

UUDEN TYÖNTEKIJÄN
PEREHDYTTÄMISEN KEHITTÄMINEN

Lea Ojala

Opinnäytetyö
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Tradenomi (AMK)

2015

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja
hallinnon ala
Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä	Lea Ojala	Vuosi	2015
Ohjaaja	Päivi Mastosaari		
Työn nimi	Uuden työntekijän perehdyttämisen kehittäminen		
Sivu- ja liitemäärä	40 + 1		

Kehittämistehtävän tarkoituksena on kuvata uuden työntekijän perehdyttämistä Lapin poliisilaitoksen Rovaniemen pääpoliisiaseman lupapalveluissa ja selvittää perehdyttämisprosessin keskeisimmät kehittämisen kohteet. Työn tuloksia on tarkoitus myös myöhemmin hyödyntää perehdyttämissuunnitelman laatimisessa yksikköön.

Tutkimus toteutettiin laadullisella tutkimusotteella ja varsinainen tiedonkeruu tapahtui teemahaastatteluina. Työtä varten haastateltiin kahta lähiesimiestä ja kolmea työntekijää. Perehdyttämisen teoriaa on avattu käyttämällä hyväksi pääasiassa sitä käsittelevää kirjallisuutta.

Haastattelujen perusteella ilmeni, että huomiota tulisi kiinnittää niin organisaatioon ja työyhteisöön perehdyttämisen kuin työnopastuksenkin suunnitelmallisuuteen, aikataulutukseen ja vastuunjakoon. Turhautuneita oltiin siihen, että perehdyttämiseen oli varattu liian vähän aikaa ja resursseja. Toivottiin myös, että perehdyttämisprosessin vuorovaikutteisuutta lisättäisiin.

Jatkossa on tärkeää, että vastuunjaon selkeyttämiseksi lähiesimiesten roolia prosessissa vahvistetaan ja nimetään perehdyttäjät ja heille taataan aika ja tuki tehtävän hoitamiseen. Suunnitelmallisuuden ja aikataulutuksen tehostamiseksi tulisi ottaa käyttöön perehdyttämissuunnitelma ja perehdyttämisprosessin kehittämiseksi ja yksilöllisen perehdyttämisen toteutumiseksi tulisi lisätä prosessin vuorovaikutteisuutta.

Asiasanat

perehdyttäminen, työnopastus, perehdyttämissuunnitelma

School of Business and
Administration
Programme of Business Economics

Author	Lea Ojala	Year	2015
Supervisor	Päivi Mastosaari		
Subject of thesis	Developing the orientation of an incoming employee		
Number of pages	40 + 1		

The purpose of this thesis is to subscribe the orientation of an incoming employee at licence services at Lapland Police Department Rovaniemi Police Station and to find out the main areas in need of development in the orientation process. The results of this thesis are also further meant to be used when making a plan for orientation used in the licence services.

A qualitative approach was used in this study and the collecting of data was carried out by the use of themed interviews. Two superiors and three employees where interviewed for the study. The source material for the theory of orientation consist mainly of literature of the field.

On the grounds of the interviews it came out that more notice should be taken to organizing in terms of time and content and responsibilities both concerning orientation to the organization and work community as well as job guidance. Frustration appeared, because too little time and resources where allocated for orientation. A wish for more interaction within the orientation process was expressed.

The results of the study showed, that in the future it would be important to strengthen the role of the superiors in the process and that job guides are named and time and support are guaranteed to them in fulfilling their work. To increase the effect of organizing in terms of time and content an orientation plan should be put in practice and in order to improve the orientation process and to carry out an individual orientation interaction should be added to the process.

Key words

orientation, job guidance, orientation plan

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 TUTKIMUSVALINNAT	7
2.1 Tavoitteet ja rajaus	7
2.2 Tutkimusaineisto ja -menetelmät	7
3 TUTKIMUSTULOKSET JA RATKAISUT	11
3.1 Perehdyttäminen organisaatioon ja työyhteisöön	11
3.1.1 Valmistautuminen.....	11
3.1.2 Toteutus	14
3.2 Työnopastus	18
3.2.1 Suunnittelu ja oppimistavoitteet.....	18
3.2.2 Perehdyttäjä ja opastusmenetelmä	21
3.3 Yksilö ja vuorovaikutuksen merkitys perehdyttämisessä	27
3.4 Käytännön ratkaisut	32
4 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	35
5 POHDINTA	37
LÄHTEET	39
LIITTEET	40

1 JOHDANTO

Perinteinen perehdyttäminen on ollut sitä, että on kerrottu kuka kukin on, keneltä voi pyytää tai kysyä mitäkin, missä mikin sijaitsee, miten tietojärjestelmien kanssa toimitaan ja millaista on päivittäinen ajankäyttö. Ensisijaisesti perinteisessä perehdyttämisessä oli kyse työhön opastamisesta ja sopeuttamisesta, jolla tähdättiin vallitsevan työkuulttuurin vahvistamiseen, sen sijaan, että olisi hyödynnetty perehdyttämistilanteen luomaa mahdollisuutta vahvistaa organisaation uudistumiskykyä. Laajempi perehdyttäminen on tullut entistä tärkeämmäksi, koska organisaatiot ja työtehtävät ovat monimutkaistuneet. Perehdyttäminen on tullut monimuotoisemmaksi ja laajemmaksi, koska työntekijän on yhä paremmin ymmärrettävä miten organisaatio toimii ja miksi se on olemassa. Organisaatiolle uuden työntekijän palkkaaminen merkitsee panostusta tulevaisuuteen ja luo mahdollisuuden vahvistaa organisaation muutos- ja kehittymispyrkimyksiä. Jotta tulokas aikaa myöten saa mahdollisuuden ja kyvyn uudistavaan toimintaan, hänen on sitouduttava työyhteisöönsä. Nykyisellään perehdyttämisellä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen toiminta-ajatuksen, työpaikan toimintaperiaatteet ja -tavat sekä sen ihmiset. Hän tietää työhönsä kohdistuvat odotukset ja ymmärtää oman vastuunsa koko työyhteisön toiminnassa sekä tietysti oppii työtehtävänsä. Perehdyttämisellä siis autetaan uutta työntekijää tulemaan yhteisön toimivaksi jäseneksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 16–17; Kangas & Hämäläinen 2007, 2; Juholin 2008, 234; Kupias & Peltola 2009, 13.)

Työturvallisuuslaissa on määritetty minimivaatimukset perehdyttämiselle. Lain 14 §:n mukaan työntekijä tulee perehdyttää työhön riittävässä määrin, johon sisältyy työpaikan työolosuhteet, työ- ja tuotantomenetelmät, käytettävät työvälineet ja niiden turvallinen ja oikea käyttö. Tämän lisäksi työntekijälle tulee antaa opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työturvallisuuden lisäämiseksi ja tarvittaessa annettua opetusta ja ohjausta tulee täydentää. (Työturvallisuuslaki 738/2002 2:14.1 §.) Perehdyttäminen on tärkeää monestakin syystä. Sen tavoitteena on luoda uudelle työntekijälle perusta työn tekemiselle ja yhteistyölle työyhteisössä. Laadukas perehdyttäminen käsittää työn taitovaatimusten ja

tuotteen/palvelun laatuvaatimusten lisäksi työntekijän hyvinvointiin ja turvallisuuden liittyvät seikat sekä omatoimisuuteen kannustamisen. Perusteellisesti ja hyvin hoidettu perehdyttäminen vaikuttaa uuden työntekijän mielialaan ja sitouttaa hänet nopeammin organisaatioon ja työyhteisöön tulosta tekeväksi jäseneksi. Tärkeää työntekijän hyvinvoinnille on oppiminen, osaaminen ja omien taitojen osoittaminen. Osaava ja omatoiminen työntekijä kykenee tarvittaessa muuttamaan toimintatapojaan ja kehittämään uusia. Ammattitaitoinen ja työhönsä sitoutunut työntekijä on tavoitteellinen työssään ja haluaa kehittää itseään. Hän ottaa vastuuta oppimisestaan ja osaamisestaan kysymällä, tarkistamalla, ottamalla selvää ja kertaamalla mikäli hän kokee epävarmuutta jostakin asiasta. Muutokset työelämässä edellyttävätkin enenevässä määrin halua ja kykyä itsenäiseen vastuunottoon ja omatoimisuuteen sekä yhteistyötaitoja. Samalla toimintatapoja tulisi kehittää työyhteisössä niin, että vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön ja työntekoon paranevat. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4; Työturvallisuuskeskus 2009, 3.)

Ajatuksen kehittämistehtävään sain siitä, kun aihe tuli esille työyhteisössä toimiminen-opintojaksolla: kerrottiin miten perehdyttämisen tulee turvata työyhteisön ja koko organisaation toiminnan laatu ja antaa kokonaiskuva organisaatiosta ja työn liittymisestä siihen. Perehdyttämisen tulee luoda myönteinen asenne niin tulijassa kuin vastaanottavassa joukossa sekä muokata vuorovaikutuksen ja yhteistyön maaperää. Lisäksi perehdyttäminen auttaa työntekijää pääsemään kiinni työtehtävään mahdollisimman tehokkaasti, tarjoaa perehdyttävälle mahdollisuuden onnistumiseen ja lisää työmotivaatiota. (Tervonen 2013.) Toimin itse työpaikallani työnopastajana ulkomaalaislupa-asioissa, joten aihe oli senkin vuoksi mielenkiintoinen. Mielestäni lupapalveluyksikön perehdyttämisprosessi ei ole kovin systemaattinen, joten päätin tarttua haasteeseen.

Työn alussa, luvussa kaksi, kerron kehittämistehtäväni menetelmävalinnoista ja teen tehtävärajauksen. Kolmas luku on teorian ja empirian vuoropuhelua sisältäen myös käytännön ratkaisut. Luku neljä on yhteenveto kehittämistehtävästä ja esitän mahdolliset toteutettavat kehittämistoimet. Viimeisessä luvussa on tehtävään liittyvää pohdintaa.

2 TUTKIMUSVALINNAT

2.1 Tavoitteet ja rajaus

Kehittämistehtävässäni kuvaan Lapin poliisilaitoksen Rovaniemen pääpoliisiaseman lupapalveluyksikön työntekijöiden ja lähiesimiesten kokemuksia uuden työntekijän perehdyttämisestä ja teen kertyneestä aineistosta johtopäätöksiä perehdyttämisprosessin kehittämiskohteista. Kehittämistyöni kohde on Rovaniemen pääpoliisiaseman lupapalvelut ja rajaan työni siis koskemaan uusien työntekijöiden perehdyttämistä. Työstä ilmenevien tulosten perusteella on tarkoitus myöhemmin laatia yksikköön perehdyttämissuunnitelma muistilistoineen sisältäen perehdytettävät asiat, vastuut ja aikataulut, ja näin kehittää organisaation toimintaa tekemällä lupapalveluyksikön perehdyttämisprosessista yhtenäinen, suunnitelmallinen, tehokas ja tarkoituksenmukainen. Tarpeen vaatiessa suunnitelmaa voisi kehittää ja päivittää. Haluan painottaa, että perehdyttäminen tulisi nähdä vuorovaikutteisenä yhteistyönä, koska työntekijä voi tuoda uutta ja erilaista osaamista organisaatioon, jos hänelle annetaan siihen mahdollisuus (Kjelin & Kuusisto 2003, 33).

2.2 Tutkimusaineisto ja -menetelmät

Luonteeltaan tutkimukseni on kvalitatiivinen eli laadullinen ja toteutin sen haastatteluin. Todellisen elämän kuvaaminen on lähtökohtana laadullisessa tutkimuksessa ja ihmistä suositaan tiedonkeruun instrumenttina. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161, 164.) Huomio on tutkittavien näkökulmassa ja tavoitellaan kokonaisvaltaista ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä (Kananen 2014, 18). Empiirisen aineiston keräämiseksi haastattelin lupapalveluyksiköstä kolmea työntekijää ja kahta lähiesimiestä. Haastateltavat olivat kaikki naisia. Valitsin tiedonkeruumuodoksi haastattelun, koska haastattelutilanteessa ollaan suorassa vuorovaikutuksessa, niin minulla oli mahdollisuus selventää saatuja vastauksia lisäkysymyksin, tai pyytämällä haastateltavaa perustelemaan vastauksensa (Hirsjärvi ym. 2009, 205). Työntekijöiden valintakriteerinä oli, että heidät oli palkattu töihin viimeisim-

pinä ja arvelin heiltä saavani parhaiten aineistoa uuden työntekijän perehdyttämiseen liittyvistä asioista. Valinta perustui kaikkien haastateltavien vapaaehtoisuuteen. Kullekin haastateltavalle lähetin tietoa kehittämistehtävästäni sähköpostitse, ja pyysin heitä kirjoittamaan lyhyen etukäteistehtävän aiheesta ”Näin minut perehdytettiin”/”Näin meillä perehdytetään” (Liite 1). Tehtävän tavoitteena oli orientoida haastateltavat aiheeseen, ja käytin kirjoitelmia teemahaastattelun pohjana sekä osana empiiristä aineistoa. Tehtävän palautti neljä haastateltua viidestä.

Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu ei etene tarkkojen, valmiiksi muotoiltujen kysymysten kautta, vaan väljemmin kohdentuen tiettyihin ennalta suunniteltuihin teemoihin. Tutkittavaan aiheeseen perehtymisen pohjalta valmistellut teemat ovat kaikille haastateltaville samat, vaikka niissä liikutaankin joustavasti ilman tiukkaa järjestyä ja haastateltavien vapaalle puheelle annetaan tilaa. Ennalta päätetyt teemat pyritään kuitenkin keskustelemaan kaikkien kanssa. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 48.) Haastattelijan tehtävä on pitää keskustelu aihealueen piirissä ja tarpeen vaatiessa tehdä tarkentavia ja täydentäviä kysymyksiä (Kananen 2014, 76). Keskustelun ruokkimista varten laadin listan teemoista, jotka olivat seuraavat: vastaanotto, ensivaikutelma, suunnitelmallisuus, johdonmukaisuus, vastuunjako, aikataulutus, oheismateriaali, vuorovaikutus, työnopastus, oppimistavoitteet, tuki ja palaute.

Haastattelut sovin haastateltavien kanssa suoraan ja suoritin haastattelut aikavälillä 29.5–3.6.2015 työpaikalla työaikana. Ryhmähaastattelun sijaan päädyin yksilöhaastatteluihin, jotta puheliaammat eivät ”jyräisi” hiljaisempia ja koska oli huomioitava myös vahvuuden säilyminen lupapalveluyksikön asiakaspalvelussa. Haastattelujen kestot olivat noin 30–45 minuuttia ja ne käytiin luottamuksellisessa ilmapiirissä. Käytin haastatteluissa apuna nauhuria tallentaen haastateltavien luvalla koko keskustelun ja litteroin eli purin sen kirjalliseen muotoon. Kirjoitin haastattelut auki käyttäen yleiskieltä, koska minua kiinnosti niissä vain esiin tulleet teemat ja asiat. Työhön olen liittänyt mukaan useita suoria lainauksia haastatteluista, koska ne valottavat tapoja toteuttaa uuden työntekijän perehdyttämistä lu-

papalveluyksikössä. Lainauksista ilmenee haastateltavien henkilöiden omia kokemuksia ja jopa turhautumista asioiden toimimattomuuteen. Luottamuksellisuuden vuoksi henkilöiden nimet on merkitty kirjainkoodein niin, että samalla koodilla esiintyy aina sama henkilö. Suorat haastattelulainaukset olen sisentänyt lukemisen helpottamiseksi ja joissakin lainauksissa esiintyvät nimet olen jättänyt mainitsematta ja korvannut ne X:llä.

Litteroinnin jälkeen tekstiaineisto luetaan useaan kertaan läpi ja etsitään siitä ne tekstikokonaisuudet, jotka liittyvät tutkittavaan ilmiöön. Kun aineistosta katsotaan yhden asiakokonaisuuden sisältävä tekstikokonaisuus tai sen osa, lause nimitetään sen sisältöä kuvaavalla ilmaisulla eli koodilla tämän asiakokonaisuuden mukaan. Samaa tarkoittavat asiat yhdistetään samalla koodilla. Koodauksella aineistoa tiivistetään ja yksinkertaistetaan ja sen avulla aineisto pyritään saamaan käsiteltävään muotoon ja saamaan esiin siitä oleellinen. (Kananen 2014, 103–104.) Luin etukäiteistävän kirjoituksia rinnakkain haastatteluaineiston kanssa ja kirjoitetusta materiaalista otin mukaan analysointiin ne maininnat, joita haastateltava ei ollut tuonut esiin haastattelussa. Koodauksen tein merkitsemällä koodit käsin tekstimarginaaliin. Toki saman olisi voinut tehdä hyödyntäen esimerkiksi Word-tekstinkäsittelyohjelman Kommentti-toimintoa.

Analysoinnin seuraava vaihe on löytää koodatuille tekstisegmenteille yhdistäviä tekijöitä eli luokitella aineisto. Katsotaan siis mitkä koodit (ilmaisut) muodostavat oman luokan eli loogisen kokonaisuuden ja luokalle annetaan sen sisältöä kuvaava nimi. Luokittelun lähtökohta voi olla joko teoriapohjainen tai aineistolähtöinen taikka molempia. Ensimmäisessä käytetään apuna teorian luomia käsitteitä ja luokitteluja ja pyritään niiden avulla katsomaan aineistoa ja jälkimmäisessä teksti luokitellaan sen mukaan, mitä aineistosta löydetään. (Kananen 2014, 108,113.) Omassa tutkimuksessani johdin luokitteluperusteet sekä ilmiötä selittävistä teorioista että aineistosta. Oleellista on tehdä tuloksista myös tulkinta ja johtopäätökset, mikä onkin laadullisen tutkimuksen haastavin vaihe, mutta siihen vaikuttavat myös aikaisemmat analysoinnin vaiheet, sillä koodaus ja luokittelu tehdään jollakin perusteella. Tutkijan täytyy siis tietää, mitä hän hakee. (Kananen

2014, 115.) Tulkinta on tutkijan, tutkimusaineiston ja teorian välisen vuoropuhelun tulos (Vilkkä 2009, 155–156).

3 TUTKIMUSTULOKSET JA RATKAISUT

3.1 Perehdyttäminen organisaatioon ja työyhteisöön

Suunnitelmallisuus tuo perehdyttämiseen johdonmukaisuutta ja tehokkuutta. Hyvä perehdyttäminen edellyttää jatkuvuutta, dokumentointia ja huolellista valmistautumista. Ensinnäkin perehdyttämisen ja työnopastuksen järjestäminen vaatii vastuuhenkilöiden nimeämistä. Esimiehellä, perehdyttäjällä ja työyhteisöllä on omat tärkeät tehtävänsä perehdyttämisessä. Lähiesimies vastaa tulokkaan perehdyttämisen suunnittelusta, toteutuksesta ja seurannasta. Kaikkeen suunnitteluun ja valmistautumiseen käytetty aika säästää aikaa itse perehdyttämisvaiheessa. Uudesta työntekijästä tiedottaminen työyhteisölle ennakkoon niin, että kaikki tietävät kuka tulee milloin ja mihin tehtäviin ja miten perehdyttäminen hoidetaan, sisältyy valmistautumiseen. Selkeä ja ajallaan hoidettu tulokkaasta viestiminen auttaa työyhteisöä virittäytymään tulokkaan vastaanottamiseen. (Lepistö 2004, 58–59; Kupias & Peltola 2009, 76; Työturvallisuuskeskus 2009, 2.)

Esimies varmistaa perehdyttämisen toteutumista kertomalla työyhteisölle tulokkaasta. Työyhteisöllä onkin tärkeä rooli uuden työntekijän sosiaalistumisessa eliikkä hänen organisaatioon jäsentymisessään, joka tarkoittaa oppimista talon tavoille, sen arvojen, menettelytapojen ja kirjoittamattomien sääntöjen hyväksymistä. Työyhteisön jäseneksi pääseminen ei aina ole helppoa ja tulokas on aluksi suuressa määrin riippuvainen työkavereistaan. Yhteisön tehtävä on tukea uuden työntekijän oppimista ja sopeutumista. Yhteisöön sopeutuminen helpottuu ja tulija tuntee olevansa hyväksytty ja arvostettu, jos työyhteisöä on valmennettu uuden työntekijän tuloon ja henki yhteisössä on hyväksyvä ja auttavainen. (Lepistö 2004, 59–60.)

3.1.1 Valmistautuminen

”Meillä ei oikein ole minkäänlaista selkeää perehdytyskulttuuria. Asioita kerrotaan sitä mukaa, kun niitä tulee esille ja joku hoksaa kertoa

tai perehdytettävä hoksaa kysyä. Aika omatoiminen siis saa olla.” (A, kirjoitelma)

”On jännä sinänsä, että kun tässä hirvittävän paljon pyörii niin kuin...on harjoittelijoita, on määräaikaisuuksia, on aika iso vaihtuvuus näinkin pienessä paikassa, eikä meillä ole mitään, niin se on jotenkin tosi...meillä ei ole mitään sellaista konkreettista toimintamallia, että kuinka me tehdään.” (B, haastattelu)

Sitä, miten organisaatiossa pitää toimia, ilmentää sen kulttuuri. Kulttuurin rakentuminen alkaa siitä, että sovitaan käytännöistä, joita organisaatiossa sovelletaan. Perehdyttämiskulttuuri on osa organisaatiokulttuuria. (Kupias & Peltola 2009, 92.) Lupapalveluyksikön perehdyttämiskulttuuria kuvattiin selkiytymättömäksi. Se koettiin satunnaiseksi ja epäjohdonmukaiseksi, sillä tulokkaat eivät olleet tietoisia mitä, missä ja kenen toimesta oli milloinkin tapahtumassa. Haastateltavat kokivat, että perehdyttämisuunnitelman puute oli keskeinen ongelma perehdyttämipro sessissa. Perehdyttämipro sessiin kaivattiin ehdottomasti parempaa niin sisällöllistä kuin aikataulullistakin suunnitelmallisuutta ja järjestelmällisyyttä ja näin se olisi tehokkaampi ja loisi paremmat lähtökohdat onnistuneelle sisäänajolle.

Kun organisaatiossa on tarve tilapäiselle henkilökunnalle, esimerkiksi lomien ajaksi, ja perehdyttämiseen on vain vähän aikaa käytettävissä, perehdyttämissä painottuu työnopastus ja ohjeistus yleisiin toimintasääntöihin. Koska tilapäisen työntekijän tulee pystyä tarttumaan työhön nopeasti, on aika käytettävä tehokkaasti niin, että valmistaudutaan perehdyttämiseen ennakkoon selkein ohjein ja ajantasaisin oheisaineistoin. Ei ole yhdentekevää miten harjoittelijoiden ja muiden lyhytaikaisten työntekijöiden perehdyttäminen hoidetaan. Mielikuvien muuttaminen on hankalaa, ja mikäli joku on saanut kielteisen kokemuksen organisaatiosta, niin se säilyy mielessä pitkään. (Kangas & Hämäläinen 2007, 11; Österberg 2014, 118.)

”Perehdyttämisestäni olisi vastuun pitänyt olla käsittääkseni esimiehellä, mutta tuota...ei se ollut, se oli tuo (toinen työntekijä), joka sitten rupesi näyttämään että missä mikäkin on.” (B, haastattelu)

”En tiedä kenen on ollut vastuu perehdyttämisestäni, ei ainakaan minulle ole kukaan siitä mitään kertonut. Vastuuta ei ole ollut tai kukaan ei ole ottanut siitä vastuuta. Varmaan itsellä se on jollakin lailla ollut, kun itse sitten on kysellyt ja ottanut selvää, mutta toisaalta kun ei edes tiedä mitä asioita on tai mistä pitäisi kysellä tai voisi kysellä.” (A, haastattelu)

”Meidän perehdyttämisessä on paljon puutteita eli nimenomaan meillä on niin hajallaan tällä hetkellä, että kuka sanoo ja mitäkin uudelle ihmiselle eikä kenelläkään ole sitä rajanveroa tiedossa, että mikä on kenenkin rooli siinä tehtävässä. Jos ajatellaan nyt mikä on uusin tullut, niin haastattelija kertoo tiettyjä asioita ja sitten se, joka tilaa tunnukset ynnä muut henkilöstöhallintopuolelta kertoo tiettyjä asioita ja sitten esimies kertoo osittain varmaankin päällekkäin siihen samaan, mutta mieluummin se että kerrotaisi useamman kerran kuin se että jokin asia jäisi kertomatta.” (C, haastattelu)

Perehdyttämisprosessin vastuunjakoon haluttiin selkeyttä, sillä epäselvää oli mikä on kenenkin rooli kokonaisuudessa ja lähiesimiehen näkyvyys perehdyttämisessä koettiin heikoksi. Selvästi odotettiin lähiesimiesten aktiivisempaa roolia ja vastuuta eli edellytysten luomista ja seurantaa perehdyttämisestä. Aito vastuu perehdyttämisestä esimiehellä on vain, jos hän itse on aktiivisesti mukana siinä (Kupias & Peltola 2009, 57). Esimiehen toimenkuvaan kuuluu pitää huoli työntekijöiden osaamisesta kuten myös tehokkaasta perehdyttämisestä, mutta pahimassa tapauksessa lähiesimies asettaa tehtävänsä tärkeysjärjestykseen niin, että uusi työntekijä jää heitteille (Kupias & Peltola 2009, 47, 53). Haastateltavien kokemuksen mukaan paljon laskettiin perehdytettävän omatoimisuuden varaan. Haittana nykyisessä käytännössä nähtiin muun muassa se, että toisaalta tulokkaalle kerrottiin asioita päällekkäin ja toisaalta asioita jäi kertomatta kokonaan.

"...minä en varmaan ehkä siitä osannut loukkaantua enkä sillä lailla, mutta periaatteessa siitä olisi voinut vaikka tai joku toinen olisi ehkä voinut pahoittaa siitä mielensä. Jotenkin minua vain huvitti se tilanne niin kuin, että ai jaa täälläkö ei kukaan edes tiedä että olen tulossa."
(A, haastattelu)

"Minä tulin kans tuohon kansliaan ja sanoin, että minä olisin tulossa tänne töihin ja sitten hoo moilasena katsotaan, että jaa. Ihan niin kuin uusinkin uusi työntekijä niin tulee tiskin kautta, että hei minä tulen tänne töihin ja minä katson sitä, että jaa no tervetuloa." (B, haastattelu)

Tiedottaminen ennakkoon työyhteisölle uudesta työntekijästä oli jäänyt tyystin tekemättä. Uudelle työntekijälle on helppo saada aikaan tunne siitä, että hän on tervetullut, niin että hänen tuloonsa valmistaudutaan. Kupias & Peltolan mukaan epä tietoisuus antaa vallan huhuille ja peloille, mikä ei ole hyvä lähtöasetelma onnistuneelle perehdyttämiselle. Avoimuudella sen sijaan luodaan hyvä pohja uuden työntekijän vastaanotolle ja perehdyttämiselle. (Kupias & Peltola 2009, 76–77.)

3.1.2 Toteutus

Vastaanottamisessa on tärkeää myönteisen ensivaikutelman luominen ja se syntyy ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta: puheesta, äänensävyistä, ilmeistä, eleistä, katsekontaktista ja keskittymisestä tilanteeseen. Positiivinen ensivaikutelma luo hyvän perustan yhteistyölle, niin että tulokas on rohkeampi keskustelemaan, kysymään ja on oma-aloitteisempi, kun tuntee olevansa tervetullut työyhteisöön. Lähtökohtana tulee olla, että tulokas on alusta asti mukana aktiivisena osapuolena. Myönteinen ensivaikutelma rohkaisee ja kannustaa uutta työntekijää. Tulokkaan työmotivaatio ja turvallisuuden tunne mitä ilmeisimmin vahvistuu, kun hänet toivotetaan tervetulleeksi työpaikalle ja häntä opastetaan heti alkuun

riittävästi. Jos hän puolestaan tuntee itsensä taakaksi työyhteisölle ja hänet jätetään liian varhain selviytymään yksin, hänen työmotivaationsa todennäköisesti heikkenee. Poissaolojen määrään ja henkilöstön vaihtuvuuteen vaikuttaa moni tekijä, joista yksi tärkeimpiä on työmotivaatio. Hyvällä perehdyttämällä voidaan vahvistaa tulokkaan työmotivaatiota. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4-5, 9)

”Ettei minuun sen kummemmin kiinnitetty sinä aamuna huomiota. Jos ajattelee, että tavallaan uusi ihminen tulee töihin, niin olisi ehkä kiva että jotenkin huomioitaisi. Olisi joku voinut jotenkin mainita, että tilanne on tämä ja katsotaan sitten, mutta ei niin kuin kukaan sitä...että jos ei olisi niin oma-aloitteinen kuin on asioissa, niin voi olla että olisi ollut tosi paljon hankalampaa.” (A, haastattelu)

”Mutta se eka päivä oli joo sellainen. Ei ollut kukaan vastassa.” (B, haastattelu)

Vastaanottoa ja ensivaikutelman luomista ei työntekijöiden haastattelujen perusteella selvästikään tiedosteta tärkeäksi lupapalveluyksikössä. Tulokkaat olisivat toivoneet tullessaan paremmin huomioiduiksi. Vastaanottoon kannattaa panostaa, koska huonoa alkua on hankala parsia jälkeensä. Keskeisintä on, että tulokas tuntee itsensä odotetuksi. Uuden työntekijän esimies on vastaanottamassa ja mikäli tämä ei ole mahdollista ensimmäinen tapaaminen tulisi järjestää mahdollisimman pian tulokkaan saapumisen jälkeen. (Kupias & Peltola 2009, 58, 103–104.)

”...vaikka niin kuin ensimmäisellä kerralla jokin organisaatiokaavio tai jokin tällainen...toki tietää, että tuo on poliisipäällikkö ja tuo on apulaispoliisipäällikkö, mutta että mitä esim. poliisin puolella on tai yleensä koko talossa, mihin tämä kokonaisuus niin kuin kuuluu. Laajemmin on poliisihallitus ja olemme sisäministeriö alaisia ja kaikkea tällaista. Eihän mitään sellaisia kukaan ole ikinä minulle kertonut.” (A, haastattelu)

”Minulle esiteltiin työntekijät lupapalveluissa, ei kierrätetty talossa tai esitelty muita poliisilaitoksen työntekijöitä. Tilat ja muut ihmiset siis olivat täysin tuntemattomia minulle pitkään.” (D, kirjoitelma)

”...sitäkin jossakin vaiheessa mietin, että jokin henkilöstöhallinto ja taloushallinto ja tällaiset, että ei ollut hajuakaan että miten meidän työ liittyy niihin tai niitten työ minuun, keneltä ihmiseltä uskaltaa mitään kysyä tai voi kysyä. Toki kun on jokin ongelma, niin sitähan menee ja kysyy ja kyllä se joku jossakin vaiheessa kertoo, mutta olisihan se helpottanut kun olisi tiennyt keneltä ensisijaisesti kannattaa jotakin kysellä.” (A, haastattelu)

Haastateltavat kokivat, että organisaatioon ja työyhteisöön perehdyttäminen jäi vähälle huomiolle. Laajempi organisaation ja sen tilojen esittely oli jäänyt tekemättä samoin kuin avainhenkilöiden esittely. Tämän seurauksena koettiin, että kokonaiskuvan hahmottuminen organisaatiosta ja työyhteisöstä kärsi kuten myös sosiaalistuminen eli sopeutuminen työyhteisöön. Koettiin, että tärkeää olisi tietää ja tuntea henkilöitä eri puolilta organisaatiota, niin olisi helpompi kysyä erilaisista asioista. Huomiota oli kiinnitetty tulijan henkilökohtaiseen esittelyyn lupapalveluyksikössä. Perehdyttämisessä voi käyttää erilaisia kaavioita ja kuvioita, joita usein löytyy valmiina organisaation intrasta, hahmottamaan opittavaa asiaa kokonaisuutena ja asioiden suhteita toinen toisiinsa. Kun halutaan esimerkiksi hahmottaa organisaatiota kokonaisuutena ja tulokkaan sijaa kokonaisuudessa, hyvä apu on organisaatiokaavio (Kupias & Peltola 2009, 155). Kun työyhteisön jäsen tuntee organisaation ja tietää eri henkilöiden osaamisalueet, hän kykenee luontevasti kääntymään heidän puoleensa. Tehokkaimmin tähän päästään, kun ihmiset tutustutetaan toisiinsa kasvokkain. Toinen vaihtoehto on viedä tiedot intraan. (Juholin 2008, 181.)

”Arvot ovat varmasti tulleet ensimmäisen kerran esille, kun oli ensimmäinen kehityskeskustelu ja silloinkin ne piti jostakin lähteä hakemaan, että ei sitäkään kukaan ole tuonut esille. Itse on pitänyt yt ja

työsuojelu...sitä mukaa kun on vain joskus hoksannut, että täällä puhutaan tällaisista asioista että mikä tämä niin kuin on. Jossakin vaiheessa, kun pääsi sisälle niihin asioihin enemmän niin sitten sitä niin kuin itse alkoi ottaa selvää, että mikä tämä niin kuin on ja miten tämä liittyy mihinkään.” (A, haastattelu)

”Mutta niinkin yksinkertainen asia, mikä ei tule mieleen, että kuinka täällä vastataan puhelimeen. Sekin on ihan sellainen, meillä aika paljon puhelin soi, että kuinka vastata puhelimeen. Varsinkin kun minä istuin tuossa, niin tuota olisi ollut hyvä opetella.” (B, haastattelu)

”Sellaisia perusasioita ei sanottu, että mitä pitää tehdä. Sitten vain yhtä äkkiä kuuli, että onko Taimi tehtynä. Minä että, mikä Taimi... En ollut edes kuullut, että mikä se on se työajanseuranta. Aivan niin kuin...jokin muukin asia oli aivan, että enhän minä edes tiennyt mistä puhuttiin. Sanottiin Essistä, en tiennyt mikä se on se ohjelma.” (D, haastattelu)

Organisaation toimintatapoihin ja moniin käytännön asioihin, kuten esimerkiksi työsuhteen ehdot, työterveyshuollon palvelut, yhteistoiminta ja työaikajärjestelmään kirjaamiset, perehdyttäminen yksikössä ontui. Keskeistä on se, että uusi työntekijä saa yleiskuvan organisaation toiminnan tarkoituksesta ja arvoista sekä toimintatavoista (Kangas & Hämäläinen 2007, 2). Esimies voi edistää tulokkaan sitoutumista kuuntelemalla ja keskustelemalla työpaikan arvoista ja tavoitteista. Sitoutunut työntekijä hyväksyy työn tavoitteet ja tekee parhaansa niiden saavuttamiseksi. (Kupias & Peltola 2009, 59.)

Tulokkaalle on hyvä, varsinaiseen perehdyttämiseen käytettävän ajan säästämiseksi, antaa tutustumista varten niin sähköisessä kuin kirjallisessa muodossa olevaa oheismateriaalia. Näitä ovat esimerkiksi tulokasopas, vuosikertomus sekä turvallisuusohjeet ja niiden avulla tulija voi tutustua asioihin jo etukäteen ja myöhemmässä vaiheessa käyttää aineistoa omatoimiseen asioiden kertaamiseen. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6–7.)

”On meillä jossakin ollut se tervetuloa -opas (tulokasopas), mutta onko se ajan tasalla enää... Ei se todellakaan ole ajan tasalla enää.”
(E, haastattelu)

”En tiedä onko henkilöstöhallinto antanut uudelle ihmiselle sitä laitoksen perehdyttämisen- tai tulokasopasta. En tiedä, en ole hoksannut kysyäkään tuota X:ltä, että onko se saanut sitä. Koska sehän olisi sellainen, että siinä tulokasoppaassahan on suurin piirtein että mikä tämä meidän laitos on, puhutaan työterveyshuollosta ja puhutaan työsuojelusta ja yt-toiminnasta...” (C, haastattelu)

”Intraahan minä luin ja sieltä minä löysin ja löysinkö sieltä jopa sellaisen iänikuisen X:n tekemän sellaisen perehdytysjutun tai jonkin tulokasoppaan. Siinä oli jotain tietoa, mutta eihän tietystikään meidän puolelle täsmännyt sitten.” (B, haastattelu)

Oheismateriaalia organisaatioon ja työyhteisöön perehdyttämiseen liittyen ei juuri ollut käytössä ja sekin mikä löytyi sisälsi osittain vanhentunutta tietoa, mikä tietysti koettiin puutteeksi. Jo oheismateriaalin suunnitteluvaiheessa kannattaa organisaatiossa ratkaista ja vastuuttaa niiden päivittäminen (Kjelin & Kuusisto 2003, 206). Tietoverkossa olevien informaationsivujen, joista uusi tulija voisi hakea tietoa ja vastauksia, pariin opastuksessa oli yksikössä parantamisen varaa. Eriyisesti työyhteisön uudet tulokkaat tarvitsevat perusteellisen perehdytyksen siihen, mistä tietoa on ylipäättään saatavissa (Juholin 2008, 181).

3.2 Työnopastus

3.2.1 Suunnittelu ja oppimistavoitteet

Työnopastuksessa opetetaan varsinaiseen työhön liittyviä tietoja ja taitoja. Työnopastuksen suunnitteleminen ja siihen valmistautuminen säästävät itse toteuttamiseen tarvittavaa aikaa. Tulee selvittää oppimistarpeet eli mitä opastettava jo

osaa asiasta entuudestaan vai onko koko asia hänelle aivan uutta. Lisäksi tulee määrittää oppimistavoitteet elikkä mitä tulokkaan tulee oppia ja miten hyvin. Alkuvalmistelut sisältäen opastuspaikan ja -ajan varaamisen ja rauhoittamisen ovat tärkeitä häiriöiden vähentämiseksi. Opastaja suunnittelee tilanteen ennakkoon, varaa tarvittavat tarvikkeet ja välineet valmiiksi ja opastettava on voinut valmistautua esimerkiksi lukemalla etukäteen aiheeseen liittyvää oheismateriaalia ja miettimällä kysymyksiä valmiiksi. (Kangas & Hämäläinen 2007, 14–15.)

”Perehdytystä taisi olla se, kun sanottiin että voi tutustua hakemuksiin samalla kun niitä laittaa mappiin ja jos ehtii voi lukea lupakansiota.” (D, kirjoitelma)

”Asioita otetaan esille sitä mukaan, kun niitä tulee eteen elikkä jos niin kuin tehtävistä puhutaan, niin sitä työtä tehtäessä.” (C, haastattelu)

”Ensimmäiset kaksi viikkoa pyörittelin nurkahuoneessa sormiani, kun ei minulla ollut varsinaista työtä, ei mitään tekemistä, eikä mitään osaamista, ei oikeastaan minkäänlaista käsitystä, mitä kaikkea poliisin lupapalvelut pitää sisällään. Tulikin tunne ettei tänne kaivata ketään uutta.” (B, kirjoitelma)

”Ikinä en ollut ollut aseitten kanssa tekemisissä enkä ymmärtänyt edes alussa mitä se hankkimislupa niin kuin tarkoittaa. Niin sitten minä niitä tulostin ja allekirjoitin ja leimasin niitä ja lähetin asiakkaille. Näin jälkikäteen se tuntuu vielä hullummalta, kun ymmärtää sitä asiaa, mutta silloinhan se oli sitä että minulle annettiin tehtävä ja minä aloin sitä tehdä. Minusta ihan öökkösjärjestyksessä se niin kuin meni, että ensimmäisen kun ihminen tulee niin ala jotain tuollaista.” (A, haastattelu)

Lupapalveluyksikössä tehdyissä haastatteluissa tuli esille, että työnopastuksesta puuttui suunnitelmallisuus ja aikataulut. Tämän seurauksena koettiin, että kokonaisuuden hahmottuminen yksikössä suoritettavista työtehtävistä kärsi ja asiat eivät tulleet esille oikeassa järjestyksessä ja oikeassa vaiheessa. Kupias & Peltolan mukaan uusi työntekijä haluaa tuntea itsensä hyödylliseksi uudessa työssä ja sen vuoksi on hyvä, että hän pääsee kiinni töihin mahdollisimman pikaisesti. Töihin tarttumista edesauttaa tutustuminen organisaatioon ja työyhteisöön ja kokonaiskuvan saaminen työstä. Tulokas voi näin yhdistää perehtymistä työtehtäviinsä ja tarkastella yleisempiä asioita konkreettisten työtehtävien kautta (Kupias & Peltola 2009, 105). Perehdyttäminen on usein prosesseihin perehdyttämistä ja on oleellista, että näitä prosesseja kuvattaisiin kokonaisuuksina. Näin tulija hahmottaa asiakokonaisuuksia paremmin. (Kupias & Peltola 2009, 131–132).

”Työnopastuksessa oppimiselle ei ole asetettu sinällään tavoitteita, mutta tietysti tavoitteena on, että oppii tekemään sen työn mikä siinä on kulloinkin tehtävänä. Elikkä oppii ottamaan vastaan passi- ja henkilökorttihakemuksen, tekemään niihin päätökset ihan itsenäisesti ja tietysti oppii myös sen, että milloin minä en itse voi sitä tehdä, että kun tulee jokin ongelmallinen, niin tietää myös ne kielteiset perusteet, että jos tälle ei voidakaan myöntää.” (C, haastattelu)

Työnopastuksessa tulokkaan oppimiselle ei asetettu erityisiä tavoitteita, mikä tietysti vaikeuttaa opastuksen toimivuuden seurantaa. Myös tulokkaan on tärkeä tietää mitä häneltä odotetaan; mitkä ovat ne konkreettiset tehtävät, jotka hänen tulee osata. Kupias & Peltolan mukaan jo työnopastustilannetta suunnitellessaan perehdyttäjän pitää miettiä, millaisia oppimistavoitteita työnopastukselle asetetaan. Työnopastuksessa ei kannata mennä suoraan asiaan, vaan uhrata vähän aikaa sille, mikä on työn tavoite ja millaista oppimista perehtyjältä odotetaan. (Kupias & Peltola 2009, 128).

”Ihan selvästi huomaa senkin, että ihmisiä ei ole koulutettu perehdyttämään ihmisiä. Tavallaan kaikki tekevät sen omalla tavallaan

minkä kokee että miten se pitäisi tehdä ja miten tilanne antaa myöten. (A, haastattelu)

”Nytkin kun meille tuli tämä uusi työntekijä niin samalla kun minulle esiteltiin että tässä on nyt X niin sinä tulet nyt sitten perehdyttämään häntä. Aha ai kiva, ai nyt vai, niin kuin häh? Ei ollenkaan ole valmistautumisaikaa...” (A, haastattelu)

Koettiin, että perehdyttäjien osaamisessa oli puutteita ja perehdyttäjille kaivattiin valmennusta tehtäväänsä. Esimiehen tehtävä on seurata perehdyttämistehtävässä onnistumista ja antaa palautetta tehdystä työstä (Kupias & Peltola 2009, 57). Työnopastajille ei annettu aikaa valmistautua opastustilanteisiin eikä näin ollen opastus voinut olla kovin suunnitelmallista. Vasta perehdyttämistyön aloitettava tarvitsee esimiehen tukea ja ohjausta tehtävässään ja yhdessä hänen kanssa tulee luoda toimintatapa perehdyttämiseen (Kupias & Peltola 2009, 57).

3.2.2 Perehdyttäjä ja opastusmenetelmä

Työnopastuksen hoitaa yleensä perehdyttäjäksi nimetty henkilö, jolla on hyvä ammattitaito. Esimieshän ei välttämättä edes hallitse opastettavia töitä. Lisäksi perehdyttäjällä tulee olla hyvä motivaatio ja positiivinen asenne opastamiseen ja perehdytettävään. Tärkeää on myös, että perehdyttäjällä on taito opettaa, niin että erilaiset oppija oppivat. Viime kädessä lähiesimiehellä on kuitenkin vastuu työnopastuksen asianmukaisuudesta. Työnopastuksen tarkoituksena on tukea perehdytettävää itsenäiseen, omatoimiseen ajatteluun ja itsenäiseen oppimiseen. Tavoitteena on, että opastettava oppii työtehtävät heti oikein ja taitojen lisääntyessä työn laatu ja tehokkuus paranevat ja ammatilliset taidot kehittyvät. Tämä vaikuttaa positiivisesti tulokkaan mielialaan, motivaatioon ja jaksamiseen. Hyvin hoidetun työnopastuksen myötä tulokas kykenee nopeammin itsenäiseen työskentelyyn, eikä työkavereiden tarvitse oikoa hänen virheitään eikä neuvoa häntä pienissä ongelmatilanteissa. Monesti virheiden korjaamiseen kuluu useammankin työntekijän aikaa, joten asia ei ole vähäpätöinen. Työyhteisön hyötyihin voidaan laskea myös se, ettei uusiin tehtäviin tullut henkilö keskeytä moneen

kertaan toisten työtä. Valvontaan tarvitsee käyttää vähemmän aikaa, mikä helpottaa toisten töitä, säästäen samalla kaikkien aikaa ja voimia. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6,13–14; Österberg 2014, 115.)

”X (toinen työntekijä) oli siis varsinainen perehdyttäjäni sen tunnin muutaman päivän ajan. Sen jälkeen menin muitten kassoille kysymään, kun niiltä lähti asiakas pois, niin kysyin että miten tämä. Sehän oli hankalaa, kun piti odottaa...johonkin väliin lähteä kysymään, että voitko sinä auttaa kun minulla olisi tällainen. Kun ei oikein tiennyt, en tiedä minkälaisia virheitä sitä on silloin tullut tehtyä.” (D, haastattelu)

”..ei ollut ketään niin kuin yhtä ihmistä keneltä kysyä, vaan se oli että kuka sattui olemaan kohdalla, niin se oli jotenkin tosi hankalaa välillä. Kaikki kertoi sitä asiaa eri tavalla. Kukaan ei tiennyt mitä asioita minulle oli kerrottu ja miten niin... ja kun ei itse välttämättä osannut kysyä sitä kysymystä niin kuin täysin oikein, niin minulle saatettiin kertoa siitä asiasta vain just se mitä minä kysyin eikä taas sitä että mihin se liittyy...eihän ihmiset tiennyt... ja aika, että jos on vaikka kauhea kiire niin ei niitä kerkeä kukaan sen kummemmin selittämään.” (A, haastattelu)

”Periaatteessa minusta pitäisi olla yksi perehdyttävä, joka perehdyttää tämän alun, kaikki nämä tehtävät. Mutta kun täällä ei ole mahdollista sillä lailla ottaa siihen yhtä ihmistä...niin no miksi ei olekin, jos tuota nimenomaan toiset...jos määritellään yksi ihminen, joka opastaa ja hänen työaika määrätään siihen, että elää sen uuden ihmisen kanssa nämä ensimmäiset viikot, niin se vie sitten siitä varsinaisesta lupapalvelutiskitoiminnasta ja niin kuin nytkin ajatellaan että on kesä, kesälomat niin perehdyttäminen loppuu nyt, ei ole ihmisiä, jotka perehdyttää, tietysti apua saa, mutta...” (C, haastattelu)

Lupapalveluyksikössä osalla perehdytettävistä oli ollut työtehtäviin opastajana nimetty henkilö, mutta he kokivat että työnopastukseen oli varattu liian vähän aikaa.

Osalla taas ei ollut nimettyä henkilöä opastamassa, vaan työtehtäviin opastaminen tapahtui kollektiivisesti työkavereiden toimesta, mikä johtui resurssipulasta kiireaikoina. Tässä ongelmana oli se, että kenelläkään ei ollut kokonaiskuvaa eikä vastuuta tilanteesta, jolloin asioita kerrottiin päällekkäin, eri tavalla tai jäi asioita kertomatta kokonaan. Kiireellisinä aikoina työkaverit eivät ehtineet auttamaan kylliksi tulijaa ja silloin uusi työntekijä saattoi jäädä hyvinkin yksin. Perehdyttäminen on osa organisaation osaamisen kehittämistä ja siihen tulee varata riittävät resurssit ja oleellista on myös turvata perehdyttäjälle riittävä aika tehtävänsä (Kupias & Peltola 2009, 51, 57). Yhden perehdyttäjän malli koettiin kauttaaltaan paremmaksi.

Kaikkein haastavimpana työnopastuksessa pidetään sitä, että opastuksen tulee olla yksilöllistä kunkin perehdytettävän ja tilanteen mukaan sovellettua, sillä onhan jokainen yksilö ja jokainen tilanne erilainen ja ainutkertainen. Yksi on nopeampi oivaltamaan kuin toinen ja joku on aktiivisempi ja rohkeampi, kun taas toinen arempi ja hiljaisempi. Oppimistyyliä myös vaihtelevat, sillä yksi oppii parhaiten kuulemalla, toinen näkemällä ja kolmas tekemällä. Perehdytettävän oma suhtautumistapa ja motivaatio vaikuttavat oppimiseen ja opastamiseen suuressa määrin. Perehdytettävän motivaatio voi olla hyvä, mutta jos hän ei esimerkiksi usko omaan oppimiskykyynsä on perehdyttäjän rohkaistava ja kannustettava häntä normaalia enemmän. Perehdyttäjän tuleekin osata ottaa huomioon jokaisen erityispiirteet, etenkin vahvuudet, ja oppimistyyli, jotta perehdyttäminen onnistuu. Hänen tulee kyetä luontevaan vuorovaikutukseen tulokkaan kanssa, opastamaan selkeästi ja johdonmukaisesti ja asettua tulokkaan asemaan. (Kangas & Hämäläinen 2009, 13–14.)

Viiden askeleen menetelmä on yksi tunnetuimmista työnopastuksen suunnittelun ja toteutuksen avuksi kehitetyistä menetelmistä ja sitä voi soveltaa joustavasti ja tarkoituksenmukaisella tavalla opastukseensa (Kuvio 1). Sisällöllisenä tavoitteena valmistautumisvaiheessa on motivaation ja oppimistavoitteen muodostuminen sekä opastettavan lähtötason arviointi. Oppiakseen opastettava on oltava motivoitunut ja myönteisesti asennoitunut ja tätä opastaja voi edesauttaa luomalla kannustavan ja luottamuksellisen vuorovaikutustilanteen. Näin toimien

opastettava rohkaistuu kysymään lisää. Opetusvaiheessa oleellista on kokonaiskuvan syntyminen tehtävästä ja sen tekemiseen liittyvistä toimintasäännöistä. Laajat kokonaisuudet on aiheellista jakaa osiin ja opastaa vaihe kerrallaan. Oppimista tukee perusteleminen, elikkä selostetaan miksi tehdään niin kuin tehdään. Vuorovaikutteisuus on tässäkin tärkeää, jotta opastaja pystyy samalla arvioimaan opastettavan oppimisen edistymistä ja puuttumaan mikäli jokin seikka on jäänyt epäselväksi tai vaatii korjausta. Mielikuvaharjoitteluvaiheessa opastettavaa pyydetään, esimerkiksi sanallisesti, kertomaan tehtävän päävaiheet ja tavoitteet, joita opastaja tarvittaessa korjaa ja täydentää. Taidon kokeiluvaiheessa opastettava tekee työn alusta loppuun opastajan seurattessa työskentelyä. Työn valmistuttua opastettava arvioi perustellen ensin tuloksen ja sen jälkeen opastaja ja harjoittelua jatketaan tarpeen mukaan. Viimeisessä vaiheessa varmistetaan oppimistavoitteiden saavuttaminen. Opastettava työskentelee yksin, ja opastaja seuraa työskentelyä satunnaisesti. (Kangas & Hämäläinen 2007, 14–16.)



Kuvio 1. Viiden askeleen menetelmä (Työturvallisuuskeskus 2015)

”Silloinkin kun aloin tehdä niitä aseasioita se oli vain sitä, että tässä on nämä hakemukset ja näytettiin yksi ja alapa nyt tekemään. Sitten niin kuin, että okei että mitä on tapahtunut ennen sitä ennen kuin tämä asia on tullut tähän tai miten tämä jatkuu, ei sitä kukaan ikinä kertonut... mitä niin kuin ajokortti- tai henkilökortti- tai passiprosessit niin kuin on. Nyt tietää, että esimerkiksi tunnistamiset ovat tosi tärkeitä ja asiakirjan aitoudet ja kaikki tällaiset. Ei minulla ollut hajuaakaan tällaisista asioista. En osannut edes ottaa sellaisia asioita huomioon.” (A, haastattelu)

”Se oli silla lailla, että minä istuin taustana. Siis ensin katselu- ja kuunteluoppilaana, jonka jälkeen sitten...no se tapahtui vähän sillä lailla nopeasti, että tuota tuli sairaustapaus, niin se komento tiskiinkin kävikin niin kuin näin (sormilla napsautus). Olisiko ollut päivä jälkeen? Minähän hyppäsin siihen ja tuosta painat nappia ja sanot että hyvää päivää näin niin kuin tosi karkeasti sanottuna. Ei sillä lailla, että olisi ollut niin kuin asteittain, että ota näitä, paina tuota linjaa, että nämä on niitä simppeleitä juttuja.” (B, haastattelu)

”Siinä vaiheessa, kun tiskiinkin tuli, tuli liikaakin asioita kerralla. Silloin piti niin kuin tosissaan keskittyä ja miettiä, mutta siinä auttoi hirvittävän paljon se, että toki minulla oli ollut aikaa lukea sitä seittiä ja lukea niitä poliisin nettisivuja, että minä osasin sitten hakea sen tiedon. Minun ei tarvinnut joka kerta hypätä tuosta ja huutaa apua.” (B, haastattelu)

Tehdyistä haastatteluista kävi ilmi, ettei opastuksen koettu olevan yksilöllistä. Lupapalveluyksikössä uuden työntekijän opastuksessa viiden askeleen menetelmästä toteutuivat lähinnä opetusvaihe sikäli, että työ näytettiin, ja taidon kokeilu ja harjoitteluvaihe. Tulokkaille oli annettu asiakaspalvelutilanteessa mahdollisuus ensin seurata toisen työntekijän taustalla miten työtehtävät hoidetaan ja sen jälkeen olivat osat vaihtuneet. Yleinen kokemus oli, että töitä oli opetettu sirpaleisesti. Kokonaiskuvan ja ymmärryksen muodostuminen työprosesseista oli vaikeutunut ja koettiin, että aika lailla kylmiltään piti alkaa asiakkaita palvelemaan. Epäkohtana koettiin, että annettiin liian paljon tietoa ja asioita liian nopeasti. Työnopastuksen tulisi sisältää keskustelua ja asioiden ymmärtämiseen tähtävää pohdiskelua ja perustelua, jotta asiat muistettaisiin ja ymmärrettäisiin paremmin (Kupias & Peltola 2009, 116). Tuoreeltaan lupapalveluyksikössä on asioita porrastettu niin, että aloitetaan helpommista työprosesseista kuten esimerkiksi passi- ja henkilökorttiasiat.

”Jos olisi ajan tasainen sellainen (lupakansio) olemassa, niin sehän olisi hirveän kätevä, kun sieltä löytäisi mitä tarvitsee tiettyyn hakemukseen ja näin, että ne olisi samassa paikassa, mutta kun ne muuttuu nämä asiat niin se pitäisi aina päivittää.” (D, haastattelu)

”Sekin lupaohjeisto on hirveän tekninen, että ajokorttihakemuksesta tällainen ja tällainen lääkärintodistus ja sillä lailla. Siinä ei tavallaan niitä prosesseja selitetä mitenkään selkeästi vaan että ne ovat sillä lailla hirveän teknisiä yksityiskohtaisia ne ohjeet. Siitä on hirveän hankala ihmisen, joka ei ole ikinä ollut niitten asioiden kanssa tekemisissä, että näkisi että mikä se niin kuin on.” (A, haastattelu)

Työnopastukseen liittyvä oheismateriaali oli osin päivittämättä ja koettiin liian tekniseksi. Kuvaukset kunkin hakemustyyppin työprosessista olisi auttanut prosessin hahmottamisessa.

3.3 Yksilö ja vuorovaikutuksen merkitys perehdyttämisessä

Yhteistyön aloittamista helpottaa toiseen tutustuminen, jonka avulla pyritään selvittämään millainen toinen on ihmisenä ja työkaverina. Tieto tulokkaan aikaisemmista taidoista, tiedoista ja kokemuksista auttaa arvioimaan missä tahdissa perehdyttämisessä edetään. Keskustelun avulla saadaan selvyys muun muassa siitä, millaista tukea ja miten paljon tulokas odottaa ja miten pian hän on valmis itsenäisiin tehtäviin. Ajankäytön suunnittelu on tehokkaan ajankäytön tärkeimpiä edellytyksiä ja tuleekin miettiä paljonko aikaa tarvitaan perehdyttämisprosessiin, jos kysymyksessä on ammattitaitoinen henkilö ja entä jos tulokas on aloittelija. Tulokkaan tuleva rooli, ammatillinen osaaminen, työkokemus ja ikä vaikuttavat ratkaisevasti perehdyttämisen laajuuteen ja syvyyteen. Kokeneempi työntekijä on jo työkokemuksensa myötä karaistunut toimimaan erilaisissa työyhteisöissä ja -tehtävissä ja on usein oma-aloitteinen ja aktiivinen, toisin kuin nuori tulokas. Nuori työntekijä tarvitsee jo ihan perusasioista enemmän tietoa ja niinpä perehdyttämisjakso kestää hänellä pidempään kuin kokeneemmalla tulokkaalla. Ammattitaustalla on myös merkityksensä, sillä jos henkilö tulee samalta alalta tai saman

sisältöisistä tehtävistä, hän omaa selkeämmän yleiskäsityksen tulevista tehtävistä. (Kangas & Hämäläinen 2007, 9; Österberg 2014, 116–117.)

”...ei kenelläkään kiinnostanut varsinaisesti erikseen kysyä, että onko mitään annettavaa mihinkään tai yleensä että mitä kokemusta olisi. Toisaalta sehän voisi olla hyvä siinä alussa tuoda esille senkin takia, että kuinka syvällisesti se perehdytys täytyy niin kuin tehdä.”
(A, haastattelu)

”Kyllä sinä saat ihmisestä aika paljon selville, kun sinä istahdat sen kanssa hetkeksi alas ja juttelet. Jos sinulla on jokin valmis, suurin piirtein valmis pohja, että sinä vähän niin kun tiedät mistä se tulee, mitä se on tehnyt aikaisemmin, mitä se mahdollisesti voisi tehdä.” (B, haastattelu)

”Esimiehen kanssa pitäisi olla sellainen alustava keskustelu vaikka siellä niin kuin onkin tämän lupapäällikön haastattelu taustalla, mutta silti täytyisi olla sillä esimiehelläkin se...” (C, haastattelu)

Varsinaista aloituskeskustelua ei haastattelujen perusteella lupapalveluyksikössä lähiesimiehen kanssa ollut ja näin ollen jäi tulijan osaaminen kartoittamatta. Perehdyttämisen sisältöä ei tietoisesti räätälöity haastateltavien aiemman kokemuksen mukaan elikkä ei voi sanoa, että yksilöllinen perehdyttäminen olisi toteutunut. Kupias & Peltolan mukaan oppimista säätelee aikaisemmat kokemukset ja osaaminen ja parhaimmillaan aikaisemman osaamisen tunnistaminen edesauttaa uuden oppimista. Uutta asiaa voidaan yhdistää jo olemassa olevaan osaamiseen ja uuden oppiminen helpottuu, kun sille on tuttu perusta (Kupias & Peltola 2009, 127).

Työn ohessa käytäviä keskusteluja kannattaa täydentää seurantakeskustelulla, joka järjestetään perehdyttämissuunnitelmassa sovitun ajan kuluessa. Ennakoon valmisteltu ja rauhoitettu seurantakeskustelu tuo perehdyttäjälle informaatiota asioiden sujumisesta. Osapuolet valmistautuvat etukäteen keskusteluun

mieltien miten perehdyttäminen on onnistunut, mitkä asiat perehdytettävä on mielestään oppinut hyvin ja missä hän tarvitsee vielä lisää harjoittelua ja opastusta. Pohdittavaksi tulee myös, miten perehdyttämisessä edetään ja millä aika-aululla ja millaisia toiveita tulokkaalla on perehdyttämisen ja työnopastuksen suhteen. Hyvän keskusteluyhteyden ja palautteenannon myötä työntekijä on koko ajan perillä osaamisestaan ja suoriutumisestaan. Keskustelujen myötä osapuolten vuorovaikutustaidot kehittyvät ja opitaan asioiden selvittämistä ja perustelemista. Perehdyttäjän tehtävä on laatia seurantakeskustelussa sovituista asioista muistio ja hän myös vastaa sovittujen asioiden toteutumisesta. Hyvät kehitysideoita kirjataan ylös ja päivitetään toimintamalleihin ja suunnitelmiin. (Kangas & Hämäläinen 2007, 17–18; Kjelin & Kuusisto 2009, 59; Työturvallisuuskeskus 2015, 8.)

”Tokihan keskustelua tapahtuu luonnollisesti, spontaanisti, mutta ei-hän se haittaisi vaikka siitä jonkinlainen aikataulukin olisi olemassa, että se tulee ainakin tehtyä, jos ei luonnollisesti tule sellaista tilannetta.” (A, haastattelu)

”Palautettahan pitäisi antaa niin, että se olisi sen ensimmäisen kuukauden, vähintään sen ensimmäisen kuukauden aikana käsiteltäisi, että mitä on tullut. Keskustelu olisi nimenomaan sellainen puolivirallinen, että siinä pysähdyttäisi eikä vain että se jokapäiväinen keskustelu mitä käydään katsomassa, mikä myös pitää olla. Jutellaan, että miltä se on nyt vaikuttanut ja mitä on kokenut ja onko ollut jotain ongelmia ja mikä tuntuu sellaiselta että pitäisi vielä tarkentaa.” (C, haastattelu)

Niin lähiesimiehet kuin työntekijätkin kokivat, että seurantakeskustelu tulisi ottaa käytännöksi lupapalvelulinjan perehdyttämisessä, jotta saadaan väliaikatietoja perehdyttämisen edistymisestä ja perehtyjän lisätuen tarpeesta. Alkuvaiheessa tulija on vastaanottavainen kaikelle uudelle ja hänen havainnointikykynsä on terävimmillään (Juholin 2008, 233). Niinpä samalla voidaan kartoittaa tulijan mah-

dolliset havainnot vanhentuneista käytössä olevista toimintatavoista ja käytännöistä, jotka ovat työyhteisössä kauemmin työskennelleille niin itsestään selviä, ettei niitä havaita. Tämä edellyttää tietysti, että esimies ja työyhteisö ovat valmiita ottamaan vastaan palautetta ja halukkuutta oman toiminnan kehittämiseen on. (Kupias & Peltola 2009, 77, 107.)

”...ja kerrotais mistä näitä asioita voi itse, että sinä voit näistä asioista vaikka niin kuin organisaatioasioista löytyy täältä IntraSta tietoa. Sitten kun on tiettyyn osa-alueeseen käynyt perehtymässä, niin voisi itse merkitä ja sitten vaikka sille perehdyttäjälle kertoa, että hei minä nyt tiedän tästä asiasta. Minä olen nyt tästä asiasta ottanut selvää. Voisi sitten vaikka yhdessä käydä läpi, että millaisia asioita sinä sieltä opit näistä asioista, että onko tavallaan saanut sellaista kuvaa niistä, jos itse on oppinut niin kuin itsenäisesti tehnyt sitä niin...että ymmärtänyt niitä asioita, mitkä ovat oleellisia.” (A, haastattelu)

”Tavallaan pystyy itsekin seuraamaan (muistilistasta), ettei se ole täysin esimiesjohtoistakaan tai perehdyttäjajohtoista. Se tavallaan tehdään yhdessä se perehdytys.” (A, haastattelu)

Pidettiin tärkeänä vuorovaikutteisuuden lisäämistä perehdyttämisprosessissa ja haastateltavat toivoivat uudelle työntekijälle opastusta lisätiedon etsintään, jolloin tulokkaan rooli olisi aktiivisempi. Perehdyttäminen, joka tähtää hyvään oppimiseen, edellyttää toimivaa vuorovaikutusta perehdyttäjän ja perehtyjän välillä (Kupias & Peltola 2009, 136). Nykymuotoisessa perehdyttämisessä perehdytettävä ei ole vain kohde erilaisille toimenpiteille vaan hän ottaa osaa perehdyttämissuunnitelmansa laatimiseen ja muokkaamiseen (Kupias & Peltola 2009, 47).

Perehdyttämisen ja työnopastuksen tuloksia tulee seurata ja arvioida, jotta voidaan varmistaa sekä yksilön perehdyttämisen onnistumista että koko perehdyttämisprosessin toimivuutta. Perehdyttämissuunnitelmaan sisällytetään tieto siitä, miten oppimista seurataan ja miten oppiminen varmistetaan. Pohdittavaksi tulee mikä meni suunnitelman mukaisesti, missä oli korjaamisen varaa ja mitä tulee

tehdä toisin. Apuna seurannassa ja arvioinnissa ovat muun muassa tarkistuslistat ja keskustelut perehdyttävän kanssa. Tarkistuslista voi samalla toimia muistilistana, johon tehdään merkintä, kun asia on käsitelty. Kun kaikki asiat on opetettu ja oppiminen yhdessä tarkistettu, on perehdyttäminen varmistettu. Jatkuva seuranta ja työn ohessa käydyt keskustelut ohjaavat oppimista ja näin saadaan puolin ja toisin palautetta. Laadukas perehdyttäminen on vuorovaikutuksellista oppimista, keskustelua, kyselemistä ja kuuntelemista sekä kannustamista. Perehdyttävien odotuksia ja omakohtaisia kokemuksia kannattaa kuunnella ja huomioida ne suunnitelmaa kehitettäessä. (Kangas & Hämäläinen 2007, 7, 17; Työturvallisuuskeskus 2015, 8.)

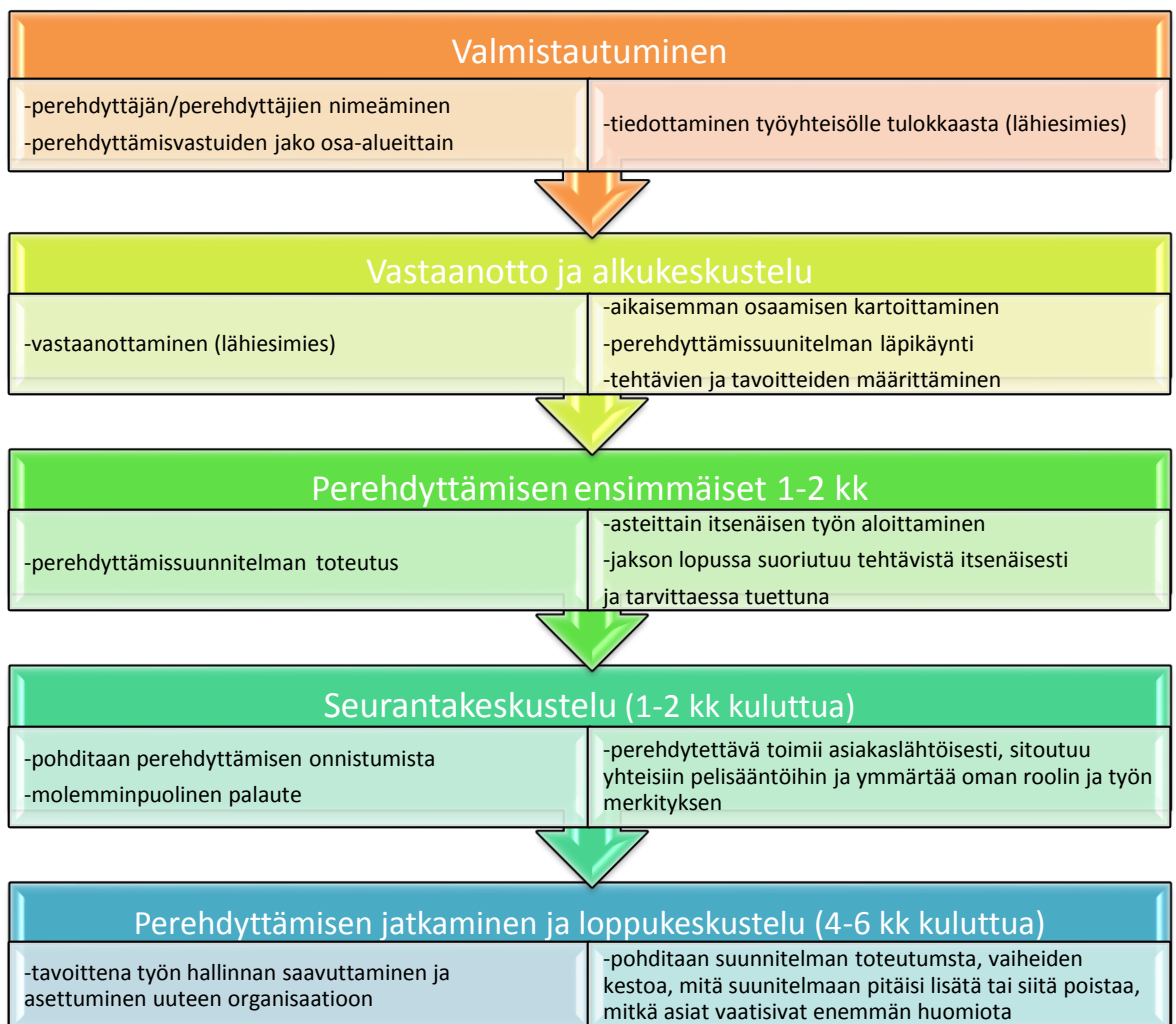
”Ei ole annettu erillistä tilaisuutta koskaan antaa palautetta perehdyttämisestä tai kysytty, että no minkälainen sinun perehdytys on ollut tai miten koet että olet oppinut näitä asioita. En muista, että olisi ikinä sellaisia kysytty erityisesti.” (A, haastattelu)

”Tämä on ensimmäinen kerta kun saan antaa palautetta perehdyttämisestä, että eihän siinä niin kuin varsinaisesta perehdyttämisestä ei ole ikinä annettu...tai keskusteltu muuta kuin mitä nyt työkavereiden kesken.” (B, haastattelu)

Haastatteluissa tuli esiin, että perehdyttämisen seuranta ja arviointi oli heikkoa, ellei jopa olematonta. Tulokkaalta puuttui kanava omien havaintojen välittämiseen. Näin ollen perehdyttämisen kehittäminen on vaikeaa. Juholinin mukaan palaute on tärkeää sekä yksilöiden että työyhteisön kasvulle ja oppimiselle, sillä kehitystä ei tapahdu ellei tietoon tule missä on onnistuttu ja missä epäonnistuttu (Juholin 2008, 243). Palautteen kautta organisaatio saa ideoita tai painetta asioiden parantamiseen (Juholin 2008, 245).

3.4 Käytännön ratkaisut

Perehdyttäminen voidaan kuvata prosessina, jolla autetaan tulokasta sopeutumaan uuteen työpaikkaan. Perehdyttämisprosessin avulla pyritään työn tavoitteiden ja organisaation toiminnan ymmärtämiseen, omien velvollisuuksien ja vastuiden selkiyttämiseen sekä työn kokonaiskuvan luomiseen, jonka varassa työntekijä voi suoriutua työtehtävistään (Lepistö 2004, 56). Organisaation on näin mahdollista saada käyttöönsä tehokas henkilöstö nopeasti ja sulavasti. Tehokas perehdyttäminen on siis keino saada uusi työntekijä tuottamaan mahdollisimman nopeasti (Kjelin & Kuusisto 2003, 14). Lupapalveluyksikön perehdyttämisprosessin esitän toteutettavaksi kuviossa 2 esitetyllä tavalla viidessä eri vaiheessa.



Kuvio 2. Lupapalveluyksikön perehdyttämisprosessi

Ensimmäisenä työpäivänä aloituskeskustelun yhteydessä on hyvä pääpiirteissään käydä läpi perehdyttämissuunnitelma perehdytettävän kanssa. Alussa keskitytään asioihin, jotka on oleellista oppia heti. Lähiesimies kertoo tulokkaalle yksikön perustehtävät, keskeiset tuotteet ja prosessit. Tulokas voi kulkea perehdyttäjän mukana seuraten muiden työskentelyä, kysellen ja keskustellen. Hyviä tavoitteita päivälle voi olla esimerkiksi oppia kulkemaan työtiloissa ja saada yleiskuva työtehtävistä sekä työyhteisön ihmisistä. Työpiste ja laitteet esitellään. Kannattaa miettiä miten paljon asiaa päivään voi sisällyttää, sillä uusista asioista vain pieni osa jää muistiin. Asioiden kertaaminen ja täydentäminen jatkossa takaa niiden muistamisen myös myöhemmin. (Kangas & Hämäläinen 2009, 10.)

Ensimmäisen viikon aikana on järkevää keskittyä kokonaisuuksien hahmottamiseen uudesta työstä, organisaatiosta ja työyhteisöstä (Kupias & Peltola 2009, 105). Käydään läpi organisaatorakenne, avainhenkilöt sekä organisaation toiminta-ajatus, visio ja arvot. Oleellista on myös opastaa, mistä saa lisätietoa. Tulokkaan on myös tärkeä päästä varsinaisten työtehtäviensä pariin ja samalla katsotaan, osaako hän käyttää järjestelmiä ja ohjelmia, joita hän työskennellessään tarvitsee.

Ensimmäisen kuukauden aikana perehdyttämistä jatketaan suunnitelman mukaisesti, niin että työntekijä pääsee kiinni työhönsä ja sisäistää työyhteisön toimintakulttuurin (Kupias & Peltola 2009, 106–107). Tulokas tapaa avainhenkilöitä. Hän voi sopia tapaamiset joko itse tai perehdyttäjä sopii ne. Henkilöstöpalveluista kerrotaan tulokkaalle muun muassa työehdoista ja työsuhte-etuista. Tärkeää on käydä läpi myös työturvallisuuteen liittyvät asiat, kuten miten toimitaan esimerkiksi tulipalo- tai onnettomuustilanteessa. Kuukauden parin kuluttua on perehdyttäjän hyvä käydä työntekijän kanssa seurantakeskustelu, jossa tarkistetaan onko perehdyttäminen järjestetty kyllin tehokkaasti. Samassa yhteydessä myös perehdytettävä saa palautetta omasta toiminnastaan (Kupias & Peltola 2009, 107.) Perehdyttämisyksikön päätyttyä perehdytettävä tuntee kuuluvansa työyhteisöönsä ja hänet on otettu sen jäseneksi. Käydään perehdytettävän kanssa loppukeskustelu, josta saadaan eväitä prosessin kehittämiseen.

Päätavoitteena perehdyttämisessä on oppiminen ja perehdyttämisen tavoitteet tulee kirjata perehdyttämissuunnitelmaan. Tavoitteiden asettamiseksi mietitään muun muassa millaisia tietoja, taitoja ja valmiuksia tulokkaan on tarkoitus oppia, minkä ajan kuluessa ja miten hyvin. Suunnitelmaan kirjataan läpikäytävät aiheet ja asiat, aikataulut eli missä järjestyksessä ja missä vaiheessa asiat otetaan esille, käytettävät oheisaineistot sekä vastuunjako, toisin sanoen kuka huolehtii mistäkin. Suunnitelma toimii samalla hyvänä muisti- ja tarkistuslistana, niin perehdyttäjälle kuin perehdytettävällekin ja sitä voi myöhemmin käyttää toteutumisen seurantaan. Yllättävien tai muutoin poikkeuksellisten tilanteiden varalta täytyy tehdä myös varasuunnitelma. Pohdittavaksi tulee esimerkiksi kuka huolehtii tulokkaan vastaanottamisesta, mikäli lähiesimies estyy ja kuka toimii perehdyttäjän sijaisena hänen ollessa lomalla tai äkillisesti sairastuessa. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6–7.)

Koska lupapalveluyksikössä ei aikaisemmin ole ollut perehdyttämissuunnitelmaa käytössä, on laadittavassa suunnitelmassa hyvä lähteä liikkeelle pienestä. Suunnitelmaan kirjataan tieto perehdytettävästä henkilöstä, hänen perehdyttäjästään ja lähiesimiehestään. Tärkeää on sisällyttää siihen lyhyesti peruskäsitteet perehdyttämisestä: perehdyttämisen tarkoitus, sen tavoitteet ja vastuu perehdyttämisestä. Suunnitelmaan sisällytettävä kaavio lupapalveluyksikön perehdyttämisprosessista havainnollistaa hyvin prosessin etenemistä. Suunnitelmaan kuuluvaan muistilistaan luetellaan perehdytettävät asiat ja siihen myös kuitataan, kun asiat on käyty läpi. Aloitus-, seuranta- ja loppukeskustelujen ajankohdat merkitään suunnitelmaan. Sähköisessä muodossa olevaa suunnitelmaan sisällytetään linkit sähköisiin materiaaleihin, joista tulokas saa tarvitsemaansa lisätietoa. Koska perehdyttämissuunnitelma tulee tietyn organisaation käyttöön, ei tässä raportissa ole tarkoituksenmukaista esittää perehdyttämisen sisältöä yksityiskohteisesti. Edellä esitetty runko antaa kuitenkin hyvät lähtökohdat perehdyttämisen suunnittelulle.

4 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä kehittämistehtävässä tavoitteenani on ollut kuvata lähiesimiesten ja työntekijöiden arkikokemuksia uuden työntekijän perehdyttämisestä tehtäväänsä lupapalveluyksikössä ja kertyneestä aineistosta poimia kehittämiskohteita perehdyttämissuunnitelman laatimista varten. Kun tulokas aloittaa hänelle uudessa organisaatiossa ja tehtävässä, perehdyttämisen merkitys on oleellinen hänen sisäänajossaan. Empiirisen aineiston kokosin teemahaastatteluin alkukesän 2015 aikana. Haastattelumenetelmällä uskon saaneeni monipuolisemman kuvan perehdyttämisestä kuin olisin saanut käyttämällä kyselymenetelmää.

Keskeisimpänä havaintona haastattelujen perusteella oli niin organisaatioon ja työyhteisöön perehdyttämisen kuin työnopastuksenkin heikko organisointi. Epäselvää oli, mikä on kenenkin rooli perehdyttämisprosessissa. Lähiesimiehen osuus koettiin näkymättömäksi ja esille tuli ettei kukaan tavallaan hallinnut kokonaisuutta. Valmistautuminen tulokkaan saapumiseen niin, että työyhteisölle olisi tiedotettu asiasta ja että jollekin olisi vastuutettu tulokkaan vastaanottaminen, oli jäänyt tekemättä. Koska suunnitelmallisuus puuttui, niin haastateltavat kokivat ”ajelehtivansa”, kun eivät tieneet, mitä oli odotettavissa seuraavaksi. Yhdenkään haastateltavan perehdyttämisessä ei ollut ollut käytössä perehdyttämissuunnitelmaa. Asioista ei kerrottu oikeassa vaiheessa ja oikeassa järjestyksessä, mistä johtuen haastateltavien mielestä oli työläs muodostaa kokonaiskuva niin organisaatiosta kuin työtehtävistäkin. Muun muassa perehdyttäminen organisaation toimintatapoihin ja erilaisiin käytännön asioihin oli jäänyt huomiotta.

Perehdyttämiseen oli varattu liian vähän aikaa ja resursseja. Yleinen toive oli, että työnopastus olisi yhden henkilön vastuulla ja että hänelle annettaisi aikaa tehtävän perusteelliseen hoitamiseen. Tärkeää olisi, että perehdyttäjä olisi saapuvilla ja neuvomassa uuden tulijan jo tehdessä työtään, ensin aktiivisemmin ja myöhemmässä vaiheessa vähemmän ja kauempaa. Perehdyttämisprosessin vuorovaikutteisuuudessa oli parantamisen varaa. Lähiesimiehen kanssa ei käyty aloituskeskustelua, jossa olisi kartoitettu tulijan osaamista ja kokemusta ja ase-

tettu oppimiselle tavoitteita, joten yksilöllinen perehdyttäminen lupapalveluyksikössä ei oikein toteutunut. Seurantakeskustelua, jossa olisi annettu palautetta puolin ja toisin, keskusteltu perehdytettävän kanssa tuen tarpeesta ja oppimistavoitteiden saavuttamisesta, ei pidetty, kuten ei myöskään loppukeskustelua, jossa olisi yhdessä arvioitu prosessin onnistumista. Prosessin kehittämiseen ei tätä kautta siis saatu eväitä.

Perehdyttämisprosessin kehittämistarpeita löytyi useita ja keskeisimmät kehittämistoimet olisivat seuraavat:

- lähiesimiesten roolia tulee vahvistaa, sillä he ovat perehdyttämisen moottoreita, joiden vastuulla prosessin organisointi, toteuttaminen ja seuranta ovat
- nimetään perehdyttäjä / perehdyttäjät ja heille varahenkilöt ja taataan perehdyttäjille aika ja tuki tehtävän hoitamiseen
- perehdyttämissuunnitelman käyttöönotto, jolla vahvistetaan perehdytettävät asiat ja aiheet, aikataulut ja vastuuhenkilöt
- lisätään prosessin vuorovaikutteisuutta sisällyttämällä perehdyttämissuunnitelmaan aloitus-, seuranta- ja loppukeskustelun ajankohdat, jolloin mahdollisuudet yksilölliseen perehdyttämiseen ja prosessin seurantaan, arviointiin sekä kehittämiseen paranevat.

5 POHDINTA

Halu kehittää lupapalveluyksikön perehdyttämistoimintaa johti siihen, että päätin ottaa tämän kehittämistehtävän opinnäytetyökseksi. Haasteelliseksi tehtävän teki se, että olen itse osa samaa työyhteisöä. Mietin miten minuun suhtaudutaan tutkimuksen tekijän roolissa ja pystyisinkö suhtautumaan objektiivisesti työkavereihini haastateltavina ja heidän kertomaansa. Haastattelutilanteet sujuivat hyvin ja minulle tuli sellainen tunne, että haastateltavilla oli helppo avautua tutulle henkilölle. Luottamuksellinen ilmapiiri syntymiseen vaikutti ehkä osaltaan myös se, että olin jo infokirjeessä ennakkoon kertonut tehtäväni aiheen, haastattelun nauhoittamisesta ja kertyvän materiaalin käsittelystä. Valmistauduin haastatteluihin huolella ja koetin mennä ennakkoasenteitta niihin. Opinnäytetyöhän ei voi perustua mielipiteisiin ja objektiivisuus tulee säilyttää myös tulosten analyysissä ja tulokinnassa (Kananen 2014, 63). Toivoakseni olen onnistunut siinä, sillä olen tiedostanut haasteen kehittämistehtävän alusta saakka.

Pohdin aluksi myös saanko kolmea työntekijää ja kahta lähiesimiestä haastatella kylliksi informaatiota yksikön uuden työntekijän perehdyttämisestä. Vilkan mukaan kuitenkin laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on, että tutkimusaineisto toimii apuvälineenä asian tai ilmiön ymmärtämisessä ja että toteutetussa tutkimuksessa aineiston kokoa säätelee sen laatu eikä määrä (Vilka 2009, 126). Laadullisessa tutkimuksessa varsinaista tutkimuksen toteuttamista tulee kuvata siinä määrin, että lukija kykenee seuraamaan ja arvioimaan tutkimuksen etene mistä riittävässä määrin. Se kohentaa tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2009, 232.) Olenkin luvussa 2 pyrkinyt kuvaamaan ja raportoimaan tutkimusprosessiani tarkasti ja seikkaperäisesti, jotta lukija voi arvioida koko prosessia ja tekemiäni valintoja. Tutkimukseni luotettavuutta olen pyrkinyt varmistamaan myös suorilla haastattelutuotteilla.

Teoriaosuuteen kerätyn aineiston olen ottanut luotettavista, tarkoin harkituista ja mahdollisimman ajantasaisista lähteistä. Mietin silti, että onko lähteitä liian vähän. Kanasen mukaan lähdeluettelossa ei kuitenkaan huomioida läheskään aina läh-

teiden laatua vaan määrää, vaikka lähdeluettelo ei kerro totuutta kirjoittajan teoreettisesta ymmärryksestä ja lähteiden todellisesta merkityksestä tutkimuksessa (Kananen 2014, 55).

Opinnäytetyö antoi minulle mahdollisuuden käyttää opintojen aikana saatuja tietoja ja taitoja. Tämän kehittämistehtävän toteuttaminen on kuitenkin ollut haastava oppimisprosessi. Välillä työ oli sivussa ja välillä työstin sitä aktiivisesti. Ajatusten kypsyminen kesti toisinaan pitkään, eikä niiden saattaminen haluttuun kirjalliseen muotoon ole ollut aina helppoa. Vaikeina hetkinä sain voimia ja motivaatiota ajatuksesta, että työlläni tulisi olemaan merkitystä lupapalveluyksikölle. Tämä on ollut ensimmäinen kehittämistehtäväni ja tavoitteena minulla on ollut oppia sen tekemisestä kuten myös vahvuuksistani ja heikkouksistani tekijänä. Ennen tätä opinnäytetyötä tietoni perehdyttämisestä olivat rajalliset, puhumattaakaan sen tärkeydestä työelämässä. Prosessin aikana perehdyttäminen on selkeytynyt minulle käsitteenä, samoin kuin sen tuomat edut työyhteisössä. Tämä opinnäytetyö on kehittänyt minua ja antanut minulle arvokkaita eväitä työelämää ajatellen ja voin hyödyntää saavuttamiani tietoja ja taitoja toimiessani ulkomalaisasioiden työnopastajana työpaikallani. Perehdyttämisen onnistumista olisi hyvä seurata jatkossa koko Lapin poliisilaitoksen alueella niin, että kohderyhmää laajennettaisiin ja mukaan otettaisiin pääpoliisiaseman henkilöstön lisäksi myös henkilöitä muiden toimipisteiden lupapalveluista.

LÄHTEET

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Helsinki: Tammi.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOY.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia.
- Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Tervonen, P. 2013. Työyhteisössä toimiminen-opintopaketti. Rovaniemen ammattikorkeakoulu. Luento 2013.
- Työturvallisuuslaki 23..2002/738. Viitattu 9.4.2015 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>.
- Työturvallisuuskeskus 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työsuojelua. Viitattu 3.5.2015 http://www.ttk.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf.
- Työturvallisuuskeskus 2015. Perehdyttäminen ja työnopastus. Ennakoivaa työsuojelua. Viitattu 3.5.2015 <http://tyoturvallisuuskeskus.mobiezone.fi/zine/4/pdf>.
- Vilka, H. 2009. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4. painos. Helsinki: Kaupakamari.

LIITTEET

Liite 1. Infokirje

Liite 1

Hei,

olet lupautunut mukaan haastateltavaksi liittyen opinnäytetyöhöni, jonka aiheena on perehdyttämisen kehittäminen lupapalveluysikössä. Haastattelut tapahtuvat työaikana työpaikalla myöhemmin sovittavana ajankohtana (touko-kesäkuussa). Haastatteluilla kerään sekä lähiesimiesten että työntekijöiden arkikokemuksia perehdyttämisestä.

Haastattelu on teemapohjainen ja äänitän haastattelut. Kertyvän materiaalin käsittelen luottamuksellisesti niin, ettei henkilöllisyytesi tule esiin raportoinnissa vaan yksittäisten henkilöiden lausumat liitetään osaksi suurempaa kokonaisuutta. Puretut nauhat tuhoan työn valmistumisen jälkeen ja aineistoa käsitellään nimettömänä.

Haastattelun tueksi ja siihen orientoitumiseksi, pyydän sinua ennen tapaamista kirjoittamaan lyhyesti (esim. tämän kirjeen verran, n. 150 sanaa) arkihavaintojasi ja kokemuksiasi aiheesta "Näin minut perehdytettiin"/"Näin meillä perehdytetään". Lähetä kirjoituksesi minulle mieluiten sähköpostiviestinä (lea.ojala@edu.lapinamk.fi tai työsähköpostiin). Vastaustasi odotan saapuvaksi viimeistään perjantaina 15.5.2015.

Mikäli sinulla on tässä vaiheessa jotain kysyttävää ennen varsinaista haastattelua, vastaan kysymyksiisi mielelläni.

ystävällisin terveisin

Lea