



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

PUHELINASIAKASPALVELUN PEREHDYTTÄMISEN KEHITTÄMINEN

Kelan Yhteyskeskus

TEKIJÄ: Katja Meriläinen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä(t) Katja Meriläinen	
Työn nimi Puhelinasiakaspalvelun perehdyttämisen kehittäminen	
Päiväys	14.12.2020
Sivumäärä/Liitteet	62/8
Ohjaaja(t) Markku Haapakoski ja Pentti Mäkelä	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Kelan Yhteyskeskus	
Tiivistelmä	
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Kelan Yhteyskeskuksen nykyisen perehdytysuunnitelman toimivuutta ja kehittämistarpeita koskien uusia työntekijöitä. Kelan Yhteyskeskus vastaa pääasiassa puhelinasiakaspalvelusta. Organisaatiossa on otettu käyttöön yhtenäinen perehdyttäminen vuoden 2019 alusta lukien. Perehdyttämistä tutkitaan esihenkilön, työnopastajan sekä perehtyjän eli uuden työntekijän näkökulmasta. Opinnäytetyön tavoitteena on esittää kehittämissuunnitelmia nykyiseen perehdyttämiseen sekä osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen.</p> <p>Opinnäytetyö on laadullinen kehittämistutkimus ja aineiston keruumenetelmänä ovat teemahaastattelut. Haastattelut toteutettiin ryhmähaastatteluina jokaista näkökulmaa koskien. Teemat haastatteluun nousivat organisaation strategisista tavoitteista ja arvoista. Haastattelun teemoina olivat perehdyttäminen, osaamisen johtaminen ja kehittäminen, työhyvinvointi sekä strategia ja arvot.</p> <p>Tulosten perusteella Yhteyskeskuksessa toteutettava perehdyttäminen uusille työntekijöille on hyvällä tasolla, erityisesti työhyvinvoinnin osalta. Kehitettäviksi kohteiksi nousivat etuusjärjestelmän testiympäristön puuttuminen, kouluttajien oppituntien lisääminen perehdytyksessä sekä erilaisten oppimistapojen huomioiminen. Järjestelmän testiympäristön luominen palvelisi organisaatiossa niin uusia työntekijöitä, kuin jo talossa sisällä olevia työntekijöitä. Erilaisten oppimistapojen huomioiminen perehdytyksessä lisäisi sekä edistäisi henkilön osaamista sekä ylläpitäisi työhyvinvointia. Opinnäytetyön tuloksena syntyi uusi perehdytysuunnitelma. Jos uusi suunnitelma otetaan käyttöön, olisi mielenkiintoista tutkia sen vaikutuksia oppimiseen, työhyvinvointiin ja perehdyttämisen toteutukseen. Mikäli järjestelmien testiympäristö luotaisiin osaamisen kehittämisen ja perehdyttämisen tueksi, sen vaikutuksien selvittäminen työyhteisön kehittämisessä olisi kiinnostava tutkimuskohde myös.</p>	
Avainsanat Perehdyttäminen, osaamisen johtaminen, kehittyvä työyhteisö, työhyvinvointi	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business Management and Entrepreneurship			
Author(s) Katja Meriläinen			
Title of Thesis Developing orientation for customer service provided on the phone			
Date	14st of December 2020	Pages/Appendices	62/8
Supervisor(s) Markku Haapakoski, Pentti Mäkelä			
Client Organisation /Partners Kela Customer contact Centre (Kelan Yhteyskeskus)			
<p>Abstract</p> <p>The primary aim for this thesis was to examine how functional the client organization's current orientation plan is and how to develop that plan considering the needs of new employees. Kela's Customer Contact Centre provides customer service mainly by phone. There is a new work orientation introduced in the organization from the beginning of 2019. This thesis aimed to research work orientation from three aspects including the viewpoints of a supervisor, job counsellor and a new employee. Through this thesis project, the client organization can be provided with new ideas and suggestions for developing work orientation and also for talent management.</p> <p>This thesis is a qualitative developing study and acquisition for the material was made by theme interviews. The interviews were conducted from each aspect of the work orientation process. Themes for the interview derived from the organization's strategy and values including work orientation, talent management and development, work welfare, strategy and values.</p> <p>The results of the study indicated that the work orientation process for the organization's new employees is at a good level, especially in view of work welfare. Main issues for developing orientation were making a test environment for the system of benefits, adding more instructor's lessons to the orientation plan and for considering different kinds of learning abilities. If it is possible to build such a test environment for the organization, it would be useful to the whole work community. It would also be important to consider different ways of learning, when they perform work orientation. It can increase and advance work welfare in the organization. The result of this thesis is a new plan for work orientation. If they activate this plan, it would be interesting to investigate the impacts on people's learning, work welfare and for work orientation implementation. In case the test environment would be possible to be created for developing persons' competence and for supporting work orientation, an optimal topic for further research would be generated. The thesis author would also be interested to know how such a test environment would impact work community development work in the future.</p>			
<p>Keywords</p> <p>Work orientation, talent management, developing work community, work welfare</p>			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
2	KOHDEORGANISAATION ESITTELY	7
3	ORGANISAATION KEHITTÄMINEN	12
3.1	Strateginen johtaminen	12
3.2	Osaamisen johtaminen	14
3.3	Kehittyvä työyhteisö ja työyhteisötaidot	17
3.4	Ketterästi oppiva organisaatio	18
4	TYÖHYVINVOINTI	20
4.1	Työhyvinvoinnin edistäminen	22
4.2	Hyvinvoinnin merkitys työssä	23
5	PEREHDYTTÄMINEN	25
5.1	Perehdyttäminen käsitteenä	26
5.2	Perehdyttämisen lainsäädäntö	27
5.3	Perehdyttämisen toimintamallit	27
5.4	Perehdyttämisen organisointi ja suunnittelu	30
5.5	Toimiminen perehdyttämistilanteessa	31
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	33
6.1	Tutkimusongelma	33
6.2	Tutkimuksen lähestymistapa ja menetelmät	34
6.3	Aineiston keruumenetelmät	37
6.4	Aineiston analysointi	39
6.5	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	40
7	TUTKIMUSTULOKSET	42
7.1	Perehdyttäminen ja perehdytysuunnitelma	42
7.2	Osaamisen johtaminen ja kehittäminen	44
7.3	Työhyvinvointi	46
7.4	Strategia ja organisaation arvot	48
7.5	Perehdyttämisen kehittäminen	49
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	52
9	POHDINTA JA OMA OPPIMINEN	57
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT	59

LIITE 1 ESIHENKILÖN PEREHDYTYSSUUNNITELMAN POHJA.....	63
LIITE 2 SÄHKÖPOSTIKUTSU HAASTATTELUUN	64
LIITE 3 TIETOSUOJAILMOITUS	65
LIITE 4 HAASTATTELULOMAKKEEN RUNKO	69
LIITE 5 EHDOTUS ESIHENKILÖN UUDEKSI PEREHDYTYSSUUNNITELMAKSI.....	70

1 JOHDANTO

Strategia määrittelee liiketoiminnalle päämäärät ja keinot, joilla tavoitteisiin aiotaan päästä. Onnistunut strategia on ”henkinen kartta”, jonka avulla organisaation kaikki jäsenet toimivat samansuuntaisesti. Parhaimmillaan strategia hitsaa ihmiset toimimaan yhteen niin, että päämäärä tulee saavutetuksi. Johtaminen on perusteiltaan kaikissa organisaatioissa samantyyppistä, julkisen sektorin johtamisessa on kuitenkin yksi selkeä ero. Julkisella sektorilla ensisijainen päämäärä on se, kuinka organisaatio toteuttaa yhteiskunnallista tehtäväänsä. Toinen eroavaisuus on politiikan ja poliittisten päätöksentekijöiden vaikutusvalta. Samoja tavoitteita niin julkisessa kuin yksityisissä organisaatioissa ovat kustannustehokkuus, palvelujen korkea ja luotettava laatu sekä hyvä hinta-laatu-suhde. Johtotähtenä julkisorganisaatioissa ovat asiakastyytyväisyys, palvelujen jatkuva kehittäminen sekä uusien toimintamallien aktivointi. (Viitala ja Jylhä 2019.)

Osaamisen johtamisen prosessi alkaa siitä, kun strategian pohjalta tunnistetaan kriittisiä osaamisalueita ja näille alueille laaditaan osaamistavoitteet. Osaamistavoitteet tarkoittavat henkilöstön kannalta sitä, että niiden kautta saadaan tietoon tuleva osaamisen tarve ja nykyisen osaamisen tilanne. (Hyppänen 2013.) Vahva osaaminen ajatellaan nykyisin yhdeksi organisaation vahvoista menestystekijöistä. Osaamisen johtaminen on kaikkea sitä toimintaa, jolla edistetään osaamisen kehittämistä ja hyödyntämistä yrityksessä. Osaamisen hyödyntäminen ja tehokas oppiminen edellyttää organisaatiolta niitä tukevia rakenteita, järjestelmiä, johtamista sekä ilmapiiriä. (Viitala ja Jylhä 2019.) Yleisperiaate henkilöstön hyvinvointia tukevalle johtamiselle on, että esihenkilö keskustelee työntekijöidensä kanssa ja kuuntelee sekä ottaa huomion heidän mielipiteensä. Ihmiset ovat hyviä ratkaisemaan ongelmia. Osallistuminen lisää työmotivaatiota, tuottaa uusia ideoita ja lisää myös sitoutumista. Työhyvinvointiin vaikuttavat johtamisen lisäksi työn sisältö, työolosuhteet, työilmapiiri, työyhteisön ihmissuhteet, henkilön osaaminen ja omat elämäntavat. (Juuti ja Vuorela 2015.) Työ muuttuu nykyään yhä nopeammin ja uusia mahdollisuuksia syntyy koko ajan lisää. Oppiminen tapahtuu nykyisin työssä ja työn ohessa, kun kehitetään työtä, niin opitaan samalla uutta. Vankkaa osaamista, pohjatietoa ja teoriaosaamista tarvitaan yhä enemmän ja näin myös voidaan oppia soveltavaa osaamista. (Ojala 2018, 16-17.)

Opinnäytetyössä tarkastellaan Yhteyskeskuksen nykyisen perehdyttämisen toimivuutta ja kehittämistarpeita uusien työntekijöiden perehdytyksessä. Opinnäytetyön tavoitteena on löytää kehittämisehdotuksia nykyistä suunnitelmaa koskien. Perehdyttämistä tutkitaan esihenkilön, työnopastajan ja perehtyjän näkökulmasta katsoen. Kyseessä on laadullinen kehittämistutkimus, jossa haastatteluiden kautta, pyritään selvittämään nykyisen perehdyttämisen toimivuutta ja löytämään kehitysehdotuksia tulevaisuuden perehdyttämiseen. Perehdyttämistä tarkastellaan myös työhyvinvoinnin sekä osaamisen johtamisen ja kehittämisen näkökulmasta.

2 KOHDEORGANISAATION ESITTELY

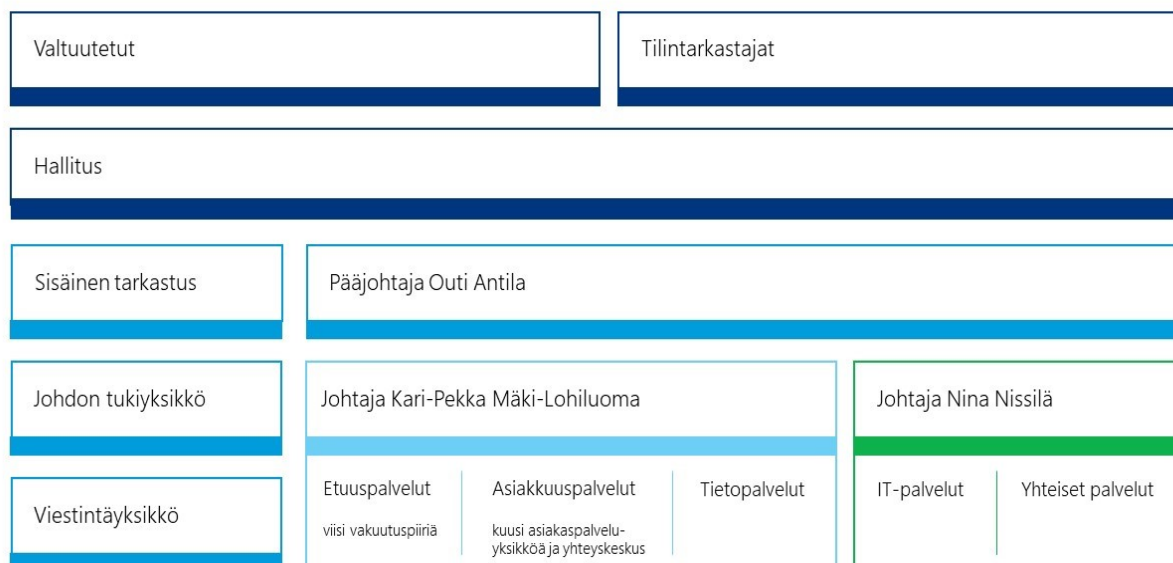
Kohdeorganisaationa tässä opinnäytetyössä on Kelan Yhteyskeskus. Yhteyskeskus on puhelinasiakaspalvelun pääsääntöinen toimija sekä yksi Asiakkuuspalvelujen yksiköistä. Kelan tehtävänä on hoitaa sosiaaliturvaa henkilön koko elinkaaren ajalta, aina syntymästä kuolemaan saakka. Kela on itsenäinen sosiaaliturvalaitos, joka toimii eduskunnan valvonnassa ja sillä on oma hallinto ja talous. Kansaneläkelaitos perustettiin 16.12.1937 ja aluksi se huolehti pelkäästään kansaneläkkeiden maksamisesta. Sittemmin toiminta on laajentunut, uudistunut sekä monipuolistunut. Kela on muuttunut eläkevakuutuksen toimeenpanijasta kaikille tarkoitetun perusturvan ja sosiaalisen turvan takaajaksi. (Kela 2020.)

Kelan organisaatio koostuu kokonaisuudessaan viidestä eri tulosityksiköstä sekä kahdesta toiminnallisesta yksiköstä, yksi näistä on asiakkuuspalvelujen tulosityksikkö. Kelan johtoryhmä käsittelee hallitukselle esiteltävät asiat sekä vastaa siitä, että Kelan strategiaa toteutetaan hallituksen linjausten ja päätösten mukaisesti. Kelan organisaation toimintaa johtaa pääjohtaja. Pääjohtaja vastaa Kelan strategisesta johtamisesta, suunnittelusta ja kehittämisestä. Hän vastaa myös asioiden esittelystä Kelan hallitukselle ja hallituksen päätösten toimeenpanosta. Pääjohtaja valmistelee Kelan työjärjestyksen ja työjärjestyksestä päättää Kelan hallitus. Kelan Yhteyskeskus toimii Kelan asiakkuuspalvelujen yhtenä yksikkönä. Yhteyskeskuksen toimintaa johtaa Pirjo Myyry, Yhteyskeskuksen johtaja. Yhteyskeskuksessa tarjotaan asiakaspalvelua pääsääntöisesti puhelinpalvelussa, mutta yksikössä käytetään myös asiakaspalvelua muillakin palvelukanavilla. Näitä kanavia ovat henkilökohtainen asiointipalvelu sähköisesti ja Kysy Kelasta – palsta kela.fi - sivuilla sekä sosiaalisen median kanavat Facebook, Instagram ja Twitter. (Kela 2020.)

Yhteyskeskuksen toimipisteitä on Suomessa yhteensä viisi ja ne sijaitsevat Joensuussa, Jyväskylässä, Kemijärvellä, Lieksassa ja Pietarsaaressa. Asiakaspalvelua puhelimitse hoitaa siis noin 400 henkilöä koko Yhteyskeskuksessa. Henkilömäärä muuttuu vuoden aikana, kun ajatellaan esimerkiksi kesätyöntekijöitä. Kelan Yhteyskeskus on aloittanut toimintansa vuonna 2005, jolloin Kelan valtakunnallista asiakaspalvelua alettiin keskittää Yhteyskeskukseen. Valtakunnalliseksi puhelinpalvelu tuli kokonaisuudessaan vuonna 2009. Aiemmin asiakaspalvelu puhelimitse hoidettiin Kelan palvelupisteissä eri puolilla Suomea, paikkakunnalla oli yleensä aina yksi Kelan toimisto. Nykyisin toimistoja on vähennetty. Erillisiä yhteispalvelupisteitä löytyy, joissa voidaan hoitaa julkisen ja kunnallisen puolen asioita yhdessä, palveluja on siis keskitetty.

Kansaneläkelaitos (Kela) huolehtii Suomessa sekä ulkomailla asuvien suomalaisten sosiaaliturvasta erilaisia elämäntilanteita koskien. Sosiaaliturvaan kuuluvat sairausvakuutus, kuntoutus, työttömän perusturva, perustoimeentulotuki, asumistuet, opintotuki, lapsiperheiden tuet, vammaisetuudet sekä vähimmäiseläkkeet. Perustoimeentulotuki siirtyi kunnilta Kelaan 1.1.2017. (Kela 2020.)

Kelan organisaatio 1.1.2020



Kuvio 1. Kelan organisaatio (Kela 2020.)

Toimin itse Yhteyskeskuksen Lieksan toimipisteessä taustatukipalvelussa, jossa pääasiassa asiakkaina ovat sisäiset asiakkaat eli työkaverit. Toimin myös henkilöasiakaspalvelussa ja lisäksi teen työkseni englanninkielistä asiakaspalvelua. Taustatukena toimiminen vaatii syväosaamista ja etuusasioiden laajempaa ja kokonaisvaltaisempaa osaamista. Yhteyskeskuksen taustatukityössä pyritään ohjaamaan valmentavan otteen menetelmin. Taustatuki opastaa ja ohjaa löytämään tiedon äärelle ja samalla opettaa etuusasian ymmärtämistä ja asian selvittämistä myös eteenpäin asiakaslähtöisellä otteella. Olen itse kiinnostunut työyhteisön kehittämisestä, erityisesti osaamisen kehittämisestä ja sen tehokkaasta hyödyntämisestä. Taustatuki on myös näiden uusien henkilöiden tukena, kun työ puhelinasiakaspalvelussa alkaa rutinoitumaan ja käytännön työ alkaa itsenäisesti.

Asiakkuuspalveluiden yksikkö on yksi Kelan tuloyksiköistä, ja Asiakkuuspalvelut käsittävät kokonaisuudessaan Kelan asiakaspalvelun työntekijät eli palveluasiantuntijat. Nykyinen perehdyttäminen on ollut käytössä Asiakkuuspalveluissa vuodesta 2019 lukien. Perehdyttämisen rakenne on uusien työntekijöiden kohdalla perusasioiden kouluttamista eli palveluasiantuntijoiden peruskoulutusta. Työskentely palvelupisteissä eli Kelan toimistoissa on hieman erilaista, mitä se on puhelinasiakaspalvelussa. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakaspalvelu puhelimesta on esimerkiksi segmentoidumpaa kuin toimistopalvelupisteissä. Etuuskokonaisuudet on puhelinasiakaspalvelussa jaoteltu kahteen eri etuuskokonaisuuteen, kun taas toimistoasiakaspalvelussa on palveluasiantuntijan hallittava kaikki kelan etuudet. Myös tietoturva ja tunnistaminen näyttäytyy eri tavoin näissä kahdessa palvelukanavassa. Kelan Yhteyskeskus kuuluu Asiakkuuspalveluiden tuloyksikköön ja Yhteyskeskuksen pääasiallinen tehtävä on puhelinasiakaspalvelu. Yhtenäinen perehdyttäminen koskee niin palvelupisteissä kuin puhelinasiakaspalvelussa aloittavia henkilöitä.

Asiakkuuspalvelujen yhtenäinen perehdyttäminen on kuvattu alla olevassa kuviossa. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan perehdyttämistä Kelan Yhteyskeskuksessa

Perehdyttäminen: Palveluasiantuntijan peruskoulutus

<p><u>Perehtyjä:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> *Kelan verkkokoulun oppimisympäristö: peruskoulutuksen kurssit asiakaspalveluun ja etuuksiin liittyen. *Tietojen syventäminen työssä oppimalla ja työnopastajan tukemana *Yhteiset keskustelutilaisuudet suunnittelijoiden sekä muiden perehtyjien kanssa. *Keskustelut esihenkilön kanssa oppimiseen ja tietojen kertaukseen liittyen. *Oppimispolku käytännön työn kautta jatkokoulutuksiin. 	<p><u>Esihenkilö:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> *Uuden työntekijän vastaanottaminen. *Vastuu perehdytys suunnitelman tekemisestä. Huomioi perehtyjän taustan ja osaamisen. *Perehdyttämisen sisältö on kaikille tulijoille sama, mutta sitä syvennetään palvelutyön rooleihin soveltuvalla sisällöllä. *Ajankäytön suunnittelu työnopastajalle sekä perehtyjälle. Varmistaa mahdollisuuden perehtyjän ja työnopastajan yhteiselle asioiden läpikäynnille, työssäoppimisen muodossa. 	<p><u>Työnopastaja:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * Valmis materiaali perehdyttämisen tueksi. Muistilistat apuna perehdyttämisessä. * Esihenkilön tekemän aikataulun mukainen sisältöjen rytmittäminen. Yhteiset tehtävät perehtyjän kanssa sekä työnopastajan työn seuraaminen on keskeinen oppimisen tapa. Peruskoulutus antaa oppimisen perustiedot joita työnopastaja syventää. *Yhteiset tehtävät perehtyjän kanssa verkkokoulu Velmusta *Toimii tukena käytännön työn oppimisessa, tutustuminen yhteisiin järjestelmiin ja tiedonhaun käyttöön.
--	---	---

Kuvio 2. Perehdyttämisen kokonaisuus.

Esihenkilöllä on käytössään suunnitelmapohja (LIITE 1) perehdyttämisen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Suunnitelma toimii esihenkilön työvälineenä, kun perehdyttäminen alkaa. Perehdyttäminen alkaa uuden työntekijän vastaanottamisella ja toivottamalla tervetulleeksi työpaikkaan. Ensimmäinen päivä sujuu pitkälti tutustuen organisaatioon, työtiloihin, työyhteisöön ja yleisinfolla organisaatiota koskien. Yhteyskeskuksessa on myös ensimmäisenä päivänä yleensä ryhmäpäällikön osuus. Ryhmäpäälliköt toimivat etuuskokonaisuuksittain esihenkilöinä usealle tiimille ja tiimin esihenkilöt toimivat heidän alaisuudessaan. Tiimin lähiesihenkilö on taas se, joka vastaa uuden työntekijän perehdyttämisen prosessista kokonaisvaltaisesti. Ensimmäisenä päivänä käydään lävitse myös työsuhdeasioita ja käytännön järjestelyitä. Valmennus aloitetaan esihenkilön johdolla ensimmäisenä päivänä.

Perehdyttämisen aikana työpäivien pituus on klo 8 – 16. Tiimeillä on yhteinen palaveri kerran viikossa ja ne pidetään pääsääntöisesti aamuisin. Tiimipalaverissa perehtyjä pääsee tutustumaan paremmin omaan tiimiinsä ja tutustuu tiimipalaverissa toimimiseen myös muutoin. Jo toisena päivänä perehtyjä pääsee aloittamaan opiskelua verkkokoulussa ja häntä ohjataan siihen sekä esihenkilön että työnopastajan toimesta. Verkkokoulussa perehtyjä opiskelee sekä asiakaspalveluun että etuuskokonaisuuksiin olevat kurssit. Kursseilla on ennakko- ja jälkitehtäviä aiheisiin liittyen. Ensimmäisellä

viikolla perehtyjä opiskelee verkkokoulussa Kelaan organisaationa, yritykseen toimintaan sekä asiakaspalveluun, asiakkaan kohtaamiseen ja palvelutilanteeseen liittyviä asioita. Asiakaspalveluun liittyvällä kurssilla perehtyjä pääsee tutustumaan omaan tulosityksikköön, Kelan palvelukanaviin ja saa myös kuvan Kelan toiminnasta laajemmin. Myös palvelutyössä tarvittavat järjestelmät tulevat tutuksi ja tässä osiossa pääsee näkemään sen, mitä kaikkea käytännön työssä tarvitaan. Perehtyjän on myös mahdollista havainnoida työnopastajaa käytännön työssä, esittää kysymyksiä ja tutustua tällä tavoin tulevaan työtehtävään. Yhteyskeskuksessa on nimetyt ja tehtävään koulutetut työnopastajat, jotka ovat mukana henkilön perehdytyksessä suunnitelman mukaisesti. Esihenkilö tekee perehdytys-suunnitelman ja on myös tukena koko perehdyttämisen ajan. Suunnitelmassa on mahdollista myös räätälöidä perehdytystä jokaisen henkilön tietotaidon ja osaamisen pohjalta. Perehdyttämisen sisältö on kaikille sama, mutta suunnitelmaa voidaan soveltaa palvelutyön roolin mukaisesti.

Toisella viikolla perehdytys jatkuu hyvin samoilla linjoin kuin, mitä liitteessä 1 on esitetty. Toisella viikolla opiskelu ja työnopastus keskittyy nimenomaisesti etuusopiskeluun. Etuuskoulutuksesta Yhteyskeskuksessa vastaa etuuksien suunnittelijat eli kouluttajat, jotka pitävät oppitunteja etuuskokonaisuuksista. Yhteinen keskustelutilaisuus on torstaisin kouluttajien ja perehtyjien kesken. Suurimaksi osaksi perehtyjän on kuitenkin tarkoituksena opiskella etuudet itsenäisesti verkkokoulussa tai työnopastajan kanssa. Työnopastajalla ja perehtyjällä on myös yhteisiä tehtäviä verkkokoulussa. Tiimipalaveri on aina kerran viikossa ja se sijoittuu viikolle sen mukaan, kun omalla tiimillä on palaveri. Toisen viikon perehdytysuunnitelmassa on varattu aikaa äänenhuoltoon ja työergonomian läpikäymiseksi. Nämä ovat työhyvinvointiin liittyviä asioita. Yhteyskeskuksessa on useita äänenhuoltajia ja lisäksi työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja edistämiseen keskittyvä työryhmä. Taukoliikunnan järjestäminen henkilöstölle on säännöllinen osa työhyvinvoinnin toteuttamista. Organisaation omassa intranetissä on työtilat, niin Yhteyskeskukselle kuin eri etuusryhmille ja työhyvinvoinnille.

Koko perehdyttämisen ajan, esihenkilö tukee ja ohjaa uutta työntekijää tarpeen mukaan. Työnopastaja on myös mukana perehdyttämisen ajan ja nimenomaisesti opastaa käytännön työhön. Kolmannella viikolla uudet työntekijät pääsevät jo itse asiaan eli työhön puhelinasiakaspalvelussa. Työntekijöiden apuna ja tukena ensimmäisten puheluiden aikana ovat työnopastajat. Kolmannella viikolla suunnitelmassa on myös tietoturvaan ja tietosuojaan liittyvät kurssit. Myös etuusriippumattomia kurseja esimerkiksi kurssi muutoksenhakuun liittyen. Kolmannella viikolla on myös yhteinen keskustelutilaisuus kuten aiemmilla viikoilla, tämä keskustelutilaisuus pidetään Skypeä välityksellä. Kolmannella viikolla uudet työntekijät ovat jo itsenäisesti työn ytimessä ja tukena ja ohjaajana toimii taustatukipalvelu, johon työntekijä voi soittaa neuvoa, ohjausta tai varmistusta hakiessaan.

Organisaatiossa koulutetaan myös jatko- ja täydennyskoulutuksin jo pidempään talossa työskenteleviä henkilöitä. Perehdyttäminen siis hakee uomiaan ja uusia ajatuksia sekä toimintatapoja jatkoa ajatellen. Yhtenäistä perehdyttämistä on kevään 2019 aikana viety ensimmäisiä kertoja käytäntöön ja sen pohjalta on suunniteltu koulutuksia ja tehty perehdytysuunnitelmaa uusille työntekijöille. Yhteyskeskuksen koulutuksesta vastaavan henkilön kanssa, on aihetta pohdittu yhdessä ja näin ollen lähdetty työstämään kehittämistehtävää perehdyttämistä koskien.

Tämä aihe on monella tavoin ajankohtainen ja perehdyttämistä on tarkoitus lähteä muokkaamaan ja soveltamaan nimenomaan Yhteyskeskuksen toimintatapaan sopivaksi. Toimeksiantajana tässä opin- näytetyössä on Kelan Yhteyskeskus.

Opinnäytetyötä tehtäessä organisaation arvot, strategia, osaamisen johtaminen ja työhyvinvointi ovat keskeisessä roolissa. Kelan toiminta-ajatuksena on turvata väestön toimeentuloa, edistää ter- veyttä sekä tukea itsenäistä selviytymistä. Kelan visiona on toimia palveluiden edelläkävijänä ja luo- da oman elämän hallintakykyä sekä hyvinvointia. Kela haluaa palvella asiakkaitaan mahdollisimman hyvin ja tämä ajatus näkyy organisaation arvoissa. Organisaation arvot ovat: ihmistä arvostava, osaava, yhteistyökykyinen ja uudistuva. Kelan strategisina tavoitteina ovat luottamus ja yhteistyön vahvistaminen, asiakaskokemuksen kehittäminen sekä tiedon liikkuvuus ja hyödyntäminen. (Kela 2020.) Strategisia tavoitteita on kuvattu seuraavasti:

Luottamus ja yhteistyön vahvistaminen:

- Asiakslähtöisyys ja tietoa hyödyntävät digitaaliset palvelut edellyttävät saumatonta yhteistyötä niin asiakkaaseen, toisiimme kuin yhteistyökumppaneihinkin. Se edellyttää myös luottamuksen kult- tuuria kokonaisvaltaisesti. Yhdessä määritellyt tavoitteet ovat etusijalla. Päätösvaltaa lasketaan aina, kun voidaan. Kannustamme työntekijöitämme itseohjautuvuuteen sekä aloitteellisuuteen. Pällekkäi- siä toimia karsitaan niin talon sisällä, kuin eri viranomaisten kesken. Kasvatamme yhteiskunnallista luottamusta sekä parannamme julkisuuskuvaamme uudistamalla rohkeasti ja purkamalla turhaa by- rokratiaa.

Asiakaskokemuksen kehittäminen:

- Yhteisten tavoitteiden ja asiakasnäkökulman priorisoinnin myötä, onnistutaan saavuttamaan erin- omainen asiakaskokemus. Työntekijöillä on selkeä ymmärrys erilaisista asiakasryhmistä ja kuinka yksilölliset tarpeet huomioivaa palvelua tuotetaan eri kanavissa sekä yhteistyössä muiden viran- omaisten kanssa. Selkeytämme palvelukokonaisuuksia ja asiakkaan tarve asioida poistuu. Resurssien kohdentaminen apua eniten tarvitseville mahdollistuu niin, että palvelupolkuja sekä niihin kytkeyty- vää työtä sujuvoitetaan. Asiakaskokemuksen kehittämisessä huomioidaan organisaatioasiakkaiden tarpeet kuin myös sujuva asiointi.

Tiedon liikkuvuus ja hyödyntäminen

- Kelassa olevaa tietoa hyödynnetään asiakkaan, kumppaneiden ja yhteiskunnan hyväksi entistä te- hokkaammin. Asiakaskokemuksen parantaminen ja digitaalisten palveluiden kehittäminen edellyttä- vät byrokratian purkamista, tehokkaampaa eri lähteistä tulevien tietojen yhdistelyä sekä tiedonvaihtoa niin valtakunnallisten kuin paikallisten kumppaneiden kesken. Sisäisesti tiedon hyödyntämistä tehostetaan organisaation toiminnan ohjaamiseen ja ennakointiin sekä työn sujuvoittamiseksi. Tie- don käytön helpottamiseksi kiinnitetään huomiota läpinäkyvyyteen, informaation muotoiluun ja ana- lyysiin, näin syntyy myös vaikuttavuutta. (Kela 2020.)

3 ORGANISAATION KEHITTÄMINEN

Opinnäytetyön teoreettinen tietopohja perustuu organisaation ja työyhteisön kehittämiseen, johtamisen eri osa-alueiden, erityisesti strategiseen ja osaamisen johtamiseen, perehdyttämiseen ja työhyvinvointiin liittyvään kirjalliseen aineistoon.

3.1 Strateginen johtaminen

Strategiassa kuvataan valittu reitti kohti päämäärää. Strategian perustan muodostavat missio (toiminta-ajatus), arvot, liikeidea ja visio eli tavoitetila. Tavoitetilalla tarkoitetaan sitä, missä yritys haluaa tulevaisuudessa olla. (Viitala ja Jylhä 2019.) Tuomi ja Sumkin (2012, 14.) kiteyttävät strategian olevan toimintamalli, jonka myötä visio saavutetaan. Se luo myös perustan yhteisen osaamisen kehittämiseksi sekä suuntaa toimintaa tulevaisuuteen. Viitala (2014) mainitsee strategian olevan valittu suunta yritykselle muuttuvassa toimintaympäristössä, koskien valitun suunnan menettelyitä, päätöksiä ja pelisääntöjä. Strategiaa kuvataan myös johdonmukaiseksi tavaksi toimia sekä toimintamalliksi ja keinomalliksi, jonka myötä päämääriin on aikomus päästä. Strateginen johtaminen sisältää toiminta-ajatuksen, vision sekä päämäärät, toimintaympäristön analysoinnin, strategian määrittelyn sekä sen soveltamisen ja onnistumisen arvioinnin.

Yritystoiminnassa strategialla tarkoitetaan niitä toiminnan periaatteita, joiden mukaisesti yrityksellä on aikomus menestyä. Liiketoimintaa ohjaavat strategiset valinnat ovat suoraan liitännäisenä henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Henkilöstövoimavarat ovat monessa yrityksessä se ratkaiseva lähtökohta, joiden varassa strategisia valintoja tehdään, erityisesti tämä pätee asiantuntijaorganisaatioissa (Viitala 2014). Hyppänen (2013) mainitsee menestyksellisen liiketoiminnan pohjautuvan niin pitkän tähtäimen suunnitelmiin kuin toimintaympäristön jatkuvaan analysointiin sekä sen pohjalta tehtäviin ratkaisuihin. Toiminta-ajatus, visio ja arvot ovatkin organisaation johtamisen kivijalka. Myös Juuti ja Luoma (2009, 24-25) kertovat, että strategia on organisaation pitkän tähtäyksen suunta sekä menestyksen resepti. Se on myös tapa, jolla organisaatio hyödyntää resurssiaan muuttuvassa toimintaympäristössä sekä täyttää markkinoiden ja sidosryhmien odotuksia. Strategian kuvataan olevan myös ainutlaatuisuuden, ylivoimaisuuden sekä kilpailuedun lähde. Strategiaa kerrotaan löytyvän nykypäivänä kaikkialta. Pisimpään maailmassa on nimenomaisesti ollut läsnä yritystoiminnan strategia. Yritys ei enää pärjää yhdellä strategialla, esimerkiksi johtamiseen löytyy useita erilaisia strategioita kuten markkinointistrategiaa, henkilöstöstrategiaa, tuotantostrategiaa ja niin edelleen. Julkisella sektorilla hyödynnetään käytännössä samoja strategiakäsitteitä, mitä yksityisellä sektorillakin. Selkeimmän ero näkyy kilpailuedussa ja sitä myöden kilpailustrategiassa. Julkisella sektorilla ei yleisesti pyritä hakemaan ylivoimaisuutta muihin toimijoihin, vaan pyritään rakentamaa ehyttä ja eri sidosryhmiä tyydyttävää kokonaisuutta niiden elementtien myötä, mistä kulloinkin ”liiketoiminta” muodostuu. (Juuti ja Luoma 2009, 24.) Jokainen organisaatio, joka haluaa menestyä, tarvitsee strategiaa. On olemassa monenlaisia strategioita, joten kaikki yritykset eivät tarvitse kaikenlaisia strategioita, kuten konserni-, kilpailu-, funktio- ja erilaisia tilannekohtaisia strategioita. Jos strategioita on useita, ne hämmentävät henkilöstöä eivätkä enää tuo lisäarvoa johtamistyöhön. (Juuti ja Luoma 2009, 29.)

Olen samaa mieltä, että henkilöstön on tärkeä ymmärtää organisaation strategia ja sen tulee olla niin selkeästi kerrottu ja määritelty, että jokainen sen käsittää mitä se tarkoittaa.

Puolamäki (2007, 25-26) on määritellyt strategioita kolmeen eri luokkaan. Strategia voi olla tiedostettu ja kuvailtu niin, että se on helposti ilmaistavissa. Tämäntyyppinen strategia on selkeästi määritelty ja se on myös tavoitteellinen. Johdon rooli on vahva ja käytännön toiminta voidaan nähdä irrallisena, kun suunnitellaan strategiaa. Suunnitelma on kirjallisessa muodossa ja kaikissa suunnitelman vaiheissa painotetaan nimenomaista tietoa. Strategia voi olla myös operatiivisen toiminnan tulosta, jolloin strategia on syntynyt pitkällä aikavälillä. Tällöin irrallisten päätösten mukainen vaikutus yrityksen toimintaan on se, että strategia on syntynyt jatkuvan oppimisen tuloksena. Kolmantena strategian luokkana on luonnollisesti toteutunut strategia, joka määrittää organisaation toiminnalla saavutetun todellisen kilpailuaseman. Ajattelutavat, joissa strategia nähdään joko suunniteltuina tai organisaation kehittyneinä, edustavat sekä erilaisia maailmankuvia että filosofisia ääripäitä. Selvää kuitenkin on, että ääripäiden ehdoilla ei tehdä käytännön strategiatyötä.

Strategia-ajattelu pohjautuu pitkälle sotahistoriaan, näin kertovat sekä Pellinen (2017, 48) että Puolamäki. (2007, 26) Molemmat mainitsevat teoreetikot Sun Tzun ja Carl von Clausewitzin. Pellinen (2017, 48) toteaa modernin sotastrategian klassikon olevan von Clausewitzin määritelmä sodan päämäärän saavuttamisen strategia opista. Puolamäki (2007, 26) kertoo varsinaisen liikkeenjohdollisen strategia-ajattelun alkaneen vuodesta 1962. Tällöin Chandler julkaisi kirjansa *Strategy and Structure*, strategian ja yrityksen organisaatorakenteen yhdistämisestä. Chandler loi uusia käsitteitä kirjan myötä sekä avasi mahdollisuuden strategiaoppien kehittämiseksi ja aktiiviselle strategiatutkimukselle. Puolamäki kertoo, että *Corporate Strategy* – teosta on pidetty strategisen suunnittelun perusteoksena ja strategisen koulukunnan alkuna. Tämä koulukunta on kehittänyt useita systemaattisia suunnittelumenetelmiä sekä analyyttisiä malleja ja järjestelmiä koskien strategista suunnittelua.

Yhteiskunnassa tapahtuneet muutokset ovat vaikuttaneet hyvällä tavalla julkisen puolen johtamiseen sekä strategia-ajatteluun. Perinteisesti julkisen organisaation johtaminen on tapahtunut ylhäältä alaspäin. Sydänmaanlakka (2015, 74) kertoo älykkään julkisen organisaation olevan strategisesti johdettu ja peruslähtökohtana ovat asiakaslähtöinen toimintamalli, sekä ihmiskeskeinen toimintakulttuuri. Strateginen johtaminen terminä on yleistynyt 1990-luvulla, kun toimintaympäristön muutosvauhti kiihtyi edelleen siitä saakka, kun se 1980-luvulla alkoi. Tuolloin toimintaympäristön muutokset nähtiin säännöllisinä, toisiaan seuraavina trendeinä ja silloin muutoksia pystyttiin ennustamaan. Tämän seurauksena ryhdyttiin puhumaan strategisesta ajattelusta. Vuosituhannen alussa muutosvauhti jatkoi kiihtymistään ja aloitettiin keskustelemaan yllätyksellisestä tulevaisuudesta, jossa tulevaisuuden ennakkointia ei voinut tehdä niin kuin aiemmin. Ylin johto ei voinut enää yksin hahmottaa tulevaisuuden muutoksia, vaan strategista ajattelua tarvittiin organisaation kaikilla tasoilla. Strateginen ajattelu edellyttää kokonaisvaltiasta älykkyyttä. Se merkitsee myös herkkyyttä ennakoida sekä havainnoida heikkojakin signaaleja. Organisaation kaikilla tasoilla edellytetään myös nopeaa reagointikykyä. (Sydänmaanlakka 2015, 26-28.)

Strategia on jatkuvia valintoja. Organisaatio, jolla on ymmärrettävä ja selkeä strategia toiminnalleen sekä strategiaan pohjautuvat suunnitelmat tulevaisuuden toimintaan, menestyy paremmin kuin kilpailijansa, alati muuttuvassa toimintaympäristössä (Durmaz ja Derya Düsün 2016). Digitalisoinnin myötä, useilla aloilla on tapahtunut massiivisia muutoksia. Digitalisointi on tullut osaksi lähes jokaisen yrityksen strategiaa ja osaajia alalle todella tarvitaan. (Ojala 2018, 16.) Useissa yrityksissä kehitellään tietoisesti erilaisia rakenteellisia ratkaisuja. Organisaatorakenteet ovat myös tehokkaampia nykyisin. (Viitala ja Jylhä 2019.)

3.2 Osaamisen johtaminen

Menestyvän organisaation ydin on strategiaan perustuva osaamisen johtaminen. Toimintaympäristön muuttuessa nopeasti, organisaatiolta vaaditaan ennakoivaa sekä aktiivista toimintaa ja lisäksi osaamisen johtamista vision saavuttamiseksi. Osaamisen kehittämistä ohjataan strategian myötä ja osaaminen mahdollistaa strategian uudistamisen. (Tuomi ja Sumkin 2012, 14.) Hitunen (2011, 32) määrittelee kirjassaan osuvasti sen, mitä johtaminen on. Johtaminen on ihmisten ohjaamista johtajan tahdon mukaiseen suuntaan. Johtajan tahto on siis keskeinen elementti johtamisen määrittämisessä. Johtajalla tulee olla näkemys siitä, miten hän haluaa asioita tehtävän. Strategian toteuttamiseksi, esihenkilöiden ja myös johdon keskeisin keino on osaamisen johtaminen. Jotta organisaatio voi menestyä, on yhteinen osaaminen ratkaiseva tekijä. Organisaatiossa tavoitteellisen työn tekeminen edellyttää, että osaamisen, motivaation ja johtamisen tulee olla yhteensopivaa. Vision saavuttaminen on mahdollista yhteisen osaamisen ja työn tekemisen kautta. (Tuomi ja Sumkin 2012, 21–27.)

Organisaation osaamista tulee johtaa, jotta hajallaan sekä jo olemassa oleva osaaminen saadaan tehokkaasti käyttöön. Ilman osaamisen johtamista, osaaminen ei myöskään kehity liiketoiminnan tarpeiden mukaisesti. (Ojala 2008, 81.) Menestyvän yrityksen tärkeimpiä asioita on se, että yrityksessä työntekijät työskentelevät heille sopivissa tehtävissä ja myös tehokkaasti toteuttavat yrityksen strategiaa (Hunt 2014, 60). Osaamisen johtamisessa on pitkälti kyse siitä, kuinka työntekijöiden osaamista ylläpidetään ja kehitetään niin, että yrityksen tavoitteet voidaan saavuttaa (Viitala ja Jylhä 2019). Kun henkilön kykyihin, tietoihin ja taitoihin keskitytään ja niitä tuetaan sekä kehitetään, henkilöt suoriutuvat paremmin tehtävistään ja viihtyvät työssään (Morgan 2014, 168).

Hyppänen (2013) mainitsee osaamisen johtamisen kokonaisuuden sisältävän osaamistarpeiden tunnistamisen, nykytilan arvioinnin, tavoitteiden asettamisen, organisaation eri tasoille laadittavat kehittämissuunnitelmat, menetelmien sekä yhteistyökumppanien valinnan, osaamisen hankinnan ja oppimista tukevan johtamisen. Osaamisen johtaminen on kokonaisuutena laaja ja vastuullinen alue ja johtajan lisäksi siihen tarvitaan paljon muita ihmisiä. Osaamisen johtaminen edellyttää johtajan lisäksi paljon myös esihenkilötyöltä ja koko organisaatiolta. Seuraavassa kuviossa on esitetty määritelmiä tehtävistä ja vastuista organisaation henkilöstön kehittämissuunnitelmaan.



Kuvio 3. Kuvaus osaamisen johtamisen tehtävistä ja vastuista (Hyppänen 2013.)

Tulevaisuudessa organisaatioiden menestyminen riippuu hyvinkin paljon henkilöstön osaamisesta, osaamisen hyödyntämisestä ja kehittämisestä sekä kyvystä hankkia lisää osaamista. Kovassa kilpailussa pärjääminen tarkoittaa sitä, että organisaatioiden on uudistuttava ja kehitettävä omaa osaamistaan. Osaamista voidaan hankkia monella tavalla: olemassa olevaa henkilöstöä kouluttamalla, rekrytoimalla uutta henkilöstöä sekä ostamalla osaamista. Organisaatioista löytyy osaamista monella eri tavoin ja osaamisen johtaminen edellyttää organisaatioiden yhteistä ymmärrystä siitä, mitä osaamisella tarkoitetaan. Osaaminen voidaan lyhyesti sanoen kuvata tiedon, taidon ja tahdon yhdistelmänä. Tieto voi olla näkyvää, jolloin se on ilmaistavissa suullisesti tai kirjallisesti. Kokemuspohjaisista ja tilannesidonnaista tietoa kutsutaan hiljaiseksi tiedoksi. Hiljainen tieto voi olla myös hyvin vaikea ilmaista. Hiljaisen tiedon merkitys voi olla hyvinkin suuri, varsinkin niissä organisaatioissa, joissa henkilöstön vaihtuvuus on suurta. (Hyppänen 2013). Sydänmaanlakka (2015, 63-66) kertoo, että ihmiskeskeinen organisaatiokulttuuri, kumppanuus ja asiakaslähtöinen toimintamalli ovat älykkään julkisen organisaation peruslähtökohtia. Perusarvoihin kuuluu myös se, että julkisen johtamisen tulee olla aina eettisesti korkeatasoista.

Hyppänen (2013) on kiteyttänyt esihenkilötyön koostuvan tiedoista, taidoista ja tahdosta. Esihenkilön tieto-osioon liittyvät organisaation strategiset tavoitteet sekä esihenkilön rooli ja vastuut. Operaatiivinen toiminta koostuu organisaation antamista ohjeistuksista, säännöistä ja toimintatavoista. Taito – osioon kuuluvat esihenkilön tunneäly, kyky hyödyntää erilaisia johtamisen työkaluja sekä vuorovaikutus- ja viestintätaidot. Tahto-osioon lukeutuvat esihenkilön halu kehittyä, halu olla esihenkilö, itsetuntemus ja ymmärrys sekä kyky kysyä neuvoa. Esihenkilötyössä tärkeää on myös ihmisyyden, avoimuus ja rehellisyys. Artikkelissa *To be a good leader "don't leave your humanity at home"* kerrotaan esihenkilön empaattisuuden ja rehellisyyden merkityksestä ja sen tärkeydestä menestyvässä organisaatiossa. Artikkelissa mainitaan luottamuksen, rehellisyyden ja toiminnan läpinäkyvyyden olevan avainasemassa siinä, että yritys menestyy ja on eettinen. (Supply management 2012.)

Työelämän muutosten johdosta henkilöstön kouluttaminen kuin myös osaamisen edistämisen työkalut ovat muuttuneet ja uudistuneet. Työelämän seuranta on myös muuttunut ajan saatossa hyvinkin paljon. Kuten Järvinen (2011, 128) kertoo, niin vielä jokin aika sitten työntekoa arvioitiin työssä vietetyllä ajalla. Se mitä kukin työaikanaan teki, niin sitä ei aktiivisesti seurattu tai se ei ollut keskeinen asia. Organisaatiolle usein riitti se, että työntekijä oli työpaikalla päivittäisen ajan. Tuolla työelämän kultaisella aikakaudella, työntekijöille ei ollut selvää mitä heiltä odotetaan tai mitkä heidän tavoitteensa ovat. Kun siirryttiin globaaliin markkinatalouteen, pelkästään työpaikalla oleminen ei enää riitä vaan olennaisempaa on se, mitä saa aikaiseksi ja mihin aikansa käyttää. Työstä on tullutkin hyvin suorituskeskeistä ja näin ollen jokaisen työntekijän aikaansaannoksia arvioidaan yhä tarkemmin. Työntekijän tuloksia arvioidaan säännöllisten tavoite- ja kehityskeskustelujen yhteydessä. (Järvinen 2011, 128-129.) Työn tekemisen uudet muodot ovat saapuneet työpaikoille jokin aika sitten ja muutoista tapahtuu edelleen kiihtyvään tahtiin. Riippuen työn luonteesta erilaiset tilanteet vaihtelevat paljonkin. Joillakin työpaikoilla kannustetaan etätöiden tekemiseen ja samaan aikaan tehdään työtilauudistuksia, joissa luovutaan kiinteistä työpisteistä. Näin ollen yrityksissä siirrytään tilanteeseen, jossa työtilat varataan tilanteen mukaisesti. (Hyppänen 2013.) Etätöiden tekeminen on nykyisin yleistynyt, eikä jokaiselle työntekijälle ole olemassa omaa työpistettä vaan on yhteisiä työalueita. Enää ei myöskään puhuta sinänsä etätöistä vaan hyväksytään se ajatus, että ihmiset voivat tehdä työtä missä tahansa. Toimisto tarkoittaa monelle henkilölle mukana kulkevaa informaatioteknologiaa. Työ myös organisoidaan ajallisesti yhä joustavammin. (Viitala ja Jylhä 2019.)

Kun tavoitellaan parasta mahdollista asiakaspalvelukokemusta ja pyritään siihen, että asiakaspalvelu on erinomaista, monien eri asioiden on loksahdettava kohdalleen. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijöiden on oltava todella taitavia asiantuntijoita. Sydänmaanlakka (2009, 193) on kertonut hyvin sen, kuinka huipputiimiksi voidaan kehittyä. "Huipputiimi syntyy huippuasiantuntijoista, joiden osaamiset täydentävät toinen toistaan. Tiimin jäsenet ovat sitoutuneita yhteiseen päämäärään, tavoitteisiin ja toimintamalliin". Osaamista syntyy oppimalla ja kun osaaminen vanhenee, sitä tärkeämpää on oppia lisää. Oppiminen on organisaation toiminnassa sekä ajattelussa pysyvä muutos. (Ojala 2008, 65.) Organisaation oppimisessa on kyse siitä, että yhteistä näkemystä ja sen soveltamista yhteiseen tekemiseen luodaan mahdollisimman nopeasti. Uutta osaamista ja toimintaa kyetään lisäämään silloin, kun saadaan mahdollisimman paljon näkökulmia ja kokemusta yhteisen näkemysten synnyttämiseksi. (Ojala 2008, 71.)

Korkeat odotukset työntekijöille voivat nostaa yksilöllistä kasvua ja kehittymistä työssä. Odotusten tulee olla oikeita ja sopivia, ja ne tulee myös esittää oikealla tavalla. Johtajan tehtävä on löytää henkilön taidot sekä vahvuudet. Korkeiden odotusten tulee olla myös oikealla aihealueella, siellä missä henkilön osaaminen ja taidot ovat vahvimmillaan. (Stenberg ja Turnage 2017, 80).

3.3 Kehittyvä työyhteisö ja työyhteisötaidot

Kehittämistoimintaa tarvitaan jokaisessa organisaatiossa, olipa kyseessä pieni tai suuri yritys. Työyhteisöä on kehitettävä jatkuvasti, että organisaatio voi olla tulokellinen ja hyvinvoiva. Kehittämistä voidaan tehdä kaikilla osa-alueilla organisaatioissa. Juuti ja Vuorela (2015) mainitsevat että ”Hyvä kehittämistoiminta lähtee liikenteeseen siitä, että jokainen tuntee oman työnsä paremmin kuin muut”. Organisaation oppiminen tänä päivänä on muuttunut haastavammaksi, sillä perinteiset oppimismenetelmät, esimerkiksi opettaja - oppilas menetelmä, toimivat sellaisenaan enää harvoin. Osaamisen kehittäminen vaatii keskustelua ja vuorovaikutusta useiden eri asiantuntijoiden kanssa. Toimintatapojen muuttuessa myös organisaatiolta vaaditaan jatkuvaa toimintatapojen kehittämistä. Yksilöä arvostavalla sekä keskustelevalle toimintakulttuurilla mahdollistetaan henkilöiden osaamisen hyödyntäminen. (Kesti 2013, 120-122.) Morgan (2014, 237) toteaa, että tehokkaasti toimiva organisaatio osaa hyödyntää työntekijöidensä ainutlaatuiset kyvyt ja taidot. Ilman vahvuuksiin keskittyvää johtamiskulttuuria, ei voi myöskään olla tehokkaita vahvuuksiin pohjautuvia käytäntöjä. Perinteisesti osaamisen johtamisessa on ajateltu, että osaaminen on yksilön ominaisuus. Kun kehitetään organisaation osaamista strategiaperusteisesti, on ajateltava sitä, kuinka voidaan kehittää organisaation osaamista kokonaisvaltaisesti. Suurissa ja keskisuurissa yrityksissä osaamisen kehittäminen on irrotettu arkityöstä ja eriytetty tehtävä henkilöstöosaston tai vastaavien henkilöiden vastuulle. Tämä irrottaa sekä johtamisen että osaamisen kehittämisen jokapäiväisestä työstä. (Tuomi ja Sumkin 2012, 30-31.)

Kehittämistoiminnan tavoitteena on luoda uusia toimintatapoja, menetelmiä, tuotteita ja palveluja. Kehittämistyössä tulee osata käyttää erilaisia menetelmiä sekä osata tunnistaa mielenkiintoinen kehittämiskohde. Kehittämistyötä tarvitaan monenlaisissa tilanteissa. Esihenkilön tehtävänä on käynnistää työyhteisössä kehittämishankkeita. Jokaista työyhteisöä tulee kehittää, muutoin työyhteisö ei voi olla myöskään tulokellinen. (Juuti ja Vuorela, 2015.) Kehittämisen katsotaan olevan hyvin usein konkreettista toimintaa, jolla pyritään saavuttamaan selkeästi määritelty tavoite. Kehittämisellä voidaan tavoitella toimintatavan tai toimintarakenteen kehittämistä. Toimintatavan kehittäminen voi olla laaja-alaista, koko organisaation toimintatapojen kehittämistä, tai yhden henkilön työskentelyn kehittämistä. (Toikko ja Rantanen 2009, 13-14.) Kehittämisen tavoitteena on luoda parempi suunta organisaation menestykselle. Tämä edellyttää avointa keskustelua ja luottamuksen lisäämistä niin, että omaan toimintaan liittyvistä kipeistäkin asioista voidaan keskustella turvallisesti. (Juuti ja Vuorela 2015.) Kun henkilö on oppimissuuntautunut omaan työskentelyyn, se tarkoittaa sitä, että hän on yksilönä omistautunut tietojensa ja osaamisensa kehittämiseen. Ryhmätyöskentelyssä oppimiseen suuntautunut tapa toimia edistää ja kehittää yhteistyötä yli yksikkörajojen. (Atitumpong ja Badir 2018.)

Menestyminen ja oppiminen liittyvät toinen toisiinsa ja osaaminen on menestyksen moottori. Osaaminen kehittyy alussa hitaammin, mutta kehitysnopeus kasvaa ajan myötä. Alussa tulee tuloksia nopeasti, vaikka oppiminen on hidasta. Jatkossa osaaminen on syvällisempää ja varmempaa aste asteelta. (Jalonen ja Lampi 2012.)

Työelämän kulttuuristen muutosten myötä, työskentely- ja johtamistapojen muuttuminen neuvottelevampaan muotoon aiheuttavat omanlaisiaan jännitteitä työyhteisöön. Ihmisten välistä vuorovaikutusta on verrattu tanssiin, jossa ihmiset kutsuvat toisiaan tietynlaisiin kuvioihin ja askellukseen. (Mönkkönen ja Roos 2010, 151.) Manka (2012) mainitsee, että viime vuosina työelämässä on nostettu esiin käsite yhteisöllisyydestä. Yhteisöllisyyden on havaittu tukevan terveyttä, hyvinvointia, tulokellisuutta sekä oppimista. Se myös tarjoaa jäsenilleen turvallisuutta ja auttaa heitä hahmottamaan ympäristöään sekä luo yhteenkuuluvaisuutta. Vuorovaikutustaidot ovat yksi tärkeimmistä johtamisvälineistä esihenkilöasemassa toimivalle henkilölle. Vuorovaikutustaitojaan voi jokainen kehittää ja ne ovatkin oikeastaan taitojen lisäämistä sekä niiden hallitsemista. Tärkein ja ydinasia vuorovaikutuksessa on avoin sekä selkeä keskustelu- ja kuuntelutaito. (Jalonen ja Lampi 2012.) Hyvässä ja toimivassa työyhteisössä, jokaista jäsentä autetaan toteuttamaan omaa yksilöllisyyttään ja yksilöiden erilaisuus tuo energiaa yhteisölle, jonka pohjalle yhteisöllisyyttä voidaan rakentaa. Perusta yhteisöllisyydelle on erilaisuuden hyväksyminen. (Manka 2012.) Jalonen ja Lampi (2012) mainitsevat, että suurimmat tavoitteet niin työelämässä kuin urheilussa saavutetaan parhaalla yhteistyöllä. Kolme keskeistä menestyksen edellytystä mainitaan näin:

- Kestävän menestyksen perusedellytys on hyvä joukkuepeli
- Menestyvän joukkuepelin edellytys on hyvä joukkuehenki
- Hyvän joukkuehengen ja hyvän joukkuepelin eteen on tehtävä yhdessä töitä.

Yhteistyö on täysin eri asia kuin kyky työskennellä yhdessä tavoitteellisesti. Yhteistyö voi olla muodollista sekä määräaikaista resurssien hyödyntämistä eri asioissa. Kun halutaan saavuttaa yhdessä jotakin kaikkensa antaen, on kyse yhteisestä tekemisestä, johon kaikki sitoutuvat ja laittavat kaikki taitonsa ja kykynsä peliin yhteisen menestyksen saavuttamiseksi. Siinä on selkeä ero pelkkää muodollista yhteistyötä ajatellen. (Jalonen ja Lampi 2012.) Tiimi nähdään yleisesti ryhmänä ihmisiä, jotka työskentelevät saavuttaakseen yhteisen päämäärän. Vahvuuksien tiedostaminen ja se, että ymmärtää niiden arvon, on eri asia kuin aidosti ja avoimesti vahvuuksien kautta työskentely. Tiimin kouluttaminen lisää tietoisuutta, mutta kun halutaan todellista vaikutusta tiimityöskentelyyn, vaaditaan yksityiskohtaisempaa tiimityöskentelyn kehittämistä. (Morgan 2014, 191.)

3.4 Ketterästi oppiva organisaatio

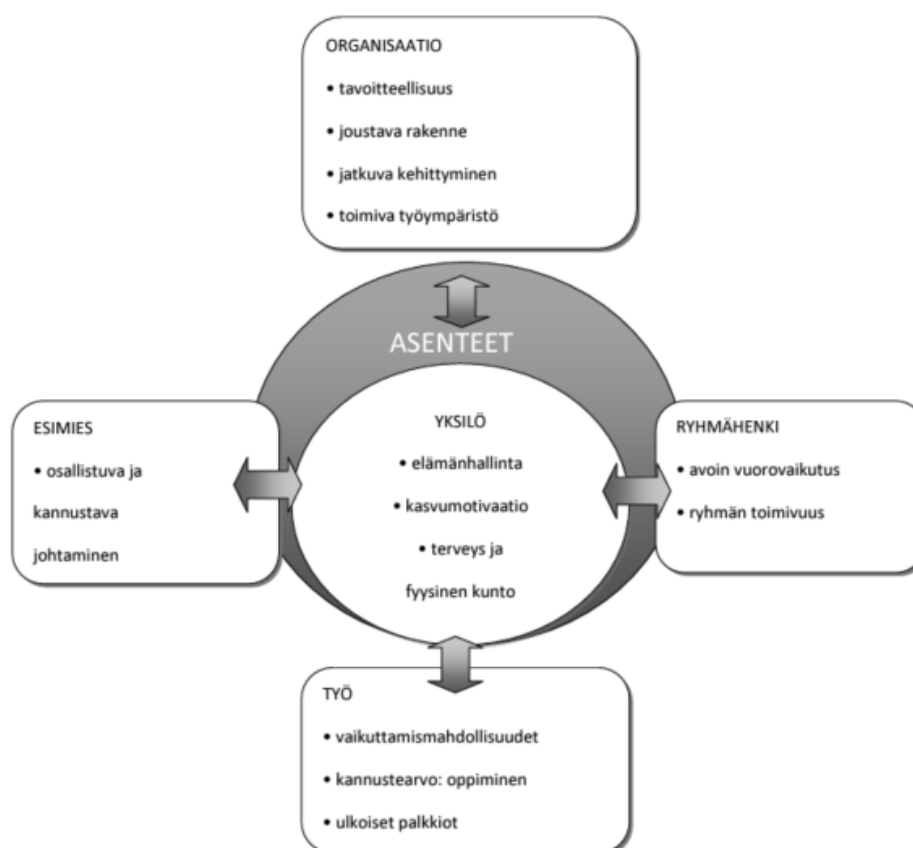
Organisaatioiden kehittymistä ja uudistumista on lähdetty tarkastelemaan oppimisen näkökulmasta 1980-luvulta lähtien. Vuonna 1993 David Garvin antoi määritelmän oppivalle organisaatiolle: Kun organisaatiolla on kyky luoda, hankkia ja siirtää tietoa sekä muuttaa omaa käyttäytymistään niin uuden tiedon kuin uusien käsitysten mukaiseksi, puhutaan oppivasta organisaatiosta. Oppiviksi organisaatioiksi kuvataan myös yrityksiä, joilla on kehittymistä tukeva kulttuuri. (Viitala ja Jylhä 2019.)

Ketteryys on enemmänkin ajattelutapa, jonka myötä ihmiset ja organisaatiot suhtautuvat jatkuvasti muuttuvaan maailmaan. Ketteryys syntyy missä tahansa toiminnossa, kun painotetaan joustavuutta ja sopeutumiskykyä, itsenäistä ja läpinäkyvää toimintaa sekä työskentelyä lyhyissä palautesilmukoissa. (Ojala 2018, 25.) Ketterästi oppiva henkilö osaa asettaa itselleen tavoitteet ja johtaa itseään. Tavoitteiden asettaminen perustuu yhteisesti asetettuihin tavoitteisiin. (Ojala 2018, 90.)

Ketterästi oppivan organisaation keskiössä on ketterästi oppivat ihmiset ja organisaatio oppii ihmisten oppimisen kautta. Ketterästi oppiminen edellyttää ihmisiltä kasvun asennetta. Organisaatiokin voi oppia ketterästi, kun ihmiset oppivat ketterästi ja näin organisaatio voi myös hyödyntää ihmisten oppimista. Kun puhutaan ketterästi oppivasta organisaatiosta, se tarkoittaa sitä, että työntekijät tuntevat yhteisen päämäärän ja näin myös keskittävät huomionsa oikeisiin asioihin. Toimintatavat ketterästi oppivan organisaation työssä ovat yhdessä ja yksin oppiminen sekä tiedon ja oppien jakaminen. Keskeisenä resurssina organisaatiossa on osaaminen, jota on myös aika ajoin uusittava. (Ojala 2018, 129-131.) Kun organisaatio kehittää osaamistaan jatkuvasti, se tekee työyhteisöstä oppivan, jolloin se pystyy toimimaan ja selviytymään paremmin muuttuvassa ympäristössä. Oppivassa organisaatiossa niin yksilöiden kuin koko organisaatiotasolla tapahtuva oppiminen on yhdensuuntaista organisaation tavoitteiden kanssa. Oppiminen edellyttää myös innovatiivista ilmapiiriä ja väljää ajankäyttöä ja vuorovaikutusta. Erityisesti kokemustieto edellyttää epämuodollista ilmapiiriä ja tehokkaan työntekijän lisäksi tarvitaan ajatusten vaihtoa ja päivittäisiä kohtaamisia työyhteisön jäsenten kesken. (Manka ja Manka 2016, 87.)

4 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvoinnin määritelmä Sosiaali- ja Terveysministeriön (2020) mukaan merkitsee työntekijän kykyä suoriutua työtehtävistään. Useiden menestyvien yritysten tarinoissa korostuu nimenomaan henkilöstön sitoutuminen ja innostuminen työhön sekä yritykseen, ja tällöin puhutaan työn imusta. (Viitala ja Jylhä 2019.) Henkilön työhyvinvointi koostuu työstä ja sen mielekkyydestä, turvallisuudesta, terveydestä ja hyvinvoinnista (STM 2020). Viitala ja Jylhä (2019) kertovat työhyvinvoinnin koostuvan fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta työkunnosta. Edellytys työssä suoriutumiseen onkin hyvä työkyky ja kun henkilö voi hyvin työssään, puhutaan työhyvinvoinnista. Kun psyykkiset ja fyysiset voimavarat ovat tasapainossa, se vahvistaa henkilön työkykyä. Tähän vaikuttavat myös henkilön osaaminen sekä asenteet.



Kuvio 4. Työhyvinvoinnin tekijöitä (Manka, Kaikkonen ja Nuutinen 2007; Kehusmaa 2011, 15.)

Edellä olevassa työhyvinvoinnin mallissa organisaation kulttuuri sekä toimintatavat luovat perustan hyvinvoinnille. Rakennetekijöihin liittyvät myös työn sisältö sekä vaikutusmahdollisuudet. Työn tulisi kokonaisuudessaan olla monipuolista, henkilön tulisi oppia ja pystyä vaikuttamaan niin työn tavoitteisiin kuin pelisääntöihin. Nämä mainitut tekijät muodostavat organisaation rakennepääoman. Johtamisen laatu ja työilmapiiri vaikuttavat taas yhteisön henkiseen tilaan eli sosiaaliseen pääomaan. Työyhteisön jokainen jäsen näkee ja tulkitsee omaa työyhteisöään omien asenteidensa kautta. Asenteiden lisäksi henkilön oma henkinen kunto, terveys ja fyysinen kunto tuovat oman lisänsä siihen, kuinka työhyvinvointi koetaan. (Manka ja Manka 2016, 76.) Työhyvinvointia on tutkittu jo yli sadan

vuoden ajan, ja sinä aikana se on kehittynyt työturvallisuuden ja yksilön sairauden painottamisesta työyhteisön terveyden ja toimivuuden edistämiseen. Henkilöstön hyvinvointi on yksi strategisista menestystekijöistä. Työhyvinvoinnin tutkimuksen alkuvaiheet sijoittuvat 1900-luvun alkuun ja tutkimus lähti liikkeelle lääketieteellisestä, fysiologisesta stressitutkimuksesta ja tuolloin kohteena oli yksilö. Stressin uskottiin syntyvän erilaisiin kuormittaviin tekijöihin kohdistuvana fysiologisena reaktiona. Kielteisten tuntemusten katsottiin myös edistävän henkilön fysiologisia reaktioita, joiden myötä yksilö saattoi myös sairastua. Psykologiseen ja käyttäytymiseen liittyvät reaktiot liitettiin teoriaan myöhemmin. Stressimalli laajeni myöhemmin kattamaan myös ympäristön, työn ja työolojen aiheuttamien ärsykkeiden synnyttämiä stressivaikutuksia. (Manka 2012.)

Kehusmaa kertoo (2011, 14-15) kirjassaan Tampereen yliopiston tekemän työhyvinvointioppaan työhyvinvoinnin määritelmän tarkastelusta. Perinteinen työhyvinvoinnin malli jättää kehyksen ulkopuolelle työn, organisaation ja teknologian sekä työyhteisön ja työntekijän aktiivisuuden. Työhyvinvointiopas kertoo modernin viitekehyksen mukaisesti työhyvinvoinnin olevan laaja-alainen käsite, johon sisältyvät myös työmotivaatio, työn imu, toiminnan teoria sekä oppiminen.



Kuvio 5. Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2009.)

Työturvallisuuskeskuksen työhyvinvoinnin portaat – malli saa positiivista kannatusta Kehusmaalta (2011, 18) ja olen itsekkin sitä mieltä, että porrasmalli on nykyisessä työmaailmassa toimiva malli ja se antaa organisaatiolle työvälineitä työhyvinvoinnin suunnitteluun ja kehittämiseen työyhteisöissä. Osaava ja hyvinvoiva henkilökunta, jolla on hyvät keskinäiset suhteet ja jotka tekevät yhteistyötä keskenään, muodostavat yrityksen henkisen pääoman. (Hyppänen 2013.) On hyvin tärkeää, että henkilö tuntee ja tietää omat vahvuutensa sekä osaamisensa. Näin hän myös kykenee hyödyntämään niitä omassa työssään. Myös organisaatiossa on hyvä olla tietoinen henkilöstön osaamisista ja antaa mahdollisuuksia näiden vahvuuksien hyödyntämiseen. Kun henkilö työskentelee tehtävässä, josta on aidosti kiinnostunut sekä pystyy hyödyntämään osaamistaan, tekee työnsä yksinkertaisesti paremmin ja on työhönsä motivoituneempi. Tämä on niin työntekijän kuin organisaationkin etu. (Virolainen H. ja Virolainen I. 2016, 189.) Julkaistu työkirja työhyvinvointiin liittyen pitää sisällään myös arviointimenetelmän, jonka ansiosta työntekijä voi pisteyttää omaa työhyvinvointiaan sekä koko organisaation toimintaa. ”Tämän tyyppiset arvioinnit auttavat paitsi oivaltamaan oman organisaation toiminnan vahvuuksia ja puutteita, myös huomaamaan, kuinka laaja-alaista ja kokonaisvaltaista työhyvinvointitoimintaa voi parhaimmillaan olla.” (Kehusmaa 2011, 18.) Hyvä työkyky on työssäjaksamisen edellytys ja se koostuu niin psyykkisestä, fyysisestä kuin sosiaalisesta työkuunnosta. Kun työkykyinen ihminen voi hyvin työssään sitä kutsutaan käsitteenä työhyvinvoinniksi. Kun henkilöllä on psyykkiset ja fyysiset voimavarat tasapainossa, niin se vahvistaa henkilön työkykyä. Työkykyyn vaikuttavat myös asenteet sekä osaaminen ja vastuu työkyvyn vaalimisesta kuuluu niin työnantajalle kuin työntekijälle itselleenkin. Työhyvinvointi näkyy työssä positiivisella tavalla ja hyvinvoiva työntekijä onkin tuottava työntekijä. (Viitala ja Jylhä 2019.)

Aiemmin yritysten suorittamisessa ja henkilöstöhallinnon tulosten arvioimisessa on korostettu ja painotettu taloudellista näkökulmaa. Uusimpien tutkimusten mukaan yritysten tulisi kiinnittää enempi huomiota työntekijään ihmisenä ja henkilön hyvinvointiin. Työhyvinvoinnin on myös huomattu linkittyvän henkilön kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. (Arustei 2015, 140-141.) Työhyvinvointi ei suinkaan synny itsestään, se edellyttää systemaattista johtamista. Työhyvinvointi edellyttää strategista suunnittelua, erilaisia toimenpiteitä henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi sekä koko työhyvinvoinnin toiminnan arvioimista. Työhyvinvoinnille voidaan asettaa tietyt tavoitteet ja niiden saavuttamista voidaan arvioida samalla, kun arvioidaan organisaation strategiatyötä. (Manka ja Manka 2016, 79.)

4.1 Työhyvinvoinnin edistäminen

Työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu organisaation kaikille osapuolille, niin työnantajalle kuin työntekijällekin ja työhyvinvointi tehdään yhdessä (STM 2020). Viime vuosina on siirryttykin työkyvyn kehittämistä enemmän työhyvinvoinnin kehittämiseen ja myönteisten voimavarojen korostamiseen. Työhyvinvointia onkin mahdollista edistää niin, että toimenpiteitä työn voimavarojen lisäämiseksi kehitetään. Henkilön pahoinvointia voidaan taas ehkäistä niin, että työn vaatimukset pidetään kohtuullisina. Voimavarat ovat sekä yksilöllisiä, yhteisöllisiä eli vuorovaikutteisia sekä rakenteellisia (organisatorisia) tekijöitä ja nämä kaikki muuttuvat tilanteen mukaan. (Manka ja Manka 2016, 68-69.)

Yrityksen johtajilla on merkittävä asema ja he toimivat etulinjassa, kun rakennetaan henkisesti hyvinvoivia työpaikkoja. Johdon roolin huomioiminen hyvinvoivien työyhteisöjen luomisessa on viime vuosikymmenen aikana myös merkittävästi lisääntynyt. (Day, Kelloway ja Hurrell 2014, 226.) Manka (2012) mainitsee, että työhyvinvointi kytkeytyy vahvasti organisaation aineettomaan pääomaan. Työhyvinvoinnin edistäminen on merkittävä tekijä hyvinvointivaltion toiminnassa sekä sen ylläpitämisessä. Työhyvinvointi on monialainen kokonaisuus, joka koostuu johdonmukaisesta ja oikeudenmukaisesta johtamisesta, työssä onnistumiseen edistävistä organisaatorakenteesta, vuorovaikutteisesta toiminnasta ja osaamisen kehittämisestä sekä näiden lisäksi työntekijän kokonaisvaltaisesta terveydestä. Myös Kehusmaa (2011, 22-24) kertoo, että työnantaja – ja työntekijä järjestöt ovat vahvasti sitä mieltä, että työhyvinvointi on erittäin tärkeää. Työnantajien näkemyksissä korostuvat taloudelliset ja tuottavuus seikat, johtamisen merkitys sekä kokonaistilanne yrityksessä. Työntekijäpuolen näkemys perustuu enemmän yksilön hyvinvointia edistäviin asioihin. Elinkeinoelämän keskusliiton mukaan työhyvinvoinnista huolehtimiseen liittyvät nimenomaisesti muun muassa osaamisen kehittäminen ja hyvä johtaminen, työkyky ja työterveys, tasa-arvo, työn ja perheen yhteensovittaminen, työturvallisuus ja vastuullinen yritystoiminta. Työnantajan vastuulla on, että työ ja työolosuhteet eivät vaaranna kenenkään työkykyä. Yksilöllä itsellään on myös vastuu oman työhyvinvointinsa vaalimisesta. Kyky ja halu huolehtia itsestään terveellisen ravinnon, liikunnan ja riittävän unen keinoin, on työelämävalmiuden kannalta tärkeää. Henkilön on tutkittu voivan työssään hyvin, kun: henkilö kokee työnsä merkityksellisenä, hallitsee työtään, kokee pystyvänsä vaikuttamaan työn sisältöön sekä organisointiin ja on hyväksytty työyhteisössään. (Viitala ja Jylhä 2019.)

4.2 Hyvinvoinnin merkitys työssä

Viitala ja Jylhä (2019) kertovat työhyvinvoinnin näkyvän positiivisena vireenä työssä ja tunnusmerkkejä sille onkin oppiminen ja kehittyminen, hyvä suoriutuminen, innovatiivisuus, sujuva yhteistyö muiden kanssa sekä sitoutuminen työhön sekä työpaikkaan. Kun organisaatio on hyvinvoiva, niin se on myös tavoitteellinen ja se tarkoittaa sitä, että organisaatiolla on selkeä visio ja strateginen toimintasuunnitelma sen saavuttamiseksi. Myös työhyvinvointia kannattaa kehittää organisaation tavoitteista käsin, sillä se ei ole niistä irrallaan olevaa toimintaa. Henkilöstön hyvinvoinnin tila voidaan nähdä myös suoraan yrityksen tuloksessa. (Manka ja Manka 2016, 80.)

Työssä menestymisen oleellinen ja merkittävä asia on henkilön energiataso. Vaikka henkilö olisi kuinka taitava työssään, jos hän on väsynyt, hän ei kykene hyödyntämään taitojaan. Tutkimukset ovat osoittaneet sen, että fyysisesti hyvässä kunnossa olevat henkilöt suoriutuvat työstään paremmin, sillä keho ja mieli linkittyvät toisiinsa. Hyvässä fyysisessä kunnossa oleva ihminen tekee myös vähemmän virheitä työssään, erään tutkimuksen mukaan jopa 27 % vähemmän. Säännöllinen liikunta myös lisää positiivisia tunteita ja vähentää stressiä ja ahdistusta. (Virolainen H. ja Virolainen I 2016, 11-15.) Tietotyön yleistyminen työelämässä on tuonut uusia näkökulmia työelämän kehittämiseen. Tietotyössä henkilön tulee hahmottaa ihan uudenlaisia vaatimuksia, kuten hahmottaa, muistaa ja muokata suuria määriä tietoa sekä lukea tekstiä ja puhua puhelimessa. Tätä on kuvattu informaatioergonomiaksi. Tämä informaatioteknologian kehitys on johtanut monimutkaiseen informaatioympäristöön.

Voimakas informaatio- ja ärsyketulva on lisääntynyt päivittäisessä työssä ja se myös aiheuttaa stressiä sekä heikentää henkilön hyvinvointia. Silloin voidaan myös todeta sen heikentävän työn tuottavuutta ja hallinnan tunnetta omaan työhön. (Manka ja Manka 2016, 113.) Hyvään suoriutumiseen työssä vaikuttavat Viitalan ja Jylhän (2019) mukaan työtehtävän sopivuus työntekijälle, työmotivaatio, fyysinen sekä psyykinen kunto ja henkilön osaaminen. Myös työympäristön merkitys on tärkeä. Unen merkitys henkilön hyvinvoinnissa yleisesti, on myös työn tuottavuuden kannalta merkittävä (Magnavita ja Garbarino 2017). Riittävä lepo ja palautuminen on työn laadun sekä energisyyden kannalta oleellisimpia asioita. Vähäisiksi jääneet yöunet heikentävät niin muistia, ongelmanratkaisukykyä kuin oppimiskykyäkin, niillä on siis selkeästi negatiivinen vaikutus työhön. Henkilön on tärkeä myös ymmärtää työn tauottaminen sekä rytmittäminen ja niiden merkitys palautumiseen. Tauot edistävät niin palautumista työstä kuin siinä uudistumistakin. (Virolainen H. ja Virolainen I. 2016, 27-34.)

5 PEREHDYTTÄMINEN

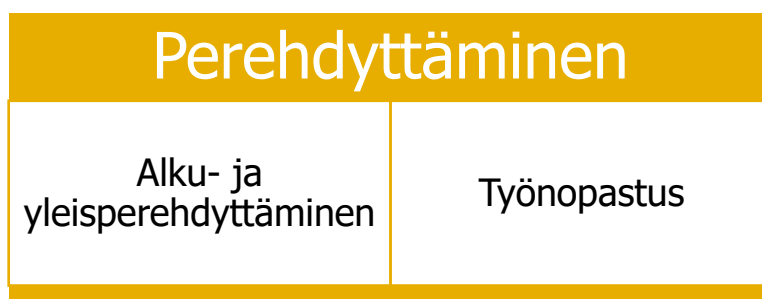
Työ on merkittävä osa ihmisen elämää ja sen tekemiseen on tarvetta opastaa monella eri tavoin. Yleensä kokeneempi tekijä on mahdollisuuksien mukaan, ohjannut uutta työntekijä tai uusin työtehtäviin siirtynyttä henkilöä. Perehdytys on aiemmin katsottu olevan ensisijaisesti työhön opastamista eikä laajempaa perehdytystä, eli yritykseen ja työyhteisöön opastamista, pidetty niin tärkeänä asiana. Työympäristöt eivät ole aiemmin olleet niin monimutkaisia tai työtehtävät eivät ole vaatineet laajempaa perehdytystä itse työn suorittamiseen. Työhön opastusta pidettiin siis riittävänä perehdyttämisenä, mutta työtehtävien ja yritysten monimutkaistuessa on huomattu laajemman perehdyttämisen olevan yhä merkityksellisempää. (Kupias ja Peltola 2017, 13.) Perehdyttäminen on tärkeää monestakin syystä. Perusteellisella perehdytyksellä työntekijä oppii työtehtävänsä nopeammin ja oikein. Kunnollinen perehdyttäminen on aikaa vievää, mutta myös pitkällä aikavälillä merkityksellistä työskentelyn kannalta. Mitä nopeammin perehtyjä pystyy työskentelemään ilman muiden jatkuvaa ohjausta, se hyödyttää koko työyhteisöä. Myös perehdyttämiseen käytetty aika tulee moninkertaisesti takaisin. (Österberg 2014, 115-116) Hyvin hoidettu perehdyttäminen tukee henkilön hyvinvointia jatkossa ja se on olennainen osa työn hallintaa. Perehdyttämisen myötä uusi työntekijä toivotetaan tervetulleeksi työyhteisöön. (Juuti ja Vuorela 2015.) Hyppänen (2013) toteaa, että koko perehdytysprosessi koskee sekä työntekijää, esihenkilöä että koko työyhteisöä. Tavoitteena on, että uusi työntekijä tai uuteen tehtävään tuleva henkilö, saa sellaiset valmiudet, joiden myötä hän hoitaa tehtävänsä menestyksekkäästi.

Suuressa julkisessa organisaatiossa perehdyttämisen suunnittelun tarve on todellinen. Kun henkilöstöä on paljon, on myös perehdyttämiseen paneuduttava erityisen tarkasti. Nykyinen työkuultuuri mahdollistaa myös monenlaisen työntekemisen, jolloin perehdyttämisen merkitys entisestään korostuu. Yhteyskeskuksen asiakaspalvelutyö on itsenäistä mutta työkavereiden tuki ja vuorovaikutus on hyvin tärkeää, niin työstä suoriutumisen kuin työhyvinvoinnin vuoksi. Etätyöskentely ja yhteistyö yli yksikkörajojen, on nykypäivän tapa työskennellä. Hyvät vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot ovatkin tärkeä osa työn kokonaisuutta.

Työntekijän on yhä selkeämmin ymmärrettävä, kuinka organisaatio toimii ja miksi se on olemassa. Perehdyttämisestä on tullut kokonaisuudessaan paljon laajempaa ja monimuotoisempaa. Yrityksen strategiassa on otettava huomioon ympäristön vaatimukset. Yritys toimii osana ympäristöään. Nykyisin yritykselle on tärkeää toimia yhteiskunnassa vastuullisesti ja lain mukaisesti. Vastuullinen yritys sisällyttää toimintaansa laajempia näkökulmia, lainsäädännön noudattamisen lisäksi. Yrityksen yhteiskuntavastuuseen sisältyvät usein taloudellinen vastuu, ympäristövastuu sekä sosiaalinen vastuu. Henkilöstön osaaminen ja työhyvinvoinnin huolehtiminen liittyvät sosiaaliseen vastuuseen. (Kupias ja Peltola 2017, 14-15.)

5.1 Perehdyttäminen käsitteenä

Perehdyttäminen koskee niin uusia työntekijöitä kuin jo organisaatiossa sisällä oleviakin. Perehdyttämällä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden perusteella uusi työntekijä oppii tuntemaan työtehtävänsä, työhön liittyvät odotukset, työpaikan ja sen tavat sekä ihmiset (TTK 2013). Kupias ja Peltola (2017, 19) kertovat sen tarkoittavan niitä toimenpiteitä ja tukea, joiden kautta kehitetään uuden työntekijän kokonaisvaltaista osaamista, työympäristöä sekä työyhteisöä. Perehdytys on Juutin ja Vuorelan (2015) mukaan uuden henkilön tai uusiin tehtäviin siirtyvän henkilön vastaanottamisesta sekä alkuohjausta. Yhä useammin perehdyttäminen nähdään yleisterminä, johon sisältyy myös siis työnopastaminen. (Kupias ja Peltola 2017, 18). Perehdyttämiseen sisältyy tiedottaminen ennen työn aloittamista, vastaanotto sekä perehdyttäminen yritykseen, käytännön työnopastus sekä työsuhderehdytys. (Hyppänen 2013). Juuti ja Vuorela (2015) mainitsevatkin että keskeisin tavoite perehdytyksessä on saada henkilö tuntemaan olevansa tervetullut ja kuuluvansa työyhteisöön.



Kuvio 6. Perehdyttämisen kokonaisuus (Kupias ja Peltola 2015, 19.)

Käytännössä perehdyttäminen on käsitteenä laajentunut ja se kattaa sisällään niin työnopastuksen kuin alku- ja yleisperehdyttämisen. Perehdyttäminen ei myöskään liity ainoastaan työsuhteen alkuihin vaan sitä käytetään, kun henkilöä perehdytetään uusiin työtehtäviin entisessä työpaikassa. Myös silloin kun työympäristö pysyy samana, mutta tehtävät vaihtuvat, puhutaan perehdyttämisestä. Tämä tilanne voi olla esimerkiksi henkilöllä, joka palaa pitkältä sairauslomalta tai perhevapaalta takaisin työhön. Siinäkin tilanteessa tarvitaan perehdytystä. Perehdyttäminen nähdäänkin nykyisin enempi yläkäsitteenä. Hyvä perehdyttäminen käsittää monenlaisia käytännön toimia työn aloittamiseen sekä osaamisen kehittämiseen liittyen. Tulokas opastetaan työtehtävään, työympäristöön sekä koko organisaatioon. Hyvässä perehdyttämisessä huomioidaan tulokkaan osaamisen taso, sekä pyritään hyödyntämään sitä perehdyttämisprosessin aikana mahdollisimman paljon. Hyvään perehdyttämiseen osallistuvat kaikki työyhteisön jäsenet, työnopastajat, henkilöstöammattilaiset ja suurimassa vastuussa esihenkilö. Kun henkilön perehdytys onnistuu hyvin, niin siitä hyötyvät niin tulokas itse kuin työnantaja sekä koko työyhteisö. (Kupias ja Peltola 2017, 18-19.)

5.2 Perehdyttämisen lainsäädäntö

Perehdyttämistä koskevaan lainsäädäntöön on erityisesti kiinnitetty huomiota työnantajan vastuuseen opastaa työntekijä työtehtäviinsä. Lainsäädännössä on monenlaisia määräyksiä ja viittauksia perehdytystä koskien. Työsopimuslaki, työturvallisuuslaki, sekä laki yhteistoiminnasta yrityksissä käsittelevät perehdyttämisen lainsäädäntöä. (Kupias ja Peltola 2017, 20.)

Työsopimuslaki edellyttää, että työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös silloin, kun yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä kehitetään ja muokataan. Työnantajan on myös pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työuralla etenemiseksi. Työturvallisuuslaki (738/2002, §14.) määrittää perehdyttämisen näin:

Työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen:

1) työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista. 2) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi. 3) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta. 4) työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa. (Työturvallisuuslaki 738/2002, §14.)

Oleennaista on, että perehdyttämisen järjestelyt tehdään näkyväksi työpaikoilla. Avoin tiedottaminen ja keskustelu vahvistaa koko työyhteisön toimivuutta. Perehdyttämiselle on annettu paljon painoarvoa työlainsäädännössä. Luotettava ja lainmukainen toiminta saa aikaan positiivista vaikutusta niin työhyvinvointiin, menestymiseen ja kilpailukykyynkin. (Kupias ja Peltola 2017, 26-27.)

5.3 Perehdyttämisen toimintamallit

Yrityksen halu menestyä ohjaa yrityksiä myös muuttamaan ja kehittämään toimintatapojaan. Huomataan, että toisenlainen tapa toimia sekä erilainen suunnitelma, voivat antaa paremmat mahdollisuudet onnistuneen strategian toteuttamiseen. Organisaatioiden on hyvä olla tietoisia siitä, millainen perehdyttäminen missäkin vaiheessa auttaa sekä organisaatiota ja työntekijöitä menestymään. Kehittymiselle ja muutokselle on varattava tilaa ja aikaa sekä luotava mahdollisuuksia. (Kupias ja Peltola 2017, 28-29.) Hyppänen (2013) korostaa, että perehdyttämiselle on varattava tarpeeksi aikaa ja perehdyttämisessä on käytävä lävitse konkreettisesti se, millaiseen organisaation henkilö on tullut. Perehdyttäminen alkaa aina tutustumisella ja sen jälkeen etenee yleisistä asioista yksityiskohtiin. Itse perehdytysprosessi koskee uutta työntekijää, esihenkilöä sekä koko työyhteisöä. Työ on historian saatossa muokkautunut monella tavoin ja voidaan huomata, että työnjako on laajentunut ja asiakkaan asema on voimistunut. Tämän kehityksen on aikaansaanut teknologian kehittyminen sekä yhteiskunnassa tapahtuneet sosiaaliset muutokset. Myös perehdyttämisessä, sen kehittämisessä ja soveltamisessa erilaisiin konsepteihin eli toimintamalleihin, nämä ilmiöt ovat nähtävissä. (Kupias ja Peltola 2017, 35.)

Monessa organisaatiossa aloitetaan perehdyttäminen käsityömäisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että jokainen tulokas otetaan vastaan yksilöllisesti ja perehdytetään kädestä pitäen työtehtäviinsä. Kun organisaation koko kasvaa, vaihtuvuus lisääntyy ja tehokkuustarve korostuu, niin siirrytään perehdyttämisessä kohti massatuotantomaista tapaa. Seuraava toimintatapa onkin luontevasti kytkeä koko tiimi tai työyhteisö mukaan perehdyttämiseen. Tällä tavoin perehdyttämisprosessia kehitetään yhdessä ja seuraavassa vaiheessa tulokasta aletaankin kytkeä mukaan vuoropuheluun. Tässä tilanteessa puhutaankin sopeuttavasta perehdyttämisestä kohti dialogista perehdyttämistä. Kun perehdyttäminen on säädetty tiettyyn malliin, niin tulokkaan tarpeet määrittelevät millainen perehdytysprosessista muodostuu. Saatavilla oleva tieto, osaaminen ja materiaali on kohdistettava sopivaksi uudelle perehtyjälle. Seuraavassa vaiheessa siirrytään kohti yhteiskehittelyä, jossa perehdyttäjä ja tulokas rakentavat yhdessä perehtymisprosessin. Perehdyttäjä voi olla myös koko työyhteisö tai tiimi. Perehtymisen lähtökohtana on yhteinen kehittäminen. Perehdyttämisen toimintakonsepteja eli toimintamalleja ovat vierihoitoperehdyttäminen, malliperehdyttäminen, laaturihdyttäminen, räätälöity perehdyttäminen ja dialoginen perehdyttäminen. Seuraavassa kappaleessa olen kuvannut joikaista mallia tarkemmin. (Kupias ja Peltola 2017, 36.)

Vierihoitoperehdyttäminen kuvastaa Kupiaksen ja Peltolan (2017, 36) mukaan käsityömäistä perehdyttämiskonseptia. Tässä toimintamallissa esihenkilö tai joku muu perehdyttämiseen sopiva henkilö, ottaa uuden työntekijän siipiensä suojaan ja opastaa häntä oman työnsä ohessa. Hän kertoo tulokkaalle organisaatiosta, työtehtävistä sekä työyhteisöstä. Perehtyminen tapahtuu, niin sanotusti pikkuhiljaa, työskentelyn edetessä. Perehtyjä voidaan huomioida yksilönä ja hänet on mahdollista perehdyttää myös yksilöllisesti. Onnismaa (2010) mainitseekin, että perehdyttämisen ollessa yhden henkilön varassa, tämän henkilön ohjaustaidot ja ajankäyttönsä korostuu. Tämän mallin mukaisesti perehdyttäjä aloittaa alusta jokaisen uuden työntekijän kanssa. Toimintamallin perusteella on mahdollista saavuttaa joko erittäin hyvä perehdytys, tai sitten erityisen huono perehdytys. Kun perehdyttäjä paneutuu hyvin tulokkaan auttamiseen ja osaa ohjata tulokasta sopivalla tavalla perehdyttäminen voi olla erityisen onnistunutta. Perehdyttäjän omat taidot, osaaminen ja perehdytykseen varattu tarpeellinen aika, korostuvat tässä mallissa. Silloin kun tulokkaan ohjaamiseen ja auttamiseen ei valmistauduta tai varata perehdytykseen aikaa, voi tulokkaan oppiminen jäädä täysin omatoimiseksi. Tämän toimintamallin vahvuuksia on se, että perehdyttämisestä vastaa selkeä vastuhenkilö ja perehdytys on yksilöllistä. Riskinä on se, että perehdyttämisen vastuu on valitun perehdyttäjän oman osaamisen ja innostuksen varassa. (Kupias ja Peltola 2017, 36-37.)

Kun perehdyttämistä halutaan yhtenäistää, tehostaa tai auttaa yksittäisiä perehdyttäjiä jäsentämään perehdyttämisen kenttää sekä standardoimaan sitä massatuotannon suuntaan, puhutaan **malliperehdyttämisestä**. Tässä konseptissa luodaan erilaisia toimintamalleja ja mallisuunnitelmia perehdyttämiselle. Ominaista malliperehdyttämiselle on selkeä työn- ja vastuunjaon määrittely, kuin myös perehdyttämisen tarpeellisten apuvälineiden ja materiaalin tuottaminen organisaation sisäiseen käyttöön. Tuotettu materiaali voi olla esimerkiksi perehdyttäjän muistilista, tulokasoppaat ja perehdytysohjelmat. (Kupias ja Peltola 2017, 37-38.) Myös Hyppänen (2013) mainitsee, että tehokas perehdyttäminen sisältää tulokkaalle annettavaa perehdytysmateriaalia, joka voi olla yritysesite, vuosikertomus tai esimerkiksi kirjallinen toiminta-ajatus ja yrityksen liikeidea. Kun esihenkilö käy tulokkaan

kanssa läpi käytännön asioita, kuten työsopimusasiat niin samalla tulokkaalle voi antaa materiaalia luettavaksi. Usein henkilöstöosasto ottaa tämän mallin mukaan suurempaa vastuuta perehdyttämisestä sekä sen kehittämisestä ja rooli on yleensä yleisperehdyttämiseen organisaatiossa. Näitä asioita ovat työsuhteeseen ja organisaatioon perehdyttäminen. Itse työnopastus ja työyhteisöön perehdytys ovat työyksikössä hoidettavia asioita. Näin ollen yleisperehdyttäminen ja työnopastus voivat eriytyä toisistaan. Yrityksen etuna on yhtenäistää perehdyttäminen ja muistaa se, että olipa mallit kuinka hienoja tahansa, niiden toimimiseksi perehdyttäjällä tulee olla halu ja osaaminen perehdyttämiseen. Hyvät ohjeet ja raamit helpottavat tosin yksittäisten perehdyttäjien työtä. Tämän mallin mukaan perehdyttäminen on tasalaatuista ja perehdyttäjillä on valmiina jo toimintamalleja, riskinä voi olla huomion kiinnittyminen liikaa organisaatiotasoiseen perehdytykseen, ei niinkään oman työn tekemiseen. (Kupias ja Peltola 2017, 37–39.)

Perehdyttämisen ollessa hyvin keskusjohtoista sekä valmiiden mallien mukaista toteuttamista, voi toiminta olla jäykkää, eikä kaikkia kehittämistarpeita kyetä ottamaan riittävästi huomioon. Tässä tilanteessa perehdyttämisen järjestämisen vastuu on työyksiköillä ja tiimeillä, jotka pystyvät kehittämään laadukasta perehdyttämistä. Tätä mallia kutsutaan **laatuperehdyttämiseksi**. Tämän mallin lähtökohta on jatkuva laadun kehittäminen perehdyttämisessä. Vastuun siirtyessä työyksiköihin ja tiimeihin, yrityksen on valittava vastuuhenkilöt tehtävään. Huonoin tilanne on silloin, jos vastuu on tiimillä, mutta kenelläkään tiimistä ei ole osaamista tai aikaa hoitaa vastuuta perehdyttämisestä. Vastuu voi olla joko pelkästään esihenkilöllä, tai esihenkilön lisäksi nimetyllä perehdyttäjällä tai mahdollisesti koko tiimillä. Tässä mallissa perehdyttämisen ydinasia on perehdyttämisen ymmärtäminen prosessina ja halukkuus kehittää prosessia jatkuvasti. Esihenkilö on tässä perehdytysmallissa avainasemassa. Tämän perehdytysmallin etuna on se, että tulokas otetaan tiimin jäseneksi perehdyttämisen aikana ja tulokkaalla on mahdollista käyttää omaa osaamistaan laajasti hyödyksi. (Kupias ja Peltola 2017, 39-40.)

Räätälöidyssä perehdyttämisessä perehdytykseen liittyvät tuotteet moduloidaan eli muokataan ja tehdään kullekin tulokkaalle yksilöllinen kokonaisuus. Tämä perehdytysmalli liittyy massatuotannon asiakas kohtaamiseen, ja tämä tarkoittaa sitä, että massatuotanto ja prosessien jatkuva kehittäminen yhdistyvät. Tässä mallissa on tietyn henkilön tai tahon toimittava perehdyttämisen keskusyksikkönä eli kokonaisperehdyttämisen koordinoijana. Tehtävässä toimivalla koordinoijalla tulee olla näkemys perehdyttämisen osa-alueista sekä taitoa yhdistellä niitä yksilön tarpeiden mukaisesti ja kytkeä myös perehdyttämisverkoston eri toimijoita prosessiin. Koordinoijana voi toimia esihenkilö tai jokin muu henkilö, jolla on tuntemusta perehdyttämisen kentästä. Räätälöidyssä perehdyttämisessä edellytetään tulokkaan tarpeiden ja nykyisen osaamisen huomioimista. Erityisen tärkeää tässä mallissa on tulokkaan kanssa käytävä vuoropuhelu. Etuna on se, että perehdytystä kuunnellaan, joka huomioi hänen osaamisensa sekä vahvistaa hänen sitoutumistaan. Haasteena tässä on se, että perehdyttäjältä vaaditaan monipuolista erityisosaamista ja perehdyttäjän on sitouduttava perehdytysohjelman laatimiseen. (Kupias ja Peltola 2017, 40-41.)

Yrityksissä on myös tilanteita, jolloin perehdyttäminen voidaan jo etukäteen suunnitella hyvin tarkkaan. Tämä voi olla silloin kyseessä, kun tulokas tulee tarkoin määriteltyyn tehtävään, jossa vaaditaan täsmällisesti määriteltyä osaamista. Näin ei kuitenkaan aina ole, vaan tulokas tulee tehtävään, jossa itse muokkaa tehtävänsä oman osaamisensa ja yrityksen tarpeiden yhteistuloksena. Usein tulokas myös tuo uutta uuteen organisaatioon ja hänen sopeuttamisensa sijaan korostuu vastaanottavan yksikön oppiminen. Kyseessä on silloin **dialoginen perehdyttäminen** eli perehdyttäminen on tulokkaan ja työyhteisön yhteiskehittelyä, jossa molemmat osapuolet oppivat ja kehittyvät prosessin ajan. Tässä mallissa perehdytysuunnitelma laaditaan tulokkaan kanssa yhdessä ja vastuuta sekä perehdyttämisen suunnittelusta ja toteuttamisesta siirtyy tulokkaalle itselleen. Perehtymisvaiheessa korostuu erityisesti tulokkaan kuunteleminen ja hänen näkemystensä hyödyntäminen. Dialoginen perehdyttämisen luonne on sellainen, ettei perinteinen näkökulma sovellu tähän malliin. Perehtyminen ja oppiminen nähdään yrityksen toimintatapana. (Kupias ja Peltola 2017, 41-42.)

5.4 Perehdyttämisen organisointi ja suunnittelu

Perehdyttämisen organisointi nojaa vahvasti yrityksen sen hetkiseen tilanteeseen ja resursseihin. Kun organisointi on onnistunutta, näkyy se sujuvina perehdyttämiskäytäntöinä. Perehdyttämisen tarkoituksena on kehittää työympäristön ja tulokkaan osaamista niin, että tulokas pääsee alkuun ja pystyy selviytymään työtehtävistään tarvittavan itsenäisesti. Kehittämisen raameina ovatkin siis tulokas, työ sekä työyhteisö. Perehdyttämisen organisoinnin päähenkilönä on tulokas itse ja toinen tärkeä henkilö prosessissa on esihenkilö. Perehtyjällä itsellään on yhä useammin iso rooli suunnitelman laatimisessa ja muokkaamisessa. Joissakin yrityksissä perehdyttäminen on suuremmilta osin nimettyjen perehdyttäjien tehtävä, mutta yhä useammassa organisaatiossa perehdyttämiseen osallistuu koko työyhteisö. (Kupias ja Peltola 2017, 45-48.) Perehdyttämiseen keskittyminen ja valmistelu kannattaa aloittaa jo ennen uuden henkilön vastaanottamista, jolloin kaikki asiat ovat jo valmiina perehdyttämisen aloittamiseksi. Tärkeimpiä asioita perehdyttämisen aloittamisessa ovat työpisteen järjestäminen ja mahdolliset työvälineet. Näiden asioiden järjestäminen ei käy hetkessä, joten niiden on hyvä olla jo valmiina ennen tulokkaan vastaanottamista. Käytännön asioiden järjestely on tärkeää olla kunnossa, jolloin tärkeälle oppimis- ja työajalle jää arvokasta aikaa ja perehdyttäminen on luontaista aloittaa. (Hyppänen 2013.) Kun perehdyttäminen suoritetaan hyvin, sen seurauksena syntyvät myös luontevat suhteet esihenkilöön, työkavereihin ja luottamushenkilöihin. Perehdyttäminen myös poistaa jännittyneisyyttä sekä tutustuttaa niin työyhteisöön kuin työympäristöön. Ystävällisyys ja rauhallinen aloitus henkilön perehdyttämiseen on erityisen tärkeä. (Juuti ja Vuorela, 2015.)

Perehdytys aloitetaan aina tutustumisella ja sen jälkeen siirrytään vasta yleisiin asioihin ja edelleen yksityiskohtiin. Tutustumiseen on hyvä varata tarpeeksi aikaa. Yritystason jälkeen perehdytys jatkuu yksikkö- ja osastotasoisesti ja sen jälkeen edetään henkilön työtehtävään. Uudelle työntekijälle voidaan antaa myös Tervetuloa taloon – kansioita tai intranettiin materiaalia. (Hyppänen 2013.)

Perehdyttäminen aloitetaan laatimalla perehdytysuunnitelma. Suunnitelmasta tulee käydä ilmi perehdytyksestä vastaava henkilö, joka ottaa hänet vastaan, esittelee työkavereille sekä työyhteisölle. Suunnitelmaan tulee kirjata myös ne tiedot, kuinka henkilö saa tietoja organisaation toiminnasta sekä kunkin yksikön toiminnasta.

Etukäteen on hyvä pohtia, kuinka tulokkaalle kerrotaan organisaation strategiasta sekä sen osaston toiminnasta ja tavoitteista, jossa henkilö tulee työskentelemään. (Juuti ja Vuorela 2015.) Vaikka perehdytyksestä vastaava on esihenkilö, hän voi käyttää perehdytyksessä hyödyksi tutoreita ja kummeja. He voivat olla nimettyjä henkilöitä, joilla on osaamista sekä halua perehdyttää ja auttaa uusia tulokkaita. (Hyppänen 2013.)

Hyppänen (2013) on listannut perehdytyksessä selvitettäviä työsuhteeseen ja työnopastukseen liittyviä asioita, joita tulee käydä uuden työntekijän kanssa lävitse. Nämä ovat:

- Organisaatio, työyksikkö ja työ
- Työajat sekä aikataulut
- Palkkaan liittyvät asiat, eli perusteet, palkanmaksupäivä ja palkkaan liittyvät rutiinit
- Pelisäännöt ja poissaoloihin liittyvät säädökset
- Ruokailu, tautot ja sosiaalitulat
- Työterveyshuoltoon liittyvät säädökset
- Henkilöstöedut ja työsuhteeseen liittyvät edut
- Virkistyspalvelut
- Luottamushenkilö ja siihen liittyvät asiat

Työnopastukseen liittyviä asioita ovat:

- Työympäristö ja työpaikan olosuhteet
- Lähimmät työkaverit sekä tuki.
- Työn sisältö, työvaiheet ja työnteon periaatteet
- Työvälineet, sekä tarvittavien laitteiden sijainti, ylläpito ja käyttö
- Työpaikan turvallisuuden ja siisteyteen liittyvät näkökohdat
- Häiriötilanteiden toimintaohjeistus
- Työnarviointi sekä mittarit
- Mahdollinen laadun ja toiminnan ohjauksen järjestelmä

5.5 Toimiminen perehdyttämistilanteessa

Päätavoitteena perehdyttämisessä on se, että uudelle työntekijälle annetaan riittävästi tietoa uudesta työtehtävästä ja työpaikasta (Hyppänen 2013). Perehdyttämisen hyvyys tai huonous punnitaan loppujen lopuksi yksittäisissä perehdytystilanteissa. Vaikka yrityksellä olisikin perehdytysmateriaalit – ja järjestelmä, työnjaot ja muut perehdyttämisen apuvälineet pitkälle mietittyjä, niin viimeinen lenkki tässä ketjussa on perehdyttämisen yksittäinen tilanne. (Kupias ja Peltola 2017, 140.) Työpaikalla on tärkeää olla perehdytysuunnitelma- ja aineisto. Perehdytyksessä tulee olla aina yksi vastuuhenkilö, vaikka perehdytysprosessissa on mukana useita henkilöitä. Hyvä perehdyttäminen edellyttää myös työyhteisön avointa keskustelua sekä perehdytysuunnitelmien jatkuvaa kehittämistä. On myös tärkeää, että opastettava on alusta alkaen mukana aktiivisena osapuolena. (TTL 2017.)

Hyvä perehdyttäminen luo myös hyvän perustan työssä viihtymiseen ja työn ilon kokemukselle. Työn oppimista ei tapahdu, jos ei voi itse harjoitella työn tekemistä. (Juuti ja Vuorela 2015.)

Hyvä perehdyttäjä omaa ohjaajan taidot ja hän tukee perehtyjän oppimista ja osaamisen kehittymistä. Hän on parhaimmillaan myös koko työyhteisön oppimisen edistäjä. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että perehdyttäjä tarkastelee sekä organisaation että omaa käsitystään oppimisesta ja hänen on hyvä myös pystyä arvioimaan millaista oppimista, hän milloinkin edistää. (Kupias ja Peltola 2017, 114.) Perehdyttäminen auttaa uutta työntekijää tutustumaan uuteen työympäristöön ja ihmisiin. Työnopastus taas auttaa työn sekä työskentelytapojen oppimisessa. (Juuti ja Vuorela 2015.) Jokainen perehdyttäjä on siis perehtyjän oppimisen edistäjä sekä tukija. Perehdyttäjän onkin hyvä olla tietoinen omasta oppimiskäsityksestään. Mitä selkeämpi käsitys oppimisesta on, sitä paremmin ja varmemmin teemme ratkaisuja perehdyttämisen suunnitteluun ja toteuttamiseen liittyen. (Kupias ja Peltola 2017, 125.) Juuti ja Vuorela (2015) mainitsevat mielikuvaharjoittelun hyväksi tavaksi oppia uutta työtehtävää, erityisesti työn harjoittamisen tehoa voi lisätä mielikuvaharjoittelun avulla. Seuraavassa kuviossa on oppimiskukka, jossa havainnollistetaan perehdyttäjän roolia oppimisen edistäjänä.



Kuvio 7. Oppimiskukka (Päivi Kupias ja Heljä Sjöblom: Kupias ja Peltola 2017, 126.)

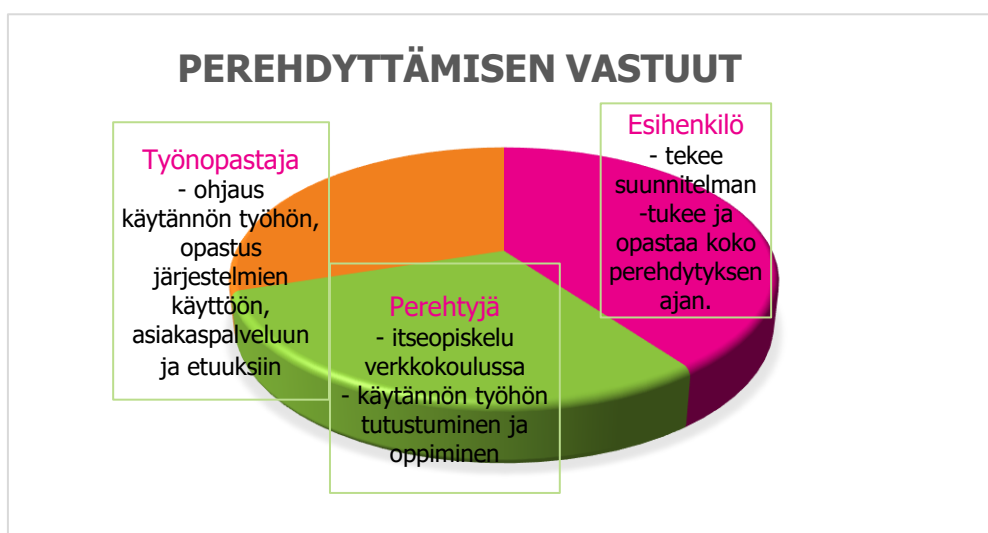
Perehdyttämisessä on tärkeää, että perehdyttäjä tuo esille omaa osaamistaan ja kokemuksia. Parhaimmillaan aikaisemman osaamisen tunnistaminen voi toimia uuden oppimisen ponnahduslautana. Perehdyttäjän tulee huomioida jo suunnitellessa perehdytystä, millaiset oppimistavoitteet asetetaan. (Kupias ja Peltola 2017, 127-128.)

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Opinnäytetyön aiheena on Kelan Yhteyskeskuksen puhelinasiakaspalvelun perehdyttämisen kehittäminen uusille palveluasiantuntijoille. Kelassa asiakaspalvelun kanavia ovat toimistot ja palvelupisteet, puhelinasiakaspalvelu, sähköinen asiointipalvelu ja sosiaalinen media. Näiden lisäksi yhteistyökumppaneille on oma asiakaspalvelunsa eli viranomaispalvelu ja heitä palvelee puhelimitse, sähköpostitse ja chat-palvelun kautta. Opinnäytetyössä tarkastellaan uusien palveluasiantuntijoiden perehdyttämisen kehittämisen tarpeita Yhteyskeskuksessa, jonka pääasiallinen palvelukanava on puhelinasiakaspalvelu. Perehdyttämistä tutkitaan kolmesta eri näkökulmasta, esihenkilön, työnopastajan sekä perehtyjän. Asiakaspalvelutyön perehdyttäminen on ollut yhtenäistä vuoden 2019 alusta lukien.

6.1 Tutkimusongelma

Yhteyskeskus on puhelinasiakaspalvelun pääsääntöinen toimija. Yhteyskeskus toimii Kelan asiakkuuspalveluyksikön yhtenä yksikkönä. Asiakkuuspalveluiden perehdyttäminen on ollut yhtenäistä vuodesta 2019 lukien, koskien asiakaspalvelun uusien palveluasiantuntijoiden perehdytystä. Tässä opinnäytetyössä kohteena on perehdyttäminen uusien palveluasiantuntijoiden peruskoulutusta koskien. Opinnäytetyön tavoitteena on löytää kehittämissuunnitelmia nykyistä perehdyttämistä koskien. Perehdyttäminen koostuu esihenkilön, työnopastajan ja perehtyjän eli uuden palveluasiantuntijan omasta osuudesta. Esihenkilö tekee perehtyjälle perehdytysuunnitelman ja myös tukee ja opastaa häntä perehdyttämisen aikana. Työnopastaja on mukana perehdyttämässä uutta palveluasiantuntijaa työtehtäviinsä työskentelyn alkutaipaleella. Perehdyttämisestä suurin vastuu on esihenkilöllä. Perehdytysuunnitelmassa on koostettu yhteiset koulutus- ja keskustelutilaisuudet sekä itseopiskeluun omat osiot. Työnopastaja on mukana henkilön käytännön työssä ja työtehtäviin tutustumisessa. Seuraavassa kaaviossa on koostettu nykyisen perehdyttämisen vastuualueita ja eritelty, mitä kuhunkin alueeseen sisältyy.



Kuvio 8. Perehdyttämisen vastuut.

Työnopastajan tehtävänä on auttaa työntekijää alkuun työtehtävissään kokonaisvaltaisesti. Työnopastajalla on vastuu työntekijän opastamisessa eri järjestelmien käyttöön kuin myös tiedonhakuun

ja etuusohjeiden käyttämiseen. Hän kertoo työyhteisön pelisäännöistä ja näyttää esimerkillään käytännön työskentelyä. Perehtyjällä itsellään on vastuu opiskella itsenäisesti verkkokoulun kautta asiakaspalveluun sekä etuuskokonaisuuksiin liittyvät kurssit ja tehdä niihin kuuluvat tehtävät. Perehtyjä osallistuu myös suunnitelman mukaisesti etuusoppitunneille. Perehtyjille järjestetään etuuskoulutuksia, jotka ovat yhteisiä tilaisuuksia kaikkien uusien palveluasiantuntijoiden kesken. Työnopastajina toimivat nimetyt ja koulutetut henkilöt jokaisessa yksikössä. Perehdyttämisessä mukana on myös koulutusten toteuttajat eli etuuskurssien suunnittelijat. He kouluttavat yhteisesti peruskoulutukseen kuuluvat etuuskokonaisuudet. Kelan verkkokoulussa on etuuskokonaisuuksille kurssit, jotka perehtyjän tulee käydä itsenäisesti sekä työnopastajan kanssa yhteisten tehtävien osuudet. Työnopastajan tehtävänä on olla tukena ja ohjaajana henkilön työtehtävien alkuvaiheessa.

Opinnäytetyön lähtökohtana on nykyinen perehdyttäminen sekä organisaation strategia ja arvot. Aiheina myös osaamisen johtaminen, työyhteisön kehittäminen sekä työhyvinvointi liittyvät perehdyttämiseen. Nämä aiheet nousevat organisaation strategisista tavoitteista ja arvoista. Näiden teemojen myötä pyritään selvittämään kohdeorganisaation perehdyttämisen kehittämistarpeita.

Tutkimuskysymykset ja -tehtävät:

- Millä tavoin nykyinen perehdyttäminen ja perehdytysuunnitelma toimii ja toteutuu?
- Kuinka organisaation strategia, arvot, osaamisen kehittäminen ja työhyvinvoinnin näkökulma näkyvät perehdytyksessä?
- Kuinka kehitysehdotuksia voidaan hyödyntää perehdyttämisessä ja osaamisen kehittämisessä?

6.2 Tutkimuksen lähestymistapa ja menetelmät

Tutkimus on yksi tapa, jonka myötä voidaan hankkia tietoa ja tarkastella sitä. Usein tutkimukseen ryhdytään, kun huomataan ettei ongelmien ratkaiseminen suju pelkästään arkiajattelun pohjalta. Siinä tilanteessa tarvitaan uutta tietoa, joka auttaa ymmärtämään ongelman luonnetta sekä auttaa selvittämään keinoja ongelman ratkaisemiseksi. Tutkimuksen avulla saavutettua tietoa ja sen merkitystä ei voi väheksyä. Tutkimuksen kautta saavutettu tieto täsmentää ongelmiin liittyviä kysymyksiä ja näin ollen, voi suunnata huomion myös olennaisiin seikkoihin. Se auttaa myös irtautumaan perinteisistä ajattelutavoista sekä rikastuttaa ja monipuolistaa arkitiedon luomaa kuvaa asioista. Se synnyttää uusia ideoita ja luo myös uusia käsitteitä, joiden myötä syntyy uusia näkökulmia. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2009, 18-21.)

Perehdyttäminen aiheena nousi esille yksikössämme, kun keskustelin lähiesihenkilöni kanssa ajankohtaisesta tutkimustehtävästä liittyen kouluttamiseen ja työnopastukseen alkuvuodesta 2019. Nämä asiat olivat itselle mielenkiintoisia ja koen, että juuri siinä hetkessä aihe oli myös organisaatiolle ajankohtainen. Yhtenäinen perehdyttäminen asiakkuuspalveluissa on aloitettu vuoden 2019 alusta lukien. Olin yhteydessä koulutusasioista vastaavaan henkilöön ja hän ehdotti minulle aiheeksi perehdyttämisen tutkimista, kun uusia palveluasiantuntijoita koulutetaan tuleviin tehtäviin.

Tarkoitus oli nimenomaisesti keskittyä tutkimaan peruskoulutusta, jonka uudet palveluasiantuntijat saavat työn alkaessa. Kelan Yhteyskeskukseen rekrytoidaan vuosittain työntekijöitä, erityisesti kesän ajalle ja muulloinkin, riippuen tilanteesta.

Opinnäytetyötä aloittaessa tutustuin aiheen kirjallisuuteen, erityisesti perehdyttämisen, osaamisen johtamisen ja työhyvinvoinnin teoriaan. Perehdyttäminen on kokonaisuutena laaja asia. Oppimiseen ja perehtymiseen vaikuttaa koko työympäristö. Strateginen johtaminen taas tarkoittaa liiketoiminnan suunnan määrittelyä. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen kytkeytyy henkilön osaamiseen ja oppimiseen. Nämä teemat nousivat haastattelun aiheiksi, sillä ne kytkeytyvät perehdyttämiseen ja ne myös tulevat esiin organisaation strategisissa tavoitteissa sekä arvoissa. Tutustuin kirjoihin ja artikkeleihin, joita aiheista on kirjoitettu. Tämän jälkeen pohdin, millaisen haastattelun myötä haluan tutkimuksen tehdä, ja mikä olisi aiheen kannalta antoisin ja luotettavin tapa tutkia asiaa. Perehdyttämistä tutkitaan kolmen eri näkökulman muodossa ja nämä ovat esihenkilö, työnopastaja ja perehtyjä. Lähdin miettimään, millä tavoin näistä näkökumista saataisiin mahdollisimman paljon tietoa ja mikä olisi luotettavin tapa tehdä haastattelua. Hyvin alkuvaiheessa päädyin siihen, että kyseessä on laadullinen tutkimus, sillä laadullisessa tutkimuksessa selvitetään tutkittavaa kohdetta kokonaisvaltaisesti ja tutkimuksessa halutaan ymmärtää kohteena olevaa ilmiötä. Kun olin valinnut tutkimusotteen laadullisen tutkimuksen, lähdin miettimään erilaisia vaihtoehtoja tiedon keräämiselle tutkittavasta aiheesta.

Tämä opinnäytetyö on kvalitatiivinen eli laadullinen kehittämistutkimus. Laadullisella tutkimusotteella pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Laadullinen tutkimus vastaa kysymykseen ”Mistä tässä on kyse?” (Kananen 2015a, 33-35.) Lähtökohta laadullisessa tutkimuksessa on kuvata todellista elämää. Näin ollen tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta kokonaisvaltaisesti. Yleisesti on todettu, että laadullisen tutkimuksen kautta voidaan löytää ja paljastaa tosiasioita, kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi ym. 2009, 157.) Perehdyttämisen tutkiminen tuli ajankohtaiseksi, kun organisaatiossa oli otettu käyttöön yhtenäinen perehdyttäminen. Organisaation arvot ovat ihmistä arvostava, osaava, uudistuva ja yhteistyökykyinen. Organisaation visiona on palveluiden edelläkävijänä luoda hyvinvointia sekä oman elämän hallintakykyä. Organisaation arvojen perusteella perehdyttämistä tutkitaan osaamisen kehittämisen ja työhyvinvoinnin osalta. Työhyvinvointi ja osaamisen kehittäminen linkittyvät työyhteisön kehittämiseen kokonaisvaltaisesti.

Laadullisen tutkimuksen aineiston keruumenetelmänä on yleensä erilaiset haastattelut ja havainnointi ja niiden kautta, on tarkoitus saada tutkittavien avulla ymmärrys ilmiöstä. Tämän lähestymistavan myötä ei voida esittää täsmällisen tarkkoja kysymyksiä, sillä ilmiötä ei tunneta. Kun haastatellaan tutkittavia, sen myötä syntyy keskustelua ja näin myös kerätään aineistoa, jota analysoimalla voidaan rakentaa kuva tutkittavasta ilmiöstä. (Kananen 2015a, 33-35.) Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan tiettyä ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään jotain toimintaa tai antaa jollekin ilmiölle teoreettisesti mielekäs tulkinta. On merkityksellistä, että henkilöt, joilta tietoa kerätään omaavat kokemusta asiasta tai tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon. (Tuomi ja Sarajärvi 2018.) Opinnäytetyössä näkökulmina ovat esihenkilö, työnopastaja sekä perehtyjä. Perehdyttämistä tutkitaan kaikista niistä näkökulmista, jotka ovat perehdytyksessä osallisena.

Myös koko työyhteisö on mukana perehdyttämisessä, mutta perehdytyskokonaisuudessa nämä kolme näkökulmaa ovat keskeisessä roolissa.

Tutkimuksella on hyvä pohja silloin, kun tutkija on tehnyt yhteensopivia valintoja neljällä eri tasolla. Nämä tasot ovat ongelmanasettelu, tieteenfilosofia, tutkimusstrategia sekä teoreettinen ymmärtäminen. (Hirsjärvi ym. 2009, 128.) Kehittämistutkimuksessa pyritään saamaan aikaan muutos, joka voi olla ongelman poistaminen tai parantunut olotila muodossa, jos toisessa. (Kananen 2015a, 11). Kehittämistutkimuksen ja toimintatutkimuksen välinen ero on hyvin pieni, sillä molemmissa menetelmissä pyritään muutokseen tai parannukseen. Toimintatutkimuksessa tutkija on itse mukana kehittämiskohteen toiminnassa, tällöin toiminta, tutkimus sekä muutos toteutuvat samanaikaisesti. Kun toimintatutkimuksen kohteena ovat yleensä inhimillisen toiminnan osat, niin kehittämistutkimuksessa tutkitaan enemmänkin ei-sosiaalisia ilmiöitä kuten tuotteita, prosesseja, palveluita ja toimintoja. (Kananen 2012, 41-43.)

Kehittämistutkimus ei ole varsinaisesti tutkimusmenetelmä, vaan se on joukko erilaisia menetelmiä, joita koostetaan kehittämiskohteen, tutkimusongelman sekä tilanteen mukaan. Kyseessä onkin siis monimenetelmäinen tutkimusstrategia, jossa voidaan käyttää niin kvantitatiivisia eli määrällisiä tai kvalitatiivisia eli laadullisia menetelmiä. Kun kehittämistutkimuksen tavoitteena on aikaansaada muutosta, silloin kyseessä on laadullinen tutkimus. Kehittämistutkimuksessa muutoksen aikaansaamiseksi voidaan kehittää esimerkiksi tuotetta tai organisaatiota. Yrityksissä tehdään kehittämistyötä koko ajan, mutta kaikenlainen muutoksen aikaansaaminen ei ole sinänsä kehittämistutkimusta, vaan siihen vaaditaan aina tutkimusote ja tutkimusosio. Laadullisen tutkimuksen tutkimusprosessi on joustava, sillä ilmiötä ei tunneta ja aineiston kautta tehtävä tulkinta sekä tulokset määräävät sen, tarvitaanko lisäaineistoa. Etukäteen ei voi siis tietää tai määritellä kuinka paljon aineistoa tarvitaan. (Kananen 2015a, 35-42.) Kehittämistutkimuksen hyöty on, että sillä poistetaan jonkin ongelma tai parannetaan tiettyä asiaa. Hyöty voi myös olla kertaluonteista, yksittäistä asiaa tai ilmiötä koskevaa. Tämäntyyppistä kehittämistyötä tapahtuukin yrityksissä jatkuvasti, hyötyä siitä ei kuitenkaan ole laajemmalti. Kehittämistutkimuksen kautta voidaan tuottaa käytännössä toimivia ratkaisuja ja tutkimustuloksena saadaan muutosta entiseen, kehittämisen kohteena olleeseen ilmiöön. Kun parannuksista keskustellaan laajemmin, niin silloin voidaan puhua jo tutkimuksesta työn lisäksi. Kehittämistyö tulee dokumentoida ja tehtävä julkiseksi, näin siitä voivat hyötyä muutkin. (Kananen 2012, 44.)

Kehittämisen tulokset voivat olla esimerkiksi prosessia ja toimintaa kohtaan niin, että prosessin läpimenoaikaa on parannettu tai kehittämisen myötä on onnistuttu parantamaan työpaikan työviihtyvyyttä. Tulokset voivat olla myös hyödyllisiä laajemminkin, voidaan puhua teorioista, esimerkiksi kuinka uusia palveluja kehitetään tai kuinka parannetaan työilmapiiriä. (Kananen 2012, 41-43.) Opinnäytetyöstä saatujen tulosten ja aineiston analysoinnin jälkeen, voidaan esittää kehittämisajatuksia ja ideoita perehdyttämiseen ja osaamisen kehittämiseen. Tutkimustulokset on tarkoitus esitellä Yhteyskeskuksen johtoryhmälle. Tulosten myötä voidaan tehdä mahdollisia muutoksia tulevaisuuden perehdyttämistä varten, esimerkiksi esittää kehitysehdotuksia perehdyttämisen organisoimiseksi ja kehittämiseksi. Alla olevassa kuviossa on kuvattu opinnäytetyön etenemistä.



Kuvio 9. Opinnäytetyön prosessi.

6.3 Aineiston keruumenetelmät

Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavaan ilmiöön kohdistuvien haastattelujen, havainnoinnin ja kyselyjen avulla tuotettu aineisto on primääriaineistoa. (Kananen 2015a, 76-77.) Tässä opinnäytetyössä primääriaineistoa kerättiin haastatteluin. Haastattelujen tarkoituksena on saada eri osapuolten näkemykset tutkittavasta ongelmasta ja löytämään todellinen ongelma(seuraus) ja sen syyt. Kehittämistutkimus kohdistuu ongelmaan sekä ongelman poistamiseen. Tutkimuksen seuranta- ja toteutusvaiheessa haastattelut kohdistuvat muutosprosessin toteutukseen ja siihen, onko saavutettu se, mitä on tavoiteltu, eli tulosten ja onnistumisten arviointiin. Haastatteluihin osallistuvat ne henkilöt, jotka ovat osallisina muutoksessa, liittyvät tutkittavaan ilmiöön ja jotka tietävät asiasta jotain. (Kananen 2015a, 81.)

Halusin tutkimukseen osallistuvaksi niitä henkilöitä, jotka on rekrytoitu Kelan Yhteyskeskukseen vuoden 2019 aikana sekä vuoden 2020 vuoden alussa. Tutkimukseen kutsuttiin osallistumaan myös ne esihenkilöt ja työnopastajat, jotka ovat olleet perehdyttämisessä osallisina vuoden 2019 alusta alkaen. Tämän rajauksen tein siksi, että tutkimuksen kohteena on vuoden 2019 alusta lukien voimaan tullut yhtenäinen perehdyttäminen. Asiakkuuspalvelut kattavat Yhteyskeskuksen lisäksi myös palvelupisteiden asiakaspalvelun. Tässä tutkimuksessa olen rajannut tutkimuskohteeksi Yhteyskeskuksen, jossa hoidetaan pääasiallinen puhelinasiakaspalvelu. Haastattelu toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Haastattelurunko (LIITE 4) on jaettu eri osa-alueisiin ilmiötä koskien. Teemat tarkoittavat aihekokonaisuuksia, joita haastattelussa käsitellään. Teemahaastattelussa edetään jo etukäteen valittujen, tiettyjen teemojen mukaisesti sekä niihin liittyvien täsmentävien kysymysten avulla. Teemahaastattelussa ei voi kysyä ihan mitä tahansa, vaan haastattelijan tulee pyrkiä löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun mukaisesti. Haastatteluun valitut teemat pohjautuvat tutkimuksen viitekehukseen, eli siihen mitä tutkittavasta ilmiöstä jo tiedetään. (Tuomi ja Sarajärvi 2018.) Haastattelun teemat nousevat esiin organisaation strategisista tavoitteista ja arvoista sekä kohteena olevasta aiheesta eli perehdyttämisen kehittämisestä. Teemoina ovat perehdyttäminen ja perehdytysuunnitelma, osaamisen kehittäminen ja johtaminen, työhyvinvointi sekä strategia ja arvot.

Aineiston hankinnan toteutin ryhmähaastatteluina. Havainnointiakin mietin ihan tutkimuksen alkuvaiheessa, mutta päädyin siihen tulokseen, että tämän tapaisessa tutkimuksessa havainnointia on hyvin vaikea toteuttaa niin, ettei se vaikuttaisi tutkittavien tapaan toimia tai käyttäytyä.

Havainnointia en tässä tutkimuksessa pitänyt luotettavana menetelmänä. Perehdyttäminen kokonaisuutena on kuitenkin monen osion summa, osa toiminnasta on hyvin itsenäistä ja muutoin siinä on mukana perehtyjän lisäksi vain esihenkilö tai työnopastaja. Ryhmähaastattelut toteutettiin siten, että ryhmät on jaettu tehtävän ja aseman perusteella kolmeen eri ryhmään. Ryhmien kokoonpanot ovat siis esihenkilöt, työnopastajat sekä perehtyjät. Henkilöt, jotka osallistuvat tutkimukseen, ovat jokaisen vuoden 2019 aikana osallistuneet perehdytykseen oman vastualueensa mukaisesti. Ryhmähaastattelukutsut lähetettiin jokaiselle ryhmäkokoonpanolle erikseen ja sähköpostikutsussa pyydettiin ilmoittamaan tutkimukseen halukkuudesta määräaikaan mennessä. Sähköpostikutsusta ilmeni tutkimuksen aihe ja tarkoitus ja se, miten tietoa kerätään ja käsitellään. Liitteenä kutsussa oli myös tietosuojailmoitus (LIITE 3). Ryhmähaastatteluun päädyin siksi, että ryhmissä läsnä ovat samassa tehtävässä toimivat henkilöt ja ryhmässä voi syntyä hedelmällistä keskustelua perehdyttämisestä. Yksilöhaastattelua en kokenut tähän tilanteeseen sopivaksi vaihtoehdoksi. Yksilöhaastattelu on luotettava tapa kerätä tietoa, mutta ryhmähaastattelussa keskustelun myötä voi tulla esille asioita, joita ei yksilöhaastattelussa välttämättä tulisi. Ryhmähaastattelussa tietoa saadaan kerättyä mahdollisimman paljon ja monipuolisesti.

Ryhmähaastattelussa tarvitaan vähemmän haastattelu-aikaa, mutta tilanteeseen tulee mukaan ryhmän vaikutus. Haastattelijalta edellytetään kykyä haastatella henkilöitä niin, että jokaisen mielipiteet ja ajatukset tulevat tasapuolisesti huomioitua. Ryhmähaastattelussa saadaan myös tiivistettyä tietoa lyhyessä ajassa. Kun tutkitaan ryhmää ja sen toimintaa, niin ryhmähaastattelu on silloin sopiva muoto. (Kananen 2015b, 149.) Ryhmähaastattelun toteuttaminen ja johtaminen vaatii haastattelijalta keskittymistä ja jämäkkyyttä. Ryhmien jaottelussa työtehtävän perusteella uskon saavutettavan luotettavan ilmapiirin kertoa kokemuksistaan, sillä läsnä ovat samassa asemassa toimivat henkilöt. Koska Yhteyskeskus toimii eri yksikköinä ympäri Suomen, niin on myös hedelmällistä kuulla, onko yksiköissä syntynyt omia toimintatapoja perehdytykseen liittyen. Alkuperäisessä aikataulussa ajatus oli toteuttaa haastattelut jo tammi – helmikuussa 2020, mutta tutkimuksen sen hetkinen tilanne ja toisaalta myös Suomessa vallinnut poikkeustilanne siirsi haastattelujen pitämistä touko- kesäkuun 2020 vaihteeseen. Ryhmähaastattelut tehtiin Skypeä välityksellä, johtuen poikkeusoloista Suomessa ja myös sen vuoksi, että haastattelut voitiin tallentaa vastausten käsittelemiseksi. Tämä tieto mainittiin myös sähköpostikutsussa. Skypeä kautta tallentaminen onnistui kahdessa haastattelussa hyvin, mutta yhdessä haastattelutallenteessa oli teknisiä ongelmia ja silloin oli erityisen tärkeä tehdä tarkat muistiinpanot vastauksista.

Ryhmähaastattelujen toteutuksessa haastetta aiheutti kaikkien haastatteluun osallistujien oma työtilanne sekä poissaolot. Myös esihenkilöiden kohdalla ryhmähaastattelua jouduttiin siirtämään pariin otteeseen, sillä akuutit tilanteet työssä sitä edellyttivät. Keväinen poikkeustilanne aiheutti erityisesti koko Kelan toiminnassa työtilanteeseen muutoksia, paljon lisätyötä ja hektisiä vaiheita. Myös työnopastajien haastatteluajankohdasta pohdittiin ja suunniteltiin pitkään, että kaikki haastateltavat pääsevät mukaan tähän yhteen ryhmähaastatteluun. Haastatteluun olin tehnyt myös Powerpoint esityksen, jossa teemat yksitellen näkyivät, kun haastattelu eteni. Teemat olivat perehdyttäminen ja perehdytysuunnitelma, osaamisen johtaminen, työhyvinvointi, organisaation strategia ja arvot sekä perehdyttämisen kehittäminen.

Esitin haastateltaville kysymyksiä näistä aiheista ja teemoista ja vastausten pohjalta esitin lisäkysymyksiä, sen mukaan mitä haastateltavat kertoivat. Tein tarkennuksia, kysyin täsmentäviä kysymyksiä. Huomasin haastattelun edetessä, että vastauksissa toistui samoja asioita, jolloin haastattelussa oli pääsääntöisesti tullut esille kaikki mahdolliset tiedot, joita vastaajat pystyivät kertomaan. Huomioin haastatteluissa myös ne hiljaisemmat henkilöt niin, että esitin tarkentavia kysymyksiä tasapuolisesti jokaiselle ja kysyin esimerkiksi että ”mitä sinä XXX ajattelet tästä asiasta?”. Huomasin haastattelun aikana sen, että kun huomioin kaikki vastaajat niin minulle syntyi tunne avoimesta keskustelusta ja tietoa tuli paljon.

6.4 Aineiston analysointi

Laadullisen aineiston analyysillä on tarkoituksena luoda selkeyttä aineistoon sekä tuottaa tutkittavasta asiasta uutta tietoa. Analyysin kautta aineistoa tiivistetään hukkaamatta sen sisältämää informaatiota. Analyysillä pyritään kasvattamaan aineiston informaatioarvoa ja saamaan hajanaisesta tiedosta selkeää. (Eskola ja Suoranta 1998.) Aineiston analyysi linkittyy aineiston hankintaan laadullisessa tutkimuksessa. Aineiston analyysillä pyritään kuvailemaan, tulkitsemaan sekä ymmärtämään kohteena olevaa ilmiötä. (Juuti ja Puusa 2020.) Haastatteluista analysointia kohden on kolme erilaista polkua. Aineisto voidaan suoraan purkaa ja edetä aineiston analyysiin, luottaen tutkijan intuitioon. Toinen tapa on aineiston purkamisen jälkeen koodata tiedot ja sitten edetä analyysiin. Kolmannessa tavassa aineiston purkaminen ja koodaaminen yhdistetään ja sen jälkeen siirrytään analyysiin. Aineiston purkaminen tarkoittaa tiedon siirtämistä esimerkiksi nauhoilta kiintolevyille. Litterointi tarkoittaa taas tarkempaa koodausmenettelyä, jossa esimerkiksi tauot ja intonaatiot kirjataan. Teemahaastattelurunko on hyvä työväline myös aineiston koodauksessa, sillä siinä on käytetty jo tutkimuksissa kerättyjä teoreettisia näkemyksiä sekä siinä voi olla myös mahdollisesti omaa kokemusta. Laadullisessa analyysissä ensimmäinen tehtävä on aineiston järjestäminen, kun se on ensin kerätty, purettu tekstiksi sekä valmisteltu teknisesti käsiteltävään muotoon. (Eskola ja Suoranta 1998.)

Luokittelua pidetään aineiston järjestämisessä yksikertaisimpana tapana. Luokittelussa aineisto määritellään eri luokkiin ja lasketaan, kuinka useasti jokainen luokka esiintyy aineistossa. Teemoittelu on periaatteessa samankaltaista kuin luokittelu, mutta teemoittelussa painottuu se, mitä kustakin teemasta on sanottu. (Tuomi ja Sarajärvi 2018.) Kun halutaan ratkaista jotain käytännön ongelmaa, on teemoittelu silloin sopiva aineiston analysointitapa. Tällöin tarinoista voidaan poimia käytännöllisen tutkimusongelman kannalta olennaista tietoa. Tekstiaineistosta saadaan esille erilaisia vastauksia ja tuloksia esitettyihin kysymyksiin. Näin ollen tutkimustulokset palvelevat parhaiten erilaisia käytännöllisiä intressejä. Tämän opinnäytetyön tuloksia analysoidaan teemoittelun kautta. Aineistosta voi näin ollen nostaa esiin tutkimusongelmaa selventäviä teemoja sekä niiden myötä vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä aineistossa. Laadullisen aineiston rikkaus on erilaiset analyysitavat ja niiden runsaus. Jos jokin analyysitapa ei tunnu toimivan, voi soveltaa jotain toista analyysitapaa. Tärkeää on myös huomata, että analysointitavat eivät ole mitenkään selvärajaisia, vaan käytännössä eri analyysitavat kietoutuvat toisiinsa. (Eskola ja Suoranta 1998.)

Aineisto tallennetaan teemahaastattelun aikana digitaaliseen muotoon, jonka jälkeen se puretaan tekstiksi. Tekstimuotoon muuntamista sanotaan litteroinniksi. Litteroinnin tarkkuus voi vaihdella sanatarkasta yleisluontoiseen, jossa kirjataan ylös vain sanomisen ydin. Litteroinnin tasoja ovat sanatarkka litterointi, yleisluontoinen litterointi sekä propositiotason litterointi. Sanatarkassa litteroinnissa kirjataan äänen painot ja eleet, yleisluontoisessa litteroinnissa taas teksti muunnetaan kirjakielelle, josta poistuu murre- ja puhekielen sanonnat. Propositiotasoisessa litteroinnissa kirjataan sanoman ydinsisältö. (Kananen 2015b, 161.) Purin Skype tapaamisina toteutetut ja tallennetut haastattelut tekstiksi. Litteroin haastattelut tekstimuotoon niin, että henkilöitä käsiteltiin anonyymisti koodeilla, esimerkiksi esihenkilöiden ryhmässä E1, E2 jne. Tässä opinnäytetyössä aineisto on litteroitu propositiotasoisesti eli tekstissä tuli sanomisen keskeinen ajatus ilmi. Tein jokaisen ryhmän eli näkökulman kohdalta taulukon johon teemoittain kirjasin haastatteluvastaukset. Tämän jälkeen kävin läpi teemoittain useimmin esille tulleet asiat. Aineistoa voidaan analysoida tavallisella taulukkolaskenta- tai tekstikäsittelyohjelmalla. Esimerkiksi teemahaastatteluaineisto voidaan siirtää taulukkomuotoon tekstikäsittelyohjelmassa. (Kananen 2015b, 167.)

6.5 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Hyvän tieteellisen käytännön noudattamisessa vastuu kuuluu aina ensisijaisesti tutkijalle itselleen. Kun tehdään tutkimusta (opinnäytetyötä), on tutkijan oltava rehellinen, huolellinen, avoin sekä kunnioitettava muiden tutkijoiden työtä. Kun tutkimuksessa käytetään toisten omistamia taustaineistoja, tulee niiden alkuperä, tekijät ja lähteet mainita hyvän tutkimustavan mukaisesti sekä noudattaen lainsäädäntöä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 4-8.) Tutkimuseettiikka kulkee koko tutkimusprosessin ajan mukana aina ideoinnista tutkimustulosten julkaisuun ja tiedottamiseen. Tutkimuseettiikka tarkoittaa niitä pelisääntöjä, jotka koskevat tutkimuskohdetta, kollegoita, rahoittajia, toimeksiantajia ja suurta yleisöä. Kun puhutaan hyvästä tieteellisestä käytännöstä, tarkoitetaan sitä, että tutkijat noudattavat eettisesti kestäviä tiedonhankintamenetelmiä sekä tutkimusmenetelmiä. Tutkija osoittaa myös tehdyllä tutkimuksellaan, että osaa johdonmukaisesti hallita tutkimusmenetelmät, tiedonhankinnan sekä tutkimustulokset. Tutkimuksen tulee tuottaa uutta tietoa tai esittää vanhan, jo olemassa olevan tiedon hyödyntämistä uudella tavoin. Hyvä tieteellinen käytäntö edellyttää myös, että tutkimus on suunniteltava, toteutettava sekä raportoitava laadukkaasti, koskien myös kirjoittamista. (Vilka 2017.)

Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että henkilöiltä, joita tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on kokemusta asiaan liittyen. Laadullisessa tutkimuksessa ei myöskään tähdätä tilastollisiin yleistyksiin. (Tuomi ja Sarajärvi 2018.) Luotettavuus tarkoittaa sitä, että tutkimustulokset ovat todenmukaisia eli kuvaavat tutkimuksen kohteena ollutta ilmiötä. Tutkimusaineiston, menetelmien sekä analyysivaiheiden tulee olla tarkkaan dokumentoituja. Tulosten tulee olla aineistosta johdettuja niin, että esitetty tulkinta vastaa todellisuutta ja päättelypolku on ristiiriidaton. (Kananen 2015b, 353.) Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on se, että tutkija itse on tutkimuksensa keskeisin työväline. Pääasiallinen luotettavuuden kriteeri onkin tutkija itse ja luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. (Eskola ja Suoranta 1998.) Tutkimusmenetelmien luotettavuutta käsitellään yleensä *validiteetin*, eli tutkimuksessa on tutkittu sitä mitä on luvattu, sekä *reliabiliteetin* eli tutkimuksen toistettavuuden käsitteiden mukaisesti.

Nämä käsitteet ovat syntyneet pääasiassa määrällisen tutkimuksen piirissä, jonka vuoksi niiden käyttöä on kritisoitu laadullisessa tutkimuksessa. (Tuomi ja Sarajärvi 2018.) Myös Eskola ja Suoranta (1998) ovat maininneet, että laadullisen tutkimuksen arvioitavuudesta käydyn keskustelun pohjalta, on näkemyksiä, jonka mukaan validiteetti ja reliabiliteetti eivät suoraan sovellu tutkimuksen luotettavuuden perusteiksi. Tässä opinnäytetyössä haastatteluiden kautta on saatu vastaus tutkimuskysymyksiin ja näin ollen voidaan todeta, että tutkimuksessa on tutkittu niitä asioita, mitä on ollut tarkoitus tutkia. Opinnäytetyö on luonteeltaan kehittämistutkimus ja kehittämistutkimuksen kautta voidaan tuottaa käytännössä toimivia ratkaisuja kohdeorganisaatiolle. Tutkimustuloksena saadaan muutosta entiseen ja tässä opinnäytetyössä on tutkimuksen kautta saavutettu kehittämissuhteita nykyiseen perehdyttämiseen. Haastattelut ovat toistettavissa, mutta niistä saatuja tuloksia ei voida yleistää. Tässä opinnäytetyössä tutkimuskohteena oli Yhteyskeskuksen nykyinen perehdyttäminen ja sen kehittäminen.

Luotettavuuden arvioinnissa katsotaan tutkimuksen kokonaisuutta (Tuomi ja Sarajärvi 2018). Tutkijalla on tutkimusprosessin alussa jonkinlainen esiyymmärrys tutkittavasta aiheesta. Se voi pohjautua omakohtaiseen kokemukseen ja tietoon tai toisen kautta saatuun tietoon. Omakohtainen tieto vaikuttaa tutkijan esiyymmärrykseen niin, että tutkijalla on organisaatiosta ja sen toiminnasta ennakkokäsityksiä. Kun tutkimuskonteksti ja ”organisaation kieli” ovat entuudestaan tuttuja, se voi vaikuttaa haastattelujen rakentamiseen ja toteuttamiseen myönteisesti. (Juuti ja Puusa 2020.) Opinnäytetyön haastatteluihin osallistuivat ne henkilöt, jotka liittyvät oman näkökulmansa mukaisesti perehdyttämiseen ja ovat olleet mukana nykyisen perehdyttämisen mukaisesti. Haastateltavat ovat osallistuneet tutkimukseen vapaaehtoisesti ja he ovat olleet tietoisia siitä mihin ja millä tavoin vastauksia käytetään tutkimuksessa. Haastatteluissa ei kerätä henkilötietoja ja vastaukset on myös analysoitu niin, ettei niistä voida tunnistaa vastaajan henkilöllisyyttä. Vastausten analysointia helpotti myös se, että tutkija ja haastateltavat ”puhuivat” samaa kieltä. Organisaation ammatillinen sanasto oli tuttua niin tutkijalle kuin haastateltaville ja tämä lisää myös luotettavuutta.

Kun pohditaan laadullisen tutkimuksen aineiston riittävyttä, yksi tapa ratkaista asia on puhua kyläntymisestä eli saturaatiosta. Saturaatio tarkoittaa sitä tilannetta, jossa aineisto alkaa toistaa itseään. (Tuomi ja Sarajärvi 2018.) Laadullisen tutkimuksen arvioinnissa käytetään ajatusta siirrettävyydestä eli voidaan miettiä voivatko tutkimustulokset olla mahdollisia jossain toisessa toimintaympäristössä tai, että voidaanko aihetta tutkia uudelleen. (Juuti ja Puusa 2020.) Tutkimustuloksissa on nähtävissä se, että aineisto alkoi toistaa itseään ja näin voidaan todeta, että aineistoa on tutkimuksessa riittävästi.

7 TUTKIMUSTULOKSET

Haastatteluissa oli mukana vastaajia kolmesta eri näkökulmasta. Esihenkilöiden ryhmässä oli mukana neljä henkilöä, työnopastajien ryhmässä neljä henkilöä ja perehtyjien ryhmässä kuusi henkilöä. Haastattelut etenivät kaikkien ryhmien kohdalla samassa järjestyksessä teemoittain. Haastattelussa käytin Powerpoint esitystä, johon olin kirjannut kaikki teemat, jotka olivat haastattelurungossa (LIITE 4) Tässä osiossa esittelen haastattelujen vastaukset teemoittain.

7.1 Perehdyttäminen ja perehdytysuunnitelma

Ensimmäisessä teemassa kysyin haastateltavilta perehdyttämisestä yleisesti ja nykyisestä perehdytysuunnitelmasta. Pyysin haastateltavia kertomaan, mitä on perehdytys ja kuvailemaan millainen on nykyinen perehdytysuunnitelma Yhteyskeskuksessa. Esitin täsmentäviä kysymyksiä haastattelun edetessä.

Esihenkilöiden ryhmässä kerrottiin, että perehdyttäminen on kokonaisuudessaan hyvin laaja käsite. Esihenkilöt mainitsivat perehdyttämisen olevan *”Alun kaaos”*. Kysyin tarkennuksena vastaajilta, mitä he tarkoittavat erityisesti tällä *”alun kaaoksella”*? E1 aloitti kertomalla, että informaatioähky on kahden viikon aikana todellinen. E3 jatkoi kertomalla, että perehdytys Yhteyskeskuksessa käsittää yleisesittelyn, talon kierroksen, työjärjestelmät, yleiset työsuhteeseen liittyvät asiat sekä palveluun liittyvät asiat. Nämä tulevat perehdytettäväksi uuden työntekijän suunnitelmassa ensimmäisellä viikolla. E4 mainitsi, että alkuperehdytykseen kuuluu itseopiskelun aloitus verkkokoulussa, kouluttajien eli suunnittelijoiden oppitunnit, käytännön oppiminen tuettuna yhdessä työnopastajan kanssa, yhteinen aika esihenkilön kanssa sekä vuorovaikutus työyhteisön kanssa. Esihenkilöt kertoivatkin, että perehdyttämisen ensimmäisinä päivinä ohjataan työntekijää verkkokouluun ja aikaa on tutustumiselle. *”Ensimmäisinä päivinä perehdytyksessä on varattu aikaa yhteiselle keskustelulle sekä esihenkilön valmentamiselle”* E2 totesi. Vastaajat painottivat, että esihenkilö myös vastaa perehdyttämisen suunnitelmasta ja prosessin toteutuksesta. Vastaajista kaksi kertoi esihenkilöiden tekevän runsaasti yhteistyötä, kun suunnitellaan perehdyttämistä. *”Perehdyttämisen suunnitteluun on olemassa muistilista, joka kulkee suunnittelussa mukana”* E2 mainitsi. Myös E3 totesi muistilistan olevan olennainen osa, perehdyttämisen suunnittelua ja toteutusta. Tiedustelin tässä vaiheessa muistilistasta, josta vastaajat mainitsivat ja he kertoivat tarkemmin mitä muistilistaan on merkitty. Kaksi vastaajista kuvaili muistilistaa niin, että siihen on merkitty ranskalaisin viivoin perehdytyksessä läpikäytäviä asioita. *”Muistilistan käytössä voi olla myös yksikkökohtaisia eroja.”* E2 mainitsi. *”Suunnitelman tekeminen on meillä hyvin itsenäistä ja siinä ei yhteistyötä muiden esihenkilöiden kanssa tehdä kovinkaan paljon.”* totesi E1. Ryhmän keskustelussa tuli ilmi, että yhteistyön tekemiseen esihenkilöiden kesken voi vaikuttaa työnopastajien määrä. *”Työnopastajia on melko vähän ja se voi aiheuttaa haasteita perehdyttämisen suunnittelussa.”* kertoi E3. *”Perehdytyksessä pyritään myös välttämään isojen porukoiden kasaamista, koska korona tilanne vaikuttaa toimintaan”* mainitsi E1. Esihenkilöistä kaikki mainitsivat, että aikaa esihenkilötyöhön on paljon ja uuden työntekijän kanssa keskustellaan useasti. *”Pyritään myös välttämään tietoähkyä ja esimerkiksi tiettyjä järjestelmiä käydään läpi yhdessä uuden työntekijän kanssa”* E4 totesi.

Työnopastajien ryhmässä T1 kertoi: *”Perehdyttämisen aloituksessa korostuu työasenteeseen ja työrooliin perehdyttäminen, Kelan etuusasioiden lisäksi. Perehdytyksessä keskitytään myös siihen, miten henkilö sijoittuu omaan työtehtävään.”* Kaikki vastaajat kertoivat perehdyttämisen olevan esimerkkinä toimimista. T3 nostikin esille, että *”Työnopastaja toimii kollegana uuden työntekijän rinnalla.”* Kysyin vastaajilta tässä vaiheessa, että millaisia vaiheita perehdytyksessä on? Kaksi henkilöä aloittikin kertomalla, että perehdytys etenee yleisimmistä asioista yksityiskohtaisempiin. *”Työnopastajan tehtävänä on kertoa perehdytyksessä mitä työ sisältää, mistä löytyy tietoa ja kuinka työ tehdään. Itse etuusasioita ei työnopastajien osuudessa käydä kovin paljon lävitse.”* T2 mainitsi. Työnopastajista T2 ja T3 kuvaili, että työnopastaja on perehdytyksessä tsemppari ja mukana kulkija, jolta voi kysyä neuvoa. *”Perehdytys kokonaisuutena riippuu siitä, millainen suunnitelma on tehty”* T4 mainitsi. Tarkensin haastattelun tässä vaiheessa, mitä tarkalleen ottaen tarkoitetaan hyvällä suunnitelmalla? T4 kuvaili, että *”kun suunnitelma on hyvä niin työnopastajan on helppo lähteä perehdyttämisen toteuttamiseen”*. Palasin tässä vaiheessa kysymykseen perehdyttämisen vaiheista. Työnopastajat kertoivat, että Kela työskentely usein lähtee ihan nollassa liikenteeseen ja puhelinpalvelukokemusta ei välttämättä ole. Työnopastajat mainitsevatkin, että puhelukuuntelua on liian vähän perehdytysuunnitelmassa. Useampi henkilö ryhmästä kertoi, että kun kuuntelua on lisätty ohjelmaan niin uudet työntekijät ovat silloin valmiimpia itse työn tekemiseen. T1 koki vaiheen *”Kela organisaationa”* olevan hyvin tärkeä asia perehdytyksessä ja muut vastaajat olivat samaa mieltä. *”Verkkokoulu on muuttunut paljon, siellä on hyvää materiaalia ja kursseja on supistettu ja sinne on myös jätetty tärkeimmät ja olennaisimmat asiat.”* T2 totesi. Yhteyskeskuksessa perehdytyksessä ovat mukana nimetyt työnopastajat. Työnopastajalta vaaditaan jatkuvaa vuorovaikutusta ja he vastailevat päivän päätteeksi askarruttaviin kysymyksiin. Ryhmässä mainittiin, että esihenkilön tuki työnopastajille on merkittävä asia ja se vaikuttaa työnopastajan omaan toimintaan. Kaksi henkilöä ryhmässä mainitsi, että esihenkilön rooli tiedoista ja taidoista riippuen, vaikuttaa myös itse työnopastajan työhön.

Perehtyjien ryhmässä useat kertoivat mieltävänsä perehdyttämisen olevan tutustumista työympäristöön, työkaveriin ja tulevaan tiimiin. Perehdytys käsittää *”talon kierroksen”* jossa tutustutaan yleisesti yritykseen sekä työn sisältöön ja omaan työtehtävään tutustumisen. Myös esimerkiksi työturvallisuusasiat ja työvälineasiat kuuluvat tähän. *”Perehdyttämisen alkuvaiheissa käydään lävitse käytännön asioita esihenkilön johdolla.”* kertoi P6. Perehtyjien ryhmässä P3 ja P5 kertoi, että *”paljon asiaa tuli kerralla ja tuntui että on ihan pyörällä päästään”*. Sekä esihenkilöt ja perehtyjät mainitsivat samoja asioita perehdytyksestä ihan alkuvaiheesta. Perehtyjät mainitsivat myös, että ensimmäisen viikon jälkeen perehdytyksessä siirryttiin etuusasioihin. Tiedustelin tarkemmin perehtyjiltä, mitä asioita tarkalleen ottaen perehdytyksessä käydään. Perehtyjät vastasivat, että itseopiskelua oli aina aamuisin molemmilla viikoilla ja iltapäivällä oppimista yhdessä työnopastajan kanssa esimerkiksi puhelukuunteluita. *”Opiskeluun liittyi erilaisia kursseja koskien asiakaspalvelua ja etuuksia, tietosuojaa ja suunnittelijoiden kyselytunteja.”* P1 kuvaili. *”Kyselytunneilla pystyi esittämään kysymyksiä, mitä itselle oli verkkokoulussa opiskelun aikana syntynyt.”* totesivat P2 ja P4. Perehdyttämisen aikana jokainen vastaajista mainitsi, että uteliaisuus työhön ja innostus oppimiseen heräsi käytännön työhön tutustuessa.

Perehdyttäminen on laaja ja monipuolinen kokonaisuus. Esihenkilöt mainitsivat myös, että hyvä perehdytys kattaa montaa toimijaa niin esihenkilön, työnopastajan kuin työyhteisönkin. Perehdyttämissuunnitelma itsessään on kaikille samanlainen, mutta sitä voidaan myös muokata jonkin verran uuden työntekijän oppimisen tarpeiden mukaisesti, esimerkiksi työnopastusta voidaan muokata. Perehtyjät kertoivat, että perehdytys alkaa toivottamalla tervetulleeksi taloon ja sen jälkeen siirrytään joustavasti muihin asioihin eli *”laajennettiin ympyrää vähitellen”*. Työnopastajat mainitsivat perehdyttämisen kokonaiskeston olevan kaksi viikkoa ja kolmannella viikolla työnopastajan osuus on jo melko pieni. Työnopastajan osuus on toimia esimerkkinä ja opastaa henkilöä omaan työrooliin ja siihen, miten sijoittuu omaan työtehtävään. Työnopastaja käy perehdytyksessä läpi käytännön työtä, järjestelmiä sekä etuuksiin liittyviä asioita. Kahden viikon tiivis perehdytysjakso on hyvin intensiivistä työskentelyä myös työnopastajalle. Perehdyttämisen toteutus organisaatiossa sisältää hyvin paljon niitä asioita, mitä Hyppänen (2013) mainitsee: perehdyttämiseen sisältyy tiedottaminen ennen työn aloittamista, vastaanotto sekä perehdyttäminen yritykseen, käytännön työnopastus sekä työsuhderehdytys.

7.2 Osaamisen johtaminen ja kehittäminen

Tässä teemassa aloitin haastattelun niin, että kerroin osaamisen johtamisesta lyhyesti näin:

- Osaamisen johtamisessa tunnustetaan henkilöstön osaamistarpeet, asetetaan tavoitteet, arvioidaan nykytilaa, tehdään kehityssuunnitelmia organisaation eri tasoille sekä toteutetaan oppimista tukevaa johtamista.
- Koko organisaatio osallistuu osaamisen johtamiseen. Päävastuu on johdolla ja esihenkilötyöllä. Yrityksen strategiassa tavoitteet ohjaavat osaamisen johtamista.

Halusin tällä tavoin kertoa vastaajille mitä osaamisen johtamisella tarkoitetaan teoriassa. Tämän jälkeen kysyin vastaajilta, miten he ymmärtävät osaamisen johtamisen ja miten osaamisen johtaminen näkyy perehdyttämisessä heidän näkökulmastaan?

Esihenkilöiden ryhmässä mainittiin osaamisen johtamisen olevan heidän roolissaan alkuperehdytystä uusille työntekijöille. Ryhmässä kaikki vastaajat kokivat, että kollegoiden eli muiden esihenkilöiden tuki ja sparraus on tärkeää ja se on toimiva käytäntö. E1 ja E4 kertoikin, että *”esihenkilöllä on oma Skype-ryhmä, jonka myötä tukea saa, ja se mahdollistaa yhteistyön tekemisen perehdyttämisen kokonaisuutta koskien”*. Perehdytysuunnitelmassa osaamisen johtaminen nähtiin vastaajien osalta monipuolisena. *”Osaamisen johtamien koostuu esihenkilön omasta etuososaamisesta, työnopastajan osuudesta, suunnittelijoiden tallennekuunteluista, palautteiden antamisesta ja palveluosaamisen arvioinnista. Palautteita osaamisesta antavat esihenkilön kautta mm. taustatuki, joka on työntekijän tukena ja apuna käytännön työssä. Palautetta antavat myös suunnittelijat ja työnopastajat”*kertoi E2. Esihenkilöt kuvailivat työnopastajalla olevan iso rooli perehdyttämisessä. Esihenkilöt kertoivat, että erityistä tukea omalta esihenkilöltä ei perehdyttämisen suunnittelussa tarvita, mutta tukea saa, jos sille on tarve. Kollegoiden tuki mainittiin merkittäväksi.

Osaamisen kehittämistä ajatellen *”työnopastajia voi hyödyntää myös esihenkilön omaan tekemiseen.”* totesi E3. Muut vastaajat totesivat, että työnopastajilla on runsaasti substanssiosaamista eli ammatillinen osaaminen on hyvällä tasolla.

Osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen liittyen **työnopastajien ryhmässä** nousi esille monia asioita. Vastaajat kertoivat, että oman esihenkilön tuki on riittävä. *”Aikaa oman osaamisen kehittämiseen ja itseopiskeluun kyllä saa hyvin. Esihenkilö tukee työnopastajaa, jos hän ei kysymyksiin aina vastausta tiedäkään, niin kyllä selvittää asiaa.”* kommentoi T4. Kysyin vastaajilta, kuinka johdon rooli näkyy osaamisen johtamisessa? T2 mainitsi, että *”itse organisaation johdon rooli näkyy työnopastajan näkökulmasta vain lähiesihenkilön kautta”*. Muut vastaajat olivat asiasta samaa mieltä. Työnopastajat kertoivat heillä olevan oman Skype-ryhmän, jossa vinkkejä, kysymyksiä ja vastauksia jaetaan. Tämä ryhmä koettiin merkittäväksi ja toimivaksi asiaksi työnopastajan tehtävässä ja omassa oppimisessa sekä osaamisen kehittämisessä. Työnopastajat myös mainitsivat suunnittelijoiden roolin olevan tärkeä asia oman osaamisen kehittämisessä. Usein yhteydessä ollaan suoraan etuuden suunnittelijaan, jos jokin etuusasia askarruttaa työnopastajaa. Ryhmässä tuotiin esille myös uusien työntekijöiden esihenkilöiden rooli, se on hyvin merkittävä perehdyttämisen organisoinnissa. Keskustelussa kävi ilmi, että kommunikointi ei kaikkien esihenkilöiden kanssa ole mutkatonta. *”Työnopastajan ja uuden työntekijän esihenkilön yhteistyö on tärkeä ja sen pitäisi toimia hyvin”* T3 kertoi. Tarkensin tässä vaiheessa, mitä tarkoitetaan kommunikointihaasteilla? Kaikki vastaajat mainitsivat, että uusien työntekijöiden esihenkilöiden tulisi ottaa vahva rooli perehdyttämisessä ja osaamisen kehittämisessä. *”Uuden työntekijän esihenkilön ja työnopastajan välinen vuorovaikutus ja toimiva keskustelu on hyvin tärkeää”* T4 ja T3 totesivat. T1 kertoikin, että *”vaikka esihenkilöllä on kokonaisuutena perehdytyksessä suurin vastuu, niin käytännön tekemisessä esihenkilöllä on pienin rooli”*. Myös muut vastaajat olivat tästä yhtä mieltä. Kokemus olikin, että työnopastajalla on suuri rooli ja etuusasioiden kouluttamiseen vaaditaan paljon aikaa. Perehdytysuunnitelmassa itse etuustieto tulee lyhyessä ajassa eli kahden päivän aikana ja uusilla työntekijöillä onkin paljon kysymyksiä toisen perehdytysviikon aikana, jolloin työnopastajan rooli korostuu. T2 ja T3 kertoivat, että fiilispalaverit olisi hyvä olla osaamisen kehittämisen näkökulmasta mukana eli tietoisuus siitä, millä fiiliksillä työn aloittamisessa ja tekemisessä ollaan. Yhteisiä kokoontumisia tai palavereita uusien työntekijöiden ja työnopastajien sekä suunnittelijoiden kesken toivottiin enemmän.

Perehtyjien ryhmässä vastaajat kertoivat perehdyttämisen sujuneen mallikkaasti ja kokemus kaikilla vastaajilla oli, että esihenkilö on ollut hyvin läsnä ja mukana koko perehdyttämisen ajan. Tiedustelin heti alussa vastaajilta, millaista tukea perehtyjät ovat saaneet. P4 kertoikin, että *”osaamistarpeet on tuotu hyvin esille, on käyty läpi organisaation toiminta-ajatusta ja arvoja”*. Vastaajat kertoivat, että erityisesti alussa esihenkilön kanssa on käyty lävitse työtilat, työvälineet, taloon tutustumiseen liittyvät asiat. Järjestelmien käyttöä on opastettu hyvin ja lisäksi on korostettu, että lisää aikaa perehdytykselle on mahdollista saada. *”Tavoitteista ei ole heti alussa keskusteltu, lähinnä kerrottu raameista, millä tavoin tavoitteet työlle asetetaan.”* P2 totesi. Useat vastaajista kertoivat, että ensimmäiset tulostavoitteet kerrotaan kehityskeskustelussa. Perehdytysvaiheessa tärkeäksi mainittiin työn opettelu ja tarkkoja tavoitteita ei siinä asetettu.

Johdon rooli perehdytyksessä tuli esille ryhmäpäällikön tervehdyksen tai infotilaisuuden myötä. Myöskään Kela organisaationa esittelyssä johdon rooli oli vain pienimuotoisesti esillä. *”Johdon rooli näkyy pitkälti lähiesihenkilön kautta.”* P1 mainitsi.

Osaamisen johtaminen nähtiin kaikissa ryhmissä niin, että siitä vastaa lähiesihenkilö. Kaikissa ryhmissä myös koettiin esihenkilön tuen olevan hyvä, riittävä ja helposti saatavilla. Osaamisen kehittämisessä nousi esille kollegoiden tuki, erityisesti esihenkilöiden ja työnopastajien vastauksissa. Esihenkilöt kokivat saavansa perehdyttämiseen tukea omilta esihenkilöiltä riittävästi. Vertaistuki nähtiin tärkeänä osana perehdyttämisen toteuttamista sekä osaamisen kehittämistä. Esihenkilöt kertoivat, että työnopastajia tulisi hyödyntää esihenkilön oman osaamisen kehittämisessä. Työnopastajat taas toivoivat enemmän yhteisiä keskustelutilaisuuksia etuusuunnittelijoiden kanssa, oman osaamisensa kehittämiseksi ja työnopastajan tehtävän toteuttamiseksi.

7.3 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin teeman aloitin niin, että pyysin vastaajia kuvaamaan mistä työhyvinvointi koostuu, mitä se on? Millä tavoin työhyvinvointi näkyy perehdytyksessä? Kuten Viitala ja Jylhä (2019) kertovat, työhyvinvointi koostuu fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta työkunnosta. Edellytys työssä suoriutumiseen onkin hyvä työkyky ja kun henkilö voi hyvin työssään, puhutaan työhyvinvoinnista.

”Työhyvinvointi on silloin hyvää, kun voi olla turvallisesti tyhmä” mainitsi E1 **esihenkilöiden ryhmästä**. Tähän samaan ajatukseen yhtyivät muutkin esihenkilöt ja totesivat lauseen olevan hyvin ytimekäs ja kuvaava työhyvinvointia ajatellen. Kaikki vastaajat kertoivat, että perehdytyksessä on tarkoitus luoda turvallinen tunnelma ja ilmapiiri, niin että uudella työntekijällä ei ole paineita ja hän voi lähteä rauhassa liikenteeseen. E4 kuvailikin, että *”ymmärretään se, että virheitä tulee ja se on ihan inhimillistä”*. Vastaajat mainitsivat työhyvinvointiin liittyvän osion kuuluvan myös perehdyttämisen peruskoulutukseen. Työhyvinvoinnin kerrottiin myös olevan koko ajan vuorovaikutuksessa läsnä, kun perehdytetään uusia työntekijöitä. Pyysin vastaajia täsmentämään millaisia asioita työhyvinvoinnin perehdyttäminen kattaa? Vastaajat mainitsivat yhdessä, että työhyvinvoinnin osiossa käydään läpi äänenhuoltoa sekä taukoliikuntaa, molemmat ovat työn kannalta merkittäviä työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi. E2 ja E4 mainitsivat, että työnopastajan esimerkki on tärkeä perehdytyksessä myös työhyvinvoinnin osalta eli esimerkiksi, kuinka tauotat työtä, millainen on työasento ja työergonomia. Myös esihenkilöt muistuttelevat taukojen pitämisestä ja huomauttaa voi myös työasennoista. Muita työhyvinvointiin liittyviä asioita käydään esihenkilön kanssa keskustellen. *”Yrityksen omasta intranetin verkkokoulusta löytyy videoita työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi ja edistämiseksi”* Totesi E3. Esihenkilöt kertovat saaneensa paljon positiivista palautetta perehdytysohjelmasta juuri perehtyjiltä. *”Kokemus on ollut, että tuki on perehdyttämisessä koko ajan läsnä”* totesi E2. Vastaajat painottivat myös työturvallisuuden tärkeyttä. Turvallisuudeksi mainittiin myös se, että henkilö on tietoinen saamastaan avusta ja tuesta. Lisäksi vastaajat mainitsivat turvallisuuskävelyistä, joka suoritetaan työtilojen yhteydessä esihenkilön johdolla.

Työhyvinvoinnin teemaan nostettiin **työnopastajien ryhmässä** monia asioita. T1 kertoikin, että kokee työhyvinvoinnin edistämiseksi sen, että *"on mahdollisuus hakeutua perehdyttäjäksi"*. T1 jatkoi, että *"tämä on työn monipuolistamista, kun pystyy vaikuttamaan omaan työhön"*. Kaikki vastaajat mainitsivat, että fyysisestä työhyvinvoinnista huolehditaan todella hyvin, on mahdollista käyttää Smartum etua ja järjestetään liikkumiseen liittyviä tapahtumia. Vastaajat kokivat myös, että henkiseen hyvinvointiin panostetaan. T3 mainitsikin, että *"perehdyttämisen aikana tulee korostettua uusille työntekijöille työhyvinvoinnin tärkeyttä, tulee mainittua taukoliikunnan mahdollisuutta, työn tauotusta sekä myös sitä, että henkiseen kuormitukseen saa kyllä tukea ja aikaa omalle oppimiselle"*, samaa mieltä olivat T2 ja T4. Työhyvinvointia ei sinänsä alleviivata, mutta se kulkee koko ajan mukana niin perehdytyksessä ja työssä, kuten esimerkiksi työergonomia asiat. Vastaajista T2 ja T3 nostivat esille työnopastajan jaksamisen perehdytyskokonaisuudessa. *"Aika, joka annetaan omalle opiskelulle, menee yksinään pohtimiseen"* mainitsi T2. *"Joskus on tullut myös stressiä esihenkilön odo- tuksista sekä rooliristiriidasta"* kuvaili T4. Haastattelussa tuli ilmi, että osalla työnopastajilla on tehtäviä, jotka on mielletty esihenkilön tehtäväksi. Tällaisia tehtäviä on esimerkiksi puhelutallenteiden kuuntelu ja niiden arviointi sekä yksikössä suoritettava turvakävely. Kun kahden viikon perehdytys- jaksot on ohitse, niin työnopastaja kuuntelee uusien työntekijöiden puhelutallenteita koulutusmieles- sä. Työnopastajat kertovat kokevansa tämän kuormittavana, sillä palvelun laadun varmistus kuuluisi esihenkilön tehtäväksi. Jokainen vastaajista kokivat tämän tehtävän olevan iso vastuu ja tällä on vaikutusta työhyvinvointiin. Myös turvakävelyn hoitaminen nähdään esihenkilön tehtävänä. Rooliristi- riidat ovat tuoneet työhyvinvoinnin kannalta kuormitusta työnopastajien tekemiseen.

Perehdytjät kuvailivat työhyvinvointia laajasti. Työhyvinvoinniksi mainittiin työergonomia, tiimiin ja työyhteisöön tutustuminen, äänenhuollon asiat, fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin huomioiminen. Työhyvinvoinnin osioita käydään perehdytyksessä läpi niin esihenkilön kuin työnopastajienkin kautta. Myös verkkokoulussa löytyy koulutusvideoita työhyvinvointiin liittyen ja ne kuuluvat perehdytysko- konaisuuteen, näistä asioita oli myös oppitunti perehdytysaikana. Esihenkilön tuki koettiin merkittä- väksi, etenkin purkutilanteissa ja haastaviin asiakaskohtaamisiin liittyvissä tilanteissa. *"Esihenkilön kanssa sai keskustella asiasta rauhassa"* kertoi P5. Työhyvinvoinniksi mainittiin myös kokonaisvaltai- nen työterveyshuolto. Vastaajat kertoivat myös, että työhyvinvointi kulkee koko ajan työyhteisössä mukana, niin esihenkilön, työnopastajien kuin työyhteisön kanssa vuorovaikutuksessa ollessa. P3 mainitsi taukoliikuntaohjelman käytön, joka on työkoneelle asennettu sekä Smartum-etu, jonka ko- kee työhyvinvoinniksi. Työyhteisön kannustus, hyvä vastaanotto ja yhteiset ruokailuhetket koettiin sosiaalisiksi hyvinvoinniksi.

Työhyvinvoinnin teemassa tuli kaikkien vastaajien kesken tärkeimpänä nostona turvallisuus ja tuen ja avun saamisen tunne. Fyysisestä hyvinvoinnista huolehtiminen on organisaatiossa kiitettäväl- lä tasolla ja tähän asiaan koettiin kiinnitettävän paljon huomiota. Käytännön työssä työhyvinvoinniksi määriteltiin työergonomian, työn tauotuksen sekä äänenhuollon merkityksen korostaminen. Työhy- vinvoinniksi mainittiin myös yrityksen laaja työterveyshuolto. Yleinen ilmapiiri työyhteisössä nähtiin myös hyvänä ja työyhteisön ilmapiiri koettiin miellyttäväksi sekä organisaation arvoja vastaavaksi.

Henkisen hyvinvoinnin osalta nousi esille, että se on pääsääntöisesti hyvällä tasolla ja koettiin turvallisuuden tunnetta. Kehitettäväksi asiaksi nostettiin työnopastajien vastauksissa työnopastajan jakamisesta huolehtiminen ja työrooliin tai työtehtävään liittyvät epäselvyydet.

7.4 Strategia ja organisaation arvot

Käsitteenä organisaation strategia voi kuulostaa haasteelliselta. Kysyin vastaajilta jokaisessa ryhmässä, että mikä on Kelan strategia ja mitkä ovat organisaation arvot. Kysymys oli haastava ainakin osittain ja kerroinkin sitten haastattelun alussa, että strategia tarkoittaa lyhyesti sanottuna organisaation toimintasuunnitelmaa. Kerroin myös vastaajille mitkä ovat Kelan strategiset tavoitteet ja arvot. Nämä tiedot halusin tuoda vastaajille esille, sillä halusin ensiksi nähdä, onko tämä selkeä asia vastaajille. Kaikissa ryhmissä keskustelu oli aiheesta vähäisempää ja vastauksia mietittiin pitkään. Näytin haastattelussa dian, johon oli merkitty Kelan strategiset tavoitteet näin:

- Luottamus ja yhteistyön vahvistaminen
- Asiakaskokemuksen kehittäminen
- Tiedon liikkuvuus ja hyödyntäminen

Organisaation arvot ovat: Ihmisiä arvostava, osaava, yhteistyökykyinen, uudistuva

Strategia sanasta **esihenkilöille** tuli mieleen tavoitekeskustelut ja Yhteyskeskuksen toimintasuunnitelma. Ryhmässä keskusteltiin siitä, että itse perehdytyksessä strategiaa käydään läpi melko pintapuolisesti, ryhmäpäällikön infotilaisuudessa kerrotaan sekä organisaation arvoista että strategiasta. *”Isot strategiset tavoitteet ja suunnat on hyvä käydä läpi, mutta käytännön työssä asia on melko etäinen eikä sitä ehkä ole tarvettakaan nostaa sen enempää esille”* mainitsi E2. Esihenkilöt kokivat kuitenkin, että strategiset tavoitteet kulkevat työssä mukana. Täsmenisin vastaajilta tässä vaiheessa, että millä tavoin strategia kulkee työssä mukana? E4 ja E1 kertoivat, että erityisesti arvojen näkyminen toteutuu ihan käytännön tekemisessä, käyttäytymisessä, kaikenlaisessa toiminnassa ja vuorovaikutuksessa. *”Vuosittain käytävissä kehityskeskusteluissa strategiasta ja tavoitteista keskustellaan.”* E3 lisäsi. Perehdyttämisen aikana uudet työntekijät kysyvät usein tulostavoitteista, mutta kaikki esihenkilöt painottavat sitä, että *”annetaan rauha oppimiselle ja työn tekemiselle”*. Tavoitteista kyllä keskustellaan, mutta korostetaan oppimisen tärkeyttä. *”Perehdytyksessä luodaan perusta, rakennetaan kivijalkaa ja lähdetään siitä kasvattamaan osaamista sekä kehittymään”* E2 mainitsi. Perehtyjillä on usein ajatus määrätavoitteista, mutta esihenkilö ei ota asiaa heti alussa esille. *”Perehdytyksessä tavoitteet ovat enemmänkin palveluun liittyviä asioita”* totesi E3.

”Organisaation arvojen näkyminen tulee esille ihan työn tekemisessä, ilman alleviivausta. Niitä ei ajattele tietoisesti mutta omassa esimerkissä ne näkyvät.” kertoi T4. **Työnopastajien ryhmässä** mainittiin strategisten suuntaviivojen näkyvän perehdytysuunnitelmassa ja myös asiakaspalvelussa. Perehdytyksessä nämä asiat kerrottiin myös olevan itsenäisesti opiskeltavia asioita. Kysyin vastaajilta, kuinka nämä asiat opiskellaan? vastaajat kertoivat, että verkkokoulussa löytyy näihin oma kursinsa ja myös asiakaskohtaamiseen liittyviä kursseja. Vastaajat mainitsivatkin, että itse työnopastajan osuudessa, oma esimerkki käytännön työssä heijastaa arvoja ja strategisia tavoitteita.

Kysyttäessä strategiasta **perehtyjien ryhmässä**, alkuun seurasi pitkä hiljaisuus. P1 ja P4 mainitsi, että strategia sana kuulostaa kovin ylhäältä johdetulta. Vastaajista kaikki kertoivat, että strategiset tavoitteet ovat niin kuin punainen lanka, joka kulkee mukana niin perehdytyksessä kuin työssäkin. Arvoista ja strategisista tavoitteista on jäänyt mieleen, että ”olet asiakasta varten”. Kelan arvoja korostetaan ja arvot näkyvät myös kaikenlaisessa toiminnassa niin työyhteisössä kuin asiakaspalvelutyössä. Esihenkilöt ovat erityisesti korostaneet perehdytyksessä, että asiakkaan asian hoitaminen laadukkaasi on tärkeää, myös uudistumiskykyä painotettiin. *”Strategisia tavoitteita ei perehdytysuunnitelmassa mitenkään tuputettu vaan asiat kuitenkin tiedostettiin ja käytiin läpi”*P6 mainitsi. P5 kuvaili, että nämä asiat tuli esille esimerkiksi digitaalisten palveluiden kehittämisessä. *”Konkreettisesti tasolla nämä tulivat vasta kehityskeskustelussa, jossa työntekijälle luodaan tavoitteet työskentelyyn”*P2 lisäsi.

Organisaation **strategiasta ja arvoista** kysyttäessä, useiden vastaajien kokemuksena oli erityisesti strategian ja strategisten tavoitteiden kulkevan punaisena lankana työn tarkoituksessa ja tekemisessä pitkin perehdyttämistä. Strategiaa ei alleviivata, organisaation arvot sekä strategiset tavoitteet käydään lävitse niin esihenkilön kanssa kuin itsenäisesti. Strategia tiedostetaan ja se näkyy kokonaistoiminnassa, arvot näkyvät taas siinä, kuinka työyhteisössä toimitaan ja millä tavoin viestitään niin organisaation sisälle ja ulkopuolellekin.

7.5 Perehdyttämisen kehittäminen

Haastattelun viimeisessä teemassa kysyttiin vastaajilta kehittämisehdotuksia ja ajatuksia nykyistä perehdytystä koskien.

”Perehdytyksessä on jo nyt paljon hyviä asioita, mutta kehittämistä myös tarvitaan” kaikki vastaajat totesivat **esihenkilöiden ryhmässä**. Suurimpana puutteena nähtiin etuusjärjestelmän testiympäristön puuttuminen. *”Testiympäristö olisi tärkeä olla siksi, että uudet työntekijät pääsisivät itsenäisesti käyttämään järjestelmää jo perehdytysvaiheessa”* E2 toi esille. E1 ja E4 nostivat esiin myös sen, että toiveena on esihenkilöille tullut kouluttajan eli etuussuunnittelijan oppituntien lisääminen perehdytysuunnitelmaan. *”Niistä tulee esihenkilöille aina hyvää palautetta uusilta työntekijöiltä”* kertoi E3. Kaikki vastaajista totesivat, että nykyisessä suunnitelmassa on itseopiskelua paljon. Itseopiskelun määrä on perehdytyksessä lisääntynyt. Vastaajat kertovat myös, että nykyisessä suunnitelmassa vastuu on siirtynyt suunnittelijoilta työnopastajalle, joka tiedustelee mitä asioita perehtyjä on jo itseopiskellut. *”Vaikka itseopiskelua tarvitaan, niin suunnittelijoiden oppituntien määrä voisi olla suurempi”* E2 kertoo. E1 ja E3 mainitsivat, että muutama suunnittelijoiden vetämä koulutus perehdytysjaksolle olisi ehdottomasti tarpeellinen. Suunnittelijoiden oppitunneilla nykyisessä suunnitelmassa ei ole aikaa keskustelulle, sillä luennot ovat vahvasti asiapohjaisia ja tiiviitä. *”Nykyinen perehdytysuunnitelma vaatii sen, että ihminen oppii lukemalla ja tämä ei sovi kaikille”* kertoo E2. *”Jos henkilö oppii keskustelemalla ja kuuntelemalla, niin nykyinen suunnitelma ei palvele sellaista oppijaa”* E2 lisäsi. E3 ja E4 mainitsivat kehitysajatuksena, että voisiko perehdytysohjelman rakentaa sillä tavoin, jotta se palvelee erilaisia oppijoita, ja myös työnopastuksissa otettaisiin huomioon erilaisia

oppimistapoja. Myös kaksi muuta vastaajaa olivat tästä samaa mieltä. Kaikki vastaajat korostivat, että tiedonhakuun liittyvä ohjeistus ja koulutus on työn kannalta ensi arvoisen tärkeää. Tälle aiheelle olisi hyvä olla ihan oma oppituntinsa perehdytyksessä, mutta tällä hetkellä sitä ei ole. Tiedonhaun ohjaus on nykyisessä suunnitelmassa pääasiassa työnopastajan varassa.

Myös järjestelmiä on mahdollista nykyisessä suunnitelmassa harjoitella työnopastuksen yhteydessä. *”Järjestelmään tulisi olla harjoittelukanta, missä voi itsenäisesti oppia”* E1 painotti. Kaikki vastaajat kertoivat, että perehdyttämisen vaiheet ovat loogisia, mutta nykyinen suunnitelma sisältää paljon asiaa ja kursseja asiakas kohtaamiseen liittyen. Nämä asiat ovat vieneet aikaa pois etuusasioilta, jolla on ollut aiemmin pääpaino koulutuksessa.

Työnopastajien ryhmässä keskustelu oli tästä temasta hyvin runsasta. Työnopastajat saavat kuulla uusilta työntekijöiltä paljon positiivista palautetta perehdyttämisestä. Ensimmäisenä vastaajat mainitsivat kehitettäväksi asiaksi tiiviimmän yhteistyön suunnittelijoiden kanssa ja pidemmän yhteyden pitämisen perehtyjän kanssa. Vastaajista T2 ja T4 kertoivat, että enemmän tulisi olla keskustelua oppimista, esimerkkitapauksia, ohjausta ja oppimista sitä myöden. Tarkensin vastaajilta, että mitä he tarkoittivat pidemmällä yhteyden pitämisellä? T3 mainitsi, että *”kahden viikon perehdytysjakso on aika lyhyt. Perehtyjän ja työnopastajan välillä voisi olla tapaamisia aktiivisen perehdytysjakson jälkeenkin”*. Esimerkkinä T4 mainitsi, että perehdytysjakson jälkeen noin kuukauden päästä, voisi olla jatkon varmistukseen liittyvä kokoontuminen perehtyjien ja työnopastajien kesken. Näin olisi helppo kysyä askarruttavia asioita tutulta henkilöltä. Muut vastaajat olivat tästä samaa mieltä. Vastauksissa nousi esille itseopiskelun runsas määrä, jota perehtyjillä on. Työnopastajista T1 ja T3 kertoivat, että kun itseopiskelua on paljon, niin asiakokonaisuudet eivät välttämättä *”aukea”* lukijalle samalla tavoin kuin esimerkiksi etuussuunnittelijoiden oppituntien aikana. T1 ja T2 korostivat sitä, että perehdytyksessä on tällä hetkellä myös liian vähän etuussisältöön painottuvia asioita. Asiakas kohtaamiseen liittyville teemoille on nykyisessä suunnitelmassa enemmän tilaa. Toinen merkittävä kehittämiskohde on testijärjestelmä ympäristön puuttuminen. Keskustelussa tuli myös esille se, että järjestelmien käyttämisen oppii vain niitä käyttämällä ja nykyisin työnopastaja pyrkii perehdyttämisen aikana näyttämään järjestelmän käyttöä mahdollisimman paljon. T4 ja T2 mainitsevat, että järjestelmän käyttöä on kokeiltu niin, että työnopastaja antaa perehtyjän kokeilla tiettyjä toimintoja esimerkiksi puhelukuuntelujen yhteydessä. Työnopastajilla on käytössään muistilistoja, jotka koetaan edelleen hyväksi kaikkien vastaajien mielestä. Niiden päivittäminen on myös erityisen tärkeää. *”Muistilista on työnopastajan tekemisessä tärkeä ja hyödyllinen työväline”* kertoo T3. T4 mainitsi uusien työntekijöiden esihenkilöiden roolin olevan merkittävä ja sitä tulisi vahvistaa. Perehdytysohjelman aikana tulee olla suunnitelmallinen ja selkeä ohjeistus, tämä koettiin ryhmän vastauksissa myös kehitettäväksi asiaksi. *”Esihenkilöillä olisi hyvä olla muistilistat perehdyttämistä koskien, sekä työnopastajan että perehtyjän suuntaan, rooli on kuitenkin erilainen molempiin suuntiin”* T2 kertoi. Perehdyttämisen roolitukseen ja tehtävien jakoon toivottiin myös selkeyttä jatkoa ajatellen.

”Pidin tästä perehdytysuunnitelmasta, sillä siinä hyväksyttiin uuden työntekijän rajallinen tiedon omaksuminen kerralla. Asioita tuotiin pala kerrallaan luettavaksi” totesi P6. **Perehtyjät** kertoivat perehdyttämisen olleen onnistunut kokemus. Useat vastaajista totesivat, että perehdytyksessä otettiin huomioon henkilön osaaminen, suunnitelma sisälsi kattavan tietopaketin kaikkea.

P2 kehuikin perehdyttämisen olleen paras, mitä on tähän saakka työelämässä saanut kokea. Hyväksi asiaksi koettiin myös se, että matalalla kynnyksellä pystyi olemaan yhteydessä esihenkilöön. Esihenkilön tuki koettiin hyväksi koko perehdyttämisen ajan. Kehittämiskohteiksi ryhmässä nostettiin etuusoppituntien määrä sekä etuusjärjestelmän testiympäristö. Vastaajista P4 ja P1 kertoivat, että etuussuunnittelijoiden oppitunteja on aika vähän, itseopiskelua oli suunnitelmassa paljon. Ryhmässä todettiin myös, että itseopiskelussa vastuu on oppijalla itsellään, muiden työntekijöiden vertaistuki on vähäistä ja yhteisöllisyys sekä tiedon jakaminen jää hyvin vähäiseksi. P3 ja P5 korostivat, että erityisesti testiympäristöä tarvittaisiin ihan työn harjoitteluun/tekemiseen. Perehdytysjaksolla työnopastajalla on iso vastuu järjestelmän opettamisessa ja ohjauksessa. Hyväksi asiaksi kaikki vastaajat kokivat sen, että pääsi seuraamaan työskentelyä puhelukuunteluissa. Nämä ”tuplakuuntelut” jossa perehtyjä on yhdessä työnopastajan kanssa, koettiin tärkeiksi ja niitä voisi olla enemmänkin perehdytysuunnitelmassa. Ryhmän vastaajista P2 ja P5 kokivat hyväksi sen, kun oli mahdollista seurata omien tiimiläisten työskentelyä ja näin ollen näki erilaisia työskentelytapoja. Vastaajat kaipasivat tämän perehdytysjakson jälkeen vielä yhteistä tapaamista esimerkiksi työnopastajien kanssa. *”Kun työn tekemisen aloitti, niin huomasi sen, miten paljon oli asioita, joita ei edes perehdytysjakson aikana ymmärtänyt kysyä. Olisi hyvä, että jakson jälkeen järjestettäisiin yhteinen keskustelutilaisuus, jossa askarruttavista asioista voisi kysyä”* P4 totesi.

Perehdyttämisen kehittämisen teemassa, kolme asiaa toistui kaikkien ryhmien vastauksissa. Eriytyisen merkittäväksi kehittämiskohteeksi nousivat testijärjestelmäympäristön rakentaminen sekä etuusluentojen lisääminen perehdyttämiseen. Kehityskohteeksi kahdessa ryhmässä nousi myös työnopastajan ja perehtyjän yhteistyön jatkaminen perehdytysjakson jälkeen. Oppimisen ja osaamisen kehittämisen kannalta tärkeäksi asiaksi mainittiin eri oppimistapojen huomioiminen. Nykyinen suunnitelma suosii nimenomaan lukemalla oppijaa. Esihenkilön tuki koettiin niin työnopastajien kuin perehtyjienkin vastauksissa hyväksi. Myös perehdyttäminen kokonaisuutena sai kiitosta perehtyjien vastauksissa.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Perehdytys on kaikella tavoin hyvin laaja-alainen kokonaisuus. Haastattelujen anti oli mielenkiintoinen, runsas ja muutamat asiat myös toistuivat kaikkien ryhmien vastauksissa. Olen vienyt ryhmien vastaukset Excel taulukkoon, jonka myötä nostan eri ryhmien useimmin mainittuja seikkoja esille. Taulukoihin olen kirjannut jokaiseen teemaan ja näkökulmaan liittyen erikseen esille nousseet asiat.

Vastauksissa kolmen ryhmän osalta esiintyi useita samantyyppisiä näkemyksiä. Kaikkien ryhmien vastauksissa tuli selkeästi esille perehdyttämisen olevan hyvin monialainen kokonaisuus. Jokaisessa ryhmässä vastattiin perehdyttämisen alkavan rauhallisesti tutustuen ensin taloon, työympäristöön, työyhteisöön ja alussa myös työsuhteasioihin liittyvät seikat on käyty lävitse. Tämän jälkeen alkaa itse työhön ja työrooliin perehdytys. Hyppänen (2013) mainitseekin, että perehdytys aloitetaan aina tutustumisella ja sen jälkeen siirrytään vasta yleisiin asioihin ja edelleen yksityiskohtiin. Tutustumiseen on hyvä varata tarpeeksi aikaa. Yritystason jälkeen perehdytys jatkuu yksikkötasoisesti ja sitten edetään henkilön työtehtävään. Uudelle työntekijälle voidaan antaa myös intranetin materiaalia. Vastaajat korostivat myös sitä, että monia asioita perehdytyksessä on hyvin. Perehtyjät mainitsivat, että kokonaisuutena perehdytys on hyvällä tasolla. Tärkeäksi asiaksi mainittiin esihenkilön tuki koko perehdyttämisen ajan. Organisaation perehdyttämiseen osallistuvat esihenkilö, nimetty perehdyttäjä sekä työyhteisössä moni henkilö, kuten kouluttajat ja oma tiimi. Kupias ja Peltola (2017, 37-39) kertovat eri perehdytysmalleista ja niitä pohtiessa, tässä organisaatiossa on sekä malli- että laatu- perehdyttämisen toimintamallin piirteitä. **Malliperehdyttämisessä** yleensä henkilöstöosasto ottaa suurempaa vastuuta perehdyttämisestä ja rooli on yleensä yleisperehdyttämiseen organisaatiossa. Näitä asioita ovat työsuhteeseen ja organisaatioon perehdyttäminen. Tässä mallissa yleisperehdyttäminen ja työnopastus voivat eriytyä toisistaan. Yrityksen etuna on yhtenäistää perehdyttäminen. Hyvät ohjeet ja raamit helpottavat yksittäisten perehdyttäjien työtä. Tämän mallin mukaan perehdyttäminen on tasalaatuista ja perehdyttäjillä on valmiina jo toimintamalleja. Yhteenvetona vastauksista ilmeni, että perehdytysuunnitelma itsessään on kaikille samanlainen, mutta sitä voidaan hie- man muokata uuden työntekijän oppimisen tarpeiden mukaisesti. Esimerkiksi työnopastuksen osuutta voidaan muokata ja lisäaikaa oppimiselle annetaan. Vastaajien kertomista asioista voi myös nähdä, että perehdyttämisessä on **laatuperehdyttämiseen** sopivia vaiheita. Laatuperehdyttämisessä vastuu voi olla joko pelkästään esihenkilöllä, tai lisäksi nimetyllä perehdyttäjällä tai mahdollisesti koko tiimillä. Tässä mallissa perehdyttämisen ydinasia on perehdyttämisen ymmärtäminen prosessina ja halu kehittää prosessia. Esihenkilö on tässä perehdytysmallissa avainasemassa. Tämän perehdytysmallin etuna on, että tulokas otetaan tiimin jäseneksi perehdyttämisen aikana ja tulokkaan osamista voidaan käyttää laajasti hyödyksi. (Kupias ja Peltola 2017, 39-40.) Ryhmien vastauksissa tuli esille, että perehdytys kattaa monta toimijaa, niin esihenkilön, työnopastajan kuin työyhteisönkin. Esihenkilö on kuitenkin se, joka vastaa perehdyttämisen kokonaisuudesta.

Kaikissa ryhmissä mainittiin myös itseopiskelun osuuden olevan varsin suuri nykyisessä suunnitelmassa. Perehdyttämiskokonaisuutta pidettiin yleisesti ottaen hyvänä. Suurin vastuu perehdyttämisen suunnittelusta on esihenkilöllä, mutta itse käytännön perehdyttämisessä työnopastajan rooli on vaikuttavin.

Kun itseopiskelua on paljon suunnitelmassa, niin vastuu oppimisesta on myös vahvasti uudella työntekijällä itsellään, eli omatoimisuutta korostetaan. Nykyinen suunnitelma suosii lukemalla oppijaa. Jatkossa erilaiset oppimistyylit tulee huomioida perehdyttämisen toteuttamisessa. Manka (2012) kertoo, että hyvässä ja toimivassa työyhteisössä, jokaista jäsentä autetaan toteuttamaan omaa yksilöllisyyttään. Yksilöiden erilaisuus myös tuo energiaa yhteisölle, jonka pohjalle yhteisöllisyyttä voidaan rakentaa. Perusta yhteisöllisyydelle on erilaisuuden hyväksyminen. Yksilöt ovat oppimisessa ja osaamisensa kehittämisessä erilaisia ja kuten Manka on todennutkin, yksilöiden erilaisuus tuo energiaa työyhteisöön. Morgan (2014, 237) on kertonut, että tehokkaasti toimiva organisaatio osaa hyödyntää työntekijöidensä ainutlaatuiset kyvyt ja taidot. Ilman vahvuuksiin keskittyvää johtamiskultuuria, ei voi myöskään olla tehokkaita vahvuuksiin pohjautuvia käytäntöjä.

Kupias ja Peltola (2017,36) kertovat, että monessa organisaatiossa aloitetaan perehdyttäminen käsi-työmaisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että jokainen tulokas otetaan vastaan yksilöllisesti ja perehdytetään kädestä pitäen työtehtäviinsä. Seuraavaksi onkin luontevaa kytkeä koko tiimi tai työyhteisö mukaan perehdyttämiseen. Tällä tavoin perehdyttämisprosessia kehitetään yhdessä ja seuraavassa vaiheessa tulokasta aletaankin kytkeä mukaan vuoropuheluun. Haastattelussa kaikkien ryhmien osalta tuli esiin looginen eteneminen perehdyttämisen toteuttamisessa. Työyhteisön ilmapiiri koettiin hyväksyväksi, turvalliseksi ja ystävälliseksi. Vastauksissa tuli ilmi, että uusi työntekijä otetaan vastaan yksilöllisesti ja esihenkilön kanssa käydään alussa läpi paljon työsuhteeseen ja työn aloittamiseen liittyviä asioita. Seuraavassa vaiheessa perehdyttämiseen tulee mukaan kouluttajat ja työnopastaja, jolla on käytännön toteutuksessa suurin rooli. Organisaatiossa on nimetyt työnopastajat, jotka ovat kaikkien uusien työntekijöiden perehdyttämisessä mukana.

Osaamisen kehittämiseen ja johtamiseen liittyen, vastaajat näkivät tärkeäksi kollegoiden tuen, erityisesti esihenkilöiden ja työnopastajien vastauksissa. Vertaistuki nähtiin tärkeänä osana perehdyttämisen toteuttamista sekä osaamisen kehittämistä. Hyppänen (2013) kertoo, että tulevaisuudessa organisaatioiden menestyminen riippuu hyvinkin paljon henkilöstön osaamisesta, osaamisen hyödyntämisestä ja kehittämisestä. Kovassa kilpailussa pärjääminen tarkoittaa sitä, että organisaatioiden on uudistuttava ja kehitettävä omaa osaamistaan. Ryhmien vastauksissa esihenkilöt nostivat esille, että työnopastajia tulisi hyödyntää esihenkilön oman osaamisen kehittämisessä. Työnopastajat taas voivat enemmän yhteisiä keskustelutilaisuuksia etuussuunnittelijoiden kanssa, oman osaamisensa kehittämiseksi ja työnopastajan tehtävän toteuttamiseksi. Ojala (2018, 129-131) on kertonut ketterästi oppivasta organisaatiosta ja sen tarkoituksesta, että työntekijät tuntevat yhteisen päämäärän ja näin myös keskittävät huomionsa oikeisiin asioihin. Toimintatavat ketterästi oppivan organisaation työssä ovat yhdessä ja yksin oppiminen sekä tiedon ja oppien jakaminen. Keskeisenä resurssina organisaatiossa on osaaminen, jota on myös aika ajoin uusittava. Vastausten perusteella on nähtävissä se, että organisaatiossa halu kehittää omaa osaamistaan on todellinen ja tiedon jakaminen työyhteisössä koetaan erittäin tarpeelliseksi ja toimivaksi tavaksi. Osaamisen kehittämistä ja erilaisten oppimistapojen mahdollistamista kannatettiin.

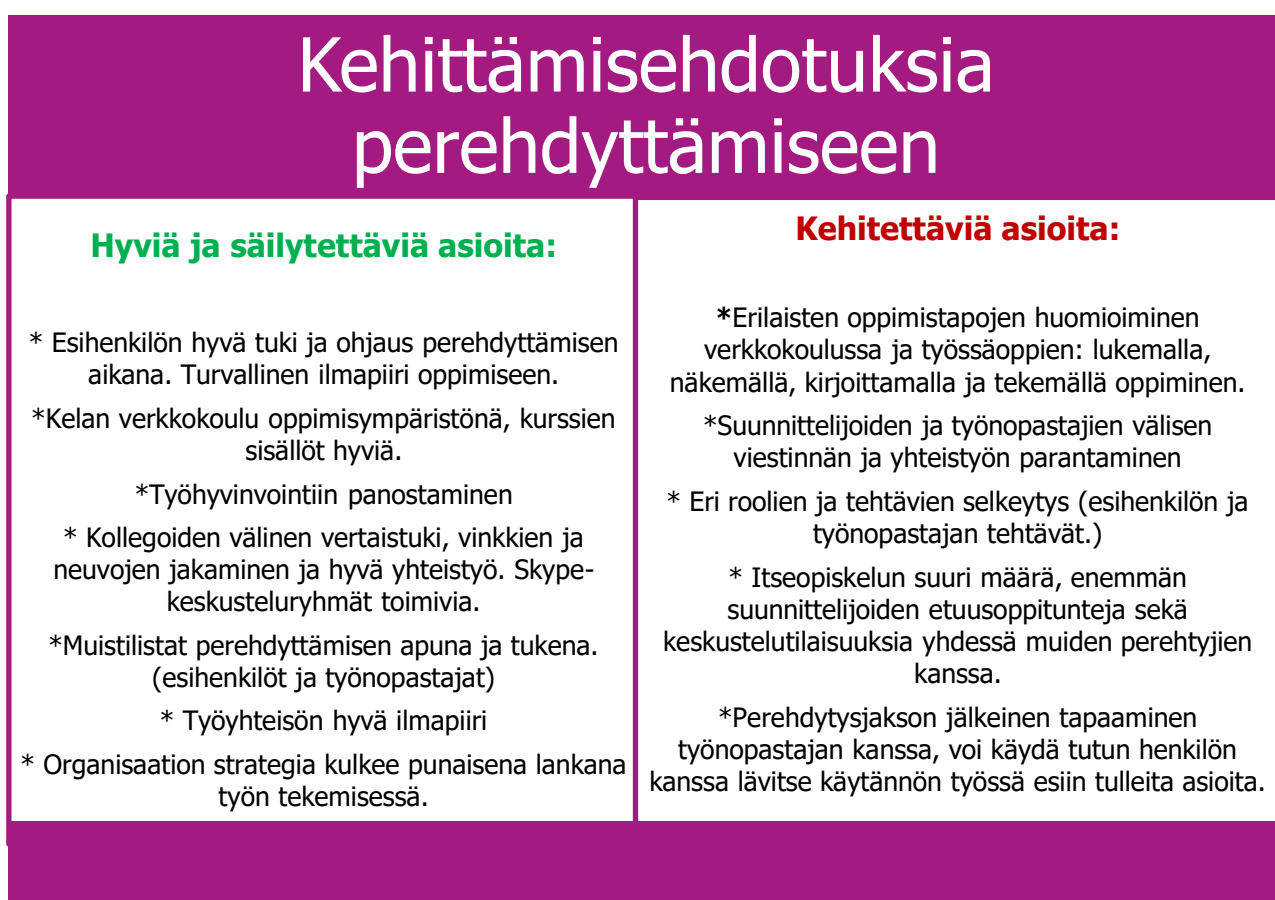
Työhyvinvoinnista kysyttäessä, vastaajat kaikissa ryhmissä kokivat organisaation työhyvinvoinnin olevan hyvällä tasolla useista eri työhyvinvoinnin näkökulmista katsoen. Erityisesti mainittiin työergonomia, työn tauottamisen sekä äänenhuollon merkitys. Useat henkilöt mainitsivat myös sen, että fyysiseen hyvinvointiin panostetaan ja henkilöstöä kannustetaan pitämään itsestään huolta niin työssä kuin vapaa-ajallakin. Riittävä lepo ja palautuminen on työn laadun sekä energisyyden kannalta oleellisia asioita. Vähäisiksi jääneet yönunet heikentävät niin muistia, ongelmanratkaisukykyä kuin oppimiskykyäkin. Henkilön on tärkeä myös ymmärtää työn tauottaminen sekä rytmittäminen ja niiden merkitys palautumiseen. (Virolainen H. ja Virolainen I. 2016, 27-34.) Manka mainitsee (2012), että työhyvinvointi kytkeytyy vahvasti organisaation aineettomaan pääomaan. Työhyvinvointi on monialainen kokonaisuus, joka koostuu johdonmukaisesta ja oikeudenmukaisesta johtamisesta, työssä onnistumiseen edistävistä organisaatorakenteesta, vuorovaikutteisesta toiminnasta ja osaamisen kehittämisestä sekä näiden lisäksi, työntekijän kokonaisvaltaisesta terveydestä. Myös haastattelujen vastauksista ilmeni juuri edellä mainittuja asioita. Vuorovaikutteinen toiminta ja organisaatiokulttuuri, osaamisen kehittäminen sekä työntekijän kokonaisvaltaisesta terveydestä huolehtiminen ovat työhyvinvoinnin avainasioita. Myös Kehusmaa (2011, 22-24) kertoo, että Elinkeinoelämän keskusliiton mukaan työhyvinvoinnista huolehtimiseen liittyvät nimenomaisesti muun muassa osaamisen kehittäminen ja hyvä johtaminen, työkyky ja työterveys, tasa-arvo, työn ja perheen yhteensovittaminen, työturvallisuus ja vastuullinen yritystoiminta. Vastaajat erityisesti korostivat esihenkilön tuen tärkeyttä sekä turvallisuuden tunnetta työhön perehtymisessä ja työn oppimisessa. Kehityskohteena esille tuli työnopastajan jaksamisesta huolehtiminen hektisessä työtehtävässä koskien perehdytyskokonaisuutta. Vastauksissa tuli esille se, kuinka paljon vastuuta työnopastajalla on käytännön työn perehdytyksessä ja usein työnopastajat opiskelevat itsenäisesti uusia asioita. Esihenkilön tuki koettiin kyllä tärkeäksi, mutta jaksamisesta huolehtimiseen toivottiin vielä enemmän panostusta.

Organisaation strategiaa vastaajat kuvasivat niin, että strategiset tavoitteet kulkevat punaisena lankana kaikessa toiminnassa ja arvot näkyvät myös työyhteisössä selkeinä sekä myös toiminnassa ulospäin. Puolamäki (2007, 25-26) jaotteli strategioita kolmeen eri luokkaan ja tässä organisaatiossa johdon rooli on hyvin vahva. Suunnitelma on kirjallisessa muodossa ja kaikissa suunnitelman vaiheissa painotetaan nimenomaista tietoa. Sydänmaanlakka (2015, 74) toteaa älykkään julkisen organisaation olevan strategisesti johdettu ja peruslähtökohtana ovat asiakaslähtöinen toimintamalli sekä ihmiskeskeinen toimintakulttuuri. Haastattelun vastauksissa tulikin ilmi juuri tämä asiakaslähtöinen toimintatapa sekä ihmiskeskeinen toimintakulttuuri. Strategia vaikutti olevan tiedostettu asia, vaikei sitä sinänsä perehdyttämisen aikana tai työssä muutenkaan alleviivattaisi ja korostettaisi. Strategiset tavoitteet vaikuttivat olevan mielessä yrityksen toimintaan liittyen. Organisaatiolla on toimintasuunnitelma, joka käydään esimerkiksi kehityskeskusteluissa lävitse ja myös toiminnan tavoitteet on kirjattu selkeiksi pääkohdiksi.

Jokaisessa ryhmässä nostettiin esille kehittämiskohteeksi etuusjärjestelmän testiympäristö. Testiympäristö palvelisi niin uusia työntekijöitä kuin jo talossa sisällä olevia. Testiympäristön kautta voitaisiin kehittää osaamista laajalti ja siitä hyötyisi koko työyhteisö ja tällä tavoin se vaikuttaisi positiivisesti koko organisaation toimintaan.

Kehittämisen kohteeksi nostettiin myös suunnittelijoiden eli kouluttajien pitämien oppituntien vähyys, erityisesti koskien etuusopiskelusta sekä itseopiskelun suuri määrä. Nämä asiat nousivat tärkeimmiksi kehityskohteiksi. Samalla tavoin kaikissa ryhmissä vastaajat mainitsivat lähiesihenkilön tuen olevan hyvä, riittävä ja helposti saatavilla. Työnopestajien ryhmässä koettiin kehitettäväksi asiakasi työnopestajan ja uusien työntekijöiden esihenkilön välinen vuorovaikutus ja yhteistyö. Uusien työntekijöiden esihenkilöllä on erilainen rooli perehdytyksessä niin perehtyjien kuin työnopestajienkin suuntaan. Erityisen hyväksi asiaksi nostettiin kollegoiden välinen yhteistyö, vertaistuki ja monipuolinen tiedon jakaminen. Varsinkin esihenkilöt ja työnopestajat kertoivat sen olevan olennainen työväline perehdyttämisen suunnittelussa ja toteuttamisessa.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi ehdotuksia nykyisen perehdyttämisen kehittämiseksi. Kehittämisehdotukset sekä toimivat asiat on koostettu alla olevaan kuvioon.



Kuvio 10. Perehdyttämisen kehittämisehdotukset

Opinnäytetyön tuloksena syntyi ehdotus (LIITE 5) esihenkilön uudeksi suunnitelmaksi perehdyttämisen aikataulutusta ja suunnittelua koskien. Tähän uuteen suunnitelmaan olen lisännyt useita etuusoppitunteja vaihtoehdoksi itseopiskelulle. Myös erilaisten oppimistapojen huomioiminen on uudessa suunnitelmassa nostettu esiin. Nykyisessä suunnitelmassa on mahdollista räätälöidä perehdyttämistä yksilöllisesti ja tämä suuntaus on hyvä ja sitä tulisi kehittää edelleen. Eri tehtävien ja roolien selkeyttämistä myös kaivattiin vastauksissa ja se nostettiin yhtenä kehittämisajatuksena esille. Suunnitelmaan on kirjattu myös mahdollinen testijärjestelmäympäristö ja sen harjoittelu, mikäli testiympäristö tulisi tulevaisuudessa käyttöön.

Testijärjestelmäympäristön rakentaminen vaatii organisaatiolta erilaisia resursseja. Näkisin, että testiympäristön luominen olisi kannattava toimenpide monipuolista osaamisen kehittämistä ajatellen. Testiympäristössä olisi turvallista opetella ja se myös tukisi sitä ajatusta, jonka esihenkilöt mainitsivat olevan tärkeää osaamisen kehittämisessä, erityisesti työhyvinvoinnin näkökulmasta katsoen. Perekdytysjakson jälkeen olisi toivottavaa järjestää yhteinen tapaaminen työnopastajien ja perehtyjien kesken. Tapaaminen voisi olla parin kolmen viikon päässä perekdytysjakson päättymisestä. Siihen mennessä varmasti on tullut kysymyksiä ja askarruttavia asioita, joista voisi keskustella tutun opastajan kanssa. Tämä varmasti palvelisi sekä uutta työntekijää kuin työnopastajaakin. Uuden työntekijän näkökulmasta katsoen, työarkeen tutustumisen jälkeen on luontevampaa kysyä täsmällisempiä asioita, kun on jo hieman kokemusta käytännön työstä. Myös omanlainen tapa työn tekemiseen on jo siinä vaiheessa muodostunut kullekin henkilölle. Työnopastajan näkökulmasta taas on hyvä tietää, mitä asioita ehkä jatkossa perekdytyksissä on hyvä käydä lävitse. Eli yhteinen jälkikoontuminen palvelisi kaikkia osapuolia. Kokoontumisen jälkeen voisi käydä vielä niitä asioita läpi, joita mahdollisesti myös työnopastajan ”muistilistalle” on kertynyt. Uuteen perekdytysuunnitelmaan on myös kirjattuna erilaisten oppimistapojen vaihtoehdot. Olisi mahdollista lukea itsenäisesti, osallistua oppitunneille ja yhteiseen keskusteluun, seurata käytännön työtä ja tekemistä sekä ennen kaikkea harjoitella itse järjestelmien käyttöä testiympäristössä. Nämä erilaiset perekdytysuunnitelman muutokset lisäävät henkilön työhyvinvointia, oman osaamisen kehittämistä sekä työssä onnistumista. Joustavuus ja erilaiset vaihtoehdot ovat nimenomaan yksilön vahvuuksien ylläpitämistä ja osaamisen edistämistä. Uudessa suunnitelmassa on myös mahdollista muokata suunnitelmaa laajemmin kuin aiemmassa. Työn monimuotoisuuden vuoksi etätyöt ovat lisääntyneet ja perekdyttämisen toteuttaminen varmasti osittain muuttuu. Hyvin usein perekdyjä ja työnopastaja ovat läsnä ihan konkreettisesti ja työnopastus tapahtuu vieriperekdyttämisenä. Tätäkin asiaa testiympäristö tukisi, eli perekdyttäminen olisi mahdollista toteuttaa etänä ja se myös lisäisi ajan käytön tehokkuutta. Ylimääräiset siirtymiset paikasta toiseen jäävät tällöin pois ja aika voidaan käyttää tehokkaasti perekdyttämisen toteuttamiseen.

9 POHDINTA JA OMA OPPIMINEN

Kehittämistoimintaa tarvitaan ihan jokaisessa yrityksessä, olipa yritys sitten minkä kokoinen tahansa. Työhön perehdyttäminen on yksi osa kehittämistoimintaa. Perehdyttämistä tarvitaan niin uusille tulokkaille kuin jo yrityksessä työskenteleville henkilöille. Avainasemassa työtehtävän omaksumiseen ja oppimiseen, perehdytys kohdistuu nimenomaisesti uusille työntekijöille. Juuti ja Vuorela (2015) mainitsevat että ”Hyvä kehittämistoiminta lähtee liikenteeseen siitä, että jokainen tuntee oman työnsä paremmin kuin muut”. Perehdyttämisen toteutuksessa on tärkeää, että perehdyttäjät osaavat työnsä ja kykenevät ohjaamaan uutta työntekijää parhaalla mahdollisella tavalla. Osaamisen kehittäminen vaatii keskustelua ja vuorovaikutusta useiden eri asiantuntijoiden kanssa, eikä se enää ole yksilösuoritus. Toimintatapojen muuttuessa myös organisaatiolta vaaditaan jatkuvaa toimintatapojen kehittämistä. Yksilöä arvostavalla sekä keskustelevalle toimintakulttuurilla mahdollistetaan henkilöiden osaamisen hyödyntäminen. (Kesti 2013, 120-122.) Kehittämistoiminnan tavoitteena on luoda uusia toimintatapoja, menetelmiä, tuotteita ja palveluja. Työyhteisö ei voi olla myöskään tuloksellinen, mikäli työyhteisöä ei kehitetä. (Juuti ja Vuorela 2015)

Organisaation perehdyttämisen voidaan todeta olevan hyvällä tasolla, mutta vastauksista voitiin huomata myös selkeitä kehityskohteita. Manka ja Manka (2016, 113) ovat kertoneet tietotyön lisääntyneen huomattavasti nykyisessä työelämässä. Työ on muotoutunut eri tavoin ja myös monipuolistunut. Työn tekemiseen mukaan on tullut digitalisaatio ja robotiikka. Tulevaisuudessa yhä enemmän työkavereina toimivat robotit. Tietotyön yleistyminen työelämässä on tuonut uusia näkökulmia työelämän kehittämiseen. Tietotyössä henkilön tulee hahmottaa ihan uudenlaisia vaatimuksia. Päivittäisessä työssä on paljon meneillään samaan aikaan. Myös Yhteyskeskuksessa työskentelelyssä tietotulva ja monen asian tekeminen yhtä aikaa on hyvin tuttua. Nämä asiat vaikuttavat varmasti tulevaisuuden perehdyttämiseen ja ylipäänsä työn tekemiseen. Etätöistä on tullut pysyvä tapa toimia tai oikeastaan ”oma toimisto” kulkee mukana ja työtä voidaan tehdä missä tahansa, nimetyt työpisteet alkavat olla häviämässä.

Eniten esille nostetuksi kehittämiskohteeksi jokaisen näkökulman kohdalta oli etuusjärjestelmän testiympäristö. Tämä olisi tärkeä panostus yleisestikin tulevaisuuden osaamisen kehittämisessä ja tätä myöden myös perehdyttämisen toteuttamisessa ja suunnittelussa. Työnantajan näkökulmasta ajatellen, henkilöstön osaamisen kehittämiseen tämä testiympäristö olisi yksi työväline. Viimeisen puolen vuoden aikana, on kohdattu niin Suomessa kuin maailmallakin, isoja muutoksia työelämässä. Yhä enemmän työtä tehdään etänä tai työväline kulkee mukana, jolloin työtä voi käytännössä tehdä missä vain. Työn tekemisen muutokset tuovat ihan uuden näkökulman työn suunnitteluun ja yritysten toimintaan tulevaisuudessa. Kuten jo vastauksissa tuli ilmi, vuorovaikutus esihenkilön ja työnopastajan välillä on tärkeää perehdyttämisen onnistumiseksi. Testiympäristön luominen hyödyttäisi koko työyhteisöä, niin kouluttajia, työnopastajia, uutta työntekijää ja esihenkilöä. Olisikin mielenkiintoista tutkia testiympäristön käyttöä ja sen vaikutuksia työn tekemiseen ja osaamisen edistämiseen tulevaisuudessa.

Toinen erityisen merkityksellinen asia työelämässä on henkilön työhyvinvointi tai oikeastaan kokonaisvaltainen hyvinvointi. Kuten aiemmin on jo todettu, työn muodot muuttuvat ja työ on nykyisin yhä enemmän monipaikkaista. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että itse työsuoritus tehdään itsestä ja työkaverit ja lähiesihenkilö ovat puhelinoiton tai sähköisten kanavien päässä. Yhä enemmän työskentely on yksin tekemistä, jolla on sekä hyvät että huonot puolensa. Moni viihtyy ja onnistuu työskentelyssä kotietäytön muodossa. Työn tekeminen on rauhallista, ei ole keskeytyksiä samalla tavalla kuin työpisteillä. Toiset taas kaipaavat yhteistä keskustelua, sosiaalista kanssakäymistä ja selkeyttä siihen mikä on työpaikka ja mikä koti. Kun henkilö opiskelee uusia asioita pääasiassa itseopiskellen, voi tulla väärinymmärryksiä ohjeita ja uusia asioita koskien. Työssä menestymisen oleellinen ja merkittävä asia on henkilön energiataso. Vaikka henkilö olisi kuinka taitava työssään, jos hän on väsynyt, hän ei kykene hyödyntämään taitojaan. Tutkimukset ovat osoittaneet sen, että fyysisesti hyvässä kunnossa olevat henkilöt suoriutuvat työstään paremmin, sillä keho ja mieli linkittyvät toisiinsa. (Virolainen H. ja Virolainen I. 2016, 11-15.) Työhyvinvoinnin merkityksellisyys on kasvanut monella osa-alueella. Korostetaan hyvää fyysistä kuntoa, työn tauottamista ja työstä palautumisen tärkeyttä.

Jatkossa olisi kiinnostavaa tutkia kohdeorganisaation henkilöstön hyvinvointia testiympäristön käyttöönoton jälkeen. Vastauksissa mainittiin myös työyhteisön ja erityisesti perehdyttämisen toteuttamisen eri rooleista ja niiden selkeyttämisen tarpeista. Vuorovaikutuksen ja viestinnän kehittäminen olisikin yksi kiinnostava aihe, mitä voitaisiin tutkia ihan laajemminkin, ei vain perehdyttämisen näkökulmasta vaan yleensä osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Tulokset perehdyttämiseen liittyen antavat mielestäni monenlaisia vaihtoehtoja työyhteisön toiminnan tutkimiseen, esimerkiksi koulutuksen ja osaamisen kehittämisen muodoissa.

Kun ajattelen opinnäytetyön prosessia ja lähtisin tekemään tätä työtä uudelleen, niin aloittaisin haastattelujen tekemisen aikaisemmin ja suunnittelisin opinnäytetyöprosessin aikataulutuksen paremmin. Tässä työssä haastattelujen toteutuksessa oli haasteita ja haastattelut toteutin melko nopealla aikataululla ja ne toteutettiin Skype tapaamisina. Haastatteluun ilmoittautumisaika olisi voinut olla myös pidempi. Haastattelujen toteutus olisi ollut mielenkiintoista järjestää kasvokkain, sillä silloin henkilöiden ilmeet ja eleet olisivat tulleet esille. Kasvokkain toteutettu haastattelu voisi tuoda rentoutta haastattelutilanteeseen ja myös omalla olemisella ja eleillä pystyisi vielä enemmän tuomaan tunnetta luotettavuudesta ja avoimuudesta esiin.

Tämän opinnäytetyön aikana olen oppinut erityisesti sen, miten tärkeä osaaminen on niin yksilön kuin koko organisaation toiminnan kannalta. Kun yksilön osaamista kehitetään ja ylläpidetään, niin koko organisaatio oppii ja osaaminen kertaantuu ja kasvaa. Perehdyttämisestä minulla oli tietoa aika kapealta alueelta ja opinnäytetyön kautta, näen perehdyttämisen paljon laajempaan kokonaisuutena mitä aiemmin. Perehdyttäminen on yksi tärkeimpiä asioita koko työuran kannalta. Se miten hyvin henkilö työhön perehdytetään, auttaa niin työntekijää itseään kuin työnantajaakin. Erityisesti henkilön hyvinvointia perehdyttämisellä voidaan edistää. Turvallisuus ja tuen tarve on hektisessä työtahdissa ja työn tekemisen muokkautuessa, entistä merkityksellisempää.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

ARUSTEI, Carmen Claudia 2015. HRM - Well-being at work relation. A case study. [Viitattu 2020-08-30] Saatavissa: http://www.utgjiu.ro/revista/ec/pdf/2015-04/20_Arustei.pdf

ATITUMPOMG, Aungkhana ja BADIR, Yourse F 2018. Leader-member exchange, learning orientation and innovative work behaviour. *Journal of Workplace Learning* 32 – 47. [Viitattu 2020-09-01.] Saatavissa: <https://www-emerald-com.ezproxy.savonia.fi/insight/content/doi/10.1108/JWL-01-2017-0005/full/html>

DAY, Arla, KELLOWAY, E. Kevin, HURRELL, Joseph J 2014. Workplace Well-Being: How to Build Psychologically Healthy Workplaces. [Viitattu 2020-11-13] Saatavissa: <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/lib/savoniafi/reader.action?docID=1684621>

DURMAZ, Yakub ja DERYA DÜSÜN, Zeynep 2016. Importance of Strategic Management in Business. *Expert Journal of Business and Management*. [Viitattu 2020-05-16] Saatavissa: <http://business.expertjournals.com/23446781-405/>

ESKOLA, Jari ja SUORANTA. Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Osuuskunta Vastapaino. [E-kirja]

HILTUNEN, Arto 2011. Johtamisen taito. Sanoma Pro Oy

HIRSJÄRVI, Sirkka, REMES, Pirkko ja SAJAVAARA, Paula. 2009. Tutki ja kirjoita. 15.painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

HUNT, Steven 2014. Common sense talent management: using strategic human resources to improve company performance. San Francisco California: John Wiley & Sons. Saatavissa: <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/lib/savoniafi/reader.action?docID=827115>

HYPPÄNEN, Riitta 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Porvoo: Edita Publishing Oy. [E-kirja]

JALONEN, Jukka ja LAMPI, Ilkka 2012. Menestyksen pelikirja. Suomi: Docendo. [E-kirja]

JUUTI, Pauli ja PUUSA, Anu 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. [E-kirja]

JUUTI, Pauli ja LUOMA, Mikko 2009. Strateginen johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

JUUTI, Pauli ja VUORELA, Antti 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-kustannus. [E-kirja]

JÄRVINEN, Pekka 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Sanoma Pro Oy. [E-kirja]

KANSANELÄKELAITOS (Kela). Kelan toiminta. Verkkojulkaisu. [Viitattu 2020-05-03] Saatavissa: <https://www.kela.fi/toiminta>

KANANEN, Jorma 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

KANANEN, Jorma 2015a. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas: Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu. [E-kirja]

KANANEN, Jorma 2015b. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu. [E-kirja]

KANANEN, Jorma 2017. Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona: opas opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittajalle. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. [E-kirja]

KEHUSMAA, Kirsti 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Kauppakamari. [E-kirja]

KESTI, Marko 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Sastamala. Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy FINVA.

KUPIAS, Päivi ja PELTOLA, Raija 2017. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Unigrafia Oy.

MAGNAVITA, Nicola ja GARBARINO, Sergio 2017. Sleep, Health and Wellness at Work: A Scoping Review. International journal of environmental research and public health. Verkkojulkaisu. [Viitattu 2020-11-23] Saatavissa: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5707986/>

MANKA, Marja-Liisa ja MANKA, Marjut 2016. Työhyvinvointi. Talentum Media. [E-kirja]

MANKA, Marja-Liisa 2012. Työnilo. Sanoma Pro Oy. [E-kirja]

MANKA, Marja-Liisa, KAIKKONEN, Maija-Leena ja NUUTINEN, Sanna. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Tutkimus – ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto ja Euroopan sosiaalirahasto.

MORGAN, Steve 2014. Working with strengths: putting personalisation and recovery into practise. Hove, East Sussex : Pavilion 2014. Saatavissa: <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/lib/savoniafi/reader.action?docID=3384819>

MÖNKKÖNEN, Kaarina ja ROOS, Satu 2010. Työyhteisötaidot. Painettu EU:ssa: UNI Press..

ONNISMAA, Jussi 2010. Perehdytys todentuu vuorovaikutuksessa. Työelämän tutkimus [Verkojulkaisu]8. s 88 – 89. [Viitattu 2020-09-11] Saatavissa:

<https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87433/46334>

OTALA, Leenamajja 2018. Ketterä oppiminen: keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsingin Kamari Oy.

OTALA, Leenamajja 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.

PELLINEN, Jukka 2017. Talousjohtaminen. Helsinki: Alma Talent Oy ja Jukka Pellinen.

PUOLAMÄKI, Esa 2007. Strateginen johdon laskentatoimi. Helsinki: Tietosanoma Oy.

RAURAMO, Päivi 2009. Työhyvinvoinnin portaat, työkirja. Luentomateriaali Hyvinvointi työyhteisössä. Julkaisija: Työturvallisuuskeskus TTK [Viitattu 2020-08-12] Saatavissa:

https://ttk.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin_portaat_tyokirja.pdf

SOSIAALI- JA TERVEYSMINISTERIÖ (STM) 2020. Verkojulkaisu. [Viitattu 2020-09-01] Saatavissa:

<https://stm.fi/tyohyvinvointi>

STENBERG, Larry ja TURNAGE, Kim 2017. Managing to Make a Difference: How to Engage, and Develop Talent fo Maximum Performance. John Wiley & Sons, Incorporated. [Viitattu 2020-12-04] Saatavissa: [https://ebookcentral-proquest-](https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/lib/savoniafi/reader.action?docID=4841455)

[com.ezproxy.savonia.fi/lib/savoniafi/reader.action?docID=4841455](https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/lib/savoniafi/reader.action?docID=4841455)

SUPPLY MANAGEMENT. 2012. To be a good leader, "don` t leave your humanity at home". [Viitattu 2019-08-18] Saatavissa: [https://search-proquest-](https://search-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/docview/1471054316/fulltextPDF/95E1851B239476FPQ/1?accountid=27296)

[com.ezproxy.savonia.fi/docview/1471054316/fulltextPDF/95E1851B239476FPQ/1?accountid=27296](https://search-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/docview/1471054316/fulltextPDF/95E1851B239476FPQ/1?accountid=27296)

SYDÄNMAANLAKKA, Pentti 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Liettua: Talentum Media Oy.

SYDÄNMAANLAKKA, Pentti. 2009. Jatkuva uudistuminen - Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Talentum.

TOIKKO, Timo ja RANTANEN, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere University Press. [E-kirja]

TUOMI, Jouni ja SARAJÄRVI, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: kustannusosakeyhtiö Tammi. [E-kirja]

TUOMI Lauri ja SUMKIN Tuula 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

TUTKIMUSEETTINEN NEUVOTTELUKUNTA 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsittely Suomessa. Verkkojulkaisu. [Viitattu 2020-11-13] Saatavissa:

https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf?_ga=2.51914861.570833620.1605179777-1967248081.1605179777

TYÖTERVEYSLAITOS (TTL) 2017. Hyvä työura alkaa perehdyttämisestä. Verkkojulkaisu. [Viitattu 2020-09-24] Saatavissa: <https://www.ttl.fi/hyva-tyoura-alkaa-perehdytyksesta/>

TYÖTURVALLISUUSKESKUS (TTK) 2013. Digijulkaisut: Perehdyttäminen ja työnopastus – ennakoivaa työsuojausta. [Viitattu 2020-04-10] Saatavissa:

https://ttk.fi/koulutus_ ja_ kehittaminen/ julkaisut/ digijulkaisut/ perehdyttaminen_ ja_ tyonopastus_ _ennakoivaa_ tyosuojausta

TYÖTURVALLISUUSLAKI 738/2002. Finlex. Lainsäädäntö. [Viitattu 2020-09-11] Saatavissa:

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P14>

VIITALA, Riitta 2014. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy [E-kirja]

VIITALA, Riitta ja JYLHÄ Eila 2019. Johtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita Publishing Oy. [E-kirja]

VILKKA, Hanna 2017, Tutki ja Kehitä, PS-Kustannus [E-kirja]

VIROLAINEN, Harri ja VIROLAINEN, Ilkka 2016. Mielen voima työssä. Helsinki: Viisas Elämä Oy.

ÖSTERBERG, Maritta 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Viro: Helsingin seudun kauppakamari.

LIITE 1 ESIHENKILÖN PEREHDYTYSSUUNNITELMAN POHJA

PEREHDYTYSSUUNNITELMA

1.VIIKKO

Maanantai	
kello	
8.00	Aamupäivä: Tervetuloa taloon!
9.00	Yleistä infoa ja tutustumista esihenkilön johdolla.
10.00	Työsuhdeasiat, tilat, työvälineet jne.
11.00	Lounas
12.00	
13.00	Esihenkilöaikaa /
14.00	Valmennuksen aloittaminen
15.00	

Tiistai	
kello	
8.00	Tiimipalaveri tai perehdytys
9.00	Aloitustieto Skype
10.00	Opiskelun aloittaminen/ Verkkokoulu
11.00	Lounas
12.00	
13.00	Itseopiskelua / verkkokoulu
14.00	Työnohjaajan perehdytys
15.00	

Keskiviikko	
kello	
8.00	Tiimipalaveri tai esihenkilön perehdytys
9.00	Itseopiskelua / verkkokoulu
10.00	
11.00	Lounas
12.00	
13.00	Työnohjaajan perehdytys
14.00	Itseopiskelua / verkkokoulu
15.00	

Torstai	
kello	
8.00	Yhteinen keskustelutilaisuus / Skype
9.00	Itseopiskelua, verkkokoulu, työnohjaajan perehdytys
10.00	
11.00	Lounas
12.00	
13.00	Itseopiskelua / verkkokoulu
14.00	Työnohjaajan perehdytys
15.00	

Perjantai	
kello	
8.00	Tiimipalaveri tai perehdytys
9.00	
10.00	Itseopiskelua / verkkokoulu
11.00	Lounas
12.00	Työnohjaajan perehdytys
13.00	Itseopiskelua / verkkokoulu
14.00	
15.00	Esihenkilöaikaa / Yhteenveto viikosta

Huomautuksia	
Esihenkilö tekee suunnitelman perehdyttämiseen jokaiselle työntekijälle erikseen. Suunnitelmaan vaikuttavat myös henkilön tiedot, taidot ja osaaminen.	

LIITE 2 SÄHKÖPOSTIKUTSU HAASTATTELUUN

Hei!

Opiskelen Savonia – ammattikorkeakoulussa liiketoiminnan kehittämistä (YAMK) ja teen opinnäytetyönä tutkimuksen Kelan Yhteyskeskuksen puhelinasiakaspalvelun perehdyttämisen kehittämistä koskien. Toimin itse Yhteyskeskuksessa taustatuessa.

Tutkimuksen aihe on ajankohtainen, sillä perehdytykseen on otettu käyttöön uusi suunnitelma vuonna 2019.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, tämän hetkisen perehdyttämisen toimivuutta puhelinasiakaspalvelussa, nimenomaan peruskoulutuksen osalta ja näkökulmana tutkimuksessa ovat esihenkilö, työnopastaja ja perehtyjä. Tavoitteena on saatujen tulosten hyödyntäminen Yhteyskeskuksen toiminnassa perehdytystä ja osaamisen johtamista koskien.

Haluaisin haastatella _____näkökulmaa tutkimukseeni ja toivoisin teitä osallistuvaksi ryhmähaastatteluun. Vastaamiseen voi käyttää työaika. Tarkoitukseni on tehdä ryhmähaastattelu ja ajankohta olisi toukokuun viikot 21 – 22. Ryhmähaastattelu toteutetaan Skypellä ja haastattelu myös tallennetaan.

Laitan viestin liitteeksi tietosuojailmoituksen, jossa kerrotaan tarkemmin tutkimuksesta.

Pyydän tutkimukseen halukkaita ilmoittamaan osallistumisestaan **7.4 mennessä** minulle sähköpostitse. Voit myös ottaa minuun yhteyttä, mikäli sinulle tuli mieleen lisäkysymyksiä koskien tutkimusta.

Terveisin
Katja Meriläinen

Ystävällisin terveisin /Med vänlig hälsning

Katja Meriläinen
Palveluasiantuntija / Kundenservicesakkuning
Kelan yhteyskeskus / Fpa Kontaktcenter

LIITE 3 TIETOSUOJAILMOITUS

OPINNÄYTETYÖHÖN LIITETTÄVÄ TIETOSUOJASELOSTE/-ILMOITUS EU:n yleinen tietosuoja-asetus 13 ja 14 artiklat , Laatumispäivä: 24.3.2020

Tietoa tutkimukseen osallistuvalle

Olet osallistumassa Savonia-ammattikorkeakoulussa tehtävään opinnäytetyöhön liittyvään tutkimukseen. Tässä selosteessa kuvataan, miten henkilötietojasi käsitellään tutkimuksessa.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Sinuun ei kohdistu mitään negatiivista seuraamusta, jos et osallistu tutkimukseen tai jos keskeytät osallistumisesi tutkimukseen. Jos keskeytät osallistumisesi tutkimukseen, ennen keskeytystä kerättyä aineistoa voidaan kuitenkin käyttää tutkimuksessa. Tämän selosteen kohdassa 14 kerrotaan tarkemmin, mitä oikeuksia sinulla on ja miten voit vaikuttaa tietojesi käsittelyyn.

Tutkimuksen rekisterinpitäjä

Nimi: Katja Meriläinen

Osoite:

Puhelinnumero:

Sähköpostiosoite: katja.merilainen@edu.savonia.fi

Kuvaus tutkimushankkeesta ja henkilötietojen käsittelyn tarkoitus

Tutkimus on kohdennettu Kelan Yhteyskeskuksessa toimiville esihenkilöille, työnopastajille sekä vuonna 2019 Yhteyskeskuksessa aloittaneille uusille palveluasiantuntijoille.

Tutkimuksen tarkoitus on selvittää puhelinasiakaspalvelun perehdyttämisen toimivuutta ja kehittämistarpeita koskien palveluasiantuntijan peruskoulutusta Kelan Yhteyskeskuksessa. Tutkimuksen toteuttamiseksi teen ryhmähaastattelun ja kysyn osallistujilta avoimia kysymyksiä esihenkilön/työnopastajan/perehtyjän näkökulmasta aiheeseen. Ryhmähaastattelut tallennetaan tutkimuksen käsittelyä varten, mutta kaikki aineisto hävitetään tutkimuksen päättymisen jälkeen. Tutkimuksen aineisto käsitellään niin, ettei siitä tunnisteta haastateltavia.

Osallistujilla on mahdollisuus myös tutustua tutkimukseen ennen sen julkaisua ja pyytää poistamaan aineistosta sen, minkä kokee sisällöltään liian henkilökohtaiseksi.

Tutkimuksen suorittajat

Tutkimuksen suorittaa ja aineistoa käsittelee Katja Meriläinen.

Tutkimuksen nimi ja tutkimuksen kestoaika

Tutkimuksen nimi: Puhelinasiakaspalvelun perehdyttämisen kehittäminen Kelan Yhteyskeskuksessa

Henkilötietojen käsittelyn kesto: Tutkimuksen kesto on noin vuosi eli tutkimus päättyy viimeistään huhtikuussa 2021.

Henkilötietojen käsittelyn oikeusperuste

Henkilötietoja käsitellään yleisen tietosuoja-asetuksen 6 artiklan 1 kohdan mukaisella perusteella. Henkilötietojen käsittelyperusta tässä tutkimuksessa on

- tutkittavan suostumus
- tieteellinen tai historiallinen tutkimus tai tilastointi

Mitä henkilötietoja tutkimusaineisto sisältää

Tutkimuksessa ei kerätä henkilötietoja, kaikki aineisto ja tallenteet ovat anonymia aineistoa.

Arkaluonteiset henkilötiedot

Tutkimuksessa ei käsitellä arkaluonteisia henkilötietoja.

Tietojen siirto tai luovuttaminen edelleen

Aineistoa ei siirretä tai luovuteta edelleen, vaan aineisto hävitetään tutkimuksen jälkeen.

Henkilötietojen suojauksen periaatteet

- Tiedot ovat salassa pidettäviä.

Henkilötietojen käsittely tutkimuksen päättymisen jälkeen

- Tutkimusrekisteri hävitetään

Savonia-ammattikorkeakoulun tietosuojavastaavan yhteystiedot

Savonia-ammattikorkeakoulun tietosuojavastaava on tietohallintopäällikkö Matti Kuosmanen. Häneen saa yhteyden sähköpostiosoitteesta tietosuoja@savonia.fi

Mitä oikeuksia sinulla on ja oikeuksista poikkeaminen

Yhteyshenkilö tutkittavan oikeuksiin liittyvissä asioissa on tämän ilmoituksen kohdassa 1 mainittu henkilö.

Suostumuksen peruuttaminen (tietosuoja-asetuksen 7 artikla)

Sinulla on oikeus peruuttaa antamasi suostumus, mikäli henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen. Suostumuksen peruuttaminen ei vaikuta suostumuksen perusteella ennen sen peruuttamista suoritetun käsittelyn lainmukaisuuteen.

Oikeus saada pääsy tietoihin (tietosuoja-asetuksen 15 artikla)

Sinulla on oikeus saada tieto siitä, käsitelläänkö henkilötietojasi tutkimuksessa ja mitä henkilötietojasi tutkimuksessa käsitellään. Voit myös halutessasi pyytää jäljennöksen käsiteltävistä henkilötiedoista.

Oikeus tietojen oikaisemiseen (tietosuoja-asetuksen 16 artikla)

Jos käsiteltävissä henkilötiedoissasi on epätarkkuuksia tai virheitä, sinulla on oikeus pyytää niiden oikaisua tai täydennystä.

Oikeus tietojen poistamiseen (tietosuoja-asetuksen 17 artikla)

Sinulla on oikeus vaatia henkilötietojesi poistamista seuraavissa tapauksissa:

- a) henkilötietoja ei enää tarvita niihin tarkoituksiin, joita varten ne kerättiin tai joita varten niitä muutoin käsiteltiin
- b) peruutat suostumuksen, johon käsittely on perustunut, eikä käsittelyyn ole muuta laillista perustetta
- c) vastustat käsittelyä (kuvaus vastustamisoikeudesta on alempana) eikä käsittelyyn ole olemassa perusteltua syytä
- d) henkilötietoja on käsitelty lainvastaisesti; tai
- e) henkilötiedot on poistettava unionin oikeuteen tai jäsenvaltion lainsäädäntöön perustuvan rekisterinpitäjään sovellettavan lakisääteisen veloitteen noudattamiseksi.

Oikeutta tietojen poistamiseen ei kuitenkaan ole, jos tietojen poistaminen estää tai vaikeuttaa suuresti käsittelyn tarkoituksen toteutumista tieteellisessä tutkimuksessa.

Oikeus käsittelyn rajoittamiseen (tietosuoja-asetuksen 18 artikla)

Sinulla on oikeus henkilötietojesi käsittelyn rajoittamiseen, jos kyseessä on jokin seuraavista olosuhteista:

- a) kiistät henkilötietojen paikkansapitävyyden, jolloin käsittelyä rajoitetaan ajaksi, jonka kuluessa tutkija voi varmistaa niiden paikkansapitävyyden
- b) käsittely on lainvastaista ja vastustat henkilötietojen poistamista ja vaadit sen sijaan niiden käytön rajoittamista
- c) tutkija ei enää tarvitse kyseisiä henkilötietoja käsittelyn tarkoituksiin, mutta sinä tarvitset niitä oikeudellisen vaateen laatimiseksi, esittämiseksi tai puolustamiseksi
- d) olet vastustanut henkilötietojen käsittelyä (ks. tarkemmin alla) odottaessa sen todentamista, syrjäyttävätkö rekisterinpitäjän oikeudet perusteet rekisteröidyn perusteet.

Oikeus siirtää tiedot järjestelmästä toiseen (tietosuoja-asetuksen 20 artikla)

Sinulla on oikeus saada tutkijalle toimittamasi henkilötiedot jäsennellyssä, yleisesti käytetyssä ja koneellisesti luettavassa muodossa, ja oikeus siirtää kyseiset tiedot toiselle rekisterinpitäjälle, jos käsittelyn oikeusperuste on suostumus tai sopimus, ja käsittely suoritetaan automaattisesti.

Kun käytät oikeuttasi siirtää tiedot järjestelmästä toiseen, sinulla on oikeus saada henkilötiedot siirrettyä suoraan rekisterinpitäjältä toiselle, jos se on teknisesti mahdollista.

Vastustamisoikeus (tietosuoja-asetuksen 21 artikla)

Sinulla on oikeus vastustaa henkilötietojesi käsittelyä, jos käsittely perustuu yleiseen etuun tai oikeutettuun etuun. Tällöin tutkija ei voi käsitellä henkilötietojasi, paitsi jos se voi osoittaa, että käsittelyyn on olemassa huomattavan tärkeä ja perusteltu syy, joka syrjäyttää rekisteröidyn edut, oikeudet ja vapaudet tai jos se on tarpeen oikeusvaateen laatimiseksi, esittämiseksi tai puolustamiseksi. Tutkija voi jatkaa henkilötietojesi käsittelyä myös silloin, kun sen on tarpeellista yleistä etua koskevan tehtävän suorittamiseksi.

Oikeuksista poikkeaminen

Tässä kohdassa kuvatuista oikeuksista saatetaan tietyissä yksittäistapauksissa poiketa tietosuoja-asetuksessa ja Suomen tietosuojalaissa säädetyillä perusteilla siltä osin, kuin oikeudet estävät tieteellisen tai historiallisen tutkimustarkoituksen tai tilastollisen tarkoituksen saavuttamisen tai vaikeuttavat sitä suuresti. Tarvetta poiketa oikeuksista arvioidaan aina tapauskohtaisesti.

Valitusoikeus

Sinulla on oikeus tehdä valitus tietosuojavaltuutetun toimistoon, mikäli katsot, että henkilötietojesi käsittelyssä on rikottu voimassa olevaa tietosuojalainsäädäntöä.

Yhteystiedot:

Tietosuojavaltuutetun toimisto

Käyntiosoite: Ratapihantie 9, 6. krs, 00520 Helsinki

Postiosoite: PL 800, 00521 Helsinki

Vaihde: 029 56 66700

Faksi: 029 56 66735

Sähköposti: tietosuoja(at)om.fi

LIITE 4 HAASTATTELULOMAKKEEN RUNKO

Puolistrukturoitu teemahaastattelu

HAASTATTELUKYSYMYSTEN RUNKO JA TEEMAT:

PEREHDYTTÄMINEN JA NYKYINEN PEREHDYTYSSUUNNITELMA

- Miten ymmärrät perehdyttämisen?
- Millaisia vaiheita nykyisessä perehdytysmallissa on?
- Tarkentavat kysymykset vastausten myötä.

OSAAMISEN JOHTAMINEN /OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

- Millaista tukea ja ohjausta olet saanut perehdyttämisen aikana?
- Kuinka esihenkilötyö ja osaamisen johtaminen näkyy perehdyttämisessä?
- Tarkentavat kysymykset vastausten myötä.

TYÖHYVNVOINTI

- Miten kuvaillet työhyvinvointia?
- Millä tavoin perehdyttämisessä huomioidaan työhyvinvoinnin näkökulma? (fyysinen, henkinen, sosiaalinen)
- Tarkentavat kysymykset vastausten myötä

STRATEGIA JA ARVOT

- Millainen on Kelan strategia ja arvot? Strategia = toimintasuunnitelma
- Millä tavoin Kelan strategiset tavoitteet ja arvot näkyvät perehdyttämisessä?
- Tarkentavat kysymykset vastausten myötä.

PEREHDYTTÄMISEN KEHITTÄMINEN

- Mitä asioita säilyttäisit nykyisessä perehdyttämismallissa?
- Kuinka kehittäisit perehdyttämistä?
- Tarkentavat kysymykset vastausten myötä.

LIITE 5 EHDOTUS ESIHENKILÖN UUDEKSI PEREHDYTYSSUUNNITELMAKSI

Perehdytyssuunnitelma / viikko 1

<p><u>MAANANTAI</u></p> <p>*Tervetuloa taloon – kierros.</p> <hr/> <p>* Yleistä infoa esihenkilön johdolla. Työsuhdeasioita, työturvallisuus jne.</p> <hr/> <p>*Valmennuksen aloitus/aikaa esihenkilön kanssa</p>	<p><u>TIISTAI</u></p> <p>- Tiimipalaveri / perehdytys klo 8-9</p> <hr/> <p>- Verkkokoulun opiskelun aloitus, yhteinen tilaisuus klo 9-11</p> <hr/> <p>***- Itseopiskelu asiakas kohtaamiseen tai tiedonhakuun. /järjestelmän harjoittelu klo 12-16</p> <p>Työnopastaja kanssa tarpeen mukaan</p>	<p><u>KESKIVIIKKO</u></p> <p>- Tiimipalaveri tai esihenkilön perehdytys klo 8-9</p> <hr/> <p>*- Suunnittelijoiden oppitunti klo 9-11</p> <hr/> <p>- Itseopiskelu koulutettuun etuusasiaan klo 12 - 16 ja tarvittaessa perehdytys työnopastajan kanssa /Puhelukuuntelut</p>	<p><u>TORSTAI</u></p> <p>- Itseopiskelua verkkokoulu</p> <hr/> <p>*- Suunnittelijoiden oppitunti klo 9 - 11</p> <hr/> <p>- Itseopiskelu etuusasiaan tai perehdytys työnopastajan kanssa / Puhelukuuntelut klo 12-></p>	<p><u>PERJANTAI</u></p> <p>- Tiimikokous tai itseopiskelua klo 8-9</p> <hr/> <p>- Perehdytystä työnopastajan kanssa räätälöidysti klo 9-14</p> <hr/> <p>** - Yhteinen keskustelutilaisuus Skype klo 14-15</p> <hr/> <p>- Viikon yhteenveto esihenkilön kanssa</p>
--	--	--	--	--

*Lisätty suunnitelmaan etuusoppitunteja

**Lisätty suunnitelmaan yhteisiä keskustelutilaisuuksia

***Lisätty suunnitelmaan testi ympäristön ja yleisesti järjestelmien harjoittelua sekä erilaisten oppimistapojen mahdollistamista.

Perehdytyssuunnitelma / viikko 2

<p><u>MAANANTAI</u></p> <p>- Itseopiskelua verkkokoulussa tai tiimipalaveri klo 8-9</p> <hr/> <p>-Perehdytys / havainnointi työnopastajan kanssa. Puhelukuuntelut klo 9-11</p> <hr/> <p>***- itseopiskelu verkkokoulussa / järjestelmän käytön harjoittelu klo 12-14</p> <hr/> <p>Työhyvinvointiin liittyvät asiat: äänenhuolto, ergonomia jne. klo 14-16</p>	<p><u>TIISTAI</u></p> <p>- Tiimipalaveri / perehdytys klo 8-9</p> <hr/> <p>*- Suunnittelijoiden etuusoppitunti klo 9-11</p> <hr/> <p>***- Itseopiskelu verkkokoulun kurssi ja järjestelmän harjoittelu klo 12-14</p> <hr/> <p>Työnopastajan perehdytys klo 14-16 (räätälöiden)</p>	<p><u>KESKIVIIKKO</u></p> <p>- Tiimipalaveri tai esihenkilön perehdytys klo 8-9</p> <hr/> <p>** - Yhteinen keskustelutilaisuus klo 9-11 (mukana suunnittelijat, työnopastajat)</p> <hr/> <p>- Itseopiskelua verkkokoulun kurssit klo 12-14</p> <hr/> <p>Työnopastajan perehdytys (räätälöiden) klo 14-16</p>	<p><u>TORSTAI</u></p> <p>- Tiimipalaveri tai esihenkilön kanssa aikaa keskustelulle klo 8-9</p> <hr/> <p>*- Suunnittelijoiden oppitunti klo 9 - 11</p> <hr/> <p>- Itseopiskelua tai perehdytys työnopastajan kanssa klo 12-16 (räätälöiden)</p>	<p><u>PERJANTAI</u></p> <p>- Tiimikokous tai itseopiskelua klo 8-9</p> <hr/> <p>*Tietosuojaan liittyvät asiat / oppitunti sekä itseopiskelua aiheesta klo 9-11.30</p> <hr/> <p>***Puhelukuuntelut klo 12.30-14</p> <hr/> <p>** - Yhteinen keskustelutilaisuus Skype klo 14-15</p> <hr/> <p>Yhteenveto perehdytysjaksosta / Esihenkilö</p>
---	--	--	---	---