

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutus

Sari Päivinen

RESURSSISUUNNITTELIJAN PEREHDYTYS
– PEREHDYTYSKÄSIKIRJA

Opinnäytetyö
Kesäkuu 2021



Karelia
AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ
Kesäkuu 2021
Liiketalouden koulutus

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä
Sari Päivinen

Nimeke
Resurssisuunnittelijan perehdytys – Perehdytyskäsikirja

Toimeksiantaja
Siun sote - Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveyspalvelujen kuntayhtymä, Resurssihallinnan palvelut

Tiivistelmä

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön toimeksiantajana oli Siun sote ja sen Resurssihallinnan palvelut -yksikkö. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää ja tehostaa uuden resurssisuunnittelijan perehdytysprosessia. Opinnäytetyön toiminnallisena osuutena laadittiin perehdytyskäsikirja uuden resurssisuunnittelijan perehdytyksen tueksi.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään kattavasti perehdyttämisen ja osaamisen kehittämisen käsitteitä. Opinnäytetyössä käytettiin laadullisen tutkimuksen menetelmällistä tapaa. Aineistonkeruumenetelminä toimivat toimeksiantajayksikön esihenkilön haastattelu, kysely resurssisuunnittelijoille ja kirjalliset dokumentit toimeksiantajalta, joita olivat työvoimahallinnan järjestelmien kuvaukset ja ohjeet. Toimeksiantajalla ei ollut aiemmin käytössään kirjallista perehdytysopasta. Perehdytyskäsikirjan sisältötoiveet tulivat esille toimeksiantajalta jo opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa, joten käsikirjan runko pohjautuu kyseisiin toiveisiin. Tämän lisäksi laaja lähdeaineisto sekä haastattelun ja kyselyn pohjalta saadut tiedot auttoivat luomaan toimivan perehdytyskäsikirjan toimeksiantajan käyttöön.

Haastattelun ja kyselyn perusteella perehdytyskäsikirjalle oli suuri tarve toimeksiantajayksikössä, sillä perehdytys oli ollut hyvin epäselvää ja pirstaleista. Esihenkilön ja työntekijöiden puolelta kaivattiin yhtenäistä dokumentaatiota ja perehdytysmallia. Perehdytyskäsikirjaan tehtiin selkeä perehdytysprosessin malli sekä työtehtävän ja työvoimahallinnan järjestelmien kuvaukset ja työvuorosuunnittelun prosessikuvaukset kahden eri työvuorosuunnittelujärjestelmän kautta.

Kieli
suomi

Sivuja 75
Liitteet 3
Liitesivumäärä 8

Asiasanat
perehdyttäminen, osaamisen kehittäminen, dokumentointi, työnopetus



THESIS
June 2021
Degree Programme in Business Economics

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
FINLAND
+ 358 13 260 600

Author
Sari Päivinen

Title
Resource Planner Induction - Orientation Manual

Commissioned by
Siun sote - Joint municipal authority for North Karelia social and health services

Abstract

This functional thesis was commissioned by Siun sote and its Resource Management Services unit. The aim of the thesis was to develop and enhance the induction process for a new resource planner. As a functional part of the thesis, an orientation manual was prepared to support the orientation of the new employee.

The theoretical part of the thesis comprehensively deals with the concepts of induction and competence development. The study was qualitative by nature. Data for this study was collected by interviewing the superior of the Resource Management Service unit, and sending a survey to the resource planners. In addition, written documents such as work-force management descriptions and instructions were studied. The Resource Management Services unit did not have a written orientation manual at its disposal. The contents of the manual were presented from the commissioner already in the design phase of the thesis, so the body of the manual is based on these wishes. In addition to this, extensive source material, as well as the information obtained from the interview and the survey helped create a well-functioning orientation manual.

Based on the interview and the survey, there was a great need for an orientation manual in the unit, as the orientation had been unclear and fragmented employees. A unified documentation and orientation model was needed. A clear model of the induction process was made in the manual. Descriptions of the task and employment management systems and process descriptions of shift planning were carried out through two different shift planning systems.

Language
Finnish

Pages 75
Appendices 3
Pages of Appendices 17

Keywords
introduction, competence development, documentation, work instruction

Sisältö

1	Johdanto	6
1.1	Lähtökohdat	6
1.2	Toimeksiantaja	7
1.3	Opinnäytetyön tavoite	9
2	Opinnäytetyön tietoperusta	10
2.1	Teoreettinen viitekehys	10
2.2	Aikaisemmat tutkimukset	11
3	Perehdyttäminen	12
3.1	Perehdyttämisen käsite	12
3.2	Lainsäädäntö	15
3.3	Perehdyttämissuunnitelma	15
3.4	Tukimateriaali	17
3.5	Perehdytysprosessi	19
3.6	Seuranta ja arviointi	23
3.7	Perehdyttämisen päättyminen	24
3.8	Perehdyttämisen vastualueet	25
3.9	Hyödyt ja haasteet	28
4	Osaamisen kehittäminen	30
4.1	Määrittely	30
4.2	Menetelmät	34
4.3	Oppiminen	35
4.4	Jatkuva ja ketterä oppiminen	38
4.5	Oppiva organisaatio	40
4.6	Osaaminen	42
4.7	Hiljainen tieto	44
5	Opinnäytetyön menetelmälliset valinnat	46
5.1	Menetelmät ja aineistonkeruu	46
5.2	Haastattelu	47
5.3	Kysely	49
5.4	Kirjalliset dokumentit	51
6	Haastattelun ja kyselyn tulokset	52
6.1	Tausta	52
6.2	Perehdytyksen nykytila	52
6.3	Tuleva perehdytyskäsikirja	58
6.4	Johtopäätökset ja pohdinta	60
7	Perehdytyskäsikirja	64
7.1	Toteutus	64
7.2	Sisältö	65
8	Pohdinta	67
8.1	Eettisyys ja luotettavuus	67
8.2	Pohdinta	69
	Lähteet	73

Liitteet

Liite 1 Haastattelurunko esimiehelle

Liite 2	Kysely työntekijöille
Liite 3	Perehdytyskäsikirjan sisällysluettelo

1 Johdanto

1.1 Lähtökohdat

Organisaatioissa tapahtuu jatkuvasti henkilöstömuutoksia ja vaihtuvuus voi olla suurta. Tätä suurta vaihtuvuutta voidaan ehkäistä hyvällä ennakkosuunnitelmalla. (Jones 2014, 7.) Osaavien työntekijöiden palkkaamiseksi organisaatiot kehittävät kaiken aikaa rekrytointikeinojaan sekä työsuhteen ehtoja, henkilöstöpalveluja ja yrityskulttuuria kilpailukykyisemmiksi. Enää ei riitä pelkkä työsopimuksen allekirjoittaminen, vaan on suunnattava katse kohti sitä prosessia, joka auttaa uuden työntekijän sisäänajoon eli perehdyttämiseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 13.) Bauerin (2010) mukaan rekrytinnin ja uuden työntekijän valinnan jälkeen perehdyttäminen on yksi tärkeimmistä tavoista parantaa organisaation tehokkuutta. Perehdyttämisessä on kyse kokonaisvaltaisesta prosessista, joka auttaa uutta työntekijää sopeutumaan uuteen työhön nopeasti ja sujuvasti. (Bauer 2010, 1.)

Työntekijöiden vaihtuvuus ja uudelleen rekrytointi sekä huonosti suunniteltu perehdyttäminen tai sen puuttuminen kokonaan tulevat käymään kalliiksi organisaatiolle. Työntekijät ovat tuottamattomampia, sitoutumattomampia ja alttiita irtisanoutumaan nopeammin, mikäli töiden aloitusvaihe menee huonosti ja suunnittelemattomasti. (Jones 2014, 7.) Repo, Ravantti ja Pääkkönen (2015) toteavat, että Työterveyslaitoksen (2015) tekemän tutkimuksen mukaan henkilöstön vaihtuvuus muodostaa ylimääräisiä kustannuksia, jotka syntyvät muun muassa rekrytinnista ja perehdytyksestä. Uuden työntekijän rekrytointi maksaa noin 5 000 euroa ja perehdyttäminen vielä saman verran. (Repo, Ravantti & Pääkkönen 2015, 2.) Uuden työntekijän ylimääräiset hankintakustannukset muodostuvat muun muassa rekrytointiin osallistuvien palkoista ja käytetystä työajasta sekä työtehtävän markkinoinnista (Rotko 2019).

Perehdytys käsitetään hyvin tärkeänä asiana organisaatioissa, mutta silti sen tärkeys saatetaan sivuuttaa (Kjelin & Kuusisto 2003, 14). Tutkitusti 22 % uusista työntekijöistä lähtee uudesta työstään ensimmäisen 45 päivän aikana (Jones 2014, 7) ja kaikista uusista työntekijöistä puolestaan 25 % lähtee uudesta

työtehtävästään vuoden sisällä aloituksesta (Allied HR 2012, 3). Kyseisten lukujen valossa voidaan todeta, että perehdytyksellä on suuri merkitys työsuhteen alkumetreillä ja työntekijän sitoutumisen kannalta. Perehdytysprosessin läpikäyneet työntekijät jäävät tutkitusti organisaatioon pidemmäksi aikaa. Tämän seurauksena organisaatio säästää aikaa, rahaa ja resursseja, koska rekrytoinnin tarvetta ei välttämättä ole. Lisäksi organisaation vähäisellä vaihtuvuudella on merkittävä myönteinen vaikutus työnantajakuvaan. (Harpelund 2019, luku 1.)

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on Siun sote ja sen Resurssihallinnan palvelut -yksikkö. Toimeksiannon kautta päästiin pohtimaan työelämälähtöistä ongelmaa ja ratkaisemaan sitä. Opinnäytetyö, jolla on toimeksiantaja, tuo lisää vastuuta, kehittää projektinhallintaa ja tukee ammatillista kasvua (Vilka & Airaksinen 2003, 17). Opinnäytetyön tarkoituksena on laatia toimeksiantajalle sähköinen perehdytyskäsikirja uuden työntekijän perehdytyksen tueksi. Opinnäytetyön aihe tuli toimeksiantajan tarpeesta, sillä yksiköllä ei ollut käytössä toimivaa perehdytyskäsikirjaa. Lisäksi perehdyttämiseen liittyvä aihe kiinnosti opinnäytetyön tekijää, joten se toi lisämotivaatiota aiheen valintaan ja opinnäytetyön tekemiseen.

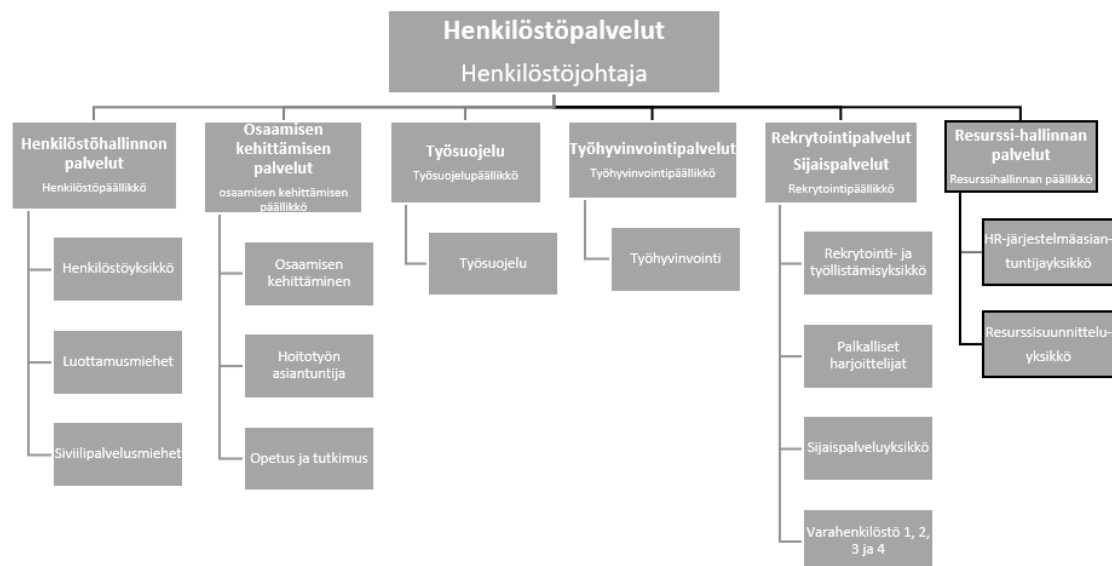
Opinnäytetyö koostuu kahdeksasta pääluvusta. Ensimmäisessä luvussa eli johdannossa käsitellään opinnäytetyön lähtökohdat, toimeksiantajan esittely ja opinnäytetyön tavoite. Luvussa kaksi tarkastellaan opinnäytetyön tietoperustaa sekä aikaisempia tutkimuksia. Luvuissa kolme ja neljä syvennyttään opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen. Luvussa viisi käydään läpi menetelmälliset valinnat ja luvussa kuusi tarkastellaan aineistonkeruumenetelmien vastauksia. Luvussa seitsemän kuvaillaan opinnäytetyön tuotoksena laadittu produkti eli perehdytyskäsikirja. Opinnäytetyö päättyy luvun kahdeksan pohdintaan.

1.2 Toimeksiantaja

Vuoden 2017 alusta lähtien Siun sote – Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveyspalvelujen kuntayhtymä on järjestänyt julkiset sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut Pohjois-Karjalan alueella. Alueeseen kuuluu 13 kuntaa. Kuntayhtymä hoitaa myös ympäristöterveydenhuollon ja pelastustoimen palvelut Pohjois-Karjalassa.

Asukkaita alueella on noin 164 000. Siun sotella on työntekijöitä noin 7 860. (Siun sote 2021a.)

Siun soten tehtävänä on turvata alueen asukkaiden arkea ja selviytymistä arjessa. Palvelut ovat saatavilla käyttäjien läheltä tai palvelua voi saada myös verkosta sekä se voi tulla kotiin. Tavoitteena on laadukkaiden, yhdenvertaisten ja yksilöllisiin tarpeisiin nojautuva palvelujen tarjoaminen kustannustehokkaasti koko alueella. Pohjois-Karjalan keskussairaala on yksi Suomen tuottavimmista keskussairaaloista, ja tämä toimii laajan päivystyksen sairaalana. (Siun sote 2021a.)



Kuvio 1. Henkilöstöpalveluiden organisaatiokaavio (mukailten Siun sote, 2020).

Resurssihallinnan palvelut -yksikkö on perustettu vuonna 2019 ja se kuuluu Siun soten henkilöstöpalveluiden hallinnolliseen alueeseen (kuvio 1). Resurssihallinnan palvelut jakautuvat kahteen yksikköön; HR-järjestelmäasiantuntijayksikkö ja Resurssisuunnittelu-yksikkö. Keväällä 2021 Resurssihallinnan palvelut -yksikössä työskenteli yhteensä 14 työntekijää. Henkilöstö koostuu esihenkilöstä, resurssisuunnittelijoista, HR-järjestelmäsuunnittelijoista ja erityisasiantuntijasta. Tämä opinnäytetyö keskittyy resurssisuunnittelijan työhön. Resurssisuunnittelijoita resurssisuunnittelu-yksikössä oli kymmenen keväällä 2021. (Siun sote 2021b.) Siun sotessa on kehitetty työvoimahallintaa, jonka myötä on

siirrytty toimintälähtöiseen ja keskitettyyn työvuorosuunnitteluun (Siun sote 2021c). Resurssisuunnittelijan työtehtävänä on toteuttaa toimintälähtöistä työvuorosuunnittelua.

Siun soten strategiaan (2021) on merkitty kriittisenä menestystekijänä muun muassa rekrytoinnin onnistuminen ja henkilöstön osaaminen. Osaava henkilöstö on monien tavoitteiden edellytys. Yhdeksi henkilöstön osaamisen kehittämisen tavaksi on nostettu perehdyttäminen. Siun soten henkilöstöstrategiassa keskeisenä visiona on olla Itä-Suomen vetovoimaisin sote- eli sosiaali- ja terveydenhuollon -työpaikka. (Siun sote 2021d.)

1.3 Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää ja tehostaa uuden työntekijän perehdytysprosessia toimeksiantajan yksikössä. Tavoitteen avulla muun muassa rekrytoinnit ovat kannattavampia ja henkilöstö sitoutuu paremmin työhönsä. Opinnäytetyön tarkoituksena on toteuttaa perehdytyskäsikirja uuden työntekijän perehdyttämisen tueksi. Perehdytyskäsikirjan avulla perehdytysprosessista on tarkoituksena saada tasapuolinen ja yhteneväinen kaikille työntekijöille. Käsikirjaa pystytään hyödyntämään myös olemassa olevien työntekijöiden uuden oppimisen työvälineenä ja osaamisen kehittämisessä.

Perehdytyskäsikirja laaditaan sähköiseen muotoon, jotta se on helposti kaikkien yksikössä olevien työntekijöiden käytettävissä ja nähtävissä. Lisäksi perehdytyskäsikirjaa on helppoa muokata ja päivittää sähköisessä muodossa. Perehdytyskäsikirjalla pystytään varmistamaan se, että perehdytyksen aikana käydään läpi kaikki ne oleelliset asiat, jotka uuden työntekijän tulee tietää. Käsikirjan avulla pystytään seuraamaan sujuvasti uuden työntekijän osaamisen kehittämistä.

Opinnäytetyön tavoitteena oli myös lisätä aiheeseen liittyvää ymmärrystä ja vahvistaa tietoa keskeisen teoreettisen viitekehyksen avulla. Käymällä läpi erilaisia lähteitä, pystyttiin saamaan hyviä uusia näkökulmia aiheeseen liittyen.

Toisaalta tarkastelemalla teoreettista viitekehystä laajemmin ja syvällisemmin, saatiin siitä myös hyödyllistä tietoa perehdytyskirjan laadintaan.

2 Opinnäytetyön tietoperusta

2.1 Teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys perustuu henkilöstöjohtamisen kokonaisuuteen. Henkilöstöjohtaminen on kaikkea sitä toimintaa, jolla huolehditaan yrityksen työvoiman riittävyydestä, tarvittavasta osaamisesta, hyvinvoinnista ja motivaatiosta (Viitala 2013, luku 1). Henkilöstöjohtamisen kokonaisuudesta opinnäytetyön teoreettiseksi viitekehyykseksi on rajattu perehdyttäminen ja osaamisen kehittäminen (kuvio 2). Perehdyttäminen toimii pääkäsitteenä, jota osaamisen kehittämisen käsite tukee.



Kuvio 2. Henkilöstöjohtamisen osa-alueet (mukailten Viitala 2013, luku 1).

Perehdyttämisen käsite on tärkein aihealue opinnäytetyön aiheen tiimoilta. Perehdyttämisen tietoperustassa tutustutaan kokonaisvaltaisesti perehdyttämiseen, kuitenkin rajaten pois muun muassa erilaiset ohjaustavat ja perehdyttämistilanteet. Kirjallisuudessa on monia määritelmiä perehdyttämiselle. Kjelin & Kuusisto (2003) määrittelevät perehdyttämisen ytimekkäästi seuraavasti: ”Perehdyttämällä tarkoitetaan kaikkia niitä tapahtumia ja toimenpiteitä, joilla

tuetaan yksilöä uuden työn alussa.” Perehdyttäminen tulee toteuttaa, vaikka henkilö olisi täysin uusi organisaatiossa tai siirtynyt uuteen työtehtävään talon sisällä. Perehdyttäminen antaa myös hyvät lähtökohdat uudelle työntekijälle organisaation toimintatapojen ja kulttuurin omaksumiselle. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14–15.)

Osaamisen kehittäminen on käsitteenä laaja ja monitahoinen. Tässä opinnäytetyössä osaamisen kehittämisen aihealueella tarkastellaan muun muassa osaamisen kehittämisen määritelmää, menetelmiä sekä oppivan organisaation ja hiljaisen tiedon merkitystä. Yksi osaamisen kehittämisen menetelmistä on perehdyttäminen. Perehdyttämisen avulla ryhdytään kehittämään uuden työntekijän osaamista, mutta samalla olemassa olevat työntekijät pystyvät kehittämään ja vahvistamaan omaa osaamistaan. (Hyppänen 2013, 127.)

2.2 Aikaisemmat tutkimukset

Tämän opinnäytetyön aiheen tiimoilta löytyy runsaasti niin ammattikorkeakoulutason opinnäytetöitä kuin yliopistotason tutkielmia. Aikaisemmista tutkimuksista voidaan löytää hyviä käytänteitä ja malleja, joita pystytään hyödyntämään omassa työssä (Kananen 2014, 55). Tähän tarkasteluun valittiin yksi ammattikorkeakoulutasoinen opinnäytetyö ja yksi yliopistotasoinen tutkielma.

Sari Pellonpään (2017) opinnäytetyö keskittyy perehdyttämisen kehittämiseen osana osaamisen kehittämistä toimeksiantajaorganisaatiossa. Hän selvitti työssään perehdytyksen nykytilan ja kehittämistarpeiden lisäksi työntekijöiden erilaisten taustojen huomioon ottamisen perehdytysprosessissa. Opinnäytetyön tutkimustuloksista selvisi, että muun muassa perehdytyksen henkilökohtaiseen suunnitelmallisuuteen, seurantaan ja arviointiin sekä perehdytysmateriaaliin tulisi kiinnittää huomiota. Näiden tulosten perusteella hän suunnitteli toimeksiantajalle kehitysideoita perehdytyksen kehittämiseksi, jossa hän otti huomioon tutkimustuloksista esille tulleet asiat. (Pellonpää 2017.)

Otto Telkkä (2019) on tarkastellut pro gradu -tutkielmassaan sitä, kuinka uuden työntekijän perehdytysprosessia voidaan tehostaa ja yhtenäistää

kohteorganisaatioissa. Tutkimuksessa selvisi, että muun muassa vuorovaikutuksen, organisaation tuen ja vastuun jaon merkityksen lisäksi erityisesti perehdyttämiseen liittyvä materiaali nousi keskeiseksi huomioon otettavaksi tekijäksi. Näitä asioita kehittämällä perehdyttämisprosessia voidaan yhtenäistää ja tehostaa. (Telkkä 2019.)

Kyseisissä tutkimuksissa on lähdetty perehdytyksen nykytilan kautta selvittämään mahdollisia perehdytyksen kehittämiskohteita. Samat lähtökohdat ovat myös tämän opinnäytetyön ydinasiat. Näissä töissä tulee ilmi se, että perehdytyksen suunnittelu ja materiaali ovat tärkeässä asemassa perehdytyksen onnistumisessa. Erityisesti Telkän (2019) pro gradu -tutkielmassa on havaittu, että perehdytysmateriaalilla on erityinen rooli perehdyttämisen onnistumisessa.

3 Perehdyttäminen

3.1 Perehdyttämisen käsite

Perehdyttämällä on tarkoitettu menneinä vuosina lähinnä työhön opastamista, jota pidettiin riittävänä perehdytyksenä. Nykyään organisaatiot ja työtehtävät ovat monimutkaistuneet, joten pelkkä työhön opastaminen ei enää riitä. Tänä päivänä perehdyttäminen on yleiskäsite, johon sisältyy alku- ja yleisperehdyttäminen sekä työnopastus (kuvio 3). (Kupias & Peltola 2009, 13, 18.)

Perehdyttäminen	
Alku- ja yleisperehdyttäminen	Työnopastus

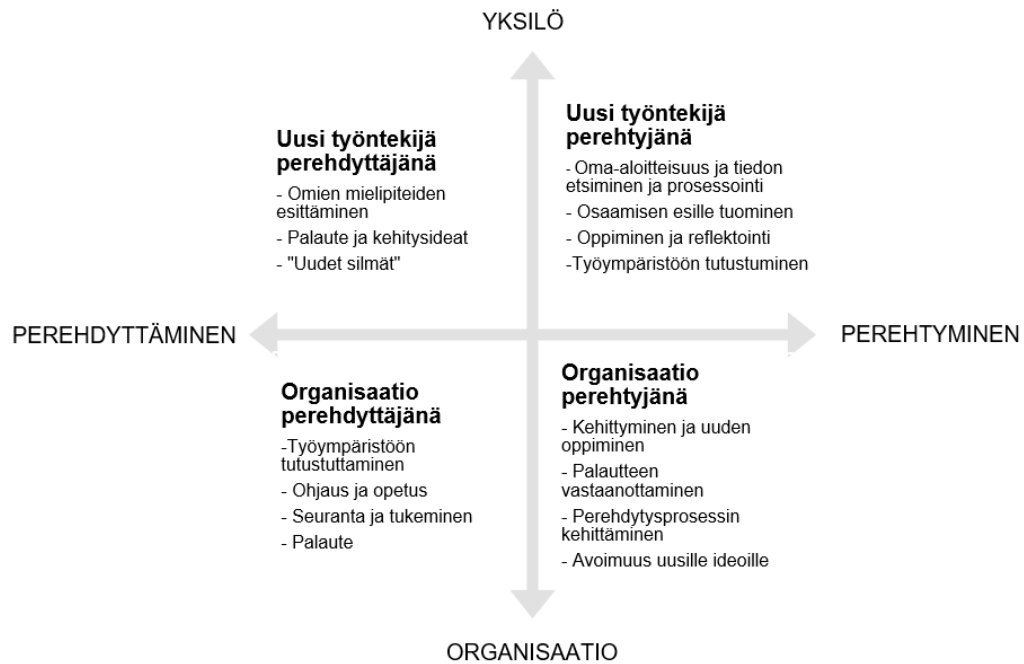
Kuvio 3. Perehdyttämisen kokonaisuus (Kupias & Peltola 2009, 19).

Perehdyttämällä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla henkilö pystyy sopeutumaan organisaatioon ja työyhteisöön sekä oppimaan sen tavat ja

työtehtävänsä. Perehdyttäminen on aina tarpeellinen, kun uusi henkilö tulee yritykseen tai kun yrityksen sisällä tapahtuu tehtävämuutos. (Joki 2018, 111.) Uuden työntekijän perehdyttäminen painottuu niin uusiin työtehtäviin kuin koko organisaatioon tutustumiseen. Yrityksen sisällä tapahtuvassa siirrossa perehdyttäminen on enemmän itse työtehtäviin liittyvää. (Viitala 2005, 252.)

Perehdyttäminen ei ole pelkästään uusien asioiden oppimista. Perehdyttämisellä pyritään niin uuden työntekijän osaamisen kehittämiseen kuin myös aikaisemman osaamisen hyödyntämiseen. Perehdyttämisessä pitäisi pyrkiä huomiomaan henkilön sen hetkinen osaaminen ja hyödyntää se koko perehdytyksen ajan. Uuden työntekijän osaamisella tarkoitetaan niitä tietoja ja taitoja, joiden avulla hän pystyy työt aloittamaan. (Kupias & Peltola 2009, 19–20, 88.) Perehdyttämisessä on kyse sekä uuden oppimisesta että tiedon soveltamisesta (Eklund 2018, 25).

Perehdyttäminen on totuttu näkemään yksisuuntaisena toimintona, jossa uusi työntekijä opetetaan uuteen tehtävään ja organisaation toimintatapoihin sekä ohjeistuksiin. Perehdytys on kuitenkin kaksisuuntainen vuorovaikutustilanne ja prosessi, jossa uuden työntekijän lisäksi organisaatio voi saada uutta tietoa. (Eklund 2018, 39.) Viitala (2013) huomioi, että uudella työntekijällä on monesti koulutuksen myötä saatua ajantasaista osaamista tai aiemman työkokemuksen myötä tullutta tietoa, taitoa sekä näkemyksiä. Hänellä voi olla myös hyvää tunteista sekä hyödyllistä tietoa organisaation ulkopuolisista tekijöistä, kuten kilpailijoista tai asiakasyrityksistä. (Viitala 2013, luku 3.)



Kuvio 4. Perehdytyksen neljä eri näkökulmaa (mukaillen Pitkänen 2010, 101; Eklund 2018, 39).

Kaksisuuntaisella perehdytyksellä annetaan mahdollisuus uuden työntekijän äänen kuulumiselle. Uusi työntekijä pystyy aistimaan ja kyseenalaistamaan käytänteitä ja tapoja, jotka ovat ehkä juurtuneet vanhempien työntekijöiden käyttöön. Omien ajatusten kertominen ja palautteen antaminen ovat uuden työntekijän tehtävä, jotta organisaatio voi saada oppia puolestaan. Mikäli organisaatio haluaa kuulla ja hyödyntää perehdytettävän ajatuksia, on organisaation oltava vastaanottokykyinen ja kannustava perehdytyksen alusta lähtien. Näkemysten ja palautteen kertominen puolin ja toisin mahdollistaa tehokkaan perehdytyksen. Tärkeää on pysähtyä keskustelemaan perehdytettävän kanssa ja kuunnella hänen ajatuksiaan. Vuorovaikutuksen tärkeys perehdytyksen aikana on olennaista, jotta kaikki ymmärtävät toinen toisiaan ja työskentely on tehokasta. Yhteenvetona voidaan todeta, että kaksisuuntaisella perehdytysprosessilla ja vuorovaikutuksella voidaan varmistaa perehdytyksen tehokkuus ja kehittyminen pitkälle tulevaisuuteen. (Eklund 2018, 26, 39–40.) Pitkänen (2010, 101) on kuvannut pro gradu -tutkielmaansa perehdytyksen ilmiön nelikentän havainnollistamaan perehdytyksen kaksisuuntaista vuorovaikutusta, jossa sekä uusi työntekijä että organisaatio nähdään perehdyttäjän ja perehtyjän rooleissa (kuvio 4).

3.2 Lainsäädäntö

Lainsäädännössä etenkin työnantajan vastuu perehdyttämiseen ja työnopastukseen on huomioitu (Kupias & Peltola 2009, 20). Perehdytystä ohjaavia lakeja on useita. Työturvallisuuslain (738/2002) 14 § määrittelee, että työnantaja antaa ”riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä” sekä

työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista.

Myös työsopimuslaki ja laki yhteistoiminnasta ovat keskeisessä asemassa. Työlainsäädäntö on pakottavaa oikeutta, eli sellaiset asiat on mainittu erikseen, joiden vuoksi työntekijöiden oikeuksia voidaan heikentää työsopimuksilla tai työehtosopimuksilla. Työlainsäädännön perustana on työntekijän suojeleminen. Yrityksille lainsäädännön noudattaminen on reunaehto, johon liitetään erinäiset työehtosopimukset. (Kupias & Peltola 2009, 21.)

3.3 Perehdyttämissuunnitelma

Perehdyttämistilanteita on monia, joten perehdyttämissuunnitelma on tärkeässä roolissa. Perehdyttämisen pituus ja laajuus riippuvat niin työtehtävästä kuin työsuhteen pituudesta. Lyhyissä työsuhteissa, joissa perehdyttämiseen käytettävä aika on lyhyt, perehdytyksen tulee sisältää kaikki olennainen tieto työtehtävästä. Myös pitkiltä vapailta palaava henkilö tarvitsee perehdytyksen, koska poissaolon aikana on voinut tapahtua muutoksia niin työtehtävissä kuin työskentelytekniikoissa ja työympäristössä. Palaava työntekijä on esimerkiksi voinut hankkia lisäosaamista kouluttautumalla lisää, joka kannattaa ottaa huomioon perehdyttämisen suunnittelussa. Tällaisissa tapauksissa perehdyttämisen sisältö ja sen laajuus on tapauskohtainen. Perehdyttämisen sisältöön ja laajuuteen vaikuttavat myös keskeisesti muun muassa tuleva rooli, ammatillinen osaaminen ja työkokemus. Lisäksi uuden työntekijän ammattitausta vaikuttaa perehdyttämiseen. Mikäli uusi työntekijä tulee täysin toiselta alalta, tarvitsee hän enemmän ja

tarkemmin tietoa tulevasta työtehtävästä ja toimialasta kuin sellainen henkilö, joka tuntee työtehtävän ja toimialan. (Joki 2018, 112–113.)

Perehdyttämissuunnitelmalla varmistetaan tasalaatuisuus ja käytännön työn tuki. Suunnitelmaan tulee sisällyttää vähintään ne kaikki asiat, jotka käydään aina läpi uuden työntekijän kohdalla. (Eklund 2018, 173.) Perehdytys suunnitelman tarkoitus on olla apuna sekä perehdyttäjälle että perehdytettävälle tavoitteiden saavuttamisessa. Jotta siitä olisi hyötyä käyttäjilleen, tulee sen olla käyttötarkoitukseen sopiva. Perehdytys suunnitelman tulee perustua perehdytysprosessin tarpeisiin ja vaatimuksiin sekä organisaation strategiaan. Suunnitelmassa tulee huomioida ”mitä asioita perehdytys sisältää, kuka on vastuussa eri osa-alueista ja milloin, miten ja missä järjestyksessä asiat käydään läpi”. Huomiota on kiinnitettävä myös siihen, kenelle perehdytys on suunnattu. (Eklund 2018, 27, 73–76.) Perehdytyksen suunnittelussa huomioitavat asiat on esitetty kuviossa 5.



Kuvio 5. Perehdytyksen suunnittelussa huomioon otettavat näkökulmat (Eklund 2018, 76).

Perehdytys suunnitelman on hyvä olla joustava ja räätälöitävä, koska silloin se palvelee sekä organisaatiota että uutta työntekijää paremmin. Rekrytointivaiheessa voidaan pyrkiä saamaan lisätietoja mahdollisesta uudesta työntekijästä, jotta perehdytys suunnitelman muokkaaminen olisi etukäteen mahdollista. Kuitenkin vasta perehdytyksen aikana saadaan selville paljon uutta uudesta

työntekijästä, jolloin perehdytys suunnitelman joustavuus ja räätälöitävyys saadaan osaksi perehdytystä. (Eklund 2018, 80.)

3.4 Tukimateriaali

Ensimmäisten päivien aikana uudelle työntekijälle saatetaan tietoon paljon uutta asiaa, joten tukimateriaalien avulla hänen on helpompi sisäistää kuulemiaan asioita (Työturvallisuuskeskus 2010, 10). Perehdytyksen aikana käytetään kirjallista dokumenttia, jolla pystytään seuraamaan perehdytyksen etenemistä. Kirjallinen dokumentti säästää aikaa ja auttaa muistamaan tärkeitä asioita. Suunnitelmallisuudella luodaan tehokkuutta ja johdonmukaisuutta toimintaan kuten henkilöstön kehittämiseen ja perehdyttämiseen. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.) Organisaatioon kannattaa luoda perehdytysjärjestelmä, jota voidaan kehittää ja pitää ajan tasalla (Viitala 2005, 253).

Useimmissa organisaatioissa perehdytysohjelma on laadittu kirjalliseen muotoon vähintään muistilistaksi (Kauhanen 2010, 152). Perehdytysohjelmien ja muistilistojen malleja löytyy internetistä monenlaisia. Nämä pystytään tulostamaan paperille, mikäli halutaan käyttää esimerkiksi erillistä perehdytyskansiota. Perehdytysohjelma on nykyaikaisinta tehdä digitaaliseen eli sähköiseen muotoon. Ohjelman laajuus ja sisältö vaihtelee organisaatiosta riippuen ja organisaation tuleekin pohtia, millainen perehdytysohjelma olisi asetettujen tavoitteiden ja perehdytyksen laajuuden kannalta hyvä. Sähköisessä muodossa olevaa perehdytysohjelmaa on helppo päivittää ja pitää ajan tasalla. (Pellinen 2019.)

Olipa kyseessä paperimuotoinen tai digitaalinen perehdytysohjelma, hahmotellaan ohjelmaan muun muassa perehdytyksen aikataulu, tavoitteet ja tuki. Perehdytysohjelma auttaa uuden työntekijän menestymiseen, koska se selventää tekemistä ja sitä, millaista tukea uusi työntekijä voi odottaa. Tehokkaimpia perehdytys suunnitelmia ja -ohjelmia sovelletaan ja muokataan jatkuvasti. (Bauer 2010, 10.) Perehdytysohjelma on hyvä apu niin perehdyttäjälle, perehdytettävälle kuin koko työyhteisölle, ja sitä voidaan soveltaa joustavasti moneen eri tilanteeseen. Perehdytysaineistoa tehdessä tulee sopia, kenen vastuulla sen

päivittäminen on, ja kuinka usein aineisto tulee tarkistaa. (Työturvallisuuskeskus 2010, 6–7.) Kokonaisvaltaisen perehdytysaineiston tekeminen vie aikaa, mutta kerran hyvin tehtynä sitä on helppo käyttää ja päivittää (Kesti 2010, 149). Eklundin (2018, 178) mukaan suunnitelman säilyttäminen yhteisessä sovitussa paikassa olisi suotuisaa, koska näin perehdyttäjät ja perehdytettävät pystyvät tarkistamaan sovitut ajat ja aiheet.

Perehdytysohjelman lisäksi uudelle työntekijälle voidaan kerätä yhteen kattava tietopaketti, josta löytyy organisaatiota koskevaa aineistoa (Joki 2018, 118). Viitala (2021) ja Hyppänen (2013) esittävät, että perehdyttämisessä voidaan hyödyntää jo olemassa olevaa henkilöstö-, asiakas- ja sidosryhmämateriaalia, jotka auttavat uutta työntekijää hahmottamaan organisaation toimintaa. Tällaisia materiaaleja ovat muun muassa henkilöstölehdet ja vuosikertomukset sekä mahdolliset henkilöstö- ja asiakastutkimukset. Joissakin organisaatioissa on käytössä Tervetuloa taloon -materiaali, josta löytyy organisaatioesittelyn lisäksi esimerkiksi henkilöstöhallintoon liittyviä asioita. (Viitala 2021, 98; Hyppänen 2013, 218.) Kjelin ja Kuusisto (2003) muistuttavat, että materiaalin tulee olla helppoluokinen ja sisältää vain kaiken olennaisen. Tiivis tietopaketti, esimerkiksi digitaalinen perehdytysohjelma on helpompi sisäistää, koska liian laajaan materiaaliin ei jakseta paneutua kunnolla. (Kjelin & Kuusisto 2003, 211–212.) Alla luettelossa on kootusti perehdyttämisen eri tukimateriaaleja, jotka Joki (2018, 118–119) ja Hyppänen (2013, 219) ovat teoksissaan ottaneet esille:

- toiminta- ja vuosikertomus
- esitteet
- henkilöstö- ja asiakaslehdet
- työohjeet
- toimenkuvat
- henkilöstön yhteystiedot
- perehdytysohjelma ja -suunnitelma
- tervetuloa taloon -kansio.

Organisaation oma intranet-sivusto on erittäin hyvä apuväline työntekijän perehdytyksessä. Intranet-sivustolle kootaan organisaation sisäistä tietoa, joka on henkilökunnan käyttöön tarkoitettua (Joki 2018, 119). Organisaatiolla voi olla käytössä itseopiskeluun liittyvä sähköinen palvelu, jossa esitellään organisaation toimintaa. Itseopiskelumateriaalia käytettäessä on syytä muistaa

keskustella opiskelumateriaalin pohjalta syntyvistä ajatuksista varmistaen, että asia on opittu oikein. (Hyppänen 2013, 219.)

Joki (2018) muistuttaa, että perehdytettävän on saatava käyttöönsä kaikki se tieto, mitä hän heti työsuhteen alussa tarvitsee mukaan lukien sähköiseen muotoon ladattu tieto. Uudelle työntekijälle tulee näyttää, mistä tieto löytyy, ja on annettava aikaa sen etsimiselle ja läpikäymiselle. (Joki 2018, 119.) Kjelin ja Kuusiston (2003) mukaan perehdytysmateriaalin määrää kannattaa pitää mahdollisimman vähäisenä, ja määrän sijaan materiaalin suunnittelua ja käyttöä tulee pohtia käytännöllisyyden näkökulmasta (Kjelin & Kuusisto 2003, 206).

3.5 Perehdytysprosessi

Perehdyttämisessä on kyse prosessista, joka alkaa tietystä kohdasta siirtyen seuraavaan (Kjelin & Kuusisto 2003, 14). Perehdytysprosessi on yksi niistä johtamisen työkaluista, jolla johdetaan organisaatiota kohti asetettuja tavoitteita ja toteutetaan strategiaa. Perehdytysprosessin on oltava kaikille tasapuolinen ja oikeudenmukainen. Sen täytyy olla jokaiselle työntekijälle ymmärrettävä aina perehdytysprosessin muodostumisesta vaikuttamismahdollisuuksiin saakka. Kun perehdytykseen osallistuva henkilö käsittää koko prosessin, on prosessiin sitoutuminen suotuisampaa. (Eklund 2018, 30.) Parhaimmassa tapauksessa perehdyttämisprosessi suunnitellaan rekrytointi- ja palkkausprosessin jatkeeksi (Wallace 2009, 168). Myös Eklund (2018, 27) viittaa tähän, että perehdytys ei saisi jäädä yhdeksi erilliseksi prosessiksi organisaation toiminnassa, vaan se tulisi olla osa kokonaisuutta.

Esihenkilöllä on vastuu perehdyttämisprosessin olemassaolosta ja siihen käytävissä olevista resursseista. Perehdyttämisprosessi koskee kaikkia; työntekijää, esihenkilöä ja työyhteisöä. (Hyppänen 2013, 217–218.) Prosessi kannattaa jakaa pienempiin osa-alueisiin, jotta perehdytyksen suunnittelutyö helpottuu ja perehdytettävä pystyy helpommin hahmottamaan sisällön. Jaottelu pienempiin alueisiin auttaa myös perehdytyksen tavoitteiden saavuttamisessa. (Eklund 2018, 91.)



Kuvio 6. Perehdytysprosessi jaettuna kuuteen eri osa-alueeseen (Eklund 2018, 92).

Osa-aluejaotteluja ja sisältöratkaisuja perehdytysprosesseihin on monenlaisia. Eklund (2018) on toteuttanut yhdenlaisen tavan esittää perehdytysprosessin kuviona (kuvio 6). Kuviossa nähdään perehdytysprosessin peruselementit, jossa kaikki osa-alueet linkittyvät toinen toisiinsa. Nämä osa-alueet käsittävät vastuualueiden ja tavoitteiden läpikäymisen, työtehtävään opastamisen, organisaation toimintaan tutustumisen, prosessien ja käytänteiden oppimisen, verkostojen muodostumisen ja kehittymisen seurannan perehdytyksen aikana. Organisaatiosta riippuen osa-alueiden painotukset voivat vaihdella. (Eklund 2018, 92.)

Viitala (2021, 98) on jakanut perehdyttämisen prosessin tiivistetympin neljään osa-alueeseen:

- ennen työhön tuloa tapahtuva tiedottaminen
- vastaanotto ja yritykseen perehdyttäminen
- työsuhdeperehdyttäminen
- työnopastus.

Ennen työhön tuloa tapahtuva tiedottaminen merkitsee sitä, että perehdyttäminen tulee aloittaa rekrytointi- ja valintapäätösvaiheessa. Näissä vaiheissa sekä haastattelutilanteessa hakijat saavat tietoa työpaikasta ja itse työtehtävästä. Työpaikkaan valitun kanssa keskustellaan työn aloituksesta ja muista työhön liittyvistä asioista. Valittu henkilö voi saada etukäteismateriaalia tutustuttavaksi ja monesti uusi työntekijä käy keskustelemassa ennen työn aloitusta

esihenkilön kanssa. (Viitala 2021, 98.) Tärkeää on tarjota uudelle työntekijälle ne tiedot, jotka ovat oleelliset ja hyödylliset ennen aloituspäivää kuten parkkeeraus, toimipisteen sijainti ja ruokailu. Nämä auttavat lievittämään uuden työntekijän luonnollista jännitystä. (Wallace 2009, 172.)

Esihenkilön tulee aloittaa perehdyttämiseen liittyvät toimet ennen uuden työntekijän aloittamista. Tällä varmistetaan kaiken olevan valmiina työn alettua. Tärkeimpinä ovat työpisteen ja tarvittavien työvälineiden järjestäminen sekä tarvittavien tunnusten tilaaminen. Perehdyttämishjelman tarkistaminen ja perehdyttäjien valinnat olisi myös hyvä tehdä ennen uuden työntekijän aloittamista. (Hyppänen 2013, 218.) Kupias ja Peltola (2009) sekä Wallace (2009) toteavat, että tieto uuden työntekijän tulosta on saatettava työyhteisön tietoon ennen hänen aloittamistaan. Työyhteisölle tulee kertoa, kuka tulee, mihin tehtävään sekä miten perehdyttäminen organisoidaan. Näin luodaan avoin ja luotettava ilmapiiri heti alusta lähtien välttäen väärinkäsitykset ja muut konfliktit. (Kupias & Peltola 2009, 76; Wallace 2009, 172.)

Vastaanotto ja yritykseen perehdyttäminen on uudelle työntekijälle kokemuksena tärkeä. Kun uusi työntekijä tuntee itsensä tervetulleeksi, luo se hyvän pohjan perehdytykseen ja luo mielikuvan organisaatiosta. Esihenkilön olisi syytä varata ainakin puoli päivää, mielellään koko päivä, uuden työntekijän perehdyttämiseen. Aloituksessa esihenkilö muiden asiantuntijoiden kanssa kertoo yleistä organisaatitietoa. Esihenkilö esittelee uuden työntekijän työyhteisölle ja käy läpi perehdyttämishjelman sisällön ja aikataulun. (Viitala 2021, 98–99; Hyppänen 2013, 218–219.)

Työsuhdeperehdyttäminen alkaa työsuhteen ensimmäisenä päivänä. Työsopimuksen läpikäyminen ja allekirjoittaminen on yksi tärkeä osa tässä vaiheessa, mikäli työsopimusta ei ole aiemmin jo allekirjoitettu. Oleellinen osa ensimmäisten päivien perehdytyksestä on selvittää työsuhteen reunaehdot ja periaatteet, joihin kumpikin osapuoli sitoutuu. Näitä ovat muun muassa:

- palkkaukseen liittyvät asiat
- työajat, aikataulut

- pelisäännöt, esimerkiksi poissaolo- ja työvälineiden hankintaan liittyvät säännöt
- tietoturva ja -suoja-asiat
- vastuut ja seuraamukset sääntöjen laiminlyönneistä
- työterveyshuolto, työsuhde-edut ja työhyvinvointia tukeva toiminta
- ruokailu- ja taukotilat, muut sosiaalilat. (Viitala 2021, 99.)

Työsuhteen ensimmäisen päivän aikana huolehditaan ajan tasalle työn aloittamista helpottavat käytännöt ja luvat kuten kulkuluvat ja tunnukset järjestelmiin sekä tarkistetaan näiden toimivuus. Päivän aikana uudelle työntekijälle esitellään hänen työpisteensä, työtoverit ja työtilat. Lisäksi tässä vaiheessa voidaan käydä läpi hänen työtehtäväänsä liittyviä asioita. Ensimmäisten päivien aikana on hyvä huolehtia, että uudella työntekijällä on tarpeeksi tekemistä, mutta toisaalta ei liikaa. Mikäli tietoa tulee paljon kerralla, sen omaksumisesta tulee haasteellista. (Kupias & Peltola 2009, 105–106.)

Työnopastus käsittää varsinaiseen työhön liittyvän tietojen ja taitojen perehdyttämisen sekä työpaikkaan perehdyttämisen (Viitala 2021, 99; Työturvallisuuskeskus 2010, 13). Työnopastuksella varmistetaan, että työntekijä saa hyvän toimintavalmiuden työn tekemiseen. Työnopastuksen onnistumisen merkkejä on, kun uusi työntekijä tiedostaa, mitä häneltä odotetaan ja missä rajoissa voi tehdä omia päätöksiä työstään koskevista asioista. (Viitala 2021, 99.)

Viitala (2021; 2013) on teoksissaan kirjannut ne ydinasiat, jotka tulee käydä läpi työnopastusvaiheessa. Alla olevaan luetteloon on koottu näitä asioita:

- työn sisältö, vaiheet ja periaatteet
- työn tulosten laadun osatekijät ja niiden arvioinnin kriteerit
- tarvittavien laitteiden, koneiden ja tarvikkeiden sijainti, käyttö ja ylläpito
- työpaikan siisteyteen ja turvallisuuteen liittyvät näkökulmat ja toimintaohjeet häiriö- ja poikkeustilanteisiin
- itse työhön kohdistuva neuvonta ja opastus, tietolähteet, oppimis- ja kehittymismahdollisuudet. (Viitala 2021, 99; Viitala 2013, luku 5).

Edellä mainittujen neljän perehdytysprosessin osa-alueen lisäksi uudelle työntekijälle tulee esittää organisaatiossa käytössä olevat käytännöt ja prosessit esimerkiksi IT-tukeen ja kokouskäytäntöihin liittyen. Perehdyttäjän on tiedostettava, mitkä prosessit ja käytännöt uuden työntekijän tulee tietää ja hallita.

Lisäksi verkostojen rakentamisen aloittaminen jo perehdytysvaiheessa on huomioitava. Uuden työntekijän tulee tietää, kuka tai ketkä häntä pystyvät auttamaan tarvittaessa. Vastuuperehdyttäjä tai esihenkilö eivät välttämättä aina ole paikalla, joten työyhteisön tuki on merkittävässä roolissa. (Eklund 2018, 102–106.) Myös Ketola (2010) on väitöskirjassaan ottanut esille verkostojen luomisen tärkeyden perehdytyksessä. Uuden työntekijän on hyvä tiedostaa, ketkä kannattaa tuntea ja tietää. Tämä tehostaa hänen työntekoaan. (Ketola 2010, 71.)

Perehdyttämisen prosessin kestoa on hankala määrittää. Prosessin kesto riippuu pitkälti työtehtävästä itsestään. Monesti suositellaan useamman viikon mittaista perehdytystä, ja ajanjakso on hyvä suunnitella etukäteen. Yleensä tiedetään se, mitä työntekijän tulee oppia sovitussa ajassa, ja nämä asiat voidaan lisätä perehdyttämissuunnitelmaan. Suunnitelmaa ei kannata tehdä liian tarkaksi ja kovin pitkälle, koska etukäteen ei voida tietää perehdyttämisen sujumista. (Eklund 2018, 88–89.) Kauhanen (2010) toteaa, että varsinainen työnopastus voi kestää muutamasta päivästä useampaan kuukauteen työtehtävästä riippuen. Kuitenkin tavallisesti menee noin vuosi siitä, kun työntekijä on tullut, että hän pystyy hoitamaan työtehtävänsä täysipainotteisesti. (Kauhanen 2010, 152.) Mitä nopeammin henkilö pystyy työskentelemään itsenäisesti, sitä nopeammin siitä on kaikille hyötyä ja perehdyttämiseen käytetty aika maksaa itsensä takaisin (Joki 2018, 111). Kestin (2010, 222) mukaan yrityksen ottaessa käyttöön perehdytysohjelman, voi perehdytys- ja työnopastusaika lyhentyä kuukaudella.

3.6 Seuranta ja arviointi

Perehdyttämisen seuranta ja arviointi on hyvä muistaa. Perehdyttämisen seurannalla pystytään varmistamaan edistyminen perehdytyksen tavoitteiden mukaisesti. Seuranta on ainoa tapa todentaa mahdolliset ongelmat ja vaikeudet perehdytyksessä, ja tällä tavalla niihin pystytään tarttumaan saman tien. (Eklund 2018, 119.) Seurannassa ja arvioinnissa arvioidaan niin uuden työntekijän omaa kuin perehdytyksen vastuuhenkilöiden toimintaa. Seurantaa tulee tehdä koko perehdyttämisen prosessin ajan, ja osaamisen kehittymistä arvioidaan

yhdessä. Lisäksi seurannan avulla pystytään arvioimaan perehdyttämisjärjestelmän toimivuus. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245.)

Yksi toimiva ratkaisu seurantaan ja arviointiin ovat perehdytyskeskustelut. Nämä ovat perehdytettävän ja perehdyttäjän välisiä keskusteluhetkiä, jotka sijoittuvat perehdytysjaksolle. (Eklund 2018, 122.) Näissä keskusteluissa voidaan arvioida työtehtävien omaksumisen ja työyhteisöön sopeutumisen tilanne. Perehdytyksen seurannalla taataan uudelle työntekijälle perehdytyksen tärkeys ja vakavuus. Kun uusi työntekijä on tietoinen perehdytysseurannasta, hän tietää, missä voi kertoa mahdollisista epäkohdista tai jos tarvitsee lisätukea. (Joki 2018, 121.)

Eklund (2018) toteaa, että perehdytyskeskustelujen tarkoitus on huolehtia siitä, että perehdytettävällä on hyvät lähtökohdat tulevan työnsä hoitamiseksi. Keskusteluissa on syytä ottaa esille myös tulevaisuuteen tähtäävät suunnitelmat ja osaamistavoitteet. Perehdytettävän on tiedostettava osaamisen kehittämisen mahdollisuudet. Tämä on yksi lenkki organisaatioon sitouttamiseen. (Eklund 2018, 122–123.)

Yhdessä uuden työntekijän kanssa kannattaa sopia, milloin tavataan perehdytyskeskustelun merkeissä. Itse keskustelujen määrä on pitkälti kiinni organisaation käytännöistä ja työtehtävän luonteesta. Näitä voidaan pitää viikoittain lyhyempi- tai muutaman kuukauden välein pidempikestoisina keskusteluina. On myös hyvä määritellä, ketkä osallistuvat näihin keskusteluihin perehdytettävän lisäksi. Huomioitavaa on, ettei esihenkilön aina tarvitse osallistua keskusteluun. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö esihenkilön tarvitse olla tietoinen perehdytyksen etenemisestä. (Eklund 2018, 122–123.)

3.7 Perehdyttämisen päätyminen

Viitala (2021, 99) linjaa, että uuteen työtehtävään kohdistuva perehdyttäminen päättyy siinä vaiheessa, kun henkilö kokee pärjäävänsä työtehtävässään. Wallace (2009) puolestaan huomioi, että uusi työntekijä voi olla tietyissä asioissa

koko vuoden tulokkaan roolissa, koska organisaatiossa saattaa olla tiettyjä kausivaihteluita, jotka tulevat esille yksi tai kaksi kertaa vuodessa, esimerkiksi erilaiset sesongit. Näiden kausivaihteluiden rutiinit ovat pitkäaikaiselle työntekijälle tuttuja, mutta ne ovat vuoden aikana tulleele uudelle työntekijälle uusia. Tämä voidaan ottaa huomioon perehdytysuunnitelmassa. (Wallace 2009, 169.)

Uuden työntekijän työsuhteen elinkaareissa perehdytys on ensimmäinen etappi. Perehdytys kytketään rekrytointiprosessiin, mutta se pitäisi huomioida ja linkittää myös perehdytyksen jälkeiseen aikaan. Pohdittavaksi tulee perehdytyksen aikana tulleeiden asioiden eteenpäin vieminen, kuten urakehitys- ja työn sisällön kehittämisen toiveet, vaikka virallinen perehdytysjakso päättyy. Organisaatiossa käytössä olevat kehityskeskustelut voivat olla yksi paikka, jossa voidaan käydä läpi työntekijän kehittymistä ja mahdollisia toiveita. Kehityskeskusteluiden lisäksi on muitakin tapoja seurata ja tukea kehittymistä. Näitä ovat muun muassa erilaiset valmennusohjelmat ja mentorointi. Perehdytysjakson päätyttyä tulee pohtia tulevat tavoitteet ja niiden aikataulu. Perehdyttämisen päättymisen kohdalla olisi hyvä pohtia seuraavia kysymyksiä:

- Miten kehittymisen seuraamista ja ohjaamista jatketaan perehdytyksen jälkeen?
- Miten perehdytyksestä siirrytään sujuvasti organisaation muihin osaamisen kehittämisen prosesseihin?
- Kenen vastuulla on tämän varmistaminen? (Eklund 2018, 110–111.)

Kokemuksen ja tiedon lisääntyessä perehdyttämisen tarve hälvenee ajan kuluessa. Työntekijää ei tule jättää siltikään niin sanotusti ajalehtimaan yksin, vaan esihenkilön tai muun vastuuhenkilön tulee varmistaa osaaminen ja odotukset. (Wallace 2009, 169.) Sekä Viitala (2021, 99) että Eklund (2018, 90) toteavat, että uuden opetteleminen ei pääty perehdytysjakson jälkeen, vaan kehittämisen tulee olla jatkumo.

3.8 Perehdyttämisen vastualueet

Perehdyttämisen vastuut ja järjestelyt voivat olla erilaisia organisaatioissa. Perehdyttäminen voi olla pääasiassa henkilöstöasiantuntijan hallinnassa, ja

organisaation yleisperehdytys hoidetaan henkilöstöhallinnon puolelta. Työnopastus ja tutustuminen työyhteisöön puolestaan tapahtuu siellä, missä itse työ tapahtuu. Perehdyttäminen voi olla kokonaan myös esihenkilön vastuulla. Tässä tavassa on hyvät ja huonot puolensa; perehdytettävä voi saada joko kattavan tai suppean perehdyttämisen. Esihenkilö ei välttämättä pysty olemaan läsnä omien töidensä vuoksi, jolloin perehtyminen voi jäädä vaillinaiseksi. Toisaalta esihenkilön ja uuden työntekijän välille voi muodostua hyvä yhteys. Lisäksi vastuu perehdyttämisestä voi olla kokonaan nimettyjen perehdyttäjien tehtävänä. Nämä voivat olla eri organisaation alueilla työskenteleviä henkilöitä, joille on määritelty perehdyttämisvastuu esihenkilön toimesta. (Kupias & Peltola 2009, 47.)

Päävastuu perehdyttämisessä on aina esihenkilöllä. Hänen apunaan voivat olla nimetyt perehdyttäjät ja henkilöstöasiantuntijat. (Kupias & Peltola 2009, 47.)

Esihenkilön vastuisiin kuuluvat muun muassa:

- perehdytysohjelman suunnittelu
- työtilojen ja työvälineiden järjestäminen
- tehtävien jako perehdytykseen osallistuville
- uuden työntekijän vastaanotto ja keskusteleminen
- työkavereiden ja yrityksen esittely
- perustehtävän ymmärryksen varmistaminen
- selvitys työsuojelusta
- turvallisuuden ja työhyvinvoinnin huolehtiminen
- perehdytystyötä tekevien tukeminen
- perehdytyksen seuraaminen ja palautteen anto. (Hyppänen 2013, 217–218.)

Viitala (2005, 252–253) huomioi, että muu henkilöstö ja työkaverit on osallistettava eli otettava mukaan perehdytykseen, jotta uusi työntekijä tutustuu eri osajiin heti alusta lähtien ja toisinpäin. Osallistamalla muut perehdyttämiseen tarjoutuu mahdollisuus suhteiden kehittymiseen, eri osaajien osa-alueiden hyödyntämiseen ja työmäärän jakautumiseen. Tämä tuo vaihtelevuutta uuden työntekijän työpäiviin, ja hän voi saada erilaisia näkökantoja eri aiheista. (Wallace 2009, 173.)

Vastuuperehdyttäjän valinta on tehtävä huolella. Väärin valitulla vastuuperehdyttäjällä voi olla negatiivinen vaikutus, ja se voi vahingoittaa hyvän työsuhteen alun. Ensivaikutelman tekijät, eli olemassa oleva henkilöstö, ovat tärkeässä

roolissa uuden työntekijän kohdalla. He määrittelevät, kuinka uusi työntekijä sopeutuu työyhteisöön. (Viitala 2005, 253.) Wallacen (2009, 173) mukaan hyvä yhteys perehdyttäjän ja uuden työntekijä välillä voi muun muassa rohkaista kysymysten esittämiseen, auttaa sopeutumisessa ja sosialisoitumisessa, auttaa ymmärtämään organisaatiokulttuuria ja käytäntöjä sekä selventää työtehtävää. Lisäksi perehdyttäjän oma kiinnostus tehtävää kohtaan on merkittävässä asemassa perehdytyksen onnistumisen kannalta. Perehdyttäjän tehtävään tulee valita asiasta kiinnostuneet ja ammattitaitoiset työntekijät. Myös varaperehdyttäjä kannattaa valita etukäteen poissaolotilanteiden varalle. (Joki 2018, 115.)

Perehdytyksen aikana perehdyttäjä voi vaihtua tilanteesta ja perehdytyksen osa-alueesta riippuen. Tämä on sekä työyhteisölle että perehdytettävälle hyvä asia. Perehdytettävä pystyy verkostoitumaan eri tavalla kuin, jos vain yksi henkilö olisi perehdytysvastuussa ja samalla työyhteisön jäsenet pääsevät jakamaan osaamistaan. Esihenkilöllä tulee olla kokonaisuudesta kokonaisvastuu. Perehdytyksen vastuun jakaminen kannattaa, koska silloin esihenkilön työtaakka helpottuu. Hän pystyy syventymään perehdyttämisen kehittämiseen ja sen hallintaan. Perehdyttäjät puolestaan voivat tuntea oman osaamisensa arvostusta jakaessaan osaamistaan eteenpäin. (Eklund 2018, 140–141.)

Perehdytettävällä eli uudella työntekijällä on myös vastuu perehtymisen sujumisessa. Pelkästään työnantaja ei pysty varmistamaan perehdytyksen onnistumista, vaikka perehdytysprosessi olisi mietitty alusta loppuun saakka teoriassa hyvin. Työntekijän vastuu kohdistuu työnantajaa, työyhteisöä ja työntekijää itseään kohtaan. Vastuu työnantajaa kohtaan merkitsee sitä, että työntekijällä on velvollisuus noudattaa työnantajan määräyksiä. Työntekijän tulee toimia yhteisten pelisääntöjen mukaan, jotka on luotu niin organisaatioon kuin työyhteisöön. Hänen tulee huolehtia hyvästä työilmapiiristä, työrauhan edistämisestä ja arvostuksen osoittamisesta toisia kohtaan. Ammattitaidon ja osaamisen ylläpitäminen sekä näiden kehittäminen ovat työntekijän omalla vastuulla. Työtehtävissä tarvitaan itsensä johtamisen taitoja ja myös vuorovaikutustaitoja. Perehdytyksen osalta oma-aloitteisuus ja omien näkemysten kertominen ovat arvokkaita taitoja. (Eklund 2018, 163–165.)

3.9 Hyödyt ja haasteet

Hyvin suunnitellun perehdytyksen hyötynä on laadun ja tasapuolisuuden turvaaminen kaikille uusille työntekijöille. Perehdytyksellä on myös vaikutusta organisaation tuottavuuteen ja tehokkuuteen. Organisaation on valmistauduttava siihen, että hetkellisesti uuden työntekijän tulo aiheuttaa häiriön toiminnassa, kuten tehokkuuden laskun. Hyvällä perehdytyksellä mahdollinen tehokkuuden notkahdus pystytään pitämään lyhytaikaisena. (Eklund 2018, 31–33.)

Perehdyttämisen suunnitelmallisuuden tarkoitus on antaa perehdytettävälle ja perehdyttäjälle apukeino perehdytyksen toteutukseen. Kun prosessi luodaan yhdessä, on jollain oltava vastuu sen käytäntöön viemisessä ja kehittämisessä, muuten se jää vain olemassaolon tasolle ja siitä ei ole apua. Näin ongelmaksi voi muodostua huonosti suunniteltu ja toteutettu perehdytysprosessi. Huonosti suunniteltu perehdytysprosessi heijastuu organisaation tehokkuuden ja tuottavuuden suuntaan. Tehokkuus ei kehity suotuisasti pidemmälläkään ajalla, ja tämä vie vain resursseja. Pahimmassa tapauksessa tuottavuuden laskun ja huonon perehdytyksen myötä tapahtuu irtisanominen tai -sanoutuminen. Tämä käy hyvin kalliiksi organisaatiolle, koska uuden työntekijän rekrytointi on aina suuri investointi. (Eklund 2018, 33, 36.)

Perehdyttämisen avulla työntekijä pystyy oppimaan työtehtävänsä mahdollisimman nopeasti ja oikein (Joki 2018, 111). Perehdyttäminen vähentää uuden työntekijän jännittyneisyyttä, ja hän pääsee sisälle työympäristöön. Tällä tavalla pystytään virheiden mahdollisuutta pienentämään ja työturvallisuuskin lisääntyy. (Juuti & Vuorela 2015, luku 3.) Samalla säästetään aikaa virheiden korjailusta (Joki 2018, 111). Huonosti hoidettu perehdyttäminen puolestaan voi heikentää yrityksen toimintaa. Mahdollisten virheiden lisäksi aikatauluihin voi tulla viivästyksiä ja uuden työntekijän työskentely ei ole yhtä tehokasta kuin pidempään ta- lossa olleella. (Kesti 2010, 21.)

Perehdytyksen hyötynä voidaan nähdä, kuinka menestyksellisesti uusi työntekijä pystyy omaksumaan työtehtävänsä, ja kuinka laadukkaasti tekeminen onnistuu (Viitala 2021, 97). Hyvin ja huolellisesti toteutettu perehdyttäminen vaikuttaa perehdytettävän mielialaan positiivisesti. Uusi työntekijä voi tuntea

itsensä turvalliseksi uusien työtehtäviensä äärellä, kun hän tietää saavansa perusteellisen perehdytyksen. Hyvällä perehdytyksellä voidaan sitouttaa uusi työntekijä yritykseen ja työyhteisöön. Lisäksi hyvällä perehdytyksellä luodaan positiivinen mielikuva koko yrityksestä. (Joki 2018, 111.) Perehdyttäminen on liitoksissa työympäristöstä saadusta tuen kokemuksesta. Tämä vaikuttaa siihen, miten henkilö kokee oman roolinsa niin työyhteisössä kuin koko yrityksessä. (Viitala 2021, 97.) Viitalan (2005, 358) mukaan perehdyttämisen tarkoituksena on turvata laatua ja tuottavuutta sekä lisätä henkilöstön pysyvyyttä, myönteistä asennetta ja työturvallisuutta. Koko perehdyttämisprosessi on siis merkittävä osa työn hallintaa ja täten tukee työntekijän työhyvinvointia (Juuti & Vuorela 2015, luku 3).

Eklund (2018) tuo esille, että vasta perehdytyksen aikana uudesta työntekijästä saadaan uutta tietoa ja opitaan tuntemaan hänet. Rekrytointi- ja haastatteluvaiheessa voidaan saada vain vähäisesti tietoa uudesta tulokkaasta. Keskustelemalla vuorovaikutteisesti uuden työntekijän kanssa perehdyttämistilanteessa, voidaan hänestä ja hänen osaamisestaan saada tietoon sellaisia asioita, joista koko työyhteisö ja mahdollisesti organisaatiokin voivat hyötyä. Tämä on hyvä esimerkki kaksisuuntaisesta perehdyttämisestä. (Eklund 2018, 38–39, 80.)

Kjelin ja Kuusisto (2003) ja Eklund (2018) ottavat esille kiireen, joka voi muodostua yhdeksi haasteeksi perehdyttämistapahtumassa. Työyhteisön jäsenillä on oman työnsä velvollisuudet ja perehdyttämiselle ei näin ollen löydy tarpeeksi aikaa. Työntekijät voivat ajatella perehdyttämisestä koituvan lisätyötä heille. Lisäksi perehdyttämiseen käytettäviä resursseja kannattaa tarkastella uuden työntekijän aloittamisajankohtaa pohdittaessa, koska väärä ajoitus voi aiheuttaa huonon perehdyttämisen laadun. Perehdyttämisen hyödyt ja siihen panostamisen tärkeys tulisivat saattaa työyhteisön tietoon. (Kjelin & Kuusisto 2003, 241–242; Eklund 2018, 143–144.)

Virheellinen ymmärrys uuden työntekijän osaamisesta ja taidoista voi synnyttää haasteita perehdyttämisessä, joten huolellinen osaamisen kartoittaminen ja perehdyttämisen suunnittelu kannattaa tehdä välttääkseen tällaisen tilanteen. Lisäksi vastuun määrittämisen puute johtaa monesti haasteisiin perehdyttämisessä. Tällaisessa tapauksessa organisaatiossa voi muodostua tilanne, jossa

oletetaan jonkun toisen kertovan tietyn asian uudelle työntekijälle. Mikäli perehdyttämisen vastuunjako ei ole selvä ja perehdytys on pirstaleista, uusi työntekijä voi saada hyvin epäselvän kokonaiskuvan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 241–243.)

4 Osaamisen kehittäminen

4.1 Määrittely

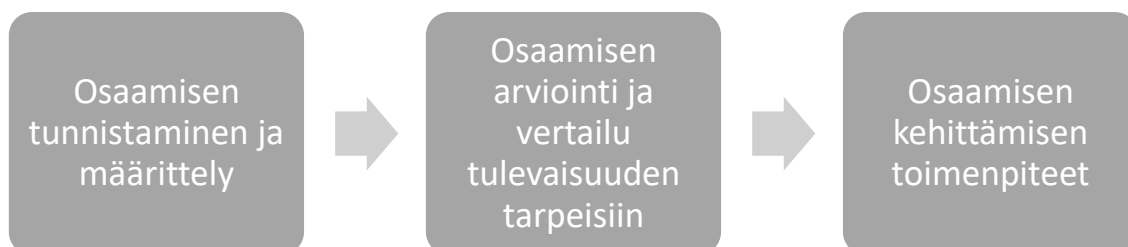
Organisaatioiden tärkein resurssi ovat ihmiset ja heillä oleva osaaminen (Juuti & Vuorela 2015, luku 3). Osaaminen ja osaamisen vaatimukset muuttuvat kaiken aikaa, joten osaaminen vanhenee hyvin nopeasti. Tilalle on saatava uutta tietoa ja taitoa. Näiden syiden vuoksi osaamisen kehittämisestä tulee välttämätöntä. (Virtainlahti 2009, 26.)

Osaamisen kehittäminen on kytköksissä organisaation strategiaan. Strategian visio ohjaa organisaatiota kohti menestystä, ja tähän tarvitaan henkilöstön osaamisen kehittämistä. Olemassa oleva osaaminen liittää yhteen organisaation sen hetkisen toiminnan ja suorituksen olemassa olevaan tasoon, kun taas vision määräämä taso voi olla kaukana olemassa olevasta tasosta. Organisaation onkin eri keinoilla kehitettävä toimintatapojaan ja henkilöstöään, jotta nykytilan ja vision välinen eroavaisuus hälvenee. (Juuti & Vuorela 2015, luku 3.)

Kehittämisen suunta, tavoitteet sekä toiminnan suunnittelu lähtevät organisaation strategiasta. Osaamisen kehittämisen tavoite on kehittää niin työyhteisöä kuin koko organisaatiota. Lyhyesti sanottuna: ”Osaamisen kehittämisellä syvennetään ammattitaitoa.” (Ekonomit 2020.) Organisaation strategian avulla pystytään todentamaan osaamisen tarve ja osaamisen kehittämisen suunnat kohti tavoitteita. Liiketoimintastrategian vaatima osaaminen varmistetaan henkilöstöstrategiassa, jossa kiinnitetään huomiota osaamisen ja osaajien kehittymiseen. (Virtainlahti 2009, 62–63.)

Yrityksen kilpailukyvyyn ja uusiutumisen kannalta osaamisen kehittäminen on keskeisessä asemassa strategisesti. Tähän liittyy vahvasti olemassa oleva osaaminen, sen hyödyntäminen sekä kyvykkyys oppia uutta nopeasti. Osaaminen vanhenee hyvin nopeasti ja nopea oppiminen on yksi tärkeä kilpailukeino. Toimintatapoja ja työtehtäviä muokkaavat jatkuva muutos ja teknologian kehittyminen. Näin ollen tarvitaan jatkuvasti uutta osaamista, jolloin osaamisen kehittämistä tarvitsee jokainen työntekijä työn onnistumisen ja mielekkyydenkin sa- ralla. (Joki 2018, 141; Kauhanen 2010, 144; Viitala 2021, 121.)

Yksi tärkeimmistä osaamisen kehittämisen alueista on organisaatiossa työskentelevien henkilöiden osaamisen kehittäminen. Tähän tarvitaan hyvää suunnittelua, jotta se saadaan toteutettua mahdollisimman jouhevasti. Yksilöitä, yhteisöjä ja tiimejä varten tehtävät kehittämissuunnitelmat laaditaan työpaikkatasolla yleensä vuodeksi eteenpäin. (Viitala 2021, 126.) Viitala (2005) kuvaa osaamisen kehittämisen prosessin kolmivaiheisena tapahtumana (kuvio 7). Tärkeintä on lähteä osaamisen tunnistamisesta ja sen määrittelystä. Lähtökohtana on tietää tämänhetkisen osaamisen nykytila ja osaamistarve tulevaisuudessa. (Viitala 2005, 87).



Kuvio 7. Osaamisen kehittämisen prosessi (Viitala 2005, 87).

Osaamisen kehittämisen tarpeet ja tavoitteet voidaan käydä läpi esimerkiksi kehityskeskustelussa, johon osallistuvat työntekijä ja esihenkilö. Kehityskeskustelut käydään vähintään kerran vuodessa, mutta myös useammin, jos tarve sitä vaatii. Joissakin organisaatioissa kehittymiseen liittyviä keskusteluja käydään jopa viikoittain tai kuukausittain. Kehityskeskustelussa käydään läpi työntekijän sen hetkinen osaaminen ja tulevaisuudessa tarvittava osaaminen. Lisäksi työntekijä voi tuoda ilmi sellaisen osaamisen, jota pystytään hyödyntämään

nykyisessä tai jossain muussa työtehtävässä. Organisaation näkökannalta kehityskeskustelut ovat hyvä paikka nähdä olemassa olevan osaamisen taso sekä sen kehittämistarpeet ja -toiveet. (Viitala 2021, 127–128.)

Osaamiskartoitus on tapa saada esille osaamisen kehittämisen alueet. Organisaation vision ja strategian edellyttämät osaamisodotukset antavat ohjenuoran osaamiskartoituksen aloitukselle. Esihenkilön ja työntekijöiden kanssa pohditaan tulevaisuuden osaamistarpeet työtehtävissä ja nämä tulee kirjata ylös. Kun työyksikön työtehtävien osaamisen tarve on pohdittu, tarkastellaan yksilön omaa osaamista ja tulevaa osaamistarvetta. (Viitala 2005, 154.) Virtainlahti (2009) puolestaan pohtii, olisiko mahdollista tehdä strategiatyö toisinpäin niin, että kartoitetaan yksilöiden osaaminen ja tietämys kohti strategiaa. Valitettavan usein organisaatiossa ei olla tietoisia olemassa olevasta osaamisesta. Tiedostamalla osaamiset ja vahvuudet organisaatio pystyisi kehittämään itseään ja saamaan uusia näkökulmia toimintaansa. Strategiatyön ja vision luomisessa osaamisen tunnistaminen on tärkeässä roolissa. (Virtainlahti 2009, 63–64.)

Osaamiskartoituksilla pystytään vahvistamaan osaamiseen liittyvää ymmärrystä ja sen avulla voidaan tarkastella osaamisen kehittämistä. Henkilöstön osaamisen yksityiskohtainen kartoitus ja kehittämistarpeet määritellään tavallisesti yksiköissä, joissa työtä tehdään, koska siellä on paras tuntemus niin osaamisen kuin työn vaativuudenkin osalta (Viitala 2021, 123, 125). Viitalan (2005) mielestä osaamiskartoituksessa tarkastellaan monesti vain yksilön työtehtävässä tarvittavaa substanssiosaamista eli työtehtävän ydinosaamista. Tarkastellessa osaamista tulisi substanssiosaamisen lisäksi ottaa huomioon muitakin osaamisalueita kuten vuorovaikutustaidot, toiminnan kehittämisen taidot ja ongelmien ratkaisutaidot. Nämä tuovat lisäarvoa työtehtävää kohtaan. (Viitala 2005, 155–157.) Kestin (2010) mukaan on hyvä tunnistaa ja kehittää ydinosaamisalueita, mutta näiden turhan tarkka hallinta ja kirjaaminen ei kannata. Siinä menee vain arvokasta työaika hukkaan, ja byrokratia voi lisääntyä. (Kesti 2010, 148–149.)

Myös perehdytettävän osaamista voidaan tarkastella ja tunnistaa eri keinoin. Osaamista voidaan lähteä havainnoimaan esimerkiksi SWOT-nelikenttäänalyysin kautta, joka perustuu neljään osa-alueeseen: vahvuudet (strengths),

heikkoudet (weaknesses), mahdollisuudet (opportunities) ja uhat (threats). (Kupias & Peltola 2019, 83). Toinen tapa, jolla yksilön ammatillista osaamista voidaan tarkastella, on osaamiskäsi, joka jakautuu kuuteen eri osa-alueeseen. Näitä ovat tahto, tiedot, taidot, kokemus, verkostot ja identiteetti (kuvio 8).



Kuvio 8. Ammatillisen osaamisen osa-alueet (mukaillen Eklund 2018, 189).

Osaamiskäden keskiössä on henkilön identiteetti, johon kuuluvat kaikki sellaiset asiat, joista henkilön persoona muodostuu. Tahto kuvaa henkilön kiinnostuksen kohteet, asenteet ja tavoitteet. Nämä ovat asioita, jotka liittyvät hänen mielikuviansa siitä, mistä hän pitää ja mitä hän haluaa. Tieto sisältää todellisen tiedon, jonka henkilö on saanut ja hankkinut aiemmin. Taito muodostuu tiedon soveltamisen taidosta. Kokemus ilmaisee niin työelämässä kuin vapaa-ajalla hankittua kokemusta. Verkostot syntyvät henkilön kontakteista, jotka voivat olla työelämän ja vapaa-ajan kontakteja. Näiden viitekehysten avulla pystytään käymään läpi uuden työntekijän vahvuudet ja osaamisen ydinalueet, ja tämän jälkeen voidaan pohtia niiden hyödyntämistä uudessa työtehtävässä ja organisaatiossa. Tämän tyyppisten osaamisen tunnistamisen tai osaamiskartoituksen avulla saadaan näkyväksi myös osaamisen heikkoudet ja mahdolliset puutteet, ja yhdessä voidaan pohtia näiden kehittämismahdollisuuksia. (Eklund 2018, 188–189.)

4.2 Menetelmät

Kehittämällä olemassa olevien työntekijöiden osaamista tai rekrytoimalla eli hankkimalla uutta osaamista, saadaan organisaatioon tarvittava osaaminen. Organisaatio pystyy kehittämään erilaisia oppimisen välineitä tukeakseen yksilöiden kehittymistä ja oppimista. Osaamisen kehittämismenetelmiä on monia, ja nämä eivät ole monestikaan riippuvaisia henkilön henkilökohtaisista ominaisuuksista, kuten koulutustaustasta. (Kauhanen 2010, 153.)

Osaamista pystytään kehittämään osana työtä tai työtehtävään yhdistettynä, jolloin oppimisesta ja kehittymisestä tulee kokemuksellista. Tässä oppiminen perustuu reflektioon eli oman osaamisen tarkasteluun ja sen hyödyntämiseen. Työhön kytketyt oppimisen muodot voivat kehittää työtehtäviä hyvinkin laajasti tai vain jotain erityisosaamisen aluetta. (Viitala 2005, 261.) Hyppänen (2013) huomioi, että osaamisen ja henkilöstön kehittämismenetelmät voivat koskea yksilön lisäksi koko tiimiä ja organisaatiota. Tiimien osaamisen kehittäminen on oleellista yksilön kehittämisen lisänä, jotta tiimin osaaminen karttuu erilaisia työtapoja oppimalla ja tietopohjaa hankkimalla. Valittaessa kehittämismenetelmiä on ensin pohdittava, mitä halutaan kehittää, ja sen jälkeen mietitään tavoite, aikataulu sekä resurssit. (Hyppänen 2013, 125.) Tiimien osaamisen kehittämisen keinoja voivat olla niin työn äärellä tai sen ulkopuolella tapahtuvat menetelmät samalla tavalla kuin yksilöosaamisen kehittämisessä. Näitä voivat olla muun muassa kehittämisprojektit, ongelmanratkaisutilanteet, tiimityöskentely, palaverit ja benchmarking eli parhaista käytännöistä oppiminen. (Viitala 2013, luku 5.)

Henkilöstön kehittämismenetelmiä on valittavana monista eri vaihtoehdoista. Näitä voivat olla esimerkiksi sijaisuudet, työkierto, projektityöskentely, työn rikastaminen ja laajentaminen sekä mentorointi. Yksi osaamisen kehittämisen tavoista on perehdytys. Kyseiset kehittämismenetelmät ovat sellaisia, jotka voidaan toteuttaa työn äärellä ja ovat kustannustehokkaita. (Viitala 2013, luku 5.) Työyhteisölle perehdytys on hyvä tilaisuus tarkkailla omaa työtä ja työn tekemistä uusin silmin. Perehdyttäminen vahvistaa myös perehdyttäjän olemassa olevaa osaamista ja auttaa esimerkiksi oman osaamisen tunnistamiseen. Uuden työntekijän ajatukset ja kysymykset voivat antaa uutta näkökulmaa koko

työyhteisölle. Perehdytyksen yksi tavoite on osaamisen jakaminen ja työyhteisön kehittyminen. (Hätönen 2011, 71; Hyppänen 2013, 127.) Perehdyttämiselä on myös merkittävä rooli uuden työntekijän osaamisen kehittämisessä (Kauhanen 2010, 153).

Myös sijaisjärjestelmää hyödyntämällä pystytään auttamaan työntekijöitä ammatillisten taitojen kehittämisessä (Viitala 2005, 263). Sijaisjärjestelyllä organisaatio pystyy varmistamaan, ettei synny osaamisriskejä ja toiminta ei kärsi. Yksi toimiva tapa varmistaa sijaisuuksien hoitaminen on ristiinkoulutus. Ristiinkoulutus on työntekijöiden perehdyttämistä ja opastamista toisen työntekijän tehtäviin. Tällä tavalla organisaatio pystyy tehostamaan joustavuutta ja tuottavuutta. Lisäksi ristiinkoulutuksella voidaan edistää yksilön moniosaamista. Moniosaaja pystyy siirtymään tehtävästä toiseen, ja hänen osaamisensa on monipuolista. Tiimityössä moniosaamisen tärkeys kasvaa, koska tiimin jäsenet pystyvät tarvittaessa tekemään toistensa työtehtäviä. (Viitala 2021, 131.)

Kehittämismenetelmien ei tarvitse olla pelkästään työpaikan sisällä tapahtuvia, vaan ne voivat olla myös työpaikan ulkopuolella tapahtuvia menetelmiä kuten opiskelu eri keinoin esimerkiksi oppilaitoksessa ja organisaation järjestämät koulutukset. (Joki 2018, 146; Viitala 2013, luku 5.) Viitala (2013) muistuttaa, että työpaikan ulkopuolella tapahtuvat osaamisen kehittämismenetelmät ovat yleensä kalliita ja vaikeita toteuttaa, koska ne voivat vaatia henkilön irrottautumisesta työtehtävästä joksikin aikaa. Lisäksi ulkopuolinen koulutus osaamisen kehittämismenetelmänä voi olla monesti myös todella hidas tapa, koska elämme nopeasti muuttuvassa maailmassa. (Viitala 2013, luku 5.)

4.3 Oppiminen

Määritelmänä oppiminen on monen tekijän summa, johon kuuluu muun muassa tietojen ja taitojen oppimista ja kehittymistä sekä uusien asioiden soveltamista. Oppiminen edellyttää uuden tiedon sisäistämistä ja sen liittämistä aiempiin kokemuksiin. (Joki 2018, 144; Sydänmaalakka 2007, 32.) Sydänmaalakka (2007, 33) on kuvannut oppimisen määritelmän ytimekkäästi:

Oppiminen on prosessi, jossa yksilö hankkii uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka johtavat muutoksiin hänen toiminnassaan.

Ihminen oppii koko ajan. Monesti puhutaan elinikäisestä oppimisesta. Tähän liittyy kaikki oppiminen työelämän ja ylipäättään elämän puitteissa. Osa oppimisesta voi tapahtua muodollisesti ja tiedostaen tai epämuodollisesti ja tiedostamatta niin työssä kuin vapaa-ajallakin. (Viitala 2005, 135, 142; Beardwell & Thompson 2014, 220.) Elinikäisen oppimisen malli on nykyään Otalan (2018) mukaan hyvin erilainen kuin vuosikymmeniä sitten. Tänä päivänä tarvitaan edelleen elinikäistä oppimista, mutta sen tulee tapahtua niin, että oppiminen tapahtuu työssä ja työn ohessa jatkuvasti, ei vuorotellen. Kehittäessä työtä voidaan oppia uutta. Organisaatio uudistaa toimintaansa, kun uutta osaamista sovelletaan työhön. (Ojala 2018, 16.)

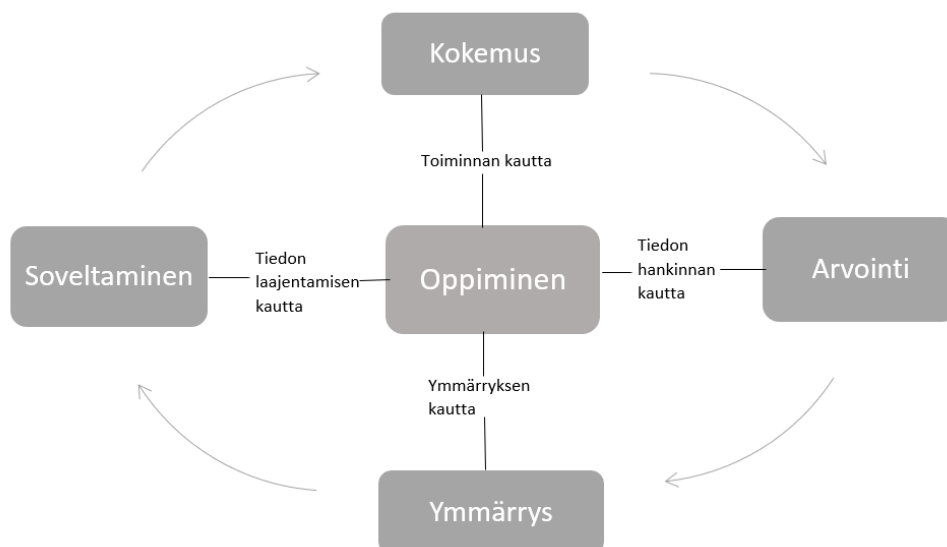
Kaiken perustana oppimisessa on yksilön oppiminen. Yksilötaso on ensimmäinen vaihe, jossa oppiminen tapahtuu. Yksilön kehittäessä tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja ovat nämä kytköksissä hänen toiminnan muutokseen. Oppiminen on taito, voidaan puhua oppimistaidosta eli opiskelutaidosta. Tämä muodostuu asenteesta, suunnitelmallisuudesta ja opiskeluteknikasta. Oppimiseen liittyvät olennaisesti lisäksi yleinen lahjakkuus ja aikaisemmat tiedot asiasta. Kehittämällä näitä eri oppimistaidon osatekijöitä, voidaan oppimistaitoa parantaa tutkijoiden mukaan 10–50 %. (Sydänmaalakka 2007, 50.) Ojala (2018) muistuttaa, että oppiminen vaatii työtä. Tähän työhön tarvitaan tahdonvoimaa, oma mieli on suunnattavaa ajattelemaan opeteltavaa asiaa. Hyvä on muistaa, että ”pienet vähitellen otetut askeleet tuottavat ison oppimisen. Ymmärrys kehittyy vähitellen.” Rohkeutta tarvitaan erilaisten kokeilujen tekemiseen, sillä oppiminen ei joka kerta johda mieluisaan tulokseen ja täytyy olla uskallusta huomata, että kokeilu ei onnistunut. On myös oltava tietynlaista nöyryyttä esimerkiksi palautteen vastaanottamisessa. Palautetta on osattava ottaa vastaan monenlaista ja rakentava palaute on nähtävä oppimisen kannalta mahdollisuutena oppimiseen. Lisäksi on oltava sitkeyttä lähteä yrittämään uudelleen, vaikka epäonnistumisia olisi tapahtunut aiemmin. (Ojala 2018, 72–73.)

Työpaikoilla toimitaan yhä enemmän tiimitasolla. Tiimissä on monenlaista osaamista, joka täydentää toinen toisiaan. Tiimioppimisessa on kyse siitä, kuinka

tiimi kykenee yhdistämään yksilön osaamisen tiimiosaamiseen. Tiimioppimisessa oppimisen sykli on samanlainen kuin yksilön oppimisessa, mutta muutokset johtavat yksilön sijaan tiimin toimintaan. Tiimillä tulee olla yhtenevät tavoitteet, toimintamallit ja yhdessä jaettu vastuu, ja tiimihengen on oltava kunnossa. Huomioita on kiinnitettävä tiedon ja osaamisen jakamiseen sekä keskustelutaitoon. (Sydänmaalakka 2007, 51–52.)

Työelämässä oppijoina ovat aikuiset. Aikuisella oppijalla on kyky uuden oppimisen tunnistamisen lisäksi ymmärtää ja arvioida opittavan asian hyödyllisyyttä ja jalostaa se oman oppimisensa tueksi (Beardwell & Thompson 2014, 221). Käytännössä tämä tarkoittaa, että uusi oppiminen voidaan jäsentää ja tiedostaa arvioiden sen hyödyllisyys, kun taas nuoremmalla työntekijällä se voi olla vain ketjutettua tekemistä. Aikuisen oppimiselle olennaista ovat aiemmat kokemukset ja tarpeet (Ojala 2008, 66).

Työelämän monet muutokset velvoittavat oppimaan tehokkaasti ja itsenäisesti sekä huolehtimaan omasta oppimisesta (Viitala 2005, 135). Oppimiselle on monia lähteitä kuten ihmiset, toimintamallit ja erilaiset tiedot. Tärkeää olisi huomioida ja hyödyntää kaikki nämä lähteet. Oppimisympäristönä työpaikka tarjoaa hyvät puitteet oppimiselle, koska työpaikalla on tarjolla monipuolisesti eri oppimislähteitä kuten kollegat, asiakkaat ja dokumentoitu aineisto. (Kupias & Peltola 2019, 11, 18.) Ojalan (2018) mukaan tehdessä tai kehittäessä työtä syntyy oppimista. Hyödyntämällä tietoa työhön, keskustelemalla vuorovaikutteisesti muiden kanssa, käytännön kokeilujen myötä, ongelmien ratkaisulla ja palautteen pyytämällä syntyy varsinainen oppiminen. (Ojala 2018, 20.)



Kuvio 9. Oppimisprosessin perusmalli (mukaillen Sydänmaalakka 2007, 38).

Sydänmaalakka (2007) on ottanut esille oppimisprosessin ja sen tärkeyden oppimisen tunnistamisessa. Hän on käyttänyt prosessin kuvauksessa Kolbin kokemuksen oppimisen mallia (kuviokuva 9). Oppimisprosessissa tieto syntyy kokemusten muokkaamisella eli oppiminen kytketään käytäntöön ja ajatellaan, että henkilöllä on aiempaa kokemuksellista tietoa, kykenee arvioimaan toimintaansa ja löytyy motivaatiota kehittymiseen. Oppimisprosessi kuvataan usein kokemuksen, arvioinnin, ymmärtämisen ja soveltamisen syklin tavoin. Prosessi alkaa kokemuksista ja halusta oppia niistä. Tästä siirrytään arviointiin hankkien lisää tietoa ja prosessoiden asioita. Arvioinnista siirrytään tiedon ymmärtämisvaiheeseen ja asioiden sisäistämiseen. Viimeisenä vaiheena on tiedon soveltaminen käytännön tasolla. (Sydänmaalakka 2007, 24, 37–39.)

4.4 Jatkuva ja ketterä oppiminen

Opetus- ja kulttuuriministeriö on sisällyttänyt Suomen hallitusohjelmaan jatkuvan oppimisen uudistamisen, jossa muun muassa lisätään osaamisen kehittämisen suunnitelmallisuutta. Jatkuvalla oppimisella tarkoitetaan ihmisen koko elämänkaaren aikaista, monelle elämänalueelle ulottuvaa oppimista. Jatkuva oppiminen sisältää muodollisen, koulutusjärjestelmästä saatavan oppimisen sekä koulutusjärjestelmän ulkopuolella tapahtuvan oppimisen. Työssä

oppiminen on yksi koulutusjärjestelmän ulkopuolisista oppimisen tavoista. (Jatkuvan oppimisen kehittäminen -työryhmä 2019, 12.) ”Jatkuvalla oppimisella vastataan tarpeeseen kehittää ja uudistaa osaamista elämän ja työuran eri vaiheissa” (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2021).

Jatkuvan oppimisen kehittämisen -työryhmän (2019) mukaan on tärkeää tunnistaa jokaisen työikäisen osaamisen kehittämisen tarve työuran aikana. Lisäksi kansallinen kilpailukyky vaatii huippuosaamisen kehittämistä. Osaamisen kehittämisestä tuleva hyöty tulee näkyväksi parempana kilpailukyknä työpaikoilla, ja yksilötasolla parempi osaaminen antaa työllistymis- ja uralla etenemismahdollisuuksia ja lisää työhyvinvointia sekä ehkäisee työttömyyttä. (Jatkuvan oppimisen kehittäminen -työryhmä 2019, 14.)

Perinteinen oppimisen malli ei välttämättä nykyaikaisessa työelämässä enää riitä ja motivoi ihmisiä. Tarvitaan ketterää oppimista. Ketterä oppiminen on sitä, että henkilöstö on tietoinen tulossa olevista haasteista ja vaatimuksista sekä ymmärtää näiden merkityksen työlleen ja yksikön toiminnalle. Tarvittavaa uutta tietoa haetaan jatkuvasti, koska uudella tiedolla pystytään vastaamaan muun muassa työn muutoksiin ja haasteisiin sekä ratkaisemaan ongelmia. Kun perinteisessä oppimisen mallissa on yleensä jokin selkeä tavoite ja ennalta suunniteltu oppimisprosessi tavoitteesta sen saavuttamiseen saakka, ketterässä oppimisessa näitä ei välttämättä ole. Ketterä oppiminen liittyy suoritukseen tai suorituksen kehittämiseen, ja se ei seuraa monestikaan ennakkoon suunniteltua prosessia. (Ojala 2018, 25–26.)

Ojalan (2018) mukaan tämän päivän työelämässä jokaisen tulisi olla ketterä oppija, jotta voi pärjätä jatkuvissa muutoksissa ja tulevilla haasteilla. Vaikka ei olisi juuri nyt ketterä oppija, tulisi kuitenkin tavoitella ketterää oppimista ja kehittää ketterän oppimisen valmiuksia. Ketterää oppimista tapahtuu monilla tavoilla. Oppimista voi tapahtua pyrhdyksittäin, ja osaamista voi kasvattaa vähitellen keräämällä erilaista tietoa. Lisäksi oppia voi kokemuksen ja palautteen avulla, mutta myös oivalluksien kautta. Ketterä oppiminen vaatii yksilöiltä kasvun asennetta ja avoimuutta. Myös tietyt valmiudet ja taidot lisäävät ketterää oppimista. Oppia voi yksin, mutta vuorovaikutuksessa toisten kanssa ketterästi oppiminen lisääntyy valtavasti. Ketterään oppimisen mahdollistajaksi tarvitaan sellainen

toimintaympäristö, joka tukee henkilöiden oppimista kaikissa muodoissa. Tällaisen toimintaympäristön toimintatavat ja rakenteet vahvistavat vuorovaikutusta ja jatkuvaa tiedon hankkimista ja jakamista. (Ojala 2018, 29–30.)

Jos tarvitaan ketteriä oppijoita, tarvitaan myös generalisteja spesialistien eli erikoisosaajien lisäksi. Jokelaisen (2020) mukaan generalisteja ”tarvitaan nyt enemmän kuin koskaan.” Generalisti on sellainen henkilö, jonka pohjakoulutus ei valmista suoraan tiettyyn spesifiin eli erityiseen ammattiin, kuten esimerkiksi lääkäri. (Jokelainen 2020.) Generalistilla on kattava tietämys monenlaisista aihealueista ja spesialisti on puolestaan erityisosaaja tietyllä aihealueella. Generalistit pystyvät tarkastelemalla kokonaisuutta laajasti ja pohtimaan erilaisten ratkaisujen kautta vaikutuksia muun muassa liiketoiminnallisiin seikkoihin. (Pettenkofer 2020.) Generalisti myös ajattelee kriittisesti ja etsii ratkaisuja yllättävistä paikoista (Jokelainen 2020). Spesialistit puolestaan katsovat tietyn ”linsin” läpi ja analysoivat ongelman oman erityisosaamisensa pohjalta, eivätkä välttämättä osaa tarkastella kokonaiskuvaa (Pettenkofer 2020). Syvällisen erikoisosaamisen ja asiantuntijuuden rinnalle tarvitaan yhä enemmän generalistista osaamista. Utelias ja avarakatseinen oppija tulee pärjäämään muuttuvassa työelämässä, koska tällainen henkilö osaa sopeutua monenlaisiin ympäristöihin ja tilanteisiin. Generalisti on monesti juuri tällainen. (Jokelainen 2020.)

4.5 Oppiva organisaatio

Oppivalle organisaatiolle on monia määritelmiä. Viitala (2013) toteaa sen näin: ”Yritys, joka kykenee tunnistamaan osaamisen kehittämisen tarpeet, uudistamaan osaamistaan ja hyödyntämään sitä, on niin sanottu oppiva organisaatio.” (Viitala 2013, luku 5). Serrat (2017, 1059) puolestaan määrittelee oppivan organisaation sellaiseksi, jolla on taito tunnistaa, luoda, varastoida, jakaa ja käyttää tietämystään, ja näin se pystyy muokkaamaan toimintaansa vastaamaan uutta tietoa. Oppivalle organisaatiolle tunnusomaista on, että se katsoo tulevaisuuteen. Se havaitsee muutokset ja pystyy soveltamaan tietoja sekä muokkaamaan käyttäytymistään muutosten edessä ja rinnalla. (Hyppänen 2013, 111.)

Oppivassa organisaatiossa osataan hyödyntää eri oppimismuotoja ja kaikkea tietoa toiminnan kehittämiseen. Tyypillistä on myös, että se osaa ottaa huomioon organisaation kaikkien työntekijöiden osaamisen. (Ojala 2008, 78). Oppivassa organisaatiossa työntekijöillä on mahdollisuus jatkuvaan kehittymiseen ja tuloksien saavuttamiseen. Luonteenomaista on, että tällaisessa organisaatiossa ajan myötä muodostuu uusia ajatusmalleja ja kaikilla on yhteisiä tavoitteita ja opitaan yhdessä. (Hyppänen 2013, 111.) Samaan asiaan viittaa myös Senge (2006) ja hän myös toteaa, että liiketoiminnan muuttuessa monimutkaisemmaksi ja dynaamisemmaksi, koko organisaatiolta vaaditaan oppimiskykyä. Enää ei riitä, että noudatetaan niin sanotusti yhden henkilön määräyksiä, vaan kaikkien tulee pohtia omaa työssä oppimistaan. Tulevaisuudessa menestyvät organisaatiot osaavat hyödyntää ihmisten sitoutumisen ja heidän oppimiskykynsä kaikilla organisaation tasoilla. (Senge 2006, 4.)

Oppivassa organisaatiossa tietoa jaetaan, keskustelu on avointa ja osallistavaa ja työntekijät pääsevät osallistumaan toiminnan kehittämiseen. Näin oppiva organisaatio kehittyy, ja kehitys ei lakkaa. (Kupias & Peltola 2019, 188.) Samaa pohtii Virtainlahti (2009), jonka mukaan organisaation toiminnan kehittämisen kannalta osaamisen ja tiedon jakaminen ovat keskiössä. Ainoastaan jaettu osaaminen on hyödyksi organisaatiolle. (Virtainlahti 2009, 14.) Lisäksi oppivassa organisaatiossa varmistetaan se, että jokaista ihmistä kannustetaan hiljaisen tiedon esiin tuomiseen, ja sen jakamiseen muille muun muassa dokumentoinnin ja yhteistyön kautta. Tällä tavalla organisaatio ei menetä tärkeää tietämystään. (Serrat 2017, 62, 66.) Osaamisen kehittämisen varmistamiseksi tietojen jakaminen on välttämätöntä tulevaisuutta varten (Virtainlahti 2009, 14).

Sydänmaalakka (2007) toteaa, että olisi toimivampaa puhua organisaation oppimisesta oppivan organisaation tilalla. Organisaation oppiminen tarkoittaa organisaation uusiutumisen taitoa ja kehittymistä muokkaamalla sen prosesseja ja toimintatapoja. Uusiutumisen tarkoitetaan valmiutta hankkia ja hyödyntää uutta osaamista. (Sydänmaalakka 2007, 56.) Ojala (2008) puolestaan kuvaa organisaation oppimisen mahdollisimman nopeana yhteisen näkemyksen luomisena ja sen soveltamisena yhteiseen tekemiseen. Tämänhetkisen toimintaympäristön monimutkaisuuden vuoksi tarvitaan useamman henkilön kokemuksia ja

osaamista, jotta pystytään nopeasti luomaan uutta osaamista ja toimintaa. (Ojala 2008, 71.)

Sengen (2006) mukaan yksilön oppimisella ei ole kovinkaan paljon merkitystä organisaation oppimisessa. Yksilöt oppivat kyllä kaiken aikaa, mutta se ei vielä varmista organisaation oppimista. (Senge 2006, 219.) Tähän viittaa myös Kauhanen (2010), joka toteaa, että organisaation oppimista ei voida rinnastaa yksilö oppimisen kanssa. Yksilöt voivat oppia mainiosti, mutta organisaatio ei tästä huolimatta uusiudu. Tähän tarvitaan yksilöiden yhteistyötä ja sitä tätä kautta osaamisten yhdistämistä. Organisaation yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi sen tulisi osata yhdistää yksilöiden oppiminen yhteen. (Kauhanen 2010, 159.)

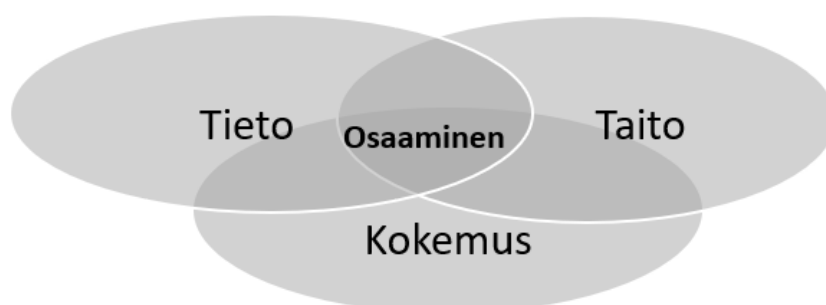
Ojala (2018) puolestaan toteaa, että olisi nykyaikaisempaa käyttää oppivan organisaation tilalla termiä ketterästi oppiva organisaatio, koska nykypäivänä edellytetään entistä nopeammin ja ketterämmin oppivia organisaatioita. Ketterästi oppivassa organisaatiossa oppiminen ja uusiutuminen toteutuvat koko ajan pienin askelin yksin tai yhdessä ilman muodollista oppimisprosessia ja mahdollista vastuuhenkilöä. Ketterästi oppivasta organisaatioista löytyy sellaisia toimintatapoja ja rakenteita, joilla pystytään jakamaan ja levittämään oppia koko organisaatioon sekä hyödyntämään oppimista. Tällä tavalla oppiminen mukautuu ja organisaatio pystyy uusiutumaan ketterästi. (Ojala 2018, 7, 125.)

4.6 Osaaminen

Yrityksen menestys perustuu yrityksessä olemassa olevasta osaamisesta, sen käyttämisestä ja kyvystä nopeaan uuden oppimiseen (Viitala 2021, 40). Kyseen tulee myös yksilöiden osaamisten yhdistelmät, jotka kytkeytyvät toinen toisiinsa. Organisaatioiden henkilöstöllä on olemassa osaamista, jota ei pystytä hetkessä siirtämään jollekin toiselle. (Viitala 2005, 109.) Opetushallituksen ennakointituloksien mukaan suomalaiset elinkeinot ovat suurimmassa rakennemuutoksessa vuosikymmeniin. Ammatit ovat yhä enemmän korkeampaa osaamista edellyttäviä, ja muutostahti on niin nopeaa, että nuorten ikäluokkien koulutuksella uuden osaamisen tarvetta ei pystytä toteuttamaan. Tuloksista käy ilmi,

että uusista tulevista työpaikoista 80 % vaatii korkea-astetasoista osaamista ja yhtäaikaisesti osaamisvaatimuksiltaan matalamman tason työtehtäviä katoaa. (Jatkuvan oppimisen kehittäminen -työryhmä 2019, 13.)

Osaaminen voidaan kuvata hyvin monella eri tavalla. Se on totutusti kuvattu tiedon, taidon ja kokemuksen yhdistelmänä (kuvio 10). Tieto on tosiasioihin perustuva käsitys, taito syntyy tekemisen myötä ja kokemus on tiedon ja taidon yhdistämistä käytäntöön. (Tuomi & Sumkin 2012, 26.) Yksinkertaisimmin osaaminen voidaan kuvata tiedoksi tai taidoksi, joka tulee näkyväksi, ja sitä pystytään soveltamaan tilanteen vaatimalla tavalla. Työssä tarvittavalla osaamisella viitataan itse työn edellyttämien tietojen ja taitojen hallintaan sekä näiden soveltamiseen käytäntöön, eli toisin sanoen työntekijä tietää, mitä hänen tulee tehdä. (Virtainlahti 2009, 23, 54.) Osaaminen muodostuu yksilön kyvystä suoriutua tehtävistään, työn parantamisesta ja kehittämisestä sekä ongelmien ratkaisusta (Ojala 2008, 47).



Kuvio 10. Osaamisen kokonaisuus (Tuomi & Sumkin 2012, 27).

Työpaikoilla oleva osaaminen on yksilöiden henkilökohtaista osaamista, jonka mukaan koko organisaation tieto ja taito kehittyvät. Yksilön osaamiseen liittyvät koulutuksen, työn ja muun elämän kokemuksen kautta kehittyneet valmiudet ja myös persoonalliset ominaisuudet (Viitala 2021, 40). Yksilön osaamisesta on kiinni, kuinka hän onnistuu ja kehittyy työssään (Viitala 2005, 109). Ketola (2010, 23) huomioikin, että omaa osaamista tulee jatkuvasti kehittää, sillä esimerkiksi työn luonne voi olla sellainen, että omaa tekemistä joudutaan suunnittelemaan monilla toiminta-alueilla yhtäaikaisesti.

Tämän päivän työelämässä työtehtävien osaamisvaatimukset ovat kasvaneet merkittävästi. Ennen työntekijältä voitiin odottaa 4–5 erilaista osaamisvaatimusta, mutta nykyään osaamisvaatimuksia edellytetään vähintään 20. Nämä perustuvat pitkälti työtehtävien vaativuuden ja laajentumisen kasvuun, koska osaamisvaatimuksissa korostuvat ajatteluun ja konkreettiseen oppimiseen vaikuttavat taidot. (Ojala 2018, 17.) Lisäksi työhön liittyvät osaamisvaatimukset ovat riippuvaisia tehtävien laadusta ja toimintaympäristöstä. Viitala (2021) esittää kolme yleisintä osaamiseen liittyvää vaatimusta. Nämä ovat yleiset työelämään liittyvät, ammattikohtaiset ja tehtäväkohtaiset vaatimukset. Yleisiin työelämän vaatimuksiin kytkeytyvät sellaiset asiat, joita tarvitaan riippumatta työtehtävästä, kuten sosiaaliset taidot ja paineensietokyky. Ammattikohtaiset vaatimukset ovat työtehtävän ydinosaamista. Tehtäväkohtaiset vaatimukset ovat liitoksissa itse työtehtävään. Voidaan sanoa, että työn tekeminen onnistuu silloin, kun työtehtävän vaatimukset ja työntekijän osaaminen ovat linjassa. Kun nämä asiat ovat kohdillaan, on niillä merkittävä vaikutus työssä viihtymiseen ja työhyvinvointiin. (Viitala 2021, 40–41.)

Yksilöosaamisen lisäksi voidaan puhua organisaation osaamisesta. Yksilösuorituksen lisäksi työtä tehdään enenevässä määrin yhdessä tiimin ja organisaation kanssa. Ihmisten jakaessa ja kehittäessä osaamistaan yhdessä muuntautuu yksilön osaaminen organisaation osaamiseksi. Näin osaaminen hyödynnetään yhteiseksi näkemykseksi ja toimintatavaksi. (Ojala 2008, 53.)

4.7 Hiljainen tieto

Ammattitaitoon liittyvä oman osaamisen tiedostaminen ja sen löytäminen on usein miten haastavaa. Hiljainen tieto on yksi tällainen alue. Ihmisillä on monia eri osaamisalueita niin työssä kuin vapaa-ajalla, joissa käytetään tiedostamatta hiljaista tietoa apuna. (Virtainlahti 2009, 38–39.) Hiljainen tieto on henkilökohtaista ja kokemusperäistä, ja se kehittyy henkilön ammattitaidon osaksi. Hiljaista tietoa on vaikea pukea sanoiksi muille. (Hyppänen 2013, 112.)

Organisaatioille hiljaisen tiedon näkyväksi saaminen on haaste. Yleensä käy niin, että hiljainen tieto on jo menetetty, kun sitä yritetään lähteä tunnistamaan.

Tämän vuoksi olisikin tärkeää saada esille organisaatiossa oleva hiljainen tieto, jotta arvokas osaaminen pysyisi organisaatiossa. (Virtainlahti 2009, 86.) Jotta hiljainen tieto tunnistetaan, on esihenkilön tai työntekijän tunnistettava se. Lisäksi työntekijän on itse haluttava jakaa oma hiljainen tietonsa. (Viitala 2005, 132–133.) Eklund (2018) toteaa, mikäli työntekijä ei näe mitään perustetta jakaa omaa hiljaista tietoaan, tulisi hänelle kertoa hiljaisen tiedon jakamisen hyödyt hänelle itselleen ja organisaatiolle. Hiljaisen tiedon jakaminen vaatii organisaatiolta kannustavaa ja avointa kulttuuria sekä yhteisiä toimintatapoja. (Eklund 2018, 156–157.) Virtainlahtikin (2009) pohtii hiljaisen tiedon jakamisen merkitystä. Jaettaessa hiljaista tietoa voidaan saada muun muassa esille hyviä käytäntöjä, jotka voivat helpottaa työn tekemistä. Kaikkea ei tarvitse opetella uudelleen, kun hyväksi todetut käytännöt jaetaan kaikkien kesken säästämällä arvokasta työaikaa. (Virtainlahti 2009, 109.)

Hiljaisen tiedon ja osaamisen siirtämiseen tarvitaan aikaa. Mikäli mahdollista tiedon siirtämisen suunnittelu täytyisi aloittaa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Tämä sen vuoksi, että voidaan varmistaa osaamisen siirtyminen toiselle työntekijälle. Tälle tulisikin olla nimetty vastuuhenkilö, joka auttaa kartuttamaan hiljaisen tiedon ja kenelle se voidaan siirtää ja millä keinoilla. (Viitala 2005, 134.)

Perehdyttämis- ja työnopastusaikana perehdyttäjä voi siirtää uudelle työntekijälle omaa hiljaista tietoaan niin työtehtävään kuin organisaatioon liittyen. Perehdytysaika on uudelle työntekijälle ensi askel organisaation toimintatapoihin, joten tässä vaiheessa on jo hyvä näyttää mallia hiljaisen tiedon jakamisen kanssa. Erityisesti työnopastuksen aikana hiljaisen tiedon jakaminen olisi tärkeä huomioida. Jaettu tieto voi nopeuttaa sekä lyhentää perehdytysvaihetta ja työtehtävän omaksumista. (Virtainlahti 2009, 132.)

5 Opinnäytetyön menetelmälliset valinnat

5.1 Menetelmät ja aineistonkeruu

Tämä opinnäytetyö on luonteeltaan toiminnallinen, joten se on kaksiosainen. Toiminnallisena opinnäytetyönä syntyy aina jokin produkti kuten ohjeistus tai opas jonkun tai joidenkin käytettäväksi. Pelkkä produkti ei riitä ammattikorkeakoulun opinnäytetyöksi, vaan rinnalle on tehtävä opinnäytetyöraportti produktin tekemisen prosessista. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 38, 65.) Tähän opinnäytetyöhön sisältyy toiminnallisena osuutena tuotettava produkti eli perehdytyskäsikirja ja opinnäytetyöraportti prosessin etenemisestä lopputulemaan saakka. Opinnäytetyössä käytettiin laadullisen tutkimuksen menetelmällistä tapaa, jonka tarkoituksena oli saada syvällisempi ymmärrys opinnäytetyön aiheesta. Laadullisen tutkimuksen menetelmällisen tavan avulla pystyttiin kuvailemaan ilmiötä tarkasti ja käyttämään erilaisia aineistonkeruumenetelmiä monipuolisesti.

Laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimuksella tähdätään tutkimuksessa tarkasteltavan ilmiön ymmärtämiseen. Tätä tutkimusmenetelmää käyttäen pystytään kuvaamaan ilmiö sanallisesti tarkasti ja kokonaisvaltaisesti, joten esimerkiksi tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden ajatukset ja suhtautuminen asioihin on helpoin kuvata käyttäen tätä menetelmää. (Kananen 2014, 16–17, 19, 31.) Laadulliselle tutkimukselle luonteenomaista ovat monet suuntauksiset ja lähestymistavat ja useat tiedonhankinta- ja analyysimenetelmät aineiston tulkitsemiseen (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Laadullisen tutkimusmenetelmän aineistona ovat yleensä dokumentit, haastattelut, teemahaastattelut, kysely ja havainnointi. Kyseisiä menetelmiä pystytään käyttämään eri tavoin; yhdistettynä tai vaihtoehtoisesti tutkittavan ongelman ja tutkimusresurssien mukaan. Laadulliselle tutkimukselle olisi ensiarvoisen tärkeää, että ne henkilöt, joilta tieto kerätään, joko ovat tietoisia tutkittavasta ilmiöstä tai heillä on kokemusta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83, 98.)

Opinnäytetyö aloitettiin laatimalla ideapaperi opinnäytetyön aiheesta, joka hyväksyttiin tammikuussa 2021. Tämän jälkeen ryhdyttiin kirjoittamaan opinnäytetyön suunnitelmaa ja kirjallisuuskatsausta. Keräämällä kattava teoretieto kirjallisuuskatsausta varten saatiin syvällisempi ymmärrys aiheesta. Kirjallisuuskatsaus oli opinnäytetyön tietoperustan pohja, jota syvennettiin ja laajennettiin pitkien opinnäytetyön tekemisen prosessia. Opinnäytetyön suunnitelma ja kirjallisuuskatsaus valmistuivat maaliskuun 2021 alussa. Opinnäytetyön tietoperustan lähdeaineistona olivat kotimaiset ja kansainväliset kansitetussa sekä sähköisessä muodossa olevat lähteet. Lähdeaineistossa käytettiin vain luotettavia ja laadukkaita lähteitä lähdekriittisyys huomioiden.

Opinnäytetyötä jatkettiin keräämällä teoria-aineiston lisäksi muuta aineistoa. Opinnäytetyöhön valittiin käytettäväksi aineistonkeruumenetelminä haastattelu ja kysely. Aineistona käytettiin myös toimeksiantajan olemassa olevia kirjallisia dokumentteja eli erilaisia ohjeistuksia. Kysely ja haastattelu kohdistettiin henkilöille, jotka ovat aiheen asiantuntijoita. Kyselyn ja haastattelun avulla pyrittiin saamaan esille näkemykset ja toiveet perehdytyskirjan sisältöön. Opinnäytetyön suunnitelmavaiheessa harkittiin myös havainnoinnin käyttöä yhtenä aineistonkeruumenetelmänä. Sen perusteita ja tavoitteita pohdittiin yhdessä opinnäytetyön ohjaajan ja myös toimeksiantajaedustajan kanssa. Lopulta sen käyttö hylättiin jo prosessin alkuvaiheessa muun muassa aikataulullisista syistä.

Opinnäytetyöraportin kirjoittaminen eteni koko prosessin ajan hyvin. Tekstiä käytiin läpi tiiviisti yhdessä opinnäytetyön ohjaajan kanssa ja sitä muokattiin tarvittaessa. Opinnäytetyön produktin eli perehdytyskirjan työstäminen alkoi huhtikuussa 2021 ja se viimeisteltiin valmiiksi toukokuussa 2021. Samalla opinnäytetyöraportti viimeisteltiin ja saatettiin loppuun.

5.2 Haastattelu

Laadullisen tutkimuksen käytetyin aineistonkeruumenetelmä on haastattelu. Haastattelun muotoja on valittavissa monista vaihtoehdoista. Näitä muotoja ovat muun muassa strukturoitu, puolistrukturoitu, teema- ja avoin haastattelu. Näiden

erot syntyvät pitkälti strukturointiasteen eli ohjailevuuden mukaan, jolla tarkoitetaan, kuinka vapaamuotoinen haastattelu on. (Puusa & Juuti 2020, luku 6.) Tähän opinnäytetyöhön valittiin käytettäväksi teemahaastattelua.

Teemahaastattelun hyödyntäminen käy monien ilmiöiden tarkasteluun. Teemahaastattelussa voidaan olettaa, että haastateltavat ovat tietoisia tietystä asiasta tai prosessista. Haastattelun tekijä puolestaan on ottanut selvää tutkimuskohteenä olevan asian keskeisistä tekijöistä käymällä läpi huolellisesti aiempaa tutkimustietoa ja kirjallisuutta aiheen tiimoilta. Näin voidaan vahvistaa ymmärrystä tarkasteltavan ilmiön kokonaisuudesta. Teemahaastattelurungon laatimisessa kirjallisuuskatsaus on hyvä apukeino ja työväline. Teemahaastattelu rakentuu etukäteen laadittujen teemojen ja näihin liittyvien kysymysten pohjalle. Teemojen avulla tutkimuksen ilmiö puretaan pienempiin osa-alueisiin, joiden sisältöä pyritään ymmärtämään kysymyksien avulla. Teemahaastattelussa käydään läpi kaikki valitut teemat, mutta niiden esittämisen järjestys, laajuus, kysymisen tapa ja sananmuodot ovat vapaamuotoisemmat. (Puusa & Juuti 2020, luku 6).

Haastattelu voidaan toteuttaa joko yksilö- tai ryhmähaastatteluna. Valintaan vaikuttaa se, minkä tyyppistä tietoa oman aiheen selvittämiseksi halutaan tietää. Yksilöhaastattelussa suositellaan käytettäväksi joko lomake- tai teemahaastattelun muotoa. Teemahaastattelu toimii erityisen hyvin toiminnallisessa opinnäytetyössä, koska tavoitteena on saada tietoa tietystä aihealueesta. (Vilkka & Ayraksinen 2003, 63.) Haastattelut voidaan toteuttaa kasvokkain, puhelinhaastatteluna tai sähköisten välineiden avulla (Puusa & Juuti 2020, luku 6).

Haastattelun etuna on sen joustavuus. Haastattelija pystyy helposti haastattelun aikana toistamaan kysymyksen, korjaamaan väärinkäsityksiä, selventämään asioita ja käymään vapaata keskustelua haastateltavan kanssa. Haastattelun avulla pyritään saamaan mahdollisimman paljon tietoa aiheesta, joten ennalta laaditut kysymykset tai aiheet kannattaa antaa haastateltavalle etukäteen pohdittaviksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85.)

Tässä opinnäytetyössä haastattelun avulla pyrittiin saamaan syvempi ymmärrys toimeksiantajayksikön senhetkisestä perehdytyksen tilasta ja sen toteutumisesta sekä näkemyksistä perehdytyskirjaan liittyen. Haastattelu tehtiin

yksilöhaastatteluna ja haastattelun pohjana käytettiin teemahaastattelun runkoa. Haastattelua varten kysymykset laadittiin teemoittain tiettyyn järjestykseen. Kerätty teoretieto antoi hyvän perustan pohtia kysymyksiä. Kysymysten asettelua ja niiden muotoilua mietittiin huolellisesti, jotta haastattelusta saatiin mahdollisimman paljon tarvittavaa ja oleellista tietoa. Haastattelukysymyksiä oli yhteensä 18. Teemoina haastattelussa oli taustatietojen lisäksi perehdytyksen nykytila ja tuleva perehdytyskäsikirja.

Haastateltavaksi valittiin resurssisuunnittelijoiden esihenkilö, koska hän on päävastuussa perehdyttämisestä. Haastattelulomake (liite 1) lähetettiin esihenkilölle etukäteen tutustuttavaksi, jolloin samalla sovittiin haastattelun ajankohta. Esihenkilön haastattelu toteutettiin etähaastatteluna Teams-palvelua käyttäen covid-19-pandemiaan liittyvien rajoitusten ja suositusten vuoksi maaliskuussa 2021. Haastattelu sujui ongelmitta, ja se nauhoitettiin kahdella eri laitteella varmuuden vuoksi. Haastattelu eteni haastattelurungon mukaisesti. Haastattelun aikana esitettiin täydentäviä kysymyksiä aina tilaisuuden tullen, joita ei valmiissa haastattelukysymyksissä ollut.

Aineiston analyysi kannattaa aloittaa mahdollisimman pian aineistonkeruun jälkeen. Tämä mahdollistaa esimerkiksi aineiston täydentämisen tarvittaessa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 224.) Haastattelun jälkeen nauhoite litteroitiin eli haastattelu purettiin auki kirjalliseen muotoon. Opinnäytetyön tekijän tehdessä litterointia, hänen täytyy tehdä päätös siitä, mitä kaikkea litteroidaan (Kananen 2014, 102). Litterointi tehtiin aluksi sanatarkasti, eli haastateltavan puhetta ei muokattu ollenkaan. Tämän jälkeen haastattelu käytiin läpi uudemman kerran ja litterointia muokattiin poimien vastausten ydinasiat, joita tuodaan esille tämän opinnäytetyön tuloksia käsittelevässä luvussa kuusi.

5.3 Kysely

Aineistoa voidaan kerätä kyselyllä, jossa aineisto kerätään standardoidusti ja kohdehenkilöt on valittu tietystä perusjoukosta. Kyselyn hyötynä on se, että sen avulla pystytään keräämään laaja tutkimusaineisto. Lisäksi kysely on menetelmänä tehokas tapa, koska se pystytään lähettämään useammalle ihmiselle

kerralla ja se säästää tekijän aikaa ja vaivannäköä. Kun kyselylomake on suunniteltu hyvin, aineisto voidaan käsitellä ja analysoida nopeasti. Kysely voidaan tehdä muun muassa joko posti- tai verkkokyselynä. Sen etuna on nopeus ja väivattomuus, mutta heikkona lenkinä on vastaajien kato. Tästä syystä kyselyn tekijä joutuu monesti muistuttamaan vastaajia kyselystä. (Hirsjärvi ym. 2009, 195–196.)

Kyselylomakkeen laadinnalla ja kysymysten huolellisella suunnittelulla voidaan tehostaa tutkimuksen onnistumista. Kyselylomakkeessa voidaan käyttää avoimia ja monivalintakysymyksiä. Avoimet kysymykset antavat vastaajalle mahdollisuuden kertoa omin sanoin vastauksensa ja osoittaa vastaajan asiantuntemuksensa aiheesta. Monivalintakysymyksillä pystytään helposti tekemään vertailua ja vastausten käsittely on helpompaa. Kyselylomake kannattaa pilotoida eli testata ulkopuolisilla henkilöillä. Näin voidaan varmistaa kyselylomakkeen toimivuus ja kysymysten ymmärrettävyys. (Hirsjärvi ym. 2009, 198, 201, 204.)

Tässä opinnäytetyössä kyselylomakkeen avulla pyrittiin saamaan tietoa työntekijöiden eli resurssisuunnittelijoiden senhetkisestä perehdytyksestä ja heidän työtehtävän substanssiosaamisestaan. Kyselylomake laadittiin puolistrukturoidun teemahaastattelurungon pohjalle laittaen kysymykset teemoittain tiettyyn järjestykseen. Kysymyksiä muotoilua ja asetelua pohdittiin tarkasti, koska tiedettiin, ettei kysymyksiä voi tarkentaa ja selventää vastaajille. Tämän syyn vuoksi kyselylomake testautettiin kolmella eri henkilöllä, jotta saatiin varmistus kysymysten käyttökelpoisuudesta ja toimivuudesta. Heiltä saatiin arvokasta palautetta ja tämän jälkeen kysymysten muotoja muokattiin vielä lopulliseen muotoonsa. Kysymyksiä kyselyssä oli 22. Kysymyksistä neljä oli strukturoituja kysymyksiä, joihin annettiin valmiit vastausvaihtoehdot ja loput 18 kysymystä avoimia kysymyksiä, joihin jokainen vastaaja sai omin sanoin kirjoittaa vastauksensa. Tällä tavalla oli mahdollista saada tietoon myös jotain sellaista, mitä ei olisi välttämättä muuten osattu ottaa huomioon, ja oli myös mahdollista saada eri näkökantoja (Juuti & Puusa 2020, luku 3).

Kyselylomakkeen valmistumisen jälkeen yksikön esihenkilön kanssa sovittiin kyselyn ajankohta. Kysely resurssisuunnittelijoille toteutettiin Webropol-palvelua käyttäen ja sitä kautta kyselylomake (liite 2) lähetettiin saatekirjeen kera kaikille

kymmenelle työntekijälle heidän sähköposteihinsa aamulla 16.3.2021. Saatekirjeessä painotettiin kyselyn anonymiteettia ja vapaaehtoisuutta sekä luotettavuutta. Vastausaika kyselylle oli 16.3.–25.3.2021. Muistutus kyselystä lähetettiin 23.3.2021 kaikille niille, jotka eivät tuohon mennessä olleet kyselyyn vielä vastanneet. Yksikön esihenkilö oli myös muistuttanut kyselyyn vastaamisesta henkilöstöä. Kyselyyn vastasi vastausaikana yhdeksän resurssisuunnittelijaa. Tätä voidaan pitää erittäin hyvänä vastausmääränä. Huomioitava on, että kyselyn jokaiseen kysymykseen kaikki yhdeksän henkilöä eivät olleet vastanneet.

5.4 Kirjalliset dokumentit

Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi käyvät myös kirjalliseen aineiston muotoon laaditut lähteet. Dokumentteina voivat olla niin kirjoitetussa kuin visuaalisessakin muodossa olevat aineistot, jotka on tuotettu menneisyydessä. Laadullisen tutkimuksen dokumentteja ovat muun muassa muistiot, toimenkuvaukset ja organisaatiokuvaukset. Nämä voivat olla liitoksissa myös nykyhetkeen. Tutkijan on kuitenkin suhtauduttava dokumenttien sisältöön kriittisesti ja tarkasteltava näiden luotettavuutta. (Kananen 2014, 90–91.)

Tähän opinnäytetyöhön toimeksiantajalta saatiin käyttöön sähköisessä muodossa olevia kirjallisia dokumentteja, joita pystyttiin hyödyntämään perehdytyskäsikirjan tekemisessä. Kirjallisina dokumentteina olivat käyttöjärjestelmiin liittyvät kuvaukset ja ohjeistukset. Saadut dokumentit olivat käyttökelpoisia ja luotettavia lähteitä, koska niitä yksikön työntekijät käyttävät jokapäiväisessä työssään.

6 Haastattelun ja kyselyn tulokset

6.1 Tausta

Vastausten käsittely jaoteltiin kahden pääteeman mukaisesti, jotka olivat samat niin kyselylomakkeessa kuin haastattelurungossa. Pääteemat ovat perehdytyksen nykytila ja tuleva perehdytyskäsikirja. Resurssisuunnittelijoiden kyselyssä pyydettiin lisäksi kuvaamaan resurssisuunnittelijan työnkuva ja työn sisältö sekä työvuorosuunnittelun vaiheet kahden eri työvoimahallintajärjestelmän kautta. Nämä asiat otettiin huomioon yksikölle suunnatussa perehdytyskäsikirjassa.

Esihenkilön haastattelussa tiedusteltiin Resurssihallinnan palvelut -yksikön perustamisajankohtaa, yksikön työntekijöiden määrää ja työntekijöiden vaihtuvuutta. Resurssihallinnan palvelut -yksikön perustamisvuonna 2019 resurssisuunnittelijat toimivat eri yksiköiden alaisuudessa, kunnes vuoden 2020 alusta lähtien kaikki resurssisuunnittelijat koottiin yhden hallinnollisen yksikön alle. Tämä on havainnollistettu kuviossa 2 luvussa 1.2.

Yksikön ollessa vielä suhteellisen uusi on perehdytettävien määrä ollut poikkeuksellisen iso, koska henkilöstöresursseja on kasvatettu. Haastateltavan esihenkilön mukaan realistinen vaihtuvuus on, että jatkossa yksikköön tulisi enää vain yksittäisiä uusia perehdytettäviä.

6.2 Perehdytyksen nykytila

Tarkastellessa perehdytyksen nykytilaa ja sen toteutumista, esihenkilö kertoi esimerkkien avulla senhetkisen perehdytyksen toteutumisen. Noin puolen vuoden aikajänteellä tarkasteltuna on yksikköön tullut useampi uusi resurssisuunnittelija. Heillä kaikilla on ollut erilainen perehdytys. Resurssisuunnittelijoilla, jotka aloittivat työssään vuoden 2020 elokuussa, ei perehdytystä juurikaan ollut, minkä esihenkilö oli varmistanut tuolloin aloittaneilta. Tässä tapauksessa huomiointiin, että uudet resurssisuunnittelijat siirtyivät organisaation sisältä ja heillä oli esihenkilötaustaa ja kokemusta työvuorolistasuunnittelusta. Näiden syiden

vuoksi he aloittivat käytännössä suoraan perehtymisen työvuorolistasuunnitteluun omalta tulevalta vastuualueeltaan vierellä oppien. Perehdytysaikaa oli viikon verran, jolloin sen hetkinen alueen suunnittelija opasti uutta suunnittelijaa.

Vuoden 2020 marraskuussa yksikköön rekrytoitiin kaksi uutta resurssisuunnittelijaa. Esihenkilön mukaan heille oli suunniteltu toisenlainen linja perehdytykseen, koska molemmat tulivat organisaation ulkopuolelta. Perehdytyksen alussa haluttiin panostaa organisaatio- ja toimialatuntemukseen. Heille oli mietitty kahden viikon ohjelma, jossa käytiin edellä mainittuja asioita läpi eri henkilöiden kertomana. Tämän jälkeen he pääsivät perehtymään omaan suunnittelualueeseensa liittyviin käytäntöihin. Viimeksi aloittaneella resurssisuunnittelijalla oli noin viikon yleisperehdytysjakso, ja sen jälkeen alkoi työvuorolistasuunnitteluun perehtyminen toisen henkilön tukemana.

Esihenkilön kertomana tarkoituksena on ollut, että edellisistä kerroista on haluttu ottaa opiksi. Esimerkiksi viimeisimmän uuden rekrytoinnin kohdalla kaikki resurssisuunnittelijat olivat miettineet yhdessä aikaisempaan kokemukseen peilaten, miten olisi järkevintä toteuttaa perehdytys. Haastateltavan esihenkilön mukaan yksikössä on siis kokemuksia ei-perehdytyksestä pitkään perehdytykseen ja viimeisimpänä vähän lyhyempi perehdytys.

Resurssisuunnittelijoilta kartoitettiin perehdytyksen nykytilaa kysymällä, oliko heillä ollut perehdytystä aloittaessaan työtehtävässä. Vastaajista (n=9) kahdeksalla oli ollut perehdytystä aloittaessaan resurssisuunnittelijana. Vastaajista yhdellä ei ole ollut. Jatkokysymyksenä pyydettiin kuvaamaan, miten perehdyttäminen toteutettiin, ja millaista perehdytystä olisi mahdollisesti kaivattu. Kaikki vastasivat tähän kysymykseen. Esille nousi, että perehdyttämisen toteutuminen on ollut hyvin erilaista ja vaihtelevaa erityisesti sisällön osalta. Tietynlainen suunnitelmallisuus on puuttunut, ja tätä suunnitelmallisuutta kaivattiinkin vastausten perusteella. Vastauksista laadittiin yhteenvetotaulukko, jossa ensimmäisenä osiona on perehdyttämisen toteutuminen ja toisena osiona on perehdytykseen kaivatut asiat (taulukko 1).

Perehdytyksen toteutus:
<ul style="list-style-type: none"> - perehdytettiin pinnallisesti yleiset asiat - muutama viikkoa organisaation hierarkiaan tutustumista - useampi viikko ilman suunnitelmaa - tehtävänkuva, aikataulu ja tavoitteet epäselvät - itsenäistä perehtymistä - muilta resurssisuunnittelijoita pystyi apua kysymään - viikoksi sovittu perehdyttäjät - listapohjien läpikäyntiä - yleisten asioiden ja strategian läpikäyntiä - suunniteltavien yksiköiden erikoistarpeiden läpikäynti - järjestelmien läpikäynti - toimintalähtöinen työvuorosuunnittelu tutuksi - KVTES perusteet tarkasteltu - ohjelman läpikäymisen jälkeen listasuunnittelu alkoi - muutama viikkoa ohjaaja apuna siirtyen itsenäiseen työskentelyyn
Kaivatut asiat perehdytykseen:
<ul style="list-style-type: none"> - enemmän resurssisuunnittelijan näkökulmaa - työvuorosuunnittelun periaatteet järjestelmillä - dokumentit - perehdytyksen suunnitelmallisuus - perehdytystä useammalta kuin yhdeltä resurssisuunnittelijalta - työvuorosuunnittelun logiikka - työvuorosuunnittelun järjestelmät - listasuunnitelman tarkastaminen ja palaute - tilastotiedon tuottamista

Taulukko 1. Perehdytyksen toteutus ja kaivatut asiat perehdytykseen.

Perehdytyksen suunnittelusta ja aikataulusta puhuttaessa esihenkilö mainitsi, että näihin vaikuttaa kaksi päätekijää. Ensimmäinen tekijä on se, mikä on perehdytettävän henkilön tausta; tuleeko hän organisaation ulko- vai sisäpuolelta, ja onko hänellä aiempaa osaamista esimerkiksi käytössä olevasta työvuorosuunnitteluohjelmistosta. Toinen tekijä on, miten työn aloitus sijoittuu kolmen viikon työvuorolistasuunnittelurytmiin.

Yllä olevaan suunnitelmaan ja aikataulutukseen viitaten resurssisuunnittelijoiden perehdyttämisaajoissa näkyi kyselyn vastausten perusteella hajontaa aina ei-perehdyttämisajasta melkein kaksi kuukautta kestävään perehdytykseen. Vastaajista neljällä oli ollut kahdesta kolmeen viikkoa kestävä perehdytysaika,

jonka aikana oli käyty läpi niin organisaatioon liittyvää yleisperehdytystä kuin työvuorolistasuunnitteluun liittyvää perehdytystä. Vastauksista kävi ilmi, että osa oli jo aiemman työkokemuksensa perusteella tehnyt työvuorosuunnittelua organisaatiossa, ja heillä perehdytys keskittyi työvuorolistasuunnitteluun. Vastaajat pitivät perehdytysaikaansa pääosin riittävänä ajallisesti. Yksittäisistä vastauksista huomioidaan, että perehdytysaikaan ja perehdytyksen suunnitelmallisuuteen sekä sisältöön tulisi kiinnittää huomiota. Kyselyssä perehdyttämisaikaa koskevaan kysymykseen vastasi kahdeksan henkilöä.

Resurssisuunnittelijoilta kysyttiin, oliko heillä käytössään perehdytysmateriaalia. Vastaajista (n=9) kolmella oli ollut käytössä perehdytysmateriaalia, mutta suurimmalla osalla eli kuudella vastaajista ei ollut. Jatkokysymyksenä esitettiin, millaista perehdytysmateriaalia oli käytössä perehdytyksen aikana. Vastausten mukaan yksikön käytössä olevassa Teamsissa oli materiaalia, jota pystyi hyödyntämään. Vastauksissa mainittiin myös, että oli ollut toimintalähtöiseen työvuorosuunnitteluun liittyvä materiaali. Esille tuli, että virallista perehdyttämismateriaalia tai nimettyä perehdytyskansiota ei ollut. Jatkokysymykseen oli vastannut kahdeksan henkilöä, mutta heistäkin kolme oli vastannut viivalla. Haastatteluvan esihenkilön mukaan organisaatiolla on olemassa uudelle työntekijälle selkeä rakenteellinen yleisperehdytysmateriaali, mutta heidän yksikölleen ei ole tehty perehdytystä varten kirjallista materiaalia. Tähän mennessä on enemmän käytetty suusanallista perehdytystä.

Puhuttaessa perehdytyksen vastuuhenkilöistä esihenkilö totesi, että perehdyttäjät tai perehdyttäjät määräytyvät sen mukaan, mitä suunnittelualuetta uusi resurssisuunnittelija lähtee suunnittelemaan. Alkuun pohditaan, millä alueella on suurin haaste, ja sen jälkeen kyseisen alueen resurssisuunnittelijan, esihenkilön ja tiimin tiimivastaavan kanssa mietitään, mikä suunnittelualue olisi uudelle työntekijälle järkevin aloittaa. Perehdyttäjät tai perehdyttäjät määräytyvät tämän myötä kyseisen suunnittelualueen perusteella. Esihenkilö on halunnut antaa vastuuta tässä kohtaa työntekijöillekin perehdyttäjän valintaan, jotta asia ei tule ”saneltuna” esihenkilöltä. Esihenkilö toi haastattelussa esille, että he, jotka työtä tekevät käytännössä, hahmottavat parhaiten, mikä

työvuorosuunnittelukokonaisuus olisi järkevin uuden työntekijän kohdalla. Esihenkilöllä voi olla tähän erilainen logiikka.

Työntekijöiden kyselyssä tuli ilmi, että kuudella vastaajista oli ollut vastuuperehdyttäjä ja kolmella ei ollut. Yksittäisissä vastauksissa tuli esille, että nimettyä vastuuperehdyttäjää ei ollut, mutta asioita oli käyty läpi toisen suunnittelijan kanssa ja neuvoa sai kysytyä myös esihenkilöltä muiden kollegoiden lisäksi. Kaksi vastaajaa, joilla ei ollut vastuuperehdyttäjää, kertoivat, etteivät sellaista olisi kaivanneetkaan. Vastaajista yksi, jolla ei ollut nimettyä vastuuperehdyttäjää kertoi, että olisi sellaista kaivannut, koska näin olisi paremmin pystytty seuraamaan perehdytyksen etenemistä. Vastuuperehdyttäjää koskevaan kysymykseen vastasivat kaikki yhdeksän vastaajaa.

Keskusteltaessa perehdytyskeskusteluista sekä perehdytyksen seurannasta ja arvioinnista esihenkilö kertoi, että yksikössä on ollut käytössä perehdytyskeskustelut, joissa esimerkiksi arvioidaan perehdytyksen onnistuminen. Työsuhteen alussa näitä on pidetty useammin, ja sen jälkeen harvennettu, kunnes kanssakäyminen on muuttunut normaaliksi esihenkilön ja työntekijän väliseksi keskusteluksi. Esihenkilön mukaan perehdytyskeskusteluilla on paikkansa. Lisäksi esihenkilö kertoi, että lyhyen yleisperehdytysjakson aikana arvioidaan perehdytettävän kanssa, mikä on hänen kokemuksensa perehdytyksestä ja kaipaako hän esimerkiksi johonkin alueeseen lisäperehdytystä. Uuden työntekijän aloittaessa työvuorolistasuunnitteluun perehtymistä arviointiin liittyvää keskustelua käydään työn lomassa perehdytettävän ja perehdyttäjien kesken. Näissä keskusteluissa arvioidaan tekemisen tasoa, ja esimerkiksi aina, kun alkaa uusi työvuorosuunnittelujakso, pohditaan, otetaanko lisäyksiköitä jo suunnitteluun mukaan. Arviointia tehdään tapauskohtaisesti.

Resurssisuunnittelijoiden mukaan perehdyttämisen arviointi on ollut puutteellista. Yksittäisessä vastauksessa tuli ilmi, että oli tarkastettu, onko jokin asia käyty läpi, mutta selkeää arvioinnin pohjaa ei ollut. Mainintana tuli myös esille, että tavoitteita ei ollut sovittu, joten tämän vuoksi perehdyttämisen arviointikin on haastavaa. Perehdyttämisen arviointia koskevaan kysymykseen saatiin kahdeksan vastausta, joista yksi vastaaja oli vastannut viivalla.

Resurssisuunnittelijoilta kysyttäessä, mitä hyvää perehdytyksessä oli, vastaajien (n=9) mielestä perehdytyksessä hyvää oli ollut se, että on pystynyt kysymään apua ja neuvoja muilta resurssisuunnittelijoilta. Perehdytys koettiin erään vastauksen mukaan tehokkaaksi, kun työn tekemisen kautta pääsi oppimaan, ja se opetti itsenäiseen työskentelyyn. Yksittäisinä vastauksina kerrottiin, että asioita käytiin läpi, mutta ilman selvää etenemissuunnitelmaa. Hyvänä asiana todettiin, että työvuorosuunnittelun listapohjia oli tarkasteltu entisten suunnittelijoiden kanssa, jotka olivat tehneet myös kirjallisen yhteenvedon suunnittelussa huomioitavista asioista. Erillisenä kysymyksenä tiedusteltiin resurssisuunnittelijoilta, mitä kehitettävää heidän omassa perehdytyksessään oli. Vastaajien (n=8) mukaan alussa olisi voinut suunniteltuja työvuorolistoja käydä läpi yhdessä kokeneemman resurssisuunnittelijan kanssa ja saada tästä palautetta. Perehdytyksessä kaivattiin myös tavoitteita ja tehtävänkuvan kertomista, koska nämä olivat jääneet epäselviksi. Perehdytysuunnitelma aikatauluineen oli kehittämis-kohteena kolmessa vastauksessa. Raportteihin ja järjestelmiin olisi toivottu syvempää perehdyttämistä. Varsinaista työvuorosuunnittelun peruslogiikkaa olisi haluttu käytävän läpi perehdytyksen aikana.

Puhuttaessa tämänhetkisen perehdytyksen ongelmista on esihenkilön näkökulmasta haasteena se, että yksiköltä puuttuu varsinaiseen substanssiosaamiseen eli resurssisuunnitteluun liittyvä pohjamateriaali. Jokaisella resurssisuunnittelijalla on oma toimintatapansa tehdä työtä esimerkiksi siinä, mistä työvuorolistasuunnittelun aloittaa. Jotta uusi työntekijä voisi saada parhaimmat näkökulmat koko työvuorosuunnitteluprosessista, pitäisi perehdytettävän saada mahdollisimman monelta resurssisuunnittelijalta tietoon erilaiset toimintatavat, joilla työn tekeminen onnistuu. Nämä ovat esihenkilön mielestä isoimmat haasteet.

Resurssisuunnittelijoilta kysyttiin, kuinka he kehittäisivät nykyistä perehdytystä. Kysymykseen oli vastannut seitsemän henkilöä. Vastauksista laadittiin taulukko 2, johon on koottu yksinkertaistetusti vastauksia. Vastauksissa esitettiin suoraan perehdytysuunnitelman laatiminen, jossa muun muassa huomioitaisiin tulijan osaaminen. Perehdyttämissuunnitelmaan viitaten ehdotettiin osa-alueiden kirjaamista ja 'tsekkilistaa' eli tarkistuslistaa. Vastuuhenkilöä/-perehdyttäjää toivottiin kolmessa vastauksessa, ja yhdessä vastauksessa toivottiin, ettei perehdytys

olisi yhden henkilön vastuulla. Selkeä perehdytysmateriaali ja perehdytyksen tavoitteet tuotiin vastauksissa esille. Kehittämisehdotuksena esitettiin myös, että työvuorosuunnittelun peruseriaatteet tulisi käydä läpi eri järjestelmien puitteissa. Lisäksi työvuorosuunnittelun erikoistapaukset tulisi läpikäydä ja huomioida perehdytyksen aikana. Työvuorosuunnittelun prosessin kuvaamista ja työohjeita työskentelyyn toivottiin.

Nykyisen perehdytyksen kehittäminen:
- perehdytys suunnitelma
- tulokkaan osaamisen huomiointi
- vastuuhenkilö / vastuuperehdyttäjä
- ei yhden ihmisen varassa
- tarkistuslista
- työohjeet työskentelyyn
- työvuorosuunnittelun peruseriaatteet
- työvuorosuunnittelussa erikoistapausten läpikäyminen
- työvuorosuunnittelun prosessin kuvaus
- selkeä materiaali
- tavoitteet perehdytykseen
- perehdytyksen arviointi ja palaute
- aikataulut (mitä minäkin päivänä)
- perehdyttämisen osa-alueiden ylöskirjaaminen
- perustyökuvan ylöskirjaaminen

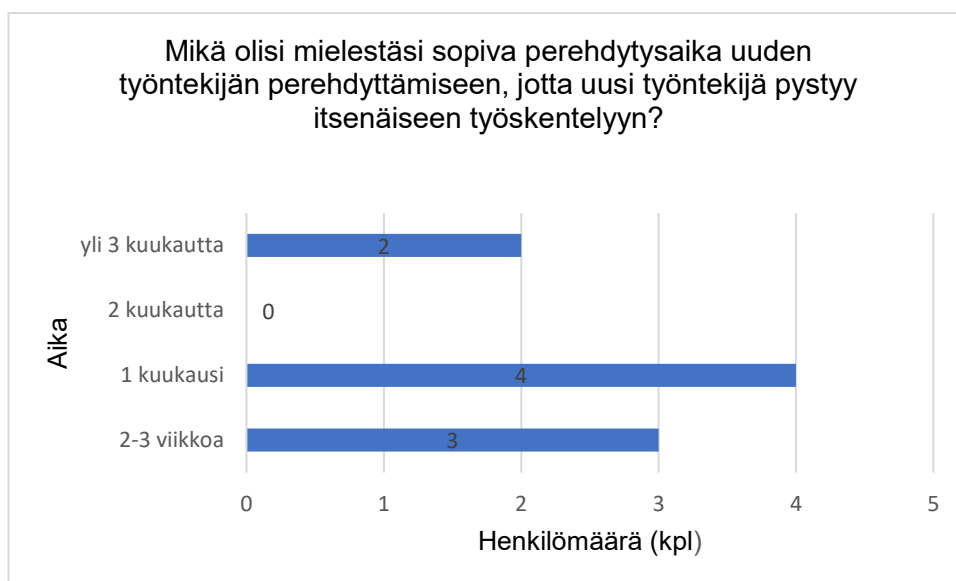
Taulukko 2. Nykyisen perehdytyksen kehittäminen.

Esihenkilön omana kehittämisenäkemyksenä on, että yksiköllä olisi mietittynä kokonaisuus erilaisiin perehdyttämiskokonaisuuksiin, eli mitä tulee ottaa huomioon, jos henkilö tulee organisaation ulko- tai sisäpuolelta, sekä, jos oman yksikön sisällä tapahtuu suunnittelualan vaihdos. Esihenkilön vastauksen perusteella on selvää, että yksiköllä tulisi olla selkeä perehdytysmalli.

6.3 Tuleva perehdytyskäsikirja

Keskusteltaessa yleisesti esihenkilön kanssa perehdytysoppaista hän kertoi, että hänellä on kokemusta yleisperehdytysoppaista ja hän on nähnyt myös hoi-topuolen muutamia yksikkökohtaisia perehdytysoppaita. Esihenkilön toiveena on, että tulevasta perehdytyskäsikirjasta tulee dokumentti, joka on visuaalisesti

helppolukuinen. Toiveena hän esitti myös, että sen päivittäminen olisi helppoa ja mahdolliset visuaaliset elementit, kuten taulukot, olisivat sellaisessa muodossa, joita pystytään jatkossa muokkaamaan. Sisältöön hän toivoi, että perehdytyskäsikirjasta löytyisivät kaikki erilaiset perehdytyksen toteuttamisen elementit, eli henkilön tullessa organisaation ulko- tai sisäpuolelta ja oman yksikön sisäinen perehdytys, löytyisivät mahdollisesti käsikirjasta tai olisi huomioitu rakenteessa. Esihenkilö antoi vinkkinä, että visuaaliseen hahmottamiseen voisi olla hyvä kiinnittää huomiota, eli vähemmän niin sanottua raskasta tekstiä.



Kuvio 11. Perehdytysaika uudelle työntekijälle (n=9)

Resurssisuunnittelijoiden kyselyssä viimeisenä kysymyksenä esitettiin, mikä olisi sopiva perehdytysaika uuden työntekijän perehdyttämiseen, jotta uusi työntekijä pystyy itsenäiseen työskentelyyn. Valmiiksi vaihtoehdoiksi annettiin ”2–3 viikkoa”, ”1 kuukausi”, ”2 kuukautta” tai ”yli 3 kuukautta”. Neljän vastaajan mielestä sopiva perehdytysaika uuden työntekijän perehdyttämiseen olisi kuukausi. Kolmen vastaajan mielestä 2–3 viikkoa on riittävä aika ja kahden vastaajan mukaan yli kolme kuukautta olisi sopiva aika. Vastaukset on esitetty kuviossa 11.

Esihenkilö toivoo mieluummin pidempää perehdytysjaksoa kuin hyvin nopeasti tapahtuvaa perehdytystä ja hän pohti, että yleisperehdytysaika olisi vähintään kahdesta neljään viikkoa. Tähän aikaan sisältyisi muun muassa järjestelmiin ja suunnitteluyksiköihin tutustumista. Varsinaiseen työvuorosuunnitteluun

suuntautuva perehdyttäminen mentorin tai suunnittelutukihenkilön kanssa olisi puolen vuoden jakso, jolloin olisi säännöllinen seuranta. Tuona aikana voi tulla eteen sellaisia asioita, jotka tulevat suunnittelun vuosikellossa esille vain muutamia kertoja. Esihenkilö pitää arvossaan työn pohjatuntemusta, jotta kaikki varsinaiseen työhön liittyvä linkittyy oikeisiin kokonaisuuksiin.

Esihenkilöä pyydettiin lopuksi pohtimaan, miten hän näkee perehdytyskäsikirjan auttavan jo rekrytoituja työntekijöitä esimerkiksi osaamisen kehittämisessä. Hän kertoi, että kun käsikirjassa kuvataan tietyllä tavalla työvuorosuunnittelun prosessi, ja mitä asioita perehdytetään, tämän myötä työntekijöille kasvaisi ymmärrys omasta työvuorosuunnittelun prosessista ja työn tekemisestä. Esihenkilö toivoi, että heräisi keskustelua niistä erilaisista toimintatavoista ja hyvien käytäntöiden jakamisesta, esimerkiksi ”hei että mitenkäs sinä teet tämän vaiheen ja minä olen tehnyt sen tällä tavalla”. Eli osaamisen jakaminen parantuisi tämän kautta.

6.4 Johtopäätökset ja pohdinta

Haastattelun ja kyselyn vastausten perusteella voidaan selkeästi havaita, että perehdytys on ollut yksikössä hyvin pirstaleista, epäselvää ja suunnittelematonta. Esihenkilön haastattelussa tuli esille, että perehdyttäminen on ollut tapauskohtaista ja perehdyttämistapoja on ollut monenlaisia. Vastaavat asiat tulivat esille työntekijöiden kyselyssä. Työntekijöistä yhtä henkilöä lukuun ottamatta kaikki olivat saaneet jonkinasteisen perehdytyksen, mutta sen laatu, laajuus ja sisältö vaihtelivat paljon. Nämä olivat kolme keskeisintä osa-aluetta, jotka korostuivat resurssisuunnittelijoiden vastauksissa. Myös perehdytysajoissa esiintyi huomattavaa hajontaa. Perehdytysaikojen eroavaisuuksiin on voinut vaikuttaa esihenkilön haastattelussa esille tuomat kaksi tekijää eli uuden työntekijän tausta ja aloituksen sijoittuminen työvuorosuunnittelurytmiin. Kyselyn vastauksissa tuotiin esille, että perehdytysaika olisi pitänyt käyttää järkevämmiin. Nämä asiat tuovat esille perehdytyksen suunnitteleamattomuuden ja pirstaleisuuden. Paremmalla perehdytyksen suunnittelulla esimerkiksi perehdytysaika saataisiin yhtenäistettyä. Samalla perehdytyksen sisältöön ja mahdolliseen perehdyttämisen räätälöintiin pystytään paremmin kiinnittämään huomiota. Lisäksi

suunnitelmallisuudella huolehditaan perehdytyksen tehokkuudesta ja perehdytysaika saadaan käytettyä johdonmukaisemmin. Hyvä perehdyttämisen suunnitelma auttaisi kehittämään kyselyssä esille tulleita kolmea osa-aluetta eli laatua, laajuutta ja sisältöä.

Teoriaosuuden luvussa 3.1 käsiteltiin perehdyttämisen tarvetta eri tilanteissa. Perehdyttäminen on aina tarpeen, kun työtehtävään tulee muutos (Viitala 2021, 97). Tämä näkyi selvästi tehdyssä kyselyssä. Kyselyn vastauksissa ja myös esihenkilön haastattelussa tuli ilmi, että osa työntekijöistä oli siirtynyt talon sisältä resurssisuunnittelijaksi ja työvuorosuunnittelusta oli aiempaa kokemusta. Kyselyn vastauksista tuli esille, että vaikka työ oli tuttua, olisi silti kaivattu syvempää perehdytystä työtehtävään. Kyselyn vastauksista pystyttiin päättelemään, että henkilöiden taustan ja kokemuksen vuoksi oli oletettu heidän osaavan tehdä työtehtävää ja pystyvän heti tarttumaan siihen. Perehdyttämisen tarvetta ei pidä unohtaa, vaikka henkilöllä olisi aiempaa kokemusta työtehtävästä. Olettamuksia ei pitäisi tehdä, vaan osaaminen tulisi esihenkilön tarkastella yhdessä työntekijän kanssa ja pohtia perehdyttämisen painopisteet. Tärkeää on huomioida uuden työntekijän lähtötaso ja osaaminen sekä mahdolliset toiveet perehdytykseen. Perehdytyksen suunnitelmallisuudella mainittuihin asioihin voidaan kiinnittää huomiota ja ennen kaikkea jokainen työntekijä saa samantyyppiset lähtökohdat onnistua työssään.

Perehdytykseen kaivattiin niin esihenkilön kuin resurssisuunnittelijoidenkin puolelta selkeää suunnitelmallisuutta ja dokumentaatiota. Erityisesti kyselyn vastauksista voitiin päätellä, että perehdytykseen kaivattiin hyvää runkoa ja syvempää tietoa varsinaisesta työtehtävästä. Mikäli kyseiset asiat olisivat kunnossa, auttaisivat ne huomattavasti parantamaan perehdytyksen laatua ja tasapuolisuutta. Tyytyväisyyttäkin voitaisiin nostaa hyvällä suunnitelmalla ja kertomalla kaikki oleelliset asiat, sillä vastauksista voitiin päätellä tyytymättömyys perehdytykseen. Lisäksi kyselyn perusteella toivottiin vastuuhenkilöiden nimeämistä. Vastuuhenkilöiden nimeämisellä pystytään varmistamaan muun muassa perehdytyksen eteneminen. Esihenkilö mainitsi haastattelussa, että hän yhdessä tiimivastaavan ja resurssisuunnittelijan tai -suunnittelijoiden kanssa pohtivat perehdytyksen vastuuhenkilöä uudelle työntekijälle. Tämä kuulostaa hyvältä ratkaisulta, koska työntekijät ovat oman työnsä asiantuntijoita. Näin työntekijät

voivat tuntea arvostuksen tunnetta omaa työtään ja asiantuntijuuttaan kohtaan ja työmäärää voidaan jakaa paremmin. Esihenkilön on hyvä varmistaa, että perehdyttäjällä on valmiudet toteuttaa perehdytystä, ja ettei yhdelle ja samalle henkilölle tule perehdytysvastuuta aina, vaan vastuu tulee jakaantua tasapuolisesti. Varavastuuhenkilön nimeämistä ei myöskään pidä unohtaa esimerkiksi poissaolotilanteita varten.

Perehdytysmateriaalin puuttuminen korostui kyselyssä, koska suurimmalla osalla työntekijöistä ei ollut käytössä oikein minkäänlaista perehdytysmateriaalia. Esihenkilön haastattelussa kävi myös ilmi, että kirjallinen materiaali puuttuu. Haastattelussa mainittu suusanallinen perehdytys ei riitä, koska uudelle työntekijälle tulee perehdytyksen aikana todella paljon uutta tietoa ja kaiken tämän tiedon omaksuminen ja muistaminen ei ole mahdollista. Ahokkaan ja Mäkeläisen (2013) mukaan kirjallinen materiaali on hyvä apu tiedon omaksumiseen ja muistamiseen sekä perehdyttämisen tehostamiseen. Kyselyn vastausten perusteella kirjallista perehdyttämismateriaalia myös toivottiin perehdytyksen tueksi. Tämä helpottaisi yksikön perehdyttämisen suunnittelua ja itse perehdyttämistä tapahtumaa. Perehdytysmateriaalista pystytään tarkastamaan asioita myös siinä vaiheessa, kun työntekijä aloittaa itsenäisen työskentelyn ja materiaali mahdollistaa itsenäisen opiskelun. Hyvä on myös hyödyntää erilaisia perehdyttämismateriaaleja perehdytyskäsikirjan lisäksi.

Perehdytyksen seuranta ja arviointi tulisi jatkossa suunnitella paremmin. Esihenkilön haastattelun mukaan perehdytyskeskusteluja on käyty ja arviointia on myös tehty, mutta kyselyn vastausten perusteella perehdytyksen arviointi on jäänyt puutteelliseksi. Haastattelussa mainittu perehdytyskeskustelut ovat hyvä paikka tehdä seurantaa ja arviointia. Sen kautta viimeistään voidaan saada esille perehdytettävän mielipiteet ja kehitysehdotukset sekä mahdolliset ongelmatilanteet, joihin voidaan puuttua heti. Myös perehdytystä pystytään kehittämään seurannan ja arvioinnin kautta. Otalan (2008, 245) mukaan arvioinnilla pystytään helposti tarkastelemaan uuden työntekijän osaamisen kehittyminen ja perehdyttämisen sujuminen sekä arvioimaan perehdytykseen osallistuneiden henkilöiden toiminta.

Kuten teoriaosuuden luvussa 4.2 todettiin, perehdyttäminen on yksi osaamisen kehittämisen keino. Haastattelussa esihenkilö toi esille toiveen siitä, että tulevan perehdytyskäsikirjan myötä henkilöstö lähtisi pohtimaan omaa osaamistaan ja toimintatapojaan; syntyisi avointa keskustelua, ja näin osaamista lähdetäisiin jakamaan. Osaamisen jakamisen myötä saataisiin esille myös yksikössä olevaa hiljaista tietoa. Hyvällä vuorovaikutuksella ja avoimella keskustelulla perehdytettävä voi saada uusia näkökulmia työn tekemiseen. Tämä voisi osaltaan auttaa ratkaisemaan esihenkilön haastattelussa mainitsemaa ongelmaa erilaisten työn tekemisen tapojen esille tuomisesta uudelle työntekijälle. Tässä kohtaa vastuuperehdyttäjä on esihenkilön lisäksi avainasemassa, hän pystyy ohjaamaan uuden työntekijän seuraamaan muiden työntekijöiden työskentelyä. Samalla osaamista pystytään jakamaan keskustelun avulla puolin ja toisin. Kyselyn perusteella voidaan päätellä, että vuorovaikutus yksikössä toimii, koska vastaajien mielestä oli helppo lähestyä oman perehdytyksen aikana toisia suunnittelijoita ja kysyä apua. Tämä on yksi hyvä esimerkki osaamisen jakamisesta. Tosin perehdytettävällä itsellään on iso vastuu ymmärtää ja uskaltaa lähteä kysymään apuja. Vastuuperehdyttäjän tai -perehdyttäjien on puolestaan huolehdittava siitä, että he muistavat kannustaa uutta työntekijää rohkeasti kysymysten esittämiseen kaikilta kollegoilta.

Suunnitelmallisella perehdyttämisellä tehostetaan perehtymistä ja saadaan aikaiseksi hyvä runko niin aikataulullisesti kuin vastuunjaollisesti perehdytystapahtumaan (Kjelin & Kuusisto 2003, 198). Yksikön perehdytys ei ole haastattelun ja kyselyn tulosten valossa tasapuolista, tehokasta eikä laadukasta. Koko perehdytysprosessiin tulee kiinnittää huomiota, jotta perehdytyksestä tulee johdonmukaista ja sisällöltään järkevä sekä tehokas. Voidaan todeta, että tuleva perehdytysmateriaali eli perehdytyskäsikirja tulee todella tarpeeseen tälle toimintayksikölle. Perehdytysmateriaalilla pystytään luomaan kaivattu perehdyttämisen runko ja löydetään merkitys koko perehdytysprosessiin. Sen avulla yksikkö voi jatkossa kehittää ja tehostaa perehdytysprosessiaan huomattavasti. Esihenkilön toiveena oli, että perehdytyskäsikirja on dokumentti, joka jää yksikölle vakityökaluksi, on helppokäyttöinen ja sitä jaketaan päivittää. Riskinä on, että perehdytyskäsikirja unohdetaan, mikäli sen ylläpitämisestä ei ole kenelläkään vastuuta. Esihenkilön tulee pohtia yhdessä resurssisuunnittelijoiden

kanssa kuka tai ketkä ottaa vastuun perehdytysmateriaalin ajan tasalla pitämisestä. Hyöty tulee yksikölle nimenomaan siitä, että käsikirja jää käyttöön, ja olisi aina ajan tasalla.

7 Perehdytyskäsikirja

7.1 Toteutus

Perehdytyskäsikirjan tekemisen prosessi alkoi tammikuun 2021 loppupuolella, jolloin opinnäytetyöaihe hyväksyttiin. Alkuun keräsin laajaa tietoperustaa eri lähteistä, koska se auttoi käsikirjan sisällön laadinnassa. Perehdytyskäsikirjan suunniteltu sisältö käytiin läpi helmikuussa 2021 yhdessä toimeksiantajayksikön esihenkilön kanssa. Maaliskuussa 2021 toteutuneet haastattelu ja kysely antoivat vielä uusia näkökulmia käsikirjan sisällölle.

Perehdytyskäsikirjaa ryhdyin laatimaan huhtikuun 2021 alussa heti, kun olin saanut yhteenvedon haastattelun ja kyselyn vastauksista valmiiksi. Perehdytyskäsikirjan sisältöä ja runkoa pohdin jo opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa, joten tämä toimi hyvänä pohjana. Tähän lisäsin haastattelussa ja kyselyssä tulleita toiveita ja näkökulmia. Lisäksi toimeksiantajalta sain olemassa olevia kirjallisia dokumentteja käytössä olevista työvoimahallinta- eli työvuorosuunnittelujärjestelmistä, joita pystyin hyödyntämään sisällöntuottamisessa. Käsikirjan teossa käytin apuna Työturvallisuuskeskuksen (2016) Perehdyttämisen tarkistuslistaa sekä Joen (2018, 115–118) ja Eklundin (2018, 176–177) laatimia perehdytys-suunnitelmien malleja. Pohdin tarkkaan käsikirjaa tehdessäni, missä järjestyksessä asiat kannattaa olla, jotta kokonaisuudesta tulee looginen. Tein käsikirjasta mahdollisimman helppolukuisen ja selkeärakenteisen; käytin aina tilaisuuden tullen visuaalisia elementtejä, jotta vältin raskaslukuista tekstimassaa. Kuvioissa huomioin sen, että ne ovat sellaisessa muodossa, että niitä pystytään jatkossa helposti muokkaamaan.

Perehdytyskäsikirjan tekemistä varten sain toimeksiantajalta Siun soten valmiin asiakirjapohjan. Tällä tavalla varmistettiin, että perehdytyskäsikirja on

yhtenäinen organisaation muiden asiakirjojen kanssa. Perehdytyskäsikirja lähti ensimmäisen kerran tarkistukseen toimeksiantajalle huhtikuun puolessa välissä 2021. Toimeksiantaja antoi korjaus- ja lisäysehdotuksia, jotka huomioin perehdytyskäsikirjassa ja tämän jälkeen käsikirja lähti vielä uudelleen tarkistukseen. Esihenkilön pyynnöstä tein muun muassa yksikön henkilömäärään korjauksen ja lisäsin aikataulutettuun perehdytysprosessiin muutamia asioita. Käsikirja meni myös yhdelle resurssisuunnittelijoista tarkistukseen ja kommentoitavaksi. Hänen kommenttinsa perusteella tein lisäyksiä ja korjauksia tekstiin, jotka kohdistuivat enemmän työvuorosuunnitteluprosessiin ja järjestelmien kuvauksiin.

Valmiin perehdytyskäsikirjan esittelin toimeksiantajalle eli yksikön esihenkilölle toukokuun 2021 loppupuolella. Esihenkilö oli tyytyväinen tuotteeseen, ja hän antoi siitä hyvää palautetta. Valmiin perehdytyskäsikirjan lähetin esihenkilölle ennen esittelyä. Toimeksiantajan vastuulle jäi perehdytyskäsikirjan varsinainen käyttöönotto.

7.2 Sisältö

Opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa perehdytyskäsikirjan sisällöksi suunniteltiin Resurssihallinnan palvelut -yksikön esittely sekä resurssisuunnittelijan työnku- van ja substanssiosaamisen eli ydinosaamisen, tarvittavien työvoimahallinnan käyttöjärjestelmien ja työvuorosuunnittelun prosessin kuvaaminen. Perehdytyskäsikirjaan suunniteltiin määriteltäväksi aikataulutettu perehdytysprosessi ja muistilista, jotka ovat apuna niin esihenkilölle, perehdyttäjälle kuin perehdytettävälle. Perehdytyskäsikirja on laadittu uuden, organisaation ulkopuolelta tulevan työntekijän näkökulmasta, mutta sitä pystytään helposti muokkaamaan ja hyödyntämään organisaation sisäpuolelta tulevan työntekijän perehdytyksessä sekä yksikön sisällä tapahtuvassa perehdytyksessä.

Perehdytyskäsikirjaan liittyen tiedustelin resurssisuunnittelijoiden toiveita perehdytyskäsikirjan sisällöstä. Toiveena oli, että työvuorosuunnitteluun liittyvät periaatteet ja pelisäännöt olisi hyvä kuvata. Lisäksi resurssisuunnittelijan tehtäväkuvauksen toivottiin sisältyvän perehdytyskäsikirjaan. Ehdotuksena tuli esimerkiksi tarkistuslistan käyttö perehdytyksen apuvälineenä. Mainintana tulivat myös

yleiset käytännön asiat ja työpaikan pelisäännöt. Haastattelussa tuli esille perehdytysprosessin mallintaminen.

Perehdytyskäsikirjaan sisällyttiin opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa pohditut asiat, koska ne olivat koko perehdytyskäsikirjan lähtökohdat alusta lähtien. Lisäksi käsikirjan sisältöön huomioin resurssisuunnittelijoiden ehdotuksia ja esihenkilön toiveet. Perehdytyskäsikirjaan ei tehty tarkempia kuvauksia organisaation yleisistä asioista, kuten esimerkiksi organisaatioesittelystä, työajoista ja avainten luovutuksista, koska haluttiin keskittyä resurssisuunnittelijan työnkuvaan ja substanssiosaamiseen. Yleiset asiat uusi työntekijä pääsee opiskelemaan ja käymään läpi tarkemmin Siun soten yleisperehdytysmateriaalia läpikäydessään.

Perehdytyskäsikirjassa on 54 sivua, ja se sisältää 10 lukua. Tämän opinnäytetyön liitteessä 3 on nähtävissä käsikirjan sisällysluettelo. Perehdytyskäsikirjan alussa on tervetuloitovotus ja yksikön esittely. Nämä ovat luvut yksi ja kaksi. Seuraavaksi käsikirjan luvuissa kolme ja neljä on esitetty perehdytyksen tavoitteet ja perehdytysprosessi. Perehdytysprosessin laadin taulukon muotoon, ja siinä on kahdeksan eri kohtaa:

- ennen töihin tuloa
- ensimmäinen päivä
- ensimmäinen viikko
- toinen viikko
- kolmas viikko
- ensimmäinen kuukausi
- perehdytyksen seuranta
- perehdytyksen päättyminen.

Kaikkiin kyseisiin kohtiin on määritely, mitä sinä aikana on tarkoitus tapahtua. Esimerkiksi perehdytyksen seuranta -kohtaan määriteltiin perehdytyskeskustelujen määrä kuukausittain perehdyttämisen päättymiseen saakka. Perehdyttämisen päättyminen -kohtaan puolestaan määriteltiin loppuperehdytyskeskustelu, jossa käydään läpi muun muassa perehdytyksen kokonaisuus ja pohditaan esihenkilön johdolla mahdollinen lisäperehdytyksen tarve. Laadittu

perehdytysprosessin kuvaus toimii hyvänä apuna, kun perehdytyksen tarkempaa aikataulua suunnitellaan. Perehdytysprosessin aikataulutuksessa huomioin resurssisuunnittelijoiden vastaukset siitä, mikä olisi sopiva aika uuden työntekijän perehdytykseen samalla huomioiden myös esihenkilön toive perehdytysajasta. Perehdytysprosessin mallintamisessa käytin apuna Viitalan (2021, 98) sekä Kupias ja Peltolan (2009, 102) perehdytysprosessin etenemisen kuvauksia.

Perehdytyskäsikirjan luvussa viisi huomioidaan erilaiset tukimateriaalit, jotka tulisi perehdytyksessä ottaa huomioon perehdytyskäsikirjan lisäksi. Luvussa kuusi syvennyttään resurssisuunnittelijan työnkuvaan ja substanssiosaamiseen. Luvussa seitsemän käydään läpi käytössä olevat työvoimahallinnan järjestelmät eli työvuorosuunnittelujärjestelmät. Järjestelmien kuvauksiin on hyödynnetty visuaalisia elementtejä eli kuvia, koska näin järjestelmien toiminnan hahmottaminen on helpompi sisäistää ja ymmärtää. Järjestelmien kuvauksien jälkeen luvussa kahdeksan on esitelty työvuorosuunnittelun prosessikuvaukset kahden eri järjestelmän kautta. Näihin on hahmoteltu sekä tekstinä että kuvioina työvuorosuunnittelun prosessin eteneminen eli mistä suunnitelman tekeminen aloitetaan ja mihin se päättyy. Perehdytyskäsikirjan päätöslukuina ovat perehdytyksen muistilista sekä perehdytyksen seuranta ja arviointi. Seuranta ja arviointia varten perehdytyskäsikirjaan laadin valmiiksi apukysymyksiä, joita perehdytyskeskusteluissa voi hyödyntää.

8 Pohdinta

8.1 Eettisyys ja luotettavuus

Eettisiä ohjeistuksia noudatin koko opinnäytetyöprosessin ajan. Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2012) on määritellyt, että tieteellinen tutkimus voi olla eettisesti hyväksyttävää ja luotettavaa ja sen tulokset uskottavia vain, jos tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla. Hyvässä tieteellisessä tutkimuksessa tulee muun muassa noudattaa rehellisyyttä, yleistä

huolellisuutta ja tarkkuutta kaikissa tutkimuksen työskentelyvaiheissa. Lisäksi tutkijan täytyy tutkimuksessa kunnioittaa toisten tekemää työtä viittaamalla heidän julkaisuihinsa asianmukaisella viittaustekniikalla. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6.) Kirjoittaessani opinnäytetyötä kunnioitin toisten tekemiä töitä ohjeenmukaisella viittaus- ja lähdemerkintätavalla.

Hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti esimerkiksi haastattelutilanne tulee olla täysin vapaaehtoinen osallistumisen osalta ja osallistujien tulee tietää tutkimuksen syyt ja tausta (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 8–9). Tämän opinnäytetyön haastattelussa ja kyselyssä huomioin eettiset ohjeistukset. Molemmissa painotin vapaaehtoisuutta ja kaikille kerroin opinnäytetyön tarkoituksen ja tavoitteet. Lisäksi haastattelussa ja kyselyssä korostin anonymiteettiä ja luotettavuutta. Toimeksiantajalta saadut olemassa olevat kirjalliset dokumentit toimivat aineistonkeruuna, joten näiden suhteen noudatin toimeksiantajan ohjeistuksia niiden käytössä ja säilytyksessä. Kaikki tiedostot ovat sähköisessä muodossa, ja ne hävitetään asianmukaisesti opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

Opinnäytetyön luotettavuuteen liittyvät seikat tulee ottaa huomioon jo heti alkuvaiheessa ja tätä pitäisi pitää yllä koko opinnäytetyön prosessin ajan. Luotettavuus voi jäädä heikoksi, mikäli luotettavuusmittareita ei ole otettu huomioon. (Kananen 2014, 146.) Tieteellisen tutkimuksen luotettavuusmittareina käytetään reliabiliteettia ja validiteettia. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten pysyvyyttä tai toistettavuutta eli, jos tutkimustulos toistetaan tai uusitaan, saadaan tulokseksi sama. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa on tutkittu oikeita asioita; sitä, mitä on luvattu. (Kananen 2014, 147; Tuomi & Sarajärvi 2018, 160.)

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden mittarointi jää arvioksi, koska luotettavuutta ei pystytä mittaamaan erillisillä mittareilla. Luotettavuus jääkin työn tekijän arvioinnin ja näytön varaan. (Kananen 2014, 146.) Laadullisen menetelmän tutkimuksessa luotettavuutta pyritään parantamaan selostamalla tarkkaan tutkimuksen toteuttamisen kaikki vaiheet. Aineistonkeruumenetelmien toteuttaminen kerrotaan rehellisesti ja selkeästi. (Hirsjärvi ym. 2009, 232.)

Tässä opinnäytetyössä luotettavuusmittareista validiteettia voidaan pitää onnistuneena. Olen tarkastellut asiaa, joka on opinnäytetyön alussa ja suunnittelussa

luvattu. Opinnäytetyön produktina tehty perehdytyskäsikirja on tarkastettu toimeksiantajan toimesta, ja he pystyvät ottamaan sen heti käyttöönsä, joten nämä vahvistavat opinnäytetyön luotettavuutta. Luotettavuutta on lisätty aineistonkeruumenetelmien avulla, jotka on perusteltu ja niiden toteuttaminen on kerrottu selkeästi. Aineistonkeruumenetelmien avulla sain asiantuntijoilta todellista tietoa. Lisäksi suurin osa työntekijöistä vastasi kyselyyn ja esihenkilön haastattelu suoritettiin onnistuneesti. Opinnäytetyön luotettavuutta parannettiin myös käyttämällä laadukkaita ja monipuolisia kotimaisia sekä kansainvälisiä lähteitä. Lähteinä ovat toimineet sekä kansitetut että sähköiset eli digitaaliset e-kirjat, erilaiset tutkimukset ja asiantuntijoiden blogikirjoitukset.

8.2 Pohdinta

Itselläni on kokemusta monenlaisesta perehdyttämisestä niin perehdyttäjän kuin perehtyjän roolissa, mutta en ole koskaan ollut kehittämässä perehdytysprosessia tai tehnyt perehdytysopasta. Tämän vuoksi oli hyvin mielenkiintoista lähteä tutkimaan tarkemmin perehdyttämisen kokonaisuutta, ja kuinka tämä on myös liitoksissa osaamisen kehittämiseen. Oli hienoa saada opinnäytetyölleni toimeksiantaja, joka halusi lähteä kehittämään perehdytysprosessiaan.

Tämän päivän työelämässä tarvitaan jopa yhä enemmän perehtymistä ja uuden oppimista. Työelämässä tapahtuu jatkuvasti nopeita muutoksia, esimerkiksi digitalisaatio muokkaa työtehtäviä ja työtapoja. Muutosten myötä melkeinpä jokaiselle työntekijälle jossain vaiheessa tulee eteen uuden opettelemista ja tämän myötä perehtymistä. Perehtyminen tulee nähdä pitkän tähtäimen etuna organisaatiossa, koska hyvän perehdytyksen tavoitteena on saada organisaatioon sitoutuneita ja tyytyväisiä työntekijöitä. Perehdytykseen satsaaminen vaikuttaa organisaation menestykseen tulevaisuudessa. (Eklund 2018, 41–42.)

Perehdyttäminen on tämän päivän kilpailuetu yrityksille. Sen laiminlyöminen voi johtaa monenlaisiin ongelmiin, kuten siihen, että yrityksellä ei ole osaavaa henkilökuntaa. Lisäksi taloudellisesti voidaan menettää suuria summia, koska rekrytointi on investoinniltaan kallista ja työturvallisuus sekä työhyvinvointi voivat vaarantua. Huonosti hoidettu perehdyttäminen voi johtaa siihen, että työntekijä

irtisanoutuu ja yritys voi menettää taitavan osaajan. Organisaatioiden tulee huolehtia henkilöstöstään ja heidän osaamisen ylläpitämisestään. Hyvällä perehdytyksellä on siis todella suuri merkitys kilpailussa maailmassa, koska organisaation elintärkeä resurssi ovat sen henkilöstö ja heidän osaamisensa.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia toimeksiantajayksikölle toimiva perehdytyskäsikirja. Perehdytyskäsikirjan myötä tavoitteena oli kehittää ja tehostaa toimeksiantajayksikön perehdytysprosessia. Tällä tavalla perehtyminen olisi kaikille suunnitelmallista ja laadukasta. Laaja teoriatieto ja käytetyt aineistonkeruumenetelmät antoivat hyvän lähtökohdan lähteä tekemään käsikirjaa. Haastattelusta ja kyselystä oli suuri hyöty ja apu ryhtyessäni kartoittamaan sen hetkistä perehdytyksen tilaa ja myös perehdytyskäsikirjan sisältötoiveita. Haastattelun ja kyselyn vastaukset toivat esille sen, että perehdyttämiseen ja sen suunnitelmallisuuteen toimeksiantajayksikön tulee panostaa, jotta kaikki työntekijät tietävät, mitä missäkin vaiheessa tapahtuu ja kuka on vastuussa.

Opinnäytetyön produktia eli perehdytyskäsikirjaa tehdessäni olin pitkälti kyselyn vastausten ja toimeksiantajan valmiiden dokumenttien varassa. Se, etten itse ole tehnyt resurssisuunnittelijan työtä, toi omat haasteensa perehdytyskäsikirjaa tehdessä esille. Yllättävän vaikeaa oli suunnitella ja kuvata perehdytyskäsikirjaan esimerkiksi resurssisuunnittelijan työnkuvausta ja työvuorosuunnitteluprosessin kuvausta. Onnekseni kyselyssä osasin kysyä asiantuntijoilta eli resurssisuunnittelijoilta näitä kuvauksia. Myös kaksi eri työvoimahallinnan järjestelmää tuottivat haastetta hahmottaa työvuorosuunnittelun prosessia. Itselläni oli toisesta näistä järjestelmistä käyttökokemusta, mutta se oli hyvin suppeaa verrattuna, mitä resurssisuunnittelijan tarvitsee tietää ja hallita. Tämä pienikin tuntemus järjestelmästä auttoi hieman kuvauksien laadinnassa, mutta toisen järjestelmän toiminnan kuvaamisen kanssa olin pitkälti kirjallisten dokumenttien varassa. Mahdollisuus siihen, että olen ymmärtänyt jotain väärin, on olemassa, vaikka käsikirja kävi tarkistuksessa useammalla eri henkilöllä.

Opinnäytetyön myötä tehdystä produktista on toimeksiantajalle erittäin suuri hyöty, koska heillä ei ollut aiemmin toimivaa perehdytysmateriaalia. Tämän työn avulla yksikkö sai heille räätälöidyn perehdytyskäsikirjan, jota he pystyvät jatkossa muokkaamaan. Ensisijaisesti perehdytyskäsikirja on suunniteltu uusille

työntekijöille, mutta se on helposti hyödynnettävissä olemassa olevien työntekijöiden perehdyttämiseen ja osaamisen kehittämiseen. Koska perehdytyskäsikirjaan tehtiin muun muassa aikataulutettu perehdytysprosessin malli, helpottaa tämä myös johtamista sekä perehdytyksen suunnittelua ja seurantaa. Kaikille voidaan taata samanlaatuinen perehdytys ja mahdollisuus onnistua työssään. Mikäli perehdytyskäsikirja olisi päästy testaamaan uuden työntekijän toimesta, tämä olisi voinut osoittaa, miten käsikirja toimii, ja olisi pystynyt kysymään palautetta.

Perehdytyskäsikirjan käyttöön ottaminen jäi toimeksiantajan vastuulle. Jatkossa keskeisintä on perehdytyskäsikirjan päivittäminen, jotta siitä on hyötyä myöhemminkin. Käsikirjan päivittämisellä huolehditaan siitä, että sen tieto pysyy ajan tasaisena ja sitä pystytään käyttämään perehdytyksessä. Tähän esihenkilökin viittasi haastattelussa. Yksikön kannattaa pohtia, kuka ottaisi vastuun sen ajan tasalla pitämisestä. Kokonaisuudessaan perehdyttämisen kehittäminen on jatkossa oleellista. Perehdyttämisen päätyttyä voisi harkita esimerkiksi mentorointia, jolloin voidaan varmistaa työntekijän osaamisen kehittyminen. Jatkotutkimuksena voisi lähteä tarkastelemaan sitä, kuinka nyt tehty perehdytyskäsikirja on kehittänyt perehdytystä, ja onko käsikirjasta ollut apua.

Laadullisen tutkimuksen menetelmällinen tapa oli oikea valinta tälle opinnäytetyölle. Se antoi mahdollisuuden kertoa ilmiöstä sanallisesti ja kokonaisvaltaisesti. Valitut aineistonkeruumenetelmät olivat myös oikeat valinnat. Näiden avulla pystyin selvittämään tarpeeksi tarkasti aiheen kannalta oleellisia asioita perehdytyksestä ja tekemään produktin valmiiksi. Havainnoinnin poisjättäminen oli oikea päätös; havainnoinnilla en olisi todennäköisesti saanut haastattelua ja kyselyä enempää irti. Lisäksi havainnointia minun olisi pitänyt päästä tekemään useampana päivänä eri resurssisuunnittelijoiden kanssa. Aikataulusyistäkin tätä olisi ollut vaikea toteuttaa, koska resurssisuunnittelijat tekivät pääsääntöisesti etätöitä covid-19-pandemian takia ja suosituksena oli kontaktien minimoiminen. Etäyhteydellä havainnoinnin tekeminen tämän tyyppisessä työssä olisi ollut haastavaa.

Opinnäytetyö prosessina oli todella laaja kokonaisuus. Koko prosessi kehitti ja kasvatti omaa oppimistani ja erityisesti itsensä johtamisen taitojani. Asetin

itselleni tavoitteita sekä mitä milloinkin piti olla valmiina, ja näissä tavoitteissa pysyin hyvällä suunnittelulla ja aikataulutuksella. Opinnäytetyötä aloittaessani tiesin, että valittu teoreettinen viitekehys eli perehdyttämisen ja osaamisen kehittämisen käsitteet ovat laajoja. Laajuuden vuoksi minun täytyi osata rajata tähän opinnäytetyöhön tärkeimmät elementit huomioiden opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus. Teoriaosuuden laatiminen ja erityisesti sen rajaaminen olivat haastavia, koska aiheeseen liittyvää materiaalia löytyy paljon eri lähteistä. Lähdekriittisyys kehittyi tämän työn edetessä. Lisäksi tekstin tuottaminen kehittyi mielestäni valtavasti tämän työn edetessä. Haastattelu ja kyselyiden onnistuminen olivat erittäin tärkeässä roolissa koko työn onnistumisen kannalta, ja olen erittäin tyytyväinen siihen, kuinka hyvin ne lopulta sujuivat. Kokonaisuudessaan yhteistyö toimeksiantajan ja opinnäytetyön ohjaajani kanssa sujui hyvin. Kaiken kaikkiaan voin todeta, että opinnäytetyön tekeminen antoi haastetta, mutta samalla se oli palkitsevaa.

Lähteet

- 2012 Allied Workforce Mobility Survey: Onboarding and Retention. 2012. AlliedHR. <https://www.yumpu.com/en/document/read/11269917/2012-allied-workforce-mobility-survey-onboarding-and-retention>. 20.3.2021.
- Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua. https://ttk.fi/oppaat_ ja_ ohjeet/digijulkaisut/perehdyttaminen_ ja_ työnopastus_ -_ ennakoivaa_ työsuojelua. 5.2.2021.
- Bauer, T. N. 2010. Onboarding New Employees: Maximizing Success. SHRM Foundation. <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/Documents/Onboarding-New-Employees.pdf>. 17.3.2021.
- Beardwell, J. & Thompson, A. 2014. Human resource management – A Contemporary Approach 7th edition. Harlow: Pearson Education.
- Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Helsinki: Grano Oy.
- Ekonomit. 2020. Osaamisen kehittämisellä syvennetään ammattitaitoa. <https://www.ekonomit.fi/tyoelaman-tietopankki/osaamisen-kehittaminen/#a9f64944>. 9.2.2021.
- Harpelund, C. 2019. Onboarding: Getting New Hires off to a Flying Start. Bingley: Emerald Publishing Limited. https://books.google.fi/books?id=CbuCDwAAQBAJ&pg=PT16&hl=fi&source=gbs_toc_r&cad=3#v=onepage&q&f=false. 20.3.2021.
- Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hyppänen, R. Esimiesosaaminen–Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Jatkuva oppiminen. 2021. Opetus- ja kulttuuriministeriö. <https://minedu.fi/jatkuva-oppiminen>. 6.4.2021.
- Jatkuvan oppimisen kehittäminen -työryhmä. 2019. Jatkuvan oppimisen kehittäminen, työryhmän väliraportti. Opetus- ja kulttuuriministeriö. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161576/OKM_2019_19_Jatkuvan_oppimisen_kehittaminen.pdf?sequence=1&isAllowed=y. 26.3.2021.
- Jokelainen, P. 2020. Kuka on generalisti – ja miksi häntä juuri nyt tarvitaan? Yhteiskunta-alan korkeakoulutetut ry. 8.4.2020. Blogi. <https://ura-lehti.fi/blogit/kuka-on-generalisti-ja-miksi-hanta-juuri-nyt-tarvitaan/>. 19.4.2021.
- Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Jones, K. 2014. Onboarding Software Solutions 2014–On-Ramp for Employee Success. Deloitte Development LLC. <https://s3.eu-central-1.amazonaws.com/maison-moderne-paperjam-gms-prod/files/101514-onboarding-final.pdf>. 20.3.2021.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-Kustannus. Ellibslibrary. 17.2.2021.

- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Ketola, H. U. 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi. Perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/24954/9789513940157.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. 15.3.2021.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Helsinki: Talentum.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Gaudeamus.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2019. Oppiminen työssä. Helsinki: Gaudeamus.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.
- Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen – Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsinki: Kauppakamari.
- Pellinen, J. 2019. Digiperehdytys: ohjeita sähköisen perehdytyksen toteuttamiseen. Opitaan yhdessä. Vuolearning. 15.4.2019. Blogi. <https://www.vuolearning.com/fi/blog/sahkoinen-perehdytys>. 6.4.2021.
- Pellonpää, S. 2017. Perehdyttämisen kehittäminen - osana osaamisen kehittämistä. Lahden ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/130924/Pellonpaa_Sari.pdf?sequence=1. 5.3.2021.
- Pettenkofer, L. 2020. Why It's Better to Be a Career Generalist in the Long Run. MBA. 9.9.2020. <https://www.mba.com/business-school-and-careers/why-business-school/generalist>. 19.4.2021.
- Pitkänen, N. 2010. Perehdyttäminen viestintäilmiönä – Perehdyttämisestä perehdyttämis- ja perehtymisprosessiin. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/40076/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201210242772.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. 19.3.2021.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus Oy. Ellibslibrary. 22.3.2021.
- Repo, S., Ravantti, E. & Pääkkönen, R. 2015. Johda tuottavasti – Opas työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseksi esimiestyön keinoin. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134834/Johda%20tuottavasti%20e2%80%93%20Opas%20ty%c3%b6hyvinvoinnin%20ja%20tuottavuuden%20lis%c3%a4%c3%a4miseksi%20esimiesty%c3%b6n%20keinoin.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. 19.3.2021.
- Rotko, O. 2019. Miten virherekrytoinnin hinta lasketaan. aTalent recruiting. 22.10.2019. Blogi. <https://atalent.fi/blog/miten-virherekrytoinnin-hinta-lasketaan>. 12.4.2021.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>>. 4.2.2021.
- Senge, P.M. 2006. The Fifth Discipline—The Art & Practice of the Learning Organization. New York: Currency Doubleday.

- Serrat, O. 2017. Knowledge Solutions Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance. Philippines: Asian Development Bank. https://www.researchgate.net/publication/317381220_Knowledge_Solutions_Tools_Methods_and_Approaches_to_Drive_Organizational_Performance. 17.3.2021.
- Siun sote. 2020. Organisaatio. <https://www.siunsote.fi/documents/393252/6561109/Organisaatio+2020+ni-mill%C3%A4.pdf/b0d9060f-b7d1-8393-a3ba-bb8abc754158>. 5.3.2021.
- Siun sote. 2021a. Siun sote. <https://www.siunsote.fi/siun-sote>. 24.2.2021.
- Siun sote. 2021b. Esihenkilö. Nauhoitettu haastattelu 23.3.2021.
- Siun sote. 2021c. Toiminta- ja taloussuunnitelma 2021–2023 – Talousarvio 2021. https://www.siunsote.fi/documents/393252/6561109/Siunsote_toiminta-ja-taloussuunnitelma.pdf/1f12aeb6-5161-4c53-aff5-14176372f3b8. 5.5.2021.
- Siun sote. 2021d. Työ Siun sotessa. <https://www.siunsote.fi/documents/393252/6561097/Ty%C3%B6+Siun+sotessa+esite.pdf/8ddfdac2-7510-bb0a-8b4f-599bac545cde>. 5.5.2021.
- Telkkä, O. 2019. Pehdyttämisen prosessin tehostaminen ja yhtenäistäminen suomalaisessa finanssialan organisaatiossa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppatieteiden tiedekunta. Pro gradu -tutkielma. <https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/159861/Gradu.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. 9.3.2021.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf. 19.2.2021.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarvointi Suomessa. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf. 19.2.2021.
- Työturvallisuuskeskus. 2010. Pehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Helsinki: Työturvallisuuskeskus, palveluryhmä 2007.
- Työturvallisuuskeskus. Pehdyttämisen tarkistuslista. 2016. https://ttk.fi/files/4644/Pehdyttamisen_tarkistuslista.pdf. 5.4.2021.
- Työturvallisuuslaki 738/2002.
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy. Ellibslibrary. 23.2.2021.
- Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.
- Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.
- Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Wallace, K. 2009. Creating an Effective New Employee Orientation Program. 168–176. <https://journals.tdl.org/ilm/index.php/ilm/article/view-File/1802/1077>. 12.3.2021.

Teemahaastattelurunko esihenkilölle

Taustatietoa:

- 1) Milloin Resurssihallinnan palvelut -yksikkö on perustettu?
- 2) Kuinka monta resurssisuunnittelijaa yksikössä tällä hetkellä työskentelee?
- 3) Millainen vaihtuvuus resurssisuunnittelijoissa on esimerkiksi vuoden aikana, tuleeko paljon uusia perehdytettäviä?

Resurssisuunnittelijoiden perehdytyksen nykytila:

- 4) Millä tavalla perehdytys on toteutettu tällä hetkellä?
- 5) Miten perehdytys on suunniteltu ja jaksotettu/aikataulutettu?
- 6) Millaista perehdytysmateriaalia on käytetty?
- 7) Miten perehdytystä seurataan ja arvioidaan?
- 8) Onko uusille työntekijöille aina nimetty vastuuperehdyttäjä/-perehdyttäjät? Jos on, miten nimitys tapahtuu ja kuka vastuuperehdyttäjän määrittelee?
- 9) Missä kohtaa näet ongelmia perehdytyksessä tällä hetkellä?
- 10) Miten kehittäisit perehdytystä esimiehen näkökulmasta?

Perehdytyskäsikirja:

- 11) Millaisia kokemuksia sinulla on perehdytysoppaista?
- 12) Mitä yleisesti toivot tulevalta perehdytyskäsikirjalta?
- 13) Mitä toivoisit perehdytyskäsikirjan sisältävän?
- 14) Miten laajan perehdytyskäsikirjan toivoisit olevan? (Esimerkiksi: Enemmän kuvioita vähemmän tekstiä vai toisin päin.)
- 15) Mikä on mielestäsi hyvä aika uuden resurssisuunnittelijan perehdyttämiselle?
- 16) Mitä mieltä olet perehdytyskeskusteluista, ovatko ne mielestäsi tarpeen ja minkä tyyppisiä ne voisivat olla? Ja kuinka useasti sinusta tällaisia olisi

hyvä pitää?

- 17) Miten näet perehdytyskäsikirjan auttavan olemassa olevia työntekijöitä esimerkiksi osaamisen kehittämisessä?
- 18) Tuleeko jotain muuta mieleen?

Kysely työntekijöille

Taustatietoa

1. Kuinka kauan olet tehnyt työvuorosuunnittelua kaikki työkokemus huomioon ottaen?

- Alle vuoden
- 1-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- yli 10 vuotta

Perehdyttämisen nykytila

2. Oliko sinulla perehdytystä kun aloitit resurssisuunnittelijana?

- Kyllä
- Ei

3. Jos vastasit **Kyllä**, kuvailisitko miten perehdyttäminen toteutettiin ja olitko tyytyväinen siihen. Jos vastasit **Ei**, kuvailisitko millaista perehdyttämistä olisit kaivannut.

4. Oliko käytössäsi perehdyttämismateriaalia?

- Kyllä
- Ei

5. Millaista perehdyttämismateriaalia oli käytössäsi?

6. Oliko sinulla nimetty vastuuperehdyttäjä? Jos ei, olisitko kaivannut tällaista ja miksi?

7. Miten perehdyttämisesi arviointi toteutettiin?

8. Kuinka pitkä perehdyttämisaikasi oli? Tuntuiko se riittävältä?

9. Mitä hyvää perehdytyksessäsi oli?

10. Mitä kehitettävää perehdytyksessäsi oli?

11. Kuinka kehittäisit nykyistä perehdytystä?

Resurssisuunnittelijan työtehtävä

12. Miten kuvaillet resurssisuunnittelijan työtehtävän?

13. Mitä resurssisuunnittelijan työtehtävä mielestäsi sisältää?

14. Mihin asioihin perehdyttämisessä olisi olennaista keskittyä?

Työvuorosunnittelu -järjestelmällä

15. Mitä vaiheita työvuorosunnittelun kuuluu -järjestelmän näkökulmasta?

16. Mitkä ovat olennaiset vaiheet ja toimenpiteet, jotta työvuorojen suunnittelu onnistuu -järjestelmällä?

17. Mistä uuden työntekijän olisi hyvä lähteä liikkeelle työvuorosunnittelussa -järjestelmässä?

Työvuorosuunnittelu []-järjestelmällä

18. Mitä vaiheita työvuorosuunnitteluun kuuluu []-järjestelmän näkökulmasta?

19. Mitkä ovat olennaiset vaiheet ja toimenpiteet, jotta työvuorojen suunnittelu onnistuu []-järjestelmällä?

20. Mistä uuden työntekijän olisi hyvä lähteä liikkeelle työvuorosuunnittelussa []-järjestelmässä?

Tuleva perehdytyskäsikirja

21. Mitä aihealueita toivoisit tulevan perehdytyskäsikirjan sisältävän?

22. Mikä olisi mielestäsi sopiva perehdytysaika uuden työntekijän perehdyttämiseen, jotta uusi työntekijä pystyy itsenäiseen työskentelyyn?

- 2-3 viikkoa
- 1 kuukausi
- 2 kuukautta
- yli 3 kuukautta

Sisällysluettelo

Tervetuloa Siun soten Resurssihallinnan palveluihin	3
2 Yksikön esittely	3
3 Perehdytyksen tavoitteet	4
4 Perehdytysprosessi	5
5 Tukimateriaali	7
6 Resurssisuunnittelijan työnkuva	8
7 Käytössä olevien järjestelmien peruskuvaukset	9
7.1 []	9
7.1.1 Perusteet	10
7.1.2 Taulukon avaaminen, tietojen tallennus ja taulukon sulkeminen	11
7.1.3 Ikkunat	12
7.1.4 Valmiit työtilat	13
7.1.5 Ohjelmiston omat työvuorokoodit	14
7.1.6 Työvuorotaulukon suunnittelu	15
7.1.7 Raportit	26
7.2 []	27
7.2.1 Perusteet	27
7.2.2 []-termistöä	29
7.2.3 Työvuorosuunnittelun lähtökohdat	30
7.2.4 Työvuorosuunnittelun tekeminen	36
7.2.5 Raportit	42
7.2.6 Palkkapäkäyttäjäyys	43
8 Työvuorosuunnittelun prosessi	45
8.1 Huomioitavia asioita	46
8.2 []-järjestelmällä suunnitteleminen	48
8.3 []-järjestelmällä suunnitteleminen	49
9 Perehdytyksen muistilista	51
10 Seuranta ja arviointi	53
Lähteet	54