Parviainen Crista

Perehdytys psykologista valtuutusta luovana prosessina

Asiantuntijan sitouttaminen tapahtumateknisellä alalla

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Kulttuurituotanto YAMK

Kulttuurituotannon tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

22.9.2022

Tiivistelmä

Tekijä:	Crista Parviainen
Otsikko:	Perehdytys psykologista valtuutusta luovana prosessina Asiantuntijan sitouttaminen tapahtumateknisellä alalla
Sivumäärä:	74 sivua + 4 liitettä
Aika:	22.9.2022
Tutkinto:	Kulttuurituotanto YAMK
Tutkinto-ohjelma:	Kulttuurituotannon tutkinto-ohjelma
Suuntautumisvaihtoehto:	
Ohjaaja(t):	YTT, FL Yliopettaja Katri Halonen

Työni keskeinen kysymys on ovatko perehdytys ja työnopastus psykologista valtuutusta tuottavia tekoja ja voivatko ne vahvistaa asiantuntijan sitoutumista työnantajaan. Jatkokysymykset syventävät ja suhteuttavat teoriaa ja tapaustutkimusta laajemmin tapahtumateknisen alan kenttään. Mikä tilanne perehdytyksen ja työnopastuksen suhteen tapahtuma-alalla yleensä ottaen on? Millaisia haasteita tapahtumateknisen alan perehdytysprosesseihin liittyy? Kokevatko asiantuntijat ylipäänsä tarvitsevansa työnopastusta ja jos, niin missä määrin? Mitä asiantuntijat toivovat perehdytykseltä tapahtumateknisellä alalla?

Opinnäytetyön toimeksiantaja Oy Aku´s Factory Ltd on kasvanut yhdeksi kansallisesti suurimmista tapahtumateknisen alan palveluita tarjoavista toimijoista. Emoyhtiönsä Eppu Normaali Oyn av- liiketoiminnan kehitystä vuonna 2008 jatkanut toimeksiantajani erikoistui alkuun tapahtumatekniikan vuokraustoiminnan lisäksi eri kokoisten tapahtumatuotantojen teknisiin suunnitteluihin ja toteutuksiin. Sittemmin yritys on laajentanut toimintaansa messuihin, tv-tuotantoihin ja laiteasennuksiin.

Opinnäytetyö on empiirinen kartoittava toimintatutkimus, joka pyrkii kulttuurialan perehdyttämisprosessien kehittämiseen. Käytetyt menetelmät ovat laadullisia. Yrityksellä jo olevia perehdytysmenetelmiä kartoitettiin tiedonantopyynnöillä. Aineisto kerättiin kolmella anonyymillä kyselyllä. Ensimmäinen kysely suunnattiin freelancervalotekniikoille, toinen juuri työnsä aloittaneille vakituisille työntekijöille ja kolmas oli avoin Facebookin tapahtumateknisen alan toimijoille suunnatussa ryhmässä julkaistu kysely. Aineistoa täydennettiin neljällä tapahtumateknisen alan asiantuntijahaastattelulla. Hankitun aineiston analyysimenetelmänä käytettiin teemoittelua. Opinnäytetyön tulokset sekä kehittämisehdotukset pohjautuvat lähdemateriaalin, kyselyiden ja haastatteluiden perusteella tehtyihin havaintoihin.

Kehittämistyön tulokset antavat viitteitä siitä, että asiantuntijan psykologisen valtuutuksen kokemukseen voidaan vaikuttaa perehdyttämällä. Opinnäyte todistaa myös, että perehdyttämisellä on vaikutuksia työntekijän sitoutumiseen.

Avainsanat: psykologinen valtuutus, motivaatio, sitouttaminen, perehdytys, tapahtumatekninen ala, luovat alat, asiantuntija

Abstract

Author: Crista Parviainen

Title: Creating psychological empowerment through onboarding process
Onboarding and engagement of a specialist in live performance

Number of Pages: 74 pages + 4 appendices
Date: 22 September 2022

Degree: Master of Culture and Arts
Degree Programme: Cultural management
Specialisation option:
Instructor(s): PhD, Phil.Lic. Katri Halonen, Principal Lecturer

---

This master´s thesis studies the impacts onboarding has on the psychological empowerment and the engagement of an expert employee in the field of event technology. What is the current situation in evet technology industry regarding job familiarization and on-boarding? What kind of challenges are typical regarding onboarding in the field of event technology? Do expert employees feel they even need onboarding and if so, to what extent? What kind of expectations do experts have when it comes to employee onboarding in the field in question?

This study was commissioned by one of Finland´s biggest event technology companies, Oy Aku´s Factory Ltd. Continuing the development of it´s parent company Eppu Normaali Oy´s business in the audiovisual field in 2008, the company specialized first in rental business and the technical design and execution of productions of various sizes and has later on expanded it´s services in the technical design and execution of fairs, tv- productions and installation of technical equipment.

This thesis is an empiric exploratory research which tries to advance the job familiarization procedures in the cultural field. The methods used are qualitative. The documents and procedures the company already had were mapped through communication interview. The development suggestions are based on source materials, three separate anonymous surveys and on four employee interviews. The data was then analyzed using the method of thematic design.

The results suggest that though job familiarization can have an impact on employee engagement though creating psychological empowerment.

Keywords: psychological empowerment, motivation, engagement, onboarding, event technology, creative industries, expert employee

Sisällys

1 Johdanto 6

2 Itseohjautuvien asiantuntijoiden johtaminen tapahtumateknisen alan organisaatioissa 10

2.1 Organisaatiot tapahtumateknisellä alalla 12
2.2 Esihenkilöosaaminen tapahtumateknisellä alalla 15
2.3 Johtajuus ja esihenkilötyö itseohjautuvassa organisaatiossa 15

3 Motivaatio, sitoutuminen ja valtuuttava johtaminen itseohjautuvissa organisaatioissa 18

3.1 Työntekijän sitoutuminen 18
3.2 Sitoutumisen vahvistaminen motivaatiota tukemalla 19
3.3 Psykologisen valtuutuksen merkitys sitoutumisen kannalta 22

4 Näkökulmia asiantuntijan perehdyttämiseen 25

4.1 Perehdyttäminen lyhyesti 26
4.2 Perehdytys asiantuntijan itsenäisen suoriutumisen tukena 27
4.3 Perehdytys dialogisena sosiaalistamisen menetelmänä 30
4.4 Perehdytys psykologista valtuutusta luovana johtamisprosessina 32

5 Oy Aku´s Factory Ltd 35

6 Kehittämistyön lähtökohdat 38

7 Kehittämistyön menetelmät 38

7.1 Metodiset lähtökohdat kulttuurituotannon kehittämistyössä 39
7.2 Aineiston kerääminen 41
7.2.1 Dokumenttianalyysi 44
7.2.2 Kyselytutkimukset toimeksiantajan työntekijöille 44
7.2.3 Avoin kyselytutkimus 46
7.2.4 Perehdytyksestä vastaavien työntekijöiden haastattelut 47
7.3 Aineiston analysointi 48
7.4 Tavoitteena tiedon tuottaminen tapahtumateknisestä alasta 49

8 Kehittämishankkeen keskeisimmät tulokset 50

8.1 Asiantuntijuuden mittaaminen 50

8.2 Perehdytyksen ja työnopastuksen tilanne tapahtumateknisellä alalla 51
8.3 Haasteet perehdytyksessä tapahtumateknisellä alalla 55
8.4 Mitä asiantuntijat toivovat perehdytykseltä? 57
8.5 Psykologisen valtuutuksen tukeminen ja asiantuntijan sitouttaminen perehdyttämällä 59

9 Kehitysehdotukset 61

9.1 Työnopastuksen järjestäminen kiinteissä ja väliaikaisissa työntekopaikoissa 62
9.2 Perehdytyskirje 63
9.3 Perehdytysmateriaalin kokoaminen ja järjesteleminen 63
9.3.1 Työturvallisuusmateriaalin ja ohjeistuksen kehittäminen 64
9.3.2 Perehdytystä tukevien dokumenttien tiedonjaon formaatti 64
9.3.3 Perehdytyksen aikaisen tuen tarve 66
9.4 Uuden vakituisen työntekijän yksilöllinen perehdytyssuunnitelma ja mentorointi perehdytysmenetelmänä 67
9.5 Työntekijöiden sosiaalistaminen 69

10 Pohdinta 70

Lähteet 75

Aineisto 77

Liitteet 78

Kysely freelancervalokeknikoille 78
Vakituisille työntekijöille suunnattu kysely 83
Avoin Facebookissa julkaistu kysely 89
Haastattelurunko 92

1 Johdanto

Ajatus tapahtuma-alaan ja erityisesti tapahtumatekniseen alaan liittyvän tutkitun tiedon vähäisyydestä mietitytti minua jo vuonna 2011 ammattikorkeakoulun opinnäytettä kirjoittaessani. Alaa koskevan tutkitun tiedon löytäminen osoittautui tuolloin haasteelliseksi tehtäväksi. Silti vasta Covid-19- pandemia herätti minut muiden alalla työskentelevien lailla reagoimaan alasta olemassa olevan vertaisarvioidun kirjallisen tiedon vähyyteen.

Suomessa verrattain nuori tapahtumatekniikan ala (Laamanen, 2018, s. 13) alkaa vasta nyt aikuistumaan ja karistamaan yltään vahvasti rock´n´rolliin, roudareihin, seksiin, viinaan ja mahdollisesti myös hieman kyseenalaisempiin substansseihin kytkeytyviä mielikuvia. Vaikka mainintoja roudareista löytyy monista populaarimusiikkiin liittyvästä kirjasta ja julkaisuista, on alan analyyttinen tarkastelu jäänyt hurjien keikkatarinoiden jalkoihin ja toisaalta alaan on viitattu lähinnä anekdootinomaisesti rinnakkaisaloista kirjoitetuissa teksteissä.

Roudariutta on pyritty mystifioimaan jopa alan itsensä toimesta, eikä tapahtumateknistä alaa ole totuttu näkemään vakavasti otettavana ammatinalana ja liiketoimintana. Totuus on kuitenkin toinen. Tapahtumateknisellä alalla työskentelee valtava määrä osaavia ja syvällisesti erikoisosaamisalueeseensa kouluttautuneita, teknistä ja tuotannollista osaamista hankkineita asiantuntijoita monen muotoisissa työ- ja ansaintasuhteissa (Simola-Alha & Leinikki, 2021). Päihtymishakuinen käyttäytyminen on yhä enenevissä määrin vapaa-aikana harjoitettu aktiviteetti.

Tapahtuma-alan työllistäjien etujärjestö Tapahtumateollisuus Ry perustettiin koronan jo suljettua koko teollisuudenalan, ja alan tunnuslukuja niin ikään keräiltiin kasaan koronan jo iskettyä Suomeen. Pitkäaikaista taloudellista vaikutusseurantaa saatikka vaikuttamistyön perinnettä ei vasta omaa identiteettiään sanoittavalla alalla ole. (Kuusisto & Sahlstedt, 2021, ss. 3–4) Voidaan perustellusti väittää, että kyseessä on ollut näkymätön ala, joka on tähän saakka kätkeytynyt

muiden liiketoiminta-alojen tunnuslukujen alle ja alkaa vasta nyt nostamaan päätään omana toimialanaan. (Wirén, Westerholm & Liikamaa, 2020) Tapahtumateollisuus ryn laatiman selvityksen mukaan tapahtuma-alan kokonaisliikevaihto oli vuonna 2019 2,35 miljardia euroa (Kuusisto & Sahlstedt, 2021, s. 5). Tästä tapahtumatekniikan palveluiden ja vuokrauksen osuus oli alan oman tutkimuksen mukaan 11% eli hieman vajaa 80 miljoonaa euroa (Wirén, Westerholm & Liikamaa, 2020).

Aloitin opinnäytetyöni tekemistä aikana, jolloin yhteiskunta osoitti avautumisen merkkejä pandemian hieman laantuessa. Vaikka toivo alan uudelleen avaamisesta ujosti nosti päätään useaan kertaan vuosina 2020 ja 2021, sammui se kerta toisensa jälkeen epidemiatilanteen huononnuttua ja rajoitusten kiristyttyä. Jälleenrakennus tulee olemaan tapahtuma-alan haasteena muiden esittävän taiteen alojen tapaan ennen näkemättömien taloudellisten menetysten jälkeen (Kuusisto & Sahlstedt, 2021, s. 5).

Oltuaan pitkälti suljettuna koko pandemian ajan tapahtuma-alan tappiot eivät valitettavasti kuitenkaan rajoittuneet vain taloudellisiin menetyksiin. Asiantuntijoiden henkisen jaksamisen ohella laajasti jaettu huoli alalla pandemian aikana oli, että myös osaavaa työvoimaa menetetään (Kuusisto & Sahlstedt, 2021, s. 5, Juutilainen, 2021, s. 2) ja kuten Fullsteam Agencyn toimitusjohtaja Tuomo Tähtinen toteaa, oli huoli osaajakadosta valitettavasti aiheellinen (Riihinen, 2022). Kilpailu osaavista tekijöistä oli kovaa jo ennen pandemiaa tuotantojen kasvaneesta määrästä ja koosta johtuen ja kun tapahtumia tehtiin vuoden 2022 kesällä ennätysmäärä, paini jokainen tapahtumateknisen alan yritys teknikkopulan kanssa.

Pula osaavista työntekijöistä on jatkuvasti läsnä tapahtumateknisen alan arjessa. Juutilainen (2021) on omassa tapahtuma-alan freelancereiden sitouttamista käsittelevässä opinnäytetyössään pohtinut alalle elintärkeiden freelancetuottajien ja - teknikoiden sitouttamisen keinoja. Koin tarpeelliseksi oman viitekehykseni puitteissa supistaa tutkittavaa joukkoa erityisesti tapahtuma-alan teknisiin osaajiin, joiden käsissä tapahtumien konkreettinen toteuttaminen lopulta

on. Toisaalta halusin laventaa ajatusta freelancereistä yleisesti asiantuntijoiden sitouttamiseen tapahtumateknisellä alalla. Työvoima alalla hyvin liikkuvaista eikä yhteen työpaikkaan olla aina sitouduttu edes vakituisen pestin myötä. Lisäksi freelancereiden ja vakituisten työntekijöiden sitouttamisen lainalaisuudet ovat pitkälti samat riippumatta työsuhteen laadusta, kuten Juutilainenkin (2021, s. 58) toteaa omassa työssään. Huhta & Myllyntaus (s. 50) kirjoittavat 2021 julkaistussa teoksessaan työntekijäkokemuksen olevan niin ikään riippumaton siitä, onko työntekijä suorassa työsuhteessa työnantajaansa vai ei.

Kehittämistyön tilaajana toimii Oy Aku´s Factory Ltd, joka on koronankin aikana laajentanut toimintaansa yrityskauppojen ja uusien yhteistyösopimusten avulla sekä rekrytoinut lisää asiantuntijoita kasvaen yhdeksi suurimmista tapahtumateknisen alan toimijoista. (Korte, H., 2021) Siirryin Oy Aku´s Factoryn palvelukseen liikkeenluovutuksen yhteydessä Tampere-talolta, jossa aloitin vakituisena työntekijänä 2019. Oikeastaan vasta Tampere-talolla työskennellessäni olen todella pohtinut perehdytystä sekä sen merkitystä työhyvinvoinnin ja työntekijän sitoutumisen kannalta. Freelancerinä koko urani työskennelleenä koin perehdytyksen alalla olleen hyvin vähäistä ja työnopastuksen usein huonosti organisoitua. Tampere-talolla saamani perehdytys oli poikkeuksellista ylipäänsä siitä syystä, että sellaista oli ja että se oli jokseenkin järjestelmällistä.

Esihenkilövastuun myötä ajatus perehdyttämisen ja työnopastuksen kehittämisestä tuli ajankohtaiseksi maaliskuussa 2020 juuri ennen koronaa. Vaikka perehdytysprosessi koskee koko työyhteisöä, on esihenkilö ratkaisevassa asemassa perehdytyksen suunnittelussa ja toteuttamisessa: on hänen vastuullaan, että organisaatiossa on olemassa perehdyttämisprosessi ja siihen on käytettävissä tarvittavat resurssit (Hyppänen, 2015, ss. 217–218).

Työni keskeinen ja aihepiiriä edelleen rajaava kysymys on ovatko perehdytys ja työnopastus psykologista valtuutusta tuottavia tekoja ja voivatko ne vahvistaa asiantuntijan sitoutumista työnantajaan. Tässä työssä sitoutumisella tarkoitetaan työntekijän sisäsyntyistä motivaatiota työskennellä jonkin tietyn organisaation palveluksessa. Jatkokysymyksillä syvennän ja suhteutan tapaustutkimusta

laajemmin tapahtumateknisen alan perehdytysprosesseihin. Mikä tilanne perehdytyksen ja työnopastuksen suhteen tapahtuma-alalla yleensä ottaen on? Millaisia haasteita tapahtumateknisen alan perehdytysprosesseihin liittyy? Kokevatko asiantuntijat ylipäänsä tarvitsevansa työnopastusta ja jos, niin missä määrin? Mitä asiantuntijat toivovat perehdytykseltä tapahtumateknisellä alalla?

Kehittämistyöni taustalla ovat muutokset yhtä aikaa koko tapahtuma-alan kanssa aikuistuvassa ja kasvavassa organisaatiossa, jotka loivat tarpeen järjestelmällisemmille perehdytys- ja työnopastusmenetelmille sekä laajemmalle perehdytyksen tukimateriaalille. Opinnäytteenäni laadin yhtenäisempiä toimeksiantajani perehdytyskäytänteitä ja perehdytyspakettia koskevan kehitysehdotuksen. Taustamateriaalia kehitystyöhöni hankin dokumenttianalyysin, kyselytutkimusten ja haastatteluiden avulla.

2 Itseohjautuvien asiantuntijoiden johtaminen tapahtumateknisen alan organisaatioissa

Sosiologian tohtori Antti Hyrkäs muistuttaa, että itseohjautuvuudesta puhuttaessa pitää tietää kenen itseohjautuvuudesta puhutaan eli yksilöiden (self-determination) vai tiimien (self-organization tai self-governance) (Savaspuro, 2019, s. 27). Tapahtumatekniselle alalle molemmat itseohjautuvuuden tavat ovat yleisiä. Selvyyden vuoksi käytän jatkossa tiimien itseohjautuvuudesta puhuttaessa termiä itseorganisoituminen.

Etenkin tapahtumien suunnittelu- ja ennakkotuotantovaiheessa korostuu kuitenkin yksilön itseohjautuvuus, sillä työskentely on tässä vaiheessa usein taiteellisia ja tuotannollisia palavereita lukuun ottamatta pitkälti yksilötyötä. Koska osa työstä vaatii itsenäistä työskentelyä ja aikataulut tapahtuma-alalla ovat usein joustamattomia (Aalto, 2021, s. 18), on itseohjautuvuus eli kyky suunnitella ja aikatauluttaa omaa työskentelyään ilman ohjausta tärkeää. Tapahtumateknisen alan organisaatioissa myös tiimityötaitojen tärkeys korostuu, sillä yleensä työskentely tapahtuu osittain myös itseorganisoituvissa, monialaisissa asiantuntijatiimeissä. Näiden tiimien jokainen jäsen on oman erityisosaamisalueensa -äänen, valaisun, videon tai lava- ja ripustusrakenteiden- ekspertti. Myös soitinteknikot ovat olennainen asiantuntijaryhmä esittävän musiikin kentällä ja yleensä heillä on asiantuntemusta myös jostain toisesta tapahtumateknisen alan osa-alueesta.

Asiantuntijoiden urakehitystä tutkineet Holopainen, Westerlund ja Laine (2007, s.15). toteavat asiantuntijalla tarkoitettavan henkilöä, jolla on jo syvällistä tietoa tai taitoja jostakin tietystä asiasta. Kjelin ja Kuusisto (2003, s. 18) tiivistävät, että asiantuntijuus viittaa kokemuksen mukanaan tuomaan näkemykseen tietystä ammatinalueesta sekä kykyyn hallita kyseisen alueen ilmiöitä ja kokonaisuuksia. Holopaisen, Westerlundin ja Laineen mukaan (2007, s. 15) asiantuntijuuteen sisältyy vaatimus jatkuvasta kehittymisestä ja näin ollen asiantuntijuuteen määritelmällisesti kuuluu syvenevä ongelmanratkaisukyky ja tietojen ja taitojen

jatkuva syveneminen ja laajeneminen. Tämän näkemyksen mukaan perustehtävien hallitseminen ei siis ole asiantuntijuutta. Holopainen, Westerlund ja Laine jatkavat asiantuntija-termin määrittelyä niin, että johtamisen näkökulmasta asiantuntijuus voi sisältää vaatimuksen asiantuntijan tietojen tai taitojen käyttämisestä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Kyse on siis myös sitoutumisesta, sillä vain sitoutunut asiantuntija pyrkii käyttämään koko kapasiteettiansa (Huuhka, 2010, s. 283).

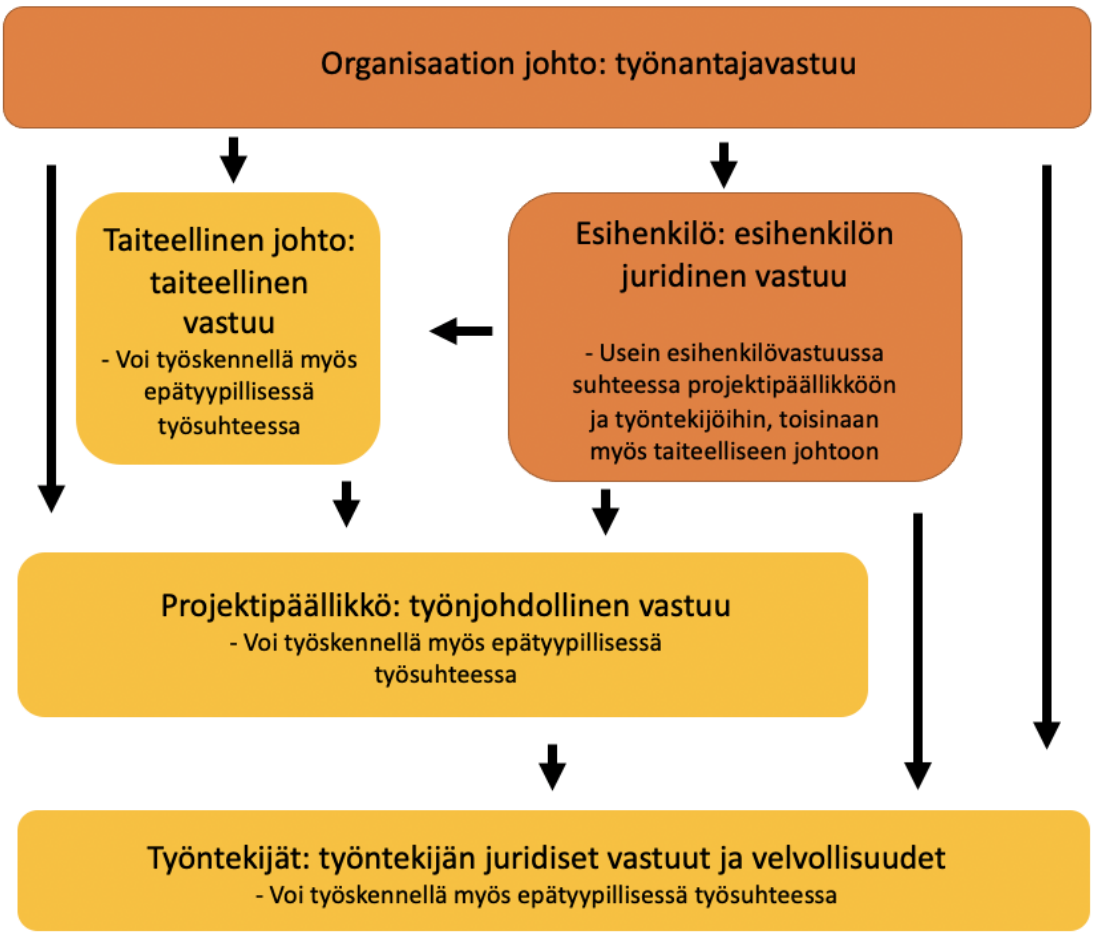
Tapahtumateknisen alan asiantuntijuus on Huuhkan (2010, ss. 143–148) tarkoittamaa luovaa osaamista monessa merkityksessä. Nimestään huolimatta kyse on lisäksi nimenomaan teknistaiteellisesta alasta, jolla luovan ongelmanratkaisukyvyn lisäksi tarvitaan useimmissa työtehtävissä paitsi taiteellista näkemystä oman instrumentin (valo, ääni, kuva) käytöstä myös ymmärrystä laajaalaisesti eri musiikkityylien ja esiintyvän taiteen lajien- kuten sirkuksen, tanssin tai oopperan- erityistarpeista. Turvallisuusnäkökulmasta tarkasteltuna erityisesti lavarakenne- ja ripustusasiantuntemus korostuu. Nopeasti muuttuvat tilanteet ja usein tiukat tuotantoaikataulut asettavat vaatimuksen nopealle ongelmanratkaisukyvylle, joka sekin vaatii omanlaistaan luovaa ajattelua. Koska ala on myös syvällistä teknistä osaamista vaativaa, tarvitsee tapahtumateknisen alan asiantuntija työssään sekä konvergenttia eli loogista ajattelukykyä että divergenttiä ajattelukykyä, joka on vapaata ja ennustamatonta, uutta luovaa ajattelua (Huuhka, 2010, ss. 143–148).

Huoli alan aivovuodosta muille aloille onkin siksi perusteltu, sillä tapahtumateknisen alan asiantuntijoiden syvällisestä ja spesifistä osaamistasosta johtuen ei korvaavaa, riittäviä tietoja ja taitoja omaavaa työvoimaa ole mahdollista kouluttaa lyhyellä aikajänteellä- aito asiantuntemus karttuu vuosien harjaantumisen seurauksena.

2.1 Organisaatiot tapahtumateknisellä alalla

Organisaatiot tapahtumateknisellä alalla lähtökohtaisesti ovat edellä esittämäni määritelmän täyttävistä korkean osaamis- ja tietotason saavuttaneista henkilöistä koostuvia, itseohjautuvia asiantuntijaorganisaatioita. Itseohjautuvuus luonnollisesti tuo oman säväyksensä organisaation johtamiseen ja esihenkilötyöhön.

Vaikka tapahtumateknisen alan organisaatioiden hierarkia on usein matala, ei se ole olematon. Aallon (2021, s. 19) mainitsema taiteellisen johdon ja esihenkilötyön kaksoishierarkia tekee alalle tyypillisestä organisaatiorakenteesta usein hankalasti hahmotettavan. Myös taajaan työllistettävät freelancerteknikot tuovat tähän soppaan oman mausteensa, sillä heidän positionsa ja toimenkuvansa voi projektista riippuen olla hyvinkin erilainen (Aalto, 2021, s. 19) ja rooli voi olla kaikkea avustavan työntekijän, suunnittelijan ja työnjohtajan väliltä. (Kuvio 1)



Kuvio 1 *Tapahtumateknisen alan kaksoishierarkia suhteessa organisaation johtoon*

Koska työ tapahtuu usein itseorganisoituvissa tiimeissä, on olennaista tuoda määritellä tiimi käsitteenä. Helpoin tapa hahmottaa tiimi on siinä, miten se eroaa työryhmästä. Työryhmän jäsenet tavoittelevat yksilöllisiä tuloksia, kun taas tiimit ponnistelevat yhdessä kohti kollektiivisia tuloksia. Toisin kuin työryhmät, tiimit myös tekevät varsinaisen työn itse eivätkä delegoi tehtäviä muille. Tiimeistä puhuttaessa painotetaan usein yhteistä johtajuutta ja yhteistä vastuuta. Mitä itseorganisointuvampi tiimi on, sitä enemmän tiimin jäsenet ottavat vastuuta ja tiimin työskentely sisältää prosessin kaikki eri vaiheet alun suunnittelusta päätöksentekoon ja toteutukseen. (Hyppänen, 2015, ss. 90–91)

Työterveyslaitoksella työskentelevä tutkimusprofessori Jari Hakanen ajattelee itseohjautuvuuden olevan pyrkimystä vallan ja vastuun uusjakoon organisaatiossa niin, että niitä siirretään johtajilta työntekijöille (Savaspuro, 2019, ss. 31–

32) – siis valtuutetaan työntekijöitä lisäämällä heidän itsemääräämisoikeuttaan ja päätösvaltaa suhteessa työn tekemiseen. Luovissa tapahtumateknisissä organisaatioissa on tyypillistä, että työtä ja isojakin hankintoja koskeva päätöksenteko on hajautettu oman toimialueensa tunteville asiantuntijoille ja ainoastaan budjettia hallinnoi johto. Hierarkia luovilla aloilla perustuu Martelan ja Jarenkon (2015, ss. 220–221, s. 225) mainitsemista hierarkiatyypeistä statushierarkioiden sijaan lähtökohtaisesti funktionaalisiin hierarkioihin eli tittelin sijaan tietoon siitä, mikä asia on kenenkin vastuulla. Tapahtumateknisen alan organisaatoissa osaamisalue- ja taso määrittelevät kunkin työntekijän työtehtävien sisällön ja laadun.

Huuhka (2010, s. 228) sanoo hyvän johtajan luottamuksen vahvistavan työntekijän itseluottamusta ja uskoa työssä onnistumiseen. Kuten Juutilainenkin (2021, s. 56) opinnäytetyössään tiivistää, on luottamus kaiken sitouttamisen keskiössä. Juutilaisen opinnäytetyön tutkimusaineistosta keskeisimmiksi sitoutumiseen vaikuttaviksi asioiksi nousivat viestintä, oman roolin tunnistaminen sekä työyhteisö.

Luottamuksen taustalla on organisaation luottamus siihen, että työntekijä haluaa tehdä työnsä hyvin ja siten hänelle annetaan lupa tehdä isojakin päätöksiä itsenäisesti. (Savaspuro, 2019, s. 29). Älykkään johtajuuden termin lanseerannut Sydänmaanlakka (2004, s. 105) määrittelee johtajuuden prosessiksi, jossa johtaja vaikuttaa yksilöön tai ryhmään, jotta yhteinen tavoite saavutettaisiin tehokkaasti. Johtaja siis asettaa selkeän tavoitteen, joka yhteisellä toiminnalla saavutetaan. Tarve tällaiselle yksiselitteiselle tavoitteelle korostuu erityisesti itseohjautuvissa organisaatioissa (Martela & Jarenko, 2015, s. 149). Sydänmaanlakka (2004, s. 135) tiivistää itseohjautuvuuden niin, että kun ihmisille kerrotaan syy, miksi jotain tehdään, he itse keksivät vastaukset kysymyksiin mitä ja miten tehdään.

2.2 Esihenkilöosaaminen tapahtumateknisellä alalla

Tapahtumateknisen alan organisoitumismalli on lähtökohtaisesti ollut itseohjautuva ja -organisoituva, eikä kiinnostusta formaaliin esihenkilötyön osaamiseen ole juuri ollut. Siten myös osaamista perehdytyksen kaltaisten johtamisprosessien suhteen alalla on vähän, kuten Aaltokin (2021, s. 19) toteaa.

Sydänmaanlakka (2004, s. 121) pohtii, että asiantuntijaorganisaatiossa johtaminen voidaan nähdä epätieteellisenä puuhasteluna, eikä siihen osata panostaa riittävästi. Aalto (2021, s. 19) nostaa esille tapahtumatekniselle alalle olevan tyypillistä muiden asiantuntija-alojen tapaan, että keskijohdon esihenkilöpositioihin on päässyt tai päätynyt vahvan substanssiosaamisen hankkineita henkilöitä, joilla ei ole muodollista esihenkilökoulutusta tai -osaamista. Asenneilmapiirissä kuitenkin hiljalleen tapahtumassa muutos kasvavien organisaatioiden, tuotantojen ja tuotantomäärien myötä.

Esihenkilötyö sekä teoreettisella että käytännön tasolla on herättänyt kiinnostusta ja tapahtumateknisen alan johtamisen erityispiirteisiin kiinnitetäänkin määrin huomiota esimerkiksi opinnäytetöiden (Janatuinen, 2021) ja jatkokoulutusmahdollisuuksien (Aalto, 2021, s. 20) kautta. Tapahtumateknisen alan kukoistus riippuu osaavista ja motivoituneista asiantuntijoista. Jotta alan organisaatiot ja niissä työskentelevät asiantuntijat voivat hyvin, tulee työhyvinvointia ja alalle tyypillistä itseohjautuvuutta tukevaan esihenkilöosaamiseen kiinnittää huomiota.

2.3 Johtajuus ja esihenkilötyö itseohjautuvassa organisaatiossa

Tapahtumateknisten organisaatioiden ollessa lähtökohtaisesti itseohjautuvia organisaatioita, on onnistuneen perehdytyskokemuksen aikaansaamiseksi olennaista tarkastella itseohjautuvien yksilöiden ja organisaatioiden johtamista myös hieman laajemmin.

Savaspuron (2019, s. 40) mukaan työntekijät itse toivovat siirtymistä itseohjautuvaan organisaatiomalliin ja odottavatkin nykyisin työnantajaltaan enemmän vapautta, luottamusta, päätöksentekomahdollisuuksia, autonomiaa ja hyvää

johtamista. Työntekijät haluavat yritystä johdettavan taloudellisen hyödyn tavoittelun sijaan kulttuuri ja ihmiset edellä (Savaspuro, 2019, s. 37). On täysin loogista, että korkean osaamistason saavuttaneet asiantuntijat asettavat riman korkealle myös heidän työskentelyään hallinnoivalle henkilöstölle.

Johtamisen voidaan parhaassa tapauksessa olevan valtuuttamista, joka on luottamista, tukemista ja kehittämistä sekä esimerkin antamista ja ihmisen potentiaalin esille tuomista ja energisointia (Sydänmaanlakka 2004, s. 120) eli pyrkimystä luoda olosuhteet, joissa asiantuntija voi kukoistaa. Koska kaikessa henkilöstöjohtamisessa on kuitenkin pohjimmiltaan kyse menestyvän liiketoiminnan mahdollistamisesta (Viitala, 2021, ss. 14–15) ja johtamisessa sekä tiimien olemassaolossa on kyse tulosten saavuttamisesta (Sydänmaanlakka, 2004, s. 130), menestyäkseen on itseohjautuvan organisaation johtajan olennaista ymmärtää, mitä riskejä ja mahdollisuuksia itseohjautuvuuteen liittyy ja milloin itseohjautuvuus ylipäätään on yrityksen toiminnan kannalta paras vaihtoehto (Savaspuro, 2019, s. 33).

Itseohjautuvuus vaatiikin organisaatiolta oikeaa johtamistapaa. Koska itseohjautuvuus edellyttää työntekijältä sekä vahvoja itsensä johtamisen ja tiimityöskentelyn taitoja, itsetuntemusta ja rehellisyyttä itselleen että jatkuvaa epävarmuuden sietämistä ja epämukavuusalueella olemista, ei se organisoitumismuotona sovi poikkeuksetta kaikille yksilöille (Savaspuro, 2019, s. 11). Savaspuron (2019, s. 34) mukaan ihmiset reagoivat lisääntyneeseen valtaan eri tavoin ja yrityksen tavoitteet voivat jäädä saavuttamatta valtapörinöissään pröystäilevien tai johtajan puutteesta lamaantuneiden työntekijöiden vuoksi.

Hakanen pohtii, että vaikka muutamat yritykset ovat itseohjautuvuudessa onnistuneet, ei vahvaa näyttöä itseohjautuvien organisaatioiden toimivuudesta ole. (Savaspuro, 2019, ss. 31–32) Isoissa yksiköissä itseohjautuvuuden toteutuminen on Pietinalhon mukaan luultavasti tuhoon tuomittu ajatus: useimmat itseohjautuvuudessa onnistuneet yritykset ovat asiantuntijaorganisaatioita, joissa yhteisten asioiden koordinointia tarvitaan hyvin vähän. (Savaspuro, 2019, s. 35)

Itseohjautuva organisaatio perustuu luottamukseen ja luottamukseen perustuva organisoitumismalli ei toimi, mikäli yhteinen päämäärä puuttuu. (Savaspuro, 2019, s. 34) On siis erinomaisen tärkeää, että itseohjautuvan organisaation työntekijöille tehdään jo työsuhteen alussa selväksi ne raamit, joiden sisällä organisaation johto heidät valtuuttaa toimimaan. Toisaalta jotta tiimi voi toimia itsenäisesti, täytyy heillä olla yhteisen suunnan lisäksi valmiuksia johtaa itse itseään (Sydänmaanlakka, 2004, ss. 120–121).

Osittain itseohjautuvaan työnorganisoimistapaan liittyvistä potentiaalisista ongelmista johtuen, osa asiantuntijoista on selvästi sitä mieltä, että johtajuutta tarvitaan erityisesti itseohjautuvissa organisaatioissa. Jos esihenkilön rooli on tukea itseään johtavia työntekijöitä, on haasteena tukea kaikkia itseohjautuvia asiantuntijoita juuri heidän tarvitsemallaan yksilöllisellä tavalla. (Savaspuro, 2019, s. 33) Yksi lääke ei siis toimi kaikille, vaan johtajalta edellytetään myös ihmistuntemusta ja tietynlaista herkkyyttä havaita asiantuntijan tarpeet sen suhteen, miten häntä tulisi johtaa. Sydänmaanlakan (2004, ss. 120–121) näkemyksen mukaan organisaation itseohjautuvuuden onnistumisen kannalta olisi tärkeää nähdä johtamisen arvo ja ymmärtää johtajan rooli hyvän johtamispalvelun tarjoajana.

On tarpeen ymmärtää tapoja, miten itseohjautuvuutta voi ylipäänsä johtaa. Malon (2012, s. 9) mukaan itseohjautuvuudelle on useita määritelmiä. Näkökulmasta riippuen se voi liittyä oppimiseen, oman mielen johtamiseen, sisäisen yrittäjyyden käsitteeseen tai itsensä johtamiseen. Tämän kehitystyön kannalta kiinnostavin näkökulma on kuitenkin sisäisen motivaation teoria, sillä kuten Malo (2021, s. 9) toteaa, ainoastaan itsensä johtamiseen ja työntekijän motivaatioon on mahdollista vaikuttaa johtamisella.

3 Motivaatio, sitoutuminen ja valtuuttava johtaminen itseohjautuvissa organisaatioissa

Pandemian hillitsemiseen liittyvät toimenpiteet johtivat toistuvasti kokoontumisrajoituksiin eivätkä tapahtuma-alan työnantajat pandemiatilanteessa voineet vaikuttaa rajoitustoimenpiteisiin ja siten työntekijöiden työtulon säännöllisyyteen tai uskoon työpaikan tulevaisuudesta. Toimialan epävarman tulevaisuuden aiheuttamasta osaajakadosta seurasi alan sisäinen yleinen huoli siitä, riittääkö alalla asiantuntevaa henkilöstöä toteuttamaan laadukkaita tapahtumateknisiä palveluita. (Kuusisto & Sahlstedt, 2021, s. 5; Juutilainen, 2021, s. 2; Riihinen, 2022) Kuten jo todettiin, tapahtumateknisten tuotantojen koko ja tapahtumien määrä kasvoivat ennen pandemiaa jatkuvasti ja oletettavaa on, että kysyntä kasvaa myös rajoitusten lopullisesti poistuessa.

On yrityksen kilpailukyvyn kannalta olennaista varmistaa, että organisaation käytössä on riittävästi oikeaa osaamista omaavia asiantuntijoita (Viitala, 2021, s. 11). Sitouttamistekijöiden laajempi tarkastelu tuli ajankohtaiseksi covid-19 pandemian aikana ja katse kohdistuukin asiantuntijan motivaatioon ja sitoutumiseen. Käytännön puheissa sitoutumattomuudella tarkoitetaan monesti sitä, kuinka herkästi työntekijä lähtee organisaatiosta.

Asiantuntijoiden motivointi, sitouttaminen ja työn viihtyvyyden varmistaminen ovat Huuhkan (2010, s. 144) mukaan olennaisia perusedellytyksiä luovan organisaation menestykselle, ja hän kertoo motivaation ja sitoutumisen jo itsessään olevan työssä viihtymistä lisääviä tekijöitä. Riitta Viitala (2021, ss. 10–11) lisää tähän listaan työhyvinvoinnin ja hyvät työolosuhteet. Viitalan (2021, s. 42) mukaan huono henkilöstötyö voi kostautua yritykselle suurena vaihtuvuutena.

3.1 Työntekijän sitoutuminen

Sitoutumisen (engagement, commitment) käsite on laaja ja monisyinen ilmiö. Se on henkilön psykologinen suhde työnantajaorganisaatioon ja tämän suhteen

laadulla on suora yhteys työntekijän kokemaan työtyytyväisyyteen, haluun pysyä organisaatiossa ja arvostukseen organisaatioita kohtaan. Ilmiöstä puhutaan käsitteellä psykologinen sopimus (psychological contract). Sitoutuminen voi kohdistua mm. työhön ja/tai työpaikkaan (Viitala, 2021, s. 45) ja se voi olla tunneperäistä tai välineellistä. Organisaatioon sitoutuminen ymmärretään tunteena organisaatioon kuulumisesta (Hanaysha, 2016, ss. 298–299).

Perehdytyksen vaikutuksia sitoutumiseen pro gradussaan tutkinut Minna Saarinen (2014, s. 24) tarkentaa sitoutumisen tapoja Meyerin ja Allenin määritelmällä. Määritelmän mukaan sitoutumisen tapoja ovat jatkuva sitoutuminen, normatiivinen sitoutuminen sekä affektiivinen sitoutuminen. Saarinen jatkaa, että jatkuva sitoutuminen on välineellistä ja pohjaa työntekijän tarpeeseen pysyä organisaatiossa, sillä lähtemisestä aiheutuisi mahdollisesti kustannuksia. Tämä puhtaasti välineellinen sitoutumistapa voi jopa aiheuttaa käyttäytymistä, joka ei ole toivottavaa organisaation tavoitteiden kannalta. Normatiivisesti sitoutunut henkilö puolestaan pysyy organisaatiossa, koska kokee sen olevan välttämätöntä. Tämä velvollisuuteen ja moraaliin perustuva sitoutuminen kehittyy osana työntekijän sosiaalistumista työyhteisöön.

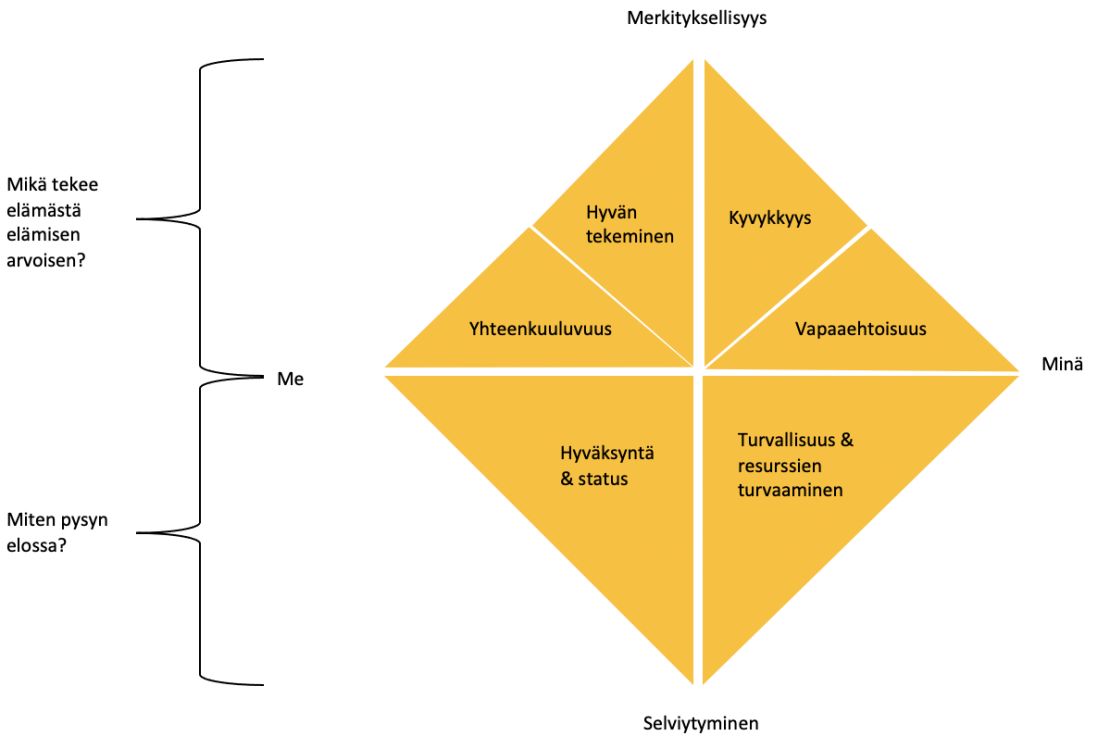
Normatiivisella sitoutumisella voi olla positiivisia vaikutuksia tuloksellisuuteen, organisaatiokansalaiskäyttäytymiseen ja osallistumiseen, mutta parhaiten niihin voidaan vaikuttaa affektiivisella eli tunnepitoisella sitoutumisella. Affektiivisesti sitoutuneella työntekijällä on sisäinen motivaatio pysyä organisaatiossa ja juuri tähän sitoutumistapaan vaikuttaa positiivisesti työntekijän kompetenssien hyödyntäminen. (Saarinen, 2014, s. 24) Tunneperäistä sitoutumista on pidetty hyvänä sekä työntekijälle että organisaatiolle (Viitala, 2021, s. 45). Organisaatioon kuulumisen tunnetta voidaan Hanayshan (2016, s. 299) tutkimuksen mukaan vahvistaa myös jatkuvalla työntekijän osallistamisella.

3.2 Sitoutumisen vahvistaminen motivaatiota tukemalla

Huuhka (2010, s .145) sanoo motivaation olevan luovien osaajien sitouttamisessa avainsana. Motivaatiota Viitala (2021, s. 42) kertoo olevan sisäistä

(intrinsic) ja ulkoista (extrinsic) ja kirjassaan hän selittää näiden kahden eroja. Sisäinen motivaatio lähtee ihmisestä itsestään ja työ sinänsä koetaan palkitsevaksi. Ihminen ei siis tarvitse välttämättä ulkoista vahvistusta, mikäli kokee itse olevansa tyytyväinen saavutuksiinsa. Ulkoinen motivaatio puolestaan perustuu muihin tekijöihin kuin itsensä toteuttamisen tarpeeseen, kuten vaikkapa palkkaan tai arvostukseen. Viitala (2021, ss. 41–42) toteaa, että vaikka ihmisten kokemaan motivaatioon juurikaan pystytä vaikuttamaan suoraan sen yksilöllisen ja sisäsyntyinen luonteen vuoksi, voidaan motivaation vahvistumiselle luoda edellytyksiä. Parhaiden luovien osaajien ja asiantuntijoiden sitouttamisessa mielenkiintoinen ja arvostettu työ sekä kannustava ympäristö ovat ratkaisevia (Huuhka, 2010, s. 146).

Luovan alan asiantuntijoiden motivoimisesta puhuttaessa nousee esiin Edward Decin ja Richard Ryanin itseohjautuvuusteoria, joka tarkastelee itseohjautuvuutta psykologian näkökulmasta. Se pyrkii selittämään sisäsyntyistä motivaatiota ja sitä, miten arvot, motiivit ja tavoitteet luovat toiminnalle pohjan. Teorian mukaan ihmisen psykologisiin perustarpeisiin eli itseohjautuvuuden rakennuspalikoihin kuuluvat vapaaehtoisuus eli autonomia, kyvykkyys ja yhteisöllisyys ja se esittää sisäisen motivaation kasvavan, kun näitä kolmea perustarvetta vahvistetaan. (Savaspuro, 2019, s s.27–28; Martela & Jarenko, 2015, s. 90). Näiden perustarpeiden tukeminen tekee elämästä merkityksellistä ja elämisen arvoista. Ryan ja Martela (Martela & Jarenko, 2019, osa I s. 85) ovat täydentäneet teoriaa hyvän tekemisen perustarpeella (Kuvio 2).



Kuvio 2 *Martelan ja Ryanin motivaatiotimantti selittää sisä- ja ulkosyntyisen motivaation perusteita (mukaillen Martela & Jarenko, 2015, s. 83)*

Itseohjautuvuuden tukeminen on siis ihmisen psyykkisten perustarpeiden täyttämistä. Voidaan todeta, että perehdytyksellä kyetään vastaamaan ensisijaisesti kyvykkyyden tarpeeseen, jolla tarkoitetaan tarvetta paitsi aikaansaamisen, osaamisen ja pystyvyyden tunnetta myös oppimisen ja kehittymisen kokemuksia työssä. (Huhta & Myllyntaus, 2021, ss. 186–187; Martela & Jarenko, 2015, ss. 90–92) Martela ja Jarenko (2015, s.164) jatkavat kyvykkyyden olevan kokemus taitavasta tekemisestä ja hallinnantunteesta, asioiden aikaansaamisen kokemuksesta sekä jatkuvasta uuden oppimisen ja kehittymisen kokemuksesta. Myös Viitala (2021, ss. 41–42) kertoo tutkimusten osoittavan, että ihmiset yleensä kokevat työn mielekkääksi, kun se vastaa kykyjä ollen silti riittävän haastavaa eli kun työssä on saavutettavissa olevat ja työntekijän itsensä hyväksymät tavoitteet.

Vaikka itseohjautuvuusteoriassa mainitut turvallisuuteen, resurssienturvaamiseen, hyväksyntään sekä statukseen liittyvät tarpeet ovat ulkoisia motivaa-

tiotekijöitä, kertoo Viitala (2021, s. 42) myös fyysisen hyvinvoinnin, turvallisuuden ja sosiaalisten suhteiden olevan motivaationlähteitä, jotka vaikuttavat vahvasti työelämässä. Tutkimusten mukaan useimpien ihmisten työmotivaatiota heikentää toistuvat epäonnistumiset työssä, huonosti organisoitu työ, tavoitteiden epäselvyys, eriarvoinen kohtelu, epäoikeudenmukaisuus, tulehtuneet ihmissuhteet työpaikalla, huono ilmapiiri, huono esihenkilötyö, huonot mahdollisuudet kehittyä työssä, vähäinen palaute sekä liian suuri tai pieni työmäärä ja haasteellisuus työssä (Viitala, 2021, s. 42).

Sosiaalistavan perehdytystyylin voidaan katsoa vastaavan myös yksilön yhteenkuuluvuuden perustarpeeseen. Työnsä tasalle perehdyttämällä tai kouluttamalla autettu tekijä kykenee myös toimimaan autonomisesti työnantajan etua palvelevalla tavalla. Hyvällä esihenkilötyöllä ja laadukkaalla perehdytyksellä sen osana voidaan tukea psykologisia perustarpeita ja luoda ympäristö, joka mahdollistaa sisäisen motivaation vahvistumisen.

Tiivistetysti voidaan todeta, että yhteisön ja esihenkilön tuella on merkitystä työmotivaation kannalta, ja hyvällä esihenkilötyöllä ja täten myös perehdyttämisellä voidaan vähentää monia työmotivaatioon negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä. Ulkoiset motivaatiotekijät ovat perusta kohtuullisille työoloille, mutta saadakseen luovasta osaajan antamaan parhaan osaamisensa yrityksen käyttöön, tulee työn ja työolojen tukea myös sisäisen motivaation lähteitä. Molemmilla on siis paikkansa: vaikka sisäsyntyinen motivaatio on pysyvämmän luonteensa vuoksi tavoitellumpaa, sekä sisäisellä että ulkoisella motivaatiolla on merkitystä työntekijän hyvinvoinnin ja siten sitoutumisen kannalta.

3.3 Psykologisen valtuutuksen merkitys sitoutumisen kannalta

Psykologinen valtuutus ja voimaannuttaminen ovat filosofian tohtoriksi väitelleen taiteen maisterin Maisa Huuhkan (2010, s. 147) mukaan luovan organisaation johtamisen keinoja, jotka ovat kiinteässä yhteydessä toisiinsa. Hanaysha (2016, s. 298) toteaa tutkimuksessaan, että valtuutuksella on tutkitusti merkittävä positiivinen vaikutus organisaatioon sitoutumisen kannalta.

Huuhka (2010, s.148) tiivistää Bennisin ja Nanuksen (1986, ss. 59–61) voimaannuttamisen ja psykologisen valtuutuksen teorian terminologiaa. Termi voimaannuttamisen on käännetty englanninkielisestä sanasta empowerment, joka merkitsee auktoriteetin ja vallan tai voiman ja luottamuksen antamista. Työyhteisössä se tarkoittaa käytännössä työntekijöiden lisääntynyttä valtaa vaikuttaa oman työnsä sisältöön eli itseohjautuvuuden mahdollistamista. (Huuhka 2010, ss. 148–149)

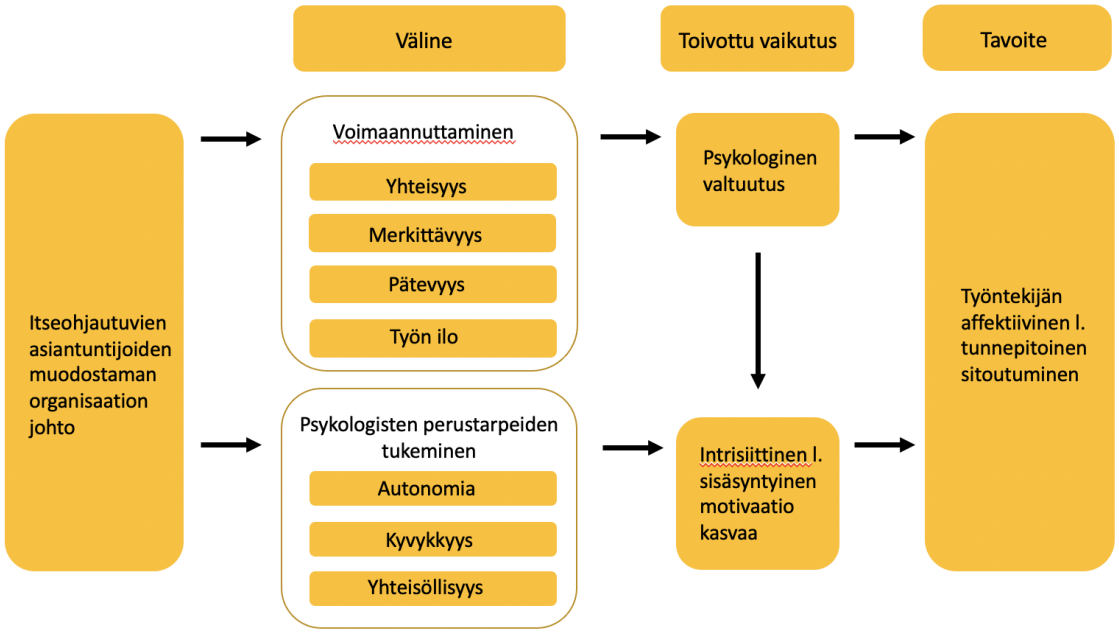
Vaikka voimaannuttaminen tarkoittaa voiman ja luottamuksen antamista jollekin, on voimaantuminen kuitenkin ihmisestä itsestään lähtevä prosessi, jolle johtaja voi vain luoda edellytyksiä ja voimaantuneisuutta tulee siis mitata työntekijäkokemuksen kautta. Voimaantunut henkilöstö kokee autonomisuuden, kyvykkyyden ja vaikuttavuuden tunteita. (Voeglin, Boehm & Bruch, 2015, s. 358). Henkilöstön voimaannuttaminen on palvelevan johtamistyylin (servant leadership) ytimessä (Savaspuro, 2019, s. 37; Työterveyslaitos, 2016).

Kuvio 3 *Psykologisen valtuutuksen osatekijät*

Psykologinen valtuutus on lähellä sisäisen sitoutumisen käsitettä (Huuhka, 2010, ss. 148–149) ja se lisääkin sisäistä motivaatiota suorittaa jokin tehtävä ja siten vahvistaa yksilöiden ja työyksiköiden tehokkuutta ja suorituskykyä (Voeglin, Boehm & Bruch, 2015, s. 354). Psykologinen valtuutus syntyy johtajan välittäessä henkilöstölleen merkittävyyden, pätevyyden, yhteisyyden ja työstä iloitsemisen osatekijät. (Huuhka, 2010, s. 147, Kuvio 3) Työelämän laadun li-

säksi psykologinen valtuutus parantaa myös itse elämää, sillä se voimaannuttaa, saa jaksamaan, iloitsemaan elämästä ja yhteistyöstä. (Huuhka, 2010, s. 149; Bennis & Nanus, 1986 s. 61)

Luovat osaajat haluavat kokea työssään psykologisen valtuutuksen osatekijöistä merkittävyyttä, jolla tarkoitetaan johtajan kykyä välittää visio siitä, että työntekijät ovat organisaation arvostamia ja sen toiminnalle keskeisiä toimijoita (Huuhka, 2010, s. 148). Toisaalta affektiivisen sitoutumisen kannalta merkityksellisiä ovat myös yhteisyyden kokemukset työyhteisössä, pätevyyden kokemukset työtehtävissä sekä työn ilo. (Huuhka, 2010, s. 148). Sekä voimaannuttamisella että psykologisten perustarpeiden tukemisella voidaan vaikuttaa sisäsyntyiseen motivaatioon ja siten lisätä työntekijän affektiivista sitoutumista työhönsä, työyhteisöönsä ja organisaatioon. (Kuvio 4)



Kuvio 4 *Psykologisen valtuutuksen ja sisäsyntyisen motivaation yhteys sitoutumiseen*

Todellisissa itseohjautuvissa organisaatioissa johtaminen on työntekijöiden valtuuttamista. Koska valtuuttaminen tarkoittaa, että yksilö tai tiimi toimii itsenäisesti ilman ohjausta annettuun visioon tukeutuen (Sydänmaanlakka, 2004, s. 120), voidaan sanoa, että itseohjautuvassa organisaatiossa henkilöstöllä on johdolta saatu vahva psykologinen valtuutus.

Voidaan perustellusti väittää, että erityisesti työsuhteen alkuvaiheen tuen puuttumisella on merkitystä psykologisen valtuutuksen kokemukseen, motivaatioon ja siten sitoutumiseen. Hyppänen (2015, s. 223) selittää huonosti hoidetun perehdytyksen johtavan siihen, että uuden työntekijän sopeutumiseen kuluu paljon aikaa, riski tehdä virheitä kasvaa ja pahimmillaan huono perehdytys johtaa mahdolliseen työntekijän irtisanoutumiseen jo koeaikana – perehdytys ja siihen liittyvät kokemukset ovat siis merkittäviä työntekijäkokemuksen kannalta. Tätä tukevat myös Kjelinin ja Kuusiston havainnot (2003, s. 20). Juutilainenkin (2021, s. 38) toteaa freelancereiden sitouttamista tutkivassa opinnäytetyössään riittävän perehdytyksen lisäävän freelancerin tunnetta työyhteisöön kuulumisesta. Todennäköisesti tämä koskee myös vakituisissa työsuhteissa työskenteleviä.

4 Näkökulmia asiantuntijan perehdyttämiseen

Maisa Huuhka (2010, ss. 144–146) tuo esiin näkökulman, jonka mukaan luovien organisaatioiden tuloksellinen toiminta ja tuottavuus nojaa henkilöstön osaamiseen ja siihen, onko henkilöstö ylipäänsä halukas antamaan osaamisensa ja kapasiteettinsa työnantajan käyttöön- toisin sanoen onko työntekijä sitoutunut. Koko työyhteisön osaaminen ja sen kehittäminen on tärkeä osa esimiestyötä ja aikaa sille olisi löydyttävä muiden työn asettamien velvoitteiden ohella (Kupias & Peltola, 2009, s. 53).

Ilman sitoutunutta ja osaavaa henkilöstöä ei ole menestyvää luovan alan organisaatiota. Riitta Viitala (2021, s. 46) listaa henkilöstön sitouttamisen keinoja olevan muiden muassa kilpailukykyinen palkkataso ja usko työpaikan tulevaisuuteen. Perehdytys ja työnopastus tuskin ovat ensisijaisia eivätkä ainakaan ainoita motivoimisen ja sitouttamisen välineitä pandemian jälkeisessä työelämässä. Väitän silti, että esihenkilötyön kehittäminen on pitkällä aikavälillä työhyvinvointia lisäävä ja alaa kehittävä teko, jolla lisätään tapahtumateknisen alan houkuttavuutta.

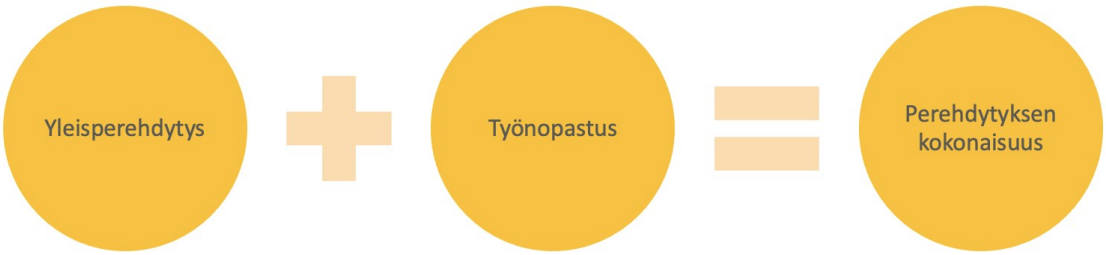
4.1 Perehdyttäminen lyhyesti

Työnantaja-työntekijäsuhteen koetaan yleisesti olevan vallan jakautumisen suhteen hyvin epätasapainoinen ja tätä vallan epätasapainoa korjataan lainsäädännöllä. Perehdyttämistä koskee työlainsäädännössä erityisesti työsopimuslain lisäksi laki yhteistoiminnasta yrityksissä sekä työturvallisuuslaki (Työturvallisuuslaki, 14/2002).

> 1) työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan, työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista.

On siis muistettava, että perehdyttämisen laiminlyöminen on työnantajan laillisen velvoitteen laiminlyömistä- jokaisella työntekijällä on oikeus laadukkaaseen perehdytykseen (Kupias & Peltola, 2009, s. 20).

Perehdyttäminen koostuu yleisperehdytyksestä, jossa käydään läpi työsuhteeseen liittyvät yleisluontoiset asiat kuten esimerkiksi työpaikan toimintatavat, työterveyshuoltoon liittyvät asiat sekä yrityksen hallinnollinen rakenne. Lisäksi perehdytykseen sisältyy työnopastus, joka tarkoittaa konkreettisiin työtehtäviin liittyviä asioita, kuten vaikkapa työssä käytettävän laitteiston opastus ja käyttöohjeet, työturvallisuusohjeet tai tilat. (Kuvio 5)



Kuvio 5 *Perehdytys on yleisperehdytyksestä ja työnopastuksesta koostuva kokonaisuus*

Vaikka asiantuntija onkin oman alansa korkeatasoinen substanssiosaaja, on perehdyttämiselle silti tarvetta työsuhteen eri vaiheissa, mutta aivan erityisesti työsuhteen alussa. Kupias ja Peltola (2009, s. 17) mainitsevat perehdytyksen edistävän työn hallintaa, työyhteisöön sopeutumista, turvallisuutta, työhyvinvointia sekä sitouttamista. Voidaankin todeta, että perehdytys on paitsi työsuhteen alussa myös toimenkuvan muuttuessa tai uusien työtapojen ja välineiden opettelussa ensisijainen työhyvinvointia tukeva johtamisprosessi.

Suomen Sosiaali- ja terveysministeriö on määritellyt työhyvinvoinnin (job-well-being, occupational wellbeing, well being at work) työntekijän kyvyksi suoriutua päivittäisistä työtehtävistä (Hyppänen, 2015, s. 43). Yritysten sosiaalinen vastuu ilmeneekin muun muassa velvollisuutena huolehtia henkilöstön osaamisesta ja hyvinvoinnista. Sosiaalisen vastuun kantaminen vaikuttaa positiivisesti yrityskuvaan ja työnantajamaineeseen ja siten luo edellytyksiä myös yrityksen omalle hyvinvoinnille sekä kannattavuudelle pitkällä tähtäimellä. Tämä taas edistää yrityksen kykyä huolehtia työntekijöistään. (Kupias & Peltola, 2009, ss. 13–16) Voidaan siis todeta, että yhteiskuntavastuun kantaminen synnyttää positiivisen kierteen, joka tuottaa hyvinvointia sekä työntekijöille että yritykselle.

4.2 Perehdytys asiantuntijan itsenäisen suoriutumisen tukena

Psykologisen valtuutuksen- ja motivaatioteorian pohjalta voimme pohtia miten perehdyttämisellä voidaan tukea asiantuntijan psykologisen valtuutuksen kokemusta, luoda olosuhteita motivaation kasvulle ja siten vahvistaa asiantuntijan sitoutumistaan organisaatioon.

Osaamisella on ratkaiseva vaikutus työn tuloksiin ja tähän ajatukseen työntekijän osaamisen merkityksestä perehdytys alkujaan tukeutuikin: perehdyttäminen sai alkunsa tehdastyöläisten työnopastuksesta. Fredrick Winslow Taylorin (1856–1915) mukaan nimetyn ja 1910-luvulla yleistyneen tieteellisen liikkeenjohtomallin, taylorismin aikaan perehdyttäminen on sisältänyt pelkästään työtehtävän opettamisen (Kupias & Peltola, 2009, s. 13; Huhta & Myllyntaus, 2021, s.

126). Kjelin & Kuusisto (2003, s. 40) toteavat, että vielä nykyisinkin perehdyttäminen valitettavan usein nähdään tiedon yksisuuntaisena siirtämisenä kouluttajalta perehdytettävälle. He puhuvat perinteisestä ja yhä vallalla olevasta behavioristisesta, yksisuuntaiseen tiedonsiirtoon pohjaavasta perehdyttämisestä säilyttävänä perehdyttämisenä (Kjelin ja Kuusisto, 2003, ss. 37–38).

Tällainen perehdytystyyli voi olla tarpeen esimerkiksi turvallisuutta koskevan tiedon suhteen, jolloin tavoitteena ei ole kehittävä- vaan työn hallintaan liittyvä lähestymistapa. Viitala (2021, s. 98) nostaa kuitenkin esille perehdytyksen edut vielä laajemmin työturvallisuuden näkökulmasta: perehdytyksen tarjoama tuki vähentää fyysistä ja psyykkistä kuormitusta myös ensimmäisiin viikkoihin liittyvän jännityksen vähenemisen kautta, joten perehdytys edistää työturvallisuutta paitsi välittömästi myös välillisesti. Laadukkaalla perehdytyksellä luodaan edellytykset turvalliselle ja itsenäiselle toiminnalle uudessa työympäristössä.

Työviihtyvyystutkimusten mukaan ihminen haluaa kokea oppivansa työssään sekä tuntea työssään pätevyyden ja tarpeellisuuden tunteita (Viitala, 2021, ss. 40–41). Kupias ja Peltola (2009, s. 19) kiteyttävät osuvasti perehdyttämisen tarkoittavan

> ”…kaikkia niitä toimenpiteitä ja sitä tukea, joiden avulla uuden tai uutta työtä omaksuvan työntekijän kokonaisvaltaista osaamista, työympäristöä ja yhteisöä kehitetään niin, että hän pääsee mahdollisimman hyvin alkuun uudessa työssään, työyhteisössään ja organisaatiossaan sekä pystyy mahdollisimman nopeasti selviytymään työssään tarvittavan itsenäisesti. Laajimmillaan perehdyttäminen kehittää perehtyjän lisäksi myös vastaanottavaa työyhteisöä ja koko organisaatiota.”

Suunnitelmallisen perehdytyksen avulla työhön olennaisesti vaikuttava tiedon jakaminen on suunniteltua ja hallittua- ei siis sattuman tai yksittäisten työntekijöiden muistin varaista.

Hyppänen (2015, s. 223) kertoo perehdytyksen laajuuden vaihtelevan organisaatioittain, tehtävien ja perehdytettävien mukaan. Esimerkiksi työharjoittelijan ja kokeneen asiantuntijan perehdytysprosessit ovat laajuudeltaan ja sisällöltään

yleensä erilaiset, koska ammattiin liittyvää substanssiosaamista ja yleistä ammattiala- ja työelämäosaamista eli kompetensseja on eri määrä (Kupias & Peltola, 2009, s. 69). Perehdytys osaltaan varmistaa sen, että työntekijän valmiudet ja työn vaatimukset ovat tasapainossa keskenään.

Kjelin ja Kuusisto (2003, ss. 38–45) katsovat perehdytystä myös oppimistilanteen näkökulmasta. He alleviivaavat, että sekä organisaation että perehdyttäjän oma oppimiskäsitys näkyy herkästi perehdytysprosessissa. Perehdyttäjän on siksi tärkeää kriittisesti tarkastella omaa oppimiskäsitystään (Kjelin & Kuusisto, s. 38). Kjelin & Kuusisto (2003, ss. 42–43) myös nostavat esiin konstruktivistisen näkemyksen, jonka mukaan ihminen prosessoi tietoa ja jäsentää sitä olemassa olevan tieto- ja kokemuspohjansa avulla. Näin ajatellen myös oppimisprosessi on hyvin yksilöllinen. Kjelin & Kuusisto (2003, s. 100) korostavat perehdyttämisen olevan monipuolinen prosessi, jossa kiinnostusta tulisi osoittaa laajasti perehdytettävään kokonaisena ihmisenä. Näin ollen tulisi siis ottaa huomioon perehdytettävälle ominaiset tavat omaksua uutta tietoa.

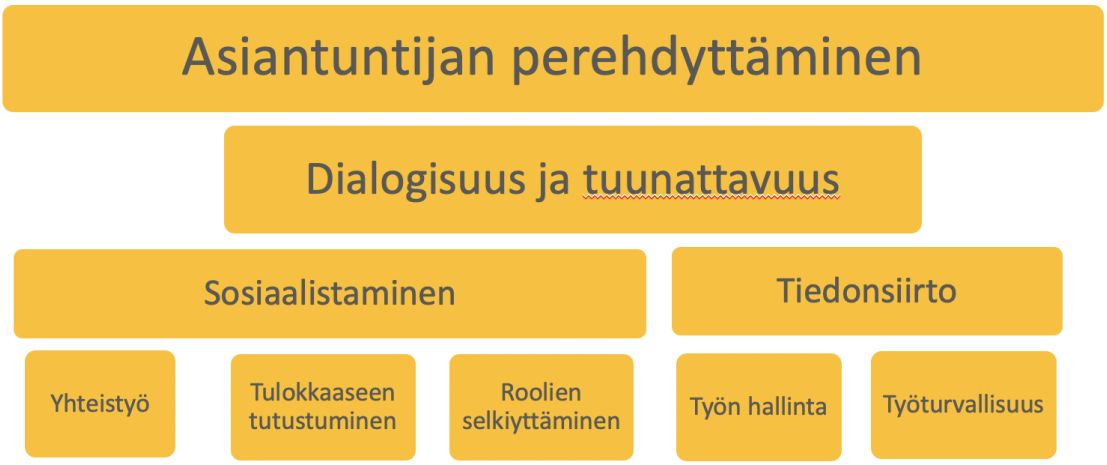
Kupias ja Peltola (2009, s. 64) toteavat, että erityisesti perehdyttämisellä pystytään vahvistamaan työn laadukkuustekijöitä ja siten vaikuttamaan työn hallinnan tunteeseen. Perehdytyksen tavoitteena on heidän mukaansa tukea työntekijän itsenäistä pärjäämistä työssä ja tehdä siten perehdyttäjä tarpeettomaksi (Kupias & Peltola, 2009, s. 139) tai kuten Hyppänen (2015, ss. 217–218) puolestaan muotoilee saman asian niin, että perehdyttämisen tavoitteena on tukea uutta työntekijää tai uuteen tehtävään siirtyvää henkilöä antamalla hänelle valmiudet menestyksekkäästi hoitaa sitä työtehtävää, johon hänet on palkattu. Kjelin ja Kuusisto (2003, s. 56) ilmaisevat tavoitteen olevan auttaa tulokasta saavuttamaan pätevyytensä tasolla oleva toimintakyky ja antaa uudelle työntekijälle perusvalmius työn tekemiseen. Näin voidaan vähentää epävarmuutta, virheitä, stressiä ja jännitystä (Kjelin & Kuusisto, 2003, s. 46). Aarnikoivun (2013, s. 70) mukaan tulijan saaminen mahdollisimman nopeasti kiinni tuottavaan tekemiseen, organisaation tavoitteisiin sitoutumisen varmistaminen ja työlle asetettujen tavoitteiden saavuttamisen mahdollistaminen ovat perehdytyksen keskeisiä

tavoitteita. Aarnikoivu kertoo tätä työsuhteen alun perusvalmiuksien hankkimiseen tähtäävää yleisperehdytystä kuvattavan orientation-termillä.

Työssä suoriutuminen perustuu siihen, että tehtävän vaatimukset ja sitä tekevän henkilön kompetenssit eli osaamiset vastaavat toisiaan, ja nimenomaan tähän tasapainoon voidaan tehokkaasti vaikuttaa perehdyttämisen avulla. Perehdytys on onnistuneesti saatettu päätökseen silloin, kun uusi tai uuteen tehtävään siirtynyt työntekijä ei koe enää tarvetta perehdytykselle: hän tietää mitä häneltä odotetaan, missä rajoissa hän voi päättää työtään koskevista asioista ja mistä hän saa tukea tarvittaessa (Viitala, 2021, s. 99; Hyppänen, 2015, ss. 219–220). Vaikka perehdytyksen tavoitteena on siis antaa tulokkaalle hyvä käsitys työn sisällöstä, työpaikasta ja työsuhteesta, on perehdyttäminen kuitenkin ennen kaikkea johtamista.

4.3 Perehdytys dialogisena sosiaalistamisen menetelmänä

Perehdyttämisessä ei ole kyse vain työnopastuksesta tai työsuhteen olennaisen sisällön ja yhteisten pelisääntöjen selvittämisestä (Hyppänen, 2015, s. 219). Erityisesti asiantuntijan perehdyttämisessä tavoitteena on roolien selkiyttäminen, tulokkaaseen tutustuminen sekä yhteistyön rakentaminen (Kjelin & Kuusisto, 2003, s. 51, Kuvio 6). Työyhteisön kanssa vuorovaikutuksessa oleminen vahvistaa affektiivista sitoutumista.



Kuvio 6 *Asiantuntijan perehdyttämisen kulmakivet*

Asiantuntijoiden perehdyttämistä tutkineet Kjelin & Kuusisto (2003, s. 15) kuitenkin toteavat, että kun työntekijän oletetaan jo osaavan työnsä eli olevan asiantuntija, jää myös perehdytys helposti vähäiseksi. Yksi mahdollinen syy sille miksi asiantuntijoiden perehdytystä ei koeta tärkeänä, on ajatus asiantuntijuuteen olennaisesti kytkeytyvästä vahvasta itseohjautuvuudesta, jonka pohjalta asiantuntijan ehkä ajatellaan osaavan vähintään itse etsiä tarvitsemansa tiedon. On kuitenkin huomautettava, että asiantuntijankin täytyisi vähintään tietää mistä ja miten tietoa on saatavilla.

Kuten todettiin, tarkoitetaan itseohjautuvuudella yleensä kykyä johtaa itse itseään eli kykyä toimia ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta (Savaspuro, 2019, s. 25). On silti päivänselvää, että on sekä ajan että juuri rekrytoidun korkeatasoisen osaamisen ja asiantuntemuksen haaskausta jättää työhön olennaisesti vaikuttavan tiedon etsintä uuden työntekijän vastuulle. Olennaista tulokkaan kannalta onkin se, ettei hänen tarvitse nähdä vaivaa saadakseen työsuhteen alussa apua ja tukea (Kupias & Peltola, 2009, s. 69) vaan laadukkaalla perehdytysprosessilla taataan, että näitä molempia on saatavilla. Todettakoon lisäksi, että tiedonetsintään suotta tuhrautuva aika on myös työnantajan näkökulmasta tehotonta ja kallista.

Mikäli organisaatio haluaa kehittyä ja luoda uutta, tulee tietotyöhön pohjautuvissa asiantuntijaorganisaatioissa pyrkimyksen olla uudistava dialoginen perehdytyskäytäntö, jossa molemmat osapuolet oppivat toisiltaan (Kjelin & Kuusisto, 2003, s. 17; Kupias & Peltola, 2009, s. 19, kuva 6). Kuitenkin kuten Aalto toteaa (2021, ss. 18–19), ilman esihenkilötaitoja vastavuoroinen ja kehittävä dialogi voi jäädä puuttumaan. Jo rekrytointivaiheessa tulisi olla vahvaa vuoropuhelua perehdytettävän ja organisaation välillä yksilöllisen perehdytys- ja kehittämissuunnitelman laatimiseksi. Ideaalitilanteessa perehdytys onkin rekrytoinnin luonnollinen jatkumo, vaikka asiantuntijan pätevyys tehtävään varmistetaan jo työhaastatteluvaiheessa (Kjelin & Kuusisto, 2003, s. 73).

Perehdytyksen avulla täydennetään niitä tietoja, joita yksilöllä jo on, jotta hänestä tulee omaa potentiaaliaan parhaiten hyödyntävä työyhteisön jäsen. Perehdytykseen pätee täsmälleen samat säännöt kuin johtamiseen yleisesti: se on paitsi dialogista, myös tilanne- ja henkilösidonnaista. Perehdyttäminen on siis kokonaisuutena muotoiltava jokaisen perehdytettävän tarpeisiin soveltuvaksi, kuten Kupias ja Peltola (2009, s. 74) kertovat.

4.4 Perehdytys psykologista valtuutusta luovana johtamisprosessina

Sydänmaanlakka (2004, ss. 124–126) korostaa, että älykäs johtaminen on vuorovaikutusprosessi johtajien ja asiantuntijoiden välillä. Laadukas dialoginen perehdytys ja työhön opastus ovat siis itseohjautuvuutta tukevia, älykkään johtamisen teorian mukaisia johtamisprosesseja.

Perehdytys vaikuttavaa myös psyykkiseen hyvinvointiin, kuten Viitala (2021, s. 98) toteaa. Perehdytyksessä ei kyse ei kuitenkaan ole pelkästään siitä, että työntekijä suoriutuu työstä hyvin vaan työn vaatimusten ja kompetenssien kohtaaminen vaikuttaa siihen koetaanko työ mielekkääksi. Työn mielekkyyden kokemus puolestaan vaikuttaa kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin ja sitoutumiseen (Viitala, 2021, ss. 40–41). Voidaan siis ajatella, että perehdytys vastaa psykologisen valtuutuksen osatekijöistä myös työn ilon osatekijään.

Tekijän taitojen ja käsillä olevan tehtävän haastetason oikeasuhtainen vastaavuus vaikuttaa työntekijän kokemaan flow-tilaan eli optimaalisen haastetason tilaan (Martela & Jarenko, 2015, s. 169). Mikäli tehtävä on liian helppo, ihminen turhautuu ja jos taas tehtävä on liian haastava, tekijä ahdistuu. Taitotasonsa ylärajalla työskentelevän mielenkiinto säilyy ja taidot kehittyvät jatkuvasti. (Martela & Jarenko, 2015, ss. 173–174) Työtehtävistä suoriutuminen itsenäisesti luo onnistumisen kokemuksia ja vahvistaa uskoa omaan pärjäämiseen. Psykologisen valtuutuksen osatekijöistä kaikkein ilmeisimmin pätevyyden tukeminen liittyy perehdyttämiseen, sillä perehdytyksellä varmistetaan työntekijän saavan työn menestyksekkään suorittamisen edellyttämät valmiudet (Hyppänen, 2015, ss. 217–218).

Koska perehdytyksellä pyritään tilaan, jossa uusi työntekijä ei enää tarvitse tukea ja apua pärjätäkseen itsenäisesti työssään, on perehdytys myös asiantuntijan autonomisuutta ja tukeva johtamisprosessi ja se tukee siten sisäistä motivaatiota. Itsemääräytymisteoriassa kyvykkyyden ja autonomian kokemukset toimivat toisiaan tukien ja mahdollistavat työntekijän itsensä toteuttamisen. Autonomian tarpeella tarkoitetaan omaehtoista toimintaa eli tilaa, jossa työntekijä on aktiivinen toimija ja voi kokea hallinnan tunnetta omasta työstään ja tavoitteistaan. Omaehtoisesti toimiva asiantuntija ei välttämättä itse päätä suuntaa, johon pyritään, mutta valitsee itse noudattaa annettuja määräyksiä koska on sisäistänyt organisaation arvot. Omaehtoisuutta kokeva työntekijä pääsee ilmaisemaan itseään ja tekemään työssään asioita, joista itse on kiinnostunut- näin työ itsessään toimii motivaattorina (Huhta & Myllyntaus, 2021, ss. 186–187; Martela & Jarenko, 2015, ss. 90–92) eli motivaatio on vahvasti sisäistä.

Hyvistä suorituksista saatava hyvä palaute ja kollegoiden positiivinen suhtautuminen vahvistavat innostusta ja itseluottamusta ja kannustavat jatkamaan työssä kehittymistä. Tämä positiivinen kierre auttaa rakentamaan hyviä vuorovaikutussuhteita työyhteisössä (Viitala, 2021, s. 98) ja tukee siten yhteisyyden kokemusta. Voegltin etc. (2015, s. 355) toteavat tutkimuksessaan, että ristiin oppiminen ja tiimioppiminen voivat lisätä työryhmän kollektiivista psykologista valtuutusta.

Asiantuntijan perehdyttämisessä fokuksen tulisi ensisijaisesti suuntautua sosiaalistumiseen eli yhteistyön ja keskinäisen luottamuksen vahvistamiseen eikä niinkään työnopastukseen (Kjelin & Kuusisto, 2003, s. 58). Decin ja Ryanin motivaatioteorian näkökulmasta perehdytyksen tulisi siis vastata yhteisöllisyyden perustarpeeseen. Yhteenkuuluvuuden psykologinen perustarve liittyy ihmisten tarpeeseen kokea psykologista turvallisuutta eli ryhmän jaettua kokemusta siitä, että yksilö voi olla oma itsensä ja että erehtyminen on sallittua (Huhta & Myllyntaus, ss. 182–183). Kuitenkin kuten totesimme, työssä hyvin pärjääminen jo itsessään edistää hyviä vuorovaikutussuhteista, joten täysin irrelevantti ei työnopastuskaan ole yhteisyyden kokemuksen kannalta ja kuten Juutilainen (2021,

s. 38) toteaa opinnäytteensä tutkimusaineiston perusteella, lisää riittävä perehdytys freelancereiden kokemusta työyhteisöön kuulumisesta.

Psykologisesti turvallinen ilmapiiri ja tuen saaminen auttavat ihmistä ylittämään oman aktuaalisen osaamistasonsa (Martela & Jarenko, 2015, ss. 184–185) eli ihminen pystyy toisten tuen avulla saavuttamaan tekemisessään tason, jolle ei yksinään pääsisi omien kykyjensä avulla. Aarnikoivu (2013, s. 70) liittää yhteisyyden tunteen vahvistamiseen onboarding-termin, joka myös kuvaa perehdytystä. Siinä tavoitteet ovat yleisperehdytystä huomattavasti korkeammalla ja tavoitteena on yhteisyyden tunteen vahvistamisen lisäksi osaksi työyhteisöä ottaminen.

Tiivistetysti voidaan todeta, että oikein suunniteltuna perehdyttäminen parhaimmillaan vahvistaa yhteisyyden osatekijää ja on myös siitä näkökulmasta psykologista valtuutusta vahvistava teko. Itseohjautuvan organisaation ja erityisesti tiimien muodostumisen kannalta perehdytysprosessissa luodulla yhteisyydellä on merkitystä. Kun työntekijälle tarjotaan tuki ja välineet päästä nopeasti toimimaan osaamistaan vastaavalla tasolla uudessa tehtävässä, välitetään hänelle ajatus, että hänen työnsä on myös organisaation näkökulmasta merkityksellistä ja hänen osallisuuttaan työyhteisössä arvostetaan.

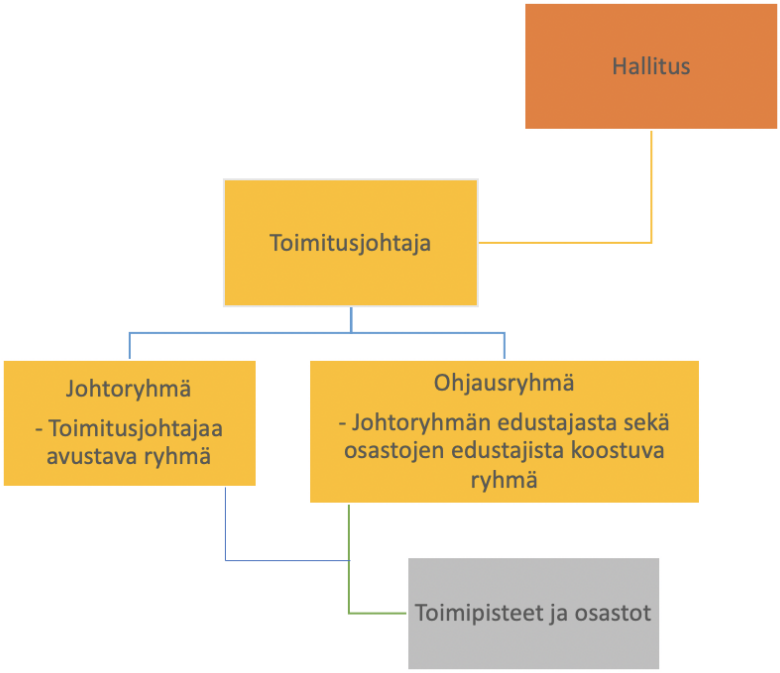
Perehdyttämisessä on lyhyellä tähtäimellä tavoitteena opastaa työntekijä paitsi hänen perustehtäväänsä, tavoitteisiinsa työyhteisössä ja tehtävään liittyviin osaamisiin myös organisaation olemassaolon tarkoitukseen ja sen suhteeseen ympäröivään yhteiskuntaan. Pitkällä tähtäimellä laadukkaassa asiantuntijan perehdytyksessä on kyse siitä, että työntekijä tulee osaksi työyhteisöään oppimalla sen kanssa vuorovaikutuksessa arkisissa tilanteissa ja työstä tulee hänen omansa.

Vaikka opinnäytetyöni fokus pysyy tapahtumateknisen alan asiantuntijoissa, näkisin, että työ antaa perspektiiviä asiantuntijoiden perehdyttämiseen luovilla

aloilla yleisemmin. Kyselytutkimuksilla ja haastatteluilla pyrin selvittämään millaisia vaikutuksia huonolla tai olemattomalla perehdytyksellä on ollut tapahtumateknisen alan asiantuntijoiden motivaatioon.

5 Oy Aku´s Factory Ltd

Eppu Normaali Oy perustettiin saman nimisen orkesterin jäsenten toimesta vuonna 1990 ja sen toimitusjohtajana on alusta saakka toiminut Aku Syrjä. Toimitusjohtajan työtä ohjaa omistajien muodostama hallitus. Tukea ja tarvittavaa tietoa työskentelyynsä toimitusjohtaja saa johto- ja ohjausryhmiltä. (Kuvio 7) Yritys vuokrasi aluksi itse rakentamiaan valo- ja äänentoistolaitteita muille suomalaisille orkestereille. Emoyhtiönsä av- liiketoiminnan kehitystä jatkoi vuonna 2008 toimeksiantajani Oy Aku´s Factory Ltd.



Kuvio 7 *Oy Aku´s Factory Ltdn pelkistetty organisaatiokaavio*

Toimeksiantajani liikevaihto oli vuonna 2019 noin 7 miljoonaa ja tavoite vuodelle 2022 on 10 miljoonaa. Covid-19 pandemia ymmärrettävästi laski liikevaihdon vuonna 2020 noin kahteen miljoonaan ja vuonna 2021 noin 7 miljoonaan euroon. Tapahtumamäärällisesti tämä tarkoittaa varovaisen arvion mukaan vuonna 2022 noin 500 tapahtumaa vuodessa. Kumppanuudet Nokia Areenan ja Tampere-talon kanssa ovat lisänneet tapahtumamääriä huomattavasti.

Alkuun toimeksiantajani erikoistui tapahtumateknisen laitteiston vuokraamisen lisäksi eri kokoisten tapahtumatuotantojen teknisiin suunnitteluihin ja toteutuksiin, mutta sittemmin yritys on laajentanut toimintaansa myös messuihin, tv-tuotantoihin ja laiteasennuksiin.

Oy Aku´s Factory Ltdn tunnetuimpia asiakkaita festivaalipuolella ovat mm. Ruisrock, Provinssi Rock, Pori Jazz, Helsingin Juhlaviikot, Flow Festival ja Kaustinen Folk Music Festival. Tv-tuotannoista mainittakoon Elämäni Biisi, Tanssii Tähtien Kanssa ja SuomiLOVE. Yritysasiakkaiden joukkoon lukeutuu mm. Würth Oy, Bitwise Oy ja yhteistyökumppanuussuhteita toimeksiantajani on hiljattain solminut esimerkiksi Nokia Areenan sekä Tampere-talo Oyn kanssa.

Oy Aku´s Factory Ltdn arvot ovat asiakaslähtöisyys, turvallisuus ja vastuullisuus, yhdessä tekeminen sekä uudistuminen ja tavoitteellisuus. Yritys kiteyttää arvot sanoihin asenne, ammattitaito ja asiakaspalvelu (Kuvio 8). Kaiken toiminnan lähtökohtana on asiakaslähtöisyys, johon sisältyy myös sisäinen työntekijöiden välinen asiakkuus. Turvallisen ja vastuullisen toiminnan lisäksi yrityksen ydinarvoihin kuuluu pyrkimys jatkuvaan ammattitaidon ja työelämätaitojen kehittämiseen sekä avoimuus uudistuksille ja muutoksille. Omaan ja muiden tekemiseen sekä yhteisiin tavoitteisiin kunnioittaen asennoituminen kuuluu myös olennaisesti yrityksen perusideologiaan. Päivittäinen toiminta on arvojen mukaisesti avoimuutta ja auttamista sekä avointa ja rehellistä kommunikointia.

Kuvio 8 *Oy Aku´s Factory Ltdn arvot*

Paitsi tuotantojen koon ja määrän suhteen, on Oy Aku´s Factory Ltd kasvanut myös alueellisesti ja kansallisesti merkittäväksi tapahtumateknisen alan työllistäjäksi. Yrityksen palveluksessa toimivuoden 2022 heinäkuussa yli 40 vakituista työntekijää, jonka lisäksi yritys työllistää vuosittain noin 100 freelanceriä eri mittaisiin työsuhteisiin. Yrityksen kasvu luo tarpeita myös perehdytyksen kaltaisille hallinnollisille- ja työnjohdollisille käytännöille.

Koska yrityksen työntekijäpooli on alati muuttuva kasvun ja alalle tyypillisten freelancertyösuhteiden vuoksi, on perehdytyksen kehitys perusteltua. Perehdytyksen tarkasteleminen työntekijää sitouttavana prosessina on olennaista pandemian jälkeisessä tilanteessa, jossa alalta on lähtenyt huomattava määrä osaajia.

Työelämän kehittämistoiminta on olennaisen tärkeää tapahtuma-alan ammattimaistuessa ja hyvän työntekijäkokemuksen takaamisessa. Uskon tehtäviensä tasalla olevan ja työyhteisönsä tukea nauttivan asiantuntijan kukoistavan työssään ja elämässään yleisesti. Oikeasuhtaiset hallinnon ja johtamisen kehittämistoimet tukevat paitsi työntekijän osaamista, työhyvinvointia ja siten sitoutumista, myös varmistavat tasalaatuisemman asiakaskokemuksen motivoituneemman, sitoutuneemman ja paremmin tehtäviensä tasalla olevan henkilöstön ansiosta.

6 Kehittämistyön lähtökohdat

Työni keskeinen kysymys on ovatko perehdytys ja työnopastus psykologista valtuutusta tuottavia tekoja ja voivatko ne vahvistaa asiantuntijan sitoutumista työnantajaan. Jatkokysymyksillä syvennän ja suhteutan tapaustutkimusta laajemmin tapahtumateknisen alan kenttään.

- Mikä tilanne perehdytyksen ja työnopastuksen suhteen tapahtumaalalla yleensä ottaen on?
- Millaisia haasteita tapahtumateknisen alan perehdytysprosesseihin liittyy?
- Kokevatko asiantuntijat ylipäänsä tarvitsevansa työnopastusta ja jos, niin missä määrin?
- Mitä asiantuntijat toivovat perehdytykseltä tapahtumateknisellä alalla?

Opinnäytetyöni keskeinen teoreettinen viitekehys koostuu psykologisesta valtuuttamisesta sekä sen vaikutuksesta motivaatioon ja itseohjautuvuuteen organisaatio- ja yksilötasolla. Koska perehdyttäminen on myös johtamisprosessi, tarkastelen myös alalle ominaista itseohjautuvaa organisoitumistapaa ja perehdytysprosessin kannalta keskeisen työntekijän -eli esihenkilön- roolia itseohjautuvassa organisaatiossa.

7 Kehittämistyön menetelmät

Opinnäytetyössäni käytin dokumenttianalyysiä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2020, s. 43) selvittääkseni lähtötilanteen toimeksiantajani perehdytyskäytäntöjen suhteen. Vertailin Tampere-talolta siirtyvällä henkilöstöllä käytössään olevia perehdytysmateriaaleja Akun Tehtaalla olemassa oleviin perehdytysmateriaaleihin. Haasteellista siitä teki se, että koska henkilöstöpäälliköllä oli omiin opintoihinsa liittyen paljon uusia perehdyttämisen näyttöjä tuli myös dokumentteja lisää opinnäyteprosessin aikana.

Dokumenttianalyysin lisäksi tein heti tutkimuksen alkuvaiheessa marraskuussa kyselyn (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2020, s. 41) Tampere-talolla työskente-

leville valo-osaston freelancereille perehdytykseen liittyen. Koska Oy Aku´s Factory Ltd rekrytoi paljon vakituisiakin teknikoita syksyn 2021 aikana, pyysin näitä uusia työntekijöitä pitämään viikkopäiväkirjaa perehdytyksen etenemisestä. Joulukuussa 2021 lähetin näille uusille työntekijöille kyselyn siitä, millaisen perehdytyksen he olivat saaneet työn aloittaessaan. Kyselyissä oli sekä avoimia kysymyksiä että monivalintakysymyksiä. Freelancereille ja uusille kuukausipalkkaisille työntekijöille suunnattujen kyselyiden otantojen ollessa melko pieniä ja heikosti yleistettävissä, laadin myös laajemmalle joukolle suunnatun avoimen kyselyn, jossa perehdyttämiseen liittyvät kysymykset olivat samoja.

Kyselyiden lisäksi suunnittelin ryhmähaastattelun (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2020, ss. 41–42) tilaajaorganisaatiossa perehdytyksen suunnittelussa ja toteutuksessa mukana oleville työntekijöillä. Tavoitteena oli keskustella yhdessä ja kehittää ratkaisuja paremman perehdytyskokemuksen takaamiseksi, mutta tapahtumien avautumisesta johtuvien aikataulukiireiden vuoksi ryhmähaastattelun järjestäminen osoittautui haasteelliseksi. Sen sijaan sain yksilöhaastatteluihin (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2020, s. 41) neljä perehdytysprosessissa eri tavoin mukana olevaa työntekijää.

7.1 Metodiset lähtökohdat kulttuurituotannon kehittämistyössä

Opinnäytetyöni on kulttuurituotannon kehittämistyö, jossa pyrin löytämään vastauksen siihen, voidaanko asiantuntijoiden sitoutumista työnantajaan vahvistaa luomalla psykologista valtuutusta perehdytyksen avulla. Käytännön osuus on empiirinen kartoittava toimintatutkimus (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2020, s. 53) jossa perehdytyksen nykytilan analyysin pohjalta pyrimme työyhteisönä tuottamaan paremman ja yhtenäisemmän perehdyttämisen- ja työnopastuksen mallin.

Toimintatutkimuksen osallistava luonne sopi mielestäni parhaiten tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen eli siihen, miten asiantuntijoiden psykologista valtuutusta saadaan vahvistettua –onhan kehitystyöhön ja päätöksentekoon osallistaminen itsessään psykologista valtuutusta luova teko. Myös eri yksiköiden

erilaiset työmenetelmät edellyttivät sitä, että yksiköiden sisäistä asiantuntemusta hyödynnetään kehitystyössä.

Opinnäyteprosessini (Kuvio 9) eteni vaiheittain niin, että kulttuurituottajan opintoihin hakeutuessani olin määritellyt alustavan edustamaani alaan liittyvän tutkimusaiheen, jota tarkennettiin ja jalostettiin opintojen alettua yhdessä ohjaavan opettajan kanssa. Hakuvaiheessa ennakkotehtäviä kirjoittaessani olin vielä Tampere-talon palveluksessa, jonka ajattelin olevan työni mahdollinen tilaaja.

Kuvio 9 *Opinnäyteprosessin eteneminen*

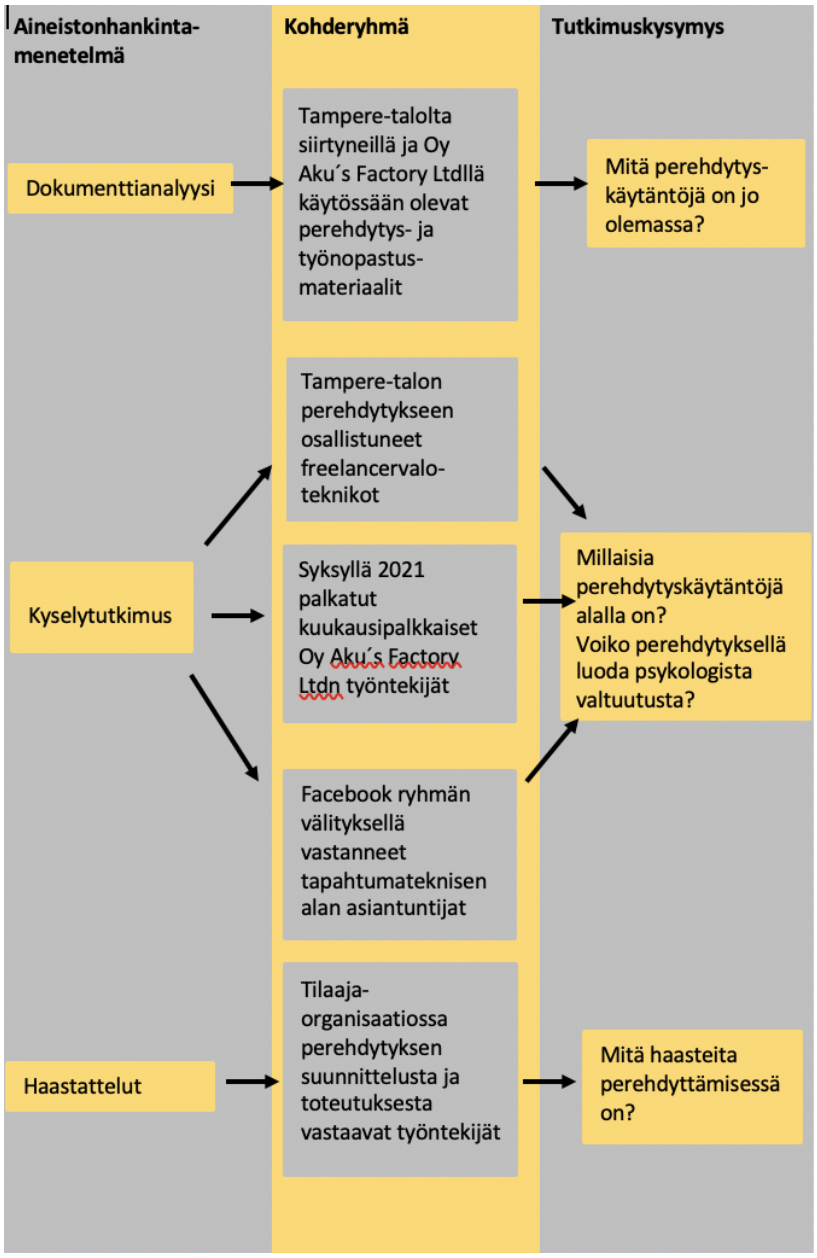
Opintojen jo alettua siirryin kuitenkin liikkeenluovutuksen myötä uuden työnantajan, Oy Aku´s Factory Ltdn palvelukseen. Koska oman työni sisältö säilyi sa-

mana ja uusi työnantajani koki perehdyttämisen kehittämisen olevan heille kasvavana organisaationa tarpeellista, en nähnyt syytä muuttaa opinnäytetyön aihetta.

Opintoihin hakeutumisvaiheessa olin ajatellut käytännön kehitystyön olevan pieniä muutoksia perehdytys- ja työnopastuskäytäntöjen yhtenäistämisessä Tampere-talolla työskentelevän yksikön sisällä, mutta koska uudella työnantajaorganisaatiollani ei ollut vakiintuneita ja yhteneväisiä perehdytys- tai työnopastuskäytänteitä, oli tarpeen kehittää koko organisaatiota palvelevia käytänteitä.

7.2 Aineiston kerääminen

Materiaalin kerääminen (Kuvio 10) alkoi syyskuussa 2021 ja alkajaisiksi keräsin organisaatiossa olevista perehdytyskäytänteistä dokumenttianalyysin avulla. Lisäksi hankin kirjallisuudesta taustatietoa määritelläkseni tutkimukseni kannalta olennaisimmat käsitteet, joita olivat psykologinen valtuutus, itseohjautuvuus, perehdytys, asiantuntijuus ja freelancer.



Kuvio 10 Opinnäytetyössä käytetyt aineistonhankintamenetelmät

Kerätyn tiedon avulla pystyin lokakuussa 2021 laatimaan freelancereille suunnatun anonyymin e-kyselytutkimuksen (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2020, s. 122), jossa kartoitin heidän käsitystään ja kokemuksiaan perehdytyksen tilanteesta alalla yleisesti ottaen. Lisäksi keräsin mielipiteitä heille Tampere-talolla järjestetystä perehdytyksestä.

Näyte (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2020, s. 123) oli hyvin pieni, sillä tein kyselyn vain omalla osastollani perehdytyspäivään osallistuneille freelancervalo-teknikoille, joita oli yhteensä seitsemän henkilöä. Näistä vastauksen sain neljältä. Vaikka saadut vastaukset kuvastavat kohtalaisen hyvin Tampere-talo perehdytykseen osallistuneiden freelancer valoteknikoiden mielipiteitä, ovat tulokset heikosti yleistettävissä koko tapahtumateknistä alaa koskeviksi.

Myöhemmin joulukuussa toistin kyselyn lähes samanlaisena toimeksiantajayritykseni uusille kuukausipalkkaisille työntekijöille. Vertaamalla freelancer-kyselyn tuloksia tilaajaorganisaatiossa syksyllä 2021 aloittaneiden kuukausipalkkaisten anonyymiin e-kyselyyn sain paremmin organisaatioon kokoon nähden yleistettäviä tuloksia. Analysoin aineistot erikseen ja yhdistin tulokset. Niiden pohjalta laadin alustavan kehitysehdotuksen vastauksissa esiin nousseiden teemojen pohjalta.

Dokumenttivertailun ja kyselyiden perimmäisenä tavoitteena oli kuitenkin kerätä aineistoa esihenkilöille järjestettävää ryhmähaastattelua varten, jossa tavoitteena oli pohtia yhdessä perehdytyskäytänteiden ongelmakohtia sekä miettiä mitä toimenpiteitä voisimme tehdä kehittääksemme perehdytystä yrityksen sisällä tasalaatuisemmaksi. Jälkiviisaana ryhmähaastatteluyrityksen kariuduttua sanoisin, että alan sesongit huomioon ottaen lienee helpompaa järjestää ryhmähaastattelujen kaltaiset kokoontumiset hiljaisempana aikana tammi- helmikuussa.

Vaikka ryhmähaastattelu ei onnistunutkaan, pystyin hyödyntämään sitä varten rakentamaani runkoa yksilöhaastatteluissa. Haastattelin neljää perehdytyksen suunnittelemisessa ja/tai toteuttamisessa mukana olevaa Oy Aku´s Factory Ltdn työntekijää. Freelancereille ja uusille kuukausipalkkaisille työntekijöille suunnattujen kyselyiden vastauksissa ilmenneitä kehityskohteita käytin haastattelussa runkona niin, että haastattelutuloksia esittelin vasta aiheeseen liittyvän kysymyksen jälkeen. Näin sain haastateltavilta kommentteja kyselytutkimusten tuloksiin ilman, että ohjailin vastauksia esittelemällä tuloksia.

Vaikka kyselytutkimuksilla ja haastatteluilla pyrittiin kehittämään nimenomaan tilaajayrityksen perehdytys- ja työnopastuskäytäntöjä, halusin varmistaa tutkimuksen tulosten yleistettävyyden. Koska ryhmähaastattelun pohjana käytettyjen kyselytutkimusten tulokset otantojen suppeuden vuoksi heikosti sovellettavissa koko tapahtumateknistä alaa koskeviksi, tein kesällä 2022 vielä yhden anonyymin ja avoimen kyselyn, jonka julkaisin Facebookissa tapahtumateknisen alan ryhmässä. Otanta on näin paremmin perusjoukkoa (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2020, s. 122) eli tapahtumateknisen alan asiantuntijoita kuvaava. Tuloksia analysoin ja vertailin kahden aiemman kyselyn sekä haastattelujen tulosten kanssa hahmottaakseni tapahtumateknisen alan perehdytyksen nykytilaa laajemmin.

7.2.1 Dokumenttianalyysi

Valitsin dokumenttianalyysin (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2020, s. 43) yhdeksi tutkimusmenetelmäksi, jotta hahmottaisin paremmin käytössä olevien perehdytykseen liittyvän dokumentaation kattavuutta. Ilman käsitystä vallitsevasta tilanteesta on mahdotonta hahmottaa kehittämistarpeita. Tampere-talolta siirtyvän henkilöstön käytössä olevien perehdytys- ja työnopastusmateriaalien määrän ja laadun hahmottamiseen sain apua omalta esihenkilöltäni. Käytössä oli ollut esimiehen tarkistuslista keskeisimmistä yleisperehdytykseen liittyvistä asioista. Oy Aku´s Factory Ltdn henkilöstöpäällikkö avusti minua uudella työnantajani käytössä olevan materiaalin hahmottamisessa. Kuitenkin materiaalia tuli henkilöstöpäällikön omien opintojen vuoksi koko ajan lisää, joten joulukuussa 2021 varmistin häneltä, että hallussani on kaikki toimeksiantajan käytössä oleva perehdytysmateriaali. Oy Aku´s Factoryn käytössä on erilliset yleisperehdytysoppaat freelancereille, vakituisille työntekijöille sekä työharjoittelijoille.

7.2.2 Kyselytutkimukset toimeksiantajan työntekijöille

Tein Oy Aku´s Factory Ltdn työntekijöille kaksi kyselyä. Näissä kyselyissä kerättiin dataa paitsi tähän tutkimukseen myös suoraan yrityksen käyttöön. Näitä yrityksen sisäisiä asioita ei analysoida tässä raportissa.

Kaikki kyselyt toteutettiin Metropolian e-lomakkeella ja kyselyiden liitteeksi lisättiin tutkittavan informointilomake, jossa kerrottiin tutkimuksen olevan täysin vapaaehtoinen ja että kyselyyn vastaamalla tutkittava antaa suostumuksensa vastausten käyttämiseen tässä opinnäytetyössä. Ensimmäisen kyselytutkimukseni kohdensin Tampere-talolla järjestettyyn freelancereiden perehdytykseen osallistuneille valoteknikoille. Kävin kyselyn kysymykset läpi tilaajaorganisaation henkilöstöpäällikön kanssa selvittääkseni, olisiko heillä vielä jotain mistä he kaipaisivat tietoa.

Jälkikäteen ajatellen olisin varmasti pienin kyselyyn tehtäviin muutoksin voinut osallistaa tutkimukseen myös perehdytykseen osallistuneet ääni- ja videoteknikot, jolloin aineisto olisi jo itsessään edustanut laajempaa joukkoa ja olisin osallistanut myös heidät tutkimukseen. Positiivista tässä oli se, että kysely tuli testatuksi suppeammalla joukolla, joten sain vastauksista vihjeitä siihen, miten myöhemmät kyselyt kannattaisi muotoilla.

Ensimmäisen kyselyni laadin melko nopealla aikataululla, sillä osa kysymyksistä liittyi Tampere-talolla syyskuussa 2021 järjestettyyn perehdytykseen ja halusin lähettää kyselyn mahdollisimman pian niin, että vastaajilla mahdollisesti olisi muistissa mitä perehdytyksessä tapahtui.

Toisen kyselytutkimuksen kohdensin tilaajan organisaation palveluksessa syksyllä 2021 aloittaneille kuukausipalkkaisille teknikoille. Tämän kyselyn tekeminen oli helpompaa, sillä hyödynsin pitkälti ensimmäistä kyselylomakettani pohjana ja muokkasin tai poistin vain ne kysymykset, mitkä olennaisesti liittyvät enemmän freelancereihin ja heille järjestettyyn perehdytykseen.

Anonyymit kyselytutkimukset toteutin Metropolian omalla e-lomakkeella. Freelancereiltä olin suullisesti kysynyt mielenkiintoa osallistua kyselytutkimukseen jo perehdytyspäivillä ja lähetin linkin tutkimukseen sähköpostitse. Kuukausipalkkaisille suunnatun kyselytutkimuksen lähetin niin ikään sähköpostitse. Linkin lisäksi sähköpostissa kerroin kyselyn olevan vapaaehtoinen linkin saaneille, sekä kävin läpi tietojen säilytystä ja vastuita koskevat asiat informointilomakkeessa.

Kyselyissä ei kerätty tunnistamiseen johtavia henkilötietoja ja kyselyiden vastaukset anonymisoitiin, mikäli vastauksesta pystyi henkilön tunnistamaan.

Kyselytutkimuksissa oli sekä avoimia- että monivalintakysymyksiä ja näistä luonnollisesti jälkimmäiset olivat helpommin analysoitavissa. Mielestäni nämä kysymysmuodot täydentävät toisiaan siinä, että monivalinnalla saadaan heräteltyä ajatuksia ehkä sellaistenkin asioiden suhteen, jotka eivät ole vastaajalle juolahtaneet mieleen ja avoimella kysymyksellä saadaan aineistoa sellaisestakin, mitä en kyselyn laatijana ei ole huomannut nostaa esille.

Koska vastauksia oli vähän, oli avoimienkin kysymysten vastausten analysointi ja teemoittelu suhteellisen vaivatonta. Monivalintakysymysten vastauksista tein diagrammit erikseen freelancereille ja kuukausipalkkaisille ja vertailukelpoiset aineistot yhdistin vielä samoihin diagrammeihin.

7.2.3 Avoin kyselytutkimus

Kuten jo mainitsin, ovat tilaajaorganisaation työntekijöille tehdyt kyselyt otannaltaan melko suppeat, eikä niistä saatu tieto anna riittävän luotettavaa kuvaa perusjoukon (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2020, s. 122) perehdytykseen liittyvistä näkemyksistä ja kokemuksista. Laajempi kokemus perehdytyksen tarpeellisuudesta tai sen tuottamasta psykologisesta valtuutuksesta vielä selvitettäväksi. Julkaisin heinäkuussa 2022 avoimen tapahtumateknisen alan asiantuntijoille suunnatun kyselyn Facebookissa alan työntekijöille suunnatussa ryhmässä, jossa oli kyselyn julkaisuajankohtana jäseniä noin 1,8 tuhatta. Näistä vastauksen sain yhteensä 24 asiantuntijalta, joten tutkimuksen aineisto jäi yhä melko pieneksi.

Kyselyssä pystyin hyödyntämään jo aiemmin tekemääni kyselyä pohjana, mutta toki lomaketta täytyi vielä muokata poistamalla toimeksiantajalle työskenteleville freelancereille ja kuukausipalkkaisille suunnatut kysymykset. Kyselyssä oli aiempien kyselyiden tapaan monivalintakysymyksiä ja avoimia kysymyksiä. Myös tämä kysely toteutettiin anonyymisti ja vastauksista poistettiin mahdollisesti tunnistamiseen johtavat tiedot.

7.2.4 Perehdytyksestä vastaavien työntekijöiden haastattelut

Päädyin yksilöhaastatteluun metodina ryhmähaastattelun järjestämisen osoittauduttua usean yrityksen jälkeen haasteelliseksi järjestää tapahtumien vihdoin avauduttua. Haastattelupyynnön lähetin niille työntekijöille, jotka olivat ilmoittaneet halukkuutensa osallistua ryhmähaastatteluun Metropolian e-lomakkeen välityksellä.

Haastattelin neljää perehdytyksen suunnittelussa ja/tai toteutuksessa mukana olevaa tilaajayrityksen työntekijää. Taulukko 1 selkiyttää kyselyihin vastanneiden ja haastateltujen informanttien määrää. Ennen haastatteluja lähetin haastateltaville tutkittavan informointitiedotteen sekä tutkittavan suostumuslomakkeen. Sekä informointitiedotteessa että haastattelun yhteydessä tutkittavalle kerrottiin kyseessä olevan suostumukseen perustuva tutkimus. Haastattelut toteutettiin Teamsin välityksellä ja haastattelut nauhoitettiin ja tallennettiin Metropolian verkkoalustalle.

Taulukko 1 *Informanttien määrä kyselyissä ja haastatteluissa*

Tutkimusmenetelmä	Informanttien määrä
Freelance- valoteknikoille	4
Uusille vakituisille työntekijöille	3
Avoin kysely alan asiantunti-	24
Haastattelut	4

Haastatteluiden tavoitteena oli kerätä näkemyksiä perehdytyksen sekä siihen liittyvien haasteiden suhteen sekä kerätä lisää tietoa siitä, millaisia perehdytyskäytänteitä yrityksessä on jo olemassa. Haastattelut rakentuivat aiemmin kyselytutkimuksilla kerätyn materiaalin ympärille. Haastatteluissa kysyin haastateltavan mielipidettä tai kokemuksia jostain aiheesta ennen kyselytutkimusten tulosten esittelyä, jotta tulokset eivät johdattelisi haastateltavan vastauksia.

Litteroin (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2020, s. 107) eli purin nauhoitetut haastattelut tekstiksi Wordilla. Koska ohjelma ei automaattisesti tunnista lauserakenteita, kuuntelin nauhoitukset uudestaan ja lisäsin itse vielä isot kirjaimet ja välimerkit ja tunnisteet siitä, kuka puhuu. Tässä vaiheessa myös siistin tekstiä poistamalla täytesanat. Kopioin litteroidut haastattelutiedostot ja tiivistin näitä kopioita edelleen poistamalla ne kohdat, joissa haastateltava kertaa jo sanottuja asioita. Tiivistin tekstiä edelleen niin, että muodostin vastauksesta maksimissaan kahden lauseen mittaisen vastauksen.

7.3 Aineiston analysointi

Luin litteroidut aineistot läpi kaksi kertaa, jonka jälkeen muodostin aineiston luokittelun helpottamiseksi kirjainyhdistelmiä, jolla koodasin haastatteluaineiston (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2020, ss. 141–142). Koodeja kertyi aluksi viisitoista ja ne liittyivät opinnäytetyöni teoriaan sekä perehdytykseen. Joidenkin haastatteluiden koodaamisen aikana oli tarpeen tehdä uusia koodeja. Yhdistellessäni kyselyiden avoimia vastauksia haastatteluaineistoon, syntyi lisää koodeja. Kävin aineistot vielä kerran läpi varmistaakseni, etteivät koodit olleet päällekkäisiä tai ettei niitä tarvinnut lisää. Koodit ryhmittelin opinnäytetyöni kannalta keskeisten kysymysten alle ja huomasin muutamankin koodin liittyvän useaan keskeiseen kysymykseen, ja mielestäni tämä on odotettavissa näin tiiviisti rajatussa aihealueessa.

Tein kopiot haastatteluaineistoista ja tiivistin vastaukset käsittelyn nopeuttamiseksi. Koodatun aineiston kopioin yhteen tiedostoon ja ryhmittelin pääkysymysten sekä niihin liittyvien koodien alle. Tässä vaiheessa analyysiä päätin mihin kysymykseen koodattu aineisto parhaiten vastasi vai vastasiko jokin osa aineistosta yhä useaan kysymykseen. Esimerkiksi hyvät perehdytyskokemukset osaltaan vastasivat siihen, millaista perehdytystä alan asiantuntijat kaipaavat, mutta toisaalta ne vastasivat myös siihen, onko perehdytys psykologista valtuutusta tuottava teko. Näin pystyin hahmottamaan perehdytykseen liittyviä syy- ja seuraussuhteita ja rakentamaan analyysini rungon.

Tämän jälkeen pelkistin aineistoa niin, että pystyin nostamaan esiin toistuvia teemoja. Näiden esiin nousseiden teemojen pohjalta pystyin tekemään tulkintoja opinnäytteeni keskeisiin kysymyksiin liittyen.

7.4 Tavoitteena tiedon tuottaminen tapahtumateknisestä alasta

Opinnäytetyöaineiston keruussa olen pyrkinyt ottamaan ensisijaisesti tutkijan roolin ja olen pyrkinyt opinnäyteaineiston hankinnassa olemaan vaikuttamatta vastaustuloksiin. Kuitenkin on paikallaan taustoittaa, että olen toiminut tapahtumateknisellä alalla kehittämistyön tekohetkellä noin 17 vuotta ja niinpä sekä ala että useimmat sillä toimivat asiantuntijat ovat minulle tuttuja.

On myös todettava, että ylipäänsä kehittämiskohteen valinnan taustalla vaikuttavat omat, pääasiassa kehnot kokemukseni saamastani perehdytyksestä ja työnopastuksesta. Kunnollista työnopastusta en ole aina välttämättä saanut edes työharjoitteluissa, vaan harjoittelijana olen päätynyt tekemään ammattilaistason teknikon tai suunnittelijan työtehtäviä ilman työn- tai toimeksiantajan ohjausta. Vaikka takaperin puuhun kiipeäminen ja epäonnistumista johtuvan kipakan palautteen saaminen onkin ollut opettavainen ja resilienssiä rakentava prosessi monessa mielessä, on tavoiteltavan lehvästön sijainnin ja sinne johtavan reitin hahmottaminen ollut paikoin tuskastuttavan haasteellista.

Oma taustani vaikutti siis vahvasti aiheen valintaan, vaikka tarve tulikin työelämästä ja toimeksiantajaltani. Prosessin edetessä opinnäytekysymysten valintaan ja haastattelurunkojen rakentamiseen oman taustani ja alan perehdytyskäytänteisiin liittyvien käsitysten kriittinen tarkastelu oli enemmän kuin paikallaan. Kysymykset ja haastattelurungon pyrin rakentamaan niin, etteivät omat ennakkokäsitykseni ohjailisi vastaajaa vaan saisin esille autenttisia kokemuksia ja perusteltuja mielipiteitä.

Haastatteluihin keräsin materiaalia anonyymillä e-lomakkeella toteutetuilla kyselyillä, jotta saisin paremman käsityksen siitä, millainen näkemys kollegoillani on tapahtumateknisen alan perehdytystilanteesta ja käytännöistä. Anonyymi lo-

make on mielestäni hyvä tapa kerätä tietoa, mutta toki pienessä vastaajapoolissa vastaajien anonymiteetin säilyttämistä täytyy vaalia mahdollisimman tarkkaan ja siksi kysymykset on siksi valittava huolella.

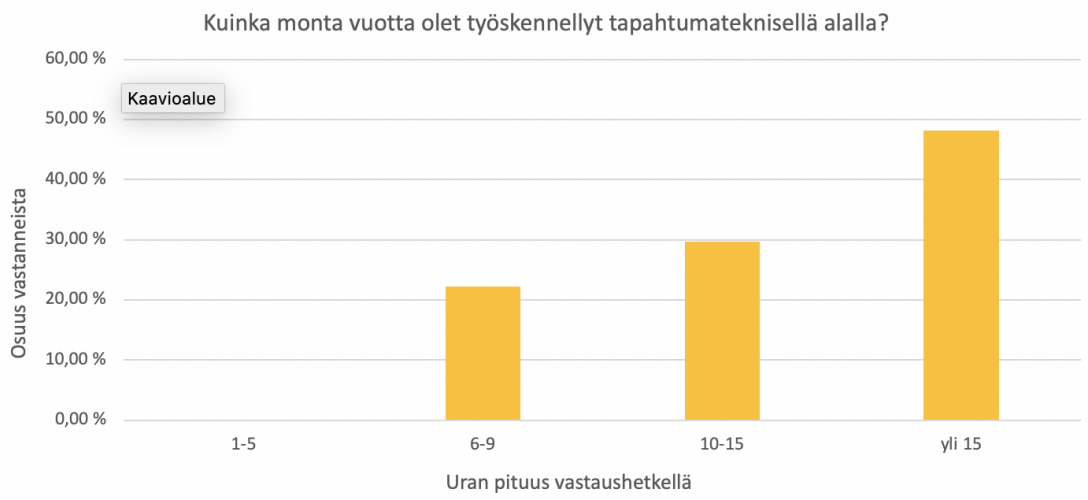
Kyselyiden pohjalta tehdyissä haastatteluissa huomasin olevan haasteellisinta esittää tarkentavia kysymyksiä niin, etten ohjailisi haastateltavaa mihinkään suuntaan kysymyksillä tai kyselytutkimuksista kerätyllä aineistolla. Toisinaan huomasin kuitenkin olevan tarpeen saada tiivistettyä ja tarkennettua haastateltavan vastaus, mutta päänvaivaa aiheutti toisinaan se, miten tarkennuksen muotoilee niin ettei laita sanoja haastateltavan suuhun. Haastattelutaitojen harjoittelusta jo ennen ylemmän korkeakouluasteen opintoja olisi varmasti ollut hyötyä.

8 Kehittämishankkeen keskeisimmät tulokset

Kehittämistyöhöni hankin aineistoa kyselyillä ja haastatteluilla ja tuloksia yhdistelin sopivilta osin. Kyselytutkimuksissa esitin sekä monivalintakysymyksiä että avoimia kysymyksiä. Monivalintakysymyksien tuloksia on helpointa verrata keskenään, mutta avoimilla kysymyksillä koen kuitenkin olevan merkitystä jo siksi, että työntekijän olisi mahdollista saada oma näkemyksensä paremmin esille. Siten on mahdollista saada esille sellaisiakin näkemyksiä, joita tutkija ei ehkä ole huomannut kysyä.

8.1 Asiantuntijuuden mittaaminen

Ensimmäisessä freelancereille suunnatussa kyselyssä kysyin, kuinka monelle työnantajalle vastaaja on työskennellyt uransa aikana ja kuinka monta työnantajaa vastaajalla oli keskimäärin vuodessa ennen covid- 19 pandemiaa. Kaikki vastaajat olivat työskennelleet yli kuudelle työnantajalle uransa aikana, ja he olivat ehtineet myös työskentelemään kuukausipalkkaisena työntekijänä. Työnantajien keskimääräinen lukumäärä vuodessa vaihteli.

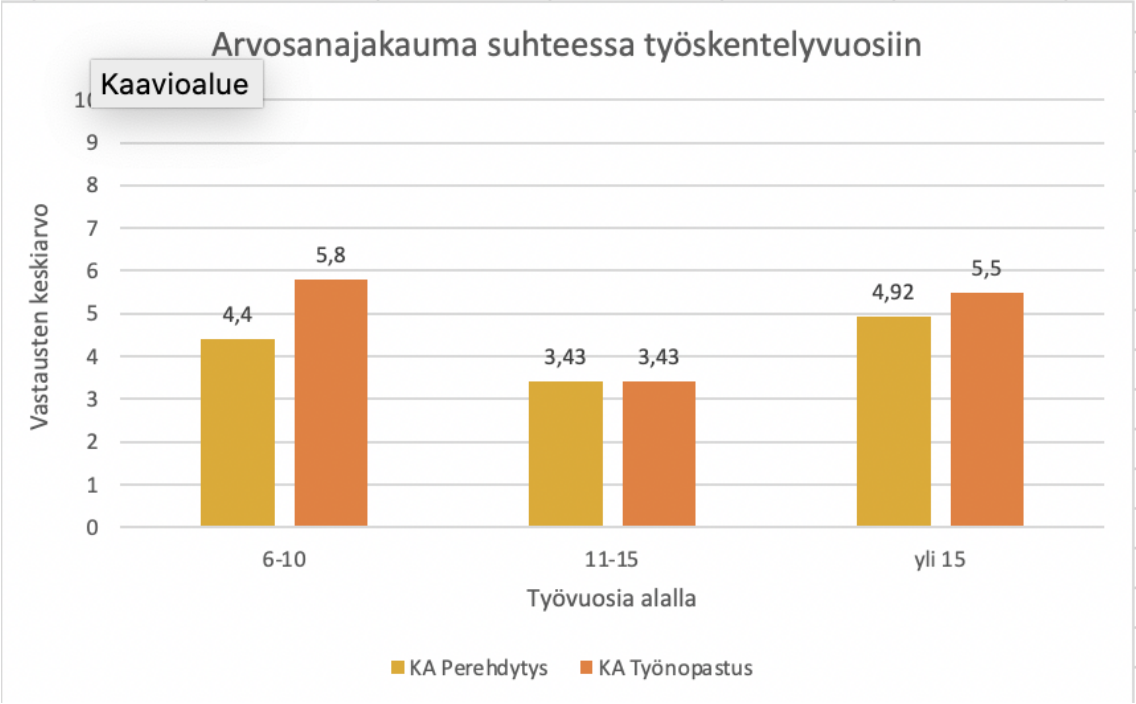


Kuvio 11 *Kyselyihin vastanneiden asiantuntijoiden uran pituus tapahtumateknisellä alalla*

Totesin kuitenkin näiden kysymysten mittaavan asiantuntijuutta vain viitteellisesti, sillä työantajien määrä ei välttämättä kerro osaamistasosta. Kahdessa seuraavassa kyselyssä tiedustelinkin, kuinka monta vuotta vastaaja on työskennellyt alalla (Kuvio 11). Vastaajista kaikki olivat työskennelleet alalla kuusi vuotta tai enemmän ja lähes puolet vastaajista yli 15 vuotta.

8.2 Perehdytyksen ja työnopastuksen tilanne tapahtumateknisellä alalla

Kyselytuloksissa ei ilmennyt korrelaatiota kokemuksen määrän ja perehdytyskokemusten laadun suhteen. (Kuvio 12) Sekä hyviä, huonoja että olemattomia perehdytyskokemuksia oli niin alle 10 kuin yli 15 vuotta alalla työskennelleillä. Niin ikään perehdytyksen ja työnopastuksen saamiin arvosanoihin ei kokemuksella ollut ratkaisevaa vaikutusta, vaikka ryhmien välillä pieniä eroja arvosanojen keskiarvoissa voidaankin havaita.



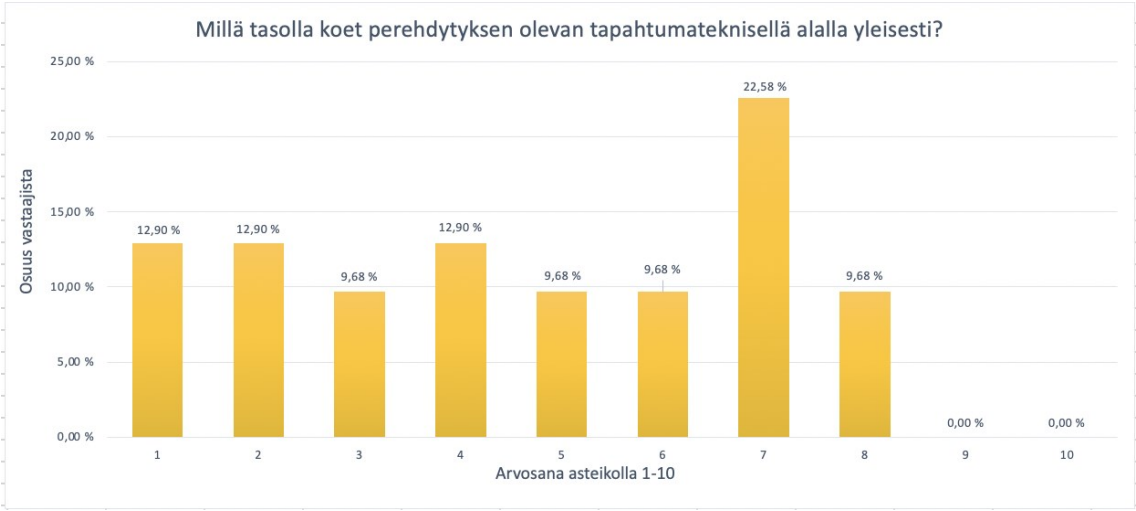
Kuvio 12 *Kyselyihin vastanneiden antamat arvosanat tapahtumateknisen alan perehdytystilanteelle suhteutettuna uran pituuteen*

Kyselyissä säilytin täsmälleen samat monivalintakysymykset siitä, millä tasolla vastaaja kokee perehdytyksen ja työnopastuksen olevan tapahtumateknisellä alalla. Lisäksi haastatteluissa pyysin informantteja kommentoimaan toimeksiantajani työntekijöille suunnatuista kyselyistä saatuja tuloksia.

Haastatteluissa kyselytulosten yleistettävyyttä kyseenalaistettiin näytteiden pienen koon vuoksi ja osittain tästä syystä tein vielä kolmannen kyselyn, joka oli avoin Facebookissa julkaistu kyselyopinnäyte. Avoimessa kyselyssä hajonta on hieman laajempaa kuin uusille kuukausipalkkaisille- tai freelancertyöntekijöille suunnatuissa kyselyissä. Freelancereiden arvion mukaan tapahtumateknisen alan perehdytyksen saama keskiarvo on 4,5 ja vastaukset olivat välillä 1–8. Kuukausipalkkaisten vastaukset sijoittuivat puolestaan välille 6–7 keskiarvon kuitenkin ollessa 6,67. Avoimen kyselyn keskiarvo oli 4,375 ja arvosanat jakautuivat niinikään välille 1–8.

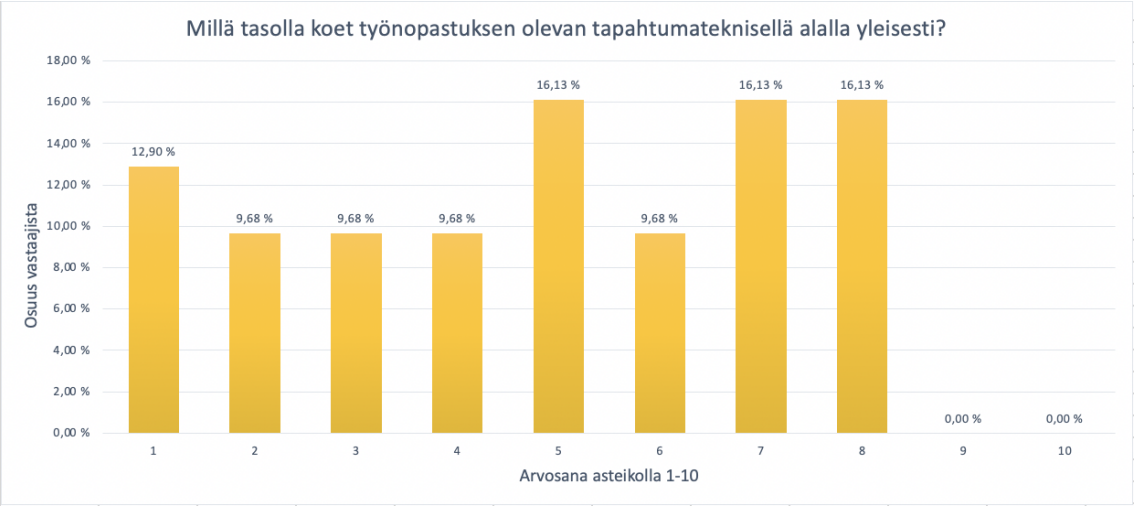
Kaikkien kyselyiden tulosten perusteella tapahtumateknisellä alalla saatavan perehdytyksen saama keskiarvo on 4,61 ja kauttaaltaan tyypillisin arvosana eli

moodi kyselyissä oli seitsemän. Huomion arvoista on se, että kaikista kyselyistä kootut arvosanat jakautuvat suhteellisen tasaisesti välille 1–8. (Kuvio 13)



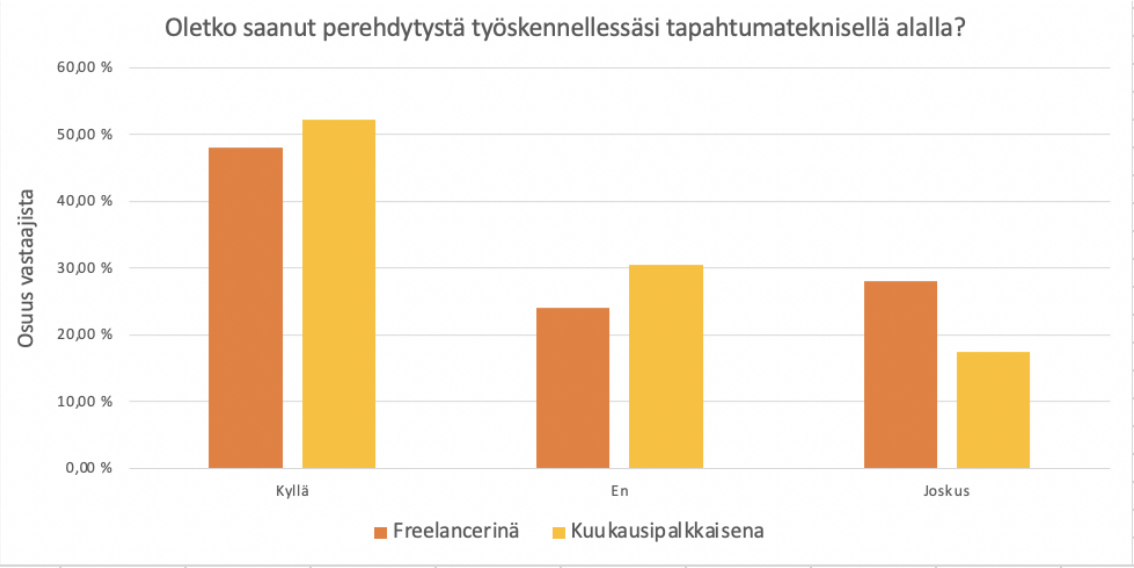
Kuvio 13 *Tapahtumateknisen alan perehdytyksen saamat arvosanat prosentuaalisesti*

Työnopastuksen tilanne kaikkien vastausten perusteella tapahtumateknisellä alalla noudatteli samankaltaista kaavaa ja vastaukset jakautuivat siis arvosanojen 1–8 välille. (Kuvio 14) Haastateltujen Oy Aku´s Factory Ltdn työntekijöiden reaktiot olivat kahtalaisia: työnopastuksen saaman arvosanan oletettiin olevan parempi kuin yleisperehdytyksen saaman arvosanan ja toisaalta taas tuloksen koettiin vastaavan haastatellun käsitystä työnopastuksen tilanteesta.



Kuvio 14 *Tapahtumateknisen alan työnopastuksen saamat arvosanat prosentuaalisesti*

Lisäksi kuukausipalkkaisille suunnatussa sekä avoimessa kyselyssä tiedustelin kuinka usein vastaajat ovat kokeneet saaneensa perehdytystä työskennellessään freelancerinä ja kuinka usein työskennellessään kuukausipalkkaisena työntekijänä. (Kuvio 15)



Kuvio 15 *Kokemus tapahtumateknisellä alalla saadusta perehdytyksestä*

Sekä haastatteluista että kyselyistä nousi esille näkemys siitä, että sekä perehdytyksen että työnopastuksen tilanne alalla on kehittynyt viimeisen vuosikymmenen aikana parempaan suuntaan ja kehityssuunta jatkuu samana. Kerätystä

aineistosta nousi kuitenkin esille myös pohdintaa siitä, että organisaatioiden välillä on edelleen todennäköisesti melko suuriakin eroja perehdytyksen tasossa. Kuitenkin kysyttäessä hyvistä perehdytyskokemuksista totesi usea vastaaja, ettei ole kokenut sellaista vielä.

8.3 Haasteet perehdytyksessä tapahtumateknisellä alalla

Oy Aku´s Factory Ltdn perehdytysprosessia suunnittelevia ja toteuttavia työntekijöitä haastattelemalla pyrin hakemaan vahvistusta kyselyistä saamalleni datalle alan perehdytyksen tilasta. Kyselytulokset ja haastateltavien näkemykset antoivat viitteitä siitä, että sekä työnopastuksessa että laajemmin perehdytyksessä on kehitettävää ja toivoinkin haastatteluiden avulla löytäväni lisäksi tietoa siitä, mitkä koetaan suurimmiksi haasteiksi perehdytyksen järjestämisessä ja miten perehdytystä voisi haastateltavien mielestä kehittää.

Haastatteluissa ensisijaiseksi ongelmaksi nousi aika. Haastattelemani työntekijät kokivat, ettei työaikaa ylipäänsä aina riitä laadukkaan perehdytyksen järjestämiselle. Kysyessäni haastateltavilta missä esihenkilö tarvitsisi apua perehdytyksessä tai miten heidän työtään voisi helpottaa tiivisti eräs haastateltava tärkeimmän asian seuraavasti:

> Enemmän aikaa. Sekä mun aikaa että myöskin sille perehdytettävälle aikaa sisäistää se asia.

Ajankäytön ongelmallisuus nousi esille myös työntekopaikkaan liittyvän työnopastuksen järjestämisen yhteydessä. Haastateltavat tarkensivat, että työnopastus ei ole tehokas ja sisällä kaikkea työnteon kannalta tarpeellista tietoa, mikäli opastus työntekopaikkaan puuttuu. Toisaalta tehokkain perehdytys tapahtuu kyselyihin vastaajien mielestä työn ohessa.

Ongelmallisimmiksi koettiin varhain alkavat työpäivät ja se, miten työnopastus toteutettaisiin suurelle työntekijäjoukolle niin, ettei työnopastus rasita muutenkin jo pitkää työpäivää tekeviä työntekijöitä kohtuuttomasti. Haastateltavat kokivat, että vakiintuneempiin tapahtumapaikkoihin (engl. venue) tai varastotiloihin on

mahdollista järjestää joukkoperehdytyksiä ilman, että ne liittyvät suoraan tiedossa tai käynnissä olevaan tapahtumaan, mutta tiedostivat myös työtekopaikkaan liittyvän perehdytyksen tärkeyden.

> Tokihan sitä voisi järjestää semmoista yleistäkin perehdytystä, mutta meidän duunissa kaikki työn tekemiseen ja turvallisuuteen liittyvä on tosi sidoksissa siihen, että mimmoinen se paikka on. Kyllä se väkisinkin jää vähän vajaaksi se perehdytys, jos ei sitä pääse tekemään siellä keikkapaikalla.

Osin freelancereistä koostuvan työntekijäjoukon jatkuva muuttuminen vaikeuttaa haastateltavien mukaan tiedonjakoa: perehdytystä tulisi ylipäänsä järjestää tiedonjakokanavien ja niiden käytön suhteen. Haasteellisimmaksi koettiin erityisosaamisalueisiin (valo, ääni, video, rakenteet, ripustus) liittyvän tiedon jakaminen eli varsinainen työnopastus. Yleisluontoisiin asioihin liittyvän perehdytyksen ajateltiin olevan helpommin delegoitavissa ja mahdollisesti toteutettavissa ennakkomateriaalin välityksellä. Varsinaiseen työtehtävään liittyvän tiedon välitys koettiin haasteelliseksi toteuttaa ennakkomateriaalin välityksellä niin, että materiaali olisi riittävän tiivis mutta myös sisältäisi riittävästi informaatiota.

Haastetta lisää entisestään haastateltavien mukaan projektien suuri määrä ja lyhyt kesto: tapahtuma-alan projektit kestävät lyhyimmillään alle vuorokauden. Esimerkiksi Oy Aku´s Factoryn henkilöstöpäällikön mukaan toimeksiantajani toteuttaa tekniikan vuonna 2022 noin 500 tapahtumaan. Pienelle tiimille perehdytyksen järjestäminen koettiin ennalta arvattavasti helpommin järjestettäväksi.

> Sehän ei ole ongelma silloin kun sulla joku muutaman hengen crew, niin sä voit käydä ihan helposti ne asiat läpi muutamalla sanalla. Sä otat varttia ennen rakennuksen alkua jengin kasaan ja kysyt, että onko kaikki selvää. Mutta sitten kun sinulla alkaa sitä henkilöstöä olla paljon niin sitä on tosi vaikea tehdä.

Yksi haastatteluissa esille noussut haaste oli alan luonne ylipäänsä siinä mielessä, että tapahtuman tarpeet ja siten työn sisältö usein muuttuvat viime hetkeen saakka ja edes asiakas ei aina tiedä millaiseksi tiedä millaiseksi tapahtuma lopulta muodostuu.

> Se on koko alan luonne se, että ne asiat muuttuu siihen asti kunnes se keikka on ohi ja sitten ne toivottavasti lakkaa muuttumasta ne asiat.

Yhdeksi haasteeksi nousi perehdytysvastuun jakautuminen perehdytystä järjestävien kesken. Keikkoihin liittyvä tiedon jakaminen jakautuu tilaajaorganisaatiossa projektipäällikön, osastovastaavan sekä keikkakohtaisen tiiminvetäjän välillä. Viimeksi mainittu voi toisinaan olla freelancer ja tämä aiheutti pohdintaa juridisen vastuun jakautumisesta työntekijöiden välillä.

8.4 Mitä asiantuntijat toivovat perehdytykseltä?

Haastatteluilla ja kyselyiden avoimilla kysymyksillä pyrin hankkimaan tarkentavaa tietoa perehdytyksen tilasta, mutta myös siitä mitä asiantuntijat itse toivovat perehdytykseltä. Aineistoa keräsin hyviä ja huonoja perehdytyskokemuksia kartoittavilla kysymyksillä.

Työnopastus tai perehdytys on pahimmillaan puuttunut täysin ja usean vastaajan mukaan ns. perehdytys on lyhyimmillään koostunut siitä tiedosta missä ja millä laitteilla tarjottu keikka tehtäisiin. Työtehtäväkohtaista perehdytystä ei siis ole annettu. Aineistosta nousee esiin kokemuksia, jolloin työntekijä ei ole tiennyt työtehtäviensä, palkkansa tai palkanmaksupäivän tapaisia työsuhteen keskeisiä ehtoja. Pahimmillaan on jopa käynyt niin, että töihin tilattu työntekijä on kollegoineen saapunut lopulta turhaan paikalle ja työn tilaajaa ei ole tavoitettu.

Sekä haastatteluissa että kyselyissä korostettiin tiedon työtehtävien ja vastuiden jakautumisesta sekä tapahtuman avainhenkilöistä olevan olennaista tapahtumakohtaisessa perehdytyksessä. Ratkaisuksi tähän nähtiin usein tapahtumarakennuksen alkuun sijoittuva palaveri tai -käskynjako, jossa edellä mainittujen lisäksi käytäisiin läpi tapahtuman aikataulu ja turvallisuuteen liittyvät asiat. Vastauksissa tiedostetaan, että laadukas perehdytys vaatii aikaa, mutta sen todetaan myös lisäävän esimerkiksi työturvallisuutta.

Sekä hyvistä että huonoista perehdytyskokemuksista kumpuaa tarve tapahtumaan ja sen luonteeseen liittyvämmälle yleisluontoiselle tiedolle, joka auttaa

hahmottamaan tapahtuman kokonaisuutena. Eräs kyselyyn vastannut tiivistää tapahtumakohtaiseen perehdytykseen liittyvän olennaisen informaation positiivisen perehdytyskokemuksen kautta näin:

> Vastaavan teknikon kanssa tilojen ja tarpeiden sekä tapahtuman sisällön läpikäynti huolellisesti. Käytettävissä olevan kaluston esittely ja kenelle saa osoittaa kysymyksiä tarvittaessa.

Vastauksista välittyi toive, että kaikki tapahtumaa tekevät otettaisiin ajoissa mukaan keskusteluun ja tämän nähtiin myös helpottavan mahdollisten ongelmakohtien ratkaisua.

Positiiviset kokemukset liittyivät pääasiassa siihen, että työtehtäviä on käyty perusteellisesti läpi yhdessä kokeneemman työntekijän kanssa, joka on ehtinyt myös antamaan neuvoja tarvittaessa. Tiedon jakaminen ja eteenpäin siirtäminen osaajalta toiselle -eli kollegiaalinen oppiminen- nähdään alan jatkuvan kehityksen kannalta keskeisenä.

> Positiiviset kokemukset on yleensä liittynyt siihen että siinä on ollut joku kokeneempi henkilö läsnä joka on sitten neuvonut hyvin ja vastaa kysymyksiin tarvittaessa. Niitäkin on ollut kyllä useampia sitten.

Laajimmillaan perehdytys on kasvanut koko tapahtuman henkilöstöä koskevaksi koulutukseksi, jossa perehdytettiin työntekijät paitsi heidän omaan tehtäväänsä myös yhteistyön tekemiseen muiden toimijoiden kanssa. Kyselyn vastauksista välittyikin toive perehdytykselle yhteisten työpaikkojen eri toimijoiden kesken.

> Usein tämä opastus tulee kyllä organisaation sisällä, mutta todella harvoin tulee opastusta eri toimijoiden välillä, jolloin on tunne, että "me tehdään meidän juttua ja noi tekee tota omaa", ja on vähän tiellä.

Kyselyaineistossa viitataan myös Metropolian toteuttaman Safe On Stage-hankkeen materiaaleihin, jotka perustuvat alan yhteiseurooppalaisiin European Theatre Technicians Education (ETTE) turvallisuuskompetensseihin. Safe On Stage- hankkeessa suomennettiin ETTE- turvallisuuskoulutuksen Opiskelijan kirja sekä myöhemmin luotiin työnopastuksen ja tapahtuma- ja teoskohtaisen perehdytyksen tarkistuslistat. (Safe On Stage, 2022a)

8.5 Psykologisen valtuutuksen tukeminen ja asiantuntijan sitouttaminen perehdyttämällä

Työni keskiössä ovat kysymykset siitä, ovatko perehdytys ja työnopastus psykologista valtuutusta tuottavia tekoja ja voivatko ne osaltaan vahvistaa asiantuntijan sitoutumista työnantajaan. Tätä tutkin ensisijaisesti kysymyksillä huonoista perehdytyskokemuksista sekä niiden vaikutuksista työntekijöiden motivaatioon, mutta aineistoa kertyi myös hyvistä perehdytysmuistoista. Perehdytystä järjestäviltä kysyin heidän näkemystään siihen, millä tavoin uuden työntekijän sosiaalistamista ja tulemista osaksi työyhteisöä -siis sitoutumista- voitaisiin edistää.

Yhtäältä kyselyisen ja haastatteluiden vastauksissa korostui vastaajan oma oppimistyyli. Osa koki tiedon saamisen haasteellisuuden motivoivan itsenäiseen suoriutumiseen ja tiedonetsintään ja siten jopa sitouttavan alaan. Ongelmien pohtiminen yksin koettiin toisinaan jopa tavoiteltavana tilana, sillä sen nähtiin mahdollistavan täyden keskittymisen ongelman ratkaisuun. Vaikka perehdytyksen vähyys ei ole kaikkien kohdalla vaikuttanut motivaatioon todetaan vastauksissa, että se johtaa työn epätasaiseen jakautumiseen: valmiiksi motivoituneempi työntekijä joutuu tekemään enemmän ja myös muille osoitettuja työtehtäviä.

Toisaalta aineiston perusteella voidaan todeta puutteellisen perehdytyksen ja/tai työhönopastuksen laskevan motivaatiota ja työtehokkuutta joidenkin vastaajien kohdalla. Puutteellisen tiedon kuvaillaan johtavan arvailuun ja jatkuvaan soveltamiseen. Vastauksista kuvastuu vahva turhautuminen tiedon etsimiseen hukattavaan aikaan etenkin niissä tilanteissa, kun tarvittava tieto olisi jo ollut olemassa, mutta se ei vain ole syystä tai toisesta välittynyt työntekijälle.

> Yleisesti rupeaa nyppimään kun tietoa jonka tiedän olevan jollain olemassa, ei ole tullut tietooni. Eli tietopankin joutuu etsimään.

Vastauksissa tunnistetaan myös puutteellisen perehdytyksen potentiaaliset vaikutukset työturvallisuuteen ja korostetaan tapahtumakokonaisuuden hahmottamisen tärkeyttä turvallisuusnäkökulmasta. Paitsi vaaratilanteita, puutteellisesta perehdytyksestä johtuva tiedon puute aiheuttaa aineiston perusteella turhaa

työtä, epävarmuutta, hermostuneisuutta, stressiä sekä työajan tarpeetonta venymistä. Vastaajat kertovat puutteellisen perehdytyksen johtavan kokemukseen siitä, että on virheiden sattuessa helposti korvattavissa. Perehdytyksen todetaankin lisäävän psykologisen turvallisuuden tunnetta aloittaa uudessa työpaikassa.

Kerätty aineisto kertoo perehdytyksen puutteen myös aiheuttavan kokemusta ulkopuolisuudesta ja työyhteisöön kuulumattomuudesta. Mahdolliset avunpyynnöt on pahimmillaan sivuutettu tyystin ja työntekijä on jäänyt yksin ongelmiensa kanssa ilman niiden ratkaisemiseen tarvittavia tietoja tai välineitä. Vastauksissa kuvaillaan tilanteita, joissa tiedon puutteesta johtuen työntekijä ole voinut tehdä annettuja työtehtäviä ammattiosaamisensa tasolla, vaan työsuorituksen jälkeen on kokenut, että olisi voinut tehdä työnsä paremmin. Itseohjautumisen koetaan olevan haasteellista, mikäli työpaikan käytäntöjä tai työnantaja työntekijälle asettamat odotukset eivät ole tiedossa.

> Puutteellinen perehdytys ja/tai työhönopastus laskee motivaatiota sekä työtehokkuutta. Itseohjautuminen on vaikeaa ellei tunne työpaikan käytäntöjä tai tiedä mitä työnantaja odottaa työntekijältä.

Perehdytyksen puute ja tiedon hankala saatavuus on joissain tapauksissa vaikuttanut työntekijän motivaatioon työskennellä tietyille työnantajille. Pahimmillaan puutteellinen perehdytys ja tiedonsaanti ovat saaneet pohtimaan alan vaihtoa tai myötävaikuttaneet alalta lähtemiseen. Vastauksissa todetaan, ettei parempi perehdytys olisi kuitenkaan välttämättä saanut jäämään alalle, sillä alalla on muitakin epäkohtia.

Positiivisena ja motivaatiota tukevana tekona koettiin toivottaminen tervetulleeksi työyhteisöön ja kokemus siitä, että kuuluu porukkaan. Aineistosta nousee esille myös näkemys, että hiljaisen tiedon esiin tuominen voi edesauttaa kokemusta työn omistajuudesta, vahvistaa työntekijän sitoutumista työyhteisöön sekä motivoida asiantuntijaa etsimään tietoa myös itsenäisemmin. Työyhteisöön tervetulleeksi kokemisen tunnetta voi vastausten perusteella vahvistaa työntekijän tarpeiden kartoittamisella sekä henkilökohtaisella opettamisella ja

ohjauksella. Myös haastatteluaineistossa korostuu ajatus perehdytyksen soveltamisesta perehdytettävän tarpeisiin ja tässä nähdään henkilökohtaisen alkukartoituksen olevan ensisijaisen tärkeää.

Tärkeäksi sosiaalistamisen menetelmäksi nähtiin se, että työntekijä pääsee mahdollisimman pian tekemään uusien kollegoidensa kanssa töitä ja että läsnä olisi aina joku, jolle voi tarvittaessa esittää kysymyksiä. Perehdytysvastuussa olevat ajattelevat uuden työntekijän tutustuttamisen paitsi työtovereihin myös laajemmin koko työyhteisöön eli myös olennaisimpien yhteistyökumppaneiden edustajiin ja siihen, mitä kenenkin työtehtäviin kuuluu. Jälleen korostettiin sitä, että jollain tulisi olla mahdollisuus varata aikaa tähän perehdyttämisen osa-alueeseen. Haastatteluissa pohdittiin myös sitä, että vastuu on esihenkilöllä ja esihenkilöltä vaaditaan etenkin hieman ujompien työntekijöiden kohdalla hyvää ihmistuntemusta.

9 Kehitysehdotukset

Oy Aku´s Factory Ltdn perehdytysprosessi kehittyi ja muotoutui jatkuvasti tämän tutkimuksen alkuvaiheessa HR- osaston kehittäessä uutta yleisperehdytysmateriaalia sekä välineitä työntekijän osaamistason kartoitukseen. Yrityksessä on käytössä kattavat yleisperehdytyspaketit uusille vakituisille työntekijöille sekä uusille freelancereille ja yritys toivoo vastaavaa tietopakettia työnopastukseen liittyen. Haastattelutuloksissa tärkeänä kehityskohteena nähtiin kuitenkin turvallisuussuunnitelman sekä ohjeistuksen laatiminen, joka liittyy olennaisesti työnopastukseen.

Haastattelutulosten perusteella työntekijöiden kokemat haasteet perehdytyksen järjestämisessä koskivat perehdytykseen käytettävissä olevaa aikaa. Toimeksiantajan näkökulmasta akuutit perehdytystä koskevat haasteet liittyvät yleisperehdytyksen sijaan työnopastuksen järjestämiseen tehokkaasti erityisesti tilapäisissä tapahtumapaikoissa, jonne kaikki tekniikka ja lavarakenteet rakennetaan alusta saakka.

Aiemmin totesin alanhierarkioiden olevan pääasiallisesti funktionaalisia hierarkioita. Ehkä osittain tästä syystä perehdytysvastuun jakautuminen yrityksessä mietitytti haastateltavia. Vetovastuussa keikoilla saattoi olla kuukausipalkkaisen työntekijän sijaan freelancer, mutta toisaalta työnopastuksen järjestämisvastuuseen tuntui liittyvän pientä epäselvyyttä. Onkin siis paikallaan keskustelemalla selkiyttää vastuualueita ja sisällyttää nämä vastuut selväsanaisemmin työnkuviin.

Vaikka molemmat ovat tiedon jakoon liittyviä tehtäviä, on paikallaan myös arvioida sitä, missä menee perehdytyksen ja normaalin työntekoa koskevan tiedon raja ja mikä media on missäkin tapauksessa tarkoituksenmukaisin tiedonjaon väline. Perehdytykseen tarkoitetut tiedonjaon välineet harvoin soveltuvat sellaisenaan akuuttiin tiedon välitykseen. Osa toimeksiantajan jo käyttämistä medioista soveltuu hyvin sekä akuuttiviestintään että tiedon säilytykseen.

Lisäksi perehdytyksen laajuudessa tulee huomioida, onko perehdytettävä kuukausipalkkainen työntekijä vai freelancer vaikka perehdytyksessä jaettavat tiedot pitkälti ovatkin päällekkäisiä. Työnantajanäkökulmasta perehdytys tulisi nähdä jatkuvasti käynnissä olevana ja kehittyvänä prosessina, jonka toteuttamiseen ja kehittämiseen täytyy varata erityisesti esihenkilöiden aikaa sekä taata, että heillä on riittävät ja sekä perehdytettävää että perehdyttäjää palvelevat rakenteet ja menetelmät käytettävissä.

9.1 Työnopastuksen järjestäminen kiinteissä ja väliaikaisissa työntekopaikoissa

Toimeksiantaja operoi sekä useissa kiinteissä tapahtumatiloissa sijaitsevissa asiakaskohteissa, että tilapäisissä tapahtumapaikoissa eli kohteissa, joihin kaikki esitystekninen laitteisto ja infra täytyy käytännössä rakentaa alusta. Suoraan työnopastukseen liittyvät tiedot koskevat sekä vakiintunutta – että freelancerhenkilökuntaa, joten tieto tulisi olla helposti ja nopeasti jaettavissa molemmille työntekijäryhmille.

Jaettavaa tietoa on siis ymmärrettävästi tapahtumapaikkojen ja tapahtumien määrästä johtuen runsaasti ja haasteeksi koettiin laatia riittävän laaja, mutta tiivis tietopaketti. Vakiintuneista tiloista kuten esimerkiksi varastotiloista on mahdollista koostaa suhteellisen helposti päivitettävä tietopaketti. Koska tapahtumia ja tapahtumapaikkoja kuitenkin on runsaasti, on yhden tiiviin, mutta silti kaiken kattavan .pdf- tiedoston rakentaminen mahdoton tehtävä. Sen sijaan etenkin työnopastukseen liittyvät tiedot tulisi koota ja järjestellä yhteen paikkaan ja työtekijöitä tulisi säännöllisesti informoida siitä, mistä, miten ja keneltä tietoa on saatavilla.

9.2 Perehdytyskirje

Toimeksiantajani käytössä on jo eräästä asiakkaan kiinteästä kohteesta olemassa teknisen esihenkilön laatima tekniselle henkilökunnalle suunnattu tiivis ja olennaisimmat tiedot sisältävä tervetulokirje, jossa on tietoa tapahtumatilassa työskentelyn periaatteista. Infopaketti sisältää asiakkaan puolesta vakiintuneita käytäntöjä, jotka on hyvä ottaa huomioon uutta tekijää perehdytettäessä.

Kyseinen paketti on helposti päivitettävissä ja sisällöltään sovellettavissa muihin toimeksiantajani operoimiin kiinteisiin tapahtumatiloihin, varastotiloihin ja myös ohjeistukseksi työpaikan yhteisistä toimintatavoista. Olennaista on tässä kirjeessä kuitenkin keskittyä siihen, mistä ja keneltä tapahtumapaikkoihin tai tapahtumiin liittyvää lisätietoa on saatavilla.

9.3 Perehdytysmateriaalin kokoaminen ja järjesteleminen

Näissä kiinteissä tapahtumatiloissa suoraan käytännön työhön vaikuttavat elementit kuten ripustuskantavuus tai sähkökeskusten sijainnit säilyvät samoina tapahtumasta riippumatta. Tekniset tiedot on siten osittain mahdollista koostaa kompaktissa muodossa esimerkiksi karttoina yhteen suhteellisen tiiviiseen tiedostoon.

Käytännön työtehtävissä tarvittavat peruselementit säilyvät kaikissa tapahtumateknisiä palveluita tarvitsevissa tilaisuuksissa samoina ja näkisin, että Safe on

Stage- hankkeessa koostettu tapahtuma- ja teoskohtaisen perehdytyksen tarkistuslista toimii hyvänä pohjana perehdytysmateriaalin puutteiden tarkistamiselle ja puuttuvien materiaalien koostamiselle (SafeOnStage, 2022b). Osa tarkistuslistassa mainituista tiedoista on jo työntekijöiden saatavilla henkilöstöhallinnon koostamassa yleisperehdytyspaketissa. Tarkistuslistaa voidaan hyödyntää myös sekä tilapäisten että kiinteiden tapahtumapaikkojen tietojen koostamisessa.

9.3.1 Työturvallisuusmateriaalin ja ohjeistuksen kehittäminen

Toimeksiantajani työturvallisuusmateriaalin ja ohjeistuksen koostamisen pohjana voidaan käyttää soveltuvilta osin Safe On Stage- hankkeen yhteydessä laadittuja näyttämöturvallisuuteen liittyviä tarkistuslistoja. (SafeOnStage, 2022b)

Kuitenkin osa tiedoista -esimerkiksi pelastussuunnitelma- ovat toimeksiantajani teknisesti operoimien tapahtumatilojen päätoimijoiden eli työn tilaajien vastuulla ja tärkeää olisikin selkiyttää paitsi yhteisen työpaikan toimintaperiaatteita myös vastuita turvallisuuskäytänteisiin liittyvästä perehdyttämisestä ja perehdytysmateriaalin ylläpitämisestä.

9.3.2 Perehdytystä tukevien dokumenttien tiedonjaon formaatti

Yhdeksi keskeiseksi haasteeksi nousi se, että tiedot pitäisi olla saatavilla paitsi tiiviissä muodossa, mutta tiedot tulisi myös pitää jatkuvasti ajan tasalla. Vaikka .pdf- formaatti onkin helposti jaettavissa oleva ja luettavissa kaikilla sähköisillä laitteilla, voidaan sen jatkuva päivittäminen ja päivityksistä tiedottaminen kokea kohtuuttomasti työmäärää lisäävänä tehtävänä. Myös akuutin tiedon etsiminen usean sivun .pdf- tiedostosta on todennäköisesti kiireessä liikaa aikaa vievä prosessi. Vanhentuneiden tietojen pohjalta toimiminen voi pahimmillaan aiheuttaa työturvallisuusriskin, joten kunkin osaston vastuuhenkilöllä tulisi olla säännöllisesti aikaa tietojen päivittämisen tarpeellisuuteen.

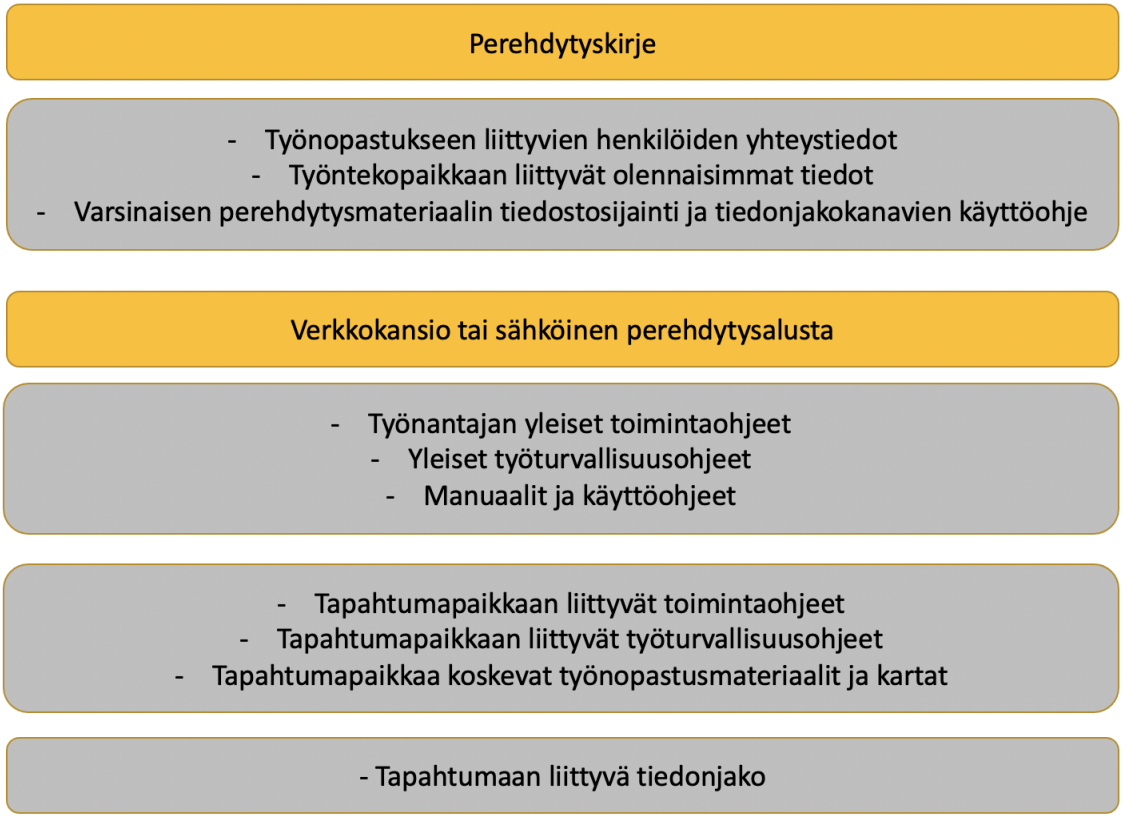
Tällä hetkellä tietoa jaetaan verkkokansioiden välityksellä. Verkkokansion välityksellä tehtävä perehdytykseen liittyvä tiedonjako varmasti saadaan toimivaksi,

mutta kansioiden ja tiedostojen hallinnointi vaatii aikaa. Kansio- ja tiedostorakenteen tulisikin olla selkeä, toimipistekohtainen ja kaikissa toimipisteissä yhtenevä logiikaltaan ja tiedon tulisi aina löytyä samasta paikasta.

Esihenkilökollegoiden välisissä keskusteluissa on aiemmin noussut esille sähköisen perehdytysjärjestelmän tarjoamat mahdollisuudet. Ehdotankin, että perehdytyksen kannalta olennaisten tietojen koostamisen jälkeen toimeksiantajani tutkisi mahdollisuutta pelilliseen ja/tai verkkopohjaiseen perehdytykseen, jossa kansiorakenteen hallinnoimiseen ja useiden eri tiedostojen päivittämiseen kuluva työaika saataisiin minimoitua. Perehdytyksestä ja siihen liittyvästä materiaalista vastaavat kuitenkin tekevät pääasiallisena työnään muita tehtäviä.

Sähköinen perehdytys voisi olla ratkaisu toimeksiantajani työntekijöiden esille nostamaan haasteeseen, jossa täytyy järjestää työnopastus useille kymmenille työntekijöille samanaikaisesti ja nopeasti, mutta kuitenkin niin, ettei työnopastus rasita muutenkin pitkää päivää. Sähköisiltä alustoilta kullakin hetkellä työskentelyn kannalta olennaista tietoa on saatavilla nopeasti ja helposti omaksuttavassa muodossa ja näkisin sen tukevan erinomaisesti paitsi keikkakohtaista perehdytystä myös täysin uuden työntekijän saattamista työtehtäviensä tasalle. Jotkin alustat tarjoavat myös mahdollisuuden siihen, että työntekijälle lähetetään kutsu perehtyä johonkin osa-alueeseen ja työntekijä kuittaa kyseisen osion luetuksi.

Vaikka varsinainen perehdytysmateriaali lisättäisiinkin sähköiselle alustalle, on hyvä tiedottaa sen ja muiden tiedonjakokanavien käytöstä esimerkiksi uusille työntekijöille säännöllisesti lähetettävässä perehdytyskirjeessä. Perehdytykseen liittyvän kehitysehdotuksen eri osa-alueita havainnollistaa kuvio 16.



Kuvio 16 *Työnopastuksen runko*

Perehdytyskirjeellä on mahdollista vastata työntekijän tarpeeseen tietää mistä tai keneltä tieto löytyy. Mahdollisuus itsenäiseen tiedonhakuun tukee työntekijän itseohjautuvuutta ja tiedon löytämisen helpottaminen edistää arjessa jaksamista. Kustannuksia tietojen koostamisesta ja hallinnoimisesta tulee varmasti jonkin verran lyhyellä aikavälillä etenkin työhön kuluvan ajan vuoksi. Pidemmällä tähtäimellä kattavan tietopankin rakentaminen lyhentää sitä aikaa, joka esihenkilöillä ja muulla perehdytykseen osallistuvalla henkilöstöllä kuluu työnopastuksen järjestämiseen.

9.3.3 Perehdytyksen aikaisen tuen tarve

Vaikka sähköinen perehdytys helpottaisi prosessia monin tavoin ja tarjoaisi mahdollisuuden itsenäiseen tiedonhankintaan, ei se missään nimessä täysin poista tarvetta perehdytyksen aikaiselle tuelle. Vaikka tuen tarve onkin riippuvaista keikasta ja perehdytettävästä, on sille silti varattava työaikaa.

> Olennaista on että uuden tyypin sisään ajoon varataan samaan työvuoroon riittävästi henkilökuntaa ja vähän extra-aikaa jotta työhön opastuksessa pystyy rauhassa sisäistämään asiat.

Lisäksi eritoten uuden työntekijän kohdalla on tärkeää jo pelkästään turvallisuussyistä, että saatavilla on tapahtumapaikan tai sen työtapojen suhteen kokeneempi työtekijä, jolla on omien työtehtäviensä puolesta mahdollista käyttää aikaansa uuden työntekijän opastamiseen. Tässä korostuu työvuorosuunnittelun merkitys. Sekä perehdytettävällä että kokeneemmalla kollegalla tulisi olla keikkaan liittyvien työtehtävien ohessa riittävästi aikaa paitsi alkuopastukseen myös tiedon prosessointiin ja esille nousevien kysymysten läpikäymiseen niin, ettei tilanne kuormita kumpaakaan osapuolta.

Koska dialogin ja kysymysten esittämisen mahdollisuuden tarve korostui kyselytuloksissa, tapahtumaan liittyvät vastuuhenkilöt tulee olla lähiesihenkilön lisäksi selkeästi ilmoitettu keikkakohtaisessa infossa. Vaikka sähköinen perehdytysalusta yrityksessä otettaisiinkin käyttöön, suosittelen myös keikkakohtaisten alkupalaverien jatkamista, sillä niistä on tätä opinnäytettä varten tehtyjen kyselyiden perusteella koettu olevan hyötyä. Alkupalaveri voidaan varmasti ainakin joissain tilanteissa korvata keikkaa koskevalla pikaviestintäryhmällä.

9.4 Uuden vakituisen työntekijän yksilöllinen perehdytyssuunnitelma ja mentorointi perehdytysmenetelmänä

Uuden työntekijän perehdytyksen tulisi olla luonnollinen jatkumo rekrytointiprosessille ja jatkokoulutuksen puolestaan luonnollinen jatkumo perehdytysprosessille (Kjelin & Kuusisto, 2003, s. 73). Näkisin, että työsuhteen alussa on hyvä käyttää vähintään muutama työpäivä intensiiviperehdytykseen, jossa käydään läpi työpaikan toimintatavat ja tehdään alkukartoitus perehdytystarpeista. Tämä ajatus nousi esille myös toimeksiantajan työntekijöiden haastatteluista ja sitä tukee Kupiaksen ja Peltolan (2009, s. 74) näkemys siitä, että perehdyttäminen on tuunattava jokaiselle perehdytettävälle.

Toimeksiantajallani on jo käytössä freelancereiden osaamiskartoituslomake, jolla voidaan tehokkaasti hankkia tietoa työntekijän sen hetkisestä osaamisesta.

Ajantasaisena lomake on hyvä väline kartoitettaessa perehdytys- ja koulutustarpeita ja laatiessa henkilökohtaista perehdytyssuunnitelmaa. Näkisin, että jo rekrytointivaiheessa tulisi kuitenkin hankkia myös tietoa potentiaalisen työntekijän omista työhön ja koulutuksiin liittyvistä intresseistä. Näin voidaan jo ennen työskentelyn varsinaista aloitusta luoda pohjaa perehdytyssuunnitelmalle ja selvittää ovatko työntekijäehdokkaan tarpeet linjassa yrityksen tavoitteiden kanssa.

Perehdytys tulisi myös nähdä dialogisena prosessina, jossa molemmat osapuolet oppivat toisiltaan (Kjelin & Kuusisto, 2003, s. 17; Kupias & Peltola, 2009, s. 19). Yrityksen etujen mukaista on, että asiantuntijat jakavat hankittua tietoa keskenään, sillä kollegiaalinen oppiminen vahvistaa paitsi osaamista yrityksen sisällä, myös työtekijöiden kollektiivista psykologista valtuutusta (Voegltin etc., 2015, s. 355) sekä hyviä vuorovaikutussuhteita työyhteisössä (Viitala, 2021, s. 98). Kysely- ja haastattelutulosten perusteella asiantuntijat kokivat positiivisten perehdytysprosessien liittyneen siihen, että läsnä on joku, jolle voi esittää kysymyksiä tarvittaessa. Toisaalta myös käytännön perehdytyksen kannalta suurimmaksi haasteeksi nousi siihen käytettävissä oleva aika.

Tämän perusteella suosittelen uusien vakituisten työntekijöiden perehdytysvälineeksi osaamiskartoitukseen perustuvaa kahdenkeskistä mentorointia, joka jatkuisi alun intensiiviperehdytyksen jälkeen säännöllisesti. Menetelmä muistuttaa alalla jo pidempään satunnaisesti käytössä ollutta mestari- kisälli- oppimismallia, mutta eroaa siitä siten, että molemmat osapuolet ovat taitotasoltaan asiantuntijoita. Kyseessä ei siis ole asiantuntija- noviisi- suhde. (Ristikangas etc., 2019) Mentorointimenetelmää on pitkään käytetty nimenomaan asiantuntijoiden oppimisen tukena ja se perustuu asiantuntijoilla olevan hiljaisen tiedon esille saattamiseen sekä heillä olevan osaamisen hyödyntämiseen ja jakamiseen (Kanniainen etc., 2017, s. 5).

Menetelmänä mentorointi voikin olla luottamuksellista dialogista vuorovaikutusta asiantuntijoiden välillä ja siinä pureudutaan aktorin eli mentoroitavan keskeisim-

piin oppimistarpeisiin. (Kanniainen etc., 2017, s. 5). Kyselyvastauksissa nostettiin esille erityisesti juuri hiljaisen tiedon jakamisen tärkeys sitoutumisen kannalta:

> KAIKISSA työpaikoissa ja -ryhmissä on olemassa hirveä määrä hiljaista tietoa. Jos sitä ei jaeta, jää työpaikka ja -yhteisö tosi etäiseksi ja/tai työhön on vaikea sitoutua ja tehdä siitä oma.

Mentoroinnin keskeiset kulmakivet ovat tavoitteellisuus, luottamuksellinen vuorovaikutus sekä sitoutuminen (Kanniainen etc., 2017, s. 6) ja mentorointi on aina aktorin tarpeista lähtevä tiedon jakamisen menetelmä.

Mentoroinnin osapuolet sitoutuvat ennalta sovittuihin yhteisiin tapaamisiin, joiden aikana keskustellaan luottamuksellisesti sovitusta aiheesta. Aktori sitoutuu lisäksi aktiiviseen oppimisprosessiin, tavoitteiden asettamiseen ja käsiteltävien aiheiden valintaan. (Kanniainen etc., 2017, ss. 6–7) Tavallisesti mentorisuhteelle määritellään selkä alku ja loppu. Yleensä sen kesto 6-12kk ja tapaamistiheys on noin kerran kuukaudessa. (Kanniainen etc., 2017, s. 12) Ennalta sovittu aikataulu vastaa haastateltujen työntekijöiden kokemukseen perehdytykseen käytettävissä olevan ajan riittämättömyydestä, sillä näin perehdytykseen kuluva aika on helpompaa huomioida työvuorojen suunnittelussa.

9.5 Työntekijöiden sosiaalistaminen

Kuten Kjelin & Kuusisto (2003, s. 58) totesivat, asiantuntijan perehdyttämisen keskiössä tulisi olla sosiaalistuminen eli yhteistyön ja keskinäisen luottamuksen vahvistamiseen. Vaikka opinnäytehaastatteluissa nousi esille näkemys siitä, että suurin osa alalla työskentelevistä jo tuntee toisensa ja uudetkin työntekijät ovat vanhoja tuttuja, näkisin silti olevan tilaa myös sosiaalistamiseen tähtääville käytännöille.

Jo itsessään vertaismentorointi menetelmänä varmasti edistää kahdenkeskisiä suhteita. Koska toimeksiantajallani kuitenkin on useita asiakasyritystenkin tiloissa toimivia yksiköitä ja näin ollen helposti etäiseksi jääviä työtovereita, suosittelen, että uusille työntekijöille sovitaan perehdytyssuunnitelman laatimisen

yhteydessä muutaman tunnin mittainen vierailu muihin vakiintuneisiin työpisteisiin. Muidenkin yksiköiden toiminta ja pääasiallisesti niissä toimivat työtoverit tulisivat näin tutummiksi uusille työntekijöille.

Freelancereiden (ja miksi ei vakituistenkin työntekijöiden) sosiaalistamisen menetelmänä voidaan nähdä myös spesifin oppimistarpeen pohjalta järjestetyt koulutukset tai ryhmämentorointitapaamiset, joissa asiantuntijoilla on mahdollisuus jakaa hankittuja tietoja ja taitoja keskenään.

10 Pohdinta

Opinnäytetyötäni taustoittavan kirjallisuuden ja opinnäyteaineiston perusteella voidaan havaita viitteitä siitä, että perehdytyksellä voidaan kokonaisvaltaisesti tukea asiantuntijan kokemusta psykologisesta valtuutuksesta. Perehdyttäminen parhaimmillaan tukee yhteisöllisyyden psykologista perustarvetta, vahvistaa kyvykkyyden kokemusta ja autonomian tunnetta. Laadukkaiden johtamisprosessien olemassaolo voi lisäksi tukea asiantuntijan kokemusta työn merkittävyydestä ja kokonaisuudessaan hyvin suunniteltu perehdytys voi lisätä työn iloa.

Näiden asioiden valossa ajattelen perehdytysprosessin olevan työnantajan kannalta työsuhteen ensimmäinen askel työntekijäkokemuksen parantamisessa, työntekijän motivaation tukemisessa ja siten työntekijän sitouttamisessa. Lisäisin vielä, että laadukas perehdytysprosessi on työntekijöiden tasa-arvoisen kohtelun varmistamista tiedonjaon suhteen.

Perehdytyksen puute osaltaan vaikuttaa asiantuntijoiden kokemaan valtuutuksen puutteeseen, motivaatioon ja sitoutumiseen yleisellä tasolla, vaikka yksilöllisiä eroja vaikutuksissa varmasti on esimerkiksi asiantuntijan henkilökohtaisen oppimistyylin vuoksi. Aineisto pääasiassa todistaa alalla vallitsevasta perehdytyksen puutteesta ja siitä, etteivät asiantuntijat koe saavansa tarvitsemaansa tukea työssään. Oli kuitenkin lohdullista kuulla myös hyviä kokemuksia ja pohtia miten näistä yksittäisistä hyvistä kokemuksista voitaisiin kehittää systemaattisempi ja kaikkien asiantuntijoiden saatavilla oleva käytäntö.

Pienestä koostaan huolimatta tutkimusaineisto osoitti tiedonjakoon liittyvien ongelmien olevan yleisiä tällä vielä melko nuorella alalla. Tulokset eivät varsinaisesti yllättäneet, sillä tiedostan kyseessä olevan vasta kehittymisvaiheessa oleva ala. Tapahtumatekniseltä alalta kuitenkin löytyy todella vahvaa asiantuntijaosaamista ja alan ammattimaistuessa myös jatkuvasti lisääntyvää esihenkilöosaamista. Ongelmien esiintuominen sekä ratkaisujen ja parempien käytäntöjen kollektiivinen pohtiminen luo pidemmällä aikavälillä monella tapaa turvallisempia ja kognitiivisesti ergonomisempia työympäristöjä ja siten tyytyväisempiä asiantuntijoita.

Opinnäytetyötä aloittaessa olisi ollut paikallaan kiirehtimisen sijaan pysähtyä ja arvioida vielä tarkemmin tutkimuskysymyksiä ja pyrkiä tiivistämään etenkin kyselyitä lyhyemmiksi. Eittämättä tutkimusaineisto jäi suppeaksi ja olisikin ehkä ollut tarkoituksenmukaisempaa julkaista vain yksi tai kaksi laajemmalle asiantuntijajoukolle suunnattu kyselytutkimus haastatteluiden lisäksi. Jälkikäteen on helppo todeta myös, että muidenkin kuin toimeksiantajaorganisaation edustajien haastattelu olisi voinut antaa syvempää näkemystä kehittämisehdotuksen laatimiselle joko uusien ajatusten muodossa tai olemassa olevia näkemyksiä laajentaen.

On ponnekkaasti myös tuotava esiin myös se huomio, että tapahtumateknisen alan sesonkiluonteisuudesta johtuen, kesä ei ole paras aika tutkimusmateriaalin keräämiselle. Toivoisinkin, että opintojen rakenne joustaisi niin, että opinnäytetyötään tekevällä opiskelijalla olisi jo opintojen varhaisessa vaiheessa syyslukukauden jälkeen valmiudet tehdä tutkimusta hyvin laadittujen kyselyiden ja haastattelujen välityksellä. Aineiston hankkiminen, analysoiminen ja opinnäytteen kirjoittaminen kesäaikaan tulee osoittautumaan haastavaksi tehtäväksi erityisesti pääasiassa festivaaleilla työskenteleville kollegoilleni.

Vaikka opinnäyte onnistui päätavoitteessaan todistaa yhteyttä laadukkaan perehdytysprosessin ja sen luoman psykologisen valtuutuksen välillä, huomasin tutkimuksen edetessä toistuvasti pohtivani sitä, onko opinnäytetyön aihe todella

akuutti pandemianaikaisessa ja jälkeisessä tilanteessa, jossa usea ammattilainen epäilemättä pohtii alan vaihtoa ja moni on jo ryhtynyt ajatuksista tekoihin. Olisiko sittenkin tiukkaan rajatun tutkimuskysymyksen sijaan ollut paikallaan kartoittaa esimerkiksi syitä sille miksi asiantuntijat jättävät tapahtumateknisen alan tai kulttuurialan ylipäätään, ja siten löytää vastauksia laajemmin sitoutumista koskeviin ongelmiin ja siihen miten osaavia tekijöitä saataisiin houkuteltua takaisin alalle?

Kysyttäessä millaisia vaikutuksia puutteellisella perehdyttämisellä ja/tai työnopastuksella on ollut työmotivaatioon ja sitoutumiseen eräät yksittäiset kommentit lisäsivät kokemusta siitä, että laajempi asiantuntijakadon syiden tutkiminen olisi ehkä ollut paikallaan ja se on edelleen kiinnostava tutkimuskohde.

> On ollut pakko tehdä tai itse ottaa selvää, koska ei ole ollut vaihtoehtoja. Olen sittemmin vaihtanut alaa muun muassa tämän ja epäsopivan kohtelun sekä huonon palkan vuoksi. En tiedä olisiko asianmukaisella perehdytyksellä tai työhönopastuksella saanut minut jäämään alalle, voi olla että parempi mieli olisi jäänyt.

Tutkimuksen edetessä pohdin myös sitä, onko nykytyöelämässä edes relevanttia pyrkiä sitouttamaan osaajia yhteen työpaikkaan ottaen huomioon sen, että työvoima alalla on hyvin liikkuvaista eikä edes vakituisella työsuhteella voida taata työntekijän sitoutumista. Voisiko silti ajatella niin, että toimivat esihenkilökäytännöt luovat pohjaa yleisemmällä tasolla psykologiselle valtuutukselle, jolloin itsessään alan vetovoima kasvaa ja asiantuntijan halukkuus siirtyä pois alalta vähenee?

Todettakoon silti, että alan työolot ja puitteet asiantuntijoiden työssä jaksamiselle eivät taianomaisesti itsestään muutu paremmaksi- esihenkilökäytäntöjen jatkuva ja systemaattinen kehittäminen luovat pohjaa alan ammattimaisuuden kehittymiselle. Alan ammattimaistuessa ja tuotantokokojen kasvaessa myös alan esihenkilöosaamisen kehittäminen on akuuttia monestakin syystä. Laadukas esihenkilöpalvelu on paitsi työturvallisuutta lisäävä tekijä myös työntekijöiden motivaatioon, hyvinvointiin ja sitoutumiseen vaikuttava asia. Näkisin, että

motivoituneet, sitoutuneet ja hyvinvoivat asiantuntijat mahdollistavat entistä korkeatasoisemmat tapahtumatekniset toteutukset. Siten voidaan ajatella, että asiantuntijoiden hyvinvoinnilla on suora yhteys asiakastyytyväisyyteen.

Työntekijöiden yleisen työtyytyväisyyden lisääntyminen todennäköisesti vähentää alan asiantuntijakatoa ja vertaisarvioidun tiedon ja siten asiantuntemuksen kollektiivinen karttuminen mahdollistaa alan kehittymisen entisestään. Työnantajan näkökulmasta perehdyttämisen kaltaisten johtamisprosessien vakiintumien myös helpottaa henkilöstön hallinnointia ja säästää siihen kuluvaa työaikaa. Pidemmällä tähtäimellä vaikutuksia on siten myös organisaatioiden talouteen. Ajattelen, että tuloksia voidaan hyödyntää laajemminkin kulttuurialalla ja tuloksista voi olla hyötyä asiantuntijoiden sitouttamisen suhteen myös muilla toimialoilla. Laadukas esihenkilötyö on vetovoimatekijä, joka lisää kulttuuri- ja tapahtuma-alan houkuttavuutta sekä potentiaalisten uusien että jo alalta poistuneiden työntekijöiden silmissä ja osaltaan vaikuttaa toimialan kasvuun entistä merkittävämmäksi työllistäjäksi.

Laajempi tutkimus tai uudet osatutkimukset perehdytyksen tai johtamiskäytänteiden puutteesta yleisesti kulttuurialoilla tuottaisivat mielenkiintoista vertailumateriaalia. Opinnäytetyön kirjoittamisen aikana havainnoidessani ja keskustellessani rinnakkaisalojen asiantuntijoiden kanssa, vaikuttaa pintapuolisesti siltä, ettei tapahtumateknisen alan johtamisprosessien puute tai satunnainen ilmeneminen ole uniikkia vaan kyseinen ilmiö koskee mahdollisesti laajemminkin kulttuurialoja.

Näen tässä opinnäytetyössä esiteltyjen ratkaisujen luovan pohjaa myös muiden kulttuurialan erityisosaamisalueiden perehdytyksen kehittämistyölle. Kulttuurialaa ovat jo vuosikymmeniä leimanneet projektiluontoisuuden sivutuotteena syntyneet freelanceriyden kaltaiset epätyypilliset työsuhteet. Lisäksi hallinnolliset ja työnjohdolliset rakenteet (Aalto, 2021, s.19) ovat samankaltaisia kautta koko kulttuurialan ja se luo omat haasteensa työn johtamiselle. On perusteltua väittää, että myös muut kulttuurialojen erityisosaamisalueet kamppailevat samojen projektiluontoiseen työhön liittyvien tiedonjaon ja esihenkilötyön haasteiden

kanssa, jolloin loogisesti ajateltuna myös asiantuntijoiden perehdyttämiseen liittyvät haasteet ovat vähintään samankaltaisia.

Tapahtumateknisellä alalla ja kulttuurialoilla yleisemmin toimivien esihenkilöiden perehdyttäminen on myös kiinnostava tutkimus- ja kehityskohde. Kuten jo totesin, kiinnostus esihenkilöiden osaamiseen ja myös koulutukseen on hiljalleen herännyt tapahtumateknisellä alalla, joten on loogista, että alan organisaatiot kehittävät myös heitä koskevia perehdytyskäytäntöjään. Tutkittavaa riittää myös siinä, mitä uraansa aloittavat ja työharjoittelijat kaipaavat perehdytykseltä ja miten se nämä tarpeet eroavat asiantuntijoiden perehdytystarpeista.

Vaikka opinnäytetyöni osaltaan tuottaa lisää dokumentoitua tietoa tapahtumateknisestä alasta, haluan omalla työlläni haastaa ja kannustaa asiantuntijakollegoitani kehittämistyön ja tiedontuottamisen pariin. Ajattelen niin, että tapahtumatekniseen alaan liittyvän tiedon hankkiminen ja dokumentoiminen omalta osaltaan lisää paitsi alan ammattimaisuutta ja tunnettuutta myös tapahtuma-alan yhteiskunnallisia vaikutusmahdollisuuksia laajemminkin ja siten edistää alan asemaa merkittävänä työllistäjänä muutoinkin kuin vain kansantaloudellisesta tuottavuusnäkökulmasta tarkasteltuna.

Lähteet

Aalto, T. (2021). Veijarikertomus esitystekniikan korkeakouludiplomeista. Teoksessa T. Aalto & K. Sarpola (toim.), *Esitystekniikka stagella — puheenvuoroja täydennyskoulutuksesta.* (ss.11—25). Metropolia ammattikorkeakoulu. https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-328-283-4

Aarnikoivu, H. (2013). *Keskity olennaiseen esimies*. Talentum Media Oy.

Hakanen, J. (2011). *Työn imu*. Työterveyslaitos. https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/09/TTL_tyonimu.pdf

Hanaysha, Jalal. (2016). *Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment*. Procedia - Social and Behavioral Sciences Volume 229. ScienceDirect. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.140

Holopainen, A., Westerlund, E.& Laine, M. (2007) *Aloittelijasta senioriksi- asiantuntijoiden kehitys- ja urapolut valtionhallinnossa 8a/2007*. Valtionvarainministeriö. https://vm.fi/documents/10623/1172234/Aloittelijasta+senioriksi+julkaisu+8a_2007.pdf/9b9e1358-6e89-4185-8d3e-6b2c15572669

Huhta, M. & Myllyntaus, V. (2021) *Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus: Rakenna vetovoimaninen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat.* Alma Talent Oy.

Huuhka, M. (2010). *Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen*. Talentum Media Oy.

Hyppänen, R. (2015). *Esimiesosaaminen - Liiketoiminnan menestystekijä*. Edita Oy.

Janatuinen, E. (2021). Esihenkilötyön haasteet ja vaikutukset esitystekniikassa. [opinnäytetyö, Metropolia ammattikorkeakoulu]. https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2021121726721

Juutilainen, J. (2021). *Illuusio vapaudesta? Ammattilaisfreelancerin sitouttaminen luovan alan organisaatioon*. [opinnäytetyö, Metropolia ammattikorkeakoulu]. http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk2021052410565

Kanniainen M., Nylund J., Kupias, P. (2017). *Mentoroinnin työkirja*. Helsingin Yliopisto. https://blogs.helsinki.fi/mentorointi/files/2014/08/Mentoroinnin-tyokirja_A4.pdf

Keyriläinen, M. (2021). *Työolobarometri 2020*. Työ- ja elinkeinoministeriö. http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-804-2

Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. (2003). *Tulokkaasta tuloksentekijäksi*. Talentum Media Oy

Korte, H. (2021). *Ylöjärveläinen tapahtumatekniikan yritys Akun tehdas kasvaa – ostaa osan Tampere-talon liiketoiminnasta*. Aamulehti. https://www.aamulehti.fi/talous/art-2000007914201.html

Kupias, P. & Peltola, R. (2009). *Perehdyttämisen pelikentällä*. Helsinki: Palmenia Helsinki University Press.

Kuusisto, K. & Sahlstedt M., *Tapahtumateollisuus vuonna 2021- Selvitys suomalaisesta tapahtumateollisuudesta, sen erityispiirteistä, nykytilanteesta ja tulevaisuuden mahdollisuuksista*. Business Finland. https://www.tapahtumateollisuus.fi/wp-content/uploads/2021/09/Tapahtumateollisuuden-toimialaselvitys-2021.pdf

Leskinen, S. (2021). *Mentorointi on vuoropuhelua*. Tradenomit. https://www.tradenomi.fi/ajankohtaista/mentorointi-on-vuoropuhelua/

Lyon, A. 17.02.2020 *Leadership styles*. [video]. Organizational communication channel. https://www.youtube.com/watch?v=opDFifEyGHA

Malo, M. (2012). *Työntekijän itseohjautuvuus ja sen johtaminen luovassa asiantuntijaorganisaatiossa*. [pro gradu, Oulun Yliopisto]. http://urn.fi/URN:NBN:fi:oulu-201211141052

Martela, F. & Jarenko, K. (2015) *Draivi: voiko sisäistä motivaatiota johtaa?.* Talentum Media Oy.

Oikeusministeriö. (2003). *Työturvallisuuslaki*. Edita Publishing Oy. https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P14

Ojasalo, K. Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2020). *Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Sanoma Pro Oy.

Riihinen, E. (2022). *Isot nimet kiertävät nyt Suomen kaukaa: Kilpailussa häviää etenkin Helsinki.* Helsingin Sanomat. https://www.hs.fi/kulttuuri/art-2000008934490.html

Saarinen, M. (2014). *Perehdyttämisen avulla sitoutuneita työntekijöitä?* [pro gradu, Tampereen Yliopisto]. https://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201412292544

Sarkkinen, M. (2016). *Palveleva johtaja keskittyy ihmisten vahvuuksiin*. Työterveyslaitos. https://www.ttl.fi/tyopiste/palveleva-johtaja-keskittyy-ihmisten-vahvuuksiin/

Savaspuro, M. (2019). *Itseohjautuvuus tuli työpaikoille– Mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan*. Alma Talent Oy. e-kirja

Simola-Alha, N & Leinikki, S. (2021) *Palapelimäistä työtä kulttuurialoilla*. https://www.teme.fi/fi/16096-2/

Sydänmaanlakka, P. (2004). *Älykäs johtajuus*. Talentum Media Oy

Safe on Stage. (2022a). https://safeonstage.metropolia.fi/etusivu

Safe on Stage. (2022b). https://safeonstage.metropolia.fi/toiminta/tarkistuslistat

Työturvallisuuslaki 14/2002. https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P14

Työturvallisuuskeskus TTK. (2014). *Esimiehen työsuojeluopas*. Luettavissa

osoitteessa https://ttk.fi/files/6400/Esimiehen_tyosuojeluopas_netti.pdf (Luettu 12.5.2021)

Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit.* Edita Publishing Oy.

Viitala, R. (2002). *Osaamisen johtaminen esimiestyössä*. [väitöskirja, Vaasan Yliopisto]. http://urn.fi/URN:ISBN:951-683-987-8

Voegtlin, C., Boehm, S.A. and Bruch, H. (2015). *How to empower employees: using training to enhance work units' collective empowerment*. International Journal of Manpower, Vol. 36 No. 3. https://doi-org.ezproxy.metropolia.fi/10.1108/IJM-10-2012-0158

Wirén, M., Westerholm. T & Liikamaa, A. (2020). *Tapahtumateollisuuden toimialatutkimus 2020 osa 1*. Tapahtumateollisuus ry. https://www.tapahtumateollisuus.fi/wp-content/uploads/2020/07/Tapahtumateollisuuden-toimialaraportti-2020-osa-1.pdf

Wirén, M., Westerholm. T & Liikamaa, A. (2020). *Tapahtumateollisuuden toimialaopinnäyte 2020 osa 2.* Tapahtumateollisuus Ry. https://www.tapahtumateollisuus.fi/wp-content/uploads/2020/09/Tapahtumateollisuuden-toimialaraportti-2020_osa-2_high.pdf

Aineisto

Toimeksiantajan työntekijöiden haastattelut

Projektipäällikkö. 2022. Oy Aku´s Factory Ltd, haastattelu 24.5.2022

Esihenkilö A. 2022. Oy Aku´s Factory Ltd, haastattelu 16.6.2022

Esihenkilö B. 2022. Oy Aku´s Factory Ltd, haastattelu 23.6.2022

Johtoryhmän jäsen. 2022. Oy Aku´s Factory Ltd, haastattelu 16.6.2022

Liitteet

Kysely freelancervaloteknikoille

Kysely Oy Aku´s Factoryn Tampere-talolla työskennelleille freelancereille

Kysely Akun Tehtaan valo-osaston freelancereille

Kysely on osa Metropolian kulttuurituotannon YAMK opinnäytetyötä. Opinnäytteeni selvittää miten asiantuntijoita voisi paremmin sitouttaa työyhteisöön perehdyttämisen avulla ja tässä freelancereiden näkemykset ja kokemukset ovat avainasemassa.

Tämä kysely on suunnattu Akun Tehtaalla ja Tampere-talolla työskenteleville freelancervaloteknikoille. Kysely ei edellytä henkilötietojen antamista ja anonymiteetti säilytetään prosessissa kaikin tavoin. Kyselyn vastauksia käytetään opinnäytetyön aineistona eikä annetuista vastauksista kykene tunnistamaan yksitäisiä henkilöitä.

Vastausaika on noin 20 minuuttia. Kiitos että vastaat kyselyyni!

Crista Parviainen
crista.parviainen@metropolia.fi
Metropolia ammattikorkeakoulu
YAMK
Kulttuurituotannon koulutusohjelma

Taustatiedot

1. Oletko tehnyt töitä kuukausipalkkaisena teknikkona urasi aikana?
   - ☐ Kyllä
   - ☐ En

2. Kuinka monelle työnantajalle olet työskennellyt freelancerteknikkona urasi aikana? *
   - ☐ 1-5
   - ☐ 6-10
   - ☐ 10-15
   - ☐ yli 15

3. Kuinka monta tapahtumateknisen alan työnantajaa sinulla oli keskinmäärin on vuodessa ennen covid 19-pandemiaa? *
   - ☐ 1-3
   - ☐ 4-6
   - ☐ 7-9
   - ☐ 10 tai yli

4. Kuinka monta vuotta olet tehnyt keikkoja Akun Tehtaalle?
   - ☐ En ole tehnyt keikkoja Akun Tehtaalle aiemmin.
   - ☐ 1-3
   - ☐ 4-6
   - ☐ 7-9
   - ☐ 10 tai yli

Työyhteisö

5. Tunnetko olevasi osa työyhteisöä työskennellessäsi freelancerinä? *
   - ☐ Kyllä
   - ☐ En
   - ☐ Joskus

6. Valitse seuraavista sitoutumisesi kannalta viisi olennaisinta tekijää. *
   - ☐ Yhteydenpito ja viestintä
   - ☐ Osaamista vastaavat työtehtävät
   - ☐ Laadukas perehdyttäminen
   - Perusteellinen työnopastus

- [ ]
- [ ] Koulutus
- [ ] Yhteiset illanvietot
- [ ] Mahdollisuus antaa palautetta
- [ ] Yhteinen arvomaailma
- [ ] Vastuulliset tehtävät
- [ ] Luottamus
- [ ] Mielekkäät keikat
- [ ] Mahdollisuus osallistua työyhteisön kehittämiseen
- [ ] Kohtuullinen korvaus työstä
- [ ] Varhainen buukkaus keikoille
- [ ] Keikkojen ennakkotietojen helppo saatavuus
- [ ] Työsuhteen ehtojen selkeys
- [ ] Rakentava palaute

7. Tuleeko mieleesi sitoutumisesi kannalta tärkeitä asioita, joita ei tässä mainittu?

Perehdytys ja työnopastus

8. Millä tasolla koet perehdytyksen olevan tapahtuma-teknisellä alalla yleisesti? Perehdytyksellä tarkoitetaan työpaikan käytäntöjen läpikäymistä, työntekopaikkaan tutustumista, työyhteisöön tutustumista sekä työhön liittyvien odotusten läpikäymistä. ?

- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

9. Millä tasolla koet työnopastuksen olevan tapahtuma-alalla yleisesti? Työnopastus kuuluu perehdyttämiseen olennaisesti ja sillä tarkoitetaan käytännön työtehtäviin opastamista. ?

- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

10. Kerro lyhyesti mieleesi jääneestä erityisen hyvästä perehdytyksestä.

11. Kerro lyhyesti mieleesi jääneestä erittäin hyvästä työnopastuksesta.

12. Millaisia vaikutuksia puutteellisella perehdyttämisellä on ollut sinun työmotivaatioosi ja sitoutumiseesi?

13. Millaisia vaikutuksia puutteellisella työnopastuksella on ollut sinun työmotivaatioosi ja sitoutumiseesi?

14. Arvioi perehdytyksessä jaettu Ison salin käyttöoppaan hyödyllisyys työskentelysi kannalta.. ?

- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

15. Millä tavoin koet käyttöoppaan tukevan työskentelyäsi? Tuliko perehdytyksen aikana tai jälkeen mieleesi asioita tai tarkennuksia, jotka olisi hyvä lisätä oppaaseen?

16. Tuleeko mieleesi hyödyllisiksi kokemiasi perehdytystä tukevia menetelmiä tai välineitä?

17. Mitä olisit itse tehnyt toisin Tampere-taloon liittyvässä perehdytyksessä?

18. Missä asioissa kaipaisit perehdytystä ja/tai työnopastusta jatkossa?

Akun Tehdas työnantajana

19. Millaisia ominaisuuksia liität sellaiseen työnantajaan, johon sitoudut mielelläsi? Valitse viisi tärkentä. *

- [ ] Avoimuus
- [ ] Luottamus työntekijöitä kohtaan
- [ ] Luotettavuus työnantajana
- [ ] Yhteiset arvot
- [ ] Vahva yhteenkuuluvuus ns. "me"-henki
- [ ] Matala hierarkia
- [ ] Säännöllinen viestintä
- [ ] Selkeä strategia l. suunnitelma siitä miten yritys pyrkii asettamiinsa päämääriin
- [ ] Selvät ehdot työsuhteessa
- [ ] Tasavertaisuus työmahdollisuuksissa
- [ ] Mahdollisuus vaikuttaa työntekotapoihin
- [ ] Työn ennustettavuus
- [ ] Kouluttautumismahdollisuudet
- [ ] Virkistystoiminta

Muu, mikä?

20. Millaisia asioita liität Akun Tehtaaseen työnantajana? Valitse viisi vaihtoehtoa. *

- [ ] Yrityksen toiminta on avointa
- [ ] Yritys luottaa työntekijöihinsä
- [ ] Yritys on luotettava työnantaja
- [ ] Jaan yrityksen arvot
- [ ] Tunnen kuuluvani työyhteisöön
- [ ] Hierarkia on matala ja esihenkilöt helposti lähestyttäviä
- [ ] Yritys viestii riittävän säännöllisesti freelancereiden kanssa
- [ ] Yrityksen strategia on minulle selkeä
- [ ] Yritys on sanoittanut työsuhteen ehdot selkeästi
- [ ] Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työntekotapoohin
- [ ] Koen voivani kehittyä työssäni
- [ ] Työ on ennustettavaa
- [ ] Koen olevani tasavertainen työmahdollisuuksien suhteen muiden kollegoideni kanssa
- [ ] Virkistystoimintaa on riittävästi

Muu, mikä?

Sana on vapaa! Tuleeko mieleesi muita kehitysideoita?

Tietojen lähetys

TALLENNA ESITÄYTTÖ URL

Vakituisille työntekijöille suunnattu kysely

Kysely Oy Aku´s Factoryn uusille kuukausipalkkaisille teknikoille

Lomake on ajastettu: julkisuus alkaa 24.12.2021 8.07 ja päättyy 9.1.2022 16.00

Kysely Akun Tehtaan uusille työntekijöille

Kysely on osa Metropolian kulttuurituotannon YAMK opinnäytetyötä. Opinnäytteeni tavoitteena on selvittää miten asiantuntijoita voisi paremmin sitouttaa työyhteisöön perehdyttämisen avulla ja tässä uusien työntekijöiden näkemykset ja kokemukset ovat avainasemassa.
Tämä kysely on suunnattu Akun Tehtaalla syksyllä 2021 aloittaneille uusille vakituisille työntekijöille.
Kysely ei edellytä henkilötietojen antamista ja anonymiteetti säilytetään prosessissa kaikin tavoin. Kyselyn vastauksia käytetään opinnäytetyön aineistona eikä annetuista vastauksista kykene tunnistamaan yksittäisiä henkilöitä. Ryhtymällä vapaaehtoisesti vastaamaan ei-henkilötiedon-keruuta sisältäviin kysymyksiin, annat ns. eettisen osallistumissuostumukseen kyselyyn osallistumiseen.

Vastausaika on noin 20 minuuttia. Arvostan suuresti sitä, että käytät aikaa kyselyyni vastaamiseen.

Crista Parviainen
crista.parviainen@metropolia.fi
Metropolia ammattikorkeakoulu
YAMK
Kulttuurituotannon koulutusohjelma

Taustatiedot

1. Oletko tehnyt töitä freelancerinä urasi aikana?
   - ☐ Kyllä
   - ☐ En

2. Oletko ennen nykyistä työsuhdettasi työskennellyt vakituisena kuukausipalkkaisena teknikkona?
   - ☐ Kyllä
   - ☐ En

3. Kuinka monta vuotta olet työskennellyt tapahtumateknisellä alalla? *
   - ☐ 1-5
   - ☐ 6-10
   - ☐ 10-15
   - ☐ yli 15

4. Kuinka monelle työnantajalle olet työskennellyt freelancerteknikkona urasi aikana? *
   - ☐ 1-5
   - ☐ 6-10
   - ☐ 10-15
   - ☐ yli 15

5. Kuinka monta vuotta olet tehnyt keikkoja Akun Tehtaalle freelancerinä?
   - ☐ En ole tehnyt keikkoja Akun Tehtaalle aiemmin.
   - ☐ 1-3
   - ☐ 4-6

- [ ] 7-9
- [ ] 10 tai yli

Sitoutuminen

6. Valitse seuraavista sitoutumisesi kannalta vähintään viisi olennaisinta tekijää. *

- [ ] Yhteydenpito ja viestintä
- [ ] Työsuhteen ehtojen selkeys
- [ ] Matala hierarkia
- [ ] Rakentava palaute
- [ ] Mahdollisuus antaa palautetta
- [ ] Osaamista vastaavat työtehtävät
- [ ] Kouluttautumismahdollisuudet
- [ ] Osaava työnjohto
- [ ] Laadukas perehdyttäminen
- [ ] Perusteellinen työnopastus
- [ ] Vahva yhteenkuuluvuus ns. "me-henki"
- [ ] Yhteinen arvomaailma
- [ ] Luottamus työntekijöitä kohtaan
- [ ] Luotettavuus työnantajana
- [ ] Mahdollisuus osallistua työyhteisön kehittämiseen
- [ ] Vastuulliset tehtävät
- [ ] Mielekkäät keikat
- [ ] Työn ennustettavuus
- [ ] Varhainen buukkaus keikoille
- [ ] Tasavertaisuus työmahdollisuuksissa
- [ ] Työskentelyyn liityvän tiedon helppo saatavuus
- [ ] Kohtuullinen korvaus työstä
- [ ] Palkanmaksun sujuvuus
- [ ] Selkeä strategia l. suunnitelma siitä miten yritys pyrkii asettamiinsa päämääriin
- [ ] Yhteiset illanvietot ja muu virkistystoiminta

7. Millaisia asioita liität Akun Tehtaaseen työnantajana? Valitse vähintään viisi vaihtoehtoa. *

- [ ] Yritys viestii ja pitää yhteyttä riittävän säännöllisesti
- [ ] Työsuhteen ehdot on sanoitettu selkeästi
- [ ] Hierarkia on matala ja muut työntekijät helposti lähestyttäviä
- [ ] Saan työstäni rakentavaa palautetta, jonka avulla voin kehittyä asiantuntijana
- [ ] Koen voivani antaa palautetta työnantajalle ja työtovereille
- [ ] Saamani työtehtävät vastaavat osaamistasoani
- [ ] Koen voivani kehittyä työssäni
- [ ] Työnjohto on osaavaa
- [ ] Yrityksen järjestämä perehdytys on laadukasta
- [ ] Yrityksen järjestämä työnopastus on riittävää
- [ ] Tunnen voimakasta yhteenkuuluvuutta työyhteisöön ns. "me-henki" on vahva
- [ ] Jaan yrityksen arvot
- [ ] Yritys luottaa työntekijöihinsä
- Yritys on luotettava työnantaja

- [ ]
- [ ] Minulla on mahdollisuus osallistua työn ja työyhteisön kehittämiseen
- [ ] saan tehdä riittävän vastuullisia tehtäviä
- [ ] Saan tehdä kiinnostavia keikkoja
- [ ] Työ on ennustettavaa
- [ ] Työvuorot ovat riittävän ajoissa saatavilla
- [ ] Koen olevani tasavertainen työmahdollisuuksien suhteen muiden kollegoiden kanssa
- [ ] Työhöni liittyvää tietoa on saatavilla helposti ja riittävästi
- [ ] Saan työstäni riittävän korvauksen
- [ ] Palkanmaksu on sujuvaa
- [ ] Yrityksen strategia on minulle selkeä
- [ ] Yhteisiä illanviettoja ja muuta virkistystoimintaa on riittävästi

8. Koitko freelancerinä olevasi osa työyhteisöä?

- [ ] Kyllä
- [ ] En
- [ ] Joskus

9. Koetko olevasi osa työyhteisöä työskennellessäsi Akun Tehtaalla?

- [ ] Kyllä
- [ ] En
- [ ] Joskus

Perehdytys ja työnopastus yleisesti tapahtumateknisellä alalla

10. Oletko saanut perehdytystä työskennellessäsi freelancerinä tapahtumateknisellä alalla?

- [ ] Kyllä
- [ ] En
- [ ] Joskus

11. Oletko saanut perehdytystä työskennellessäsi vakituisessa työsuhteessa tapahtumateknisellä alalla ennen Akun Tehtaalle työllistymistä? Voit ohittaa kysymyksen, jos et ole aiemmin työskennellyt vakituisessa työsuhteessa.

- [ ] Kyllä
- [ ] En
- [ ] Joskus

12. Millä tasolla koet perehdytyksen olevan tapahtuma-teknisellä alalla yleisesti? Perehdytyksellä tarkoitetaan työpaikan käytäntöjen läpikäymistä, työntekopaikkaan tutustumista, työyhteisöön tutustumista sekä työhön liittyvien odotusten läpikäymistä. ?

- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

13. Millä tasolla koet työnopastuksen olevan tapahtuma-alalla yleisesti? Työnopastus kuuluu perehdyttämiseen olennaisesti ja sillä tarkoitetaan käytännön työtehtäviin opastamista. ?

- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

14. Kerro lyhyesti mieleesi jääneestä erityisen hyvästä perehdytyksestä ja/tai työnopastuksesta.

15. Millaisia vaikutuksia puutteellisella perehdyttämisellä ja/tai työnopastuksella on ollut sinun työmotivaatioosi ja sitoutumiseesi?

Perehdytys ja työnopastus Akun Tehtaalla

16. Miten tietojasi, osaamistasi ja kehittymistavoitteitasi kartoitettiin työsuhteen alussa? Laadittiinko työsuhteen alussa perehdytyssuunnitelma?

17. Millä tasolla koet perehdytyksen yleisemmin olevan olevan Akun Tehtaalla? ?

- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Onko työnkuvasi ja siihen liittyvät vastuut ja tavoitteet sinulle selviä? *

- [ ] Kyllä
- [ ] Ei

Ovatko työsuhteen keskeiset ehdot sinulle selviä? Tällä tarkoitetaan työsuhteessa noudatettavia sopimuksia sekä palkanmaksuun ja työterveyteen liittyviä asioita? *

- [ ] Kyllä
- [ ] Ei

Ovatko työyhteisön yhteiset toimintatavat ja säännöt sinulle selviä? *

- [ ] Kyllä
- [ ] Ei

Tiedätkö millainen on Akun Tehtaan organisaatiorakenne ja miten vastuut jakautuvat organisaation sisällä? *

- [ ] Kyllä
- [ ] Ei

Tiedätkö mistä ja keneltä saat tarvittaessa lisätietoa työsuhteeseesi liittyvissä asioissa? *

- [ ] Kyllä
- [ ] Ei

Mikäli vastasit johonkin kohtaan ei, tarkentaisitko missä kaipaat lisää perehdytystä?

18. Millä tasolla koet käytännön työnopastuksen olevan Akun Tehtaalla yleisemmin? ?

- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Osaatko turvallisesti operoida työssäsi tarvittavia laitteita? *

- [ ] Kyllä
- [ ] Ei

Onko työtehtäviin ja laitteisiin liittyvää työnopastuksen tukimateriaalia saatavilla ja tiedätkö mistä sitä löytyy? Tukimateriaalia ovat esimerkiksi manuaalit, työturvallisuusoppaat, tuoteselosteet ja läheltä piti-raportit. *

- [ ] Kyllä
- [ ] Ei

Tiedätkö mistä ja keneltä saat tarvittaessa lisätietoa työtehtäviisi liittyvissä asioissa? *

- [ ] Kyllä
- [ ] Ei

Mikäli vastasit johonkin kohtaan ei, tarkentaisitko mihin työntekoon liittyviin asioihin kaipaat opastusta jatkossa?

Sana on vapaa! Tuleeko mieleesi perehdytykseen liittyviä kehitysideoita?

Tietojen lähetys

TALLENNA

Kiitos vielä kun vastasit kyselyyni!

Avoin Facebookissa julkaistu kysely

Kysely tapahtumateknisen alan asiantuntijoille alan perehdytyskäytänteistä.

Lomake on ajastettu: julkisuus alkaa 13.6.2022 17.36 ja päättyy 27.6.2022 18.00

Kysely tapahtumateknisen alan perehdytyskäytännöistä

Kysely on osa Metropolian kulttuurituotannon YAMK opinnäytetyötä. Opinnäytteeni tavoitteena on selvittää miten asiantuntijoita voisi paremmin sitouttaa työyhteisöön perehdyttämisen avulla.
Tämä kysely on suunnattu tapahtumateknisen alan asiantuntijoille. Kysely ei edellytä henkilötietojen antamista ja anonymiteetti säilytetään prosessissa kaikin tavoin.
Kyselyn vastauksia käytetään opinnäytetyön aineistona eikä annetuista vastauksista kykene tunnistamaan yksittäisiä henkilöitä. Ryhtymällä vapaaehtoisesti vastaamaan ei-henkilötiedon-keruuta sisältäviin kysymyksiin, annat ns. eettisen osallistumissuostumukseen kyselyyn osallistumiseen. Ennen vastaamista pyydän Teitä lukemaan tutkittavan informointilomakkeen läpi huolella.
https://sites.google.com/view/
tutkittavaninformointilomake

Vastausaika on noin 20 minuuttia ja kysely on avoinna 27.6. klo 18.00 saakka. Arvostan suuresti sitä, että käytät aikaa kyselyyni vastaamiseen.

Crista Parviainen
crista.parviainen@metropolia.fi
Metropolia ammattikorkeakoulu
YAMK
Kulttuurituotannon koulutusohjelma

Taustatiedot

1. Oletko tehnyt töitä freelancerinä urasi aikana?
   - ☐ Kyllä
   - ☐ En

2. Oletko työskennellyt vakituisessa työsuhteessa urasi aikana?
   - ☐ Kyllä
   - ☐ En

3. Kuinka monta vuotta olet työskennellyt tapahtumateknisellä alalla?
   - ☐ 1-5
   - ☐ 6-9
   - ☐ 10-15
   - ☐ yli 15

4. Mikä seuraavista on erityisosaamisalueesi? Voit valita myös useamman.
   - ☐ Valotekniikka
   - ☐ Videotekniikka
   - ☐ Äänitekniikka
   - ☐ Lavarakenteet
   - ☐ Ripustus

Perehdytys ja työnopastus tapahtumateknisellä alalla

5. Oletko saanut perehdytystä työskennellessäsi freelancerinä tapahtumateknisellä alalla? Perehdytyksellä tarkoitetaan työpaikan käytäntöjen läpikäymistä, työntekopaikkaan tutustumista, työyhteisöön tutustumista sekä työhön liittyvien odotusten läpikäymis

- [ ] Kyllä
- [ ] En
- [ ] Joskus

6. Oletko saanut perehdytystä työskennellessäsi vakituisessa työsuhteessa tapahtumateknisellä alalla ? Työnopastus kuuluu perehdyttämiseen olennaisesti ja sillä tarkoitetaan käytännön työtehtäviin opastamista. Voit ohittaa kysymyksen, jos et ole aiemmin t

- [ ] Kyllä
- [ ] En
- [ ] Joskus

7. Millä tasolla koet perehdytyksen olevan tapahtuma-teknisellä alalla yleisesti? ?

- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

8. Millä tasolla koet työnopastuksen olevan tapahtuma-alalla yleisesti? ?

- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Sitoutuminen

9. Kerro lyhyesti mieleesi jääneestä erityisen hyvästä perehdytyksestä ja/tai työnopastuksesta. Miten se vaikutti työmotivaatioosi ja sitoutumiseesi?

10. Millaisia vaikutuksia puutteellisella perehdyttämisellä ja/tai työnopastuksella on ollut sinun työmotivaatioosi ja sitoutumiseesi?

Tietojen lähetys

TALLENNA

Kiitos vielä kun vastasit kyselyyni!

Saavutettavuusseloste | Metropolian tietosuojaselosteet

Haastattelurunko

Toimeksiantajan työntekijöiden haastattelut

Haastattelurunko

Kerro organisaatiota tai henkilöitä mainitsematta joku hyvä tai epäonnistunut perehdytyskokemus mistä vaiheesta uraa tahansa, vaikka TET- harjoittelusta.

Kokemuksia perehdytyksestä/työnopastuksesta
Tuoreille kuukausipalkkaisille työntekijöille ja valo-osaston freelancereille tehtyjen kyselyiden tuloksista poimittuja kommentteja

➔ *haastateltavan kommentit*

Esihenkilö ja perehdyttäminen

- Millaisilla käytännöillä helpottaisimme esihenkilöiden työtä perehdytyksessä?
- Missä koet tarvitsevasi apua perehdyttämisessä?
- Millä käytännön keinoilla varmistamme perehdytyksen toteutumisen poikkeustilanteissa?

Taulukko freelancereiden ja vakituisten työntekijöiden tapahtumateknisen alan perehdytykselle antamasta arvosanasta

➔ *haastateltavan kommentit*

Perehdytys tiedonsiirtona

- Millä tavoin sinä välität työhön liittyvää tietoa työntekijöille?
- Millä tavoin työ- ja turvallisuusohjeita yrityksessä välitetään?
- Miten tiedonvälitystä yrityksessä voisi mielestäsi kehittää?

Taulukko freelancereiden ja vakituisten työntekijöiden tapahtumateknisen alan työnopastukselle antamasta arvosanasta

➔ *haastateltavan kommetit*

Perehdytys ja uuden työntekijän sosiaalistaminen

- Millä tavoin voidaan edistää uuden työntekijän sopeutumista ja työyhteisön osaksi tulemista?

Puutteellisen perehdytyksen tai työnopastuksen vaikutukset työmotivaation ja sitoutumiseen
Tuoreille kuukausipalkkaisille työntekijöille ja valo-osaston freelancereille tehtyjen kyselyiden tuloksista poimittuja kommentteja

➔ *haastateltavan kommentit*

Loppuyhteenveto