien, selkeiden esimerkkien kera
- * juuri oikeaan aikaan annettua toiminnan ja kehittymisen kannalta
- * rauhallisessa tilanteessa yksityisesti kerrottu
- * sisältää vain palautteita sellaisista asioista, joille vastaanottajan voi ymmärrettävästi odottaa pystyvänsä tekemään jotain
- * sisältää vain kerrallaan sellaisen määrän palautetta, jonka vastaanottaja pystyy käsittelemään
- * palautetta tulee antaa aina, kun sitä pyydetään

Myös seurauseettinen näkökohta tulee täytettyä, kun palautteen antoon panostetaan. Palaute on kaiken oppimisen moottori. Se on oppijan tai perehdytettävän oikeus ja opettajan tai perehdyttäjän velvollisuus. Näin palaute liittyy selkeästi eettiseen kysymyksenasetteluun. Jos palaute jää puuttumaan, rikotaan haitan välttämisen eettistä periaatetta. Oppimisprosessin aikainen rakentava ja informatiivinen palaute on hyvin tärkeää, koska sillä on eteenpäin sysäävä vaikutus. Se on paljon tehokkaampaa loppu tuloksen kannalta kuin virheiden osoittelu ja samalla se tukee eettistä toimintamallia. (Lonka 2015, 230.)

Esimies, joka osaa antaa kriittistä palautetta positiivisella tavalla, osoittaa yksilölle kunnioitusta ihmisenä ja työntekijänä. Näin toimien hän kunnioittaa eettisyyden periaatteita työssä. Chesser (2016, 192) linjaa seuraavat asiat eettisen palautteen ohjenuoriksi:

- * Älä kritisoi persoonaa tai käyttäytymistä, keskity toimintaan. Ole tarkka, älä yleistä.
- * Anna palautetta niin pian kuin mahdollista ongelman tai puutteen tultua esille.
- * Kuuntele tarkkaan myös vastaanottajaa ja anna kertoa, mikä meni vikaan. Älä tuomitse vastausta, pidä avoin mieli.
- * Ole harkitsevainen, tuo pointtisi esiin ilman äänen korottamista, epäkohteliasta puhetta ja tylyyttä.
Kontrollin kadottaminen saa vastaanottajan puolustuskannalle eikä ratkaisua saada.
- * Älä nöyryytä, virheitä sattuu.

5.3 Hyvä ja huono palaute

Hyvä palaute keskittyy kehittämiskohteissa ongelmien sijasta ratkaisuihin ja itse toimintaan. Perehtyjä ei välttämättä osaa itse arvioida, milloin hän onnistuu ja milloin ei, erityisesti, jos kyseessä on aivan aloittelija perehdytettävänä. Palaute helpottaa toimimista ja oppimista ja auttaa keskittymään niihin asioihin, jotka eivät vielä suju. Palautetta on annettava sekä hyvin sujuvista asioista että korjaamista tai kehittämistä vaativista asioista. (Kupias & Peltola 2009, 137.)

Jukka Oksanen (2014, 229- 230) kirjassaan ”Motivointi Työvälineenä” avaa hyvää palautetta näin:

”Hyvä palaute on

- ilmapiiirtään ja vuorovaikutukseltaan rakentavaa
- oivalluksia synnyttävää
- oppimista avaavaa
- konkreettista toimintaa tukevaa
- tunnenerkityksiä pohtivaa”

”Hyvän palautteen ominaisuuksia ovat

- palaute on luotettavaa, rehellistä ja arvostavaa
- palaute on yksilöityä, mahdollisimman konkreettista ja perusteltua
- palaute kohdistuu toimintaan eikä persoonaan ja huomioi vastaanottajan persoonan
- palautteen aikana kuunnellaan myös vastapuolen näkemystä
- palaute tuo esiin hyvin positiivisia ja sujuvia asioita
- palaute tuo esiin korjattavat asiat rakentavassa ja kehittävässä hengessä
- palaute tuo esiin vaihtoehtoisia korjausehdotuksia ja toimintatapoja
- palautteen saajalle jää parhaimmillaan tunne omasta osaamisestaan ja voimavaroistaan ja hän on saanut hyviä ideoita omaan kehittymiseensä”

Onnistuneeseen palautteeseen kuuluu, että jos jotain sovitaan, niin siihen myös palataan. Palautekeskustelussa on hyvä sopia jatkosta esimerkiksi yksittäisten asioiden tai laajemman oman kehittämisen suunnitelman toteutumisen seurannasta. Onnistunut palaute vaatii perehdyttäjältä arvostavaa ja kuuntelevaa otetta ja sen tulee olla kaikin puolin oikeudenmukaista.

Kupias ym. (2011, 155) listaa kirjassaan hyvän palautteen ominaisuudet seuraavasti:

- Esimiehellä tai perehdyttäjällä on tarkka käsitys perehdytettävän toiminnasta.
- Palautetapahtuman sisältö on johdonmukaista.
- Perehdytettävä esittää myös oman näkemyksensä omasta toiminnastaan.
- Vuorovaikutus korostuu; kuunteleminen ja ideoiminen yhdessä oleellista.
- Palaute ei sisällä ylikriittistä palautteen antamista.
- Palaute on kannustavaa ja kiinnostusta osoittavaa.
- Lähestymistapa on ratkaisuja luova.
- Palaute aiheuttaa myönteisiä tunnereaktioita.
- Palaute vahvistaa toimintaa.
- Palaute luo paremman tietoisuuden oman työn tekemisestä jatkossa.
- Palaute edesauttaa myönteisempään suhtautumiseen työnantajaa ja esimiestä kohtaan.

Epäonnistuneessa palautteessa perehdyttäjällä on puutteelliset havainnot perehdytettävän toiminnasta eikä tuolloin perusteet perehdyttäjän palautteen antamiselle ole riittävän uskottavia ja vakuuttavia. Epäoikeudenmukainen, lannistava tai alistava toiminta perehdyttäjän osalta on myös palautteenannon voiman tuhoajia. Myös liian yleinen palaute, joka ei kerro työssä menestymisestä eikä ohjaa saajaansa millään tavoin, ei johda mihinkään. Palautetilanne saattaa myös olla epärakentava vuorovaikutustilanne, palautteen antamistapa autoritääristä, poissaolevaa, liian imartelevaa tai vähättelevää. Tai palautteenannolle on valittu täysin väärä aika ja väärä paikka. (Halinen ym. 2016, 133.)

Palautteenannon suurimpia sudenkuoppia epäonnistumiseen Ketola listaa väitöskirjassaan mm. virheelliset oletukset ja odotukset (työn sisältö ja tavoitteet, tulijan valmiudet), perehdyttämisen puutteellisuus tai suoranaisten laiminlyönti, väärät asenteet, perehdyttäjän tai esimiehen väsymys tai on yksinkertaisesti liian kiire – liian paljon ja liian nopeasti. (Ketola 2015, 153.)

Erityisen hankalaa palautetta on ottaa vastaan, jos ei ole tiedossa, millä kriteereillä tekemistä ja sen onnistumista mitataan. Jos työnkuva ja tavoitteet ovat epäselviä, on jokainen työpäivä tietynlaista kiirastulta. Kokemuksellisiin oppimismenetelmiin kuuluu, että ihminen voi harjoitella turvallisesti mielin pelkäämättä epäonnistumista. Tämän vuoksi on ensiarvoisen tärkeää, että palaute annetaan rakentavalla tavalla, jolloin sillä on eteenpäin työntävä vaikutus oppimisessa (= feed forward). Informatiivinen ja oikea-aikainen palaute ei latista ihmistä vaan saa hänet katsomaan eteenpäin ja synnyttää oivalluksia omista kehittymismahdollisuuksistaan. Molempien osapuolien yhteisenä tavoitteena on luoda uutta ja entistä parempaa oppimista ja toimintaa. (Lonka 2015, 53-54.)

Jos palautetta ei tapahdu, on vaarana, että ihmiset eksyvät reitiltään. Palautteen laiminlyönti on työntekijän työpanoksen halveksimista. Tällöin työn motivaatio ja merkityksellisyys katoavat. Epäonnistunut palautetapahtuma ei synnytä uusia ajatuksia, ei ole toimintaa ja työntekijää kehittävää eikä vie asioita eteenpäin. Jos vuorovaikutus on väkinäistä ja molemmille osapuolille kiusallista, se voi johtaa vastaavanlaisten tilanteiden välttelyyn. Palautteen vastaanottaja voi myös pitää palautetta aiheettomana, jolloin se kääntyy antajaansa vastaan uskottavuuden ja arvostuksen puitteissa synnyttäen kielteistä suhtautumista työntekijän suunnalta. Hän ei ehkä halua hyödyntää virheelliseksi kokemaansa palautetta oman toimintansa kehittämisessä ja näin vesittyvät palautteen antajan pyrkimykset ohjata työntekijän työtä parempaan suuntaan.

Huonot tuntemukset kuten järkytys, loukkaantuminen, paha mieli ja ärtymys pahimmassa tapauksessa lamaannuttavat työntekijän niin, että avoin vuorovaikutus ja kommunikointikulttuuri kärsivät. Oppiva, kehittyvä työympäristö on vaarassa, koska työn tekeminen jatkuu kuten ennen. (Kupias ym. 2011, 139-140.)

5.4 Palautteen dialogisuus

Palaute on tärkeä osa työpaikan vuorovaikutusta, oppimista ja kehittämistä. Kapeasti ajateltuna sen kohteena on työ ja sen suorittaminen, laajemmin ajateltuna koko työyhteisön, työn ja työntekijän kehittäminen. Palaute on tietoa toiminnassa menestymisestä, se voi olla kehua tai kritiikkiä. (Lohtaja-Ahonen & Ahonen 2011,17.)

Perehdyttäjän tärkeimpiä yhteistyökumppaneita ovat perehtyjät eli uudet työntekijät. Heiltä on viisasta pyytää säännöllisesti palautetta, koska se mahdollistaa korjausliikkeiden tekemisen ajoissa ja sen hetkisen tilanteen kohentamisessa.

Kaikessa perehdyttämisessä korostuu vuorovaikutus, jossa ratkaisevaa roolia esittävät niin ohjaajan taidot ohjata perehtyjää kuin myös perehtyjän kyky oivaltaa ja vastaanottaa ohjausta ja palautetta sekä viedä nämä opit omaan työhönsä. Säännöllinen palautteen pyytäminen ja antaminen varmistavat toivotun suunnan ylläpitämisen (Kupias & Peltola 2009, 75, 167.)

Palaute olisi hyvä nähdä kahden tasavertaisen ihmisen dialogina, jossa palautteen antajalla on sellaista asiantuntemusta, jota palautteen saaja pystyy hyödyntämään. Palaute näyttäytyy ennemminkin anteliaisuutena kuin statuksen osoittamisena. (Lonka 2015, 53-54.)

Toivolan (2019, 54) mielestä palaute on tärkeä osa työpaikan vuorovaikutusta, oppimista ja kehittämistä. Kapeasti ajateltuna sen kohteena on työ ja sen suorittaminen ja laajemmin ajateltuna koko työyhteisön, työn ja työntekijän kehittäminen. Palaute on tietoa toiminnassa menestymisestä ja se voi olla joko kehua tai kritiikkiä.

Surakka & Laine (2011, 152) toteavat, että arviointitilanteessa on tärkeää, että työntekijälle annetaan palautetta hänen toiminnastaan, mutta myös annetaan työntekijälle mahdollisuus kertoa oma mielipide perehdytyksen onnistumisesta ja omasta toiminnasta. Näin palautteesta tulee vuorovaikutteista, jonka tavoitteena on aikaansaada oppimistilanne molemmille.

Hyviä ja huonoja palautekokemuksia tutkiessaan Satu Berlin (2008, 111-112) saattoi havaita, ettei kommunikointi palautetapahtumassa sisältänyt pelkästään palautteen antamista ja vastaanottamista vaan myös dialogista palautteesta keskustelemista tai sen yrittämistä. Tämän ilmiön pohjalta Berlin muodosti käsitteen **palautevuorovaikutus**, joka korostaa sekä palautteen antajaa että vastaanottajaa kommunikaation aktiivisina osapuolilina. Palautevuorovaikutus on havaitsemista, näkemysten esittämistä, kuuntelemista, keskustelemista ja tulkitsemista. Tapahtuman onnistuminen riippuu sekä palautteen antajasta

että vastaanottajasta, molempien kyvystä ja halusta tehdä perusteltuja havaintoja ja johdopäätöksiä sekä omasta että toisen toiminnasta ja ajatuksista.

Palautteen annossa molemmat osapuolet kertovat näkemyksensä, miten työ sujuu, miten työntekijä katsoo itse voivansa sitä kehittää ja millä edellytyksillä. Hyvä olisi myös käydä läpi, jos puutteita esiintyy, ovatko työolosuhteet kunnossa samoin kuin työvälineet. Näiden keskustelun pohjalta perehdyttäjät ja työntekijät pystyvät laatimaan jatkosuunnitelman, jolla työssä onnistuminen ja kehittyminen varmistetaan. Perehdyttäjät voi myös osaltaan kysyä, miten voi tukea perehdytettävän edellytyksiä päästä hyvään suoritukseen. Parantunut suoritus on syytä myös huomioida ja antaa positiivista palautetta. (Viitala 2005, 347-348.)

Tehokkainta palaute on silloin, kun perehdyttäjät ja perehdytettävät etsivät yhdessä vastauksia hyvää palautetta koskeviin keskeisiin kysymyksiin. Palaute on siis vuorovaikutteista, joka auttaa työntekijää itse löytämään vastauksia omaa oppimistaan ja kehittymistään tukeviin kysymyksiin. Hyvässä palauteprosessissa vastaanottaminen on vähintään yhtä tärkeää kuin antaminen. Molempien osapuolien on tärkeää hyödyntää yhteisessä palauttevuorovaikutuksessa syntyneitä ymmärryksiä. (Halinen ym. 2016, 285.)

Palautteen antamisella perehdyttäjät esittävät alaiselle subjektiivisen näkemyksensä työntekijän toiminnan kehityksestä. Dialogisessa palautteesta keskusteleminen on olennaista on, että myös työntekijä kertoo oman näkemyksensä työssä menestymisestä. Dialoginen palautteesta keskusteleminen tarkoittaa siis keskustelua annetusta palautteesta ja työntekijän omaa työsuoritusta koskevista käsityksistä. Dialoginen palautteesta keskusteleminen sisältää parhaimmillaan keskustelua palautteen aiheena olevan toiminnan kehittämistä.

Dialogisen palautteesta keskustelemisen suunnat on esitetty kuviossa 5.

- Esimies ja alainen muodostavat jaetun näkemyksen alaisen työsuorituksessa menestymisestä (jaettu palaute) sekä palautteen aiheena olevan toiminnan kehittämistä.
- Esimies ja alainen pysyvät ennen palautetapahtumaa muodostamissa näkemyksissä koskien alaisen työsuorituksessa menestymistä ja toiminnan kehittämistä.
- Esimies/alainen hyväksyy alaisen/esimiehen näkemyksen alaisen toiminnassa menestymisestä ja toiminnan kehittämistä.

Kuvio 5. Dialogisen palautteesta keskustelemisen suunnat (mukaan Berlin 2008, 116)

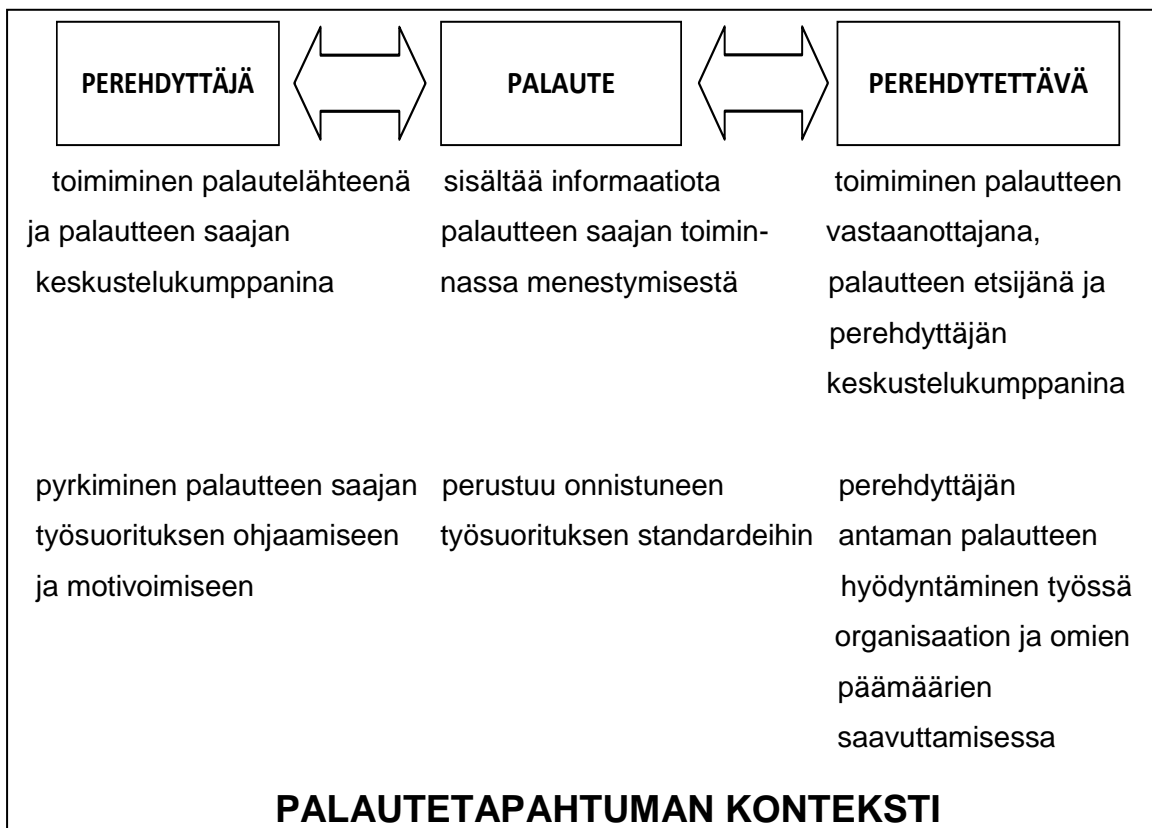
5.5 Palautteenannon eri tyylilajeja

Paras mahdollinen palautetyyli vaihtelee tilanteittain. Aina, kun vain on mahdollista, palautteen avulla kannattaa aktivoida työntekijöitä itse pohtimaan ja ideoimaan omaa toimintaansa. Sillä on kauas kantoisemmat seuraukset, kuin jos työntekijä toimii ainoastaan ohjeen mukaisesti.

Perehdytyksen yhteydessä palautteen tulisi olla kontrolloivampaa ja perustua seurantaan, sillä uusi tulokas tarvitsee tukea tekemisissään ja asioiden sujumista on hyvä kontrolloida. Yksisuuntainen palaute on onnistunut silloin, kun se on niin taitavasti annettu, että se vaikuttaa toivotulla tavalla perehdytettävään. Unohtaa ei silti sovi tässäkin oppimistilanteessa, että yksisuuntaiseenkin palautteeseen kuuluu aina myös vuorovaikutusta. (Kupias ym. 27, 41, 201.)

Kirjallisuudesta löytyy useita erilaisia palautteen annon tyylilajeja, joissa karkeasti ajateltuna on kyse samoista asioista hieman eri nyanssein. Jotkut tutkijat vain ovat vieneet jaottelun pidemmälle ja syvemmälle toisiin verrattuna ja erottaneet vielä tarkemmin eri palautteen tyylejä.

Berlinin mukaisesti (2008, 53) palautteenannon konteksti noudattaa kuviossa 6 esitettyä mallinnusta.



Kuvio 6. Palautetapahtuman konteksti (mukaillen Berlinin kuviota ” esimiehen ja alaisen välisen palautetapahtuman elementit” 2008, 53)

5.5.1 Positiivinen ja negatiivinen palaute

Tavallisesti, pelkistetyimmillään, palautteen yhteydessä puhutaan positiivisesta tai negatiivisesta palautteesta, mikä on liian yksinkertainen tarkastelutapa. Negatiivista palautetta olisi hyvä mielummin käsitellä korjaavana tai haastavana palautteena, positiivisen palautteen sijaan voisi puhua vahvistavasta tai kannustavasta palautteesta. Iso kysymys palautteekäsityksen luonteessa on se, valjastetaanko se ensisijaisesti kontrolloinnin ja seurannan vai kehittämisen ja innovoinnin välineeksi. Yleensä nämä molemmat näkökulmat ovat palautteekäsityksen sisällä. (Kupias & Peltola 2009, 23.)

Harvard Business Schoolin julkaisussa "Harvard Manage Mentor on giving and receiving feedback" käsitellään palaute ylistyksen ja positiivisen palautteen dilemman sekä kritiikin ja negatiivisen palautteen dilemman avulla. Ylistys on yksinkertaisesti vain taputus selkään hyvästä työstä tyyliin " teitpä hyvää työtä protyyppin demonstraatioissa". Positiivinen palaute menee pidemmälle tunnistaen erityiset toiminnan onnistumiset eli avaa tarkemmin onnistumisen syitä. Kritiikki on isku vyön alle eikä selitä paljon; " esitys oli surkea, ihmiset kyllästyivät". Negatiivinen palaute tuo esille yksityiskohtia luoden samalla pohjan keskustelulle ja kehittymiselle; " mielestäni esityksesi kärsi järjestelmällisyyden puutteesta, mutta hyvä asia oli...". (Harvard Business School 2004, 42.)

Kannustava palaute auttaa parhaimmillaan työntekijää huomaamaan oman kehittymisensä ja vahvuutensa. Korjaava palaute on tehokasta, kun se pysäyttää saajan pohtimaan asiaa ja johtaa muutokseen myös toiminnan tasolla. (Kupias ym. 2011, 201.)

Kannustavan palautteen saaminen johtaa onnistumisen ja edistymisen tunteeseen, joka vahvistaa työn merkityksen kokemista ja auttaa tekemään hyvää tulosta. Kun perehdytetävä näkee, että hänen edistysaskeleet on havaittu, kokee hän kannustetuksi jatkamaan samaan tapaan ja samaan suuntaan. Ilman palautetta hänen on vaikea tietää, milloin, miksi ja missä hän on onnistunut. (Lohtaja-Ahonen & Ahonen 2011, 19.)

5.5.2 Kontrolloiva- neuvova- oivalluttava -dialoginen palautekenttä

Paras mahdollinen palautetyyli vaihtelee tilanteittain. Aina, kun vain on mahdollista, palautteen avulla kannattaa aktivoida työntekijöitä itse pohtimaan ja ideoimaan omaa toimintaansa. Sillä on kauas kantoisemmat seuraukset, kuin jos työntekijä toimii ainoastaan ohjeen mukaisesti. Kupias ym. (2011, 209-214) ovat kehittäneet löytämistään palautelajeista neljän kohdan palautekentän, jotka ovat;

- 1) **Kontrolloiva palaute**
Kontrolloiva palaute on paikallaan, kun työntekijää on kuunneltu ja asioiden taustoista on jo keskusteltu ja selkeät perustelut annettu
- 2) **Neuvova palaute**
Vahvuutena on, että sen avulla työntekijä saa tarkkoja ja selkeitä ohjeita siitä, miten hänen tulee jatkossa toimia
- 3) **Oivalluttava palaute**
Oivalluttava palaute jättää tilaa palautteen perehdytettävän omille oivalluksille. Näin hänet vastuutetaan ratkaisuvaihtoehtojen hakemiseen ja täten hän samalla sitoutuu ratkaisuihin
- 4) **Dialoginen palaute**
Palautteen ensisijainen tarkoitus on saada palautteen saaja tietoiseksi omasta toiminnasta, vahvuuksistaan ja kehittämiskohteistaan. Dialoginen palaute on kuuntelevaa, kyselevää ja kokonaisvaltaisesti työntekijän ajattelua ja toimintaa tukevaa

5.5.3 Rakentava palaute-rakentava kritiikki-korjaava palaute- korjaava kritiikki

Palautteesta käytettäviä termejä ovat positiivinen ja negatiivinen palaute (karkea jaottelu) sekä toiminnan kannalta selventävämmät termit rakentava palaute, rakentava kritiikki, korjaava palaute, korjaava kritiikki ja myönteinen palaute ja kannustus tai rohkaisu. Nämä kuvaavat palautetta, jolla pyritään samanaikaisesti toiminnan muutokseen tuomalla kuitenkin esiin myös asioita, joissa palautteen saaja palautteen antajan mielestä on onnistunut. (Rasila & Pitkonen 2009, 5-6.)

Rakentavan palautteen antamisen tulisi olla luonnollista ja kuulua jokapäiväiseen vuorovaikutukseen työyhteisössä. Palautteen antaminen ei maksa mitään, mutta sen saaminen on erittäin arvokasta. Arvo on mitattavissa motivaation ja sen myötä parantuneen työpanoksen muodossa. On todettu, että jopa negatiivisen palautteen saaminen motivoi enemmän kuin ilman palautetta jääminen. Rakentava palaute ja avoin keskustelu parantavat työilmapiiriä. Samoin positiivisen palautteen antaminen on usein nihkeää, vaikka sen motivoiva vaikutus on valtava. Myönteinen palaute edistää työn mielekkyyden kokemista ja lisää itsearvostusta. (Rasila & Pitkonen (2009, 22-24.)

Korjaavan palautteen tehtävä on vaikuttaa tulevaisuuteen siten, että palautteen saaja voi korjata toimintaansa. Korjaavan palautteen jälkeen pitää antaa ohje tai neuvo, jotta palautteen vastaanottaja tietää miten muuttaa toimintaansa. Palaute auttaa pysymään tavoitteen mukaisessa suunnassa ja toimimaan sovitulla tavalla. Palautteen ansiosta työntekijät tekevät oikeita asioita oikealla tavalla, esimiehet ja johto tuntevat yrityksen todellisen tilan-

teen ja osaavat ohjata ihmisiä oikeaan suuntaan (Lohtaja-Ahonen & Ahonen 2011, 23, 39.)

Rasila & Pitkonen (2009, 35) muistuttavat kirjassaan korjaavan palautteen kolmesta heidän mielestään tärkeimmästä ominaisuudesta, jotka ovat

- * palaute ei koskaan kohdistu henkilön persoonaan tai ominaisuuksiin vaan aina tekemiseen / toimintaan
- * palaute ei ole yleistä kaikkeen henkilön tekemiseen liittyvää vaan se kohdistuu tiettyyn tapahtumaan
- * palaute tulee aina antaa palautteen saajan hyväksi

5.5.4 Palautteen tulkitsemisen nelikenttä

Berlin (2008, 116-117) on tutkimustensa perusteella vienyt pidemmälle positiivisen ja negatiivisen palautejaottelun riippuen siitä, miten palautteen antajan ja saajan käsitykset toiminnassa menestymisestä ovat yhteneväiset tai eroavat. Hän kutsuu tätä jaottelua väitöskirjassaan **palautteen tulkitsemisen nelikentäksi**, jonka perusta on palautteen sävyssä ja sisällössä ja palautteen saajan omissa näkemyksissä tai käsityksissä verrattuna saatuun palautteeseen. Palautteen tulkitsemisen nelikentän muodostavat seuraavat palautetyypit, jotka suppeasti ohessa esitettynä:

- 1) **Palkitseva palaute**; palaute on aiheellista ja odotettua. Se vahvistaa positiivisen palautteen vaikutusta ja on helppo vastaanottaa. Se ohjaa tekemistä samaan suuntaan kuin ennenkin, sisältää antajansa kiitoksen ja arvostuksen ja onnistuminen huomioidaan. Saattaa olla myös odottamatonta, mutta kuitenkin paikkansa pitävää vastaanottajan mielestä.
- 2) **Herättävä palaute**; vahvistaa negatiivista palautetta. Ilmaisee vastaanottajan toiminnassa korjattavaa ja / tai virheitä ja / tai muutostarpeita. Palautteen antajan motiivin palautteen antamiseen on se, että töitä tehdään ”oikein”. Herättävää palautetta pidetään aiheellisena ja odotettuna eikä sitä kyseenalaisteta. Saattaa myös olla odottamatonta, mutta silti aiheellista.
- 3) **Nostattava palaute**; positiivisen palautteen koetaan olevan ristiriidassa oman toiminnan menestymisen käsityksiin ja siksi vastaanottaminen saatetaan kokea ongelmalliseksi. Palautteen antajan antamaa hyvää palautetta ei koeta ansaittavan, sitä pidetään liian hyvänä ja siksi aiheettomana. Vakuuttava perusteleminen saattaa kuitenkin johtaa palautteen hyväksymiseen.

- 4) **Haastava palaute**; negatiivisen palautteen koetaan olevan ristiriidassa oman toiminnan menestymisen käsityksiin ja palaute yllättää vastaanottajansa. Palautteen saaja ei näe toimintaansa yhtä huonona kuin sen antaja ja siksi hän kyseenallistaa saamansa palautteen aiheettomana. Vakuuttava perusteleminen ja palautteesta avoin keskusteleminen saattavat edistää haastavan palautteen hyväksymistä.

Rikas viestintä on turvallisen, menestyvän ja kehittyvän työyhteisön perusedellytys. Siihen kuuluu palaute, jonka taitavalla käytöllä perehdyttäjä ohjaa toimintaa. Työpaikoilla yleistyneet käytännöt kasvattavat tarvetta kuulla mielipiteitä onnistumisista ja kehittymismahdollisuuksista. Tämän mahdollistavat ja tähän ohjaavat sellaiset perehdyttämisohjelmat, joihin palautteenanto on sisällytetty heti työuran alusta lähtien. (Kupias ym. 2011, 13-14.)

Uuden oppiminen on aina epämukavuusalueelle menemistä, silloin tapahtuu eniten virheitä. Olisi outoa, jos niistä ei haluaisi kuulla. Oppiminen pysähtyy siihen paikkaan, jolloin korvat suljetaan palautteelta. Palaute on viestintää ja kuten kaikki viestintä, se on sanallista tai sanatonta (teot, ilmeet, eleet). Palautetta ei pidä koskaan antaa osoittamaan ylemmyyttä ja valtasuhteita eikä siksi, että pääsisi kontrolloimaan toisen ihmisen tekemisiä. (Lohtaja-Ahonen & Ahonen 2011, 63, 69.)

6 Kehittämistyön toteutus ja tulokset

N-Cleanin työyhteisössä, eritoten esimiesten keskuudessa, oli useaan otteeseen keskusteltu perehdyttämisen merkityksestä työyhteisön hyvinvoinnille ja yhteistyökyvyille, taloudelliselle menestykselle sekä asiakassuhteen hoitamiselle. Toimiessaan asiakkaan omistamissa tiloissa työntekijät toimivat entistä haasteellisemmassa olosuhteissa suurennuslasin alla, koska heidän työtään arvioivat sekä asiakas että asiakkaan asiakas.

Tämä huomioon ottaen perehdytys nousee yrityksessä entistä suurempaan rooliin ja siksi se ei voi olla vain ”välttämätön paha”, joka jää opastusvaiheen jälkeen unholaan ja silloin tällöin laiteta työntekijää rastittamaan lomakkeesta omavaltaisesti kohtia, jotka hän, ainakin omasta mielestään, hallitsee työssään.

6.1 Kehittämistyön aiheen synty ja rajaus

Siivous- ja puhdistusala on hyvin pienellä katemarginaalilla toimivaa liiketoimintaa, jossa pienetkin muutokset vaikuttavat voimakkaasti viivan alle jäävään tuloon, niin hyvässä kuin pahassa. Siivoustoimet per siivottava kohde tai tila on kirjaimellisesti aikataulutettu minuutilleen, jotta jokainen siivouksen suorittaja tekee sen yhtä tehokkaasti, huolellisesti ja yrityksen antamia laatumormeja kunnioittaen. Kaiken siis pitäisi sujua kuin rasvattu, työntekijöiden tulisi tietää täsmälleen, mitä heiltä odotetaan ja miten selviytyä jokapäiväisestä työstään niin laadullisesti kuin ajallisestikin, mutta miten ihmeessä tähän päästään, kun työntekijävaihtuvuus hipoo taivaita?

Jatkuva väen vaihtuminen on stressaavaa muille saman kohteen työntekijöille, esimiehille kuin myös asiakkaalle, jonka tiloissa työtä tehdään. Vaihtuvuus ei tue hyvän ja luotettavan asiakassuhteen rakentamista, anna hyvää mielikuvaa työn hallinnasta, lisää avointa vuorokeskustelua ja luo positiivista ja työtä tukevaa työilmapiiriä. Kaikki vaikuttaa kaikkeen, ja siksi heikkoja lenkkejä tai huonosti toimivia osia on vahvistettava, jotta jokainen tähän yhtälöön osallistuja vaikuttaa mahdollisimman positiivisesti lopputulokseen.

Kävin aluksi pohdintaa yhdessä neljän palvelupäällikön kanssa, jotka toimivat alueidensa ylimpinä ”hidalgoina” ja ovat kirjaimellisesti kirstun vartijoita. Avaintekijäksi muodostui saman tien perehdytyksen tämän hetkinen toimimattomuus ja sen suora yhteys tulokseen; perehdytys on turhauttavaa, koska se on jatkuvaa, se estää tasalaatuisuuden ylläpitämistä, luo epävakautta työympäristössä ja täten estää hyvän työilmapiirin muodostumista, on sietämätön aikasyöppö ja ennen kaikkea syö tulosta. Jos muutoksia halutaan, on lähdettävä liikkeelle siitä, mikä toiminnan rakenteissa on suurin pullonkaula ja uhka onnistumi-

selle. Kyseessä olevassa yrityksessä tämä oli suhteettoman suuret henkilöstökulut, mitkä johtuivat huonosta yhtälöstä: suuri henkilökunnan vaihtuvuus, tästä johtuva jatkuva rekrytointi ja ainaisessa kiireessä annetut perehdytykset vs. muutenkin pienellä katemarginaalilla toimiva yritystoiminta. Mitä siis tulisi tehdä, jotta taloudellinen tilanne paranisi vähentyneen rekrytointitarpeen ja perehdytyksen vuoksi ja näistä prosesseista vapautuva aika kohdistuisi tehokkaammin tuottavaan tekemiseen?

Tästä lähti ajatus perehdytyksen kehittämistä siten, että sille muodostuisi selkeä rooli uuden tulokkaan sisään ajossa ja se vahvasti ohjaisi oppimista työssä. Perehdytyksen tulisi olla pitkäkestoisempi, esim. 4 viikkoa, jolloin se olisi uutta työntekijää tukevana, eteenpäin vievänä ja kannustavana elementtinä, mikä osaltaan sitouttaisi häntä tiukemmin jo alkuvuokojen aikana yritykseen ja työhönsä. Perehdytyksen tulisi kestää kauemmin kuin nykyisen viikon verran ja siihen tulisi olla sisällytettyinä ”check pointeja” eli palautekeskusteluja, joissa molemmat osapuolet, niin perehdyttävä kuin perehdytettävä voivat vaihtaa mielipiteitään ja ajatuksiaan perehdytyksen kulusta ja samalla tarkistaa oppimisen kehityksen ja jatkotarpeet oppimiselle. Näistä ajatuksista ja lähtökohdista kumpusi ajatus perehdytyksen seuranta- ja arviointijärjestelmän kehittämiseksi osaksi perehdytystä. Näin syntyi työnimi opinnäytetyölleni ja raamit kirjallisen ja operatiivisen sisällön tuottamiselle.

Halusin tuoda työssäni esille seurannan ja arvioinnin tärkeyttä ja hyötytekijöitä, joita ne toisivat yritykselle ja sen työntekijöille. Tarvitsin muutaman tekijän, joita tutkisin tarkemmin ja jotka vakuuttaisivat työhöni osallistujat että tulevaa perehdytysjärjestelmää käyttävät sen hyödyllisyydestä ja tarpeellisuudesta. Ensimmäiseksi tekijäksi valikoituivat yllä kuvattun tilanteen myötä taloudelliset hyötytekijät, joita tulisi miettiä seurannan ja arvioinnin tuoman hyötyarvon näkökulmasta. Palvelupäälliköiden kanssa vaihdettujen ajatusten myötä löytyivät helposti pari muuta työyhteisön toimivuuden kannalta tärkeää tekijää, joihin kehitteillä olevilla seurannalla ja arvioinnilla olisi suuri vaikutus. Koska työnteko ja sitä edeltävä perehdytys suoritetaan aina asiakasyrityksissä, on työssä onnistumisen yksi tärkeimmistä mittareista asiakassuhteen hoito. Siksi toiseksi tärkeäksi elementiksi kyselyssä tuli seurannan ja arvioinnin merkitys asiakassuhteeseen. Kolmas ja yhtä tärkeä kuin edeltäjänsä oli oma työyhteisö, sen toimivuus ja ilmapiiri. Näiden tekijöiden parantamiseen paremmalla perehdytyksellä olisi varmasti suuri vaikutus ja siksi kolmas tutkittava asia olikin seurannan ja arvioinnin vaikutukset työhyvinvointiin.

Nämä yllämainitut tekijät otin mukaan kyselykaavakkeeseeni saadakseni niihin kyselyyn valittujen avainhenkilöiden vapaasti muotoilemat vastaukset. Tämän lisäksi itse koin vuorovaikutteisen kanssakäymisen lisäämisen seurannan ja arvioinnin avulla ja tähän läheisesti liittyvän palautteenannon oleellisen tärkeiksi tekijöiksi hyvässä perehdytyksessä ja siksi laitoin tätä aihealuetta koskevat kysymykset myös kyselyyni. Kirjallisen osuuden

inspiroimana ja itse asian tärkeydestä vakuuttuneena halusin myös mielipiteitä itsearviointin mukaan ottamisesta perehdytykseen. Tämä osoittautuikin mielenkiintoa herättäväksi asiaksi ja koettiin vastaajien mielestä oleelliseksi osaksi perehdytystä. Kyselykaava-ke löytyy liitteenä 1.

6.2 Kehittämistyön tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyölle on tärkeää, että se on käytännönläheinen, työ-elämälähtöinen ja tutkimuksellisella asenteella toteutettu. Näiden lisäksi sen tulee osoittaa riittävää tason hallintaa alan tiedoista ja taidoista.

Kehittämistyöni työmenetelmänä käytin toiminnallista menetelmää, koska se soveltui parhaiten asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Toiminnallisessa opinnäytetyössä ei ole välttämätöntä toteuttaa yhtä syvällistä tutkimusaineiston analyysiä kuin tutkimuksellisessa työssä vaan tavoitteena on saada esiin tarvittava tieto opinnäytetyön toteutuksen kannalta. Toiminnallisessa opinnäytetyössä lopputuloksena on tuotos kuten opas, esite, malli, perehdytyskansio, turvallisuusohjeistus tai prosessimalli, jonka avulla on tarkoitus tavoittaa kulloinkin kyseessä olevan alan ammattilaisia ja ohjeistaa sekä opastaa heitä käytännön toiminnassa tai järjeistää olemassa olevaa toimintaa. (Salonen 2013, 5-6.)

Opinnäytetyölleni oli tunnusomaista myös monet projektin piirteet. Projektille tyypillisesti kehittämistyöni tavoite oli alusta asti selkeä ja määritelty eli aihe oli rajattu aihesisällöllisesti. Sille oli siis tilaus, jonka reunaehdot oli määritelty. Projekti eroaa pysyvästä perustehtävästä ainutkertaisuudessaan ja ainutlaatuisuudessaan, sillä sen tarkoitus on luoda jotakin uutta kuten uusi asia, palvelu tai toimintamalli tai sen tarkoitus on ratkaista jokin ongelma. Projektille on tunnusomaista myös selkeä alku ja loppu eli se on määräaikainen. Projektin tarkoituksena on kehittää ja testata erilaisia toimintatapoja ja löytää ratkaisuja, jotka voidaan liittää osaksi organisaation perustoimintaa. (Yli-Knuutila 2012, 11-12.)

Opinnäytetyössäni en toteuttanut tutkimustyölle luonteenomaista syvällistä aineiston analyysiä, vaan etenin projektityöni tavoitteiden kannalta hankkien ensiksi kirjallista materiaalia teoriana tueksi ja yhdistäen sen empiiriseen tutkimustyöhöni saadakseni aikaan toimiva seuranta- ja arviointijärjestelmä. (Yli-Knuutila 2012, 11-12.)

Opinnäytetyöprosessille on myös hyvin tärkeää se, että lopuksi tekijä itse arvioi opinnäytetyöprosessiaan. Tekijän olisi hyvä arvioida kriittisesti esimerkiksi työn ideaa, asetettuja tavoitteita, teoreettista viitekehystä ja tietoperustaa sekä työnsä kohderyhmää. Oman arvioinnin lisäksi olisi tärkeää pyytää arviointia myös kohderyhmältä, jolle työtä on tehty. (Vilka 2015, 157.)

6.3 Projektin suunnittelu, aineiston keruumenetelmä ja aikataulus

Opinnäytetyöni ensimmäisenä vaiheena oli projektisuunnitelman teko. Suunnitelmassa lähdin liikkeelle lähtökohdista (= nykyinen perehdytysohjelma puutteellinen, ei riittävä) kohti tavoitetilaa (= luoda pitkäjänteisempi, eteenpäin vievä ja oppimista tukeva perehdytysohjelma), joka perustui tilaajan antamiin toiveisiin. Näiden pohjalta tein työlleni teoreettisen viitekehysten kuten kuviossa 1 on esitetty. Tämän jälkeen rajasin käyttämäni kirjallisuusmateriaalin siten, että teoriaosa mahdollisimman hyvin tukisi tavoitteitani ja pohdin työni tavoitteiden saavuttamisen kannalta parhaiten empiiriseen osuuteen soveltuvan tiedonkeruun menetelmän valintaa. Lopuksi aikataulutin vastausten saamisen, analysoinnin ja yhteenvedon laatimiseen tarvitsemäni ajan realistisesti.

Alla kuvio 7 esittää kehittämistyöni prosessikaaviona.



Kuvio 7. Kehittämistyön eteneminen

Projektini tavoite oli suunnitella ja toteuttaa jo olemassa olevan perehdytysohjelman pysyväksi osaksi perehdytyksen toteutumisen onnistumista mittaava seuranta- ja arviointijärjestelmä, jolla yksiköiden esimiehet pystyvät paremmin tukemaan uutta tulokasta tietojen ja taitojen oppimisessa, työhön sitoutumisessa ja siinä onnistumisessa.

Opinnäytetyöni empiirisen osan toteutin kyselymenetelmää hyväksi käyttäen suunnittelemallani, valmiiksi strukturoidulla kyselylomakkeella eli kyselyrunko oli valmiiksi teemoitettu (liite 1). Tutkimusongelmaan tai opinnäytetyöni tapauksessa kehityskohteeseen ja teoreettiseen kirjallisuuteen perustuen valitsin keskeiset kysymykset, joita kehityskohteen työstämiseksi tuli käsitellä. Kysymysten asettelulla ja sisällöllä, jotka olivat hyvin tarkkaan mietittyjä, halusin vastaajien pohtivan juuri näitä, määrättyjä, mutta samalla vapaasti, omin sanoin ja itselleen ominaisella tavalla vastaten. Tällaisessa vapaassa vastausmuodossa nousevat esille haastateltavien erilaiset taustat ja kokemukset, jotka edesauttavat haastateltavien mahdollisuutta kertoa vapaasti omat näkemyksensä ja kuvauksensa käsiteltävistä asioista.

6.4 Kyselyyn osallistujat

Koska tarve perehdytysprosessin syventämiselle tuli yrityksen esimiehiltä, olivat he luonnollisesti myös minun projektini pääasiantuntijoita pohtimaan perehdytysjärjestelmän kehittämistä. Kyselyyn vastaajiksi valitsin Etelä- Suomen alueen esimiehet, joita olivat 4 palvelupäällikköä sekä 11 kohdepäällikköä ja 8 kohde-esimiestä, yhteensä 23 haastateltavaa.

Arjen työn kiireellisyyden vuoksi oli sula mahdollisuus saada ryhmää samaan aikaan yhteiseen haastattelutilaisuuteen, siksi päädyin lähettämään heille kysymykset sähköpostitse. Esimiehet palvelupäälliköitä lukuun ottamatta tekevät suorittavaa operatiivista työtä 70-80 % työajastaan ja loppuaika kuluu oman yksikön hallinnollisissa töissä, joten katsoin parhaimmaksi antaa kunkin vastaajan valita itse itselleen sopiva aika kyselyn tekemiselle. Näin toimien annoin mahdollisuuden vastaajille toimia omien aikataulujen puitteissa, saada pohtia ja syventyä kaikessa rauhassa kysymyksiin ja vastauksiin ja edetä asioissa omalla tyylillään, mutta kuitenkin ennalta määritellyn kysymyspatteriston puitteissa. Valitsemalla esimiehiä eri operatiivisen toiminnan tasoilta sain hyvän poikkileikkauksen erilaisista toimipisteistämme ja sen myötä kattavamman ajatuskentän kysymysten pohdinnalle. Kyselylomakkeen kysymykset (liite 1) mietin sellaisiksi, että ne hyödyntävät teoria-osasta saamaani tietoa, avaavat nykyistä tilannetta kentällä sekä tukevat työni tavoitettua käytännön toimintaa tukevan perehdytyksen seuranta- ja arviointimallien luomisessa. Halusin saada heiltä näkemystä tämän hetkisestä perehdytyksen tilasta sekä miten he näkevät

projektin tavoitteena olevien arviointi- ja seurantamallien kehittämisen auttavan heitä jatkossa omien kohteidensa työhyvinvoinnin ja hyvän työilmapiirin rakentamisessa, tuloksen tekemisessä sekä asiakassuhteiden ylläpitämisessä.

Projekti tarjosi työyhteisölle ja sen esimiehille oivan mahdollisuuden oppia perehdytysprosessin merkityksestä yrityksen ja sen yksiköiden toiminnan sujuvuudelle, yhteisön hyvinvoinnille ja tuloksen parantamiselle sekä ymmärtää paremmin myös omaa toimintaansa.

6.5 Kehittämistyön tulokset

Tarkoin mietittyihin kysymyksiin saatuja vastauksia analysoimalla sain hyvät ideat seuranta-, arviointi- ja palautemallien työstämiseksi. Valmiiksi strukturoidussa kyselyssä tuli hyödynnettyä myös hiljaista tietoa juuri niiden asioiden osalta, jotka olivat avaintekijöitä tässä kehitystyössä. Hiljaista ajatusta, osaamista ja näkemystä on yllättävän paljon alan konkareilla, jotka tekevät työtään intensiivisesti, tiukalla aikataululla paineen ja kiireen alla.

Opinnäytetyöni tuloksena syntyivät esimiestyön operatiivisen toiminnan tukemiseksi perehdytyksen seuranta- ja arviointijärjestelmä sekä uudelle tulokkaalle perehdytyksen itsearviointilomake (liitteet 2-5). Lisäksi laadin palautteenannon ABC-ohjeet hyvine käytänteineen, jotka tukevat työssä oppimista ja siinä kehittymistä (liite 6). Nämä toimintamallit tukevat jokaista työyhteisön jäsentä oppimisprosessissa, motivoinnissa, jaksamisessa sekä sitoutumisessa työhön ja näihin tärkeisiin seikkoihin satsaaminen vähentää varmasti jokaisen yksikön työntekijävaihtuvuutta.

Esimiehet olivat todella iloisia tällaisen kehitysprojektin toteuttamisesta, sillä he kokivat saavansa siitä paljon uusia ”pelimerkkejä” omaan johtamiseensa ja ennen kaikkea toimipisteiden laadun parantamiseen, motivointiin ja me-hengen luomiseen. Erityisen hyvänä lisänä he kokivat perehdytettävän oman itsearvioinnin mukaan ottamisen osaksi perehdytyksen arviointia, näin hän sitoutuu itsekkin seuraamaan omaa tekemistään, oppimistaan ja kehitystään. Itsearvioinnissa perehtyjä joutuu itsekkin miettimään työn tekemisen vaikutuksia ja merkitystä työyhteisölle sekä pohtimaan omaa edistymistään omassa työssään. Itsearviointi auttaa paremmin myös huomaamaan omat tarpeet lisäopille ja tuelle. Palauttekeskustelun ehdottomana hyvänä puolena esimiehet pitivät sitä, että palauttekeskustelussa annetaan perehdytettävälle aikaa tulla kuulluksi ja mahdollisuus kertoa omia tunteita, näkemyksiä ja parhaassa tapauksessa tuoda esille työyhteisöä kehittäviä ideoita. Näin yritys hyödyntää työntekijän potentiaalin ja hiljaisen osaamisen ja varmistaa sen, että osaamisen kehittyminen jatkuu sovitulla tavalla.

Haastattelussa esitettyjen kysymysten perusteella sain haastatteluun osallistuneiden kokonaisvaltaisen näkemyksen kehitystyöni tuloksena kehitetyn järjestelmän vaikutuksista arjen työhön, yrityksen talouteen ja menestymiseen sekä henkilöstövoimavaroihin ja asiakassuhteisiin. Hyvin suunnitellulla ja toteutetulla perehdytyksellä on kauas kantoiset vaikutukset yrityksen maineeseen, tulokseen, henkilöstön vaihtuvuuteen ja henkilöstön tyytyväisyyteen, jotka kaikki heijastuvat työyhteisön toimivuuteen ja tätä kautta asiakastyytyväisyyteen. Kaikilla vastanneilla esimiehillä oli pitkälti yhteneväiset näkemykset siitä, millaisia vaikutuksia seuranta- ja arviointijärjestelmän lisääminen perehdytysuunnitelmaan tulee olemaan yrityksen toiminnalle. Koska lähettämäni kysymykset olivat tarkoin mietittyjä ja sisällöltään rajattuja, jotta ne antaisivat minulle hyvän pohjan kehittää juuri sitä, mitä oli toivottu, sain hyvin täsmällisiä pohdintoja valittujen aihepiirien saralla.

Kyselyn ensimmäiseen kysymykseen avoimen vuorovaikutuksen lisäämisen vaikutuksesta perehdytyksen onnistumiseen keräsi monia hyviä ajatuksia sen tärkeydestä. Koska se edesauttaa osaamisen lisäämistä ja nopeuttaa oppimista, otin sen vahvasti mukaan uuden perehdytysjärjestelmän eri vaiheisiin, niin seurantaan, arviointiin kuin palautteen antoonkin. Vastauksissa todettiin mm. seuraavaa:

- ❖ Esimies tai perehdyttävä vuorovaikutteisella esimerkillään osoittaa, että puhua saa ja kysyä sopii.
- ❖ Perehdytyksen läpivieminen nopeutuu aivan varmasti, kun siihen lisätään verbaalista puolta ja asioita pohditaan perehdytyksen aikana yhdessä.
- ❖ Jos vain tehdään suorittavaa työtä perehdytyksessä ja annetaan kenties jokin manuaali luettavaksi omatoimisesti, voi jäädä moni asia epäselväksi ja siten tuottaa virheitä jatkossa. Ja se vasta kallista on ja vie aikaa.
- ❖ Jos avointa keskustelua suoritetaan ja selvästi osoitetaan uudelle työntekijälle, että se on erittäin tervetullutta, rakentaa se työyhteisöä ihan valtavalla tavalla.
- ❖ Uudelle työntekijälle on tärkeää osoittaa, että hänestä välitetään, hänen työpanoksensa merkitsee ja hän on tervetullut työyhteisöön. Avoin keskustelu perehdytyksen aikana lisää turvallisuuden ja kuuluvuuden tunnetta.
- ❖ Jos esimies tai perehdyttävä ei itse paljon puhu, ei häntä työntekijäkään helpolla lähesty ja silloin voi moni asia jäädä hoitamatta, pimentoon ja samat virheet toistuvat.
- ❖ Todella tärkeä asia on saada jo perehdytysvaiheessa tietää molempien mieltä perehdytyksen etenemisestä, onko siinä onnistuttu ja onko siinä jotain hassua tai ei toimivaa oppimisen kannalta.
- ❖ Avoimen vuorovaikutuksen lisääminen jo perehdytysvaiheessa on fiksua, sillä jo silloin tulee varmasti näkemyseroja ja ne on hyvä perata tuoreeltaan pois.

- ❖ Avoin vuorovaikutus ja keskusteluvalmius osoittavat ihmisten tasavertaisuutta ja lisää oikeudenmukaisuuden periaatetta työyhteisössä. Tämähän lisää varmasti osaltaan sitoutuneisuutta työyhteisöön ja yritykseen.
- ❖ Monet kohteet ovat monikulttuurisia ja tämä asia on hyvä ottaa huomioon vuorovaikutussuhteissa. Mikä sopii tähän kulttuuriin, ei välttämättä sovi toiseen ja tässä onkin esimiehellä valtava työ löytää hyvä balanssi tekemisessä ja keskusteluissa, että ei loukkaa ketään. Jo perehdytyksestä lähtien.
- ❖ Avointa keskusteluympäristöä pitää kaikin tavoin tukea ja siihen kannustaa, sillä vain siten asiat etenevät. Tämä tapa toimia on hyvä sisällyttää jo perehdytysvaiheeseen, jotta siitä muodostuu kaikille luonnollinen osa työntekoa myös jatkossa.
- ❖ Arviointi- ja palautekeskustelut ovat hyödyksi muillekin kuin vain perehdytysprosessiin osallistuville. Niissä syntyy aina uutta tietoa ja taitoa, joka tulee koko työyhteisön käyttöön ja näin saa kehitystä aikaiseksi.

Kyselylomakkeen kysymykset kaksi ja kolme liittyvät seuranta-, arviointi- ja itsearviointilomakkeiden sisältöihin. Huomioitavaa on, että aiheiden painopistealueet hieman muuttuvat lomakkeissa riippuen siitä, onko kyseessä perehdytyksen ensimmäinen viikko vai perehdytyksen loppuvaihe eli noin neljäs viikko. Seuranta-, arviointi- ja itsearviointilomakkeisiin voi tarkemmin tutustua liitteiden 2 – 5 avulla.

Itsearviointi oli asia, joka tuli vastaajille suht' yllätyksenä ja uutena asiana osana perehdytystä. Itsekin opin tämän alan kirjallisuuteen perehtyessäni ja innostuin ajatuksesta todella paljon. Siksi halusin sisällyttää aiheen käsittelyn kyselylomakkeessa ja selvittää, mitä mieltä esimiehet ovat tästä asiasta. Itsearviointi koettiin erittäin tervetulleeksi uudeksi tavaksi suorittaa perehdytystä ja seurata oppijan tilannetta myös hänen näkökulmastaan. Lomakkeen hyödyllisyydestä todettiin mm. näin:

- ❖ Itsearviointi auttaa pitämään oikean suunnan oppimisessa.
- ❖ Mahdolliset kommunikoinnista ja / tai sen puutteesta johtuvat aukot tiedoissa ja taidoissa voivat tulla esiin itsearvioinnin kautta.
- ❖ Se tuo paremmin ongelmakohtat esiin ja näin nopeuttaa niiden löytämistä ja niihin paneutumista.
- ❖ Itsearvioinnissa myös oppija antaa tietoa takaisin päin, ei ainoastaan itsestään vaan myös perehdytyksen sudenkuopista eli asioista, jotka eivät toimi tai joita hän ei koe hyödylliseksi työn tekemisen kannalta.
- ❖ Itsearviointi takaa paremmin yksilön kehittämisen ja kehittymisen.
- ❖ Yksilöllisyyden huomioiminen oppimisessa ja asioiden ymmärtämisessä varmasti korostuu ja paranee, kun käytetään itsearviointia.
- ❖ Siivousalalla on paljon ulkomaalaisia töissä ja muutenkin varmuus siitä, että opetetut asiat ja tavat menevät perille, on välillä aika mutua-tuntuman puolella.

Jos ja kun uusi työntekijä laitetaan heti perehdytyksen alussa myös itse miettimään omaa tekemistä ja oppimista ja aihealueetkin on valmiiksi määritelty, niin sehän on suuri edistys oikean oppimisen tason tunnistamisessa.

- ❖ Itsearviointi lisää vuorovaikutusta, joka on tärkeä asia palvelualalla.
- ❖ Itsearviointi opettaa tutkimaan omaa oppimistaan ja tekemistään ja millainen jäsen hän on työyhteisössä.
- ❖ Itsearvioinnilla pallo heitetään myös perehdyttävälle, eikä kaikki olekaan valmiiksi pureskeltu hänelle vaan itsekkin joutuu tekemään töitä oppimisensa eteen.
- ❖ Itsearviointi lisää tasa-arvoisuutta ja yhteisöllisyyttä työyhteisössä ja osoittaa uuden tulokkaan välittämistä.

Viimeiset kolme kysymystä käsittelivät perehdytyksen seurannan ja arvioinnin vaikutuksia kolmeen, palvelupäälliköiden valitsemiin ja heidän mielestään tärkeimpiin asioihin eli seurannan ja arvioinnin vaikutukset talouteen, asiakassuhteisiin ja työhyvinvointiin. Näistä vastauksista olen kerännyt oheen listat kaikista hyötytekijöistä, jotka vastaajat olivat kokeneet järjestelmän kehittämisestä syntyvän.

6.5.1 Projektin vaikutus talouteen ja prosesseihin

Taloudelliselta kannalta perehdytys on avainasemassa tukemassa yrityksen tavoitteisiin pääsyä ja asiakastyytyväisyyden varmistamista. Tehtyjen laskelmien mukaan N-Clean panostaa pelkästään Etelä-Suomen palvelualueella noin 280.000 vuodessa rekrytointiin (liite 7) vaihtuvuuden ollessa 78 % eli yrityksessä tapahtuu jatkuvaa rekrytointia ja siitä koituvaa selvää rahavuotoa. Yritys voi laadukkaalla perehdyttämällä saavuttaa sekä taloudellista menestystä että merkittävää kilpailuetua, ohessa muutama mainittuna:

- ❖ Ammattitaitoinen ja työhönsä sitoutunut työntekijä työskentelee tavoitteellisesti. Hän haluaa kehittää itseään ja kantaa vastuuta oppimisestaan ja osaamisestaan kysymällä, kertaamalla, tarkistamalla ja ottamalla selvää, jos on epävarma jostakin asiasta.
- ❖ Kalliin rekrytoinnin tarve vähenee, kun vaihtuvuus on pienempi.
- ❖ Hyvin perehdytetty työntekijä on nopeammin tuottava työnantajalle, koska hän hallitsee nopeammin oman työnsä ja pysyy aikataulussa.
- ❖ Kustannuksia säästyy erilaisten häiriötekijöiden vähentyessä.
- ❖ Hyvitysten määrä vähenee, kun laatu on kunnossa ja virheet minimissään eikä asiakasreklamaatioita ilmene.
- ❖ Hyvä maine kiirii ja luo yritykselle positiivista imagoa, jolle ei voi arvoa mitata!

- ❖ Asiakkaan tiloissa tapahtuva työ on tasalaatuisempaa, heikkoja lenkkejä ei ole.
- ❖ Esimiehet voivat keskittyä muuhunkin kuin valvontaan.
- ❖ Prosessimuutokset sisäistetään helpommin, kun vanha tieto ja osaaminen ovat vankalla pohjalla.
- ❖ Laatu ja tehokkuus paranevat.
- ❖ Antaa kokonaiskuvan organisaatiosta ja meidän tekemämme työn liittymisestä siihen.
- ❖ Kun onnistumme työssämme, onnistuu myös asiakkaamme omissa asiakassuhteissaan, josta kertoo hyvä asiakastytyväisyystulos.
- ❖ Loppuun viety perehdytysprosessi lisää työssä jaksamista, sairaus poissaolot vähenevät ja työilmapiiri pysyy positiivisempänä.
- ❖ Työn organisointi helpottuu, kun töitä ei tarvitse jakaa työntekijöiden kovin erilaisten vahvuuksien mukaan.
- ❖ Prosessit yhdenmukaistuvat koko ketjun sisällä, kokonaiskuva tulee eheämmäksi ja työn sujavuus paranee.
- ❖ Tapaturmariskit ja työn psyykinen kuormitus vähenevät, kun työympäristö ja –tehtävät ovat tuttuja. Työturvallisuus paranee, jolloin rahaa ei kulu työturvallisuudessa tapahtuneisiin tapaturmiin ja mahdollisten sairaslomasijaisuuksien järjestämiseen.

6.5.2 Projektin vaikutus henkilöstövoimavaroihin

Hyvä perehdytys vaikuttaa työyhteisöön ja sen toimivuuteen. Kun uudesta työntekijästä huolehditaan heti alku metreillä hyvin ja hän saa tarvitsemansa tuen ja opastuksen työn suorittamiseen, on sillä kauaskantoinen vaikutus työyhteisön jaksamiseen ja voimavarojen jakaantumiseen. Seuraavassa mainintoja perehdyttämisen kautta henkilöstön voimavaroihin suoraan vaikuttavia tekijöitä:

- ❖ Turvaa toiminnan sujumuuden ja lisää työssä jaksamista.
- ❖ Luo myönteistä asennetta sekä tulijassa että vastaanottavassa työyhteisössä.
- ❖ Perehdyttävä kokee hallitsevansa työn vaatimukset.
- ❖ Auttaa pääsemään työtehtäviin kiinni mahdollisimman tehokkaasti.
- ❖ Muokkaa vuorovaikutuksen ja työyhteisön maaperää positiivisesti.
- ❖ Tarjoaa työntekijälle mahdollisuuden onnistumiseen.
- ❖ Lisää työmotivaatiota ja kiinnostusta tehtävää, yritystä ja alaa kohtaan.
- ❖ Oppiminen tehostuu ja oppiaika lyhenee.

- ❖ Myönteinen suhtautuminen työhön ja työyhteisöön lisäävät työhön sitoutumista.
- ❖ Henkinen väsymys pienenee.
- ❖ Perehdyttävälle ja asiakkaille syntyy myönteinen yrityskuva.
- ❖ Virheet ja niiden korjaamiseen kuluva aika vähenevät.
- ❖ Turvallisuusriskit vähenevät, kun uusi työntekijä tunnistaa työn ja työympäristön vaarat ja osaa toimia oikein niiden poistamiseksi tai vähentämiseksi.
- ❖ Poissaolot ja vaihtuvuus vähenevät.
- ❖ Esimiestyö paranee, kun heikkoja lenkkejä ei tarvitse ”paapoa”.

6.5.3 Projektin vaikutus asiakassuhteisiin ja yhteistyöhön

Mikään ei ole tärkeämpää kuin hyvin sujuva, molemminpuolista kunnioitusta nauttiva asiakassuhde, joka lähentelee parhaimmassa tapauksessa kumppanuussuhdetta. Läpinäkyvyys toiminnassamme herättää arvostusta ja luottamusta asiakkaassamme ja antaa asiakkaalle mahdollisuuden keskittyä omaan ydin tekemiseensä. Kun meillä on osoittaa, että suhtaudumme työntekijöidemme osaamisen edistämiseen ja ammattitaidon kasvatamiseen perehdytysvaiheesta lähtien, antaa se meistä työnantajana vastuullisen ja henkilökuntaansa panostavan yrityksen kuvan.

Hyvä perehdytys auttaa asiakassuhteen hoitamisessa monin eri tavoin:

- ❖ Asiakkaille syntyy myönteinen yrityskuva.
- ❖ Hyvin hoidettu perehdytys vähentää työssä tehtyjen virheiden määrää, asiakkaan saamia asiakasvalituksia ja näistä koituvia mahdollisia hyvitysvaateita.
- ❖ Asiakas oppii tuntemaan henkilökuntamme, kun vaihtuvuus pienenee.
- ❖ Molemminpuoliset nyanssit tulevat paremmin tutuiksi ja hoidetuiksi pitkäaikaisemmassa suhteessa.
- ❖ Motivoitunut ja työhönsä sitoutunut henkilökuntamme auttaa asiakasta menestymään omissa asiakassuhteissaan.
- ❖ Vähentynyt vaihtuvuus rauhoittaa työilmapiiriä ja antaa asiakkaalle hyvän käsityksen palvelun tasosta.
- ❖ Asiakkaalle pystytään tarjoamaan enemmän ja vaativampiakin palveluja, kun oma henkilökunta osaa työnsä ja tuntee asiakasyrityksen tilat
- ❖ Mahdollisuus töiden yhdistämiseen ja työn kiertoon asiakasyrityksen kanssa, kun myös meidän työntekijät tuntevat talon hyvin

- ❖ Asiakkaan asiakkaallekin on kiva juttu, jos samat työntekijät tulevat käytävillä vastaan kuten aikaisemmilla kerroilla. Avun pyytäminen ja avun saaminen helpottuvat, kun osapuolet tietävät, kuka kukin on ja mitkä ovat vastuujat.
- ❖ Lisämyynnin mahdollisuus kasvaa, kun työn tekeminen tehostuu. Asiakas saa paremmin ylläpidetyt ja siistit tilat ja meidän yritys kasvaa liikevaihtoon.

7 Pohdinta ja jatkotutkimusehdotus

Jos tällaiseen kehitystyöhön tai tutkimustyöhön olisi enemmän resursseja ja aikaa yrityksessä, niin näitä kannattaisi ehdottomasti tehdä enemmän ja useammin. Niin paljon valuu hukkaan osaamista, ideoita ja ajatuksia kentällä, kun siellä ei käydä kysymässä ja keräämässä palautetta. Tekemäni kehitystyö tulee ehdottomasti tarpeeseen, sitä toivottiin ja sille oli selkeä tilaus operatiivisessa työssä työskentelevien esimiesten ja perehdyttäjien keskuudessa. Puhumattakaan siitä, millaisen signaalin näin perusteellinen perehdytysohjelma antaakaan uudelle tulokkaalle, kun hän näkee ja aistii, että hänen hyvinvoinnistaan ja oppimisestaan huolehditaan ensimmäisestä päivästä alkaen. Ja prosessi jatkuu perehdytyksen jälkeen tukien työuralla menestymistä ja luoden mahdollisuuden jatkuvalla kehittymiselle ja työympäristön kehittämiseksi.

Opinnäytetyöni alussa laadin teoreettisen viitekehysten (kuviot 1), jonka puitteissa etsin ja tutustuin riittävän laajaan teoreettiseen tietoon kehitettävästä asiasta. Viitekehys ohjasi tekemistäni läpi koko työn ja saavutin sen, mitä tällä työllä lähdin toteuttamaan. Siksi voin hyvillä mielin todeta, että viitekehyseni oli onnistuneesti laadittu.

En olisi saanut tätä valmiiksi ilman ammattitaitoisten esimiesten pyyteetöntä osallistumista teemahaastatteluihin. Sain itse arvokasta oppia ja tietoa käytännön perehdytyksen läpiviemisestä alallamme ja miten sitä voisi konkreettisesti parantaa molempien osapuolien näkökulmasta. Tarve oli suuri työntekijöiden sitoutumisen lisäämisellä ja vaihtuvuuden pienentämisellä, jotta työilmapiiri olisi mahdollisimman positiivinen ja työnteke dynaamista ja eteenpäin vievää. Työstin nämä tavoitteet mielessäni mahdollisimman hyvin yritystä tukevan seuranta- ja arviointijärjestelmän itsearviointineen (kts. liitteet) siten, että ne ovat valmiita käyttöön ottoon saman tien. Sisältö jokaisessa lomakkeessa perustuu saamaani informaatioon keskusteluissa ja siksi uskallan sanoa, että ”osuvat ja uppoavat” ja ovat äärettömän hyvä tuki operatiivisessa toiminnassa. Näistä lomakemalleista hyötyvät kaikki osapuolet; kollegat, esimiehet, asiakkaat kuin työnantajakin!

Projektin jalkauttaminen arjen työhön olisi hyvä aloittaa muutaman pilottikohteen valinnalla, tässä suosittelen konsultointia asian puitteissa palvelupäällikköjä, joilla on vuosien kokemus esimiestyöstä, perehdytyksestä ja siihen liittyvistä puutteista kentällä. Heillä on kaikkein konkreettisin tieto kentän tilanteesta. Kohteiden tulisi mielestäni olla mahdollisimman erilaisia niin kooltaan kuin toimintasisällöltään, jotta saavutettaisiin mahdollisimman kattava poikkileikkaus perehdytysseurannan ja – arvioinnin sopivuudesta kentälle ja erilailla toimivien kohteiden näkemys niiden toimivuudesta. Aikajänne pilottikohteissa

tapahtuvalle tiedon keruulle voisi olla esim. 4 kuukautta minä aikana kaikenlaisten poikkeamien esiintymisen yleisyys pystyttäisiin havaitsemaan.

Pilotoinnin jälkeen perehdytysohjelman seuranta- ja palautekeskustelun runkoa tulisi tarkistaa ja tehdä tarvittavat muutokset ja lisäykset kentältä tulleiden palautteiden mukaisesti. Uskon, että projektin tavoitteet tulevat toteutumaan, sillä perehdytys on jäänyt tähän asti opastuksen tasolle, jonka jälkeen perehdytyslomaketta on aika ajoin ja vaihtelevalla menestyksellä annettu työntekijöille oma-aloitteisesta täyttämistä varten, joten näkemys asioista on jäänyt täysin työntekijän arvioinnin varaan.

Seuranta ja arviointia ei ole sisällytetty aikaisemmin N-Cleanin perehdytysohjelmaan, joten ne ovat varmasti tervetullut lisä siihen. Tähän asti perehdytys on ikään kuin jäänyt ”leijumaan ilmaan”, koska asioiden perille menoa ja opetetun asian oppimista ei ole millään tavoin seurattu tai mitattu. Nyt luodulla järjestelmällä on mahdollista taata oikea-aikainen havainnointi ja ongelmiin ja virheisiin puuttuminen, oppimisen omaksumisen arviointi ja oikein kohdistetun tuen antaminen.

7.1 Luotettavuusarviointi

Tulosten luotettavuutta voidaan toteuttaa tarkastelemalla tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia. Validiteetti kertoo sen, onko tutkimuksessa mitattu sitä, mitä on ollut tarkoituskin mitata. Käytännössä validiteetti on teoreettisten käsitteiden luotettavaa operationalisointia. Reliabiliteetti ilmaisee sen, miten luotettavasti ja toistettavasti käytetty mittari mittaa haluttua ilmiötä ja kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tällä viitataan myös tulosten pysyvyyteen, jota voidaan arvioida esimerkiksi toistomittauksilla tai mittaamalla tutkimusilmiötä samalla mittarilla eri aineistoissa. (Vilka 2015, 152.)

Tässä opinnäytetyössä luotettavuus ja eettiset ratkaisut yhdistyvät mielestäni hyviä tieteellisiä käytäntöjä noudattaen. Vilkan (2015, 196) mukaan luotettavuuden kriteeri laadullisessa tutkimuksessa on tutkija itse ja hänen rehellisyytensä. Tämä siitä syystä, että tutkijan tutkimuksessa tekemät teot, valinnat ja ratkaisut ovat arvioinnin kohteena. Kehittämistoiminnan näkökulmasta tärkeimpänä luotettavuuden mittarina voidaan pitää tulosten käyttökelpoisuutta, mikä tarkoittaa sitä, että todenmukaisuuden lisäksi tuotetun tiedon tulee olla käyttäjälleen hyödyllistä. Tutkimuksen luotettavuutta tulee arvioida sekä mittaamisen että tulosten luotettavuuden kannalta.

Kyselyssä mukana olleet henkilöt saivat vapaasti kuvata näkemyksiään enkä ohjannut heidän sanomisiaan millään tavoin. Toimin kysymyspatteriston avulla fasilitaattorina var-

mistaen aihepiirissä pysymisen ja projektin onnistumisen kannalta tiettyjen asioiden läpikäymisen.

Aineiston perusteella tehtyjä johtopäätöksiä voidaan lisäksi pitää luotettavina, koska sain laatimallani kysymyspatteristolla vastaukset asioihin, joita tarvitsin kehitystyötäni koskeviksi tavoitteiksi. Kysymykset olivat helposti luettavissa, ymmärrettävissä ja tulkittavissa ja koska vastausjoukko ei ollut laaja, pystyin analysoimaan vastaukset itsenäisesti omaa objektiivista päättelykykyäni käyttäen.

Tässä opinnäytetyössä tutkimustulokset ovat täysin kohdeorganisaation hyödynnettävissä. Kyselyosion kautta olen saanut näkyviin esimiesten näkemyksiä perehdytyksen kehittämisen tarpeellisuudesta ja siitä, miten sitä tulisi kehittää, jotta se tukisi työyhteisöä entistä paremmin. Työn lopussa esitetyt seuranta-, arviointi- ja itsearviointilomakkeet sekä palautekeskustelun ABC-ohjeet on laadittu kyselytulosten ja teoriapohjaan nojautuvan päätelyn perusteella. Kehittämistoimenpiteiden laadinnassa olen pyrkinyt huomioimaan sen, että esitetyt toimenpiteet ovat realistisesti toteutettavissa kohdeorganisaatiossa.

7.2 Eettinen arviointi

Suomalaisessa tiedeyhteisössä noudatetaan yhteisesti sovittuja tieteellisiä käytäntöjä, jotka on kirjattu ns. HTK- ohjeeseen. Ohjeiden tavoitteena on hyvän tieteellisen käytännön edistäminen ja tieteellisen epärehellisyysen ennalta ehkäiseminen. Ohjeiden mukaisesti tutkimuksen eettisen hyväksyttävyyden ja luotettavuuden edellytyksenä on hyvien tieteellisten käytäntöjen noudattaminen, joita ovat mm. tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukainen ja eettisesti kestävä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmien käyttö, toimintatavat tutkimustyössä ovat rehellisiä, huolellisia ja tarkkoja sekä toteutetaan avoimuutta ja vastuullista tiedeviestintää. (Tutkimuseettinen valiokunta 2012.)

Tämän opinnäytetyön teossa ja raportoinnissa olen pyrkinyt hyvien tieteellisten käytäntöjen mukaiseen huolellisuuteen, tarkkaavaisuuteen ja ehdottomaan rehellisyyteen. Tämän opinnäytetyön tutkimusotteen olen valinnut kehittämisongelman perusteella ja aineiston keruu- ja analyysimenetelmiä olen käyttänyt menetelmien kriteerien mukaisesti. Kaikki tehdyt valinnat tutkimusotteesta ja menetelmistä lähtien olen perustellut tässä opinnäytetyössä.

Tämän opinnäytetyön teoreettista viitekehystä varten olen lukenut perehdyttämiseen, oppimiseen, seurantaan, arviointiin ja palautteen antoon liittyvää kirjallisuutta ja artikkeleita sekä perehtynyt muiden kirjoittajien ja tutkijoiden julkaisemiin alan tutkimuksiin ja julkai-

suihin. Olen kunnioittanut ja arvostanut muiden tutkijoiden ja kirjoittajien työtä viittaamalla asianmukaisella tavalla heidän julkaisuihinsa.

Kyselyyn osallistuminen ja kysymyksiin vastaaminen perustui täysin vapaaehtoisuuteen. Varmistaakseni työni tulosten käytännön kehittävän hyödyllisyyden ja käyttökelpoisuuden kontaktoin ensiksi yrityksen palvelupäälliköitä, joilla on laajin näkemys alueensa toiminnasta ja vastuu tulokseen vaikuttavista tekijöistä. Pyysin heiltä vinkkejä kehittämistä vaativista asioista, jotka he kokivat kyseisellä hetkellä akuuteimmiksi omassa työssä onnistumisen kannalta. Aihepiiriin tarkennettua olin yhteydessä muihin esimiestason työtä tekeviin, jotka asemansa vuoksi olivat avainasemassa kertomaan kyselyn avulla omat näkemyksensä aiheeseen.

Kutsussa informoin jokaista osallistujaa opinnäytetyön aiheesta ja tavoitteesta, osallistumisen vapaaehtoisuudesta sekä tutkimusaineiston käsittelyn luottamuksellisuudesta. Kerroin kaikille, että kerättyä aineistoa käytetään ainoastaan opinnäytetyössä ja vain minä käsittelen aineistoa, joka litteroin anonymisti. Varmistin henkilökohtaisella kontaktoinnilla vielä jokaisen kyselyyn valitun halukkuuden osallistua työni tekemiseen vastaamalla tiettyihin kysymyksiin ja vasta tämän jälkeen lähetin kyselykaavakkeen (liite 1) sähköpostitse. Näin toimien täysin tutkimustyölle asetetun vastuullisuuden periaatteen ja toimin opinnäytetyön prosessien suhteen läpinäkyvästi.

7.3 Jatkotutkimusehdotus

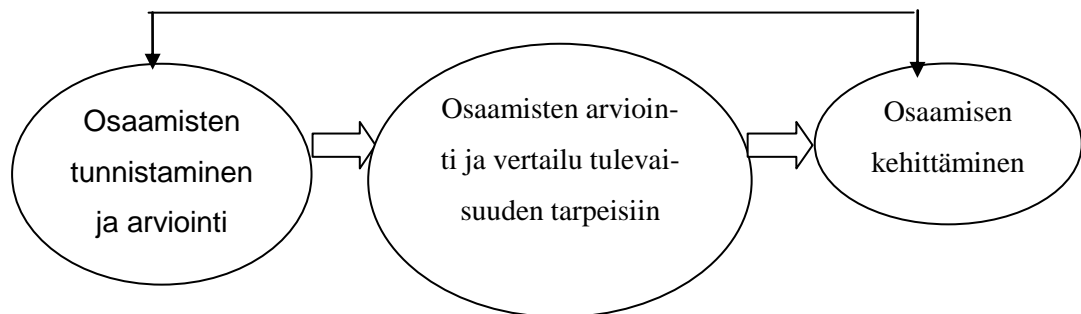
Muuttuva maailma, yhteiskunta ja työelämä asettavat jatkuvasti uusia haasteita työssä oppimiselle. Kilpailukyvyn ylläpito edellyttää jatkuvaa osaamisen päivittämistä. Työssä oppimiseen liittyy luonnollisesti aikaisemmin opitun tietotaidon hyödyntämismahdollisuus ja sen liittäminen organisaation olemassa olevaan osaamispääomaan tarkoituksenmukaisella tavalla. Oppiminen tähtää siihen, että tapahtuu nimenomaan tavoitteiden mukaista oppimista. Osaamisen kehittämisen tavoitteet voivat kohdistua esimerkiksi tietoihin, taitoihin, arvoihin, tunteisiin, asenteisiin tai motivaatioon. (Rauramo 2012, 167.)

Jatkokehitysehdotukseni liittyy opinnäytetyössäni osittain sivuuttamaani osaamisen jatkuvaan kehittämiseen työntekijän työrullalla. Jossain vaiheessa, kun perehdytysohjelma on viety läpi ja siihen liittyvät seurannat ja palautearviointit tehty, on helppoa ja luonnokasta jatkaa tulokkaan oppimista ja osaamisen kehittämistä. Luin paljon tähänkin aiheeseen liittyvää materiaalia ja aihe on erittäin mielenkiintoinen puhumattakaan sen tärkeydestä yhtenä työssä onnistumisen prosesseista. Jouduin sen kuitenkin omasta opinnäytetyöstäni rajaamaan pois aiheen laajuuden vuoksi, mutta se näkyy esim. laatimassani teoreettisessa viitekehityksessä luonnollisena osana ja jatkumona perehdytysprosessille (kuvio 1).

Tästä aiheesta saa mahtavan ja todella tarpeellisen tutkimusaiheen vaikkapa opinnäytetyölle.

Yksilöin osaaminen on koko yrityksen osaamisen lähtökohta, ehto ja ratkaiseva tekijä. Ei ole olemassa mitään sellaista osaamista, joka voisi syntyä yrityksessä ilman ihmistä. Yrityksen tulee tukea, vaalia ja kehittää saavutettuja osaamisiasia, jolloin tulosten pitäisi näkyä kehittyneempinä toimintatapoina, tuotteina ja palveluina, innovaatioina ja lopulta parantuneena taloudellisena tuloksena. (Viitala 2013, 170.)

Osaamisen kehittämisen prosessi on kuvattu Viitalan kirjassa seuraavasti:



Kuvio 8. Osaamisen kehittämisen prosessi (mukaillen Viitala 2013, 183)

Osaamisen kehittäminen on laaja-alaista ja monipuolisia käytännön toimenpiteitä osaamisen varmistamiseksi. Kehittämistoimet on suunnattava yrityksessä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tärkeintä on, että työnantaja osoittaa riittävät resurssit ja suunnitelman tavoitteisiin pääsemiseksi. Kehittämissuunnitelma ja parhaat toimintatavat löytyvät yhteistoiminnassa henkilöstön kanssa. Suuretkaan resurssit eivät takaa onnistumista jos vastuita ja velvoitteita ei ole hyväksytty yhteishengessä. Vastuu osaamisen kehittämisestä on kaikilla.

Osaamista voidaan kehittää monin eri tavoin. Osaamisen kehittämisessä on kuitenkin aina kyse konkreettisista toimista. Kehittämistoimien tuloksellisuutta tukee ennen kaikkea osaamistavoitteiden selkeä asettaminen henkilötasolla. Näin työntekijä sisäistää osaamisensa kohdistuvat odotukset. Työpaikan osaamisen kehittämisessä voidaan käyttää hyvinkin kekseliäitä keinoja. Osaamista voidaan ylläpitää ja kehittää esimerkiksi henkilöstökoulutuksella, työtehtävien kierrättämisellä, perehdyttämisellä sekä mentoroinnilla. Päällekkäistä kehittämistyötä vältetään yrityksessä tavoitteellisella osaamisen johtamisella sekä tehokkaalla osaamisen hallinnalla. Tuloksellinen osaamisen kehittäminen näkyy nopeasti yrityksen tuottavuuden kasvuna, innovaatioina sekä sairauspoissaolojen vähentymisenä ja lisääntyneenä mielekkäänä työnä.

Osaamisen arviointi tai mittaaminen on yhtä haasteellista kuin minkä tahansa asian mittaaminen / arviointi; mitattavien asioiden pitäisi kohdentua toiminnan kannalta keskeisiin seikkoihin ja mittaustapojen tulisi olla yksinkertaisia ja ymmärrettäviä. Ilman osallisten hyväksyntää mittarit kääntyvät helposti vaikutuksiltaan negatiiviksi, riskit tähän ovat poikkeuksellisen suuret. Osaamisen mittaamisessa tulisi mitata kahta asiaa; itse toimintaa ja sen taustalla olevaa osaamista. Arvioinnissa on lähtökohtana osaamista koskeva tasoolettamus. Se lähtee ajatuksesta, että osaaminen kertyy kumulatiivisesti vähitellen matalalta korkeammalle tasolle.

Osaamiskartta on osaamisen arvioinnissa ja kehittämisessä hyväksi todettu väline. Arvioinnilla analysoidaan tai määritetään kohteen tai toiminnan tilaa, sen tuottamaa hyötyä tai arvoa. Tämä arviointi muodostaa lähtökohdan osaamisen kehittämiselle, siksi se onkin osaamisen kehittämisen peruskiviä.

Yksittäisten taitojen kohdalla osaamisen tasoja kuvataan käytännössä usein erilaisilla asteikoilla, joissa kukin taso nimetään numerolla tai kirjaimella. Niukasti selitetty numeraalinen tai kirjaimilla osoitettu tasoluokittelu on kaikkein vaarallisin motivaation kannalta; kukaan ei koe mieltä ylentäväksi saada arviota 2 asteikolla 1-5 riippumatta siitä, miten alussa on osaamisessaan. Numeroiden ja kirjaimien ongelmallisuutta vähentää, jos niiden sisällöt kuvataan selvästi ja konkreettisin esimerkein. Jokaisen numeron tai kirjaimen kohdalla on voitava hahmottaa selvästi, miten sen ilmaiseman tason osaaminen näkyy käytännössä tai mitä toiminnasta vielä puuttuu. Paras arviointi toimii niin, että se kertoo arvioitavalle kehittymisen toivottavan suunnan ja auttaa henkilöt itse täsmällisempään tietoisuuteen oman osaamisen tilasta ja kehittämistarpeista. (Viitala 2013, 156-7, 160.)

Osaamista tukevalla johtamisella on suuri merkitys yrityksen menestymiselle. Viitala (2013, 160) on jakanut johtamisen kautta tapahtuvan osaamisen tukemisen kolmeen osaan, jotka tulisi huomioida johtamisessa. Näitä ovat:

- a) Osallistumista tukeva kulttuuri; johtamisen periaatteet, työn organisointi ja prosessit.
- b) Työyhteisön toiminta; vuorovaikutus ja ideointi sekä toteuttaminen käytännössä.
- c) Parempi työ; tuottavuus ja tuloksellisuus sekä työhyvinvointi.

Perehdyttämisohjelman jatkokehittäminen tulee aina aloittaa sen hetkisen tilanteen selvittämisellä, johon kuuluu arviointi siitä, miten perehdyttäminen ja työhön opastaminen ovat tähän asti onnistuneet ja ennen kaikkea, - mitä siitä puuttuu tai mikä ei enää vastaa työelämän tarpeita. Niin esimiehen, perehdyttäjien kuin myös perehdytettyjen työntekijöiden arvio perehdyttämisen tilasta voivat vaihdella suuresti, minkä takia onkin hyödyllistä selvittää kaikkien asianosaisten mielipide asiasta. Tämän jälkeen perehdytysohjelman edelleen

kehittäminen on mahdollista, koska se tapahtuu koettuihin asioihin. Perehdytysohjelma ei ole vain uuden tulokkaan vuoksi yllä pidettävä järjestelmä vaan se elää työyhteisössä seuraten, arvioiden ja antaen palautetta. Se antaa tärkeää tietoa yksilön kehittymisen varmistamiseksi ja osaamisen kehittämiseksi (katso teoreettinen viitekehyseni sivulta 7). Jotta perehdytysohjelma ja osaamisen kehittäminen olisi kokonaisvaltainen yrityksen toiminnan tukielementti, tulee sitä kyetä muokkaamaan ajan oloissa siten, että se mahdollisimman hyvin palvelee nopeasti muuttuvissa työelämän tilanteissa työyhteisöään.

Lähteet

- Ahokas, L & Mäkeläinen, J. 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus - ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus TTK. Luettavissa: https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua. Luettu 28.10.2019
- Ahonen R. & Lohtaja-Ahonen S. 2011. Palaute kuuluu kaikille. Suomen Graafiset Palvelut Oy. Kuopio
- Arthur D. 2012. Recruiting, interviewing, selecting & orienting new employees. AMA. New York
- Atjonen P. 2007. Hyvä, paha arviointi. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä
- Berlin S. 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute. Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisten välisestä palautevuorovaikutuksesta. Vaasan Yliopisto. Acta Wasaensia. Vaasa
- Chesser J. 2016. Human resource management in a hospitality environment. Apple Academic Press inc. Waretown
- Frisk T. 2008. Opas arvioinnista kouluttajalle. Edita Prima Oy. Helsinki
- Hakanen J. 2011. Työn imu. Tammerprint Oy. Tampere
- Halinen I., Hotulainen R., Kauppinen P., Nilivaara P., Raami A. & Vainikainen M-P. 2016. Ajattelun taidot ja oppiminen. Bookwell Oy. Juva
- Harpelund C.2019. Orboarding. Getting new hires off to a flying start. Emerald Publishing Limited. UK
- Harvard Business Essentials. 2004. Harvard Business School Publishing Corporation. Boston
- Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Edita Prima. Helsinki

- Juusela, T. & Lillia, T. & Rinne, J. 2000. Mentoroinnin monet kasvot. Gummerus. Jyväskylä
- Juuti P. & Vuorela A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Bookwell Oy. Juva
- Juuti P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Bookwell Oy. Juva
- Kangas P. & Hämäläinen J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskuksen julkaisu. Nykypaino Oy. Vantaa
- Kauppinen E., & Vitikka E. 2017. Arviointia toteuttamassa: näkökulmia monipuoliseen oppimisen arvioitiin. Juvenes Print Suomen Yliopistopaino Oy. Helsinki
- Ketola H. 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi. Perhdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietotalan yrityksissä. Jyväskylä University Printing House. Jyväskylä
- Kjelin E. & Kuusisto P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Gummerus Kirjapaino. Jyväskylä
- Kupias P. & Peltola R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Juvenes Print. Tampere
- Kupias P., Peltola R. & Saloranta P. 2011. Onnistu palautteessa. Juvenes Print. Tampere
- Lonka K. 2015. Oivaltava oppiminen. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu
- Luoto, L. 14.5.2012. Ajattele perehdytys uudelleen. Psycon. Luettavissa: <https://www.psycon.fi/blogi/ajattele-perehdytys-uudelleen>. Luettu 7.11.2019
- Manka M-J. & Manka M. 2016. Työhyvinvointi. Balto print. Liettua
- Matihaldi, K. 19.11.2019. Mistä tiedän onko perehdytys onnistunut? FCG Talent. Luettavissa: <https://www.intro.fcgtalent.fi/blogit/mista-tiedan-onko-perehdytys-onnistunut>. Luettu 6.11.2019
- Maylett T. & Wride M. 2017. The employee experience. how to attract talent, retain top performances and drive results. John Wiley & Sons Inc. New Jersey

Ouakrim-Soivio N. 2016. Oppimisen ja osaamisen arviointi. Kustannusosakeyhtiö Otava. Helsinki

Oksanen J. 2014. Motivointi työvälineenä. Bookwell Oy. Juva

Rasila M. & Pitkonen M. 2009. Ihana, kamala palaute. Kuriiri Oy. Helsinki

Rauramo P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Edita Publishing Oy. Porvoo

Ristikangas, V. & Clutterbuck D. & Manner, J. 2014. Jokainen tarvitsee mentorin. Meedia zone. Viro

Ruutu, S. & Salmimies, R. 2015. Työnohjaajan opas. Talentum. Helsinki

Saalasti, T. 19.11.2019. Voiko perehdytyksen vaikutusta mitata? FCG Talent. Luettavissa: <https://www.intro.fcgtalent.fi/blogit/voiko-perehdytyksen-vaikutusta-mitata>. Luettu 6.11.2019

Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. Luettavissa: <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522163738.pdf>. Luettu 15.4.2020.

Saranpää, M. 8.5.2018. Ohjaus on arviointia, arviointi on ohjausta. eSignals. Luettavissa: <https://esignals.haaga-helia.fi/2018/05/08/ohjaus-on-arviointia-arviointi-on-ohjausta>. Luettu 7.11.2019.

Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Uniprint. Tallinna

Toivola M. 2019. Käänteinen arviointi. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu

Toivonen, J. 20.6. 2019. Miten vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen? FCG Talent. Luettavissa: <https://www.fcgtalent.fi/blogit/miten-vaikuttaa-tyontekijan-sitoutumiseen>. Luettu 7.11.2019.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö. Luettavissa: <https://www.tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanto>. Luettu 3.4.2020.

Työhyvinvointi.info. Hyvä työ pidempi työura-hanke. Osaamisen kehittäminen.
Luettavissa: <http://www.tyohyvinvointi.info/osaaminen-haltuun/osaamisen-kehittaminen>.
Luettu 30.11.2019.

Vesterinen P. 2006. Työhyvinvointi & esimiestyö. WS Bookwell Oy. Juva

Viitala R. 2005. Johda osaamista! Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu

Viitala, R.2013. Henkilöstöjohtaminen. Bookwell. Porvoo

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. PS-kustannus. Jyväskylä

Yli-Knuutila, H. 2012. Projektit uuden luojina ja oppimisen mahdollistajina. Teoksessa

Hautala T., Ojalehto, M. & Saarinen, J. 2012. Työelämää kehittämässä.

Ammattikorkeakoulu projektimaisen kehittämisen kumppanina. Luettavissa:

<http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522162625.pdf>. Luettu 15.4.2020.

HAASTATTELUKYSYMYKSET ESIMIEHILLE

Hyvät esimiehet!

Olette esittäneet minulle toiveen laatia nykyiseen perehdytysohjelmaamme strukturoidun seuranta, arviointi- ja palautejärjestelmän, joka tehostaisi työn oppimista, lisäisi työssä viihtymistä ja sitä kautta työssä pysymistä. Yrityksessänne on suuri vaihtuvuus, mikä rasittaa niin taloudellisesti kuin henkisesti työyhteisöjänne ja koette, että järjestelmällisemmällä perehdyttämällä tilanne paranisi. Jotta saan mahdollisimman hyvin teitä palvelevan järjestelmän aikaiseksi, kysyn teidän näkemyksiänne kehitettävään asiaan liittyen. Lähetäkää vastauksenne minulle sähköpostitse ja muistakaa; sana on vapaa, ei ole olemassa oikeaa eikä väärää vastausta eikä kukaan muu kuin minä lue teidän vastauksianne. Nyt luomaan yhteistä hyvää☺

- 1) Miten näet avoimen vuorokeskustelun lisäämisen perehdytyksen aikana edesauttavan perehdytyksen onnistumista?
- 2) Millaisia asioita tulee seurata perehdytyksen aikana (seurantalomake)?
- 3) Millaisia asioita tulee käydä ilmi arviointilomakkeessa (arviointilomake)?
- 4) Mitä mieltä olet uudelle tulokkaalle annettavasta itsearviointilomakkeesta, jota hän täyttäisi itsenäisesti perehdytyksen aikana?
- 5) Miten näet systemaattisen seuranta- ja arviointijärjestelmän edistävän yrityksesi taloudellisia tekijöitä, esim. vaihtuvuus, sairauslomat, työprosessit, ajan säästö, tehokkuus....
- 6) Miten näet systemaattisen seuranta- ja arviointijärjestelmän edistävän yrityksesi asiakassuhteiden hoitoa ja asiakasyritystä?
- 7) Miten näet systemaattisen seuranta- ja arviointijärjestelmän edistävän yrityksesi työhyvinvointia ja henkilöstövoimavaroja (työssä jaksaminen, sitoutuminen, motivaatio, työssä oppiminen...)?
- 8) Mihin asioihin tulisi esimiehen kiinnittää huomiota palautteen annossa?

Kiitos kaunis vastauksistanne!
Tarja

PEREHDYTYKSEN SEURANTALOMAKE I PEREHDYTYSVIIKKO

Liite 2

Perehdyttäjä tekee huomioita ensimmäisen perehdytysviikon aikana ja käy lyhyen palautekeskustelun perehdytettävän kanssa ensimmäisen työviikon päätteeksi. Vuorokeskustelua perehdytyksen etenemisestä käydään päivätasolla tulokkaan kanssa

- 1) Perehdytysohjelma; ensimmäisen perehdytysviikon sisältö ja toimivuus vs ajan riittävyys ja tavoitteet

- 2) Siivoustekniset asiat: puhdistusaineiden ja siivousvälineiden käytön hallitseminen ja tunnistaminen

- 3) Siivousmenetelmät; siivousprosessien tunnistaminen ja hallitseminen

- 4) Asiakasyritys; kulkutiet, tilojen sijainti, kulun valvonta, henkilökunta

- 5) N-Cleanin toiminta; työajat, ruoka- ja kahvitauot, lomat, sairauspoissaolot, palkka, yhteystiedot

- 6) Ryhmädynamiikka; sopeutuminen työryhmään, oma-aloitteisuus, sitoutuminen työhön, palautteen vastaanottaminen ja antaminen, säntillisyyys

Perehdytettävän omaa arviointia työssä (numerointi 1-5, jossa 1 huonoin, 5 paras ja sanallinen)

A. Ensimmäinen työviikkoni

1. Minut otettiin hyvin vastaan, tutustuin kollegoihin
2. Minun tulooni oli selvästi valmistauduttu, perehdyttäjä oli valmis
3. Minulle kerrottiin työnantajasta ja asiakasyrityksestä riittävästi
4. Kävimme läpi työtehtävän ja normaalin työpäivän sisällön
5. Kiersimme kaikki tilat läpi ja minulle näytettiin missä mikin sijaitsee
6. Perehdytysohjelma käytiin läpi, jotta tiedän, mitä tulevan viikon aikana tapahtuu
7. Sain tarvitsemani kulkuluvat, puhelinnumerot jne.

Avoim kommentti yllä oleviin ensimmäisen työviikon asioihin

B. Ensimmäinen työviikkoni

1. Siivousvälineet ja niiden käyttö on minulle selkeää
2. Puhdistusaineet ja niiden käyttö on minulle selkeää
3. Siivousmenetelmät ja järjestys, prosessien hallinta
4. Perehdytyksen aikataulutus järkevä
5. Sain riittävästi tukea perehdyttäjältäni
6. Minua kuunneltiin riittävästi
7. Uskalsin kysyä asioita, jotka minua askarruttivat
8. Kollegani tukevat minua oppimisessani
9. Minulla on selkeä kuva asiakkaastamme

Avoim kommentti yllä oleviin ensimmäisen työviikon asioihin

C. Tavoitteet seuraaville kolmelle viikolle; perehdytettävän osaamisen kehittämisen kohteet

PEREHDYTTÄJÄN TEKEMÄ ARVIO (1kk työn aloittamisesta)

- 1) **Perehdytyksen onnistuminen;** miten onnistui prosessina (perehdytyksen pituus, sisältö, aikataulutus), kollegan näkemys

- 2) **Työympäristön hallinta;** työvälineet ja -menetelmät, asiakasyrityksen toiminnan ymmärtäminen, N-Cleanin toimintatapojen hallinta

- 3) **Ryhmädynamiikka;** sopeutuminen työyhteisöön, tulokkaan kuunteleminen ja tuen antaminen työyhteisössä, asenteet, vuorovaikutteinen kanssakäyminen

- 4) **Perehdytettävä ;** oma-aloitteisuus, joustavuus, asioiden oppimiskyky, sopivuus alalle, sääntällisyys, palautteen vastaanottamisen ja antamisen kyky, vastuunotto, aktiivisuus, oman työn hallinta

- 5) **Perehdytettävän kehittyminen;** tavoitteiden saavuttaminen ja tuen tarve jatkossa

- 6) **Koulutustarve ja /tai - halukkuus**

- 7) **Kehitysideoita perehdytysprosessin kehittämiseksi**

Perehdyttävän itsearviointi koko perehdytysohjelman ajalta palautekeskustelun pohjaksi

- 1) **Perehdytysohjelman prosessit; toteuttamistapa (sisältö, johdonmukaisuus, aikataulu, ajan riittävyys...), perehdyttävän yksilöllisyyden huomioiminen (lähtökohdat ja tarpeiden huomioiminen)**

- 2) **Työyhteisöni ja roolini; N-Cleanin toimintatavat, työmenetelmät, -välineet, työroolini ja työtehtävieni selkeys, vastuunotto kyky, asiakasyritys ja sen toiminnan ymmärtäminen**

- 3) **Perehdyttäjän arviointi; aktiivisuus, ammattitaito, maltillisuus, suunnitelmallisuus, ohjaamisen taito, avoimuus ja vuorovaikutustaidot, palautteen antaminen rakentavasti ja kannustavasti perehdyttämisen laatu, suunnitelmallisuus, tuen antaminen, kuunteleminen**

- 4) **Oma kehittyminen; positiiviset kehitysaskeleet, vahvuudet, opitut asiat, oma oppimis- ja omaksumiskyky**

- 5) **Ryhmädynamiikka; ryhmään sopeutuminen, oma-aloitteellisuus, sitoutuneisuus, tuen saaminen, kuulluksi tuleminen, häiriötekijät**

- 6) **Perehdytyksen tavoitteet; oma arvioni tavoitteiden saavuttamisesta ja missä asioissa tarvitsen vielä tukea**

- 7) **Perehdyttämishojelman muutosehdotukset, kehitysajat**

PEREHDYTYKSEN PALAUTTEEN ANNON ABC

Palautetta tarvitaan, jotta yritys kehittyisi ja menestyisi. Palautteen tärkeys jo perehdytysvaiheessa on erittäin suuri, koska yritys voi jo työsuhteen alkuvaiheessa ohjata uutta tulokasta hallitusti kohti päämääriä, tehdä korjaavia toimenpiteitä ja saada arvokasta tietoa perehdytyksen toimivuudesta. Alla palautteen antoon liittyviä asioita, jotka on hyvä ottaa huomioon palautetilanteessa

A) HYVÄN PALAUTTEEN TEHTÄVÄ JA TAVOITTEET

- * on eteenpäin sysäävää ja työssä menestymistä tukevaa
- * on oikeaan aikaan annettua ja selkeää
- * tukee oppimista ja antaa työkaluja omaan kehittymiseen
- * kuvaa tulokkaan tekemistä ja tekemisen vaikutuksia
- * perustuu tehtäviin liittyviin odotuksiin ja kriteereihin
- * ei kohdistu koskaan tulokkaaseen henkilönä vaan tekemiseen
- * on kehittävää, jotta se avaa ovia eikä sulje niitä
- * vaikuttaa motivaatioon ja työssä viihtymiseen
- * on taito kertoa virheistä rakentavasti
- * rohkaista tulokasta ottamaan enenevässä määrin vastuuta omasta tekemisestään
- * annetaan rauhallisessa tilanteessa yksityisesti
- * on eettisyyden periaatteiden mukaista; ei kritisoi, ei parjaa, ei tuomitse, ei alentavaa, ääntä korottavaa, kontrolloimatonta tai epäkohteliasta
- * ohjata tiedostamaan omaa edistymistä, jäsentämään oman oppimisensa eri vaiheita ja löytämään keinoja tavoitteisiin pääsemiseksi
- * on motivoiva ja antaa suuntaviivoja tekemiselle
- * tunnistaa realistiset uuden tulokkaan vaikutuspiirissä olevat kehityskohteet
- * koko organisaation hyvinvointi
- * sekä uuden tulokkaan että työnantajan etujen varmistaminen hyvällä sitouttamisella
- * uusien ajatusten, näkökulmien ja tapojen löytäminen
- * perehdytysprosessin päivitys vastaamaan yrityksen tarpeita
- * avoimempi vuorovaikutus työyhteisössä, parantunut työilmapiiri
- * parempi itsetuntemus, kehittyneet työsuoritukset ja oppiminen
- * kaventaa kuulua nykyisen osaamisen ja suoritustason sekä tavoitellun tason välillä

B) PALAUTTEEN ANNON TYYLIT

- 1) **Palkitseva palaute**; palaute on aiheellista ja odotettua. Se vahvistaa positiivisen palautteen vaikutusta ja on helppo vastaanottaa. Saattaa olla myös odottamatonta, mutta kuitenkin paikkansa pitävää vastaanottajan mielestä.
- 2) **Herättävä palaute**; vahvistaa negatiivista palautetta. Ilmaisee vastaanottajan toiminnassa korjattavaa ja / tai virheitä ja / tai muutostarpeita. Palautteen antajan motiivin palautteen antamiseen on se, että töitä tehdään ”oikein”.
- 3) **Nostattava palaute**; positiivisen palautteen koetaan olevan ristiriidassa oman toiminnan menestymisen käsityksiin ja siksi vastaanottaminen saatetaan kokea ongelmalliseksi. Vakuuttava perustelu saattaa kuitenkin johtaa palautteen hyväksymiseen
- 4) **Haastava palaute**; negatiivisen palautteen koetaan olevan ristiriidassa oman toiminnan menestymisen käsityksiin ja palaute yllättää vastaanottajansa. Vakuuttava perusteleminen ja palautteesta avoin keskusteleminen saattavat edistää haastavan palautteen hyväksymistä

PEREHDYTYKSEN LASKENNALLISET KUSTANNUKSET

Aika, joka kuluu kokonaisvaltaisen perehdytysohjelman läpiviemiseen:

- 1) Esimiehen ajankäyttö / uuden työntekijän etsiminen + tapaamisajan sopiminen haastattelu yhteensä 1/2 tuntia
- 2) Perehdytykseen käytetty aika 1 viikko (katso erillinen perehdytysohjelma + aikajana)
- 3) Perehdyttävä työtuntimäärä 35,06 tuntia
Perehdytettävä työtuntimäärä 35,06 tuntia
- 4) Seurantatapaaminen (erillinen liite, 1 vko aloituksesta) * 1/2 tuntia
- 5) Arviointitapaaminen (erillinen liite, 1 kk aloituksesta) * 1/2 tuntia

Hinta / tunti:

Tuntihinta on laskettu Helsingin alueen hotellien KTA:n mukaisesti

- 1) Perehdyttäjän kustannukset / tunti 12,24€ (alv 0%)
- 2) Perehdytettävän kustannukset / tunti harjoittelijan taulukkopalkka 7,46€

Laskelma edellisten mukaisesti:

$(0,5 + 35,06 + 1,0) \times 12,24\text{€} = 447,49\text{€}$ (perehdyttäjä)

$(35,06 + 1,0) \times 7,46\text{€} = 269,00\text{€}$ (perehdytettävä)

⇔ 716,49 €

- * Laskelmassa ei ole huomioitu sitä työtä, jonka perehdyttäjä jättää tekemättä, koska toimii perehdyttäjän roolissa (oletusarvona perehdyttäjä = kohdeohjaaja tmv. esimies)
- * Laskuttavaa työtä esimiehellä on noin 5 tuntia / pv eli viikossa menetettyä tuloa kertyy 487,50€ (25h x 19,50€). Tästä vähennetään palkka 306,00€, mikä joka tapauksessa maksetaan eli tulomenetys on yhteensä 181,50€. Perehdytyksen kokonaiskustannus on 898,00€/ uusi työntekijä.
- * Helsingissä aktiivisena työntekijänä on noin 400 henkilöä. Yrityksen vaihtuvuusprosentin 78% mukaisesti se tekee 312 uutta henkilöä vuodessa. Perehdytykseen kuluu rahaa yritykseltä 280.176€ vuodessa.