



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Perehdytys - Case Yritys X

Tossavainen, Tatja

2014 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Leppävaara

## Perehdytys - Case Yritys X

Tatja Tossavainen  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Maaliskuu, 2014

Tatja Tossavainen

### Perehdytys - Case Yritys X

Vuosi 2014

Sivumäärä 39

---

Työympäristön ja työtehtävien nopeat muutokset ovat muuttaneet työelämää huomattavasti lyhyen ajan sisällä. 2000- luku ja tietotekniikan kehitys ovat tuoneet mukanaan suuria muutoksia työelämään ja työyhteisöihin. Myös työn luonne tulee muuttumaan lähivuosina. Fyysinen, alkutuotannossa tehty työ poistuu ja tilalle tulee erilaisia tietotekniikkaa hyödyntäviä toimenkuvia. Työyhteisöjen tulisikin keskittyä työntekijöiden perehdyttämiseen sekä työnohjaukseen, jotta muutosten tuomiin haasteisiin pystytään reagoimaan ajoissa.

Opinnäytetyössä käsitellään perehdytystä laskutustiimissä. Työ toteutettiin toimeksiantajan, yritys X:n toivomuksesta. Työ on jaettu teoreettiseen osuuteen ja toiminnalliseen osuuteen. Teoreettinen osuus käsittelee perehdytyksen lisäksi hiljaista tietoa, esimies- ja tiimityöskentelyä sekä työyhteisöviestintää. Toiminnallinen osuus sisältää perehdytysoppaan sekä työohjeita, jotka tulevat toimeksiantajan käyttöön.

Opinnäytetyöllä on kaksi tavoitetta. Ensimmäinen tavoite on tutkia, millainen perehdytysopas sekä työohjeet laskutustiimin tarvitaan. Toinen tavoite on tehdä tulosten perusteella tiimille opas, joka sisältää kriittisimpiin työtehtäviin liittyvät työohjeet.

Tässä työssä perehdytyksellä tarkoitetaan uuden työntekijän tutustuttamista uuteen työpaikkaan tai uuteen työtehtävään. Perehdytys on prosessimainen kokonaisuus, jossa tulee ottaa huomioon työn asettamat vaatimukset sekä uuden tulokkaan yksilöllisyys. Perehdytystä tulee muokata ja soveltaa uuden työntekijän tarpeiden mukaan.

Perinteisesti perehdytys on koettu vanhojen työntekijöiden resursseja syöväksi ”välttämättömäksi pahaksi”. Perehdytys tulisi kuitenkin nähdä vuorovaikutustilanteena, jossa sekä perehdyttäjät että perehdytettävät voivat vaihtaa tietoa ja oppia uusia asioita toisiltaan. Usein uudella työntekijällä on paljon annettavaa työyhteisölle ja tämä olisi syytä tunnustaa.

Opinnäytetyössä toteutetun kvalitatiivisen tutkimuksen avulla selvitettiin laskutustiimin työntekijöiden omia kokemuksia perehdytyksestä sekä sitä kuinka heidän mielestään uusi työntekijä tulisi tiimiin perehdyttää. Tutkimuksen avulla selvitettiin myös ne työtehtävät, joista tiimille tulee tehdä työohjeet. Tutkimus toteutettiin ryhmähaastatteluna toimeksiantajan tiloissa. Haastattelu nauhoitettiin ja tulokset analysoitiin nauhoitteen perusteella, sisältöanalyysiä hyödyntämällä.

Tutkimustulosten perusteella tehty toiminnallisen osuuden perehdytysopas toteutettiin Word-asiakirjana, jotta oppaan päivittäminen olisi mahdollisemman helppoa. Sähköinen tallennusmuoto mahdollistaa oppaan tallentamisen tiimin Intranetiin. Oppaaseen on koottu tärkeää perustietoa yrityksestä sekä tiimin työtehtävistä ja käytänteistä. Oppimisen helpottamiseksi oppaaseen on liitetty tärkeimpiin työtehtäviin liittyviä ohjeita. Oppaassa on myös perehdytys aikataulu, jonka avulla sekä perehdytettävät että perehdyttäjät voivat seurata perehdytyksen etenemistä.

Asiasanat: esimiestyö, hiljainen tieto, perehdytys, perehdytysopas, työyhteisöviestintä

Tossavainen, Tatja

### Orientation in the case of Company X

Year	2014	Pages	39
------	------	-------	----

---

The working environment and job responsibilities have changed significantly in the 21<sup>st</sup> century. Information technology has become increasingly widespread and this plays an important role in the modern workplace. The development of information technology has brought changes to work communities and the nature of work will change also in the coming years. For example, the physical, primary production is likely to be replaced with different types of information technology assignment. To cope with these changes organizations should focus on employees' orientation training and professional guidance.

The purpose of this project was to examine the kind of orientation guide and work instructions that should be created for company X's financial team. The objective was to create an orientation guide and instructions based on the results of the research. The thesis consists of a theoretical contribution and the functional section. The functional section is the orientation guide. Working instructions are attached to the guide. The functional section of this thesis will only be made available for use by company X. In addition to orientation, the theoretical section examines such concepts as tacit knowledge, leadership and management, team work and workplace communication.

In this thesis, orientation training is used to refer to the induction of new employees to a new position or assignment. Orientation should be viewed as a whole process, where the requirements of the work and the individuality of the new employee are taken into consideration.

Traditionally, orientation is seen as a burden which takes time from actual work. Orientation benefits the company if it is seen as a possibility to interact with the new employee. The new employee can notice inconsistencies and errors in processes and help in developing these.

The research method used in this thesis was that of the qualitative case study. The case study focuses on a strictly delimited phenomenon which is in this case orientation to a financial team. The research was conducted by interviewing members of the financial team through a group interview. The aim of the research was to determine how the team members felt that the orientation should be arranged and which are the most critical work duties whose work instructions should be documented. The interview lasted an hour and was recorded.

The orientation guide and work instructions were created based on the results of the research. The guide was done in a Word document to facilitate updating and saving. The document can also be printed as a paper version. The Word document can also be added to the financial team's Intranet. The orientation guide includes basic information about the organization and the financial team. The team's working methods, duties, products and systems are also presented in the guide. The instructions regarding critical duties are attached to the end of the guide.

Key words: tacit knowledge, leadership, management work, team work, workplace communication.

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Toimeksiantaja .....	7
3	Perehdytys ja työnohjaus.....	7
	3.1 Perehdytys ja sen merkitys.....	7
	3.2 Perehdytys ja työturvallisuuslaki.....	10
	3.3 Perehdyttämisen työnjako.....	11
	3.4 Hyvän perehdyttäjän tunnusmerkit.....	12
	3.5 Työnohjaus .....	13
4	Esimies- ja tiimityöskentely.....	14
	4.1 Johtamisviestintä .....	15
	4.2 Johtamistyylit.....	15
	4.3 Tiimityöskentely.....	17
	4.4 Roolit .....	17
	4.5 Viestintä työyhteisössä ja tiimissä .....	17
5	Hiljainen tieto .....	19
	5.1 Hiljaisen tiedon syntyminen.....	19
	5.2 Hiljaisen tiedon siirtäminen työyhteisössä .....	20
	5.3 Hiljaisen tiedon muuttaminen näkyväksi työyhteisössä .....	21
6	Kvalitatiivinen tutkimus ja sen toteutus .....	22
	6.1 Aihe.....	23
	6.2 Tavoitteet .....	23
	6.3 Rajaus .....	23
	6.4 Haastattelu ja sen toteutus .....	24
	6.5 Tulokset ja niiden analysointi.....	25
	6.6 Aineistolähtöinen sisältöanalyysi.....	25
	6.7 Tulokset.....	26
	6.8 Tutkimuksen luotettavuus .....	28
	6.8.1 Dokumentointi .....	28
	6.8.2 Haastattelutulosten luotettavuus .....	29
	6.8.3 Haastattelijan objektiivisuus.....	29
7	Perehdytysopas.....	29
8	Yhteenveto .....	32
	Lähteet .....	34
	Taulukot .....	37

## 1 Johdanto

Työympäristön ja työtehtävien nopeat muutokset ovat muuttaneet työelämää huomattavasti lyhyen ajan sisällä. 2000- luku ja tietotekniikan kehitys ovat tuoneet mukanaan suuria muutoksia työelämään ja työyhteisöihin. On arvioitu, että vuosina 2010 - 2025 työikäinen väestö vähenee huomattavasti ja samalla yli 65-vuotiaiden osuus nousee 1,4 miljoonaan vuoteen 2025 mennessä. (Juholin 2008,21.) Tämä selkeä työntekijöiden rakennemuutos johtaa yritysten pitkäaikaisten työntekijöiden eläkkeille siirtymiseen ja uusien työntekijöiden rekrytointiin.

Työn luonne tulee myös muuttumaan lähivuosina. Fyysinen, alkutuotannossa tehty työ poistuu ja tilalle syntyy entistä enemmän tietotekniikkaa hyödyntäviä toimenkuvia. Nykypäivänä lähes joka toinen työikäinen työskentelee niin sanotussa tietotyössä, joka perustuu esimerkiksi ongelman ratkaisuun tai suunnitteluun. (Juholin 2008,21.)

Työelämän ja työympäristön muuttuessa työntekijöiden tulee pystyä reagoimaan muutoksiin. Globalisaatio on vallannut businessmaailman, yritykset ja markkinat kansainvälistyvät, jolloin on oletettavaa, että myös työntekijät edustavat eri kansallisuuksia. Jotta työyhteisössä pystytään vastaamaan alati muuttuvan työelämän tuomiin haasteisiin, tulee yritysten keskittyä työntekijöidensä perehdyttämiseen ja työnohjaukseen.

Opinnäytetyö toteutetaan toimeksiantajan, Yritys X:n toiveesta. Uuden työntekijän aloittaessa yrityksen laskustiiimissä huomattiin, että tiimillä ei ole perehdytysopasta eikä kunnollisia työohjeita. Oppaan ja työohjeiden puuttuminen on koettu ongelmaksi, sillä perehdytys ilman suunnitelmallisuutta on aikaa vievää.

Opinnäytetyössä on kaksi tavoitetta. Ensimmäisenä tavoitteena on suorittaa tutkimus, jonka avulla selvitetään, millainen perehdytysopas sekä työohjeet tiimille tulisi tehdä. Toisena tavoitteena on tehdä toimeksiantajalle perehdytysopas, joka sisältää myös tarvittavat työohjeet. Opinnäytetyön tutkimus on tapaustutkimus, jolle on tyypillistä tarkoin rajatun ilmiön tarkastelu tietyssä ympäristössä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa tiedonkeruumenetelmänä on ryhmälle toteutettu lomakehaastattelu.

Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään perehdytyksen lisäksi työnohjausta ja työturvallisuuslakia ja sen asettamia vaatimuksia perehdytykselle. Kaikkia työvaiheita ja työtehtäviä ei ole järkevää kirjoittaa ohjeiksi ja tällöin tiimin sisäinen kommunikaatio ja oman tietotaidon

jakaminen korostuu. Tämän vuoksi teoriaosuudessa käsitellään lisäksi työyhteisöviestintää, tiimityöskentelyä, hiljaista tietoa ja esimiestyötä.

## 2 Toimeksiantaja

Yritys X on osa Suomen valtion omistamaa suurta konsernia. Yrityksen päätoimiala on informaatiologiikka. Yritys X on erikoistunut keskisuurien ja suurien yritysten talouden tietovirtoihin sekä sähköisiin taloushallinnon ratkaisuihin. Konserni koostuu Yritys X:n lisäksi kolmesta muusta tytäryhtiöstä, jotka toimivat logistiikka- ja postialalla. Yritys X:llä on toimipisteitä yhdeksän ympäri Eurooppaa, yhteensä se työllistää noin 2400 henkeä. Yrityksen liikevaihto oli vuonna 2012 270 miljoonaa euroa. (Yritys X 2014.)

Yritys X tarjoaa sähköisiä taloudenhallinta- ja laskutusratkaisuja yrityksille. Yrityksen toimintojen laajentuessa Skandinaviaan ja Keski- Eurooppaan myös asiakaskunta laajentuu Suomen rajojen ulkopuolelle. Tällä hetkellä tärkeimpiä toimialueita Suomen lisäksi ovat Ruotsi, Venäjä ja Baltian maat, joissa yrityksellä on toimipisteitä. (Yritys X 2013.) Työ toteutetaan laskutustiimille, joka on osa yrityksen customer operation- osastoa. Tiimissä on viisi henkeä ja se vastaa yrityksen myyntilaskutuksesta ja laskutus selvityksistä.

## 3 Perehdytys ja työnohjaus

Tässä opinnäytetyössä perehdytyksellä tarkoitetaan uuden työntekijän tutustuttamista uuteen työympäristöön. Perehdytys käsittää käytännön työtehtävien ohjeistuksen sekä yrityksen sisäiseen kulttuuriin, arvoihin ja muihin yleisiin normeihin ja käytänteisiin tutustumisen. Työnohjauksella puolestaan tarkoitetaan perehdyttämisyksiköä seuraavaa vaihetta, jossa työntekijä saa henkilökohtaista tukea ja palautetta ohjaajalta tai esimieheltä esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Työnohjauksesta puhuttaessa käytetään usein myös termejä coachingin tai sparraus (Räsänen 2006, 163).

### 3.1 Perehdytys ja sen merkitys

Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytys on eduksi niin työntekijälle kuin työnantajallekin. Perehdytys helpottaa uuden työntekijän sopeutumista uuteen työympäristöön tai työtehtävään. Perehdytys edistää uuden työnkuvan oppimista ja syvällistä sisäistämistä, joka puolestaan vahvistaa työntekijän itsevarmuutta työntekijänä sekä lisää työmotivaatiota. Hyvä ja asianmukainen perehdytys minimoi myös työturvallisuusriskejä. (Penttinen & Mäntynen, 2009, 3).

Työnantajat kokevat perehdytyksen usein rasitteeksi, mutta tosiasiaa hyvin toteutettu perehdytys nopeuttaa työntekijän sopeutumista ja oma-aloitteisen työnteon aloittamista. Nopea sopeutuminen ja työtehtävien sisäistäminen tuovat mukanaan sitoutumista työhön ja työyhteisöön. Sitoutunut ja motivoitunut työntekijä on tehokas ja huolellinen, myös tapaturmariski alenee, kun työntekijä on perehdytetty kunnolla. Hyvä ja huolellinen perehdytys vähentää usein myös työtapaturmia. Työtapaturmien vähäisyys puolestaan laskee kustannuksia tulevaisuudessa. (Penttinen & Mäntynen, 2009,3-4). Huolellinen sekä perusteellinen perehdytys auttaa uutta työntekijää saavuttamaan täyden työtehon ja itsenäisen työskentelyn nopeasti (Kjelin & Kuusisto 2003, 15.)

Perinteisesti perehdytys mielletään työuran alkuvaiheeksi, jolloin tavoitteena on tutustuttaa uusi työntekijä yrityksen ”tavoille” niin nopeasti kuin vain se on mahdollista. Juholin toteaa teoksessaan Viestinnän vallankumous löydä uusi työyhteisviestintä, että perinteisesti on ajateltu, että ”työyhteisö on täydellinen luomus, johon uuden tulijan on vain sopeuduttava.” (Juholin 2008, 233.) Tässä ajattelutavassa ei siis oteta huomioon sitä, mitä uutta annettavaa uudella työntekijällä on yhteisölle.

Perinteisessä ajattelumallissa perehdytys nähdään kertaluontaisena tapahtumana, jonka tavoitteen on opettaa uudelle työntekijälle kerralla mahdollisimman paljon uusia asioita. Kaikki mahdollinen tieto pyritään siirtämään uudelle työntekijälle, minkä jälkeen uuden työntekijän tulisi pystyä hyödyntämään oppimiaan asioita käytännössä. (Juholin 2008, 233). Tämä perinteinen perehdytysmalli nojautuu taylorilaiseen työkäsitykseen, jonka ajatuksena on, että olemassa on vain yksi paras mahdollinen malli tai tapa toteuttaa jokin asia. (Kjelin & Kuusisto 2003, 36.) Perinteinen malli ei anna uudelle työntekijälle mahdollisuutta soveltaa jo osamiin taitoja työssä.

Perehdytyksen tärkeys on tiedostettu yrityksissä hyvin ja sen toteuttaminen koetaan erittäin tärkeäksi nuorten ja täysin uusien työntekijöiden kohdalla. Esimies-, johto- ja asiantuntijatehtäviin liittyvissä työtehtävissä perehdytys on usein vähäistä. Näissä tapauksissa oletetaan, että työntekijällä on jo kaikki työnsä toteuttamiseen vaadittavat taidot, eikä varsinaista perehdytystä näin ollen tarvita. (Kjelin & Kuusisto 2003,15.) Osatakseen hyödyntää jo opittuja taitoja ja tietoa, työntekijän tulee ymmärtää kuinka yrityksessä toimitaan. Tiedon ja taitojen soveltaminen perustuu vallitsevan tilanteen ymmärtämiseen. Mikäli työntekijä ei tunne yrityksen toimintamalleja, ei hän osaa välttämättä toimia oikein uusissa tilanteissa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 15). Työntekijän on siis vaikea soveltaa taitojaan, mikäli työympäristö ja sen käytänteet ovat täysin oudot. Työntekijän tulee ymmärtää yrityksen toimintaperiaatteet, strategia, sekä olla tietoinen siitä, mitä häneltä odotetaan.



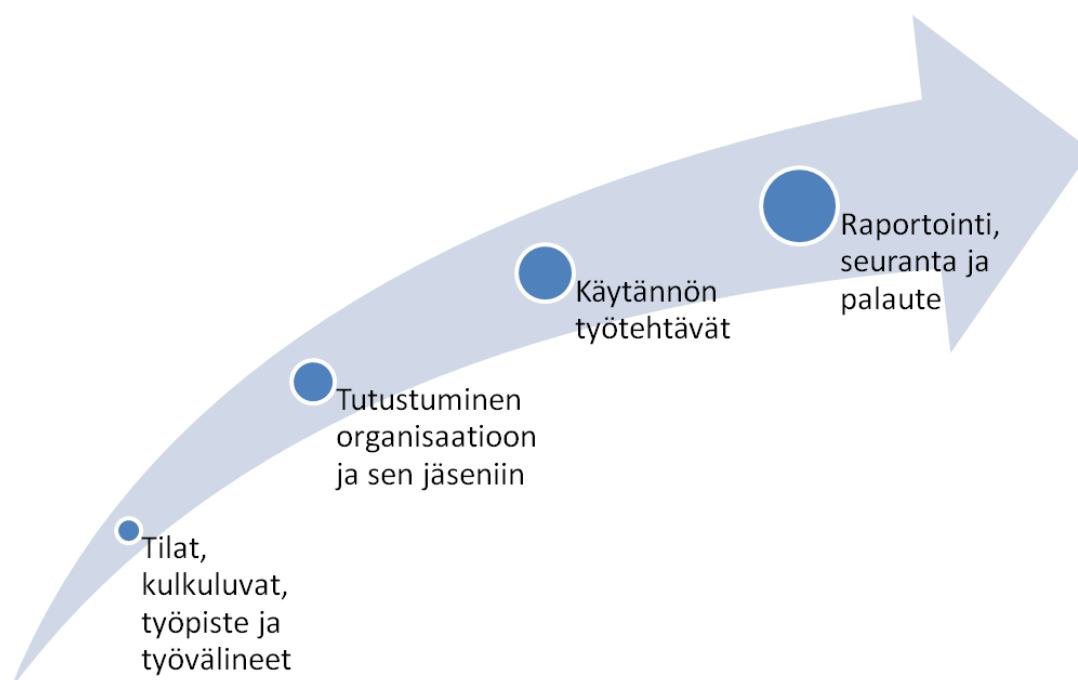


Kuvio 1: Esimerkki perinteisestä perehdytysmallista Kjelinin & Kuusiston ajatusten mukaan (Kjelin & Kuusisto 2003, 15)

Kuvio 1 kuvaa perinteistä perehdytysmallia, jossa uudelle työntekijälle pyritään kertomaan ja opettamaan kaikki tärkeimmät seikat liittyen työyhteisöön ja käytännön työhön kerralla. Tämän jälkeen työntekijän oletetaan kykenevän työskentelemään itsenäisesti. Tämä perehdytystyyli on erittäin kouluttaja keskeinen ja perustuu behavioristiseen oppimiskäsitykseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 36.)

Perinteisen perehdytyksen ongelmakohtiin on alettu kuitenkin kiinnittämään yhä enemmän ja enemmän huomiota työyhteisöissä. Useassa yrityksessä on ymmärretty, että uusi työntekijä saattaa huomata esimerkiksi kehitettäviä asioita käytännön työtehtäviin tai käytänteisiin liittyen. Uusi työntekijä kokee tilanteet ilman ennakoituja oletuksia ja voi näin ollen tunnistaa kehittämistä vaativia asioita tai tapoja.

Perehdytys mielletään yhä useammissa yrityksissä pitkäjäksoiseksi prosessiksi, joissa työntekijän kehitystä seurataan ja opetetaan asteittain. Tärkeiksi aiheiksi nousevat vuorovaikutus työntekijän ja perehdyttäjän kesken sekä ohjauksen yksilöllisyys (Juholin 2008, 236 -237).



Kuvio 2 Esimerkki modernista perehdytysmallista Juholinin ajatusten mukaan (Juholin 2008, 234)

Kuvio 2 kuvaa modernia perehdytysmallia. Modernissa, prosessimaisessa mallissa korostuvat vuorovaikutus perehdyttäjän ja työntekijän välillä, sekä perehdytyksen pitkäkestoisuus (Juholin 2008, 234). Tavoitteena mallissa on kehittää työntekijää aktiivisesti. Perehdytys alkaa kuvion mukaisesti uuden työntekijän saapuessa työpaikalle. Työntekijän saapuessa järjestetään tarvittavat kulkuluvat ja esitellään tilat. Seuraavassa vaiheessa työntekijälle esitellään organisaatio ja sen toimintatavat sekä henkilöstöä. Käytännön työtehtäviin tutustuminen alitetaan vasta yleisten asioiden jälkeen. Näin työntekijälle on muotoutunut käsitys yrityksen toimintamalleista. Käytännön työtehtävien opetteluun tulee varata riittävästi aikaa. Perehdytyksen loppuvaiheessa perehdyttäjä ja työntekijä keskustelevat perehdytyksestä sekä uuden työntekijän kehittymisestä. Keskusteluissa on syytä antaa myös työntekijälle mahdollisuus antaa palautetta perehdyttäjälle, jotta perehdytystä voidaan tarvittaessa kehittää. Aktiivinen vuorovaikutus korostuu perehdytysjakson loppua kohden.

Vuorovaikutteisessa perehdyttämisessä uusi työntekijä ja perehdyttäjä voivat keskustella ja käydä tarkasti läpi työntekijän tarpeen ja mielenkiinnon mukaisia asioita. Vuorovaikutus tuo perehdytykseen yksilöllisyyttä, joka jää usein puuttumaan perinteisestä perehdytysmallista. Prosessimaisessa perehdytysmallissa uuden työntekijän perehdyttäminen nähdään jatkumona, jossa työntekijää ohjeistetaan portaittain. Porrastettu perehdyttäminen antaa työntekijälle aikaa sisäistää uudet asiat hyvin, toisin kuin perinteisen mallin tiedon ”vyöryttäminen” uudelle henkilölle. (Juholin 2008, 234.)

### 3.2 Perehdytys ja työturvallisuuslaki

Työturvallisuuslain tarkoitus on ”on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden, jäljempänä terveyshaittoja.” (Finlex.)

Työturvallisuuslaki edellyttää myös että uusi työntekijä tulee perehdyttää ”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. Työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan hai-

tan tai vaaran välttämiseksi. työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa.” (Finlex.)

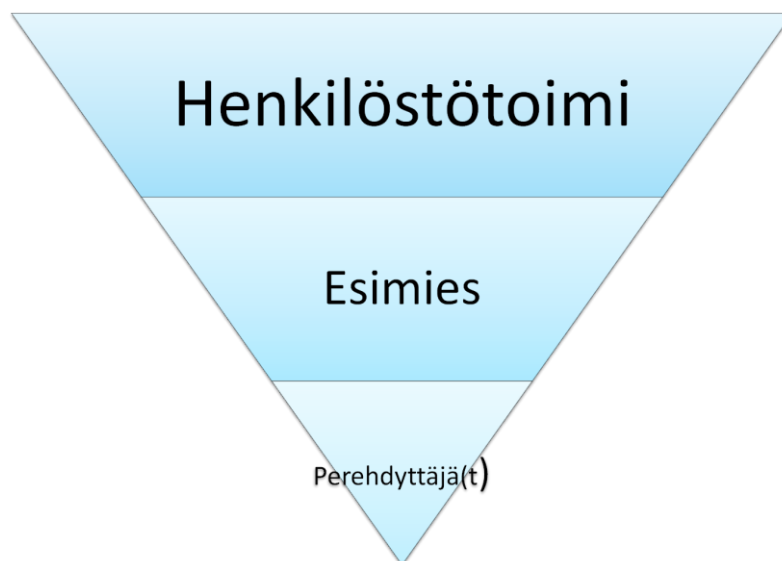
Työturvallisuuslaki asettaa työnantajalle siis useita velvoitteita uuden työntekijän perehdyttämiseksi, varsinkin työturvallisuuteen liittyen. Työturvallisuuslaissa sanotaan että työntekijää tulee perehdyttää riittävästi työtehtävään. Perehdytyksen riittävä määrä on ilmaisuna epämääräinen ja voi tarkoittaa eri ammateissa eri asioita. Perehdytyksen järjestäminen on pääasiallisesti lähimmän esimiehen vastuulla, esimiehen tulisi pohtia millainen on riittävä perehdytys kyseiseen työtehtävään. Vaikka esimies on usein päävastuussa perehdytyksestä, hänen ei itse tarvitse toteuttaa perehdytystä. Esimiehen vastuullaan on huolehtia että perehdytys hoidetaan asianmukaisesti. (Penttinen & Mäntynen 2009, 2.)

Työsuojelulaki edellyttää että perehdytyksessä käydään huolellisesti läpi kaikki mahdolliset työhön liittyvät vaaratekijät. Työntekijän tulee tuntea ja ymmärtää vaaratekijät, osattava toimia niitä ehkäisevästi, sekä osata toimia sovitulla tavalla onnettomuuden sattuessa. (Penttinen & Mäntynen 2009, 5.)

### 3.3 Perehdyttämisen työnjako

Perehdyttämisen työnjako vaihtelee yrityksissä suuresti. Työnjakoon vaikuttavat yleensä yrityksen ja tiimin koko, sekä yleinen yrityskulttuuri. Päävastuussa on kuitenkin aina uuden työntekijän lähin esimies (Kjelin & Kuusisto 2003, 186). Yrityksen henkilöstötoimi on vastuussa perehdytyksestä organisaatiotasolla sekä perehdyttäjän tukemisesta. Uudelle työntekijälle tulee nimetä perehdyttäjä tai perehdyttäjät, jotka toteuttavat käytännön perehdytyksen ja joiden puoleen uusi työntekijä voi aina kääntyä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 186.)

Nimetyt perehdyttäjät ei tarvitse olla esimies, joka onkin usein haastavaa aikaresurssien vuoksi. Perehdyttäjänä voi toimia esimerkiksi pitkään talossa ollut työntekijä. Esimiehen ei kuitenkaan kannata siirtää kaikkea käytännön perehdytystä itseltään pois. Osallistumalla perehdyttämiseen esimies voi tutustua uuteen työntekijään, samalla se on oivallinen mahdollisuus ohjata uuden työntekijän ajatuksia ja työskentelyä yrityksen tavoitteiden ja strategian mukaisiksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 188.)



Kuvio 3 Perehdytyksen työnjako Kjelinin & Kuusiston ajatusten mukaan  
(Kjelin & Kuusisto 2003, 186 - 201)

Yllä oleva Kuvio 3 kuvaa perehdytykseen osallistuvia tahoja. Henkilöstötoimi on sijoitettu pyramidin ylle, suurimpaan palkkiin, sillä se vastaa yrityksessä perehdytyksen suurista linjoista ja ohjeistuksista. Keskimmäisessä palkissa on esimies, joka vastaa sekä yleisten käytänteiden, strategian ja arvojen opettamisesta. Esimiehen roolia tullaan tarkastelemaan yksityiskohtaisemmin luvussa 4 esimies- ja tiimityöskentely. Alimpana, pienimmässä palkissa on nimetty perehdyttäjä tai perehdyttäjät, jotka vastaavat käytännön asioiden, kuten järjestelmien ja laitteiden käytön opetuksesta. Nimetyn perehdyttäjän ideana on, että uusi työntekijä voi kääntyä hänen puoleensa kaikissa mieltä askarruttavissa tilanteissa, oli kyseessä sitten pieni arkinen asia tai isompi kokonaisuus (Kjelin & Kuusisto 2003, 193.)

Perehdytys toteutetaan aina yrityksen vallitsevien käytäntöjen, strategian ja vision mukaisesti. Perehdytys koostuu usein kahdesta erilaisesta osasta, liiketoimintaan keskittyvästä osasta, sekä käytännöllisestä osasta (Kjelin & Kuusisto 2003, 201). Liiketoiminnallinen osuus koostuu yrityksen strategiasta, visioista ja tavoitteista, tämän osuuden sisältö on usein henkilöstötoimen määräämä ja esimiehen vastuulla. Käytännöllinen osuus puolestaan käsittää kaikki perustyöhön liittyvät asiat, kuten järjestelmiin, tiloihin ja ihmisiin tutustumisen. Tämän osuuden sisältö ei yleensä ole yhtä hyvin suunniteltu kuin liiketoiminnallinen osuus, sillä se voi vaihdella suuresti työntekijästä riippuen. Käytännöllisestä osasta vastaa yleensä nimetty perehdyttäjä.

#### 3.4 Hyvän perehdyttäjän tunnusmerkit

Kuten aikaisemmin luvussa 3.3 perehdytyksen työnjako todettiin, perehdyttäjänä voi toimia esimerkiksi pitkää talossa ollut työntekijä, joka tuntee hyvin yrityksen käytännöt ja hallitsee

työtehtävät. Perehdyttäjälle perehdytystyön on kuitenkin helpompaa, mikäli hän pystyy samaistumaan uuden työntekijän asemaan (Kjelin & Kuusisto 2003, 195). Usein on järkevää nimetä uudelle työntekijälle useampi perehdyttäjä, jolloin työ jakaantuu tasaisemmin perehdyttäjien kesken. Perehdyttäjiä valitessa tulisi huomioida perehdyttäjän tuleva suhde uuteen työntekijään, sekä onko perehdytystehtävään valittavalla esimerkiksi tarpeeksi aikaa käytettävissä perehdytykseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195.)

Lähtökohtaisesti hyvällä perehdyttäjällä on luonnostaan halu auttaa ja opettaa muita. Perehdyttäjän ei tarvitse itse tietää ja osata kaikkea täydellisesti. Perehdyttäjällä ei myöskään tarvitse olla aiempaa kokemusta opettamisesta, riittää että hänellä on selkeä suunnitelma perehdytyksen kulusta ja opetettavista asioista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 196.) Perehdyttäjän tulisi olla hyvät vuorovaikutustaidot, sekä taito selittää ja ohjeistaa asioita selkeästi ja yksinkertaisesti. Perehdyttäjän tulee ymmärtää, että uusi tulokas ei välttämättä ymmärrä esimerkiksi kaikkia yrityksessä käytössä olevia termejä ja lyhenteitä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 197.)

Hyvien vuorovaikutustaitojen omaaminen sisältää myös kuuntelun taidon. Perehdyttäjän tulee kuunnella työntekijää ja opastaa erilaisissa tilanteissa. Kuuntelu voi myös liittyä perehdytyksen ulkopuolisiin asioihin. Kjelin ja Kuusisto toteavatkin että ” Juttelu kahvikupin ääressä voi olla mitä laadukkain perehdyttämistilanne”. (Kjelin & Kuusisto 2003, 197.) Perehdyttäjän tulee antaa uudelle työntekijälle myös tilaa omalle ajattelulle ja pohdinnalle. Hyvä perehdyttäjä toimii pohdiskelutoverina, jonka avulla työntekijä voi arvioida ja miettiä oppimaansa ja omaa toimintaansa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 197.)

Hyvä perehdyttäjä jakaa työnsä osiin ja esittelee ne avoimesti perehdytettävälle. Perehdytyksen aikataulun läpi käyminen auttaa uutta työntekijää hahmottamaan mitä lähipäivinä tulee tapahtumaan. Samalla perehdyttäjä voi luoda perehdytettävälle aktiivisen roolin prosessissa. Kun uusi työntekijä tietää perehdytyksen vaiheet, voi hän asettaa esimerkiksi itselleen tavoitteita omaan kehittymiseensä liittyen. Taidokas perehdyttäjä huomaa myös, milloin perehdytys on edennyt siihen vaiheeseen, että varsinainen perehdytys voidaan lopettaa. Taitava perehdyttäjä antaa uudelle työntekijälle tilaa toimia entistä itsenäisemmin, mutta on valmis auttamaan tarvittaessa. On tärkeää, että perehdyttäjä kertoo uudelle työntekijälle, että hän on valmis itsenäiseen työskentelyyn, mutta apua on saatavissa edelleen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 197).

### 3.5 Työnohjaus

Kuten luvussa 3, perehdytys ja työnohjaus todettiin, työnohjauksella tarkoitetaan ohjausta ja tukea, jota työntekijä saa perehdytyksen jälkeen. Työnohjaus voi jatkaa työntekijän valmentamista heti varsinaisen perehdytysjakson päätyttyä, tai se voidaan aloittaa myöhemmin työ-

uran edetessä. Työnohjaus tunnetaan myös nimillä coachingin, sparrasus ja konsultointi (Räsänen 2006, 163.) Työnohjauksen avulla pyritään ylläpitämään työntekijöiden ammattitaitoa ja kehittämään sitä. (Räsänen 2006, 16.)

Työnohjauksessa on paljon samoja piirteitä kuin modernissa perehdytysmallissa. Molemmissa keskiössä on vuorovaikutus ja prosessimaisuus. Työnohjaus onkin looginen jatkumo modernille, prosessimaiselle perehdytykselle. Työnohjauksessa painotetaan kuitenkin enemmän työntekijän jo olemassa olevia taitoja kuin perehdytyksessä, jossa oletetaan työtehtävien olevan uusia. Työnohjauksessa ikään kuin syvennetään näitä jo opittuja taitoja. (Räsänen 2006, 165.) Työnohjauksesta vastaa usein yrityksen ulkopuolinen valmentaja (Räsänen, 2008, 165). Valmentaja on yleensä alan ammattilainen, joka omaa laajan tietopohjan valmennuksesta ja joka osaa hyödyntää useita eri työtapoja (Räsänen 2006, 165). Perehdytyksestä puolestaan vastaa usein kokeneempi työntekijä tai esimies.

#### 4 Esimies- ja tiimityöskentely

Nykypäivän työelämä on jatkuvassa muutostilassa, yritysmaailma ja markkinat globalisoituvat jolloin kilpailu myös kansainvälistyy ja kiristyy. Muutokset ja niistä syntyvät haasteet heijastuvat esimiestyöhön. Työterveyslaitos listaa yritysten tulevaisuuden kannalta tärkeimmäksi menestystekijöiksi hyvinvoinnin, jatkuvan uudistumisen ja oppimisen, innovaatioiden kautta kehittymisen sekä joustavan organisaatorakenteen (Työterveyslaitos 2013.)

Esimiehen tulee tuntee yrityksen strategia ja haasteet sekä nykyiselle toiminnalle elintärkeät tekijät, jotta hän voi ohjata tiimiään oikeaan suuntaan (Juuti 2006, 80). Esimiehen vastuulla on johtaa omaa tiimiään yrityksen strategian mukaisesti kohti ennalta asetettuja tavoitteita.

Johtaminen voi tarkoittaa eriasioista eri tilanteissa. Se voi esimerkiksi olla päämäärien ja perustehtävien selkeyttämistä, työhyvinvoinnin parantamista, tärkeiden asioiden esille nostamista, sekä uusien näkökulmien luontia. (Juuti 2006, 88.) Esimies edustaa organisaatiota alaisilleen ja on samalla myös vastuussa oman tiiminsä tehokkuudesta, taloudellisesta toiminnasta, sekä hyvinvoinnista (Salminen 2011, 23).

Esimiestyö voidaan karkeasti jakaa kahdenlaiseen johtamiseen, asioiden johtamiseen ja ihmisten johtamiseen (Salminen 2011, 27). Asioiden johtaminen on suunnitelmiin ja erilaisiin budjetteihin nojautuvaa. Ihmisten johtaminen puolestaan käsittää perinteisesti lähiesimiestyöhön liitettävät asiat, kuten toiminnan ja alaisten seurannan, alaisten motivoinnin ja työhyvinvoinnin, sekä tavoitteiden asettamisen. (Salminen 2001, 27 - 28.)

Onnistuakseen johtamaan ihmisiä, esimiehen tulee osata viestiä alaitensa kanssa. Viestintään ja sen onnistumiseen vaikuttavat vahvasti esimerkiksi esimiehen persoona, ammattipätevyys ja uskottavuus. Näitä tekijöitä voidaan kutsua myös esimiehen ohjausvoimaksi. (Salminen 2011, 115.)

#### 4.1 Johtamisviestintä

Johtamisviestinnällä tarkoitetaan esimiehen ja alaisten välistä viestintää. Mitä tehokkaammin esimies osaa kommunikoida alaitensa kanssa, sitä tehokkaampi ja toimivampi tiimistä tulee. (Salminen 2001, 115.) Tehokas ja toimiva kommunikointi esimiehen ja alaisten välillä perustuu aitoon vuorovaikutukseen ja läsnäoloon. Esimiehen tulee ymmärtää tiimin ja sen jäsenten ajattelu- ja toimintatavat, jotta hän osaa esittää asiansa ymmärrettävästi. (Salminen 2011, 117.) Kuten aiemmin luvussa 3.3 perehdytyksen työnjako todettiin, perehdytystilanne on oivallinen mahdollisuus esimiehen tutustua alaisiinsa. Prosessimaisessa perehdytyksessä korostuu nimenomaan vuorovaikutus ja yksilöllisyys, taidokas esimies hyödyntää tätä mahdollisuutta ja luo avoimen keskustelevan suhteen alaisiinsa (Juholin 2008, 234).

Viestintä muodostuu useasta tekijästä, huomioon tulee ottaa esimerkiksi äänensävy, ilmeet ja asennot (Salminen 2011, 117- 118). Esimies voi omalla toiminnallaan sekä esimerkkiä näyttämällä viestittää sanattomasti asioiden tärkeyttä. Esimiehen tulee huomioida että, jokainen työntekijä on yksilö, joka käsittelee uutta tietoa aina vertaamalla sitä omaan jo olemassa olevaan tietoon, eli yksilön hiljaiseen tietoon ja kokemuksiin. (Salminen 2011, 119.) Hiljaista tietoa ja sen siirtämistä tiimin sisällä käsitellään tarkemmin luvussa 5. Taitava esimies huomioi tiimin ja yksilöiden kokemukset ja esittää asiat taustat huomioiden ja antaa alaisilleen aikaa käsitellä uutta tietoa. Prosessimaisen perehdytysmallin hyödyntäminen soveltuu tähän erinomaisesti (Juholin 2008, 234.)

#### 4.2 Johtamistyylit

Johtamistyyliä on varmasti yhtä monta kuin on johtajia, mutta karkeasti tyyliä voidaan jakaa kolmeen pääluokkaan, tehtäväkeskeiseen johtamiseen, ihmislähtöiseen johtamiseen sekä muutoskeskeiseen johtamiseen (Moilanen, Tasala, Virtainlahti 2005, 19).



Kuvio 4 Johtamistyyliä Moilasan ym. mukaan (Moilanen ym. 2005,19).

Kuvioon 4 on eritelty kullekin kolmelle johtamistyyliä tyypillisiä piireitä. Esimiehen oma persoonallisuus määrittää millainen hän on johtajana. Mikäli esimies on hyvin ihmislähtöinen persoona, korostuu tämä piirre myös esimiestyössä. (Salminen 2011, 33.)

Esimies ei kuitenkaan voi aina turvautua hänen omalle persoonalleen sopivampaan johtamistyyliin, huomioon tulee ottaa organisaation toimintamallit sekä sen hetkinen tilanne. Esimerkiksi muutostilanteessa olevassa organisaatiossa esimiehen on syytä miettiä, kuinka hän saa alaisensa sitoutettua ja sopeutumaan muutoksiin. Muutostilanteessa esimiehen tulee ymmärtää mitä muutoskeskeinen johtaminen vaatii. Toisaalta muutostilanteessa on äärimmäisen tärkeää, että esimies näyttää itse esimerkkiä, kannustaa alaisiaan ja pyrkii luomaan työyhteisöön luottavan ja ”me-henkeä” korostavan ilmapiirin. (Moilanen, ym. 2005, 19.)

Johtamisessa tulee huomioida aina myös alaiset ja heidän persoonallisuutensa. Mikäli alaiset ovat esimerkiksi nuoria ja työelämässä kokemattomia, on ihmislähtöinen, kannustava ja tukeva johtamistyyli toimiva. Mikäli alaiset ovat pääasiassa puolestaan useita vuosia asiantuntijatyötehtävissä työskennelleitä, voi olla toimivampaa korostaa tehtäväkeskeistä johtamista. Taitava esimies huomioi, millainen johtamistyyli palvelee tiimin tarpeita ja pyrkii johtamaan alaisiaan tarkoituksenmukaisesti. Esimies vaikuttaa omalla johtamisellaan alaisten työviihtyvyyteen sekä suoritukseen.



### 4.3 Tiimityöskentely

Tiimi on ryhmä ihmisiä, joilla on yhteisen vastuualue ja yhteiset tavoitteet, joiden saavuttamiseksi työskennellään yhdessä (Moilanen ym. 2005, 39). Tiimityössä korostuu vuorovaikutustaidot ja ryhmässä työskentely. Tiimityöskentelyssä tulee kiinnittää huomiota tiimin jäsenten väliseen yhteistyöhön, viestintään sekä selkeään roolien jakoon.

Tiimin toimivuus on monen tekijän summa, toimiville tiimeille yhteisiksi tekijöiksi on tunnistettu seuraavia piireiteitä. Tiimin tulee tietää, mitä heiltä odotetaan, jäsenten roolijaon tulee olla selkeä ja kaikkien jäsenten tiedossa, jäsenten tulee myös olla sitoutuneita työhönsä. On tärkeää että tiimi kokee että heitä kuunnellaan ja että heidän tekemänsä työ on arvokasta. Tärkein tekijä on kuitenkin että tiimi itse haluaa menestyä. (Salminen 2011, 44).

Tiimi koostuu siis yksilöistä ja menestyvä, toimiva tiimi on jäsentensä summa. Toimivassa tiimissä jokainen yksilö on tasa-arvoinen ja jäsenet arvostavat toisiaan. (Salminen 2011, 44.) Tiimin tulee pystyä hyödyntämään jäsentensä vahvuuksia sekä kyetä ottamaan vastaan kritiikkiä ja pyrkiä kehittämään toimintaansa sen pohjalta. (Salminen 2011, 44.) Toimivalla tiimillä tulisi olla myös halu oppia ja kehittyä (Salminen 2011, 45). Kuten aiemmin todettiin, tiimi on jäsentensä summa ja sen vahvuus on peräisin yksilöistä. Kun tiimiin tulee uusi jäsen, tulee hänet perehdyttää tehtäväänsä, mutta on syytä ymmärtää että jokaisella yksilöllä on hallussaan yksilöllistä tietoa ja erilaisia taitoja, soita käsitellään tarkemmin luvussa 5, Hiljainen tieto.

Luvussa 4 esimies ja tiimityöskentely todettiin, esimiehen tehtävä on varmistaa että tiimi suoriutuu sille annetuista tavoitteista sekä työntekijöiden hyvinvoinnista. Esimiehen panoksella on suuri merkitys toimivan tiimin rakentamisessa, esimiehen tulisikin ymmärtää, että hän voi omalla esimerkillään edistää tiimityöskentelyä.

### 4.4 Roolit

Tiimit koostuvat yksilöistä, joilla kaikilla on omat vahvuusalueensa. Jokainen tiimin jäsen on myös luonteeltaan erilainen. Toiset ovat analyyttisiä, toiset keksivät uusia ratkaisuja ja toiset tunnollisia ja tarkkoja ahertajia (Salminen 2011, 62- 63). Yksilöiden persoonallisuuksien ja vahvuuksien tunnistaminen mahdollistaa työntekijöiden sijoittamisen oikeisiin työ- ja vastuutehtäviin (Salminen 2011, 64). Hyvin toimiva tiimi tarvitsee erilaisia persoonia, jäsenten tulee tiedostaa toistensa vahvuudet ja arvostaa jokaista tiimin jäsentä (Salminen 2011, 44).

### 4.5 Viestintä työyhteisössä ja tiimissä

Tietotekniikan ja teknologian kehityksen mukanaan tuoman työelämän ja työympäristöjen muutosten myötä myös työyhteisöjen viestintä on muuttunut. Globalisaatio on tuonut mukanaan monikansalliset työorganisaatiot ja tiimit. Viestintäkanavat ovat myös muuttuneet vastaamaan globaalien työorganisaation tarpeita. Uusia työyhteisöissä käytettyjä viestintävälineitä ovat, mm. sähköposti, erilaiset pikaviestimet sekä mobiiliverkot. (Juholin 2008,74.) Verkkopohjaiset viestintäkanavat ja keskustelufoorumit ovat yleistyneet nopeasti varsinkin monikansallisissa työyhteisöissä (Juholin 2008, 74). Työyhteisössä käytetyt viestintävälineet vaikuttavat ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, jonka vuoksi on tärkeää osata hyödyntää oikeata kanavaa oikeassa tilanteessa. Viestintävälineiden valintaa tulisi pohtia jo perehdytysvaiheessa, vuorovaikutuksen kannalta. Tässä luvussa on esitelty sähköposti, intranet ja verkkopohjaiset pikaviestimet, joita hyödynnetään paljon yritysmaailmassa.

Sähköpostin käyttö on yleistynyt nopeasti ja se on useassa organisaatiossa keskeisin tiedonvälityskanava (Salminen 2011,126). Sähköposti koetaan usein helpoksi kommunikaatiovälineeksi, sillä sen avulla voidaan välittää niin virallisia, kuin epävirallisiakin asioita. Sähköpostin kirjoittaminen on nopeaa ja se on lähes reaaliaikaisesti perillä vastaanottajalla. Sen avulla voidaan myös samanaikaisesti tavoittaa usea vastaanottaja.

Sähköposti ei kuitenkaan ole paras mahdollinen kanava jokaisessa tilanteessa. Esimerkiksi kritiikin välittäminen sähköpostin välityksellä ei ole kannattavaa. Viestin vastaanottaja voi tulkita palautteen väärin, toisaalta sähköpostiin liittyy aina myös mahdolliset tietoturvariskit, jonka vuoksi arkaluontoisten ja yksityisten asioiden kertominen kannattaa hoitaa muilla keinoilla. (Salminen 2011, 126.) Sähköpostin raju yleistymien on johtanut sähköpostien suureen määrään. Kun sähköposteja saapuu päivittäin kymmeniä, on työntekijöiden vaikea erottaa tärkeät viestit massasta. Viestien läpikäyminen ja niihin vastaaminen vievät aika, niinpä käyttöön on otettu erilaisia pikaviestimiä. (Juholin 2008, 77.)

Työyhteisöissä on otettu käyttöön Internetin kaltainen, yhteisön sisäinen viestintäfoorumi intranet. Intranet on suljettu verkkofoorumi, jota hyödynnetään organisaatioissa erilailla. Intranet voi olla työohjeiden ja toimintamallien tallennus paikka tai se voi toimia erilaisten ajankohtaisten asioiden tiedotus väylä. (Juholin 2008, 77.)

Verkkopohjainen viestintä mielletään yleensä epäviralliseksi- tai puoliviralliseksi viestinnäksi. Perinteiset viestintätavat, kuten säännöllisesti pidettävät palaverit, sekä tiedotustilaisuudet ovat edelleen organisaatioiden yleisesti käyttämien virallisia kanavia. (Juholin 2008, 79). Palavereiden ja tiedotustilaisuuksien keskeinen idea on, että niiden välityksellä tieto jaetaan kaikille samaan aikaan ja samanlaisena. Jaettava tieto on ennalta suunniteltua ja mietittyä. Palavereissa ja tiedotustilaisuuksissa jaettu tieto julkaistaan yleensä myös epävirallisissa tiedotusvälineissä, kuten intranetissä. (Juholin, 2008, 79.)

## 5 Hiljainen tieto

Käsite hiljainen tieto on peräisin latinankielisestä sanasta tacitus, joka tarkoittaa muun muassa hiljaista, äänetöntä, puhumatta olevaa ja sanatonta (Moilanen, ym. 2005, 26). Arkielämässä käytetään harvoin käsitettä hiljainen tieto, käsite korvataan usein käyttämällä esimerkiksi sanoja kokemus, asiantuntijuus tai osaaminen, viitattaessa hiljaiseen tietoon (Moilanen ym. 2005, 26).

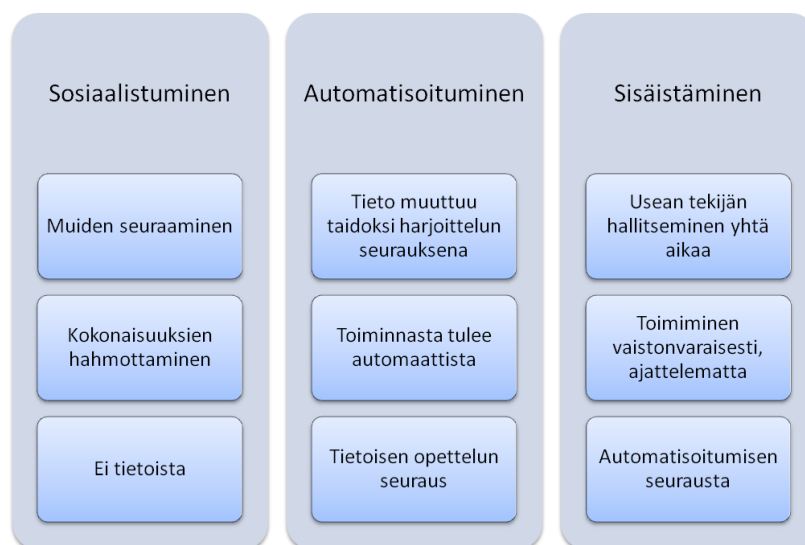
Hiljainen tieto on käsitteenä hankala määritellä yksiselitteisesti. Jokainen yksilö mieltää hiljaiseksi tiedoksi erilaisia asioita, omien henkilökohtaisten tietojensa ja taitojensa mukaan. Hiljainen tieto pohjautuu jokaisen yksilön omiin kokemuksiin, näkemyksiin ja taitoihin. (Moilanen ym. 2005, 28.) Koska hiljainen tieto pohjautuu yksilöiden omiin kokemuksiin ja taitoihin, on jokaisella yksilöllistä ainutlaatuista hiljaista tietoa, jota muilla ei ole. Tämä seikka olisi syytä huomioida esimerkiksi kun työyhteisöön palkataan uusi henkilö. Perehdytyksessä ei tulisi vai pyrkiä ”vyöryttämään” tietoa tulokkaalle, vaan myös pyrkiä tunnistamaan tekijöitä, joita uusi henkilö voi tuoda työyhteisöön.

Hiljainen tieto voi olla esimerkiksi erilaisten järjestelmien ja prosessien tuntemusta tai vaikkapa leipomistaitoa (Moilanen ym. 2005,28). Yksilöiden omistama hiljainen tieto tulisi ymmärtää hyödyntää työyhteisöissä parhaalla mahdollisella tavalla ja yksilöitä tulisi rohkaista jakamaan omaa tietämystään ja ymmärrystään avoimesti. Prosessimaisen perehdytysmallin hyödyntäminen mahdollistaa tulokkaan hiljaisen tiedon levittämisen monipuolisen kommunikoinnin avulla.

### 5.1 Hiljaisen tiedon syntyminen

Ihminen oppii päivittäin uusia asioita, osa oppimisesta tapahtuu tietoisesti esimerkiksi opettelemalla ja osa ei tietoisesti esimerkiksi työelämässä, työtä tekemällä. (Moilanen ym. 2005, 29). Hiljaisen tiedon syntymiselle voidaan määritellä kolme eri tapaa, sosiaalistuminen, automatisoituminen sekä sisäistäminen.

Kuten alla olevasta Kuviosta 5 nähdään, sosiaalistuminen on seurausta muiden seuraamisesta sekä havainnoinnista. Sosiaalistumista tapahtuu esimerkiksi uuden työntekijän saapuessa työyhteisöön. Uusi työntekijä seuraa perehdyttäjän ja kollegoiden toimintaa ja tapoja erilaisissa tilanteissa ja omaksuu itsekkin nopeasti huomaamattaan työpaikalla yleisesti käytössä olevia toimintamalleja. (Moilanen ym. 2005, 29.) Uusi työntekijä on altis omaksumaan työyhteisön toiminta tapoja ja käytänteitä ja tämä tulisin ottaa huomioon perehdytystä suunnitellessa sekä toteuttaessa.



Kuvio 5 Hiljaisen tiedon syntyminen (Moilanen ym. 2005,29).

Automatisoitumisessa yksilö oppii jonkin taidon tietoisien harjoittelun seurauksena. Työelämässä tämä usein tapahtuu, kun esimerkiksi uusi työntekijä oppii suorittamaan työtehtävän ilman, että hänen tarvitsee turvautua kirjalliseen työohjeeseen. Tässä tieto muuttuu käytännön taidoksi. (Moilanen ym. 2005, 29.) Taito on automatisoitunut, kun työntekijä ei tietoisesti enää mieti miten työtehtävä suoritetaan vaan ryhtyy automaattisesti tekemään työtä.

Sisäistäminen on jatkumoa automatisoitumiselle. Kun yksilö on sisäistänyt jonkin asian, hän hallitsee erinomaisesti kaikki tähän asiaan oleellisesti liittyvät yksittäiset tekijät ja hallitsee näin ollen kokonaisuuden. Tästä erinomainen esimerkki on autolla ajaminen. Kun kuljettaja hallitsee kaikki auton hallintalaitteet niin, että niiden käyttö on automatisoitunut, pystyy kuljettaja keskittymään täysin liikenteeseen ja sen havainnointiin (Moilanen ym. 2005, 29).

## 5.2 Hiljaisen tiedon siirtäminen työyhteisössä

Yksi työyhteisöjen tärkein ja arvokkain tekijä on sen jäsenten tietotaito ja erikoisosaaminen. Kilpailukykyisessä ja toimivassa työyhteisössä työntekijöiden osaaminen tunnustetaan ja tietoa pyritään jakamaan tasapuolisesti kaikille. Työyhteisöjen haasteena on usein miten organisaatiossa oleva tieto onnistutaan jakamaan niin, että sitä voidaan hyödyntää koko organisaation tasolla. (Moilanen, ym. 2005, 34.) Tiedon jakaminen vaatii työntekijöiden keskinäistä vuorovaikutusta ja halua jakaa oma kokemuksia ja taitoja (Moilanen ym. 2005, 34). Tiedon jakamisen tärkeyttä kannattaa korostaa jo perehdytysvaiheessa.

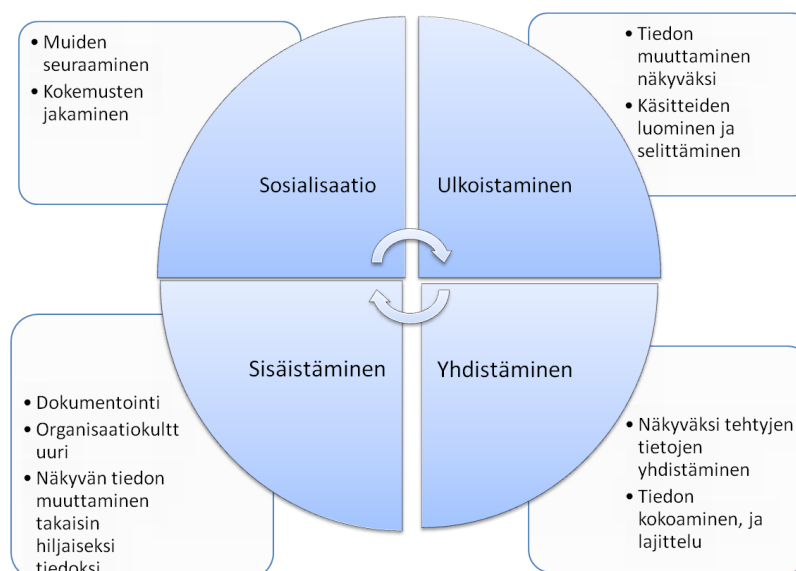
Nonakan ja Konnon mukaan hiljaisen tiedon siirtämiseen tarvitaan niin sanottu ba-tila. Ba-tila voi olla fyysinen paikka kuten kahvihuone tai virtuaalinen keskustelufoorumi. Tilan pää-

idea on olla paikka tai tila jossa työntekijät voivat rauhassa jakaa omia kokemuksiaan ja taitojaan. (Moilanen ym. 2005, 34.) Ba-tila on toisin sanoen työntekijöiden kohtaamispaikka, jossa on mahdollista olla vuorovaikutuksessa muiden työntekijöiden kanssa.

Tiedon siirtämiseen ja sen onnistumiseen vaikuttaa työyhteisön yleiset asenteet ja käytännöt. Organisaatiossa tulisi pyrkiä luomaan yrityskulttuuri, joka tukee ja arvostaa yksilöä ja hänen taitojaan. Kun yksilö kokee saavansa arvostusta ja ilmapiiri on tasa-arvoinen ja luottava, ovat ihmiset halukkaita jakamaan omaa tietotaitoaan muiden kanssa. (Moilanen ym. 2005, 35.) Organisaatiokulttuurin ollessa kannustava ja avoin, haluttomuus tiedon jakamiseen vähenee. Mikäli ilmapiiri on epävakaa ja kilpaileva, saattaa osa työntekijöistä pantata tietoa tahallisesti tai tahattomasti. Työntekijä, joka ei ole halukas jakamaan tietoaan muiden työntekijöiden kesken voi kokea, että tuo tieto on hänen oma ”valttikorttinsa” ja mahdollisuutensa etenemiseen tai työpaikan säilyttämiseen. (Moilanen ym. 2005, 36.) Prosessimaisen perehdytyksen avulla työyhteisöön on helppo rakentaa voin ja keskustelevalta ilmapiiri, joka helpottaa tulevaisuudessa hiljaisen tiedon jakamista.

### 5.3 Hiljaisen tiedon muuttaminen näkyväksi työyhteisössä

Nonaka ja Takeuchini ovat luoneet nelivaiheinen SECI- mallin, jonka avulla hiljainen tieto voidaan muuttaa näkyväksi. Malli koostuu sosialisatiosta, ulkoistamisesta, yhdistämisestä sekä sisäistämisestä. (Moilanen ym. 2005, 36 -37.)



Kuvio 6 Muunneltu kuvio Nonakan ja Takeuchinin SECI- mallista (Moilanen ym. 2005, 36 -37).

Kuvio 6 kuvaa Nonakan ja Takeuchinin luomaa SECI- mallia. Mallissa hiljainen tieto muutetaan näkyväksi ja siitä jälleen uusien työntekijöiden hiljaiseksi tiedoksi. Malli on nelivaiheinen pro-

sessi, joka ikään kuin kulkee ympyrää. Prosessin alussa hiljaista tietoa pyritään jakamaan kokemuksia kertomalla esimerkiksi uudelle työntekijälle.

Uusi työntekijä myös havainnoi ja seuraa kollegoitaan ja oppii näin sosiaalisen kanssakäymisen avulla työorganisaation toimintamalleja ja käytänteitä. Tämä vaihe vastaa Kuvion 6 ensimmäistä palkkia, sosialisoitumista. Ulkoistamisvaiheessa olemassa olevaa hiljaista tietoa pyritään muuttamaan näkyväksi tiedoksi esimerkiksi luomalla toiminnoille termejä ja selittämällä niitä sanallisesti tai muodostamalla malleja (Moilanen, Tasala ja Virtainlahti 2005, 37). Hiljaisen tiedon hahmottaminen ja jakamisen on vaikeaa, termien, sanojen ja mallien avulla pyritään hahmottamaan tietoa ja siihen liittyviä tekijöitä, joita tiedon siirtäminen helpottuu (Moilanen, ym. 2005,37). Tässä vaiheessa korostuu perehdyttäjän ja tulokkaan välinen vuorovaikutus.

Kolmannessa vaiheessa eli yhdistämisessä ulkoistamisvaiheessa näkyväksi tehdyt tiedot pyritään kokomaan ja yhdistämään yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Yhdistäminen tapahtuu erilaisten dokumenttien, kuten käsikirjojen ja oppaiden avulla. Dokumentointia varten tietoa tulee jaotella ja yhdistellä. (Moilanen ym. 2005, 37.)

Viimeisessä, eli sisäistämisyvaiheessa näkyväksi tehty, dokumentoitu tieto pyritään siirtämään uudelle työntekijälle hiljaiseksi tiedoksi. Näkyvän tiedon siirtäminen uuden henkilön hiljaiseksi tiedoksi tapahtuu myös sosiaalisessa kanssakäymisessä kertomusten ja tarinoiden avulla. (Moilanen ym. 2005, 37). Sisäistämisyvaiheeseen pätee samat tekijät kuin kaavion 6 ensimmäisessä vaiheessa, eli sosialisointumisen. Tästä päästäänkin sulavasti SECI- mallin ensimmäisen vaiheeseen, eli sosialisointiin. Tiedon jakaminen on siis yhtenäinen jatkumo, joka vaatii onnistukseen yksilöiden keskinäistä vuorovaikutusta, halua jakaa omaa tietoaan ja kykyä määrittellä ja dokumentoida tietoa.

Tämä hiljaisen tiedon siirtämis malli soveltuu erittäin hyvin prosessimaiseen perehdytykseen. Malli kuvaa hyvin ihmisen oppimistapoja, kuten muiden seuraamista, harjoittelua ja ohjeiden seuraamista. Tähän malliin tutustumalla perehdyttäjän on helppo tunnistaa erilaisia oppimistapoja. Toimeksiantajalle tulevassa perehdytysoppaassa tullaan hyödyntämään tätä SECI: mallia prosessimaisen perehdytysmallin tukena. Perehdytysoppaasta tarkemmin kerrotaan luvussa 7 perehdytysoppas.

## 6 Kvalitatiivinen tutkimus ja sen toteutus

Opinnäytetyössä toteutettu tutkimus on kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus. Menetelmäksi on valittu tapaustutkimus. Tapaustutkimus, toiselta nimeltään case study, tutkii tarkasti jotakin yksittäistä tapausta tai tilannetta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 125.) Tapaus-

tutkimukselle on tyypillistä keskittyä tarkasti rajattuun yksittäiseen tapaukseen tai tilanteeseen. Tutkimuksen kohteena voi olla yksilö, yhteisö tai ryhmä, kuten tässä tutkimuksessa. Menetelmälle on tyypillistä tutkia valittua tapausta sen luonnollisessa ympäristössä. Yleisempiä tiedonkeruumenetelmiä ovat mm. havainnointi, dokumenttien tutkiminen sekä haastattelu, jota hyödynnetään myös tässä tutkimuksessa. (Hirsjärvi ym. 2004, 126.)

Tapaustutkimus soveltuu tähän opinnäytetyöhön, sillä työssä tutkitaan tarkasti määriteltyä, pientä ryhmää, laskutustiimiä ja heidän ajatuksiaan, sekä kokemuksiaan liittyen tarkasti rajattuun aiheeseen eli perehdytykseen. Tuloksia ei pyritä yleistämään, vaan tarkoitus on saada vastauksia nimenomaan tämän tietyn ryhmän tarpeisiin. Tiedonkeruumenetelmänä on lomakehaastattelu, joka toteutetaan ryhmälle. Haastattelusta kerrotaan tarkemmin luvussa 6.4 haastattelu ja sen toteutus.

## 6.1 Aihe

Tutkimuksen aiheena on toimivan perehdytysoppaan ja työohjeiden luominen yritys X:n laskutustiimille. Tutkimusaihe on valittu toimeksiantajan tarpeiden perusteella. Tällä hetkellä laskutustiimillä ei ole minkäänlaista perehdytysopasta, eikä varsinaisia työohjeita. Perehdytys koetaan valtavan työmäärän ohella pienessä tiimissä välttämättömäksi pahaksi. Kunnollisten työohjeiden puuttuminen myös hankaloittaa perehdyttämistä ja uuden työntekijän itsenäisen työnaloittamista. Kunnollisen perehdytysoppaan sekä työohjeiden tarve korostuu varmasti lähitulevaisuudessa, sillä yrityksessä on käynnissä suuria organisaatiomuutoksia, joten on oletettavaa, että tiimiin voi lyhyelläkin aikavälillä tulla uusia työntekijöitä.

## 6.2 Tavoitteet

Tutkimuksella on kaksi päätavoitetta. Ensimmäinen tavoite on selvittää, millainen perehdytysopas yritys X:n laskutustiimille tulisi tehdä ja kartoittaa työtehtävät joista tulisi lisäksi koota tarkat työohjeet. Tällä hetkellä tiimissä ei ole perehdytysopasta. Koska kyseessä on iso organisaatio jossa useilla asiakkailla on uniikkeja räätälöityjä sopimuksia ja palvelupaketteja joita päivitetään asiakkaan tarpeiden muuttuessa, ei jokaisesta työtehtävästä ja vaiheesta ole järkevää tehdä kirjallista ohjetta. Toinen tavoite on tehdä tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella konkreettinen perehdytysopas sekä siihen liitettävät työohjeet.

## 6.3 Rajaus

Tapaustutkimukselle tyypillisesti tutkimus rajataan tarkasti.

Tutkimus rajataan koskemaan Yritys X:n laskutustiimiä ja se toteutetaan kvalitatiivisena, eli laadullisena tutkimuksena haastattelun avulla. Haastateltavia tutkimuksessa on neljä, joista

yksi on tiimin esimies. Kaikki haastateltavat ovat naisia. Timiin kuuluva mieshenkilö ei osallistunut tutkimukseen sairastapauksen vuoksi. Haastateltavat ovat olleet yrityksessä töissä keskimäärin kahdeksan vuotta.

Tutkimuksessa keskitytään työntekijöiden kokemukseen ja ajatuksiin perehdytyksestä, sekä sellaisista ”kriittisistä” työtehtävistä, joista olisi syytä olla erilliset työhöjeet. Tutkimus rajataan koskemaan vain Yritys X:n Laskutustiimiä ja tiimin esimiestä.

#### 6.4 Haastattelu ja sen toteutus

Haastattelu toteutettiin 25.11.2013 Yritys X:n tiloissa Espoon Keilarannassa. Tutkimus toteutettiin ryhmälle lomakehaastatteluna. Tiedonkeruumenetelmäksi valittiin lomakehaastattelu, eli strukturoitu haastattelu. Lomakehaastattelu perustuu ennalta määriteltyihin kysymyksiin, jotka esitetään täysin samanlaisena, samassa järjestyksessä jokaiselle haastateltavalle (Hirsjärvi ym. 2004, 182, 197.) Haastattelussa on käytetty vain avoimia kysymyksiä, sillä ne antavat vastaajan ilmaista itseään vapaasti, eivätkä ohjaa vastaajaa (Hirsjärvi ym. 2004,190). Avoimet kysymykset mahdollistavat myös keskustelun syntymisen haastattelutilanteessa.

Haastattelu toteutettiin 25.11.2013 Yritys X:n neuvottelutiloissa. Haastatteluun osallistui laskutustiimin viidestä jäsenestä neljä, sairastapauksen vuoksi. Kaikki haastateltavat olivat naisia, yrityksessä he olivat olleet töissä keskimäärin kahdeksan vuotta. Haastattelun aikana haastattelija kirjasi tärkeät kommentit ylös, haastattelu myös nauhoitettiin jälkepäin tehtävää tarkempaa analysointia varten. Haastattelutilaisuus kesti tunnin.

Ryhmähaastattelun avulla pystytään keskittymään tarkasti nimenomaan tietyn, rajatun ryhmän ajatuksiin tarkasti. Ryhmälle toteutettu haastattelu myös usein rohkaisee haastateltavia vastaamaan kysymyksiin. Toisaalta jos ryhmässä on erittäin dominoivia yksilöitä, saattavat he ohjata keskustelua haluamaansa suuntaan. (Hirsjärvi ym. 2004,200.)

Haastateltavat olivat yrityksessä samanarvoisessa asemassa, pois lukien tiimin esimies. Esimies oli hieman dominoivampi haastateltava kuin muut tutkimukseen osallistuvat. Esimies esimerkiksi vastasi useaan kysymykseen spontaanisti ensimmäisenä. Tämä saattoi vaikuttaa siihen, että muut haastateltavat antoivat samansuuntaisia vastauksia, sillä eivät halunneet esittää täysin eriäviä mielipiteitä. Muilta haastateltavilta saatiin kuitenkin myös eriäviä mielipiteitä, joten voidaan olettaa, etteivät muut haastateltavat täysin muuttaneet vastauksiaan esimiehen mielipiteitä myötäileviksi.

Toisaalta esimiehen aktiivinen osallistuminen tutkimukseen rohkaisi muita haastateltavia ja jokaiseen kysymykseen saatiin useita erilaisia vastauksia. Useat ja erilaiset vastaukset mah-



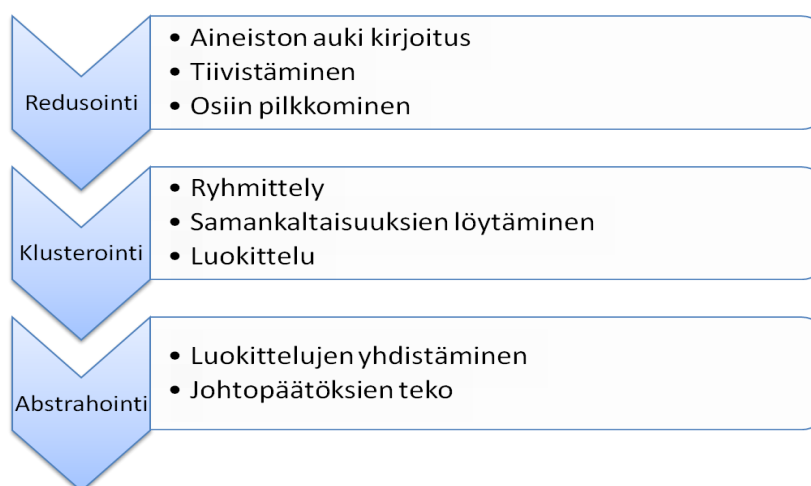
dollistivat tulosten syvemmän analysoinnin, eri näkökulmista. Selkeästi esille nousi esimerkiksi esimiehen eriävä mielipide perehdytykseen tarvittavan ajan kestosta.

## 6.5 Tulokset ja niiden analysointi.

Haastattelu analyysissä hyödynnetään aineistolähtöistä sisältöanalyysiä, joka on yksi laadullisen tutkimuksen analyysimuoto. Analyysi menetelmäksi valittiin sisältölähtöinen sisältöanalyysi, sillä tutkimuksen tuloksia tarkastelleen kerätyn aineiston, eli haastattelutilanteessa tehtyjen muistiinpanojen sekä nauhoitteen pohjalta, kuten menetelmälle on tyypillistä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95.) Aineistolähtöisessä sisältöanalyysissä käytettävissä olevasta materiaalista pyritään luomaan kokonaisuus, jonka analyysiyksiköt valitaan tutkimuksen tarkoituksen ja tavoitteiden mukaisesti. Analyysiyksiköt määritellään siis vasta materiaalin ollessa kasassa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95.) Tuloksia analysoitaessa on tärkeää että tutkija pyrkii keskittymään vai aineiston antamaan tietoon ja pyrkii sulkemaan mielestään pois omat ennakkokäsitykset sekä kokemukset aiheeseen liittyen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95).

## 6.6 Aineistolähtöinen sisältöanalyysi

Aineistolähtöinen sisältöanalyysi voidaan jaotella kolmeen vaiheeseen, redusointiin eli pelkistämiseen, klusterointiin eli ryhmittelyyn sekä abstrahointiin eli teoreettisten käsitteiden luomiseen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108). Alla oleva Kuvio 7 kuvaa tässä työssä toteutetun tutkimuksen tulosten analysoinnin vaiheita.



Kuvio 7 Aineistolähtöisen analyysin vaiheet (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108)

Kuvion 7 ensimmäisessä vaiheessa eli redusoinnissa analysoitava materiaali, tässä tapauksessa nauhoitettu haastattelu kirjoitetaan sanasanalta auki, eli litteroidaan (Hirsjärvi ym. 2004, 210). Litteroinnin tarkkuus on tutkijan päätettävissä, tutkija voi litteroida koko käytettävissä

olevan materiaalin tai vain osan siitä. Litteroinnin tarkkuutta pohdittaessa, tutkijan tulee miettiä, haluaako hän keskittyä koko aineistoon, vai kenties johonkin tiettyyn, aineistossa esille nousevaan teemaan. (Hirsjärvi ym. 2004, 210.)

Tämän työn yhteydessä toteutetun tutkimuksen aineisto litteroitiin pääasiassa kokonaisuudessaan nauhoitteen pohjalta. Kokoaineiston litterointiin päädyttiin, sillä haastattelukysymykset oli ennalta suunniteltuja ja tutkimuksen kannalta kaikki vastaukset ovat relevantteja. Litteroimatta jätettiin muutamia lauseita, jotka liittyivät päivän työtehtäviin, eivätkä oleellisesti tutkittavaan aiheeseen. Haastattelunauhoite on kestoltaan hieman alle tunnin, joten litteroitavan materiaalin määrä on kohtuullinen kokonaisuudessaan auki kirjoitettavaksi.

Klusterointi vaiheessa litteroitu materiaali käydään tarkasti läpi, etsien materiaalista yhtäläisyyksiä. Tässä työvaiheessa tuloksissa ilminousevat tekijät ryhmitellään ja jaotellaan erilaisiksi luokiksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110.) Luokittelun pääajatuksena on jäsentää ja tiivistää tuloksia, jotta tutkimustulosten perusrakenne voidaan hahmottaa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110). Tässä työssä toteuttavan tutkimuksen tuloksien perusteella löytyi seuraavat pääluokat, Itseohjautuvuus, yrityskulttuuri ja ajantasainen ja kattava ohjeistus.

Itseohjautuvuuden alta löytyy esimerkiksi oppiminen itse tekemällä ja ”vierivalmennusten” avulla. Vierivalmennuksessa perehdyttävä seuraa opettelijan vieressä työskentelyä ja ohjeistaa ja kommentoi tarvittaessa. Yrityskulttuurin alle sijoittuvat vastaukset, joissa toivottiin että yrityksen yleiset käytänteet, strategia ja visio käydään uuden työntekijän kanssa läpi huolellisesti. Ajantasainen ohjeistus puolestaan kuvaa vastauksia, joissa toivottiin tarkkoja, kirjallisia työohjeita ja toimintamalleja, jotka dokumentoitaisiin yrityksen Intranettiin tiimin oman ”teamsiten” alle.

Viimeisessä työvaiheessa, eli abstrahoinnissa edellisessä vaiheessa luodut ryhmät ja luokat yhdistetään kokonaisuudeksi, jolloin tutkittavasta ilmiöstä, tässä tapauksessa perehdytyksestä saadaan muodostettua yhtenäinen käsitys (Tuomi & Sarajärvi 2009, 112). Litteroidun aineiston pohjalta erottui siis kolme pääluokkaa, Itseohjautuvuus, yrityskulttuuri ja ajantasainen ja kattava ohjeistus. Nämä kolme luokkaa yhdistämällä saadaan käsitys siitä, millaiset tekijät halutaan erityisesti löytyvän tiimin perehdytysoppaasta.

## 6.7 Tulokset

Haastateltavat vastasivat avoimesti ja runsassanaisesti haastattelukysymyksiin ja jokaiseen kysymykseen saatiin useita vastauksia. Alla on esimerkki taulukko 1, jossa litteroidun haastattelumateriaalin avulla tuloksia on jäsennelty.

Kolme materiaalista tunnistettua pääluokkaa, itseohjautuvuus, yrityskulttuuri ja ajantasainen ja kattava ohjeistus, ovat taulukon 1 oikeassa reunassa. Vasemmassa reunassa on suoria lainauksia haastateltavien kommentteista, joita taulukossa oikealle siirryttäessä on jäsennelty erilaisiin luokkiin, joista viimeinen on pääluokka.

<b>Alkuperäiset ilmaukset</b>	<b>Pelkistetty ilmaus</b>	<b>Alaluokka</b>	<b>Yläluokka</b>	<b>Pääluokka</b>
"Minna neuvoi vieressä istuen, se oli helpoa ja turvallista. Alkuun katottiin asiat kerralla ja sitten paloissa"	Vierivalmennus, itsekeminen	Tekemisen kautta oppiminen	Itsenäinen oppiminen	Itseohjautuvuus
"joku yleinen yrityksen toimintatapoihin liittyvä perehdytys varmaan tarvittas"	Yleisohjeistus, yhteiset toimitavat	Yleinen firman tavoille ohjeistaminen	Yleiset toimintamallit	Yrityskulttuuri
"vois olla semmonen prosessin kuvaus, missä olis vaikka yksi asiakas ja sen avulla kerrottas et miten uusi asiakas tehdään ja sit selitettäs siihen alle kaikki mahdolliset tuotteet mitä voi olla ja että miten ne sitten lisätään"	Kirjalliset ohjeet, työvaihekohtaiset ohjeet	Yksityiskohtaiset ohjeet	Laaja ja tarkka ohjeistus	Ajantasainen ja kattava ohjeistus

Taulukko 1 Aineiston analysointi

Tuloksissa pinnalle nousi vahvasti tarve kirjallisille työohjeille, vierivalmennukselle, sekä yrityksen yleiselle esittelylle. Haastattelussa nousi esille myös se, että itse perehdytys ja sen eteneminen tulisi suunnitella ennalta ja perehdytyksen vastuualueet tulisi jakaa selkeästi.

Perehdytykselle halutaan myös varata aikaa. Intensiiviselle perehdytysjaksolle, johon sisältyisi yrityksen yleisten käytäntöjen, strategian, vision kertominen sekä käytännön työhön opetus vierivalmennuksena haluttaisiin varta aikaa noin kaksi viikkoa.

Perehdytyksen vastuualueet haluttaisiin jakaa selkeästi, jotta päällekkäiseltä työltä vältyttäisiin. Haastateltavat ehdottivat, että esimies olisi vastuussa yrityksen yrityskulttuurin, eli yleisten toimintamallien, arvojen, strategian ja visioin esittelystä ja käytännön työn opetus voitaisiin jakaa kaikkien tiimin jäsenten kesken niin, että jokainen opettaisiin uudelle työntekijälle jonkin tietyn kokonaisuuden. Perehdyttämisen etenemistä tulisi seurata, jotta perehdyttäjät tietävät mitkä asiat on jo opetettu ja mitä tulisi vielä opettaa. Myös perehdyttäjä voisi seurata omaa etenemistään. Seuranta voidaan toteuttaa esimerkiksi Excel-aikataulun avulla.

## 6.8 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksien luotettavuutta Arvioidaan yleisesti käyttämällä termejä reliabelisuus ja validisuus. Reliabelisuuden avulla arvioidaan onko tutkimus toistettavissa ja onko eri tutkijoiden mahdollista päätyä samaan lopputulokseen. Validiteetin avulla käsitellään sitä, kuinka hyvin valittu tutkimusote mittaa haluttua asiaa. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2004, 216 -217.) Reliabiliteetti ja validiteettiä hyödynnetään tavallisimmin kvantitatiivisen tutkimusten arvioinnissa, mutta niitä voidaan soveltaa myös kvalitatiivisen tutkimuksen arviointiin.

Kvalitatiivisen tutkimuksen arvioinnissa on syytä tarkastella tutkijan toimintaa, perusteluita ja tapahtumien kuvauksia (Hirsjärvi ym 2004, 216). Tutkijan toiminnan tarkastelua edustaa tässä työssä kvalitatiivisen tutkimuksen reliabiliteettiä ja validiteettisuutta tuodaan esille valittujen toimintatapojen ja menetelmien perusteluilla. Tässä työssä on luotettavuuden vahvistamiseksi kuvattu tarkasti tutkimusaihe, tutkimukseen osallistuva ryhmä, tutkimusmenetelmät, tutkimuksen toteutus, sekä tulosten analyysi.

### 6.8.1 Dokumentointi

Työssä toteutetun kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto kerättiin ryhmähaastattelulla. Aineistonkeruu dokumentoitiin tarkasti nauhoittamalla haastattelu kokonaisuudessaan, sekä kirjaimalla selkeästi esille nousseet ja eniten keskustelua tai vahvoja mielipiteitä herättäneet asiat ylös. Haastattelukysymykset suunniteltiin etukäteen ja kirjattiin ylös, jotta tutkimus voidaan tarvittaessa toistaa. Kysymykset löytyvät liitteestä 1. Monipuolinen ja tarkka dokumentointi mahdollistaa myös tutkimuksen toteutuksen uudelleen.

### 6.8.2 Haastattelutulosten luotettavuus

Haastattelutulosten luotettavuus on pyritty takaamaan haastattelun nauhoittamisella, jotta vastauksiin voidaan palata jälkikäteen. Ryhmähaastattelun kulkuun vaikuttaa haastattelija sekä haastateltavat, sekä heidän persoonansa. Luvussa 6.4 Haastattelu ja sen toteutus on kuvattu haastattelutilanne ja haastateltavat henkilöt mahdollisimman tarkasti.

Ryhmähaastattelun yksi suurimmista ongelmista on haastateltavien erilaiset persoonat. Mikäli Haastateltavien ryhmässä on dominoiva henkilö, voi hän ohjailla haastattelun etenemistä vaikuttamalla muiden vastauksiin. (Hirsjärvi ym. 2004, 200.) Luvussa 6.4 todetaan, että tiimin esimies oli haastateltavista dominoivin ja saattoi näin ollen vaikuttaa muiden vastauksiin. Toisaalta esimiehen aktiivisuus rohkaisi muita vastaamaan kysymyksiin. Tutkimuksen aiheena oli koko tiimiä koskeva aihe, eli perehdytys, joten esimies oletettavasti ei pyrkinyt vaikuttamaan muiden vastauksiin, vaan rohkaisemaan muita vastaamaan näyttämällä esimerkkiä.

### 6.8.3 Haastattelijan objektiivisuus

Haastattelija on usein sama henkilö, kuin tutkija, näin ollen tutkija on itse osana haastattelutilannetta, joka voi vaikuttaa haastateltaviin. Tutkijan tulee vaikuttaa haastattelutilanteeseen mahdollisimman vähän. Tutkija ei myöskään saa tulkita vastauksia esimerkiksi oman uskontonsa tai poliittisenvakaumuksena mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 139.) Tässä tutkimuksessa haastattelukysymykset laadittiin ennalta, harkitussa järjestyksessä, jotta haastattelun eteneminen loogisesti, kysymysten avulla, eikä tutkijan tarvitse näin ollen puuttua haastattelun kulkuun muutoin.

Tutkijan tulee tuloksia analysoitaessa pyrkiä jättämään huomiotta omat henkilökohtaiset kokemukset ja mielipiteet, esimerkiksi kulttuuriin ja uskuntoon liittyen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 139.) Tässä tutkimuksessa tutkija on osa tiimiä, jota haastateltiin, joten aihe on tutkijalle tuttu. Tutkija ei kommentoinut aiheita haastateltaville, jotta haastateltavien vastukset eivät ole johdattelun tulosta. Tulosten analysoinnissa hyödynnettiin vain tutkimuksen perusteella ilmi tulleita seikkoja.

## 7 Perehdytysopas

Opinnäytetyön toinen kahdesta tavoitteesta on tehdä laskutustiimille perehdytysopas tutkimuksen tulosten perusteella. Perehdytysopas toteutetaan Word-tiedostona, jotta opas voidaan tallentaa Intranetiin, laskutustiimin omalle sivustolle. Sähköinen tallennusmuoto mahdollistaa oppaan vaivattoman päivittämisen, sekä tiedoston jakamisen usealle henkilölle. Pe-

reohdytysopas voidaan my6s tulostaa paperiseksi lehtiseksi ja antaa uudelle ty6ntekij6lle perehdytyksen alussa. Uusi ty6ntekij6 voi n6in merkit6 lehti66n itselleen muistiinpanoja ja merkint6j6. Perehdytysoppaan suunnittelussa on pyritty hy6dynt6m66n mahdollisimman paljon prosessimaisen perehdytyksen piirteit6. Opetettavat osa-alueet on jaoteltu ja jokaiselle osalle on varattu tiettyajan jakso perehdytyksest6. Aikataulu on esitelty tarkemmin alla olevan taulukon 2 avulla.

Perehdytysoppaan lis6ksi perehdytt6j6n tueksi tehtiin my6s PowerPoint- esitys, joka voidaan n6ytt66 uudelle ty6ntekij6lle ensimm66isten p6ivien aikana. Esitys sis6lt66 Esittelyn yrityksest6 ja sen historiasta. Esitykseen on koottu tietoa tiimin ty6teht6vist6, toimintavoista sek6 keskeisist6 j6rjestelmist6. Esitys on Lyhyt ja ytimek6s aloitusesitys, jonka avulla uusi ty6ntekij6 saa ensik6sityksen yrityksest6, tiimist6 ja ty6teht6vist6.

Perehdytysopas sis6lt66 esittelyn yritys X:st6j6 sen organisaatorakenteesta ja yrityksen yhteydest6 Emokonserniin. Siin6 on kerrottu tiimin p66ty6teht6v6t sek6 listaus tuotteista ja j6rjestel mist6. Oppaassa on my6s aikataulu josta ty6ntekij6 sek6 perehdytt6j6 voi seurata perehdytyksen etenemist6. Intensiiviselle perehdytykselle on varattu aikaa kaksi viikkoa, jonka tiimiin j66senet tutkimuksen perusteella kokivat parhaaksi perehdytysajan pituudeksi.

Perehdytysuunnitelma	Vko 1					Vko 2				
	Ma	Ti	Ke	To	Pe	Ma	Ti	Ke	To	Pe
	Yritys X ja Laskutustiimi									
Vuorovaikutus asiakkaiden kanssa										
Tiedonl66hteet ja yleiset j6rjestelm6t										
HR ja muut k6yt6nn6n asiat										
Asiakastietojen p66ivitykset										
Tiltoimistotilaukset/irtisanomiset										
Tuntity6t										
Suorien asiakkaiden tilaukset/irtisanomiset										
Asiakailta tulleet kysymykset/pyynn6t										
Puhelin ty6skentely										
Palautekeskustelu perehdytysjaksosta										

Taulukko 2 Perehdytyksen aikataulu

Taulukon 2 vasempaan reunaan on eritelty keskeisimm6t ty6teht6v6t jotka uudelle ty6ntekij6lle tulee opettaa. Jokaiselle ty6teht6v6lle on annettu oma v6ri, joka kertoo milloin mik6kin teht6v6 tulee tulokkaalle opettaa. Aikataulu on toteutettu Exceliss6, jotta sen muokkaaminen uuden ty6ntekij6n tarpeiden mukaan on vaivatonta. Aikataulusta voidaan esimerkiksi poistaa osioita jos uusi ty6teki j6 on ty6skennellyt yrityksess6 jo aikaisemmin. Perehdytysjakson pituutta on my6s helppo muokata joka lis66m6ll6 tai poistamalla p66ivi6.

Alla oleva taulukkoon 3 merkitään kunkin työtehtävän kohdalle perehdyttäjä, joka vastaan kyseisen osa-alueen opetuksesta. Kun osa-alue on käyty läpi uuden työntekijän kanssa, merkitään päivämäärä ”opetettu”- kohtaan. Tämä taulukko auttaa perehdyttäjää tai perehdyttäjiä seuraamaan, mitkä osa-alueet on käyty läpi ja milloin. Ongelmatilanteen ilmetessä uusi työntekijä voi katsoa taulukosta 3 kuka on hänelle opettanut jonkin tietyn osion ja sen perusteella kysyä apua henkilöltä, joka varmasti tuntee tuon osa-alueen.

Aihe	Perehdyttäjä	Opetettu
Yritys X ja Laskutustiimi		
Vuorovaikutus asiakkaiden kanssa		
Tiedonlähteet ja yleiset järjestelmät		
HR ja muut käytännön asiat		
Asiakastietojen päivitykset		
Tilitoimistotilaukset/irtisanomiset		
Tuntityöt		
Suorien asiakkaiden tilaukset/irtisanomiset		
Asiakkailta tulleet kysymykset/pyynnöt		
Puhelin työskentely		
Palautekeskustelu perehdytysjaksosta		

Taulukko 3 Opetetut asiat

Tutkimuksessa selvitettiin, mitkä työtehtävät ovat sellaisia, josta tiimille tulee laatia kirjalliset ohjeet. Nämä ohjeet on liitetty oppaaseen. Oppaan loppuun on vielä tehty tyhjä sivu työntekijän omia muistiinpanoja varten.

### Perehdytysoppaan Sisällys

- 1 Tervetuloa
- 2 Yritys X osana konsernia
- 3 Yritys X
- 4 Työtehtävät
- 5 Tapamme toimia
- 6 Perehdytyksen eteneminen
- 7 Järjestelmät
- 8 Tuotteet
- 9 Työohjeet

### PowerPoint- esityksen rakenne

- Kansilehti
- Tervetuloa

Yritys X  
Yritys X  
Historia  
Strategia  
Työtehtävät  
Tapamme toimia  
Järjestelmät  
Kysyttävää?

## 8 Yhteenveto

Työssä toteutettu tutkimus paljasti, että haastateltavat kokivat saaneensa omaan työhönsä suhteellisen hyvän perehdytyksen. Kaikki neljä haastateltavaa ovat aloittaneet nykyisen työssä yli viisi vuotta sitten, jolloin työtehtävät eivät olleet yhtä monimuotoiset kuin tällä hetkellä. Haastateltavien mukaan tällä hetkellä työtehtäviä on paljon, eikä mistään työvaiheesta ole kunnollisia ohjeita. Tiimillä ei ole perehdytysopasta, jonka vuoksi uusien työntekijöiden perehdytys on ollut sekavaa ja aikaa vievää. Tarve työssä toteutetulle perehdytysoppaalle on siis todellinen. Toimeksiantajalle toteutetussa työssä on hyödynnetty prosessimaista perehdytysmallia. Pienessä tiimissä on hyvät mahdollisuudet jakaa hiljaista tietoa ja osaamista. Tiedon jakamisen toivotaan yleistyvä avoimemman ja keskusteleavamman perehdytysmallin avulla.

Tutkimuksen perustella tehty perehdytysopas toimitettiin arvioitavaksi Yritys X:n laskutustiimin esimiehelle sekä työntekijälle, joka on toiminut pääperehdyttäjänä tiimissä. Oppaasta ja sen tueksi tehdystä PowerPointista saatu palaute oli erittäin positiivista. Oppaan sisältöön oltiin tyytyväisiä, se koettiin hyväksi ja selkeäksi. Kehitysehdotuksia oppaaseen liittyen oli muutaman järjestelmän esittelyn lisääminen oppaaseen. Pyydetty kohdat lisättiin ja täydennetty versio toimitettiin toimeksiantajalle.

Toimeksiantajan positiivinen palaute vahvistaa työn onnistumisen. Toiminnallinen työ perustuu teoriassa esiteltyyn prosessimaiseen perehdytysmalliin, joka soveltuu hyvin pienelle tiimille jolla on paljon erilaisia työtehtäviä, joista jokaisesta ei ole järkevää tehdä kirjallista ohjetta. Pienessä tiimissä vuorovaikutuksen korostaminen on helppo tapa kehittää ”me-henkeä”. Toimivassa tiimissä myös hiljaisen tiedon jakaminen on luontevaa.

Tiimissä käytännön perehdytyksestä vastaava henkilö arvioi opasta näin: ”Tällaisella alkuoppaalla pääsee hyvin alkuun ja siihen voi itse merkitä omat merkinnät perehdytyksen aikana ja jälkeen. Perusasiat löytyvät joihin voi myöhemmässä vaiheessa tarvittaessa aina palata.” ja ”Kiitos, tällaisella oppaalla meillä olisi ollut tarvetta jo aikaisemminkin.” (Perehdyttävä, 2014).



Oppaan uskotaan helpottavan perehdytyksen suunnittelua ja toteutusta, myös perehdytykseen käytettävän ajan uskotaan oppaan ansioista lyhentyvän. (Esimies, 2014).

Toimeksiantajan kommenttien pohjalta voidaan todeta, että toiminnallisen osuuden perehdytysopas on onnistunut ja se täyttää toimeksiantajan toiveet.

## Lähteet

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Juholin, E., 2008. Viestinnän vallankumous - Löydä uusi työyhteisöviestintä. Juva: WSOYpro.

Juuti, P., 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WSOYpro, 77 - 90.

Kjelin, E. & Kuusisto, C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Helsinki: Talentum.

Moilanen, R., Tasala, M., & Virtainlahti, S. 2005. Hiljainen tieto näkyväksi. Helsinki: Edita.

Räsänen, M. 2006. Työhönohjaus ja työhyvinvointi. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WSOYpro, 163- 170.

Salminen, J. 2011. Uuden esimiehen kirja. Helsinki: Talentum.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

## Sähköiset lähteet

Globalisaatio, yritysten kansainvälistyminen ja työmarkkinat. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja Työ ja yrittäjyys 31/2008. Viitattu 11.11.2013  
<http://www.tem.fi/files/20719/TEM31.pdf>

Johtaminen ja esimiestyö, Työterveyslaitos. 2013. Viitattu 10.12.2013.  
[http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ja\\_esimiestyo/johtaminen\\_ja\\_esimiestyo/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/sivut/default.aspx)

Organisaatio, Yritys X. Viitattu 2.2.2014. Osoite salainen

Penttinen, A. & Mäntynen, J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus - ennakoivaa työsuojelua. Painojussit Oy. Viitattu 24.11.2013.  
[http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon\\_perehdyttaminen2009.pdf](http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf)

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006 .Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 07.11.2013.  
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Työturvallisuuslaki, Finlex. Viitattu 24.11.2013.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Yritys X työnantajana, Yritys X. 2014. Viitattu 7.2.2014. Osoite salainen

#### Julkaisemattomat lähteet

Laskutustiimin esimies. 2014. Toiminnallisen työn arviointi Yritys X.

Perehdyttäjä. 2014. Toiminnallisen työn arviointi. Yritys X

## Kuviot

Kuvio 1: Esimerkki perinteisestä perehdytysmallista Kjelinin & Kuusiston ajatusten mukaan (Kjelin & Kuusisto 2003,15) .....	9
Kuvio 2 Esimerkki modernista perehdytysmallista Juholin ajatusten mukaan (Juholin 2008, 234).....	10
Kuvio 3 Perehdytyksen työnjako Kjelinin & Kuusiston ajatusten mukaan (Kjelin & Kuusisto 2003, 186 - 201) .....	12
Kuvio 4 Johtamistyyli Moilasan ym. mukaan (Moilanen, ym. 2005,19) .....	16
Kuvio 5 Hiljaisen tiedon syntyminen (Moilanen, ym. 2005, 29).....	20
Kuvio 6 Muunneltu kuvio Nonakan ja Takeuchinin SECI- mallista (Moilanen ym. 2005, 36 - 37) .....	21
Kuvio 7 Aineistolähtöisen analyysin vaiheet (Tuomi & Sarajärvi 2009,108) .....	25

## Taulukot

Taulukko 1 Aineiston analysointi .....	27
Taulukko 2 Perehdytyksen aikataulu .....	30
Taulukko 3 Opetetut asiat.....	31

## Liitteet

Liite 1 Haastattelu kysymykset .....	39
--------------------------------------	----

## Liite 1 Haastattelu kysymykset

### Taustatietoja

- 1 Kuinka kauan olette olleet yrityksessä töissä?
- 2 Mikä on asemasi tiimissä/ yrityksessä?

### Perehdytys

- 3 Kuinka perehdytyksesi oli järjestetty?
- 4 Mitkä asiat koitte onnistuneeksi saamassanne perehdytyksessä?
- 5 Missä olisitte kaivanneet enemmän tietoa/apua?
- 6 Mitkä asiat koitte erityisen tärkeiksi perehdytyksessänne?
- 7 Kuinka uuden työntekijän perehdytys tulisi organisoida?
- 8 Kauanko intensiivisen perehdytysjakson tulisi kestää?
- 9 Missä järjestyksessä perehdytyksen tulisi edetä?
- 10 Miten perehdytyksen etenemistä tulisi seurata?

### Työohjeet

- 11 mitkä ovat ne ”kriittiset” työtehtävät/työvaiheet joista tulisi tehdä kirjalliset tarkat työohjeet?
- 12 Minne ja miten työohjeet tulisi dokumentoida?
- 13 kenen tulisi vastata ohjeiden oikeellisuudesta/ajankohtaisuudesta?