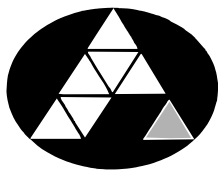


POHJOIS-KARJALAN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma

Reija Pirhonen, 0700944

PEREHDYTTÄMINEN ASiantuntijaorganisaatiossa

Opinnäytetyö
Joulukuu 2011



POHJOIS-KARJALAN
AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ
Joulukuu 2011
Liiketalouden koulutusohjelma

Karjalankatu 3
80200 JOENSUU
p. (013) 260 6800

Tekijä
Reija Pirhonen

Nimeke
Perehdyttäminen asiantuntijaorganisaatiossa

Toimeksiantaja
Asianajotoimisto Surakka Oy

Tiivistelmä

Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia toiminnallisena opinnäytetyönä perehdyttämisopas Asianajotoimisto Surakka Oy:n henkilökunnalle.

Harjoittelujaksone aikana Asianajotoimisto Surakka Oy:ssä ilmeni tarve konkreettisesta oppaasta ja siihen sisältyvästä ohjeistuksesta uuden työntekijän saapuessa taloon. Perehdyttämisoppaan tarkoituksena on auttaa uusien työntekijöiden perehdyttämisessä. Tarkoituksena on myös, että oppaasta löytyy työn luonteen esille tuomisen ja toimistossa työskentelemisen kannalta kaikki oleellinen tieto yksissä kansissa. Perehdyttämisoppaasta tehtiin yleisluontoinen, jota voidaan hyödyntää perehdytettäessä niin asianajajaa kuin toimistosihteerinä uusiin työtehtäviinsä. Perehdyttämisopas toimii tuki- ja apumateriaalina sekä perehtyjälle että perehdyttäjälle.

Teoriaosuudessa käsitellään perehdyttämistä yleisesti, perehdyttämisestä koituvia hyötyjä sekä kuvataan asiantuntijaorganisaation eli tässä tapauksessa asianajotoimiston erityispiirteitä.

Itse produkti eli perehdyttämisopas koostuu toimistossa työskentelyn kannalta keskeisistä asioista, kuten työn luonteen esille tuomisesta, toimistorutiinien esittelystä ja joiltakin osin paneudutaan myös toimiston päätteillä olevien ohjelmien toimintaan, vaikka varsinaiset käyttöohjeet ovatkin erikseen. Oppaassa keskitytään pitkälti asioihin, jotka liittyvät jollakin tapaa asiakasprosessiin ja sen eri vaiheisiin. Oppaan lopussa on perehdyttämisohjelman runko, jota yritys voi halutessaan hyödyntää omassa perehdyttämisessään.

Perehdyttämisopas jää toimeksiantajan pyynnöstä salaiseksi.

Kieli
suomi

Sivuja 88+47
Liitteet 1
Liitesivumäärä 47

Asiasanat
Perehdyttäminen, perehdyttämisopas, asiantuntijaorganisaatio, asianajotoimisto

 <p data-bbox="276 400 695 454">NORTH KARELIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES</p>	<p data-bbox="842 230 1276 483">THESIS December 2011 Degree Programme in Business Karjalankatu 3 FIN 80200 JOENSUU FINLAND Tel. 358-13-260 6800</p>
<p data-bbox="225 517 419 584">Author Reija Pirhonen</p>	
<p data-bbox="225 651 676 719">Title Orientation to Expert Organization</p> <p data-bbox="225 757 544 824">Commissioned by Law office Surakka Ltd.</p>	
<p data-bbox="225 837 339 864">Abstract</p> <p data-bbox="225 909 1485 976">The aim of the thesis was to develop an orientation guide for Law office Surakka Ltd. Thus, the study was conducted as a functional thesis.</p> <p data-bbox="225 1021 1485 1267">My training period at Law office Surakka Ltd. revealed the need for a concrete orientation guide including instructions for a new employee. Consequently, this orientation guide was designed to help the orientation of new staff members. Furthermore, the intention was to include all relevant information regarding the characteristics of duties within one guide book. The orientation guide was general in nature, which can be utilized in familiarizing process for both new lawyers and office secretaries. The guide will function as support and help material for both mentors and new employees.</p> <p data-bbox="225 1312 1485 1603">The theoretical part discusses orientation in general, as well as the orientation benefits. Moreover, it describes the specific characteristics of an expert organization, which in this case, is the law firm. The product itself, i.e. the orientation guide, consists of the essential issues of office work, such as the nature of work and office routines. Partly, the guide book also focuses on the instruction of the office programs, although the actual manuals are found separately. Finally, the guide handles issues that are somehow related to the client process and its various phases. There is the orientation program at the end of the guide, which the company may utilize in their orientation processes.</p> <p data-bbox="225 1648 1198 1671">Because of the request of Law office Surakka Ltd, the guide is confidential.</p>	
<p data-bbox="225 1688 355 1756">Language Finnish</p>	<p data-bbox="938 1688 1249 1794">Pages 88+47 Appendices 1 Pages of Appendices 47</p>
<p data-bbox="225 1800 1023 1868">Keywords Orientation, orientation guide, expert organization, law office</p>	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
1.1	Opinnäytetyön tausta	6
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus	6
1.3	Opinnäytetyön rakenne	8
2	ASIANAJOTOIMISTO SURAKKA OY	9
2.1	Toimeksiantajan esittely	9
2.2	Toiminta-ajatus, visio ja arvot	11
3	PEREHDYTTÄMINEN	11
3.1	Perehdyttämisen määritelmä	11
3.2	Perehdyttämisen sisältöä	13
3.3	Perehdyttämiseen liittyvä lainsäädäntö	14
3.4	Työlainsäädännön noudattaminen	15
3.4.1	Työsopimuslaki	15
3.4.2	Työturvallisuuslaki	16
3.4.3	Naisten ja miesten välinen tasa-arvo ja yhdenvertaisuus	17
3.4.4	Yhteistoiminta	18
3.4.5	Työehtosopimukset	19
3.5	Perehdyttäminen osana yrityksen toimintakonseptia ja strategiaa	20
3.6	Toimijoiden roolit erilaisissa perehdyttämiskonsepteissa	21
3.7	Esimiehen ydintehtäviä perehdyttämisessä	22
3.8	Perehtyjä työyhteisön osana	23
3.9	Perehdyttämisen kohteet	24
3.9.1	Perehtyminen organisaatioon	24
3.9.2	Perehtyminen työhön	24
3.10	Perehdyttäjänä koko työyhteisö	26
3.10.1	Tiedottaminen uudesta tulijasta	26
3.10.2	Uuden työntekijän vastaanottaminen ja hänen tuloonsa valmistautuminen	27
3.10.3	Työyhteisö oppijana	28
3.11	Perehdyttämisvastuu	31
3.11.1	Nimetty perehdyttäjä	31
4	PEREHDYTTÄMISEN HYÖTYJÄ JA TAVOITTEITA	34
4.1	Työ ja yksityiselämä	34
4.2	Työilmapiiri	35
4.3	Työviihtyvyys	37
4.4	Työelämän ihmissuhteet	38
4.5	Tunteet työpaikalla	39
4.6	Työn stressaavuus	40
5	MOTIVAATIO	43
5.1	Työmotivaatio	43
5.2	Motivaatio ja työtyytyväisyys	47
5.3	Sisäinen yrittäjäyys	48
5.4	Uramotivaatio	49
5.5	Urakehitys	50
6	ASiantuntijaorganisaatioon perehdyttämisen erityispiirteitä	50
6.1	Asiantuntijaorganisaatio	50
6.2	Asiantuntija ja asiantuntijuus	53
6.3	Asiantuntijoiden työelämätaidot	56

6.4	Kohtaamisen taito.....	60
6.5	Asiantuntijapalvelut.....	62
6.6	Osaajien saatavuus, mielenkiinnon herättäminen ja liittyminen osaksi organisaatiota.....	63
6.7	Asiantuntijan vaatimuksia työpaikanvalintaan	65
6.8	Rekrytointi asiantuntijaorganisaatioon	66
6.9	Organisaatioon sitoutuminen	68
6.10	Asiantuntijaan sitoutuminen	73
7	PEREHDYTTÄMISOPPAAN TOTEUTUS.....	74
7.1	Toiminnallinen opinnäytetyö	74
7.2	Perehdyttämisoppaan suunnittelu ja toteutus.....	79
7.3	Perehdyttämisoppaan sisältö	81
8	POHDINTA	82
8.1	Yhteenveto	82
8.2	Oman työskentelyn tarkastelua	83
8.3	Ammatillinen kasvu.....	84
	LÄHTEET	86

Liitteet

Liite 1 Perehdyttämisopas Asianajotoimisto Surakka Oy:lle

SALAINEN

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön tausta

Tämän opinnäytetyön aiheena on perehdyttäminen asiantuntijaorganisaatioon. Opinnäytetyön toimeksiantajana on Asianajotoimisto Surakka Oy. Idea perehdyttämisoppaan laatimisesta opinnäytetyönä nousi esille, kun olin tekemässä opintoihini liittyvää harjoittelua Asianajotoimisto Surakka Oy:ssä syksyllä 2009. Elokuussa 2009 aloitin viiden kuukauden mittaisen harjoitteluni työskennellen toimistosihteerin tehtävissä, jonka keskeisimmäksi ja samalla merkittävimmäksi osa-alueeksi koin asiakaspalvelun. Päätin harjoittelujaksoni joulukuussa 2009.

Halusin opinnäytetyölleni aiheen, joka koskettaisi jokapäiväistä työelämää ja olisi merkityksellinen työtä, työyhteisöä ja työntekijää ajatellen, mutta olisi samalla myös mielenkiintoinen ja ennen kaikkea merkityksellinen toimeksiantajalle. Onnekseni aihe opinnäytetyölle löytyi harjoittelupaikastani. Harjoittelujakson aikana kävi ilmi toimiston ja sen henkilökunnan tarve konkreettisesta oppaasta ja siihen sisältyvästä ohjeistuksesta uuden työntekijän saapuessa taloon. Perehdyttämisopas, josta löytyy tiivistetysti olennaisin ja tärkein tieto, on avuksi perehdyttämisprosessissa. Opas koettiin tarpeelliseksi, koska toimistolla ei ole käytössään yhtenäistä kirjallista mallia liittyen toimiston käytännön asioihin ja työtapoihin. Aihe vaikutti mielenkiintoiselta ja sopivalta, koska minulle oli kertynyt paitsi aikaisemmista työpaikoista, niin nyt myös harjoittelun myötä itse Surakan toimistosta, omakohtaista kokemusta. Opintojeni myötä olen myös kokenut henkilöstöön liittyvät asiat tärkeiksi ja merkittäviksi tekijöiksi.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus

Opinnäytetyöni tavoitteena oli laatia toiminnallisena opinnäytetyönä perehdyttämisopas Asianajotoimisto Surakka Oy:n henkilökunnalle. Perehdyttämisoppaan tarkoituksena on auttaa uusien työntekijöiden perehdyttämisessä uuteen työympäristöön ja että oppaasta löytyy toimistossa työskentelemisen kannalta kaikki oleellinen tieto, yksissä kansissa. Tavoitteenani on laatia perehdyttämisoppaasta selkeä tietopaketti, joka keskittyy toimistossa työskentelemisen kannalta keskeisiin käytännön asioihin ja toimintatapoihin.

Opas toteutetaan niin, että se soveltuu käytettäväksi niin toimistotyöntekijää/-sihteeriä kuin asianajajaa/varatuomaria perehdytettäessä. Perehdyttämisoppaan laatiminen niin, että se koskettaisi vain tiettyä ammattinimikettä, ei ole olennaista, vaan koimme yhdessä toimiston väen kanssa merkittävämmäksi laatia yleisluontoinen opas, jota voidaan hyödyntää koko toimiston henkilökuntaa perehdytettäessä. Lähtiessämme suunnittelemaan ja laatimaan perehdytysopasta oli alun alkaen selvää, että opasta ei laadita suurelle yleisölle. Oppaan ei ole tarkoitus olla niin sanottu ”käden ojennus”, ”tule meille töihin”, vaan opas on laadittu sillä ajatuksella, että työntekijä, joka saa oppaan hyödynnettäväkseen on jo päätetty palkata ja ottaa töihin toimistoon.

Perehdyttämisopas toimii tuki- ja apumateriaalina niin perehtyjälle kuin perehdyttäjälle perehtymisprosessin aikana. Tilanteen tullen ja varsinkin kiireessä oppaasta voi helposti tarkistaa askarruttavat ja epävarmuutta tuottavat asiat. Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytys parantaa työntekijöiden työtyytyväisyyttä, motivaatiota työhönsä ja työturvallisuutta. Perehdyttämisoppaan tarkoituksena ei ole keskittyä toimistossa sijaitsevien koneiden ja laitteiden yksityiskohtaisiin käyttöohjeisiin, vaan perehdyttäjän tehtävänä on neuvoa ja opastaa perehtyjälle, kuinka toimiston koneita, laitteita ja muita järjestelmiä tulee käyttää. Tämän lisäksi koneisiin ja laitteisiin on yleensä olemassa omat käyttöohjeensa ja ohjekirjansa.

Opinnäytetyön teoriaosassa käsittelen perehdyttämistä yleensä, perehdyttämisopasta, perehdyttämisen merkitystä, motivaatiota, oppimista ja yksilöä. Nostan esille perehdyttämisprosessin kannalta merkittäviä asioita. Hyvä ja onnistunut perehdytys auttaa työntekijää sitoutumaan nopeammin työyhteisön jäseneksi ja antaa halua ja innostusta tehdä työtään ja onnistua työssään sekä omaksi, että koko työyhteisön parhaaksi. Hyvällä perehdyttämisellä on monia hyötyjä, jotka näkyvät sekä työ- että yksityiselämässä. Toivon kovasti, että perehdyttäjät ja esimiehet saavat tästä opinnäytetyöstä uusia ideoita työhön ja työpaikkaan sitoutumisessa, sekä uutta ajateltavaa ja näkökulmia, miksi uuden työntekijän perehdyttämisen eteen kannattaa nähdä vaivaa ja siihen kannattaa panostaa.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyöni on toiminnallinen opinnäytetyö, koostuen teoreettisesta ja toiminnallisesta osuudesta eli perehdyttämisoppaasta. Opinnäytetyön toisessa luvussa kerrotaan Asianajotoimisto Surakka Oy:n yritystaustaa, muun muassa mikä on sen toiminta-ajatus ja millaisia arvoja se noudattaa. Teoriaosuudessa eli luvussa kolme käsitellään ennen kaikkea perehdyttämistä yleisesti. Mitä etuja ja merkitystä perehdyttämisellä on, kuinka sitä tulisi suunnitella, miten lainsäädäntö sitä koskettaa, vastuunjako ja roolit perehdyttämisessä ja mitkä ovat sen mahdolliset ongelmat. Neljännessä luvussa keskitytään perehdyttämisen mukanaan tuomiin tavoitteisiin ja hyötyihin. Huomioidaan erilainen oppiminen ja oppimistyyli perehdyttämistilanteissa, työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen tärkeys, työilmapiiri- ja työviihtyvyys, yksilö, tunteet ja stressi sekä motivaation merkitys luvussa viisi. Teoriaosuudessa luvussa kuusi otetaan kantaa myös asiantuntijaorganisaation eli tässä tapauksessa asianajotoimiston erityispiirteisiin. Luvussa seitsemän käsitellän toiminnallisen opinnäytetyön menetelmää ja perehdyttämisoppaan laatimista. Viimeinen eli kahdeksas kappale koostuu oman työn arvioinnista ja opinnäytetyöprojektin yhteenvedosta.

Itse produkti eli perehdyttämisopas koostuu toimistossa työskentelyn kannalta keskeisistä asioista, kuten työn luonteen esille tuomisesta, toimistorutiinien esittelystä ja joltakin osin paneudutaan myös toimiston päätteillä olevien ohjelmien toimintaan. Oppaassa käydään läpi prosessi asiakasrutiineja koskien siitä lähtien, kun uusi asiakas saapuu toimistolle, kuinka hänet otetaan vastaan ja saatetaan osaksi asiakasrekisteriä ja kuinka tapahtuu asiakkaan laskutus ja poisto asiakasrekisteristä eli arkistointi toimeksiannon päättymisen jälkeen. Oppaassa on ohjeistusta myös siitä, kuinka asiakirjoja tulee hallita ja säilyttää, mistä löytyvät tärkeät yhteystiedot ja apu erikois-/häätätilanteita ajatellen. Lisäksi oppaaseen sisällytetään merkittävää ohjeistusta salassapitoa, yritysimagea, asiakaspalvelua, käyttäytymistä, pukeutumista, yrityksen muistamisia ja muuta vastaavaa koskien. Perehdyttämisopas sisältää myös perehdyttäjän tarkistuslistan tai eräänlaisen suunnitelman, jonka mukaan edetään ja jota voidaan hyödyntää ja käyttää apuna uuden työntekijän perehdyttämisessä.

2 ASIANAJOTOIMISTO SURAKKA OY

2.1 Toimeksiantajan esittely

Suoritin Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun liiketalouden koulutusohjelman yrityshallinnon suuntautumiseen kuuluvan harjoitteluni Asianajotoimisto Surakka Oy:ssä. Asianajotoimisto Surakka Oy sijaitsee Joensuun keskustassa, osoitteessa Koulukatu 20, jossa se on toiminut viimeiset noin neljä vuotta siirryttyään 1.3.2007 nykyisiin toimistotiloihin Kalevankadulta. Surakan toimisto on toiminut Joensuussa 1940-luvulta lähtien, tarkalleen ottaen jo vuodesta 1947. 1. lokakuuta 2011 alkaen Asianajotoimisto Surakka Oy ja Asianajotoimisto Mikko Ranta Oy yhdistivät toimintansa. Toiminnan jatkoksi perustetun uuden yhtiön nimenä on edelleen Asianajotoimisto Surakka Oy.

Asianajotoimisto Surakka Oy:n palveluksessa ovat asianajaja, laamanni Kari Harju, asianajaja Heikki Kuokkanen, asianajaja Mikko Ranta, asianajaja Tuomo Vatanen ja varatuomari Maija Ranta. Vakituksena asianajosihteerinä toimistossa työskentelee Päivi Kuosmanen. Näin ollen Surakan toimisto on Joensuun suurin alansa toimija. Surakan toimiston tilat Koulukadulla ovat hyvin uudenaikaiset ja ne käsittävät asianajajien ja varatuomareiden työhuoneet, kolme neuvotteluhuonetta sekä sihteerien työtilan, jossa myös asiakkaat otetaan vastaan ja ohjataan neuvotteluhuoneisiin. Nurmeksessa sijaitsevan erillisen vastaanottopisteen avulla toimisto voi ajanvarausten perusteella palvella myös nurmeslaisia asiakkaita heidän kotipaikkakunnallaan. (Asianajotoimisto Surakka Oy:n kotisivut, 2011.)

Surakan toimisto on osakkaana Nordius Partners Oy:ssä, jonka tarkoituksena on kehittää jäsenoimistojensa yhteistyötä ja ammattitaitoa ja tarjota asiakkailleen koko valtakunnan kattavia palveluja. Nordius-asianajotoimistot on valtakunnallinen ketju, joka käsittää 11 itsenäistä asianajotoimistoa. Valtakunnallisen Nordius-yhteistyön painopiste on yritysjuridiikassa. Nordius-asianajotoimistot ovat omalla alueellaan vahvoja osajia myös yksityishenkilöiden oikeudellisissa asioissa. (Nordius, Viestintäharju Oy, 2005.)

Asianajotoimisto Surakka Oy:n palveluksessa olevat asianajajat Kari Harju, Heikki Kuokkanen, Mikko Ranta ja Tuomo Vatanen ovat Suomen Asianajajaliiton jäseniä. Suomen Asianajajaliittoon kuuluvat kaikki suomalaiset asianajajat. Liiton tehtävänä on

taata ammattitaitoisten asianajopalveluiden saatavuus. Liiton jäsenet ovat kokeneita lakimiehiä, jotka täyttävät erityiset kelpoisuusvaatimukset. Nimikkeet asianajaja ja asianajotoimisto ovat lailla suojattuja ja niitä voivat käyttää vain Suomen Asianajajaliittoon hyväksytyt jäsenet. Suomen Asianajajaliitto valvoo, että sen jäsenistö tarjoaa laadukkaita oikeudellisia palveluja. Asianajotoimintaa Suomessa sääntelee laki asianajajista. Suomen Asianajajaliitto on julkisoikeudellinen yhteisö, jonka toiminta perustuu asianajalakiin. Liiton tehtävä on edistää riippumattomien, ammattitaitoisten ja eettisesti moitteettomien oikeudellisten palveluiden saatavuutta kaikille varallisuuteen katsomatta. (Suomen Asianajajaliitto, 2011.)

Surakan toimisto tarjoaa kattavat palvelut lakiasioissa ja ottaa vastaan toimeksiantoja niin yksityishenkilöiltä kuin yrityksiltäkin. Toimisto on tunnettu liikejuridiikan osaamisestaan, mutta merkittävän osan asiakkaista muodostavat yksityishenkilöt. Ensisijaisesti Asianajotoimisto Surakka Oy:tä työllistäviä ovat heidän vakiasiakkaansa sekä pitkät, monivaiheiset toimeksiannot, kuten esimerkiksi yritysjärjestelyt ja konkurssit. Työoikeuteen liittyviä, varsinkin työnantajan taholta tulevia toimeksiantoja on myös melko paljon ja pesänselvitys- ja ositusjuttuja tulee toimiston hoidettavaksi tasaiseen tahtiin. (Asianajotoimisto Surakka Oy:n kotisivut, 2011.)

Surakan toimiston tyypillisimpiä työtehtäviä ovat lainopillisiin tehtäviin liittyvät eli lainopillisten palvelujen tarjoaminen, asiakkaiden tarpeiden selvittäminen, asiakirjojen laadinta ja asiakkaan edustaminen ja avustaminen yksityis- ja viranomaistilaisuuksissa.

Yksityishenkilöiden taholta tulevia toimeksiantoja voivat olla seuraavat:

- asiakirjojen laadinta esim. avioehdot, testamentit, lahja- ja kauppakirjat perunkirjoitukset ja perinnönjaot
- avioerot, ositukset, lastenhuoltoasiat
- oikeudenkäynnit
- velkajärjestelyt
- kiinteistöriidat

Yritysten taholta tulevat toimeksiannot liittyvät useimmiten:

- sopimusoikeuteen
- yhtiöoikeuteen

- ympäristöoikeuteen
- yrityssaneerauksiin ja konkurssiin
- oikeudenkäynteihin
- välimiehenä ja sovittelijana toimimiseen

2.2 Toiminta-ajatus, visio ja arvot

Asianajotoimisto Surakka Oy:ssä pyritään aina valitsemaan toimeksiannon laatuun ja laajuuteen sekä syntyviin kuluihin nähden oikeat toimenpiteet. Asianajotoimisto Surakka Oy:ssä panostetaan jatkuvasti henkilöstön erityisosaamiseen ja asiantuntemuksen kehittämiseen sekä aina ajantasaisiin tietolähteisiin. Asianajotoimisto Surakka Oy:n yhteistyöverkoston kautta sen asiakkaiden käytössä on myös eri alojen asiantuntijoita, liittyen esimerkiksi arvonmäärityksiin, yritysten taloushallintoon liittyviin kysymyksiin ja kansainvälisiin asioihin. (Asianajotoimisto Surakka Oy:n kotisivut, 2011.)

Asianajotoimisto Surakka Oy:n toiminnan kulmakiviä ovat huolellinen paneutuminen asiakkaan ongelmaan, ehdoton luottamuksellisuus ja muutoinkin hyvän asianajotavan noudattaminen. Työtehtäviin liittyviä keskeisimpiä vaatimuksia ovat asiakkaan tarpeen tiedostaminen, laintuntemus, asiakaspalvelutaito, kyky tulla toimeen ihmisten kanssa, kyky ilmaista itseään sekä kirjallisesti että suullisesti ja ennen kaikkea salassapito. Riitatilanteissa ratkaisu löydetään usein neuvotteluteitse, mutta mikäli asia käsitellään tuomioistuimessa, Surakan väki avustaa asiakastaan oikeudessa ammattitaidolla ja kustannustehokkaasti. Asianajotoimisto Surakka Oy:ssä selvitetään aina myös asiakkaan oikeus valtion varoista maksettavaan oikeusapuun tai vakuutuksen oikeusturvaan. (Asianajotoimisto Surakka Oy:n kotisivut, 2011.)

3 PEREHDYTTÄMINEN

3.1 Perehdyttämisen määritelmä

Käsitteenä perehdyttäminen vaikuttaa hyvin yksinkertaiselta ja yksiselitteiseltä. Ajan kuluessa sen tarkempi sisältö on kuitenkin muuttunut ja kaiken kaikkiaan perehdyttämi-

nen merkitsee ja tulee merkitsemään eri asioita eri organisaatioissa. Tähän vaikuttaa erittäin merkittävästi se, kuinka organisaatio liittyy perehdyttämisen osaksi omaa strategiaansa ja muuta toimintaansa. (Kupias & Peltola 2009, 17.)

Kirjallisuutta tarkasteltaessa perehdyttäminen ja työnopastus erotetaan monesti toisistaan ja perehdyttämisen ajatellaan kuuluvan kiinteäksi osaksi työsuhteen alkua: Perehdyttäminen merkitsee työpaikalla tapahtuvaa työntekijän vastaanottoa ja alkuohjausta. Keskeisin tavoite perehdyttämisessä on saada henkilö tuntemaan itsensä tärkeäksi osaksi uutta työyhteisöä. Työnopastus puolestaan tarkoittaa sellaista systemaattista toimintaa, jolla pyritään työtehtävien omaksumiseen ja kaikinpuoliseen hallintaan. Työnopastus suuntaa työn sisällön hallintaan ja tekee mahdolliseksi itsenäisen työskentelyn. (Juuti 2002, Kupiaksen & Peltolan 2009 mukaan, 17–18.)

Käytännöllisesti katsoen perehdyttämisen käsite on kuitenkin monesti laajentunut käsittämään molemmat, sekä työnopastuksen että niin kutsutun alku- ja yleisperehdytyksen. Myös silloin kun henkilön työtehtävät muuttuvat osittain tai kokonaan, mutta työympäristö säilyy samana kuin ennenkin, puhutaan tällöinkin usein perehdyttämisestä. Pitkäaikainen poissaolo työpaikalta, kuten sairausloma tai perhevapaa tai muu vastaava voivat herättää miettimään perehdyttämisen tarvetta työntekijän palatessa takaisin töihin. (Kupias & Peltola 2009, 18.)

PEREHDYTTÄMINEN	
Alku- ja yleisperehdyttäminen	Työnopastus

Kuvio 1. Perehdyttämisen kokonaisuus (Kupias & Peltola 2009, 19.)

Kupiaksen ja Peltolan (2009) käsitys perehdyttämisestä on tarkalleen ottaen seuraavanlainen: Perehdyttämisellä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä ja sitä tukea, joiden avulla uuden tai uutta työtä omaksuvan työntekijän kokonaisvaltaista osaamista, työympäristöä ja työyhteisöä kehitetään niin, että hän pääsee mahdollisimman hyvin alkuun uudessa työssään, työyhteisössään ja organisaatiossaan sekä pystyy mahdollisimman nopeasti selviytymään työssään tarvittavan itsenäisesti. Laajimmillaan perehdyttäminen kehittää

perehtyjän lisäksi myös vastaanottavaa työyhteisöä ja koko organisaatiota. (Kupias & Peltola 2009, 19.)

Kupias ja Peltola (2009) tarkoittavat perehdyttämisellä kaikkia niitä toimia ja toimenpiteitä, jotka edistävät ja helpottavat uuden tulokkaan edellytyksiä menestyä työssään ja toimissaan. Organisaation pelisäännöt ja sen tapa toimia on huomioitava, samoin kuin uuden tulokkaan, tulevan työntekijän tausta ja aikaisempi kokemus. Perehdyttämisen kautta luodaan edellytyksiä sille, että työntekijä pysyy kunnossa, on tyytyväinen ja onnellinen, sairastelee vähemmän ja pitää huolta työn tuottavuudesta. Tätä kautta perehdyttämisellä on merkitystä myös kansantaloudellisten hyötyjen edistäjänä. Kuitenkin perehdyttäminen on vain alkua tälle kaikelle. Työnteon ja työssä kehittymisen mahdollisuuksia on perehdyttämisprosessin jälkeenkin edelleen vaalittava ja ylläpidettävä työpaikalla. (Kupias & Peltola 2009, 20.)

3.2 Perehdyttämisen sisältöä

Hyvä ja laadukas perehdyttäminen kattaa sekä erilaiset käytännön toimet, jotka helpottavat ja yksinkertaistavat työn aloittamista, että tulijan osaamisen kehittämisen sekä varsinaisen neuvomisen ja opastamisen työtehtävään, työympäristöön ja kaiken kaikkiaan koko yritykseen tai organisaatioon. Kattava perehdyttäminen huomioi ja ennakoii tulijan osaamisen ja koittaa hyödyntää sitä mahdollisimman paljon jo itse perehdyttämisprosessin kuluessa. Tästä on hyötyä niin työnantajalle, uuden tulijan työyhteisölle kuin ehdottomasti tulijalle itselleen. Hyvä ja kattava perehdyttäminen edistää ja auttaa näitä kaikkia osapuolia onnistumaan parhaalla mahdollisella tavalla. (Kupias & Peltola 2009, 19.)

Esimiehen ollessa aina loppujen lopuksi vastuussa perehdyttämisestä, käytännön menettelyihin ja tuen antamiseen ovat monesti osallisia myös muutkin organisaatioon keskeisesti kytkeytyvät tahot, kuten erikseen nimetyt perehdyttäjät, henkilöstöammattilaiset ja työyhteisön muut jäsenet. Tulijan kokonaisvaltainen osaaminen, pätevyys ja asioiden hallinta merkitsee kaikkia tietoja ja taitoja, joiden avulla uusi työyhteisön jäsen pääsee parhaalla mahdollisella tavalla työn alkuun. Kaikkea työtehtävässä tarvittavaa ja vaadittavaa osaamista ei voida neuvoa ja opettaa heti kättelyssä. Uusi tulokas siirtyy hiljalleen yrityksen tai organisaation yleisen koulutuksen ja kehittämisen pariin. Perehdyttäminen

ei merkitse pelkästään uusien tietojen ja taitojen oppimista ja harjaannuttamista, vaan parhaimmillaan edesauttaa työntekijää saamaan esille, tunnistamaan, parantamaan ja hyödyntämään hänen jo omaavaa osaamista. (Kupias & Peltola 2009, 20.)

3.3 Pehdyttämiseen liittyvä lainsäädäntö

Työnteko ja siihen harjaantuminen on erityisessä suojeluksessa lainsäätäjän taholta. Huomio kohdistuu erityisesti työnantajaan ja hänen vastuuseensa opastaa ja ohjata uusi työntekijä työhönsä tai jo ennestään talossa ollut työntekijä uusiin tehtäviinsä. Työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä käsittelevät pehdyttämistä. Työlainsäädäntö on monesti niin sanottua pakottavaa oikeutta. Ne seikat, joiden osalta työntekijän oikeuksia on mahdollista heikentää työsopimusten ja työehtosopimusten kautta, on erikseen lueteltu. Lukuisten normien osalta tällaista valinnan mahdollisuutta ei kuitenkaan ole. Vaatimukset liittyen pehdyttämiseen ja työntekijän koulutukseen kuuluvat työnantajaa velvoittaviin säädöksiin. (Kupias & Peltola 2009, 20.)

Toiminta, jota työlainsäädännönkin kautta tavoitellaan, on lähtökohtaisesti työntekijää suojelevaa ja sopeuttavaa. Laki yhteistoiminnasta on tuoreempaa lainsäädäntöä ja siinä painotetaan työnantajan neuvotteluvollisuutta ja se käsittää monia aihealueita, joita ylipäättään on aiheellista ja hyödyllistä nostaa keskustelun aiheiksi. Tavoitteena on vuoropuhelun ja vuorovaikutuksen lisääminen ja edistäminen työnantajan ja työntekijän välillä. Työlainsäädännössä on selkeänä lähtökohtana se, että säännöt tunnetaan ja niitä noudatetaan. Lainsäädännön noudattaminen on yrityksille ja organisaatioille vähimmäisvaatimus ja sitä täydentävät monella eri alalla työehtosopimukset. Sopimusehtojen ja säännösten huolellinen ja perusteellinen noudattaminen kasvattaa luottamusta ja työhyvinvointia ja sitä kautta myös yrityksen tai organisaation kilpailukykyä ja kaikin puolin menestymistä. Työntekijöiden ei tarvitse kuluttaa energiaansa työnantajan toiminnan tarkkailemiseen vaan työntekijä voi keskittää voimavaransa täysipainoisesti työssä ja uralla kehittymiseen ja oppimiseen. (Kupias & Peltola 2009, 20–21.)

3.4 Työlainsäädännön noudattaminen

Työn tekeminen on toimintaa, jota valvotaan ja suojataan lailla. Työlainsäädännössä perehdyttämisellä on suuri painoarvo. Toiminta, joka on lainmukaista ja luotettavaa, vaikuttaa myönteisesti työhyvinvointiin, kilpailukykyyn ja menestymiseen. Laittomasta toiminnasta voi mahdollisesti seurata erilaisia vahinkoja tai haittoja. Voi syntyä tulkin- taerimielisyyksiä, kärhämää työpaikoilla ja jopa työtaisteluita. (Kupias & Peltola 2009, 27.)

Johdon ohella henkilöstöammattilaiset valvovat lainsäädännön noudattamista ja toteutumista työpaikoilla. Esimies vastaa työntekijöistään ja heidän kohtelustaan lain hengen mukaisesti. Vakinaisten työntekijöiden lisäksi määräaikaiset, etä- sekä vuokratyöntekijät kuuluvat myös työntekijäjoukkoon. Työsuojeluviranomaiset vastaavat työlainsäädännön toteutumisesta. Työntekijäpuolella tätä tilannetta ovat valvomassa luottamusmiehet ja työsuojeluvaltuutetut. (Kupias & Peltola 2009, 27.)

Menetykset voivat olla suuriakin, jos yritys epäonnistuu työlainsäädännön noudattamisessa. Tästä voi lievimmillään seurata esimerkiksi työntekijän ennenaikainen lähtö yrityksen palveluksesta. Saamatta ja tämän seurauksena myös käyttämättä jääneet työpanokset ovat yhteenlasketuista menetyksistä suurimpia. Työntekijän mahdollisuuksia onnistua työssään ja tavoitteissaan, joita hän asettaa ja joita asetetaan myös yrityksen taholta yrityksen menestymisen hyväksi, heikennetään jos perehdyttäminen hoidetaan virheellisesti tai muuten vaillinaisesti. (Kupias & Peltola 2009, 27.)

3.4.1 Työsopimuslaki

Työsopimuslaista käy ilmi, että työnantajan vastuulla on huolehtia *työntekijän suorittamisesta työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmää muutettaessa tai kehitettäessä*. Tämä kyseessä oleva työsopimuslain yleisvelvoite ei koske ainoastaan uusia työntekijöitä, vaan se ulottuu myös entisiin, jo yrityksen tai organisaation palveluksessa oleviin työntekijöihin. Lisäksi tätä velvoitetta täydentää myös työnantajalle määritetty vaatimus: *Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi*. Tämä velvollisuus kuulostaa itsestäänselvyydeltä. Pyrkimys ei saisikaan jäädä pelkäksi sanahelinäksi, kiireen, poissaolojen ja työpaineiden ajaessa työpaikat pikaperehdyttämiseen. Oppiminen on

raskasta työntekijälle ja samalla kallista työnantajalle, jos se käy toteen pelkästään virheitä paikkaamalla ja korjaamalla. Näin ollen työstä suoriutuminen muuttuukin ainoastaan selviytymiseksi päivästä toiseen. (Kupias & Peltola 2009, 21. Työsopimuslaki, 55/2001.)

Vastakkain voivat olla myös työnantajan näkemys ja työntekijän kokemus. Työntekijän osaamista ja suoriutumista pohditaan yleensä yhdessä säännöllisesti käytävissä kehityskeskusteluissa. Osana perehdyttämistä merkittävässä roolissa ovat palauteskustelut. Osaamisen ja suoriutumisen varmistamiseen liittyy myös työn turvallisen suorittamistavan takaaminen. Tämä tulee muistaa eritoten työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Osaamista tulisikin aina arvioida peilaamalla annettua perehdyttämistä vasten. Keskeisiä kysymyksiä ovat: Onko työntekijälle annettu opastus ollut riittävää? Onko uusi työntekijä omaksunut riittävät tiedot ja taidot? (Kupias & Peltola 2009, 22–23. Työsopimuslaki, 55/2001.)

3.4.2 Työturvallisuuslaki

Työolosuhteet on luotava turvalliseksi työntekijöille. Kullekin alalle oikeanlainen työturvallisuus on räätälöintiä. Oikeanlaiseksi räätälöinnissä tulee ottaa huomioon työ itsessään, työolosuhteet, muu työympäristö sekä on huomioitava yksilöllisesti myös työntekijä. Työturvallisuuslain mukaan työnantajan on huolehdittava, *että työnteke on turvallista, eikä työntekijöiden terveys vaarannu*. Työturvallisuus on erittäin merkittävä osa huolellisesti suunniteltua ja suoritettua perehdyttämistä. Turvallisuus työpaikalla on paljon muutakin kuin oikein opastettua työvälineiden käyttöä. Muun muassa palvelualoilla ja palvelutyöpaikoilla voi tulla vastaan hyvin monenlaisia turvallisuuteen liittyviä tilanteita, joissa osa asiakkaista voi hakea oikeuksiaan uhkailemalla työntekijöitä. Työturvallisuudessa ei ole kuitenkaan kyse pelkästään fyysiselle turvallisuudelle koituvasta uhas- ta vaan myös henkinen turvallisuus tulee varmistaa, niin kutsuttua haistattelua ei tarvitse kenenkään sietää. (Kupias & Peltola 2009, 23–24. Työturvallisuuslaki, 738/2002.)

Työntekijää tulee ohjata ja opastaa ja hänelle täytyy antaa työpaikan haitta- ja vaarateki- jöistä riittävät tiedot. Yhä useammin niihin lukeutuvat koneiden ja laitteiden ohessa myös asiakkaat. Työympäristön ergonomisia asioita huomioon otettaessa työpisteiden

rakenteet tulee sovittaa ja räätälöidä uudelle työntekijälle sopiviksi. Rakenteisiin lukeutuvat esimerkiksi työvälit sekä työskentelypiste eli työpöytä tuoleineen. Ne tulee sijoittaa siten, että työntekijä ei kuormitu tai rasitu tarpeettomasti. Edellytettävän opastuksen ja ohjauksen laatu ja määrä riippuvat kiistatta työntekijän koulutuksesta, ammatillisesta osaamisesta ja taidoista sekä kokemuksesta. Kokenut ja työuransa aikana harjaantunut työntekijä osaa itsekin tunnistaa työpaikalla sijaitsevat tavanomaisimmat vaara- ja haittatekijät sekä hän tuntee oikeat työmenetelmät, tämä tulee kuitenkin aina varmistaa ja ottaa selville perehdyttämisen yhteydessä. (Kupias & Peltola 2009, 23. Työturvallisuuslaki, 738/2002.)

3.4.3 Naisten ja miesten välinen tasa-arvo ja yhdenvertaisuus

Tasa-arvolaki ja yhdenvertaisuuslaki ovat työturvallisuuslakia täydentäviä lakeja. Tasa-arvolain tarkoitus on estää sukupuolen perusteella tapahtuva syrjintä sekä edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa. Tässä tarkoituksessa sen tehtävänä on parantaa naisten asemaa erityisesti työelämässä. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986, 1.§.) Jokaisella työnantajalla on myös omalta osaltaan velvollisuus edistää sukupuolten tasa-arvon tavoitteellista ja suunnitelmallista toteutumista työelämässä. Edistääkseen tasa-arvoa työnantajan tulee, käytettävissä olevat voimavarat ja muut asiaan vaikuttavat seikat huomioiden:

- 1) toimia niin, että avoinna oleviin tehtäviin hakeutuisi sekä naisia että miehiä;
- 2) edistää toiminnallaan miesten ja naisten tasavertaista sijoittumista erilaisiin tehtäviin ja luoda heille yhtäläiset mahdollisuudet edetä uralla;
- 3) edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa työehdoissa, varsinkin palkkauksen osalta;
- 4) kehittää työoloja siten, että ne soveltuvat sekä naisille että miehille;
- 5) helpottaa sekä naisten että miesten osalta työ- ja perhe-elämän yhteensovittamista huomioimalla varsinkin työjärjestelyt; ja
- 6) toimia niin, että sukupuoleen perustuva syrjintä ennalta ehkäistään. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 232/2005, 6.§.)

Yhdenvertaisuuslaki puolestaan kieltää syrjimisen työelämässä *iän, etnisen tai kansallisen alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, teveydentien*

lan, vammaisuuden, sukupuolisen suuntautumisen ja muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Kokemusta syrjinnästä havainnoidaan subjektiivisen eli omakohtaisen, yksilöllisen näkökulman kautta. Perehdyttämisessä tulee luoda sellaiset puitteet ja mahdollisuudet, että sukupuoleen tai henkilön taustaan katsomatta henkilöllä on mahdollista menestyä työssään. Voidaan kysyä, onko yrityksessä sellaisia käytäntöjä, jotka haittaavat tai vastaavasti edesauttavat vain toisen sukupuolen menestymistä? Onko johdonmukaisesti rakennettu sellaisia toimintatapoja, jotka mahdollistavat kaikille työntekijöille yhdenmukaiset edellytykset ja mahdollisuudet uusien tehtävien opettelemiseen? Työpaikalla vallitsevat riskit ja käytännöt olisi suotavaa tutkia ja kartoittaa vuosittain ja varmistua niiden huomioon ottamisesta perehdyttämissuunnitelmassa. Toiseksi tulee pohtia priorisointia niiden suhteen. Perinteisesti tärkeintä on neuvoa aluksi turvallisuuteen liittyviin, konkreettisiin seikkoihin, kuten työpaikalla sijaitseviin varauloskäynteihin ja työvälineiden oikeaoppiseen käyttöön. (Kupias & Peltola 2009, 25. Yhdenvertaisuuslaki, 21/2004.)

3.4.4 Yhteistoiminta

Työntekijän ja työnantajan yhteistoimintaan ja sen eri muotoihin on paneuduttu lainsäädännössämme hyvinkin laajasti. Työpaikan johdon tulee neuvotella työntekijöidensä kanssa lukuisista eri asioista. YT-laki eli laki yhteistoiminnasta yrityksissä määrää neuvottelemaan, kun *tapahtumassa on henkilöstön asemaan vaikuttavia muutoksia, hankintoja tai järjestelyjä*. Tämän tavoitteena on edesauttaa työpaikan merkittävää viestintää eli yleistä vuorovaikutusta, tiedotusta sekä vaikutusmahdollisuuksia, joita työntekijöillä on. Etenkin on nostettu esille työpaikkaan ja yritykseen kytkeytyvät perehdyttämisen järjestelyt, jotka ovat myös osa valtion virastoissa ja laitoksissa työskentelevien yhteistoimintamenettelyä. (Kupias & Peltola 2009, 25. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä, 334/2007.)

Perehdyttäminen on myös osa työsuojelutoimintaa. Työpaikalla tulee kartoittaa yhdessä työntekijöille annettavan opetuksen, ohjauksen ja perehdyttämisen tarve sekä järjestelyt. Jos kyseessä on yli 20 henkilön työpaikka, asiat tulee käsitellä myös työsuojelutoimikunnassa. (Kupias & Peltola 2009, 26. Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta, 44/2006.)

Merkityksellistä on saada perehdyttämisen järjestelyt näkyviksi työpaikoilla. Työntekijöiden on oleellista tietää, miten heidän tulevat työtoverinsa ja kollegansa tai vastaavasti he itse työtehtävien vaihtuessa saavat opastusta ja koulutusta. Tilanne on vastaavanlainen, jos työmenetelmät muuttuvat tai kehittyvät. Yksittäisen työntekijän lisäksi neuvottelujen ennaltaehkäisevä ja luottamusta kasvattava vaikutus ulottuu myös koko työyhteisöön. Avoin tiedottaminen ja keskusteleminen lieventävät ja vähentävät epävarmuuden tunteita ja vahvistavat koko työyhteisön yhteistä vastuuta. (Kupias & Peltola 2009, 26.)

3.4.5 Työehtosopimukset

Työehtosopimuksissa, varsinkin palkkaukseen liittyvien pykälien osalta, otetaan monesti kantaa perehdyttämiseen. Perehdyttäjän on mahdollista saada tehtävästään lisäpalkkiota. Vastuu voi myös lisätä hänen toimenkuvansa vaativuutta ja näin ollen vaikuttaa palkkaukseen ja sen määrään. Perehdyttämiskaudesta riippumatta, uuteen tehtävään siirtyvä työntekijä saa monesti uuden tehtävän edellyttämää palkkaa. (Kupias & Peltola 2009, 26.)

Sopeuttavasta perehdyttämisestä puhuttaessa työnantajan vastuu korostuu ja tämän tyyppinen ajattelu heijastuu maamme tämänhetkisessä työlainsäädännössä. Tätä vastoin dialoginen eli molempia osapuolia kehittävä ja opettava perehdyttäminen vaatii voimakkaasti työntekijän vastuuta ja omaa aktiivisuutta. Myös työntekijän vastuu kehitymisestään on selkeämmin havaittavissa työehtosopimuksissa. Muun muassa vakuutus-alalla käytävissä palkkakeskusteluissa selvitetään työntekijän osaaminen sekä ammattitaidon ylläpitäminen ja sen kehittäminen. Oman työn, työskentelyn ja työtapojen kehittäminen vaikuttaa ratkaisevasti myös palkan määrään. (Kupias & Peltola 2009, 26.) Laajemmin on kuitenkin edelleen harvinaisempaa palkita tai mitata työntekijöitä heidän tietojensa ja taitojensa lisäämisen ja/tai niiden jakamisen perusteella. (Tobin 1998, Kupiaksen & Peltolan 2009 mukaan, 26–27). Joka tapauksessa, lukuisissa yrityksissä osaamisen kehittämiseen liittyvän palkitsemisen voidaan ennustaa lisääntyvän. (Kupias & Peltola 2009, 27).

3.5 Perehdyttäminen osana yrityksen toimintakonseptia ja strategiaa

Perehdyttäminen voidaan nähdä kiinteänä osana yrityksen valitsemaa strategista toimintakonseptia. Valitsemansa toimintatavan keinoin yrityksellä on tavoitteenaan menestyä ja edetä valitsemaansa ja haluamaansa suuntaan. Yrityksellä voi olla edessään toimintakonseptin ja organisoinnin merkittäväkin uudistaminen, jos yrityksen koko strategia kokee muutoksen. Toisinaan toiminnan asteittainen muuttaminen on riittävää. Työntekijöiden halukkuus ja kyky oppia uutta ovat selkeitä edellytyksiä toiminnan muutokselle. Yleensä täytyy säilyttää jotakin myös vanhasta konseptista, koska se luo välttämätöntä pohjaa uusille tiedoille ja uudelle konseptille. Kaikkea vanhaa ei myöskään voida säilöä ja kantaa mukana loputtomiin vaan yrityksessä on osattava luopua vanhasta ja tämä tarkoittaa myös poisoppimista. (Kupias & Peltola 2009, 43.)

Perehdyttämisessä ja perehtymisessä on kyettävä selvittämään ja ymmärtämään oppimisen sekä ohjaamisen haasteet jokaista organisaation valitsemaa toimintatapaa ajatellen. Organisaation kesken tulee miettiä, minkä tyyppistä perehdyttämistä ja perehtymistä milloinkin vaaditaan ja mikä organisaatiossa on mahdollista saattaa toteen. Perehdyttäminen on mahdollista käynnistää monella eri tavalla, mutta hyvin usein keskitytään miettimään sitä osaamista, mitä uudelta tulijalta puuttuu. Perinteisen ajattelumallin sijaan voidaan miettiä myös toisin: Mitä tarvittavaa ja merkittävää osaamista henkilöllä on jo ennestään? (Kupias & Peltola 2009, 43.)

Perehdyttämisessä tuleekin asettaa rinnakkain yksilön ja yrityksen tarpeet ja vaatimukset. Aina eivät ole kyseessä ainoastaan irralliset tiedot ja taidot, joita tulee oppia perehdyttämisen aikana, vaan yrityksen kulloisenkin tarpeen mukaan kohteena voivat olla erilaiset ilmiöt ja prosessit, joita tulee ymmärtää ja hallita. Perehdyttäminen voidaan mieltää laajemmaksi konseptiksi, joka puolestaan tukee organisaation valitsemaa toimintakonseptia. Mitä paremmin nämä konseptit onnistuvat peilaamaan toisiaan, sitä paremmin perehdyttäminen on osaltaan tukemassa myös yrityksen menestystä. (Kupias & Peltola 2009, 43–44.)

3.6 Toimijoiden roolit erilaisissa perehdyttämiskonsepteissa

Perehdyttämiskonseptin ja tavan organisoida perehdyttämistä tulisi olla yhteydessä yrityksen toimintakonseptiin. Erilaisissa perehdyttämiskonsepteissa korostuvat eri toimijat, vastuusuhteet sekä keskinäinen yhteistyö. (Kupias & Peltola 2009, 48.)

Perehdyttäjän rooli kummina tai mentorina korostuu vierihoitoperehdyttämismallissa. Erittäin keskeistä vierihoitoperehdyttämisessä ovat myös perehdyttäjän ohjaustaidot hyvän perehdyttämisen organisoimisessa ja järjestämisessä. Pienemmissä yrityksissä on tavallista, että esimies toimii kummin/mentorin tehtävissä. (Kupias & Peltola 2009, 49.) Perehdytettäessä malliperehdyttämisen keinoin, työnjako perehdyttämisen toteuttamiseksi on määritelty selkeästi. Yleisperehdyttäminen vaikkapa organisaatioon tai työsuhteeseen järjestetään monesti keskitetysti henkilöstöammattilaisia apuna käyttäen. Työyksikön tai erillisen, yhden tai useamman, työnopastajan vastuulla on varsinainen työnopastus. Näitä muita konsepteja rajatumpi esimiehen rooli jättää esimiehen tehtäväksi työntekijän vastaanottamisen yritykseen, työsuhteen tavoitteista ja odotuksista kertomisen ja varmistumisen perehdyttämisen työnjaosta. (Kupias & Peltola 2009, 50.)

Koko tiimin, yksikön tai työyhteisön rooli perehdyttämisessä ja perehdyttämisprosessin parantamisessa tulee esille laatuperehdyttämisessä. Perehdyttämiseen osallistuvat tavalla tai toisella kaikki kollegat/työtoverit. Laatuperehdyttämisessä esimies erityisesti koordinoi ja ohjailee perehdyttämistä ja sen kulkua. (Kupias ja Peltola 2009, 50.)

Perehdyttämisen koordinoijan rooli korostuu räätälöidyssä perehdyttämisessä. Koordinoijalla itsellään tulee olla selkeä käsitys niistä osa-alueista, jotka ovat perehdyttämisen kannalta olennaisia ja merkityksellisiä. Hänellä tulee olla myös taitoa muokata osista takoitustaan palveleva, tarkoituksenmukainen sekä yksilöllinen perehdyttämisohjelma uuden tulijan tarpeiden mukaisesti. Tällaisella koordinoijalla tulee olla myöskin kykyä saattaa yhteen sellaisia henkilöitä, joita tarvitaan perehdyttämisprosessin osana. Ohjaajan taidot korostuvat organisaatioissa laajalti ja tässäkin mielessä tarvitaan monia perehdyttäjiä. Esimiehen onkin mahdollista olla koordinoija tai yksi henkilöistä, joka on kytkeyty osaksi perehdyttämisohjelmaa. Tässä perehdyttämiskonseptissa perehdyttäjän oma rooli ja asema perehdyttämisen suunnittelussa korostuu. (Kupias & Peltola 2009, 50.)

Organisaatioihin, jotka perustavat toimintansa yhteiskehittelyn periaatteille liittyy dialoginen perehdyttäminen. Yhdessä ajattelu on dialogisen perehdyttämisen edellytys ja monesti tähän vaaditaan koko työyhteisön osallistumista. Kaikkien työyhteisön jäsenten tulee kyetä käymään aitoa ja tasa-arvoista keskustelua uuden tulokkaan kanssa. Perehdyttämisohjelmansa laatimisessa tulijan oma rooli on merkittävässä asemassa. Myös asiakkaan rooli voi olla merkittävästi esillä tässä perehdyttämismallissa ja asiakas voi mahdollisesti olla yksi perehdyttäjästä. (Kupias & Peltola 2009, 51.)

3.7 Esimiehen ydintehtäviä perehdyttämisessä

Se, mihin perehdyttämisessä panostetaan ja keskitytään, vaihtelee organisaatiosta, sen hetkisestä tilanteesta, valitusta toimintakonseptista ja esimiehestä riippuen. Kaikissa tilanteissa ja kaikenlaisissa organisaatioissa esimiehen on kuitenkin tärkeitä huolehtia vastuualueista kuten:

- varmistaa tarkoituksenmukainen ja oikea perehdyttäminen työyhteisössä
- olla paikalla ja läsnä ensimmäisenä työpäivänä tai vastaavasti mahdollisimman pian ennalta sovittuna ajankohtana
- varmistua siitä, että työntekijä ymmärtää perustehtävänsä
- seurata työntekijää ja antaa säännöllisesti palautetta
- sopia työntekijän kanssa suoriutumisen, oppimisen ja kehittymisen tavoitteista
- pitää huolta koeaikakeskusteluista
- huolehtia muun työyhteisön mukaan tulemisesta
- huolehtia työntekijän työturvallisuudesta ja -hyvinvoinnista
- tukea kaikkia, jotka antavat panoksensa perehdyttämistyöhön (Kupias & Peltola 2009, 62.)

Esimies on se henkilö, joka jatkaa edelleen perehdyttämisjakson jälkeenkin kiinteää yhteistyötä uuden tulijan kanssa. Vuoropuhelu liittyen työntekijän kehittymiseen jatkuu kehityskeskustelujen muodossa. Palautteen antamisen taito on äärimmäisen tärkeää ja avainasia siihen liittyen on luottamus, jota täytyy alkaa rakentaa jo aivan perehdyttämisen alkumetreillä. Merkittävintä on löytää yhteinen kanava, kuunnella ja tuntea läsnä olemisen tunne. (Kupias & Peltola 2009, 63.)

Esimies paneutuu perehdyttämiseen siten, että hän luo tulijalle edellytyksiä. Edellytykset rakentuvat organisaation senhetkisen tilanteen, suunnan ja tavoitteiden mukaan. Lisäksi tulee ottaa huomioon omat taidot ja osaaminen sekä ajankäyttö. Ajankäytössä ja sen järjestämisessä tehokkaita apukeinoja ovat delegointi ja organisointi. On järkevää antaa muidenkin osallistua uuden työntekijän hyvän alun turvaamiseen työssään ja oppia siinä samalla itsekin. (Kupias & Peltola 2009, 63.)

3.8 Perehtyjä työyhteisön osana

Työyhteisössä eletään omaa elämäänsä, johon uusi työntekijä ilmaantuu mukaan. Tämä voi osoittautua joko myönteiseksi tai kielteiseksi tapahtumaksi ja uusi tulija aistii sen hyvin nopeasti. Ihminen on tyypillisesti sosiaalinen olento, joten työssä viihtymisen kannalta työpäivän aikana koettu vuorovaikutus työtovereiden kesken on merkittävässä asemassa. Ihmisten sosiaalisissa tarpeissa on kuitenkin eroja. Eräille työyhteisöllä on suuri merkitys ja vastaavasti toiset ovat selkeästi riippumattomampia ihmissuhteista, joita työyhteisö tarjoaa. (Kupias & Peltola 2009, 68.)

Monesti työntekijän täytyy aluksi taipua siihen, että hän on se, joka uutena tulokkaana tietää vähiten – vaikka kuinka osaisikin oman alansa. Tätä avuttomuuden tunnetta helpottaa avulias ja turvallinen työyhteisö. Työskentely- ja oppimisilmapiirin ollessa myönteisiä, lisää se työntekijän motivoituneisuutta aktiiviseksi oppijaksi. Tulokkaan kannalta vaarana on myös kaikkitietävyys. Tällainen henkilö saa työpaikallaan muut takajaloilleen ja jopa eristetyksi joukosta, jos hän esiintyy kaiken tietävänä neuvojana. (Kupias & Peltola 2009, 68–69.)

Uuden tulokkaan on turvallisinta kummastella työyhteisön toimintatapoja ensisijaisesti omalle esimiehelleen tai perehdyttäjälleen. Näiltä henkilöiltä hän voi suoraan saada luonnollisia selityksiä ihmetyksen aiheilleen. Samalla esimiehellä tai perehdyttäjällä on hyvä tilaisuus edistää tulokkaan ajatuksia. Tulokas voi mahdollisesti tuoda itse suoraan esille ihmettelyjään aivan arkipäiväisissä työtilanteissa ja yhteisissä tilaisuuksissa. Tämä riippuu paljolti siitä, kuinka vastaanottavainen työyhteisö on ja kuinka taitavaa on tulokkaan palaute. Näiden ajatusten esiintuomisessa esimiehellä tai perehdyttäjällä on mahdollisuus toimia välittäjänä. (Kupias & Peltola 2009, 69.)

Perehdyttämiseen voi myös väsyä ja kyllästyä, jos ihmiset vaihtuvat työpaikalla tiheään tahtiin. Tilanteeseen syytön henkilö joutuu kohteeksi, jos tämä tunne kohdistetaan uuteen työntekijään heti ensimmäisestä päivästä lähtien. Uuden tulijan kannalta merkittävää on se, että hänen ei tarvitse tehdä erityisiä ponnisteluja saadakseen tukea ja apua. Työyhteisössä tämä näkyy siinä, että vastuusuhteet on selvitetty ja ne ovat kaikille selvät ja kaikki työntekijät ovat valmiita tai parhaassa tapauksessa innokkaitakin antamaan ja tarjoamaan apuaan sitä tarvitsevalle. Muun muassa nimeämällä selkeästi jonkun työtovereista uuden tulijan kummiksi tai mentoriksi tukemaan työntekijää opastajien ja perehdyttäjien ohella, työpaikkaan kotoutuminen voi nopeutua. (Kupias & Peltola 2009, 69.)

Työyhteisössä, jossa ihmisten erilaisuutta kunnioitetaan ja sitä pidetään työyhteisön rikkautena, jokainen uusi tulija löytää parhaiten oman äänensä ja paikkansa. Esimies näyttää omalla toiminnallaan esimerkkiä ja ohjaa työyhteisöä suuntaan, jossa nämä arvot käyvät toteen. Työyhteisön kaikki jäsenet ovat vastuullisia työyhteisön terveen hengen toteutumisesta ja vaalimisesta. (Kupias & Peltola 2009, 69.)

3.9 Perehdyttämisen kohteet

3.9.1 Perehtyminen organisaatioon

Tutustuminen yrityksen kulttuuriin, arvoihin ja tavoitteisiin alkaa jo rekrytointiprosessin aikana. Uusi työntekijä saapuu yritykseen mielessään kaikki tapahtumat ja tunteet, jotka liittyivät työhönottotilanteeseen. Lisäksi henkilöllä on yrityksestä kerättyjä tietoja ja jo ennalta kertyneitä mielikuvia. Siinä vaiheessa kun työsopimus on saatu jo solmittua, alkulähtökohta on useimmiten myönteinen ja tämä antaa hyvän pohjan tutustua ja perehtyä tarkemmin työhön ja yritykseen. (Kupias & Peltola 2009, 64–65.)

3.9.2 Perehtyminen työhön

Esimiehen tulee kertoa uudelle työntekijälle, kuinka hänen työtehtävänsä on osa koko yrityksen menestymisen edistämistä ja millaisia tuloksia yksittäisen työntekijän on saavutettava. Yleensä työtehtävä on selkeä, määritelty etukäteen ja myös muu työyhteisö

on siitä tietoinen. Toisinaan tehtävä muotoutuu vasta sitä mukaa, kun perehtymisprosessi etenee sekä perehtyjän osaamisen ja kokemuksen pohjalta. Tärkeimpien työhön liittyvien tehtävien löytyessä helposti kirjallisina esimerkiksi perehdytyskansiosta tai muusta vastaavasta materiaalista, työntekijän pääseminen sisälle yhteisöön sekä itse työhön helpottuu. Tällöin työympäristöön liittyviä oppeja ja neuvoja voi lueskella aina silloin kun on aikaa ja niiden ääreen palaaminen ja tarkistaminen on myös vaivatonta. (Kupias & Peltola 2009, 69–70.)

Osaaminen ja työhyvinvointi kytkeytyvät hyvin keskeisesti toisiinsa. Osaamisen tunne on merkittävä. Varsinkin perehdyttämisen aikana yksilön täytyy ponnistella kasvattaakseen osaamistaan. Perehdyttämissuunnitelmaa laadittaessa huomioidaan yleensä tulijan tausta ja edeltäneet työsuhteet sekä karttunut työkokemus. Tämän lisäksi myös työntekijän tulee huolehtia siitä, että mahdolliset tiedoissa ja tietämyksessä olevat aukot tulevat täytetyiksi. Näiden aukkojen täydentämisessä ja tunnistamisessa työntekijä itse on aluksi kaikkein paras asiantuntija. Liian helpot tehtävät tai kevyeksi jäänyt perehdyttämiskausi eivät motivoi, ainakaan kovin pitkään. Tasoltaan vaativan työtehtävän kiinnostavuus heikkenee, jos työntekijä ei saa apua siitä suoriutuakseen. (Kupias & Peltola 2009, 70.)

Oppiakseen uutta, omien vahvuuksien tunnistamisen lisäksi uusien asioiden edessä tarvitaan myös nöyryyttä ja rohkeutta. Kokonaisosaamisessa merkittävää on yksilön ja työntekijän oma käsitys itsestään. Säännöllisesti saatu jatkuva palaute tukee työntekijän kehittymistä, varsinkin myönteisen palautteen määrän ollessa selkeästi suurempi kuin kehittävän palautteen. (Kupias & Peltola 2009, 70.)

Työnkuvan ja tavoitteiden ollessa epäselviä, jokainen työpäivä on eräänlaista sinnittelyä siihen saakka kunnes joko ”töissähän täällä vaan ollaan” -periaate saa vallan tai tavoitteet ja päämäärät kirkastuvat arkisen toiminnan myötä. Palaute tulee yhdistää odotuksiin, jotka liittyvät keskeisesti kyseiseen tehtävään. Palautteen tulee olla järjestelmällistä ja riittävän selkeää ja kattavaa, jotta onnistumistaan ei tarvitse arvailla tai ylitulkita arkisissa työtilanteissa heitettyjen lausahdusten perusteella. Hyvin tehdystä työstä ei saa koskaan liikaa kiitosta. Erittäin olennaista on myös perehdyttäjän taito kertoa mahdollisista virheistä rakentavaan sävyyn. (Kupias & Peltola 2009, 70.)

Työhön perehtymiseen liitetään hyvin monenlaisia odotuksia ja asioita. Yksi haluaa oppia tutustumalla kirjalliseen materiaaliin, toinen seuraamalla muita työntekijöitä ja kolmas itse kokeilemalla. Hyvin moni arvostaa ja odottaa sitä, että kirjallinen perehdyttävä materiaali on jo varattu valmiiksi tulijaa varten. Samanaikaisesti kun valitun menetelmän tulisi olla itse yrityksen tai valitun toimintakonseptin näköinen, pitäisi myös sen muokkaaminen työntekijän toiveiden ja tarpeiden mukaan olla mahdollista. Yrityksen toimintamallien ollessa hyvinkin säädeltyjä ja määrättyjä, perehdyttämisessä vähäistenkin vaikutusmahdollisuuksien esille nostaminen on mahdollista. (Kupias & Peltola 2009, 70–71.)

3.10 Perehdyttäjänä koko työyhteisö

Uusi tulokas ja yksittäinen työntekijä ei opi ja perehdy ns. tyhjiössä, vaan koko työympäristöllä on merkittävä vaikutus perehtymiseen ja oppimiseen. Tästä syystä onkin tärkeää, että koko työyhteisö on mukana perehdyttämisessä tavalla tai toisella, perehdyttämiskonseptin ollessa minkälainen tahansa. (Kupias & Peltola 2009, 76.)

3.10.1 Tiedottaminen uudesta tulijasta

Uuden työntekijän vastaanottamiselle luodaan kaikkein vankin pohja jo avoimella ennakkokäsittelyllä. Jos työyhteisössä eletään epätietoisuuden varassa, huhut, uhkakuvat tai pelot voivat saada yliotteen ihmisten keskuudessa, joka ei suo ollenkaan onnistunutta lähtökohtaa tulijan vastaanotolle ja perehdyttämiselle. Työyhteisö virittäytyy vastaanotamaan uuden työntekijän, kun viestintä työpaikalla on selkeää ja se on hoidettu ajoissa. Viestinnästä tulee käydä ilmi kuka tulija on, mitä hän tulee tekemään ja kuinka hänen perehdyttämisensä järjestetään. Yleisin tiedotuskanava nykyisin lienee sähköposti, varsinkin suuremmissa yrityksissä ja yrityksen viestiessä asioistaan yrityksen ulkopuolisille sidosryhmille ja yhteistyökumppaneille. Työyhteisössä käytävä keskustelu tulokkaan työtehtävästä tai -tehtävistä, tarvittavista järjestelyistä ja henkilön alustavista tiedoista ennen hänen saapumistaan ovat myös yrityksen kannalta merkittäviä asioita joita tulee miettiä etukäteen. Uudelta tulijalta on myös mahdollista pyytää itse laadittu pieni esitely työpaikalla jaettavaksi. (Kupias & Peltola 2009, 76.)

Muun työyhteisön väen on monesti hyvä saada tieto myös siitä, miksi juuri kyseinen henkilö on tullut valituksi tehtävään. Valintaan vaikuttaneisiin tekijöihin on syytä paneutua varsinkin silloin, jos samaa paikkaa tai työtehtävää on havitellut yksi tai useampi saman työyhteisön sisältä. Henkilöstön epätietoisuutta voi lieventää huomioimalla jo alustavasti sen, että työntekijöillä on tiedossaan yleiset suunnitelmat, jotka koskettavat henkilöstöä sekä kussakin työtehtävässä vaadittavat ratkaisevat tiedot ja taidot. Tulijan osaamisen ollessa merkittävämpi ja ratkaisevampi tekijä kuin jonkin tietyn tehtävän vaatimukset, tulee tämä myös tehdä selväksi avoimessa hengessä koko henkilöstölle ja kertoa, kuinka tulijan osaamisen on suunniteltu täydentävän ja parantavan koko työyhteisön osaamista. (Kupias & Peltola 2009, 76.)

3.10.2 Uuden työntekijän vastaanottaminen ja hänen tuloonsa valmistautuminen

Uuden työntekijän saapuessa koko työyhteisöllä on mainio mahdollisuus tutkia ja pohtia omaa toimintaansa. Työyhteisössä voidaan yhdessä miettiä jo ennen uuden työntekijän tuloa, mitkä ovat ne keskeiset asiat työyhteisössä vallitsevista pelisäännöistä, jotka tulijalle kerrotaan. Omia toimintatapoja tai niiden toimivuutta voi tarkastella ja kyseenalaistaa. Näitä asioita voidaan pohtia esimerkiksi työpaikan yhteisissä palavereissa. Työyhteisössä voidaan varautua siihen, miten kaikilla yhdessä ja myös jokaisella erikseen on mahdollisuus helpottaa tulijan työn alkua. Kovin perinpohjaiseen keskusteluun ei ole aina mahdollisuuksia. Tällainen tilanne on erityisesti silloin, kun työyhteisön kokoonpano muuttuu useita kertoja vuodessa ja vaihtuvuus työpaikalla on suurta. (Kupias & Peltola 2009, 77.)

Etukäteen on mahdollista valmistautua myös siihen, miten uuden tulijan ulkopuolisuutta voi hyödyntää aivan työsuhteen alussa. Tulijahan tarkkailee alussa asioita ulkopuolisen silmin. Hänellä on mahdollisuus turvallisessa ilmapiirissä kummastella asioita, jotka ovat pitempään työyhteisössä työskennelleille usein niin itsestään selviä, että niitä ei huomata enää edes ihmetellä. Useissa työyhteisöissä on toimintatapoja tai käytäntöjä, jotka ovat jäänteitä menneiltä ajoilta. Monesti vanhat käytännöt sopii unohtaa, jos joku vain sattuu ne huomaamaan. Tällaiselle tarkastelulle ja arvioinnille tuleekin varata tilaa ja aikaa. (Kupias & Peltola 2009, 77.)

Ennen uuden työntekijän tuloa voidaan miettiä myös omaa avoimuutta ja halukkuutta kehittymiseen koko työyhteisön voimin. Yhteisesti voidaan pohtia sellaisia asioita, joihin erityisesti halutaan tulijan näkemyksiä, huomioita ja kommentteja. Etukäteen keskustelemalla työyhteisössä voidaan varautua myös sellaisiin kriittisiin ja kielteisiin kommentteihin, joita ei ehkä haluttaisi kuulla. (Kupias & Peltola 2009, 77.)

Tulijan ollessa ulkomaalaistaustainen tai muuten työyhteisön ”normaalina pitämästä poikkeava”, voi olla tarpeellista kerrata ja palauttaa mieliin yhdenvertaisuuslaki, joka kieltää syrjinnän. Jos asiaa ei käsitellä avoimesti ja ennaltaehkäisevässä mielessä, epäluulot ja jopa rasismi voivat nostaa päätään yrityksessä kuin yrityksessä. Aluksi asiaa on mahdollista lähestyä esimerkiksi yrityksen asiakkaiden kautta, työntekijöiltä voidaan kysyä mielipidettä vaikkapa siihen, luulevatko he asiakkaiden sanovan jotain, jos kaikki työntekijät eivät osaisi täydellisesti suomea. Tämän jälkeen voi olla helpompaa siirtyä keskustelemaan omista asenteistaan. Esimiehen ja työnantajan tahtotilan on oltava joka tapauksessa selkeästi esillä: jos ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä on päätetty ottaa töihin, tällöin ei pidä leikkiä tai teeskennellä näennäisdemokratiaa ja tiedustella mielipiteitä sen suhteen. Ennemmin tulee lähteä liikkeelle siitä, miten voidaan onnistua ja menestyä tasa-arvoisuuden tähtäämisessä. Oman yksikön pitäminen yhteistoimintalain edellyttämällä tavalla tietoisena siitä, miten ja mihin tehtäviin henkilöstöä on tarvetta palkata ja toisaalta miten työntekijöitä on saatavilla, on oleellista. Neuvotteluissa, jotka mukailevat yhteistoimintalakeja, on luontevaa tuoda esille myös mahdollisuudet laajalaaiseen työhönottoon. (Kupias & Peltola 2009, 77–78.)

3.10.3 Työyhteisö oppijana

Perehdyttämisprosessin kuluessa niin tulijalle kuin hänet vastaanottavalle työyhteisölle tarjoutuu lukuisia tilaisuuksia oppimiseen ja kehittymiseen. Näiden oppimistilaisuuksien hyödyntäminen riippuu sekä organisaation että yksilön kyvystä ja halusta laittaa oma toimintansa alttiiksi palautteelle ja ennen muuta oppia saamastaan palautteesta. Nämä seikat tuleekin ottaa avoimesti esille uuden henkilön tullessa töihin. (Kupias & Peltola 2009, 78.)

Kyseenalaistajana oleminen ei ole helppoa. Uudelle tulijalle pitää alati tarjota mahdollisuutta kysyä ja kyseenalaistaa sekä aktiivisesti herätellä häntä siihen. Myös työyhteisön pitää osata kuunnella tulijaa. Sellaiset toimintatavat ja käytännöt, joiden toimittamiseksi ei löydy riittävää tai järkevää selitystä, vaativat muutoksen. Uuden tulijan ulkopuolisuutta on mahdollista hyödyntää parhaiten perehdyttämiskonseptin ollessa vuorovaikutteisuutta ja vuoropuhelua korostava. Yksittäisiin perehdyttämistilanteisiin on suotavaa jättää aina tilaa vuorovaikutukselle, olipa perehdyttämiskonsepti millainen tahansa. Perehdyttäjän on mahdollista saada erittäin hyvää ja kallisarvoista palautetta tulijalta, vaikka perehdyttäminen noudattaisikin malliperehdyttämisen konseptia. (Kupias & Peltola 2009, 78–79.)

Kynnys palautteen antamiseen madaltuu huomattavasti, kun työyhteisöä on jo ennalta valmisteltu uuden työntekijän tuloon. Tästä tulee keskustella, koskien niin palautteen antamista kuin vastaanottamista ja tässä tulee huomioida sekä tulija että koko työyhteisö. Tulijan huomioiden ollessa pelkästään arvostelevia ja kriittisiä, vaikeutuu tällöin myös palautteen vastaanottaminen. Palaute voi olla aidoimmillaan ihmettelevää ja ihmettelyyn voi olla järkeväkin selitys. Tästä syystä tulisikin aina muistaa, mistä lähtökohdista tulija kummastelee. Esimerkiksi asiakaspalvelua tavaratalossa tehneen työntekijän siirtyessä palvelemaan asiakkaita vaikkapa johonkin virastoon, mukana tulee uusia ja rikkaita ajatuksia asiakaspalvelusta. Näiden ajatusten sovellettavuus ei käy kuitenkaan aivan yksi yhteen uuden työn kanssa, vaan hänen ajatuksensa ja käsityksensä hyvästä asiakaspalvelusta suodattuvat aiemman työn pohjalta. (Kupias & Peltola 2009, 79.)

Henkilön, joka ohjailee työntekijän perehdyttämistä (olipa hän sitten nimetty perehdyttäjä, esimies tai kummihenkilö) olisi hyvä ottaa esille se, miten tulijan ajatuksia saataisiin hyödynnettyä mahdollisimman rakentavasti ja monipuolisesti. Asiasta pitäisi puhua mahdollisimman avoimesti: mistä erityisesti toivotaan palautetta. Joillakin asioilla voi olla organisaatiossa pitkätkin perinteet ja näin ollen niiden muuttaminen tai kehittäminen pitkälläkin aikavälillä voi olla vaikeaa, kuten arvoihin liittyvät asiat ja vakiintuneet toimintakonseptit. Tulija voi kyllä antaa näistä palautetta, mutta hänen oletetaan kuitenkin mieluummin sopeutuvan kuin antamaan kritiikkiä. Tulijan kannalta on reilua, että hän tietää mihin asioihin hänellä on mahdollisuutta vaikuttaa ja mihin hänen on vain toistaiseksi sopeuduttava. Nämä asiat kenen tahansa organisaation jäsenen pitäisi myös pystyä perustelevaan tulijalle. Riittäväksi selitykseksi ei kelpaa se, että meillä toimitaan

näin, koska näin on toimittu aina ja jos toisenlaista selitystä ei kyetä antamaan, tulijakaan ei vakuutu kuulemastaan. (Kupias & Peltola 2009, 79–80.)

Asiat, jotka ovat melko helposti muutettavissa ja toivotut ja halutut muutosehdotukset liittyvät usein työyhteisön toimintatapoihin. Myös työyhteisön kannalta ne ovat herkkiä asioita ja vaativat taitavaa palautteen antamista ja käsittelyä. Uusi tulija saattaa tuntea olonsa petetyksi, jos häntä pyydetään ensin antamaan palautetta ja sitten sen antamisesta loukkaannutaan tai sitä ei ollakaan valmiita ottamaan vastaan. Tulija voi myös pahimmassa tapauksessa liian reippaalla palautteellaan eristää itsensä työyhteisössä. Pyydetessä tulijaa kertomaan työyhteisössä tekemiään huomioita, samalla koko työyhteisön valmiuksia palautteen vastaanottamiseen täytyy vahvistaa. Tulijalle pitää kertoa myös se, että hänen näkemyksensä tekemänsä havainnot eivät sellaisinaan ehkä istukaan uuteen organisaatioon ja näin ollen molempien osapuolten sekä tulijan että työyhteisön on mahdollista oppia tilanteesta. (Kupias & Peltola 2009, 80.)

Jos työyhteisön toimintapa ei ole avoin ja rakentavasti palautetta vastaanottavaa, uuden tulijan kanssa ei kannata yhtäkkiä alkaa soveltaa tätä toimintatapaa. Rakentava suhde palautteeseen ja työpaikalla vallitseva avoimuus tulee omaksua työtavaksi koko työyhteisössä, ennen kuin sen soveltaminen perehdyttämisessä onnistuu ja on mahdollista Harjoittelemalla voi oppia palautteen antamista ja vastaanottamista. Työyhteisöissä tulee olla myös mahdollisuus tällaiseen harjoitteluun ja esimiehen vastuulla on tällaisten tilanteiden järjestäminen. Perehdyttäjän kertoessa yhtä ja muun työyhteisön tehdessä toista, tulija saattaa olla hetken aikaa hämmentynyt, mutta mitä todennäköisimmin alkaa toimia epävirallisen käytännön mukaan. Perehdyttäjä jättää kertomatta jotain olennaista, jos hän ei tuo esille mikä on työyhteisön virallinen käytäntö. Uuden tulijan ja työyhteisön välille voi syntyä tuloksellinen ja kehittävä vuoropuhelu siten, että työyhteisöpalaaverissa esimiehen kanssa tulija tuo aluksi esille omia näkemyksiään ja huomioitaan sekä työstään että koko työyhteisöstä. Tämän jälkeen työyhteisö käsittelee tulijan huomioita: millaisia oivalluksia syntyi ja miten niiden pohjalta omaa toimintaa voidaan mahdollisesti kehittää. (Kupias & Peltola 2009, 81.)

3.11 Perehdyttämisvastuu

Perehdyttämisen voidaan luonnehtia olevan hyvää, jokaisen työyhteisön jäsenen tunties-
sa omalta osaltaan olevansa vastuullinen tulijan perehdyttämisestä. Jokaisella tulisi olla
oma osansa ja selkiintynyt tehtävänsä tulijan perehdyttämisestä. Mahdollisuuksien ra-
joissa koko lähityöyhteisö pitäisikin saada osallistumaan joihinkin perehdyttämisen osa-
alueisiin. Tällä tavoin jokainen pääsee jo heti alussa tutustumaan uuteen tulijaan, olipa
hänen vastuullaan sitten perehdyttäminen työhön, työyhteisöön tai koko organisaatioon.
(Kupias & Peltola 2009, 81.)

Ei ole kuitenkaan ainoastaan myönteistä, että uudella tulijalla on suuri joukko perehdyt-
täjiä. Tässä on olemassa se vaara, että kaikki eivät ole tehtävissään ajan tasalla tai he
eivät ole ollenkaan kiinnostuneita perehdyttämisestä. Joillekin perehdyttämisestä vas-
taaville henkilöille voi olla haastavaa jättää oma tunteellinen suhtautumisensa taka-
alalle ja antaa sitä vastoin tulijan itse muodostaa oma mielikuvansa organisaatiosta ja
työyhteisöstä, sen tehtävistä ja työkavereista. Kaikkien perehdyttämisestä vastaavien
henkilöiden tulisi myös sisäistää, että tulija ei ole sopeutumassa ainoastaan työyhteisön
tehtäviin ja siellä vallitseviin työtapoihin. Uudella tulijalla on yleensä paljon annettavaa
tehtävien ja työtapojen kehittämiseksi ja tällaisille kehittämisajatuksille pitäisi antaa ti-
laa. Kaikkien perehdyttämiseen osallistuvien pitää myös tiedostaa, mitä osa-alueita on
mahdollista kehittää ja minkä kehittämiseen ollaan halukkaita. (Kupias & Peltola 2009,
81–82.)

3.11.1 Nimetty perehdyttäjä

Useissa organisaatioissa on erikseen nimetty ne henkilöt, joiden työtehtäviin uuden
henkilön perehdyttäminen kuuluu. Monesti perehdyttäminen tehdään muiden toimien
ohessa, mutta loppujen lopuksi perehdyttämisen osuus kaikista työtehtävistä voi olla
hyvinkin suuri. Näin voi olla erityisesti suurissa organisaatioissa tai organisaatioissa,
joissa on suuri vaihtuvuus. (Kupias & Peltola 2009, 82.)

Nimetyt perehdyttäjät toimivat yhteistyössä esimiehen kanssa, joka vastaa uuden tulijan
perehdyttämisen ja työnopastuksen suunnittelemisesta, toteuttamisesta ja valvonnasta.
Esimies voi delegoida perehdyttämiseen ja työnopastukseen liittyviä tehtäviä ja vastuita

nimetylle perehdyttäjälle, mutta vastuu säilyy aina esimiehellä. Vastuunjako kannattaa sopia alusta alkaen selvästi ja aina myös tapauskohtaisesti, vaikka tämä olisikin määritelty esimiehestä ja nimetystä perehdyttäjistä ennalta laadituissa tehtävänkuvauksissa. Työnjohtoon liittyvän vallan ja vastuun sekä kehittämisen rajat ovat monesti varsin liukuvia. Perehdyttäjällä ei voi olla erityistä vastuuta, koska hänellä ei yleensä ole työnjohdollista valtaa yrityksessä. (Kupias & Peltola 2009, 82.)

Monesti sihteeri tai muu vastaava toimistotyöntekijä on valittu työyhteisössä nimetyksi perehdyttäjäksi. Sihteeri huolehtii käytännön järjestelyistä, jotka liittyvät työsuhteen alkuun. Tämä tehtävä muotoutuu erittäin merkittäväksi, koska työsuhteen alussa luodaan uudelle tulijalle miellyttävät ja toimivat puitteet aloittaa työskentely. Usein sihteeri myös neuvoo ja opastaa tulijaa erilaisissa hallinnollisissa toiminna. Työyksikön sihteeri voi myös esitellä uuden tulijan muulle työyhteisölle. Tulokas pääsee mukavasti alkuun tällaisen niin sanotun minimiperehdyttämisen avulla. Näiden käytännön toimien jälkeen tai niiden ohella esimies monesti täydentää ja vastaa muusta perehdyttämisestä. (Kupias & Peltola 2009, 82–83.)

On olemassa myös sellaisia yrityksiä, joissa on nimettyjä perehdyttäjiä. He antavat alkuperehdytyksen johonkin tiettyyn tehtävään tai toimeen, jonka he tietävät ja tuntevat hyvin ja sen opastaminen on heidän erikoisalaansa. Uuden tulijan saapuessa nimetyt perehdyttäjät irtaantuvat aina varsinaisesta työstään ja keskittyvät opastamaan uutta henkilöä. Yrityksessä tulee olla paljon samanlaista työtä tekeviä henkilöitä, että tämän tyyppisen toimintatavan edellytykset täyttyvät. Henkilöstön vaihtuvuuden ollessa suurta, nimettyjen perehdyttäjien toiminta voi rajoittua ainoastaan juuri perehdyttämiseen ja työnopastukseen. Näin ollen perehdyttäjän tuntuma itse työhön ja sen muutokseen voi olla uhkana kadota. (Kupias & Peltola 2009, 83.)

Nimetyn perehdyttäjän toimenkuva on kuitenkin laajempi useimmissa yrityksissä. He avustavat esimiestä olemalla mukana jo usein rekrytointivaiheessa. Nimetyt perehdyttäjät ohjailevat tulijan kokonaisperehdyttämistä ja kytkevät siihen mukaan myös muita perehdyttäjiä. Monesti heidän tehtävänsä on perehdyttää myös vanhoja, jo talossa olevia henkilöitä sellaisissa tilanteissa, joissa työ sekä työkäytännöt ovat muuttuneet. Tällaisten tilanteiden ja tällaisen toiminnan myötä perehdyttäjän rooli saattaa vähitellen muuntautua työyksikön sisäiseksi kehittäjäksi. Perehdyttäjän vastuu laajeneekin sisäl-

tämään käsittämään kaikentyyppisestä kehittymisestä ja harjaantumisesta huolehtimisen, kuitenkin yhteistyössä esimiehen kanssa. Tällainen työnjako tulee osoittaa selkeästi koko työyhteisölle. Parhaimmillaan perehdyttäjien nimeäminen voi helpottaa esimiesten työtä ja nimetyt perehdyttäjät voivat vastata sekä perehdyttämisen kehittämisestä että suurilta osin myös sen toteuttamisesta, jos siihen vain varataan riittävästi aikaa. Esimiehen tuleekin järjestää, perehdyttämisen kehittämisestä ja toteuttamisesta huolehtimisen lisäksi, ajallisia resursseja. Tässä hän on avainasemassa. (Kupias & Peltola 2009, 83.)

Laadukkaan ja perusteellisen perehdyttämisen ja työnopastuksen toteuttaminen ei hoidu itsestään. Perehdyttämisen prosessin kehittäminen sekä toteuttaminen edellyttävät hyvin monipuolisia erityistaitoja ja -osaamista. Erityisosaamista voidaan saada työyksiköihin juuri nimettyjen perehdyttäjien keinoin. Perehdyttämisen suunnittelun sekä siihen liittyvien ohjaajantaitojen kouluttaminen on myös yleistä monissa yrityksissä. Tämän tyyppisen koulutuksen ohessa luonnollisesti myös esimiehen välityksellä tätä osaamista tulee työyhteisöön. Esimiesten koulutuksissa keskitytäänkin nykyään entistä enemmän perehdyttämiseen ja valmentamiseen. Ideaalitalanne onkin se, että esimies ja nimetty perehdyttäjä luovat yhdessä hyviä perehdyttämiskäytäntöjä perehdyttämisen edistämiseksi ja koko työyhteisön parhaaksi. (Kupias & Peltola 2009, 84.)

Useiden yritysten kesken myös luodaan ja ylläpidetään perehdyttäjaverkostoja. Tällaisen verkostoitumisen keinoin nimetyt perehdyttäjät voivat tavata toisiaan ja vaihtaa ajatuksia ja näkemyksiä perehdyttämiseen liittyvistä ilmiöistä ja uusista ideoista. Tämän tyyppinen verkostoituminen ja vertaistuki ovat monesti hyvin tärkeitä apu- ja tukikeinoja, jotka puolestaan motivoivat perehdyttäjiä tehokkaasti. (Kupias & Peltola 2009, 84.)

Aloite nimettyjen perehdyttäjien käyttämiselle tulee monesti henkilöstöosaston taholta. Työyhteisössä voidaan kokea tarvetta perehdyttämisen tehostamiselle ja yhtenäistämiseksi. Työyhteisössä saatetaan kokea, että perehdyttäminen huomioidaan paremmin, jos siihen nimitetään selkeästi joku vastuhenkilö. Omalta osaltaan esimiehet osallistuvat perehdyttäjien rekrytointiprosessiin nimeämällä tehtävään soveltuvat ehdokkaat. (Kupias & Peltola 2009, 84.)

Nimetyt perehdyttäjät toimivat esimiesten tukena ja yhteistyössä heidän kanssaan. Perehdyttäjät saavat myös opastusta ja koulutusta perehdyttämisen suunnitteluun sekä to-

teuttamiseen, mutta laadukkaan perehdyttämisen toteuttamiseen hän ei kuitenkaan kykene yksin. Sekä esimiehen että muiden työyhteisön jäsenten antama panos on aina tärkeä. Esimiehen delegoidessa osan omasta vastuustaan jollekin tai joillekin muille henkilöille, hän luo silti itse hyviä edellytyksiä perehdyttämislle ja juuri tästä syystä esimiestä ei voida sivuuttaa perehdyttämispörosessissa. Esimiehen on mahdollista valita itselleen perehdyttämiseen erikoistunut yhteistyökumppani, jonka tehtäväalueita ovat juuri perehdyttäminen, kehittäminen ja kehittymiseen liittyvän tiedon ja osaamisen hankkiminen työyhteisöön, siitä huolimatta, että tämän tyyppistä käytäntöä ei yrityksessä virallisesti olisikaan. (Kupias & Peltola 2009, 84.)

4 PEREHDYTTÄMISEN HYÖTYJÄ JA TAVOITTEITA

4.1 Työ ja yksityiselämä

Työ on merkittävä osa ihmisen elämää, mutta se on kuitenkin vain yksi osa sitä. Nykypäivänä on valitettavan tavallista, että organisaatiokulttuuri jättää työntekijöiden henkilökohtaisen elämän kokonaan työpaikan ulkopuolelle. Se, että avautuu omista asioistaan, voidaan tulkita jopa heikkouden merkiksi. Tällöin työroolit jäävät melko pinnalliseksi ja persoonattomiksi. Tämä on hyvin ongelmallista varsinkin silloin kun työntekijän yksityiselämässä tapahtuu muutoksia ja vaihtelua. Kriisi voi aiheutua jostakin elämän perusvastoinkäymisestä kuten sairaudesta, avioerosta, kuolemasta tai muusta vastaavasta. Toisaalta muutos voi johtua jostakin positiivisesta käänteestä, kuten lapsen syntymästä, uudesta ihmissuhteesta tai talon rakentamisesta. Kaikki nämä ovat huomiota vieviä ja ihmisen energiaa kuluttavia ja ne vaikuttavat myös yleiseen mielialaan ja sitä kautta myös jaksamiseen. (Strömmer 1999, 164.)

Toisilla on kyky sulkea asioita ajatuksistaan paremmin kuin toisilla. Jokainen tuo kuitenkin itsestään ja taustastaan jotakin mukanaan työelämään ja sen tilanteisiin. Tämän tosiasian kieltäminen tai sivuuttaminen ei olisi totuudenmukaista. Peter Senge, joka on syvästi perehtynyt oppivan organisaation käsitteeseen, on sanonut yhden työelämän organisaatioiden suurimman virheen ja epäkohdan olleen työ- ja yksityiselämän erottaminen toisistaan. Hän on sanonut sen kuluttavan turhaa energiaa, vähentävän inhimillisyyttä sekä keskinäistä ymmärrystä ja yleensä ottaen saavan aikaan pahoinvointia työ-

yhteisössä. Hänkään ei kuitenkaan kannata sitä, että kaikkien yksityiselämän asioiden läpi käyminen työpaikalla olisi oleellista, vaan merkittävää on näköalojen avartaminen, jotta yksilön kaivatessa ymmärtämystä sitä myös löytyisi. (Strömmer 1999, 164.)

4.2 Työilmapiiri

Osa organisaation kulttuuria on sen ilmapiiri, joka on yrityksen tai organisaation inhimillisintä aluetta, sillä se syntyy työpaikalla vaikuttavien ihmisten välillä vallitsevasta vuorovaikutuksesta. Ilmapiiri on joko miellyttävä tai epämiellyttävä, hyvä tai huono; koetaan vapauttavana ja innostavana työskennellä tai sitä vastoin ahdistavana. Ilmapiiriin vaikuttavat vahvasti tunteet, joten säännöt ja päätökset eivät vaikuta merkittävästi ilmapiiriin osalta nopeiden muutosten aikaansaannissa. (Strömmer 1999, 63.)

Oppimista edistävän ja suosivan organisaation työilmapiiri on vahvasti motivoiva. Organisaation yrityskulttuuria luova ”yläkerta” on perusta motivoinnille. Motivoivalla otteella menettelevä ”yläkerta” saa ihmiset ymmärtämään oppimisen myönteisen merkityksen koko yhteisön hyvinvointia ajatellen ja palkitsee henkilöstöään mukaan käytäntöön saatetuista uusista toimintamalleista. Tässä yhteydessä mitataan niin kutsutun yläkerran suhtautumista ja sietokykyä ilmenevää innostuneisuutta kohtaan: työyhteisön keskuudesta kumpuavia aloitteita saattaakin tulla alkaen yrityksen imagoon liittyvistä pikkuseikoista aina sellaisiin, joihin yrityksellä ei missään tapauksessa ole varaa. Aloitettavien ja aloitteellisten tiimien ja ihmisten ideat tulisi vain kanavoida niin, että kaikki ideat otetaan huomioon ja ihmisiä kuunnellaan. Näin aloitteet ja ehdotukset päätyvät yrityksessä päättävien ihmisten pöydälle ja kaikkien ideoiden joukosta voidaan poimia parhaimmat ja toimivimmat ehdotukset ja saada aikaan konkreettista toimintaa. Positiivinen muutos voi siis alkaa pienistä imagoon liittyvistä asioista. (Höltkä & Savonen, 1997, 64.)

Tehokkaasti oppivan organisaation kulttuuriin liittyy vahvasti ilmapiiri, jossa vallitsee avoimuus ja luottamuksellisuus. Tutkimukset ovat osoittaneet, että sellainen kulttuuri joka on tehtäväorientoitunut, työn tuloksia arvostava ja jossa ei painoteta tai korosteta tyyli- ja statuseroja, on tällöin sopeutuva, joustava ja herkkä myös ympäristön muutoksille. Palaute, tunnustus, osallistava johtaminen sekä epähierarkkinen organisaatiorakenne ovat muun muassa asioita, jotka on liitetty oppivan organisaation kulttuuriin.

Näillä kaikilla on merkittävä vaikutus työpaikan ilmapiiriin. Näin ollen siis johtamisella voi vaikuttaa vallitsevaan ilmapiiriin. (Strömmer 1999, 63.)

Strömmerin (1999) mukaan Rensis Likert (1967) on määritellyt organisaatioilmaston muodostumiseen vaikuttavista asioista seuraavanlaista listaa:

- viestintä - mistä ja miten työpaikalla keskustellaan, kuka keskustelee tai ketkä keskustelevat, miten tieto kulkee
 - päätöksenteko - ketkä tekevät päätökset, kenen ajatukset ja ideat otetaan huomioon
 - henkilöstöstä huolehtiminen - kuinka työ on organisoitu, millaiset olosuhteet ovat, miten työntekijästä välitetään
 - henkilöstön vaikutusmahdollisuudet - kenellä on vaikutusmahdollisuuksia, millä ehdoilla ja perusteilla voi vaikuttaa
 - tekniikan hyödyntäminen - millä tasolla ja kuinka laajasti
 - työmotivaatio - kuinka sitoutunut henkilöstö on ja kuinka motivaatiota tuetaan
- (Strömmer 1999, 63.)

Ilmapiirillä on vaikutusta ensisijaisesti työmotivaatioon, toiseksi työtyytyväisyyteen ja kolmanneksi työn tuloksiin. Parhaimmassa tapauksessa ilmapiiri voi lievittää ihmisten liittymistarpeita ja antaa tunteen siitä, että heidän työnsä ja roolinsa organisaatiossa on merkityksellistä. Ilmapiiri on myös merkittävä tekijä kannustamaan yksilöä luottamaan siihen, kuinka hän itse arvioi pääsevänsä työssään luomiin tavoitteisiin. Organisaatioilmasto on tunnelma, joka antaa kuvan koko organisaatiosta. Se on seurausta lähinnä siitä, kuinka yksilö kokee välittömän työympäristön. Pienissä yrityksissä ja organisaatioissa organisaatioilmastoja on vain yksi, mutta suurten organisaatioiden kohdalla on mahdollista, että niissä on useita työilmapiirejä, jotka ovat keskenään hyvinkin poikkeavia. (Strömmer 1999, 64.)

Teoriakirjallisuudessa ilmapiirejä on jaoteltu muun muassa suoritusta korostaviin ja ihmiskeskeisiin. Silloin, kun päämääränä on hyvän tuottavuuden saavuttaminen, ovat tarpeellisia sekä suoritus- että ihmiskeskeinen ilmapiiri. Työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet, osallistuminen, tulosten arviointi sekä tähän liittyvä myönteinen palaute ja vastuu ovat kaikki tuottavuutta luovia tekijöitä. Suoritus- ja ihmiskeskeisyys muodostavat

ilmapiirin, jossa on mahdollista saavuttaa korkea työtyytyväisyys ja positiivinen ryhmäasenne. (Strömmer 1999, 64.)

Strömmerin (1999) mukaan Westin (1990) teoria määrittää neljä tekijää, joilla on vaikutusta työpaikan sosiaalisiin suhteisiin, ryhmän tuottavuuteen, innovatiivisuuteen ja työtyytyväisyyteen. Toisiinsa liittyvät tekijät ovat:

- visio
- turvallinen ilmapiiri
- tehtäväkeskeisyys
- innovatiivisuuden tukeminen (Strömmer 1999, 64.)

Ryhmällä oleva yhteinen visio tukee ja edesauttaa yhteisiin päämääriin sitoutumista. Tästä syystä vision tulee olla yhteneväinen ja sopusoinnussa ryhmässä vallitsevien arvojen kanssa. Vision olisi hyvä olla myös selkeä ja sellainen, että sitä voidaan kehittää. Jokaisen työntekijän vaikutus vision saavuttamiseen tulisi olla nähtävissä. Turvalliseksi koettu ilmapiiri merkitsee ympäristöä, joka mahdollistaa riskienoton. Turvallisessa ilmapiirissä ei ole syytä pelätä kielteistä kritiikkiä tai palautetta tai ideoiden viemistä. Silloin kun yhteisö tuntuu turvalliselta, on mahdollista luonnollinen osallistuminen ja aito itsensä peliin laittaminen. Ryhmä, joka on järjestäytynyt tehtäväkeskeiseksi, kiinnittää yhteisesti huomiota saavutettuihin tuloksiin. Hyvin oleellista on palautteen antaminen ja arviointi. Näiden lisäksi myös laatu on suuressa roolissa. Uusien ideoiden tukeminen ja innokkuus niiden käyttöönotossa kertoo innovatiivisuutta tukevasta ja siihen kannustavasta yrityksestä. Virheistä ei rangaista vaan erilaiset kokeilut ja herkeämätön kehittäminen on nostettu selkeäksi toimintamuodoksi, johon tähdätään. (Strömmer 1999, 64.)

4.3 Työviihtyvyys

Työviihtyvyys on työpsykologinen tekijä. Viihtyminen voidaan nähdä yhtä kuin haluna tehdä työtä kyseisellä työpaikalla. Työviihtymistä kasvattaa se, jos yksilö voi kokea, että hänen tekemäänsä työtä arvostetaan ja jos hän kokee sen tarpeelliseksi ja haasteelliseksi itselleen. Kokemukset, jotka heikentävät sekä työssä viihtyvyyttä että työmotivaatiota, turhauttavat työntekijää. Työntekijä voi pahimmillaan alitajuisesti tuntea, ettei hän ole tehnyt mitään, jos hän ei saa minkäänlaista palautetta tekemästään työstä. Näyttää siis siltä, että hänen tekemisensä ei saa aikaan minkäänlaista reaktiota työpaikalla. Pa-

lautteen puuttuessa henkilö voi tulla yhä vakuuttuneemmaksi siitä, että hän ei ole saanut toimissaan mitään aikaan tai vastaavasti hänen työllään ei ole mitään arvoa tai merkitystä. Tämän myötä ihminen pystyy ohjaamaan ja hyödyntämään entistä vähemmän energiaansa itse työn tekemiseen, koska ihmisen mielen täyttää pohdiskelu ja punnitseminen työn tekemisen tarpeellisuudesta ja tarpeettomuudesta. Samanaikaisesti työviihtyvyys laskee, jos henkilölle välittyy vähääkään sellaisia tuntemuksia, ettei hänen työllään ole arvoa. Erityisesti itsetuntoa kolhivat, loukkaavat kokemukset toimivat myös tehokkaasti turhaumien aiheuttajina ja työviihtymistä heikentävänä tekijänä. (Salmimies & Salmimies 1998, 157.)

Yksi varsin tärkeä työviihtyvyyteen merkittävästi vaikuttava tekijä on myös työpaikan pysyvyys ja siihen liittyvät huolenaiheet. Ihmistä ei ahdistakaan ainoastaan koko työpaikan mahdollinen menetys, vaan työviihtyvyyttä vähentävä tekijä on jo pelko siitä, että henkilö joutuu luopumaan omasta henkilökohtaisesta työtehtävästään. Ihmisen saadessa työskennellä jo kauan yhden ja saman työtehtävän parissa, hän on samalla rakentanut työssä kokemansa turvallisuuden tämän tutun tehtävän varaan. Jos henkilöä ollaan ilman sen kummempaa ennakkovaroitusta siirtämässä toisiin tehtäviin, hän kokee turvattomuutta tehtävänsä menettämisen myötä ja tämä taas vähentää hänen tuloksellisuuttaan ja työviihtyvyyttään. (Salmimies & Salmimies 1998, 157–158.)

4.4 Työelämän ihmissuhteet

Toimivat ihmissuhteet rikastuttavat ja avartavat työyhteisön ilmapiiriä ja parantavat ihmisten motivoitumista työhönsä. Työyhteisössä ilmenevät ongelmat puolestaan sitovat yksilöiden ja koko työyhteisön voimavaroja ongelmien kieltämiseen, torjumiseen tai näennäisongelmien hokemiseen, joka ei johda mihinkään. Työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon kytkeytyvät vahvasti toisiinsa. Sitoutumisessa ei ole kyse pelkästään niiden järkiperaisten syiden pohtimisesta, joiden vuoksi henkilön kannattaa antaa oma panoksensa työyhteisön hyväksi, vaan sitoutuminen on pitkälti myös asenteellista ja tunneperäistä. Sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa se, miten viihtyisäksi yksilö työnsä kokee, millaiset tunneperäiset ja sosiaaliset odotukset tulevat työn kautta tyydytytyiksi ja miten yksilö koetaan ja miten häntä kohdellaan ihmisenä. Nykypäivänä työntekijä odottaa hänen yksilöllisyytensä hyväksymistä ja sitä, että häntä arvostetaan. Työyhteisössä on välityttävä hyväksytyksi tuleminen tun-

ne. Ainoastaan järkiperaisat, tiedostetut asiamenetelmät eivät johda tämän tunteen syntymiseen, vaan se on mitä suuremäärin sanatonta asenteisiin ja osittain myös tunteisiin vetoavaa viestintää. (Salmimies & Salmimies 1998, 153.)

Tuloksellisen toiminnan kannalta työyhteisön sisäisiä psykologisia ja ihmissuhteisiin liittyviä kysymyksiä pidetään edelleen tärkeimpinä. Johtamisen psykologian ollessa yrityksessä hallittua ja päämäärätietoista ja työyhteisössä sisäiset vuorovaikutustekijät ovat kunnossa, näiden tekijöiden ongelmattomuus saa aikaan sen, että sitoutuneet ja motivoituneet työntekijät pystyvät suuntaamaan ja käyttämään energiansa työtehtäviin. Vastavasti, jos psykologisilla alueilla havaitaan ongelmia tai haasteita, merkittävä osa työajasta suuntautuu selvittämättömien ja useasti kroonisten vaikeuksien ja vastoinkäymisten myötä muuhun kuin työtavoitteisiin nojaavaan toimintaan tai ihmiset tuhlaavat työaikaansa päämäärättömiin ja tuloksettomiin selvittely-yrityksiin. Tämän takia työyhteisön sisäisiä ihmissuhdekysymyksiä ei voida vain sivuuttaa toisarvoisina ja haluttaessa joko hoitaa tai jättää hoitamatta, vaan työyhteisön ja sen välisten suhteiden toimivuus on suoraan yhteydessä tuottavuuteen. Ihmisten tulee saada mielihyvää ja tyydytystä työn tekemisestä sekä siihen liittyvistä psykologisista ja sosiaalisista seikoista, jotka tuottavat mielihyvää. Psykkisesti terve ja hyvässä kunnossa oleva työyhteisö on samanaikaisesti tuloksellinen työyhteisö. (Salmimies & Salmimies 1998, 154.)

4.5 Tunteet työpaikalla

Mielenkiinto tunteita kohtaan on herännyt parin viime vuosikymmenen aikana ja organisaatio on alettu nähdä paikkana, jossa ihmiset toimivat ja vaikuttavat inhimillisine tunteineen niin hyvässä kuin pahassa. Lämsän ja Hautalan (2004) mukaan tutkija Stephen Fineman (2000) toteaa, että organisaatiot ja niissä työskentelevät ihmiset kuvataan monesti rationaalisesti toimivina ja tämän järkiperaisyyden ajatuksen osaksi eivät ole aikaisemmin kuuluneet tunteet. Tunteiden on ajateltu olevan haitallisia ja epäsoivia osana työyhteisöjen toimintaa. Monen työpaikan ajattelu- ja toimintatapaa varjostaa vahva uskomus siitä, että työpaikalla on vallittava keskinäinen harmonia ja tyyneys. Tämän seurauksena vältellään keskustelemasta sellaisista asioista, jotka voisivat nostattaa erimielisyyksiä ja saada aikaan tunneperäisiä ristiriitoja. Yhteisten keskustelujen ja ristiriitojen rakentavan käsittelyn myötä mahdollistuu kuitenkin ongelmien ratkaiseminen ja rakentava kehittäminen. Ihmisen tullessa työpaikalleen, hän on siellä ”kokonaise-

na”, kaikkine tietoineen ja tunteineen. Ihmisen ei ole mahdollista ”riisua” tunteellisuuttaan yltään töihin saapuessaan. (Lämsä & Hautala 2004, 55.)

Useat käytännön syyt ovat edistäneet huomion ja kiinnostuksen keskittymistä tunteisiin. Yritykset ja organisaatiot korostavat entistä enemmän ihmisten oppimista, yhteistoimintaa ja sitoutumista lähtökohtina ja keskeisinä tekijöinä menestykseen. Tämän tyyppiseen toimintaan kytkeytyvät väistämättä myös tunteet ja yrityksissä ja organisaatioissa mietitään, miten olisi parasta hyödyntää ihmisten tunnevoimavarat. Nykyisin ihminen on irrotettu perinteisestä, turvallisesta ja vakaasta asemastaan yhteisössä. Ihmisen täytyy miettiä aiempaa enemmän omaa identiteettiään, minuitaan ja asemaansa muuttuvissa työyhteisöissä. Tällainen itsereflektio eli itsepohdinta on kasvattanut kiinnostusta tunteita kohtaan, sillä ovathan ne merkittävä osa ihmistä ja ihmisenä olemista. (Lämsä & Hautala 2004, 56.)

Tunteet ilmenevät monella tapaa ihmisten käyttäytymisessä työpaikalla. Tunteilla on merkitystä hyvän ilmapiirin luomisessa ja rakentumisessa, sillä ne ovat merkittävä tekijä luottamuksen syntymisessä ja ihmisten sitoutumisessa työhön ja toisiinsa. Tunteilla on keskeinen rooli ihmisten oppimisprosessissa ja siksi ne ovatkin olennaisia tiedon kasvun ja tietoisuuden näkökulmasta. Tunteilla on vaikutusta ihmisten moraaliiin ja sen kehitykseen. Kaiken lisäksi taitava tunteiden käyttö voi auttaa menestymään työelämässä. Tunteita pidetään myös perustana motivaatiolle. (Lämsä & Hautala 2004, 58.)

4.6 Työn stressaavuus

Lämsän ja Hautalan (2004) mukaan Hans Selye (1976) tarkoittaa stressillä kaikkia niitä reaktioita, joita ihmisen elimistössä syntyy ja esiintyy siihen kohdistuvien ulkoisten tekijöiden seurauksena. Selyen mukaan stressi merkitsee henkistä ja fyysistä rasitusta, johon elimistö vastaa puolustusmekanismeilla tilanteeseen sopeutuakseen tai vastaavasti saadakseen palautettua kyseistä tilannetta edeltäneen tasapainoisen tilan. Stressiä käsittelevissä malleissa oletetaan, että tietyt tekijät työympäristössä, kuten työmäärä, työhön ja perheeseen liittyvät erimielisyydet ja ristiriidat, huonot tai epäonnistuneet ihmissuhteet ja nopeasti tapahtuvat muutokset kuormittavat yksilöä. Juuri näitä kuormittavia tekijöitä kutsutaan stressitekijöiksi. (Lämsä & Hautala 2004, 69.)

Lämsän ja Hautalan (2004) mukaan stressiä aikaansaavat tekijät on jaettavissa kolmeen eri ryhmään:

1. Tekijät, jotka liittyvät yksilöön, kuten henkilön osaaminen ja persoonallisuus, perhe- ja taloudellinen tilanne sekä muutokset elämässä.
2. Tekijät, jotka liittyvät organisaatioon, kuten työpaikan ihmissuhteet, rooliristiriidat, johtamistyyli, organisaatorakenne, organisaation elinkaari ja sen vaihe sekä fyysinen työympäristö.
3. Tekijät, jotka liittyvät ympäristöön, kuten poliittinen, taloudellinen tai teknologinen tilanne sekä yleinen asenneilmasto. (Lämsä & Hautala 2004, 70.)

Stressin seurauksena on mahdollista ilmaantua erilaisia fysiologisia, psykologisia ja käyttäytymiseen liittyviä oireita. Psykologiset oireet ilmenevät vaihtelevina tunne-elämän häiriöinä. Tyypillisiä psykologisia oireita voivat olla muun muassa ahdistus, apaattisuus, jopa masennus, jännittyneisyys ja pettymyksen tunteet. Stressin aikaansaamat fysiologiset oireet voivat ilmetä esimerkiksi päänsärkynä, korkeana verenpaineena, unihäiriöinä, niska- ja hartiasseudun jäykkyytenä ja kipuina, vatsa- ja suolisto-ongelmina ja kasvaneena syöpäriskinä. Stressaantunut työntekijä voi tehdä työssään ja työpaikallaan äkkipikaisia ratkaisuja ja hän ei ole niin halukas tai innostunut kokeilemaan uusia ideoita tai innovaatioita. Stressin aikaansaamat käyttäytymiseen liittyvät oireet voivat käydä ilmi työntekijöiden toistuvina poissaoloina, virheiden tai erehdysten määrän lisääntymisenä, motivaation vähenemisenä tai puuttumisena, keskittymisvaikeuksina, työsuoritusten ja tuottavuuden heikkenemisenä, lisääntyneenä henkilöstön vaihtuvuutena sekä syrjäänvetäytymisenä. (Lämsä & Hautala 2004, 71.)

Stressi voi olla luonteeltaan sekä positiivista että negatiivista. Positiivisena esiintyvä stressi voi näkyä keskittymisenä tai odottamisena, eikä tällöin yleensä edes voida puhua stressistä. Normaali, terveissä mittasuhteissa ilmenevä stressi piristää ja sitä tarvitaankin motivaation ja energian edistäjänä ja lisääjänä. Tässä tapauksessa stressi on optimaalisella eli ihanteellisella tasolla. Työntekijä kohtaa ja kokee kielteistä stressiä, jos työtehtäviä on liian vähän eli työntekijä on alikuormitettu tai myös vastaavasti siinä tapauksessa, jos työtä on liian paljon eli työntekijä on ylikuormitettu. (Lämsä & Hautala 2004, 71.)

Työkuorma tuleeikin mitoittaa siten, että ihmisille jää voimaa tahtoa oppimista vielä työajan jälkeenkin. Oppiminen edellyttää tahdon ja innostuksen heräämistä opittavia asioita kohtaan myös vapaa-aikaa hyödyntäen. Nämä edellytykset eivät pääse täytymään, jos aika on käytettävä toipuakseen työn aiheuttamasta uupumuksestaan. Ylitöiden tulee olla vain tilapäinen ilmiö. Ylitöillä ei korvata ylimääräisen työvoiman tarvetta, vaan se hoidetaan muiden työjärjestelyjen avulla. Kouluttautumista ja uusien asioiden opiskelua suositetaan eikä katsota pahalla. Oppimisen myötä tavoitettu yksilöosaaminen siirtyy edelleen työyhteisön käyttöön ja hyödynnettäväksi ja tavoitteelliseksi toiminnaksi. Ajankäyttöä suunniteltaessa tulee huolehtia mahdollisesta varamiehityksestä koulutustilaisuuksiin ja muihin opiskeluun liittyviin tilaisuuksiin osallistuville. (Hölttä & Savonen 1997, 64.)

Vastuu on selkeästi tekijä, joka saa aikaan joko tyydytystä ja mielihyvää tai aiheuttaa kuluttavaa stressaantumista. Toisia vastuu motivoi entistä parempiin suorituksiin ja toiset kokevat sen sietämättömänä taakkana. Omaa urakehitystään suunnitellessaan tai vaikkapa miettiessään tarvettaan päätyä johtoasemiin, ihmisen tulisi myös kartoittaa ja selvittää kykynsä ja halunsa kantaa ja ottaa vastuuta. (Salmimies & Salmimies 1998, 158.)

Lämsän ja Hautalan (2004) mukaan yksilön keinoja stressin hallitsemiseksi voivat olla muun muassa seuraavat:

- Epävarmuus ja epätietoisuus tulevista työtehtävistä rasittaa, joten hanki tietoa tulevasta. Vähentämällä epävarmuutta vähennät myös työstä aiheutuvaa stressiä.
- Opettele löytämään stressinhallintakeinot, jotka soveltuvat itsellesi parhaiten. Ulkoilu, urheilu, lepo ja hiljentyminen ovat hyviä keinoja opetella rentoutumista.
- Opettele kieltäytymään. Aina ei ole kannattavaa eikä järkevääkään yrittää miellyttää työkollegojaan tai esimiestään. Silloin tällöin vastuutehtävistä kieltäytyminen antaa aikaa ja tilaa. Ajoittainen rentoutuminen parantaa keskittymistä ja uusien haasteiden vastaanottamista.
- Asioiden lykkääminen lisää työstä aiheutuvaa stressiä entisestään, joten paneudu ikävältäkin tuntuviin työtehtäviin hyvissä ajoin.

- Opettele rohkeasti kokemaan ja ottamaan vaativatkin tehtävät myönteisinä haasteina. Koita etsiä ja löytää kaikkein hankalimmaltakin tuntuvasta tehtävästä edes yksi positiivinen puoli.
- Aseta tavoitteet oikein, älä vaadi itseltäsi liikaa mutta älä myöskään liia vähän. Aseta myös välitavoitteita.
- Älä unohda rentoutua välillä ja harrastaa itsellesi tärkeitä asioita. Tällä tavoin keräät voimaa tulevia koitoksia ja vastoinkäymisiä varten. (Lämsä & Hautala 2004, 72.)

Lämsän ja Hautalan (2004) mukaan organisaation stressinhallintakeinoiksi kutsutaan sellaisia toimia, jotka muuttavat tai vähentävät stressiä työssä ja työyhteisössä.

Organisaatiokeskeisiä keinoja	Yksilökeskeisiä keinoja
- Henkilöstöhankinnan ja henkilöstön kehittämisen parantaminen	- Ihmisten itsetuntemuksen kehittäminen henkilöstön kehittämisen ja palautteiden avulla
- Työnohjauksen ja mentoroinnin eli kummijärjestelmän selventäminen ja kehittäminen	- Työkykyä edistävä toiminta eli TYKY-toiminta
- Tiedonkulun parantaminen organisaatiossa	- Taitojen kehittäminen ihmisten palautteen antamisessa ja saamisessa
- Työn tavoitteiden ja sisältöjen selventäminen ja kehittäminen	- Levon ja rentoutumisen tärkeyden korostaminen
- Esimieskoulutuksen järjestäminen	- Tasapainoisesta työn, perheen ja vapaa-ajan välisestä suhteesta huolehtiminen
- Ajankäytön hallinta	

Kuvio 2. Työpaikan stressinhallintakeinoja (Lämsä & Hautala 2004, 73.)

5 MOTIVAATIO

5.1 Työmotivaatio

Motivoiminen on yksilön ulkopuolelta kumpuavaa, ulkokohtaista toimintaa. Motivoituminen puolestaan lähtee ihmisestä itsestään. (Salmimies & Salmimies 1998, 18.) Ihminen voi keskittyä työhön sekä muihin asioihin vaihtelevalla mielenkiinnolla. Toimin-

taan voi panostaa kaikki fyysiset ja psyykkiset kykynsä tai vastaavasti tehdä rimaa hiipoen vain välttämättömän. Tekemisestä voi käydä ilmi innostuneisuus ja palava iltoimintaa kohtaan - tai sitten tekemisen vastahakoisuus, jopa vastenmielisyys. Jos ihminen ei näe asioissa mitään mieltä tai mielenkiintoa, hän voi äärimmillään jättää tekemänsä sikseen tai kieltäytyä tekemästä niitä ollenkaan. Toiminnan sytyttäjänä ja aikaansaajana ovat tarpeet, halut ja toiveet eli motiivit, joiden vuoksi toiminta aloitetaan ja niiden synnyttämää tilaa kutsutaan motivaatioksi. (Strömmer 1999, 150.) Motivaatio on energiaa, josta ihminen ammentaa voimaa jaksamiseensa. Motiivit tekevät jonkun työn tai tekemisen lopputuloksen houkuttelevaksi saavuttaa. Tarpeet siis aikaansaavat sellaista käyttäytymistä ja toimintaa, että yksilö pääsee tavoittelemaansa päämäärään. (Eskola, Hakala, Liljeström & Raatikainen 2005, 126.)

Ihmisen käyttäytyminen ja toiminta niin työssä kuin kaikissa muissakin toiminnoissa on persoona- ja tilannekohtaista ja vaihtelee näiden mukaan. Toimintaan vaikuttavia tekijöitä ovat sekä synnynnäiset että sellaiset tekijät, jotka ovat muotoutuneet kokemusten ja ympäristön toimesta. Synnynnäisiksi tekijöiksi lukeutuvat muun muassa erilaiset persoonallisuuden piirteet sekä henkiset ja fyysiset kyvyt. Kokemusten ja ympäristön muokkaamaa perustaa ovat elämän aikana karttuneet kokemukset, oppiminen ja havainnot, joilla on vaikutusta ihmisten arvomaailmaan, asenteisiin, motiiveihin, tahtoon sekä tarpeisiin. Näillä kaikilla on suuri merkitys ja oma tehtävänsä käyttäytymisen säätelijöinä. (Strömmer 1999, 150.)

Motivaatio suuntaa ja virittelee yksilön suoritukseen, joka onnistuu valmiuksista riippuen. Eri tilanteissa ja eri aikoina samankin henkilön motivaatio voi vaihdella. Motivaatio on riippuvainen sisäisistä tarpeista ja sen vahvistamiseksi voidaan käyttää erilaisia ulkoisia kannusteita, joiden painoarvokin vaihtelee yksilöstä riippuen. Toisille keskeinen motivaattori on oma sisältä kumpuava suoritustarve, eivätkä ulkoiset palkkiot ole kovin merkityksellisiä. Yksilön arvomaailma, sen hetkinen taloudellinen tilanne ja elämänvaiheen luomat taloudelliset tarpeet vaikuttavat pitkälti siihen, kuinka suuri merkitys palkalla on motivaatiotekijänä. Esimerkiksi työuran alussa ja perheen perustamisen vaiheessa rahalla voikin olla enemmän merkitystä kuin myöhäisemmässä keski-iässä, jolloin asunto on valmis ja velaton ja perheen lapset ovat muuttaneet pois lapsuuden kodistaan. (Strömmer 1999, 150.)

Jotkut motiiveista ovat sellaisia, että ihminen tiedostaa ne itse, mutta osa niistä on myös tiedostamattomia. Motivaatio vaihtelee tilanteesta toiseen ja yksilöä motivoivat tekijät voivat olla myös ristiriidassa keskenään: saattaako työ päätökseen vai mennäkö jo lepäämään? Vahvempi motiivi vie tällöin voiton. Sekä tunteilla että järjellä on vaikutusta motiiveihin. (Strömmer 1999, 151.)

Työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä tutkittaessa on todettu (Porter ja Miles 1974) motivaation syntyvän kolmen tekijäryhmän yhteisvaikutuksesta:

- 1) Työntekijän persoonallisuus
- 2) Työ itse
- 3) Työympäristö

Motivaation syntytekijöitä tarkemmin eriteltyinä Porterin ja Milesin (1974) mukaisen kolmijaon perusteella:

<u>Persoonallisuus</u>	<u>Työ</u>	<u>Työympäristö</u>
1. mielenkiinnon kohteet, harrastukset	1. työn sisältö, mielekkyys ja vaihtelevuus - vastuu, itsenäisyys - palaute, tunnustus	1. taloudelliset ja fyysiset ympäristön tekijät - palkkaus, sosiaaliset edut - työolosuhteet, työn järjestely (esim. työturvallisuus)
2. asenteet - työtä kohtaan - itseä kohtaan	2. saavutukset, eteneminen ja kehittyminen	2. sosiaaliset tekijät - johtamistapa - ryhmäkiinteys ja normit - sosiaaliset palkkiot - organisaation ilmapiiri
3. tarpeet - liittymisen tarve - arvostuksen tarve - itsensä toteuttamisen tarve		

Kuvio 3. Motivaation syntytekijöitä Porterin ja Milesin (1974) mukaisen kolmijaon perusteella (Strömmer 1999, 151.)

Asiat, jotka sitovat henkisiä voimavaroja, kuten esimerkiksi töissä käyvät pienten lasten vanhemmat, jotka rakentavat omakotitaloa, vaihtelevat määrältään sekä pidempinä ja lyhyempiä ajanjaksoina ihmisen elämässä. Tämä ei voi olla vaikuttamatta myöskään työpaikalla. Siksi näiden elämänkaariteorioiden pohjalta edeltävään listaan voitaisiinkin neljänneksi tekijäksi lisätä työntekijän oma elämänvaihe. (Porter & Miles 1974, Strömmerin 1999 mukaan, 151–152.)

Motivaatiota voidaan käsitellä myös jaottelemalla se kestoaltaan erilaisiin motivaatiotiloihin. **Tilannemotivaatioksi** kutsutaan sellaisia motivaatiotiloja, joissa motiivit voivat olla tilannesidonnaisia ja kestoaltaankin rajattuja, kuten tarve sinnitellä ilman lepoa siihen asti kunnes on saanut työnsä valmiiksi. **Yleismotivaatioksi** kutsutaan pysyvää motivaatiota, kuten kiinnostusta jotakin asiaa kohtaan, joka innostaa ihmistä suuresti koko elämän ajan. Yleinen motivaatio on yksilöllinen, melko pysyvä ja hitaasti muuttuva tila. Yleismotivaation voidaan sanoa merkitsevän suunnilleen samaa kuin asenne. Asenteella on merkittävää vaikutusta tilannemotivaatioon. Henkilöllä, jolla on vahva yleismotivaatio kehittää itseään, lähtee siinä tapauksessa yleensä mieluusti esimerkiksi työyhteisön koulutustilaisuuteen. (Strömmer 1999, 153.)

Ihminen motivoituu motivaatioteorioiden perusteella kokemistaan palkkioista. Palkkiot voivat olla joko henkilön sisäisiä tuntemuksia tai ulkoa päin tulevia tunnustuksia. Sellaista tilaa, jossa tyydytys tulee itse työstä ja aikaansaannoksista, kutsutaan **sisäiseksi motivaatioksi**. Henkilö, joka tuntee voimakasta sisäistä motivaatiota, kokee vahvaa mielihyvää omista saavutuksistaan, joihin hän on itse tyytyväinen. Tällainen henkilö ei välttämättä välitä ulkoisista tunnustuksista. Itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeet liittyvät vahvasti sisäiseen motivaatioon. Perusolemukseltaan ihminen on oppiva olento, joka etsii uusia mahdollisuuksia, jotka ovat ikään kuin näytön paikkoja osoittaa omia kykyjään. (Strömmer 1999, 153.)

Ulkoisessa motivaatiossa lähtökohtana ovat ulkoiset palkkiot. Ulkoisia palkkioita voivat olla palkka tai muut taloudelliset hyödyt ja edut, arvostus tai turvallisuus. Palkkioiden lähde on henkilön ulkopuolella ja henkilö joutuu tekemään ponnistuksia saavuttaakseen palkkioita. Mitä houkuttelevampana tietty palkkio nähdään, sitä motivoituneempana sen eteen tehdään töitä. Työelämässä vahvoina vaikuttavia motivaatiolähteitä ovat myös fyysinen hyvinvointi, turvallisuus ja sosiaaliset suhteet. Ulkoisten palkkioiden merkitys

nousee suuremmaksi varsinkin työn ollessa itsessään rutiininomaista ja vailla mielenkiintoa. (Strömmer 1999, 153.)

5.2 Motivaatio ja työtyytyväisyys

Mielenkiinnon tai arvostuksen puute heijastuu helposti asenteisiin. Arvostuksen puutteesta on seurauksena kehoja työsuorituksia ja huonoa palautetta, joka taas synkentää vallitsevia asenteita entisestään. Myös asenteella itseä ja omaa kyvykkyyttä kohtaan on vaikutusta työmotivaatioon. Terveen itsetunnon ja luottamuksen omaa pystyvyyttä kohtaan omaavat ihmiset tarttuvat asioihin täynnä luottamusta ja päämäärätietoa. Tämä saa aikaan hyviä tuloksia, joista on yleensä seurauksena myönteinen kierre: hyvät tulokset saavat tekijänsä arvostamaan itseään ja työtään vielä aikaisempaa enemmän. Hyvät ja onnistuneet tulokset vahvistavat ja tukevat motivaatiota. Asenteiden muovautuminen varsinkin itseä kohtaan on kuitenkin pulmallinen asia, koska asenteet kehittyvät ja muokkautuvat läpi elämän ja muun muassa lapsuuden kokemuksilla on niihin vahvasti vaikutusta. (Strömmer 1999, 152.)

Työtyytyväisyydellä on vaikutusta motivaatioon ja päinvastoin. Yllä mainituilla sisäisellä ja ulkoisella motivaatiolla on merkittävää vaikutusta työtyytyväisyyteen. Sisäisten motivaatiotekijöiden, kuten yksilön vahva tarve kehittyä, saada arvostusta, luoda ihmissuhteita ja koetella rajojaan, voidaan nähdä tuovan eniten pysyvää työtyytyväisyyttä. Työn sisältö on myös erittäin merkittävä sisäiseen motivaatioon vaikuttava asia. Innostava työn sisältö käsittää seuraavanlaisia asioita:

- henkilö voi vapaasti käyttää tietojaan ja taitojaan
- työ on riittävän monipuolista
- tehtävät muodostavat jonkinlaisen kokonaisuuden
- työ antaa tekemiseen itsenäisyyttä ja mahdollisuuksia vaikuttaa
- vuorovaikutus tekee mahdolliseksi palautteen saannin ja antamisen
- työntekijä voi tuntea työnsä merkitykselliseksi (Eskola ym. 2005, 126.)

Työtyytyväisyystutkimuksissa (Eskola ym. 2005) listojen kärjessä ovat toistuvasti sellaiset työhön ja työympäristöön liittyvät tekijät, kuten mahdollisuus käyttää ja hyödyntää kykyjään sekä kehittyä, mielekäs työkokonaisuus, vastuullinen työ, mukavat työka-

verit, palkka, oikeudenmukaisuus asioissa ja työpaikalla, tasavertaisuus sekä esteetön ja avoin tiedonkulku yrityksessä. Organisaatioissa on merkityksellistä huomata ja huomioida tekijät joilla on vaikutusta motivaatioon. Muun muassa aito kiitoksen osoitus tai muu tunnustus kannustaa tekemään parempia suorituksia. Työtehtävien laajentaminen, työn kierrättäminen sekä erilaisiin projekteihin osallistuminen mahdollistavat työn monipuolistumisen ja erilaisten tietojen ja taitojen kehittämisen. (Eskola ym. 2005, 127.)

Motivaation ja työtyytyväisyyden ollessa tasapainossa organisaation jäsenistä voi helposti lukea tiettyjä merkkejä, jotka puoltavat ja vahvistavat sitä, että jäsenet ovat ”mukana”:

- Ihmiset ovat energisiä ja eloisia.
- Työntekijöillä on tarkoituksen tunne.
- Organisaation jäsenet tietävät minne he ovat menossa ja miksi tiettyjen tavoitteiden saavuttaminen on tärkeää.
- Organisaation jäsenillä on ymmärrys yrityksen strategiasta ja he tiedostavat, millainen vaikutus heidän omalla panoksellaan on siihen. (Työntekijöiden motivoiminen 2005, 1.)

5.3 Sisäinen yrittäjyys

Varsinkin suurissa yrityksissä, joissa vaaditaan aikaisempaa nopeampaa reagoitua ja joustavuutta markkinatilanteissa, on korostunut tarve **sisäisestä yrittäjyydestä**. Sisäinen yrittäjyys merkitsee yrityksessä työskentelevän henkilön tapaa toimia ja ajatella yrittäjämäisesti. Henkilö hoitaa työnsä niin, kuin hän hoitaisi sen omassa firmassaan. Aivan samalla lailla kuin oman yrityksen perustajakin, yrityksen sisäinen yrittäjä on oma-aloitteinen, motivoitunut ja sitoutunut. Hänellä on korkealle tähdätyt tavoitteet sekä rohkeutta ilmaista näkemyksiään ja ideoitaan. Sisäisen yrittäjähengen luominen ja mahdollistuminen yrityksessä edellyttää johdon tukea ja yrityksen toimintojen muokkaamista yrittäjyyttä tukevaksi. Yrittäjyyteen panostavaan ilmapiiriin liittyvät:

- kannustaminen aloitteisiin ja ideoihin
- resurssien saatavuus ja käytettävyys
- palkitseminen
- epäonnistumisten ja virheiden salliminen

- vuorovaikutuksen avoimuus
- oppiminen ja koulutus. (Eskola ym. 2005, 127.)

5.4 Uramotivaatio

London ja Mone selittävät Ruohotien (1998) mukaan yksilöiden urakäyttäytymistä uramotivaation avulla. Uramotivaatio yhdistelmä, jossa kohtaavat henkilön yksilölliset ominaisuudet sekä urapäätökset ja urakäyttäytymismuodot. Tämä yhdistelmä kuvastaa yksilön uraidentiteettiä, uraan liittyviä käsityksiä sekä sinnikkyyttä uraan liittyvissä ratkaisuisissa. Uramotivaation eri osatekijät on mahdollista ryhmitellä kolmeen eri alueeseen:

- 1) Uraidentiteetti osoittaa, kuinka tärkeä ja merkittävä ura on yksilölle. Uraidentiteetin voimakkuuden ja merkittävyyden voi havaita työhön sitoutumisessa ja halussa edetä työssään.
- 2) Urakäsitys kertoo, miten realistisia yksilön käsitykset itsestään ovat, missä määrin ja miten kauaskantoisesti hän on miettinyt uransa tavoitteita sekä tehnyt mahdollisia suunnitelmia niiden saavuttamiseksi.
- 3) Urasitkeys ilmaisee, kuinka hyvin yksilö kykenee selviytymään epäedullisissa tilanteissa: miten hyvin hän kestää epävarmoja tilanteita ja kuinka sitkeitä pyrkimyksiä hänellä on kukistaa uratavoitteiden tiellä olevat esteet ja vaikeudet. Henkilöillä, joilla on voimakasta urasitkeyttä, on myös luottoa omiin kykyihinsä, he ottavat riskejä ja ahertavat lujasti päästäkseen uratavoitteisiinsa. (Ruohotie 1998, 98.)

Uramotivaatio on luonteeltaan monitahoinen rakenne, johon erilaisilla tilannetekijöillä on vaikutusta. Tämä puolestaan määrää yksilön tekemiä päätöksiä ja käyttäytymistä. On useita syitä otaksua, että uramotivaatiolla ja sen osatekijöillä on vaikutusta muun muassa siihen, kuinka innokkaasti ihmiset hakeutuvat täydennyskoulutukseen, millaisia kehittämistavoitteita he määrittävät itselleen ja kuinka tärkeää tavoitteiden saavuttaminen heille on. (Ruohotie 1998, 98–99.)

Uramotivaatiolla on vaikutusta siihen, kuinka organisaation jäsenet reagoivat yrityksen kasvuedellytyksiin, kuten siihen, kuinka kielteisenä he kokevat etenemismahdollisuuk-

sien heikkouden tai puuttumisen. Yrityksellä on mahdollisuus tukea uramotivaatiota monella tavalla. Kannustava henkilöstöpolitiikka ja johtaminen luo mahdollisuuksia kasvuun. Yrityksessä kehitetään kasvua rohkaisevia palkitsemisjärjestelmiä, varmistetaan suoritusarvioinnin ja suorituspalautteen tehokkuudesta ja toimivuudesta sekä pidetään huolta yritystä koskevan informaation riittävydestä ja oikeellisuudesta. (Ruohotie 1998, 99.)

Osaltaan sekä uramotivaatio että yrityksen taholta tuleva tuki ohjaavat oppimisprosessia. Toimintaympäristön muuttuminen edellyttää jatkuvaa oppimista. Toimintaympäristö, joka muotoutuu jatkuvan oppimisen periaatteen ympärille muodostaa edellytyksiä kasvuun ja kehitykseen. Kehittämistoimet tukevat yrityksessä vallitsevaa muutosta ja erilaiset muutokset synnyttävät jatkuvaa oppimista. (Ruohotie 1998, 99.)

5.5 Urakehitys

Urakäsite voidaan mieltää monella tavalla. Toisinaan se on yksinkertaisimmillaan mielletty etenemiseksi, mutta näin määriteltäessä eri ammatit ja työtehtävät, jotka eivät tarjoa etenemismahdollisuuksia, jäävät tämän määrittelyn ulkopuolelle. Laajimmillaan ura on jakso tai sarja työkokemuksia, joita yksilölle ajansaatossa muodostuu. Brousseau'n tutkijaryhmän esittämän pluralistisen urakäsitys mallin mukaan asiantuntijaura tarkoittaa sitoutumista johonkin tiettyyn ammattialaan tai specialiteettiin. Uravalintansa tehtyään yksilö syventyy kehittämään omia tietojaan ja taitojaan. ”Kasvaminen” alalla tarkoittaa edellytyksiä ottaa vastuulleen entistä haasteellisempia toimeksiantoja, joissa on mahdollista kehittää ja täydentää osaamistaan. (Ruohotie 1998, 101–102.)

6 ASIANTUNTIJAORGANISAATIOON PEREHDYTTÄMISEN ERITYISPIIRTEITÄ

6.1 Asiantuntijaorganisaatio

Asiantuntijaorganisaation tunnusmerkkinä on organisaation tuottama uusi tieto ja uudet ratkaisut. Organisaation antamat neuvot ovat yksilöllisiä ja yleensä keskeinen osa orga-

nisaation henkilöstöstä muodostuu akateemisesti pitkälle koulutetuista henkilöistä eli professionaaleista. (Eklund 1992, Laitisen 2004 mukaan, 22.) Erikoistuntija, spesialisti, ekspertti, osaaja, tietäjä sekä muun muassa huippuosaaja ovat synonyymejä tai lähisukulaisia käsitteelle asiantuntija. Asiantuntija on osaaja, joka on erityisalueestaan innostunut ja ammatillisesti kunnianhimoinen ja pyrkii syventämään ja laajentamaan tietämystään, osaamistaan sekä kokemustaan. Asiantuntija suuntautuu monesti itsenäiseen työrooliin, tahtoo päteä alallaan, erikoistuu ja kehittyy mielellään ja arvostaa tunnustusta tekemästään työstä. Asiantuntijalla on syvällistä osaamista, tietoa ja taitoa tiettyltä alalta. Kun muiden henkilöiden yleistietämys tai yleinen osaaminen eivät riitä selvittämään tai ratkaisemaan ongelmaa tai näyttämään tietä eteenpäin, tällöin tarvitaan asiantuntija-apua. Kyseessä on siis *asian tuntija*: on olemassa asia tai aihe, johon joku on paneutunut niin perusteellisesti, että henkilön voidaan katsoa tuntevan ja tietävän kyseisen asian joko perin pohjaisesti tai selvästi paremmin kuin asiaa ainoastaan yleis-tiedon pohjalta lähestyvän henkilön. (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008, 85–86.)

Viime vuosikymmeninä näyttää siltä, että asiantuntijuuden merkitys on vain korostunut. Yleisosaajat ovat tehneet joukossaan tilaa erikoistuneen tiedon haltijoille. Asiantuntijoiden spesialiteetin eli erityisosaamisen syventyessä ja kaventuessa, yhä enemmän organisaatioissa tarvitaan ja hyödynnetään yhdistämisaamasta ja laaja-alaista kokonaisnäkemystä. Voidaan jopa väittää, että monen nyky päivän vaikuttajan avainkompetensseja eli merkittävää kyvykkyyttä tai pätevyyttä on kyky yhdistää osaamista tehokkaasti ja tätä kautta luoda uutta osaamista. (Ristikangas ym. 2008, 86.)

Perinteisesti yksilöiden oppimiseen ja asiantuntijuuteen liitetään käsite osaaminen. Avainsanoja ovat kyvykkyys ja pätevyys sekä myös kyky, valmiudet ja näyttö. Tarvitaan yksilöllisiä ja taitavia osaajia. Yksilöiden merkittävää panosta ja halua kehittyä ei sivuutata parhaimmassakaan yhteistyössä. Asiantuntija-käsitteeseen liitetään arvostusta ja luultavasti myös arvostuksen hakemista. Kuka tahansa erityisosaaja alasta riippumatta epäilemättä toivoo kuulevansa määreitä kuten: ”Hän on varsinainen asiantuntija.” Eitoivottavaa ja ikävää, jopa loukkaavaa on saada kuulla olevansa asiantuntematon esimerkiksi, jos kollega asiantuntijan omalta alalta nimittää asiantuntijan laatimaa lausuntoa asiantuntemattomasti laadituksi. Asiantuntijuus on tulosta ajan myötä kartutetusta kokemuksesta ja sisukkaasta vaivannäöstä. Monesti myös yritysten ja erehdysten kautta. Asiantuntijuuden kasvattaminen ja kehittäminen vaatii kokemusten kartuttamista ja teo-

reettista opiskelua. Asiantuntijuutta kehittääkseen tarvitaan sen arviointia eli millaista osaamista ja millaisia eri ulottuvuuksia asiantuntijuuteen yhdistetään. (Ristikangas ym. 2008, 22, 86.)

Asiantuntijaorganisaatiossa organisaation riippuvuus henkilöstöstään on suuri ja näin ollen henkilöiden korvaaminen on vaikeaa. Organisaation henkilöstömenot ovat usein pääomamenoja suuremmat. (Eklund 1992, Laitisen 2004 mukaan, 22.) Asiantuntijat leimautuvat luultavimmin enemmän ammattikuntaansa kuin työnantajaansa, koska asiantuntijaorganisaatiot ovat riippuvaisempia asiantuntijoistaan kuin asiantuntijat työnantajaorganisaatiostaan. Mitä luultavimmin tämä on yksi merkittävimmistä huomioon otettavista tekijöistä tarkasteltaessa asiantuntijaorganisaatiota. (Sipilä 1996, Laitisen 2004 mukaan, 22.)

Asiantuntijaorganisaatioista puhuttaessa tunnusomaisimpia asiantuntijaorganisaatioita ovat konsultti-, mainos-, asianajo- tai tilintarkastustoimistot (Sveiby 1990, Laitisen 2004, 23 mukaan). Puhuttaessa asiantuntijaorganisaation henkilöstöstä voidaan todeta, että professionaalien eli asiantuntijoiden ohella organisaatiossa työskentelee muitakin henkilöitä. Muuta henkilöstöä voidaan nimittää tuki- tai avustavaksi henkilöstöksi. (Eklund 1992, Laitisen 2004 mukaan, 23.) Avustavan henkilöstön työ ja panos on organisaation kannalta katsottuna hyvin merkityksellistä, toisaalta se on alisteista ja avustavaa itse varsinaisten asiantuntijoiden työlle (Sveiby 1997, Laitisen 2004 mukaan, 23). Tukihenkilöstö koostuu sihteereistä, kirjanpitäjistä, hallintohenkilöstöstä ja niin edelleen. Heidän toimenkuvansa on auttaa ja avustaa asiantuntijoita ja johtajia. Sekä koko organisaation että sen asiantuntijoiden tehokkuuden merkittävä takaaja on motivoitunut ja pätevä tukihenkilöstö. (Laitinen 2004, 23–24.)

Merkittävin organisaation osa asiantuntijabyrokratiassa on operatiivinen ydin, joka tekee monimutkaista työtä, jota ohjataan taitojen vakiinnuttamisella. Tämä mahdollistaa toiminnan hajautuksen. Perusta kaikelle toiminnalle ovat ammattitaitoisten operatiivista työtä suorittavien henkilöiden tiedot ja taidot. Koulutusta painotetaan paljon, operatiivisen työn tekijöiden työ on vertikaalisesti ajateltuna monipuolista ja suunnittelu- ja valvontajärjestelmiä on käytössä niukasti. Tuki- ja avustava henkilöstö on toinen, täysin kehittynyt organisaation osa, mutta se on syventynyt olemaan operatiivisen ytimen alai-

suudessa. Tukihenkilöstö palvelee, asiantuntijoiden keskittyessä ongelmien ratkaisemiseen. (Minzberg 1983, Laitisen 2004 mukaan, 24.)

Asiantuntijabyrokratia on rakenne, joka on hyvin hajautettu sekä vaaka- että pystysuorassa mielessä ajateltuna. Merkittävä osa vallasta on operatiivisen ytimen asiantuntijoilla. Monesti jokainen asiantuntija työskentelee omien asiakkaidensa kanssa sekä samanaikaisesti hänet alun alkaen kouluttaneiden ja hänelle tietojen ja taitojen iskosta- neiden kollegojen yhteisöllisen valvonnan alla. Kyseiset kollegat ovat pitäneet itsellään oikeuden valvoa, ettei niin sanottu kasvatti tee virheitä. Valta, jota asiantuntija omaa ei aiheudu vain siitä, että hänen työtehtävänsä olisivat liian monimutkaisia toisten suunniteltavaksi ja ohjattavaksi, vaan osaltaan myös siitä, että hänen palveluillaan on kysyntää. Tämä mahdollistaa asiantuntijalle liikkumavapautta. Toiveidensa ja tarpeidensa toteutumisen estyessä oman organisaation puitteissa hänellä on hyvät mahdollisuudet siirtyä myös muualle. (Minzberg 1983, Laitisen 2004 mukaan, 25.)

Asiantuntijaorganisaatioiden todellinen rakenne perustuu henkilösuhteisiin, joten asiantuntijaorganisaatiot ovatkin hyvin henkilösidonnaisia. Muodolliset rakenteet pystyvät vain heikosti kuvaamaan kaikkia organisaatiossa olevia tärkeitä yhteistyösuhteita, vaikka niilläkin on merkitystä. Juuri yhteistyösuhteidensa vuoksi asiantuntijaorganisaation voikin määritellä erottuvaksi ympäristöstään. (Sipilä 1996, Laitisen 2004 mukaan, 26.) Organisaatio ei ole vain säännöstö tai rakenne, vaan ihmisten itsensä ja itselleen laatima monisyinen vuorovaikutusverkosto (Nurmi 2000a, 2000c, Laitisen 2004 mukaan, 26). Organisaatiot eivät enää nykyisin muodostu käskyjen vaan luottamuksen varaan. Luottamuksella tarkoitetaan ihmisten kesken vallitsevaa luottamusta toisiaan kohtaan, vaikkakaan heidän ei tarvitse pitää toisistaan, mutta heillä tulee olla keskinäinen ymmärrys toisiaan kohtaan. (Drucker 2000, Laitisen 2004 mukaan, 26.)

6.2 Asiantuntija ja asiantuntijuus

Yksinkertainen ja pelkistetty määritelmä asiantuntijuudelle on, että se on korkeatasoiseen tietämykseen perustuvaa osaamista eli asiantuntija on korkeatasoisen tietämyksen omaava henkilö. Asiantuntijuus on ominaisuus, joka koskettaa sekä yksilöä ja professiota eli ammattia tai ammattikuntaa että rakenteellisia yksiköitä, kuten organisaatioita ja verkostoja. Profession lähtökohtana on erikoistuneeseen tieteeseen nojaava asiantunte-

mus, joka on keskeinen peruste ammattitoiminnan pätevyydelle ja oikeuttamiselle. Ammatti erkanelee institutionaalisessa mielessä yhteiskunnan muista rakenteista ja organisoituu ja jäsentyy ammatillisen järjestön ympärille. Ammatillisessa mielessä tarkasteltaessa keskeisessä osassa onkin ammattikunnan etujärjestöluonne. Ammatillisen ryhmän sisäisen kontrollin on oltava kunnossa, jotta tehokasta asiakkaisiin ja valtioon suuntautuvaa edunvalvontaa voidaan toteuttaa. Ryhmä päättää kriteerit, joilla sen jäsenyys voidaan saavuttaa. Ryhmän päätösvallan alla ovat myös sen omat eettiset säännöt. Niiden pohjalta määrittyvät hyvän ammattitoiminnan kriteerit ja toimintaohjeet niiden täyttämiseksi. Järjestön yhtenä merkittävänä tehtävänä onkin sen intressiryhmien vakuuttaminen ja todistaminen siitä, että palveluhyödykkeellä on arvoa. Tällaisia professioita ovat muun muassa lakimiehet, opettajat ja lääkärit. (Konttinen 1991, Laitisen 2004 mukaan, 28.)

Professionaalisille pätevyyksille on tyypillistä ja tunnusomaista niiden edellyttämän tiedon, taidon ja tietämyksen tieteellisyys, yleisluontoisuus ja monimutkaisuus. Professionaalisen ammatinharjoittajan tulee hallita käytännöllisen tiedon lisäksi myös teoreettinen tieto, koska hän soveltaa omaamaansa tietoa toisistaan merkittävästikin poikkeaviin sekä pulmallisiin ja vaativiin yksittäistapauksiin. Professionaalisessa asiantuntijuudessa on kyse tiedon soveltamisesta käytännön tilanteissa. Professionaalisen ammatinharjoittajan tulee olla itsenäisessä asemassa työnsä suorittamisessa, teoreettisen tiedon ja sen soveltamisen kykynsä vuoksi. (Konttinen 1997, Laitisen 2004 mukaan, 28.)

Uudenaikaisilla professioilla on valtiovallan takaama yksinoikeus ja valtuutus tiettyyn työtehtäväjoukkoon, joka perustuu koulutukseen ja tutkintoon. Nykypäivinä tähän kauden muuttumattomana säilyneeseen rakenteeseen on kuitenkin tulossa muutosta. Paitsi tutkinnolla, niin nyt myös käytännön työn kautta on mahdollista saada tunnustettu oikeus työtehtäviin. Euroopan Unionin ja sen seurauksena kansallisvaltioiden merkityksen vähentymisen myötä paikalliset tasot vahvistuvat, mikä osaltaan tarkoittaa paikallisten asiantuntijoiden muotoutumista. Ammatillisten ryhmien tarve kansainvälisten ammatillisten työmarkkinoiden tehokkaampaan säätelyyn on globalisaation aikaansaannosta. (Konttinen 1997, Laitisen 2004 mukaan, 29.)

Professionaalisten asiantuntijoiden yksilöllistyminen tarkoittaa valtuutusten määrittelyssä huomion keskittymistä aiempaa enemmän asiantuntijatietoa omaavien henkilöiden

yksilöllisiin ominaisuuksiin. Muodollisen tutkinnon merkitys voi vähentyä ja yksilöllisten tekijöiden eduksi osa erikoistuneesta ja jopa tieteellisestä asiantuntijatyöstä eroaa kokonaan muodollisista pätevyyksistään. (Konttinen 1997, Laitisen 2004 mukaan, 29.)

Profession määrittelykriteerinä pidetyn muodollisen tutkinnon merkityksen vähenemisen myötä se, mitä yleensä asiantuntijasta sanotaan, poikkeaa aikaisemmasta. Yleensä asiantuntijatyö perustuu mittavalle ja varmalle teoreettiselle koulutukselle ja käytännön kokemukselle, jolloin puhutaan professioammateista. Asiantuntija tietää toisia enemmän jostakin asiasta tai aiheesta, hänellä on tutkinto, joka ammattiin vaaditaan, hänellä on oikeus antaa virallinen lausunto ja hänen tekemänsä työ on luonteeltaan luovaa. Olennaisena piirteenä asiantuntemukseen liittyy erottuminen vertailuryhmästä. Asiantuntemus on luonteeltaan ennemminkin suhteellista kuin absoluuttista eli ehdotonta tai varauksetonta. (Sipilä 1996, Laitisen 2004 mukaan, 29.)

Ammattimiehen ja asiantuntijan erona voidaan nähdä se, että ammattimiehellä on taito toimeenpanna suunniteltu ja annettu tehtävä koulutuksensa ja kokemuksensa pohjalta, mutta asiantuntijalla on kykyä, taitoa ja osaamista kartoittaa ja analysoida vallitseva tilanne, tehdä siitä johtopäätökset ja näiden perusteella kehittää ratkaisu, jolloin hän on samalla kertaa sekä suunnittelun että toteutuksen ammattimies (Sipilä 1996, Laitisen 2004 mukaan, 29). Asiantuntijatoiminnasta voidaan myös löytää tiettyjä välttämättömyksiä eli toisin sanoen asiantuntijuuden ehtoja. Asiantuntija niin yksilönä, ammattikuntana kuin organisaationakin säilyy elossa, jos sen toiminnassa on otettu huomioon seuraavat vaatimukset: sisäistä, kehittä ja sovelta teoreettista tietoa ja tietämystä, toimi oikein työmarkkinoilla, organiso ja ohjaa toimintaa järkevästi, muista toiminnassasi taloudellinen kannattavuus, omaa ja hallitse sosiaaliset taidot, toimi aina eettisesti oikein, suuntaa tulevaisuuteen sekä ole asiantuntija omassa asiantuntemuksessasi. (Pirttilä 1997, Laitisen 2004 mukaan, 29.)

Henkilölle, joka osaa menestyksekkäällä ja tuloksekkaalla tavalla eritellä ja jäsentää uudesta jo olemassa olevia teknisiä, normatiivisia ja sosiaalisia sääntöjä ongelmanratkaisutilanteissa, kehittyä asiantuntijuutta. Asiantuntijuuden siirtäminen suoraan henkilöltä toiselle on mahdotonta. Perusta asiantuntijuudelle rakentuu pitkäjänteisen koulutuksen, harjaantumisen ja oivaltamisen kautta. (Raivola & Vuorensyrjä 1998, Laitisen 2004, mukaan 30.) Asiantuntijoiden ammattikunta pohjautuu erikoistuneeseen tietee-

seen nojaavaan tai toisin sanoen ammattitaitoon, joka perustuu korkeatasoiseen tietoon ja tietämykseen, joka muotoutuu tutkinnon perusteella. Ammatin harjoittamisen otaksuma ja edellyttämä tieto on luonteeltaan tieteellistä, yleistettyä sekä mutkikasta ja monirakenteista. (Laitinen 2004, 30.)

Siitä huolimatta, että tutkintojen merkityksen oletetaan vähenevän, niin myös tässä opinnäytetyössä, kuten yleensäkin, asiantuntija merkitsee sellaista henkilöä, jolla on ammatin edellyttämä teoreettinen tutkinto sekä käytännöllistä että teoreettista tietoa, jonka avulla hän pystyy ratkomaan asiakkaiden erilaisia ja usein ainutkertaisiakin ongelmia sekä henkilöä, joka tekee työtään hyvin itsenäisesti. (Laitinen 2004, 30.)

6.3 Asiantuntijoiden työelämätaidot

Niin kutsutut *itsesäätelyvalmiudet* voidaan lukea merkittävimmäksi piirteeksi asiantuntijakompetenssissa eli pätevyudessa ja ansioituneisuudessa. Niiden perustana on yksilön tarve kokea tekemisen mielekkyyttä, pitää yllä tunnetta siitä, että hän hallitsee ympäristöään ja siihen liittyviä tapahtumia ja henkistä tasapainoa. Konkreettisesti itsesäätelyä voidaan havaita siinä, kuinka asiantuntijat käyttäytyvät. Asettaessaan tavoitteita itselleen ja tehdessään arvioita kyvyistään selviytyä annetuista ja edellytetyistä velvollisuuksista ja toimeksiannoista, joihin liittyy yleensä jokin tehtävä. Itsesäätely ei toteudu, jos asiantuntija yliarvioi osaamisensa ja tavoitteensa tai vastaavasti kangistuu kaavoihinsa ja jumiutuu ainoastaan entiseen osaamiseensa ja vanhoihin malleihin. (Ristikangas ym. 2008, 93.)

Asiantuntijana edistymisen, kehittymisen, menestymisen ja kaiken uuden omaksumisen suurimpana kompastuskivenä ei näin ollen olekaan välttämättä uuden oppimisen vaikeus vaan pois oppiminen vanhasta. Tätä pois oppimista on totuttu nimittämään luopumiseksi eli jos haluaa saada uutta, on luovuttava entisestä. Luopumiseen liittyvät monesti myös tunteet, joka voi hankaloittaa tilanteita. Työuran ja -historian onnistumiset ovat tuottaneet mielihyvää. Vahvaan ja tutuksi tulleeseen asiantuntijaosaamiseen liittyy siis suuria ja myönteisiä tunteita. Välittömästi saatu kiittävä palaute -joko lausuttu tai äänessä lausumaton, on usein taustatekijänä siihen, että vanhat asiat laukaisevat myönteisiä tunteita. Työllä ja asiantuntijuudella on ansaittu ympärillä olevien ihmisten arvostusta.

Luopuminen on vaikeaa. Ellei ole valmis luopumaan vanhasta, ei ole mahdollista rakentaa uutta. (Ristikangas ym. 2008, 193–197.)

Asiantuntijoiden monipuolisiin ja monimuotoisiin työelämävalmiuksiin, luovuuteen sekä sosiaalisiin taitoihin tulee kiinnittää erityisesti huomiota. Ainoastaan suppea ja rajallinen käsitys asiantuntijuudesta ei ole riittävä. Parhaimmassa tapauksessa asiantuntija oppii omasta alastaan toistuvasti jotain uutta ja erilaista. Arjen työskentelyä helpottaakseen asiantuntijuuteen tulisi yhdistää *oppimaan oppimisen* taidot, riittävästi joustavuutta ja edellytyksiä mukautua vaihteleviin erilaisiin tilanteisiin. Asiantuntijoilta vaaditaan huomattavasti muutakin kuin pelkästään kapea-alaista erityisosaamista. Varsinkin rekrytointi-ilmoituksia tarkasteltaessa voi huomata vaatimuksia, kuten: yhteistyökykyinen, ulospäin suuntautunut, oppimishaluinen sekä riskejä pelkäämätön. Asiantuntijuus on laaja ja kokonaisvaltainen tiedon hallintaan ja rakentumiseen kytkeytyvä ilmiö. Asiantuntijuudessa kehittyminen ja harjaantuminen ei ole ainoastaan tiedon omaksumista ja kokemusten välittämistä tai yksilöllistä sisäistämistä. Kysymyksessä on toimintatapojen suuri muutos, jonka yksilö luo tutkimalla jo omaksuttuja ja sisäistettyjä toimintatapoja sekä kokeilemalla ja kehittämällä uusia. (Ristikangas ym. 2008, 93, 97–98.)

Asiantuntijuudesta on olemassa Ristikankaan ym. (2008) mukaan erilaisia näkemyksiä, joista yksi on kolmeen ulottuvuuteen jäsentely, jotka kaikki luonnehtivat asiantuntijatiedon erilaisia sisältöjä ja muotoja.

1. **Teoriatieto** korostuu merkittävästi henkilön uran alkuvaiheessa. Teoriatieto rakentuu niin tiedeperusteisista käsitteistä ja teorioista kuin itse ammatissa käytettävistä yleissäännöksistä sekä käytännöllisistä ja tarkoituksenmukaisista periaatteista. Opiskeluaikana saavutetut tiedot, taidot ja teoreettiset viitekehykset ovat tuoreessa muistissa.
2. **Henkilökohtaisen kokemuksen kautta hankittu tieto** muotoutuu asteittain erilaisten käytännön tilanteiden kautta kommunikoinnin, osallistumisen ja mallintamisen seurauksena. Henkilö alkaa harjoittaa ja soveltaa tietojaan käytännön elämässä. Opitut asiat painautuvat selkäyttimeen ja yksilön tarvitsee entistä harvemmin etsiä apua ja neuvoa oppimateriaaleista. Monisyisten ja pulmallistenkin ongelmien keskellä henkilö havaitsee ja oivaltaa nopeasti sen, mikä on olennaista.

3. **Prosessitieto** tarkoittaa asiantuntijuuden tietosisältöjen prosessointia ja käsittelemistä valmiiksi toimintamalleiksi ja ammattitaitoiseksi käyttäytymiseksi. Asiantuntijan toiminta on tarkastelevaa, kehityksellistä, luovaa ja spontaania. Asiantuntija käy käsiksi uuteen tilanteeseen, havainnoi ja tunnistaa tilanteeseen liittyvät teoriamallit, alkaa työstää johdannaisia malleista ja luo täysin uudenlaisia toimintamalleja. Asiantuntijan tietorakenteita voidaan pitää selkeinä ja hyvin järjestäytyneinä. Tiedot löytyvät ripeästi ja niiden yhdisteleminen toisiinsa on vaivatonta. Samanaikaisesti kokonaan uusien tietokokonaisuuksien luominen on mahdollista. (Ristikangas ym. 2008, 93–94, 95.)

Asiantuntijuus erilaisissa toimintatilanteissa korostaa asiantuntijuuden yhteisöllistä luonnetta. Asiantuntijoiden tulee toimia työssään rinnakkaisten toimintamaailmojen piirissä sekä liikkua niiden välillä. Tällöin asiantuntijataidon ja -tiedon vaatimukset ovat erilaisia eri maailmoissa ja ympäristöissä. Esimerkiksi tutkija joutuu kärsivällisesti syventymään ja omistautumaan työssään pikkutarkkoihinkin yksityiskohtiin, mutta esittäessään tutkimustuloksiaan medialle tai rahoittajilleen, hänen toimintamallinsa ovat jälleen täysin erilaisia. Työryhmän kanssa tehtävä työskentely on poikkeavaa verrattuna tutkijan omassa kammiossaan tekemään työskentelyyn. (Ristikangas ym. 2008, 93–94.)

Yksilökeskeisen asiantuntijuuden merkitystä murentaa toiminta- ja työmaailmojen monimuotoisuus. Tämä ajatus painottaa jaetun asiantuntijuuden merkitystä ja tarkoitusta työyhteisöissä. Asiantuntijuuden todetaan olevan piirre, joka muotoutuu ennen kaikkea yhteisöllisesti, osana kollektiivista asiantuntemusta ja vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Asiantuntijuus tulee nähdä ilmiönä, joka kehittyy sosiaalisesti merkityksellisen toiminnan parissa. Se ei ole olemukseltaan ja peruspiirteiltään ensisijaisesti tulosta yksilön henkisestä ja sisäisestä puolesta. Tähän läheisesti kytköksissä on *oppivan organisaation* idea. Yhteisö tai organisaatio menestyy parhaiten, kun se rikkoo uskomuksen, että kaikki viisaus asuu ainoastaan johtajien päässä. Yhteisö voi saavuttaa oppimisen kulttuurin, oppivan tavan toimia, yhteisöllisen oppimisen. Yhteisön pätevyys ja osaaminen on parhaimmillaan paljon enemmän kuin vain sen yksittäisten jäsenten osaamisen yhteenlaskettu arvo, summa. Organisaation sisällä esimerkiksi 1+1+1 voi olla vaikkapa 6, 10 tai 100. (Ristikangas ym. 2008, 22, 94–95.)

Suppeasti ajateltuna asiantuntijuuden on nähty kytkeytyvän johonkin ammatilliseen tai tiedolliseen erityisalueeseen. Teoreettisesti kuvattuna on mahdollista, että henkilöllä voi

olla maailmanluokan asiantuntemus ja tietämys esimerkiksi kemian alalla, mutta samanaikaisesti hänen sosiaaliset valmiutensa ja taitonsa voivat olla mitättömät. Käytännöllisesti katsottuna asiantuntijuus on joka tapauksessa laajempi käsite. Pekka Ruohotie (2000) käyttää varsin sattuvasti nimitystä *asiantuntijakompetenssi*. Sen lisäksi, että asiantuntijalla on ammattispesifejä eli ammattiin kuuluvia omaleimaisia taitoja, asiantuntijaprofiiliin kuuluu muita yleisiä työelämävalmiuksia, kuten sosiaaliset taidot ja luovuus. (Ristikangas ym. 2008, 95.)

Asiantuntijan tietorakenteista ja niiden kehittymisestä on Ristikangas ym. (2008) esittäneet kuusi väitettä:

1. Asiantuntijat ovat monesti taitavia ja erehtymättömiä vain tietyillä alueilla. Esimerkiksi ei ole yleistä, että ammatilliset ongelmanratkaisutaidot siirtyisivät tilanteesta tai osaamisalasta toiseen. Asiantuntijan tehokkuus on eriytynyttä ja tietyille ammattialalle erikoistunutta. Asiantuntijapätevyys tai asiantuntijan työskentelyote ei itsessään siirry eri tehtäviin, näin ollen huippututkija ei välttämättä ole huippuesimies.
2. Asiantuntijoilla on kokonaisvaltaiset ja laajat tiedon merkitysrakenteet ja mallit. Näitä rakenteita ja malleja he pystyvät soveltamaan nopeasti ja syvällisesti. Käytännössä tämä näkyy intuitiivisena ajatteluna, joka on tyypillinen laadullinen tiedon prosessointitapa, joka on kytköksissä hiljaisen tiedon kanssa. Asiantuntija-aloittelijan on käytävä läpi tietoinen päättelyprosessi löytääkseen sopiva ratkaisu. Kokenut asiantuntija konkari kaivaa ratkaisun saman tien eikä välttämättä ehkä itsekään tarkasti kykene kuvaamaan, miksi päätyi juuri siihen lopputulokseen mihin päätyi.
3. Asiantuntija käyttää ongelmanratkaisuissaan valmiita malleja. Niiden avulla ratkaisunteko nopeutuu. Meillä kaikilla ovat omat mallimme. Tutkijan työ rakentuu kerta toisensa jälkeen suurinpiirtein saman perusmallin pohjalta. Hän tietää, mitä hänen pitää selvittää ensin, mitä sitten ja miten hänen tulee laatia raporttinsa. Ammattijohtaja voi toteuttaa uudessa toimessaan melkein samaa menestysmallia kuin aina aikaisemminkin. Tämä useimmiten auttaa tilanteen haltuunotossa. Toisaalta jotkin valmiit mallit voivat myös olla haitaksi ja hidastaa etenemistä.
4. Asiantuntijoilla on kyky sitoa yksittäiset tiedot kokonaisuudeksi ja syy- ja seuraussuhteiksi. Pelkkä laaja yleistietämys ei tee kenestäkään asiantuntijaa. Tällai-

nen maallikko pystyy tekemään tiedoillaan vaikutuksen ainoastaan keskustelukumppaneihinsa. Lääkärikirjallisuutta lukevalla voi olla paljonkin tietoa sairauksista ja niiden hoidosta, mutta tämä ei tee henkilöstä vielä asiantuntijaa. Pitkäjänteinen syventyminen ja kokemus, valmius hyödyntää ja soveltaa tietämystään erilaisissa tilanteissa kuuluu olennaisena osana asiantuntijuuteen.

5. Asiantuntijoiden tietorakenteet mahdollistavat itseohjautuvien prosessien taitavan käytön. Tämä puolestaan on avain luovaan ongelmanratkaisuun. Henkilö ei siis ole lopullisesti sidottu siihen, miten aina ennen on tehty, vaan hän kykenee luontevasti aivan uusiin ja ratkaisuihin, joita ei ole ennen kokeiltu. Asiantuntijan ei tarvitse toistuvasti tukeutua ja turvautua ulkopuolelta tulleisiin erillisohjeisiin ja menettelytapoihin, vaan hän pystyy viemään omaa prosessiaan itsenäisesti eteenpäin.
6. Asiantuntijan kyvykkyyttä on mahdollista rutiininomaistaa ja muuttaa. Asiantuntijan työ voi koostua sekä sopeutuvasta asiantuntijuudesta että erittäin pätevistä ja ammattitaitoisesta rutiinikäyttäytymisestä. Ilman rutiineja ei ole myöskään luovuutta. Nämä ovat asiantuntijuuden perimmäisiä vahvuuksia ja sopivatkin epäilemättä useimpiin asiantuntijoihin. Asiantuntijuuden kehittäminen ja hyödyntäminen on monitahoinen prosessi, joka pitää sisällään paljon muutakin kuin vain yksittäisiä tiedonosiä. Parhaassa tapauksessa asiantuntijalla on kykyä eritellä, yhdistää, selittää, prosessoida, luoda, mallintaa ja joustaa. (Ristikangas ym. 2008, 95–97.)

6.4 Kohtaamisen taito

Asiantuntijatyö, varsinkin asianajoalalla, edellyttää ihmisten kohtaamista. Tämä on jalo ja harvinaiseksi käynyt taito. Ihmisten kohtaamisen taito on tavoiteltavan arvoinen hyve kenelle tahansa, erityisesti asiantuntijoille, koska he toimivat ja vaikuttavat erilaisissa rooleissa. Tyypillisesti he vaikuttavat asiantuntijaroolinsa lisäksi työyhteisön jäsenen, työtoverin tai vaikkapa alaisen sosiaalisissa rooleissa. Suljettujen ovien taakse omaan työhuoneeseensa vetäytynyt ja eristäytynyt asiantuntija ei tue yhteisöään parhaimmalla mahdollisella tavalla, eikä avusta sitä myöskään pääsemään parhaisiin mahdollisiin tavoitteisiin. Asiantuntijan oma kehittyminenkin pysähtyy, jos hän ei pysty aitoon ja rehelliseen läsnä oloon ja vuorovaikutukseen kollegoiden kanssa. (Ristikangas ym. 2008, 208.)

Näinä aikoina on mahdollisesti vaikeampaa toteuttaa aitoja kohtaamisia kuin joskus ennen, jolloin elämä tuntui kuluvan hitaammin ja jolloin otettiin aikaa keskusteluun. Silti ei voida väittää, että nyky maailma olisi jollakin tapaa epäkommunikoivampi. Erilaisen kommunikaation määrää ovat huikeasti lisänneet tekstiviestit, sähköpostit, verkostot, netin keskusteluareenat ja muut vastaavat. Vastaavasti vuorovaikutuksen laatu on mahdollisesti muuttunut. Ihailtavaa olisi siirtyä koppelkulttuurista avokonttoreihin, lähteä rakentamaan huipputiimejä ja-osaajia. Osaaminen perustuu avoimelle keskustelukulttuurille. Myös sähköpostien määrään tulisi puuttua ja minimoida niiden määrää. Infoähkyn estämiseksi tulisi keksiä uusia ratkaisuja. Omilla esimerkeillä saa jo paljon aikaan. Tulisi kävellä suoraan ihmisen luo, soittaa ja kohdata. Tulisi myös antaa aikaa kannustamiseen ja valmentamiseen ja muistaa kiittää. (Ristikangas ym. 2008, 208–209.)

Voidaankin kysyä: Osaammeko olla läsnä, kun joku viestittää meille tärkeää asiaa? Työelämässä tarvitaan kipeästi muutakin kuin mekaanisia tehtävnsuorittajia. Edellytetään jaksamista ja haetaan itsenäisiä, luovia, rohkeita ja spontaaneja ihmisiä. Kiireisen arjen keskellä asioiden selvittämiseen jää yleensä liian vähän aikaa. Arkipäivän kanssakäymiset koostuvat sellaisista rutiineista, jotka ovat liian kaukana kohtaamisen idean tarkoittamasta kokemuksesta, jossa yksilö voi tuntea tulleensa kuulluksi, nähdyksi ja ravituksi. Aito kohtaaminen tapahtuu spontaanissa ilmapiirissä. Spontaanisuutta on olemassa ja toiminta tässä ja nyt eli spontaanissa tilassa ihminen on tietoisesti läsnä nykyhetkessä. Tämä mahdollistaa tilanteeseen sopivan, joustavan, aktiivisen ja vapaan toiminnan. Se valmistelelee tilaa luoville teoille ja mahdollistaa toiminnan, jossa tuotetaan uusia ratkaisuja sekä erilaisissa tilanteissa uusien roolien ottamisen. Spontaanisuudessa ja spontaanina olemisessa piilee luovuuden siemen, josta syntyvät uudet asiat. Ainoastaan ollessaan spontaani ihmisellä on uskallusta tehdä tarkoituksenmukaisia tekoja kulloisessakin tilanteessa. Pelokas ja varautunut henkilö sortuu laskelmointiin. Vasta myöhemmässä vaiheessa henkilö havahtuu huomaamaan hetkien, joissa vaadittiin spontaania toimintaa, menneen jo ohi. (Ristikangas 2008, 157–158, 209.)

6.5 Asiantuntijapalvelut

Ojasalon (1999) mielestä Laitisen (2004) mukaan on löydettävissä joitakin tiettyjä määritelmiä ja ominaisuuksia, jotka monesti yhdistetään asiantuntijapalveluihin. Näitä ominaisuuksia määritellään muun muassa seuraavasti:

- Asiantuntijapalveluissa lähestymistapa on ongelmanratkaisukeskeinen. Asiantuntijan tulee tiedostaa perusongelma, löytää siihen ratkaisu ja saattaa se toteen. Asiantuntijapalveluiden perusluonteeseen liittyy vahvasti neuvonanto.
- Henkilö, joka tuottaa asiantuntijapalveluja omaa merkittävän tietämyksen ja on erikoistunut alalleen. Pätevyys perustuu yleisimmin koulutukseen, kokemukseen ja erityistaitoihin ja usein henkilön tietämys on luonteeltaan kapea-alaista.
- Asiantuntijapalveluiden tuottamiseksi toimitaan asiakkaan toimeksiannosta. Tästä syystä toimeksiannot ovatkin asiakassuhteen peruselementtejä.
- Eettiset säännöt ovat keskeinen osa asiantuntijapalveluita, koska ne opastavat ja johdattavat asiantuntijan työtä ja toimia.
- Asiantuntijoilla on monesti omat yhdistyksensä ja tunnusomaisesti yhdistykset sertifioivat tai lisensoivat eli sallivat ammatinharjoittajat ja valvovat heidän toimintaansa. Myös säännökset eettisille säännöille tulevat yhdistysten taholta.
- Useimmissa asiantuntijapalveluissa on edellytyksenä ehdoton luottamuksellisuus. Toimeksiannetuista asioista on mahdollista käydä keskustelua ainoastaan sellaisen henkilön kanssa, joka toimii samojen eettisten normien, periaatteiden ja määräysten mukaisesti.
- Sosiaalinen hyväksyntä on yksi asiantuntijapalveluihin liitettävistä ominaisuuksista. Usein asiantuntija arvostetaan asiakaskunnassa sosiaalisesti korkealle tämän erityisasiantuntemuksen ja useiden vuosien koulutustaustan perusteella.
- Asiantuntijapalvelujen laatuun vaikuttaa käsiteltävän tiedon ominaisuus, sillä tietoa voidaan siirtää, levittää, jakaa, tiivistää, korvata tai vuotaa.
- Asiakkaan ostaessa ja arvioidessa asiantuntijapalveluja, tapahtumaan voi sisältyä paljon epävarmuustekijöitä. Asiakkaan voi olla yleensä vaikea arvioida tai arvostella saamansa ja kokemansa palvelun laatua. Asiantuntijapalveluja ottaessaan asiakkaan tulee luottaa tavattomasti palvelun myyjiin ja tarjoajiin, joten näin ollen asiantuntijapalvelut ovat niin kutsuttuja luottamushyödykkeitä.
- Asiantuntijapalveluiden markkinointi eroaa muiden palvelujen ja tavaroiden markkinoinnista erityisluonteensa vuoksi. Sen sijaan että mainostettaisiin, asiantuntijapalveluja markkinoitaessa tarvitaan toisenlaista markkinointia. Ongelman-

ratkaisukeskeinen lähestymistapa käy toteen, kun asiantuntija markkinoi palvelujaan, sosiaaliset yhteydet palvelujen tarjoajan ja asiakkaan välillä ovat rooliltaan merkityksellisiä markkinoitaessa asiantuntijapalveluja ja imagon rakentaminen ja kontaktien luominen tapahtuu julkaisemalla kirjoja ja järjestämällä seminaareja. Organisaation palvelussa nykyiset asiakkaansa hyvin, se edistää ja rohkaisee asiakasta suosittelemaan käyttämäänsä asiantuntijaa eteenpäin, jolloin toteutetaan suusta suuhun -markkinointia. (Ojasalo 1999, Laitisen 2004 mukaan, 26–27.)

Tämä toiminnallinen opinnäytetyö käsittelee asianajotoimistoa, jonka palveluja kaikki edellä mainitut määritelmät ja ominaisuudet kuvaavat. Työ liittyy vahvasti ongelmien ratkaisemiseen ja se perustuu asiakkaan toimeksiantoon. Toimeksiantopalvelujen tarjoajilla, asianajajilla on erikoistietämys ja -osaaminen, joka on pitkän koulutuksen ja alan kokemuksen tulosta. Suomen Asianajajaliiton hyväksymillä asianajajilla on omat eettiset sääntönsä ja erityiset kelpoisuusvaatimuksensa sekä omat yhdistyksensä. Palvelu on luonteeltaan ehdottoman luottamuksellista. Kohdeorganisaatio ei ole käyttänyt toiminnassaan massamarkkinointia. Työn laatu saattaa herättää epävarmuuden tunteita asiakkaissa ja työ organisaatiossa on luonteeltaan tietotyötä eli työ pohjautuu tiedon käsitteelyyn ja ajankohtaisen sekä ajantasaisen tiedon etsimiseen, ylläpitämiseen ja opetteluun.

6.6 Osaajien saatavuus, mielenkiinnon herättäminen ja liittyminen osaksi organisaatiota

Osaajien saatavuuteen liittyy olennaisena osana käsitys työmarkkinoista ja niiden tilasta tulevaisuudessa. Organisaatioiden kesken käy kilpailu parhaasta työvoimasta. Asiantuntijaorganisaatioille on tärkeää saada palvelukseensa, sekä myös pitää palveluksessaan, hyviä asiantuntijoita, koska yrityksen merkittävin pääoma on tietopääoma. Tietopääoma koostuu yksilöpääomasta ja rakennepääomasta. Jokaisella yksilöllä on tietopääomaa ja se muodostuu yksilön muodollisesta koulutuksesta, hankkimastaan kokemuksesta ja valmiuksista, sosiaalisesta pätevyydestä ja kyvystä muuttaa kaikki nämä edellä mainitut asiat toiminnaksi. Rakennepääomaa ovat organisaation rutiinit, järjestelmät, imago sekä suhdeverkot. Näiden avulla organisaatio saa edellytykset käsitellä laajempaa liiketoimintaa jäsenyteenneemmin keinoin. (Sveiby 1990, Laitisen 2004 mukaan, 55–56.)

Tärkeimpiä tehtäviä asiantuntijayrityksissä on rekrytointi, joka vaikuttaa merkittävästi osaajien saatavuuteen. Onnistunut rekrytointi on avain kehittymiseen ja mahdollistaa liikeidean laajentamisen. Uusien, tuottavien ja menestyvien henkilöiden kehittämisen ja onnistuneiden ja pysyvien rekrytointien myötä luodaan pohjaa jatkuvalle ja vakaalle kehitykselle asiantuntijayrityksessä. (Sveiby 1990, Laitisen 2004 mukaan, 56.)

Ihmisen identiteetin perustuessa merkittävimmiltä osiltaan ammattiin, että hän on asianajaja, tilintarkastaja, opettaja, yhteiskuntatieteilijä, tutkija, on merkityksetöntä ja epäolennaista se, minkälaiseen organisaatioon hän kuuluu (Sveiby & Riesling 1987, Laitisen 2004 mukaan, 56). Sitoutumista johonkin tiettyyn organisaatioon hankaloittaa se, että asiantuntija arvostaa muiden yritysten kollegojaan vähintäänkin saman verran kuin omaa yritystään. Viralliset ja epäviralliset ammatilliset yhteydet voivat olla merkityksellisempiä ja tärkeämpiä kuin yritys, jossa professionaalit tekevät työtään. (Nurmi 2000c, Laitisen 2004 mukaan, 56.) Asiantuntijaa ei voi sitouttaa organisaatioon vaatimalla vaan se pitää luoda (Nurmi 2000a, Laitisen 2004 mukaan, 56). Erityisesti palveluyrityksissä henkilöstön pysyvyydellä on suuri merkitys, koska henkilöstö on se tekijä, joka pitää asiakkaat sidoksissa itse yritykseen. Vanha tuttu henkilö tietää ja tuntee asiakkaiden tilanteen. Aika muovaa tästä suhteesta luottamussuhteen, jota on hankala purkaa, sillä uuden suhteen rakentaminen on vaikea ja ei niin haluttavakaan tai toivottu tehtävä. Työntekijän työsuhteen pituudella voidaan selkeästi huomata olevan positiivinen korrelaatio asiakkaan ja henkilöstön välisiin suhteisiin ja henkilöstön sitoutumiseen. (Halonen 2001, Laitisen 2004 mukaan, 57.)

Henkilön tulee tietää tietyn organisaation olemassaolosta ja hänellä tulee olla sellaista osaamista, jota kyseisessä organisaatiossa arvostetaan, ennen kuin hän voi päättää liittymisestään osaksi organisaatiota (Laitinen 2004, 58). Vaadittavan osaamisen hankkiminen edellyttää ennen kaikkea positiivista ja kiinnostunutta asennetta. Tiedolla ja tiedon jakamisella voidaan merkittävästi koittaa vaikuttaa asenteisiin. Tietotyö vaatiikin sen tekijältä jatkuvaa uuden oppimista ja opettamista, jonka vuoksi on suositeltavaa ja perusteltua tiedottaa ja järjestää muun muassa luentoja. Yritysten arvo ”uudistuminen” puoltaa myös osaltaan esimerkiksi opetustehtäviin osallistumista. Aktiivisen tiedotustyön ja vaikkapa oppilaitosten kanssa tehtävän yhteistyön tulokset alkavat näkyä vasta ajan kuluessa, rekrytoitaessa uusia työntekijöitä. (Laitinen 2004, 60.)

6.7 Asiantuntijan vaatimuksia työpaikanvalintaan

Tulokkaan ja asiantuntijaorganisaation liitto rakentuu näiden kahden osapuolen päätökselle. Organisaatio on tehnyt päätöksensä, että juuri tämä henkilö on sellainen resurssi johon kannattaa panostaa ja toisaalta hakijakandidaatti on päättänyt, että tämä on se organisaatio, jossa hän on halukas työskentelemään. Teoriassa kummankin osakumppanin päätös nojaa vapaaehtoisuuteen. Hakijalla on käytössään vaihtoehtoja, mutta esimerkiksi yleinen taloustilanne vaikuttaa vallitsevien vaihtoehtojen todellisuuteen. Toisaalta asiantuntijalla on halutessaan mahdollisuus päättää työsuhde vapaaehtoisesti. Asiantuntijaorganisaatiossa, kuten asianajotoimistossa uusi tulokas on toisaalta vapaasta tahdostaan liittynyt osaksi juuri tiettyä organisaatiota ja toisaalta omasta tahdostaan on halukas pysymään sen jäsenenä ja osana sitä. Onkin aiheellista pohtia, mitä ovat ne merkittävät tekijät tämän suhteen syntymiseksi, ylläpitämiseksi ja lopettamiseksi, toisen osakumppanin ollessa tietointensiivinen asiantuntijaorganisaatio. (Druker 1992 ja Åkerberg 1998, Laitisen 2004 mukaan, 60.)

Asiantuntijan harkitessa yhteistyön käynnistämistä tai jatkamista tietyn organisaation kanssa, asiantuntijan pätevyteen ja pätevyden kehittämiseen liittyvät kysymykset nousevat keskeisiksi. Tietointensiivinen asiantuntijaorganisaatio antaa puitteet, joissa toimitaan ja asiantuntijat tarjoavat tuotantoon sisällön. Erityistieto on ominaisuuksiltaan sellaista, että sen arvolla on taipumus alentua ajan kuluessa ja siksi sitä tuleekin päivittää ja pitää ajan tasalla. Yksilön tieto ja tietämyskin hupenee lähes itsestään, jos sitä ei käytetä konkreettisten tehtävien hoitamiseen, jossa tietämys pääsee kehittymään ja lisääntymään. Asiantuntijoiden voidaankin sanoa olevan tiettyssä määrin riippuvaisia alituisista investoinneista pätevyytensä hyväksi, kuten samaten pätevyytensä yhtäjaksoisesta hyväksikäytöstä. Tästä syystä asiantuntijoille on hyötyä kuulua osaksi organisaatiota, joka antaa edellytykset vaalia, ylläpitää ja harjaannuttaa ammatillista osaamista. Jos tiettyä tehtävää on mahdollista tehdä riittävän usein, ammattitaito kasvaa. (Åkerberg 1998 ja Drucker 1992, Laitisen 2004 mukaan, 61.)

Asiantuntijan oleminen osana organisaatiota ei merkitse ainoastaan sen jäsenilleen tarjoamia tuotannon resursseja, vaan organisaatio voi tarjota myös sosiaalisen elämän sekä mahdollisesti oikeat kontaktit ja yhteydet eli merkittävän verkoston. Asiantuntijalla on mahdollisuus panostaa suhteisiin organisatorisen jäsenyyden kautta. Epäviralliset kon-

taktit ja henkilökohtaiset suhteet voivat olla jopa tehokkaampia ja vaikuttavampia kuin viralliset yhteydet ja rakenteet. Henkilökohtaisesti luodut yhteydet voivat perustua joko organisaatioon tai yksilöön ja ne voivat ajaa näiden molempien etua. Luodut verkostot mahdollistavat myös yksilön urakehityksen. Henkilön on mahdollista tulla itsekin tärkeäksi ja merkittäväksi, jos hän tulee tunnetuksi organisaation sisäisten tai ulkoisten suhteiden kautta. Siinä vaiheessa kun asiantuntija päättää aloittaa, jatkaa tai luopua suhteestaan organisaatioon, rakennetut ja luodut verkostot voivat lisätä huomionarvoisten asioiden lukumäärää. Johdon ja tietointensiivisten organisaatioiden kannalta tarkasteltuna yksilön omaama verkosto on jo itsessään arvo, sillä yksilö on mahdollista palkata niin hänen verkostonsa kuin pätevyytensäkin takia. (Marchan ym. 1996 ja Åkerberg 1998, Laitisen 2004 mukaan, 61.)

6.8 Rekrytointi asiantuntijaorganisaatioon

Tietotyötä tekevät henkilöt ja heidän tuottavuutensa on minkä tahansa nykyinstituution kallisarvoisinta omaisuutta. Yritysten tulee kohdistaa inhimilliset resurssinsa yhtä asianmukaisesti ja harkitusti kuin pääomamenonsakin ja tarkkailla sekä analysoida saavutettuja tuloksia. Etukäteen tulisikin harkita, mitä työntekijöiltä odotetaan, sekä ennakoita systemaattisesti tehtyjen päätösten tuloksia. Drucker (2000) ja Fernández-Araóz (2001) määrittelevät Laitisen (2004) mukaan tietotyöntekijän tuottavuuteen vaikuttavia seikkoja olevan muun muassa:

- Kartoitettaessa tietotyöntekijän tuottavuutta tulee selvittää, mikä tehtävä tietotyöntekijällä on.
- Vastuu tuottavuudesta ja kannattavuudesta tulee olla tietotyöntekijällä itsellään, heidän tulee johtaa itse itseään.
- Toistuvien muutosten, poikkeavuuksien ja uusien innovaatioiden tulee olla osa tietotyöntekijöiden työtä, tehtävää ja vastuuta.
- Jatkuva oppiminen ja jatkuva opettaminen ovat vaatimuksia tietotyöntekijälle.
- Tietotyöntekijän tuottavuutta määriteltäessä, laatu on yhtä merkittävässä asemassa kuin määrä.
- Tietotyöntekijän tuottavuuden varmistamiseksi, häntä on kohdeltava yrityksen ”omaisuutena” eikä ”kustannuseränä”. Henkilöllä tulee olla halukkuus tehdä työtä organisaatiolle mieluummin kuin muille tahoille eli tulee herättää henkilön

sisäinen yrittäjyys. (Drucker 2000 ja Fernández-Araóz 2001, Laitisen 2004 mukaan, 63.)

Tulokkaan pysyvyys organisaatiossa on sitä todennäköisempää mitä lähempänä tulokkaan ja organisaation arvot ovat toisiaan. Ihminen mitä ilmeisimmin turhautuu ja hänen tuloksensa ja suorituksensa jäävät heikoiksi, jos hänen täytyy työskennellä sellaisessa organisaatiossa, jonka arvot eivät kohtaa hänen omien arvojensa kanssa tai jonka arvojärjestelmää hän ei voi hyväksyä. (Drucker 2000, Laitisen 2004 mukaan, 64.)

Rekrytointitilanteessa huomionarvoista onkin hakijoiden ja organisaation yhteensopivuus (de Geus 1997, Laitisen 2004 mukaan, 64). Viisainta onkin erottaa henkilön sopivuuden arviointi ja työpaikan ”myyminen” toisistaan. Aluksi tulee keskittyä itse henkilön sopivuuteen. Kuinka hyvin hän soveltuu tehtävän edellä määriteltyihin pätevyysvaatimuksiin. Tämän jälkeen tapahtuu tehtävän ”myyminen” hänelle. (Fernández-Araóz 2001, Laitisen 2004 mukaan, 64.) Henkilön sen hetkisen pätevyyden lisäksi on tärkeää huomioida myös hänen kehittymismahdollisuutensa. Tosin siinä vaiheessa kun hakija ottaa yhteyttä organisaatioon, on jo tapahtunut alustavaa ”myyntiä”. Hakija on siis osoittanut olevansa halukas yhteistyöhön. (Gammie 1996, Laitisen 2004 mukaan, 64.) Asiantuntijan ja organisaation välillä solmitun sopimuksen tulee rakentua pohjalle, jossa molempien pitkän tähtäimen tavoitteet ovat yhteensopivia. Tämän lisäksi on suotavaa huomioida, että raha ei ole kyllin riittävä kannustin. (de Geus 1997, Laitisen 2004 mukaan, 64.)

Asiantuntijaorganisaatiossa on yleistä, että jokaisella on omat asiakkaansa joiden kanssa he tekevät työtään. He ovat myös kollegoidensa järjestelmällisen ja yhteisöllisen valvonnan alla. (Mintzberg 1983, Laitisen 2004 mukaan, 64.) Kollegat ovat yleensä alun alkaen olleet mukana heidän koulutuksessaan. Näitä käytäntöjä tulisi rikastuttaa niin, että työhönotto- ja rekrytointitilanteissa olisi mukana eri asiantuntijoita. Tätä kautta he pääsisivät monipuolisesti osallisiksi päätöksenteosta. Nämä toimet voivat saada rekrytointiprosessiin osallistuvan henkilön sitoutumaan yhteisöön ja tuntemaan itsensä entistä enemmän osaksi organisaatiota. Asiantuntija voi prosessin myötä tuntea olevansa vastuullinen organisaatiolleen kulloisenkin henkilövalinnan onnistumisesta. Asiantuntija voi myös ajatella olevansa vastuussa kyseenomaiselle uudelle henkilölle siitä, että organisaatio vastaa parhaalla mahdollisella tavalla tulijan toiveita ja odotuksia. Tämän kai-

ken ohessa voi olla kiintoisaa seurata kuinka niin sanottu kasvatti kehittyi tehtävässään ja kuinka antoisaa hänen tukemisensa voi olla. Rekrytointiprosessi tietointensiivisessä organisaatiossa voi olla luonteeltaan hyvinkin yksilöllinen ja epävirallinen. Prosessin kuluessa on tärkeää saada selville, voidaanko sanoa hakijan olevan yksi meistä ja onko hän sopiva organisaatiokulttuuriimme. (Robertson & O'Malley Hammersley 2000, Laitisen 2004 mukaan, 64–65.)

6.9 Organisaatioon sitoutuminen

Yksilön sitoutumista organisaatioonsa pidetään tärkeänä, koska sillä on merkittäviä yhteyksiä sellaisiin myönteisiin tuotosmuuttujiin kuten suoritus ja pysyvyys. Organisaatiosta sitoutumista voidaan tarkastella hyvin monipuolisesti. Marchin ja Simonin (1958) sekä Wahnin (1998) tarkastelumallin mukaan voidaan erottaa henkilön motivaatio toisaalta liittyä osaksi organisaatiota ja pysyä siinä sekä toisaalta suorittaa tehtävänsä tavalla, joka ylittää vaaditut vähimmäisvaatimukset. (March ja Simon 1958 ja Wahn 1998, Laitisen 2004 mukaan, 66.)

Monesti käytetään Porterin ym. (1974) ja Wahnin (1998) organisatorisen sitoutumisen määritelmää Laitisen (2004) mukaan, joka käsittää kolme osa-aluetta: luja uskomus organisaation arvoihin ja tavoitteisiin ja niiden hyväksyminen, halu ahertaa organisaation puolesta ja parhaaksi sekä kiistaton ja ilmeinen halukkuus pysyä organisaation jäsenenä (Porter ym. 1974 ja Wahn 1998, Laitisen 2004 mukaan, 66).

Halu ahertaa organisaation puolesta viittaa organisatoriseen sitoutumiseen ja kaksi muuta sisältyvät organisatoriseen identifioitumiseen eli samaistumiseen (Siegel & Sisaye 1997, Laitisen 2004 mukaan, 66). Porterin ym. (1974) määritelmä Laitisen (2004) mukaan ei erota sitoutumista ja samaistumista toisistaan. Tätä määritelmää kannattaa myös Laitinen. (Laitinen 2004, 66.)

Edellisen Porterin ym. (1974) määritelmän pohjalta on Laitisen (2004) mukaan kehitelty Allen & Meyerin (1990) ja Wahnin (1998) organisatorisen sitoutumisen määritelmä, josta on erotettavissa vastaavasti kolme osa-aluetta/mittaria: affektiivinen, normatiivinen ja pysymisosa-alue. Affektiivisyys on yhteydessä henkilön emotionaaliseen kiintymykseen eli henkilö haluaa olla organisaatiossa. Normatiivisuus tarkoittaa henkilön

velvollisuudentunnetta pysyä osana organisaatiota eli tunne siitä että hänen pitää olla osana organisaatiossa. Pysymiskomponenttia määriteltäessä on kyse siitä, että yksilön erotessa organisaatiosta sen myötä koituu myös tiettyjä menetyksiä, kuten vaikutukset eläkkeeseen. Hän joko ottaa vastaa menetykset tai hänellä ei ole muita vaihtoehtoja kuin jäädä organisaatioon. (Allen & Meyer 1990 ja Wahn 1998, Laitisen 2004 mukaan, 66.)

Sitoutuminen merkitsee henkilön kiintymistä omaan organisaatioonsa, mutta kiintymisen syntymisen syyt ovat erilaiset. On esitetty, että pysymissitoutumisen eli niin sanotun pakkositoutumisen, seuraukset poikkeavat tietyssä määrin affektiivisesta sitoutumisesta. Pakkositoutumisella on kielteisiä vaikutuksia vaihtuvuuteen organisaatiossa. Tämä on merkittävä asia kun otetaan huomioon, että vaihtuvuus voi koitua organisaatiolle kalliksikin. Huomion arvoista on se, että pakkositoutumisen myötä suoritukset jäävät huonommiksi, organisaation jäsenten käytös on kehnompaa sekä heillä on suurempi todennäköisyys suostua ja alentua käyttäytymään epäeettisesti organisaatiosta lähtevien paineiden myötä. (Wahn 1998, Laitisen 2004 mukaan, 66–67.)

Kehittyneessä nyky-yhteiskunnassa uskollisuutta ei voi ostaa rahalla. Tarjoamalla tietötyöläisille ja asiantuntijoille hyvät puitteet ja poikkeuksellisen hyvät mahdollisuudet hyödyntää osaamistaan, organisaatio saavuttaa ja ansaitsee työntekijöidensä uskollisuuden. (Drucker 1992, Laitisen 2004 mukaan, 67.) Nykyisin työnteko ja työsopimus eivät rakennu enää psykologisessa mielessä molemminpuoliselle lojaalisuudelle ja luottamukselle kuten ennen, vaan ne perustuvat pitkälti osaamiseen. Työntekijä edellyttää, että työnantaja huolehtii hänen työmarkkina-arvostaan eli on valmis sijoittamaan pitkällä tähtäimellä hänen osaamiseensa ja sen kehittämiseen. Vastapalveluksena työnantaja saa organisaatioonsa lojaalin ja sitoutuneen työntekijän. (Sydänmaanlakka 2001, Laitisen 2004 mukaan, 67.) Jotta henkilöstö pystyisi suuntaamaan kehittymistään sellaiseen suuntaan, jolla on arvoa organisaatiossa, organisaatiolla on velvollisuutena tuoda julki ja tiedottaa henkilöstölle sen strategiat, tavoitteet ja se osaaminen jota se tarvitsee (Waterman, Waterman & Collard 2001, Laitisen 2004 mukaan, 67).

Wallacen (1995) tutkimus Laitisen (2004) mukaan paljastaa professionaalisissa organisaatioissa toimivien lakimiesten osoittavan affektiivista sitoutumista eli tunteikasta kiintymystä omaan organisaatioonsa. Lakimiehet havaitsivat edellytyksiä edetä uralla, sekä mahdollisuuksia itsehallinnollisuuteen, arvovaltaan ja materiaaliin ja rahallisiin palk-

kiohin liittyen. Nämä palkkiot saavuttaakseen henkilön on oltava merkittävän sitoutunut sekä työnantajaorganisaatioonsa että ammattiinsa. (Siegel & Sisaye 1997, Laitisen 2004 mukaan, 67.)

Työntekijät ovat sitä haluttomampia lähtemään organisaatiosta, mitä enemmän he samaistuvat organisaationsa arvoihin ja normeihin. Tätä myötä myös asiakkaiden voidaan nähdä olevan tyytyväisempiä saamaansa palveluun. Työvoiman vaihtuvuuden ollessa vähäistä, myös palveluhenkiset arvot ja asenteetkin siirtyvät helpommin organisaatioon tuleviin uusiin jäseniin. (Grönroos 1991, Laitisen 2004 mukaan, 68.)

Palveluhenkisten arvojen ja asenteiden siirtyessä vaivattomasti, voidaan olettaa, että myös organisaation muiden arvojen siirtyminen uusille työntekijöille on alhaisen vaihtuvuuden myötä luontevaa ja mutkatonta. Asiantuntijan ja organisaation arvojen yhteensopivuuden ollessa keskeisimpiä tekijöitä asiantuntija sitoutumisessa ja sen edistämisessä osaksi organisaatiota, tulee jo rekrytointitilanteessa varmistaa se, että hakijoiden arvot ovat yhteneväisiä organisaation arvojen kanssa. Työnantajaorganisaation määrittelyssä arvonsa menetelmällä, joka on hyvinkin yhteisöllinen, tulisi organisaation jäsenten sitoutumisen niihin olla hyvinkin mahdollista ja pulmatonta. Perehdyttämiskoulutuksella on suuri merkitys saada tulokkaat omaksuma organisaatiossa vallitsevat arvot. (Siegel & Sisaye 1997, Chatman 1991 ja Gammie 1996 Laitisen 2004 mukaan, 68.)

Asianajotoimistoissakin esimiehet kuuluvat lähes poikkeuksetta samaan ammattikuntaan, joten sitoutuminen osaksi organisaatiota kumpuaa mahdollisesti omalta osaltaan asianajajien ja varatuomareiden sekä heidän esimiestensä yhteneväisistä ammatillisista arvoista. Asiantuntijaorganisaatioissa, kuten asianajotoimisto voidaan nähdä vain vähän ristiriitoja organisaatiossa vallitsevien tavoitteiden ja ammatillisten arvojen kesken. Asiantuntijoiden eli asianajajien ja varatuomareiden oletetaan ja veloitetaan toimivan ammatillisten sääntöjen, normien ja määräysten mukaisesti, joten byrokratia ja sen tarve on vähäistä. Epävirallinen vertaisvalvonta koetaan riittäväksi keinoksi organisaatiossa, johon panostetaan ja luotetaan. On luontevaa uskoa, että asianajajat ovat omaksuneet oman järjestönsä ammatilliset hyvän etiikan mukaiset toimintatavat kuuluessaan Suomen Asianajajaliittoon.

Vastavalmistuneiden ja vasta hiljattain työnsä aloittaneiden sitoutumista ja halua pysyä organisaatiossaan lisäävät selkeät näkymät urasta ja sen kehityksestä. Uran esteet ja vas-

toinkäymiset, kuten se, onko oman uran kehitys ollut asianomaisen henkilön hallitsemattomissa ja kontrolloimattomissa, eivät niinkään olleet vaikuttavia tekijöitä motivaatioon, sitoutumiseen, aikomukseen pysytellä organisaatiossa tai henkilön omiin tunteuksiinsa pätevydestään. Aiemmillä kokemuksilla ja opilla uralla etenemisestä ei ollut merkittävää vaikutusta sitoutumiseen, mutta vastaavasti vaikutuksia voidaan nähdä henkilön pätevyden tunteeseen, erityisesti vuorovaikutustaitojen ja asioiden aikaansaamisen kannalta. (Arnold & Mackenzie Davey 1994, Laitisen 2004 mukaan, 69.) Organisaation on keskityttävä toiminnassaan myös urajohtamiseen, jos se aikoo saavuttaa työntekijöidensä uskollisuuden selkeiden uranäkymien keinoin. Urajohtamisessa ei ole ainostaan kyse siitä, että työntekijälle varmistetaan parhaat ylenemismahdollisuudet uralla, vaan jokaisen yksilöllisiä ominaisuuksia ja kykyjä tulee arvioida ja kehittää yhä uudelleen ja uudelleen niin, että se hyödyttää molempia osapuolia, sekä organisaatiota että työntekijää. (van Wees & Jansen 1994, Laitisen 2004 mukaan, 69.)

Henkilöstön sitoutumista työpaikkaansa edistävät ennen kaikkea työpaikalla luodut sosiaaliset suhteet, toiminta tiimeissä, erilaiset verkostot sekä toiminta ja oleminen yhdessä mahdollisesti myös vapaa-ajalla. Muutos- ja erotilanteita pohtiessa itse organisaation jättäminen on kivuttomampaa kuin siellä olevista henkilöistä, työtovereista luopuminen. (Cappelli 2001 ja Wetlaufer 2001, Laitisen 2004 mukaan, 69.) Myönteiset työkokemukset ja onnistumiset työssä ovat yksilölle erittäin merkittäviä ja ne luovat tyytyväisyyttä työtä kohtaan ja auttavat näin sitoutumisen kehittymisessä (Ruohotie & Honka 1999, Laitisen 2004 mukaan, 69). Työssä onnistumiset suovat mahdollisuuden antaa työntekijälle kiitosta ja kannustusta saavutuksista, joka myös osaltaan sitouttaa osaksi organisaatiota. Jokainen kaipaa ja tarvitsee kiitosta, kannustusta ja rohkaisua työssään. Tällainen organisaatio on työpaikkana mieluisa ja houkutteleva, varsinkin jos se on jo saavuttanut tällaisen maineen. Edellytyksenä on kuitenkin se, että organisaatiolla on oltava vahva kulttuuri joka perustuu vahvojen ja tinkimättömien arvojen ympärille. Myös johtajien on toimittava esimerkillisesti näiden arvojen mukaisesti. Kaikkien toimiessa näin, voi jokaisesta hiljalleen kehittyä johtaja-ainesta. (Kouzes & Posner 2001, Laitisen 2004 mukaan, 69.) Jokainen odottaa ja hakee myös huomiota ja arvostusta alallaan. Yksi huomion ja arvostuksen antamisen tapa olisi muistaa työntekijää työsuhteen alkamisen vuosipäivänä, huolimatta siitä, onko työsuhteen alkamisesta kulunut pitkä vai lyhyt aika. Tämä on merkittävä osoitus siitä, että organisaatio arvostaa työntekijänsä työsuhteen pituutta ja sitä, että hän on talossa. (Kouzes & Posner 2001, Laitisen 2004 mukaan, 69.)

Butler ja Waldroop (2001) toteavat, että ihmisten työtyytyväisyydestä voidaan löytää kolme keskeistä osa-aluetta: kyvyt, arvot ja sisimmät mielenkiinnon kohteet eli ura-ankkurit. Näistä kyvyillä ja arvoilla on myös vaikutusta, mutta kaikkein merkittävin näistä kolmesta on ura-ankkurit, koska se on merkittävin tekijä ammatillisen tyytyväisyyden aikaansaamisessa. Henkilö voi olla ammattitaitoinen ja hyvä työssään ja hän voi olla tyytyväinen saamistaan korvauksista, kuten palkasta ja muista eduista, mutta vain tunneperäiset mieltymykset ja mielenkiinnon kohteet eli ura-ankkurit, joilla on pitkäkestoisista vaikutusta, saavat suurimman osan ihmisistä tyytyväisiksi pitemmällä tähtäimellä. Tällaiset mielenkiinnon herättäjät ja mielenkiinnon kohteet tietyn tyyppiseen työhön ovat avaintekijöitä henkilöstön sitoutumiseen ja tätä kautta myös pysyvyyteen. Onkin ensisijaisen tärkeää, että esimiehet tuntevat henkilöstönsä läpikotaisin. Henkilöstön ajatukset ja mielenkiinnon kohteet tulisi olla selvillä. Näiden tietojen ollessa esimiesten hallussa, heidän on mahdollista luoda ja muodostaa sellaisia tehtäviä, jotka tuottavat iloa henkilöstölle ja tyydyttävät tekijöitään sekä näin mahdollistavat pysyvyyden ja hyödyttävät kaikin puolin organisaatiota. Näiden toimien edellytyksenä on henkilöstön säännöllinen kuuntelu, jossa erittäin hyvänä keinona toimii kehityskeskustelu. (Laitinen 2004, 69–70.) Vain sellaiset yritykset ja organisaatiot jotka kuuntelevat henkilöstöään, ovat voittajatiimejä. Kun henkilö kokee kuuluvansa työmarkkinoilla hyvin menestyvään voittajatiimiin, on motivointi ja sitouttaminenkin huomattavasti vaivattomampaa. (Wetlaufer 2001, Laitisen 2004 mukaan, 70.)

Asianajotoimisto Surakka Oy:llä on hyvät edellytykset saada henkilöstönsä pysymään osana työyhteisöä, koska heidän organisaatiostaan voidaan nostaa selkeästi esille sellaisia seikkoja, jotka edistävät henkilöstön pysyvyyttä:

- Suurin osa organisaation jäsenistä on yrityksen omistajia, omistusosuus määräytyy omistettavan osakemäärän perusteella.
- Organisaatiossa asiantuntijoiden työ on luonteeltaan hyvin itsenäistä, mutta se vaatii myös tiimityöskentelyä ja tarpeen vaatiessa voidaan luoda erilaisia tiimejä.
- Asianajotoimisto Surakka Oy:n organisaatiomalli on matala eli organisaatiossa vallitsee matala hierarkia ja erityisempää keskijohtoa ei yrityksessä ole.
- Osakkaat ovat vahvasti mukana yrityksen päätöksenteossa. (Laitinen 2004, 71.)

6.10 Asiantuntijaan sitoutuminen

Tietotyöntekijät omistavat omat työvälineensä eli toisin sanoen oman tietämyksensä, jonka he ovat vuosien saatossa hankkineet. Tämä tekee mahdolliseksi vapaamman liikumisen työpaikasta ja työympäristöstä toiseen, toisin kuin ruumiillisemman työn tekijöillä, koska monesti heillä ei ole omistuksessaan niitä työ- ja tuotantovälineitä joita he käyttävät. Tästä syystä tietotyöntekijän ja organisaation välillä vallitseva suhdekin voi muodostua erilaiseksi. Toisaalta aivan kaikkien tietotyöntekijöiden ja asiantuntijoiden kohdalla ei voida sanoa, että organisaatio olisi enemmän riippuvainen tekijöistään kuin tekijät organisaatiosta. Monesti on kyse symbioosista, vahvasta yhteistyöstä, jossa molemmat osakumppanit tarvitsevat toisiaan yhtä paljon ja saavat elinvoimansa toisistaan. (Drucker 2000, Laitisen 2004 mukaan, 71.)

Tehokkuutta ei voida määritellä ja tarkastella vain taloudellisesta näkökulmasta ja lyhyen tähtäimen kannattavuutena. Määritelmään tulisi sisällyttää monipuolisesti myös pitkän tähtäimen sosiaaliset ja inhimilliset seuraukset. (Lämsä 2001, Laitisen 2004 mukaan, 72.) Organisaation odottaessa ja olettaessa asiantuntijan sitoutuvan itseensä, voidaankin pohtia onko myös organisaatio sitoutunut henkilöstöönsä vai onko asiantuntija välittömästi huonompien taloudellisten aikojen koittaessa organisaatiolle vai kulu, josta täytyy päästä eroon (Laitinen 2004, 71). Taantumien koittaessa organisaation heikko taloudellinen tilanne onkin mahdollisesti ainoa eettisessä mielessä hyväksyttävä syy henkilöstön vähentämispäätökseen. Vähentämisen myötä organisaation yrityskuva saattaa kärsiä. Väen vähentäminen heikentää organisaation ja työntekijän välillä vallitsevaa luottamussuhdetta ja voi lisätä pelkoa ja epävarmuutta henkilöstön keskuudessa. Organisaatio voi myös menettää oleellista ammattitaitoa ja kyvykkäät, lahjakkaat henkilöt voivat lähteä yrityksestä. Kutistettu organisaatio, josta on vähennetty väkeä, voi olla mahdollisesti myös esteenä liiketoiminnalle, jos henkilöstöä on liian vähän eikä se kykene vastaamaan vallitsevaan kysyntään. Ihmisiä ei voi nähdä vain vaihdon kohteena. Merkittävä ja olennainen osa työntekijäsuhteita ovat luottamus, välittäminen ja empatia. (Lämsä 2001, Laitisen 2004 mukaan, 71–72.) Näiden tulisikin olla osana pitkän ajan tehokkuuden määritelmää. Yrityksen pitää olla tehokas pitkällä tähtäimellä, nyt ja tulevaisuudessa. (Sydänmaanlakka 2001, Laitisen 2004 mukaan, 72.)

Henkilöstöressurssien vähentäminen erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa on arveluttavaa ja kyseenalaista organisaation menestyksen ollessa tyystin riippuvainen henkilöstönsä osaamisesta ja taidoista. Niinä aikoina kun kysyntä on heikompaa, asiantuntijoilla on mahdollisuus kehittyä ja valmistautua olemaan entistä kilpailukykyisempiä uuden taloudellisen nousukauden koittaessa ja kysynnän kasvaessa. (de Geus 1997, Laitisen 2004 mukaan, 72.) Osoituksena siitä, että työntekijällä on tunne organisaationsa sitoutumisesta ja halusta sitoutua häneen, voidaan nähdä se, että asiantuntija pitää huolta työmarkkinakelpoisuudestaan myös taloudellisesti kehnompina aikoina ja voi näin olla luottavainen siihen, että hänen työsuhteensa jatkuu edelleen. (Lämsä 2001, Laitisen 2004 mukaan, 72.)

7 PEREHDYTTÄMISOPPAAN TOTEUTUS

7.1 Toiminnallinen opinnäytetyö

Opinnäytetyöni on menetelmältään toiminnallinen opinnäytetyö, jossa yhdistyvät käytännön toteutus eli itse produktin laatiminen ja sen raportointi sekä teoriapohja, johon työn edetessä on syvennytty. Toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on käytännön toimien ohjeistaminen, opastaminen tai toiminnan järjestäminen. Alasta tai ammatillisista taustoista riippuen se voi olla vaikkapa ammatilliseen käyttöön suunniteltu ohje, ohjeistus tai muu vastaavanlainen opaste, kuten perehdyttämisopas, toimintaohje hätätilanteessa tai turvallisuuteen liittyvä ohjeistus. Toiminnallisen opinnäytetyön toteuttaminen voi liittyä myös jonkin tapahtuman suunnitteluun ja toteuttamiseen, joita voivat olla messujen, messuosaston, konferenssin tai kokouksen järjestäminen tai esimerkiksi näyttely. Toteutustapoja voivat olla kohderyhmästä riippuen kirja, kansio, opas, cd-rom, leikekirja, kotisivut tai konkreettinen näyttely tai tapahtuma. Merkittävää on ammattikorkeakoulun toiminnallisen opinnäytetyön käytännön toteutuksen ja sen raportoinnin yhdistyminen tutkimusviestinnän keinoin. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 9.)

Ammattikorkeakouluissa tarjottavan opetuksen ja koulutuksen tavoitteena on, että valmistumisensa jälkeen koulutuksen saaneilla henkilöillä on valmiudet toimia alansa asiantuntijatehtävissä ja he tietävät ja taitavat omaan alaansa liittyvät tutkimuksen ja kehit-

tämisen piirteet sekä perusteet. Työelämälähtöinen, käytännönläheinen, tutkimuksellisesti asenteella toteutettu ja tasokkaasti alan tietojen ja taitojen hallintaa osoittava opinnäytetyö palvelee tekijäänsä parhaalla mahdollisella tavalla. Prosessin aikana muotoutuvia tavoitteita ovat muun muassa harjaantuminen ammatillisuuden ja ammatillisten teorioiden yhdistämiseen, tutkimuksellinen asenne työskentelyssä ja opinnäytetyön kirjoittamisessa sekä järjestelmällisen ja pitkäjänteisen opinnäytetyöprosessin läpivieminen. (Vilka & Airaksinen 2003, 10.)

Toiminnallinen opinnäytetyö käynnistyy aiheanalyysin laatimisella eli aiheen ideoinnilla. Aiheanalyysin pohtimisen taustalla on hyvä miettiä mikä alan opinnoissa, tai esimerkiksi työharjoittelussa kiinnostaa tai kiinnosti eniten. Opintojen aikana on saattanut olla myös jokin tilaisuus tai tapahtuma, joka on jäänyt erityisesti mieleen. Valitun aiheen tulee motivoida tekijää. Erityisen suotavaa on myös voida kokea oman asiantuntemuksen aiheesta syventyvän opinnäytetyöprosessin etenemisen myötä. Toiminnallisen opinnäytetyön aiheeksi soveltuu parhaiten sellainen idea, joka kumpuaa koulutusohjelman opinnoista tai liittyy läheisesti niihin sekä aiheen avulla on mahdollista luoda yhteyksiä työelämään, syventäen samalla tietoja ja taitoja itseään kiinnostavasta ja motivoivasta aiheesta. Ammattikorkeakouluissa toiminnallinen opinnäytetyö tehdään monesti toimeksiantona jollekin yritykselle, yhteisölle tai seuralle. Toimeksiantajana on yleensä entinen harjoittelupaikka tai nykyinen työnantaja. Toimeksiantona saadun opinnäytetyön tekemisen ja koko prosessin myötä voi laajemmin tuoda esille omaa osaamistaan, jonka myötä voi saada myös työelämän kiinnostumaan itsestään ja näin ollen parhaassa tapauksessa myös työllistyä. (Vilka & Airaksinen 2003, 16, 23.)

Aiheanalyysin laatimisen jälkeen toiminnallisen opinnäytetyön seuraava vaihe on toimintasuunnitelman tekeminen. Toimintasuunnitelma jäsentää ensisijaisesti tekijälle itselleen mitä ollaan tekemässä. Toimintasuunnitelma todentaa opinnäytetyön idean ja tavoitteiden olevan tiedostettuja, harkittuja ja perusteltuja. Toimintasuunnitelma vastaa tekijälleen kysymyksiin, mitä tehdään, miten tehdään ja miksi tehdään. Toimintasuunnitelmalla osoitetaan, että kirjoittaja kykenee johdonmukaiseen päättelyyn ideassaan ja tavoitteissaan. Toimintasuunnitelma on myös lupaus siitä, mitä kirjoittaja aikoo työssään tehdä, joten toimintasuunnitelmaan pitää pystyä sitoutumaan. Toiminnallisessa opinnäytetyössä tulisi luoda alalle jotakin uutta ja mielenkiintoista. Tästä syystä on tärkeää ottaa selvää myös opinnäytetyön kohderyhmästä ja idean tarpeellisuudesta. Tämän

taustakartoituksen ja omien kykyjen, taitojen ja valmiuksien tarkastelun jälkeen täsmennetään lopullisen opinnäytetyön idea ja tavoitteet, rajataan aihe ja pohditaan, mitä käytännön ongelmia idealla halutaan ratkaista ja mikä merkitys työllä on kohderyhmälle. Lisäksi tulee pohtia, miten idean tavoitteet ovat saavutettavissa eli mistä tapahtuman järjestämiseen tai tuotteen, oppaan tai ohjeistuksen sisällön tuottamiseen tarvittava tieto ja materiaali hankitaan. Opinnäytetyölle tulee laatia aikataulu, mielellään jo toimintasuunnitelmaan sisällytettynä ja suunnitelmavaiheessa tulee ottaa huomioon mahdolliset kustannukset, jotka koituvat työn toteuttamisesta. Kustannusten maksamisesta on mahdollista sopia toimeksiantajan kanssa ja sovitut asiat on hyvä kirjata ylös jo ennen työn aloittamista. (Vilka & Airaksinen 2003, 26–28.)

Pelkkä toiminnallisen osuuden toteutus, kuten tapahtuma, tuote tai opas ei vielä yksinään riitä ammattikorkeakoulun toiminnalliseksi opinnäytetyöksi. Kirjoittajan on osoitettava kykenevänsä yhdistämään ammatillinen teoreettinen tieto osaksi ammatillista käytäntöä. Alan teorioiden ja niistä kumpuavien käsitteiden avulla tulee kriittisesti miettiä käytännön ratkaisuja, joita aikoo työssään toteuttaa. Näiden lisäksi tarvitaan teoreettinen viitekehys ja tietoperusta, joihin voi peilata työtään. Toiminnallisissa opinnäytetyöissä teoreettiseksi näkökulmaksi riittää myös jokin alaan liittyvä käsite ja sen määrittäminen. Toiminnallista opinnäytetyötä ei ole välttämätöntä toteuttaa koko teorian näkökulmasta, vaan teoria on syytä rajata käsittelemään ja avaamaan vain työn kannalta keskeisimpiä käsitteitä. (Vilka & Airaksinen 2003, 41–43.)

Opinnäytetyön aiheesta riippuen selvityksen tekeminen on yksi osa-alue toiminnallisen opinnäytetyön toteuttamisessa. Toiminnallisen opinnäytetyön lopputuotteena on aina konkreettinen tuote eli produkti, kuten tässä tapauksessa asiantuntijaorganisaation käyttöön laadittu perehdyttämisopas. Tästä syystä myös raportoinnissa tulee käsitellä konkreettisen tuotoksen laatimiseksi käytettyjä keinoja. Raportissa tulee kertoa myös yhteistyöstä toimeksiantajan kanssa, saadusta ohjeistuksesta ja menetelmistä, joita päädyttiin käyttämään. Toiminnallisia opinnäytetöitä laadittaessa niitä kaikkia, olipa kyseessä sitten tapahtuma tai konkreettinen tuotos, yhdistää yksi yhteinen piirre: viestinnällisten ja visuaalisten keinojen avulla tavoitellaan sellaista kokonaisilmettä, josta tavoitellut päämäärät ovat tunnistettavissa. Koko toiminnallisen opinnäytetyöprosessin ajan tulee pitää mielessä seuraava kaksijakoisuus: raportissa selostetaan prosessia ja oppimista kun taas produktin teksti puhuttelee sen kohde- ja käyttäjäryhmää. Lopputuotoksen sisältäessä

tekstiä, sen tulee palvella kohderyhmäänsä parhaalla mahdollisella tavalla. Tekstin sävystä ja tyylistä on hyvä keskustella sekä produktin toimeksiantajan että oman ohjaajan kanssa. Ilmaisu tulee mukauttaa mahdollisimman hyvin tekstin sisällön, tavoitteiden, vastaanottajan, viestintätilanteen ja tarkoituksenmukaisen kirjoitustyylin mukaan. Toiminnallisen opinnäytetyön toteuttamistapaa valitessa tulee päättää huolella se muoto, jossa ideansa toteuttaa, jotta lopputulos palvelisi kohderyhmäänsä kaikkein parhaiten. Opinnäytetöinä tuotetut ohjeistukset ja muut vastaavat tietopaketit mahdollistavat idean toteuttamisen esimerkiksi painotuotteena tai sähköisessä muodossa. Yrityksen, yhteisön tai seuran ollessa toimeksiantajana tulee ottaa selville myös mahdolliset työhön liittyvät typografiset seikat. Typografisia valintoja pohdittaessa ja tehtäessä tulee ottaa huomioon myös niistä koituvat kustannukset. Toimeksiantajana oleva yritys, yhteisö tai seura voi haluta oman logonsa ja värimaailmansa esiintyvän produktissa. Toiminnallisen opinnäytetyön selkeitä kriteerejä ovat uuden tuotteen muoto, sisällön sopivuus ja soveltuvuus kohderyhmälle, käytettävyys kohderyhmässä ja koko käyttöympäristössä, tuotteen informatiivisuus, houkuttelevuus, johdonmukaisuus ja selkeys. (Vilka & Airaksinen 2003, 51–53, 65, 129.)

Lähdekriittisyys on merkittävässä asemassa laadittaessa oppaita, ohjeistuksia, käsikirjoja ja muita vastaavanlaisia tietopaketteja. Tekijän tulee harkita tarkkaan, mistä tiedot hankitaan. Tekijän tulee myös kuvata raportissaan, kuinka käytettyjen tietojen oikeellisuus, ajantasaisuus sekä luotettavuus on tarkistettu ja varmistettu. Uusi tieto voi kokonaan kumota aiemman tiedon jota on käytetty, joten tulee varautua myös siihen, että kaikki kerätty tieto ei ole yhtä ajanmukaista. Tekijän tulee tiedostaa myös se, että kaikkien kirjoittajien auktoriteetti tiedon jakajana ja välittäjänä ei ole koskaan samanlainen. Toiminnallista osuutta kuvattaessa on tärkeää kertoa konkreettisesti siitä, miten tiedot tuotteeseen on hankittu ja kuinka käytännön toteutusta on viety eteenpäin. (Vikka & Airaksinen 2003, 53–55.)

Toiminnallisia opinnäytetöitä laadittaessa idean tai tuotteen toteutustavassa käytetään tutkimuksellista selvitystä. Toteutustapa käsittää sekä materiaalihankinnat että keinot, joita on käytetty produktin toteuttamiseen. Selvitys kuvaa siis sekä keinot, joilla materiaali esimerkiksi oppaan tai tapahtuman sisällöksi kerätään, että niitä keinoja, joilla oppaan valmistaminen tai tapahtuman visuaalinen ilme ja muut virikkeet toteutetaan. Tutkimuksellisten menetelmien käyttö ei ole pakollista tai välttämätöntä toiminnallisissa

opinnäytetöissä. Aineiston ja tiedon kerääminen tulisikin harkita tarkoin, että toiminnallisen opinnäytetyön työmäärä ei laajene yllättäen liian suureksi. Tekijän tulee tarkoin kartoittaa sekä ajalliset, taloudelliset että henkiset resurssinsa ja tunnistaa ja tunnustaa oma osaamisensa. Lopulliseksi opinnäytetyön toteutustavaksi muotoutuu yhteinen kompromissi tekijän omien resurssien, toimeksiantajan toiveiden ja odotusten, kohderyhmän tarpeiden ja oppilaitoksen opinnäytetöitä koskevien vaatimusten välillä. Yleensä tutkimuksellista selvitystä käytetään toiminnallisissa opinnäytetöissä siitä syystä, että tuote tai tapahtuma halutaan toteuttaa kohderyhmälähtöisesti, mutta kohderyhmän tarpeita tai koko kohderyhmää ei vielä tiedetä tai tunneta. Tutkimuksellista selvitystä käytetään toisaalta myös silloin kun aiheesta on olemassa vain vähän julkaistua tietoa tai tilanteissa, joissa vain selvityksen avulla on mahdollista varmistaa toiminnallisen opinnäytetyön lopullinen muoto. Ennen selvityksen tekemistä tulee pohtia tarkoin millaista tietoa tarvitaan ja miksi tämä tieto on opinnäytetyön tekemisen kannalta tarpeellista sekä se, mistä ja millä tavalla tarvittava tieto olisi saatavissa. Vaikka keinot tiedon hankintaan ovat samat, toiminnallisessa opinnäytetyössä tutkimuskäytäntöjä käytetään väljemmässä merkityksessä kuin tutkimuksellisissa opinnäytetöissä. Tutkimusta käsitellään selvityksen tekemisenä ja selvitystä puolestaan yhtenä tiedonhankinnan apuvälineenä. Toiminnallisissa opinnäytetöissä käytetään valmiita tutkimuskäytäntöjä perustasolla, koska pyrkimyksenä on turvata ja varmistaa saadun tiedon laatu. Kerättyä aineistoa ei tarvitse eikä ole välttämätöntäkään analysoida yhtä tarkasti ja järjestelmällisesti, kuin tutkimuksellisissa opinnäytetöissä. (Vilka & Airaksinen 2004, 56–58.)

Toiminnallisen opinnäytetyöprosessin lopputuloksena työprosessista syntyy vähitellen opinnäytetyöraportti. Toiminnallisen opinnäytetyön raportista käy selville mitä, miksi ja miten on tehty, millainen työprosessi on ollut kokonaisuudessaan ja millaisiin tuloksiin ja johtopäätöksiin tekijä on päätenyt. Raportista käy ilmi myös se, miten tekijä itse arvioi prosessinsa kulkua, omaa työskentelyään, lopputulosta sekä omaa oppimistaan ja ammatillista kasvuaan. Raportin välityksellä lukija voi päätellä, miten olet työssäsi onnistunut. Opinnäytetyö on sekä ammatillisen että persoonallisen kasvun väline ja se kertoo lukijalle tekijän ammatillisesta osaamisesta ja taidoista. (Vilka & Airaksinen 2003, 65.)

7.2 Perehdyttämisoppaan suunnittelu ja toteutus

Opinnäytetyöprojektin lopputuloksena syntyi perehdyttämisoppas Asianajotoimisto Surakka Oy:n henkilökunnalle. Lähdin miettimään oppaan sisältöä hyvin pitkälti oman kokemukseni pohjalta. Mietin, mitä asioita oppaan tulisi sisältää uutta työntekijää ajatellen ja minkälaisesta perehdyttämismateriaalista ja kirjoitetusta ohjeistuksesta minä olisin hyötynyt, saapuessani toimistoon uutena henkilönä. Minulla oli siis erittäin hyvä mahdollisuus hyödyntää omaa osaamistani ja kokemuksiani, niin myönteisiä kuin kielteisiäkin, opasta suunnitellessa ja laatiessa. Harjoittelujakso Surakan toimistolla, aikaisempi työkokemukseni erilaisissa työpaikoissa ja työympäristöissä sekä opinnot antoivat hyvää kokemuspohjaa oppaan tekemiselle. Itsekin jo useamman kerran erilaisissa työpaikoissa uutena työntekijänä olleena tiedän sen, miten turhauttavalta tuntuu olla jatkuvasti kysymässä neuvoa tai opastusta, keskeyttää toisen oma työskentely tai jopa häiritä toisen työskentelyä. Koskaan ei voi tietää sitä, ottaako toinen työntekijä neuvon kysymisen häiritsevänä vai ei. Yleensä tällaiselle keskusteluasteelle, jossa tämä asia otettaisiin puheeksi ja selviäisi, ei edes päästä kollegojen ollessa vielä melko tuntemattomia toisilleen. Myös tästä syystä yrityksessä on hyvä olla olemassa jo valmiiksi laadittua perehdyttämismateriaalia. Kun perehdyttämisen suunnitteluun on valmistauduttu edes jollakin tavalla etukäteen, yrityksessä nousee esille myös perehdyttämisestä vastaavan henkilön valitseminen ja päättäminen. Näin ollen perehdyttämisprosessi selkiintyy työyhteisössä huomattavasti ja jokainen tietää omat vastuunsa ja tehtäväalueensa, eikä esimerkiksi närkästymistä neuvojen kysymisestä, tehtävänkuvan laajenemisesta tai siitä, että jonkun tehtävänkuva laajenisi huomaamatta tai ennalta sopimatta, pääse syntymään. Perehdyttämisoppaasta tai muusta vastaavasta materiaalista työntekijällä on itse mahdollisuus opiskella keskeisiä asioita uudesta työpaikastaan, eikä hänen tarvitse olla jatkuvasti kysymässä mitä hänen tulee tehdä seuraavaksi. Tarttumalla toimeen ja oman tekemisen kautta oppii yleensä parhaiten.

Perehdyttämisoppaan sisältöä suunnittelimme yhdessä lähimmän esimieheni/pomoni asianajaja, laamanni Kari Harjun kanssa. Ensimmäisessä toimeksiannon käynnistämispalaverissa syksyllä 2010 mukana oli myös asianajaja Heikki Kuokkanen. Sovimme, että myös opas toteutetaan Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun opinnäytetyön ohjeiden mukaisesti. Toimistolla oli olemassa ennalta itse laadittuja erillisiä ohjeita, jotka olivat yksi siellä ja toinen täällä. Osa oli tulostettuina paperisina ohjeina ja osa löytyi tiedostona toimiston päätteeltä. Hyödynsin näitä erillisiä ohjeistuksia yhtenäistä pereh-

dyttämismateriaalia kirjoittaessani. Kirjoitusprosessini aikana kävin myös toimistolla palauttamassa mieleeni sellaisia asioita, jotka olivat jo unohtuneet, koskien muun muassa toimiston päätteitä ja ihan konkreettisia asioita. Olihan harjoittelujaksoni päättymisestä jo kulunut aikaa. Apunani olivat myös Asianajotoimisto Surakka Oy:n kotisivut. Lisätietoja keräsin ja varmistin lähinnä esimieheltäni ja toimistossa jo pitkään vaikuttaneelta asianajosihteeriltä. Lisäksi hyödynsin paljon omaa osaamistani ja omia tietojani yrityksestä sekä työn luonteesta.

Tehtyäni luonnoksen oppaasta, lähetin sen ja koko opinnäytetyöni toimiston väelle luettavaksi, tutkittavaksi ja tarkistettavaksi. Sain palautetta ja muutos- ja korjausehdotuksia sähköpostilla, mutta oli huomattavasti selkeämpää, yksinkertaisempaa ja luontevampaa sopia palautepalaveri toimistolle. Kävimme perehdyttämisoppaan ja korjaukset yksityiskohtaisesti ja sivu sivulta läpi yhdessä Kari Harjun kanssa. Palaverista oli todella paljon hyötyä ja se valotti paljon omia ajatuksia. Opas kaipasi tässä vaiheessa selkeyttä ja loogisuutta. Asioiden tuli edetä loogisessa järjestyksessä siten, että perehtyjän ja perehdyttäjän on helppo hahmottaa asioiden eteneminen, kuten esimerkiksi asiakasprosessin kulku. Huomasin, miten omalle tekstilleen todella sokeutuu, mitä pitempään sen kanssa on tekemisissä. Toisen henkilön ja varsinkin yrityksessä pitkään töissä olleen konkarin luettua tekstini, palaset oppaassa alkoivat löytää oman paikkansa, niistä syntyi asiakokonaisuuksia ja oppaan looginen muoto alkoi pikkuhiljaa hahmottua.

Loppujen lopuksi tein opasta melko itsenäisellä otteella ja palaveerasimme toimeksiantajan kanssa vain muutamia kertoja, joten mielestäni lopputulokseen päästiin melko kivuttomasti. Syksyllä 2011 olen ollut opinnäytetyöprosessini ohella töissä eräässä toisessa asianajotoimistossa, joten koin työni ja oppaan laatimisen ehdottomasti tukevan toisiinsa. Sain työstäni lisäpuhtia ja motivaatiota, etenkin oppaan laadintavaiheessa. Olin myös jälleen tilanteessa, jossa aloittelin työntekoa uudessa työympäristössä, vaikka olinkin tehnyt joskus aiemmin kyseisessä asianajotoimistossa kesäloman tuurauksen ja työn sisältö oli suunnilleen vastaavanlaista kuin jo harjoittelupaikassani. Töiden aloittaminen mahdollisti kuitenkin sen, että oli helpompi palauttaa mieleen, mitä uusi työntekijä tarvitsee ja kaipaa uuteen työympäristöön tullessaan. Työskentelyäni, niin oppaan laatimisen kuin toisessa asianajotoimistossa työskentelyn kannalta, helpotti osaltaan myös se, että työpaikassani on käytössä sama ohjelma asiakkaiden rekisteröimiseksi ja

laskuttamiseksi kuin Surakan toimistolla, sillä kirjoitin myös tästä asiakasrekisterin ja -ohjelman käytöstä ohjeistusta oppaaseen.

Visuaaliselta ilmeeltään perehdyttämisopas on yhteneväinen opinnäytetyön kanssa. Opas on liitteenä opinnäytetyön lopussa, joten Surakan toimiston väki saa kokonaan oman kappaleen koko toiminnallisesta opinnäytetyöstä. Koen opinnäytetyöni teoriaosuuden perehdyttämisestä, perehdyttämisen hyödyistä ja asiantuntijaorganisaation erityispiirteistä olevan tutustumisen ja lukemisen arvoinen, kattava tietopaketti koko yrityksen henkilökunnalle. Myös teoriaosuudesta yritys voi saada ajateltavaa ja sellaisia ideoita, joita on mahdollista soveltaa käytäntöön. Oppaassa asiakokonaisuudet on eritelty pää- ja alaotsikoin, joten opas on selkeä ja tieto perehdyttämisoppaasta löytyy nopeasti ja vaivattomasti. Helppolukuinen perehdyttämisopas myös motivoi lukijaa syventymään paremmin oppaaseen. Toimiston niin halutessaan, luovutan heidän käyttöönsä kirjallisen materiaalin lisäksi myös sähköisen Word-version koko työstä, jolloin heidän on mahdollista muokata materiaalia käyttötarpeen ja ilmenevien muutosten mukaisesti.

7.3 Perehdyttämisoppaan sisältö

Perehdyttämisopas koostuu 29 pääotsikosta ja yhdestä liitteestä (47 sivua + liite). Asiakokonaisuuksien mukaan pääotsikot jakautuvat lukuisiksi alaotsikoiksi. Perehdyttämisopas koostuu toimistossa työskentelyn kannalta keskeisistä asioista, kuten työn luonteen esille tuomisesta, toimistorutiinien esittelystä ja joiltakin osin halusin paneutua myös toimiston päätteillä olevien ohjelmien toimintaan, vaikka varsinaiset käyttöohjeet, kuten jo aiemmin työssäni totesin, ovatkin erikseen. Oppaassa keskitytään pitkälti asioihin, jotka liittyvät jollakin tapaa asiakasprosessiin ja sen eri vaiheisiin eli miten eri vaiheissa toimitaan. Oppaassa käydään läpi prosessi asiakasrutiineja koskien, aina hänen asiakastapaamiseen saapumisestaan, hänen toimeksiantonsa päättymiseen ja laskutukseen saakka. Lisäksi oppaassa on ohjeistusta muun muassa asiakirjojen hankkimista, hallintaa ja säilyttämistä koskien, ohjeistusta salassapitoa ja vaitiolovelvollisuutta sekä asiakaspalvelua, yritysimagea, käytöstä ja pukeutumistakin koskien. Oppaassa on myös yhteystietoja eri tilanteita silmällä pitäen. Oppaan loppuun kokosin perehdyttämisohjelman rungon, jota yritys voi halutessaan hyödyntää omassa perehdyttämisessään tai ottaa tilannekohtaisesti ja valikoidusti vain tiettyjä osia tai elementtejä oman perehdyt-

tämisensä tueksi. En määrittele perehdyttämioppaan sisältöä yksityiskohtaisemmin, koska opas jää toimeksiantajan pyynnöstä salaiseksi.

8 POHDINTA

8.1 Yhteenveto

Työn lopputuloksena syntyi perehdyttämisopas Asianajotoimisto Surakka Oy:n henkilökunnalle. Pääsin projektissani mielestäni niihin tavoitteisiin, jotka opinnäytetyölleni asetin. Perehdyttämisoppaan sisältöön olen tyytyväinen, sillä oppaasta tuli mielestäni kattava ja informatiivinen tietopaketti uudelle työntekijälle. Opas sisältää kaikki työn luonteen kannalta huomion arvoiset seikat, jotka uuden työntekijän tulee tietää ja sisäistää. Mielestäni sain perehdyttämisoppaasta loogisesti jäsennellyn ja johdonmukaisesti etenevän kokonaisuuden.

Haastavimmaksi opinnäytetyön tekemisessä koin teoriaosuuden kirjoittamisen. Teoriaosuudesta tuli kaiken kaikkiaan melko laaja, joten en voi väittää, etten olisi välillä hieman väsynyt teorian parissa puurtamiseen. Loppujen lopuksi olen kuitenkin tyytyväinen teoriaosuuden sisältöön ja rakenteeseen sekä omaan jaksamiseeni ja sinnikkyyyteeni sen työstämisen parissa. Teoriaosuudesta tuli hyvin kattava tietopaketti niin yritykselle kuin muillekin lukijoille. Teoriaosuus käsittelee toimeksiantajan kannalta merkittäviä aihealueita: perehdyttämistä yleensä ja perehdyttämisen hyötyjä, kuten yksilön jaksamista, työn ja yksityiselämän yhteensovittamista, työviihtyvyyttä, yksilöiden erilaista oppimista ja motivaation merkitystä perehdyttämisessä sekä asiantuntijaorganisaation erityispiirteitä, joita tulee tiedostaa ja ottaa huomioon uuden työntekijän saapuessa työyhteisöön. Työpaikalla jokainen on myös yksilö ja tämä tulee tiedostaa myös työyhteisössä. Työelämässä tulee ottaa huomioon yksilöiden jaksaminen, sillä myös yksityiselämä heijastuu osaltaan osaksi työelämää. Perehdyttäminenäkään ei suju ja toteudu toivotulla tavalla, jos perehdytettävä ei ole esimerkiksi yksityiselämästä johtuvien syiden takia täysin motivoitunut. Kattavasta teoriaosuudesta yritys voi saada ajateltavaa ja sellaisia ideoita, joita sen on mahdollista soveltaa käytäntöön.

Perehdyttämisen teoriaa tutkiessani ja kirjoittaessani sekä perehdyttämisopasta laatiesani, sain huomata, että kaiken kaikkiaan perehdyttäminen on erittäin laaja ja monitahtoinen prosessi. Aivan kaikkea työn sisältöön ja tekemiseen sekä itse yritykseen liittyvää ei ole mahdollista sisällyttää yhteen ainoaan perehdyttämisoppaaseen. Valmiiksi kootulla ja laaditulla perehdyttämismateriaalilla on kuitenkin erittäin tärkeä tehtävä onnistuneen perehdyttämisen kannalta. Perehdyttämisopas ja perehdyttämisprosessi antavat uudelle tulijalle ne ohjeet, joiden mukaan hän lähtee käynnistämään työn tekemistä. Laadukkaan perehdyttämisen suunnitteleminen luo haastetta esimiehille, mutta se on samalla erittäin merkittävä johtamisen osa-alue, sekä työntekijän motivoitumista että yrityksen menestymistä silmällä pitäen. Perehdyttäminen rakentaa pohjaa onnistuneelle sitoutumiselle työhön ja työympäristöön ja motivoi uutta henkilöä työtehtäviinsä. Koska kaikkea tietoa ei ole mahdollista kertoa ainoastaan perehdyttämismateriaalin välityksellä, uutta tulijaa täytyy myös rohkaista ja kannustaa kysymään ja etsimään itse tietoa ja vastauksia askarruttaviin asioihin. Työntekijän ollessa motivoitunut ja innostunut, hän haluaa oivaltaa asioita myös itse ja olla ratkaisevana tekijänä mahdollisissa pulmatilanteissa. Tämä on osaltaan merkittävä edistäjä huolellisen ja laadukkaan työn tekemisessä. Tästä syystä sisällytin itsekkin perehdyttämisoppaaseen kannustavat saatesanat aktiivisuudesta ja omatoimisuudesta jo heti perehdyttämisprosessin alussa.

8.2 Oman työskentelyn tarkastelua

Opinnäytetyön toimeksiantosopimus kirjoitettiin Asianajotoimisto Surakka Oy:n toimistolla syksyllä 2010. Suunnittelin työn valmistuvan kevääksi 2011, mutta toukokuussa 2011 päädyin siihen tulokseen, että en halua tehdä huonoa jälkeä vain kiireen vuoksi. Halusin ehdottomasti, että toimeksiantaja saa käyttöönsä hyvän oppaan ja johon on päädytty yhteistuumin. Tästä syystä jäinkin hiomaan opinnäytetyötäni vielä kesän ja syksyn 2011 ajaksi. Opinnäytetyöprojektini ohella olin kesätöissä kesäkukkamyymälässä ja loppukesästä elokuussa 2011 aloitin työt eräässä toisessa asianajotoimistossa. Työni vastaavanlaisessa toimistoympäristössä ja oppaan laatiminen tukivat ehdottomasti toisiinsa. Sain työstä motivaatiota ja lisäpuhtia, etenkin oppaan laadinta- ja viimeistelyvaiheessa. Siitä huolimatta, että olin tehnyt aiemmin kesällä 2009 kyseisessä asianajotoimistossa kesäloman tuurauksen ja työn sisältö oli suunnilleen vastaavanlaista kuin jo harjoittelupaikassani Surakan toimistossa, olin jälleen tilanteessa, jossa aloittelin työntekoa uudessa työympäristössä. Töiden aloittaminen mahdollisti myös sen, että oli hel-

pompi palauttaa mieleen, mitä uusi työntekijä tarvitsee ja kaipaa uuteen työympäristöön tullessaan.

Kaiken kaikkiaan toiminnallisen opinnäytetyön laatiminen on mielestäni erittäin opettavainen ja haastava projekti, joka vaatii selkeää aikatauluttamista ja määrätietoisuutta. Minulla oli päiviä, jolloin kirjoittaminen ei tuntunut etenevän millään ja raskas turhautumisen tunne oli läsnä. Perehdyttäminen aiheena sekä omakohtainen kokemus ja mieliteet kuitenkin motivoivat tekemistäni ja varsinkin perehdyttämisoppaan laatimisvaiheeseen päästyäni kirjoittaminen sujui kaikkein parhaiten. Olen aina mieltänyt henkilöstöön liittyvät asiat tärkeiksi ja merkittäviksi tekijöiksi, joten sekin lisäsi mielenkiintoani aihetta kohtaan. Perehdyttäminen on myös aiheena aina ajankohtainen eikä sen merkittävyys koskaan vähene. Oli myös ilo huomata, että tekemisessä pystyi havaitsemaan jonkinlaista vaihtelua. Teoriaosuuden kirjoittamisen jälkeen perehdyttämisoppaan suunnittelu ja laatiminen oli luonteeltaan aivan erilaista ja innostuin kirjoittamisesta aivan toisella tavalla. Toiminnallisesta opinnäytetyöstä kertominen ja pohdinnan sekä tiivistelmän kirjoittaminen ovat myös kirjoitustyyliiltään aivan erilaisia laatuja, kuin kaikki tähän astiset tekstiosuudet ja -kokonaisuudet, joten voin sanoa, että kun on puurtanut tarpeeksi kauan yhden tekstin ja tekstityylin parissa, niin tässäkin suhteessa voi huomata kuinka vaihtelu todella virkistää.

Asianajotoimistossa työskentely on luonteeltaan hieman kausittaista ja vaihtelevaa. Kahta samanlaista päivää ei ole. Ollessani toimistolla harjoittelussa, syksy 2009 oli jostain syystä poikkeuksellisen kiireinen. Osaltaan myös tämä kannusti minua laatimaan toimistolle valmista perehdyttämismateriaalia, että kiireestäkin huolimatta uudella tulijalla on hyvät mahdollisuudet saada kattava perehdyttäminen uusiin työtehtäviin ja kiireen keskelläkin valmis perehdyttämismateriaali ja oppaan lopussa oleva perehdyttämishjelman runko helpottavat ja nopeuttavat perehdyttämisen suunnittelua ja kaikkien niiden asioiden muistamista, mitä uuden työntekijän saapumiseen aina liittyy.

8.3 Ammatillinen kasvu

Ammatillista kasvua ja edistymistäni ajatellen toiminnallisen opinnäytetyön tekeminen oli erittäin opettavainen, haastava ja antoisa kokemus. Työn tekemiseen piti oppia suhtautumaan siten, että työ valmistui pala kerrallaan. Prosessinäkökulma tuli myös vah-

vasti esille. En voinut ”haukata kerralla koko kakkua”, vaan minun täytyi saada itseni asennoitumaan työhön siten, että asiakokonaisuudet valmistuvat yksi kerrallaan. Lopuksi kokoan nämä asiakokonaisuudet yhteen ja voin lopulta huomata, että olen päässyt tavoitteeseeni ja minulla on kasassa valmis työ. Ammatillisessa mielessä opinnäytetyön tekeminen on siis kasvattanut myös kärsivällisyyttäni ja opinnäytetyöprojektin myötä olen osoittanut myös itselleni, kuinka pitkäjänteiseen työskentelyyn kykenenkään.

Aiheeseen syventymisen myötä olen oppinut hyvin paljon ja merkittäviä asioita perehdyttämisestä. Aikaisemmin ajattelin perehdyttämistä hyvin pitkälti pelkästään perehtyjän kannalta. Opinnäytetyöprosessin myötä tiedostan paljon selkeämmin myös perehdyttäjän aseman ja merkityksen perehdyttämisessä. Perehdyttämisessä on kyse ennen kaikkea onnistuneesta vuorovaikutuksesta ja jokainen perehtyjä on yksilöllinen. Onnistunut ja tavoitteellinen perehdyttäminen vaikuttaa suoraan työntekijän sitoutumiseen yritykseen sekä työmotivaatioon, joten myös perehdyttämisoppaan laatiminen selkeästi ja johdonmukaisesti siten, että se motivoi lukijaansa syventymään työyhteisöstään kertoviin asioihin, on haasteellinen tehtävä.

Tavoitteenani ja toiveenani on työskennellä tulevaisuudessa esimies- tai muissa vastaavissa tehtävissä. Mutta onpa tulevaisuudessa asemani työelämässä mikä tahansa, niin jokaisen työyhteisön jäsenen on tärkeää tiedostaa perehdyttämisen merkitys ja omalta osaltaan edistää laadukkaan perehdyttämisen toteutumista. Jokaisen tulisi osata asettua perehtyjän asemaan ja pohtia millaista perehdyttämistä uusi työntekijä kaipaa ja tarvitsee. Laadukkaalla perehdyttämisellä on aina vaikutusta yrityksen menestymiseen. Viime kädessä esimies vastaa laadukkaan perehdyttämisen toteutumisesta, mutta tämän lisäksi myös jokaisen työyhteisön jäsenen tulisi se tiedostaa.

LÄHTEET

Asianajotoimisto Surakka Oy. 2011.

http://www.heikkisurakka.com/?page_id=2 21.2.2011

http://www.heikkisurakka.com/?page_id=3 21.2.2011

http://www.heikkisurakka.com/?page_id=9 21.2.2011

Eskola, A., Hakala, R., Liljeström, S. & Raatikainen, L. 2005. Töissä yrityksessä. Yritystoiminnan työtilanteet. Helsinki. Edita Prima Oy.

Harvard business school press. 2005. Työntekijöiden motivoiminen. Helsinki. Art-Print Oy.

Hölttä, T. & Savonen, M-L. 1997. Muutosvoimana laatujohtaminen. Helsinki. Oy Edita Ab.

Keikari.com -sivusto. 2011.

<http://www.keikari.com/blogi/lakimiehenasianajajan-pukeutuminen/>
15.8.2011

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki. Palmenia/Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä.

Laitinen, K. 2004. Henkilöstöjohtamisen haasteita asiantuntijaorganisaatiossa 2000 luvulla. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu. Julkaisusarja A 1/2004.

L609/1986. Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609> 21.11.2011

L609/1986. Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta.

L55/2001. Työsopimuslaki.

L738/2002. Työturvallisuuslaki.

L21/2004. Yhdenvertaisuuslaki.

L334/2007. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä.

Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttötymisen perusteet. Helsinki. Edita Prima Oy.

Nordius, Viestintäharju. 2005.

http://www.nordius.fi/?pg_id=23&page_id=12 21.2.2011

http://www.nordius.fi/?pg_id=4 21.2.2011

Ristikangas, V., Aaltonen, T. & Pitkänen, E. 2008. Asiantuntijasta esimies: Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. Juva. WS Bookwell Oy.

Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki. Oy Edita Ab.

Salmimies, P. & Salmimies, R. 1998. Esimiehen arkipsykologiaa. Porvoo. WSOY.

Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki. Edita.

Suomen Asianajajaliitto. 2011.

<http://www.asianajajat.fi/> 21.2.2011

<http://www.asianajajat.fi/asianajotoiminta> 21.2.2011

<http://www.asianajajat.fi/asianajajaliitto> 21.2.2011

Surakka, T. (toim.) 2006. Työyhteisön palaverit - yhdessä tavoitteisiin. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

