

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

LUT Kauppatieteet ja tuotantotalous

Strateginen johtaminen

Kaisa Ahonen

PEREHDYTTÄMINEN OSANA STRATEGISTA OSAAMISEN KEHITTÄMISTÄ
Uusien esimiesten perehdyttäminen kuntaorganisaatiossa

Työn ohjaaja/tarkastaja 1:

Professori Pia Heilmann

Työn tarkastaja 2:

Tutkijatohtori Mika Vanhala

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Kaisa Ahonen
Tutkielman nimi:	Perehdyttäminen osana strategista osaamisen kehittämistä. Uusien esimiesten perehdyttäminen kuntaorganisaatioissa.
Tiedekunta:	Kauppakorkeakoulu
Pääaine:	Strateginen johtaminen
Vuosi:	2015
Pro gradu-tutkielma:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 115 sivua, 20 kuviota, 3 taulukkoa ja 2 liitettä
Tarkastajat:	Professori Pia Heilmann Tutkijatohtori Mika Vanhala
Hakusanat:	Perehdyttäminen, osaamisen kehittäminen

Perehdyttäminen ja osaamisen kehittäminen ovat koko ajan entistä keskeisempiä tekijöitä yritysten menestymisessä entistä nopeammin muuttuvassa maailmassa. Tässä Pro gradu-tutkielmassa tutkitaan uusien esimiesten perehdyttämistä. Tavoitteena on selvittää esimiesten perehdyttämisen toteuttaminen, keskeiset kehittämiskohteet sekä henkilöstöhallinnossa kartoitettujen esimiestyön osaamisvaatimusten näkyminen kohdeorganisaation perehdytysprosessissa. Tutkimuksessa tarkastellaan perehdyttämisen ja osaamisen kehittämisen tieteellistä viitekehystä. Tutkimuksessa on yhdistetty laadullisen ja määrällisen tutkimuksen menetelmiä. Tutkimus on toteutettu sähköisenä lomakekyselynä.

Uusien esimiesten perehdyttämisen toteuttamisessa oli havaittavissa eroja kohdeorganisaation uusien esimiesten välillä. Pääasiallisena perehdyttäjänä oli toiminut oma esimies. Suuri osa esimiehistä oli melko tyytyväisiä omaan perehdyttämiseensä ja heillä oli positiivisia kehittymisnäkyviä osaamisensa kasvamisesta seuraavan vuoden aikana. Keskeisinä kehittämiskohteina esille nousivat epäyhteneväisyydet perehdyttämisessä, joidenkin uusien esimiesten yksin jääminen sekä perehdyttämisen tukimateriaalien tarve. Esimiestyön osaamisvaatimuksia ei ollut tuotu aktiivisesti esiin prosessin aikana.

ABSTRACT

Author:	Kaisa Ahonen
Title:	Employee induction as a part of the strategic competence development. Induction of new managers in a municipal organization.
Faculty:	LUT School of Business and Management
Major:	Strategic Management
Year:	2015
Master's thesis:	Lappeenranta University of Technology 115 pages, 20 figures, 3 tables and 2 appendix
Examiners:	Professor Pia Heilmann Postdoctoral Researcher Mika Vanhala
Key words:	Induction, orientation, competence development

Induction of new employees and employee development are becoming increasingly essential factors for successful businesses. This Thesis focuses on studying new managers' induction process. Objective of this study is to find out the implementation of the managers' induction process, find out the main areas of development and find out how management competencies defined in Human Resources Department have been reflected in the induction process of the target organization. The scientific framework of this study covers employee induction and competence development. This study combines qualitative and quantitative research methods. The research has been carried out by an electronic form of a questionnaire.

Some differences were revealed in the implementations of new managers' induction processes between new managers. The person who implemented the induction was mainly new manager's own manager. Many new managers were quite satisfied with their own induction processes. They had also commonly positive development views of their competencies during the next year. The Key areas of development mentioned in the study were the lack of structure and the need for ready-made induction materials. Some of the new managers were also left a bit alone. The leadership competencies defined in Human Resources Department weren't actively reflected in the induction process.

ALKUSANAT

Pro gradu – tutkielma on ollut mielenkiintoinen mutta haastava prosessi. Aikaa prosessiin kului noin vuosi ja menneeseen vuoteen on mahtunut paljon. Tutkimuskohde on ollut hyvin mielenkiintoinen, mutta ajan löytäminen ei ollut aina helppoa. Pro gradu – tutkielman tekeminen on ollut melko itsenäinen prosessi, mutta tahdon kiittää professori Pia Heilmannia tutkielman kommentoimisesta ja tarkastamisesta. Kiitokset osoitan myös tutkielman toiselle tarkastajalle Mika Vanhalalle. Suuri tuki prosessin aikana minulle on ollut perheeni, erityisesti aviomieheni ja vanhempani. Tahdon myös kiittää lämpimästi tutkimuksen kohdeorganisaationa toimivaa Nurmijärven kuntaa ja erityisesti Nurmijärven kunnan henkilöstöpäällikköä Leena Ojalaa mahdollisuudesta tämän tutkielman tekemiseen.

Nurmijärvellä 15. Maaliskuuta 2015

Kaisa Ahonen

Sisällys

1 Johdanto.....	1
1.1 Tutkimuksen tausta.....	2
1.2 Tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rajaukset.....	5
1.3 Tutkimuksen menetelmät.....	7
1.4 Keskeiset käsitteet.....	8
1.5 Tutkimuksen rakenne.....	9
2 Perehdyttäminen.....	11
2.1 Perehdyttämisen tavoitteet.....	12
2.2 Perehdyttämisen järjestäminen.....	14
2.2.1 Esimiehen rooli perehdyttämisessä.....	17
2.2.2 Uuden esimiehen perehdyttäminen.....	18
2.2.3 Työnopastus.....	18
2.2.4 Perehdyttämissuunnitelma.....	19
2.2.5 Vuorovaikutus ja työympäristö perehdyttämisen tukena.....	20
2.3 Perehdyttäminen organisaation oppimisen mahdollisuutena.....	21
2.4 Perehdyttäminen prosessina.....	23
2.5 Onnistunut perehdyttäminen.....	26
2.5.1 Perehdyttämisen onnistumisen mittaaminen ja seuranta.....	28
2.5.2 Perehdyttämisprosessin kehittäminen.....	29
3 Osaamisen kehittäminen.....	31
3.1 Osaamispääoma.....	33
3.2 Oppiminen.....	34
3.3 Yksilöiden osaamisen kehittäminen.....	36
3.4 Oppiva organisaatio.....	38
3.5 Perehdyttäminen osaamisen kehittämisen työkaluna.....	39
3.6 Osaamisen johtaminen.....	40
3.6.1 Osaamisen johtamisen menetelmät.....	41
3.6.2 Osaamisen arviointi.....	43
3.6.3 Työntekijä osaamisensa arvioijana.....	44
3.7 Strateginen osaaminen.....	44
4 Tutkimuksen suorittaminen.....	46
4.1 Nurmijärven kunta.....	47
4.2 Esimiestyön osaamisvaatimukset.....	50

4.3 Tutkimuksen kulku ja tutkimusmenetelmät	52
4.4 Analyysitavat.....	56
4.5 Tutkimuksen luotettavuus	60
5 Uusien esimiesten perehdyttäminen.....	63
5.1 Katsaus tutkimuksen viitekehukseen	63
5.2 Esimiesten perehdyttämisen toteuttaminen.....	66
5.3 Esimiesten perehdyttämisen onnistumiset	71
5.4 Esimiesten perehdyttämisen keskeiset kehittämiskohteet	74
5.5 Perehdyttäminen työtehtäviin.....	79
5.6 Perehdyttäminen työyhteisöön	83
5.7 Perehdyttäminen organisaatioon.....	85
5.8 Esimiestyöhön liittyvistä osaamisodotuksista ja kehittymismahdollisuuksista viestiminen osana perehdytysprosessia	88
5.9 Yhteenveto	91
5.9.1 Uusien esimiesten perehdyttämisen nykytilanne kohdeorganisaatiossa.....	91
5.9.2 Uusien esimiesten kokemukset ja esimiesten omien esimiesten näkökulma	92
5.9.3 Viestiminen esimiestyöhön liittyvistä osaamisodotuksista perehdyttämisen aikana.....	94
5.9.4 Uusien esimiesten perehdyttämisen keskeisimmät kehittämiskohteet	95
6 Johtopäätökset	97
6.1 Tutkimuksen teoria ja keskeiset havainnot.....	97
6.2 Kehittämissuhteita uusien esimiesten perehdyttämiseen	102
6.3 Jatkotutkimusehdotukset	104
Lähdeluettelo.....	106

1 Johdanto

Kaikessa liiketoiminnassa menestys perustuu pitkälti uusien työntekijöiden menestyksekkääseen perehdyttämiseen. Yrity maailmassa menestyksekkään liiketoiminnan nähdään tarkoittavan korkeaa tuottavuutta ja suuria voittoja. Perehdyttämisen tarkoituksena onkin työntekijän uusiin työtehtäviin siirtyminen joustavalla ja motivoivalla tavalla, joka auttaa työntekijää tulemaan tuottavaksi mahdollisimman pian. Huonosti työtehtäviin ja organisaatioon perehdytetyt työntekijät vähentävät yrityksen tehokkuutta ja voiton määrää. (Davis & Kleiner 2001, 43.)

Yrityksissä käytetään paljon aikaa ja resursseja huippuosajien rekrytointiin. Tärkeää on kuitenkin muistaa, että kustannukset nousevat huomattavasti korkeammiksi rekrytoinnin epäonnistuesssa ja työntekijän lähtiessä yrityksestä esimerkiksi jo ensimmäisen vuoden aikana johtuen huonosti hoidetusta perehdyttämisprosessista. (Davis & Kleiner 2001, 43.) Boudreaun ja Ramstadin (2008, 202) mukaan voidaankin kysyä, kauanko uusien työntekijöiden tulisi työskennellä organisaatiossa, että palkkaamiseen laitettua investointia voidaan pitää kannattavana. Perehdyttämisprosessia suunniteltaessa on aina otettava huomioon yksilöllisesti työntekijän taidot, ammatilliset tarpeet sekä yksilöllinen oppimistyyli (Davis & Kleiner 2001, 43).

Nykyään tieto vanhenee nopeasti ja tämä aiheuttaa tosiasiallisen uhan etenkin korkeasti koulutettujen henkilöiden osaamiselle (Ruohotie 1996, 7). Tiedon määrä kasvaa vauhdilla ja eräiden arvioiden mukaan teknisen sekä tieteellisen tiedon määrä kasvaa kaksinkertaiseksi 5.-7. vuoden välein (Lepistö 2004, 6). Oppimisesta ja osaamisesta on tullut yrityksille kriittisiä menestystekijöitä, sillä monimutkaiset ja nopeasti muuttuvat tilanteet vaativat jatkuvasti uusien toiminta- ja ajattelumallien tuottamista (Ruohotie 1996, 7). Inhimillinen pääoma on koko ajan merkittävämmässä roolissa ja jatkuva oppiminen on nykyään keskeinen osa työtä (Lepistö 2004, 6).

Työntekijöiden osaamisen hallinta, strategian toteutuminen sekä asiakaslähtöinen toiminta ovat kaikki yhteydessä toisiinsa yrityksissä. Osaamisen kehittämisen ja johtamisen on oltava yrityksissä jatkuvaa ja kauaskatseista toimintaa. (Lepistö 2004, 7.) Perehdyttäminen kuuluu yrityksissä tärkeimpien koulutusten joukkoon. Kyseessä on useita vaiheita sisältävä oppimistapahtuma, jonka tavoitteena on muun muassa yrityksen toiminnan, työhön liittyvien tavoitteiden sekä työntekijän omien vastuiden ymmärrettäväksi tekeminen. Perehdyttämisen avulla työntekijä pystyy rakentamaan työtehtävistä suoriutumiseksi tarvittavan kokonaiskuvan. Perehdyttämällä on keskeinen vaikutus työn tulosten laatuun, työntekijän motivaatioon, työyhteisön hyvinvointiin sekä työturvallisuusasioihin. (Lepistö 2004, 56.)

Tämän Pro gradu-tutkielman aiheena on esimiesten perehdyttäminen osana strategista osaamisen kehittämistä. Tutkielman tavoitteena on selvittää, miten uusien esimiesten perehdyttäminen on toteutunut tutkimuksen kohdeorganisaatiossa ja kuinka perehdyttäminen suhteutuu teorian sekä aikaisempien tutkimusten näkökulmasta keskeisiin perehdyttämisen ja osaamisen kehittämisen käytänteisiin. Tutkimus on luonteeltaan tapaustutkimus, jonka kohdeorganisaationa on Nurmijärven kunta. Näkökulman laajentamiseksi ja tutkimuksen luotettavuuden parantamiseksi tutkimuksessa yhdistetään tutkimuksen kohdejoukoksi valittujen uusien esimiesten sekä heidän omien esimiestensä näkökulmia. Tästä lähtökohdasta selvitetään, miten kohdeorganisaation uudet esimiehet ovat kokeneet oman perehdytyksensä sekä tarkastellaan myös esimiesten omien esimiesten näkemyksiä perehdyttämiprozessista ja sen toimivuudesta. Tutkimuksessa kartoitetaan perehdyttämiprozessin kannalta keskeisiä kehittämiskohteita tutkimuksen viitekehukseen peilaten. Pro gradu-tutkielman tutkimustuloksia tullaan mahdollisuuksien mukaan hyödyntämään kohdeorganisaatiossa uusien esimiesten perehdytysprosessin kehittämisessä.

1.1 Tutkimuksen tausta

Uuden työntekijän perehdytyksen laiminlyöminen tai tehoton perehdytysprosessi ovat yhä haasteena monissa organisaatioissa. Tämä lähestymistavan seurauksena tyytymättömyys kasvaa ja tuottavuus vähenee. Toiminta johtaa pitkällä tähtäimellä kustannusten

kasvamiseen. (Sanders & Kleiner 2002, 88.) Rocchettin (2006, 43) mukaan uuden työntekijän palkkaaminen on organisaatiolle uusi mahdollisuus.

McNeill kirjoittaa artikkelissaan, että kukaan ei unohda työsuhteen hankalaa alkuaikaa. Esimerkkinä tästä on yksin asioista selviämään jättäminen. Organisaatioissa tulisikin käyttää aikaa siihen, että uuden työntekijän ensimmäisistä kuukausista tehdään mukavia ja työntekijälle jaetaan hyödyllistä tietoa. Sekä työntekijä että työnantaja hyötyvät siitä, kun uudelle työntekijälle tarjotaan tarvittu tuki tehtävien menestyksekkääseen ja tuottavaan suorittamiseen. (McNeill 2012, 689.)

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan uusien esimiesten perehdyttämistä. Esimiesten perehdytyksellä ja osaamisella on erittäin tärkeä merkitys yrityksen tai yhteisön toiminnalle. Kotter (1990) määrittelee kirjassaan ihmisten ja asioiden johtamista (management & leadership). Asioiden johtamisen voidaan katsoa keskittyvän järjestyksen ja jatkuvuuden tuottamiseen. Keskeisiä osa-alueita ovat esimerkiksi suunnittelu, organisointi, ongelmien ratkaisu ja valvonta. Ihmisten johtaminen puolestaan keskittyy Kotterin mukaan muun muassa strategioiden luomiseen visioiden saavuttamiseksi, suunnan viestimiseen, sekä ihmisten innostamiseen ja motivointiin. (Kotter 1990, 5-6.)

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaationa toimivan Nurmijärven kunnan toimintaorganisaatio muodostuu neljästä eri toimialasta. Nämä ovat keskushallinnon toimiala, sosiaali- ja terveystoimen toimiala, sivistystoimen toimiala, sekä ympäristötoimiala. Lisäksi toimintaorganisaatioon kuuluu elinkeino- ja kuntakehityskeskus. (Nurmijärven kunnan toimintaorganisaatio 2014.) Nurmijärven kunta työllisti vuoden 2013 lopussa 2627 työntekijää, joista 5,3 % toimi esimiestehtävissä (Nurmijärven kunnan henkilöstökertomus 2013, 6).

Tutkimuksen tarkoituksena on antaa kohdeorganisaatiolle tietoa kuntaorganisaation uusien esimiesten perehdyttämisen nykytilasta sekä perehdyttämisen keskeisistä kehittämiskohteista. Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa ei ole tällä hetkellä käytössä yhtenäistä ja virallista perehdytysohjeistusta kuntaan rekrytoituille uusille esimiehille.

Esimiesten käyttöön tarkoitettuja sähköisiä perehdyttämismateriaaleja uusien työntekijöiden perehdyttämiseen löytyy kuitenkin kohdeorganisaation intranetsivuilta. Kunnan henkilöstöhallinnossa on myös tehty työtä esimiestyön yleisten osaamisvaatimusten kartoittamiseksi. Nämä esimiestyön osaamisvaatimukset löytyvät myös kunnan intranet-sivuilla ja ne esitellään tarkemmin Pro gradu-tutkielman luvussa neljä. Näiden osaamisvaatimusten pohjalta tutkimuksessa tarkastellaan, miten yksittäisen uusien esimiesten perehdytykseen liittyvän asian viestintä ja ymmärtäminen ovat näkyneet uusien esimiesten perehdytyksessä. Tutkimuksen tulosten avulla kohdeorganisaation henkilöstöhallinnossa voidaan lähteä suunnittelemaan uusien esimiesten perehdyttämisen kehittämistä. Uusien esimiesten perehdytysprosessia voidaan kehittää vastaamaan paremmin tutkimukseen osallistuneiden uusien esimiesten tarpeita sekä perehdyttämisen tavoitteita ylipäänsä. Tavoitteena on tuottaa kohdeorganisaatiolle uutta tietoa uusien esimiesten perehdyttämisen tilanteesta ja auttaa sitä kautta organisaatiota kehittämään esimiesten perehdyttämistä.

Pro gradu-tutkielman pääaihepiirit koskevat perehdyttämistä ja osaamisen kehittämistä. Tutkimuksen tieteellisessä viitekehysessä kuvataan perehdyttämisen tavoitteita, perehdyttämisen järjestämistä sekä perehdyttämisprosessia. Perehdyttämisen järjestämiseen liittyen käsitellään esimiehen roolia, uuden esimiehen perehdyttämistä, sekä työnopastusta. Lisäksi tarkastellaan vuorovaikutuksen ja työympäristön merkitystä perehdyttämisen tukena sekä käydään läpi perehdytys suunnitelmaa. Tutkimuksessa tarkastellaan perehdyttämistä myös organisaation oppimisen mahdollisuutena sekä kuvataan onnistuneen perehdyttämisen osatekijöitä. Tähän liittyen käsitellään myös perehdyttämisen seuranta ja prosessin kehittämistä.

Osaamisen kehittämistä tarkastellaan omassa luvussaan. Tästä näkökulmasta tutkielmassa kuvataan osaamis pääoman rakentumista, oppimista sekä yksilöiden osaamisen kehittämistä. Lisäksi tarkastellaan oppivan organisaation tunnuspiirteitä ja perehdyttämistä osaamisen kehittämisen keinona. Teoriassa kuvataan myös strategista osaamista ja osaamisen johtamista sekä siihen liittyviä menetelmiä. Lisäksi tarkastellaan osaamisen arviointia eri näkökulmista.

Perehdyttämisen ja osaamisen kehittämisen aihepiireistä löytyy melko runsaasti entuudestaan olemassa olevaa kirjallisuutta sekä muita julkaisuja. Perehdyttämistä ovat aikaisemmin käsitelleet teoksissaan muun muassa Kjelin & Kuusisto (2003) sekä Kupias & Peltola (2009). Perehdyttämistä ja uuden työntekijän kehittämistä ovat käsitelleet artikkeleissaan esimerkiksi Holton (1996), McNeill (2012), Sanders & Kleiner (2002), Irwin (2012), Giacalone (2009) ja Davis & Kleiner (2001). Oppimista ja osaamisen kehittämistä ovat käsitelleet esimerkiksi Ojala (2008), Ruohotie (1996), Grönfors (2010), Lankinen & Miettinen & Paavola (2004), Ranki (1999) sekä Viitala (2008).

1.2 Tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rajaukset

Perehdyttämistä käsittelevässä kirjallisuudessa ja artikkeleissa painopiste on ollut vähemmän uusien esimiesten perehdyttämisessä ja painottunut enemmän yleisesti työntekijöiden perehdyttämiseen. Österbergin mukaan esimiehen perehdyttäminen on laajempi prosessi (Österberg 2005, 92). Esimiesten perehdytyksen onnistuminen tai epäonnistuminen voikin vaikuttaa välillisesti myös hänen alaistensa kautta organisaation toimintaan. Tämä tutkimus osallistuu tieteelliseen ja yhteiskunnalliseen keskusteluun uusien esimiesten perehdyttämisestä osana yhteisön strategista osaamisen kehittämistä. Tarkoituksena on tuoda tieteelliseen keskusteluun uutta näkökulmaa tarkastelemalla perehdyttämistä sekä uusien esimiesten että heidän omien esimiestensä näkökulmasta. Näiden kahden näkökulman yhdistämisen kautta tutkimuksessa voidaan tarkastella esimiesten perehdyttämistä entistä laajemmin.

Tämän lähtöasetelman pohjalta tutkimuksen avulla pyritään selvittämään uusien esimiesten perehdyttämisen toteuttamista kohdeorganisaationa toimivassa Nurmijärven kunnassa. Tarkoituksena on selvittää esimiesten perehdyttämisen suhteutumista perehdyttämisen ja osaamisen kehittämisen teoriaan, kartoittaa keskeisiä kehittämiskohteita sekä selvittää myös Nurmijärven kunnan esimiestyön osaamisvaatimusten näkymistä perehdyttämisprosessin aikana. Näiden tarpeiden pohjalta on muodostettu yksi päätutkimuskysymys sekä kolme keskeistä alakysymystä:

Minkälainen on uusien esimiesten perehdyttämisen nykytilanne kohdeorganisaatiossa ja miten se suhtautuu teoriassa esitettyihin perehdyttämisen ja osaamisen kehittämisen käytänteisiin?

- 1) Minkälaisia kokemuksia uusilla esimiehillä on perehdytysprosessistaan ja miten perehdyttäminen on toteutunut uusien esimiesten omien esimiesten näkökulmasta?
- 2) Miten hyvin esimiestyöhön liittyvistä osaamisodotuksista on onnistuttu viestimään perehdyttämisen aikana uusille esimiehille?
- 3) Mitkä ovat uusien esimiesten perehdyttämisen keskeisimmät kehittämiskohteet?

Pro gradu-tutkielma on rajattu siten, että tutkimuksessa keskitytään etupäässä perehdyttämiseen ja osaamisen kehittämisen näkökulma tukee tätä lähestymisnäkökulmaa. Osaamisen kehittämisen osalta tutkimuksessa keskitytään pääasiassa yksilöiden osaamisen kehittämiseen. Organisaation ja ryhmän oppimista sekä osaamista käsitellään tutkimuksen teoreettisessa viitekehysessä myös, vaikkakin niiden tarkastelu jätetään hieman vähemmälle huomiolle. Tutkimuksessa keskitytään osaamisen kehittämiseen perehdyttämisen näkökulmasta, joten sellaisia osaamisen kehittämisen keinoja kuten esimerkiksi mentorointia, työnkiertoa ja kehityskeskustelua ei käsitellä tässä tutkimuksessa.

Pro gradu-tutkielman kohdeorganisaationa on Nurmijärven kunta. Tutkimuksessa ei ole kuitenkaan huomioitu erikseen laajemmin kuntaorganisaatioiden erityispiirteitä, sillä perehdyttämisen on katsottu olevan yhtäläillä tärkeässä ja samanlaisessa asemassa niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla. Uusien työntekijöiden ja esimiesten perehdyttämisen mahdollisuuksien ja velvollisuuksien on myös katsottu olevan kummallakin sektorilla samanlaiset.

1.3 Tutkimuksen menetelmät

Tässä tutkimuksessa yhdistetään laadullisen ja määrällisen tutkimuksen menetelmiä. Tutkimus on toteutettu sähköisenä lomakekyselynä, joka on sisältänyt sekä avoimia kysymyksiä että valmiista vastausvaihtoehdoista valittavia kysymyksiä. Uusien esimiesten perehdyttämistä haluttiin tarkastella koko organisaation laajuisesti ja lomakekyselyiden käyttämisen kautta mahdollistuu suuremman kohdejoukon tarkastelu tutkimuksessa. Tutkimuksen tulosten analysointi ja esittäminen tapahtuvat pääosin laadullisesta näkökulmasta, sillä laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on koettu tutkimuksen kohteen tarkastelun kannalta tarkoituksellisemmiksi. Tutkimuksessa on käytetty määrällisen tutkimuksen menetelmänä tutkimuksen toteuttamistapaa sekä useiden kysymysten muotoilua. Tutkimuksen tuloksia esitetään myös kuvaajien avulla tulosten tarkastelun yhteydessä.

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran mukaan laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on kuvata todellista elämää. Tämä tutkimusmuoto pyrkii niin kokonaisvaltaiseen kohteen tutkimiseen kuin mahdollista. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2004, 152.) Hirsjärven ja Hurmeen mukaan kyselylomake ja perinteinen haastattelu ovat menetelmiä, jotka kohdistuvat yksilöiden ajatusten sisältöihin (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35).

Tutkimuksen toteuttaminen on tapahtunut kesäkuun 2014 aikana. Sähköisten lomakekyselyiden linkit on lähetetty kesäkuun alussa sähköpostitse kaikkien Nurmijärven kunnan toimialojen kaikille uusille esimiehille ja heidän esimiehilleen. Tutkimuksen kohdejoukkona toimivat uudet esimiehet on valittu sillä kriteerillä, että he olivat työskennelleet nykyisissä esimiestehtävissään tutkimuksen tekemisen aikaan vähintään kaksi kuukautta ja enintään kaksi vuotta. Tutkimuksen kummankin kohdejoukon kyselylomakkeet koostuvat neljästä osiosta. Nämä osiot ovat: taustakysymykset, yleiset perehdyttämistä koskevat kysymykset, perehdyttämisen teoriaan pohjautuvat kysymykset sekä kohdeorganisaation henkilöstöhallinnossa kartoitettuja esimiestyön osaamisvaatimuksia koskevat kysymykset.

Tutkimus on haluttu toteuttaa sekä Nurmijärven kunnan uusille esimiehille että heidän omille esimiehilleen tutkimuksen luotettavuuden parantamiseksi ja paremman kokonaiskuvan hahmottamiseksi. Uudet esimiehet arvioivat tutkimuksessa perehdyttämisprosessia omalla kohdallaan ja heidän esimiehensä arvioivat alaisinaan työskentelevien esimiesten perehdyttämisprosessia. Tutkimuksessa kerättyjen tulosten pohjalta nostetaan myöhemmin esiin havaittuja kehityskohteita ja muita huomion arvoisia tekijöitä. Tavoitteena on tuoda esille teorian ja toteutetun tutkimuksen pohjalta keskeisiä havaintoja uusien esimiesten perehdyttämiseen liittyen.

1.4 Keskeiset käsitteet

Perehdyttäminen tarkoittaa prosessia, jonka tarkoituksena on auttaa yritykseen rekrytoituja uusia työntekijöitä organisaatioon asettumisessa sekä sitoutumisen syntymisessä (Boudreau & Ramstad 2008, 202). Perehdyttämisellä luodaan pohja organisaatiossa navigointiin ja annetaan visio sekä tavoite ohjaamaan toimintaa. Organisaation näkökulmasta keskeistä on uuden työntekijän tuottavaksi tekeminen sekä yrityksen strategian toteuttaminen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14.)

Osaaminen rakentuu yksilöiden kohdalla kokemuksesta, tiedoista, verkostoista, taidoista, henkilökohtaisista ominaisuuksista sekä asenteesta. Menestyksenkäs työsuoritus syntyy näiden tekijöiden yhdistelmän seurauksena. (Ojala 2008, 50.) Organisaatioiden osaamiseen kuuluvat lisäksi toimintamallit, prosessit sekä organisaatiokulttuuri (Sydänmaanlakka 2004, 16).

Oppiminen tarkoittaa kehittymistä, kypsymistä sekä muuttumista (Sydänmaanlakka 2004, 33). Oppiminen on osaamisen edellytys. Oppimisen tapahtuessa tietoisesti puhutaan konstruktivisesta oppimiskäsityksestä. Tiedostamatta tapahtuvan oppimisen kohdalla kyseessä on behavioristinen oppimisenäkemys. (Ojala 2008, 65.) Sydänmaanlakka määrittelee oppimisen seuraavasti: ”Oppiminen on prosessi, jossa yksilö hankkii uusia, tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka johtavat muutokseen hänen toiminnassaan” (Sydänmaanlakka 2004, 33).

Osaamisen kehittäminen on yhteydessä liiketoimintastrategiaan (Ojala 2008, 38). Se lähtee yksilötasolta ja siirtyy edelleen tiimi- ja osastotasojen kautta yksikön tasolle ja lopulta koko yrityksen tasolle (Sydänmaanlakka 2004, 156–157). Osaamisen kehittämistä edistävät järjestelmällinen ongelmanratkaisu, oppiminen muilta ja aikaisemmista kokemuksista, tiedonjakaminen sekä kokeilutoiminta (Strömmer 1999, 192).

Osaamisen johtaminen pyrkii aktiiviseen osaamisen kehittämiseen. Osaamisen johtaminen pohjautuu organisaation strategiaan ja visioon. (Sydänmaanlakka 2004, 133.) Tavoitteena on vahvistaa ja luoda kilpailukykyä edistävää ydinosaamista yrityksessä (Strömmer 1999, 178). Käytännössä osaamisen johtaminen tapahtuu yrityksissä samanaikaisesti usealla tasolla ja monesti yrityksen ylätasoilta alaspäin kulkevana prosessina. (Sydänmaanlakka 2004, 158).

Kuntaorganisaatioiden toimesta järjestetään peruspalvelut kunnan alueella asuville kansalaisille. Kunnat kuuluvat yhteiskunnallisesti huomattaviin vaikuttajiin. Ne ovat suuria työllistäjiä ja työllistävät kaiken kaikkiaan noin 430 000 ihmistä. Julkisista palveluista suurin osa, noin 2/3 osaa järjestetään kuntien toimesta ja lopuista vastaa valtio. Keskeisimpiin kuntien tarjoamiin palveluihin kuuluvat esimerkiksi sivistystoimen sekä sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut. (Kunnat.net 2014.)

1.5 Tutkimuksen rakenne

Kahden seuraavan luvun aikana esitellään Pro gradu-tutkielman teoreettinen viitekehys. Viitekehys rakentuu perehdyttämisestä ja osaamisen kehittämisestä sekä näiden osatekijöistä. Teoreettisen viitekehysten avulla luodaan ymmärrys näiden aiheiden keskeisistä sisällöistä tämän tutkimuksen kannalta. Viitekehys rakentuu perehdyttämisen ja osaamisen kehittämisen teoriaa käsittelevän kirjallisuuden sekä artikkeleiden pohjalta.

Viitekehyksen esittelyn jälkeen luvussa neljä kuvataan tutkimuksen kohdetta ja tutkimuksen toteuttamista. Aluksi esitellään tutkimuksen kohdeorganisaatio, jonka jälkeen kuvataan käytettyjä tutkimusmenetelmiä sekä perustellaan menetelmien valintaa. Luvussa kuvataan myös tutkimuksen etenemistä, tulosten analyysitapoja sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

Luvussa viisi esitellään tutkimustulokset. Tarkastelun kohteena ovat uusien esimiesten ja heidän omien esimiestensä vastaukset, joita peilataan keskeiseen teoriaan. Luvussa analysoidaan kohdeorganisaation perehdyttämisen nykytilannetta ja esitetään keskeiset havainnot tulosten pohjalta. Yhteenvedossa myös vastataan alussa asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

Lopuksi tutkimuksen luvussa kuusi esitetään tutkimuksen johtopäätökset. Luvussa tehdään yhteenvetoa keskeisistä havainnoista teorian ja tutkimuksen tulosten pohjalta. Luvussa pohditaan tutkimuskysymyksiin saatuja vastauksia ja nostetaan esiin kehittämisehdotuksia kohdeorganisaatiolle. Lopuksi kuvataan tutkimuksen tekemisen yhteydessä esille nousseet jatkotutkimusehdotukset.

2 Perehdyttäminen

Luvuissa kaksi ja kolme esitellään Pro gradu-tutkielman teoreettinen viitekehys. Tämä luku käsittelee perehdyttämistä. Luvussa käydään läpi perehdyttämisen tavoitteita ja perehdyttämisen järjestämistä sekä siihen liittyviä tekijöitä. Omina kappaleinaan käsitellään myös perehdyttämistä organisaation oppimisen mahdollisuutena, perehdyttämistä prosessina, keskeisiä tekijöitä onnistuneen perehdyttämisen kannalta sekä perehdyttämisprosessin kehittämistä.

”Kaikki pitävät perehdyttämistä tärkeänä. Silti se on eräs laiminlyödyimpiä prosesseja organisaatioissa.” (Kjelin & Kuusisto 2003, 14.) Perehdyttäminen kuuluu johtamisen työvälineisiin. Siinä kehittäminen sekä tulokset kohtaavat yhtä aikaa. Lisäksi prosessiin vaikuttavat kaikki aika-aspektit. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14.) Veli-Pekka Moisalo (2011, 336) määrittelee perehdyttämisen kirjassaan seuraavasti: ”Perehdyttäminen on kaksisuuntainen prosessi, jossa uusi työntekijä pääsee sisään työhön, työyhteisöön ja organisaatioon”. Prosessin aikana työntekijä saa tietoa uudesta työympäristöstä ja tehtävistä, mutta samalla se antaa myös yritykselle tietoa työntekijästä (Moisalo 2011, 336).

Perehdyttäminen on pitkään saanut vaikutteita taylorilaisesta näkemyksestä. Tämän näkemyksen mukaan työn suunnittelu on jaoteltu erilleen työn toteuttamisesta. Lisäksi työn toteuttamiseen on nähty olevan olemassa tietty parhaaksi todettu toimintamalli. Perehdyttämiseen liittyvien oppimiskäytäntöjen pohjana on toiminut behavioristinen oppimiskäsitys. Tämän käsityksen mukaan kouluttajan rooli korostuu ja uuden työntekijän rooliin kuuluu tiedon vastaanottaminen. Perehdyttämisajattelu on tästä myöhemmin laajentunut, mutta aihetta lähestytään silti vielä käytännössä usein kapea-alaisesti. (Kjelin & Kuusisto 2003, 36.)

Perehdyttämisellä on keskeinen merkitys uuden työntekijän työssä viihtymisen ja työyhteisön toimintatapojen sisäistämisen kannalta. Nämä tekijät vaikuttavat olennaisesti työntekijän sitoutumiseen ja epäonnistuessaan perehdyttäminen voi johtaa henkilön

lähtemiseen organisaatiosta. Uusi henkilö on todennäköisesti käynyt läpi tiukan valintaprosessin, mutta tämä ei tarkoita, että hän löytäisi automaattisesti paikkansa organisaatiossa. Uuden työntekijän resurssit ovat aina koetuksella uuteen työtehtävään siirryttäessä, mutta oikein järjestettynä perehdyttäminen yhdistää työyhteisöä, motivoi sekä innostaa uutta henkilöä. (Honkaniemi & Junnila & Ollila & Poskiparta & Rintala-Rasmus & Sandberg 2007, 154.)

Perehdyttämisen järjestämistä koskevia säädöksiä käsitellään useissa laeissa. Näihin lukeutuvat ainakin työsopimuslaki, laki nuorista työntekijöistä sekä työturvallisuuslaki. Lisäksi perehdyttämistä käsitellään laissa yhteistoiminnasta yrityksissä. (Kupias & Peltola 2009, 20; Kangas & Hämäläinen 2007, 31.) Työlainsäädäntö asettaa toiminnalle vähimmäisvaatimukset. Monella alalla näitä vaatimuksia täydennetään työehtosopimuksilla. (Kupias & Peltola 2009, 21.)

2.1 Perehdyttämisen tavoitteet

Kjelin ja Kuusisto määrittelevät perehdyttämisen tavoitteeksi ennen kaikkea uuden työntekijän sitoutumisen sekä yrityksen uudistumiskyvyn. Molemmat tavoitteet ovat laajoja ja pitkävaikutteisia sekä olennaisia organisaation tuloksentelekyvyn näkökulmasta. Yrityksen menestyminen on aina lähtökohtana prosessien toimivuuden tarkastelussa sekä niiden kehittämisessä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 17.) Perehdyttämisen tarkoituksena on tulokkaiden auttaminen työyhteisön jäseniksi tulemisessa. Keskeiseksi nousee sosiaalistaminen työyhteisöön, työtehtävien hallinta sekä oppiminen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 46.)

Moisalon (2011, 319) mukaan perehdyttämisen tavoitteena on työympäristön ja olosuhteiden yleisluontoinen esittely uudelle työntekijälle sekä opastaminen työtehtäviin siten, että työntekijällä on valmiudet alkaa hoitamaan tehtävää perehdyttämisen jälkeen. Irwin (2012, 14) määrittelee menestyksekkäälle perehdyttämishjelmalle kaksi keskeistä tavoitetta. Ensimmäinen on uuden työntekijän sitouttaminen ja itsensä tervetulleeksi

tunteminen. Toisena on uuden työntekijän tuottavaksi saamisen mahdollistaminen nopeasti aloittamisen jälkeen. (Irwin 2011, 14.)

Perehdyttämisen tavoitteena on tutustuttaa työntekijä esimieheen, työympäristöön, perehdyttävään henkilöön, työtovereihin sekä yhteistyöhenkilöihin. Pystyäkseen toimimaan turvallisesti, on työntekijä opetettava tuntemaan työympäristönsä. Tähän liittyy myös työturvallisuusriskien tunnistaminen ja työntekijän oma velvollisuus riskitilanteisiin puuttumisesta. Perehdyttämisyksikön aikana työntekijä opastetaan toimimaan myös mahdollisissa hälytys- ja pelastautumistilanteissa. Perehdyttämisen tarkoituksena on tutustuttaa uusi työntekijä johtamisjärjestelmään, luoda myönteistä työnantajakuva, tuoda työntekijälle yhteenkuuluvaisuutta organisaation kanssa sekä rakentaa turvallisuuden tunnetta. Perehdyttämisyksikön aikana organisaatiokulttuuri ja sen merkitys tulevat tutuksi ja työntekijä saa oikeanlaisen kuvan työympäristöstään. Onnistunut perehdyttäminen myös vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta ja opettaa työntekijöille kehitysmahdollisuuksien tunnistamista. (Moisalo 2011, 322–323.)

Kjelin ja Kuusisto ovat kuvanneet seuraavassa taulukossa (Taulukko 1) yhteyksiä liiketoiminnan tavoitteissa sekä perehdyttämisen tavoitteissa. Liiketoiminnan tavoitteisiin kuuluvat yrityksen tulos, laatu sekä sisäinen tehokkuus. Vastuullisessa liiketoiminnassa myös henkilöstön hyvinvointi kuuluu työnantajan keskeisiin tavoitteisiin. Taulukosta nähdään, että perehdyttämisen tavoitteet ovat läheisesti yhteydessä liiketoiminnan tavoitteisiin ja hyvin hoidettu perehdyttäminen vaikuttaa myönteisesti myös liiketoiminnan tavoitteisiin kaikilla tasoilla. (Kjelin & Kuusisto 2003, 47–48.)

Perehdyttämisen tavoitteita	Sisäinen tehokkuus	Asiakkaan kokema laatu	Tulokkaan (henkilöstön) hyvinvointi	Tulos
Varmistaa rekrytinnin onnistuminen	X	X	X	X
Selkiyttää tulokkaan työrooli ja tavoitteet	X	X	X	X
Muodostaa realistinen ja motivoiva kuva työstä			X	X
Edistää työntekijän sitoutumista organisaatioon ja tavoitteisiin	X	X	X	X
Ohjata strategian mukaiseen toimintaan	X			X
Nopeuttaa tuottavan työn aloittamista	X		X	X
Vähentää uuden työntekijän epävarmuutta ja jännitystä	X	X	X	X
Vähentää virheitä ja väärinkäsityksiä	X	X	X	X
Lisätä työturvallisuutta			X	X
Säästää esimiehen ja työkavereiden aikaa	X			X
Edistää työntekijän sopeutumista työyhteisöön ja kulttuuriin	X		X	X
Parantaa työyhteisön yhteistyötä	X	X	X	X
Parantaa työtyytyväisyyttä	X	X	X	X

Taulukko 1. Perehdyttämisen tavoitteiden yhteydet liiketoiminnan tavoitteisiin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 48.)

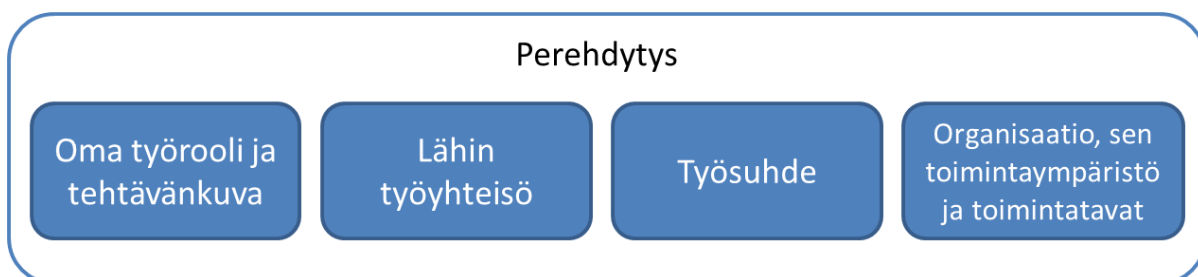
2.2 Perehdyttämisen järjestäminen

Uuden työntekijän perehdyttäminen voidaan aloittaa jo ennen konkreettista tehtävissä aloittamista. Uusi työntekijä olisikin hyvä huomioida etukäteen esimerkiksi esimiehen yhteydenotolla, yrityksen tietopaketin tai pienen lahjan lähettämisen muodossa. (Irwin 2011, 14–15; McNeill 2012, 687; Sanders & Kleiner 2002, 86.) Irwinin mukaan uuden työntekijän kiinnostus ja tiedonhalu uutta työpaikkaa kohtaan ovat korkeimmillaan ennen työssä aloittamista (Irwin 2011, 15). McNeill toteaa, että lähiesimiehen lähettämä tervetulo-toivotus voi vähentää uuden työn alkuun liittyvää hermostuneisuutta sekä lisätä uuden

työntekijän positiivista mieltä (McNeill 2012, 687). Sandersin ja Kleinerin mukaan esimiehen taholta tuleva yhteydenotto ennen tehtävien alkua toimii myös erinomaisena käynnistyskeinona työntekijän ja esimiehen välisen yhteyden rakentamiselle. Uusi työntekijä tuntee itsensä arvostetuksi tämän eleen myötä. (Sanders & Kleiner 2002, 86.)

Sanders ja Kleiner kuvaavat perehdyttämisprosessia kuten mitä tahansa suurta projektia. Perehdyttäminen vaatii suunnittelua, riittäviä resursseja ja kommunikointia. Prosessia on myös korjattava ja päivitettävä. (Sanders & Kleiner 2002, 85.) Kjelinin ja Kuusiston mukaan perehdyttäminen on kaiken kaikkiaan otollinen valmennustilanne, sillä uuden työntekijän motivaatio on uusien työtehtävien alkaessa korkea. Työntekijän aktiivisuutta kannattaakin edistää antamalla tulokkaalle perehdyttämisessä aktiivinen rooli. Tämä voi tarkoittaa yksinkertaisimmillaan esimerkiksi perehdyttämiseen liittyvien tavoitteiden määrittelemiseen osallistumista. Parhaimmillaan uusi työntekijä voi itse olla rakentamassa aktiivisesti perehdyttämistään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 172–173.)

Käytännössä perehdyttäminen järjestetään usein niin, että siihen sisältyy erikseen yleinen ja yksilökohtainen jakso. Perehdyttäjältä vaaditaan ammattitaitoa onnistuneen perehdyttämisen toteuttamiseen ja perehdyttäjän oman motivaation ja osaamisen on oltava kunnossa. Perehdyttäjän tehtävänä on opettaa ja seurata tarvittaessa työvaiheiden toteutumista alusta loppuun. (Moisalo 2011, 320.) Perehdytysprosessin tavoitteiden saavuttamisen varmistamiseksi vaaditaan prosessin sisällön jatkuvaa seuranta ja palautetta uudelta työntekijältä (Sanders & Kleiner 2002, 85). Perehdytys voidaan jakaa kaikissa organisaatioissa työtehtävistä riippumatta neljään pääosa-alueeseen. Nämä osa-alueet on esitetty seuraavassa kuviossa (Kuvio 1). (Honkaniemi et al. 2007, 158.)



Kuvio 1. Perehdyttämisen osa-alueet. (Honkaniemi et al. 2007, 158.)

Työnantajan on lain velvoittamana järjestettävä kaikille uusille työntekijöille tarvittava perehdytys uusiin työtehtäviin. Tähän kuuluvat erityisesti työturvallisuuskoulutukset ja riskien arviointi työympäristössä. Työntekijän on myös oltava täysin tietoinen työsuhteensa ehdoista ja työsopimuksensa sisällöstä. Erityisesti keskeisten työturvallisuus asioiden läpikäymisen on tapahduttava heti työsuhteen alussa, mutta myös muiden keskeisten työsuhdetta koskevien asioiden läpi käymisen tulisi tapahtua kohtuullisen ajan kuluessa työsuhteen alkamisesta. (Stein 2013, 27.) Perehdyttämisen oikeanlainen järjestäminen on juridisesta näkökulmasta olennaisen tärkeää. Poliisitutkintaan edenneistä henkilövahinkotapauksista työnantaja on velvollinen esittämään työnopastuksen ja perehdytyksen todentavat dokumentit. (Moisalo 2011, 320.)

Työtehtävän luonne, henkilön aikaisempi työkokemus sekä henkilön oma ammattiosaaminen vaikuttavat osaltaan perehdyttämisen laajuuteen. Samalla alalla työskennellyt tai muutoin samankaltaisista työtehtävistä siirtyvä työntekijä saa yleensä nopeammin yleiskäsityksen uudesta tehtävästä. Paljon aikaisempaa työkokemusta omaava henkilö käyttää aikaisempia vertailukohtia havaintojen tekemisessä. Uusi henkilö saattaa kyseenalaistaa käytössä olevia toimintatapoja ja tuoda esiin vaihtoehtoisia keinoja. Tämä mahdollisuus toiminnan kehittämiseen tulisikin hyödyntää organisaatioissa. (Österberg 2005, 91–92.) Perehdyttämisessä työntekijän omatoimisuus on myönteinen asia. Omatoimisuus ei kuitenkaan toimi ellei työntekijä tunne ensin organisaation perusrakenteita ja avainhenkilöitä. Työntekijää ei pitäisikään jättää yksin vastuuseen esimerkiksi perehdyttämislomakkeen kohtien täyttämisestä. (Moisalo 2011, 323.)

Perehdyttäminen on toimintona kaksisuuntainen. Prosessissa työnantajan aktiivisuus ja työntekijän aktiivisuus ovat yhtäläillä tärkeässä asemassa. Työntekijän kanssa on tärkeää keskustella hänen omista tavoitteistaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 173.) Kjelinin ja Kuusiston mukaan perehdyttämisessä ratkaisee määrän sijasta laatu. Lisäksi valmista ohjelmaa tärkeämpää on perehdyttämisen asenne. (Kjelin & Kuusisto 2003, 52.) Perehdyttämisprosessin on oltava yhdenmukainen mutta samalla ainutkertainen. Ainutkertaisuus huomioi uuden työntekijän yksilönä ja yhdenmukaisuus tarkoittaa perehdyttämisen järjestämistä kaikille saman laatusena sekä yrityksen strategian

mukaisesti. (Kjelin & Kuusisto 2003, 193–194.) Perehdyttämisen laajuus ja luonne määräytyvät myös kyseessä olevan roolin ja uuden työntekijän aiemman kokemuksen perusteella (Kjelin & Kuusisto 2003, 163).

2.2.1 Esimiehen rooli perehdyttämisessä

Esimiehen kyky ja taito ottaa uusi työntekijä vastaan vaikuttavat erityisen paljon organisaatiossa viihtymiseen ja työtehtävissä onnistumiseen. Uuden työntekijän perehdyttäminen on sitä helpompaa, mitä enemmän henkilöstä tiedetään etukäteen. Perehdyttämisen suunnittelun pitäisikin lähteä liikkeelle esimiehen ja uuden työntekijän välisellä keskustelulla. Mikäli uusi työntekijä on käynyt valintaprosessin aikana läpi tehtävää varten soveltuvuusarvioinnin, on arviointilausunto hyvä työkalu esimiehelle perehdytyksen suunnitteluun. Tätä kautta esimies saa tietoa uuden henkilön toimintatavoista ja motivaatiosta, sekä pystyy hyödyntämään näitä tietoja laatiessaan perehdytysuunnitelmaa. Tavoitteena on varmistaa, että työntekijä pystyy hyödyntämään tehtävässä taitojaan ja osaamistaan niin hyvin kuin mahdollista. Samalla pystytään myös kiinnittämään huomiota henkilön mahdollisiin kehittämiskohteisiin. (Honkaniemi et al. 2007, 154–156.)

Esimieheltä tuleva tuki ja palaute ovat keskeisiä uuden työntekijän perehdyttämisjaksossa. Säännöllinen ja oikein ajoitettu palaute auttavat uusia työntekijöitä tilanteensa hahmottamisessa. Kun uusien työntekijöiden suoritusta arvioidaan alusta lähtien, on mahdollista tuoda esiin kehitysehdotuksia ja mahdolliset ongelmat eivät ehdi muodostumaan suuriksi. (Messmer 2004, 11.) McNeill toteaa, että säännölliset tapaamiset esimiehen kanssa koeajalla auttavat varmistamaan työntekijän valinnan onnistuneisuutta. Tapaamisten avulla esimies saa vahvan vaikutelman siitä, mitä uudelta työntekijältä voidaan tulevaisuudessa odottaa. Tapaamisten avulla esimies pystyy antamaan uudelle työntekijälle palautetta ja tapaamisia onkin hyvä pitää viikoittain. (McNeill 2012, 689.)

Perehdyttämisen toteutuminen on esimiehen vastuulla. Esimies ei normaalisti kuitenkaan hoida prosessia yksin alusta loppuun, vaan delegoi perehdyttämisen tehtäviä muiden

henkilöiden hoidettavaksi. Perehdyttäjän onnistunut valinta on keskeistä onnistuneen perehdyttämisen kannalta. (Moisalo 2011, 330.) McNeillin (2012, 689) mukaan uusille työntekijöille on tarjottava sopivasti haastetta sekä ammatillisen osaamisen kehittämismahdollisuuksia.

2.2.2 Uuden esimiehen perehdyttäminen

Uuden esimiehen perehdyttäminen on laajempi prosessi kuin muiden työntekijöiden perehdyttämisen kohdalla. Uuden esimiehen on tutustuttava uuteen rooliinsa, esimiestyön toimintaympäristöön, keskeisiin sidosryhmiin, hänelle kuuluviin vastuisiin sekä siihen, mikä on hänen suhteensa organisaatioon ja alaisiin. Uuden esimiehen on tärkeää tuntea yrityksen toimintatavat sekä oma roolinsa keskeisissä esimiestyön tehtävissä kuten viestinnässä, päätösten tekemisessä, suunnittelussa, rekrytoinnissa, perehdyttämisessä, budjetoinnissa, kehityskeskusteiden käymisessä sekä henkilöstön kehittämisessä. (Österberg 2005, 92.)

Uusi esimies tulee perehdyttää aina tehtäviinsä myös silloin, kun hän siirtyy tehtäviinsä asiantuntijatehtävistä organisaation sisällä. Uusi esimies siirtyy tällöin uudenlaiseen rooliin ja tavoitteena onkin rakentaa kuva esimiehen suhteesta tähän toimintaympäristöön. Perehdyttämisen osana tulisi myös laatia henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Uuden esimiehen perehdyttämiseen kuuluu myös sopiminen tavoitteista sekä perehdytys johtamisjärjestelmään. Tämän kuuluvat yllä mainittujen toimintojen lisäksi muun muassa palkkaus- ja palkitsemisperiaatteet, tunnusluvut sekä johtamisen suunnittelu. (Kjelin & Kuusisto 2003, 164.)

2.2.3 Työnopastus

Yleistä perehdyttämistä seuraa usein erikseen työnopastus, mikä tarkoittaa työympäristön ja sääntöjen läpikäymisestä siirtymistä varsinaisten työtehtävien opetteluun. Työhönopastaja voi olla sama henkilö kuin perehdyttäjä, mutta usein näin ei kuitenkaan ole. Työnopastaminen keskittyy yleistä perehdyttämistä syvällisemmälle ja suppeammalle

osa-alueelle, mutta työhön opastajalta vaaditaan kuitenkin yhtäläillä ymmärrystä niin motivoimisesta kuin kouluttamisesta. (Moisalo 2011, 334–335.) Työnopastuksen päämääränä on edistää opastuksen kohteena olevan uuden työntekijän itsenäistä ajattelua sekä oppimista. Työnopastus on keskeisesti yhteydessä toiminnan aktiiviseen kehittämiseen. Työnopastajan rooli on luonteeltaan luottamustehtävä, jossa keskeiseksi nousee muun muassa opastajan osaaminen ja motivaatio. (Kangas & Hämäläinen 2007, 13–14.)

Perinteisen työhönopastuksen tarve esimiesten ja asiantuntijoiden perehdyttämisessä on melko vähäinen. Tehtävästä riippumatta opastusta kuitenkin tarvitaan lähes aina ainakin työvälineiden, kuten työajanseuranta- tai muiden sähköisten järjestelmien käytössä. Työnopastuksessa voidaan hyödyntää viiden askeleen mallia. Ensimmäinen vaihe sisältää valmistautumisen. Tässä vaiheessa työhönopastaja perehtyy työmenetelmiin ja prosessiin. Toinen vaihe on opettaminen. Opastettavalle näytetään miten työ suoritetaan ja hänelle kuvataan tehtävään keskeisesti liittyvät periaatteet. Kolmas vaihe on mentaalinen harjoittelu, jonka aikana työntekijä käy läpi mielessään tehtävän suorittamisen. Neljännessä vaiheessa tapahtuu taidon kokeilu. Viides vaihe on tarkastus ja tässä vaiheessa työhönopastaja antaa palautetta tehtävän suorittamisesta. Tärkeää on myös, että opastettava analysoi itse suoritustaan ja tarvittaessa arvioinnin jälkeen opastettavalle järjestetään lisäopastusta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 234–235.)

2.2.4 Perehdyttämissuunnitelma

Uuden työntekijän perehdyttämistä varten on hyvä olla olemassa yleinen suunnitelma ja tarkistuslista. Perehdytystä varten tulee myös laatia aikataulu, joka tulee suunnitella siten, että työntekijä ei saa liikaa tietoa kerralla mutta ei myöskään tylsisty liian hitaasti etenevän prosessin takia. Onkin tärkeää miettiä, miten prosessista saadaan työntekijän näkökulmasta mielenkiintoinen ja vaihteleva. Hyvä keino tähän on ottaa prosessiin mukaan eri ihmisiä ja esimerkiksi video- tai e-opiskelun hyödyntäminen. (Stein, 2013, 27.)

McNeill (2012, 689) toteaa, että ensimmäisen 90 päivän aikana uudelle työntekijälle on asetettava suoritustavoitteet selkeyttämään mitä hänen tulee saavuttaa. Sanders ja Kleiner ohjeistavat arvioimaan kaikkein osapuolten tarpeita perehdytyksen suunnitteluvaiheessa. Työntekijän perehdyttämiselle on määriteltävä tavoite sekä arvioitava käytettävissä olevat resurssit ja aikataulu. Tämän jälkeen voidaan suunnitella perehdyttämisen prosessi ja tehdä perehdyttämisen tarkistuslista. Tarkistuslistalla muun muassa varmistetaan tärkeiden asioiden läpikäyminen kaikkien uusien työntekijöiden kohdalla. Se voi sisältää esimerkiksi tehtävän kuvan läpikäymisen, yrityksen historian esittelyn, suorituksenarviointikäytännöt, strategisen suunnitelman, organisaation esittelyn, työsuhteen ehdot, yrityksen käytännöt ja menettelytavat sekä keskeisen henkilöstön esittelyn. (Sanders & Kleiner 2002, 82–84.)

Kangas ja Hämäläinen toteavat myös, että perehdyttämisohjelmat toimivat perehdyttämisen muistilistoina. Ohjelman sisältö pohjautuu oppimistavoitteisiin. Tavoitteiden määrittelyn jälkeen tapahtuu varsinainen suunnittelu. Tähän kuuluu läpikäytävien aiheiden määrittely, aikataulun suunnittelu, tukimateriaali ja perehdyttämisen vastuuhenkilöiden sopiminen. Perehdyttämisohjelmat ovat joustavasti sovellettavissa ja niiden laajuus määräytyy tilanteen mukaan. Perehdytysohjelmat toimivat myös oppimisen ja perehdyttämisen toteutumisen seurannan välineinä. Niiden yhteydessä on hyvä sopia myös ajankohdat seurantakeskusteluille. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6–7.)

2.2.5 Vuorovaikutus ja työympäristö perehdyttämisen tukena

Uusien asioiden oppimisessa tärkeässä roolissa on sosiaalinen vuorovaikutus. Työyhteisön jäsenten väliset vuorovaikutussuhteet ovat tärkeitä siitäkin syystä, että ne vaikuttavat erittäin keskeisesti myös yrityksen toiminnan tehokkuuteen. (Ruohotie 1998, 10.) Grönforsin mukaan oppimisprosessiin osallistuminen ja sen aikana saatu tuki kollegoilta, esimiehiltä sekä organisaatiolta ylipäänsä kasvattavat huomattavasti oppimiseen panostetun investoinnin kannattavuutta (Grönfors 2010, 125).

Vuorovaikutus ja työyhteisön jäsenten yhteistyö toimivat lähtökohtana organisaatioiden kyvyille uudistua. Yhteistyöverkoston rakentaminen ja hallinta nousevatkin näin ollen myös perehdyttämisessä keskeiseksi. Työyhteisön jäsenten on tärkeää antaa uudelle työntekijälle tukea työyhteisöön ja uusiin työtehtäviin sopeutumisessa työntekijän koko kapasiteetin käyttöön saamiseksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 57.) Suotuisan oppimisilmapiirin luominen on tärkeää perehdyttämisen onnistumisen kannalta. Ilmapiiri nousee sitä keskeisemmäksi mitä enemmän uuden työntekijän odotetaan tuovan esiin omaa aktiivisuutta ja omia näkemyksiään. Ilmapiirin onkin oltava arvostava, innostava sekä turvallinen. (Kupias & Peltola 2009, 135.)

Perehdyttämisen aikana on varmistettava, että prosessissa huomioidaan uuden työntekijän yksilöllisyys mutta tuetaan vahvasti myös yhteisöllisyyttä. Yhteisöllisyyttä voidaan parhaiten tukea järjestämällä yhteisiä työskentely- tai oppimistilanteita. Esimiehen tehtävänä on tukea uutta työntekijää osana ryhmää myös omalla toiminnallaan. Tähän kuuluu muun muassa uuden työntekijän roolista tiedottaminen työyhteisössä ennen töiden aloittamista sekä työsuhteen alkuvaiheessa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 178.) Koko työyhteisö on osaltaan vastuussa uuden työntekijän perehdyttämisestä. Työyhteisön jäsenten on myös helpompi tutustua uuteen työntekijään, kun kaikki tekevät oman osansa perehdyttämisessä. (Kupias & Peltola 2009, 81.)

2.3 Perehdyttäminen organisaation oppimisen mahdollisuutena

Uuden työntekijän tulo organisaatioon on myös työyhteisön näkökulmasta oppimismahdollisuus. Uusi työntekijä tuo yritykseen mahdollisesti tuoreen koulutuksen tai uutta työkokemusta. Uudella työntekijällä on viimeaikaista näkemystä toisten organisaatioiden toimintatavoista ja toisinaan erittäin hyödyllistä kokemukseen perustuvaa tietoa yrityksen kilpailijoista tai esimerkiksi asiakasyrityksistä. Organisaatioon tullessaan uusi työntekijä katsoo asioita uusin silmin ja pystyy tarkastelemaan asioita myös esimerkiksi asiakkaan tai liiketoimintakumppanin näkökulmasta. Uuden työntekijän esittämiä näkemyksiä ei pitäisi sivuuttaa vähäisen kokemuksen takia vaan havainnot tulisivat siirtää lähteeksi oppimiselle. Yrityksessä voidaan tätä kautta löytää tarkempaa arvioimista sekä kehittämistä vaativia toimintatapoja. Uusi työntekijä tottuu yrityksen

toimintatapoihin alle vuodessa, joten työntekijän tuoma uusi näkemys tuleeekin hyödyntää heti työsuhteen alussa. (Viitala 2008, 240–241.)

Yrityksissä halutaan yhtä aikaa kehittää tiettyä toimintatapaa, mutta samalla säilyttää toista toimintatapaa. Tämä asia on otettava huomioon myös perehdyttämistä suunniteltaessa. On tärkeää miettiä minkä asioiden kehittämiseen uusi työntekijä voi osallistua. Perehdyttämisessä käytettävä ote riippuu aina kyseessä olevan asian tai osa-alueen luonteesta. (Kupias & Peltola 2009, 30.) Kupias ja Peltola luokittelevat kirjassaan perehdyttämisen erilaisia toimintakonsepteja. Heidän kuvaamansa toimintakonseptit ovat vierihoidoperehdyttäminen, malliperehdyttäminen, laatuperehdyttäminen, räätälöity perehdyttäminen sekä dialoginen perehdyttäminen. (Kupias & Peltola 2009, 35–41.) Näistä vierihoidoperehdyttäminen ja malliperehdyttäminen ovat perinteisempää perehdyttämisen linjaa edustavia konsepteja. Vierihoidoperehdyttäminen tapahtuu harjaantuneemman työntekijän opastuksella ja tämän työskentelyä seuraamalla. Tätä perehdyttämisen muotoa käytetään etenkin käsityöammateissa. Malliperehdyttäminen nojautuu valmiisiin, yleisellä tasolla oleviin perehdyttämisen mallisuunnitelmiin. Tämä konsepti liittyy yrityksissä yleisperehdyttämiseen ja sen tukena ovat esimerkiksi keskitetysti laaditut perehdyttämisohjelmat ja materiaalit. (Kupias & Peltola 2009, 36–38.)

Laatuperehdyttäminen pyrkii perehdyttämisen laadun aktiiviseen parantamiseen. Perehdyttäminen siirretään tässä konseptissa sekä tiimien että yksiköiden vastuulle. Esimiehet ovat perehdyttämisen kehittämisen sekä organisoinnin kannalta keskeisessä roolissa, mutta parhaassa tapauksessa perehdyttämiseen osallistuvat kaikki tiimin jäsenet. (Kupias & Peltola 2009, 39.) Räätälöity perehdyttäminen huomioi uuden työntekijän osaamisen sekä tarpeet. Perehdyttäminen muodostetaan uuden työntekijän tarpeiden mukaiseksi ja perehdyttämisen kokonaisuus rakennetaan perehdyttämisen moduuleista. Nämä moduulit tuotetaan esimerkiksi henkilöstöhallinnossa sekä yksiköiden sisällä ja perehdyttämisen kokonaisuutta koordinoi siitä vastuussa oleva henkilö. (Kupias & Peltola 2009, 40–41.)

Dialoginen perehdyttäminen liittyy sellaisiin työtehtäviin perehdyttämiseen, joiden sisältöön uusi työntekijä itse vaikuttaa oman osaamisensa pohjalta. Tällöin uuden työntekijän

odotetaan tuovat yritykseen uudenlaista näkökulmaa ja osaamista. Työyksikön ja organisaation oppiminen korostuvat. Perehdyttäminen tapahtuu organisaation ja uuden työntekijän välisenä dialogina, jonka seurauksena kummankin osapuolen osaamisen kehittyä. Perehdyttäminen suunnitellaan yhdessä uuden työntekijän kanssa, mutta se myös elää ja muuttuu prosessiin mukana. (Kupias & Peltola 2009, 41.)

2.4 Perehdyttäminen prosessina

Davis ja Kleiner (2001) ovat esitelleet artikkelissaan kolme toisistaan eroavaa perehdytysprossia. Heidän mukaansa perehdytysprosessi voi pitää sisällään useita vaiheita tilanteesta riippuen. Työntekijät tulee perehdyttää heidän tehtävänsä tarpeiden mukaan, jonka lisäksi voidaan järjestää kaikille uusille työntekijöille yhteisiä perehdytystilaisuuksia. Ensimmäinen Davisin ja Kleinerin kuvaama prosessi pitää sisällään seuraavat vaiheet:

1. Rakennetaan työntekijän ylpeydetunnetta organisaatiota kohtaan kertomalla muun muassa historiasta ja toiminnan tarkoituksesta.
2. Käydään läpi organisaation toimintatavat ja käytännöt kuten esimerkiksi palkanmaksu, suorituksen arviointi, työajat ja koulutusasiat.
3. Kerrotaan työntekijän eduista ja oikeuksista lomien, työterveysjärjestelyiden, tapaturmavakuutusten ja muiden vastaavien osalta.
4. Selitetään työntekijöiden mahdolliset palkitsemisjärjestelmät ja annetaan työntekijälle työntekijöille suunnattu käsikirja käyttöön. (Davis & Kleiner 2001, 43–44.)

Toinen Davisin ja Kleinerin esittelemä prosessiesimerkki pitää sisällään seuraavat vaiheet:

1. Työntekijälle esitellään yrityksen toimintaa, historiaa ja tulevaisuuden tavoitteita. Samalla pyritään rakentamaan työntekijän ylpeyden tunnetta siitä, että työntekijä kuuluu tähän yhteisöön.
2. Työntekijälle esitellään tärkeät toimintatavat ja käytännöt. Nämä pitävät sisällään esimerkiksi turvallisuusasiat, käyttäytymissäännöt, suoritusvaatimukset ja koeaikaan liittyvät asiat.

3. Työntekijälle esitellään edut ja käytettävissä olevat palvelut kuten esimerkiksi ruokailuetu, työterveyshuoltoon liittyvät asiat, pysäköinnin järjestäminen ja henkilökohtaiset alennukset käydään läpi työntekijän kanssa.
4. Etuusjärjestelyistä kertominen työntekijöille
5. Työsuhdetta koskevien dokumenttien kuten työsopimuksen selventäminen työntekijälle
6. Työntekijään kohdistuvien odotusten kertominen, keskustelu muun muassa tiimityöstä, työntekijän ja työnantajan sekä muiden yhteisön jäsenten keskeisistä vuorovaikutussuhteista
7. Työntekijälle kerrotaan asetettujen odotusten täyttämisen tuomat hyödyt. Näitä voivat olla esimerkiksi lisäkoulutus, palkan tarkistaminen, tunnistuksen antaminen ja etenemismahdollisuudet yrityksessä
8. Työntekijälle esitellään hänen työtoverinsa
9. Yrityksen tilojen esittely uudelle työntekijälle
10. Työtehtäviin opastaminen (Davis & Kleiner 2001, 44–45.)

Kolmas Davisin ja Kleinerin kuvaama prosessi on seuraavanlainen:

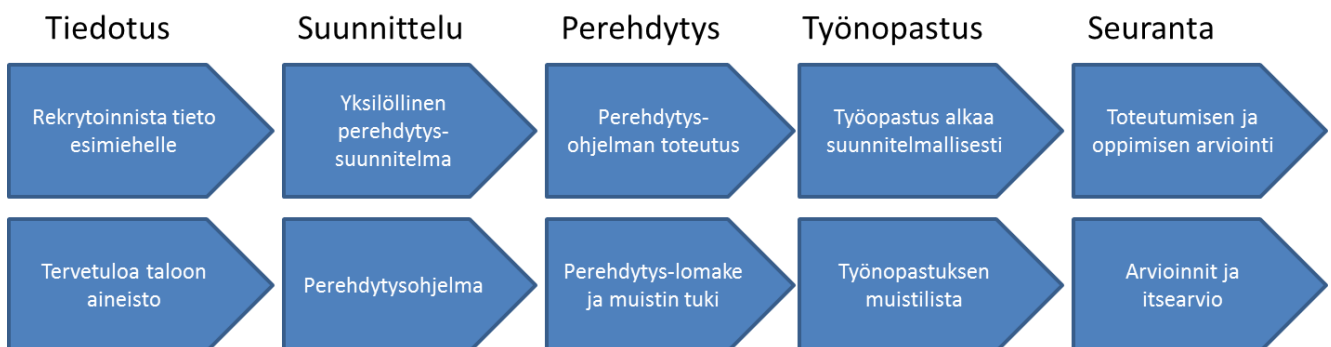
1. Esimiehelle annetaan perehdyttämishojeet tai opas uuden henkilön perehdyttämisen avuksi
2. Uusi työntekijä saa perehdyttämissuunnitelman
3. Uuden työn aloitusta edeltävässä vaiheessa esimies pitää yhteyttä valittuun henkilöön ja suunnittelee perehdyttämisen yksityiskohdat ja hankkii tarvittavat työvälineet työpisteeseen.
4. Ensimmäinen päivä pitää sisällään tutustumista esimieheen, tilojen esittelyn, uuden työntekijän oppaaseen tutustumista sekä työtovereiden esittelyn
5. Ensimmäisen viikon aikana työntekijä muun muassa tapaa henkilökohtaisissa keskusteluissa esimiehen, uudet työtoverit sekä asiantuntijat. Hän asettuu työyhteisöön ja saa tarpeelliset ohjeet.
6. Toisen työviikon aikana työntekijä aloittaa säännölliset työtehtävänsä
7. Kolmannen ja neljännen viikon aikana työntekijä osallistuu työsuhde-etuja käsittelevään seminaariin.
8. Seuraavan viiden kuukauden aikana työtehtävien tekeminen tehostuu. Uudet työntekijät tapaavat säännöllisesti esimiehensä ja keskustelevat kehityksestään.

Lisäksi he osallistuvat erilaisiin seminaareihin, joissa käsitellään muun muassa laatua ja tuottavuutta, suorituksen johtamista, työntekijöiden suhteita ja strategista johtamista.

9. Puolen vuoden päästä työntekijä käy esimiehensä kanssa läpi puolen vuoden aikaista kehitystä ja keskeisiä asioita, sekä osallistuu suorituksen arviointiin esimiehensä kanssa.
10. Kun työsuhteen aloittamisesta on kulunut seitsemästä viiteentoista kuukautta alkaa perehdyttämisen toinen vaihe, jonka aikana työntekijä tutustuu tarkemmin osastoon, toimintoihin ja osallistuu koulutusohjelmiin. Tähän vaiheeseen kuuluu myös suorituksen arviointi sekä tarvittaessa palkan tarkistaminen. (Davis & Kleiner 2001, 45–46.)

Davis ja Kleiner toteavat artikkelissaan, että perehdyttämisen kesto riippuu kyseessä olevasta tehtävästä, mutta prosessi voi kestää kuukausia. Perehdytysprosessin pitäisi olla aina mahdollisimman tehokas riippumatta yrityksen koosta. Perehdyttämisen pitäisi myös jatkua niin pitkään kuin se on tarpeellista työntekijän ja työnantajan näkökulmasta. (Davis & Kleiner 2001, 48.)

Moisalo on kuvannut kirjassaan perehdyttämisprosessin prosessikuvauksena (Kuvio 2). Perehdyttämistoimi ja kuhunkin vaiheeseen tarvittava materiaali kulkevat prosessissa rinnakkain kuvion 2 mukaisesti. Onnistuneeseen perehdyttämiseen pätee kaksi ohjetta: perehdyttäminen vaiheineen on etukäteen tarkkaan suunniteltu ja se toteutetaan laaditun suunnitelman mukaisesti. (Moisalo 2011, 324.)



Kuvio 2. Perehdyttämisprosessin kulku. (Moisalo 2011, 324.)

2.5 Onnistunut perehdyttäminen

Perehdyttämiseen liittyvien roolien ja vastualueiden sopiminen on tehtävä hyvissä ajoin ennen varsinaista perehdyttämistä. Onnistuneen perehdyttämisen kannalta on tärkeää, että perehdyttäjä on asiaan motivoitunut. Hyvä lähtökohta onkin henkilön vapaaehtoisuus ja hänen itsensä kokema hyöty perehdyttämisestä. Uuden työn aloittamiseen liittyvä jännitys voi vaikuttaa tiedon omaksumiskykyyn, joten on tärkeää palata aivan alussa käsiteltyihin asioihin myöhemminkin perehdyttämisen aikana. Tehokkain ja ideaalisin oppiminen perehdyttämisessä on vuorovaikutuksellista, joten tarkoituksena on herättää myös perehdytettävässä kysymyksiä työnantajaa kohtaan. (Moisalo 2011, 332–334.)

Menestyksekkään perehdyttämisen kannalta perehdyttäjän on lisäksi tunnistettava oma oppimistyylinsä. Usein itselle ominaista oppimistyyliä käytetään myös toisen opettamisessa, vaikka toisen osapuolen oppimistyyli saattaa olla täysin toisenlainen. Aikuisten tapa oppia pohjautuu pitkälti vanhoihin kokemuksiin vertaamiseen. Monologisen opetustyylin sijasta on pyrittävä saavuttamaan osapuolten välinen luottamus ja näin luoda vuorovaikutukseen perustuva, keskusteleva oppimistilanne. (Moisalo 2011, 330–332.)

Honkaniemi et al. kuvaavat kirjassaan huolellisen perehdyttämisen tuomia hyötyjä organisaatiolle ja työntekijälle. Nämä hyödyt on esitetty seuraavissa kuvioissa (kuvio 3 ja kuvio 4). (Honkaniemi et al. 2007, 155.)

Hyödyt organisaatiolle:

Toimintatavat lujittuvat	Tuottavuus ja palvelu paranevat
Virheiden ja väärin toimintatapojen riski pienenee	Vähemmän virheitä ja työtaturmia
Myöhemmin tarvittavan ohjauksen määrä vähenee	Esimiehelle jää enemmän aikaa
Yhteistyö vahvistuu	Ylläpitää hyvää ilmapiiriä
Henkilöt sitoutuvat tehtäviin, yhteisöön ja organisaatioon	Vaihtuvuus vähenee
Yrityksen myönteinen kuva vahvistuu	Tuo kilpailuetua
Uudella ihmisellä voi olla uusia ideoita, joita ei olla huomattu aiemmin ajatella	Kehittyminen ja uudistuminen mahdollistuvat

Kuvio 3. Onnistuneen perehdyttämisen hyödyt organisaatiolle. (Honkaniemi et al. 2007, 155.)

Hyödyt työntekijälle:

Työtehtävät, toimintatavat ja työskentelykulttuuri sisäistyvät nopeasti	Epävarmuus vähenee, sitoutuminen mahdollistuu
Odotettu suoritustaso saavutetaan nopeammin	Tuottavuus ja palvelu paranevat
Odotukset selkiytyvät	Tukee motivaatiota
Osaaminen lisääntyy	Ammatti-identiteetti vahvistuu

Kuvio 4. Onnistuneen perehdyttämisen hyödyt työntekijälle. (Honkaniemi et al. 2007, 155.)

2.5.1 Perehdyttämisen onnistumisen mittaaminen ja seuranta

Kun perehdyttämisvaihe on käyty läpi ja henkilö on siirtynyt tehtäviinsä, voidaan tämän jälkeen jatkaa henkilön työmenestyksen aktiivista seuranta. Tämä luo työsuhteelle hyvän alun ja näin myös esimies saa seuraavaa rekrytointia varten hyödynnettävää tietoa. Uuden henkilön työsuhteen alkuvaihe on sitoutumisen kannalta kriittinen. On erittäin tärkeää, että valintaprosessin aikana tehdyt lupaukset täyttyvät. (Honkaniemi et al. 2007, 162.) Parhaimmillaan perehdyttämisen voidaan katsoa olevan keskustelemista, kannustamista sekä vuorovaikutukseen perustuvaa oppimista. Palautteen antaminen kuuluu keskeisesti perehdyttämisen aikana käytyihin keskusteluihin. Näiden keskusteluiden lisäksi on hyvä varata aikaa varsinaisiin perehdyttämisen arviointi- ja seurantakeskusteluihin. Tärkeää on myös kehityskeskusteluista sopiminen. (Kangas & Hämäläinen 2007, 17.)

Kun uusi henkilö on ollut työsuhteessa muutaman kuukauden, on esimiehen hyvä pitää kahdenkeskeinen keskustelu työntekijän kanssa. Keskustelussa esimies tarkistaa miten työntekijän odotukset ovat toteutuneet ja onko ilmennyt tekijöitä, joihin työntekijä ei ole ollut tyytyväinen. Tällaisiin tekijöihin pyritään mahdollisuuksien mukaan vaikuttamaan, sillä ne vaikuttavat työntekijän sitoutumiseen ja omaan motivaatioon. Tärkeää on myös selvittää, minkälaista tukea työntekijä kaipaa tässä vaiheessa työsuhdetta. Esimiehen rehellisesti antama rakentava ja myönteinen palaute on myös tarpeellista työntekijän toiminnan oikeanlaisen suuntaamisen kannalta. (Honkaniemi et al. 2007, 162.)

Uusille työntekijöille voidaan toteuttaa seurantakyselyitä myös henkilöstöhallinnon toimesta. Kyselyt prosessista voidaan tällöin kohdistaa myös uusien työntekijöiden esimiehille. Seurantakyselyillä mitataan prosessiin osallistuneiden tyytyväisyyttä ja perehdyttämisen onnistumista. Ilmenneisiin tyytymättömyystekijöihin pystytään näin puuttamaan mahdollisimman aikaisin. Lisäksi pystytään selvittämään prosessin kehittämissuunnitelmia tulevaisuuden rekrytointeja ajatellen. (Honkaniemi et al. 2007, 163.)

2.5.2 Perehdyttämisprosessin kehittäminen

Henkilöstötoimi vastaa organisaatioissa yleensä perehdyttämisprosessin toimivuudesta sekä kehittämisestä. Henkilöstötoimen tehtäviin kuuluu näin ollen ajantasaisten perehdyttämisen tukimateriaalien ja toimintamallikuvausten laatiminen sekä perehdyttäjinä toimivien henkilöiden valmennusten organisointi ja perehdyttämisen tärkeydestä muistuttaminen. Perehdyttämisen toteutumista on myös tärkeää seurata ja kehittää edelleen tulosten pohjalta. Keskeinen huomio on myös se, että esimiesten perehdyttämiseen pitäisi sisältyä perehdytysvalmennus, sillä esimiehen rooliin kuuluu myös perehdyttäjänä toimiminen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 194–195.)

Perehdyttämisen kehittämistä varten on selvitettävä toiminnan lähtötilanne. Tilanteen selvittämistä varten on tarkasteltava uusien työntekijöiden omakohtaisia kokemuksia. Esimiehen tai työnopastajan näkemykset voivat erota uusien työntekijöiden näkemyksistä, joten asiaa on hyvä tarkastella useammasta näkökulmasta. Lähtötilanteen pohjalta voidaan osoittaa kehittämistarpeet ja suunnitella perehdyttämisen kehittämisohjelma. Kehittämisohjelma sisältää tiedon tavoitteista, tarvittavista toimenpiteistä, aikatauluista sekä kehittämisen vastuuhenkilöistä. On hyvä keskittyä vain yhteen tai kahteen keskeisimpään kehittämistarpeeseen kerrallaan. Toteutumisen seuranta ja kehittämisohjelman jälkiarviointi antavat arvokasta tietoa jatkon varalle. (Kangas & Hämäläinen 2007, 25–26.)

Perehdyttämisen seuraamisen avulla voidaan arvioida sekä uuden työntekijän tilannetta että käytössä olevaa perehdytysjärjestelmää. Oppimistulokset toimivat pohjana kehittymistavoitteille ja niiden arviointi toteutetaan yhdessä. Keskeistä on laadullisen keskustelun syntyminen ja uuden työntekijän kokemusten tarkastelu. Perehdyttämisen arvioinnin kohteena ovat niin yrityksen vastuuhenkilöiden kuin uuden työntekijänkin toiminta. Perehdyttämisestä ja sen toimivuudesta on tärkeää kerätä yrityksessä yhteenvetotietoja ja tiedonkeräämisen on oltava luottamuksellista. Seurannan tulee olla suhteellisen yksinkertaista ja sen toteuttaminen voidaan suorittaa esimerkiksi kyselylomakkeen avulla. Perehdyttämisen arviointi toteutetaan usein asennemittareilla. Perehdytetyille esitetään omaan tyytyväisyyteen ja perehdyttämisen laatuun liittyviä

väittämiä, sillä uuden työntekijän mielihyvän kokemuksen selvittäminen on olennaista arvioitaessa perehdyttämisen onnistumista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245.)

3 Osaamisen kehittäminen

Yritysten kilpailukyky perustuu osaamiseen ja sen oikeanlaiseen hyödyntämiseen. Kilpailukyvyn kannalta keskeistä on myös se, miten nopeasti uuden oppiminen ja kehittyminen tapahtuu. (Viitala 2007, 170.) Mark Homer toteaa artikkelissaan, että strategisten liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamiseksi vaadittavien keskeisten avaintaitojen tunnistaminen on todella tärkeää. Yhtä tärkeää on myös yrityksen kyky tarkistaa säännöllisesti näiden taitojen tilanne, määrittellä ilmenneet puutteet sekä suunnitella keinot osaamispuutteiden täyttämiseksi. (Homer 2001, 61.)

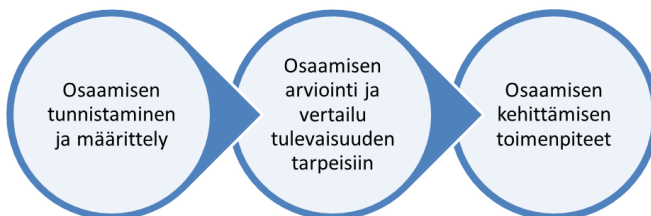
Collings, Demirbag, Mellahi ja Tatoglu viittaavat artikkelissaan Barney'n (1991) kuvaamaan resurssiperusteiseen näkökulmaan (Resource based view, RBV), jonka mukaan kestävä kilpailuetu voidaan saavuttaa hankkimalla ja säilyttämällä sellaisia omaleimaisia resursseja, jotka ovat luonteeltaan harvinaisia, korvaamattomissa olevia sekä vaikeasti jäljiteltäviä. Olennaista on saavuttaa kestävä kilpailuetu yrityksen aineellisten ja aineettomien resurssien tehokkaan hyödyntämisen avulla. (Collings & Demirbag & Mellahi & Tatoglu 2010, 2591.)

Osaamista ja sen kehittämistä on tarkasteltava yrityksissä kolmella eri tasolla. Kaikki lähtee liikkeelle strategisesta tasosta, jossa tapahtuu toiminnan linjausten tekeminen pitkällä aikajänteellä. Liikkeenjohdollinen taso pitää sisällään toiminnan suuntaamisen ja operatiivinen taso huolehtii päivittäisistä tehtävistä. Nämä kolme tasoa ja niihin keskeisesti liittyvät osaamisen tekijät on kuvattu alla olevassa taulukossa (Taulukko 2). (Ranki 1999, 17.)

Ohjautuminen strategiasta	→	→	→
	Strateginen taso	Liikkeenjohdollinen taso	Operatiivinen taso
Osaaminen	Mitä osaamista tarvitaan tulevaisuudessa?	Toimintoketjujen tai prosessien kyvykkyyksien varmistaminen	Työryhmien ja yksilöiden kehittämistarpeiden selvittäminen
	Organisaation ydiosaamisen turvaaminen ja kehittäminen	Johtamisjärjestelmien kehittäminen	Henkilöstön kehittämisen edistäminen (esim. henkilöstökoulutus)
	Organisaation oppimiskyvyn edistäminen		
Rekrytointi	Rekrytointipolitiikka	Rekrytointiprosessi	Resurssien riittävyys
Organisointi	Organisaatorakenteen kehittäminen	Toimitusketjujen ja -prosessien sekä toimintojen organisointi	Työnjako, työtehtävät
			Yhteistoiminnan varmistaminen

Taulukko 2. Osaamisen kehittämisen tasot. (Ranki 1999, 17.)

Viitala on kuvannut osaamisen kehittämistä prosessina kuvion 5 mukaisesti. Osaamisen kehittämisen lähtökohtana on aina osaamisten tunnistaminen. On arvioitava yrityksessä oleva osaaminen sekä mietittävä osaamisen tarpeet tulevaisuudessa. Osaamisen kehittäminen ja hyödyntäminen ovat samanaikaisia prosesseja, jotka kulkevat sykleissä. Yrityksissä voidaan hankkia ja varmistaa osaamista pääasiassa viidellä tavalla: osaamisen kehittämisellä, osaamisen lainaamisella, osaamisen ostamisella, olemassa olevan osaamisen sitouttamisella sekä vanhentuneen osaamisen siirtämisellä yrityksestä. (Viitala 2008, 86–87.)



Kuvio 5. Osaamisen kehittämisen prosessi. (Viitala 2008, 87.)

Ihmisten kehittämiseen sitoutumisen pitäisi lähteä liikkeelle organisaation ylimmältä tasolta. Oppimisen ja kehittämisen visioiden ja strategioiden tulee aina pohjautua yrityksen liiketoiminnan visioon sekä strategiaan ja niiden tulee auttaa täyttämään liiketoimintaan liittyviä vaatimuksia. Ihmisten kehittäminen tuleekin nähdä tärkeänä tekijänä yrityksen liiketoiminnan kannalta. Keskeisiksi nousevat proaktiivinen lähestymistapa, vuorovaikutteinen kommunikointi sekä realistinen näkemys ihmisten kehittämiseen liiketoiminnan kasvamisen yhteydessä. (Thorne & Mackey 2007, 8.)

3.1 Osaamispääoma

Organisaatioissa osaaminen syntyy rakennepääomasta, henkilöpääomasta sekä suhdepääomasta. Näistä muodostuvaa kokonaisuutta kutsutaan osaamispääomaksi. Rakennepääomaan kuuluvat organisaation toimintatavat, teknologia, kulttuuri, järjestelmät sekä rakenteet. Henkilöpääomaan sisältyvät työntekijät osaamisineen sekä heidän tahtonsa hyödyntää omaa osaamista tavoitteisiin pääsemiseksi. Suhdepääoma pitää sisällään osaamista täydentävät osaamiskumppanit, joiden kanssa on mahdollista myös kehittää osaamista tehokkaasti. (Ojala 2008, 47.)

Rakennepääoma mahdollistaa organisaation tarpeiden mukaisen työntekijöiden osaamisen kehittämisen. Sen avulla työntekijöiden osaaminen voidaan muuttaa yhteiseksi osaamiseksi. (Ojala 2008, 47.) Tämä onnistuu yhdistämällä, kehittämällä sekä jakamalla osaamista. Organisaation osaaminen muodostuu yhteisestä toimintatavasta sekä näkemyksestä siitä, mikä on tärkeää yrityksen toiminnan kannalta. (Ojala 2008, 53.) Organisaatioiden osaamispääoma on muuttuvaa. Osaamispääoman kasvaminen ja aktiivinen kehittäminen voidaan varmistaa jatkuvalla oppimisella. (Ojala 2008, 58.)

Organisaatioiden osaamistarpeet pohjautuvat yrityksen menestystekijöihin, toimintaympäristön ja asiakkaiden tarpeisiin, strategiaan tavoitteisiin sekä muutoksiin toimintatavoissa. Ne liittyvät muun muassa toiminnan parantamiseen, yrityksen strategian sekä tulevaisuuden haasteiden vaatimaan osaamiseen. Organisaation osaamistarpeita on tarkastettava säännöllisesti organisaatioiden sisällä. (Ojala 2008, 108.) Työntekijöiden osaamistarpeet nousevat yrityksessä määriteltyjen strategisten osaamisten pohjalta.

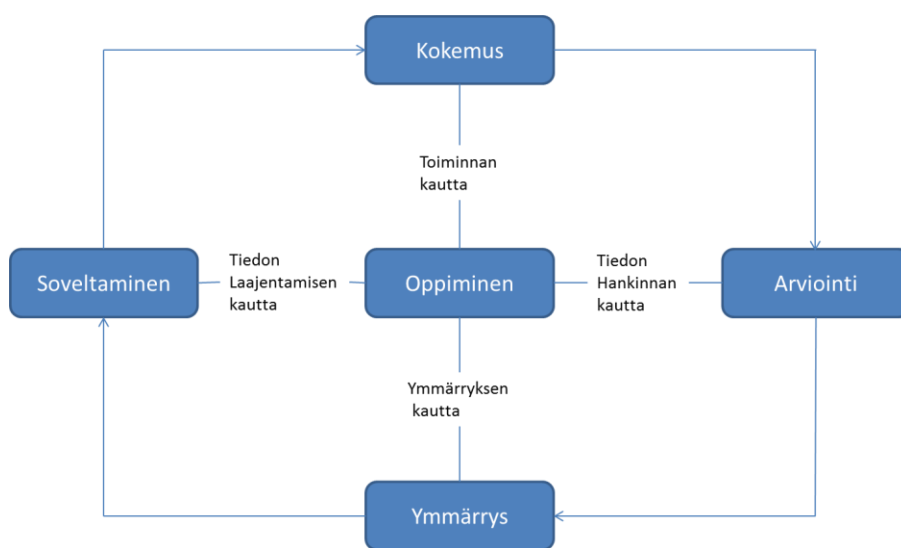
Yksilökohtaiset osaamistarpeet pohjautuvat kussakin työtehtävässä tarvittavaan osaamisprofiliin. (Ojala 2008, 128.)

3.2 Oppiminen

Oppiminen on lähtökohta osaamiselle ja kehittämiselle. Oppiminen tarkoittaa että sovelletaan uutta tietoa ja muutetaan aikaisempia toimintamenetelmiä. Siihen kuuluu keskeisesti henkinen kypsyminen ja kehittyminen. (Österberg 2005, 120.) Työelämän oppiminen on jaoteltu Dohmenin mukaan neljään ryhmään. Nämä ryhmät ovat formaali oppiminen, nonformaali oppiminen, informaali oppiminen sekä satunnainen oppiminen. Formaali oppiminen tarkoittaa määrämuotoista, tutkintoon tai esimerkiksi diplomiin johtavaa opiskelua. Tämä oppimisen muoto toteutuu lähinnä koulutusorganisaatioissa tai esimerkiksi yrityksen sisäisissä opinto-ohjelmissa. Nonformaali oppiminen muodostuu tutkintoon johtamattomista koulutustapahtumista, kuten esimerkiksi kielikursseista tai laatukoulutuksesta. Tapaukset voivat olla joko yrityksen tai ulkopuolisen tahon järjestämiä. Informaali oppiminen tapahtuu ilman erillistä suunnittelua varsinaisissa työtehtävissä sekä –ympäristössä. Informaalista oppimista tukee sellainen yrityskulttuuri, joka korostaa toiminnassaan kehittämistä. Satunnainen oppiminen on luonteeltaan täysin suunnittelematonta ja lähes vahingossa tapahtuvaa. Satunnaista oppimista tapahtuu usein silloin, kun eteen tullut haaste johtaa tilanteeseen, jossa on pakko toimia uudella tavalla. (Viitala 2007, 187–188.)

Aikuisten oppimiseen on useita lähestymistapoja. Kognitiivinen teoria lähestyy oppimista ajatteluprosessien kehittämisen näkökulmasta. Konstruktiivisen teorian ajatuksena on oppimiskokemusten pohjalta tapahtuva todellisuuskäsityksen rakentaminen. Behavioristinen teoria näkee oppimisen tavoitteena muutoksen käyttäytymisessä. Sosiaalinen teoria tähtää vuorovaikutukseen ja humanistisen teorian tavoitteena on käyttää henkilökohtaisia kykyjä toiminnassa. (Grönfors 2010, 24.) Grönfors mainitsee työssä oppimisen kannalta keskeisinä tekijöinä muun muassa asenteen, uteliaisuuden, kiinnostuksen, tunnetilan, vuorovaikutuksen, motivaation, tavoitteen, organisaation tuen sekä aikataulun (Grönfors 2010, 26–31).

Aikuisten oppiminen pohjautuu pitkälti yksilön aikaisempiin kokemuksiin. Yksilöiden oppimista on tuettava organisaatioissa mahdollisimman kattavasti, sillä se toimii pohjana koko organisaation oppimiselle. (Ojala 2008, 66.) Myös Sydänmaanlakka kuvaa oppimisprosessia aiempia kokemuksia muokkaamalla tapahtuvaksi tiedon luomiseksi. Kuviossa 6 esitetään perusmalli oppimisprosessista Kolbin mallia soveltaen. Mallissa oppiminen lähtee kokemuksista ja niistä kumpuavasta oppimishalusta. Seuraava vaihe on arviointi, jonka aikana hankitaan tietoa ja prosessoidaan faktoja. Kolmannessa vaiheessa tavoitteena on tiedon ymmärtämään ja viimeisessä vaiheessa sovelletaan uutta tietoa käytännössä. (Sydänmaanlakka 2004, 38–39.)



Kuvio 6. Perusmalli oppimisprosessista. (Sydänmaanlakka 2004, 38.)

Osaamisen kehittämisen menetelmiä voidaan jaotella niiden formaaliuden mukaan. Yhtenä ryhmittelyperusteena on myös niiden käyttötapa; onko tarkoituksena kehittää yksilöä, tiettyä ryhmää vai esimerkiksi työyhteisöä. Henkilöstön kehittämisen menetelmiin kuuluvat muun muassa yksilötasolla tapahtuvat perehdyttämishjelmat, itseopiskelu, työnkierto, valmentaminen, mentorointi, sijaisuudet, esimerkiksi oppiminen sekä erilaiset erityistehtävät. Työyhteisö- ja ryhmätasolla käytössä ovat kehittämisprojektit, suunnitteluyhteistyö, tiimityö, arvioinnit, palaverit, kokeilut sekä erilaiset ongelmanratkaisutilanteet. Sekä ryhmille että yksilöille on käytössä myös verkko-oppiminen ja erilaisia kehittämis- ja koulutusohjelmia sekä – tilaisuuksia. (Viitala 2007, 188–189.)

3.3 Yksilöiden osaamisen kehittäminen

Työntekijöiden kehittämistarpeet pohjautuvat yrityksen ydinosaamiseen ja liiketoimintaan sekä niistä kumpuaviin tarpeisiin. Kehittämistarpeet on määriteltävä yrityksessä kolmella eri tasolla. Nämä tasot ovat yksilötaso, työyhteisötaso sekä organisaatiotaso. Kehittämistarpeita on mietittävä nykyhetken tarpeiden lisäksi myös pidemmällä aikajänteellä. (Österberg 2005, 122.) Viitalan mukaan jokainen työntekijä on vastuussa kehittymisestään ja osaamisensa päivittämisestä. Esimiehet puolestaan ovat vastuussa yksiköissään siitä, että tämä on työntekijöille mahdollista. Työntekijöiden osaamisesta on huolehdittava kuten muistakin yrityksen resursseista. Henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden tehtävänä on muun muassa esimiehien tukeminen osaamisen johtamisessa sekä työntekijöiden tukeminen heidän kehittäessään ammattitaitoaan. Ylin johto on keskeisin vastuutaho osaamisen johtamisessa, sillä sen tekemät päätökset ohjaavat kaikkien organisaation jäsenten toimia. (Viitala 2008, 23–24.)

Kehittämistarpeita mietittäessä on kysyttävä mitä yritys voi tehdä kilpailukykyensä kehittämiseksi. Tällöin on mietittävä mitä on opittava, missä on parannettavaa sekä mitkä ongelmat on korjattava. On myös selvitettävä näiden korjausten vaatimat toimet yksittäisten työntekijöiden kohdalla. (Österberg 2005, 123.) Yksilöiden osaaminen syntyy oppimisen tuloksena. Osaamisen kehittymistä voidaankin edistää vain luomalla kehittymiseen tähtääviä oppimisprosesseja osaamisen johtamisen avulla. Nykypäivänä oppiminen tarkoittaa enenevässä määrin täysin uudenlaisen ajattelun omaksumista. Keskeiseksi nousee aiempien ajattelutapojen kyseenalaistaminen sekä uusien kehysten luominen asioiden toisenlaista tarkastelua varten. Tätä kutsutaan transformatiiviseksi oppimiseksi. (Viitala 2008, 135–136.)

Yksilöiden osaaminen rakentuu viiden eri tekijän kautta. Nämä tekijät liittyvät toisiinsa ja pitävät sisällään kokemuksen, tiedollisen osaamisen, yksilön taidot, sosiaalisen verkoston sekä arvot ja uskomukset. Osaaminen ilmenee toiminnan kautta ja näiden tekijöiden yhdistelmä on edellytyksenä työssä onnistumiselle. (Ranki 1999, 26–27.) Yksilön vuorovaikutus hänen toimintaympäristönsä kanssa johtaa uuden osaamisen kehittämiseen

(Ranki 1999, 28). Osaamista voidaan tarkastella kolmella eri päätasolla, jotka ovat valmiustaso, osaamistaso sekä asiantuntijuustaso (Ranki 1999, 30).

Osaamisen siirtäminen toiselle henkilölle tapahtuu tekemisen tai tiedon välittämisen kautta. Yksilöillä on erilaisia oppimistapoja, joihin vaikuttavat henkilön ominaisuudet sekä edeltävät kokemukset. Myös oppimisenopeus sekä motivaatio eroavat henkilöstä riippuen. Yksilön oppimistyyli voi pohjautua havainnointiin, kuuntelemiseen tai kokeilemiseen. (Ranki 1999, 30.) Oppiminen voidaan jaotella uudistavaan oppimiseen sekä rutiinioppimiseen. Rutiinioppiminen tarkoittaa toiminnan muuttamista ulkopuolelta tulleen palautteen mukaisesti. Uudistava oppiminen puolestaan tarkoittaa myös toiminnan taustalla olevien ajattelumallien kyseenalaistamista. Uudistava oppiminen onkin uudistumisen ja innovatiivisuuden lähtökohta. (Ranki 1999, 32.)

Henkilökohtainen osaamiskartoitus on osaamisen kehittämisen työkalu, jonka tarkoituksena on työntekijöiden osaamisen ja kehittämistarpeiden arvioiminen yrityksen osaamisvaatimusten tavoitetasoihin suhteutettuna. Osaamiskartoitusten tarkastelukohteena voivat olla esimerkiksi työntekijän asiantuntemus ja ammattitaito, kielitaito tai sosiaaliset taidot. Työntekijän henkilökohtainen osaamiskartoitus käydään läpi työntekijän ja esimiehen keskeisessä keskustelussa. (Österberg 2005, 124.)

Yhtenä osaamisen kehittämisen keinona voidaan hyödyntää Viitalan (2008) kuvaamaa osaamisympyrää, joka soveltuu apuvälineeksi laadittaessa osaamiskartoituksia sekä tulevaisuuden kehittämissuunnitelmia (Viitala 2008, 125). Osaamisympyrässä lähdetään liikkeelle ympyrän piirtämisestä, jonka jälkeen ympyrä jaotellaan eri osaamisalueita kuvaaviin sektoreihin. Osaamisalueiden tulee olla tämänhetkisten työtehtävien hoitamiseksi tarvittavia osaamisia ja sektorien koko kuvaa kunkin osaamisalueen painoarvoa. Tämän jälkeen ympyrän päälle piirretään viisi kehää tasaisin välein kohti ulkokehää. Jokainen kehä edustaa tiettyä osaamisen tasoa asteikolla 1-5. Kullakin sektorilla arvioidaan omaa osaamista värittämällä kehät sille tasolle, jolla oman osaamisen arvioidaan olevan. Lopuksi valitaan osaamisalue, joka nähdään keskeisimpänä kehittämisalueena esimerkiksi seuraavan vuoden aikana. Tämän jälkeen mietitään osaamisen kehittämisen keinot tälle osaamisalueelle. Osaamisympyrää voidaan

hyödyntää niin nykytilanteen kuin tulevaisuuden arvioitujen vaatimusten pohjalta. (Viitala 2008, 381.)

3.4 Oppiva organisaatio

Nykyään monen organisaation tavoitteena on olla oppivia organisaatio. Oppivaksi organisaatioksi tuleminen vaatii kuitenkin omistautumista ja sitoutumista kaikilta organisaation jäseniltä. Yksilöiden on sallittava johtaa omaa kehittymistään ja tätä kehittämisprosessia tulee tukea palautteen, valmentamisen sekä suorituksen johtamisen avulla. Onnistuneen oppimisympäristön luominen vaatii oppimisprosessin ymmärtämistä. Olennaista on myös ymmärtää, että yksilöt oppivat eri tavoin. (Thorne & Mackey 2007, 35.)

Yrityksen menestykseen johtavat yhdessä työskentelevät ja oppivat ihmiset. Oppivan organisaation tunnusmerkkeihin kuuluvat laajat oppimismahdollisuudet organisaatiossa. Näihin kuuluvat esimerkiksi valmentaminen, työssä ja työn ulkopuolella tapahtuva oppiminen, formaali ja epäformaali oppiminen sekä multimedian hyödyntäminen. Esimiehiä myös kannustetaan omien mentorointi-, arviointi- sekä valmennustaitojensa kehittämisessä. Näiden lisäksi luodaan myös muita lisäoppimismahdollisuuksia kuten oppimis- ja resurssikeskuksia. Painotus siirretään kouluttamisesta oppimisen omistamiseen. (Thorne & Mackey 2007, 35–36.)

Ruohotie kuvaa oppivaa organisaatiota itseään muuttavaksi ja jäsenten oppimista edistäväksi yhteisöksi. Oppivan organisaation toimintatapaan kuuluu jatkuva työsuorituksen kehittäminen sekä oppimisen tukeminen niin tiimien kuin yksittäisten työntekijöiden kohdalla. Yrityksen arvot ja visio vaikuttavat kaikkeen toimintaan. Muutoksiin reagoidaan nopeasti ja omaa toimintaa osataan kyseenalaistaa. Keskeistä on myös muilta oppiminen, asiakkaiden lähellä työskentely sekä virheistä oppiminen. Työntekijöiden oman kapasiteetin aktiivinen kehittäminen kuuluu myös oppivan organisaation tunnuspiirteisiin. (Ruohotie 1996, 40.)

Otalan mukaan oppiva organisaatio hyödyntää kaikkia oppimisen muotoja. Se arvioi jatkuvasti toimintaansa ja hyödyntää kaiken saatavilla olevan tiedon toimintansa kehittämiseen. Toiminnassa painotetaan pitkän tähtäimen näkökulmaa. Toimintaympäristön muutoksiin mukautuminen, aktiivinen uudistuminen sekä nopea oppimiskyky kuuluvat oppivan organisaation tunnuspiirteisiin. Se pystyy muokkaamaan omia menestystekijöitään vastaamaan jatkuvasti muuttuvia tarpeita ja hyödyntämään laajasti työntekijöidensä osaamista. (Ojala 2008, 78.)

3.5 Perehdyttäminen osaamisen kehittämisen työkaluna

Tämän päivän tietointensiiviset yritykset ovat entistä kiinnostuneempia kilpailuedun luomisesta ja säilyttämisestä innovaation ja kehittämisen avulla. Yrityksen uudet työntekijät voivat olla yksi keino tähän. (Sprogøe & Rohde 2009, 63.) Sprogøen ja Rohden mukaan perehdyttäminen voi käynnistää samalla sekä yksilöiden että organisaation oppimisen. Perehdyttämisprosessin aikana työntekijän odotetaan oppivan organisaation kulttuurin, arvot, toimintatavat sekä työtehtävien hoitamiseksi tarvittavat tiedot. Työntekijän kyky oppia nämä taidot on keskeisen tärkeää yrityksessä menestymisen kannalta. Entistä kilpailullisemmassa globaalissa maailmassa yritykset rekrytoivat ihmisiä, joiden tiedosta ja erityisosaamisesta on yritykselle hyötyä. Näin ollen perehdytysprosessi ja sen aikainen vuorovaikutus uuden työntekijän ja organisaation välillä mahdollistaa molemmin puolisen oppimisen. (Sprogøe & Rohde 2009, 47–48.)

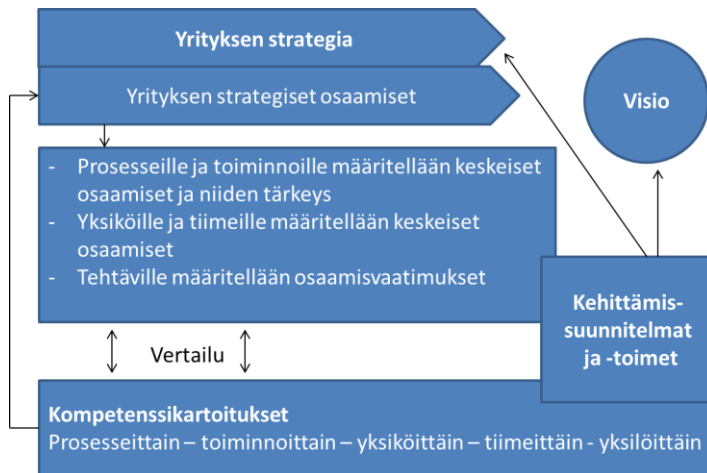
Perehdyttämisen pitäisi olla yrityksissä selkeässä roolissa henkilöstön kehittämisessä. Sen tulisi linkittyä kehityskeskusteluihin ja yrityksen kehittämiskäytäntöihin. (Kupias & Peltola 2009, 51.) Uuden työntekijän osaamisen kehittämisessä voidaan hyödyntää perehdyttämisen yhteydessä osaamiskartoituksia. Osaamiskartoitukset toimivat hyvänä pohjana tarvittavan osaamisen ja osaamistason kartoittamisessa. (Kupias & Peltola 2009, 89.) Cable, Gino ja Staats kuvaavat artikkelissaan, että uusien työntekijöiden rohkaiseminen käyttämään heidän henkilökohtaisia vahvuuksiaan työssään voi auttaa uusien työntekijöiden verkostoitumisessa kollegoiden kanssa ja sitoutumisessa työhönsä. Tällöin uudet työntekijät todennäköisemmin myös jäävät yrityksen palvelukseen pidemmällä tähtäimellä. (Cable & Gino & Staats 2013, 23.)

Cable, Gino ja Staats toteavat, että perehdytysprosesseissa tyypillisesti perehdytetään uusi työntekijä organisaation kulttuuriin ja arvoihin, ja tätä kautta pyritään sopeuttamaan tulokkaat organisaation normeihin. Tämä perinteinen toimintamalli on kuitenkin osaltaan myös perehdyttämisen heikkous. Yrityksen arvojen, kulttuurin ja identiteetin omaksuminen ei saisi tapahtua työntekijän henkilökohtaisen identiteetin syrjään siirtämisen kustannuksella, sillä se ei välttämättä ole työntekijän eikä organisaation kannalta optimaalinen toimintatapa. Cable, Gino ja Staats toteavat, että uusien työntekijöiden omien näkökulmien ja vahvuuksien esille tuomista pitäisi rohkaista heti työsuhteen alusta alkaen. (Cable & Gino & Staats 2013, 23–24.) Kun uudet työntekijät kokevat hyödyntävänsä työssään merkittävimpiä henkilökohtaisia vahvuuksiaan he ovat vähemmän stressaantuneita, tyytyväisempiä ja palavat epätodennäköisemmin henkisesti loppuun työssään. Tätä kautta työntekijät myös todennäköisemmin panostavat enemmän työhönsä pyrkimyksenään saavuttaa omat henkilökohtaiset tavoitteensa. Esimiesten tulisikin aktiivisesti rohkaista uusia työntekijöitä tunnistamaan ja hyödyntämään merkittävimpiä vahvuuksiaan heti työsuhteen alusta alkaen. (Cable & Gino & Staats 2013, 26–28.)

3.6 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen käsittää kaiken tarkoituksenmukaisen toiminnan strategisen osaamisen kehittämiseksi, hankkimiseksi, uudistamiseksi ja ylläpitämiseksi. Johtamistyö on johdonmukaista toimintaa tarvittavan osaamisen varmistamiseksi ja tavoitteena on pyrkiä varmistamaan yrityksen strategian ja tavoitteiden vaatima osaaminen pitkällä tähtäimellä. (Viitala 2007, 170.)

Viitalan (2008) mukaan yrityksen henkilöstön osaamisen kasvattaminen, osaamisesta huolehtiminen sekä osaamisen hyödyntäminen tehokkaasti muodostavat keskeisimmän osan osaamisen johtamisesta. Osaamisen kehittäminen on tärkeää kytkeä organisaation päämääriin, jotta voidaan edistää myös tulevaisuuden markkinoilla menestykseen tähtäävän osaamisepohjan rakentamista. Viitala on kuvannut osaamisen johtamiseen liittyvät keskeiset elementit kuviossa 7. (Viitala 2008, 16.)



Kuvio 7. Osaamisen johtamiseen liittyvät keskeiset elementit. (Viitala 2008, 15.)

Osaamisen johtaminen lähtee käytännössä liikkeelle organisaation tavoitteiden, vision sekä strategian selventämisestä. Tämän jälkeen tapahtuu ydinosaamisten määrittely. Ydinosaamisten sisällä osaaminen jakaantuu edelleen osaamisalueisiin ja osaamisalueet puolestaan jakaantuvat konkreettisiin osaamisiin. Osaamisen johtaminen tapahtuu organisaatioissa usein prosessina, joka etenee organisaatiossa ylhäältä alas. Osaamisen johtaminen tapahtuu samanaikaisesti usealla eri tasolla lähtien organisaatiotasolta aina yksilötasolle saakka. (Sydänmaanlakka 2004, 158.)

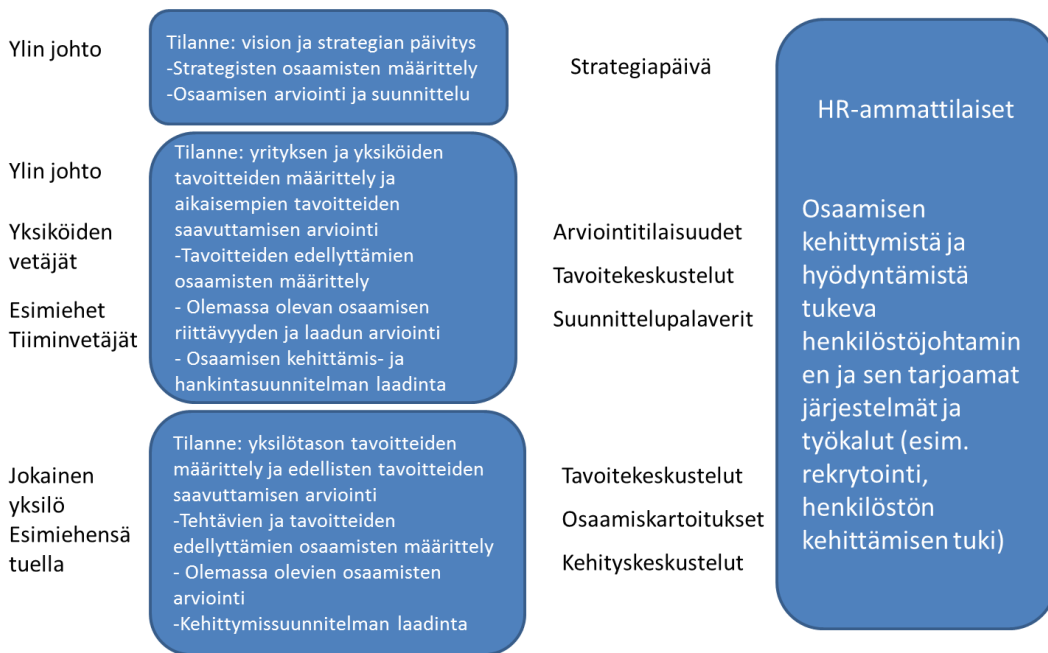
3.6.1 Osaamisen johtamisen menetelmät

Osaamisen johtamisen menetelmiin kuuluvat keskustelu, kehityskeskustelut, palautteen antaminen, arviointikeskustelut sekä erilaiset palaverit. Keskustelu on osaamisen johtamisen keskeisin ja periaatteessa ainoa todellinen menetelmä. Keskustelevan johtajuuden merkitys korostuu osaamisen johtamisessa, sillä kommunikaatio toimii oppimisen ja oppimisprosessien edistäjänä. Esimiehen ja työntekijöiden välisten keskusteluiden järkevä ja tehokas organisoiminen nousee tärkeäksi erityisesti tämän päivän hektisissä toimintaympäristöissä. (Viitala 2008, 341–346.)

Esimiehen oma suhtautuminen osaamisen kehittämiseen vaikuttaa myös työntekijöiden suhtautumiseen osaamisen kehittämiseen. Työyhteisöissä oppimisesta suurta osaa edustaa työssä tapahtuva ongelmanratkaisu. Esimiehen tärkeä tehtävä onkin palautteen antaminen sekä ratkaisukeskeisen toimintamallin tukeminen. Ongelmanratkaisussa keskitytään sopivien ratkaisujen etsimiseen syyllisten etsimisen sijaan. Oppimiseen voidaan kannustaa avoimella keskustelulla kokemuksista sekä aidolla kiinnostuksen osoittamisella. (Ranki 1999, 46–47.)

Kehityskeskustelut kuuluvat keskeisesti johtamiseen. Niillä pyritään löytämään yhtenäistä suuntaa työntekijän tarpeiden ja organisaation tavoitteiden väliltä sekä erilaisia keinoja näiden toteuttamiseen. Kehityskeskusteluita hyödynnetään yksilöiden osaamisen arvioinnissa nykyisten ja tulevaisuuden vaatimusten näkökulmasta. Monet yritykset näkevät kehityskeskustelut keskeisenä osana johtamisjärjestelmää johtuen niiden tärkeydestä työntekijöiden hyvinvoinnin, kehittämisen sekä menestymisen tekijänä. (Lankinen & Miettinen & Sipola 2004, 65.) Kehityskeskusteluilla saadaan kartoitettua toiminnan nykytilannetta niin yksilöiden kuin yksiköiden tasolla. Samalla saadaan tietoa kehittämistarpeista ja voidaan suunnitella yrityksen voimavarojen oikeanlaista kohdistamista pitkällä aikavälillä. Parhaimmillaan kehityskeskustelut rakentavat pohjan laadukkaalle yhteistyölle sekä vuorovaikutukselle. Kehityskeskusteluita pidetään esimiehen ja työntekijän välillä säännöllisesti ja molemmat valmistautuvat keskusteluun etukäteen. (Lankinen et al. 2004, 68–69.)

Viitala on kuvannut osaamisen johtamisen työkaluja ja järjestelmää seuraavan havainnollistavan kuvion mukaisesti (Kuvio 8):



Kuvio 8. Osaamisen johtamisen järjestelmä. (Viitala 2008, 229.)

3.6.2 Osaamisen arviointi

Osaamisen arviointiin on monia erilaisia tapoja ja sitä voidaan tarkastella usealla tasolla. Tarkastelutavan valintaan vaikuttaa osaamisen arvioinnin käyttötarkoitus. Osaamisen mittaamisella pyritään tarvittavan kehittämisen suunnan näyttämiseen. (Ranki 1999, 48.) Osaamista on mahdollista tarkastella yksilötasolla ja ryhmätasolla. Näiden lisäksi osaamista voidaan tarkastella myös yritystasolla. (Ranki 1999, 40.) Osaamisen tarkastelussa voidaan hyödyntää yksinkertaisuudessaan SWOT-analyysiä, joka sopii tarkasteluvälineeksi erityisesti ryhmien ja yritysten kohdalla. Osaamisen nykytilannetta arvioidaan SWOT-analyysissä vahvuuksien ja heikkouksien avulla. Tulevaisuutta puolestaan arvioidaan mahdollisuuksien ja uhkien kohdalla. (Ranki 1999, 43–44.) Ryhmien ja yritysten osaamista voidaan lisäksi arvioida esimerkiksi ryhmäkehityskeskusteluiden, osaamismatriisien, osaamisen nelikenttämallin, tuoteosaamisen kehittämisen seurannan, kokemusvuosien sekä koulutustarvekartoitusten avulla (Ranki 1999, 54).

Yksilötasolla osaaminen suhteutetaan nykyisiin ja tuleviin vaatimuksiin. Tarkastelun kohteena on nykyisissä tehtävissä onnistumisen kannalta tarvittava osaaminen sekä tulevaisuuden osaamisvaatimusten arvioiminen. Näiden lisäksi voidaan arvioida

työtehtävien laajentamismahdollisuutta sekä niiden sisällön tarkoituksenmukaisuutta. (Ranki 1999, 69.) Yksilöiden osaamisen arvioinnissa voidaan hyödyntää esimerkiksi erilaisia pätevyysprofiileita, kehityskeskusteluita sekä työryhmältä tulevaa palautetta (Ranki 1999, 72;76–77).

3.6.3 Työntekijä osaamisensa arvioijana

Aikuiset oppivat parhaiten kun he arvioivat itse omaa osaamistaan ja suorituksiaan. Oman tietotaidon ja suoritusten arviointi- ja ohjaamiskyky ovat keskeisimpiä osaamisen ja oppimisen tekijöitä. Arviointijärjestelmiä ja ulkopuolisia henkilöitä voidaan käyttää arvioinnin tukena. Ulkopuolelta tuleva arvioinnin tuki on kuitenkin kehittyneimmillään henkilön oman arvioinnin arviointia. (Viitala 2008, 152.)

Henkilön suorituksessaan havaitsemat ristiriidat toimivat usein käynnistäjänä tietoiselle oppimiselle. Tällaiset ristiriidat johtavat toiminnan kehittymiseen ja niiden löytäminen tapahtuu usein siinä vaiheessa, kun työntekijä alkaa tietoisesti jäsentää oman toimintaympäristönsä vaatimuksia sekä tarvittavia edellytyksiä suhteessa nykytilanteeseen. Usein tämän vertailun saa liikkeelle jokin sysäys kuten esimerkiksi arviointijärjestelmän kautta saatu palaute. (Viitala 2008, 154,)

3.7 Strateginen osaaminen

Organisaatioissa tarvitaan sekä strategista osaamista että operationaalista osaamista. Tämä jako painottaa osaamisen vaikutusta keskeisenä menestystekijänä. Operationaaliseen osaamiseen kuuluu työtehtävien tehokas suorittaminen kannattavalla tavalla ja samalla organisaation tuottavuutta kasvattaen. Strateginen osaaminen on siirrettävissä joustavasti yli tiimi- ja tehtävärajojen tai jopa kokonaan toiseen työpaikkaan. Se ei ole sidottu yhteen prosessiin tai tehtävään vaan kytkeytyy uusien valmiuksien ja osaamisen hankkimiseen. Tästä syystä strateginen osaaminen on yksilöille ja yrityksille erityisen arvokasta. (Ruohotie 1996, 17.)

Strateginen osaaminen tarkoittaa yrityksissä sellaista työntekijöiden, tiimien ja liiketoimintayksiköiden omaavaa osaamista, jonka avulla liiketoiminnan tavoitteiden toteutuminen varmistetaan pitkällä tähtäimellä (Lankinen et al. 2004, 35). Strateginen osaaminen on yrityksen kilpailustrategian toteutumisen kannalta ensiarvoisen tärkeää osaamista. Tällaista osaamista kutsutaan myös ydinkyvykkyydeksi tai ydinosaamiseksi. (Viitala 2008, 63.)

Yritysten ydintaidot kehittyvät ja muuttuvat aktiivisesti ja tätä muutosta hallitaan yrityksen metataitojen avulla. Metataitojen avulla jaetaan ja kehitetään ydintaitoja. Niihin kuuluvat innovatiivisuus, oppiminen, taitojen yhdistäminen sekä juurtuminen eli taitojen säilyttäminen. Metataidot liittyvät toimintakäytäntöihin ja ne ovat vahvasti yhteydessä yrityksen kulttuuriin sekä rakenteeseen. (Ruohotie 1996, 29.)

Yritysten kyky kehittää, hyödyntää sekä ylläpitää osaamista luovat pohjan menestymiseen tulevaisuudessa. Yrityksellä voi olla hallussaan omaa ydinosaamista, mutta osaaminen pohjautuu lopulta aina kuitenkin tiimien ja yksilöiden osaamiseen. Näin ollen onkin mietittävä, miten yksilöiden osaaminen liitetään tiimien osaamiseksi sekä edelleen koko organisaation kattavaksi osaamiseksi. (Ruohotie 1996, 20.)

4 Tutkimuksen suorittaminen

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan uusien esimiesten perehdyttämistä osana strategista osaamisen kehittämistä. Tutkimuksen kohdeorganisaationa on Nurmijärven kunta ja tutkimus on organisaatiolähtöinen. Tarkoituksena on tuottaa kohdeorganisaatiolle uutta tietoa uusien esimiesten perehdyttämisen nykytilanteesta ja kehittämistarpeista sekä peilata tuloksia perehdyttämisen ja osaamisen kehittämisen teoriaan. Tutkimuksessa on yhdistetty kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmiä, mutta lähestymistapa ja tulosten tarkastelu tapahtuvat laadullisesta näkökulmasta. Tutkimuksen johdannossa on määritelty yksi päätutkimuskysymys sekä kolme alakysymystä, joihin tutkimuksessa on lähdetty selvittämään vastauksia. Nämä tutkimuskysymykset ovat:

Minkälainen on uusien esimiesten perehdyttämisen nykytilanne kohdeorganisaatiossa ja miten se suhtautuu teoriassa esitettyihin perehdyttämisen ja osaamisen kehittämisen käytänteisiin?

- 1) Minkälaisia kokemuksia uusilla esimiehillä on perehdytysprosessistaan ja miten perehdyttäminen on toteutunut uusien esimiesten omien esimiesten näkökulmasta?
- 2) Miten hyvin esimiestyöhön liittyvistä osaamisodotuksista on onnistuttu viestimään perehdyttämisen aikana uusille esimiehille?
- 3) Mitkä ovat uusien esimiesten perehdyttämisen keskeisimmät kehittämiskohteet?

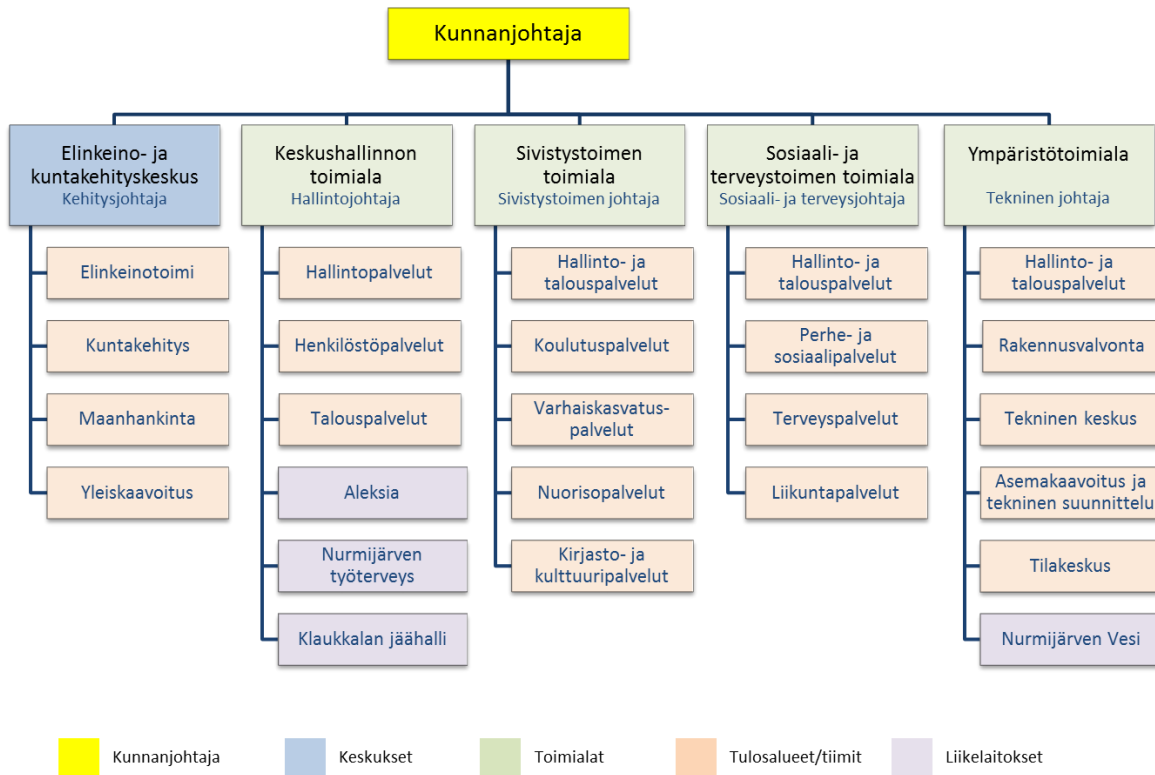
Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen suorittamista ja tutkimusprosessia. Tutkimuksen ensisijaisena tarkoituksena on tutkittavan ilmiön kartoittaminen mutta osaltaan myös ilmiön kuvailu. Lähestymisstrategiana käytetään tapaustutkimusta. (Hirsjärvi et al. 2004, 129–130.) Tämän luvun alussa kuvataan tutkimuksen kohdeorganisaatiota sekä kohdeorganisaation henkilöstöhallinnossa kartoitettuja esimiestyön osaamisvaatimuksia. Näitä osaamisvaatimuksia on kuvattu sillä niitä käsitellään tutkimuskysymysten toisessa alakysymyksessä. Näiden kuvaamisen jälkeen kerrotaan tutkimusprosessin etenemisestä

sekä perustellaan valittuja tutkimusmenetelmiä. Tutkimus on toteutettu sähköisenä lomakekyselynä, joten se on ollut muodoltaan strukturoitu (Hirsjärvi et al. 2004, 183). Tutkimusprosessin kuvaamisen jälkeen kerrotaan tutkimuksen aineiston analyysitavoista. Lopuksi tarkastellaan vielä tutkimuksen luotettavuutta.

4.1 Nurmijärven kunta

Nurmijärven kunta vastaa kunnan asukkaiden peruspalveluiden järjestämisestä (Nurmijärven kunnan henkilöstöohjelma 2013, 4). Kunnan toimintaorganisaatio jakautuu neljään eri päätoimialaan, jotka ovat sivistystoimen toimiala, sosiaali- ja terveystoimen toimiala, keskushallinnon toimiala sekä ympäristötoimiala. Lisäksi toimintaorganisaatioon kuuluu elinkeino- ja kuntakehityskeskus. Keskuksen ja toimialojen sisällä on useita eri tulosalueita sekä muutamia liikelaitoksia. Organisaatorakenne ja toimialat on esitetty tarkemmin seuraavalla sivulla kuviossa 9. Nurmijärven kunta työllisti vuoden 2013 lopussa yhteensä 2627 henkilöä. Suurin työllistäjä on sivistystoimen toimiala, jossa työskenteli vuoden 2013 lopussa noin puolet kaikesta henkilöstöstä, yhteensä 1385 henkilöä. Sosiaali- ja terveystoimen toimialan alaisuudessa työskenteli vuoden 2013 lopussa 749 henkilöä, ympäristötoimen toimiala työllisti yhteensä 174 henkilöä ja keskushallinnon toimiala työllisti yhteensä 278 henkilöä. Elinkeino- ja kuntakehityskeskuksessa työskenteli vuoden 2013 lopussa ainoastaan 13 henkilöä. Vuoden 2013 lopussa henkilöstön keski-ikä oli 43.7 vuotta ja henkilöstä suurin osa, 87.2 %, oli naisia. (Nurmijärven kunnan henkilöstöopas 2014, 3; Nurmijärven kunnan toimintaorganisaatio 2014.) Kunnan työllistämästä henkilöstöstä oli esimiehiä vuoden 2013 lopussa 5,3 % (Nurmijärven kunnan henkilöstökertomus 2013, 6). Nurmijärven kunnassa vakinaiset palvelussuhteet ovat melko pitkiä ja henkilöstö ei vaihdu kovin tiheästi (Nurmijärven kunnan henkilöstökertomus 2013, 4).

Nurmijärven kunnan toimintaorganisaatio 2014



Kuvio 9. Nurmijärven kunnan organisaatiokaavio. (Nurmijärven kunnan toimintaorganisaatio 2014.)

Nurmijärven kunnassa panostetaan paljon työntekijöiden osaamisen kehittämiseen. Henkilöstön koulutusten järjestäminen on tapahtunut enimmäkseen toimialojen sisällä. Koulutusten järjestämisen menettelytavat vaihtelevat toimialoittain henkilömäärän, sen rakenteen sekä tiettyjen lakisääteisten velvoitteiden mukaan. Kunnassa järjestettiin vuoden 2013 aikana henkilöstöpalveluiden toimesta useita erilaisia esimiesvalmennuksia. (Nurmijärven kunnan henkilöstökertomus 2013, 27.) Nurmijärven kunnassa on järjestetty koko henkilöstölle henkilöstökysely noin kahden vuoden välein. Kysely on toiminut palautekanavana ja tulosten keräämisen tarkoituksena on ollut toimia apuna kehitettäessä organisaatiota ja työyhteisöjen toimintaa. (Nurmijärven kunnan henkilöstökertomus 2013, 4.)

Nurmijärven kunta on laatinut vuosien 2013–2016 ajalle kuntastrategiaan pohjautuvan henkilöstöohjelman. Ohjelmalla pyritään työnantajakuvan voimistamiseen, työntekijöiden sitoutumisen kasvattamiseen sekä henkilöstöjohtamisen suuntaamiseen. Henkilöstöohjelma myös tukee henkilöstöpolitiikan yhtenäisyyttä. Henkilöstöohjelman sisältämät toimenpiteet kohdistuvat neljälle eri osa-alueelle. Nämä osa-alueet ovat osaamisen kehittäminen, työhyvinvointi, palkkaus ja palkitseminen sekä toimintatavat. (Nurmijärven kunnan henkilöstöohjelma 2013, 3; 6.) Osaamisen kehittämisen kentässä on määritelty perehdyttämistä ja henkilöstön osaamista koskevat asiat taulukon 3 mukaisesti. Taulukosta nähdään, että uusien työntekijöiden hyvä perehdyttäminen sekä ajan tasalla oleva osaaminen ovat keskeisiä strategisia tavoitteita. (Nurmijärven kunnan henkilöstöohjelma 2013, 11.)

Osaamisen kehittäminen

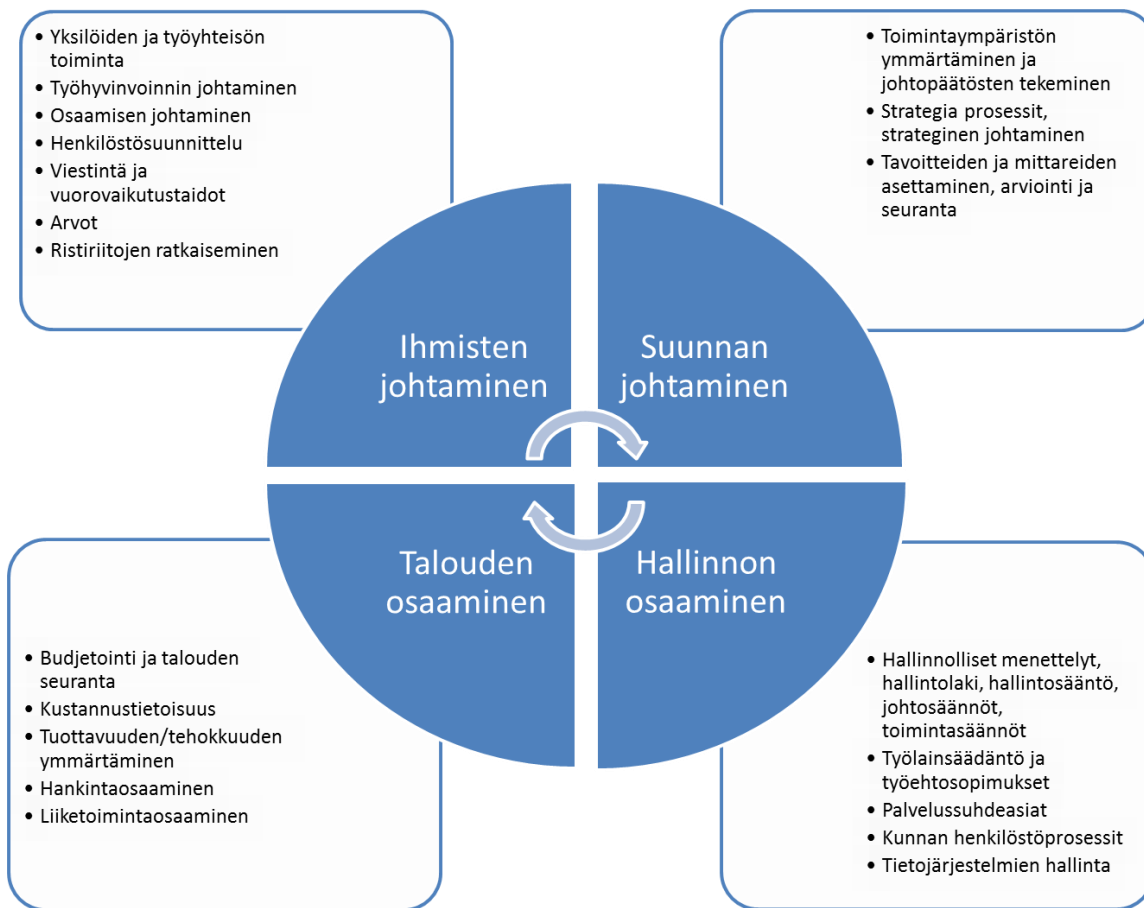
Tavoite	Toimenpide	Seuranta
Tulokkaiden hyvä perehdyttäminen	Toimiala/tulosaluekohtainen ja kunnan yhteinen perehdytysaineisto, -prosessi ja -käytännöt ovat ajan tasalla	Tulokkaiden palaute ensimmäisen kehityskeskustelun yhteydessä
	Toteutetaan esimiestyön perehdytyskoulutus säännöllisesti uusille esimiehille	Perehdytyskoulutus käytössä v. 2013
Henkilöstön osaaminen vastaa asiakas- ja palvelutarpeita	Kehityskeskustelujen ohjeet ja lomakkeet päivitetään v. 2013	Kehityskeskustelujen kattavuus
	Kehitetään ammattiryhmäkohtaisia osaamiskartoituksia	Osaamiskartoituksia hyödyntävien ammattiryhmien lukumäärä v. 2015
	Työyksikön/tulosalueen koulutussuunnitelmat laaditaan vuosittain	Yksiköiden/tulosalueiden koulutussuunnitelmien toteutumisen, koulutuspäivien lukumäärä vuosittain/henkilöstökertomus
	Päivitetään ammatillisen täydennyskoulutuksen edistämisen periaatteet v. 2014	Ohje valmis
	Hyödynnetään vapaaehtoista työ- ja tehtäväkiertoa työyksiköiden ja toimialojen välillä	Henkilöstökertomus
Rekrytointiprosessit ovat toimivia ja tehokkaita	Rekrytointiosaamista vahvistetaan tarvittavalla koulutuksella vuosittain	Koulutusten ja osallistujien määrä
	Rekrytointiviestintä (esim. työpaikkailmoitukset, www-sivut, kampanjat) päivitetään v. 2013	Viestintämateriaali valmis
	Aktivoidaan oppilaitosyhteistyötä	Työharjoittelijoiden, opinnäytetöiden ja oppisopimusten lukumäärä vuosittain

Taulukko 3. Osaamisen kehittäminen Nurmijärven kunnassa. (Nurmijärven kunnan henkilöstöohjelma 2013, 11.)

4.2 Esimiestyön osaamisvaatimukset

Nurmijärven kunnan kuntastrategiaan pohjautuva henkilöstöohjelma sisältää osinaan jo edellä mainitut osaamisen kehittämisen sekä toimintatavat (Nurmijärven kunnan henkilöstöohjelma 2013, 6; 9–10). Yhteiset toimintatavat on mainittu henkilöstöohjelmassa

tärkeiksi ja toimintatapojen osalta yhdeksi tavoitteeksi onkin mainittu yhtenäinen henkilöstöjohtaminen (Nurmijärven kunnan henkilöstöohjelma 2013, 7; 9). Nurmijärven kunnan henkilöstöhallinnossa on laadittu luonnos yleisistä esimiestyön osaamisvaatimuksista kuntatasolla. ”Luonnosta on valmisteltu viime vuosina, mutta sitä ei ole vielä käsitelty laajemmin tai otettu yhteisesti käyttöön” (L. Ojala, sähköpostiviesti 22.1.2015). Esimiestyön osaamisvaatimukset ovat olleet löydettävissä kunnan intranetsivuilta tutkimuksen toteuttamisen aikaan. Esimiestyön osaamisvaatimukset liittyvät neljään eri osa-alueeseen: ihmisten johtamiseen, talouden johtamiseen, suunnan johtamiseen sekä hallinnon osaamiseen. Nämä neljä osa-aluetta sisältävät esimiesten työtehtäviin ja hyvään johtamiseen keskeisesti kuuluvia elementtejä. Ihmisten johtamisen alle sijoittuvat esimerkiksi henkilöstösuunnittelu, vuorovaikutustaidot, sekä osaamisen ja työhyvinvoinnin johtaminen. Suunnan johtamiseen kuuluvat muun muassa strategiaprosessit, toimintaympäristön ymmärtäminen sekä toiminnan mittarit ja tavoitteet. Hallinnon osaaminen sisältää lainsäädännölliset näkökulmat ja hallinnolliset menettelytavat. Talouden osaaminen kattaa esimerkiksi budjetoinnin, tehokkuuden, liiketoimintaosaamisen sekä kustannustietoisuuden. Nurmijärven kunnan esimiestyön osaamisvaatimukset on esitetty kuviossa 10. (Nurmijärven kunnan esimiestyön osaamisvaatimukset.)



Kuvio 10. Esimiestyön osaamisvaatimukset. (Nurmijärven kunnan esimiestyön osaamisvaatimukset.)

4.3 Tutkimuksen kulku ja tutkimusmenetelmät

Tutkimusprosessi käynnistyi alkuvuodesta 2014 keskusteluilla kohdeorganisaation henkilöstöpäällikön kanssa. Tutkimuksen aihe muodostui kohdeorganisaation tarpeiden ja tutkimusentekijän omien kiinnostuksen kohteiden pohjalta. Tutkimuksen lähtökohtana oli uusien esimiesten perehdyttämisen nykytilanteen selvittäminen kohdeorganisaationa toimivassa Nurmijärven kunnassa. Tutkimus päätettiin tehdä koko kuntaorganisaation laajuisena selvityksenä joten kohdejoukoksi valittiin kaikki uudet esimiehet kaikilta Nurmijärven kunnan toimialoilta. Tutkimuksen aiheesta keskusteltiin Pro gradu-tutkielman ohjaajan kanssa ja samoihin aikoihin alkoi myös tutkimussuunnitelman kirjoittaminen. Tutkimussuunnitelman valmistuttua ja alustavan teoriakatsauksen kartoittamisen jälkeen

keskusteltiin jälleen Pro gradu-tutkielman ohjaajan kanssa ja vähitellen jäsenyi työn lopullinen aihe: perehdyttäminen osana strategista osaamisen kehittämistä.

Prosessin alkuvaiheessa muodostui myös ajatus siitä, että tutkimuksessa kannattaa selvittää uusien esimiesten omien esimiestenkin näkökulma ja yhdistää näitä näkökulmia tutkimuksessa. Näin uusien esimiesten perehdyttämisen tilannetta pystytään tarkastelemaan laajemmin ja luotettavammin, sillä esimiesten näkemys saattaa erota työntekijöiden näkemyksestä (Kangas & Hämäläinen 2007, 25). Tutkimuksen toiseksi kohdejoukoksi valittiin näin ollen uusien esimiesten esimiehet. Tutkimukseen valittujen uusien esimiesten valintakriteeriksi puolestaan asetettiin sen hetkissä esimiestehtävissä työskentelyn pituus. Tutkimukseen valitut esimiehet olivat toimineet esimiestehtävissään maksimissaan kaksi vuotta ja vähintään kaksi kuukautta, jotta he olivat ehtineet muodostaa käsityksen perehdytysprosessistaan. Nämä kriteerit täyttävistä uusista esimiestä ja heidän esimiehistään koottiin lista kohdeorganisaation henkilöstöhallinnon toimesta. Uusia esimiehiä löytyi yhteensä 23 ja heidän esimiehiään yhteensä 13, sillä osalla uusista esimiehistä oli sama esimies.

Tutkimuksen teorian kirjoittaminen tapahtui pääasiallisesti maaliskoukokuussa 2014. Tutkimuksen alkuvaiheessa päädyttiin ratkaisuun käyttää tutkimuksessa laadullista lähestymistapaa. ”Laadullinen tutkimus tähtää teorianmuodostukseen: pyrkimyksenä on saada yksittäisistä tutkimustuloksista sellainen yleistys, joka mahdollistaa myös muiden kuin kulloisessakin tutkimuksessa esiintyneiden ilmiöiden tunnistamisen, selittämisen, ymmärtämisen ja ehkä myös ennakoimisen” (Varto 1996, 101). Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii edustamaan todellista elämää. Tutkimuskohdetta tarkastellaan niin kokonaisvaltaisesti kuin on mahdollista. Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteeksi muodostuu tosiasioiden paljastaminen. (Hirsjärvi et al. 2004, 152.) Tutkimuksen tuloksia tarkastellaan ja esitetään pääasiassa laadullisesti, mutta tutkimuksen toteuttamisessa on kuitenkin yhdistetty kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmiä. Hirsjärvi ja Hurme ovat esimerkiksi todenneet, että näitä menetelmiä on mahdollista yhdistää tutkimuksessa (Hirsjärvi & Hurme 2008, 33). Eskolan ja Suorannan mukaan tutkimuksen hyvydestä keskusteltaessa kvantitatiivisten ja kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien vastakkainasettelu on ylipäänsä turha (Eskola & Suoranta 1999, 14). Tutkimus haluttiin

toteuttaa koko organisaation laajuisena ja kahdesta eri näkökulmasta tarkasteltuna. Tästä johtuen tutkimuksen kohdejoukko oli suhteellisen suuri ja tutkimusmenetelmäksi valittiin sähköisesti toteutettava lomakekysely. Kyselytutkimuksella on mahdollista tutkia laajempaa tutkimusjoukkoa sekä analysoida aineistoa helpommin (Hirsjärvi et al. 2004, 184).

Tutkimuksessa haluttiin käyttää laadullista lähestymisnäkökulmaa, sillä laadullisen tutkimuksen tarkoitusperät koettiin soveltuvammaksi tämän tutkimuksen kannalta. Tutkimuksen kohdejoukko olisi myös ollut kvantitatiivisen tutkimuksen näkökulmasta pienehkö. Kvalitatiivisen tutkimuksen näkökulmasta tarkasteltuna kohdejoukko oli kuitenkin suuri ja tästä johtuen osassa kyselytutkimuksen kysymyksistä hyödynnettiin määrällisen tutkimuksen menetelmiin lukeutuvaa kysymysten asettelua. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että osa kysymyksistä muotoiltiin niin, että vastaajat valitsivat valmiista vastausvaihtoehdoista parhaiten omaa tilannettaan kuvaavan vastausvaihtoehdon. Tämä kysymysten muotoilu helpotti aineiston käsittelyä ja kohdejoukkojen näkökulmasta myös kysymyksiin vastaamista. Tämä asettelu myös mahdollisti useamman kysymyksen kysymisen kyselylomakkeessa.

Tutkimus on luonteeltaan tapaustutkimus. Tapaustutkimuksessa valitaan esimerkiksi tietty tapaus tai tilanne, ja sen kohteena voi olla esimerkiksi yhteisö tai jokin ryhmä. Tyypillisenä tarkastelun kohteena ovat esimerkiksi prosessit ja niiden toteuttaminen. (Hirsjärvi et al. 2004, 125–126.) Tässä tapaustutkimuksessa tarkastellaan kesäkuussa 2014 esimiestehtävissään kahdesta kuukaudesta kahteen vuoteen saakka työskennelleiden uusien esimiesten perehdyttämistä. Pääasiallisena kohteena ovat nämä kriteerit täyttävät kohdeorganisaation uudet esimiehet. Kohteena ovat myös esimiesten esimiehet, joiden näkökulma auttaa rakentamaan laajemman kuvan uusien esimiesten perehdyttämistä. Tarkastelun kohteena on uusien esimiesten perehdyttämisprosessi ja sen toteuttaminen.

Tutkimuksen kohdejoukkona olivat kohdeorganisaation kaikkien toimialojen kaikki uudet esimiehet ja heidän esimiehensä. Haastattelukysymysten suunnittelu kummallekin kohdejoukolle tapahtui toukokuussa 2014. Kummallekin kohdejoukolle suunniteltiin oma kyselylomake, joka rakentui taustakysymyksistä, yleisistä perehdyttämisprosessia

koskevista kysymyksistä, perehdyttämisen keskeisten tavoitteiden toteutumista kartoittavista kysymyksistä, sekä kohdeorganisaation yleisiä esimiestyön osaamisvaatimuksia koskevista kysymyksistä. Yleisten perehdyttämisprosessia koskevien kysymysten pyrkimyksenä oli kokonaiskuvan muodostaminen perehdyttämisen toteuttamisesta kahden näkökulman yhdistämisen kautta. Perehdyttämisen tavoitteita koskevien kysymysten sisältö pohjautui vahvasti perehdyttämisen teoriaan ja esimiestyön osaamisvaatimuksia koskevat kysymykset koskivat tämän tutkimuksen kuviossa 10 esitettyjä osaamisvaatimuksia. Esimiestyön osaamisvaatimuksia koskevilla kysymyksillä pyrittiin selvittämään, miten tehokkaasti perehdytyksen yhteydessä yksittäinen asia on onnistuttu viestimään sekä kuinka hyvin se on omaksuttu. Esimiehiä pyydettiin muun muassa arvioimaan nykyistä osaamistaan ja tulevaa osaamistaan suhteessa osaamisvaatimukseen. Tarkoituksena oli selvittää perehdyttämisen tehokkuutta ja sitä, onko sen avulla luotu uusille esimiehille positiiviset odotukset omista kehittymismahdollisuuksistaan. Tutkimuksen kohdejoukkojen lomakekyselyt erosivat toisistaan etupäässä siinä, että uudet esimiehet arvioivat perehdyttämisprosessia omalla kohdallaan kun heidän omat esimiehensä arvioivat alaisinaan toimivien uusien esimiesten perehdyttämistä. Kysymysten asettelun tavoitteena oli tutkimuksen tutkimuskysymyksiin vastaaminen mahdollisimman hyvin. Kummankin kohdejoukon kyselylomakkeet löytyvät tutkimuksen liitteistä (Liite 1 ja Liite 2).

Tässä tutkimuksessa lähestytään uusien esimiesten perehdyttämistä pääasiassa kartoittavan, mutta myös kuvailevan lähestymistavan kautta. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran mukaan ”tutkimus voi olla kartoittava, kuvaileva, selittävä tai ennustava” (Hirsjärvi et al. 2004, 129). Nämä lähestymistavat voivat myös yhdistyä tutkimuksessa. Kartoittava tutkimus pyrkii muun muassa toiminnan kartoittamiseen ja ottamaan selvää ilmiöistä, joita ei tunneta kovin hyvin. Kuvaileva tutkimus tähtää tarkkojen kuvausten tekemiseen sekä tutkittavan ilmiön kannalta kiinnostavien ominaisuuksien esiin tuomiseen. Tapaustutkimus on yleinen lähestymisstrategia kartoittavan tutkimuksen kohdalla. (Hirsjärvi et al. 2004, 129–130.) Tarkoituksena on kartoittaa uusien esimiesten perehdyttämisen toteuttamista sekä peilata tuloksia tutkimuksen teoriassa kuvattuihin perehdyttämisen ja osaamisen kehittämisen käytänteisiin. Tavoitteena on myös tuoda esiin tulosten tarkastelussa havaittuja kohdeorganisaatioon liittyviä kehittämiskohteita ja muita tutkimuksen näkökulmasta kiinnostavia huomioita.

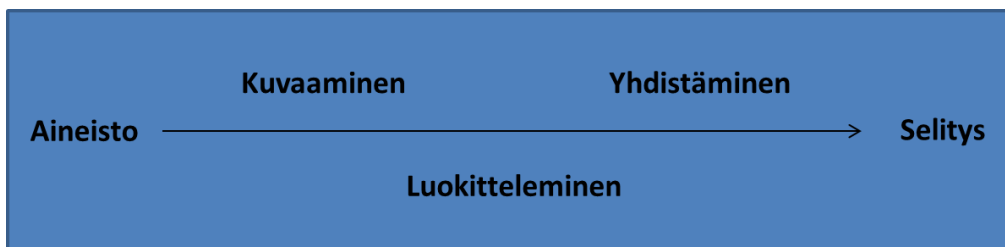
Lomakekyselyiden lähettäminen tutkimuksen kohdejoukoille tapahtui kesäkuussa 2014. Kyselylomakkeiden suunnittelu ja kyselytutkimuksen toteuttaminen tapahtui Webropol-ohjelmalla. Lomakekyselyt sisälsivät sekä avoimia kysymyksiä että monivalintakysymyksiä. Avointen kysymysten avulla mahdollistuu asian kuvailu vastaajien omilla sanoilla. Monivalintakysymykset puolestaan antavat mahdollisuuden vertailla vastauksia selkeästi. (Hirsjärvi et al. 2004, 190.) Kummallekin kohdejoukolle lähetettiin heti kesäkuun alussa Webropol-ohjelman kautta sähköpostitse linkit sähköisiin lomakekyselyihin saatteiden kanssa. Vastausaikaa kyselyihin oli kaksi viikkoa. Vastausajan puolivälissä kummallekin kohderyhmälle lähetettiin muistutusviesti kyselyyn vastaamisesta. Vastausajan umpeuduttua vastausaikaa päätettiin vielä kuitenkin jatkaa vielä noin viikolla suuremman vastausmäärän saamiseksi. Tutkimuksen aineisto oli näin ollen koossa ennen juhannusta 2014. Webropol-ohjelman käyttämisen etuna oli aineiston saaminen suoraan järjestelmään sähköisesti ja helposti käsiteltävässä muodossa. Vastaaminen tapahtui joustavasti, sillä tutkimukseen osallistuneet pystyivät vastaamaan heille parhaiten sopivana ajankohtana.

4.4 Analyysitavat

Tutkimukseen vastasi kummastakin kohderyhmästä noin puolet vastaajista. Uusien esimiesten joukosta vastauksia tuli 11 kappaletta ja heidän omien esimiestensä joukosta vastauksia tuli 7 kappaletta. Saatujen vastausten määrään vaikutti osaltaan tutkimuksen toteuttamisen ajankohta. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara toteavat, että strukturoiduilla lomakkeilla toteutetun tutkimuksen aineiston analyysi tehdään yleisesti aineiston keräämisen jälkeen. Analysointi tulisi aloittaa keräämisen jälkeen mahdollisimman nopeasti. (Hirsjärvi et al. 2004, 211.) Aineiston analysointi aloitettiin näin ollen kesällä 2014 kun aineisto oli kerätty.

Tutkimusaineiston analysointiin on useita tapoja. Lähtökohtaisesti käytetään analyysitapaa, jolla saadaan tutkimuskysymysten näkökulmasta parhaiten soveltuva vastaus. (Hirsjärvi et al. 2004, 212.) Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara ovat esittäneet vaiheittain etenevää analyysia kuvion 11 mukaisesti (Hirsjärvi et al. 2004, 211). Analyysi

lähtee laadullisen tutkimuksen kohdalla liikkeelle tutkimusaineiston kuvailemisesta. Tämä tarkoittaa esimerkiksi tutkimuksen kohteen ominaisuuksien kartoittamista. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 145.) Seuraavaan vaiheeseen kuuluu aineiston luokittelu. Luokittelun avulla aineistoa pystytään muun muassa tiivistämään ja tulkitsemaan. Sen avulla aineiston osia on mahdollista vertailla keskenään. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 147.) Kolmas ja viimeinen analyysin vaihe on aineiston yhdistely. Yhdistely tähtää aineiston säännönmukaisuuksien havaitsemiseen sekä poikkeusten osoittamiseen. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 149.) Laadullisissa tutkimuksissa käytetään analyysin osalta induktiivista lähestymistapaa, joka tarkoittaa aineistoon pohjautuvaa päättelyä (Hirsjärvi & Hurme 2008, 136; Hirsjärvi et al. 2004, 155).



Kuvio 11. Vaiheittain etenevä analyysi. (Hirsjärvi et al. 2004, 211.)

Aineiston analysoinnin jälkeen tuloksia tulkitaan. Tämä tarkoittaa tulosten pohtimista sekä johtopäätösten tekemistä. (Hirsjärvi et al. 2004, 213.) Onnistunut tulkintojen tekeminen on avainasemassa laadullisissa analyysissä. Tulkinta on onnistunut hyvin silloin, jos tutkimuksen lukevan tutkijan näkökulmasta asiaa tarkasteleva henkilö tekee samat johtopäätökset luettuaan aineiston, vaikkei itse olisikaan asiasta samaa mieltä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 151.)

Aineiston analysointi alkoi kesäkuussa 2014. Aineiston keräämisen jälkeen kummankin kohdejoukon vastausten raportit tulostettiin tutkimuksessa käytetyn Webropol-ohjelman kautta ja tästä alkoi aineistoon perehtyminen. Aineiston analysointi tapahtui Hirsjärven ja Hurmeen (2008) kuvaamalla tavalla. Aineistoon tutustumisen jälkeen aloitettiin tutkimuksen kohteen ominaisuuksien kartoittamisen. Tämä tarkoitti lähinnä yleiskuvan muodostamista ja tutkimusaineiston tarkastelua kohdejoukkojen taustatietojen pohjalta.

Uusien esimiesten kohdejoukosta 3 vastaajista oli miehiä ja 8 naisia. Esimiesten esimiehistä kaikki vastaajat olivat naisia. Tutkimuksen sivulla 48 kuviossa 9 on kuvattu kohdeorganisaation organisaatorakenne ja toimialat. Uusien esimiesten kohdejoukon vastaukset jakautuivat toimialojen kesken niin, että kaksi vastaajista työskenteli keskushallinnon toimialalla, neljä vastaajaa sivistystoimen toimialalla, neljä vastaajaa ympäristötoimialalla ja yksi vastaaja työskenteli elinkeino- ja kuntakehityskeskuksessa. Sosiaali- ja terveystoimen toimialalta kyselyyn ei vastannut yksikään uusi esimies. Uusien esimiesten omista esimiehistä neljä työskenteli keskushallinnon toimialalla, kaksi vastaajista työskenteli sivistystoimen toimialalla ja yksi vastaaja työskenteli sosiaali- ja terveystoimen toimialalla.

Uusien esimiesten kohdejoukosta viisi henkilöä oli siirtynyt nykyisiin työtehtäviinsä Nurmijärven kunnan sisällä ja loput kuusi olivat siirtyneet nykyisiin tehtäviinsä muualta. Uusien esimiesten aikaisempi työhistoria oli jakautunut melko tasaisesti julkisen ja yksityisen puolen kesken. Kolme uusista esimiehistä ilmoitti aikaisemman työhistoriansa olevan julkiselta puolelta, kaksi ilmoitti työhistoriansa olevan yksityiseltä puolelta ja kuusi vastaajista ilmoitti aikaisemman työhistoriansa olevan molemmilta sektoreilta.

Uusista esimiehistä suurin osa oli ollut työelämässä jo yli 20 vuotta. Kaiken kaikkiaan työhistorioiden pituudet olivat 3 vuotta, 14 vuotta, noin 15 vuotta, 20 vuotta, 21 vuotta, 23 vuotta, 25 vuotta, 26 vuotta, 28 vuotta ja kahden vastaajan kohdalla 30 vuotta. Nykyisissä esimiestehtävissään uusista esimiehistä neljä oli työskennellyt alle kuusi kuukautta, kolme oli työskennellyt alle vuoden, kaksi oli työskennellyt alle kaksi vuotta ja kaksi vastaajista ilmoitti työskennelleensä nykyisissä tehtävissään kauemmin. Esimiesten esimiehistä kolme oli työskennellyt nykyisissä tehtävissään 3-6 vuotta ja toiset kolme yli kuusi vuotta. Yksi esimiesten esimiehistä oli työskennellyt nykyisissä tehtävissään alle kolme vuotta.

Analysoinnin seuraavassa vaiheessa luokiteltiin ja tiivistettiin tutkimusaineistoa. Luokittelussa auttoi lomakekyselyiden kysymysten asettelu, jossa kysymykset oli jo jaoteltu osioihin taustakysymysten, yleisten perehdyttämistä koskevien kysymysten,

perehdyttämisen keskeisiin tavoitteisiin liittyvien kysymysten sekä kohdeorganisaation yleisiin esimiestyön osaamisvaatimuksiin pohjautuvien kysymysten mukaan. Aineisto jaoteltiin kummankin kohdejoukon kohdalla näiden osioiden mukaan. Aineiston luokittelun jälkeen aloitettiin aineiston tiivistäminen. Aineistoa tiivistettiin aluksi kysymyskohtaisesti niin, että kummankin kohdejoukon vastauksista kerättiin kysymyksittäin yhteen keskeiset huomiot. Osa kyselylomakkeiden kysymyksistä oli muotoiltu niin, että vastaajat valitsivat parhaiten tilannetta kuvaavan vaihtoehdon valmiista vastausvaihtoehdoista. Näiden kysymysten kohdalla tarkasteltiin miten vastaukset jakautuivat ja mihin suuntaan vastaukset yleisesti painottuivat. Näin muodostettiin käsitystä esimerkiksi teoriaan pohjautuvien perehdyttämisen tavoitteiden täyttymisestä kummankin kohderyhmän näkökulmasta. Luokitteluvaiheen lopussa sekä uusien esimiesten että heidän esimiestensä kohdejoukkojen aineistot oli tiivistetty ja luokiteltu kyselylomakkeiden osaluokkien mukaan.

Analysoinnin kolmannessa vaiheessa tapahtui aineiston yhdistely kuten Hirsjärvi ja Hurme (2008) ovat kuvanneet. Tässä vaiheessa yhdisteltiin esimerkiksi uusien esimiesten sekä heidän omien esimiestensä näkökulmia ja tarkasteltiin näiden näkökulmien yhteneväisyyttä. Aineistosta poimittiin havaittuja yhteneväisyyksiä vastaajaryhmien sisällä sekä koko aineiston tasolla. Tässä vaiheessa nostettiin esiin myös muita mielenkiintoisia huomioita aineiston pohjalta. Perehdyttämisen ja osaamisen kehittämisen viitekehyksistä etsittiin myös artikkeleita, jotta tutkimuksen tulosten ja tutkimuksen teorian välinen vuoropuhelu mahdollistui. Tulosten tulkinta ja johtopäätösten tekeminen tapahtui tuomalla aineistosta esiin tutkimuskysymyksiin vastaamisen kannalta keskeisiä huomioita sekä peilaamalla tuloksia teoriaan.

Tutkimuksen tuloksia esitellään luvussa 5. Tutkimuksessa yhdistettiin laadullisen ja määrällisen tutkimuksen menetelmiä, mutta tutkimustuloksia tarkastellaan ja esitetään pääasiassa laadullisesti. Tutkimuksen tuloksia on myös tarkasteltu graafisten kuvaajien avulla joidenkin niiden kysymysten kohdalla, joissa on käytetty valmiista vastausvaihtoehdoista parhaiten tilannetta kuvaavan vaihtoehdon valitsemista.

4.5 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen tarkoituksena on ollut uusien esimiesten perehdyttämisen toteutumisen selvittäminen tutkimuksen kohdeorganisaatiossa. Tutkimuskysymyksiin on myös kuulunut uusien esimiesten perehdyttämisprosessin keskeisten kehittämiskohteiden tunnistaminen sekä kohdeorganisaation yleisten esimiestyön osaamisvaatimusten näkyminen perehdytysprosessin aikana. Tutkimus toteutettiin lomakekyselynä kahdelle kohdejoukolle: Nurmijärven kunnan kaikille uusille esimiehille sekä heidän omille esimiehilleen. Tutkimukseen saatiin odotettua vähemmän vastauksia, joten tutkimuksen luotettavuuden arvioiminen oli keskeistä ennen tarkempien johtopäätösten tekemistä.

Hirsjärven ja Hurmeen mukaan validiteetti sekä reliabiliteetti lähtevät käsitteinä ajatuksesta, jonka mukaan tutkijalla on mahdollisuus päästä todellisuuteen käsiksi objektiivisesti (Hirsjärvi & Hurme 2008, 185). Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran mukaan ”validius tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata” (Hirsjärvi et al. 2004, 216). Reliabiliteetti tarkoittaa samaan tutkimustulokseen pääymistä saman henkilön kohdalla kahdella eri tutkimuskerralla. Tämä määritelmä ei välttämättä ole toimiva, jos ajatellaan ihmisten muuttuvan ajan kuluessa. Reliabiliteetti voidaan myös määritellä siten, että samanlaiseen tulokseen päästään kahden tutkijan toimesta tai samaan tulokseen päästää käyttämällä kahta tutkimusmenetelmää rinnakkain. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 186.) Tutkimuksella on pyrittävä paljastamaan tutkimuksen kohteena olevien maailmaa ja siihen liittyviä käsityksiä mahdollisimman hyvin (Hirsjärvi & Hurme 2008, 189).

Uusien esimiesten kohdejoukko muodostui 23 uudesta esimiehestä, joista tutkimukseen vastasi 11 henkilöä. Esimiesten omien esimiesten kohdejoukon koko oli 13 henkilöä, joista tutkimukseen vastasi 7 henkilöä. Kohdejoukkojen vastausprosentit olivat näin ollen uusien esimiesten kohdalla 47,83 % ja heidän omien esimiesten kohdalla 53,85 %. Tutkimus toteutettiin koko organisaation laajuksena luotettavuuden ja kattavuuden parantamiseksi. Tutkimuksessa eivät kuitenkaan olleet edustettuina kaikki kohdeorganisaation toimialat. Uusien esimiesten kyselyyn ei vastannut yksikään uusi esimies sosiaali- ja terveystoimen toimialalta. Uusien esimiesten omien esimiesten osalta vastauksia ei tullut

ympäristötoimialalta eikä elinkeino- ja kuntakehityskeskuksesta. Suurempi vastaajamäärä kaikilta toimialoilta olisi luonnollisesti tehnyt tutkimuksesta luotettavamman.

Tutkimuksen reliabiliteetin tarkastelu ei tämän tutkimuksen kohdalla ole mielekästä, sillä tutkimus on toteutettu yhden henkilön toimesta ja yhtä tutkimusmenetelmää käyttäen. Tutkimusta ei todennäköisesti myöskään olisi mahdollista toteuttaa uudestaan niin, että saataisiin täysin samat tutkimustulokset. Tutkimusmenetelmänä käytettiin lomakekyselyä ja kysely sisälsi sekä avoimia kysymyksiä että valmiista vastausvaihtoehdoista valittavia kysymyksiä. Jälkimmäinen kysymysasettelu lukeutuu kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmiin ja näiden kysymysten osalta luotettavuutta arvioitiin myös tutkimuksessa käytetyn Webropol-ohjelman tarjoamien tunnuslukujen avulla analyysivaiheen yhteydessä. Vastausten luottamusvälien perusteella voitiin vastauksia yleisesti ottaen pitää merkitsevinä. Tutkimuksen validiteetin tarkastelun osalta voidaan puolestaan sanoa, että tutkimuksessa on onnistuttu kohtuullisen hyvin mittaamaan sitä, mitä on haluttukin mitata. Saatujen vastausten pohjalta pystytään vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimus on pätevä, mikäli tutkimuksella saadut tulokset vastaavat alussa asetettuja tavoitteita sekä tutkimuskohdetta (Varto 1996, 103).

Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmien yhdistäminen oli sen käytännöllisyyden lisäksi mielenkiintoinen asia myös siinä mielessä, että voitiin tarkastella kummallakin menetelmällä saatuja vastauksia suhteessa toisiinsa. Hirsjärvi ja Hurme kertovat Hurmeen (1988) tekemästä tutkimuksesta, jossa hän oli haastattelun yhteydessä pyytänyt haastateltavia täyttämään lomakkeen, joka oli sisältänyt haastattelussa kysytyjä asioita. Lomakkeilla saadut vastaukset olivat selvästi myönteisempiä verrattaessa haastattelussa saatuihin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 32.) Tämän tutkimuksen kohdalla kysymykset olivat erilaisia, mutta vastauksista oli silti jokseenkin havaittavissa, että valmiita vastausvaihtoehtoja hyödyntävistä kysymyksistä välittyi yleisesti ottaen hieman positiivisempi vaikutelma.

Tutkimuksen luotettavuuden ja objektiivisuuden parantamiseksi tutkimuskysely haluttiin toteuttaa kohdeorganisaation uusien esimiesten lisäksi myös heidän omille esimiehilleen. Tutkimuksessa tarkastellaan uusien esimiesten perehdyttämistä näiden kahden

näkökulman yhdistämisen kautta. Tämä mahdollistaa kohteen objektiivisemmän tarkastelun, sillä arvio perehdyttämisprosessin onnistuneisuudesta ja havaituista kehittämiskohteista perustuu pitkälti yksilöiden subjektiivisiin kokemuksiin.

Tutkimuksen kohdejoukkojen vastausten määriä toimialoittain tarkasteltaessa on huomattava, että kyselyyn vastanneiden uusien esimiesten ja heidän esimiestensä vastaukset eivät välttämättä tulleet samalta toimialalta. Sosiaali- ja terveystoimen toimialalta ei tutkimukseen vastannut yksikään uusi esimies, mutta kuitenkin yksi esimiesten omien esimiesten vastaajajoukossa ollut esimies. Ympäristötoimialalta sekä elinkeino- ja kuntakehityskeskuksesta vastasi uusien esimiesten tutkimukseen yhteensä viisi vastaajaa, mikä oli melkein puolet kaikista uusien esimiesten vastauksista. Näiltä toimialoilta puuttui kuitenkin kokonaan esimiesten omien esimiesten näkökulma perehdytysprosessiin ja sen toteutumiseen.

5 Uusien esimiesten perehdyttäminen

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan kuntaorganisaation uusien esimiesten perehdyttämisen nykytilannetta ja sen suhtautumista teoriassa esitettyihin perehdyttämisen ja osaamisen kehittämisen käytänteisiin. Tarkastelun kohteena ovat uusien esimiesten kokemukset omasta perehdytysprosessistaan sekä perehdyttämisen toteutuminen uusien esimiesten omien esimiesten näkökulmasta. Tutkimuksessa on myös selvitetty miten hyvin esimiestyöhön liittyvistä osaamisodotuksista on onnistuttu viestimään perehdyttämisen aikana uusille esimiehille sekä uusien esimiesten perehdyttämisessä havaitut keskeisimmät kehittämiskohteet.

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tuloksia ja peilataan niitä tutkimuksen teoriaan. Luvussa vastataan tutkimuksen alussa asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Ensimmäiseksi tarkastellaan tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen kannalta keskeisimpiä asioita sekä tiivistetään näitä tutkimuksen teoriasta rakentuvaan kuvaan. Tämän jälkeen kuvataan tutkimuksen tuloksia sekä kohdeorganisaation uusien esimiesten perehdyttämisen nykytilannetta vuoropuheluna teorian kanssa. Tulosten tarkastelussa tuodaan esiin sekä uusien esimiesten että heidän omien esimiestensä näkökulmia.

5.1 Katsaus tutkimuksen viitekehykseen

Sujuvan perehdyttämisen ja organisaatioon siirtymisen kannalta on välttämätöntä, että organisaation henkilöstöhallinto, kouluttamisesta huolehtiva taho sekä uuden henkilön esimiehet toimivat yhteistyössä. Osastojen roolit ja vastualueet on selvennettävä etukäteen, jotta uuden työntekijän perehdyttäminen organisaatioon on mielekästä ja sujuvaa. Kattava perehdytysohjelma selventää työntekijöille mitä heiltä odotetaan ja tämä puolestaan saa työntekijän tyytyväiseksi organisaation liittymisestä. (Giacalone 2009, 38.)

Ensimmäisen viikot uudessa työtehtävässä ovat kaikkein ratkaisevimmat. Uuden työntekijän saamalla ensivaikutelmalla on suuri merkitys ja asianmukainen perehdytys on kaiken lähtökohta. Perehdytysjakson aikana välttämättömän ja hallinnollisen tiedon on

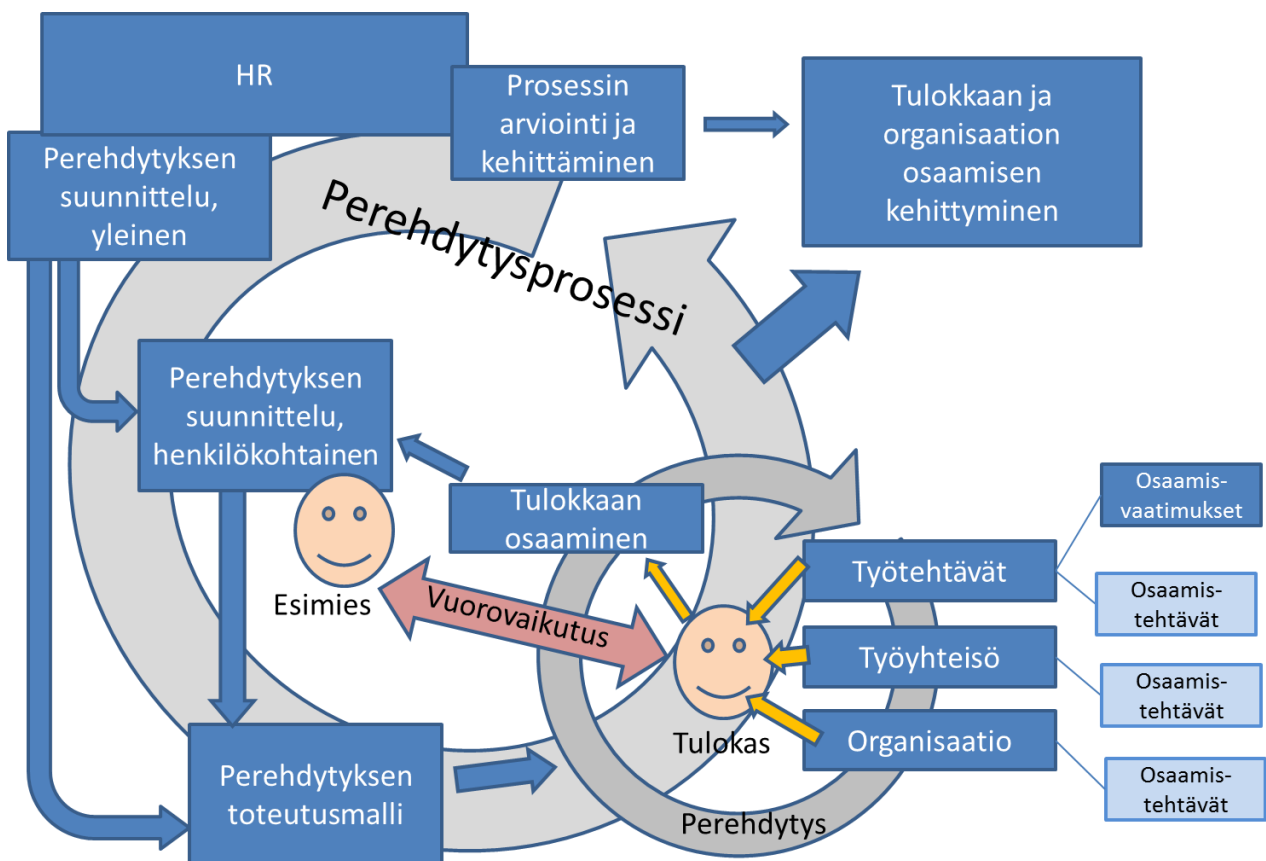
oltava oikeassa tasapainossa innostavan tiedon ja ihmissuhteisiin liittyvien asioiden kanssa. (Wilson 2012, 29.)

Irwinin (2011) mukaan onnistunut perehdyttämisjakso saavuttaa kaksi tavoitetta. Ensinnäkin sen avulla saadaan uusi työntekijä tuntemaan itsensä alusta lähtien tervetulleeksi ja sitoutuneeksi. Työntekijä saa varmuuden siitä, että on tehnyt oikean päätöksen liittyessään organisaatioon. Työntekijän innostuminen uudesta roolista kasvattaa motivaatiota ja sitoutumista. Kun työntekijä tuntee itsensä arvostetuksi ja huomioituksi, on hänellä suurempi kannustin jäädä yritykseen kuin työntekijällä, joka on jäänyt selviämään yksin asioista. Toiseksi uudesta työntekijästä tulee nopeasti tuottava. Irwin toteaa myös, että ensi vaikutelma on säilyvä, joten uuden työntekijän arvostetuksi, tervetulleeksi ja sitoutuneeksi tuntemaan saamisella heti työsuhteen alusta lähtien on pitkäaikaiset vaikutukset. (Irwin 2011, 14.)

Giacalonen (2009) mukaan perehdyttämisen järjestämisessä henkilöstöhallinnon tehtävänä voi olla perehdyttämisen menettelytapojen, organisaation politiikoiden sekä turvallisuusasioiden kattaminen. Kouluttamisesta vastaavan tahon vastuulla voi olla esimerkiksi organisaation kulttuuriin ja historiaan perehdyttäminen sekä koulutuksen aikataulut. Esimies voi puolestaan ottaa vastuun työtehtäviin liittyvistä aiheista. Prosessissa on hyvä olla mukana useampia henkilöitä, sillä tämä edistää myös yhteistyöverkostojen muodostumista. (Giacalone 2009, 38.)

Tutkimuksen teorian pohjalta on laadittu seuraava teoriaa tiivistävä kuvio 12. Kuvio on muotoutunut useiden eri lähteiden pohjalta ja siihen on otettu elementtejä esimerkiksi Kjelinin & Kuusiston (2003), Honkaniemen et al. (2007), Moisalonen (2011), Österbergin (2005), McNeillin (2012), Viitalan (2008) sekä Kankaan ja Hämäläisen (2007) näkemysten pohjalta. Kuviossa perehdyttämisen prosessi lähtee liikkeelle organisaation henkilöstöhallinnosta, josta tulevat perehdyttämisen yleiset käytännöt ja suuntaviivat. Uuden työntekijän esimiehen tehtävänä on suunnitella uuden henkilön perehdytys henkilöstöhallinnon suuntaviivoja ja prosessia noudattaen, mutta huomioitava uuden työntekijän osaaminen ja tehtävän osaamisvaatimukset perehdytyksen suunnittelussa. Henkilöstöhallinto ja uuden työntekijän esimies toimivat perehdytyksen suunnittelussa

yhteistyössä. Prosessin läpivienti tapahtuu organisaation henkilöstöhallinnosta tulevan perehdyttämisen toteutusmallin mukaisesti. Perehdyttämisen avulla uusi työntekijä perehdytetään organisaatioon, työyhteisöön sekä työtehtäviin. Kaikkiin näihin osa-alueisiin sisältyy erilaisia osaamistehtäviä työntekijälle. Työtehtäviin perehdyttäminen perustuu kyseessä olevan tehtävän osaamisvaatimuksiin. Uuden työntekijän aiemmissa työtehtävissään hankkima osaaminen on huomioitava perehdytyksen suunnittelussa ja samalla on myös mietittävä, miten tätä uutta tietoa voidaan hyödyntää tehokkaasti organisaation näkökulmasta. Uuden työntekijän ja esimiehen välisen vuorovaikutuksen on oltava aktiivista ja molemminpuolista. Perehdyttämisprosessin kesto riippuu työtehtävän luonteesta ja uuden henkilön taustasta. Prosessin aikana ja päätteeksi on tärkeää arvioida prosessia ja kehittää sitä mahdollisuuksien mukaan edelleen. Perehdytysjakson tuloksena on uuden työntekijän ja parhaimmillaan myös organisaation osaamisen kehittyminen.



Kuvio 12. Perehdyttämisen teorian yhteenveto.

Messmer kirjoittaa uuden työntekijän esimiehen antaman palautteen ja tuen tärkeydestä. Mitä enemmän palautetta esimies antaa uudelle työntekijälle tämän ensimmäisten kuukausien aikana, sitä suurempi on todennäköisyys, että työntekijä menestyy roolissaan hyvin. Suoritusta on arvioitava huolellisesti ja havaittuihin ongelmiin esitetään kommentteja ja ratkaisuja. Näin uusi työntekijä autetaan alkuun uudessa tehtävässään parhaalla mahdollisella tavalla. (Messmer, 2004, 11–12.) Kuviossa 12 vuorovaikutus on kaksisuuntaista ja se sisältää palautteen puolin ja toisin.

5.2 Esimiesten perehdyttämisen toteuttaminen

Tässä kappaleessa käsitellään tarkemmin uusien esimiesten sekä heidän esimiestensä yleisiä ajatuksia perehdyttämisen prosessista ja sen toteuttamisesta. Kappaleessa luodaan katsaus perehdyttämisen yleiseen järjestämiseen kohdeorganisaatiossa. Teorian pohjalta tarkastellaan keskeisimpiä perehdyttämisen toteuttamiseen liittyviä näkökulmia ja lähtökohtia, sekä peilataan niitä kohdeorganisaation uusien esimiesten perehdyttämiseen. Perehdyttämisen teoriasta yhteenvetona laadittu kuvio 12 toimii myös tutkimuksen tulosten tarkastelun yhteydessä yhtenä tulosten peilauskohteena.

Rocchetti (2006) kuvaa artikkelissaan keskeisiä perehdyttämisen tekijöitä. Hänen mukaansa perehdyttämisen prosessille on asetettava tavoitteet ja aikataulu tehokkuuden varmistamiseksi. Tarkoituksellisuus on kaiken lähtökohta perehdyttämisen prosessissa ja keskusteluita on pidettävä useammin kuin kerran prosessin aikana. Perehdytysprosessin on täytettävä kaikkien osapuolten tarpeet. Asettamalla perustukset oikein heti alussa varmistetaan selviytymiskyky ja toiminnan kestävyys pitkällä aikajänteellä niin yksilö-ryhmä- kuin organisaatitasolla. (Rocchetti 2006, 42.) Kuvion 12 mukaisesti perehdytysprosessin perusteet saadaan heti alusta oikein, kun esimies suunnittelee toteutuksen hyvin ja käyttää tukena henkilöstöhallinnon kehittämiä toteutusmalleja.

Uusien esimiesten perehdyttäminen tutkimuksen kohdeorganisaatiossa oli toteutettu vaihtelevasti. Suurin osa esimiehistä kertoi oman esimiehensä toimineen pääasiallisena perehdyttäjänä. Esille nousi myös asioiden omatoiminen selvittäminen ja kysely.

Perehdyttäminen ei ole ollut kaikkien uusien esimiesten kohdalla kovin järjestelmällistä tai tavoitteellista. Perehdytysprosessi ei ole myöskään ollut kovin yhtenäinen uusien esimiesten kesken. Uusilla esimiehillä oli muun muassa seuraavanlaisia kokemuksia perehdyttämisestä:

”perehdyttämistä ei varsinaisesti ole toteutettu vaan olen itse perehdyttänyt itseni”

”esimieheni perehdytti minua toimintatapoihin yleisellä tasolla.”

”Lähiesimies perehdytti noin viikon ajan jonka jälkeen omatoimista kyselyä ja tiedon etsimistä. Lähiesimies jäi kolmen viikon yhteisen ajan jälkeen kuuden viikon lomalle, jolloin olin toimin täysin ilman tukea.”

”Esimies sekä edeltäjäni perehdyttivät ja vastasivat kysymyksiini.”

”Oma esimies perehdytti minut hänen entisiin tehtäviinsä. Lisäksi kunta on järjestänyt koulutusta esim. varhaiseen puuttumiseen liittyen. Vielä on ollut kunnan esimiesinfoja ajankohtaisista asioista.”

”Kävin tutustumassa toimipisteeseen etukäteen muutaman tunnin ja minua opasti edellinen esimies reilun viikon ajan aloittaessani.”

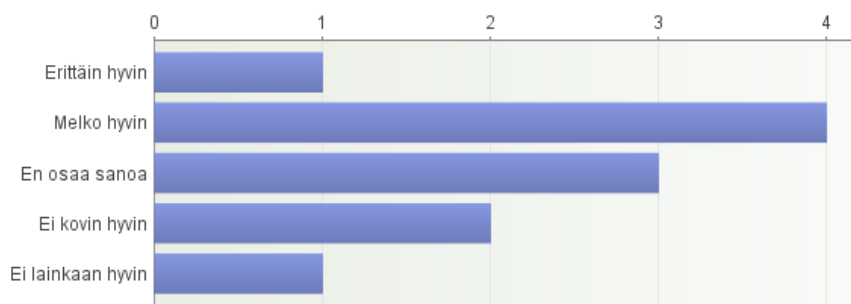
Muutama uusista esimiehistä oli myös osallistunut johonkin kohdeorganisaation järjestämään koulutukseen kuten yhteisiin esimiesiltapäiviin, rehtoriseminaariin tai Nurmijärven kunnan esimiesinfoon. Useamman vastauksen perusteella muodostui kuva, että perehdyttäminen on ollut suhteellisen nopea prosessi. Kaksi vastaajista ilmoitti perehdyttämisen kestäneen noin viikon verran, yksi mainitsi perehdyttämisen

muodostuneen palaverista esimiehen kanssa ja rehtoriseminaarista. Davisin ja Kleinerin mukaan uuden työntekijän perehdyttämisen tulisi jatkua niin pitkään, että sekä työntekijä itse että työnantaja ovat tyytyväisiä edistymiseen. Prosessi voi kaiken kaikkiaan kestää useamman kuukauden työtehtävästä riippuen. (Davis & Kleiner 2001, 48.) Tulosten pohjalta on tulkittavissa, että uusien esimiesten perehdytysprosessia ei ole suunniteltu henkilöstöhallinnon ja esimiehen välisellä yhteistyöllä. Perehdyttämisen menettelytavat eivät ole olleet erityisen yhteneväiset ja prosessin kesto on ollut suhteellisen lyhyt ottaen huomioon, että kyseessä on esimiestehtävä. Muun muassa Österbergin mukaan esimiehen perehdyttäminen on laajempi prosessi (Österberg 2005, 92). Kukaan uusista esimiehistä ei myöskään selvästi kommentoinut, että perehdyttämisen alussa olisi asetettu prosessille yhdessä tavoitteita esimiehen kanssa. Esiin ei myöskään nostettu organisaation oppimisen näkökulmaa.

Tutkimukseen osallistuneista uusista esimiehistä hieman yli puolet oli sitä mieltä, että kohdeorganisaation perehdyttämisjaksossa oli ollut jokseenkin selkeä rakenne. Kolme uusista esimiehistä ei osannut arvioida, miten selkeä rakenne perehdyttämisjaksossa oli ollut. Se, ettei prosessin rakenteen selkeyttä ole osattu arvioida, viittaa siihen, ettei rakenne ei ole ollut kovin selkeä. Yksi esimies ei pitänyt perehdyttämisjakson rakennetta erityisen selkeänä ja yksi ei lainkaan selkeänä. Kuten esimerkiksi aikaisemmin esitetystä teorian pohjalta yhteenvetona laaditusta kuviosta 12 nähdään, organisaation perehdyttämisen toimintamallit ja rakenteet lähtevät yleisesti organisaation henkilöstöhallinnosta. Parhaassa tapauksessa uuden työntekijän esimies toimii henkilöstöhallinnon toimintamallien ja suuntaviivojen mukaan perehdyttämisen suunnittelussa. Kuten Kjelin ja Kuusisto ovat todenneet, henkilöstöhallinnon tehtäviin kuuluu yleensä organisaatioissa perehdyttämisprosessin toimivuudesta ja kehittämisestä vastaaminen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 194). Myös Giacalone toteaa, että henkilöstöhallinnon tehtäviin voivat lukeutua perehdyttämisen menettelytavat sekä organisaation perehdyttämisen politiikat (Giacalone 2009, 38).

Kuviossa 13 näkyy uusien esimiesten vastausten jakautuminen kysyttäessä kuinka hyvin perehdyttäminen oli tukenut nykyisten työtehtävien aloittamista. Hieman alle puolet uusista esimiehistä koki, että perehdyttäminen oli tukenut työtehtävien aloittamista melko hyvin tai

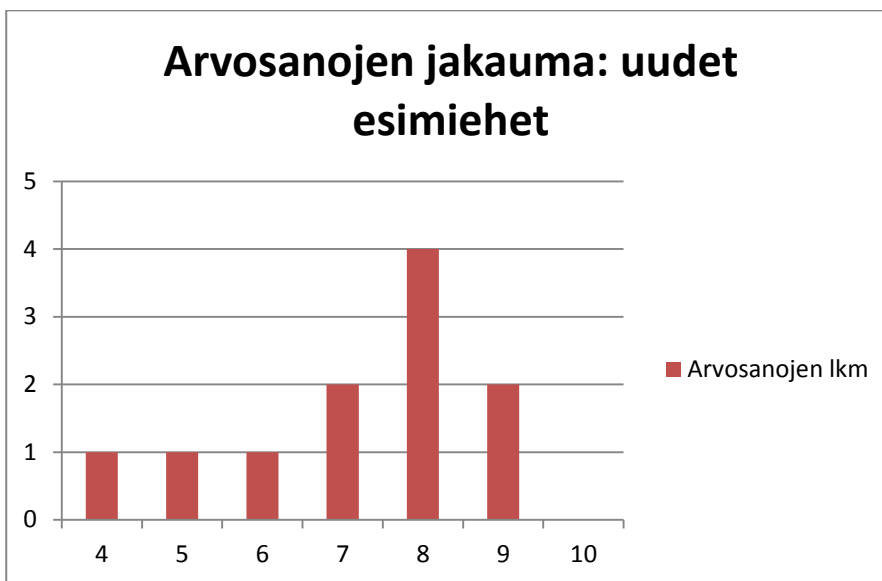
erittäin hyvin. Yli puolet uusista esimiehistä vastasi tähän kysymykseen vastausvaihtoehdolla, jonka voidaan tulkita tarkoittavan, että perehdyttäminen ei ollut tukenut uusien työtehtävien aloittamista kovin hyvin. McNeillin mukaan perehdyttämisessä on kyse tiedon ja tuen jakamisen prosessista. Tehokas perehdytysprosessi tähtää siihen, että uudesta työntekijästä tulee mahdollisimman nopeasti roolissaan tuottava. (McNeill 2012, 688.) Tehokas perehdytysprosessi sisältää selkeät tavoitteet ja tarvittavat resurssit. Lisäksi prosessiin osallistuvat kaikki tarpeelliset sidosryhmät. Prosessi onnistuu suurella todennäköisyydellä silloin, kun työntekijän ja organisaation tarpeet on huomioitu. Prosessiin on myös varattava sopiva määrä aikaa ja tiedon määrän on oltava kohtuullinen. (Sanders & Kleiner 2002, 88.) Tämän kysymyksen vastausten perusteella voidaan tehdä se johtopäätös, että uusien esimiesten perehdyttämisprosessi ei ole toiminut kohdeorganisaatiossa riittävän hyvin, sillä se ei ole auttanut uusia esimiehiä tehokkaasti sisälle uusiin tehtäviinsä.



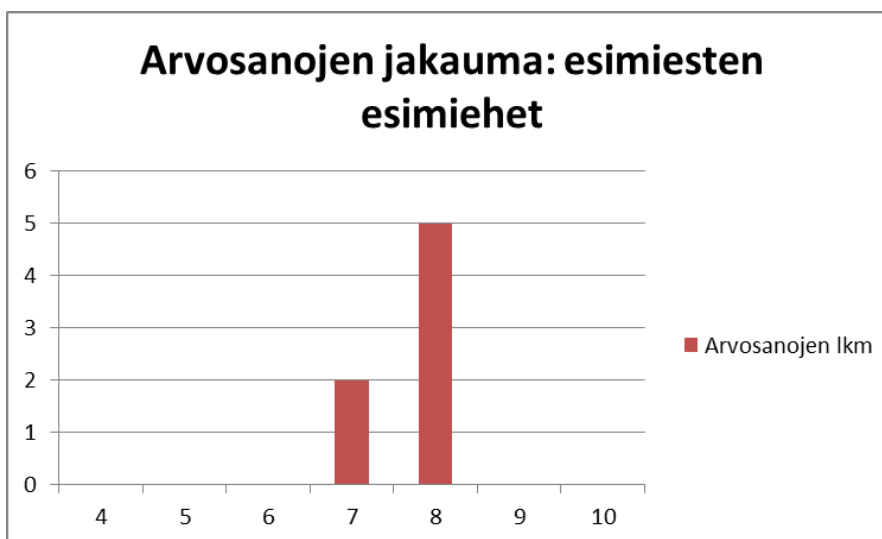
Kuvio 13. Perehdyttäminen uusien esimiesten työtehtävien aloittamisen tukena.

Uusia esimiehiä ja heidän esimiehiään pyydettiin antamaan perehdyttämisprosessille yleisarvosana asteikolla 4-10. Uudet esimiehet arvioivat prosessia omalta kohdaltaan ja heidän esimiehensä arvioivat prosessia alaistensa perehdyttämisen näkökulmasta. Kummankin kohdejoukon antamia arvosanoja kuvataan alla olevissa kuvioissa (kuvio 14 ja kuvio 15). Uusien esimiesten vastaukset jakautuivat laajemmin kuin esimiesten esimiehien vastaukset. Esimiesten esimiehet arvioivat perehdyttämisprosessia ainoastaan numeroilla 7 ja 8. Uusien esimiesten vastaukset jakautuivat puolestaan kaikkien arvosanojen kesken numeroa 10 lukuun ottamatta. Uusien esimiesten kohdalla perehdyttämisprosessin yleisarvosanojen keskiarvoksi tuli 7.18 ja esimiesten esimiehien kohdalla 7.71. Perehdyttämisprosessia voisi vastausten keskiarvojen perusteella pitää kohtalaisen

hyvänä, mutta vastausten jakaumien perusteella prosessissa on kuitenkin havaittavissa parantamisen varaa. Uusien esimiesten vastauksista on nähtävissä, että prosessissa on ollut hyvinkin suuria eroja vastaajien välillä, mikä viittaa prosessin epäyhtenäiseen toteutukseen. Kuten Kjelin ja Kuusisto ovat todenneet, perehdyttämisprosessin on oltava yhdenmukainen mutta samalla ainutkertainen. Yhdenmukaisuudella varmistetaan se, että uusien työntekijöiden perehdytys on kaikille saman laatuista ja yrityksen strategiaan sekä arvoihin pohjautuvaa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 193–194.)



Kuvio 14. Uusien esimiesten yleisarvosana perehdytysprosessista.



Kuvio 15. Esimiesten esimiehien yleisarvosana perehdytysprosessista.

Uusien esimiesten omien esimiehien vastausten jakauma oli puolestaan hyvin kapea. Vertailtaessa tätä jakaumaa uusien esimiesten vastausten jakaumaan, voidaan tehdä johtopäätös, ettei esimiesten esimiehillä ole ollut selvää käsitystä siitä, miten uudet esimiehet ovat kokeneet prosessin toteutumisen. Tästä voidaan edelleen johtaa se ajatus, että prosessista on puuttunut esimiehen ja alaisen välistä vuoropuhelua ja palautteen antamista. Messmer toteaa artikkelissaan, että uuden työntekijän aloituksessa usein ilmenevä ongelma on se, että esimiehet eivät anna aktiivisesti uudelle työntekijälle palautetta heti alusta lähtien. Säännöllinen palaute ja arviointikeskustelut auttavat uuden työntekijän tuottavaan alkuun. (Messmer 2004, 11.) Teorian pohjalta laaditussa kuviossa 12 on myös nostettu esiin molemmin puolinen vuorovaikutus keskeisenä osana perehdytysprosessia.

5.3 Esimiesten perehdyttämisen onnistumiset

Onnistunut perehdyttämisprosessi ei välttämättä vaadi valtavia resursseja. Kun perehdyttämisjakso on hyvin suunniteltu ja toteutettu, voidaan saavuttaa organisaation näkökulman tavoitteet sekä täyttää uuden työntekijän tarpeet. Kaikki osapuolet ja yhteistyötahot hyötyvät hyvin hoidetusta perehdyttämisestä. Tehokas perehdytysprosessi onkin osaamisen kehittämisen ja koulutuksen näkökulmasta yrityksen paras investointi. (Sanders & Kleiner 2002, 88.)

Tässä kappaleessa tarkastellaan kohdeorganisaation uusien esimiesten ja heidän omien esimiestensä käsityksiä perehdyttämisen aikana hyvin hoidetuista asioista. Uudet esimiehet mainitsivat perehdyttämisen aikana erityisen hyvin hoidettuina asioina muun muassa henkilöesittelyiden tekemisen ja avun kysymisen helppouden. Esimies oli ollut hyvin tavoitettavissa ja kiitosta annettiin jonkin verran myös esimiesten perehdyttämishalukkuudelle. Muina hyvin onnistuneina asioina mainittiin intranetistä löytyvä tieto, prosessikuvausten ja dokumenttien laatu, valmistautuminen kehityskeskusteluun, sekä talouspuoleen liittyvät asiat. Uusilla esimiehillä oli muun muassa seuraavanlaisia kokemuksia perehdyttämisen aikana hyvin hoidetuista asioista:

”Esimiehelläni oli halua perehdyttää minut hyvin ja hän tekikin sen siltä osalta mitä pystyi.”

”Henkilöesittelyt [hoidettiin hyvin]. Sekä oman talon työntekijät että ulkopuoliset yhteistyökumppanit esiteltiin aina vastaantullessa. Vaikkei nimet ja kasvot jääneetkään mieleen niin varmasti vastapuolelle tulini heti tutuksi.”

”Esimies – – oli hyvin tavoitettavissa ja antoi neuvoja ja ohjeita. Lukuvuosi aloitettiin huolellisella perehdyttämällä rehtorien kehittämispäivillä. Hän myös soitti ensimmäisen työviikon jälkeen ja kyseli kuulumisia. Ensimmäisen kuukauden jälkeen oli tapaaminen uusien rehtoreiden ja esimiehen välillä. Myös extranetissä löytyi paljon tietoa uusille rehtoreille.”

”Apua oli helppo kysyä, kun edellinen esimies oli paikalla, mutta hänkin oli toiminut tehtävässä vasta muutaman kuukauden, joten paljon toimipisteen omia asioita oli hänellekin epäselviä. Toisaalta työtehtäväni olivat hyvin samankaltaisia, kuin aiemmassa työtehtävässäni, joten paljoo uutta opittavaa ei ollut.”

Esimiesten esimiehiltä kysyttiin myös, missä asioissa he onnistuivat mielestään erityisen hyvin uusimpien alaistensa perehdyttämisen aikana ja miksi. Kolme esimiesten esimiehistä kertoi käyttäneensä perehdyttämisessä avuksi itse tekemäänsä suunnitelmaa tai tietopakettia. Näin ollen perehdyttäminen oli ollut lähtökohtaisesti suunnitelmallista ja tärkeät asiat tulivat käytyä läpi. Kaksi esimiehistä myös mainitsi, että he olivat pyrkineet olemaan aina vähintäänkin puhelimitse tavoitettavissa. Tähän liittyen herää kuitenkin ajatus siitä, onko uuden työntekijän esimies ollut riittävän aktiivinen. Giacalonon mukaan säännöllisestä yhteydenpidosta on huolehdittava ensimmäisten työviikkojen ja kuukausien aikana sekä tämän jälkeenkin. Esimiesten tulisi tiedustella säännöllisesti miten uusilla työntekijöillä menee sekä antaa toiminnasta palautetta. (Giacalone 2009, 39.) Uuden

työntekijän tulisi myös itse antaa palautetta kokemuksistaan ja esittää aktiivisesti kysymyksiä. Tiedonvaihdon tulisikin olla prosessissa kaksisuuntaista. Näin myös organisaatio saa tietoa työntekijästä ja työntekijälle pystytään jakamaan tarvittavaa tukea ja tietoa. (McNeill 2012, 688–689.) Muita erityisen hyvin perehdyttämisessä onnistuneita asioita uusien esimiesten esimiehien mukaan olivat muun muassa kokonaiskuvan luominen sekä perehdyttäminen organisaatioon sekä kyseessä olleen tulosalueen toimintaan. Esimiesten esimiehillä oli muun muassa seuraavanlaisia ajatuksia omista onnistumisistaan alaistensa perehdyttämisessä:

”Olin tehnyt suunnitelman ja sen mukaan oli hyvä edetä. Yhteistyötahojen kanssa oli sovittu tapaamiset etukäteen. Kuin myös omat tapaamiset ensimmäisiksi kuukausiksi”

”Olin koonnut ns. tietopakettin ,johon uusi henkilö pystyi perehtymään omatoimisesti. Kävin suunnitelmallisesti asioita läpi.”

”Olen tehnyt esimiehille tarkoitetun perehdyttämiskansion – –. Käytin sitä perehdytyksessä apuna. Kansioon olen kerännyt kaikki omassa työssäni tarvittavat tärkeät asiat ja tiedot linkeineen mistä ne löytyvät. Onnistuin mielestäni hyvin, vaikka en ollut koko aikaa läsnä. Puhelimen päässä oli aina tarvittaessa.”

Vastausten perusteella nähdään, että esimiesten esimiehet ovat rakentaneet pitkälti itsenäisesti ne asiat, jotka koettiin hyvin onnistuneiksi. Kohdeorganisaation henkilöstöhallinnon puolesta ei ole ollut käytössä valmiita perehdyttämisen suunnitelmia tai materiaaleja.

5.4 Esimiesten perehdyttämisen keskeiset kehittämiskohteet

Uusien työntekijöiden perehdyttäminen on tärkeää, jotta he löytävät paikkansa organisaatiossa. Tarpeetonta hämmennystä ja konflikteja syntyy, kun työntekijä ei tunne yrityksen odotuksia ja visiota. Työntekijän huomiotta jättäminen perehdytysprosessin aikana viestii työntekijälle myös siitä, miten työntekijöitä tullaan kohtelemaan heidän työsuhteensa aikana. Tämä viesti puolestaan vähentää motivaatiota jo työsuhteen alkuvaiheessa. Kun työntekijät eivät saa tarpeeksi tukea ja tarvittavia tietoja, on tyypillistä, että he täyttävät tietämysaukot omilla oletuksillaan ja tiedoillaan. Tämä puolestaan voi johtaa ongelmallisiin toimintatapoihin. (Rocchetti 2006, 41.) Perehdytysprosessissa mahdollisesti esiintyviä ongelmia onkin tärkeää arvioida jatkuvasti ja korjata toimintamallia tarvittaessa kuvion 12 mukaisesti.

Seuraavaksi tarkastellaan uusien esimiesten perehdyttämisessä havaittuja kehittämiskohteita tutkimuksen kummankin kohdejoukon näkökulmasta. Kohdeorganisaation uudet esimiehet kokivat itse perehdyttämisjakson kehittämiskohteina erityisesti sen, että asioiden selvittäminen oli paljon kiinni perehdytettävien omasta aktiivisuudesta ja asioita oli opeteltu ”kantapään kautta”. Asioita, joita ei ollut itse osannut kaivata, ei ollut kukaan tullut käymään läpi. Lisäksi olisi kaivattu aktiivisempaa asioiden sujuvuuden seurantaan varsinaisen perehdyttämisen jälkeenkin. Muina kehittämiskohteina mainittiin muun muassa perehdytettävän oman työnkuvan läpikäymisen tekemättä jättäminen ja perehdytettävän oman esimiehen tietämättömyys työnkuvan sisällöstä. Esille nousi myös yhden esimiehen kohdalla tarve perehdyttämisen tukimateriaalista, joka sisältäisi muun muassa tiedot keskeisten henkilöiden vastuualueista sekä muista tarpeellisista asioista. Uusilla esimiehillä oli muun muassa seuraavanlaisia ajatuksia perehdyttämisjakson kehittämistarpeista:

”Puutteellista oli että se jonka paikkaa tulini tekemään ei ollut enää perehdyttämässä vaan monet työt jouduin oppimaan kantapään kautta, koska esimieheni ei tiennyt miten ne oli juuri tässä toimipisteessä tehty.”

”Siirryin tehtävään jota ei ole kukaan hoitanut moneen vuoteen. Perehdyttäminen on oli siksi haastavaa. Tiedot ei olleet ajantasalla ja piti aloittaa kaiken tekeminen kun ei töitä ollut tehty moneen vuoteen. Aikaisemmat henkilöt eivät olleet käyttäneet järjestelmiä, joten tietokanta on siellä sun täällä”

”Nyt jäi paljon oman aktiivisuuden varaan ja yhteistä aikaa ei tahtonut löytyä.”

”Hyvin paljon [kehitettävää]. Jos ei osannut etsiä tai kaivata, asioita ei ole tultu esittelemään. Olisi ollut hyvä jos muutaman kuukauden jälkeen olisi katsottu miten on päässyt asioihin perille. Omaa energiaa ja aikaa on mennyt valtavasti asioiden omaan oppimiseen, juuri siksi ettei mitään valmista pakettia työn kuvasta ole ollut. Oma työnkuvaa ei ole missään vaiheessa käyty läpi.”

Sandersin ja Kleinerin mukaan kolme toistuvaa sudenkuoppaa perehdyttämisessä liittyvät tiedonjakamiseen. Tietoa jaetaan perehdyttämisjakson aikana joko liian vähän, liian paljon tai jaettu tieto on ristiriitaista. Liian vähäiseen tai runsaaseen tiedon saantiin toimivana ratkaisuna on tiedon hankkiminen tarpeen mukaan. Perehdyttämisen painopiste voi näin ollen siirtyä suorasta tiedon siirtämisestä tietoon käsiksi pääsemisen opetteluun. Tämä on työntekijän näkökulmasta mielekästä ja mahdollisuus säädellä itse tietomäärää vaikuttaa myös stressin vähenemiseen. (Sanders & Kleiner 2002, 82, 84.) Kohdeorganisaatiossa haaste on selkeästi ollut tässä tapauksessa liian vähäisen tiedon jakamisessa. Asioiden selvittäminen on jäänyt usean uuden esimiehen kohdalla omalle vastuulle. Kuten edellä jo viitattiin, uuden työntekijän huomioimisen laiminlyöminen vähentää motivaatiota. Lisäksi haasteita voi aiheuttaa tietämysaukkojen täyttäminen omilla oletuksilla tarvittavan tuen ja tietojen puuttuessa. (Rocchetti 2006, 41.)

Sanders ja Kleiner toteavat, että perehdyttämisohjelman suunnittelua varten on arvioitava organisaation, osaston, uuden työntekijän sekä esimiehen tarpeet. Painopiste on organisaatiossa ja työntekijässä; mitkä ovat organisaation menettelytavat ja missio, mitä

asioita työntekijän tarvitsee saada tietää ja missä vaiheessa. Työntekijän on tiedettävä oma sijoittumisensa osastollaan, osaston sijoittuminen organisaatiossa sekä organisaation sijoittuminen markkinoilla. Yksilön tarpeiden huomioimisessa epäonnistuminen on varmin tapa epäonnistua perehdyttämisessä. (Sanders & Kleiner 2002, 82–83.) Uusien esimiesten vastausten perusteella välittyy kuva, että eri osapuolien tarpeita ei ole arvioitu ainakaan kovin selkeästi ennen perehdytysprosessin käynnistymistä. Joidenkin uusien esimiesten kohdalla tiedonsaanti on myös ollut vastausten perusteella huomattavan puutteellista.

Kohdeorganisaation uusien esimiesten omien esimiehien toiminnan näkökulmasta kehittämistä vaati perehdyttämisjaksossa erityisesti perehdyttämisen tukena käytettävä materiaali. Useampi esimiesten esimiehistä kaipasi perehdyttämisen sähköistä kansiota ja suunnitelmaa perehdyttämisen tueksi. Esille nousi perehdytettävälle jaettavan asiamäärän runsaus ja tähän liittyen todettiin, että intranetissä olevien aineistojen olisi hyvä olla kaikilta osin ajan tasalla, jotta tietojen jakaminen selkeytyisi. Oman toiminnan näkökulmasta kehitettävänä asioina mainittiin myös perehdyttämisen systemaattisuuteen panostaminen, perehdytettävän tukena olemiseen käytetyn ajan lisääminen sekä välikeskusteluiden sopiminen etukäteen perehdytettävän kanssa. Esille nousi myös kysymys perehdyttämisvastuusta esimiestyön sähköisten sovellusten ja ohjelmien käytön osalta. Yksi esimiehistä totesi, että näiden ohjelmien pääkäyttäjät työskentelevät hallinto- ja talouspalveluissa, mutta heidän työnkuvaansa ei kuulunut näihin järjestelmiin perehdyttäminen. Esimiesten esimiehillä oli muun muassa seuraavanlaisia näkemyksiä kehittämistä vaativista asioista:

”Pitäisi olla enemmän aikaa olla perehdytettävän tukena.”

”Olisi hyvä, jos olisi valmis lomake, jota esimiestehtäviin tuleville henkilöille voisi käyttää. Samoin jonkinlainen valmis perehdytyspaketti, ettei kaikkia tietoja tarvitsisi erikseen kaivella Myllystä [Nurmijärven kunnan Intranet-sivuilta].”

”Kirjallinen suunnitelma ja ajantasalla olevat aineistot intrassa selkeyttäisi runsaan asiamäärän jakamista.”

”Perehdyttäminen pitäisi saada vielä systemaattisemmaksi.”

”Tsekkilistä on hyvä olla (sellainen taitaa jo jossain ollakin). Ehkä välikeskustelut ym. pitäisi sopia jo valmiiksi.”

Sandersin ja Kleinerin mukaan uuden työntekijän perehdyttämiselle on määriteltävä tavoite. Lisäksi on etukäteen mietittävä, kuinka paljon prosessiin on käytettävissä aikaa. Perehdytysprosessin suunnitteluun tulisi Sandersin ja Kleinerin mukaan suhtautua samoin kuin minkä tahansa vaativan prosessin suunnitteluun. Resurssien, laajuuden ja aikataulun on oltava tasapainossa ja suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Perehdyttämistä varten on hyvä laatia tarkistuslista, jotta voidaan varmistaa, että kaikki halutut asiat tulevat käsiteltyä uusien työntekijöiden kanssa. Tämä käytäntö myös varmistaa toiminnan johdonmukaisuuden ja auttaa dokumentoimaan perehdyttämisessä käsitellyt asiat. (Sanders & Kleiner 2002, 83.) Uusien esimiesten perehdyttämisen suunnitelman ja tukimateriaalin tarve nousi selvästi esiin esimiesten esimiehien vastauksista. Aikaisemmin osa esimiesten esimiehistä totesi, että oli itse laatinut perehdyttämisessä hyödyntämänsä kansion tai suunnitelman. Näiltä osin on huomattavissa tarvetta henkilöstöhallinnon ja perehdyttävien esimiesten väliseen vuoropuheluun. Esimiehillä tulisi olla käytettävissään henkilöstöhallinnosta tulevat suuntaviivat ja perehdyttämisen yleiset prosessisuunnitelmat, joiden mukaan he voivat suunnitella perehdyttämisen kyseessä olevan tehtävän ja henkilön osaamisen mukaan. Myös Rosso mainitsee artikkelissaan uuden työntekijän kouluttamisen tarkistuslistan läpikäymisen. Uudelle työntekijälle on selvennettävä tavoitteet ja reitti niihin pääsemiseksi, samoin kuin arviointitavat perehdyttämiskoulutuksen aikana. (Rosso 2014, 52.)

Piercen mukaan yrityksessä käytössä olevien teknologioiden nopea omaksuminen on tärkeää sujuvan perehdytysprosessin kannalta. Näin varmistetaan, että uusilla työntekijöillä on tarvittava osaaminen ja tieto tehtävän hoitamiseksi. Pierce kuvaakin

yksinkertaista ratkaisua organisaation teknologioihin perehdyttämiseen: screencast-videot. Screencast-video tarkoittaa tietokoneen näytön toiminnan nauhoitusta ja siitä opetusvideon tekemistä. Tällaisia videoita voidaan katsoa eri työntekijöiden toimesta useita kertoja. Tämä vähentää järjestelmien koulutukseen käytettävää aikaa ja resursseja, mutta samaan aikaan uudella työntekijällä on kuitenkin pääsy tarvittaviin tietoihin. Tämä puolestaan johtaa myös säästöihin kustannuksissa. (Pierce 2011, 35.) Yksi esimiesten esimiehistä nosti esiin haasteen tietojärjestelmiin perehdyttämisestä ja näiden perehdyttämismvastuusta. Yksi ratkaisu tähän voisikin olla henkilöstöhallinnon ja tietohallinnon yhteistyöllä laatimat opetusvideot tietojärjestelmien käytöstä, joita voisi käyttää perehdyttämisessä apuna.

Nurmijärven kunnan perehdyttämisprosessin näkökulmasta esimiesten esimiehet nostivat esiin jo edellisen kysymyksen vastauksissa esiin tulleen tarpeen perehdyttämiskansiolle ja perehdyttämisen infopakettille. Tämä koettiin tarpeelliseksi muun muassa siksi, että tällöin kaikkien esimiesten perehdytys olisi yhdenmukainen. Esille nousi myös säännöllisten koulutusten järjestäminen työsuhteen asioista esimiehille yhtenäisten toimintatapojen varmistamiseksi sekä Nurmijärven kunnan yhteisen tulokaspäivän järjestäminen uusille työntekijöille useammin. Yksi esimiesten esimiehistä koki Nurmijärven kunnan organisoimat perehdyttämisen tilaisuudet ja käytössä olevan materiaalin sellaisenaan riittäviksi. Tärkeäksi perehdyttämisjakson kehittämisen kannalta mainittiin myös toiminnan suunnitelmallisuus, asioiden priorisointi sekä perehdyttämiseen paneutuminen. Esimiesten esimiehet arvioivat perehdyttämistoiminnan kehittämistarpeita Nurmijärven kunnan näkökulmasta muun muassa seuraavasti:

”Olisi hyvä, jos kunnalla olisi uusille esimiehille infopaketti valmiina esim. henkilöstöhallintoon liittyvistä asioista tai ainakin kootusti, mistä mikäkin tieto löytyy.”

”säännölliset koulutukset kunnan esimiehille liittyen työsuhteeseen, jotta yhtenäiset toimintatavat alkaisivat toimia”

”Perehdyttämiskansion avulla ja sitä päivämmällä tilanne on melko hyvä.”

”Kunnalla on mielestäni ihan riittävät välineet (materiaalit ja tilaisuudet) perehdyttämiseen.”

Yksi esimiesten esimiehistä nosti esiin tarpeen tulokaspäivän järjestämiselle useammin. Irwin (2011) toteaa, että yrityksissä saatetaan toisinaan odottaa, että koossa on tietty määrä uusia työntekijöitä ennen uusien työntekijöiden perehdytyskurssin järjestämistä. Irwin viittasi tapaukseen, jossa työntekijä oli osallistunut tällaiselle perehdytyskurssille viiden kuukauden kuluttua yrityksen palveluksessa aloittamisesta. Tässä vaiheessa kurssin järjestäminen on tarpeetonta, sillä työntekijä on jo ehtinyt muodostamaan käsityksen organisaatiosta, arvoista sekä kulttuurista. (Irwin 2011, 14.) Tämä asia on hyvä huomioida myös kohdeorganisaation uusien työntekijöiden tulokaspäivää suunniteltaessa. Henkilöstöhallinnon näkökulmasta on myös tärkeää tukea yhtenäisiä perehdyttämisen toimintatapoja ja varmistaa perehdyttävien esimiesten tietojen ajantasaisuus työsuhteen asioihin liittyen.

5.5 Perehdyttäminen työtehtäviin

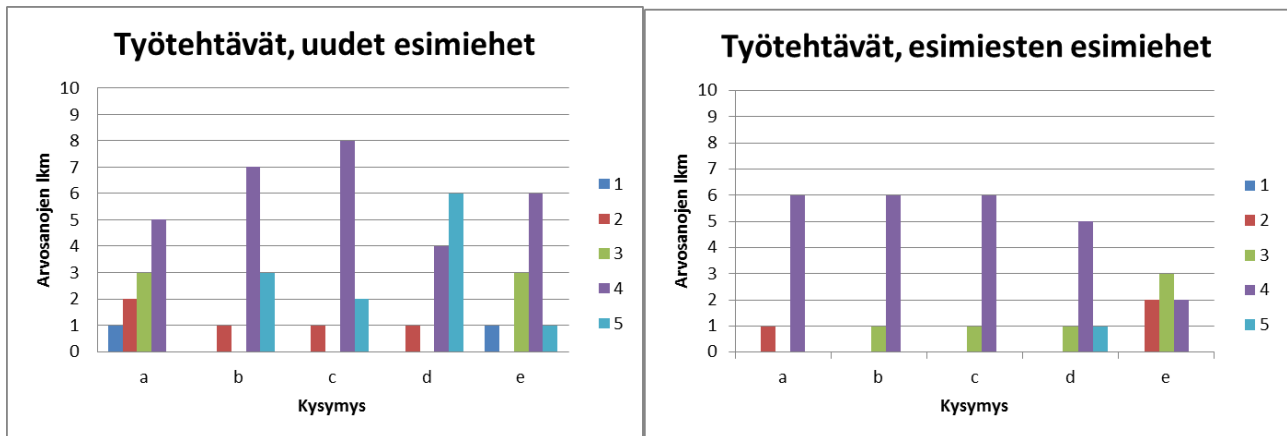
Seuraavissa kolmessa kappaleessa tarkastellaan uusien esimiesten perehdytystä organisaatioon, työyhteisöön sekä työtehtäviin. Jokainen näistä osa-alueista sisältää 4-5 perehdyttämisen teoriaan pohjautuvaa osaamistehtävää. Näiden osa-alueiden kysymysten kohdalla on käytetty valmiita vastausvaihtoja, joista vastaajat ovat valinneet parhaiten tilannetta kuvaavan vaihtoehdon. Honkaniemi et al. ovat jaotelleet perehdyttämisen osa-alueet organisaatioon perehdyttämiseen, työsuhteeseen perehdyttämiseen, lähityöyhteisöön perehdyttämiseen sekä omaan tehtävään perehdyttämiseen (Honkaniemi et al. 2007, 158). Holton (1996) jaottelee uuden työntekijän osaamistehtävät yksilöön liittyviin, ihmisiin liittyviin, työtehtäviin liittyviin sekä organisaatioon liittyviin tehtäviin (Holton 1996, 236–237).

Tutkimuksen teorian pohjalta laaditussa kuviossa 12 on esitetty työtehtävät, työyhteisö ja organisaatio perehdytysprosessin keskeisinä osa-alueina. Perehdyttämistä näihin ja niihin sisältyviin osaamistehtäviin on tarkasteltu tutkimuksessa omana alueenaan. Työtehtäviin liittyvään osa-alueeseen on sisällytetty myös osaamisen kehittämisen näkökulma, mutta pääsääntöisesti kohdeorganisaation esimiestyön osaamisvaatimuksia ja osaamisen kehittymisodotuksia tarkastellaan myöhemmin omassa kappaleessaan. Tässä kappaleessa tarkastellaan työtehtäviä koskevaa perehdyttämistä. Uusilta esimiehiltä ja heidän esimiehiltään kysyttiin tämän osa-alueen osaamistehtäviin liittyen miten perehdyttäminen on auttanut pääsemään sisälle työtehtäviin, miten hyvin tunnetaan työn keskeiset tavoitteet, mittarit ja vastuut, kuinka hyvin tunnetaan työssä sovellettavat toimintamallit ja tavat, miten hyvin tunnetaan oman yksikön toimintasuunnitelmat, sekä kuinka hyvin perehdyttäminen on tukenut uusien esimiesten osaamisen kehittämistä.

McNeillin mukaan tehokkaan perehdytysjakson kannalta on tärkeää ensin tunnistaa työtehtävissä tarvittavat tiedot ja työkalut. On myös identifioitava ne henkilöt, joilta nämä tarvittavat tiedot saadaan. (Mc Neill 2012, 688.) Holtonin mukaan työtehtäviin liittyvään osaamiseen kuuluu ymmärrys siitä, miten tehtävään tarvittavaa osaamista käytetään. Käytössä on myös oltava työssä toimimisen kannalta tarvittavaa yleistä osaamista liittyen esimerkiksi kommunikaatioon sekä ajanhallintaan. Työssä vaaditut tehtävät on ymmärrettävä, samoin kuin se, mitä niiden menestyksekkäs suorittaminen vaatii. Tehtävän menestyksekkään hoitamisen kannalta on tunnistettava nykyhetkellä ja tulevaisuudessa tarvittava osaaminen. Lisäksi on kehitettävä oppimiskykyä tarvittavien osaamisten saamiseksi. (Holton 1996, 244.)

Uusien esimiesten perehdyttämistä työtehtäviin tarkastellaan tarkemmin alla esitetyssä kuviossa 16. Kuvioon on yhdistetty tutkimuksen kummankin kohderyhmän vastaukset työtehtäviä koskevien kysymysten osalta. Uusien esimiesten vastaukset näkyvät kuviossa vasemmalla puolella ja heidän esimiestensä vastaukset ovat kuviossa oikealla puolella. Työtehtävien osa-alueita koskevat kysymykset on esitetty kummallekin kohderyhmälle väittämämuodossa ja osa-alueeseen sisältyviä osaamistehtäviä on arvioitu kaikissa kysymyksissä viisiportaisella asteikolla: erittäin hyvin – ei lainkaan hyvin. Kummankin kohderyhmän vastausten oikealla puolella näkyvät käytetyt arviointiasteikot.

Arviointiasteikoissa 1 tarkoittaa ei lainkaan hyvin, 2 tarkoittaa jokseenkin hyvin, 3 tarkoittaa en osaa sanoa, 4 tarkoittaa jokseenkin hyvin ja 5 tarkoittaa erittäin hyvin. Kuviosta voidaan tarkastella kuinka yhdenmukainen uusien esimiesten ja heidän esimiestensä näkemys näiden osaamistehtävien toteutumisesta perehdytysjakson aikana on ollut.



Kuvio 16. Uusien esimiesten perehdyttäminen työtehtäviin.

Kuviossa kohta a kuvaa kummankin kohderyhmän vastauksia siitä, miten hyvin perehdyttäminen on auttanut uusia esimiehiä pääsemään sisälle työtehtäviinsä. Uusista esimiehistä hieman alle puolet koki perehdyttämisen auttaneen heitä pääsemään sisälle omiin työtehtäviinsä jokseenkin hyvin. Esimiesten omista esimiehistä melkein kaikki kokivat, että perehdyttäminen oli auttanut työntekijän sisälle omiin työtehtäviinsä jokseenkin hyvin. Hieman yli puolet uusista esimiehistä vastasi kysymykseen vaihtoehdolla, jonka pohjalta voidaan ymmärtää, ettei perehdyttäminen ainakaan ollut auttanut työtehtäviin sisälle pääsyssä erityisen hyvin.

Kuvion kohdassa b kuvataan kummankin kohderyhmän arvioita siitä, miten hyvin uudet esimiehet tunsivat oman työnsä keskeiset tavoitteet, mittarit ja vastuut. Uudet esimiehet tunsivat vastausten perusteella oman työnsä keskeiset tavoitteet, mittarit ja vastuut hyvin. Lähes kaikki uudet esimiehet ilmoittivat tuntevansa nämä erittäin hyvin tai jokseenkin hyvin. Esimiesten omien esimiesten arviot olivat hyvin samansuuntaisia uusien esimiesten

vastausten kanssa. Suurin osa esimiesten esimiehistä myös arvioi, että työn keskeiset tavoitteet, mittarit ja vastuut tunnettiin jokseenkin hyvin.

Kuviossa kohta c kuvaa miten tuttuja työssä sovellettavat toimintamallit ja tavat olivat uusille esimiehille. Toimintamallit ja tavat olivat uusille esimiehille hyvin tuttuja. Yhtä uutta esimiestä lukuun ottamatta kaikki muut uudet esimiehet ilmoittivat tuntevansa nämä erittäin hyvin tai jokseenkin hyvin. Lähes kaikki esimiesten esimiehistä myös uskoivat, että työssä sovellettavat toimintamallit ja tavat tunnettiin jokseenkin hyvin.

Kuvion kohdassa d tarkastellaan miten hyvin uudet esimiehet tunsivat oman yksikkönsä toimintasuunnitelmat. Nämä tunnettiin pääsääntöisesti erittäin hyvin. Suurin osa uusista esimiehistä kertoi tuntevansa yksikkönsä toimintasuunnitelmat erittäin hyvin ja yhtä vastaajaa lukuun ottamatta toimintasuunnitelmat tunnettiin uusien esimiesten keskuudessa erittäin hyvin tai jokseenkin hyvin. Myös esimiesten esimiehet arvioivat yksikön toimintasuunnitelmien tuntemuksen hyväksi.

Kuviossa kohta e kuvaa kohdejoukkojen arviota siitä, miten hyvin perehdyttäminen oli tukenut uusien esimiesten osaamisen kehittämistä. Tämän kysymyksen osalta uusien esimiesten ja heidän esimiestensä vastaukset erosivat enemmän toisistaan. Yli puolet uusista esimiehistä koki, että perehdyttäminen oli tukenut heidän osaamisensa kehittämistä jokseenkin hyvin tai erittäin hyvin. Kaksi esimiesten esimiehistä koki perehdyttämisen tukeneen työntekijän osaamisen kehittämistä jokseenkin hyvin. Loput esimiesten esimiehistä eivät osanneet sanoa tai uskoivat, ettei perehdyttäminen ei ollut tukenut työntekijän osaamisen kehittämistä kovin hyvin.

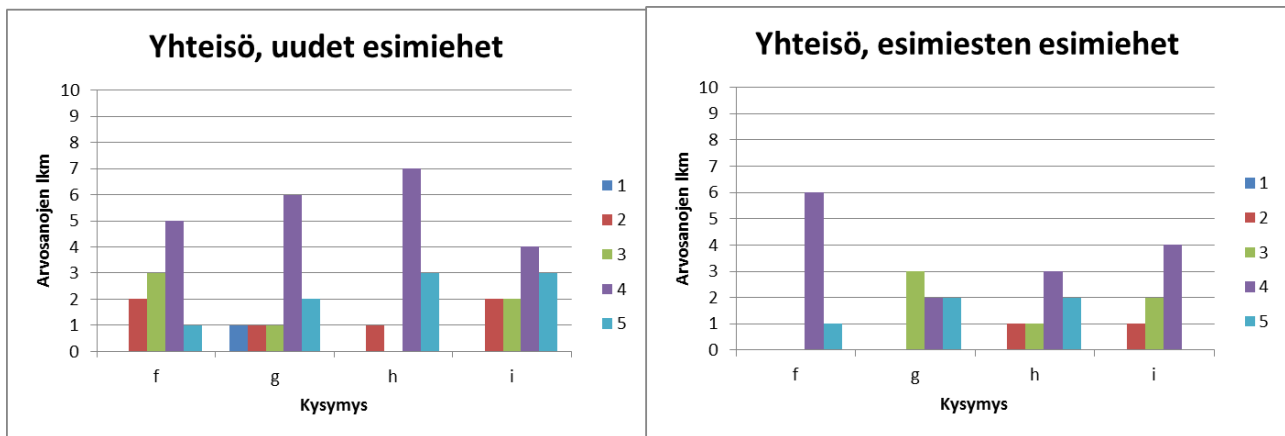
Uusien esimiesten ja heidän esimiestensä näkemykset työtehtäviin liittyvistä osaamistavoitteista olivat päällisin puolin melko yhtenevät. Uusien esimiesten vastauksissa oli kuitenkin havaittavissa enemmän hajontaa eri vastausvaihtoehtojen välillä kuin heidän esimiestensä vastauksissa. Uusien esimiesten ja heidän omien esimiestensä näkemykset erosivat eniten toisistaan kysymysten a ja e kohdalla. Näiden kysymysten osalta uusien esimiesten omilla esimiehillä ei vastausten perusteella ollut aivan selvää

käsitystä siitä, miten hyvin perehdyttäminen on auttanut työntekijän sisälle työtehtäviinsä ja miten hyvin perehdyttäminen oli tukenut uusien esimiesten osaamisen kehittämistä. Tämän perusteella voidaan arvioida, että esimies ja tulokas eivät ole yhdessä arvioineet perehdytysprosessin toimivuutta sen loppuvaiheessa. Vaikka uusien esimiesten perehdyttämisessä on ilmennyt puutteita, oli tämän osa-alueen osaamistehtävät kuitenkin onnistuttu viestimään melko hyvin uusille esimiehille.

5.6 Perehdyttäminen työyhteisöön

Työntekijän on ymmärrettävä hänen yksikkönsä roolin luonne sekä yksikön rooli organisaatiossa. Yksikköön kuulumisen tunne luo perustaa ja perspektiiviä kokonais kuvan ymmärtämisessä. Yksikön kehittyminen ja historia ovat merkityksellisiä ja edistävät organisaation mission ymmärtämistä. (Sanders & Kleiner 2002, 86–87.) Holtonin mukaan uuden työntekijän ihmisiin liittyviin osaamistavoitteisiin kuuluvat muun muassa työyhteisön ihmissuhteiden roolin ja esimies-alaisuuden ymmärtäminen. Uuden työntekijän on hahmotettava, mikä yhteisön ihmissuhteiden rooli on organisaation menestymisen näkökulmasta ja minkälaisen ihmissuhteiden rakentamiseen tulisi pyrkiä. Tehokkaiden tiimityöstrategioiden oppiminen on myös keskeistä. Esimies-alaisuuden kannalta on tunnistettava tämän suhteen tärkeys sekä esimiehen johtamistyyli. Alaistaitojen kehittäminen ja hyvän yhteistyösuhteen rakentaminen ovat keskeisiä. (Holton 1996, 240.)

Työyhteisöön perehdyttämiseen liittyen kohdeorganisaation uusilta esimiehiltä ja heidän esimiehiltään kysyttiin kuinka hyvin perehdyttäminen on tutustuttanut uudet esimiehet työyhteisöön, sen toimintamalleihin ja prosesseihin, miten hyvin perehdyttäminen on edistänyt työtovereihin tutustumista, miten hyvin uudet esimiehet ovat tutustuneet esimieheen ja johtamisjärjestelmään, sekä kuinka hyvin perehdyttäminen on auttanut uusia esimiehiä rakentamaan yhteistyöverkosta oman tehtävän hoitamiseksi. Kummankin kohdejoukon vastauksia kuvataan seuraavassa kuviossa (kuvio 17).



Kuvio 17. Uusien esimiesten perehdyttäminen työyhteisöön.

Kuviossa kohta f kuvaa kummankin kohderyhmän vastauksia siitä, miten hyvin perehdyttäminen oli tutustuttanut uudet esimiehet työyhteisöön, sen toimintamalleihin ja prosesseihin. Suurin osa uusista esimiehistä koki, että perehdyttäminen oli tutustuttanut heidät näihin jokseenkin hyvin tai erittäin hyvin. Lähes puolet vastaajista ei kuitenkaan joko osannut sanoa miten hyvin perehdyttäminen oli tutustuttanut heidät työyhteisöön, sen toimintamalleihin ja prosesseihin, tai ei kokenut tämän toteutuneet kovin hyvin. Esimiesten esimiehistä kaikki uskoivat, että perehdyttäminen oli tutustuttanut työntekijän työyhteisöön, sen toimintamalleihin ja prosesseihin jokseenkin hyvin tai erittäin hyvin.

Kuvion kohta g kuvaa kohderyhmien vastauksia siitä, kuinka hyvin perehdyttäminen oli edistänyt uusien esimiesten tutustumista työtovereihin. Selkeä suurin osa uusista esimiehistä koki perehdyttämisen edistäneen työtovereihin tutustumista jokseenkin hyvin tai erittäin hyvin. Esimiesten esimiehistä hieman yli puolet arvioi perehdyttämisen edistäneen työtovereihin tutustumista erittäin hyvin tai jokseenkin hyvin. Lähes puolet vastaajista ei puolestaan osannut sanoa, oliko perehdyttäminen edistänyt työtovereihin tutustumista.

Kuvion kohdassa h kuvataan kohderyhmien arvioita siitä, miten hyvin perehdytettävät olivat tutustuneet esimieheen ja johtamisjärjestelmään. Lähes kaikki uudet esimiehet tunsivat nämä erittäin hyvin tai jokseenkin hyvin. Esimiesten esimiehet olivat

vastauksissaan samoilla linjoilla ja suurin osa uskoi työntekijän tutustuneen esimieheen ja johtamisjärjestelmään jokseenkin hyvin tai erittäin hyvin.

Kuvion kohta i kuvaa kohderyhmien vastauksia siitä, kuinka hyvin perehdyttäminen oli auttanut uusia esimiehiä rakentamaan yhteistyöverkoston oman tehtävän hoitamiseksi. Suurin osa uusista esimiehistä koki tämän toteutuneen erittäin hyvin tai jokseenkin hyvin. Esimiesten esimiehien kohdejoukosta hieman yli puolet uskoi perehdyttämisen auttaneen työntekijää rakentamaan yhteistyöverkoston oman tehtävänsä hoitamiseksi jokseenkin hyvin.

McNeillin mukaan tehokkaan perehdyttämisjakson aikana uusi työntekijä tulisi tutustuttaa organisaation eri osastoihin, jotta työntekijä tietää kenen kanssa keskustella asioista organisaation sisällä. Tämä nousee tärkeäksi erityisesti johtotason tehtävissä. (McNeill 2012, 688.) Kohdeorganisaation uusien esimiesten kohdalla työyhteisöön ja siihen sisältyviin osaamistavoitteisiin perehdyttäminen on onnistunut melko hyvin. Uudet esimiehet olivat tutustuneet hyvin muun muassa työtovereihin, esimieheen sekä johtamisjärjestelmään. Uusien esimiesten ja heidän esimiestensä vastaukset olivat jälleen melko samansuuntaisia. Kummankin kohderyhmän enemmistö oli vastannut kaikkiin työyhteisöä koskeviin kysymyksiin toiseksi parhaalla tai parhaalla vastausvaihtoehdolla. Uusien esimiesten vastauksissa oli kuitenkin jälleen enemmän hajontaa kuin heidän esimiestensä vastauksissa.

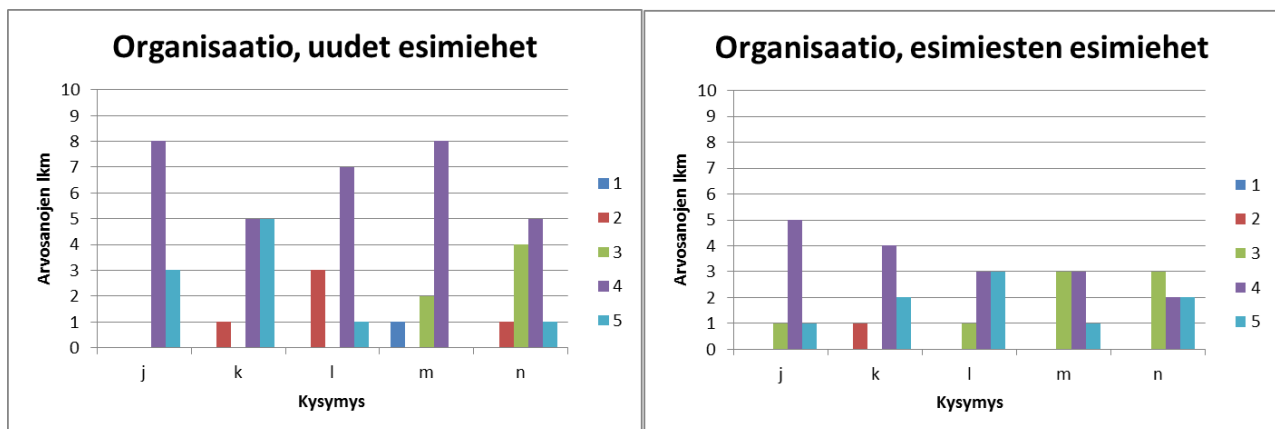
5.7 Perehdyttäminen organisaatioon

Uuden työntekijän ensimmäisessä koulutuksessa tutustutetaan työntekijä organisaation tavoitteisiin, visioon sekä missioon. Uusi työntekijä on kannattavampi investointi organisaation menestymisen näkökulmasta kun hän ymmärtää ja omaksuu organisaation arvot ja kulttuurin. (Rosso 2014, 52.) Uusi työntekijä on upotettava organisaation kulttuuriin. Työntekijä tuo organisaatioon uutta osaamista ja kokemusta, joiden avulla voidaan edistää organisaation tavoitteiden saavuttamista. Tämä on kuitenkin mahdollista

ainoastaan silloin, kun työntekijä integroituu tiimin jäsenenä organisaatioon. (Sanders & Kleiner 2002, 85.)

Holton (1996) kuvaa uuden työntekijän organisaatioon liittyviä oppimistehtäviä. Näihin kuuluvat esimerkiksi organisaatiokulttuurin ja organisatoristen roolien ymmärtäminen. Uuden työntekijän on ymmärrettävä organisaatiokulttuurin elementit ja niiden vaikutus suoritukseen. Lisäksi hänen on ymmärrettävä uutena työntekijänä oma roolinsa ja identiteettinsä organisaatiossa ja organisaation tavoitteissa. Uuden työntekijän mukautuminen nopeutuu kun hän ymmärtää organisaation arvoja, normeja ja työskentelytapoja. (Holton 1996, 242–243.)

Organisaatioon perehdyttämistä koskien tutkimuksen kummaltakin kohdejoukolta kysyttiin miten hyvin uudet esimiehet tuntevat organisaation tavoitteet, miten hyvin uudet esimiehet tuntevat organisaation arvot, kuinka hyvin tunnetaan organisaatorakenteet ja vastuut, miten perehdyttäminen on edistänyt sitoutumista organisaatioon, sekä onko perehdyttäminen rakentanut uusille esimiehille myönteistä työnantajakuvaa organisaatiosta. Uusien esimiesten ja heidän esimiestensä vastauksia kuvataan seuraavaksi kuviossa 18.



Kuvio 18. Uusien esimiesten perehdyttäminen organisaatioon.

Kuvion kohta j kuvaa kohderyhmien vastausten jakaumia siitä, kuinka hyvin uudet esimiehet tunsivat organisaation tavoitteet. Kaikki uudet esimiehet tunsivat organisaation tavoitteet jokseenkin hyvin tai erittäin hyvin. Esimiesten esimiehien vastausten osalta työntekijän arvioitiin tuntevan organisaation tavoitteet hyvin kaikkien muiden paitsi yhden vastaajan mielestä. Kohdassa k kuvataan kummankin kohderyhmän vastausten jakautumista siitä, miten hyvin uudet esimiehet tunsivat organisaation arvot. Uudet esimiehet tunsivat arvot hyvin lukuun ottamatta yhtä esimiestä. Viisi esimiestä ilmoitti tuntevansa kunnan arvot erittäin hyvin ja toiset viisi ilmoitti tuntevansa ne jokseenkin hyvin. Esimiesten esimiehistä myös kaikki lukuun ottamatta yhtä vastaajaa arvioivat työntekijöidensä tuntevan Nurmijärven kunnan arvot erittäin hyvin tai jokseenkin hyvin.

Kuvion kohdassa l näkyvät kohderyhmien vastaukset siitä, kuinka hyvin uudet esimiehet tunsivat organisaatorakenteet ja vastuut. Seitsemän uusista esimiehistä tunsivat organisaatorakenteet ja vastuut jokseenkin hyvin ja yksi esimiehistä tunsivat nämä erittäin hyvin. Myös esimiesten esimiehet arvioivat työntekijöiden tuntevan organisaatorakenteet ja vastuut hyvin. Kuusi vastaajista arvioi työntekijöiden tuntevan organisaatorakenteet ja vastuut erittäin hyvin tai jokseenkin hyvin.

Kuviossa kohta m kuvaa kohderyhmien arvioita siitä, kuinka hyvin perehdyttämisen arvioitiin edistäneen uusien esimiesten sitoutumista organisaatioon. Uusista esimiehistä suurin osa ja heidän esimiehistään hieman yli puolet vastasi perehdyttämisen edistäneen sitoutumista organisaatioon hyvin. Kohdassa n näkyvät kohderyhmien vastaukset siitä, miten hyvin perehdyttäminen oli rakentanut myönteistä työnantajakuvaa Nurmijärven kunnasta uusille esimiehille. Hieman yli puolet kummastakin kohdejoukosta oli sitä mieltä, että perehdyttäminen oli rakentanut myönteistä työnantajakuvaa uusille esimiehille hyvin.

Uudet esimiehet tunsivat organisaatioon liittyvät osaamistavoitteet pääsääntöisesti hyvin. Organisaation arvot ja tavoitteet olivat uusille esimiehille hyvin tuttuja. Uudet esimiehet olivat myös tutustuneet hyvin organisaatorakenteisiin ja vastuisiin. Perehdyttäminen oli lisäksi edistänyt uusien esimiesten sitoutumista organisaatioon melko hyvin. McNeillin mukaan tehokas, mutta usein laiminlyöty perehdyttämisjaksoon kuuluva elementti on työntekijän sitouttaminen liiketoimintaan ja siihen mitä se edustaa. Tämä tarkoittaa

organisaation identiteetin ja kulttuurin viestimistä sekä nykyisen markkina-aseman saavuttamisen kuvaamista. (McNeill 2012, 688.) Uusien esimiesten ja heidän esimiestensä vastaukset olivat organisaatioon liittyvien kysymysten osalta melko samansuuntaisia. Kummankin kohderyhmän enemmistö oli vastannut kaikkiin tämänkin osa-alueen kysymyksiin toiseksi parhaalla tai parhaalla vastausvaihtoehdolla.

5.8 Esimiestyöhön liittyvistä osaamisodotuksista ja kehittymismahdollisuuksista viestiminen osana perehdytysprosessia

Kun uudet työntekijät ovat sijoittuneet omalle osastolleen organisaatiossa, tulee esimiesten kerrata vielä uuden henkilön toimenkuvaa tämän kanssa ja asettaa odotukset henkilölle organisaation ja esimiehen näkökulmasta. Uuden työntekijän kanssa on keskusteltava siitä, mitä hän voi tehdä menestyäkseen organisaatiossa. (Giacalone 2009, 39.) Uuden työntekijän kehittäminen (NED, new employee development) sisältää kaikki organisaation kehittämistoiminnot ja prosessit, jotka tähtäävät halutun suoritustason saavuttamiseen. Uuden työntekijän kehittämisen odotettuna tuloksena uusi työntekijä ylittää toivotulle suoritustasolle ja jää organisaation palvelukseen. Uuden työntekijän kehittämisprosessin kesto voi vaihdella, mutta yleisesti se päättyy ensimmäisen vuoden täytyttyä. (Holton 1996, 233–234.)

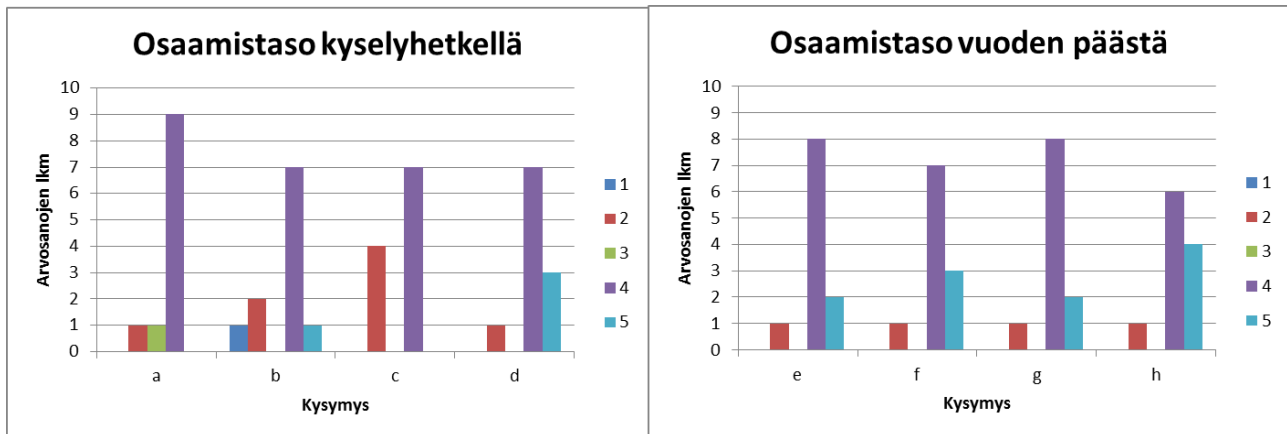
Tässä kappaleessa tarkastellaan kohdeorganisaation henkilöstöhallinnossa kartoitettujen esimiestyön yleisten osaamisvaatimusten näkymistä uusien esimiesten perehdytyksessä. Osaamisvaatimukset kuvaavat osaa organisaation asettamista odotuksista uudelle esimiehelle. Esimiestyön osaamisvaatimukset liittyivät neljään osa-alueeseen: ihmisten johtamiseen, talouden johtamiseen, suunnan johtamiseen sekä hallinnon osaamiseen (Nurmijärven kunnan esimiestyön osaamisvaatimukset). Tutkimuksella pyrittiin selvittämään, miten tehokkaasti perehdytyksen yhteydessä yksittäinen asia on onnistuttu viestimään ja miten hyvin se on omaksuttu. Esimiehiä pyydettiin myös arvioimaan nykyistä osaamistaan ja tulevaa osaamistaan suhteessa osaamisvaatimuksiin. Tämän tarkoituksena oli arvioida, onko perehdytys ollut tehokasta ja luonut mahdollisesti henkilölle positiiviset odotukset omasta kehittymismahdollisuudestaan kohdeorganisaatiossa.

Kohdeorganisaation uudet esimiehet tunsivat esimiestyön osaamisvaatimukset vaihtelevasti. Hieman alle puolet uusista esimiehistä kertoi esimiestyön yleisten osaamisvaatimusten olevan heille jokseenkin tuttuja tai erittäin tuttuja. Yli puolet uusista esimiehistä ei tuntenut osaamisvaatimuksia kovin hyvin tai ei osannut sanoa kuinka tuttuja osaamisvaatimukset olivat. Esimiesten esimiehet tunsivat esimiestyön osaamisvaatimukset myös melko vaihtelevasti. Neljä esimiehistä ilmoitti tuntevansa nämä osaamisvaatimukset jokseenkin hyvin ja loput esimiehistä eivät tunteneet osaamisvaatimuksia kovin hyvin tai lainkaan hyvin.

Kukaan uusista esimiehistä ei kokenut, että esimiestyön yleisiä osaamisvaatimuksia olisi tuotu selvästi esiin heidän perehdyttämisjaksonsa aikana. Peräti yhdeksän uutta esimiestä totesi, ettei esimiestyön yleisiä osaamisvaatimuksia ollut tuotu esiin heidän perehdyttämisjaksonsa aikana ja kaksi esimiehistä ei osannut sanoa. Esimiesten esimiehistä yli puolet kertoi, ettei ollut tuonut näitä esimiestyön osaamisvaatimuksia alaisensa tietoon perehdyttämisjakson aikana. Kaksi esimiehistä kuitenkin kertoi tuoneensa osaamisvaatimuksia alaisensa tietoon useamman kerran perehdyttämisjakson aikana. Uusista esimiehistä kaksi kertoikin, että osaamisvaatimusten täyttämisen suunnittelua oli kuitenkin tuotu esiin keskusteluissa lähiesimiehen kanssa. Loput uusista esimiehistä ilmoittivat, ettei osaamisvaatimusten täyttämisen suunnittelua oltu tuotu myöskään esiin keskusteluissa lähiesimiehen kanssa tai he eivät osanneet sanoa. Todettavissa onkin, että osaamisvaatimuksista ei ole viestitty kovin aktiivisesti eivätkä nämä olleet myöskään kovin yleisesti uusien esimiesten eivätkä heidän esimiestensä tiedossa. Tämän yksittäisen asian kohdalta näyttää kuvion 12 mukaisen perehdytyksen sisällön, suunnittelun, toteutusmallin ja varsinaisen prosessin osalta toiminta olleen epävarmaa. Kohdeorganisaation henkilöstöhallinnon ja perehdytystä suunnittelevan esimiehen hyvällä yhteistyöllä perehdytyksen sisältöön saadaan mukaan organisaation tärkeänä pitämiä asioita.

Uusia esimiehiä pyydettiin arvioimaan, millä tasolla he kokivat olevansa kunkin esimiestyön osaamisvaatimusten osa-alueen osalta tutkimuksen tekohetkellä sekä vuoden kuluttua tutkimukseen vastaamisesta. Kuten edellä on viitattu, uuden työntekijän

kehittämisen prosessi päättyy yleisesti ensimmäisen vuoden kuluttua tehtävässä aloittamisesta (Holton 1996, 234). Seuraavassa kuviossa 19 tarkastellaan uusien esimiesten näkemyksiä osaamisesta suhteessa osaamisvaatimukseen tutkimuksen toteuttamishetkellä sekä vuoden kuluttua.



Kuvio 19. Uusien esimiesten arvio osaamisvaatimusten tasosta.

Ensimmäisissä sarakkeissa a ja e näkyvät talouteen liittyvät osaamisvaatimukset. Seuraavassa sarakkeessa näkyvät suunnan johtamisen osaamisvaatimukset, kolmannessa hallinnon osaamisvaatimukset ja neljännessä sarakkeessa ihmisten johtamisen osaamisvaatimukset. Kaikkien osaamisvaatimusten osalta osaamistaso oli melko hyvä tutkimuksen toteuttamisen aikaan. Parhaalla tasolla oli ihmisten johtaminen ja eniten kehittämistä nähtiin tarvittavan hallinnon osaamisen suhteen.

Tulevaisuuden arvio näiden osa-alueiden osalta oli hyvin samansuuntainen kuin tutkimuksen tekohetkellä, joskin osaamisen uskottiin hieman paranevan kaikilla osa-alueilla. Ihmisten johtamiseen liittyvän osaamisen uskottiin olevan myös tulevaisuudessa parhaalla tasolla. On syytä huomata, että kunkin osa-alueen kohdalla yksi vastaaja ei ole nähnyt tulevaisuuden tasoa kovin hyvänä. Vastaaja voi olla sama kaikilla alueilla tai sitten kyseinen arvosana voi tulla eri henkilöiltä. Johtopäätös on kuitenkin se, että kyseisessä kohdassa perehdytysprosessi ei ole onnistunut vakuuttamaan vastaajaa tulevaisuuden kehittymismahdollisuuksista kohdeorganisaatiossa. Tulevaisuuden arvioita tarkasteltaessa

kokonaisuutena voidaan todeta, että perehdytysprosessi on luonut positiivisen vireen kehittymismahdollisuuksia kohtaan.

5.9 Yhteenveto

Tutkimuksessa on selvitetty kuntaorganisaation uusien esimiesten perehdyttämisen toteuttamista sekä peilattu tutkimuksen tuloksia teoriaan. Tässä kappaleessa tehdään yhteenveto tutkimuksen tuloksista sekä vastataan alussa asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksessa oli yksi päätutkimuskysymys ja kolme alatutkimuskysymystä. Kutakin näistä kysymyksistä käsitellään seuraavaksi omassa kappaleessaan.

5.9.1 Uusien esimiesten perehdyttämisen nykytilanne kohdeorganisaatiossa

Alussa asetettujen tutkimuskysymysten päätutkimuskysymyksenä oli: minkälainen on uusien esimiesten perehdyttämisen nykytilanne kohdeorganisaatiossa ja miten se suhtautuu teoriassa esitettyihin perehdyttämisen ja osaamisen kehittämisen käytänteisiin. Toteutetun tutkimuksen mukaan kohdeorganisaation uusien esimiesten perehdyttämisen taso on päällisin puolin kohtuullinen. Tutkimuksen tulosten keskeisimpiin havaintoihin kuului huomio siitä, että uusien esimiesten perehdyttämiseen kaivataan enemmän aikaa ja järjestelmällisyyttä sekä esimiesten perehdyttämisen tukimateriaaleja. Perehdyttäjänä uusien esimiesten kohdalla oli toiminut pääasiassa oma esimies. Perehdyttäjänä toimivista esimiehistä osa oli laatinut itse perehdyttämässä apuna käytettyä tukimateriaalia.

Uusien esimiesten perehdyttämisen kestossa ja käytännön toteuttamisessa oli havaittavia eroja esimiesten välillä, mutta yleisesti muodostui kuva, että perehdyttämisen prosessi oli ollut suhteellisen nopea. Prosessissa havaittuihin kehittämiskohteisiin kuului useamman uuden esimiehen kohdalla se, että asioiden selvittäminen oli jätetty perehdytettävän esimiehen omalle vastuulle. Tutkimuksen kohdejoukkojen vastausten perusteella oli tulkittavissa, että perehdyttämisen prosessin suunnitelmallisuus, rakenteen selkeys sekä tavoiteasetanta on tehtävä selkeämmiksi. Uuden työntekijän työnkuvan ja roolin läpikäyminen on keskeinen osa perehdyttämistä. Perehdyttäjänä toimivan henkilön onkin

tiedettävä kyseessä olevan työn sisältö sekä keskeiset yhteistyötahot. Perehdyttäjän olisi myös hyvä osallistua perehdytyskoulutukseen sekä hyödyntää perehdyttämisen tukimateriaaleja. Tutkimuksen pohjalta on tehtävissä se johtopäätös, että henkilöstöhallinnon ja esimiesten tulisi tehdä aktiivista yhteistyötä uuden työntekijän perehdyttämisen suunnittelussa.

Kohdeorganisaationa toimivan kuntaorganisaation kaikista työntekijöistä suhteellisen pieni prosenttiosuus työskentelee esimiestehtävissä. Esimiesten perehdyttämiseen tulee kuitenkin panostaa huomattavasti enemmän kuin muiden työntekijöiden perehdyttämiseen. Uusien esimiesten perehdyttäminen ei ollut tutkimukseen osallistuneiden esimiesten kesken kovin yhtenäistä. Suurin osa uusista esimiehistä ei myöskään kokenut perehdyttämisen tukeneen uusien työtehtävien aloittamista erityisen hyvin. Perehdyttämisessä on tärkeää erottaa oma-aloitteisuuteen kannustaminen asioiden selvittämisessä yksin vastuuseen jättämisestä. Työtehtävien, työyhteisön sekä organisaation eri osa-alueista oli onnistuttu viestimään uusille esimiehille melko hyvin.

Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa järjestetään työntekijöille ja esimiehille monenlaista koulutusta, joten työntekijöiden osaamisen kehittämiseen panostetaan paljon. Intranetissä on myös tarjolla erilaista materiaalia henkilöstöasioihin ja johtamiseen liittyen. Kuntaorganisaation esimiehiä onkin tiedotettava ja ohjattava henkilöstöhallinnon toimesta löytämään ja hyödyntämään tehokkaammin jo olemassa olevia materiaaleja ja ohjeistuksia perehdyttämisen tukena. Henkilöstöhallinnon on myös huolehdittava perehdyttämiseen liittyvien materiaalien ajantasaisuudesta. Koulutuksilla on varmistettava esimiesten osaaminen perehdyttämisessä ja työsuhteasioissa. Esimiesten ja henkilöstöhallinnon välinen vuoropuhelu on tärkeää perehdyttämisen onnistumisen kannalta.

5.9.2 Uusien esimiesten kokemukset ja esimiesten omien esimiesten näkökulma

Tutkimuksen ensimmäisenä alatutkimuskysymyksenä oli: minkälaisia kokemuksia uusilla esimiehillä on perehdytysprosessistaan ja miten perehdyttäminen on toteutunut uusien

esimiesten omien esimiesten näkökulmasta. Uusien esimiesten ja heidän omien esimiestensä vastaukset olivat päällisin puolin melko samansuuntaiset, joskin uusien esimiesten vastauksissa oli havaittavissa useiden kysymysten kohdalla enemmän hajontaa eri vastausvaihtoehtojen välillä. Työtehtäviä, työyhteisöä sekä organisaatiota koskevien osa-alueiden osalta uusien esimiesten perehdytys oli onnistunut melko hyvin ja näiden osa-alueiden keskeiset asiat oli välitetty melko onnistuneesti esimiehille. Tämän puolesta puhuu se, että uudet esimiehet vastasivat useimmiten näiden osa-alueiden kysymyksiin kahdella parhaalla vastausvaihtoehdolla. Samoin oli myös heidän omien esimiestensä kohdalla.

Perehdyttämisprosessin hyvin hoidettujen asioiden ja kehittämiskohteiden osalta kummatkin vastaajaryhmät mainitsivat vastauksissaan hieman erilaisia asioita. Kehittämiskohteita tarkastellaan jäljempänä omassa kappaleessaan. Uudet esimiehet mainitsivat perehdyttämisen osalta hyvin hoidettuina asioina muun muassa henkilöesittelyiden tekemisen ja sen, että esimies oli ollut hyvin tavoitettavissa. Esille nousi myös esimiehen perehdyttämishalukkuus. Esimiesten esimiehet puolestaan mainitsivat hyvin onnistuneita asioina esimerkiksi itse laaditun perehdyttämisen suunnitelman hyödyntämisen sekä tavoitettavissa olemisen.

Useamman saadun vastauksen pohjalta muodostui vaikutelma, ettei perehdyttämisprosessi ollut välttämättä ollut erityisen aktiivinen ja vuorovaikutuksellinen esimiehen ja alaisen välillä. Tutkimuksen kummankin kohdejoukon vastauksista prosessin aikana hyvin hoidettuina asioina nousi esiin, että esimies oli ollut hyvin tavoitettavissa. Prosessiin tulisi kuitenkin kuulua aktiivinen yhteydenpito erityisesti uuden työntekijän esimiehenä toimivan henkilön taholta sekä molemminpuolinen palautteenanto. Tämän päätelmän puolesta puhuu myös uusien esimiesten vastauksissa havaittu suurempi hajonta. Esimiesten esimiehet arvioivat perehdyttämisen toteutumista alaisensa näkökulmasta ja heidän vastaustensa pienempi hajonta kertoo siitä, etteivät he ole olleet täysin tietoisia alaisensa perehdyttämiskokemuksesta.

5.9.3 Viestiminen esimiestyöhön liittyvistä osaamisodotuksista perehdyttämisen aikana

Tutkimuksen toisena alatutkimuskysymyksenä oli: miten hyvin esimiestyöhön liittyvistä osaamisodotuksista on onnistuttu viestimään perehdyttämisen aikana uusille esimiehille. Tämän kysymyksen avulla pyrittiin selvittämään mahdollisimman konkreettisella tasolla perehdytysprosessin toimintaa. Nämä kyseessä olevat kohdeorganisaation osaamisvaatimukset liittyivät neljään osa-alueeseen, jotka olivat ihmisten johtaminen, hallinnon osaamisvaatimukset, talouden osaamisvaatimukset sekä suunnan johtaminen. Nurmijärven kunnan esimiestyön yleisten osaamisvaatimuksien osalta uusista esimiehistä kukaan ei kokenut, että näitä osaamisvaatimuksia olisi tuotu esiin perehdyttämiskauden aikana. Heidän esimiehistäänkin suurin osa ilmoitti, ettei ollut tuonut näitä esiin perehdyttämisen aikana. Kaksi esimiesten omista esimiehistä kuitenkin ilmoitti, että oli tuonut useamman kerran osaamisvaatimukset esiin perehdyttämiskauden aikana. Ristiriita vastaajaryhmien välillä voi johtua siitä, että kyselyyn on vastannut sellaisia esimiesten esimiehiä, joiden alaiset eivät ole mahdollisesti vastanneet tutkimukseen.

Esimiestyön osaamisvaatimusten osalta voidaan myös todeta, että uusinta osaamisvaatimusten luonnosta ei ole vahvistettu tai virallisesti hyväksytty Nurmijärven kunnassa. Kuvio esimiestyön osaamisvaatimuksista on kuitenkin löytynyt muun muassa kohdeorganisaation intranet-sivuilta uusien esimiesten perehdyttämisen ajankohtana. Yhtenä tutkimuksen huomiona onkin se, että tällä hetkellä olemassa olevia perehdyttämisen dokumentteja ei ole välttämättä kovin hyvin löydetty tai niiden olemassa olosta ei ole tiedetty.

Nurmijärven kunnan yleisten esimiestyön osaamisvaatimusten tuntemus jakautui melko lailla puoliksi uusien esimiesten vastausten perusteella. Viidelle uudelle esimiehelle osaamisvaatimukset olivat erittäin tuttuja tai jokseenkin tuttuja. Kuusi esimiehistä ilmoitti, etteivät osaamisvaatimukset olleet kovin tuttuja tai ei osannut sanoa. Tämän alueen tutkimuskysymyksen vastauksena voidaan kiteytetysti todeta, että osaamisvaatimuksia ei ole viestitty riittävästi eikä niistä ollut riittävästi tietämystä esimiehillä eikä heidän esimiehillään.

Uudet esimiehet näkivät osaamisvaatimusten neljän osa-alueen osalta tulevaisuuden kehittymisnäkymät positiivisina, vaikka osa-alueista viestiminen ei ollut onnistunut erityisen hyvin. Kaikilla osa-alueilla nähtiin tapahtuvan kehittymistä parempaan suuntaan seuraavan vuoden aikana. Kymmenen uusista esimiehistä arvioi näiden osa-alueiden olevan vuoden kuluttua jokseenkin hyvällä tai erittäin hyvällä tasolla. Kunkin osa-alueen kohdalla yksi vastaaja arvioi, ettei näiden osa-alueiden taso ole vuoden kuluttua kovin hyvä. Johtopäätöksenä onkin, ettei perehdytysprosessi ole onnistunut tältä osin vakuuttamaan vastaajaa tulevaisuuden kehittymismahdollisuuksista. Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että perehdytysprosessin avulla onnistuttu luomaan positiivinen vire kehittymismahdollisuuksia kohtaan.

5.9.4 Uusien esimiesten perehdyttämisen keskeisimmät kehittämiskohteet

Tutkimuksen kolmas alatutkimuskysymys oli: mitkä ovat uusien esimiesten perehdyttämisen keskeisimmät kehittämiskohteet. Tutkimukseen saatujen vastausten perusteella kävi selväksi, että uusien esimiesten perehdyttämiseen tarvitaan selkeämpirakenteista perehdyttämisprosessia ja yhtenäisempiä esimiesten perehdyttämiskäytänteitä. Prosessille on hyvä määritellä suuntaa antava kesto ja perehdyttämisen seuranta on toteutettava aktiivisemmin niin prosessin aikana kuin sen jälkeenkin. Seurannassa tärkeäksi muodostuvat keskustelut oman esimiehen kanssa mutta myös henkilöstöhallinnon toimesta voitaisiin toteuttaa esimerkiksi seurantakyselyä perehdyttämisjaksosta uusille esimiehille. Perehdyttämisprosessin aktiivinen kehittäminen ja siitä esimiehille informoiminen ovat keskeisiä onnistuneen perehdyttämisen kannalta.

Esimiesten omien esimiesten keskuudesta nousi vahvasti esiin perehdyttämisen tukena käytettävän yhtenäisen materiaalin tarve. Tässä yhteydessä mainittiin muun muassa sähköinen perehdyttämiskansio, ajantasaiset materiaalit sekä perehdyttämisen tarkistuslista. Kohdeorganisaation intranet-sivuilta löytyy jonkin verran työntekijöiden käytettävissä olevaa perehdyttämismateriaalia. Nimenomaan uusien esimiesten perehdyttämiseen suunniteltua kattavaa perehdytysohjeistusta ei kuitenkaan ole laadittu.

Esimiesten esimiehien vastausten perusteella muodostui kuva, että intranetissä olevaa perehdyttämiseen liittyvää materiaalia ei ollut sovellettu uusien esimiesten perehdytyksessä. Tämä kävi ilmi muun muassa siitä, että useampi esimiehistä ilmoitti hyödyntäneensä perehdyttämisessä itse laatimaansa perehdytyskansiota tai muuta itse luomaansa materiaalia.

Uusien esimiesten perehdyttämisen tueksi tarvitaankin yhtenäinen perehdyttämismateriaali ja ohjeistus. Toiseksi esimiehille on viestittävä selkeästi mistä tämä materiaali on löydettävissä sekä tarvittaessa annettava koulutusta materiaalin käyttöön sekä uuden esimiehen perehdyttämiseen. Keskeiseksi nousee henkilöstöhallinnon ja uuden esimiehen oman esimiehen välinen yhteistyö. Perehdytyksen suunnittelun pohjana käytettävä yhtenäinen materiaali edistää yhdenmukaista perehdyttämistä kuntaorganisaatiossa.

Uusien esimiesten vastauksista esiin nousi ehkä keskeisimmin perehdyttävän omalle vastuulle asioiden selvittämisen jääminen. Joidenkin uusien esimiesten kohdalla oli havaittavissa, että tiedonjakaminen on jäänyt huomattavan vähäiseksi. Työnkuvan läpikäyminen oli myös ollut ainakin kahden uuden esimiehen kohdalla puutteellista. Prosessissa onkin keskeistä asettaa tavoitteet yhdessä ja kaikkien osapuolten tarpeet huomioiden. Perehdyttämiseen on myös varattava tarpeeksi aikaa. Uusien esimiesten esimiehien joukosta nousikin esiin ainakin yhden vastaajan kohdalla toteamus siitä, että perehdyttävän tukena olemiseen olisi hyvä olla enemmän aikaa.

Uusien esimiesten perehdyttämisen kehittämiskohteiden osalta yhtenä johtopäätöksenä nousee ajatus siitä, että uudet esimiehet olisivat saattaneet kokea esimiestensä osallistuneen perehdyttämiseen aktiivisemmin, mikäli esimiesten omilla esimiehillä olisi ollut käytössään valmiit perehdyttämisen tukimateriaalit ja toteutusmallit, joiden mukaan he olisivat prosessissa edenneet. Perehdyttämisen prosessi olisi tällöin ollut todennäköisesti sisällöltään ja rakenteeltaan yhtenäisempi kaikkien esimiesten kohdalla toimialasta ja muista tekijöistä riippumatta.

6 Johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu uusien esimiesten perehdyttämistä. Tutkielma on osallistunut perehdyttämisestä ja osaamisen kehittämisestä käytävään keskusteluun. Tutkimuksen teoriassa on tuotu esiin keskeisiä perehdyttämisen käytänteitä ja tarkasteltu perehdyttämistä osana strategista osaamisen kehittämistä. Kohdeorganisaation uusien esimiesten perehdyttämisen tarkasteluun on pyritty tuomaan uutta näkökulmaa uusien esimiesten ja heidän omien esimiestensä näkökulmien yhdistämisen kautta. Tutkimuksella on pyritty tuottamaan tutkimuksen kohdeorganisaatiolle uutta tietoa uusien esimiesten perehdyttämisen tilanteesta.

Tässä luvussa esitellään Pro gradu-tutkielman johtopäätöksiä. Aluksi nostetaan esiin tutkimuksessa käytettyä keskeistä teoriaa ja siihen liittyviä näkökulmia. Samassa yhteydessä kuvataan kohdeorganisaatiossa toteutetun lomakekyselyn keskeisimpiä tuloksia ja tulosten perusteella havaittuja kehittämiskohteita. Luvussa myös kuvataan toiminnan kehittämis ehdotuksia kuntaorganisaatiolle ja esitellään tutkimuksen tekemisen yhteydessä esiin nousseet ajatukset mahdollisista jatkotutkimusehdotuksista.

6.1 Tutkimuksen teoria ja keskeiset havainnot

Uuden työntekijän perehdyttämistä ovat käsitelleet aikaisemmin esimerkiksi Kupias ja Peltola (2009), Kjelin ja Kuusisto (2003), Holton (1996), Sanders ja Kleiner (2002), Davis ja Kleiner (2001), Moisalo (2011), McNeill (2012), Honkaniemi et al. (2007), Irwin (2012) ja Giacalone (2009). Osaamisen kehittämisen näkökulmaa ovat tarkastelleet puolestaan muun muassa Ojala (2008), Ranki (1999), Viitala (2008), Ruohotie (1996), Grönfors (2010) sekä Lankinen & Miettinen & Paavola (2004).

Moisalo (2011, 336), Kjelin ja Kuusisto (2003, 173) sekä McNeill (2012, 688–689) ovat kuvanneet uuden työntekijän perehdyttämistä kaksisuuntaisena toimintona. Nykypäivänä

prosessi tulisikin nähdä juuri näin. Sprogøe ja Rohde (2009, 47–48) ovat myös todenneet, että uuden työntekijän perehdytys voi toimia organisaation oppimisen käynnistäjänä. Tutkimuksen kohdeorganisaation kohdalla prosessin kaksisuuntaisuuden parantamisessa on monia eri mahdollisuuksia. Tämä on linjassa sen kanssa, että kuntaorganisaatiot on perinteisesti nähty hitaammin muuttuvina ja perinteisempiä toimintatapoja noudattavina organisaatioina. Tutkimuksen teorian ja tutkimustulosten pohjalta voidaankin todeta, että uusien esimiesten osaamista tulisi hyödyntää tehokkaammin organisaation oppimisen näkökulmasta.

Perehdyttämisen keskeisenä tavoitteena teorian mukaan on antaa uudelle työntekijälle valmiudet työtehtävien hoitamiseen perehdyttämisen jälkeen (Moisalo 2011, 319; Lepistö 2004, 56). Tutkimuksen tulosten pohjalta voidaan todeta, että kohdeorganisaation uusien esimiesten valmiuksia työtehtävien hoitamiseen ei ole perehdyttämisen aikana maksimoitu. Perehdyttämisen tulisi olla uusien työntekijöiden näkökulmasta motivoivaa ja innostavaa (Honkaniemi et al. 2007, 154). Sen tulisi myös edistää työntekijöiden sitoutumista (Kjelin & Kuusisto 2003, 17). Tutkimuksen tulosten perusteella välittyy kuva, ettei perehdyttäminen ole ollut erityisen motivoivaa tai innostavaa kaikkien uusien esimiesten kohdalla. Uusien esimiesten vastauksissa kehitettävänä asiana nousikin esiin perehdyttävän omalle vastuulle asioiden selvittämisen jättäminen.

Tutkimuksella havaittujen kehittämiskohteiden osalta yhteneväisyyksiä vastaajaryhmien vastauksista löytyi siinä, että kumpikin ryhmä totesi kehittämisen tarvetta olevan perehdyttämisen tukena käytettävässä materiaalissa. Tämä tarve nousi huomattavasti voimakkaammin esiin esimiesten esimiehien vastauksissa. Keskeiset kehittämiskohteet liittyivät myös muun muassa perehdyttämisen järjestelmällisyyteen sekä yhtenäisyyteen. Uusien esimiesten perehdyttämisen mahdollisuuksia on tarkasteltava kohdeorganisaatiossa laajemmin. Uusien esimiesten perehdyttämisen kehittämisen kautta toimintaa voidaan tehostaa ja kummankin osapuolen oppimista voidaan edistää. Davis ja Kleiner (2001, 43) ovat muun muassa kuvanneet, että perehdyttäminen tähtää työntekijän tuottavaksi tulemiseen mahdollisimman nopealla aikataululla. Tutkimuksen tulosten pohjalta voidaankin tehdä se johtopäätös, ettei esimiesten perehdyttämisen tehokkuutta ole maksimoitu liiketoiminnan näkökulmasta.

Perehdyttäminen tähtää muun muassa työtehtävien, organisaation sekä työyhteisön tutuksi tekemiseen uudelle työntekijälle (Honkaniemi et al. 2007, 158; Holton 1996, 236–237). Näiden osa-alueiden kohdalla kohdeorganisaation uusien esimiesten perehdyttäminen oli onnistunut yleisesti ottaen melko hyvin. Sekä uudet esimiehet että heidän esimiehensä arvioivat näiden osa-alueiden kysymyksiä melko positiivisesti. Tutkimuksen tulosten pohjalta tehtiin havaintoihin kuului kuitenkin huomio siitä, ettei kohdeorganisaation henkilöstöhallinnon kartoittamia esimiestyön osaamisvaatimuksia ollut tuotu uusien esimiesten kokemusten mukaan perehdyttämisjakson aikana esiin aktiivisesti.

Kuten teoriassa on kuvattu, esimerkiksi työtehtävien luonne ja työntekijän oma kokemus suuntaavat perehdyttämisen laajuutta. Esimiestehtävien luonne vaatii yleensä laajemman perehdyttämisen kuin muiden työtehtävien kohdalla tarvitaan. (Österberg 2005, 91–92; Kjelin & Kuusisto 2003, 163.) Tavoitteista on myös keskusteltava yhdessä työntekijän kanssa (Kjelin & Kuusisto 2003, 164). Esimiehellä onkin tärkeä rooli uuden työntekijän perehdyttämisen onnistumisessa (Honkaniemi et al. 2007, 154). Tutkimuksen tulosten perusteella muodostui kuva, että uusien esimiesten perehdyttäminen on ollut useamman esimiehen kohdalla melko itsenäistä asioihin tutustumista. Kaikkien uusien esimiesten omien esimiesten rooli ei välttämättä ole ollut erityisen aktiivinen. Tutkimuksen tulosten pohjalta ei myöskään käynyt ilmi, että uusien esimiesten kanssa olisi asetettu perehdyttämiselle tavoitteita, tai että perehdyttämistä olisi suunniteltu uusien esimiesten osaamisen pohjalta.

Perehdyttämisessä on hyvä hyödyntää perehdyttämisen suunnitelmaa ja perehdyttämiselle on myös suunniteltava aikataulu. Teoriassa on viitattu perehdyttämisohjelmien käytön tarpeellisuuteen ja niihin sisältyviin oppimistavoitteisiin (Kangas & Hämäläinen 2007, 6–7). Perehdyttämisessä on myös huomioitava työyhteisön jäsenten osallisuus ja tuki (mm. Kjelin & Kuusisto 2003, 57). Perehdyttämisprosessissa on useita vaiheita ennakkotiedottamisesta jälkiseurantaan ja jokaista vaihetta on hyvä tukea perehdyttämisen taustamateriaaleilla (Moisalo 2011, 324). Yhteenvedona voidaankin todeta, että onnistunut perehdyttäminen vaatii etukäteen tehtäviä järjestelyitä ja

suunnittelua. Kohdeorganisaation uusien esimiesten esimiehistä osa ilmoitti itse laatineensa perehdytyksessä hyödyntämänsä suunnitelman. Prosessin suunnitelmallinen läpivieminen ja keskeisten tahojen osallistaminen toimivat onnistumisen lähtökohtana.

Perehdyttämisen toteutumista on hyvä seurata aktiivisesti jotta sitä voidaan kehittää esiin nousseiden tarpeiden mukaan (Kjelin & Kuusisto 2003, 245). Aktiivisen perehdyttämiskauden jälkeen on myös tärkeää tarjota uudelle työntekijälle tukea sekä seurata tehtävissä alkuun pääsemistä keskusteluilla oman esimiehen kanssa kuten teoriassa on kuvattu (Honkaniemi et al. 2007, 162). Perehdyttämisen materiaalit on pidettävä ajan tasalla ja perehdyttäjinä toimivien henkilöiden sekä esimiesten perehdytystaidot on varmistettava esimerkiksi koulutusten avulla (Kjelin & Kuusisto 2003, 194–195). Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa keskeiseksi nousee uusien esimiesten yhtenäisen perehdyttämisen materiaalin tarve ja siitä viestiminen.

Perehdyttämistä kehitettäessä kannattaa tutkimuksen teorian mukaan keskittyä kerrallaan keskeisimpiin kehityskohteisiin. Kehityskohteita ei pitäisikään olla kerrallaan enempää kuin kaksi. (Kangas & Hämäläinen 2007, 25.) Uusien esimiesten perehdyttämistä tarkasteltaessa ehkä keskeisimpänä tutkimuksessa nousivat esiin perehdyttämiseen järjestelmällisyyden ja yhteneväisyyden kehittäminen, perehdyttämiseen käytetty aika sekä perehdyttämisen tukimateriaalit uusien esimiesten perehdyttämiseen.

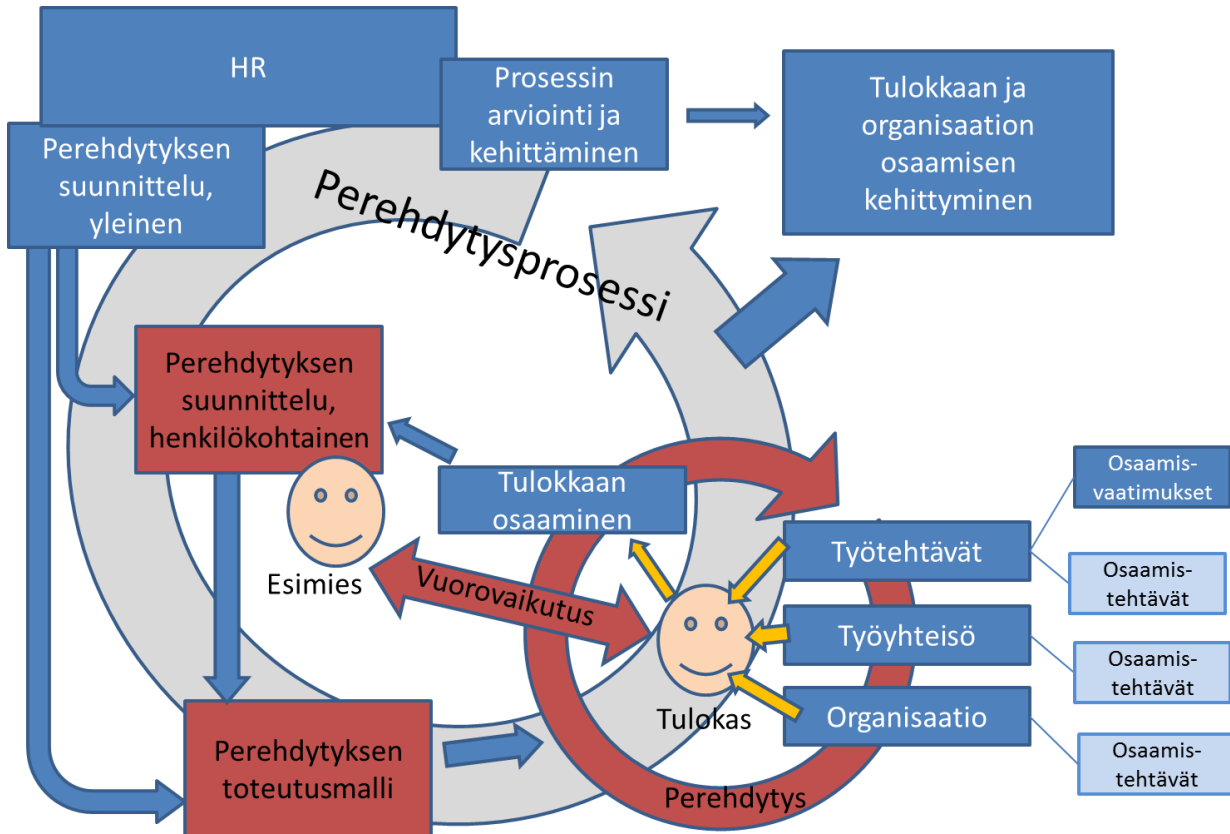
Osaamisen kehittämisen näkökulmasta on tärkeää, että yrityksen henkilöstöllä on hallussaan tarvittava osaaminen tulevaisuuden tarpeita varten. Osaamista ja kehittymiskykyä on tuettava ja pidettävä yllä organisaatioissa. Yrityksissä on tunnistettava ja arvioitava osaamista aktiivisen prosessin kautta. (Viitala 2008, 86–87.) Kuten tutkimuksen teoriassa on kuvattu, tulisi kehittämistä lähestyä proaktiivisesti ja sen on tukeuduttava yrityksen visioon ja strategiaan (Thorne & Mackey 2007, 8). Oppimista tapahtuu erilaisilla tavoilla ja aikaisemmat kokemukset ovat oppimisessa keskeisessä roolissa (Ojala 2008, 66; Ranki 1999, 30). Esimiesten rooli osaamisen kehittämisessä on keskeinen (Viitala 2008, 23). Transformatiivinen oppiminen (Viitala 2008, 136) on nykypäivänä entistä tärkeämmässä asemassa työyhteisöissä.

Osaamisen johtaminen on tärkeä osa osaamisen hallinnassa ja kehittämisessä (mm. Viitala 2008, 135). Yleinen kehittämismyönteisyys vaikuttaa työyhteisön jäsenten kehittämishalukkuuteen ja kaikessa toiminnassa tulisi pyrkiä ratkaisukeskeisyyteen (Ranki 1999, 46–47). Keskustelut, palaute sekä kehityskeskustelut ovat olennaisia tarpeellisia osaamisen johtamisesta ja osaamisen kehittämisestä puhuttaessa (Viitala 2008, 341–346). Tutkimuksen yhtenä johtopäätöksenä voidaankin todeta, että kohdeorganisaatiossa voisi näiden lähtötietojen pohjalta myös suorittaa laajemmin uusien työntekijöiden osaamisen arviointia perehdyttämisen yhteydessä. Osaamisen johtamisen menetelmiä tulisivikin aktiivisesti hyödyntää työyhteisöissä esimiesten toimesta.

Tutkimuksen teorian pohjalta voidaan yhteenvetona todeta, että organisaatioiden oppiminen, työntekijöiden kehittäminen sekä uudistumispyrkimys ovat keskeisiä tekijöitä tulevaisuudessa menestymisen kannalta. Perehdyttämisessä ja osaamisen kehittämisessä on myös siirryttävä perinteisistä koulutusnäkemyksistä työntekijöiden kannalta innostavampiin ratkaisukeskeisiin kehittämismenetelmiin. Tämän tutkimuksen teoria-osio painottaa osaamisen kehittämisen tärkeyttä ja perehdyttäminen onkin yksi keino niin työntekijöiden kuin organisaatioiden osaamisen kehittämiseen. Tutkimuksessa arvioitiin kohdeorganisaation perehdytysprosessia teorian ja artikkeleiden pohjalta rakennetun viitekehysten puitteista. Arvioinnin laajentamiseksi tutkittiin sekä perehdytettyjen että heidän esimiestensä näkemyksiä perehdyttämisen toteuttamisesta. Näiden näkökulmien yhdistämisen ja tutkimusta varten kehitetyn viitekehyskuvan avulla pyrittiin saamaan luotettava kuva perehdytysprosessiin liittyvistä haasteista ja tuomaan ne mukaan tieteelliseen keskusteluun. Teorian kartoittamisen yhteydessä ei tullut vastaan vastaavanlaisia juuri perehdytykseen liittyviä kahdesta näkökulmasta tehtyjä tutkimuksia. Tästä lähtökohdasta voidaankin ajatella, että tutkimus on osaltaan täyttänyt myös yksipuoliseen perehdytysprosessin arviointiin liittyvää tutkimusaukkoa.

6.2 Kehittämisehdotuksia uusien esimiesten perehdyttämiseen

Tutkimuksen tuloksia tullaan hyödyntämään mahdollisuuksien mukaan kohdeorganisaation henkilöstöhallinnossa uusien esimiesten perehdyttämisen ja perehdytysopastuksen kehittämisessä. Tutkimus on tarjonnut uutta tietoa kohdeorganisaation esimiesten perehdyttämisen tilanteesta sekä keskeisistä kehittämiskohteista. Tutkimuksessa on vastattu kaikkiin alussa määritettyihin tutkimuskysymyksiin. Seuraavaksi esitetään muutamia tutkimuksen teorian ja tulosten pohjalta esille tulleita kehittämisehdotuksia uusien esimiesten perehdyttämiseen liittyen. Teorian pohjalta laadittuun aikaisemmin esitettyyn kuvaan on korostettu punaisella ne kohdat, joihin tulee esimiesten perehdyttämässä erityisesti kiinnittää huomiota tutkimuksen tulosten pohjalta. Näitä olivat perehdytyksen suunnittelu tehtävän vaatimusten ja uuden työntekijän osaamisen pohjalta, uuden työntekijän ja esimiehen välinen vuorovaikutus, perehdyttämisen toteuttamismalli sekä myös varsinainen perehdytysvaihe.



Kuvio 20. Perehdyttämisen kehittämiskohteet.

Uusien esimiesten perehdyttämisen materiaalien tarve nousi tutkimuksessa esiin ja yhtenäiset materiaalit saattaisivat auttaa ratkaisemaan myös muita esille nousseita haasteita, kuten epäyhtenäistä prosessia ja uusien esimiesten itsenäistä asioiden selvittämistä. Perehdyttämisen materiaalien osalta intranetin perehdyttämistä koskeva sähköinen kansio voisi sisältää muun muassa seuraavat dokumentit:

- Esimiesten perehdyttämisen prosessikaavio
- Uuden esimiehen perehdytysuunnitelman pohja
- Suuntaa antava ohjeellinen aikataulu
- Uuden esimiehen perehdyttämisen tarkistuslista
- Yleinen esimiestyön perehdytysopas
- Lista avainhenkilöistä osaamisalueineen
- Nurmijärven kunnan esimiestyön osaamisvaatimukset tarkastuslistoineen
- Osaamiskartoituslomake
- Perehdyttämisen seurantalomake henkilöstöhallinnolle

Uuden työntekijän osaaminen on tunnistettava, joten perehdyttämisen yhteydessä voidaan tarvittaessa toteuttaa myös Österbergin (2005, 124) kuvaamaa henkilökohtaista osaamiskartoitusta uudelle esimiehelle. Osaamiskartoituslomake on tällöin myös hyvä sijoittaa sähköiseen perehdytyskansioon. Tutkimuksen teoriassa on kuvattu Viitalan (2008, 381) osaamispyyrä, jota voisi mahdollisesti käyttää myös kohdeorganisaation uusien esimiesten osaamisen kehittämisen tukena jo perehdyttämisen yhteydessä. Osaamispyyrään voitaisiin tässä tapauksessa ottaa tarkastelun kohteeksi esimerkiksi kunnan henkilöstöhallinnossa kartoitetut esimiestyön osaamisvaatimukset. Osaamispyyrän eri sektorit voisivatkin kuvata esimiestyön osaamisvaatimusten eri osaluokkia. Osaamispyyrää on kuvattu tarkemmin tutkielman sivulla 37–38 kappaleessa 3.3.

Tutkimuksen teoriassa on myös tuotu esiin perehdyttämisen kaksisuuntaisuutta prosessina sekä työntekijöiden yksilöllisiä eroja oppimistyyleissä. Nämä ovatkin asioita, jotka on myös hyvä huomioida perehdyttämisessä. Osaamisen kehittäminen sekä molemmin puolinen aktiivinen vuoropuhelu ja palautteenanto ovat tärkeitä niin perehdyttämisjakson aikana kuin sen jälkeenkin.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksen tekemisen yhteydessä esille nousi muutamia mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia. Tässä vaiheessa on tehty kartoitus kohdeorganisaation uusien esimiesten perehdyttämisen nykytilanteesta ja seuraavassa vaiheessa onkin suunniteltava konkreettiset ja yksityiskohtaiset toimenpiteet tämän tutkimuksen tulosten, teorian sekä johtopäätösten pohjalta. Lisäksi on laadittava uusien esimiesten varsinainen perehdyttämisopastus ja mahdollinen kehittämissuunnitelma. Uusien esimiesten perehdyttämisopastuksen laatimisen ja toimintatapojen käyttöönoton jälkeen olisi mielenkiintoista tutkia uudelleen kohdeorganisaatioon palkattujen uusien esimiesten perehdyttämistä samalla tavoin kuin tässä tutkimuksessa. Tämänkaltaisen tutkimuksen tekeminen on kuitenkin mahdollista vasta pidemmän ajan kuluttua. Tuloksia olisi kuitenkin kiintoisaa verrata tämän tutkimuksen tulosten kanssa ja kartoittaa toiminnassa tapahtuneita muutoksia.

Yhtenä jatkotutkimuskohteena on myös osaamiskartoitusten hyödyntäminen ja tekeminen perehdyttämisen yhteydessä. Perehdyttämiseen liittyen voisi mahdollisesti myös tutkia laajemmin sähköisen perehdyttämisen mahdollisuuksia. Sähköisiä järjestelmiä voisi olla mahdollista hyödyntää etenkin niissä tilanteissa, joissa esimies ei ole fyysisesti läsnä samassa työympäristössä. Aihe on ajankohtainen, sillä sähköinen asioiden hoitaminen lisääntyy koko ajan. Mielenkiintoista olisi myös selvittää eri-ikäisten henkilöiden perehdyttämisen tarpeita laajemmin, ei pelkästään esimiestasolla. Tämä näkökulma on tärkeä huomioida esimerkiksi juuri sähköisen perehdyttämisen mahdollisuuksien tarkastelussa ja suunnittelussa.

Yhtenä kiinnostavana jatkotutkimusehdotuksena ovat myös perehdyttämisen yksilöimisen ja henkilökohtaisemmaksi tekemisen mahdollisuudet. Aihe on mainittu aiemmin tutkimuksen teorian yhteydessä. Perehdyttämisen seurannan suunnittelua ja käyttöönoton mahdollisuuksia voi myös olla tarpeellista selvittää. Laajemmassa mittakaavassa voisi myös suorittaa vertailevaa tutkimusta kohdeorganisaation kehyskuntien uusien esimiesten perehdyttämisen toteuttamisesta. Tämä tutkimus tosin tulisi todennäköisesti jo täyttämään väitöstutkimuksen laajuuden.

Lähdeluettelo

Boudreau, J. & Ramstad, P. (2008). Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus. Talentum, Helsinki.

Cable, D. & Gino, F. & Staats, B. (2013). Reinventing Employee Onboarding. MIT Sloan Management Review, Vol. 54, No. 3, pp. 23–28.

Collings, D. & Demirbag, M. & Mellahi, K. & Tatoglu, E. (2010). Strategic orientation, human resource management practices and organizational outcomes: evidence from Turkey. The International Journal of Human Resource Management, Vol. 21, No. 14, pp. 2589–2613.

Davis, V. & Kleiner, B. (2001). How to Orient Employees Into New Positions Successfully. Management Research News, Vol. 24, No. 1/2 2001.

Eskola, J. & Suoranta, J. (1999). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino, Tampere.

Giacalone, K. (2009). Making new employees successful in any economy. T+D, June 2009, Vol. 63 Issue 6, pp. 37–39.

Grönfors, T. (2010). Työssä oppiminen. Avain tuottavuuteen. Kauppakamari, Helsinki.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus, Helsinki.

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

Holton, E. (1996). New employee development: a review and reconceptualization. Human resource development quarterly, Vol. 7, No. 3, pp. 233–252.

Homer, M. (2001). Skills and competency management. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 33, No. 2, pp. 59–62. MCB University Press.

Honkaniemi, L. & Junnila, K. & Ollila, J. & Poskiparta, H. & Rintala-Rasmus, A. & Sandberg, J. (2007). *Viisaat valinnat*. Työterveyslaitos, Helsinki.

Irwin, L. (2011). Creating a strong first impression. *Human Resources Magazine*, December 2011/January 2012, Vol. 16 Issue 5, pp. 14–15.

Kangas, P. & Hämäläinen, J. (2007). *Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus*. Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä.

Kjelin, E. & Kuusisto, P. (2003). *Tulokkaasta tuloksentekijäksi*. Talentum, Helsinki.

Kotter, J. (1990). *A Force for Change. How Leadership Differs from Management*. The Free Press, New York.

Kunnat.net (2014). *Kuntien ja kuntayhtymien toiminta*. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 6.12.2014]. Saatavilla: <http://www.kunnat.net/fi/kunnat/toiminta/Sivut/default.aspx>.

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

Lankinen, P. & Miettinen, A. & Sipola, V. (2004). *Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta*. Talentum, Helsinki.

Lepistö, I. (2004). *Työpaikkakouluttajan käsikirja*. Työturvallisuuskeskus, Helsinki.

McNeill, J. (2012). Onboarding and induction. *Keeping Good Companies*, December 2012, Vol. 64 Issue 11, pp. 687–689.

Messmer, M. (2004). Maximizing the performance of new hires. *Strategic finance*, December 2004, Vol. 86 Issue 6, pp. 11–12.

Moisalo, V. (2011). Uusi HR. Arjen henkilöstöjohtamista. Infor, Kuopio.

Nurmijärven kunta (2013). Nurmijärven kunnan henkilöstökertomus 2013. [Sisäinen dokumentti].

Nurmijärven kunta (2014). Nurmijärven kunnan henkilöstöopas 2014. [Sisäinen dokumentti].

Nurmijärven kunta (2014). Nurmijärven kunnan toimintaorganisaatio 2014. [Sisäinen dokumentti].

Nurmijärven kunta, (2013). Henkilöstöohjelma 2013–2016. [Sisäinen dokumentti].

Nurmijärven kunta. Nurmijärven kunnan esimiestyön osaamisvaatimukset. Hyvä johtaminen. [Sisäinen dokumentti].

Ojala, Leena (2015). Nurmijärven kunnan henkilöstöhallinto, sähköpostiviesti 22.1.2015.

Otala, L. (2008). Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOYpro, Helsinki.

Pierce, M. (2011). Screening out induction inefficiency. How technology is changing the way HR works. *Strategic HR review*, Vol. 10, No. 3, pp. 35–36.

Ranki, A. (1999). Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Kauppakaari, Helsinki.

Rocchetti, R. (2006). Doing it right the first time: orientation and community building. *Employment Relations Today* (Wiley) Winter2006, Vol. 32 Issue 4, p41-47.

Rosso, A. (2014). Training new employees. *Collector*, Vol. 79 Issue 11, pp. 52.

Ruohotie, P. (1996). *Oppimalla osaamiseen ja menestykseen*. Edita, Helsinki.

Ruohotie, P. (1998). *Motivaatio, tahto ja oppiminen*. Edita, Helsinki.

Sanders, A. & Kleiner, B. (2002). Orienting employees into new positions successfully. *Management Research News*, Vol. 25, Iss 3, pp. 82–89.

Sprogøe, J. & Rohde, N. (2009). Practicing induction: a generative dance between newcomers and organizations. *Learn Inq* (2009) 3:47–66. Springer.

Stein, N. (2013). The importance of employee induction. *Horticulture Week*, 7/19/2013, pp. 27.

Strömmer, R. (1999). *Henkilöstöjohtaminen*. Edita, Helsinki.

Sydänmaanlakka, P. (2004). *Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen*. Talentum, Helsinki.

Thorne, K. & Mackey, D. (2007). *Everything you ever needed to know about training. A one-stop shop for everyone interested in training, learning and development*. 4th edition. Kogan Page, London.

Varto, J. (1996). Laadullisen tutkimuksen metodologia. Kirjayhtymä, Helsinki.

Viitala, R. (2007). Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita, Helsinki.

Viitala, R. (2008). Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Infor, Helsinki.

Wilson, C. (2012). Retaining good people through a focus on talent and purpose. Proper inductions make employees feel as though they truly belong. Human resource management international digest, Vol. 20, No. 2, pp. 29–31.

Österberg, M. (2005). Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Edita, Helsinki.

Liite 1

Uusien esimiesten haastattelukysymykset

Taustakysymykset:

1. Sukupuolesi
2. Kunnan toimiala, jolla työskentelet
3. Oletko siirtynyt nykyisiin esimiestehtäviisi Nurmijärven kunnan sisällä?
4. Onko aikaisempi työhistoriasi A) julkiselta puolelta B) yksityiseltä puolelta C) molemmista D) muu, mikä:
5. Kuinka monta vuotta olet ollut työelämässä?
6. Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisissä esimiestehtävissäsi?

Yleiset ajatukset perehdyttämisprosessista:

7. Miten perehdyttäminen tehtiin ja keiden toimesta?
8. Miten selkeä rakenne Nurmijärven kunnan perehdyttämisjaksossa mielestäsi oli? (erittäin selkeä - ei lainkaan selkeä)
9. Mitkä asiat hoidettiin erityisen hyvin perehdyttämisen aikana?
10. Mitä kehitettävää perehdytysjaksossa mielestäsi oli?
11. Miten hyvin perehdyttäminen tuki nykyisten työtehtäviesi aloittamista? (erittäin hyvin – ei lainkaan hyvin)
12. Kouluarvosana perehdyttämisprosessista kohdallasi? (asteikko 4-10)

Perehdyttämisen keskeiset tavoitteet: Miten hyvin arvioit näiden tavoitteiden toteutuneen omalla kohdallasi:

(Työtehtävät)

13. Perehdyttäminen on auttanut minua pääsemään sisälle omiin työtehtäviini (täysin samaa mieltä - täysin eri mieltä)
14. Tunnen työni keskeiset tavoitteet, mittarit ja vastuut (---)

15. Tunnen työssäni sovellettavat toimintamallit ja tavat (---)

16. Tunnen oman yksikköni toimintasuunnitelmat (---)

17. Perehdyttäminen on tukenut osaamiseni kehittämistä (---)

(Työyhteisö)

18. Perehdyttäminen on tutustuttanut minut työyhteisöön, sen toimintamalleihin ja prosesseihin (---)

19. Perehdyttäminen on edistänyt työtovereihin tutustumista (---)

20. Olen tutustunut esimieheen ja johtamisjärjestelmään (---)

21. Perehdyttäminen on auttanut minua rakentamaan yhteistyöverkostoa oman tehtäväni hoitamiseksi (---)

(Organisaatio)

22. Tunnen organisaation tavoitteet (---)

23. Tunnen Nurmijärven kunnan arvot (---)

24. Tunnen organisaatorakenteet ja vastuut (---)

25. Perehdyttäminen on edistänyt sitoutumistani organisaatioon (---)

26. Perehdyttäminen on rakentanut minulle myönteistä työnantajakuva Nurmijärven kunnasta (---)

Nurmijärven kunnan yleiset esimiestyön vaatimukset:

27. Miten hyvin tunnet Nurmijärven kunnan yleiset esimiestyön osaamisvaatimukset? (erittäin tuttuja - ei lainkaan tuttuja)

28. Tuotiinko näitä esimiestyön yleisiä osaamisvaatimuksia esiin perehdyttämisyksikösi aikana?

29. Miten?

30. Onko osaamisvaatimusten täyttämisen suunnittelua tuotu esiin keskusteluissa lähiesimiehen kanssa?

Nurmijärven kunnan yleiset esimiehen osaamisvaatimukset liittyvät seuraaviin aihealueisiin: ihmisten johtaminen, suunnan johtaminen, talouden osaaminen sekä hallinnon

osaaminen. Ajattele hetki näitä osaamisvaatimusten aihe-alueita. Arvioi seuraavaksi millä tasolla koet olevasi eri vaatimusten osalta nykyisiä työtehtäviäsi ajatellen tällä hetkellä:

31. Talouteen liittyvät osaamisvaatimukset (Budjetointi, kustannustietoisuus, hankintaosaaminen, tuottavuuden ymmärtäminen) (erittäin hyvä taso – ei lainkaan hyvä taso)

32. Suunnan johtamisen osaamisvaatimukset (toimintaympäristön ymmärtäminen, strateginen johtaminen, johtopäätökset, strategiaprosessit, tavoitteiden ja mittareiden asettaminen, arviointi ja seuranta) (erittäin hyvä taso – ei lainkaan hyvä taso)

33. Hallinnon osaamisvaatimukset (palvelussuhdeasiat, tietojärjestelmien hallinta, hallinnolliset menettelyt, Kunnan henkilöstöprosessit, työlainsäädäntö) (erittäin hyvä taso – ei lainkaan hyvä taso)

34. Ihmisten johtamisen osaamisvaatimukset (osaamisen johtaminen, henkilöstösuunnittelu, työhyvinvoinnin johtaminen, viestintätaidot, ristiriitojen ratkaiseminen, yksilöiden ja työyhteisön toiminta) (erittäin hyvä taso – ei lainkaan hyvä taso)

Millä tasolla arvioit olevasi osaamisvaatimusten osalta vuoden kuluttua?

35. Talouteen liittyvät osaamisvaatimukset (Budjetointi, kustannustietoisuus, hankintaosaaminen, tuottavuuden ymmärtäminen) (erittäin hyvä taso – ei lainkaan hyvä taso)

36. Suunnan johtamisen osaamisvaatimukset (toimintaympäristön ymmärtäminen, strateginen johtaminen, johtopäätökset, strategiaprosessit, tavoitteiden ja mittareiden asettaminen, arviointi ja seuranta) (erittäin hyvä taso – ei lainkaan hyvä taso)

37. Hallinnon osaamisvaatimukset (palvelussuhdeasiat, tietojärjestelmien hallinta, hallinnolliset menettelyt, Kunnan henkilöstöprosessit, Työlainsäädäntö) (erittäin hyvä taso – ei lainkaan hyvä taso)

38. Ihmisten johtamisen osaamisvaatimukset (osaamisen johtaminen, henkilöstösuunnittelu, työhyvinvoinnin johtaminen, viestintätaidot, ristiriitojen ratkaiseminen, yksilöiden ja työyhteisön toiminta) (erittäin hyvä taso – ei lainkaan hyvä taso)

Liite 2

Esimiesten omien esimiesten haastattelukysymykset

Taustakysymykset:

1. Sukupuolesi
2. Kunnan toimiala, jolla työskentelet
3. Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisissä esimiestehtävissäsi?

Yleiset ajatukset perehdyttämisprosessista:

4. Missä asioissa onnistuit mielestäsi erityisen hyvin alaisesi perehdyttämisen aikana ja miksi?
5. Miten perehdytysjaksoa pitäisi mielestäsi kehittää oman toimintasi näkökulmasta?
6. Miten perehdytysjaksoa pitäisi mielestäsi kehittää Nurmijärven kunnan perehdyttämisprosessin näkökulmasta?
7. Kouluarvosana alaisesi perehdyttämisprosessista (asteikko 4-10)

Perehdyttämisen tavoitteet: Miten hyvin arvioit näiden tavoitteiden täyttyneen uuden työntekijän perehdyttämisen kohdalla:

(Työtehtävät)

8. Perehdyttäminen on auttanut työntekijän sisälle omiin työtehtäviinsä (erittäin hyvin - ei lainkaan hyvin)
9. Työntekijä tuntee työnsä keskeiset tavoitteet, mittarit ja vastuut (---)
10. Työntekijä tuntee työssään sovellettavat toimintamallit ja tavat (---)
11. Työntekijä tuntee oman yksikkönsä toimintasuunnitelmat (---)
12. Perehdyttäminen on tukenut työntekijän osaamisen kehittämistä (---)

(Työyhteisö)

13. Perehdyttäminen on tutustuttanut työntekijän työyhteisöön, sen toimintamalleihin ja prosesseihin (---)

14. Perehdyttäminen on edistänyt työtovereihin tutustumista (---)
15. Työntekijä on tutustunut esimieheen ja johtamisjärjestelmään (---)
16. Perehdyttäminen on auttanut työntekijää rakentamaan yhteistyöverkostoa oman tehtävänsä hoitamiseksi (---)

(Organisaatio)

17. Työntekijä tuntee organisaation tavoitteet (---)
18. Työntekijä tuntee Nurmijärven kunnan arvot (---)
19. Työntekijä tuntee organisaatorakenteet ja vastuut (---)
20. Perehdyttäminen on edistänyt työntekijän sitoutumista organisaatioon (---)
21. Perehdyttäminen on rakentanut työntekijälle myönteistä työnantajakuvaa Nurmijärven kunnasta (---)

Nurmijärven kunnan yleiset esimiestyön vaatimukset:

22. Miten hyvin tunnet nykyiset Nurmijärven kunnan yleiset esimiestyön osaamisvaatimukset? (erittäin tuttuja - ei lainkaan tuttuja)
23. Miten usein olet tuonut näitä esimiestyön osaamisvaatimuksia alaisesi tietoon perehdyttämisjakson aikana?