

Työntekijöiden perehdytys- ohjeistus

Kuntokeskus K&M

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ja matkailun ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Syksy 2017
Anniina Kuhna

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

KUHNA, ANNIINA:

Työntekijöiden perehdytysohjeistus
Kuntokeskus K&M

Liiketalouden opinnäytetyö, 79 sivua, 5 liitesivua

Syksy 2017

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda perehdytysohjeistus Kuntokeskus K&M:lle. Opinnäytetyön avulla haluttiin selvittää kohdeyrityksen perehdytyksen nykytila sekä minkälaisia erityispiirteitä kuntosalirytyksen perehdytyksessä tulisi ottaa huomioon. Opinnäytetyössä haluttiin myös selvittää, minkälainen on hyvä perehdyttäjä ja mitä on hyvä perehdytys.

Teoriaosuudessa käsiteltiin perehdytystä, perehdytyksen keinoja, perehdyttäjän ominaisuuksia sekä työntekijän osaamisen kehittämistä. Työhyvinvointia käsiteltiin teoriaosuuden toisessa luvussa.

Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastatteluilla. Teemahaastatteluista varten luotiin kolme haastattelurunkoa teoriaosuuden keskeisten teemojen pohjalta, koska tutkimukseen haluttiin mukaan myös asiakasnäkökulma.

Opinnäytetyön empiirisen osuuden perusteella saatiin hyvä käsitys yrityksen perehdytyksen nykytilasta, joka vaati parannuksia. Perehdytyksen haluttiin olevan selkeämpää ja johdonmukaisempaa. Tätä voitaisiin parantaa, jos koko organisaation sisällä roolit ja työtehtävät jaettaisiin selkeästi. Uuden työntekijän osaamisen kehittymistä toivottiin seurattavan paremmin perehdytyksen edetessä, esimerkiksi erilaisten palautekeskustelujen avulla. Perehdyttäjän haluttiin käyttävän enemmän aikaa perehdytyksen suunnitteluun ja toteutukseen. Osaamisen kehittämiseen kohdeyrityksessä panostettiin tarpeeksi, mutta sisäistä viestintää tulisi kehittää. Työntekijöiden saama perehdytys oli myös tukenut henkilöstön työhyvinvointia ja sen taso oli hyvä. Henkiseen hyvinvointiin voitaisiin panostaa enemmänkin, ja sen parantamiseksi ehdotettiin kuukausittain pidettäviä alaisen ja esimiehen välisiä luottamuksellisia, mutta vapaamuotoisia keskusteluja.

Empiirisen osuuden sekä teoriaosuuden perusteella opinnäytetyön lopussa pystyttiin vastaamaan tutkimusongelmaan sekä alatutkimuskysymyksiin. Johtopäätöksissä esitettiin kehitysideoita sekä pohdittiin perehdytyksen tulevaisuutta ja mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia. Opinnäytetyön lopuksi luotiin myös perehdytysohjeistus perehdyttäjän muistilistaksi sekä helpottamaan tulevia perehdytystilanteita.

Asiasanat: perehdyttäminen, perehdytys, osaamisen kehittäminen, perehdytysohjeistus, työhyvinvointi

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

KUHNA, ANNIINA:

Orientation instructions for
employees
Kuntokeskus K&M

Bachelor's Thesis in Business Studies 79 pages, 5 pages of appendices

Autumn 2017

ABSTRACT

The aim of thesis was to create orientation instructions for Kuntokeskus K&M. The research problem was to examine what kind of special aspects need to be considered in the orientation of gym employees and based on that, would it be possible to create orientation instructions for the company.

The theoretical basis is formed by the orientation theories, onboarding, employee development of know-how and well-being at work. The theoretical background of the study was collected from both literatures related to the topic and Internet sources.

The thesis was a qualitative research. The thesis' empirical data was collected by theme interviews. Company's employers, employees and two customers was interviewed for the study. From the results of these interviews, the company's orientation was good, but needs to be improved. The orientation process should be clearer. And, the learning taking place through the orientation should be followed more carefully so that an employee can work more efficiently. Work well-being was at a good level, but the company should put more effort to the mental well-being of the employees.

Based on the theoretical and empirical sections information, it was possible to answer the research problem at the end of thesis. At the end of the thesis, ideas for further studies were presented as was orientation instructions to help future orientation of new employees.

Key words: orientation, orientation instruction, onboarding, well-being at work

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymys	2
1.2	Teoreettinen viitekehys	3
1.3	Tutkimusmenetelmä	4
1.4	Opinnäytetyön rakenne	6
2	PEREHDYTTÄMINEN	8
2.1	Perehdytyksen tavoite, suunnittelu ja seuranta	9
2.2	Perehdyttäjä	12
2.2.1	Perehdyttäjätyyli	13
2.2.2	Mentorointi	16
2.3	Perehdyttämisen prosessi	17
2.4	Perehdyttämistä tukevia apuvälineitä	22
2.4.1	Perehdyttämisen keinoja	23
2.4.2	Perehdyttämisen työkaluja	26
2.5	Osaamisen kehittäminen ja seuraaminen	31
2.5.1	Yksilön osaamisen kehittäminen lähellä työtä	31
2.5.2	Työn ulkopuolella tapahtuva osaamisen kehittäminen	33
2.5.3	Ryhmätason osaamisen kehittäminen	35
2.6	Työlainsäädäntö	36
3	TYÖHYVINVOINTI	38
3.1	Työyhteisö	39
3.2	Työmotivaatio	41
3.3	Työkyky	43
3.4	Työturvallisuus	44
4	YRITYS KUNTOKESKUS K&M	45
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET	49
5.1	Tutkimuksen teemat	49
5.2	Tutkimuksen toteutus	50
5.3	Tutkimustulokset	51
5.3.1	Työntekijät	51
5.3.2	Yrityksen johto	55
5.3.3	Asiakkaat	59

6	JOHTOPÄÄTÖKSET	63
6.1	Tulosten pohdinta ja kehitysehdotukset	63
6.2	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	68
6.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	69
6.4	Tulevaisuus ja jatkotutkimusehdotukset	71
7	YHTEENVETO	74
	LÄHTEET	77
	LIITTEET	80

1 JOHDANTO

Jokaisella yrityksellä on olemassa oma henkilöstöpolitiikka. Tämä politiikka voi olla tarkoin määritelty, tai vaihtoehtoisesti itsestään ajan kuluessa muotoutunut tapa toimia erilaisissa henkilöstöön liittyvissä asioissa. Tähän politiikkaan olennaisena osana kuuluu perehdyttäminen, joka taas on osa rekrytointipolitiikkaa. (Viitala 2013, 25.) Henkilöstöpolitiikka on itsessään olennainen osa henkilöstöjohtamista. Henkilöstöjohtaminen käsittääkin kaikki sellaiset toiminnot, joilla varmistetaan yrityksen oikea työntekijöiden määrä sekä näiden työntekijöiden riittävä osaaminen, hyvinvointi ja motivaatio. (Viitala 2013, 20.)

Yrityksen henkilöstöhankinta eli rekrytointi sisältää ne toiminnot, joiden kautta yritykselle saadaan töihin sellaiset henkilöt, joita yritys kullakin hetkellä tarvitsee. Rekrytoinneilla on aina kauaskantoisia vaikutuksia ja parhaimmillaan ne lisäävät yrityksen kilpailukykyä, joten tähän prosessiin tulisi aina kiinnittää huomiota. Rekrytointiprosessi on aina yrityskohtainen ja sen etenemiseen vaikuttaa yrityksen käytössä oleva rekrytointipolitiikka. (Viitala 2013, 98-99.) Rekrytointeja tehtäessä tulisi muistaa myös uuden työntekijän tuoma lisäarvo; joko uudet näkemykset ja ideat tai kokemuksen kartuttamat taidot ja tiedot. Uuden työntekijän onkin alkuvaiheessa mahdollista arvioida yrityksen toimintatapoja ulkopuolisen silmin, ja kun nämä huomiot viedään oikein eteenpäin, voidaan koko organisaation toimintaa kehittää paremmaksi. (Viitala 2013, 101-102.)

Uutta henkilöstöä rekrytoitaessa on syytä muistaa myös se, että jo rekrytointivaihe on osa perehdyttämisprosessia. Silloin työntekijälle annetaan tietty kuva sekä odotus niin yrityksestä, työtehtävästä kuin yrityksen toimintatavoista. (Viitala 2013, 102.) Tämän yrityskuvan olisi tärkeää olla alusta asti positiivinen, sillä negatiivisen mielikuvan muuttaminen yrityksestä ja sen toimintatavoista on hidasta. Siksi onkin tärkeää, että jo rekrytointivaiheessa luodaan yrityksestä positiivinen mielikuva, jota jatketaan hyvin hoidetun ja organisoidun perehdytyksen avulla. (Österberg 2014, 118.) Perehdyttäminen on myös aina kaksisuuntainen prosessi – uudella työntekijällä on aina myös annettavaa työyhteisölle. (Luoto 2012.)

Uuden työntekijän hyvä ja onnistunut perehdyttäminen on tärkeä osatekijä onnistuneen työsuhteen luomiselle. Hyvä perehdytys vaikuttaa niin työhyvinvointiin kuin työturvallisuuteenkin, joten siihen tulisi aina varata riittävästi aikaa sekä resursseja ja se tulisi suorittaa mahdollisimman perusteellisesti. Myös työturvallisuuslaissa määritellään työnantajan velvollisuus perehdyttää jokainen työntekijä niin työhön ja työn olosuhteisiin kuin työssä tarvittaviin työvälineisiin sekä turvallisiin työtapoihin. Hyvä perehdyttäminen antaa työntekijälle valmiudet työskennellä uudessa työyhteisössä sekä työtehtävissä oikein ja turvallisesti. (TTK 2017a.)

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymys

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää perehdytysohjeistus lahtelaiselle kuntosalille Kuntokeskus K&M:lle. Opinnäytetyön kohdeyrityksellä ei ollut olemassa yhteneviä perehdytyskäytänteitä, joten ohjeistuksen luominen oli senkin puolesta ajankohtaista. Opinnäytetyön avulla oli tarkoitus selvittää, minkälaista on hyvä perehdytys kuntosalirytyksen työntekijöitä perehdytettäessä ja mitä erityispiirteitä siinä tulisi ottaa huomioon.

Opinnäytetyön pohjalta luodun ohjeistuksen myötä yrityksen on jatkossa helpompi perehdyttää yrityksessä aloittavat uudet työntekijät. Ohjeistuksen avulla pystytään vähentämään perehdytyksestä koituvaa kuormitusta niin työyhteisölle kuin uudelle työntekijällekkin. Hyvin toteutettu perehdytys myös helpottaa työntekijän työnteon aloitusta sekä parantaa tämän viihtymistä uudessa työssä tai uusissa työtehtävissä sekä työnteon tehokkuutta. Kun perehdytystä on suunniteltu etukäteen, voidaan uuden työntekijän kehitysideoita ja näkökulmia hyödyntää nopeammin yrityksen toiminnan kehittämisenä. Ohjeistusta voidaan myös hyödyntää niissä tilanteissa, joissa nykyisen työntekijän työnkuva muuttuu ja hänet voidaan perehdyttää uusiin työtehtäviinsä nopeammin ja tehokkaammin.

Tämän opinnäytetyön päätutkimuskysymykseksi muodostui:

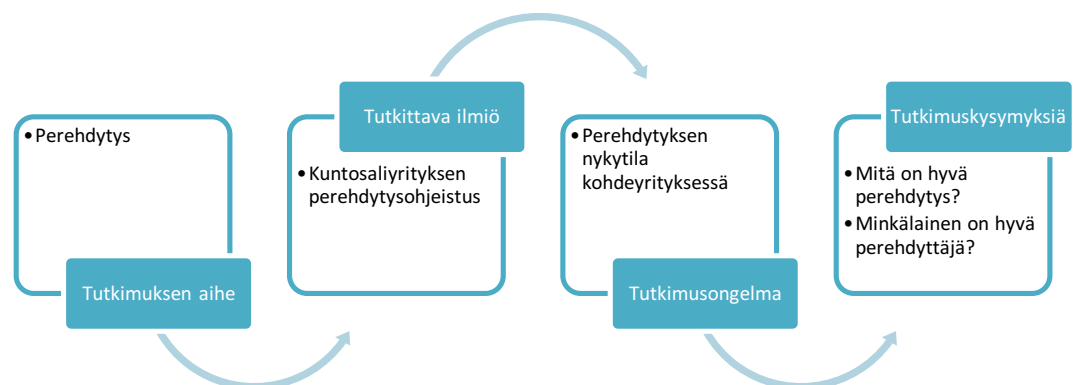
- Mitä asioita uuden työntekijän perehdyttämisessä tulisi ottaa huomioon kuntosalirytyksessä?

Päättökysymyksen tueksi muodostui myös kaksi alatutkimuskysymystä:

- Mitä on hyvä perehdytys?
- Minkälainen on hyvä perehdyttäjä?

Näitä alatutkimuskysymyksiä voitiin hyödyntää etenkin opinnäytetyön empiirisessä osuudessa.

Kuviossa 1 on kuvattu tämän opinnäytetyön tutkimusongelman määrittely tutkimuksen aiheen valinnasta aina tutkimusongelmaan sekä tutkimusta tukeviin tutkimuskysymyksiin asti.



KUVIO 1. Tutkimusongelman määrittely

1.2 Teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön ensimmäisessä teoriaosuudessa tarkastellaan perehdyttämisen prosessia sekä perehdyttämisen tavoitteita. Koska perehdytys ja työhyvinvointi kulkevat pitkälti käsi kädessä, opinnäytetyön toisessa teoriaosuudessa perehdytystä tarkasteltiin työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen

näkökulmasta. Kuviossa 2 on esitelty tämän opinnäytetyön tutkimusilmiö sekä siihen vaikuttavat tekijät.



KUVIO 2. Tutkimusilmiön esittely

1.3 Tutkimusmenetelmä

Jokaisessa tutkimuksessa on etukäteen mietitty lähestymistapa, jonka mukaisesti tutkimusta lähdetään suorittamaan. Tämä tutkimustapa määrittää myös sen, miten tutkimuksessa tarvittava aineisto kerätään ja miten sitä analysoidaan. Yleisimpiä tutkimusmenetelmiä ovat kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusote sekä kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusote. (Kananen 2008, 18.)

Tämä opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimus pyrkii kuvaamaan ja antamaan tutkittavasta aiheesta mielekkään tulkinnan. Tutkittavaa ilmiötä pyritään ymmärtämään syvällisesti ja siinä tutkitaan yksittäistä tapausta. Aineistoa analysoidaan tutkimuksen edetessä, ei vain loppuvaiheessa. Laadullisen tutkimuksen tyyli on yleensä kuvailevaa. (Kananen 2008, 24-25.)

Opinnäytetyön empiirinen osuus suoritettiin teemahaastatteluiden avulla, joita varten luotiin kolme erillistä haastattelupohjaa. Nämä haastattelupohjat löytyvät liitteistä 1-3. Se, mitä haastattelupohjaa käytettiin, riippui siitä, haastateltiin opinnäytetyön kohdeyrityksen omistajaa tai hänen puolisoaan, yrityksen työntekijää vai asiakasta. Kohdeyrityksen toiveena oli ottaa opinnäytetyöhön mukaan myös asiakasnäkökulma työntekijöiden perehtyneisyydestä omiin työtehtäviinsä, joten se huomioidaan työn empiirisessä osuudessa.

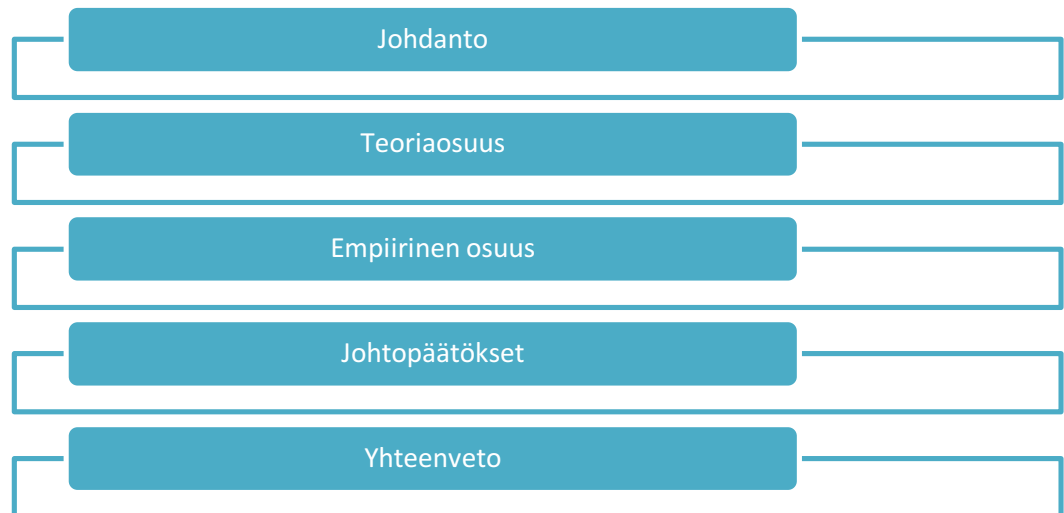
Lähtökohtaisesti teemahaastattelu sijoittuu lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimaastoon, jolloin haastattelu etenee ennalta suunniteltujen teemojen mukaisesti. Tällöin haastattelun kysymykset eivät ole tarkasti ja yksityiskohtaisesti muotoiltuja. Teemahaastattelussa kaikilta haastateltavilta kysytään samat kysymykset, mutta kysymysten esittämisjärjestys on vapaa. Haastattelua varten luotujen teemojen lisäksi voidaan laatia apukysymyksiä, joilla voidaan johdatella haastattelua haastattelijan haluamaan suuntaan, mikäli teeman lähestyminen on haastateltavalle muutoin haasteellista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Käytettäessä teemahaastattelua haastattelumenetelmänä, tulee aiheeseen perehtyä huolella ennen haastatteluiden suorittamista. Kun tutkimuksen aiheeseen on perehdytty, voidaan sen perusteella valita haastattelun teemat. Haastateltavat henkilöt tulee valita käyttäen tarkkaa harkintaa, jotta saadaan mahdollisimman optimaalinen haastattelutulos ja juuri kyseessä olevaa tutkimusta koskevaa tietoa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tässä tutkimuksessa teemahaastattelu sopii haastattelumenetelmäksi hyvin, sillä tällöin saadaan aikaan luontevaa keskustelua aiheesta. Koska kyseessä on pieni yritys, sopii kvalitatiivinen tutkimusote opinnäytetyöhön hyvin, sillä silloin saadaan luotettavia, juuri kohdeyritystä koskevia vastauksia tutkittavasta aiheesta.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta sekä empiirisestä osuudesta, joita seuraa johtopäätökset tutkimuksen tuloksista sekä yhteenveto. Tätä opinnäytetyön rakennetta on kuvattu kuviossa 3.



KUVIO 3. Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön johdannossa tarkastellaan pintapuolisesti perehdytystä ja siihen vaikuttavia tekijöitä, kuten esimerkiksi rekrytointia. Johdannossa esitellään myös työn rajaus sekä tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä. Johdantoa seuraa työn teoreettinen osuus, joka koostuu kahdesta osuudesta; perehdyttämisestä sekä työhyvinvoinnista. Näissä kahdessa osuudessa käydään läpi perehdyttämisen teoriaa sekä muita asioita, jotka tulisi ottaa huomioon perehdytysohjeistusta tehtäessä.

Teoreettisen osuuden jälkeen käsitellään tutkimuksen empiiristä osuutta; tutkimuksen toteutusta, teemoja sekä tutkimuksen perusteella saatuja tuloksia. Kun tutkimustulokset ovat selvillä, käsitellään niistä tehtyjä johtopäätöksiä sekä kehitysehdotuksia kohdeyrityksen perehdytysohjeistusta

varten. Lisäksi pohditaan tutkimuksen ja tutkimustulosten luotettavuutta sekä esitetään jatkotutkimusideoita. Opinnäytetyön lopussa on vielä yhteenveto opinnäytetyössä käsitellyistä asioista.

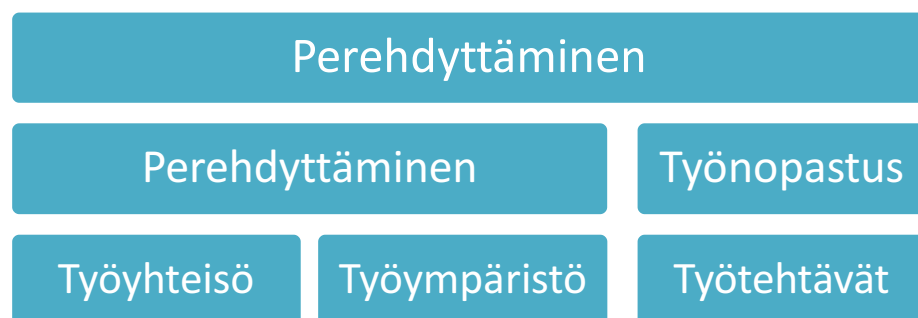
2 PEREHDYTTÄMINEN

Perehdyttäminen sisältää kaikki ne toimenpiteet, joilla yritys varmistaa uuden työntekijän nopean sopeutumisen uusiin työtehtäviinsä ja työympäristöönsä. Näillä toimilla uusi työntekijä oppii tuntemaan uuden työpaikkansa, yrityksen tavat toimia, sen henkilöstön sekä työhön liittyvät odotukset.

(Ahokas & Mäkeläinen 2013.) Perehdyttämisen jälkeen työntekijällä on hyvät valmiudet työskennellä uudessa työyhteisössä sekä työtehtävissä oikein ja turvallisesti (TTK 2017a.). Hyvän perehdytyksen jälkeen työntekijä myös tuntee olonsa tervetulleeksi uuteen työpaikkaan ja hän kokee olevansa tasa-arvoinen osa työyhteisöä (Viitala 2013, 193.).

Työnopastus taas sisältää kaikki ne toimet, joilla työntekijä perehdytetään itse työhön (Viitala 2013, 194.). Työnopastuksella varmistetaan, että työntekijä hallitsee uuden työtehtävänsä sekä siihen mahdollisesti liittyvät koneet ja muut työvälineet sekä työssä edellytettävät tiedot ja taidot. Työnopastuksen jälkeen uusi työntekijä osaa myös toimia erilaisissa häiriö- ja poikkeustilanteissa. (TTK 2017a; Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Kuviossa 4 on kuvattu perehdyttämisen käsitteen muodostumista.



KUVIO 4. Perehdyttämisen kokonaisuus

Perehdyttämisen olisi hyvä alkaa työntekijän tiedottamisella ennen töiden alkua ja se voidaan jakaa tämän jälkeen yritysperehdyttämisen, työpaik-

kaan perehdyttämisen ja työhön perehdyttämisen osioihin. Yritysperehdyttämässä työntekijälle tulevat tutuiksi itse yritys, sen toiminta-ajatus sekä visiot ja strategiat. Työpaikkaan perehdytettäessä työntekijälle tulevat tutuiksi työpaikan henkilöstö, asiakkaat sekä käytössä olevat työyhteisön pelisäännöt. Itse työhön perehdytettäessä työntekijälle selvitetään tulevaan työhön liittyvät odotukset, toiveet ja velvoitteet itse työtehtävien ja -välineiden lisäksi. Myös työturvallisuuteen liittyvät asiat käydään läpi tässä vaiheessa. Tilanteissa, joissa uusi työntekijä muuttaa uudelle paikkakunnalle voi olla hyödyllistä perehdyttää henkilöä myös uuteen paikkakuntaan, jotta uuden työn aloitus uudessa ympäristössä sujuisi mahdollisimman vaivattomasti. (Helsilä 2009, 48; Viitala 2013, 193.)

Perehdyttämisessä on muistettava riittävä vuorovaikutus eri vaiheiden välillä, sillä pelkkä kirjallinen perehdytys ei koskaan ole riittävän kattavaa, vaan perehdytettävälle on annettava mahdollisuus keskusteluun. (Helsilä 2009 48-49.) Hyvä perehdyttäminen on vuorovaikutteista ja siitä annetaan palautetta, puolin ja toisin. Hyvä perehdyttäminen myös tuottaa lisäarvoa koko työyhteisölle. (Kupias & Peltola 2009, 113.) Perehdyttäminen ja erityisesti se, miten työnopastus toteutetaan, erottaa hyvät yritykset vähemmän hyvistä. Mikäli perehdyttämiseen ei lähtökohtaisesti panosteta alusta asti tarpeeksi, on huonoja käsityksiä perehdytyksestä ja sen merkityksestä yritykselle jälkikäteen enää vaikea korjata. (Helsilä 2009, 50.)

2.1 Perehdytyksen tavoite, suunnittelu ja seuranta

Kun työntekijää perehdytetään työhön, on perehdyttämisen tavoitteena työn hyvä hallinta sekä laadukas tuote tai palvelu yrityksestä riippuen. (Kauhanen 2012.) Tämän opinnäytetyön tapauksessa perehdytyksen tavoitteena on hyvän palvelun tuottaminen sekä hyvän asiakaskokemuksen tarjoaminen. Hyvästä ammattitaidosta hyötyvät kaikki: asiakkaat, yritys sekä työntekijät ja se näkyy ulospäin. Perehdytyksen tavoitteena on myös se, että uusi työntekijä sen jälkeen osaa soveltaa oppimaansa uudellisissa työtilanteissa ja näin palvella asiakasta hyvin vaikeankin tilanteen edessä. (Penttinen & Mäntynen 2009, 3.)

Perehdyttämisen laajuus riippuu aina työntekijän tulevista työtehtävistä sekä työsuhteen pituudesta. Perehdytykseen käytettävissä oleva aika vaikuttaa perehdytysjakson pituuteen, joten perehdytyksen laajuus, pituus sekä sisältö tulisi arvioida aina tapauskohtaisesti. Perehdytyksen keston vaikuttavat olennaisesti myös henkilön aikaisempi työkokemus sekä ammattitausta, ikä ja tuleva työtehtävä. Kokenut työntekijä tietää tulevasta työstään jo perusasiat, kun taas kokemattomamman henkilön perehdytyksessä täytyy huomioida myös perusasioita. Myös aikaisempi ammattitausta vastaavista työtehtävistä tai samalta alalta vaikuttavat siihen, kuinka laajaa opastusta työntekijä perehdytyksessään tarvitsee. (Österberg 2014, 116-117.)

Perehdytyksen tuloksia tulee aktiivisesti seurata ja arvioida. Näin voidaan varmistua siitä, saavutettiinkö perehdyttämisen asetetut tavoitteet, mikä meni hyvin ja mitä voitaisiin tehdä toisin. Perehdytysprosessin jälkeen onkin tärkeää kysyä mielipidettä perehdytettävältä ja antaa hänen kertoa ajatuksia perehdytyksen sujumisesta. Näin perehdytysprosessia voidaan kehittää ja parantaa jatkuvasti. (Penttinen & Mäntynen 2009, 7.)

Perehdyttämisen vastuu

Vastuu perehdyttämisestä ja sen suunnittelusta on aina lähtökohtaisesti työntekijän lähimmällä esimiehellä. Työsuojelulainsäädännöstä löytyy useita työnantajaa velvoittavia määräyksiä siitä, miten perehdyttämistä tulisi järjestää. Vaikka vastuu perehdyttämisestä yleensä on työntekijän lähimmällä esimiehellä, voi tämä delegoida sen suorittamisen tai osia siitä koulutetulle työnopastajalle tai uudelle työntekijälle nimetyille kummille. Esimies voi delegoida perehdyttämisen myös sille tiimille, johon uusi työntekijä sijoittuu. Vaikka perehdyttämistä delegoitaisiin eteenpäin, päävastuu säilyy silti aina työntekijän lähimmällä esimiehellä. Jos työpaikalla työskentelee ulkopuolisia työntekijöitä, heidän perehdyttämisestään ovat vastuussa niin lähettävä kuin vastaanottava työnantaja. Esimerkiksi vuokra-työntekijän kohdalla perehdyttämisen käytännön järjestelyistä tulee aina sopia henkilöstöpalveluyrityksen sekä vuokraavan työnantajan välillä.

(Ahokas & Mäkeläinen 2013; Viitala 2013, 194; Kauhanen 2012.) Jäljempänä käydään vielä tarkemmin läpi sitä, mitä lainsäädäntö määrää perehdyttämisestä.

Ketä perehdytetään

Perehdytystä tarvitsevat aina yritykseen tulevat uudet työntekijät, mutta myös työntekijät, joiden työtehtävät muuttuvat tai he siirtyvät toisiin työtehtäviin, otetaan käyttöön uusia työmenetelmiä tai hankitaan uusia koneita ja laitteita. Myös sellaisille henkilöille, jotka palaavat töihin pitkiltä perhevapailta, ulkomaankomennuksilta tai opintovapailta tulee järjestää tarvittaessa työhönperehdytystä. (Österberg 2014, 116; Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Perehdytyksen tulee sisältää myös asiakkaan luona tapahtuvat työt. Perehdytyksen piiriin kuuluvat työpaikalla työskentelevät ulkopuolisen työnantajan työntekijät, myös ulkomaalaiset sekä vieraskieliset työntekijät. Mikäli työntekijä lähtee ulkomaankomennukselle, tulee häntä perehdyttää ennen lähtöä esimerkiksi kohdemaan kulttuuriin ja lainsäädäntöön liittyvistä asioista. Kohdemaassa työntekijälle pitää järjestää itse työhön, asumiseen, työolosuhteisiin sekä työterveyshuoltoon liittyvää perehdytystä. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Perehdytyksen hyödyt

Uuden työntekijän perusteellinen perehdyttäminen on tärkeää monesta syystä. Sen avulla uusi työntekijä oppii hänelle kuuluvat työtehtävät nopeammin ja heti kerralla oikein. Hänestä tulee nopeammin tulosta tekevä työntekijä ja hän voi nopeammin keskittyä omiin työtehtäviinsä. Kun uusi työntekijä on perehdytetty työtehtäviinsä oikein, virheet vähenevät ja näiden virheiden korjaamiseen käytettävä aika säästetään. Mahdollisten virheiden korjaus vie yleensä useamman työntekijän työaika, joten koko työyhteisöä hyödyttää se, että uusi työntekijä osaa työtehtävänsä. Hyvin perehdytetty uusi työntekijä myös keskeyttää harvemmin muiden työntekijöiden työnteon, kuin perehdyttämättä jätetty tai huolimattomasti perehdytetty henkilö. (Österberg 2014, 115; Hokkanen ym. 2008, 62.)

Hyvän perehdytyksen myötä turvallisuusriskit vähenevät ja uusi työntekijä tuntee olonsa turvalliseksi tietäessään, että hän saa perehdytyksen myötä tarpeelliset tiedot ja taidot uuden työtehtävänsä hoitamiseen. (Österberg 2014, 115.) Hyvin hoidettu perehdyttäminen saa yrityksen kokeneemmat työntekijät tuntemaan olonsa tuttavalliseksi uuden työntekijän kanssa toimiessaan. Myöskään uusi työntekijä ei arastele kysyä apua tai mielipiteitä mieltään askarruttavissa tilanteissa. (Hokkanen ym. 2008, 63.)

Hyvän perehdytyksen avulla on mahdollista ylläpitää uuden työntekijän motivaatiota. Hyvän perehdytysvaiheen jälkeen uusi työntekijä tietää tulleensa ammattitaitoiseen organisaatioon, jossa hänet otetaan ilolla vastaan. Kun hän tietää olevansa ammattitaitoisten henkilöiden kesellä, on omista työtehtävistä innostuminen todennäköisempää. (Hokkanen ym. 2008, 62.) Hyvin hoidetun perehdytyksen jälkeen henkilöstön poissaolot sekä vaihtuvuus vähenevät. (Penttinen & Mäntynen 2009, 4.)

2.2 Perehdyttäjä

Yrityksen koosta riippuu, hoitaako uuden työntekijän perehdytyksen täysin hänen esimiehensä, vai jakautuuko tehtävä useamman henkilön välille. Vaikka perehdytyksessä avustaisi toinen henkilö, säilyy päävastuu kuitenkin aina työntekijän esimiehellä. Mikäli perehdyttäjiä on useampi, jakautuu perehdytyksen eri osa-alueet kunkin henkilön oman osaamisen ja roolin mukaisesti. (Österberg 2014, 118.) Kun perehdyttäjä osaa tehdä työnsä hyvin, tulee hänestä uudelle työntekijälle tarpeeton eikä hän ole jatkossa riippuvainen perehdyttäjästään, vaan on kykenevä itsenäiseen työskentelyyn. Hyvä perehdyttäjä tietää roolinsa muuttuvan perehdytysprosessin kuluessa, jolloin hän omalla toiminnallaan ohjailee uutta työntekijää itseohjautuvuuteen. (Kupias & Peltola 2009, 139.)

Vaikka perehdyttäjä onkin useimmiten uuden työntekijän lähin esimies, on tämän lisäksi hyödyllistä nimetä kummi auttamaan perehdytyksessä. Näin uudelle työntekijälle pystytään tarjoamaan pienempi kynnys puhua perehdytyksessä tai uusissa työtehtävissä mietittyistä asioista. Tämä sen ta-

kia, että kummille on monesti helpompi puhua kuin suoraan omalle esimiehelle. Toinen perehdytykseen nimetyn kummin etu on se, että hänen avulsaan esimiehen työpäivistä vapautuu aikaa myös muulle työnteolle. (Hokkanen ym. 2008, 63.)

Perehdyttäjäksi olisi hyvä valita sellainen henkilö, joka ensinnäkin haluaa toimia perehdyttäjänä ja toiseksi on itse motivoitunut ja innostunut omista työtehtävistään sekä omaa hyvän ammattitaidon. Sopiva henkilö perehdyttäjäksi voi usein olla sellainen, joka ei itsekään ole ollut talossa vielä kauaa, jolloin hänellä on tuoreessa muistissa oma perehdytyskokemus. Perehdyttäjää valitessa tulisi myös muistaa, että perehdyttäjä on uuden työntekijän tukihenkilö tämän työuran alkutaipaleella sekä väylä työyhteisöön ja työtehtäviin tutustumiseen. Siksi onkin tärkeää valita perehdyttäjä huolella, jotta uusi työntekijä tuntee olonsa mahdollisimman tervetulleeksi ja perehdytysprosessi sujuu suunnitelmien mukaisesti. (Österberg 2014, 118-119.)

2.2.1 Perehdyttäjätyyli

Jokaisella perehdyttäjällä on oma käsitys siitä, miten asioita opitaan ja se vaikuttaa tapaan suunnitella ja toteuttaa perehdyttämistä. Tämän oppimiskäsityksen mukaisesti jokainen perehdyttäjä painottaa perehdyttämisen suunnittelussa tiettyjä asioita, kuten sitä, millaisia työskentelymenetelmiä valitaan käytettäväksi ja millä tavoin perehdytettävää ohjataan. (Kupias & Peltola 2009, 125.)

Perehdyttäjällä voidaan nähdä olevan kolme erilaista roolia suhteessa perehdytettävään. Nämä roolit ovat asiantuntijan, tasavertaisen sekä ei-tietämisen roolit. Asiantuntijan roolissa perehdyttäjä kertoo asioita perehdyttäjälle sekä neuvoo tätä suorilla ohjeilla. Tasavertainen perehdyttäjä antaa suoria neuvoja sekä ohjeita, mutta myös vastavuoroisesti kuuntelee asiantuntijaa enemmän perehdyttäjän omia ajatuksia ja ehdotuksia. Ei-tietämisen roolissa perehdyttäjä pääosin kuuntelee perehdyttäjän ajatuksia ja ehdotuksia ennakkoluulottomasti. Perehdyttäjän tehtävässä usein hyvä ohjaustyyli on antaa

suoria ohjeita sekä neuvoja, mutta välillä tarvitaan tasavertaista keskustelua tai ymmärtävää kuuntelua. Näin roolit voivat myös vaihdella tilanteen vaatimalla tavalla. (Kupias & Peltola 2009, 140-141.)

Roolien lisäksi perehdyttäjä voi ohjata perehtymistä erilaisten tyylien avulla. Näitä ohjaustyyliä ovat hyväksyvä ja ymmärtävä ohjaustyyli, kartoittava ja kyselevä ohjaustyyli, ristiriitoja osoittava ja haastava ohjaustyyli, ohjeita antava ja neuvova ohjaustyyli, esimerkkien, kokemusten sekä tarinoiden avulla ohjaaminen sekä kannustava ja rohkaiseva ohjaustyyli. Nämä roolit ja tyylit kulkevat pitkälti rinnakkain ja tietyt ohjaustyyliä tulevat useammin esille tietyissä ohjaustyyliissä, kuin mitä toisissa. Asiantuntijan roolissa korostuu usein ohjeita antava ja esimerkkejä kertova ohjaustyyli. Ei-tietämisen roolissa taas ohjaustyylinä on luontevaa käyttää hyväksyvä ja kartoittavaa tyyliä. Tasavertaisessa ohjauksessa mikään ohjaustyyli ei erityisesti korostu. Perehdyttäjä voi yhdistellä näitä tyyliä ja valita siten aina kuhunkin tilanteeseen parhaiten sopivan ohjaustyylin. (Kupias & Peltola 2009, 142.)

Hyväksyvä ja ymmärtävä ohjaustyyliä käytetään tyypillisesti perehdytyksen alkuvaiheessa, sillä silloin on tärkeää rakentaa luottamuksellinen ohjaussuhde. Tämä ohjaustyyli on suurimmaksi osaksi hyväksyvä ja ymmärtävää kuuntelemista. Hyväksyvä ohjaustyyli antaa perehtyjälle tilaa ja sen ilmapiiri on kiireetön ja puhumiseen rohkaistaan. (Kupias & Peltola 2009, 143.)

Kartoittavan ja kyselevän ohjaustyylin perusmenetelmä on kysymysten esittäminen. Perehdyttäjä haastattelee perehtyjää avoimin kysymyksin, koska silloin perehtyjä joutuu ajattelemaan aiheita tarkemmin ja tälle ajattelulle jää tarpeeksi tilaa. Näitä kysymyksiä käytetään ongelmatilanteissa sekä silloin, kun halutaan perehtyjän ajattelevan ja näkevän asioita eri näkökulmista. Kysymysten avulla voidaan myös auttaa perehtyjää muistamaan sellaista omaa osaamistaan, jota tämä ei jostain syystä tiedosta. Tässä tyyliissä kysymykset ovat perehtyjää, ei perehdyttäjä varten. Niiden tarkoitus on auttaa perehtyjää kehittämään omia ajatuksiaan. (Kupias & Peltola 2009, 144-145.)

Kun käytetään ristiriitoja osoittavaa ja perehtyjää haastavaa ohjaustyyliä, tulee ilmapiirin olla luottamuksellinen. Tämän vuoksi se ei sovi perehdytyksen alkuvaiheeseen ja ohjaustyylin haastavuuden takia se vaatiikin tuekseen yleensä hyväksyvän ohjaustyylin. Perusajatus on, että perehdyttäjät osoittaa perehtyjälle ristiriitaisuuksia tämän omassa puheessa tai toiminnassa ja sen kautta haastaa perehtyjää ajattelemaan omaa toimintaansa. (Kupias & Peltola 2009, 145-146.)

Ohjeita antavassa ja neuvovassa ohjaustyyllissä perehdyttäjät nimensä mukaisesti antaa suoria ohjeita ja neuvoja perehdytettävälle. Tämä ohjaustyyli toimii etenkin tilanteissa, joissa perehtyjä kaipaa ulkopuolisen näkökulmaa ja vinkkiä. Ohjaustyylin käyttö kuitenkin edellyttää, että perehtyjä osaa toimia itsenäisesti ja näin ollen poimii ohjeista vain ne, joiden arvelee toimivan. Mikäli ohjaustyyliä käytetään liikaa, se ei tue perehtyjän itseohjautuvuuden kehittymistä. Vaarana on myös se, että perehtyjä lopettaa itsenäisen ajattelun ja turvautuu perehdyttäjään liikaa tai toisaalta torjuu kaikki perehdyttäjän ideat. Ohjaustyylin etuna ovat kuitenkin nopeat ohjeet ja vinkit perehtyjän ongelmatilanteiden ratkaisuun. (Kupias & Peltola 2009, 146.)

Esimerkkien, kokemusten ja tarinoiden avulla ohjattaessa perehdyttäjät kertoo perehtyjälle esimerkkejä oman elämänsä tai uransa varrelta. Näihin esimerkkeihin tulisi sisältyä kuhunkin asiaan tai tilanteeseen liittyviä olennaisia asioita, joiden avulla perehtyjä voi pohtia ja ratkaista omia tilanteitaan. Tätä ohjaustyyliä käytettäessä tulee kiinnittää huomiota siihen, että tarinat ovat aina myös perehtyjän tilanteen kannalta olennaisia ja perehtyjä voi nähdä niissä yhteyden omaan tilanteeseensa, jotta niistä on perehtyjälle apua. (Kupias & Peltola 2009, 147-148.)

Kannustavaa ja rohkaisevaa ohjaustyyliä käytetään jokaisessa perehdyttämisen vaiheessa, mutta erityisesti itsenäisen työskentelyn aloitusvaiheessa perehtyjä tarvitsee kannustusta ja ohjausta. Tässä ohjaustyyllissä nostetaan esiin perehtyjän onnistumisia ja vahvuuksia, joilla tuetaan tämän itsetuntoa. Jokainen perehtyjä tarvitsee kannustusta eri määrän, joten se tulisi arvioida heti perehdytyksen alkuvaiheessa. Myös työtehtävää

vaihtaessaan työntekijä usein kaipaa muistutusta omista kyvyistään sekä rohkaisua, joten ohjaustyyliä voidaan käyttää myös tilanteissa, joissa työtehtävä vaihtuu. (Kupias & Peltola 2009, 148-149.)

Opinnäytetyön kohdeyrityksen tapauksessa perehdyttäjän olisi hyödyllistä käyttää etenkin kannustavaa ja rohkaisevaa ohjaustyyliä, jolloin uusi työntekijä tietää häntä kannustettavan itsenäiseen työskentelyyn. Tämän lisäksi ohjeita antavaa ja neuvovaa ohjaustyyliä on hyödyllistä käyttää, sillä yrityksen toimintatapoja ja laitteiden toimimista ei muuten voi oppia, kuin suorien ohjeiden kautta.

2.2.2 Mentorointi

Edellä lueteltujen ohjaustyylien lisäksi yleisesti käytetty keino perehdyttämisen tukena on mentorointi. Mentorointi on luottamuksellinen vuorovaikutusprosessi, jossa kokeneempi työntekijä ohjaa ja tukee kokemattomampaa tai nuorempaa työkaveriaan. Mentoroinnilla on kaksi tarkoitusta, jotka ovat psykososiaalinen tarkoitus sekä työssä kehittymistä ja uraa edistävä tarkoitus. Mentorin tarkoitus on auttaa ja ohjata mentoroitavaa löytämään itselleen parhaat ratkaisut, ei antaa valmiita ohjeita. Mentoroinnin avulla pyritään myös siirtämään yrityksen hiljaista tietoa eteenpäin työntekijältä toiselle. (Kupias & Peltola 2009, 149-150; Viitala 2013, 196.)

Mentorointi voi kohdistua tilanteen mukaan eri asioihin. Joissakin tilanteissa halutaan erityisesti saada yrityksessä olevaa hiljaista tietoa eteenpäin, kun taas toisissa tapauksissa on kyse perehdytyksen tukemisesta, jolloin perehtyjä voi oppia suoraan kokeneemalta työntekijältä. Toisinaan mentoroinnilla taas halutaan tukea ja kannustaa nuoria ja potentiaalisia työntekijöitä kehittymään urallaan. Mentorointia voidaan käyttää myös osana koulutusohjelmia, jolloin mentorin tehtävänä on auttaa mentoroitavaa linkittämään ja soveltamaan oppimaansa omaan työhönsä ja työyhteisöönsä. Mentorin rooli voi näin vaihdella tietopankin ja roolimallin välillä tai vastaavasti näkökulmien ja ovien avaajan kautta ideointikumppaniksi. Mentorointi on onnistunutta, kun molemmat osapuolet oppivat ja kehittyvät. (Kupias & Peltola 2009, 150.)

2.3 Perehdyttämisprosessi

Perehdyttämisen olisi hyvä olla vaiheittaista. Tällöin perehdytettävälle henkilölle on varattu tarpeeksi aikaa erilaisten tehtävien opettelulle ja kokeilulle sekä opituista asioista keskustelemiselle. Uusien työtehtävien opetteluun väleissä on hyvä pysähtyä niin yksin kuin perehdyttäjän kanssa arvioimaan perehtyjän toimintaa, jotta saadaan tietoa siitä, mitä jo osataan ja mitä tulisi vielä kehittää. Näiden keskusteluiden avulla perehdytettävä työntekijä oppii yrityksen ja työn vaatimukset vähitellen ja tätä voidaan samalla kannustaa myös omatoimisuuteen, kun perehdyttämistä pidetään monivaiheisena opetus- ja oppimistapahtumana. Kun perehtyminen on jaettu erilaisiin vaiheisiin, myös yritys saa tärkeää tietoa omasta toiminnastaan sekä toimintatavoista. Uudella työntekijällä on aina uusia näkökulmia ja ajatuksia uuteen työtehtäväänsä ja yritykseen liittyen, ja ne tulisikin ottaa huomioon yrityksen toimintaa kehitettäessä. (Helsilä 2009, 49; Kauhanen 2012.)

Itse perehdyttäminen voidaan nähdä prosessina. Tämä prosessi voidaan jakaa kuuteen vaiheeseen: aikaan ennen töiden aloitusta, vastaanottoon ja ensimmäiseen työpäivään, ensimmäiseen työviikkoon, ensimmäisiin neljään kuukauteen, perehdyttämisen päättymiseen sekä työsuhteen päättymiseen. (Hokkanen ym. 2008, 64; Kupias & Peltola 2009, 102.) Perehdyttämisprosessin suunnittelu alkaa kuitenkin aina jo ennen rekrytointiprosessia, sillä tässä vaiheessa pohditaan yritykseen rekrytoitavan uuden työntekijän tarvittavia taitoja sekä tietoja. Tässä vaiheessa myös määritellään se, minkä tyyppistä henkilöä haetaan; tarvitaanko jonkun osa-alueen asiantuntijaa vai ennemminkin ”hyvää tyyppiä” täydentämään organisaation osaamista. (Kupias & Peltola 2009, 102.) Kuten myös aiemmin jo todettiin, on rekrytointiprosessi tärkeä vaihe perehdyttämisessä, sillä jo siinä vaiheessa uusi työntekijä muodostaa yrityksestä omaan mieleensä tietynlaisen kuvan. Kun rekrytointiin liittyvä prosessi osataan hoitaa ammattitaitoisesti, on uuden työntekijän perehdyttäminen paljon helpompaa aloittaa työsuhteen alkaessa (Kupias & Peltola 2009, 102-103.).

Ennen töiden aloitusta

Kun uusi työntekijä on allekirjoittanut työsopimuksen, alkaa perehdyttäminen. Tässä vaiheessa suurin vastuu perehdyttämisestä on uuden työntekijän tulevalla esimiehellä. Kun esimies on hoitanut kuntoon työsopimukseen sekä palkanmaksuun liittyvät asiat, voidaan siirtyä itse työn tekoa valmisteleviin toimiin. Ennen uuden työntekijän ensimmäistä työpäivää esimiehen tulee hoitaa tälle kuntoon tarvittavat kulkuluvat sekä työkalut ja työtilat, mahdollisesti nimetä perehdyttämisprosessissa avustava kummi sekä suunnitella tämän tulevat työtehtävät sekä työsuhteen tavoitteet. (Hokkanen ym. 2008, 64.) Kun on selvillä aloittavan työntekijän tulevat työtehtävät ja paikka organisaatiossa, voidaan perehdytyksen sisältöä paremmin suunnitella. Riippumatta siitä, minkälaisissa tehtävissä uusi työntekijä aloittaa, on perusperehdytys kuitenkin aina paikallaan. Tällä tarkoitetaan perehdyttämistä työyhteisön pelisääntöihin, tutustuttamista uusiin työkaluihin, organisaation arvojen ja toimintatapojen läpikäyntiä sekä muita tärkeitä asioita. (Kupias & Peltola 2009, 103.)

Mikäli uudelle työntekijälle nimetään perehdytyksessä avustava kummi, on hänen tehtävänä valmistella myös organisaatiota uutta työntekijää varten; kertoa kuka yrityksessä aloittaa ja milloin. Kummin tärkein tehtävä on kuitenkin saada aloittava työntekijä tuntemaan olonsa tervetulleeksi. (Hokkanen ym. 2008, 64.) Kummin tehtävänä on myös ottaa uuteen työntekijään yhteyttä ennen tämän ensimmäistä työpäivää. Tämä yhteydenotto voi tapahtua joko puhelimitse tai sähköpostin välityksellä. Yhteydenoton kautta aloittavalle työntekijälle voidaan vielä kertoa tietoa esimerkiksi ensimmäisen päivän aikatauluista sekä siitä, missä ja milloin työntekijän tulee olla. Samalla kummi voi kysyä tarvittaessa lisätietoja perehdytysuunnitelmaa varten. Tärkeää on saada uusi työntekijä tuntemaan olonsa tervetulleeksi jo ennen töiden aloitusta, sillä uuteen työpaikkaan on helpompaa tulla, kun tuntee edes yhden henkilön nimeltä. (Arthur 2006, 295; Kupias & Peltola 2009, 103.)

Vastaanotto ja ensimmäinen työpäivä

Hyvä vastaanotto uuden työsuhteen alussa on tärkeää, sillä sen perusteella aloittava työntekijä luo ensivaikutelman koko työyhteisöstä. Vastaanotonkin kohdalla on tärkeintä, että työntekijä tuntee olonsa tervetulleeksi, oli tapa mikä tahansa. Aloittavaa työntekijää vastassa ensimmäisenä päivänä olisi hyvä olla tämän tuleva esimies sekä mahdollinen perehdytyksessä avustava kummi. (Kupias & Peltola 2009, 103-104.)

Perehdyttäminen tulisi aina aloittaa uuden työntekijän vastaanottamisen jälkeen keskustelulla, jotta perehdyttävä ja perehdytettävä voivat tutustua paremmin toisiinsa. Tämän keskustelun yhteydessä työntekijä tapaa myös uuden esimiehensä, joka käy läpi työntekijän tulevia työtehtäviä sekä tavoitteita. Keskustelussa esitellään myös alkava perehdytysohjelma ja sen aikataulu ja eri vaiheet. Kun nämä vaiheet on käyty läpi, siirtyy kummi esittelemään työntekijälle työympäristöä ja työtiloja. (Österberg 2014, 116; Hokkanen ym. 2008, 65.) Ensimmäisenä työpäivänä aloittavan työntekijän olisi hyvä tavata myös lähimmät työkaverit, jotta töiden aloitus helpottuu. Päivän pituus riippuu työpaikasta ja työtehtävästä, mutta tärkeää on varata kaikelle tarpeeksi aikaa, jotta työntekijä tietää, mitä hän seuraavana työpäivänä tekee. Hänen täytyy ensimmäisen päivän jälkeen myös tietää, miten työpaikalle pääsee sisään ja hänelle tulee luovuttaa mahdolliset avaimet ja pysäköintiluvat sekä muut tarvittavat. (Hokkanen ym. 2008, 65.) Ensimmäisessä päivässä tärkeää on se, että aloittavalla työntekijällä on tarpeeksi tekemistä ja hän saa tietoa sen verran, että pystyy sen vielä omaksumaan (Kupias & Peltola 2009, 105.).

Ensimmäisen päivän kohdalla tulee kiinnittää huomiota siihen, että sen sisältö ei ole liian informatiivista tai sisällä pelkästään organisaatioon liittyvää perehtymistä. Käsiteltävien aiheiden otsikoihin tulee myös kiinnittää huomiota, sillä liian viralliselta kuulostavat asiakokonaisuuksien nimet voivat saada uuden työntekijän tuntemaan olonsa pitkästyneeksi heti käteilyssä. Tärkeää on esitellä yrityksen odotukset uutta työntekijää kohtaan, jotta saadaan luotua molemminpuolisen luottamuksen ilmapiiri, sillä se on tuottavuuden kulmakivi. (Arthur 2006, 292.)

Ensimmäinen viikko

Tärkeintä ensimmäisellä työviikolla on saada uusi työntekijä kiinni työntekoon sekä oppimaan omat työtehtävänsä. Vastuu perehdyttämisestä tässä vaiheessa on pääosin työntekijän kummilla tai esimiehellä. Vähitellen yhä suurempi vastuu perehtymisestä siirtyy työntekijälle itselleen ja kummin rooli aktiivisesta ohjaajasta muuttuu kysymyksiin vastaamiseen ja ongelmatilanteissa auttamiseen. (Hokkanen ym. 2008, 66.) Tällä viikolla työntekijä tapaa myös esimiehensä, jonka kanssa hän käy tulevat työtehtävänsä sekä tavoitteensa läpi niin, että tämä ymmärtää mitä häneltä odotetaan ja toisaalta taas vaaditaan. (Kupias & Peltola 2009, 106.)

Mikäli työtehtävä vaatii koulutusta tai ohjausta, pitäisi se pyrkiä sijoittamaan työntekijän ensimmäiselle viikolle. Tässä vaiheessa kummi myös esittelee uuden työntekijän työyhteisön yhteisissä tapaamisissa ja tapahtumissa, jotta tämä voi aloittaa omien verkostojensa rakentamisen organisaation sisällä. (Hokkanen ym. 2008.)

Ensimmäinen viikko on hyvä lopettaa tapaamiseen, jossa esimies, kummi sekä uusi työntekijä keskustelevat kuluneesta viikosta, sen onnistumisesta sekä antavat palautetta toisilleen. (Hokkanen ym. 2008, 66.) Tämän tapaamisen pohjalta tulevien viikkojen ohjelmaa voidaan vielä muokata tai tarkentaa, jotta se palvelee uuden työntekijän tarpeita parhaiten. (Kupias & Peltola 2009, 106.)

Ensimmäiset neljä kuukautta

Ensimmäisen viikon jälkeen uuden työntekijän on tarkoitus päästä työtehtäviinsä sisään niin, että työ on tuottavaa. Tämän ajanjakson jälkeen hän on myös perehtynyt työyhteisön toimintapohin sekä organisaatiokulttuuriin. Ensimmäiset kuukaudet perehdyttäminen jatkuu suunnitelman mukaisesti ja päävastuu siirtyy vielä suuremmin työntekijälle itselleen. Oltuaan kuukauden tai kaksi työssä, olisi hyvä pitää jälleen yksi palautekeskustelu, jossa työntekijä, esimies sekä kummi tapaavat. Tällöin voidaan keskustella siitä, tarvitseeko joitakin työntekijän toimintatapoja esimerkiksi kehittää ja

onko perehdytys ollut riittävää. Näin varmistetaan myös haitallisten työtapojen kitkeminen pois ennen koeajan päättymistä. (Kupias & Peltola 106-107.) Samanlainen keskustelu käydään koeajan päättyessä, jolloin arvioidaan niin rekrytoinnin kuin perehdyttämisprosessin onnistumista, että työsuhteen jatkumista. (Kupias & Peltola 2009, 109.)

Uuden työntekijän koeaika on pidemmissä työsuhteissa usein neljä kuukautta. Jo tänä aikana työntekijällä tulisi olla mahdollisuus tuoda esiin omia ajatuksiaan uudesta työstään sekä työpaikastaan sekä kertoa mahdollisia kehitysideoita toimintatapojen parantamiseksi. (Kupias & Peltola 2009, 107-109.) Näiden neljän kuukauden aikana yrityksellä voi olla käytössä myös perehtymisen tarkistuslista, jossa on lueteltu henkilöitä sekä toimintoja, joihin uuden työntekijän tulisi tutustua omatoimisesti. Mikäli tällainen tarkistuslista on käytössä, on kummin tehtävänä kannustaa ja valvoa sen läpikäymistä. (Hokkanen ym. 2008, 67.)

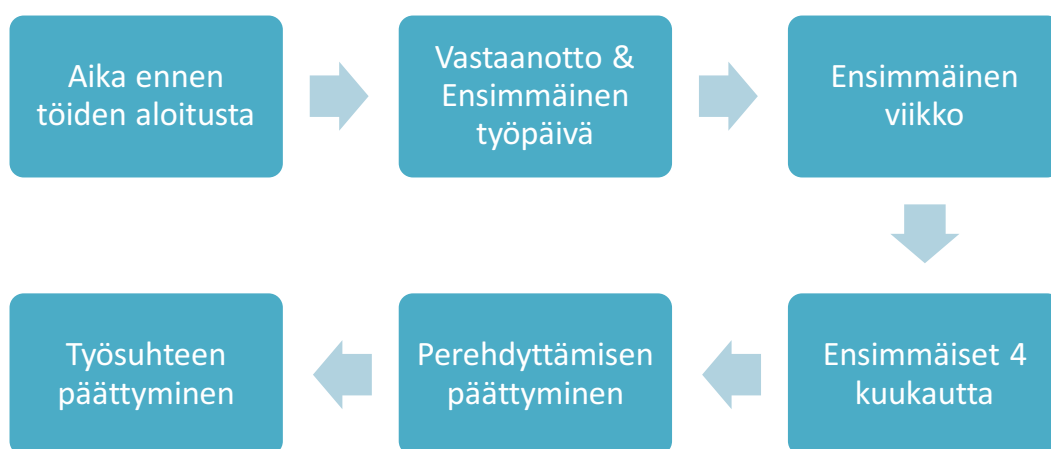
Perehdyttämisen päätyminen

Kun perehdytysprosessi alkaa olla loppuillaan, voidaan järjestää vielä yksi tapaaminen uuden työntekijän, hänen esimiehensä sekä kummin kesken, jossa käydään läpi työntekijälle heränneitä kysymyksiä sekä kehitystarpeita. Tässä keskustelussa painopiste on etenkin työntekijälle heränneissä uusissa ideoissa sekä kehityskohteissa, joilla toimintaa voitaisiin kehittää tai parantaa. Tässä on tärkeää muistaa uuden työntekijän katsovan yrityksen toimintaa vielä ulkopuolisen silmin. Kun nämä uuden työntekijän ajatukset otetaan huomioon, kokee hän olevansa täysivaltainen osa organisaatiota ja siihenhän kaikessa perehdyttämisessä myös pyritään, uusien työtehtävien oppimisen lisäksi. (Hokkanen ym. 2008, 69.)

Työsuhteen päätyminen

Työsuhteen päättyessä on hyvä käydä lähtökeskustelu, jossa käydään läpi työntekijän työuraa sekä merkitystä koko työyhteisölle. Tämän keskustelun sävyn on tärkeää olla ehdottoman positiivinen ja työntekijää arvostava, etenkin silloin, kun työntekijä siirtyy pitkästä työsuhteesta eläkkeelle.

Tässä keskustelussa on hyvä nostaa esille työntekijän onnistumisia. Työntekijä voi myös tässä vaiheessa kertoa näkemyksiään yrityksen ja esimiesten toiminnasta sekä työyhteisöstä yleensä. Keskustelu on siinäkin mielessä tärkeä käydä, että työnantajalla on mahdollisuus kiittää työntekijää. (Kupias & Peltola 2009, 185.) Lähtökeskustelussa on myös hyvä kysyä työntekijän mielipidettä perehdyttämisen onnistumisesta. (Kupias & Peltola 2009, 110.)



KUVIO 5. Perehdyttämisprosessi

Kuviossa 5 on kuvattu perehdyttämisprosessi pähkinänkuoressa.

2.4 Perehdyttämistä tukevia apuvälineitä

Perehdyttämistä voidaan toteuttaa erilaisin tekniikoin ja sitä voidaan lähestyä erilaisista näkökulmista. Sen apuna voidaan käyttää erilaisia menetelmiä sekä työkaluja, joita on kuvattu seuraavissa alaluvuissa.

2.4.1 Perehdyttämisen keinoja

Seuraavaksi käydään läpi muutamia perehdyttämisen keinoja, joilla voidaan vaikuttaa perehtyjän oppimiseen sekä perehdytyksen onnistumiseen.

Työpari-ohjelma

Työpari-ohjelma on uuden työntekijän ja saman yksikön kokeneemman työntekijän välinen luottamussuhde, jossa kokeneempi työntekijä vastaa uuden työntekijän kysymyksiin, rohkaisee tätä työssään sekä auttaa tätä muuten henkilökohtaisesti niin kauan, kunnes uusi työntekijä osaa työnsä ja tuntee olonsa kotoisaksi uudessa työympäristössään. Työpari helpottaa uuden työntekijän sopeutumista työympäristöön tarjoamalla sisäpiirin tietoa yrityksen toimintatavoista, odotuksista sekä yrityskulttuurista. Työpari-ohjelmaa voidaan toteuttaa vapaamuotoisesti tai sitä varten voidaan luoda selkeä suunnitelma, miten se suoritetaan ja millä aikavälillä. Huolimatta ohjelman tyylistä tai kestosta, tärkeää on, että työpari ottaa uuteen työntekijään yhteyttä ennen tämän ensimmäistä työpäivää ja esittelee itsensä samalla, kun toivottaa tämän tervetulleeksi taloon. (Arthur 2006, 310-311.)

Työpari-ohjelmaa voidaan laajentaa käytettäväksi myös pienelle ryhmälle. Mikäli yrityksessä aloittaa useampi uusi työntekijä samaan aikaan, on yhden työparin nimeäminen koko ryhmän tueksi hyödyllistä ja kustannustehokasta. Tällöin ryhmän maksimikoko on kuusi henkeä, jotta työparilla riittää tarpeeksi aikaa jokaiselle. Käytettäessä yhtä henkilöä koko ryhmän perehdytyksen tukena, uudet työntekijät voivat myös oppia toisiltaan työhön liittyviä asioita. (Arthur 2006, 312.)

Verkkoperehdytys

Joissakin tapauksissa perehdytys tai ainakin osa siitä voidaan suorittaa verkossa. Verkkoperehdytystä voidaan hyödyntää etenkin tilanteissa, joissa perehdytykseen on käytettävissä vähän aikaa tai jos perehdyttäjä kohtaa odottamattomia esteitä perehdytyksen suorittamiseksi. Tällöin uusi työntekijä käy verkkoon suunnitellun perehdytysohjelman läpi ja oppii samalla tärkeitä asioita uudesta työstään ja yrityksestä, jossa hän aloittaa

työskentelyn. Koko perehdytystä ei kuitenkaan ole suositeltavaa suorittaa verkossa, sillä silloin uudelta työntekijältä jää monesti esittämättä tärkeitä kysymyksiä. Verkkoperehdyttämistä käytettäessä onkin hyödyllistä, että uudelle tai uusille työntekijöille järjestetään yhteinen tervetuloa taloon -tilaisuus, jossa he voivat vielä tutustua toisiinsa ja muihin työyhteisön jäseniin. (Arthur 2006, 312-314.)

Yhdistetty oppiminen

Yhdistetyssä oppimisessa perehdyttäminen tapahtuu nimensä mukaisesti yhdistämällä eri perehdytystyylejä. Tällöin osa perehdytyksestä voi tapahtua verkossa ja osa taas perinteisesti työpaikalla oppitunnin tapaisesti. Yhdistetyn oppimisen avulla voidaan luoda jokaisen uuden työntekijän tarpeiden mukainen perehdytyskokonaisuus, jossa työntekijän toiveiden ja tarpeiden mukaisesti määritellään, kuinka paljon perehtymistä tapahtuu verkossa ja kuinka paljon perinteisesti kasvokkain perehdyttäjän kanssa. Tyylin hyöty on se, että verkossa voidaan perehdyttää yrityksen perustietoihin, sääntöihin ja toimintatapoihin ja kun niitä on käsitelty, voidaan niistä keskustella yhdessä perehdyttäjän kanssa. Näin säästetään aikaa varsinaiselta työnopastukselta ja työtehtäviin päästään nopeammin käsiksi, kun työntekijä on itsenäisesti perehtynyt yrityksen toimintatapaan, sääntöihin ja yrityskulttuuriin. (Arthur 2006, 316-317.)

Viiden askeleen menetelmä

Työturvallisuuskeskus on laatinut perehdyttämisen tueksi viiden askeleen menetelmän, jossa perehdytys etenee nimensä mukaisesti viiden vaiheen kautta. Tässä menetelmässä perehdytysprosessin osa-alueita ovat perehdytykseen valmistautuminen, opetus, mielikuvaharjoittelu, taidon kokeilu ja harjoittelu sekä opitun varmistaminen. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Perehdytyksen valmistautumisvaiheessa perehdyttäjä kannustaa perehtyjää oppimaan. Tätä ennen perehdyttäjä on tehnyt työpaikalla tarvittavat alkuvalmistelut, jotta perehdytystilanne voidaan suorittaa ilman häiriöitä. (Penttinen & Mäntynen 2009, 6.) Samalla perehtyjän tietojen ja taitojen

taso arvioidaan ja käydään läpi tuleva tehtävä tai tehtäväkokonaisuus, riippuen siitä, minkälaisessa työtehtävässä uusi työntekijä aloittaa. Tässä vaiheessa asetetaan myös perehdytyksen tavoitteet sekä välitavoitteet, joita seurataan perehtymisen edetessä. Lopuksi käydään läpi tulevan perehdytyksen toimintamalli. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Valmistelun jälkeen siirrytään itse opetusvaiheeseen. Tässä vaiheessa perehdyttäjät pyytävät perehtyjää havainnoimaan työtehtävää samalla, kun hän näyttää tälle itse työtehtävän. Työtehtäviä läpikäydessään perehdyttäjät samalla selostaa ja perustelee toimintaansa, miksi mikäkin asia tehdään juuri sillä tavalla. Tämän avulla perehtyjälle muodostuu kokonaiskuva työtehtävästä sekä siihen liittyvästä ohjeistuksesta. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Opetusvaiheen jälkeen on mielikuvaharjoittelun vuoro, jonka tarkoituksena on käydä työtehtävä läpi vaihe vaiheelta. Tässä vaiheessa perehtyjä selostaa perehdyttäjälle työn vaiheet ja miten hän työn tekisi missäkin vaiheessa. Tämän jälkeen perehdyttäjät ohjaa perehtyjää palautteen avulla ja antaa pelkistetyt säännöt. Kun perehtyjälle on annettu säännöt, pyytävät perehdyttäjät häntä toistamaan työtehtävänsä ajatuksissa. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Kun työtehtävä on mielikuvaharjoittelun avulla käyty läpi, siirrytään opitun taidon kokeilemiseen ja harjoitteluun. Nyt perehtyjä suorittaa työtehtävän omatoimisesti läpi alusta loppuun perehdyttäjän seurattuna vierellä. Tämän jälkeen perehtyjä arvioi omaa toimintaansa ja perehdyttäjät antavat palautteen työtehtävän sujumisesta. Palautteen perusteella perehtyjä voi harjoitella työn tekemistä uudelleen, kunnes se sujuu perehdyttäjän halulla tavalla. Palautteen ja keskustelun merkitystä ei tässä vaiheessa voi vähätellä, vaan se on erittäin tärkeää, jotta päästään perehdytykselle asetettuihin tavoitteisiin. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Kun työtehtävää on harjoiteltu tarpeeksi, on aika arvioida perehtyjän tämänhetkinen taitotaso. Perehdyttäjät antavat perehdyttämisen prosessin sujumisesta palautetta samalla kun vastaanottaa kommentteja sekä palautetta omasta toiminnastaan sekä perehdytyksen sujumisesta. Perehdyttäjien on

hyvä rohkaista perehtyjää kysymään mieltään askarruttavista asioista. Tämän jälkeen perehtyjän annetaan työskennellä itsenäisesti, jotta varmistetaan, että työtehtävä on opittu oikein. Perehdyttäjää voi vielä seurata sivusta ja tarvittaessa antaa neuvoja, mutta kun työt sujuvat hyvin, voi uusi työntekijä aloittaa täysin itsenäisen työskentelyn. Kun on varmistuttu siitä, että uusi työntekijä hallitsee omat työtehtävänsä, voidaan sopia mahdollisesta satunnaisesta työtehtävien seurannasta ja päättää opastus. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Kuviossa 6 on kuvattu viiden askeleen malli prosessimuotoisena.



KUVIO 6. Viiden askeleen malli (Ahokas & Mäkeläinen 2013 mukailten)

2.4.2 Perehdyttämisen työkaluja

Perehdytyksen apuna voidaan käyttää erilaisia apumenetelmiä ja työkaluja. Perehdytettäessä harvemmin pelkkä asioiden läpikäyminen suullisesti tai niiden näyttäminen kertaalleen riittää, jolloin perehdyttäjän on hyvä

suunnitella ja käyttää myös muita tapoja, jotta uusien asioiden ja työtehtävien oppimista tapahtuu. (Kupias & Peltola 2009, 152.) Seuraavaksi käydään läpi muutamia näistä työkaluista.

Kysymykset

Kysymyksiä voidaan käyttää perehdyttämisen tukena monella tavalla. Niitä voidaan esittää suullisesti tai vastaavasti kirjallisesti, ja niiden avulla voidaan selvittää esimerkiksi perehtyjän omia ajatuksia, osaamista tai avartaa tämän ajattelumaailmaa. Erilaiset kysymykset toimivat vuorovaikutteisen perehdyttämisen perustana. Nämä kysymykset voivat olla tyyliltään aktiivisia, kartoittavia tai kuulustelevia. Siihen tulisikin kiinnittää huomiota, minkälaisia kysymyksiä käytetään perehtymisen eri vaiheissa. Aktivoivilla kysymyksillä voidaan herätellä perehtyjän mieltä aiemman osaamisen suhteen tai niiden avulla voidaan avartaa tämän näkemyksiä. Kartoittavien kysymysten avulla halutaan tietoa perehtyjän ajattelutavasta ja omista ajatuksista, ja näitä kysymyksiä voidaan käyttää etenkin silloin, kun asiaan ei ole olemassa yhtä ainoaa oikeaa vastausta. Kuulustelevia kysymyksiä perehdyttäjä voi käyttää silloin, kun halutaan varmistaa perehtyjän ajattelevan tietyllä tavalla tai, että asia on ymmärretty oikein. Kysymysten avulla voidaan myös arvioida perehdyttämisen kulkua ja toimivuutta. (Kupias & Peltola 2009, 152-153.)

Testit ja kokeet

Perehdyttämisen tukena voidaan käyttää myös erilaisia kokeita ja testejä. Niitä voidaan hyödyntää jo rekrytointivaiheessa, jolloin voidaan arvioida hakijoiden sopivuutta työtehtävään. Perehdyttämisen alkuun voidaan sijoittaa alkukoe tai –testi kartoittamaan uuden työntekijän tämänhetkistä osaamista sekä perehdyttämisen tarvetta. Tällaisen testauksen ensisijainen tavoite on saada perehtyjä ajattelemaan tarkemmin omaa osaamistaan ja vastaavasti myös osaamisen puutteita tai kehityskohteita. Samalla perehdyttäjä saa tärkeää tietoa perehtyjän tämänhetkisestä osaamisesta ja voi näin tarkentaa vielä perehdyttämissuunnitelmaansa. Parhaiten perehdyttämisen alussa käytettävät testit toimivat silloin, kun uudella työntekijällä on

jostain syystä virheellinen käsitys omasta osaamisestaan tai hän ei ole pohtinut sitä ollenkaan. Tällöin kartoittamalla uuden työntekijän tämänhetkinen osaaminen voidaan motivoida häntä perehtymisjaksoon ja uuden oppimiseen. (Kupias & Peltola 2009, 153-154.)

Mikäli perehdyttämisen apuna käytetään koetta tai testiä, tulee sen olla huolellisesti suunniteltu sekä tarkasti mietitty. Sen tulee sisältää perehtymisen ja perehtyjän osaamisen kannalta olennaisia asioita ja tyyliltään se on mahdollisimman yksiselitteinen. (Kupias & Peltola 2009, 154.)

Perehdyttämisen alussa järjestetyn osaamisen testauksen jälkeen perehtyjän oppimiselle on vertailukohta perehtymisen lopulla, jolloin voidaan jälleen katsoa, mitä perehtyjä tällä hetkellä osaa ja on oppinut. Alkutestin jälkeen perehtyjä voi myös tarkemmin kertoa toiveitaan perehtymisestä ja sen kulusta. Erilaisia testejä voidaan myös käyttää pitkin perehdyttämisjaksoa, jolloin voidaan tarkistaa perehtyjän osaamisen tasoa ja perehtymisen edistymistä. Nämä testitulokset voivat jäädä vain perehtyjän omaan tietoon, tai niistä voidaan keskustella yhdessä perehdyttäjän kanssa. (Kupias & Peltola 2009, 154.)

Kokonaiskuvan hahmottaminen

Uutta työtehtävää aloitettaessa uudella työntekijällä on paljon opittavaa ja omaksuttavaa erilaisista asioista, kuten työpaikan organisaatorakenteesta ja siitä, miten oma työtehtävä linkittyy koko yrityksen toimintoihin. Kun uutta opittavaa on paljon, voidaan perehtymisen tukena käyttää erilaisia prosessikuvauksia, kaavioita tai miellekarttoja, joissa hahmotetaan asioiden kokonaisuuksia sekä eri asioiden liittymistä toisiinsa. Perehtymisprosessi voidaan myös jakaa yksinkertaisemmaksi kokonaisuudeksi poimimalla jokaisesta vaiheesta tärkeimmät asiat. Kokonaishahmotusta käytettäessä perehtyjä näkee opittavan asian kokonaisuutena ja sen avulla hän oppii suhteuttamaan eri osa-alueita toisiinsa. (Kupias & Peltola 2009, 154-156.)

Soveltavat tehtävät

Perehdyttämisen apuna on monesti hyödyllistä käyttää todellisuutta muistuttavia tai todellisia tehtäviä tai harjoitteita. Näiden tehtävien avulla perehtyjä ja perehdyttäjä voivat arvioida perehtyjän toimintaa ja niiden kautta opitaan tärkeitä asioita uudesta työtehtävästä. (Kupias & Peltola 2009, 159.)

Tehtävät voivat olla todellisia työtilanteita, joissa perehdyttäjä seuraa perehtyjän toimintaa ja jälkikäteen tilanne puretaan ja käydään läpi. Mikäli ei ole mahdollista käyttää todellisia työtilanteita, voidaan oppimisen tueksi luoda case-tapauksia, joissa simuloidaan mahdollisia työtilanteita tai tapauksia. Tällöin yhden tapauksen sisään kootaan mahdollisimman monta opittavan teeman kannalta tärkeää asiaa. Käsitellessään tapausta tai todellista työtilannetta perehtyjä käyttää konkreettisesti hyväkseen perehdytyksessä jo oppimiaan asioita ja näkee miten ne toimivat todellisuudessa. (Kupias & Peltola 2009, 159.)

Erlaisia tapauksia voidaan käyttää monella tavalla perehdyttämisen prosessin aikana. Tällaisia tapauksia voivat olla tilannetapaus, monimutkainen tapaus, päätöksentekotapaus, harjoitustapaus, kriittisten kohtien analysointitapaus sekä askel kerrallaan etenevä tapaus. Yhteistä kaikille tapauksille on se, että niissä opitaan jotakin tuleviin työtehtäviin kuuluvaa oleellista tietoa. Näiden tapausharjoitusten avulla perehdyttäjä pystyy myös hyvin arvioimaan perehtyjän oppimista sekä perehtymisen toimivuutta. Tärkeintä erilaisissa soveltavissa tehtävissä on se, että perehtyjä pääsee hyödyntämään oppimaansa ja arvioimaan oman toimintansa tehokkuutta. (Kupias & Peltola 2009, 160-161.)

Lukutehtävät

Ennen perehdyttämistä tai sen kuluessa perehtyjälle voidaan antaa erilaisia lukutehtäviä. Näiden avulla voidaan luoda kokonaiskuvaa perehdyttämiseen liittyvistä teemoista tai niissä voidaan kertoa jostakin perehdyttämisen kannalta oleellisesta asiasta taustatietoa, joka perehtyjän olisi hyvä

tietää etukäteen. Lukutehtävien tarkoituksena on saada perehtyjää ajattelemaan tarkemmin omaa osaamistaan tai aiheeseen liittyvää osaamattomuuttaan sekä valmistella tätä uuden oppimiseen. Tärkeää lukutehtävissä on huomioida se, että ne eivät ole liian pitkiä tai monimutkaisia ymmärrettäviksi. Vastaavasti ne eivät kuitenkaan saa olla liian yksinkertaisia tai sellaisia, jotka sisältävät itsestäänselvyksiä. Lukutehtävien sisällön tulisi myös olla informatiivista eikä niitä kannata käyttää, mikäli ne eivät tuo perehtyjälle oppimisen kannalta lisäarvoa. (Kupias & Peltola 2009, 161-162.)

Lukutehtäviä suunnitellessa tulee huomioida lukemiseen käytettävissä oleva aika sekä perehtyjän omat lukutottumukset. Tämän vuoksi perehtyjän ja perehdyttäjän on hyvä keskustella etukäteen perehtyjän lukutottumuksista ja siitä, miten tämä kokee erilaiset lukutehtävät. Lukutehtävät eivät myöskään saa olla liian pitkiä eikä materiaalia saa olla liikaa, ettei perehtyjän motivaatio perehtymistä kohtaan pääse laskemaan. Hyvä lukumateriaali on ajatuksia herättävää ja se saa perehtyjän yhdistämään lukemiansa asioita käytäntöön. (Kupias & Peltola 2009, 162.)

Perehtymispäiväkirja

Joissakin tapauksissa perehtymisen tukena voidaan käyttää perehtymispäiväkirjaa. Tämä perehtymispäiväkirja on perehtyjän oppimisen sekä kehittymisen väline ja sen avulla perehtyjä voi pohtia ja jäsentää omaa oppimistaan. Päiväkirjassa voidaan oman osaamisen lisäksi pohtia omia vahvuuksia sekä kehityskohteita ja kirjata ylös itselle heränneitä kysymyksiä ja ajatuksia erilaisista aiheista. Päiväkirjaa voidaan pitää koko perehtymisprosessin ajan, tai vastavuoroisesti sitä voidaan käyttää vain tietyn teeman tai vaiheen kohdalla. Päiväkirja voi olla vain itselle tehtävä ajatusten ja kehittymisen seurannan kohde tai se voidaan lopuksi antaa perehdyttäjälle luettavaksi. Päiväkirjan avulla perehdyttäjä saa myös tietoa perehdyttämisen onnistumisesta ja kehityskohteista. (Kupias & Peltola 2009, 163-165.)

Mikäli perehtymispäiväkirjaa käytetään perehtymisen apuna, tulisi sen kirjoittamisen tai tekemisen olla perehtyjälle matalan kynnyksen tehtävä, eikä sen muodolla tule olla suurta väliä, kunhan siitä on perehtyjälle itselleen

jotain hyötyä. Päiväkirja voi olla vihko, johon perehtyjä kirjaa muistiinpanoja tai sitä voidaan kirjoittaa tietokoneella muistiona tai lähettää vaikka sähköpostina itselle perehtymisen eri vaiheissa. Myöskään muutoseikoilla ei tässä vaiheessa ole suurta merkitystä, kunhan lopputulos auttaa kirjoittajaa oppimaan ja näkemään omaa kehitystään. Mikäli kirjoittaminen on vaikeaa, voidaan päiväkirjaa pitää myös suullisesti pienessä ryhmässä tai perehdyttäjän kanssa. (Kupias & Peltola 2009, 163-165.)

2.5 Osaamisen kehittäminen ja seuraaminen

Perehdyttämisvaiheen jälkeen henkilöstön osaamista voidaan kehittää erilaisin keinoin, jotta yritys säilyy kilpailukykyisenä. Osaamisen kehittämiseen on yksilölähtöisiä työssä tai työn ulkopuolella tapahtuvia keinoja sekä ryhmätasolla tapahtuvia keinoja. (Viitala 2013, 193.) Henkilöstön osaamisen kehittäminen varmistaa myös henkilöstön pysymisen kilpailukykyisenä.

2.5.1 Yksilön osaamisen kehittäminen lähellä työtä

Yksilön osaamista voidaan kehittää perehdytyksen jälkeen monin keinoin. Ne voivat tapahtua lähellä omaa työtä, ja seuraavaksi käydään läpi tällaisia osaamisen kehittämisen muotoja. Näitä ovat tehtäväkierto, erilaiset projektit, sijaisuudet, ristiinkoulutus, tutor, työnohjaus, toimintaoppiminen sekä verkko-oppiminen.

Tehtäväkierrossa työntekijöitä siirretään yrityksen sisällä tilapäisesti tekemään muita työtehtäviä ja oppimaan uutta esimerkiksi toisessa yksikössä tai tiimissä. Tehtäväkierron myötä yrityksen työntekijät alkavat arvostaa yrityksen eri toimintojen välisiä suhteita uudella tavalla sekä se tarjoaa myös uudenlaisen näkökulman omaan työhön. Työntekijät voivat oivaltaa yhteistyön tärkeyden paremmin, kun he ovat nähneet mitä heidän työkalurinsansa päivittäin tekevät, ja mikä vaikutus näillä toiminnoilla on koko yritykseen. Tehtäväkierron kautta motivaatio omaa työtä kohtaan voi kasvaa ja omiin tehtäviin on taas ilo palata. (Viitala 2013, 194-195.)

Erilaisten projektien kautta työntekijä voidaan siirtää hetkellisesti tekemään muita työtehtäviä. Nämä työtehtävät liittyvät usein omaan työhön, joten projektien avulla voidaan oppia uusia taitoja, joita voidaan hyödyntää myös omassa työssä. Projektit ovat usein haastavia, jotta työntekijä oppii niistä jotain uutta ja kehittää samalla ammatillista osaamistaan. Samalla työntekijän kokonaiskuva omasta työstä ja yrityksen toiminnasta laajenee. Projekteissa toimii usein työntekijöitä yrityksen eri toiminnoista, jolloin työntekijä oppii lisää eri toimintojen välisistä suhteista sekä myös tutustuu paremmin työkavereihinsa. (Viitala 2013, 195.)

Sijaisuuksien kautta voidaan kehittää ja lisätä yrityksen työntekijöiden osaamista. Kun yrityksen työntekijät voivat tarvittaessa tehdä toistensa työtehtäviä, parannetaan myös yrityksen toiminnan sujuvuutta. Sijaisuuksia varten voidaan luoda erillinen järjestelmä, jossa työntekijöitä perehdytetään myös toistensa työtehtäviin erilaisten poikkeustilanteiden varalta. Näin varmistetaan yrityksen toiminnan jatkuvuus erityistilanteissa, mutta samalla työntekijöiden osaaminen laajenee ja näkökulma yrityksestä avartuu. (Viitala 2013, 196.)

Ristiinkoulutuksessa työntekijöitä perehdytetään toistensa työtehtäviin, jotta yrityksen joustavuutta voidaan lisätä ja parantaa. Tällöin työntekijät voivat tarvittaessa tehdä toistensa työtehtäviä sekä liikkua eri työtehtävien välillä. Tämä laajentaa työntekijän osaamista ja parantaa työmahdollisuuksia. Työntekijän ammattitaito kehittyy ja yrityksen tuottavuus tehostuu. (Viitala 2013, 196.)

Yrityksessä voidaan nimetä työntekijöiden joukosta tutor, joka on oman työnsä tai tietyn osa-alueen vahva osaaja. Tällöin tutorilta voidaan kysyä neuvoja oman työn ongelmatilanteissa ja tämä voi opettaa tai tukea työntekijää tämän omaan työhön liittyvissä asioissa. Tutorin nimeämisen hyötyinä on se, että kaikki yrityksessä sen jälkeen tietävät, kenen puoleen kääntyä tietyssä ongelmatilanteessa tai kun halutaan varmistaa jokin asia. Tutor itse taas saa työhönsä mielekästä vaihtelua ja mahdollisuuden käyttää omaa erikoisosaamistaan hyödyksi. (Viitala 2013, 197.)

Työnohjauksella voidaan kehittää tapoja tehdä työtä, vahvistaa työntekijöiden ammattitaitoa tai vähentää henkistä kuormitusta. Työnohjauksen avulla tuetaan yksilön oman työn arviointia, työongelmien läpikäyntiä ja tarvittavien toimien löytymistä ja ratkaisua. Työnohjausta voidaan käyttää silloin, kun yrityksessä on jokin ongelma, tai sitä voidaan käyttää ennaltaehkäisevästi. Mikäli työnohjausta käytetään ennakoivasti, voidaan lisätä työyhteisön joustavuutta ja luovutta, kun yrityksen työtehtäviä, toimintatapoja ja työntekijöiden omia voimavaroja analysoidaan säännöllisin väliajoin. Työnohjaus kestää tyypillisesti yhdestä kolmeen vuotta, ja se voidaan suorittaa joko yksilötyönohjauksena tai pienissä ryhmissä. (Viitala 2013, 197.)

Toimintaoppiminen on sellaista oppimista, jossa suunnitelmallisesti yhdistetään teorian omaksumista käytännön työtehtäviin. Tällöin teoriavaiheet eli uuden oppiminen ja soveltava vaihe eli teorian tuominen käytäntöön vaihtelevat säännöllisin väliajoin. Näin opitaan jatkuvasti uutta omasta työstä tai työyhteisöstä. Usein toimintaoppiminen tapahtuu ryhmässä, jolloin parannetaan myös yrityksen työntekijöiden välisiä suhteita sekä vuorovaikutustaitoja. (Viitala 2013, 198.)

Verkko-oppimisen kautta henkilöstön osaamisen kehittäminen voidaan siirtää verkkoon. Verkko-oppimisen hyötypuoli on se, että oppiminen voidaan sijoittaa työntekijälle itselleen sopivaan ajankohtaan ja sitä voidaan toteuttaa myös etänä. Verkossa tapahtuva oppiminen voi olla itsenäistä tai se voi olla vuorovaikutuksessa muiden kanssa, jolloin voidaan antaa ja saada palautetta myös toisilta. Verkko-oppimista voidaan hyödyntää itsenäisen opiskelun apuna esimerkiksi tilanteissa, joissa palvelut tai tuotteet uudistuvat jatkuvasti ja työntekijät voivat näin itsenäisesti opiskella muuttuneet asiat. Näin säästetään tehokasta työaika. (Viitala 2013, 198.)

2.5.2 Työn ulkopuolella tapahtuva osaamisen kehittäminen

Yksilön osaamista voidaan kehittää myös työpaikan ulkopuolella. Perinteisin tällaisen osaamisen kehittämisen keino on erilaiset koulutukset. Koulu-

tusten lisäksi osaamista voidaan kehittää myös omaehtoisen eli itseohjautuvan oppimisen kautta sekä vuorottelu- että opintovapaiden avulla. (Viitala 2013, 198.)

Koulutukseksi luetaan kaikki toiminta, jossa työnteon ulkopuolella on mahdollista oppia uutta. Koulutus voi olla lyhyt luento tai päivän kestävä koulutus, mutta se voi olla myös vuosiakin kestävä pidempi ajanjakso, joka tähtää ammatilliseen tutkintoon. Lyhytkestoisten koulutusten tarkoitus on päivittää ja tarkentaa osaamista jossakin tietyssä tiedossa tai taidossa. Pitkäkestoiset koulutukset taas tähtäävät yleensä ammatillisen osaamisen laajempaan ja syvällisempään kehittämiseen. Kaikelle koulutukselle yhteistä on omien taitojen kehittäminen. Koulutuksia voidaan järjestää yrityksen sisäisesti tai ulkoisesti. Sisäiset koulutukset toimivat usein joustavammin, mutta ulkoisten koulutusten kautta on mahdollista saada ulkopuolinen näkökulma yrityksen toimintaan ja sitä kautta toimintaa voidaan kehittää näiden ulkopuolisten ajatusten kautta. (Viitala 2013, 199-200.)

Omaehtoinen eli itseohjautuva oppiminen on yksilön itsensä valitsema tapa kehittää omaa osaamistaan. Tämä voi tapahtua esimerkiksi kirjallisuuden tai verkkopohjaisten menetelmien kautta. Tällaisen itsenäisen oppimisen etuna on se, että työntekijä voi silloin itse suorittaa opiskelua itselleen sopivalla tavalla ja parhaiten sopivana ajankohtana. (Viitala 2013, 200.)

Vuorotteluvapaata työntekijä voi hyödyntää ollessaan saman työnantajan palveluksessa yli 13 kuukautta. Vuorotteluvapaan kesto on 90-359 päivää, ja sen voi käyttää haluamallaan tavalla. Usein työntekijät hyödyntävät sitä kuitenkin oman oppimisen kehittämiseen. Vuorotteluvapaan ajalta on mahdollista saada vuorottelukorvausta. Opintovapaata työntekijä voi saada viiden vuoden aikana enintään kaksi vuotta, oltuaan saman työnantajan palveluksessa vuoden. Mikäli työntekijän työsuhde on kestänyt alle vuoden, mutta yli kolme kuukautta, työntekijällä on oikeus viiden päivän opintovapaisiin. Opintovapaan voi jaksoittaa haluamallaan tavalla, mutta se on useimmiten palkatonta. (Viitala 2013, 200.)

2.5.3 Ryhmätason osaamisen kehittäminen

Ryhmän osaamista voidaan kehittää niin työn ohella kuin sen ulkopuolellakin. Näitä osaamisen kehittämistapoja ovat erilaiset kehittämisprojektit, kokeilutoiminta, palaverit sekä vierailut toisiin yrityksiin tai oppilaitoksiin. (Viitala 2013, 201.)

Erialaisten kehittämisprojektien avulla voidaan kehittää ryhmän projektisekä ongelmanratkaisutaitoja. Hyvin toteutetuista projekteista kaikki jäsenet oppivat uutta ja kehittävät samalla omaa ammatillista osaamistaan. Ammatillisen osaamisen lisäksi kehittyvät projektinhallinta- sekä yhteistyötaidot. Kun projektiin myös paneudutaan tarpeeksi ja käytetään riittävästi aikaa, tapahtuu tämän seurauksena aitoa kehittymistä toimintamalleissa, tavoissa tai muissa yrityksen toimintaan vaikuttavissa asioissa. (Viitala 2013, 201.)

Kokeilutoiminnalla voidaan kokeilla joko yrityksen tai tiimin tasolla uusia tapoja tai käyttää uusia ratkaisuja, pilotteja. Pilotteja voidaan vastaavasti käyttää myös muutaman tai yksittäisen työntekijän työnteossa. Pilotteja voidaan käyttää esimerkiksi uuden järjestelmän, toimintamallin tai työkalun toiminnan ja toimivuuden testaamiseen, mutta samalla voidaan myös analysoida ja arvioida pilotin toimintaa mahdollisimman laajasti. Tärkeintä kokeilutoiminnassa on kuitenkin uuden oppiminen. (Viitala 2013, 201-202.)

Erlaiset palaverit ovat parhaimmillaan hyviä oppimistilanteita. Niitä voidaan järjestää viikko- tai kuukausitasolla ja niissä voidaan käsitellä erilaisia työntekoon ja työyhteisöön vaikuttavia asioita. Palavereiden avulla saadaan tärkeää tietoa yrityksen toiminnan kehittämiseksi sekä voidaan tuoda esille uusia ajattelumalleja tai toimintatapoja. Palavereissa voidaan myös kehittää vuorovaikutustaitoja. Palavereissa olisi hyvä tulla esiin myös eriäviä mielipiteitä, jolloin koko työyhteisön ajatusmaailma laajenee. (Viitala 2013, 203.)

Vierailut ja opintokäynnit perustuvat toimivasta esimerkistä oppimiseen. Mikäli yrityksessä harkitaan esimerkiksi uusien toimintatapojen tai järjestelmien käyttöönottoa, voidaan vierailujen avulla nähdä käytännössä niiden

toimivuutta ja sitä kautta helpottaa päätöksentekoa. Opintokäynneistä voidaan saada myös vauhtia omaan toimintaan ja toimintapojen kehittämiseen. Toimivimpia vierailut ovat silloin, kun niiden jälkeen aiheesta syntyy keskustelua ja tehtyjä havaintoja pohditaan yhdessä. (Viitala 2013, 204.)

2.6 Työlainsäädäntö

Perehdyttämisen vastuista ja tavoitteista on säädetty myös työlainsäädännössä. Näissä laeissa korostuvat etenkin työnantajan vastuu työntekijöiden perehdyttämisestä sekä työnopastuksesta eri tilanteissa. Näitä perehdyttämistä koskevia lakeja ovat työsopimuslaki, työturvallisuuslaki sekä laki yhteistoiminnasta yrityksissä.

Työturvallisuuslaki

Työturvallisuuslain mukaisesti työnantajalla on vastuu huolehtia siitä, että yrityksen työntekijöiden työnteko on turvallista eikä työntekijöiden turvallisuus vaarannu työpäivän aikana. Työturvallisuuslain 14§ määrää työntekijälle annettavasta opetuksesta ja ohjauksesta, jonka mukaisesti työnantajan on annettava työntekijälle tarvittavat tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä ennen töiden aloitusta.

Lain mukaan työntekijää tulee perehdyttää riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin. Perehdytystä tulee antaa ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai silloin, kun työtehtävät muuttuvat tai ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista. Työntekijää opastetaan myös työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä tätä perehdytetään työstä aiheutuvaa turvallisuutta tai terveyttä uhkaaviin seikkoihin. Näitä seikkoja voivat olla myös asiakkaat, joten työturvallisuudesta huolehtiminen ulottuu koneiden ja laitteiden ulkopuolelle. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 14 §.)

Laki määrää myös työntekijän perehdyttämisestä säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta, jotta

tämä osaa toimia myös sellaisissa tilanteissa. Viimeisenä kohtana työturvallisuuslaki määrää siitä, että perehdytystä on tarvittaessa täydennettävä. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 14 §.)

Työturvallisuuslaissa säädetään myös työhön ja työolosuhteisiin liittyvistä asioista, joissa käsitellään työergonomiaa, työn fyysistä, henkistä ja sosiaalista kuormittavuutta sekä muita työn vaaroja. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 5 luku.)

Työsopimuslaki

Työsopimuslain 1§ mukaisesti työnantajalla on yleisvelvoite, jonka mukaisesti tämän on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin sekä työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on myös pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia työurallaan kehittämiseksi. Työsopimuslain 2§ mukaan työnantajan on kohdeltava työntekijöitään tasapuolisesti, ketään syrjimättä. (Työsopimuslaki 55/2001, 1-2§.)

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä

Lalla yhteistoiminnasta yrityksissä ”edistetään yrityksen ja sen henkilöstön välisiä vuorovaikutuksellisia yhteistoimintamenettelyjä, jotka perustuvat henkilöstölle oikea-aikaisesti annettuihin riittäviin tietoihin yrityksen tilasta ja sen suunnitelmista”. Lain tavoitteena on yhteisymmärryksessä kehittää yrityksen toimintaa sekä työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksessä tehtäviin päätöksiin, jotka koskevat heidän työtään, työolojaan sekä asemaansa yrityksessä. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007, 1§.)

Laissa määritellään työpaikalla käsiteltäviksi rekrytointivaiheen yleisiä periaatteita sekä menetelmiä samoin kuin perehdyttämiseen liittyviä järjestelyitä ja käytänteitä. Yrityksen on myös laadittava vuositasolla henkilöstö- ja koulutussuunnitelma työntekijöiden ammattiosaamisen ylläpitämiseksi sekä sen edistämiseksi. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007, 15-16§.)

3 TYÖHYVINVOINTI

”Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa.” (TTL 2017a.)

Tämän Työterveyslaitoksen työhyvinvoinnin määritelmän mukaisesti työhyvinvointia voidaan lähestyä monesta näkökulmasta. Työhyvinvoinnin määritelmästä voidaan irrottaa työntekijän fyysinen, psyykkinen sekä sosiaalinen hyvinvointi. Työyhteisö ja sen toimivuus voidaan purkaa organisaatioon ja johtamiseen liittyviin asioihin sekä viestinnän toimivuuteen. Motivaatio on isona osana työhyvinvoinnin käsitystä ja siihen vaikuttaa työyhteisön ilmapiiri sekä työn mielekkyys. Olennaisena osana työhyvinvointia on myös työturvallisuus.

Työhyvinvointi on niin työntekijän kuin työnantajan vastuulla, sillä työhyvinvointia ylläpidetään ja kehitetään yhdessä. Työnantaja tarjoaa tilat työntekijälle, mutta myös työntekijän tulee arjessaan toimia siten, että hänen kokonaisyhyvinvointinsa pysyy kunnossa. Työhyvinvointi on monen asian summa, ja pääosa siitä syntyy työn arjen yhteydessä. Yksittäisillä työhyvinvointitapahtumilla tai –tempauksilla voidaan hetkellisesti kohottaa sitä, mutta yksin hyvinvointia takaamaan ne eivät riitä. Työhyvinvoinnilla on suora yhteys yrityksen kilpailukykyyn sekä taloudelliseen tulokseen. Tämän vuoksi yrityksessä on syytä panostaa työhyvinvoinnin kehittämiseen ja sen ylläpitämiseen. (TTL 2017a; Hyyppänen 2013.)

Hyvin toimivassa työyhteisössä jokainen työyhteisön jäsen on vastuussa työhyvinvoinnista. Esimies vastaa työterveyshuollon järjestämisestä ja tämä huolehtii myös työyhteisön turvallisuuden ja työaikojen seuraamisesta, taukojen ja vapaiden pitämisestä, vuosilomista sekä tasa-arvon toteutumisesta. Jokaisen vastuulla on huolehtia omasta fyysisestä, sosiaalisesta ja psyykkisestä hyvinvoinnistaan. (Hyyppänen 2013.)

Fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen hyvinvointi ovat monin tavoin yhteyksissä toisiinsa. Hyvinvoiva työntekijä voi hyvin kaikilla osa-alueilla ja hänen toimintansa on kaikkien kannalta hyödyllistä. Hyvinvoiva työntekijä on myös avoin uusille asioille sekä kehittämään toimintatapojaan. (Juuti ym. 2015.)

3.1 Työyhteisö

Työyhteisö joka voi hyvin, pystyy parhaiten tuottamaan hyvää tulosta. Toimivassa ja hyvinvoivassa työyhteisössä henkilöstön välinen vuorovaikutus on avointa ja yhteisiä pelisääntöjä noudatetaan. Hyvinvoivan työyhteisön johtaminen on oikeudenmukaista ja avointa ja se palvelee työntekoa oikealla tavalla. Työyhteisön toimivuuden kannalta on tärkeää, että jokainen työntekijä ymmärtää oman työnsä merkityksen kokonaiskuvassa sekä tietää, mitä yrityksen arvoilla, visiolla ja strategialla haetaan ja mitä ne tarkoittavat juuri hänen työnsä kannalta. (Österberg 2014, 174-175.)

Hyvä johtaminen tuottaa tuloksen lisäksi työhyvinvointia. Siksi henkilöstön työhyvinvointi ja sen kehittäminen tulee liittää osaksi työyhteisön strategiaa. Hyvä johtaminen on sekä asioiden että ihmisten johtamista. Tällä tarkoitetaan työntekijöiden toiminnan ohjaamista haluttuun suuntaan, jolloin johtamisessa yhdistyvät niin vastuu ihmisistä kuin arjen asioistakin. Asioiden johtaminen perustuu organisaation visiolle, arvoille ja strategialle, eivätkä toimintamallit ja suunnitelmat muutu, vaikka henkilöstöön tulisikin muutoksia. Ihmisten johtaminen perustuu yhteistyölle ja oikeudenmukaisille johtamiskäytännöille. (TTK 2017c.)

Toimivassa työyhteisössä tavoitteet ovat selkeät ja ne ovat kaikkien tiedossa. Jokaisella on oma roolinsa ja ilmapiiri on vapautunut sekä luottamuksellinen. Työyhteisön vuorovaikutus ja viestintä ovat hyvin toimivia ja työyhteisön jäsenet tukevat toinen toisiaan. Esimies on myös perillä siitä, minkälaisia haasteita työyhteisö arjessa kohtaa. Työstä ja sen kehittämistä voidaan puhua avoimesti ja erilaiset näkökulmat käännetään vahvuudeksi. (TTK 2017d.)

Työhyvinvointia edistävä ja ylläpitävä toiminta

Työhyvinvointia voidaan edistää kehittämällä yrityksen johtamista sekä esimiestyötä, sillä hyvällä johtamisella on suora yhteys työhyvinvointiin. Kun työnkuvat ovat toimivia, yhteistyö on tehokasta, työpaikalla vallitsee tasa-arvo sekä oikeudenmukainen ja avoin ilmapiiri, voidaan työhyvinvointia parantaa merkittäväällä tavalla. (Viitala 2013, 229.)

Työhyvinvointia voidaan myös parantaa kehittämällä työn sisältöjä, työtapoja, työvälineitä sekä työympäristöä. Kun käytössä ovat nykyaikaiset työvälineet ja työtehtävät vastaavat jokaisen omaa osaamista, voidaan työhyvinvointia parantaa selvästi. Työntekijöille voidaan myös nimetä tukihenkilö, jolle tarpeen vaatiessa voi puhua työssä kuormitusta aiheuttavista asioista. Tämä henkilö voi olla oma esimies, toinen työkaveri tai työterveyden piiriin kuuluva henkilö. Työntekijöitä voidaan myös kannustaa fyysiseen aktiivisuuteen, sillä fyysisellä hyvinvoinnilla on monesti myös vaikutusta psyykkiseen hyvinvointiin. (Viitala 2012, 229.)

Työhyvinvointia ylläpitävä toiminta on osa yrityksen toimintaa, jolla pyritään edistämään työntekijöiden hyvinvointia työssään. Siinä kiinnitetään huomiota työkykyä ylläpitäviin ja edistäviin toimiin ja usein se on toteutettu yhteistyössä yrityksen työterveysorganisaation kanssa. Yksi työhyvinvoinnin kehittämisen keino on erilaiset vuosittain järjestettävät työhyvinvointikyselyt, joiden pohjalta toimintaa voidaan kehittää. (Viitala 2013, 232.)

Työhyvinvointia voidaan edistää myös työhön kuuluvien työsuhde-etujen kautta, kuten tarjoamalla työntekijöille liikunta- ja virkistystilat tai jakamalla liikuntaseteleitä. Työpaikalla voidaan myös järjestää erilaisia liikkumiseen kannustavia kampanjoita tai tarjota lippuja erilaisiin virkistystapahtumiin ja liikuntapaikkoihin. (Viitala 2013, 232.) Työhyvinvoinnin edistämiseen kuuluu myös poissaolojen seuraaminen ja niihin tarvittaessa puuttuminen. Tämän pohjalta esimies ja työntekijä käyvät keskustelun, jossa pyritään selvittämään toistuvien poissaolojen syitä ja taustaa. (Viitala 2013, 233.)

Kehityskeskustelut ovat myös olennainen osa työhyvinvoinnin kehittämistä. Kehityskeskustelu on yksi keskustelevan esimiestyön väline, jonka

avulla työyhteisöön luodaan avoimuuden ja luottamuksen ilmapiiriä. Kehityskeskusteluiden avulla voidaan keskustella työntekijän omasta toiminnasta, antaa palautetta esimiehen toiminnasta sekä esittää toiveita toiminnan kehittämiseksi puolin ja toisin. Keskusteluiden avulla voidaan seurata myös oman osaamisen kehittymistä. Kehityskeskustelut ovat ehdottoman luottamuksellisia ja niissä voidaan myös asettaa tavoitteita työntekijän omalle toiminnalle. Kehityskeskusteluiden ajankohta tulisi olla ajoissa tiedossa, jotta työntekijä ehtii pohtia omaa toimintaansa sekä mieltään askarruttavia asioita, joista keskustella esimiehen kanssa. Tärkeää on myös luoda positiivinen ilmapiiri keskustelulle sekä aidosti kuunnella, mitä toisella on sanottavana. (Juuti ym. 2015.)

3.2 Työmotivaatio

Työn mielekkyys on tärkeä osa työntekijöiden viihtymistä työssä, sillä ihmisellä on tarve etsiä kaikelle toiminnalle merkitystä. Jos tekemäänsä työtä ei koe mielekkääksi, työntekijä harvoin myöskään motivoituu siitä. Motivoituneet työntekijät hoitavat työnsä laadukkaasti ja aina parhaansa mukaan. (Viitala 2013, 16; Hokkanen ym. 2008, 34.)

Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat itse työstä ja työn aikaansaannoksista tulevat hyvät tuntemukset sekä tyytyväisyys omaan työhönsä. Sisäinen motivaatio liittyy ihmisen itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeisiin. Ihminen pyrkii jatkuvasti oppimaan uutta ja sisäinen motivaatio saa pyrkimään aina vain parempiin suorituksiin itselle tärkeässä ja mielekkäessä asiassa. (Viitala 2013, 17.) Toisinaan ulkoinen motivaatiotekijä voi toimia myös sisäisen motivaation lähteenä, jos palkkio on työntekijälle henkilökohtaisesti tärkeä asia. (Hokkanen ym. 2008, 35.)

Ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat taas työstä saatavat palkkiot, joita työtä tekemällä tavoitellaan. Motivaation lähde on tällöin ihmisen ulkopuolella ja palkkion saamiseksi ihminen joutuu ponnistelemaan. Ponnistelujen mää-

rään vaikuttaa palkkion houkuttelevuus. Työelämässä myös fyysinen hyvinvointi, turvallisuus ja sosiaaliset suhteet vaikuttavat ulkoisina motivaatiotekijöinä. (Viitala 2013, 17.)

Jokaiselle ihmiselle motivaation lähteet ja motivoivat työtehtävät ovat erilaisia. Motivoinnin haasteena onkin juuri se, että yksi motivoituu työn mielekkyydestä, toinen hyvän tekemisestä, kun taas kolmas tavoittelee taloudellista menestystä ja motivoituu siitä. (Hokkanen ym. 2008, 34.)

Ilmapiiri

Työpaikan ilmapiiri vaikuttaa suoraan työssä viihtymiseen, työmotivaatioon sekä työn tuloksiin. Ilmapiiri on yrityksen organisaatiokulttuurin ilmentymä ja se muodostuu työpaikassa työskentelevien henkilöiden käsityksestä ja kokemuksesta siitä, minkälaista yrityksessä on työskennellä. Ilmapiiriin vaikuttavat paljon myös työpaikan henkilöstön väliset suhteet, viestinnän taso sekä johtaminen. (Viitala 2013, 18.)

Työpaikan ilmapiirit voidaan jakaa suoritus- sekä ihmiskeskeisiin ja ne molemmat ovat tarpeellisia silloin, kun pyritään hyvään tuottavuuteen. Kun ihmiskeskeinen ilmapiiri yhdistetään suorituskeskeiseen ilmapiiriin, saadaan luotua työilmapiiri, jossa on korkea työtyytyväisyys sekä myönteinen asenne. (Viitala 2013, 19.) Työpaikan ilmapiirin tulisikin olla mahdollisimman avoin ja luottamuksellinen, jotta työntekijät pystyvät parhaimpaansa työssään. (Viitala 2013, 18.)

Myönteiseen ilmapiiriin vaikuttavat myös varmuus tulevaisuudesta sekä koko työyhteisön yhteiset tavoitteet. Myös selvyys siinä, kuka hoitaa mitäkin aluetta sekä toimivat pelisäännöt parantavat työyhteisön ilmapiiriä. Henkilöstöä kannustetaan oppimaan ja kehittymään ja yhteistyö eri tahojen välillä on toimivaa. Viestintä on tällöin avointa ja ongelmatilanteista selvittää yhdessä. (TTK 2017d.)

3.3 Työkyky

Työkykyyn vaikuttavat työntekijän terveyden lisäksi työntekijän osaaminen, motivaatio, asenteet ja arvot sekä työ, työyhteisö ja organisaatio. Nämä työkykyyn vaikuttavat asiat on kuvattu Työterveyslaitoksen työkykytalossa. Työkykytalon pohjalla on yksilön terveys, joka koostuu fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta toimintakyvystä sekä terveydestä. Toinen kerros koostuu yksilön ammatillisesta osaamisesta sekä koulutuksesta. Kolmannessa kerroksessa ovat arvot, asenteet ja motivaatio työtä kohtaan. Neljäs kerros koostuu itse työstä, työympäristöstä sekä organisaatiosta. (Viitala 2013, 213-214.)

Työn imu

Työn imu on työhön liittyvää innostusta ja siitä saatavaa iloa. (TTL 2017b.) Työn imua kokeva työntekijä käyttää työssään omia vahvuuksiaan sekä työn työolosuhteet mahdollistavat innostumisen ja kehittymisen. Näitä tukevat monipuoliset ja haastavat työtehtävät, työssä saatu arvostus ja tuki, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön sekä hyvä johtaminen. Työn imua kokeva työntekijä suhtautuu myönteisesti työhönsä ja työpaikkaansa, saa aikaan tuloksia, kehittyy työssään, toimii työpaikalla yhteisen hyvän edistämiseksi sekä on usein terveempi kuin henkilö, joka ei koe työssään työn imua. (Viitala 2013, 212-213.) Työn imua kokeva henkilö myös kokee työnsä rikastuttavan muita elämänsä osa-alueita ja hän kokee olevansa onnellisempi kuin muut. Henkilö myös saa työn kautta monia positiivisia tunteita, jotka vahvistavat yksilön fyysisiä, psyykkisiä ja sosiaalisia voimavaroja ja taitoja, joiden avulla työn laatu paranee. (Hakanen 2011, 41-42.)

Työn imua kokeva työntekijä myös helpommin tartuttaa innostumista työ-kavereihinsa ja voi näin parantaa koko tiimin tai yrityksen toiminnan laatua. Koska työn imua kokevat työntekijät ovat usein muita terveempiä, he voivat myös panostaa työhönsä muita enemmän ja olla tuottavampia. (Hakanen 2011, 42.) Työn imua kokeva työntekijä on myös aloitteellinen ja uudistumishaluinen. Työntekijän hyvinvointia tukevat tarmokkuus, omistautuminen sekä uppoutuminen työhönsä. (TTL 2017b.)

Työn imua voidaan edistää erilaisin voimavaroin, jotka liittyvät työhön. Tehtävään liittyviä voimavaroja ovat työtehtävien monipuolisuus ja kehittävyys, itsenäisyys, työstä saatava välitön palaute sekä työtehtävän merkityksellisyys. (Hakanen 2011, 52-54.) Työn järjestelyä koskevat työn voimavarat ovat työroolien ja -tavoitteiden selkeys, vaikutusmahdollisuus työtä koskevaan päätöksentekoon sekä työaikojen joustavuus. (Hakanen 2011, 55-56.) Työyhteisön vuorovaikutukseen liittyviä voimavaroja ovat työyhteisön ja esimiehen tuki, oikeudenmukaisuus, luottamus, palaute ja arvostus, arkinen huomaavaisuus ja ystävällisyys sekä muiden työntekijöiden kokemus työn imu. (Hakanen 2011 57-60.) Organisaatioon liittyviä työn voimavaroja ovat organisaation tuki, työpaikan myönteinen ilmapiiri, työpaikan rekrytointi- ja perehdytyskäytännöt, kehityskeskustelut, palkka sekä palkitseminen, työn varmuus, hyvä teknologia sekä yhteistyö kaikkien toimijoiden välillä. (Hakanen 2011, 61-69.)

3.4 Työturvallisuus

Työturvallisuudessa tärkeää on hyvä suunnittelu, jossa otetaan ympäristön vaaratekijät huomioon. Hyvä työympäristö on turvallinen ja tuottava, ja sen turvallisuutta kehitetään jatkuvasti. Työturvallisuutta voidaan kehittää ennaltaehkäisemällä työtapaturmien tapahtumista arvioimalla riskejä ja työympäristöä säännöllisesti. Tapaturmien ja vaaratilanteiden tarkka tutkiminen ja niistä oppiminen ovat yksi tärkeä keino työturvallisuuden edistämiseksi. (TTL 2017c.)

Työturvallisuutta edistetään ennakoimalla ja tässä tärkeässä osassa on myös työntekijöiden kokonaisvaltainen perehdyttäminen työn riskitekijöihin sekä laitteiden ja koneiden toimivuuteen. Turvallinen ja terveellinen työympäristö on hyvin suunniteltu ja toteutettu niin, että siinä on turvallista liikkua ja työskennellä. Ennakoinnilla tarkoitetaan myös kiinnittämistä huomiota työergonomiaan sekä työpaikan yleiseen siisteyteen. (TTK 2017b.)

4 YRITYS KUNTOKESKUS K&M

Opinnäytetyön kohdeyritys on lahtelainen kuntosali Kuntokeskus K&M. K&M on perustettu vuonna 2009, jolloin Samuli Koutajoki sekä Otto Makkonen yhdessä avasivat uuden kuntosalin Lahden Sopenkorpeen. Kuntosali perustettiin ajatuksena luoda kuntosali, jossa kaikki viihtyvät. Kaikki alkoi tyhjästä ja tuolloin kuntosalilla oli käytössä pienehköt tilat. Ajan kuluessa yritys on laajentanut toimitilojaan tasaisin väliajoin ja vuonna 2014 yritys siirtyi nykyiseen toimitilaansa osoitteeseen Mestarinkatu 12. Tällä hetkellä yrityksellä on käytössä noin 1500m² tilat, joihin vuonna 2017 avattiin myös oma toiminnallisen harjoittelun tila. Vuonna 2012 Otto Makkonen jäi yrityksen toiminnasta pois ja Samuli Koutajoki jatkoi yrityksen kehittämistä eteenpäin yhdessä osaavan henkilökunnan kanssa. (Kuntokeskus K&M 2017a.)

Yrityksen toimintaa ohjaavana ajatuksena on alusta asti ollut kuntosali, johon jokainen vasta-alkajasta aktiiviurheilijaksi on tervetullut liikkumaan. Kuntosalin asiakaskunta on vuosien saatossa kasvanut tasaiseen tahtiin ja vuodesta 2015 lähtien kuntosalin palveluvalikoimasta ovat löytyneet myös suositut kymppiryhmät, joissa kuntosaliharjoitteluun ja terveellisiin elämäntapoihin pureudutaan ryhmän tuella. Yritys on lisännyt ja laajentanut laite- ja palveluvalikoimaa vuosien varrella, eikä yrityksen kehittäminen lopu milloinkaan. Yritys haluaa panostaa toimintansa kehittämiseen, ja se näkyy jatkuvina laitehankintoina sekä uusina palveluina. Kuntosalilla on alusta asti panostettu myös erilaisiin tapahtumiin, ja yritys järjestääkin vuosittain esimerkiksi avoimien ovien viikkoja, synttäriviikon sekä pikkujoulut. (Kuntokeskus K&M 2017a.)

Yrityksen tavoitteena on olla Lahden paras sali ja siihen pyritään kaikessa yrityksen toiminnassa. Poiketen monista muista kuntosaleista, K&M:llä ei ole käytössä varsinaisia jäsenyyksiä tai liittymismaksuja, vaan jokainen sopimus on irtisanottavissa kuukauden irtisanomisajalla, milloin tahansa. Näin varmistetaan se, että jokainen voi hankkia juuri omiin tarpeisiinsa sopivan asiakkuuden sekä mahdolliset lisäpalvelut. Kuntosalin läheisyydessä on myös tarjolla maksuttomia asiakaspaikkoja, joten autolle on aina tilaa.

Samoin paikallisliikenteen vuoroilla on helppo tulla salille linja-autopysäkin ollessa aivan lähellä. Kuntosalin asiakaspalvelu on avoinna laajasti kuukautena päivänä viikossa. Ladatulla kuntosalikortilla sali on käytettävissä ympäri vuoden ja vuorokauden, oli aamuvirkku tai yötreenaaja. Kuntokeskusten tiloista löytyvät myös kolme erilaista harjoitussalia sekä naisille spataston pukeutumis- ja peseytymistilat, joten jokaiselle löytyy varmasti jotakin. Yrityksen tiloissa toimii myös urheiluhieroja Riku Vasarainen, joten hierojalla on tarvittaessa helppo käydä. Maksuton lapsiparkki on käytössä voimassa olevalla kuntosalikortilla, jossa ohjaaja on paikalla arki-iltaisina. (Kuntokeskus K&M 2017b.)

Yrityksessä on tällä hetkellä omistaja Samuli Koutajoen sekä hänen vaimonsa Ninan lisäksi kuusi työntekijää pyörittämässä kuntosalin arkea. Personal trainereita yrityksessä on Samulin lisäksi kaksi henkilöä ja loput henkilöstöstä hoitavat joko asiakaspalvelun tai lapsiparkin puolta. Harjoittelijoita yritykseen otetaan vuodessa vaihteleva määrä. Samulilla on kilpailutaustaa kehonrakennuksen puolelta sekä personal trainerin ammattipätevyys ja hän vastaakin yrityksen liikuntapalveluista. (Koutajoki 2017.)

Perehdytys ja työhyvinvointi Kuntokeskus K&M:llä

Tällä hetkellä yrityksellä ei ole olemassa toimivaa tai yhtenäistä perehdytysuunnitelmaa. Yritykseen tehtävistä rekrytoinneista vastaa Nina, mutta siihen ei ole käytössä mitään suunniteltua prosessia. Perehdytyksen sisältö ja perehdyttäjät vaihtelevat riippuen siitä, tuleeko uusi työntekijä asiakaspalveluun vai liikuntapalveluiden puolelle. Asiakaspalveluun tulevan työntekijän perehdytyksen suorittaa kokonaisuudessaan Nina. Mikäli uusi työntekijä tulee taas personal traineriksi tai harjoittelemaan liikunnan ohjaamista, perehdyttää Nina hänet asiakaspalvelun puolelle ja Samuli sekä toinen personal trainereista muihin asioihin, kuten kuntosalin laitteisiin. Mikäli yritykseen tulee opiskelijoita harjoitteluun, heidän perehdytyksestä vastaa pääosin Nina. Hän myös toivoisi, että perehdytykseen olisi käytössä perehdytyskansio, jonka uusi työntekijä voisi aloittaessaan lukea läpi. Tällaisen kansion teko on kuitenkin tulevaisuuden suunnitelmissa. (Koutajoki 2017.)

Tällä hetkellä yrityksen perehdytys pohjautuu vahvasti yrityksen tapaan toimia sekä arvoihin, jotka ovat myös jokaisen työntekijän nähtävillä henkilökunnan tiloissa. Nämä arvot ovat luotettava, turvallinen, kunnioittava sekä ammattitaitoinen. Luotettavuudella tarkoitetaan täsmällisyyttä aika-tiloissa sekä arvostelun kestävästä työnjälkeä. Turvallinen sisältää yksilöiden huomioimisen, vastuullisuuden, laitehuollon, viihtyvyyden ja turvallisen työympäristön sekä sen, että ei oleteta asioita. Kunnioittavalla tarkoitetaan huolellisuutta, yksilöiden huomioimista sekä samanarvoisuutta. Ammattitaitoinen sisältää itsensä ja oman osaamisensa kehittämisen, luoton omaan tekemiseen sekä intohimon ja hyvän asenteen työhön. (Koutajoki 2017.)

Perehdytysprosessi alkaa ensin K&M:n arvojen läpikäynnillä yleisellä tasolla, mitä ne tarkoittavat ja miten ne näkyvät. Tämän jälkeen arvot käydään läpi vielä uuden työntekijän kannalta, jotta tälle selviää mitä ne hänelle tarkoittavat yrityksessä. Tämän jälkeen tutustutaan K&M:n sääntöihin, jotka jokaisen työntekijän tulee myös osata ja sisäistää. Kun säännöt ovat selvillä, käydään kassajärjestelmän toiminta läpi, opetetaan korttijärjestelmän toiminta sekä käydään läpi muut työtehtävät pintapuolisesti. Perehdytys sisältää kokonaisuudessaan asiakaspalvelun puolella tapahtuvat prosessit, jotta työntekijä osaa toimia esimerkiksi tilanteessa, jossa asiakas haluaa maksaa laskunsa suoraan asiakaspalvelun kassaan. Jos työntekijä tulee liikuntapalveluiden puolelle, käydään läpi vielä kuntosalilta löytyvät laitteet sekä yleiset käytänteet. Mikäli kuntosalilla on työharjoittelija, hän ei ole ikinä yksin töissä, vaan samanaikaisesti töissä on myös vakituinen työntekijä. Mikäli kuntosalille tulee uusia laitteita tai koneita tai toiminnassa otetaan uusia tapoja käyttöön, käydään ne aina läpi ja niistä pyritään tiedottamaan ajankohtaisesti kaikille. (Koutajoki 2017.)

Yritys järjestää kerran kuukaudessa kuukausipalaverin, jossa käydään läpi ajankohtaiset asiat sekä mahdolliset muutokset tai muut uudet asiat. Kuukausipalaverin lisäksi huolehditaan muutenkin toisten hyvinvoinnista niin työpaikalla kuin työn ulkopuolellakin. Työhyvinvoinnin tärkein väline K&M:llä on henkilökunnan veloitukseton kuntosalikortti, sillä hyvinvoiva

henkilöstö on myös tehokkaampi ja tuottavampi ja edelleen asiakasystävällisempi. Näiden lisäksi järjestetään erilaisia yhteisiä tapahtumia yhteishengen parantamiseksi. K&M:llä kannustetaan myös oman itsensä sekä osaamisensa jatkuvaan kehittämiseen. Toimivista ja käyttöön päätyvistä uusista kehitysideoista on mahdollista saada palkkio, mutta muuten yritys ei käytä palkitsemisia. (Koutajoki 2017.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

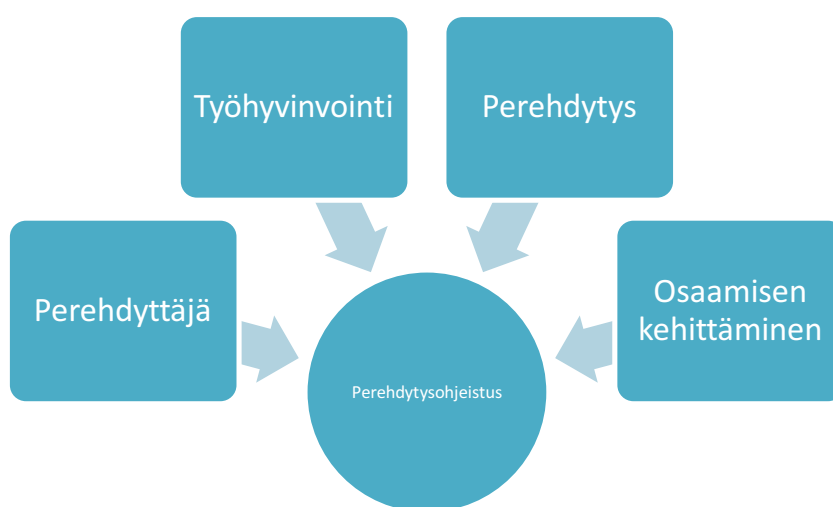
Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen empiirisen vaiheen toteutusta, haastatteluihin valittuja teemoja sekä tutkimuksen tuloksia.

5.1 Tutkimuksen teemat

Opinnäytetyön empiirisen osuuden keskeisin teema on perehdytys ja sen käsite. Perehdytyksen lisäksi haastatteluiden teemoiksi valittiin perehdyttäjä, osaamisen kehittäminen sekä työhyvinvointi. Jokaisen teeman alussa haastateltavaa pyydettiin kertomaan, mitä käsite itselle tarkoittaa ja minkälaisia ajatuksia se mieleen tuo. Perehdytystä käsiteltiin yleisesti käsitteenä, pyydettiin haastateltavaa pohtimaan omaa perehdytystä ja sen hyviä sekä huonoja puolia. Tässä yhteydessä pyydettiin myös pohtimaan sitä, minkälaista on hyvä perehdytys. Perehdyttäjän kohdalla käsiteltiin oman perehdytyksen suorittanutta henkilöä sekä tämän omaa panostusta perehdyttämiseen. Myös hyvän perehdyttäjän ominaisuuksia pyydettiin kertomaan omasta näkökulmasta. Kun haastateltiin osaamisen kehittämisen teemasta, käytiin läpi keinoja, joilla omaa ammattitaitoa ylläpidetään sekä sitä, kannustetaanko siihen. Tässä vaiheessa pohdittiin myös sitä, miten uusista työvälineistä tai toimintatavoista tiedotetaan ja miten niiden käyttöön perehdytetään. Lopuksi käytiin läpi työhyvinvoinnin teemaa perehdytyksen ja oman osaamisen näkökulmasta, jotta saatiin haastattelu pidettyä vain opinnäytetyön mukaisissa, oleellisissa asioissa.

Haastatteluissa käytettiin erilaisia haastattelupohjia sen mukaisesti, ketä haastateltiin, sillä ei ollut hyödyllistä kysyä täysin samoja kysymyksiä työntekijältä sekä kuntosalin omistajalta. Teemat kuitenkin olivat samat jokaisessa haastattelussa. Nämä työntekijöiden ja omistajien haastattelupohjat löytyvät liitteestä 1 ja 2. Asiakkaita varten luotiin haastattelupohja, joka sisälsi vain osan teemoista, jotta kysymyksiin saatiin tarkoituksenmukaisia vastauksia. Näissä teemoissa perehdyttäjä -teeman tilalla käytettiin Kuntokeskus K&M:n toimintaa ohjaavia arvoja. Tämä asiakkaiden haastattelupohja löytyy liitteestä 3.

Kyseiset teemat valittiin haastatteluiden pohjaksi teoreettisen näkökulman kautta sekä opinnäytetyön kohdeyrityksen perusteella. Koska empiirisen osuuden tavoitteena on saada tietoa juuri kohdeyrityksen perehdytyksen nykytilasta sekä siitä, minkälaisiksi työntekijät ovat oman perehdytyksensä kokeneet sekä miten he näkevät yrityksen työhyvinvoinnin tämänhetkisen tilan. Kuviossa 7 on kuvattu teemahaastattelun teemat.



KUVIO 7. Teemahaastattelun teemat

5.2 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen lähestymistapa, sillä opinnäytetyön tarkoituksena oli saada tietoa Kunto-keskus K&M:n perehdytyksen nykytilasta sekä siitä, miten sitä voitaisiin parantaa. Opinnäytetyön ohessa ja tutkimuksen avulla luotiin perehdytysohjeistus K&M:lle tulevien perehdytysten helpottamiseksi sekä yhtenäistämään perehdyttämiskäytänteitä, ja tämä ohjeistus löytyy liitteestä 4.

Opinnäytetyön empiirinen osuus suoritettiin teemahaastatteluiden avulla. Teemahaastattelu valittiin sopivaksi aineistonkeruumenetelmäksi, koska haluttiin saada aikaan luontevaa keskustelua opinnäytetyön aihepiiriin liittyen. Opinnäytetyön haastatteluiden ei myöskään haluttu muistuttavan

kuulustelutilannetta, joten avoin ja vapaa keskustelu valituista teemoista tuntui luontevalta tavalta kerätä aineistoa analysoitavaksi.

Teemahaastattelut sijoitettiin osaksi Kuntokeskus K&M:n työntekijöiden työpäiviä, ja ne suoritettiin heille sopivina ajankohtina marraskuun 2017 aikana. Työntekijöiden lisäksi haastateltiin kahta Kuntokeskus K&M:n asiakasta, jotta saatiin mukaan asiakasnäkökulma työntekijöiden perehtyneisyyteen. Asiakkaita haastateltaessa heille selitettiin Kuntokeskus K&M:n toimintaa ohjaavat arvot, jotta he osasivat arvoida toimintaa myös sen teeman mukaisesti. Haastatteluiden vastaukset litteroitiin yleiskielelle, jotta niiden sisältö säilyi anonyyminä. Vastausten litteroinnin jälkeen tutkimustuloksia analysoitiin teemoittain ja näiden perusteella tehtiin johtopäätöksiä perehdyttämisen nykytilasta sekä voitiin suunnitella tarkemmin perehdytysohjeistusta.

5.3 Tutkimustulokset

Seuraavaksi esitellään tutkimuksen tulokset teemoittain sekä sen mukaan, onko kyseessä työntekijöiden, yrityksen johdon vai asiakkaan vastaukset.

5.3.1 Työntekijät

Perehdytys

Kun työntekijöiden kanssa keskusteltiin heidän perehdytyksestään, aloitettiin keskustelut pohtimalla perehdytyksen käsitettä yleisesti. Tämän pohjalta suurin osa työntekijöistä koki saaneensa hyvän ja tarpeeksi laajan perehdytyksen omiin työtehtäviinsä. Tarvittaessa kysymyksiin sai aina vastauksia, mutta osan kohdalla perehdytys oli ollut liian ympäröörä ja sekavaa, jolloin ohjeisiin ja toimintatapoihin olisi toivottu selkeyttä. Näiden lisäksi perehdytyksen tapoihin olisi toivottu yhteneväisyyttä. Työntekijät kokivat myös, että osa itsestään selvistä asioista jätettiin kertomatta, jolloin ne piti opiskella itse.

*Olisin toivonut enemmän yhteneväisyyttä perehdytystapoihin.
Muutenkaan perehdytyksen laajuus ei mielestäni ollut riittävä.*

Perehdytystä ei myöskään koettu minkäänlaisena prosessina, eikä sen sisällöstä tai sen etenemisestä kerrottu perehdytyksen alussa. Työntekijät kokivat, ettei perehdytys edennyt johdonmukaisesti, vaan kaikki kerrottiin melkein yhdellä kertaa.

*Perehdytyksen etenemisestä ei kerrottu etukäteen mitään.
Käytännössä perehdytys ei ollut muutenkaan minkäänlainen prosessi tai selkeästi etenevä kokonaisuus.*

Uuden työn osaamisen kehittymiseen työntekijät olisivat halunneet enemmän panostusta, sillä he kokivat, että heidän osaamistaan perehdytyksen edetessä ei seurattu tarpeeksi. Työntekijät olisivat toivoneet enemmän palautetta omista työtavoista sekä osaamisen kehittymisestä.

Olisin toivonut perehdytykseltä enemmän aktiivista osaamisen ja työnjäljen seuranta sekä palautetta omasta tekemisestä.

Perehdyttäjät

Jokaisen työntekijän perehdytykseen oli osallistunut useampi henkilö ja muutenkin koko työyhteisö oli auttanut omien tehtävien ja yrityksen toimintatapojen oppimisessa. Pääosin oma perehdyttäjät koettiin hyvänä ja selkeänä. Työntekijät kokivat, että aina pystyi esittämään kysymyksiä, joihin sai hyviä vastauksia. Perehdyttäjät osasi kertoa asioita aina tilanteen vaatimalla tavalla, mikäli oli kyse vaikeasta asiasta sekä myös syitä toimintatapojen taustalla kerrottiin jonkin verran.

Koen, että perehdyttäjät käytti perehdytykseeni tarpeeksi aikaa, enkä muutenkaan jäänyt ikinä yksin, joten pystyin tarvittaessa aina kysymään apua.

Parannuskohteita perehdyttäjän toiminnassa nähtiin ajankäytössä sekä osaamisen seuraamisessa. Myös toimintatapojen taustalla vaikuttavia

syitä olisi toivottu kerrottavan vielä enemmän sekä viestintä olisi voinut olla selkeämpää.

Olisin toivonut kaikilta perehdyttäjiltä selitystä siihen, minkälaiset asiat vaikuttavat tietyn toimintatavan taustalla.

Puhuttaessa siitä, minkälainen on hyvä perehdyttäjä, keskusteluissa nousivat tietyt piirteet esiin. Näitä olivat selkeiden ohjeiden antaminen, aktiivisuus perehdytyksen edetessä sekä selkeys niin perehdytyskäytännöissä kuin ohjeissakin. Hyvältä perehdyttäjältä uskalletaan aina kysyä apua sekä esittää kysymyksiä. Hyvän perehdyttäjän piirteeksi nousi myös se, että hän kertoo syyt toimintatapojen taustalla, että miksi mitään tehdään tietyllä tavalla. Näiden lisäksi suunnitelmallisuus ja hyvä ajankäyttö nousivat hyvän perehdyttäjän ominaisuuksiksi.

Hyvä perehdyttäjä antaa selkeitä ohjeita ja on kannustava ja aktiivinen perehdytyksen edetessä. Perehdyttäjä jaksaa panostaa perehdytykseen ja käyttää siihen aikaansa suunnitelmalla toimintaansa etukäteen.

Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittämisen teeman kohdalla keskustelu aloitettiin pohtimalla sitä, mitä osaamisen kehittäminen henkilölle itselleen tarkoittaa. Keskusteluissa nousivat esille erilaiset koulutukset, oman osaamisen pitäminen alan kehitystä vastaavana sekä uskallusta sille, että toimintatapoja kehitetään ja muutetaan sekä omaan oppimiseen panostetaan aktiivisesti.

Ei ajattele, että koska joku asia on tehty aina tietyllä tavalla, niin sitä ei voisi muuttaa. Pysyy alan kehityksessä mukana ja uskalletaan kehittää omaa itseään ja panostaa omaan oppimiseen.

Näiden ajatusten pohjalta keskusteltiin siitä, kannustetaanko työntekijöitä oman osaamisen kehittämiseen. Jokaisen työntekijän mielestä näin tehdään, mutta lähtökohtaisesti halun oppimiselle pitää lähteä työntekijästä itsestään. Ilmapiiirin erilaisia koulutuksia ja kursseja kohtaan koetaan olevan

avoin, jolloin omaa osaamista uskalletaan myös kehittää sekä ehdottaa näihin osallistumista.

Osaamisen kehittämiseen kannustetaan. Halun ammattitaidon kehittämiseen pitää lähteä itsestä, jonkun verran tarjotaan välineitä oman osaamisen kehittämiseen.

Osaamisen kehittämisen yhteydessä keskusteltiin siitä, miten yrityksessä tiedotetaan uusista työvälineistä tai toimintatavoista sekä näihin liittyvästä perehdytyksestä. Näissä keskusteluissa esille nousi se, että viestintä on välillä liian vähäistä tai sekavaa, eivätkä kaikki työntekijät ole aina ajan tasalla kaikista muutoksista. Uusien kuntosalilaitteiden käyttöön ei perehdytetä, mutta vastaavasti esimerkiksi kassajärjestelmän uusiin ominaisuuksiin perehdytetään tarpeeksi, joten perehdytys uusiin tapoihin ja järjestelmiin koettiin pääosin riittäväksi.

Kaikki työntekijät eivät ole aina ajan tasalla siitä, mitä työpaikalla tapahtuu. Välillä unohdetaan kertoa muutoksista.

Työhyvinvointi

Viimeinen teema työntekijöiden haastatteluissa oli työhyvinvointi, jossa siivuttiin työturvallisuutta siltä osin, että osaavatko he tehdä perehdytyksen myötä työtään turvallisesti. Kaikki kokivat pystyvänsä työskentelemään turvallisesti, mutta yleisistä turvallisuusasioista olisi voitu kertoa enemmänkin.

Keskustelut kuitenkin aloitettiin työhyvinvoinnin käsitteen kautta. Työhyvinvointi koettiin viihtymisenä työssä, työn sopivana kuormituksena sekä mielekkäinä työtehtävinä, hyvänä työilmapiirinä sekä viihtyisänä työympäristönä.

Työntekijä viihtyy työssään. Työkaverit ovat mukavia ja työympäristö on viihtyisä. Ketään työntekijää ei kuormiteta liikaa ja jokaisella on omaa mielenkiintoa vastaavia työtehtäviä. Työilmapiiri on hyvä ja kannustava.

Oman työhyvinvointinsa työntekijät kokivat hyvänä ja perehdytys oli tukenut sitä positiiviseen suuntaan. Kun perehdytys oli koettu itselle sopivaksi ja kaikki työn kannalta tarpeelliset asiat oli opittu, tuki se omaa viihtymistä työssä, eikä työtä koettu liian kuormittavaksi. Työntekijät kokivat oman ammattitaitonsa nykyiseen työtehtäväänsä sopivaksi ja perehdytys oli tukenut omaa ammattitaitoa ja sen kehittymistä.

Pidän työstäni ja työtehtäväni ovat motivoivia. Koen ammattitaitoni olevan pääosin riittävä nykyiseen työhöni, aina voi kehittyä paremmaksi.

Työtehtävät koettiin motivoivina sekä työ pääosin mielekkäänä, mutta työn imua työntekijät kokivat työssään vähemmän. Toiveita työntekijöillä heräsi avoimemmasta työilmapiiristä sekä siitä, että työyhteisön kesken keskusteltaisiin erilaisista työtä koskevista asioista myös kuukausipalaverien ulkopuolella.

Enemmän toivoisin sellaisia hetkiä, että vaihdetaan ajatuksia työporukan kesken työpaikalla tapahtuvista asioista kuukausipalaverien lisäksi. Muutenkin ilmapiiri voisi olla vielä avoimempi.

5.3.2 Yrityksen johto

Perehdytys

Keskustelut perehdytyksestä yrityksen johdon kanssa aloitettiin perehdytyksen käsitteen kautta. Näissä keskusteluissa perehdytyksen piirteinä esiin nousivat yrityksen liiketoimintaperiaatteiden sekä arvojen läpikäyminen, työnantajan odotusten kertominen työntekijälle ja tämän toiminnalle sekä työtehtävien selkeä kertominen ja johdonmukainen opastus niihin.

Perehdytyksessä kerrotaan yrityksen liiketoimintaperiaatteet ja arvot sekä työnantajan odotukset työntekijän toimimiselle näiden arvojen ja liiketoimintaperiaatteen mukaisesti. Annetaan selkeä kuva työtehtävästä.

Tällä hetkellä yrityksen perehdytyskäytänteet koettiin heikoiksi, koska perehdytys on sekavaa. Sekavuuden syiksi nähtiin jokaisen oman roolin ja työtehtävien epäselvyys sekä erilaiset käsitykset siitä, mitä uuden työntekijän tulisi osata heti ja mitä hetken päästä.

Perehdytys on heikkoa, koska se on tällä hetkellä sekavaa. Tätä sekavuutta luo yrityksen sisäisen tehtäväjaon epäselvyys.

Perehdytykseen ei koettu käytettävän tarpeeksi aikaa, jolloin se usein jää liian pintapuoliseksi. Perehdytystä voitaisiin suunnitella enemmän, jolloin se olisi selkeämpää kaikille. Myös liiketoiminnan tavoitteet sekä periaatteet voitaisiin käydä läpi tarkemmin, jotta uudella työntekijällä olisi mahdollisuus nähdä syyt erilaisten toimintatapojen taustalla paremmin, sekä yrityksen laatukriteerit olisivat paremmin tiedossa.

Perehdyttäjä

Hyvän perehdyttäjän piirteinä nähtiin etenkin hyvä ihmislukutaito, jotta perehdyttäjä osaa arvioida sitä, kuinka paljon uusi työntekijä kykenee vastaanottamaan uutta tietoa. Hyvän perehdyttäjän ominaisuuksiksi nousivat myös kyky asettaa itsensä toisen rooliin sekä riittävä vuorovaikutus perehdytyksen edetessä, jotta asioista voidaan keskustella sekä perehdytystä voidaan myös kehittää.

Hyvä perehdyttäjä osaa asettaa itsensä perehtyjän rooliin, jotta osaa miettiä ja suunnitella, minkälaista perehdytystä haluaisi itse saada. Hyvä perehdyttäjä pyrkii käyttämään toiminnassaan mahdollisimman paljon vuorovaikutusta, jotta toimintaa voidaan kehittää ja keskustelulle jää tilaa.

Perehdyttäjänä johto koki itsensä liian vaativaksi ja kiireiseksi, mutta ihmislukutaitoiseksi sekä ymmärtäväiseksi. Oman toiminnan heikkoutena nähtiin kärsimättömyys sekä huonon ajankäytön hallinta, jolloin perehdytysko-

konaisuus jää usein liian pintapuoliseksi. Perehdytystä voitaisiin suunnitella enemmän, jotta aikaa voitaisiin käyttää paremmin. Perehdyttäjänä esimerkkien kautta etenemistä suosittiin pelkän teorian käytön sijasta.

Perehdyttäjänä ajankäyttöni olisi parempaa, jos koko organisaatio olisi järjestelmällisempi. Tällä hetkellä koen olevani huono perehdyttäjä, koska kokonaisuus jää usein liian pinta-raapaisuksi.

Koen olevani liiankin vaativa perehdyttäjä, mutta kuitenkin osaan lukea ihmisiä tilanteen vaatimalla tavalla.

Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittämisen teeman kohdalla lähdettiin liikkeelle käsitteestä yleisesti. Osaamisen kehittäminen nähtiin oman toiminnan jatkuvana kehittämisenä sekä heikkouksien tunnistamisena. Yrityksen toimintaa pyritään kokonaisvaltaisesti kehittämään koko ajan ja omaa työyhteisöä voidaan kehittää myös esimerkiksi ulkopuoliselta taholta ostetun työnohjauksen avulla. Ulkopuolisen tahon työnohjausta onkin käytetty yrityksessä toiminnan parantamiseksi.

Työtehtäviä ja toimintatapoja halutaan kehitettävä jatkuvasti, sillä koskaan ei voi olla liian hyvä.

Omat heikkoudet tunnistetaan ja niitä pyritään kehittämään aktiivisesti.

Yrityksen johto koki kannustavansa työntekijöitään oman osaamisen kehittämiseen, jotta asiakkaita voitaisiin palvella parhaalla mahdollisella tavalla. Työntekijöille tarjotaan mahdollisuutta osallistua esimerkiksi koulutuksiin, mutta silloin koulutuksen hyötyjä tarkastellaan myös koko yrityksen tasolla yksilön oppimisen lisäksi. Lähtökohtaisesti halun oman osaamisen kehittämiseen tulee lähteä työntekijästä itsestään. Uusien tuotteiden ominaisuuksien opettelu jätetään yleensä työntekijälle itselleen, mutta uusiin toimintatapoihin koettiin perehdytettävän tarpeeksi. Tiedottaminen ja viestintä muutostilanteissa koettiin puutteelliseksi sekä siihen kaivattiin selkeyttä.

Työntekijöille tarjotaan mahdollisuutta kouluttautua ja kehittyä, mutta halun kehittymiselle pitää lähteä lähtökohtaisesti työntekijältä itseltään.

Haluaisin selkeyttä viestintään ja tiedottamiseen. Informaatiota tulee ja lähtee, mutta se ei aina ole tarpeeksi selkeää tai riittävä. Välillä kaikki eivät ole ajan tasalla yrityksessä tapahtuvista asioista.

Omaa ammattitaitoaan sekä toimintaansa johto koki kehittävänsä aktiivisesti paremmaksi, jotta he voivat tarjota työntekijöilleen parempaa tukea sekä tehdä työtään koko ajan paremmin. Aina voi oppia uutta ja omaa toimintaa kehittää, ja siihen voitaisiin panostaa vielä nykyistä enemmänkin, jotta pysyttäisiin kehityksessä vielä paremmin mukana.

Omaa osaamista voisi kehittää vielä enemmänkin, sillä alan kehitys menee kovaa vauhtia eteenpäin ja aina voi oppia uutta.

Työhyvinvointi

Työhyvinvointi käsitteenä nähtiin työssä viihtymisenä ja mielekkäinä työpäivinä. Työhyvinvointiin koettiin kuuluvaksi se, että työstä voi vapautua vapaa-ajalla eikä työ ole koko elämä.

Töihin on joka päivä mielekästä tulla eikä työ täytä koko elämää.

Työhyvinvointi yrityksessä nähtiin hyvänä ja siihen panostetaan, mutta aina voisi panostaa enemmän. Kuitenkin koettiin, että työntekijöiden henkiseen hyvinvointiin voitaisiin panostaa nykyistä enemmän, esimerkiksi erilaisten henkilökohtaisten keskusteluiden kautta, sillä tällä hetkellä sellaisia ei järjestetä. Myös henkilöstön yhteisiä tapahtumia voitaisiin järjestää enemmän, jotta yhteisöllisyys henkilöstön kesken paranisi.

Haluaisin pitää työntekijöiden kanssa kuukausittain henkilökohtaisia keskusteluja, jotta työntekijöiden henkiseen hyvinvointiin voitaisiin panostaa paremmin.

Oman työhyvinvointinsa johto koki tällä hetkellä olevan huolestuttavalla tasolla, sillä työn koettiin kuormittavan helposti liian paljon. Syiksi koettiin keskinäisen kommunikaation vähäisyys työasioissa sekä yliyrittäminen.

Tällä hetkellä koen olevani uupunut. Kommunikoimme työhön liittyvissä asioissa ajoittain huonosti, joka lisää työstä aiheutuvaa kuormitusta.

Pidän työstäni, mutta haluaisin viihtyä vielä paremmin. Yritän monesti liikaa perfektionistin luonteeni takia.

5.3.3 Asiakkaat

Perehdytys

Kun asiakkaita haastateltiin, aloitettiin keskustelut perehdytyksen teemalla. Haastattelut aloitettiin keskustelemalla perehdytyksen käsitteestä yleisesti, jotta asiakas saatiin teemaan sisään. Asiakkaat kokivat, että yrityksen henkilöstö on tarpeeksi perehtynyttä sekä ammattitaitoista omiin työtehtäviinsä ja tehtäväjako henkilöiden välillä on selkeä. Henkilöstöstä välittyy ammattitaito ja varmuus omista työtehtävistä ja he osaavat aina neuvoa, kun kysyy.

Henkilöstöstä välittyy ammattitaito sekä se, että he ovat omaa osaamistaan vastaavissa työtehtävissä.

Aina osataan neuvoa ja auttaa, mikäli on jotain kysyttävää.

Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittämisen teema aloitettiin herättelemällä ajatuksia siitä, mitä käsitteellä tarkoitetaan. Osaamisen kehittämisen keinoiksi nousivat erilaiset koulutukset sekä halu kehittyä omassa työssään paremmaksi.

Keskusteltaessa osaamisen kehittämisen teemasta, haluttiin saada tietoa asiakkaiden näkemyksistä siihen, miten yrityksessä henkilöstön osaamista sekä toimintaa kehitetään. Henkilöstöllä koettiin olevan tarpeeksi mielenkiintoa omaa työtään sekä ammattitaitoaan kohtaan, mikä näkyy heidän ammattiosaamisensa kehittymisenä. Palvelun ja toiminnan laatu on parantunut, kun työntekijöiden osaaminen on lisääntynyt.

Henkilöstöstä välittyy mielenkiinto omaa työtä kohtaan, sillä heidän osaamisensa on kehittynyt.

Asiakkaat kokivat, että yrityksessä panostetaan myös kokonaisvaltaiseen kehittämiseen. Tämä näkyy kuntosalin laitekannan jatkuvana uudistamisena sekä asiakaspalautteen keräämisellä ja asiakkaiden toiveiden kuunteluna. Yrityksen palveluiden jatkuva kehittäminen nähtiin seurauksena siitä, että yrityksen toimintaa halutaan kehittää jatkuvasti.

Yrityksestä huomaa sen, että omaan toimintaan ja palveluihin halutaan panostaa ja toimintaa jatkuvasti kehittää. Tämä näkyy erilaisina uusina palveluina sekä kuntosalilaitteina.

Asiakkaita halutaan kuunnella ja heidän toiveitaan otetaan vastaan. Yritys kerää myös jatkuvasti asiakaspalautetta, joka on hyvä.

Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnista keskusteltaessa asiakkaiden kanssa painotettiin hyvää asiakaspalvelua sekä työntekijöiden turvallisia työtapoja. Asiakkaat kokivat, että työntekijät työskentelevät ergonomisilla ja turvallisilla työtavoilla. He kokivat saavansa aina myös iloista ja hyvää asiakaspalvelua, ja aina voi kysyä apua. Henkilöstön toiminta koettiin sellaiseksi, että kuntosalille saapuessa on aina tervetullut olo ja sinne on mukava saapua.

Työntekijät kiinnittävät työergonomiaan huomiota ja sen näkee heidän työskentelytavoistaan, jotka ovat turvallisia.

Salille on aina mukava tulla ja henkilöstöltä uskaltaa aina tarvittaessa kysyä apua. Saan hyvää ja iloista asiakaspalvelua.

Kuntosali K&M:n arvot

Kuntosalin arvoista keskusteltaessa nostettiin esiin luotettavuus, yksilöllisyys, kunnioittavuus sekä asenne. Asiakkaat kokivat yrityksen olevan luotettava, sillä he ovat saaneet ystävällistä asiakaspalvelua ja asiakkaiden toiveita on kuunneltu. Asiakkaiden mielestä luotettavuus näkyi myös siinä, että yritystä kehitetään jatkuvasti eteenpäin ja henkilöstön ammattitaitoon pystyy luottamaan.

Yrityksen henkilöstö ja palvelut ovat sellaisia, että heidän ammattitaitoonsa pystyy luottamaan.

Aina saa ystävällistä palvelua ja yritystä halutaan kehittää koko ajan paremmaksi, mikä luo luotettavuutta.

Yksilöllisyys näkyi asiakkaiden mielestä palveluiden laadussa, sillä heidän omat toiveet sekä haasteet oltiin otettu huomioon palveluita suunnitellessa sekä toteutettaessa. Yksilölliseen palveluun yrityksen koettiin panostavan.

Yrityksen palveluita käyttäessäni omat toiveeni ja haasteeni on aina otettu huomioon ja niitä on kuunneltu.

Kunnioittavuus näkyi yrityksen toiminnassa asiakkaiden mielestä hyvänä ilmapiirinä niin henkilöstön kuin asiakkaidenkin kesken. Kuntosalin ilmapiiri on mukava ja rento ja asiakkaita autetaan aina tarvittaessa, eikä apua ole vaikea kysyä.

Kuntosalin ilmapiiri on kaikkien kesken hyvä, sopivan rento. Henkilöstöllä on hyvä työilmapiiri keskenään ja asiakkaita autetaan ja kuunnellaan aina.

Henkilöstön nähtiin kunnioittavan niin toisiaan kuin asiakkaita ja heillä nähtiin olevan myös oikea ja innostunut asenne omaa työtään kohtaan. Oikea

asenne työntekoon näkyy siinäkin, että asiakaspalveluun jaksetaan panostaa ja palveluiden laatua kehitetään jatkuvasti.

Kuntosalilla niin asiakkaat kuin henkilöstökin kunnioittavat toisiaan. Henkilöstö jaksaa aina panostaa asiakaspalveluun, jonka takia salille on kiva tulla aina uudelleen.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Seuraavaksi käydään läpi tutkimuksen empiirisen osuuden pohjalta saatuja tutkimustuloksia sekä pohditaan tutkimuksen luotettavuutta. Lisäksi esitetään kehitysideoita yrityksen toiminnan parantamiseksi ja käydään läpi perehdytyksen tulevaisuutta sekä jatkotutkimusehdotuksia.

6.1 Tulosten pohdinta ja kehitysehdotukset

Tutkimustulosten perusteella kohdeyrityksen perehdytyksen sekä työhyvinvoinnin nykytilasta nousi esiin selkeitä kehityskohteita. Tutkimuksen perusteella perehdytystä varten tulisi olla selkeät ja etukäteen suunnitellut tavat ja keinot, miten uusi työntekijä tehtäviinsä perehdytetään. Tärkeää olisi miettiä sitä, mitä eri työtehtäviin tulevilta henkilöiltä odotetaan ja miten heidän osaamisensa perehdytysprosessin edetessä halutaan kehittyvän. Mitä heidän halutaan osaavan heti ja mitä hetken päästä. Perehdytysprosessin selkeyttä helpottaisi myös se, että koko organisaation tasolla toiminta olisi paremmin organisoitu, jolloin jokaisella työntekijällä olisi omat selkeät työnkuvansa ja roolit yrityksen toiminnassa. Tämän avulla koko perehdytysprosessia voitaisiin helpottaa, kun jokaisen osa-alueen osaaja perehdyttäisi uutta työntekijää tiettyyn asiaan. Tällöin perehdytys olisi myös selkeämpää ja johdonmukaisempaa. Selkeyden lisäksi perehdytykseen käytettävää aikaa tulisi suunnitella ja organisoida tarkemmin, jotta perehdytykselle jää tarpeeksi aikaa ja myös uusi työntekijä näkee sen, että hänen oppimiseensa panostetaan.

Siihen tulisi kiinnittää huomiota, että perehdytyksen alussa uudelle työntekijälle kerrotaan suoraan mitä häneltä odotetaan ja mitä hänen odotetaan osaavan perehdytyksen eri vaiheissa. Uudelle työntekijälle tulisi antaa uutta tietoa vähitellen ja perehdytyksen etenemisestä tulisi kertoa perehdytyksen alussa. Kun perehdytysprosessi olisi selkeä ja sen eri vaiheet tiedossa, olisi uuden työntekijän osaamisen kehittymistä myös helpompi seurata. Perehdytyksen kuluessa tulisikin käydä väli- ja palautekeskusteluja siitä, miten työnteko on tähän asti sujunut ja mitä häneltä vielä odotetaan. Samalla voidaan kertoa mikä menee hyvin ja miten perehdytys siihen

mennessä on sujunut, sekä voidaan puuttua uuden työntekijän kehityskoh-teisiin. Juuri tämä osaamisen kehityksen seuraaminen ja palaute omasta toiminnasta perehdytyksen edetessä nousi jokaisen työntekijän haastatte-luissa esiin, joten siihen on selkeä tarve tehdä parannuksia.

Yhtenevät perehdytyskäytännöt olisivat myös tärkeä kehityskohde, ettei yksi puhu yhtä ja toinen toista. Tällöin jokainen aloittava työntekijä saisi sa-manlaatuista perehdytystä. Tässä tullaankin taas siihen, että kun koko or-ganisaation tasolla työnjako olisi selkeämpää, perehdytyksessäkin kerrot-taisiin ja opetettaisiin samoihin syihin perustuvia asioita. Tärkeää olisi yri-tyksen sisällä oivaltaa se, että jokainen tekee tietyt arjen perustehtävät vä-hän eri tavalla, jolloin myös uusi työntekijä menee helposti sekaisin siinä, mikä on kenenkin mielestä oikea tapa esimerkiksi tehdä uutta salikorttia.

Perehdytyksen selkeyden sekä perehdytyskäytänteiden lisäksi tärkeä ke-hityskohde olisi selkeän ja kattavan perehdytysprosessin suunnittelemi-nen. Tämä vaatii toki paljon aikaa ja vaivaa esimiehiltä, mutta kerran kun-nolla suunniteltu perehdytysprosessi helpottaisi kaikkien tulevien työnteki-jöiden perehdytystä, kun olisi selvillä se, miten eri tehtäviin tulevat henkilöt perehdytetään. Selkeyttä perehdytykseen toisi sekin, että eri tehtäviin tule-via työntekijöitä varten nimettäisiin tietty perehdyttäjä, joka ottaisi uuden työntekijän omien siipiensä alle ja opastaisi tätä työhönsä.

Yrityksen sisäinen viestintä on tällä hetkellä osittain sekavaa sekä puut-teellista. Siihen tulisikin jatkossa kiinnittää huomiota, jotta kaikki yrityksen toiminnot paranisivat. Kun viestintä olisi toimivampaa, uusista asioista olisi ajankohtainen tieto kaikilla työntekijöillä silloin, kun kuuluukin. Näin pereh-dytys olisi selkeämpää, kun yrityksen sisällä viestintä toimisi paremmin. Kun uudet tuotteet tai toimintatavat olisivat ajankohtaisesti kaikkien tie-dossa, olisi niihin perehdyttäminen ja opastaminen myös parempaa. Työn-tekijät pystyisivät tekemään työtään paremmin, kun he olisivat varmoja siitä, että tietävät kaiken oleellisen myös uusista tuotteista tai palveluista. Työntekijät olivat kohdanneet oman perehdytyksensä aikana hetkiä, jolloin yrityksen keskinäinen viestintä ei ollut toiminut toivotulla tavalla, tai oli tullut

vastaan kommunikaatio-ongelmia, kun jotain asiaa ei oltukaan kerrottu kaikille työntekijöille.

Tutkimuksen perusteella työhyvinvointiin tulisi panostaa vielä nykyistä enemmän. Etenkin henkilöstön henkiseen hyvinvointiin tulisi panostaa. Tähän hyvä keino olisi esimerkiksi kuukausitasolla pidettävät henkilökohtaiset keskustelut alaisen ja esimiehen välillä. Tällöin esimies tietää paremmin, mitä yrityksen työntekijöille kuuluu. Henkilökohtaisissa keskusteluissa voidaan ottaa myös helpommin puheeksi sellaisia epäkohtia tai mielessä olevia asioita, joita ei välttämättä uskalleta yleisessä kuukausipalaverissa sanoa ääneen. Henkilökohtaisten keskustelujen avulla voitaisiin paremmin kehittää niin työntekijöiden kuin esimiestenkin omaa toimintaa paremmaksi ja toimivammaksi. Myös henkilöstölle voitaisiin järjestää esimerkiksi kaksi kertaa vuodessa yhteinen liikuntatapahtuma, jolla saataisiin työyhteisöä ryhmäytymään vielä nykyistä paremmin. Työhyvinvointia parantaisi sekin, että esimiehet kommunikoisivat työhön liittyvissä asioissa vielä nykyistä paremmin, jolloin huonosta kommunikaatiosta johtuva kuormitus vähentyisi. Työ on toiselle esimiehelle oma intohimo, jolloin työn ja vapaa-ajan parempi erottaminen toisistaan vähentäisi työstä aiheutuvaa kuormitusta. Samalla stressitasot saataisiin laskemaan ja hyvinvointi työssä parantumaan.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että yrityksessä panostetaan niin työntekijöiden oman ammattitaidon kuin yrityksen yleisen toiminnan ja palveluiden kehittämiseen tarpeeksi. Työntekijät kokevat, että heitä kannustetaan oman osaamisensa kehittämiseen ja sitä pidetään yrityksessä tärkeänä. Työntekijöillä on halua kehittää omaa osaamistaan ja esimiehet tukevat tätä. Kaikenlaiselle toiminnan kehittämislle ollaan avoimia ja esimiehet pyrkivät kehittämään jatkuvasti myös omaa osaamistaan.

Perehdyttäjänä toimimiseen esimiehet kokivat tarvitsevansa kehitystä, sillä tällä hetkellä he ovat liian kiireisiä sekä vaativia. Ajankäytön hallintaan tulisi panostaa nykyistä enemmän, jotta uudet työntekijät kokisivat heidän perehdytyksensä olevan tärkeää ja, että siihen käytetään tarpeeksi aikaa. Kokonaisuuden hallintaa voisi kehittää sekä lisätä kärsivällisyyttä siihen,

minkälainen on perehdyttäjänä ja antaa uudelle työntekijälle aikaa oppia uudet työtehtävät sekä toimintatavat rauhassa.

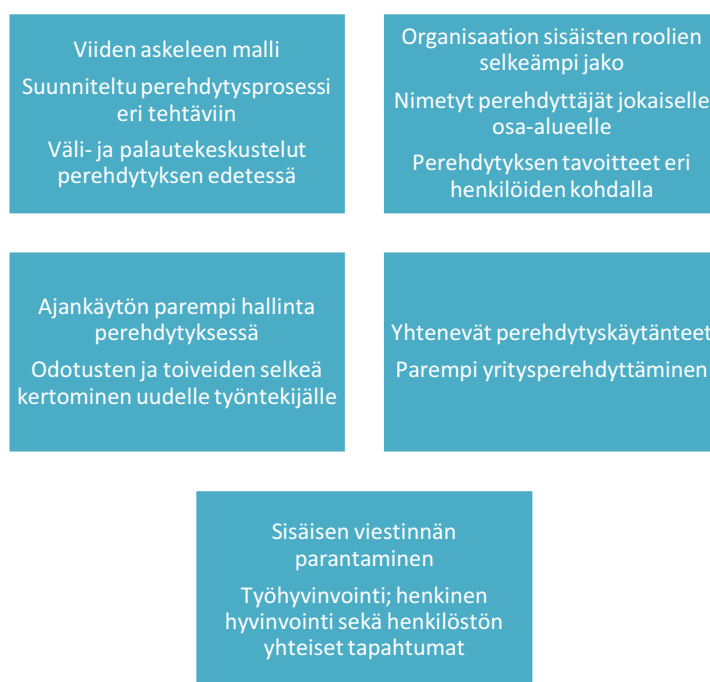
Positiivista tutkimustuloksissa oli se, että vaikka työntekijät kokivat osaksi saaneensa puutteellista perehdytystä tai viestinnän olevan sekavaa, se ei kuitenkaan asiakkaille näy. Asiakkaat olivat tutkimuksen perusteella tyytyväisiä saamaansa palveluun sekä kuntosalin yleiseen toimintaan ja ilmapiiriin. Työntekijät viihtyvät töissään ja ovat ammattitaitoisia, sekä yritykseen voi luottaa niin palvelun laadussa kuin turvallisuudessaakin. Tämän perusteella voidaankin sanoa, että yritys on onnistunut hyvin toimimaan arvonsa mukaisesti, sillä ne myös näkyvät yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa. Asiakkaat kokevat ilmapiirin sellaiseksi, että työntekijöitä on tarvittaessa helppo lähestyä, jos tarvitsee apua ja kuntosalille on aina mukava tulla liikkumaan. Osaamisen kehittäminen näkyy niin työntekijöiden ammattitaidon kuin koko kuntosalin toiminnan jatkuvana kehittämisenä sekä ammattitaidon paranemisena.

Esimiesten ajatukset siitä, mitä uuden työntekijän tulee osata heti ja mitä hetken päästä eroavat tällä hetkellä aika paljon toisistaan, joka osaltaan vaikeuttaa uuden työntekijän perehdytystä sekä perehtymistä työhön. Tärkeää olisikin selvittää yhteisesti se, mitä uuden työntekijän halutaan osaan perehdytyksen eri vaiheissa ja miten perehdytysprosessi erilaisten henkilöiden kohdalla kulkee. Tätä helpottaisi se, että mikäli uusi työntekijä tulee esimerkiksi personal traineriksi, hän kulkisi ensimmäisen viikon Ninan kanssa, jolloin hän oppisi yrityksen liiketoimintaperiaatteet, laatuksiteerit ja muut yleiset asiat. Samalla uusi työntekijä tulisi paremmin tutuksi asiakkaillekin, kun he näkisivät tämän asiakaspalvelun puolella myös kassalla. Toisella viikolla personal traineriksi tullut henkilö siirtyisi taas Samulin perehdytettäväksi, jolloin voitaisiin keskittyä itse ohjauksiin ja siihen, mitä yrityksen personal trainereilta odotetaan ja minkälaista palvelua hänen odotetaan tarjoavan asiakkaille. Samalla työntekijä perehdytettäisiin yrityksen tarjoamiin liikuntapalveluihin, jotta hän osaa tarvittaessa kertoa niistä asiakkaille ja palvella heitä parhaalla mahdollisella tavalla.

Tutkimustulosten pohjalta yrityksessä voitaisiin ottaa käyttöön perehdytyksen tukena opinnäytetyön teoriaosuudessa esitelty viiden askeleen malli. Tällöin uudelle työntekijälle voitaisiin perehdytyksen alussa selkeästi kertoa mitä perehdytys tulee pitämään sisällään ja mitä häneltä odotetaan. Näin myös uuden työntekijän osaamista ja sen kehittymistä voitaisiin seurata perehdytysprosessin edetessä ja uusi työntekijä saisi palautetta omasta toiminnastaan. Samalla uudelle työntekijälle myös kerrottaisiin toimintatapojen taustalla vaikuttavat syyt, jotta tämä osaisi hahmottaa työtehtävään liittyviä kokonaisuuksia.

Viiden askeleen mallin lisäksi perehdytyksessä olisi hyvä kiinnittää vielä nykyistä enemmän huomiota siihen, että uudelle työntekijälle selvitettäisiin tarkemmin yrityksen liiketoiminta-ajatus sekä tavoitteet ja toiminnan laatu-kriteerit. Kun yritysperehdyttäminen olisi tarkempaa, olisi uuden työntekijän helpompaa nähdä toimintatapojen taustalla vaikuttavia syitä ja hän tietäisi, miten yrityksen arvot pätevät juuri hänen kohdallaan ja miten hänen odotetaan toimivan niiden pohjalta.

Lopuksi on koottu yhteen tässä luvussa tutkimuksen pohjalta esitetyt kehitysehdotukset (Kuvio 8.).



KUVIO 8. Tutkimuksen perusteella tehdyt kehitysehdotukset

6.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää vastaus tutkimuskysymykseen, minkälaisia asioita uuden työntekijän perehdyttämisessä tulisi ottaa huomioon kuntosalirytyksessä. Tutkimuksen empiriaosuuden perusteella voidaan todeta, että kuntosalirytyksen perehdytyksessä tulisi ennen kaikkea ottaa huomioon se, miten perehdytys suoritetaan. Huomiota tulisi kiinnittää siihen, miten työturvallisuuteen ja työergonomiaan liittyvät asiat otetaan huomioon ja miten työtehtäviin opastetaan. Perehdytyksen tulisi olla selkeää ja johdonmukaista ja erilaisten palvelujen ja tuotteiden sisällön hallintaan tulisi käyttää aikaa, jotta asiakasta voidaan palvella parhaalla mahdollisella tavalla. Myös asiakkaiden yksilöllisyyteen ja yksilöllisen palvelun tarjoamiseen ja sen tuottamisen opettamiseen tulee kiinnittää erityistä huomiota.

Tutkimuksen alatutkimuskysymyksenä haluttiin selvittää, minkälainen on hyvä perehdyttäjä ja mitä on hyvä perehdytys. Hyvä perehdyttäjä teorian sekä tutkimuksen perusteella on etenkin selkeä toiminnassaan. Hyvä perehdyttäjä käyttää perehdytykseen tarpeeksi aikaa ja hän on suunnitellut toimintaansa etukäteen. Hyvä perehdyttäjä antaa uudelle työntekijälle tilaa kokeilla työtehtäviä ja tarvittaessa häneltä on helppo kysyä apua sekä kysymyksiä, mikäli jokin asia mietityttää tai on vaikeaa. Hän myös kertoo ja selittää syyt toimintatapojen taustalla, jotta uuden työntekijän on helpompi ymmärtää yrityksen toimintaa kokonaisuutena.

Hyvällä perehdyttäjällä on hyvä ihmislukutaito ja hän osaa tarvittaessa muuttaa toimintaansa lennosta, mikäli perehdytettävä sitä vaatii. Hän osaa asettaa itsensä toisen rooliin ja ymmärtää jokaisen henkilön kohdalla sen, kuinka paljon tämä voi omaksua uutta tietoa. Perehdyttäjä panostaa silloin perehdytyksen yksilöllisyyteen ja varmistaa sen sopivuuden aina kyseessä olevan henkilön mukaisesti. Hyvällä perehdyttäjällä on tarvittava ammattitaito sekä yritystuntemus suorittaa perehdytys ja hän osaa vastata hyvin erilaisiin kysymyksiin sekä hänellä on hyvä taito opastaa uusi henkilö työtehtäviinsä. Tärkein perehdyttäjän ominaisuus on kuitenkin auttaa uusi

työntekijä nopeasti osaksi työyhteisöä sekä saada hänet tuntemaan itsensä tervetulleeksi yritykseen.

Hyvä perehdytys taas on pääpiirteiltään niin selkeää kuin johdonmukaistakin. Perehdytyksen edetessä osaamisen kehittymistä seurataan ja käydään erilaisia väli- sekä palautekeskusteluja, joissa voidaan keskustella ja arvioida niin perehtyjän kuin perehdyttäjän toimintaa. Hyvä perehdytys on vuorovaikutteista ja siinä on tilaa molemminpuoliselle keskustelulle. Hyvään perehdytykseen käytetään myös tarpeeksi aikaa ja sitä on suunniteltu etukäteen. Kaikki tarvittavat alkuvalmistelut on tehty ennen uuden työntekijän ensimmäistä työpäivää ja uuden työntekijän esimies tai perehdyttävä on ottanut tähän yhteyttä ja kertonut ensimmäisestä työpäivästä. Hyvässä perehdytyksessä panostetaan uuden työntekijän vastaanottoon sekä siihen, että tämä tuntee olonsa tervetulleeksi yritykseen.

6.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden avulla. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten pysyvyyttä eli sitä, voidaanko tutkimus toistaa erilaisissa olosuhteissa ja voidaanko sitä pitää sen kautta luotettavana. Reliabiliteetti on silloin hyvä, kun tutkimustulokset eivät perustu sattumaan. Reliabiliteetin voidaan nähdä tarkoittavan myös tutkimustulosten samanlaista tulkintaa riippumatta siitä, kuka tutkimustuloksia tulkitsee. (Kananen 2008, 123-124.)

Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa tutkitaan oikeita asioita ja pohditaan sen pätevyyttä, mittaako tutkimus juuri sitä, mitä haluttiin selvittää. Validiteetin voidaan nähdä tarkoittavan myös tutkimuksen kuvausten, johtopäätösten, selitysten ja tulkintojen luotettavuutta ja paikkansapitävyyttä sekä perusteellisuutta. Validiteetti voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäinen validiteetti tarkoittaa tulkinnan ja käsitteiden virheettömyyttä, kun taas ulkoinen validiteetti tarkoittaa tulosten yleistettävyyttä. (Kananen 2008, 123; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tämän tutkimuksen reliabiliteetin voidaan nähdä olevan hyvä, sillä vastaavanlaisia tutkimustuloksia voidaan saada toistamalla samanlainen tutkimus myös muissa olosuhteissa tai toiselle saman alan yritykselle. Samanlaiset tutkimustulokset ovat myös todennäköistä saada, vaikka tutkimuksen suorittaisi toinen henkilö tai henkilö, joka olisi haastatelluille henkilöille täysin vieras. Tutkimuksessa esitetyt kysymykset olivat harkittuja, jolloin jokainen pystyi vastaamaan niihin samoista lähtökohdista. Haastattelujen teemat oli koostettu tutkimuksen teoriaosuuden pohjalta, joten senkin voidaan nähdä parantavan tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksen validiteetti taas ei välttämättä ole yhtä vahva kuin reliabiliteetti. Tutkimuksen validiteettia ja sitä kautta luotettavuutta voidaan nähdä horjuttavan se, että tutkimuksen tekijä on osa tutkimuksen kohdeyrityksen henkilöstöä. Tämä on voinut vaikuttaa haastattelujen vastauksiin joko positiivisella tai negatiivisella tavalla, kun haastattelija on ollut haastateltaville henkilöille entuudestaan tuttu. Tutkimuksen tulosten objektiiviseen analysointiin on voinut vaikuttaa se, että tutkija tuntee kohdeorganisaation entuudestaan hyvin. Toisaalta taas tutkijan läheiset suhteet haastateltavien kanssa ovat voineet vaikuttaa positiivisesti siihen, että haastatteluissa on saatu luotettavia tuloksia, kun on voitu luottaa kysymysten esittäjään.

Toisaalta tutkimuksen luotettavuuden voidaan nähdä kasvavan sen ansiosta, että tutkijalla on omakohtaista kokemusta kohdeyrityksen toimintatavoista. Näin hän on voinut havainnoida toimintaa pidemmältä aikaväliltä kuin pelkästään tutkimuksen suoritusajankohdalta, joka voi parantaa tutkimustulosten luotettavuutta. Näin tutkija voi tuoda tutkimukseen myös omia näkökulmiaan kohdeyrityksen toiminnan kehittämiseksi.

Validiteetin voidaan kuitenkin nähdä olevan hyvällä tasolla tutkimuksen kohdeyrityksen kannalta, sillä tutkimusta varten haastateltiin koko kohdeyrityksen henkilöstöä ja näiden lisäksi myös kahta asiakasta. Validiteetti on siltäkin kannalta hyvä, että tutkimuksen perusteella saatiin vastauksia juuri niihin kysymyksiin, joita tutkimuksen alussa määriteltiin. Asiakasnäkökulmaa varten oltaisiin voitu haastatella useampaa henkilöä, jotta asiakasnäkökulman luotettavuus olisi parantunut. Toisaalta taas tutkimuksen

yleistettävyys kärsii, sillä tutkimuksessa ei ole huomioitu esimerkiksi saman alan muiden yritysten perehdytyskäytänteitä tai perehdytyksen nykytilaa. Tämän myötä samalla tutkimuksella voidaan saada hyvinkin erilaiset vastaukset saman alan toisessa yrityksessä.

Tutkimuksen asiakasnäkökulmaa perehdytykseen ja sen onnistumiseen ei voida kuitenkaan pitää kovin pätevänä tai luotettavana, koska tutkimukseen haastateltiin vain kahta asiakasta. Määränä asiakkaita olisi pitänyt haastatella enemmän, jotta oltaisiin saatu luotettavampaa tietoa perehdytyksen vaikutuksista. Tutkimukseen olisi ollut hyödyllistä ottaa vielä enemmän erilaisista taustoista ja syistä kohdeyrityksen kuntosalia käyttäviä asiakkaita.

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa myös tutkimuksessa käytetyn aineistonkeruumenetelmän sopivuus tutkittavaan ilmiöön. Tässä tutkimuksessa teemahaastattelu sopi aineistonkeruumenetelmäksi hyvin, sillä haastatteluihin mietittyjen teemojen kautta voitiin varmistaa samojen asioiden läpikäyminen jokaisen haastateltavan kanssa. Ennakkoon mietityt teemat mahdollistivat sen, että keskustelu oli luontevaa, eikä se edennyt pelkästään tiettyjen ennalta suunniteltujen kysymysten kautta, vaan haastattelua pystyttiin muokkaamaan sen mukaisesti, minkälaisia ajatuksia ja vastauksia teemat antoivat ja herättivät haastateltavissa.

6.4 Tulevaisuus ja jatkotutkimusehdotukset

Perehdytyksen tulevaisuutta ei tällä hetkellä ole vielä paljoa tutkittu, joten mielenkiintoinen jatkotutkimus voisikin olla juuri perehdytyksen tulevaisuudesta tehtävä tutkimus. Perehdytyksen tulevaisuuden voidaan kuitenkin nähdä siirtyvän vielä nykyistä enemmän virtuaalisemmaksi. Myös verkossa tapahtuva perehdytys tulee lisääntymään teknologian kehittyessä kovaa vauhtia eteenpäin. Tämän myötä perehdytyksen apuna tullaan varmasti käyttämään vielä nykyistä enemmän erilaisia sähköisiä testejä ja koikeita ennen perehdytyksen aloitusta, jotta säästetään perehdyttäjien aikaa ja voidaan keskittyä itse työtehtävien opetteluun entistä paremmin. (Tek-

niikka & Talous 2017.) Tulevaisuuden perehdytyksessä varmasti hyödynnetään vielä nykyistä enemmän sosiaalista mediaa sekä sen eri kanavia. Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimusehdotus onkin sosiaalisen median vaikutus ja sen käyttö perehdytyksessä ja sen tukena. Voitaisiinko perehdytyksen osia esimerkiksi siirtää sosiaaliseen mediaan tai miten sosiaalisessa mediassa näkyvät työpaikkailmoitukset vaikuttavat perehdytykseen sekä työntekijöiden odotuksiin yrityksestä ja perehdytyksestä.

Tämän opinnäytetyön pohjalta kohdeyritykselle laadittiin perehdytystä selkeyttävä perehdytysohjeistus, jota voidaan käyttää muistilistana perehdytyksen aikana. Tämä ohjeistus löytyy tutkimuksen liitteestä 4 ja se on kuitenkin vain pintaraapaisu yrityksen perehdytyskäytänteiden kehittämiseen, joten kolmas jatkotutkimusehdotus on varsinaisen perehdytyskansion luominen kohdeyritykselle. Sitä varten yritykseltä vaaditaan vielä enemmän aikaa ja resursseja, jotta kansioon saadaan luotua kaikki tarvittava sisältö eikä sitä sen laajuuden vuoksi ollut järkevää suorittaa tämän tutkimuksen yhteydessä.

Opinnäytetyön pohjalta työhyvinvoinnin parantamisesta voitaisiin tehdä jatkotutkimus, jossa paneuduttaisiin vielä tarkemmin työhyvinvointiin sekä sen nykytilaan ja keinoihin kohdeyrityksessä. Tällä tavoin voitaisiin kehittää vielä enemmän keinoja, joilla työhyvinvointia voidaan parantaa. Tässä yhteydessä tai omana tutkimuksena voitaisiin myös tutkia yrityksen johtamiskäytänteiden kehittämistä, jotta yritystä johdettaisiin vielä paremmin ja toimivammilla keinoilla. Opinnäytetyön pohjalta tehtiin huomio siitä, että yrityksen sisäistä viestintää tulisi kehittää. Siitä voitaisiinkin tehdä jatkotutkimus, jossa yrityksen viestintää tutkittaisiin tarkemmin ja se saataisiin nykyistä paremmalle tasolle.

Koska opinnäytetyöhön otettiin mukaan asiakasnäkökulma, olisi yrityksessä mielenkiintoista suorittaa asiakastyytyväisyyskysely. Tämän pohjalta saataisiin tämän tutkimuksen lisäksi luotettavampaa tietoa siitä, miten yrityksen asiakkaat kokevat yrityksen toiminnan ja mitä tulisi mahdollisesti kehittää vielä paremmaksi.

Mielenkiintoista olisi tehdä sellainenkin tutkimus, johon otettaisiin mukaan useampi saman alan yritys ja tutkittaisiin sitä, miten eri kuntosalien välillä perehdytyskäytännöt vaihtelevat ja mitä yleisesti alalla tulisi ottaa huomioon perehdytykseen liittyen ja mitä tulisi parantaa. Näin voitaisiin tehdä parempia yleistyksiä siitä, minkälaista kuntosaliryitysten perehdytys on tällä hetkellä ja miten sitä voitaisiin vielä kehittää.

Viimeiset jatkotutkimusehdotukset liittyvät erilaisten asiakkaiden kanssa työskentelyyn sekä siihen vaadittavan perehdytyksen erityispiirteisiin. Olisikin mielenkiintoista tutkia sitä, mitä erityispiirteitä tulisi ottaa huomioon toimittaessa ikääntyneiden asiakkaiden kanssa. Vastaavasti toinen mielenkiintoinen näkökulma jatkotutkimukseen voisi olla toimiminen nuorten asiakkaiden kanssa sekä tällaiseen työhön liittyvän perehdytyksen erityispiirteet. Kolmas näkökulma perehdytykseen ja työskentelyyn voisi olla erilaiset sairaudet, haasteet ja rajoitteet asiakkailla, jotka voivat vaikuttaa siihen, minkälaista palvelua asiakkaalle voidaan tarjota ja minkälaisia liikuntatapoja voidaan käyttää tällaisten henkilöiden kanssa turvallisesti. Tällöin voitaisiin tutkia sitä, mitä perehdytyksessä ja oman ammattitaidon kehittämisessä tulisi erityisesti ottaa huomioon.

7 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää kohdeyrityksen, Kuntokeskus K&M:n, perehdytyksen nykytila sekä luoda sen pohjalta perehdytysohjeistus uuden työntekijän perehdytyksen tueksi. Työn tutkimuskysymyksen mukaisesti lähdettiin selvittämään sitä, minkälaisia erityispiirteitä kuntosalirytyksen perehdytyksessä tulisi ottaa huomioon. Päättökysymyksen lisäksi haluttiin selvittää, minkälainen on hyvä perehdyttäjä ja minkälaista on hyvä perehdytys. Näitä kysymyksiä varten tutkimukselle luotiin teoriapohja, jonka avulla näihin kysymyksiin yhdessä empiirisen osuuden kanssa pystyttiin vastaamaan.

Perehdytys valittiin opinnäytetyön aiheeksi kohdeyrityksen toiveen mukaisesti ja haastatteluihin otettiin mukaan myös asiakasnäkökulma. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla. Näihin haastatteluihin mietittiin etukäteen teemat, jotka jokaisen haastateltavan kanssa käytiin läpi. Teemahaastattelurunkoja luotiin kolme, joista valittiin sopiva sen mukaisesti, haastateltavasta asiakasta, työntekijää vai yrityksen johtoa. Nämä haastattelurungot löytyvät opinnäytetyön liitteistä 1-3.

Opinnäytetyön teoriaosuus koostuu kahdesta teoriaosiosista, perehdytyksestä sekä työhyvinvoinnista. Perehdytyksen teoriaosuudessa käsitellään perehdytystä yleisesti, perehdyttäjän ominaisuuksia sekä sitä, minkälaisia apuvälineitä ja -keinoja perehdytyksen tukena voidaan hyödyntää. Lisäksi käsiteltiin perehdytysprosessin eteneminen. Näiden lisäksi käsiteltiin osaamisen kehittämisen käsitettä sekä välineitä siihen ja lopuksi sivuttiin vielä perehdytykseen vaikuttavaa lainsäädäntöä. Työhyvinvoinnin osuudessa keskityttiin työhyvinvoinnin määritelmään, työilmapiiriin, työmotivaatioon sekä työn imuun. Työhyvinvoinnin yhteydessä sivuttiin myös työturvallisuutta ja sen vaikutuksia.

Opinnäytetyön teoriapohja koottiin ajantasaisesta lähdemateriaalista, joista osa oli painettuja ja osa elektronisia lähteitä. Opinnäytetyön taust-

taksi haastateltiin myös kohdeyrityksen markkinoinnista ja henkilöstöpuolesta vastaavaa henkilöä, jotta saatiin tietoa kohdeyrityksen perehdytyksen sekä työhyvinvoinnin nykytilasta.

Teoriaosuuden jälkeen esiteltiin kohdeyritys sekä sen perehdytyksen nykytilaa ja haasteita sekä työhyvinvoinnin keinoja. Tämän jälkeen käytiin läpi tutkimuksen toteuttaminen sekä teemahaastattelujen teemat, jotka olivat työntekijöillä ja yrityksen johdolla perehdytys, perehdyttäjä, osaamisen kehittäminen sekä työhyvinvointi. Asiakkaiden haastattelujen teemoiksi valikoituivat perehdytys, osaamisen kehittäminen, työhyvinvointi sekä Kuntokeskus K&M:n arvot, jotka ovat luotettava, kunnioittava, ammattitaitoinen ja turvallinen.

Kun haastattelut oli tehty, voitiin tutkimustulokset purkaa teemoittain ja sen mukaisesti, oliko haastateltu yrityksen työntekijää, johtoa vai asiakasta. Tutkimustulosten perusteella yrityksen perehdytys oli ihan hyvällä tasolla, mutta se kaipasi parannuksia sekä selkeytystä perehdytystapoihin. Yrityksen perehdytysprosessin ei koettu etenevän johdonmukaisesti, eikä työntekijän osaamisen kehittymistä seurattu tarpeeksi perehdytyksen edetessä. Viestintä niin perehdytykseen kuin kaikkeen muuhunkin liittyen oli yrityksessä sekavaa, joka taas johtui koko organisaation epäselvistä roolien ja työtehtävien jaosta. Työhyvinvointi yrityksessä oli hyvällä tasolla, mutta henkilöstön henkiseen hyvinvointiin kaivattiin lisää panostusta esimerkiksi kuukausittain järjestettävien henkilökohtaisten alaisen ja esimiehen välisten keskustelujen avulla.

Tutkimustulosten läpikäymisen jälkeen pohdittiin tutkimustuloksia ja esitettiin kehitysehdotuksia toiminnan parantamiseksi. Keskeisiksi kehitysehdotuksiksi nousivat koko organisaation tehtävien selkeämpi jakaminen, joka helpottaisi perehdytyksen suorittamista. Viestinnän selkeyttä tulisi parantaa ja siihen kiinnittää enemmän huomiota, että kaikilla työntekijöillä olisi aina ajantasainen tieto yrityksen sisällä tapahtuvista asioista. Perehdytyksen tueksi ehdotettiin otettavan käyttöön myös viiden askeleen malli, jotta perehdytyksen edetessä perehtyjän osaamista seurattaisiin ja käytäisiin väli- ja kehityskeskusteluja, joissa voitaisiin yhdessä arvioida perehdytystä,

ja sekä perehtyjän että perehdyttäjän toimintaa. Näin myös varmistuttaisiin siitä, että perehtyjän kanssa käytäisiin myös tarkasti läpi yrityksen toiminta-ajatus sekä toimintaa ohjaavat laatuksiteerit sekä arvot.

Tutkimuksen teoriaosuuden sekä empiirisen osuuden pohjalta voitiin vastata tutkimuksen tutkimuskysymyksiin. Nämä vastaukset käytiin läpi tulosten pohdinnan jälkeen. Kuntosalirytyksen perehdytyksen erityispiirteiksi nousivat panostus työturvallisuuteen ja hyvään työergonomiaan sekä perehdytyksen laajuus, jotta kaikki tarvittavat tiedot ja taidot opitaan perehdytyksen kautta. Hyvän perehdyttäjän piirteiksi nousivat selkeys, hyvät vuorovaikutustaidot, johdonmukaisuus sekä hyvä ihmislukutaito. Hyvältä perehdyttäjältä uskaltaa myös aina kysyä apua. Hyvä perehdytys taas määriteltiin selkeäksi kokonaisuudeksi, joka etenee johdonmukaisesti ja jossa seurataan perehtyjän osaamisen kehittymistä. Hyvä perehdytys on sellaista, että sen jälkeen uusi työntekijä tuntee olonsa tervetulleeksi työyhteisöön ja hänellä on kaikki tarvittavat tiedot ja taidot uuden työtehtävänsä suorittamiseksi. Tässä yhteydessä pohdittiin myös tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksen lopussa esitettiin kehitysideoita kohdeyrityksen perehdytyskäytänteiden parantamiseksi. Tutkimuksen avulla luotiin kohdeyritykselle myös perehdytysohjeistus, jota voidaan käyttää muistilistana tulevien uusien työntekijöiden perehdytyksen tukena. Tämä ohjeistus löytyy opinnäytetyön liitteestä 4. Lopuksi pohdittiin perehdytyksen tulevaisuutta sekä esitettiin jatkotutkimusehdotuksia niin kohdeyritykselle kuin aihepiiristä yleisestikin.

LÄHTEET

Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus - Ennakoivaa työsuojelua. TTK. Digijulkaisu [viitattu 14.9.2017]. Saatavissa: https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua

Arthur, D. 2006. Recruiting, Interviewing, Selecting & Orienting New Employees. 4. painos. New York: AMACOM.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Hokkanen, S. & Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Hyypänen, R. 2013. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita. E-kirja.

Juuti, P & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-Kustannus. E-kirja.

Kananen, J. 2008. KVALI – Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisu. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. E-kirja [viitattu 21.9.2017]. Alma Talent Verkkokirjahylly.

Koutajoki, N. 2017. HR + Markkinointi. Kuntokeskus K&M. Haastattelu 11.10.2017

Kuntokeskus K&M. 2017a. Kahdeksan vuotta Kuntokeskus K&M: llä [viitattu 12.10.2017]. Saatavissa: <http://www.kuntokeskuskm.fi/blogi/kahdeksan-vuotta-kuntokeskus-kmlla/>

Kuntokeskus K&M. 2017b. [viitattu 12.10.2017]. Saatavissa: <http://www.kuntokeskuskm.fi>

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Palmeniasarja 61. Tampere: Juvenes Print.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007

Luoto, L. 2012. Ajattele perehdytys uudelleen [viitattu 21.9.2017]. Psycon. Saatavissa: <http://www.psycon.fi/blogi/ajattele-perehdytys-uudelleen>

Penttinen, A. & Mäntynen, J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työsuojelua [viitattu 5.11.2017]. Työturvallisuuskeskus TTK. Saatavissa: <http://www.jytyliitto.fi/fi/jyty/materiaalipankki/Documents/Tyosuuhde/Työelämän%20kehittäminen/Työhön%20perehdyttäminen%202009%20TTK.pdf>

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [viitattu 7.9.2017]. Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>.

Tekniikka ja talous. 2017. Digitaalinen perehdytys toimii työmailla [viitattu 15.11.2017]. Saatavissa: <http://www.tekniikkatalous.fi/tekniikka/rakennus/digitaalinen-perehdytys-toimii-tyomaille-tyontekijat-varmempia-ja-motivoituneita-6674611>

TTK. 2017a. Työntekijän perehdyttäminen ja opastus [viitattu 7.9.2017]. Työturvallisuuskeskus. Saatavissa: https://ttk.fi/tyohyvinvointi_ja_tyosuojelu/toiminta_tyopaikalla/vastuut_ja_velvoitteet/tyohon_perehdyttaminen_ja_tyonopastus

TTK. 2017b. Turvallinen ja terveellinen työympäristö. Työturvallisuuskes-

kus [viitattu 7.11.2017]. Saatavissa: https://ttk.fi/tyohyvinvointi_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoymparisto

TTK. 2017c. Johtaminen ja esimiestyö. Työturvallisuuskeskus [viitattu 7.11.2017]. Saatavissa: https://ttk.fi/tyohyvinvointi_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyo

TTK. 2017d. Toimiva työyhteisö. Työturvallisuuskeskus [viitattu 8.11.2017]. Saatavissa: https://ttk.fi/tyohyvinvointi_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso

TTK. 2016. Perehdyttämisen tarkistuslista. Työturvallisuuskeskus [viitattu 15.11.2017]. Saatavissa: https://ttk.fi/files/4644/Perehdyttamisen_tarkistuslista.pdf

TTL. 2017a. Työhyvinvointi. Työterveyslaitos [viitattu 7.9.2017]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

TTL. 2017b. Työn imu. Työterveyslaitos [viitattu 7.11.2017]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/>

TTL. 2017c. Työturvallisuus. Työterveyslaitos [viitattu 7.11.2017]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoymparisto/tyoturvallisuus/>

Työsopimuslaki 55/2001

Työturvallisuuslaki 738/2002

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4. uudistettu painos. Helsingin seudun kauppakamari /Helsingin Kamari Oy. Viro: Keski-Suomen Sivu Oy.

LIITTEET

LIITE 1 Teemahaastattelurunko työntekijöille

LIITE 2 Teemahaastattelurunko omistajille

LIITE 3 Teemahaastattelurunko asiakkaille

LIITE 4 Perehdytysohjeistus

LIITE 1

Teemahaastattelurunko työntekijöille

1. Perehdytys

Mitä käsite itselle tarkoittaa?

- Miten suoritettiin
- Riittävyys
- Laajuus
- Osaamisen seuraaminen
- Perehdytysprosessin selkeys
- Laatu
- Hyvä perehdytys
- Parannuskohteet/ehdotukset

2. Perehdyttäjä

- Kuka
- Minkälainen perehdyttäjä
- Hyvä perehdyttäjä
- Toiveet/kehityskohteet
- Panostuksen määrä

3. Osaamisen kehittäminen

Mitä on osaamisen kehittäminen?

- Kannustetaanko
- Järjestetäänkö
- Keinot
- Uudet työtehtävät/toimitavat
- Tiedotuksen taso(uudet työtehtävät/toimintatavat)

4. Työhyvinvointi

Miten koet työhyvinvoinnin käsitteen?

- Oma työhyvinvointi perehdytyksen pohjalta
- Oma ammattitaito
- Työn imu
- Motivaatio
- Työn mielekkyys
- Työturvallisuus

LIITE 2

Teemahaastattelurunko omistajille

1. Perehdytys

Mitä käsite itselle tarkoittaa?

- Nykytila
- Kehityskoheet

2. Perehdyttäjä

- Oma toiminta perehdyttäjänä
- Oman toiminnan kehityskoheet

3. Osaamisen kehittäminen

Mitä on osaamisen kehittäminen?

- Kannustaminen
- Keinot
- Voisiko jotain tehdä toisin
- Viestinnän selkeys
- Oman osaamisen kehittäminen

4. Työhyvinvointi

Miten koet työhyvinvoinnin käsitteen?

- Panostetaanko tarpeeksi ja millä keinoilla
- Työhyvinvoinnin nykytila
- Oma työhyvinvointi
- Voisiko jotain tehdä toisin

LIITE 3

Teemahaastattelurunko asiakkaille

1. Perehdytys

Miten näkee perehdytyksen käsitteen?

- Perehtyneisyys
- Ammattitaito

2. Osaamisen kehittäminen

Mitä osaamisen kehittäminen tarkoittaa?

- Kehitys
- Panostetaanko


3. Työhyvinvointi

- Turvallisuus
- Viestintä asiakkaille
- Asiakaspalvelu
- Yrityksen viestinnän taso
- Motivaatio
- Työn imu

4. Kuntokeskus K&M:n arvot

- Toimitaanko arvojen mukaisesti
- Yksilöllisyys
- Luotettavuus

LIITE 4 Perehdytysohjeistus



TERVETULO LAHDEN MONIPUOLISIMPAAN HARJOITTELUPAIKKAAN

Perehdytyksen muistilista: Kuntokeskus K&M

Ennen työntekijän saapumista


- Työsopimus
 - Koeaika
 - Irtisanomisaika
- Palkanmaksu
 - Verokortti
- Perehdytyksen suunnittelu
 - Kuka suorittaa
 - Miten suoritetaan

Perehdytyksen alussa

- Vastaanotto
- Alkavan perehdytyksen sisältö
 - Perehdyttäjä
 - Odotukset työntekijää kohtaan
 - Kannusta oma-aloitteisuuteen
- Osaamisen tason arviointi

Perehdytys

- Yritysperehdytys
 - Liiketoiminta-ajatus
 - Arvot
 - Toimintatavat
 - Organisaatorakenne
 - Henkilöstö
 - Palvelutarjonta
- Omien työtehtävien opastus
 - Odotukset osaamisesta ja sen kehittämisestä
 - Työpukeutuminen
- Työvälineisiin perehdytys
 - Kassajärjestelmä
 - Magneetikorttien teko
 - Kuntosalilaitteet

EI JÄSENYYKSIÄ, VAIN TREENIÄ.  Mestarinkatu 12, Lahti
045 - 276 4990



TERVETULOA LAHDEN MONIPUOLISIMPAAN HARJOITTELUPAIKKAAN

- Työturvallisuus
 - Työergonomia
 - Turvallisuusohjeet
 - Siisteys
- Työterveys
 - Missä järjestetty
 - Palvelut
- Väli- ja palautekeskustelut
 - Osaamisen kehittymisen seuranta
 - Kehityskohteet

Perehdytyksen päättyessä

- Palautekeskustelu perehdytyksestä
- Osaamisen varmistaminen
- Kehitysehdotusten kerääminen perehdytyksen parantamiseksi
- Osaamisen kehittäminen jatkossa