



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
VASA YRKESHÖGSKOLA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Elina Anna-Liisa Heikkilä

PEREHDYTYSKANSIO

CASE: KAURASEN RUOKAPALVELU OY

Liiketalous ja matkailu

2010

SISÄLLYS

1.	JOHDANTO	7
2.	TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TUTKIMUSONGELMA	8
3.	YRITYKSEN ESITTELY	10
3.1	Kaurasen Ruokapalvelu Oy.....	10
3.2	Sosiaalinen yritys	11
4.	PEREHDYTTÄMINEN	14
4.1	Perehdyttämisen määritelmää.....	14
4.2	Perehdyttämistä koskeva lainsäädäntö.....	17
4.3	Perehdyttämisen tausta ja historia.....	19
4.4	Perehdyttämisen merkitys ja hyödyt.....	21
4.4.1	Oppimisen tehostuminen.....	21
4.4.2	Motivaatio ja sitoutuneisuus	22
4.4.3	Yrityksen kustannussäästöt ja kilpailukyky.....	23
4.4.4	Yrityskuva.....	24
4.4.5	Työtapaturmat ja työturvallisuusriskit	25
4.5	Perehdyttämisen tavoitteet	25
5.	PEREHDYTYKSEN OSA-ALUEET JA SISÄLLÖT	27
5.1	Perehdytyksen suunnittelu	27
5.2	Perehdyttämisen oheismateriaali.....	28
5.3	Perehdytysprosessin alku	29
5.4	Työnaloittamisvaihe ja vastaanotto.....	30
5.5	Ensimmäiset viikot ja kuukaudet	31
5.6	Työnopastus	33
5.6.1	Merkitys ja hyödyt	34
5.6.2	Työnopastuksen suunnittelu ja tavoitteet.....	35
5.6.3	Työnopastuksen mallit ja viiden askeleen menetelmä.....	36
5.6.4	Työnopastajan toimintaedellytykset.....	39
5.7	Työn seuranta ja arviointi	40
5.8	Kehittäminen	41
5.9	Perehdyttämisen ongelmat	41
6.	PEREHDYTETTÄVÄ JA PEREHDYTTÄJÄT	43

6.1	Perehdyttämisen kohderyhmät ja heidän roolinsa.....	43
6.2	Esimies perehdyttäjänä.....	43
6.3	Perehdyttäjänä toimiminen.....	45
6.4	Työyhteisö perehdyttäjänä	47
7.	TUTKIMUSMENETELMÄT.....	49
7.1	Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus.....	49
7.2	Teemahaastattelun tekeminen ja aineiston hankinta	51
7.3	Tutkimuksen luotettavuus	53
8.	PEREHDYTTÄVIEN HAASTATTELUIJEN TULOKSET.....	55
8.1	Töihin tuleminen ja vastaanotto	55
8.2	Perehdyttämisen toteutus	56
8.3	Perehdyttämisen suunnittelu	58
8.4	Perehdyttäjät.....	59
8.5	Palaute ja seuranta.....	60
9.	PEREHDYTTÄJIEN JA ESIMIESTEN HAASTATTELUIJEN TULOKSET	
	61	
9.1	Työntekijän tuloon valmistautuminen	63
9.2	Palaute ja seuranta.....	65
9.3	Perehdyttämisen kehittäminen	65
9.4	Perehdyttäjät.....	66
9.5	Perehdyttämisen haasteellisuus.....	66
9.6	Sosiaalisen yrityksen merkitys perehdyttämisprosessissa	67
10.	YHTEENVETO	69
11.	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	74
12.	PEREHDYTYSKANSION TEKEMINEN KAURASEN	
	RUOKAPALVELU OY:SSA	76
12.1	Kansion toteutuksen vaiheet	76
12.2	Perehdytyskansion sisältö ja rakenne.....	77

LÄHTEET

LIITTEET

LIITELUETTELO

LIITE 1 Teemahaastattelu runko perehdyttäjät

LIITE 2 Teemahaastattelu runko esimiehet

LIITE 3 Teemahaastattelu runko perehdyttävät/työntekijät

LIITE 4 Perehdyttämiskansion sisältö

VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU

Matkailun koulutusohjelma

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Elina Heikkilä
Opinnäytetyön nimi	Perehdyttämiskansio Case: Kaurasen Ruokapalvelu Oy
Vuosi	2010
Kieli	Suomi
Sivumäärä	82 + 4 liitettä
Ohjaaja	Saila Vaahtoniemi

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli luoda perehdytyskansio Kaurasen Ruokapalvelu Oy:n työntekijöille. Perehdytyskansion tarkoituksena on auttaa uusia työntekijöitä pääsemään hyvin työn alkuun ja vakiinnuttaa yrityksen toimintatapoja. Tavoitteena oli tehdä kansioista käyttökelpoinen toimiva kokonaisuus, josta on hyötyä työntekijöille, perehdyttäjille ja työnantajalle.

Opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö. Se kostuu Kaurasen Ruokapalvelu Oy:lle tekemästani perehdytyskansioista sekä opinnäytetyöraportista. Tutkimuksellinen selvitys tehtiin kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen avulla. Teoriaosassa tarkasteltiin perehdyttämisen ja työnopastuksen käsitteet sekä niiden osa-alueita. Teoriaosassa selvitettiin myös yrityksen toimintaperiaatteet ja sosiaalisen yrityksen merkitys.

Tutkimuksen empiirinen osa on tehty haastattelemalla kohdeyrityksen työntekijöitä, perehdyttäjiä ja esimiestä. Haastattelussa selvitettiin yrityksen perehdyttämisen nykytilaa ja perehdyttämisen kulkua yrityksessä. Tuloksista kävi ilmi, että perehdyttäminen on hoidettu yrityksessä hyvin, mutta kehittämistäkin löytyy eri osa-alueilta.

Perehdytyskansiossa kerrotaan yleisellä tasolla yrityksestä ja sen toimintatavoista ja pelisäännöistä, työtehtävistä, työturvallisuudesta sekä työympäristön siisteydestä ja järjestyksestä. Kokonaisuutena perehdyttämiskansion tekeminen onnistui hyvin, ja siitä tuli hyvin kattava ja tiivis kokonaisuus. Tutkimus on luotettava, koska on saatu selvitettyä tutkimusmenetelmien avulla se, mitä oli tarkoitus, ja tehtyä itse perehdytyskansio onnistuneesti.

Asiasanat: Perehdyttäminen, työnopastus, perehdytyskansio, sosiaalinen yritys

VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
Matkailun koulutusohjelma

ABSTRACT

Author	Elina Heikkilä
Topic	Job Orientation Guidebook of Kaurasen Ruokapalvelu Oy
Year	2010
Language	Finnish
Pages	82 + 4 appendixes
Name of Supervisor	Saila Vaahtoniemi

The aim of this thesis was to create an orientation guidebook for the employees of Kaurasen Ruokapalvelu Oy. The purpose of the orientation guidebook is to help employees getting started in a new job and establish companies working method. The aim of the orientation guidebook was to compile a workable, functional entity, which has benefit to the employee, supervisor and employer.

The thesis is a functional research. It consists of an operational part of the orientation guidebook and a thesis part. Research explanation was made with the help of qualitative method. In the theory part concepts and sub areas of job orientation and occupational instruction and guidance were reviewed. In the theory part also the company's operational principles' and meaning of social company were clarified. The empirical part of this thesis was made through interviewing employees, supervisor and the director of the target company. In the interview was researched the present state of the company's job orientation and how job orientation is made in this company. The research of this thesis indicates that job orientation has been conducted well but there are some parts which need improvement.

The job orientation guidebook presents the company on a general level as well as for example its mode of operation and rules. There is also a part discussing work assignment, safety issues of company and cleanliness and tidiness of work environment. Gathering the whole job orientation guidebook succeeded well and became very comprehensive and compact completeness. The research result is reliable because with the help of the research methods used the aim of the study was achieved.

Key words: Orientation, Occupational Instruction and Guidance, Job Orientation Guide Book, Social Company

1. JOHDANTO

Ravintola-alalla työ on aina kiireistä ja nopearytmistä. Perehdyttämistä ja työnopastusta tarvitaan koko ajan, koska työmenetelmät, toimintatavat ja työympäristö muuttuvat koko ajan. Työn vaihtuvuus on työntekijöiden kesken suhteellisen suurta. Määräaikaista, tilapäistä, työssäoppijoita ja opiskelijoita on työpaikoilla yhä enemmän. Tällöin perehdyttäminen jää usein liian vähälle kiivastahtisessa työssä, koska siihen ei ole aikaa. Nämä muutokset työnantajien pitäisi ottaa huomioon, koska ne lisäävät perehdyttämisen ja työnopastuksen tarvetta. Nykyään käsitys perehdyttämisestä on muuttumassa eikä sitä nähdä enää pelkästään työnopastamisena vaan suurempana kokonaisuutena, johon kuuluu koko yrityksen toimintaympäristö erilaisineen osatekijöineen.

Perehdyttäminen on tärkeimpiä henkilöstön koulutus- ja kehittämismuotoja, ja se vaikuttaa moneen eri asiaan niin yrityksen kuin työntekijän kannalta. Hyvin valmisteltu ja suunniteltu perehdyttäminen auttaa työntekijää pääsemään alkuun työpaikalla, kun siinä on otettu huomioon sekä yksilön että yrityksen perehdyttämis- tarpeet sekä tavoitteet. Jokainen perehdyttämistilanne on henkilökohtainen, ja siinä pitää edetä työntekijän omien valmiuksien mukaan saadakseen parhaan lopputuloksen.

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli luoda perehdytyskansio Kaurasen Ruokapalvelu Oy:n työntekijöille. Perehdytyskansion tarkoituksena on auttaa uusia työntekijöitä pääsemään hyvin työn alkuun ja vakiinnuttaa yrityksen toimintatapoja. Tavoitteena oli tehdä kansioista käyttökelpoinen toimiva kokonaisuus, mistä on hyötyä työntekijöille, perehdyttäjille ja työnantajalle

Aiheeni ajankohtaisuus tulee myös ilmi sosiaalista yrittäjyyttä pohdittaessa. Sosiaalinen yritys ottaa huomioon yhteiskuntavastuun, koska se palkkaa vaikeasti työelämän ulkopuolella olevia työntekijöitä töihin. Sosiaalinen yrittäjyys tuo ison haasteen perehdyttämiselle, koska vaikeasti työllistyvien rekrytointi ja perehdyttäminen on haasteellista, pitkäkestoista ja aikaa vievä prosessi.

2. TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TUTKIMUSONGELMA

Opinnäytetyöni aihe käsittelee perehdytyskansion tekemistä Kaurasen Ruokapalvelu Oy:ssä. Tutkimuksen ongelmana on, että Kaurasen Ruokapalvelussa ei ole ollut aikaa tehdä perehdyttämiskansiota työn hektisyyden ja kiireen takia. Yrityksessä on tehty eritasoisia suunnitelmia perehdyttämispöytäkirjoista, tehtäväkorteista sekä tehty osittaisia päivittämättömiä ohjeistuksia, mutta mitään varsinaista perehdyttämispöytäkirjoista ei ole toistaiseksi tehty (Kauranen, näyttötutkinto 2008). Tähän yritys toivoi muutosta. He toivoivat, että teen perehdyttämiskansion, jotta yrityksen toimintatapoja voidaan vakiinnuttaa. Tarkoitus oli koota ohjeet, muu materiaali sekä haastattelun ja tapaamisten avulla saadut tulokset yhtenäiseksi perehdyttämiskansioksi.

Tutkimukseni päätavoitteena oli tehdä perehdytyskansio Kaurasen Ruokapalvelu Oy:lle. Kansion tärkeimpänä tehtävänä oli selkeyttää yrityksen toimintatapoja, joita uusi tai vanha työntekijä voi käyttää tarpeen tullen. Tavoitteena oli, että työntekijä saa kansioista kaiken sen tarvittavan tiedon, mitä kaikkea yrityksen toimintaan kuuluu. Yritys hyötyy, kun työntekijä pystyy tarkistamaan omatoimisesti asioita kansioista, etenkin työn alkuvaiheessa. Näin säästyy paljon aikaa ja vaivaa yrityksen vakituisilta työntekijöiltä. Perehdytyskansion tavoite on toimia apuvälineenä ja helpottaa kohdeyrityksen perehdyttäjiä perehdytystyössä. Tarkoitus oli, että kansioista tulee selkeä ja helppokäyttöinen. Kansio annettiin yritykselle myös sähköisessä muodossa, jotta päivittäminen onnistuu helposti. Haasteena oli kirjoittaa perehdyttämiskansiosta sellainen, että sitä on mukava lukea, eikä sitä koeta tylsäksi sääntökirjaksi. Yksi tärkeä osa työssä on sosiaalinen yritys, koska se on yksi tärkeimmistä osista perehdyttämistä Kaurasen Ruokapalvelu Oy:ssä. Tavoitteena oli myös selvittää miten sosiaalisen yrityksen tuomat haasteet vaikuttavat koko perehdyttämispöytäkirjojen prosessiin.

Työ kostuu kymmenestä pääluvusta, mutta samalla koko tutkimus voidaan jakaa kahteen osaan. Ensimmäinen osa käsittelee tutkimuksen teoreettista osaa. Empiiriosassa osassa kerrotaan tutkimuksen toteutuksesta ja tuloksista. Työn tavoitteiden saavuttamiseksi työn teoreettisessa osassa käsiteltiin ensin perehdyttämistä moni-

puolisesti. Työn teoria rajattiin kertomaan perehdyttämisen merkityksestä työelämässä ja asioista, joita siihen sisältyy sekä miten perehdyttäminen vaikuttaa työntekijään, työnantajaan sekä koko työyhteisöön. Tutkimuksen empiirinen osa tehtiin teemahaastattelun avulla. Haastattelun tarkoituksena oli selvittää, miten perehdyttäminen toteutetaan ja mitkä asiat vaikuttavat perehdyttämiseen Kaurasen ruokapalvelu Oy:ssä. Vastausten perusteella selvitettiin, mitä asioita perehdyttämiskansioon tulisi laittaa. Työn teoriaosaa käytettiin apuna teemahaastattelun kysymysten muokkaamisessa.

3. YRITYKSEN ESITTELY

3.1 Kaurasen Ruokapalvelu Oy

Kaurasen Ruokapalvelu Oy on kahvio ja ravintolapalveluita tuottava yritys, joka on aloittanut toimintansa 1.8.2007. Toiminta on suoraa jatkoa toimintaansa lopettaneelle Cafe Uimalalla (tmi), jonka toiminta aloitettiin syksyllä 2005. Edelleen nimi Cafe Uimala on käytössä tunnettavuuden takia. Syynä yritysmuodon vaihtoon oli liiketoiminnan huomattava kasvu kolmen hengen yrityksestä kymmenen hengen monipuoliseksi ruokapalvelujen tuottajaksi sekä muutos sosiaalisesti yritykseksi. Suuria muutoksia sosiaalinen yrittäjyys ei ole tuonut yrityksen perusliikeideaan, se vaikuttaa ainoastaan henkilöstöpolitiisiin valintoihin ja tukeen jota valtiolta saadaan toiminnan kehittämiseksi ja mahdollistamiseksi. (Kauranen; liiketoimintasuunnitelma 2008.)

Kaurasen Ruokapalvelun liikeideana on tuottaa uimahallin yhteydessä kahvio- ja ravintolapalveluita sekä lounastoimituksia myös ulosmyyntiin. Yritys on avoinna päivittäin uimahallin aukioloaikojen mukaan. Yrityksen valikoima koostuu aamupalasta, lounaasta, kahvista, virvokkeista, makeisista, leivistä ja leivonnaisista. Kahvilasta saa myös uintiin tarkoitettuja varusteita sekä urheilun palautusjuomia. Kahvilatuotteissa ei ole mitään erityistä teemaa tai painotusta. Tarkoitus on tarjota peruspalvelut asiakkaille. Yrityksen palveluna on myös tilausravintolatoiminta, joka voi koostua työpaikka-, koti-, tai tapahtumaruokailuista. Esimerkkeinä ovat lasten syntymäpäiväjuhlat, pikkujouluruokailut sekä suuret häät aina 600 hengen kisaruokailuihin. Yrityksen arvoina ovat nopeus, ystävällisyys ja puhtaus sekä inhimillinen toiminta yrityksen työntekijöitä ja asiakkaita kohtaan. Yrityksen vahvuuksia ovat helppo saavutettavuus eli paljon ilmaisia parkkipaikkoja, laadukas omajalosteinen kotiruoka sekä kohtuullinen hintataso. Yritys panostaa ruoan sekä palvelun laatuun, palvelun pitää olla sujuvaa ja täsmällisistä. Kahvilatuotteissa yritys panostaa keskinkertaiseen laatuun ja edulliseen hintaan. (Kauranen, liiketoimintasuunnitelma 2008.)

Kaurasen ruokapalvelun Oy:n kahvilan asiakkaat ovat pääosin uimahallin käyttäjiä, kuten koululaisia, kuntouimareita, kilpailijoihin osallistujia tai niiden yleisöjä. Tärkein segmentointikriteeri tällä ryhmällä on uiminen sekä itse osallistujana tai katsojana. Suurin asiakasryhmä määrällisesti tällä hetkellä on lounasasiakkaat. Lounasasiakkaat koostuvat suuremmaksi osaksi alemmasta toimihenkilökunnasta ja suoritusportaan henkilöstöstä. He liikkuvat autolla, ja heille nopeus, maku ja hinta ovat pääsyy tulla ruokailemaan Cafe Uimalaan. He voivat tulla syömään myös päivän annosvalikoiman mukaan. Muita lounasasiakkaita ovat lähialueilta jalan tulevat asiakkaat. Lounastoimituksia toimitetaan sopimusasiakkaille, yli viiden hengen yrityksille. Kilpailu- ja markkinatilanne on hyvä, sillä käytännössä kilpailijoita ei ole ainakaan uimahallin käyttäjistä eikä lähellä ole muita kahviloita. Lounasaikainen kilpailu on kovempaa, tasokkaammat kilpailijat sijaitsevat kaupungin keskustassa. Etuina muihin kilpailijoihin nähden yrityksellä on kuitenkin syrjäinen sijainti, vaikka silti aivan keskustan tuntumassa, iso ilmainen paikoitusalue sekä saavutettavuus, ilman keskustan ruuhkia tai liikennevaloja. (Kauranen, liiketoimintasuunnitelma 2008.)

Yrittäjänä toimii Hermann Kauranen, jolla on pitkä alan ammatillinen kokemus niin työelämän kuin koulutuksen kautta saatuna. Tällä hetkellä yrityksessä työskentelee 12 henkilöä. Työntekijöistä 30 prosenttia pitää olla vajaakuntoisia tai pitkäaikaistyöttömiä sosiaalisen yrityksen toiminnan vuoksi. Tällä hetkellä yritys pystyy tuottamaan ruokapalveluja kannattavasti, ja markkinanäkymä on tasainen. Tulevaisuudessa yritys panostaa lisämyynnin saamiseen lounastoimitusten ulosmyyntiin, koska itse toimipisteen kasvumahdollisuudet ovat rajalliset. (Kauranen, liiketoimintasuunnitelma 2008.)

3.2 Sosiaalinen yritys

Sosiaalinen yritys ei yrityksenä poikkea muista. Se tuottaa tavaroita ja palveluja markkinoille, tavoittelee voittoa niin kuin muutkin yritykset, ja voi olla millä alalla tahansa. Sosiaalinen yritys merkitään kaupparekisteriin ja sen pitää olla myös merkittynä sosiaalisten yritysten rekisterissä, jotta se voi käyttää sosiaalisen yrityksen statusta ja sen kautta saatuja tukia. Sosiaalinen yritys voi olla osakeyhtiö,

kommandiittiyhtiö, avoin yhtiö tai osuuskunta. Myös yhdistykset ja säätiöt voidaan merkitä sosiaalisten yritysten rekisteriin. Sosiaalisen yrityksen pitää maksaa kaikille työntekijöille työehtosopimusten mukaista palkkaa. Kaikilla työntekijöillä on myös samat oikeudet ja velvollisuudet. Ainut poikkeus muihin yrityksiin on, että sosiaalisen yrityksen tarkoitus on luoda työpaikkoja pitkäaikaistyöttömille ja vajaakuntoisille. Sosiaalisen yrityksen työntekijöistä vähintään 30 % pitää olla vajaakuntoisia tai yhteensä vajaakuntoisia ja pitkäaikaistyöttömiä. Vähintään yhden työntekijän pitää olla vajaakuntoinen. Yrittäjää itseään tai yrityksessä määrävää asemassa olevaa henkilöä ei lasketa. Sosiaalisessa yrityksessä juuri rekrytointiin pitää kiinnittää huomiota, jotta työllistyminen onnistuu. TE- toimistot, työtönvalmennusyksiköt sekä eri yhdistykset ja järjestöt auttavat sosiaalista yritystä löytämään sopivaa työvoimaa. (Sosiaalinen yritys 2009.)

Pitkäaikaistyötön on työtön työnhakija, joka ollut yhtäjaksoisesti 12 kuukautta työttömänä työnhakijana sekä työtön työnhakijaa joka on ollut useammassa työttömyysjaksossa yhteensä vähintään 12 kuukautta työttömänä ollut työnhakija ja joka työttömyyden toistuvuuden ja kokonaisuuden perusteella on rinnastettavissa yhtäjaksoisesti 12 kuukautta työttömänä olleeseen työnhakijaan. Vaikealla työllistyvällä määritellään työmarkkinatukeen oikeutettua työtöntä työnhakijaa, joka on saanut työmarkkinatukea työttömyytensä perusteella vähintään 500 päivältä tai jonka oikeus työttömyyspäivärahaan on päättynyt.

Vajaakuntoinen on henkilöasiakas, jonka mahdollisuudet saada sopivaa työtä tai edetä työssä ovat huomattavasti vähentyneet asianmukaisesti todetun vamman, sairauden tai vajavuuden takia. (L1295/2002.)

Yritys saa kompensationsa palkkatukea työntekijän alentuneesta työkyvystä tietyin ehdoin. Yritykselle voidaan myöntää myös työllisyyspoliittista avustusta tai työolosuhteiden järjestelytukea. Sosiaaliset yritykset ovat oikeutettuja saamaan myös kaikkia muita yritystukia. Sosiaalinen yritys saa käyttää sosiaalisen yrityk-

sen nimeä ja tunnusta markkinoinnissaan ja myynnissä. Henkilöstöä rekrytoidesaan yrityksen tulisi käyttää työvoimatoimiston palveluita apunaan. Sosiaalinen yritys ottaa omalla toiminnallaan osaa yhteiskuntavastuuperiaatteisiin, koska sillä on periaatteena sosiaalinen tarkoitus. Yritys kantaa oman vastuunsa työllisyyteen ottamalla töihin vaikeasti työmarkkinatilanteessa olevia työntekijöitä tai se toimii väylänä kohti avoimia työmarkkinoita. Tutkimusten mukaan sosiaalinen yritys ei hyödy taloudellisesti, se joutuu hoitamaan oman rahoituksensa itse. Etuna sosiaalisesta yrityksestä on sen mahdollisen imagon paraneminen eettisten toimintaperiaatteiden välittäjänä asiakkaille. (Ahonen, Luoma-Aho, Mankki & Mustalammi, 2008; Sosiaalinen yritys, taloudellinen tuki, 2009.)

4. PEREHDYTTÄMINEN

4.1 Perehdyttämisen määritelmiä

Perehdyttäminen ja työnopastus nähdään usein rinnakkaisina termeinä. Muita rinnakkaistermejä ovat henkilöstökoulutus, mentorointi, työnopetus ja työpaikkakoulutus. (Vesa verkkosanasto 2009.) Työnopastus on tärkeä osa perehdyttämistä, mutta se on vain yksi osa koko perehdyttämisestä. Perehdyttämisen merkitys ja toimintatavat ovat jokaisella yrityksellä ja organisaatiolla hieman erilaiset, mutta pääällimmäinen tarkoitus on kuitenkin sama. Useimmiten isoissa yrityksissä perehdytys hoidetaan suunnitelmallisesti perehdyttäjiä ja perehdytysjaksoja käyttäen, kun pienemmissä yrityksissä ei ole aikaa perehdyttää perehdytettävää muuhun kuin työhönsä. Tämän takia uudella työntekijällä kuluu paljon aikaa ennen kuin hän kokee kuuluvansa joukkoon. Perehdyttämiseen osallistuu kaikki ne ihmiset, jotka ovat tekemisessä perehdytettävän kanssa. Esimiehellä on kuitenkin vastuu perehdyttämisen toteutumisesta. (Kupias ym. 2009, 17; Viitala 2004, 259.)

Perehdyttäminen määritellään toimenpiteillä, joiden avulla perehdyttävä oppii tuntemaan työyhteisönsä, työpaikkansa ja työtavat. Yrityksen ja työyhteisöön perehdyttämisessä työntekijä oppii tuntemaan yrityksen toiminta-ajatuksen, vision ja liikeidean sekä sen toimintaperiaatteet ja toimintatavat. Työpaikkansa perehdyttämisessä perehdytettävä oppii tuntemaan ihmiset, työtoverit, asiakkaat ja esimiehet. Työhön perehdyttämisessä eli työnopastuksessa perehdyttäjä oppii tuntemaan omaan työhönsä kohdistuvat odotukset ja ymmärtää oman vastuunsa koko työyhteisön toiminnassa. Hän saa tietää työtehtävänsä ja niihin liittyvät turvallisuusohjeet. Perehdytettävän on saatava tietää jonkinlainen yleiskuva yrityksestä, sen omistajista ja organisaatiosta. Perehdytettävälle on kerrottava työsuhdeasioista, ja hänelle on kerrottava, keneltä hän saa lisätietoa yrityksestä ja sen toimintatavoista (Kangas & Hämäläinen 2007, 2; Kauhanen 2006, 145.)

Perehdyttämistä kuvaillaan eri tavoilla. Se voi olla perehdyttävän tukemista, niin että hän pääsee mahdollisemman nopeasti alkuun uudessa työssään, työyhteisössä ja organisaatiossa itsenäisesti. Perehdytys tarkoittaa myös uuden työntekijän uusi-

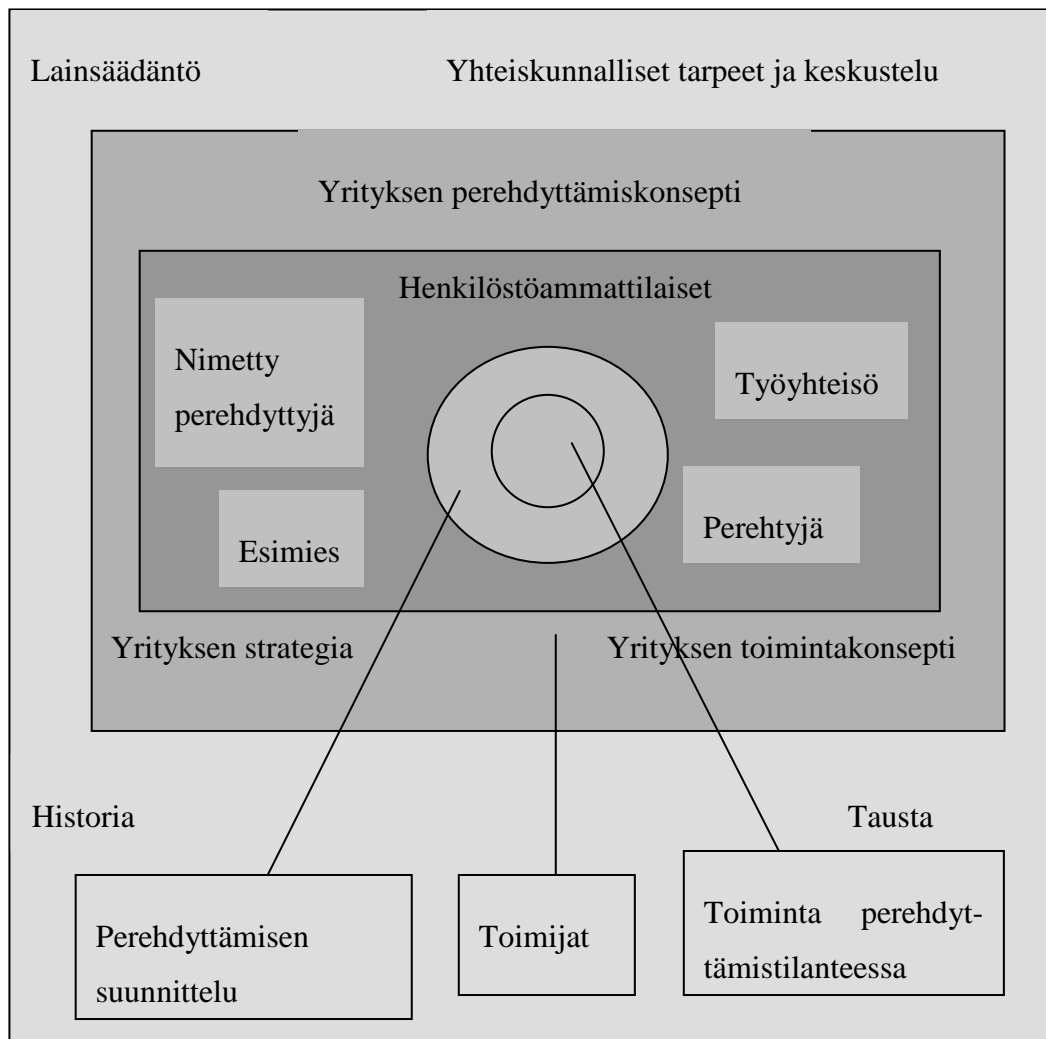
en tietojen ja taitojen kehittämistä kokonaisvaltaisesti sekä tuomaan esille jo hänen olemassa oleva osaaminen. (Kupias ym. (2009, 19–20.)

Kjelin ym. (2003, 14) kertoo perehdyttämisen olevan prosessi, joka alkaa aina jostakin tilasta ja loppuu toiseen tilaan, ja siihen liittyy aina joku muutos. Perehdyttävän tarkoitus on löytää oma paikkansa organisaatiosta käymällä läpi eri muutoksen vaiheita. Perehdyttäminen tarkoittaa kaikkia niitä toimenpiteitä, mitä työntekijä kokee uuden työn alussa, on hän sitten uusi tai vanha työntekijä. Lepistö sen sijaan (2000, 63) kuvaa perehdyttämistä monivaiheisten oppimistapahtumien kautta, jonka tavoitteena on organisaation ja työn tavoitteiden toiminnan ymmärtäminen, omien velvollisuuksien ja vastuiden ymmärtäminen sekä kokonaiskuvan luominen sisäisen mallin avulla, millä ihminen pystyy työskentelemään nykyajan yhteiskunnassa. Perehdyttäminen on tärkeimpiä työpaikan koulutusmuotoja, ja sillä on tärkeä rooli työntekijän hyvinvointiin monella eri osa-alueella. (Kjelin ym. 2003, 14; Lepistö 2000, 63.)

Perehdyttämisen määrittelyissä on hieman erilaisia käsityksiä, mutta kaikilla niillä on kuitenkin sama päämäärä. Perehdyttäminen on niin laaja-alainen ja tilannesidonnainen prosessi, että sitä on vaikea noudattaa reseptikirjan periaatteella. Tilanteet, ihmiset ja paikat vaihtelevat, ja eri tilanteita pitäisi lukea eri tavoin osaavan ja tasapainoisen perehdyttämisen saavuttamiseksi. Erilaisista perehdyttämisen tavoitteista tärkeimpiä kuitenkin on yhteisön ja yksilön tavoitteiden yhdistäminen. Tärkeintä on saada käsitys laaja-alaisesta perehdyttämisestä ja olla aidosti kiinnostunut uudesta tulokkaasta sekä saada hänet viihtymään uudessa organisaatiossa ja työssä. Perehdyttämisestä voidaan rakentaa brändi, tuotteistettu ohjelma, joka kertoo yrityksen uusille ja vanhoille työntekijöille hyvästä ammattimaisesta otteesta ja henkilöajattelusta. (Kjelin ym. 2003, 250–252.)

Perehdyttämisen pelikentällä (Kuvio 1) näkyy koko perehdyttämisprosessi ja siinä vaikuttavat tahot ja tekijät. Perehdyttämisen uloimmalla kehällä on työnopastusta kuvaava historia ja tausta, yhteiskunnan käsitykset perehdyttämisestä ja sitä säätelevä lainsäädäntö. Toisessa kehässä perehdyttämiseen vaikuttaa yrityksen strate-

gia, toimintakonsepti ja yrityksen perehdyttämiskonsepti. Yrityksen toimintaa ohjaa jonkinlainen strategia, toimintakonseptissa kuvataan niitä rakenteita, kuten yrityksen pelisääntöjä ja tehtäväjakoja, joiden avulla strategia halutaan toteuttaa.



Kuvio 1. Perehdyttämisessä vaikuttavat osatekijät (Kupias ym. 2009, 10.)

Yrityksen perehdyttämiskonsepti kuvaa erilaisia toimintamalleja, joiden avulla opetellaan erilaisia perehdyttämisen malleja. Sisimmässä kehässä perehdyttämiseen vaikuttavat toimijat, jotka työskentelevät yrityksen organisaatiossa kuten henkilöstöammattilaiset, työyhteisö, perehdyttäjä, esimies ja nimetty perehdyttäjä. Perehdyttämiseen vaikuttaa myös tehokas suunnittelu, joka näkyy kuvan ympyrän uloimmassa osassa. Perehdyttämisen keskeisessä ympyrässä kuvataan miten, toimitaan itse perehdyttämistilanteessa. Perehdyttämistilanteessa ratkaistaan, mi-

ten perehdyttäminen todella toimii, kuinka tehokasta se on. Kohtaamisen epäonnistussa perehdyttäminenkin epäonnistuu. Perehdyttäjät ovat tärkeässä asemassa kohtaamistilanteissa edistäjinä ja kehittymistä tukevinä ohjaajina. (Kupias ym. 2009, 10–11.)

4.2 Perehdyttämistä koskeva lainsäädäntö

Perehdyttämiseen, kouluttamiseen ja työn tekemiseen liittyvät vaatimukset on määritelty laissa, ja ne kuuluvat osaksi työntajan velvollisuuksia. Jokaisen yrityksen on noudatettava työlainsäädäntöä sekä sitä koskevia työehtosopimuksia. Esimies on vastuussa johdon ja henkilöstöammattilaisten lisäksi, jotta lakeja noudatetaan. Työlainsäädännön tavoite on suojata, valvoa ja sopeuttaa työntekijän oikeuksia. Työntekijöiden luottamus lisääntyy, kun sääntöjä ja sopimusehtoja noudatetaan ja luotettavalla toiminnalla luodaan positiivinen vaikutus kilpailukykyyn, työhyvinvointiin ja menestymiseen. (Kupias ym. 2009, 20–27.)

Työsopimuslaki on tunnettava jokaisella työpaikalla. Laissa säädetään työsopimuksen tekemisestä päättämisestä sekä työsopimusosapuolten keskeisistä oikeuksista ja velvollisuuksista. Perehdyttämistä koskee työsopimuslain kohta L55/2001.

Työnantajan on huolehdittava, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on myös pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi. (L55/2001; Kupias ym. 2009, 22.)

Työturvallisuus on tärkeä osa hyvin suoritettua perehdyttämistä, ja laissa on määritelty että työnantaja on velvollinen siitä huolehtimaan. Keskeisin perehdyttämistä koskeva lainsäädäntö on työturvallisuuslain L738 pykälä 14§, jossa todetaan:

Työnantajan on perehdytettävä työntekijä työhön, työpaikanolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin työässäkäytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin eri-

tyisesti ennen uuden työn aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista – Työantajan on annettava myös työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta haittatekijöiden ja vaaratilanteiden estämiseksi ja niiden syntymisen välttämiseksi. (L738/2002)

Työturvallisuuslain mukaan myös nuorten työntekijöiden pitää saada työhön tarvittavaa opetusta ja ohjausta sekä heidät on perehdytettävä työhön henkilökohtaisesti. Ohjauksen ja opastuksen laatu ja määrä riippuu työntekijän koulutuksesta, osaamisesta ja kokemuksesta, ja sitä on annettava tarvittaessa lisää. Työnantajalla on oltava työsuojelun toimintaohjelma, se edistää turvallisuutta, terveellisyttä työpaikoilla ja työntekijän työkyvyn ylläpitoa. Työsuojelun toimintaohjelmaan kirjataan tiedot työpaikan vaaroista ja niiden välttämisestä ja miten työturvallisuus on organisoitu ja miten vastuut jaettu. Toimintaohjelmassa tehdään riskien arviointi, jonka perusteella tehdään kehitysehdotukset ja toiminnot työpaikan turvallisuuden ja terveellisuuden edistämiseksi. (Kupias ym. 2009, 23; Työsuojeluhallinto; L738/2002.)

Työturvallisuuden tavoitteena on turvallinen ja terveellinen työ, työolosuhteet ja työympäristö. Työturvallisuus ei ole pelkästään työvälineisiin opastamista. Fyysisen turvallisuuden varmistamisen lisäksi henkinen turvallisuus on varmistettava. Henkinen väkivalta näkyy työpaikalla kiusaamisena, nimittelynä ja vähättelynä. Perehdyttämisessä esiintyvää kiusaamista voidaan estää kehittämällä koko työyhteisöä. Se onnistuu parhaiten palautekeskustelujen avulla ja vuorovaikutusta edistämällä työantajan ja perehtyjän välillä. Työturvallisuuslakia täydentää tasa-arvolaki, jonka tarkoituksena on edistää tasa-arvoa naisten ja miesten välillä. Myös yhdenvertaisuuslaki täydentää työturvallisuutta, sen tarkoituksena on kieltää syrjintä työelämässä. Perehdyttämisessä on luotava kaikille mahdollisuudet menestyä työssään riippumatta sukupuolesta tai taustasta. (Kupias ym. 2009, 24–25.)

Pelastustoimilaki liittyy perehdyttämiseen, koska sen mukaan ”rakennusten omistajien ja haltijoiden on varauduttava henkilöiden ja omaisuuden ja ympäristön suojaamiseen vaaratilanteissa ja varautumaan omatoimisiin pelastustoimenpiteisiin, joihin he omatoimisesti kykenevät.” (L468/2003.) Työntekijät tulee perehdyttää pelastussuunnitelman läpikäymiseen ja yrityskohtaisiin ohjeisiin ja käytännötoimenpiteisiin. Työantajan on järjestettävä työntekijöilleen työterveyslain mukaan myös työterveyshuolto. Sen tarkoituksena on ehkäistä työantajan ja työntekijän työhön liittyvät sairaukset ja tapaturmat, varmistaa työn ja työympäristön terveellisyys ja turvallisuus, edistää työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta sekä työyhteisön toimintaa. (Kangas ym. 2007, 23; L1383/2001.)

Laissa on myös säädöksiä työpaikan yhteistoiminnasta, mitkä pitää ottaa perehdyttämiseen mukaan. Työsuojeluvalvonnan ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnan lain tehtävä on ”varmistaa työsuojelukoskevien säännösten noudattamista sekä parantaa työympäristöä ja työsuojeluolosuhteita työsuojelun viranomaisvalvonnan sekä työantajan ja työntekijöiden yhteistoiminnan avulla”. (L44/2006.) Siihen pitää sisältyä työsuojeluviranomaisten valvonta opetuksesta, ohjauksesta perehdyttämisen tarpeesta ja järjestelyistä työntekijöille, ne on käytävä läpi yhdessä. Työpaikan yhteistoimintaan liittyy myös yhteistoiminta-laki, jossa määrätään ”neuvottelemaan, kun on tapahtumassa henkilöstön asemaan vaikuttavia muutoksia, hankintoja tai järjestelyjä.” Lain tavoitteena on edistää viestintää, kuten vuorovaikutustaitoja, tiedottamista sekä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia. (L334/2007.)

4.3 Perehdyttämisen tausta ja historia

Jokaista työntekijää on opastettava jollakin tavalla, ja yleensä tarvittavat asiat on opetettu kokeneemman henkilön avustuksella. Aluksi perehdyttäminen on ollut työnopastusta, ei niinkään laajempaa opastamista yritykseen ja työyhteisöön juuri sen takia, että työsuoritukset eivät ole olleet niin monimutkaisia ja laajempaa yhteyttä työn suorittamiseksi ei tarvittu. Käsityöläisten ammattikuntalaitoksen myötä

1600–1800-luvulla oppijan luottamus ja identiteetti kasvoi ja kehittyi. (Kupias ym. 2009, 13.)

Tayloristinen ajattelu kasvoi 1910-luvulla ja sen tarkoituksena oli kiinnittää huomiota työtapoihin tuottavuuden ja kustannusten parantamiseksi. Yhdysvalloissa otettiin käyttöön 1940-luvulla TWI-järjestelmä. Järjestelmän tarkoituksena oli jakaa työ itsenäisiin suoritusvaiheisiin ja kirjata kaikki oikean toteuttamisen kannalta oleellimmat asiat, kuten turvallisuuden tai työtapoihin liittyvät asiat ylös opetussuunnitelmaan. Ensimmäistä kertaa mietittiin rekrytointia ja sitä että kehittämällä työtapoja ei tarvitse opastaa niin monta ihmistä kerrallaan yhteen työpisteeseen (Melin & Roine 1996–2008.) Tayloristisessa ajattelussa työ jaettiin eri vaiheisiin, ja kutakin työvaihetta tehostettiin mahdollisimman pitkälle. Suunnittelu ja toteuttaminen erotettiin toisistaan, mitä pidettiin parhaana mallina. Heikkous tayloristisessa ajattelussa on nykypäivänä se, että siinä opetetaan kädestä pitäen lopullinen työsuoritus ilman, että keskitytään työn perusteiden ja periaatteiden opettamiseen. Tällöin oppimistulos jää puolinaiseksi, koska työntekijä ei välttämättä löydä itse tilanteisiin parhaita ratkaisuja, ei pysty toimimaan poikkeuksellisissa tilanteissa eikä opi sopeuttamaan työntekniikkaa omiin yksilölliseen erityispiirteisiinsä nähden. Myöhemmin korostettiin työn teorian osaamista ja opettamisen merkitystä. Myös behavioristinen oppimiskäsitys on ollut osa perehdyttämistä ja työnopastusta, jossa kouluttajalla on keskeinen rooli ja työntekijä nähdään tiedon vastaanottajana. (Kjelin ym. 2003, 3; Lepistö 1992, 22.)

Ensimmäiset järjestelmälliset työnopastajakoulutukset otettiin käyttöön Suomessa ensimmäisen maailmansodan jälkeen kasvavan teollisen massatuotannon työntekijöiden opastamiseen. Tärkeintä oli oppien mukaan suunniteltu ja mitoitettu keskeyttämätön tuotanto ja taitava työsuoritus. Perehdyttämisen tavat ja tavoitteet ovat muuttuneet, mutta silti siinä on samoja painotuksia kuin vanhassa ajattelussa. Vielä nykyäänkin perehdyttämistä katsotaan tuotannollisen historiansa vuoksi kapeasta näkökulmasta, ja se keskittyy työopastukseen. Enää ei riitä pelkkä työhön opastus, vaan pitää ottaa käyttöön laajempi perehdytys, työntekijän on tutus-

tuttava koko yrityksen toimintaympäristöön ja perehdyttämisen pitäisi olla osa tavoitteellista henkilöjohtamista. (Kjelin ym. 2003, 36–37.)

4.4 Perehdyttämisen merkitys ja hyödyt

Perehtymisellä on erilaisia hyötyjä niin yhteiskunnalle, työntekijälle, yritykselle ja työyhteisölle. Kansantalouden hyödyt ovat suuret, koska perehdyttämisen tarkoitus on, että perehdytettävä viihtyy työpaikassaan, sairastaa vähemmän ja olisi tuottava työntekijä. Hyvässä perehdyttämisessä otetaan huomioon työn taitovaatimukset, tuotteen ja palvelun laatuvaatimukset sekä työntekijän turvallisuuteen ja hyvinvointiin liittyvät asiat. (Kupias ym. 2009, 18.; Penttinen & Mäntynen 2009, 3).

Yksi perustavoitteista on Eräsalon mukaan (2008, 61) myönteinen asennoituminen niin yritykseen, työyhteisöön kuin työtovereihin. Perehdytettävä sitoutuu yrityksen päämääriin paremmin, jos hän suhtautuu siihen positiivisesti. Työntekijälle pitää kertoa toimintaa ohjaavat arvot, kuten mikä on toiminnan tavoite, mikä sallitaan ja mikä ei. Työntekijälle pitää kertoa, mikä on hänen roolinsa yrityksen työyhteisössä ja mitä hänellä siinä roolissa odotetaan. Se lisää työntekijän perusturvallisuutta ja vaikuttaa viihtyvyyteen. Työntekijälle pitää korostaa työn kokonaisuutta että sen tarkoitusta suhteessa yrityksen kokonaistavoitteeseen, eikä yksittäisiä työtehtäviä. Tämä on tärkeää, koska omalla toiminnalla ja omilla työtehtävillä on myös merkitystä muiden työhön. Työntehtävissä ei saa korostaa pelkästään teknistä hallintaa, vaan pitää ottaa huomioon palvelun laatu ja laadun osatekijät yrityksessä. Esimerkiksi palvelun laatu näkyy asiakaspalvelussa myyntihenkisyydessä. (Eräsalo 2008, 61–62.)

4.4.1 Oppimisen tehostuminen

Perehdyttämisellä helpotetaan perehdytettävän sopeutumista ja oppimista. Mitä nopeammin uusi perehdytettävä kykenee selviytymään työtehtävästään ilman opastusta, sitä nopeammin siitä hyötyvät kaikki. Perehdyttäminen vie aikaa, mutta siihen käytetty aika tulee monin kerroin myöhemmin takaisin. Perehdyttäminen on tärkeää, koska sen avulla työntekijä oppii nopeasti tekemään työnsä oikein.

Pikku hiljaa virheet vähenevät ja näin säästyy aikaa. Silloin koko työyhteisö hyötyy, koska perehdytettävää ei tarvitse neuvoja ja opastusta koko ajan, ja työ sujuu mukavasti ja joustavasti. (Österberg 2005, 90; Penttinen ym. 2009, 2.)

Työntekijää pitää rohkaista saamaan tietonsa, taitonsa ja osaamisensa esille, jotta työntekijän osaaminen saataisiin mahdollisemman nopeasti koko yrityksen osaamiseksi. Toiminnan kriittisen tarkastelun saamiseksi pitää saada työntekijä kysymään, miksi joku asia tehdään niin kuin se tehdään, jotta voidaan kyseenalaistaa-kin vallitsevia käytäntöjä. Tämä näkyy perehdytettävän myönteisessä mielialassa, motivaatiossa ja jaksamisessa. Oppiminen, osaaminen ja omien taitojen näyttäminen on tärkeää työntekijän hyvinvoinnille. Nykyajan työelämässä muutokset edellyttävät työntekijän kehittymistä, kykyä sopeutua nopeisiin muutoksiin ja itsenäiseen työskentelyyn ja aktiivisuuteen sekä kykyä yhteistyötyöhön muiden työntekijöiden kanssa. Yrityksen pitäisi luoda toimintatavat, jotta työntekijä pystyy kehittymään sekä pystyy vaikuttamaan työhönsä ja työn tekemiseen. (Eräsalo 2009, 62; Kangas ym. 2007, 4; Penttinen 2009, 3.)

4.4.2 Motivaatio ja sitoutuneisuus

Hyvin suunniteltu ja tehty perehdytys vaikuttaa perehdytettävän mielialaan ja työmotivaatioon positiivisesti ja sitouttaa hänet nopeammin yritykseen ja työyhteisöön tulosta tekeväksi työntekijäksi. Motivaatio saa ihmiseen haluamaan, tekemään ja suuntamaan energiansa oppiakseen uusia asioita enemmän. Motivaation osana on aina tietty päämäärä ja vireys. Kun työntekijällä on tietty päämäärä, vastoinkäymiset eivät lannista häntä. Motivaatio vaihtelee ihmisellä eri aikoina ja eri tilanteissa. Työmotivaatioon vaikuttaa työntekijän persoonallisuus, työ ja työympäristö. Työntekijän persoonallisuuteen vaikuttaa mielenkiinnon kohteet, asenteet ja tarpeet. Pitää olla oikea asenne työtä kohtaan, jotta mielenkiinto pysyy yllä. Jos ei arvosta omaa työtään, se heijastuu itseen sekä muihin työtovereihin. Asenne itseään ja kykyjään kohtaan pitää olla kunnossa, jotta saavuttaa hyviä työtuloksia. Pelkkä motivaatio ei riitä suoritukseen, jos ei ole mitään valmiuksia, mutta ilman motivaatiotakaan hyvät valmiudet eivät riitä hyvään suoritukseen. (Kupias ym. 2009, 129; Viitala 2004, 150–152; Österberg 2009, 90.)

Työelämässä motivaatiota lisää työn mahdollinen ja selkeä tavoite, kannustava palkkaus, avoimet palautteet, ohjaava tuki, vaihteleva ja sopivan vaativa työ ja sopiva määrä työtä. Esimies voi vaikuttaa työntekijöiden motivoitumiseen esimerkiksi antamalla positiivista tai negatiivista palautetta. Positiivisen palautteen ansiosta työntekijät uskovat kykyihinsä, osaamisensa ja kehittymismahdollisuuksiinsa enemmän. Negatiivisen palautteen ansiosta taas työntekijän taistelutahto ja pyrkimys parempaan suoritukseen lisääntyy. Negatiivinen palaute ja työntekijän yksin liian nopeasti suoritettavat tehtävät laskevat todennäköisesti työntekijän motivaatiota ja suoritusta. Joten perehdyttämisen alussa myönteinen ja ystävällinen ensivaikutelma ja opastus uutta työntekijää kohtaan on tärkeää, koska se vaikuttaa hänen työmotivaatioonsa positiivisesti. Työmotivaation heikentäminen tai vahvistaminen on yksi tekijä perehdyttämisen tavoissa, mikä voi vaikuttaa poissaolojen määrään ja henkilöstön vaihtumiseen. (Viitala 2004, 160–162; Kangas ym. 2007, 4–5.)

Sitoutuminen tarkoittaa sitä, miten työelämässä yksilö kokee itsensä osana työyhteisöä tai yritystä. Tai miten yksilö kokee työyhteisön ja yrityksen osana omaa elämäänsä. Sitoutuminen näkyy siinä, miten paljon yksilö haluaa tehdä enemmän yrityksen arvojen ja tavoitteiden puolesta sekä työyhteisön puolesta omien työtehtävien lisäksi. Yrityksen laatu syntyy, kun työntekijä on sitoutunut työyhteisöön, työn tavoitteisiin ja organisaatioon (Viitala 2004, 160–162; Kjelin ym. 2003, 26.)

4.4.3 Yrityksen kustannussäästöt ja kilpailukyky

Laadukkaalla perehdyttämisellä yritys voi säästää kustannuksissa ja saavuttaa kilpailukykyä. Perehdyttämisellä pyritään vähentämään virheitä. Huonosti perehdytetty työntekijä tekee helposti virheitä ja heikentää työn sujuvuutta, mikä voi johtaa muun muassa reklamaatioihin. Virheistä syntyy ylimääräisiä suoria kustannuksia. Pahempaa on jos asiakas menetetään ja syntyy suurempia välillisiä kustannuksia, jolloin yrityksen maine voidaan menettää. Virheiden uusiutuminen vaikuttaa myös asiakkaiden uskottavuuteen. Asiakkaat kertovat mieluummin toisilleen virheistä, kuin hyvästä palvelusta. Töiden lisääntyessä laatu heikkenee,

mikä vaikuttaa henkilöstön mielialaan ja sitoutumiseen. Ei ole mitään syytä jättää työntekijää perehdyttämättä, koska jos tehdään niin kuin on sovittu, ylimääräisiä kustannuksia ei tule. (Kjelin ym. 2003, 22.) Tärkein asia yrityksen kustannussäästöissä on saatu ilmi sanonnassa ”Hyvä laatu ei maksa paljon, mutta huono laatu virheineen maksaa aina”. (Kangas ym. 2007, 5).

4.4.4 Yrityskuva

Yrityskuva on mielikuva yrityksen tuotteista, palveluista ja henkilöstöstä, siitä mitä ihmisille tulee mieleen yritystä ajateltaessa. Yrityskuvaan syntymiseen vaikuttavat omat sekä toisten ihmisten mielipiteet ja ajatukset. Käsitystä omasta mielikuvasta on vaikeaa enää muuttaa, jos se muodostuu alussa negatiiviseksi. Jokaisessa yrityksessä pitäisi selvittää perehdyttämisen vähimmäistarve eri näkökulmista. Kaikille erityyppisille työntekijöille, esimerkiksi ulkoistetuille tai vuokratyöläisille, on tärkeää selvittää, mitä heidän kuuluisi yrityksestä ja sen toimintatavoista tietää ja mitä heiltä odotetaan, koska se viestii asiakkaalle yritystä ja sen toimintatapoja eli yrityskuvaa. Yrityksen olisi myös hyvä miettiä, mikä yhteistyökumppanien asema on ja mitä haluaa heidän tuovan esille perehdytyksessä. (Eräsalo 2008, 60.)

Lyhytaikaisten kuten harjoittelijoiden, kesäapulaisten, työässäoppijien perehdyttämisen hoitaminen on tärkeää, koska heidän kertomuksensa ja kokemuksensa vaikuttavat siihen mielikuvaan, mitä muut opiskelijat ja kotiväki saavat kyseisestä yrityksestä luotua itselleen. Juuri he levittävät yrityksen mainetta eteenpäin. Opiskelijat luovat samalla itselleen myös mielikuvan siitä, voisivatko he työskennellä tulevaisuudessa kyseisessä työpaikassa. Työvoimapula on ja tulee olemaan ainakin laman laskusuhdanteessa kasvamaan päin, ja on tärkeää, millaisen mielikuvan yritys luo, jotta työpaikoille saadaan työntekijöitä. Hyvä tai huono perehdytys vaikuttaa yrityskuvan muodostumiseen suuresti. Tärkeää on tehdä kaikki toimenpiteet positiivisen yrityskuvan luomiseksi, ja parhaiten se onnistuu hyvällä perehdyttämällä. (Österberg 2005, 92–93; Kangas ym. 2007, 4–5.)

4.4.5 Työtapaturmat ja työturvallisuusriskit

Turvallisuusasiat ovat yksi tärkeimmistä asioista perehdyttämisessä turhien tapaturmien ja onnettomuuksien välttämiseksi. Uudelle työntekijälle tapahtuu yleensä eniten tapaturmia. Hänellä saattaa olla yleistietoa ja taitoa, mutta hän ei tiedä kyseisen työpisteen vaarallisia kohteita. Perehdytysohjelmassa työntekijälle pitää tarkkaan kertoa työpaikan riskit ja turvallisuustekijät, jotta hän osaa vähentää tai poistaa niitä tarpeen vaatiessa. (Kangas ym. 2007, 4.)

4.5 Perehdyttämisen tavoitteet

Perehdyttämisen tavoitteissa on yleensä kovat odotukset, ja ne ovat monipuoliset. Ne liittyvät työn laatuun ja tehokkuuteen, viihtyvyyteen, ilmapiiriin, kustannuksiin sekä henkilöstön pysyvyyteen. Kjelin ym. (2003, 46) esittää perehdyttämisen perustavoitteiden olevan yksilön sitoutuminen ja organisaation uudistuskyky. On tärkeätä, että yksilö omaksuu yrityksen toimintatavat ja kulttuurin nopeasti, ja sitä kautta organisaatiokin uudistuu, kun yksilö oppii. Perehdyttämisen tavoitteissa ei riitä pelkästään työntekijän tukeminen, vaan on mietittävä asioita pitkällä tähtäimellä yrityksen menestymisen ja tuloksen kannalta. Perehdyttämisellä tavoitellaan työntekijän nopeaa oppimista ja sitä kautta työsuorituksen ja tuottavuuden parantumista. Perehtymisen perustavoite on kuitenkin antaa työntekijälle perusvalmiudet työn tekemiseen ja yhteistyölle työ yhteisössä sekä vähentämään työntekijän virheitä, väärinymmärryksiä ja jännitystä. (Kjelin 2003, 15, 46.)

Lepistön (2000, 64) mukaan perehdyttämisen tavoitteena on saada työntekijälle sisäinen malli työstä. Sisäisellä mallilla eli skeemoilla tarkoitetaan erilaisia käsityksiä, koostumuksia ja havaintoja eri asioiden keskinäisistä suhteista ja niiden kehittymistä, jotka ihminen kokee ja havaitsee ympäristössä. Mallien syntyyn vaikuttavat tiedot ja oppimisen lisäksi tunteet ja arvot. Sisäiset mallit ohjaavat kaikkea ihmisten toimintaa muun muassa aiemmin koetussa tilanteessa ihminen toimii uudessakin tilanteessa samanlaisesti. ”Sisäiset mallit eli skeemat kehittyvät oppimisen myötä, sillä maailma havaitaan näiden sisäisten mallien kautta: uudet havainnot ja informaatio tulkitaan aina aikaisempien tietojen ja uskomusten eli sisäisten malliemme pohjalta.” (Lepistö, 2000, 65; Kupias ym. 2009, 116.)

Sisäisen mallin syntyminen vaatii työpaikoilta kunnollista perehdytystä sekä työhön sekä sosiaaliseen ja fyysiseen työympäristöön. Tärkeätä on, että työntekijä saa tiedon omasta työkuvasta, tavoitteista, tehtävästä sekä yleensäkin käsityksen omasta asemasta prosesseissa, mallin kehittymisen takia. On kehittävää, että työntekijä saa itse vaikuttaa päätöksentekoon ja suunnitteluun. Työn sisäinen malli on sitä parempi, mitä enemmän työntekijä saa tietoa ja kokemusta. (Lepistö 2000, 65.)

5. PEREHDYTYKSEN OSA-ALUEET JA SISÄLLÖT

5.1 Perehdytyksen suunnittelu

Jokaisessa yrityksessä pitäisi olla yleissuunnitelma perehdyttämistä varten. Siinä kerrotaan yleisesti, kuinka laajasti perehdyttäminen hoidetaan yrityksessä ja mitä jokaisen työntekijän tulisi tietää perehdyttämisestä. Hyvin tehty suunnitelma tukee perehdyttämistä, se luo perehdyttämiselle rungon, aikataulun, ja työnjaon. Suunnitelman avulla pyritään vaikuttamaan johdonmukaisesti tulevaisuuteen. Perehdyttäminen on usein aika rutiininomaista. Kaikkia asioita ei perehdyttäjä muista kertoa, ja sen takia jokaiselle työntekijälle tulisi tehdä henkilökohtainen suunnitelma. Suunnitelman tekemiseen vaikuttaa yksilön perehdyttämistarve, mitä hän jo tietää yrityksestä ja mitä hänen siitä pitäisi tietää ja mitkä ovat hänen osaamisensa entuudestaan. Työsuhteen laatu ja se ketä perehdytetään, vaikuttaa suunnitelman laatimiseen. Ei ole järkevää tehdä kaikille samanlaista suunnitelmaa, jos halutaan saada aikaan tuloksia. Tärkeätä on käydä tulokkaan kanssa suunnitelma läpi, jolloin saadaan selville hänen aikaisempi osaaminen, ja siitä saadaan tehtyä hänen tarpeitaan vastaava. (Eräsalo 2008, 64; Kangas ym. 2007, 6; Kjelín ym. 2003, 198.)

Suunnitelmassa määritellään aina perehdyttämisen tavoitteet yksilön kannalta, tarkoitus on miettiä, mitä työntekijän tulisi osata perehdyttämävaiheen päätyttyä. Päätaavoite on oppiminen, mutta pitää miettiä millaisia tietoja, taitoja tai asenteita ja valmiuksia on tarkoitus oppia ja missä ajassa. Suunnitelmassa pitää olla mietittynä tavoitteet myös organisaation kannalta. Jokaisessa yrityksessä perehdyttäminen suunnitellaan erilaisesti, kun otetaan huomioon tavoitteelliset toimintakonseptit, nykytilanne ja käytettävissä olevat resurssit. Suunnittelussa voidaan erottaa systemaattinen ja yksilöllinen suunnittelu. Systemaattinen suunnittelu liittyy koko organisaation tai työyksilön suunnitteluun, jossa on iso joukko työntekijöitä, joilla on samanlaiset työtehtävät, esimerkiksi siivoojat tai erilaiset tiimiryhmät. Yksilöllinen suunnittelu liittyy yksilön tarpeiden tarkasteluun ja kehittämiseen. Ne pitää ottaa huomioon, jos haluaa saada tuloksellista ja hyvää perehdyttämistä. (Kupias ym. 2009, 87–88; Kangas ym. 2000, 6.)

Perehdyttämissuunnitelma koskee niin uusia kuin vanhojakin työntekijöitä. Perehdyttämissuunnitelmasta tulee ilmetä, kuka vastaa siitä ja sen päivystyksestä, yleensä se on esimies. Päivittäminen pitäisi tapahtua säännöllisesti aina tarvekohtaisesti, mutta se on turhaa, jos sitä ei käytetä ja muutoksia ei henkilöstössä tapahdu. Suunnitelmalla olisi hyvä olla varasuunnitelma yllättävien tilanteiden varalta esimerkiksi perehdyttäjän sairastumiseen takia. Silloin pitää miettiä, kuka silloin opastaa ja ottaa vastaan uuden tulokkaan ja miten hoidetaan tilanne, jos varattuun perehdyttämiseen on aikaa puoli tuntia kolmen tunnin sijaan. (Eräsalo 2008, 66; Kangas ym. 2007, 7; Österberg 2005, 93–94.)

Isoimmissa yrityksissä voi olla myös suunniteltu perehdyttämisohjelma henkilökohtaisesti tai ryhmille, ja sitä muokataan tarpeita vastaavaksi. Perehdytettävä tuntee olevansa tervetulleet, jos hänelle annetaan heti perehdyttämisohjelma sekä hänellä on aikaa päästä työhönsä sisälle. Perehdyttämisohjelmien laajuus ja sisältö vaihtelevat, mutta siinä on oltava selkeä runko. Aluksi selvitetään oppimistavoitteet, sitten suunnitellaan perehdyttämisen aikataulut, aiheet ja asiat, käytettävät apuvälineet ja oheisaineistot. Perehdyttämisohjelma on samalla muistilista ja tarkistuslista perehdyttäjille sekä perehdyttävälle ja koko työyhteisölle. Ohjelmaan tulisi palata uudelleen tiedon perille menon varmistamiseksi ja siitä voi seurata, miten perehdyttäminen on onnistunut. Suunnitelmassa pitää miettiä, miten tällaiset tilanteet vaikuttavat perehdyttämisohjelman eteenpäin viemisessä. (Kangas ym. 2007, 6–7; Österberg 2005, 93–97.)

5.2 Perehdyttämisen oheismateriaali

Perehdyttämisen tarvitaan opastuksen ja keskustelun lisäksi erilaisia itseopiskelumateriaaleja ja käsikirjoja oppimisen tueksi. Niiden tekemiseen kuluu paljon aikaa, mutta niistä on paljon hyötyä. Oheisaineistona voi olla esimerkiksi tervetuloa taloon -oppaat, muut yritystä koskevat aineistot kuten esitteet, manuaalit, perehdyttämiskansiot, työ- ja turvallisuusohjeet, ilmoitustaululla olevat tiedotteet, perehdyttämisohjelmat, perehdyttämisen tarkistus ja muistilistat sekä lehdet ja tiedotteet. Työntekijälle voi koota materiaaleista kattavan tietopaketin ja antaa

tulokkaalle jo ennen töihin tuloa, jotta hän voi opiskella asioita etukäteen kotona ja myöhemmin kerrata asioita omatoimisesti. Oheismateriaalit tukevat muistamista ja asioiden mielenpainamista, ja niiden avulla työntekijä saa yleiskuvan yrityksestä. Internet ja intranet ovat nykyaikana hyviä tiedonlähteitä perehdytettävälle, internetistä saa selville yrityksen yleiset asiat, kun taas intranetistä henkilökunnan käyttöön tarkoitettua sisäistä tietoa. Oheismateriaalia tehtäessä pitää sopia kuka päivittää sitä, ja pitää ajan tasalla. (Kangas ym. 2007, 7; Österberg 2005, 97.)

Perehdyttäminen jaetaan eri osa-alueisiin, ja jokaisen osa-alueeseen pitää miettiä oma sisältönsä sekä vastuhenkilö kyseisestä osa-alueesta. Perehdytyksen osa-alueet tai perehdyttämisprosessit vaihtelevat eri perehdyttämiskirjallisuudessa toisistaan. Pääsääntöisesti niihin kuuluu 4-6 osa-aluetta, työhönottovaihe eli rekrytointi, työn aloittamisvaihe ja vastaanotto, ensimmäiset päivät, viikot ja kuukaudet, työnopastus, työn seuranta ja arviointi sekä perehdyttämisen kehittäminen. (Kupias ym. 2009, 102; Kangas ym. 2007, 9-12.)

5.3 Perehdytysprosessin alku

Perehdyttäminen kannattaa aloittaa silloin, kun organisaatiolla on aikaa myös perehtyä siihen. Kiireiset sesongit eivät välttämättä ole paras ajankohta, koska silloin ei ole aikaa panostaa perehdyttämiseen, vaikka työntekijä oppii siinä tilanteessa paljon. Perehdyttäminen kokonaisuudessaan alkaa jo ennen rekrytointia. Silloin mietitään tulevan työnkuvan tavoitteita ja sisältöä tarkasti, jotta osataan palkata tehtävään oikea henkilö. Tavoitteista olisi hyvä kirjoittaa työn kirjallinen kuvaus, vaikka arjessa työn todellinen luonne kuitenkin määrittyy. Perehdyttämisestä ja työnkuvasta pitää olla kaikilla yhtenäinen käsitys, jotta työntekijä pystyy toimimaan määrätietoisesti ja suunnitelmallisesti. Rekrytointivaiheessa työntekijän kanssa keskustellaan ja hänelle kerrotaan työtehtävästä, toimintatavoista, työyhteisöstä, organisaation vaatimuksista ja asiakkaista. Perehdyttämisen merkitys nousee tärkeämmäksi jatkossa, jos rekrytointi on epäonnistunut. Jos taas rekrytointi on onnistunut, perehdyttäminen vaan vahvistaa sitä entistä enemmän. (Kjellin ym. 2003, 62-63, 93, 242; Kupias ym. 2009, 102; Eräsalo 2008, 60.)

Kun työntekijä on valittu tehtävään, hänen kanssa solmitaan työsopimus ja sovi-
taan työstä ja sen alkamisajankohdasta. Parempi on, että työntekijä ja esimies
näkisivät tässä vaiheessa henkilökohtaisesti, jotta he voivat keskustella lisää
työsuhteen alkamisesta johtuvista käytännön tapahtumista ja suunnitella perehdyt-
tämisprosessia. Työntekijän kanssa keskustellaan tarkemmin työn tavoitteista ja
sisällöstä ja työntekijän omasta roolista yrityksessä. Keskustelun avulla esimies
saa tietoja, joiden avulla hän voi tehdä perehdyttämissuunnitelman. Alkukeskuste-
lussa työntekijälle annetaan lisää informaatiota ja materiaalia. Mitä paremmin
työntekijä on tutustunut etukäteen yritykseen sekä omaan roolinsa ennen pereh-
dyttämisvaihetta, sitä tehokkaammin hän pääsee alkuun eikä alkuahdistusta
välttämättä tule. (Eräsalo 2008, 60; Viitala 2004, 260; Kjelin ym. 2003, 102.)

5.4 Työnaloittamisvaihe ja vastaanotto

Uuden työntekijän tulo ja ensimmäinen päivä ovat työntekijän kannalta merkittä-
viä ja niihin kannattaa panostaa. Jos ensimmäisen päivän vastaanotto on välinpi-
tämätön, ja siitä tulee paha mieli, se säilyy mielessä pitkään ja sitä on vaikea
paikata myöhemmin. Positiivinen ensivaikutelma luo pohjan työyhteistyölle.
Tärkeintä on, että uusi työntekijä tuntee itsensä tervetulleeksi ja odotetuksi. Näin
tulokas uskaltaa paremmin keskustella, kysellä ja tarttua asioihin. Myös yritysku-
van kannalta ensikohtaamiseen kannattaa panostaa paljon. Uuden työntekijän
tullessa töihin esimies valmistelee hänelle etukäteen kaiken tarvittavan kuten
työpisteen, työasun, työohjeet, avaimet ja muun perehdyttämisaineiston. Etukä-
teen pitää sopia, kuka perehdyttää uutta työntekijää aivan alussa ja kuka myö-
hemmin. Ensimmäisenä päivän työntekijän kanssa käydään läpi etukäteen suunni-
teltu perehdyttämisohjelma, sen tavoitteet ja mitä se pitää sisällään. Työntekijä saa
halutessaan vaikuttaa sen sisältöön. Kun työntekijä tulee, esimies ottaa hänet
vastaan, ja esittelee muulle työyhteisölle sekä työpaikan toimintaympäristön
esimerkiksi ruokailu- ja taukotilat sekä muut paikat. Esimies aloittaa toiminnan
keskustelulla ja tutustumisella uuteen työntekijään. Tutustumalla uuteen työnteki-
jään perehdyttäjän ja perehdytettävän työyhteistyö lähtee paremmin liikkeelle.
Tutustumalla perehdyttäjä saa selville enemmän työntekijän taustasta, minkä avul-

la hän tietää, millä vauhdilla asioissa voi mennä eteenpäin. (Kangas ym. 2007, 9–10; Kupias ym. 2009, 105; Viitala 2004, 261.)

Työntekijälle kerrotaan ensimmäisenä päivänä omasta työtehtävästä ja roolista. Yrityksessä niin, että yrityksen tavoitteet ja arvot toteutuvat. Työntekijälle on syytä kertoa tärkeimmät käytännön asiat, esimerkiksi avainten luovutusperiaatteet, työajat ja aikataulut sekä työehdot. Aluksi voidaan esimerkiksi seurata vanhan työntekijän asiakaspalvelutilannetta taustalta, jonka jälkeen uusi työntekijä osallistuu tapahtumaan itse, mutta edelleen perehdyttäjä hoitaa suurimman osan työstä. Tämän jälkeen roolit vaihtuvat ja perehdytettävä suorittaa koko asiakaspalvelutilanteen yksin ja perehdyttäjä seuraa vierestä. Lopuksi viimeisessä vaiheessa tulokas on valmis hoitamaan tilanteen itsenäisesti. Tällaisen esimerkin avulla tulokkaalle tulee turvallinen tunne, ja hän voi rauhassa keskittyä, kuunnella ja kysellä tietäen, että hänellä on tarpeeksi aikaa oppia. Ensimmäisen päivänä ei kannata kertoa työntekijälle liikaa eikä antaa liikaa työtehtäviä, jotta hän pystyy omaksumaan tehtäviään. Tärkeätä on, ettei ensimmäisenä päivänä työntekijä ole yksin, vaan hän kulkee perehdyttäjän mukana, seuraa, kuuntelee ja kysyy mitä hän tekee. Ensimmäisen päivän tavoitteena on saada yleiskuva työtehtävästä ja ihmisistä sekä oppia kulkemaan työtiloissa. (Kangas ym. 2007, 10; Kupias ym. 2009, 105, 174; Österberg 2005, 91.)

5.5 Ensimmäiset viikot ja kuukaudet

Ensimmäisen viikon aikana on tärkeätä tulokkaan pääseminen kiinni työhönsä ja kokonaiskuvan saaminen niin työstä kuin työyhteisöstä. Esimiehen olisi hyvä varmistaa, että työntekijä on ymmärtänyt työtehtävät ja tavoitteet samalla tavoin kuin hän. Ensimmäisen viikon aikana tarkennetaan perehdyttämissuunnitelmaa, kokemusten ja osaamisen selvittämistä. Ensimmäisen viikon lopussa pidetään palaveri, missä voidaan perehdyttämisen ensivaikutelmat ja perehdyttämisen jatkotoimenpiteet. Perehdyttämisohjelmasta ei kannata tehdä liian tiivistä ja kertoa kaikkia yksityiskohtia vaan kertoa mieluummin, mistä lisätietoa saa. Ensimmäisen kuukauden aikana työntekijällä pitäisi olla tilaisuus tuoda omia näkemyksiään esille ja esimiehellä pitäisi olla kyky ja halu ottaa vastaan palautetta ja kehittää

niitä. Perehdyttäminen jatkuu ensimmäisten kuukausien aikana perehdyttämisen suunnitelman mukaan. Vähitellen perehdyttämisen päävastuu siirtyy työntekijälle itselleen. Muutaman kuukauden jälkeen perehdyttämisestä olisi hyvä pitää palauttekeskustelu, jossa arvioidaan, miten perehdyttäminen on sujunut ja pitäisikö sitä tulevaisuudessa parantaa. (Kupias ym. 2009, 105–108.)

Perehdyttäminen kestää yleensä puolesta vuodesta vuoteen, vähimmillään perehdyttäminen kestää koeajan pituuden verran. Kesä- ja kausityöntekijöillä perehdyttäminen suunnitellaan lyhyemmäksi. Työntekijöiden perehdyttäminen jatkuu jokaisen työntekijän tarpeen ja suunnitelman mukaan. Vaikka alkuvaiheen perehdyttämisjakso on ohi, esimiehen pitää muistaa, että tulokas on vielä perehtymässä organisaatioon. Siinä vaiheessa on tärkeätä pitää säännöllisesti noin kerran kuussa yhteiset palaute- ja arviointikeskustelut. Ensimmäisen neljän kuukauden aikana työntekijän pitäisi selviytyä omista työtehtävistään itsenäisesti sekä tuntee kuuluvaksi osaksi työyhteisöä ja organisaatiota. Koeaika on yleensä neljä kuukautta, sen jälkeen pidetään esimiehen johdolla koeaikakeskustelu, jossa mietitään perehdyttämisen tarvetta ja miten perehdyttäminen jatkuu. Useissa tehtävissä perehdyttäminen jatkuu kauemmin kuin neljä kuukautta. Perehdyttämisen loppumista on vaikea määrittellä. Se riippuu siitä, koska työntekijä on omaksunut organisaation periaatteet ja tavoitteet. Se voi loppua silloin, kuin työntekijä jättää yrityksen itse. Etenkin lähtevältä työntekijältä pyydetään palautetta ja järjestetään lähtökeskustelu, missä keskustellaan perehdyttämisen onnistumisesta. (Kjelin ym. 2003, 189; Kupias ym. 2009, 109–110.)

Ajankäyttöä mietittäessä pitää miettiä yksilön tarpeita ja ominaisuuksia, kuinka kauan esimerkiksi ammattitaitoisen perehdyttämiseen kuuluu aikaa verrattuna nuoreen työntekijään, jolla on vähän ammattitaitoa ja kokemusta. Kuinka kauan yleensä koko perehdyttämisprosessiin kuluu aikaa. Perehdyttämisjakso kestää yleensä kauemmin niillä, joilla ei ole kokemusta, kuin vanhoilla työntekijöillä, joilla osaaminen ja työkokemus ovat jo karttuneet. Pitää tarkasti miettiä miten käytettävissä oleva aika käytetään tehokkaasti hyödyksi, jotta toiminta olisi tuloksellista. (Kangas ym. 2007, 6; Österberg 2005, 91.)

5.6 Työnopastus

Työnopastus on tärkein perehdyttämisen vaihe. Siinä opetetaan välittömästi ne tiedot ja taidot, jotka itse työtehtäviin tarvitaan. Kaikkia toimenpiteitä, jotka liittyvät työn valmentamiseen ja ohjaamiseen, kutsutaan työnopastamiseksi. Opastuksen tarkoituksena on saada työntekijä toimimaan itsenäisesti ja omatoimisesti, luoda työntekijälle tarvittava työvarmuus ennen työsuoritusta sekä luoda myönteinen asenne työtä ja sen tekemistä kohtaan. Työnopastus on osa työyhteisöä ja toimintojen jatkuvaa kehittämistä. Työnopastuksen lähtökohtana on orientaationperustan muodostuminen, jotta korkealaatuinen oppiminen todella tapahtuu. Orientaatioperusta on toiminta- ja ajattelumalli, jonka avulla ihminen saa käsityksen työtehtävistä, arvioi ja käsittelee niitä ja esittää niihin liittyviä kysymyksiä. Orientaatioperusta antaa hyvän kokonaiskuvan opetettavasta asiasta. (Viitala 2004, 261–262; Kangas ym.2007, 13; Lepistö 1992, 20–23.)

Työnopastuksessa opetetaan varsinainen työ, kuten koneiden, laitteiden, työvälineiden sekä raaka-aineiden oikeat käyttötavat sekä myös niiden puhdistus ja huoltotyöt. Työntekijän pitää tietää koneissa käytettävien henkilökohtaisten suojavarusteiden käytön, huollon ja säilytyksen oikeat ja turvalliset käyttötavat. Perehdyttävälle pitää opettaa oikeat työmenetelmät ja toimintatavat. Näissä tavoissa työn ergonomia on erityisen tärkeää työntekijän terveyden kannalta, koska jo väärä nosto voi aiheuttaa vakavan loukkaantumisen. Työntekijän on hallittava myös työtä koskevat turvallisuusmääräykset. (Eräsalo ym. 2008, 67.)

Työnopastuksessa yksilön ominaisuudet ja asenteet on otettava huomioon jokaisessa opastettavassa tilanteessa, jotta työnopastus olisi tehokasta. Opastettavan tunteminen on tärkeää, jotta opastaja osaa valita oikean opetustavan. Tutustuminen käy kätevästi etukäteen keskustelemalla, kysymällä ja kuuntelemalla opastettavaa. Opastajan on saatava selville ennen opetustilannetta työntekijän tiedot ja taidot, fyysiset ja psyykkiset ominaisuudet, oppimistyylin, asenteet ja suhtautumistavat. Etenkin asenteet ovat tärkeitä työnopastuksen kannalta, koska pelkkä osaaminen ei riitä tuloksellisen työn saavuttamiseksi. Työntekijällä pitää olla motivaatiota työn tekemiseksi. Erilaiset työtehtävät ja suoritustavat sekä työn oikea vaatimusta-

so, johtaminen ja säännöllinen palaute auttavat motivoimaan työntekijää. (Lepistö 2000, 71; Kangas ym. 2007, 13.)

5.6.1 Merkitys ja hyödyt

Työnopastus parantaa työturvallisuutta, koska sen tarkoitus on ennalta ehkäistä, poistaa ja vähentää työn vaarapaikkoja ja luoda edellytykset fyysiselle hyvinvoinnille. Terveellisiin työtapoihin pitää kiinnittää huomiota, ennen kuin jotakin sattuu eikä jälkeenkään. Fyysistä hyvinvointia voidaan parantaa tekemällä työtä rytmillisesti oikein ottaen huomioon omat voimavarat ja jaksaminen. Erityisesti nuorille työnopastus on tärkeää, koska työntekijät ovat uusia, eivätkä he osaa arvioida riskejä. Heille on tärkeää korostaa oikeanlaisia työmenetelmiä sekä apu- ja suoja-laitteiden käyttöä. He saattavat helposti vähätellä vaaroja, koska luulevat olevansa hyvässä kunnossa. Taloudellista merkitystä työopastuksella on laadussa ja tuloksesssa, minkä taitava ja osaava työntekijä saa aikaiseksi, ilman hyvää työopastusta näin ei tapahdu (Kjelin ym. 2003, 105–107; Eräsalo 2008, 68; Lepistö 1992, 21.)

”Tyypillinen työnopastuksen tarve syntyy, kun työtä laajennetaan eli lisätään samantasoisia työtehtäviä tai rikastetaan eli lisätään vaativampia työtehtäviä” (Vartiainen ym. 1989, 109). Työopastusta tarvitaan eri muutostilanteissa. Muutokset ovat jatkuvia, ne ovat tilanteita, jossa yrityksen toiminnan tavoitteet, tavat tai liike-idea muuttuu. Uudet koneet ja laitteet, tietokonejärjestelmät, työmenetelmät ja työtehtävät muuttuvat koko ajan, mikä aiheuttaa työnopastuksen tarpeen. Muutokset aiheuttavat usein vastarintaa, koska pelätään epäonnistumista ja virheitä. Mitä enemmän muutokset koskettavat itseä, sitä enemmän tulee epävarmuutta ja turvattomuutta. Muutostilanteissa henkilökunnan pitää saada ajoissa tieto asiasta ja niiden vaikutuksista. Hyvä ja riittävä työnopastus auttaa tilanteen selviämisessä. Opastusta tarvitaan myös, kun turvallisuusohjeita laiminlyödään tai huomataan toimintatavoissa tai laatukriteereissä jokin virhe. Esimerkiksi, jos asiakkaat eivät ole tyytyväisiä tuotteisiin tai palveluihin. (Eräsalo 2008, 67; Kangas ym. 2007, 3, 20–21.)

5.6.2 Työopastuksen suunnittelu ja tavoitteet

Työopastuksesta tehdään samanlainen suunnitelma kuin perehdyttämisestä. Siinä selvitetään opastetun oppimistarpeet ja osaaminen sekä selvitetään opetettavan tavoitteet. Selkeä suunnitelma auttaa työntekijää hoitamaan tehtävät heti oikein sekä säästää aikaa itse työn toteutustilanteessa. Suunnitelman jälkeen alkaa itse opastustilanne, jossa mietitään opetettavat asiat, opetustavat ja opetusvälineet sekä oppimisen seuranta ja sen varmistaminen. Suunnitelman tarkoituksena on, että opastettava tutustuu yhteen osatehtävään kerrallaan, jos halutaan oppia asia perusteellisesti. Tässä opetustavoite jaetaan useisiin välitavoitteisiin ja vaiheita seurataan. Suunnittelu aloitetaan suuntautumisperustan laadinnassa, minkä tarkoituksena on, että opastettava hahmottaa opittavat asiat suurimpina kokonaisuuksina. Hyvän loppusuorituksen saavuttamiseksi tarkoitus on ajatella yksityiskohtaisesti työtehtäviä ja kuvata eri työvaiheita. Suuntautumisperusta voidaan tehdä erilaisten kaavioiden, mallien ja kuvien avulla. Niihin liitetään tekstiä tai esimerkiksi kysymyssarjoja, joiden avulla ratkaistaan tehtävässä esiintyvät ongelmat. Opastettavista töistä voidaan tehdä yksityiskohtaiset työopastusohjeet, joita seurataan kohta kohdalta. Ohjeessa on kirjallinen kuvaus työn oikeasta, laadukkaasta ja turvallisesta suorituksesta. Ohjeen jälkeen on hyvä tehdä opastussuunnitelma, josta käy ilmi, miten opastettavan suoritus motivoidaan, harjoitellaan, esitetään ja arvioidaan opastettavalle sekä miten opetuspaikka on järjestetty ja mitä välineitä siellä on. Tärkeää on miettiä, miten opastettavalle annetaan mahdollisuus sisäistää oppimaansa. (Kangas ym. 2007, 14; Lepistö 2000, 71–73.)

Työopastuksen tavoitteet lähtevät organisaatioyksikön, yksilöllisten suoritusvaatimusten ja yksilöllisten valmiuksien tasoilla. Organisaatioyksikön tasoilta yritetään saada virheet pois työtavoista ja oppia uusia tapoja tekemään työtä. Tulokset saavutetaan, kun virheitä ei enää tapahdu ja opitaan nopeasti tekemään uutta työtä. Yksilöllistensuoritus vaatimusten tasolla tavoitteet mietitään samalla tavalla kuin organisaation tasolla, mutta siinä pitää miettiä enemmän suorittamisen ydinkohtia ja niiden suoritustason kriteereitä. Yksilön valmiuksien tasolla on mietittävä tehtävässä vaadittavat tiedot, taidot ja asenteet. Silloin yksilön on tiedettävä koko

prosessi, jotta hän tietää prosessin tavoitteet ja mitkä ovat hänen tehtävänsä osana prosessia. (Lepistö 2000, 70.)

Tärkeimmät työopastuksen tavoitteet ovat osaamisen ja taidon kehittäminen ja sitä kautta sisäisen mallin syntyminen. Tarkoitus on, että työ opitaan niin hyvin, että se suoritetaan lähes automaattisesti ja silloin ei tarvitse miettiä koko ajan työneri vaiheita. Kun sisäinen malli on luotu, taidot säilyvät, vaikkei niitä aina käyttäisikään. Muutoksen tullessa mielessä on jo vanha malli, silloin sitä muokataan sen mukaiseksi, mitä uudet olosuhteet vaativat, ja näin monimutkaiset tehtävät onnistuvat paremmin. (Eräsalo 2008, 68; Penttinen ym. 4-5, 2009.)

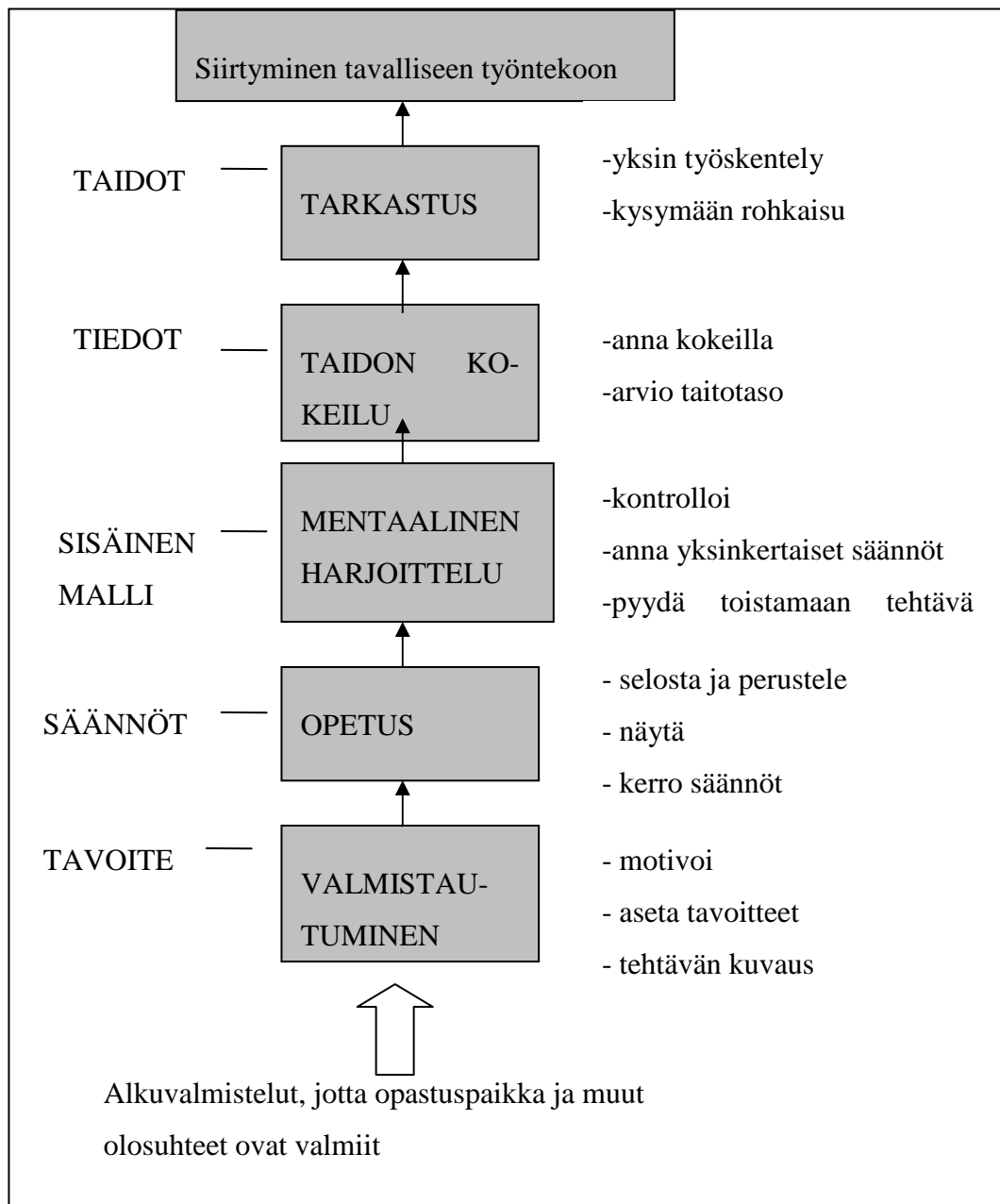
5.6.3 Työopastuksen mallit ja viiden askeleen menetelmä

Työopastuksen apuna käytetään erilaisia malleja ja simulaatioita työstä ja työtehtävistä. Simulaation tarkoituksena on jäljittää tarkasti todellista työtilannetta ja tehtävää ja harjoittaa sitä opastuksessa. Opastuksen menetelmät voidaan jakaa fyysiseen tai psyykkiseen harjoituksen painottavaan luokkaan. Tehtävän ulkoisella suorittamisella tarkoitetaan tekemällä harjoittelusta fyysisestä. Psyykkisessä harjoittelussa ajatellaan sisäisesti, tällöin toiminta keskittyy tietoisien henkisen toimintajärjestelmän prosesseihin. . (Kangas ym. 2007, 14–15; Vartiainen ym. 1989, 88–91,119.)

Yleisin Suomessa käytettävä malli on neljän askeleen mallista sovellettu viiden askeleen malli, jossa yhdistyvät psyykkinen ja fyysinen harjoittelu ja sitä voidaan soveltaa opastajakeskeisessä että itseopetuksessa. Ennen menetelmän ensimmäistä askelta ennakkovalmisteluihin on paneuduttava hyvin, on haettava välineet ja tarvikkeet valmiiksi sekä varattava aika ja paikka. Hyvin tehdyt ennakkovalmistelut säästävät aikaa itseltä ja häiriötekijöitä itse opastustilanteessa. Viiden askeleen menetelmää voidaan soveltaa jokaisen opetustapahtumaan. (Kangas ym. 2007, 14–15; Vartiainen ym. 1989, 88–91,119.)

Menetelmässä opastus jaksottuu nimensä mukaisesti viiteen eri vaiheeseen, valmistautuminen, opetus, mentaalinen harjoitus, taidon kokeilu ja tarkastus. (Kuvio

2) Askeleet rakentuvat ihmisen ja ympäristön vuorovaikutuksen kehärakenteesta. Kuka tahansa voi soveltaa menetelmää omalla tavalla ja joustavasti. (Vartiainen ym. 1989, 91.)



Kuvio 2. Työopastuksen vaiheita viiden askeleen menetelmän mukaan. (Vartiainen ym. 1989, 93; Lepistö 1992, 36).

Ensimmäisessä valmistautumisen vaiheessa tavoitteena on oppimistavoitteiden selvittämisen ja lähtötason arviointi. Tarkoitus on syventää opastettavan motivaatiota ja asennetta muun muassa kannustamalla ja luomalla luottamuksellinen vuorovaikutustilanne. Erittäin tärkeää on esitellä tehtävän koko tavoiterakenne kielellisesti tai havaintovälineitä käyttäen. ”Tärkeätä on kehittää alustava tehtävä ja sen suoritusehtoja kuvaava sisäinen malli ja sekä saada opastettava tekemään itsenäistä psyykkistä työtä.” (Kangas ym. 2007, 15; Lepistö1992, 36; Vartiainen ym. 1989, 94.)

Toisessa opetuksen vaiheessa opastettavan on tarkoitus saada kokonaiskuva opettavasta tehtävästä ja siihen liittyvistä ohjeista ja nyrkkisäännöistä. Opastaja jakaa työn osiin ja opastaa yhden työvaiheen kerrallaan. Hän näyttää ensin miten työ tehdään, selostaa sanallisesti koko ajan samalla, mitä tekee ja miksi niin tehdään. Usein opastajat opettavat työvaiheet läpi itse ja puhuvat paljon, tällöin opastettava ei pysy mukana eikä välttämättä muista kaikkea silloin. Opastettava kokee näytetyn tavan yhtenä ainoana oikeana mallina eikä pohdi muita vaihtoehtoja. Opastajan pitää ottaa alusta lähtien opastettava mukaan keskusteluun ja tekemiseen aktiivisesti kyselemällä, kuuntelemalla vastauksia ja pyytämällä opastettavaa kokeilemaan ja näyttämään. Tällöin opastettava osaa tarttua heti epäselväksi jääneisiin kohtiin. Kolmannessa, mentaalisen eli mielikuvaharjoittelun vaiheessa, tavoitteena on sisäisten mallien viimeistely. Mielikuvaharjoituksia voidaan tehdä eri tavoin, esimerkiksi opastettavan pitää kuvata juuri opetetun tehtävän vaiheet sanallisesti tai pyydetään kertaamaan annetut säännöt. Näin opastettava keskittyy tilanteeseen ja joutuu miettimään, mitä siitä kertoo eli silloin hän harjoittelee, mutta vain ajatuksissaan. (Kangas ym. 2007, 15; Lepistö1992, 36; Vartiainen ym. 1989, 94.)

Neljännessä taidon kokeilun ja harjoittelun vaiheessa selvitetään, kuinka hyvin kolmen edellisen askeleen aikana on onnistettu kehittämään tehtävää koskeva tietoperusta. Opastettava tekee alusta loppuun tehtävän ja opastaja seuraa vieressä. Opastettu arvioi ensin omaa suoritustaan ja sen jälkeen opastaja antaa palautetta. Arvioimalla oman työn tulosta opastettava oppii arviomaan työtänsä. Opastaja

kiinnittää huomiota suorituksen heikkoihin kohtiin, mutta antaa myönteistä palautetta. Tässä vaiheessa voidaan myös palata aiempiin vaiheisiin. Viidennessä tarkastuksen vaiheessa varmistetaan, että tiedoista on muodostunut taito ja oppimistavoitteet on saavutettu. Tässä vaiheessa opastaja seuraa työskentelyä välillä sekä antaa neuvoja ja ohjeita tarvittaessa. Tämän jälkeen voidaan siirtyä uuden tehtävän opastukseen. (Lepistö1992, 36–37; Kangas ym. 2007, 15–16; Vartiainen ym.1989, 94–95.)

5.6.4 Työopastajan toimintaedellytykset

Työopastajan tehtävänä on luoda kiinnostusta perehdyttävälle uutta työtä kohtaan ja luoda myönteistä ilmapiiriä, opastuksen pitää olla luontevaa vuorovaikutusta opastajan ja tulokkaan välillä. Tulokasta pitää rohkaista ja kannustaa, mutta samalla pitää osata katsoa asioita hänen kannaltaan ja opastaa asioita selkeästi ja johdonmukaisesti. Työopastajan on tunnettava oma työnsä hyvin, jotta hän osaa opettaa sen toiselle. Erittäin hyvä työntekijä ei välttämättä ole paras mahdollinen työopastaja, koska hän tekee työnsä niin rutiinimaisesti, ettei osaa tunnistaa tai opettaa kaikkia tarvittavia yksityiskohtia. Opastajan on tunnettava koneiden ja ohjelmistojen ominaisuudet hyvin, koska työn tekniset vaatimukset vaikuttavat työsuoritukseen. Näin ollen opastajan olisi syytä olla mukana uusien laitteiden ostamisessa ja suunnittelussa. Työopastajalla pitää olla hallussa työopetusmenetelmät ja tunnettava oppimisen psykologian perusteet. Hänellä pitää olla myös asenne kohdallaan, halua ja motivaatioita sekä pitkäjänteisyyttä, jotta hän jaksaa esimerkiksi vastata samoihin kysymyksiin monta kertaa. Opastajan tehtävänä on lisäksi valmistella työpaikka ennen opastusta. Hänen on tarkistettava, että kaikki koneet ja laitteet ja suojavälineet ovat kunnossa ja toimintavalmiina ja että työpaikka on siisti ja järjestyksessä. Myös eri työohjeiden ja selitysten pitää olla lähellä niitä tarvittaessa, ja käytettävissä on oikeat raaka-aineet ja tarvikkeet. (Eräsalonen 2008, 67; Kangas ym. 2007, 14; Lepistö 1992, 4; Vartiainen ym. 1989, 66–67.)

5.7 Työn seuranta ja arviointi

Perehdyttämisen viimeisessä, viidennessä vaiheessa seurataan ja arvioidaan perehdytysprosessin onnistumista, mikä auttaa perehdyttämisen kehittämistä. Perehdyttämistä pitää seurata kokoajan perehdyttämisen eri vaiheissa, koska sen avulla voidaan varmistaa, onko perehdyttämis- ja työnopastussuunnitelma onnistunut. Luotettavan ja yksinkertaisen seurannan avulla saadaan tietoa, miten perehdyttäminen toteutuu ja mitä hyötyä siitä on. Seurannan voi tehdä yksinkertaisen haastattelun tai lomakkeen avulla, kunhan kysymyksissä kysytään tavoitteista niin yksilön kuin organisaation kannalta. Seurannan apuna käytetään tarkistuslistoja, muistilistoja sekä käydään seurantakeskusteluja. Perehdyttäjä ja perehdytettävä merkitsevät tarkistuslistaan merkin, kun opetettavat asiat on yhdessä tarkistettu ja varmistettu, että oppiminen on suoritettu. Seurantakeskusteluja käydään yhdessä työpaikkaohjaajan ja perehdyttäjän ja perehdytettävän välillä kausittain, minkä tarkoituksena on seurata perehdyttämisen toteutumista, sujumista ja onnistumista molempien osapuolien kohdalla. Keskustelut opettavat molemmille vuorovaikutustaitoja, kuten kuuntelemista asioiden selvittämistä ja perustelemista ja sekä oman toisen toiminnan arvioimista. (Kjelin ym. 2004, 245; Kangas ym. 2009, 17–18.)

Seurannan jälkeen mietitään ja pohditaan arviointia. Arvioinnin tarkoituksena on selvittää, mitä on saatu aikaan, mikä on perehdyttämisen vaikutus työn laatuun ja tuloksiin, henkilöstön työmotivaatioon, työn kehittämiseen, työturmiin ja toiminnan kehittämiseen. Arvioinnissa tarkastellaan mikä on perehdytyn tilanne yleisesti, onko perehdyttäminen onnistunut organisaatiossa ja onko perehdyttämisen tavoitteet saavutettu. Arviointi-, tulo-, ja lähtökeskusteluiden avulla saadaan vastaukset edellä oleviin kysymyksiin. Arvioinnin tulosten avulla pystytään kehittämään koko perehdyttämisprosessia. Oppimisen arvioinnilla tarkoitetaan toimenpiteitä, joiden avulla oppimisen tavoitteita ohjataan ja tarkistetaan. Oppimisen arvioinnissa pohditaan tämänhetkistä oppimista ja mitä vielä pitää opettaa lisää. Tarkemmin arvioidaan ammattitaitoja, jotka koostuvat teknisistä ja taloudellisista taidoista, työtaidoista, suunnittelu-, kehittämis-, arviointi sekä sosiaalisista taidois-

ta. Tärkeätä on arvioida myös opastettavan ongelmanratkaisukykyä ja päätöksentekotaitoa. (Kangas ym. 2007, 17- 18; Lepistö 1992, 40)

5.8 Kehittäminen

Tärkeätä kehittämisessä on ymmärtää perehdyttämisen ja opastuksen tärkeys. Vaikka työntekijöiden vaihtuvuus työpaikassa olisi vähäistä, perehdyttämisjärjestelmää pitää ylläpitää. (Työhön perehdyttäminen ja opastus, 2009). Kehittämisen edellytyksenä pitää selvittää lähtötilanne perusteellisesti. Lähtötilanne selvitetään haastattelujen, kyselyjen tai keskustelun avulla ja tiedoista, jotka on saatu seurannasta ja arvioinnista. Lähtötilanteessa on syytä pohtia, mitkä perehdyttämisen asiat ovat kunnossa, mitkä eivät ja mitä osa-alueita pitäisi kehittää. Perehdyttäjien, työnopastajien ja opastettavien mielipiteet ja näkemykset pitää ottaa huomioon lähtötilannetta arvioidessa, koska jokaisella on oma kantansa ja perustelunsa. Lähtötilanteen jälkeen on mietittävä kehittämisen tavoitteet jokaiselle osa-alueelle yhdessä eri henkilöstöryhmien kanssa. Tavoitteita voidaan tutkia asteikon avulla esimerkiksi erittäin vähän, jonkin verran, melko hyvin ja kiitettävästi. Tällöin voidaan miettiä, onko jokin osa-alueen nykytilanne parempi kuin tavoite. Tämän jälkeen on helppo löytää kehittämiskohteet merkintöjen avulla. Kehittämiskohteista valitaan tärkeimmät, ja niille tehdään tarkempi ongelma-analysointi ennen kehittämisohjelman tekemistä. Kehittämisohjelmassa pohditaan mitä ja miten tehdään ja kuka sen tekee ja millä aikataululla. Seuranta pitää jatkaa koko ajan kehittämisohjelman jälkeen, jotta pysyttäisiin ajan tasalla ja tiedetään, miten asiat etenevät. (Kangas ym.2007, 25–26.)

5.9 Perehdyttämisen ongelmat

Huonosti hoidetun perehdyttämisen suurin syy on kiire ja ajanpuute. Yrityksillä ei ole aikaa hoitaa perehdyttämistä, kun omat käytännön työt vievät kaiken ajan. Työntekijän oma itsekkyyys tai se, että uutta työntekijää pidetään kilpailijana, voivat olla myös syitä siihen, ettei perehdyttämistä hoideta kunnollisesti. Perehdyttämisen jättämisen syy voi olla myös esimiehessä, hän ei koe tarpeeksi perehdyttämisen hyötyjen tärkeyttä, eikä osaa asettua uuden tulokkaan asemaan. Väärä

käsitys tulokkaan osaamisesta ja valmiuksista johtaa huonoon perehdyttämiseen. (Kjelin ym.2003, 242.)

Viestinnän puute voi myös aiheuttaa perehdyttämättömyyden. Kjelin ym. (2003, 243) päättelee viestinnän puutteen perehdyttämistilanteessa johtuvan vallanjaon vastuun epämääräisyydestä tai määrittelevyydestä. Työntekijät eivät tiedä, kenen pitäisi perehdyttää ja missä asioissa ja olettavat jonkun muun hoitavan perehdyttämisen. Tämä johtaa huonosti hoidettuun perehdyttämiseen. Perehdyttäminen ja uuden työntekijä ottaminen on kallis prosessi, joten monissa yrityksissä halutaan työntekijästä nopeasti tuottava työntekijä. Tällöin itse perehdytysprosessi voi jäädä vaillinaiseksi. Usein myös organisaation ja työntekijän odotukset eivät ole sopineet yhteen, jolloin on epäonnistuttu perehdyttämisessä. Kun rekrytoinnin alussa luodaan hyvät suhteet ja sovitaan yhdessä yhtenäinen käsitys työn tavoitteista, työntekijän roolista ja työtehtävistä, vältetään ongelmilta. (Kjelin ym. 2003, 241–244.)

6. PEREHDYTETTÄVÄ JA PEREHDYTTÄJÄT

6.1 Perehdyttämisen kohderyhmät ja heidän roolinsa.

Jokaisella esimiehellä, perehdyttäjällä, työyhteisöllä ja perehdyttävällä on oma rooli ja tehtävänsä perehdytysprosessissa. Perehdyttäminen koskee kaikkia työntekijöitä niin opiskelijoita, harjoittelijoita, työssäoppijoita sekä uusia ja vanhoja työntekijöitä. Pitkältä opiskelujaksolta tulleelta, perhevapailta tai ulkomailla työskentelyjakson palavalle työntekijällekin pitää järjestää perehdytetystä, koska vuodessa työtehtävissä, tekniikassa työympäristössä on saattanut tulla muutoksia, joista poissaollut ei ole tietoinen. Myös esimiehet, vuokratyöntekijät, sairauslomalla tai äitiyslomalla olleet ja työntekijät, jotka työskentelevät asiakkaan luona tarvitsevat opastusta ja perehdyttämistä. Myöskään alihankkijoita ja muita yhteistyökumppaneita ei saa jättää ilman perehdytystä. Myös uuden yrityksen perustamisessa, yritysvaihdossa tai yritysfuusiossa tarvitaan koko henkilöstön perehdyttämistä. (Työturvallisuuden verkkokurssi, 2009; Lepistö 2000, 66; Kangas ym. 2000, 5.)

6.2 Esimies perehdyttäjänä

Tulokkaan perehdyttämisestä vastuussa on työnantaja. Perehdyttämisen suunnittelusta, toteutumisesta ja seurannasta on vastuussa esimies. Isoissa yrityksissä esimies saa tukea henkilöstöammattilaisilta, hän voi järjestää perehdyttämisen itse tai delegoi perehdyttämisen myös kokeneelle työtoverille tai koulutetulle työnopastajalle. Henkilöstöasiantuntijat voivat hoitaa yleisesti yrityksen esittelyn, mutta lähin esimies tai muu henkilöstö hoitaa muun perehdyttämisen. ”Henkilöstöammattilaisilla ja asiantuntijoilla tarkoitetaan niitä henkilöitä, jotka pää- tai sivutoimisesti huolehtivat yrityksen henkilöstöstrategian tai henkilöstönäkökulman toteutumisesta.” (Kupias ym. 2009, 71). Henkilöstöasiantuntijoiden tehtävänä on löytää sopiva työntekijä organisaatioon, varmistaa hänen kehittyksensä, tukea ja muistuttaa esimiehiä perehdyttämisen rooleista, tehdä erilaisia perehdyttämisen muistitarkistuslistoja, luoda erilaisia verkostoja sekä perehdyttäjien ja perehdytysvastaavien välillä sekä luoda toimiva kokonaisuus perehdyttämisen onnistumiseksi. (Kupias ym. 2009, 71–74; Lepistö 2000, 66.)

Esimies on silloin aidosti vastuussa perehdyttämisestä, kun hän osallistuu siihen itse aktiivisesti eikä anna muiden hoitaa sitä. Esimiehen tehtävänä on luoda edellytykset perehdyttämiseen, mutta yrityksen ja organisaation tavoitteista ja tilanteesta riippuen hän ei välttämättä ole aina mukana siinä. Perehdyttäjien käyttö helpottaa esimiehen työtä, koska esimies voi antaa vastuuta nimitetyille perehdyttäjille. Esimiehen tehtävänä on huolehtia myös hyvästä ja tehokkaasta perehdyttämisestä, työntekijän osaamisesta ja turvallisuudesta sekä työhyvinvoinnista. Useasti huolelliselle perehdyttämiselle ja esimiestyölle ei esimiehelle jää aikaa, kun heidän pitää tehdä muita töitä. Tämä johtaa huonosti hoidettuun perehdyttämiseen, mutta se on kuitenkin jokaisen esimiehen oma valinta. Esimiehen työosaamisen kehittämisessä voidaan jakaa ihmisten johtamiseen ja asioiden johtamiseen, näitä molempia tarvitaan perehdyttämistä hoitaessa. Esimiehen vastuulla on, että perehdyttäminen hoituu järjestelmällisesti. Esimiehen tehtävänä on keskustella työsuhteen alussa työntekijän kanssa ja määritellä oppimisen, kehittymisen ja suoriutumisen tavoitteet, huolehtia työntekijän hyvinvoinnista ja turvallisuudesta ja yrittää sitouttaa ja motivoida työntekijää tai luoda aina sille edellytykset. Perehdyttämisprosessissa on erittäin tärkeää, että esimies seuraa työntekijän perehdyttämistä ja osaa antaa palautetta. (Kupias ym. 2009, 53–63.)

Yhteistyö on esimiehen tehtävien määrittelyssä tärkeää. Hänen pitää luoda edellytykset hyvälle yhteistyölle niin tulokkaan ja esimiehen välille kuin tulokkaan ja muun työyhteisön välille. Yhteistyön luominen pitää aloittaa jo heti työsuhteen alussa. Sen esimies voi tehdä toivottamalla tulokkaan tervetulleeksi uuteen työpaikkaan ja sopivan henkilökohtaisen tapaamisen. Esimies voi rakentaa yhteistyötä luomalla luottamusta ja avoimuutta esimerkiksi tietoa tai ohjeita jakamalla. Kun esimies tuntee perehdytettävän taustan ja historian hyvin ja tietää, miten hän huomioi ja kokee ympäristöään. Tällöin hänen on helpompi tehdä töitä sen eteen, että perehdytettävän osaaminen hyödynnetään ja tulokkaan tavoitteet yhdistyvät. Tämä auttaa hyvän yhteistyön rakentamisessa. (Kjelin ym. 2003, 190.)

6.3 Perehdyttäjänä toimiminen

Monissa työyhteisöissä perehdyttäjät on erikseen nimetyt, heille kuuluu oman työn lisäksi perehdyttäminen. Perehdyttäjien ja työnopastajien roolit vaihtelevat organisaatioissa, joissa vaihtuvuus on suurta, pienemmissä yrityksissä jokainen opastaa työntekijää jossakin vaiheessa. Perehdyttäjänä voi toimia henkilöstöammattilaiset ja -osastot, yksikön sihteeri tai työtoverit. Joissakin yrityksissä perehdyttäjän rooli on laaja, he ovat esimiehen oikeana kätenä ja hoitavat suurimman osan perehdyttämisestä. Perehdyttämisrooleja voi olla työhönottaja, tulokkaan vastaanottaja, hallinnollinen perehdyttäjä, työyhteisön tutustuttuja, työsuhteeseen perehdyttäjä, organisaatioon perehdyttäjä, jonkin alueen syvälinen osaaja, tulokkaan kokonaisperehdyttämisen koordinoija tai mentor. Joissakin yrityksissä jokaiselle on nimetty oma kummi, jonka tehtävänä olla etenkin nuorille työntekijöille henkisenä tukena sekä ratkaista oikea tapa työskennellä. (Kangas ym. 2007, 14; Kupias ym. 2009, 82, 95.)

Perehdyttäjän tärkein rooli on olla oppimisen edistäjänä. Ennen perehdytysprosessia perehdyttäjän pitää tietää minkälainen oppimiskäsitys hänellä itsellään on, jotta hän osaa miettiä vastaavatko ne organisaation sekä oppijoiden odotuksia ja vaatimuksia oppimiskäsityksestä. Hänen pitää tietää mitä, oppiminen on ja millaisia erilaisia oppimistilanteita on käytössä, koska välttämättä hänen oppimistapansa ei ole kaikkein luontevin ja paras. Mitä selkeämpi käsitys perehdyttäjällä on omasta oppimisesta, sitä paremmin hän osaa tehdä perehdyttämisen suunnitteluun ja toteutukseen käytettävät ratkaisut. Parhaiten perehdyttäjä toimii oppimisen edistäjänä kiinnittämällä huomiota oppimisen edistäviin tekijöihin, kuten oppijan motivaatioon ja oppimisilmapiirin tukemiseen, aikaisempiin kokemuksiin ja osaamiseen, yksilöllisten oppimistarpeiden tavoitteiden huomioimiseen sekä vuorovaikutuksen ja palautemahdollisuuksien edistämiseen ja lisäämiseen. (Kupias ym. 2009, 114, 125–126.)

Perehdyttäjän pitää luoda vuorovaikutusta hyvän oppimistilanteen luomiseksi, ilman sitä oppimistilanne voi olla yksisuuntaista. Hyvä ja turvallinen ilmapiiri, ja tilan antaminen auttaa hyvien vuorovaikutustilanteiden syntymiseen. Perehdyttä-

jän pitää rohkaista perehtyjää ilmaisemaan itseään, ja perehdyttäjällä pitää olla rohkeutta sanoa asiansa. Myös kyky kuunnella ja kertoa asioita yksinkertaisesti auttaa vuorovaikutustilanteen luomiseksi. Vuorovaikutuksen kautta myös palaute tulee mahdolliseksi. Hyvän perehdyttäjän ominaisuuksiin kuuluu osata antaa rakentavaa palautetta, mikä auttaa oppijaa kehittymään ja oppimaan. Hyvä perehdyttävä sisällyttää perehdyttämisen alkuun kokonaiskuvan kertomisen. Hän kertoo kaiken, mitä on suunnitellut ja miten aikoo käydä ne läpi. Perehdyttäjällä on aktiivinen rooli heti alusta lähtien tavoitteita miettiessä. Tärkeä on pitää alusta asti selvittää tulokkaalle, minkälaista osaamista tavoitellaan. Hyvän perehdyttäjän pitää osata jaksottaa perehdyttäminen siten, ettei alussa kerro liikaa yksityiskohtia vaan tutut ja yleiset asiat ensin ja myöhemmin vaikeammat asiat. Perehdyttäjän tehtävänä on auttaa tulokasta tulemaan itsenäiseksi kokonaisvaltaiseksi työntekijäksi tekemällä itsensä tarpeettomaksi perehdyttämisyksikön lopuksi. Vastuu siirtyy vähitellen tulokkaalle itselleen ja perehdyttäjän ja perehdytettävän roolin pitäisi muuttua tavalliseksi kollegasuhteeksi. Hyvän perehdyttäjän ominaisuuksiin kuuluu aistiminen, jolloin perehdyttäminen on lopussa ja perehdyttävä voi jäädä sivuun. Hänen pitää kuitenkin tiedostaa siirtyminen itse ja osata kertoa myös tulokkaalle perehdyttämisen loppumisesta. (Eräsalo 2008, 66; Kjelin ym. 2003, 196–197; Kupias ym. 2009, 136, 39.)

Perehdyttäjää valitessa pitää kiinnittää huomiota, onko hän aidosti itse kiinnostunut tehtävästä ja onko hänelle ammattitaidon lisäksi osaamista ohjaamisessa. Perehdyttäjän olisi hyvä olla kokenut työntekijä, mutta hänellä pitäisi silti olla oma tuloaika muistissa, jotta hän osaa siirtyä perehdytettävän asemaan. Pelkkä perehdyttävä ei voi saada aikaiseksi laadukasta perehdyttämisestä, vaan esimiehen ja koko työyhteisön on osallistuttava siihen. Tärkeätä on myös perehdyttäjän tukeminen ja ohjaaminen. Perehdyttäjien kanssa pitää tehdä suunnitelma, miten perehdyttäminen hoidetaan, sekä hänen on saatava koulutusta ja opastusta perehdyttämiseen. (Kupias ym. 2009, 57, 84; Eräsalo, 2008, 66.)

Perehdyttävä voi toteuttaa perehdyttämisen muutenkin kuin kertomalla ja antamalla ohjeita. Hänen olisi hyvä saada perehdytettävä aktivoitumaan ajattelemaan itse.

Hän voi käyttää siihen erilaisia apuvälineitä, kuten kysymyksiä, erilaisia tehtäviä, testejä ja kokeita, prosessikävelyitä ja jäsennyksiä. Kysymysten avulla saadaan perehtyjä aktivoitumaan, ja perehdyttäjä saa niiden avulla tiedon perehtyjän aikaisemmasta osaamisesta, ajatuksista, näkemyksistä ja kokemuksista. Testejä ja kokeita voidaan käyttää jo rekrytointitilanteessa, ja niiden avulla selvitetään työntekijän osaamista. Kokonaiskuvan hahmottamiseksi perehdyttäjä voi poimia tärkeimmät pääkohdat perehdyttävistä asioista ja voi edistää niiden asioiden oppimista mielekkäinä kokonaisuuksina esimerkiksi kuvien, kaavioiden tai mielikarttojen avulla. Prosessikävelyn tarkoitus on luoda myös mielekkäitä kokonaisuuksia. Niissä voidaan esimerkiksi kierrättää työntekijää pitkin työpäivää organisoidusti alusta loppuun, jotta hän saa käsityksen kaikista työpaikalla tapahtuvista asioista. Näin perehtyjä pystyy muodostamaan kokonaiskuvan. Myös eri tehtävät ja case-harjoitukset tukevat perehdytettävän oppimista. (Kupias ym. 2007, 151–159.)

6.4 Työyhteisö perehdyttäjänä

Monissa organisaatioissa perehdyttämiseen osallistuu koko työyhteisö, koska väkisin koko työympäristö vaikuttaa oppimiseen ja perehdyttämiseen. Työyhteisölle on syytä kertoa ajoissa työntekijästä kuka on tulossa, miksi, mihin tehtäviin ja miksi juuri hänet on valittu kyseisiin tehtäviin, jotta ei synny ylimääräistä epätie-toisuutta, ja työntekijöillä on aikaa sopeutua uuteen työntekijään. Työyhteisölle on tärkeä kertoa ajoissa uudesta työntekijästä, jotta työntekijät osaavat ottaa uuden työntekijän vastaan avoimin mielin ja saavat aikaa keskustella tarvittavista järjestelyistä. Uusi työntekijä voidaan kokea muiden työntekijöiden joukossa uhkana tai kilpailijana, ja hän voi synnyttää kateutta muissa työntekijöissä. Uhkakuva syntyy, kun muut työntekijät eivät tiedä, minkä takia uusi työntekijä on tullut, mikä on hänen asemansa ja etunsa.. Tarkoitus on luoda avoin ennakkokäsittely työyhteisössä, jotta saadaan luotua hyvä pohja onnistuneelle vastaanotolle ja perehdyttämiselle. Uuden työntekijän tuleminen taloon antaa hyvän tilaisuuden työyhteisölle miettiä omaa toimintaansa. Tärkeätä on miettiä yhteisiä pelisääntöjä ja sitä, kuka ne kerto uudelle tulokkaalle. Samalla voidaan miettiä yrityksen toimintatapoja, ja ehkä kyseenalaistaakin niitä sopiviksi. Onnistuneen perehdyttämisen kannalta

työyhteisön pitää olla avoin ja antaa apua uudelle työntekijälle aina tarvittaessa. (Kjelin ym. 2003, 146–153, ym. 2009, 78–80.)

Työyhteisön pitää miettiä haluaako se olla avoin kehittymisen ja oppimisen suhteen, koska uuden työntekijän avulla työyhteisö saa siihen lukuisia mahdollisuuksia. Työyhteisön halukkuus kehittymiseen ja oppimiseen riippuu organisaation ja yksilön haluista ja kyvyistä ja asenteista. Esimerkiksi negatiivisen ja positiivisen palautteen antamisen ja sen oppimisen suhteen työyhteisö pystyy oppimaan, jos osaavat ottaa palautteen vastaan ilman kriittisyyttä ja arvostelua. Riippuen työyhteisön halukkuudesta he voivat ottaa uusia ideoita ja kommentteja uudelta tulokkaalta vastaan. Hänellä voi olla uusia ja käytännöllisempiä toimintatapoja mitä vanhat ovat, vaikka ne olisivat negatiivisia. Työntekijälle pitää antaa mahdollisuus kysymiseen ja kyseenalaistamiseen sekä kertoa, mitä asioita hän voi mahdollisesti muuttaa ja mihin vakiintuneisiin tapoihin hänen pitää sopeutua. Tämä onnistuu parhaiten, jos perehdyttämiskonsepti on vuorovaikutteista, dialogista ja työyhteisö on omaksunut avoimen ja rakentavan suhteen heidän toimintatavakseen. Parhaiten rakentavaa perehdyttämistä saadaan tehtyä, kun perehdyttäjä keskustelee työntekijän kanssa ja kertoo, että häneltä halutaan palautetta. Jokaisen työyhteisön jäsenellä pitää olla oma rooli ja vastuu omalta osaltansa uuden työntekijän perehdyttämisessä sekä halua auttaa työntekijää tarvittaessa. Monen työntekijän on vaikea jättää oma suhtautuminen taka-alalle ja antaa uuden työntekijän muodostaa oma kuvaa organisaatiosta. Työyhteisön jäsenten pitää antaa tilaa uusille työntekijöille, koska heillä on paljon annettavaa uusien työtapojen kehittämisessä. (Kupias ym. 2009, 78–82.)

7. TUTKIMUSMENETELMÄT

Tein lopputyönäni toiminnallisen opinnäytetyön, koska siinä sai hyvin yhdistettyä teorian ja käytännön sekä siinä pystyi myös hyödyntämään käytännönläheisesti työelämää. Opinnäytetyöni osaksi kuului käytännöllisen osan perehdytyskansion tekeminen, se rajasi työn toiminnalliseksi opinnäytetyöksi. Työssä on kaksi erillistä osaa opinnäytetyöraportti ja toiminnallinen osa eli perehdytyskansio. Perehdytyskansio rajattiin koskemaan kohdeyrityksen nykyisiä ja tulevia työntekijöitä. Opinnäytetyöraportti sisältää tekstin siitä, mitä, miksi ja miten työ on tehty, millainen työprosessi on ollut, millaisiin tuloksiin ja johtopäätöksiin päädytään sekä miten arvioidaan tuotosta ja oppimista. Opinnäytetyöraportti sisältää teoreettisen viitekehyksen, joka käsittelee perehdyttämistä ja sen teoriaa, toiminnallinen osa kostuu perehdytyskansiosta.

Toiminnallisen opinnäytetyön toteutustapa on selvityksen tekeminen ja lopullisena tuotoksena syntyy tuote. Se voi olla esimerkiksi kirja, ohje, ohjeistus, opas, tilaisuus, tapahtuma, projekti tai portfolio. Toteutustapa tarkoittaa niitä keinoja, miten materiaali on hankittu tai toteutettu esimerkiksi oppaan tai ohjeistuksen tekemiseen. Kohderyhmän täsmällinen rajaaminen toiminnallisessa opinnäytetyössä on tärkeää, koska se tehdään aina jollekin tai jonkun käytettäväksi ja sen tavoitteena on saada ihminen osallistumaan toimintaan esimerkiksi oppaan tai ohjeistuksen avulla. Myös tuotoksen teksti pitää suunnitella kohderyhmää palvelevaksi, ja siinä pitää ottaa huomioon kohderyhmän ikä, asema ja tietämys aiheesta sekä tuotoksen käyttötarkoitus. (Vilka ym. 2003, 9, 38–62.)

7.1 Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus

Tutkimuksellisenä selvityksenä käytettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta. Kvalitatiivista tutkimusta olen käyttänyt, koska se sopii käytettäväksi, kun pyritään selvittämään kuluttajan todellista elämää, esimerkiksi käyttäytymistä, ja ymmärtämään, miksi ihmiset toimivat niin kuin toimivat. Menetelmän valitsin myös siksi, että vastaajat saavat tuoda esiin laajemmin esiin omia näkemyksiään.

Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoitus ei ole etsiä totuutta asiasta, jota tutkitaan, vaan näyttää tutkimuksen aikana muodostuneiden tulkintojen avulla ihmisten toiminnasta jotakin, mitä emme voi havainnoida välittömästi. Tutkimusmenetelmän tavoite on, että tutkimus on emansipatorinen. Tämä tarkoittaa, että tutkimuksen tulisi lisätä myös tutkittavien ymmärrystä ja vaikuttaa heidän ajattelu- ja toimintatapoihin, jotta heillekin jää sitä jotakin käteen. Etenkin teemahaastattelu auttaa tutkimuksen tavoitetta emansipatorisuudesta työelämän tutkimushankkeissa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään harkinnanvaraista otosta eli kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti. Silloin tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja tulkitaan aineistoa sen mukaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa otoskoon ei tarvitse olla iso, koska tarkoitus ei ole etsiä tilastollisia säännönmukaisuuksia tai keskimääräisiä yhteyksiä. Tutkimuksen kohteen pitää olla tarkasti valittu, ja tarkoitus on analysoida niitä mahdollisimman tarkasti. Yksi kvalitatiivisen tutkimuksen lajeja on tapaustutkimus. Ominaista tapaustutkimukselle on, että se pyrkii ymmärtämään kohdetta tai yritystä kokonaisvaltaisesti realistisessa toimintaympäristössä ja tuottaa uutta tietoa kehityksen tueksi. Se auttaa esimerkiksi ymmärtämään työntekijöiden välisiä suhteita ja toimintaa yrityksessä. (Hirsjärvi ym. 2009, 162, 179–181; Ojasalo ym. 2009, 52–53, 98, 103.)

Haastateltavat on valittu harkinnanvaraisesti tutkimusongelman mukaan. Tämän opinnäytetyön yksi tavoite oli tutkia yrityksen perehdyttämisprosessia. Niin haastateltavat valittiin kohdeyrityksestä, koska he osasivat parhaiten kertoa, miten perehdyttäminen yrityksessä toteutuu. Tutkimuksessa haastateltiin niin perehdyttäjiä kuin perehdytettäviä, jotta saatiin erilaisia näkökulmia vastauksiin. Tutkimuksessa haastateltiin kolmea eri perehdyttäjää, yrityksen esimiestä sekä viittä perehdytettävää. Työ on emansipatorinen, koska työntekijöille jää luettavaksi perehdyttämiskansio, ja sen pitäisi vaikuttaa heidän ajattelu- ja toimintatapoihin työskennellessä. Opinnäytetyö voidaan määritellä tapaus- eli case tutkimukseksi, koska sille on tyypillistä hankkia tietoa yksityiskohtaisesti tai syvällisesti jostakin tietystä tapauksesta tai joukosta. Tässä tutkimuksessa on pyritty selvittämään kohdeyrityksen perehdyttämisen nykytilaa, jotta voidaan sen avulla kehittää yrityksen toimintatapoja.

7.2 Teemahaastattelun tekeminen ja aineiston hankinta

Valitsin tutkimusmenetelmäksi teemahaastattelun, koska se auttaa minua saamaan oikeat tulokset. Siinä saa toimia haastattelutilanteessa vapaasti ja edetä joustavasti kysymysten järjestyksen ja muodon suhteen. Teemahaastattelu on myös tarpeeksi avoin haastattelutyyppi, ja siinä pystyy hyvin keskustelun avulla saamaan tietoa tutkittavasta kohteesta.

Teemahaastattelu on ominaista, että kysymykset on valittu aiheittain eli teemoittain tutkittavan aihepiirin pohjalta. Teemat ovat kaikille haastateltaville samoja, vaikka ne etenevätkin joustavasti. Teemahaastattelulle on ominaista, että se tehdään keskustellen ja käydään läpi ennalta sovittuja teemoja vapaassa järjestyksessä. Hyvänä puolena teemahaastattelussa on myös, se että haastateltava voi tarkistaa, jos ei ymmärrä kysymysten asettelua. Teemahaastattelu mukautuu Mertonin, Fiskin ja Kendalin (1956) julkaisemaan kirjaan *The Focused Interview*. Heitä mukaillen, Hirsjärvi & Hurme (1993, 36) tuovat esille teemahaastattelun neljä ominaispiirrettä. Haastateltavat ovat ennen haastattelua kokeneet tietyn tilanteen, josta halutaan saada tietoa. Toiseksi tutkija on selvittänyt tutkittavan ilmiön rakenteita ja kokonaisuutta, minkä avulla hänelle on syntynyt tietyt ennakkokäsitykset. Kolmanneksi tutkija tekee analyysiensä perusteella haastattelurungon. Neljännessä vaiheessa tutkija pyrkii haastattelun avulla saamaan haastateltavien henkilöiden subjektiivisia kokemuksia tilanteista, joihin tutkija on ennalta kirjallisuuden avulla perehtynyt. (Hirsjärvi ym. 1993, 35–36; Vilka 2005, 101–105.)

Työhön soveltuu kaikki neljä teemahaastattelun ominaispiirrettä. Kaikki haastateltavat ovat kokeneet perehdyttämisen kyseisessä yrityksessä. Tutkimuksessa on ennen haastattelua kerätty tietoa perehdyttämisestä työn teorioosassa alan kirjallisuudesta ja aineistoista. Työn teoria osan perusteella on tehty teemahaastattelurunko ja sen perusteella saatiin tietoa kyseisen yrityksen perehdyttämisprosessista.

Kysymysten avulla on hyvä saada haastateltava kuvamaan, vertailemaan ja kertoamaan käytännöllisesti kokemuksistaan. Kohteen tunteminen auttaa teemahaastattelun kysymysten muotoilussa. Toisaalta kohteen tuntemus voi aiheuttaa on-

gelmia, koska tutkijalla on oma ennakkokäsitys asiasta, sekä haastateltavat voivat vastata tutkijan toivomalla tavalla, ei omien kokemusten ja käsitysten mukaan. (Vilka 2005, 105.)

Teemahaastattelurungot rakennettiin työn teoriasta tärkeimmiksi havaittujen kohtien perusteella. Teemahaastattelurungon ja kysymysten muotoilussa ja suunnittelun apuna käytettiin alan kirjallisuutta. Kirjallisuuden avulla tiesin, millä tavalla kysymyksiä voi kysyä sekä tiesin mitä pitää ja mitä ei pidä kysyä. Haastattelun tarkoituksena oli saada selville perehdyttämisen nykytila ja perehdyttämisen kulku tutkimassani kohdeyrityksessä. Tarkoitus oli saada selville myös, mitä kaikki asioita työntekijöiden tulisi tietää ja mitä asioita perehdyttämiskansioon tulisi laittaa. Teemahaastattelurungon jaoin kuuteen eri teemaan, taustatietoihin, perehdytettävän ja muiden työntekijöiden töihin tulemiseen, perehdyttämisen toteuttamiseen, perehdyttäjiin, perehdyttämisen suunnitteluun ja palaute- ja seurantaosioon. En ole kokenut haastattelija, joten rakensin teemojen alapuolelle apukysymyksiä, joiden avulla vein haastattelua eteenpäin. Haastattelurungot ovat eri perehdyttäjälle, (Liite 3), yrityksen esimiehelle (Liite 2) ja perehdytettäville. (Liite 3) Perehdyttäjien ja esimiehen kyselylomakkeet eivät poikkea toisistaan paljon. Niissä käsitellään samoja teemoja, mutta perehdyttäjän ja esimiehen näkökulmasta.

Haastattelurunko testattiin yhdellä koehenkilöllä. Testauksesta saadun palautteen ansiosta kysymysten lukumäärää karsittiin hieman. Testattavan mielestä kysymyksiä oli liikaa, jolloin niihin ei jaksanut keskittyä. Testattavan mielestä muuten kysymykset olivat selkeitä ja niiden tarkoitus ymmärrettiin. Testaukseen aikaa meni noin 15 minuuttia. Työntekijöiden haastattelut pidettiin 26.2.2010 ja 9.3.2010, esimiehen ja perehdyttäjien haastattelu tehtiin 10.3.2010. Työtä varten haastateltiin kolmea perehdyttäjää, joihin kuului yrityksen omistaja ja viittä eri perehdytettävää, yrityksen työntekijää. Kaikki yrityksen työntekijät olivat työskennelleet yrityksessä enintään neljä vuotta. Perehdyttäjä ja esimies ovat työskennelleet yrityksen perustamisesta lähtien vähän yli neljä ja puoli vuotta. Rauhallisen haastattelupaikan saamiseksi paikkana käytettiin yrityksen toimiston tiloja,

jossa ei ollut häiriötekijöitä. Haastattelut tehtiin työaikana ja jokainen haastateltava tuli vuorotellen yksin haastateltavaksi. Yrityksen esimiestä ja hänen vaimoan, joka toimii yrityksessä perehdyttäjänä, haastateltiin samanaikaisesti. Haastattelun alussa käytiin läpi haastattelun kulku ja haastateltavalle kerrottiin haastatteluiden luotettavuudesta, intiimisyudesta ja siitä, että haastattelut nauhoitetaan. Haastattelut kirjoitettiin tarkasti puhtaaksi tietokoneelle muutaman kuuntelukerran aikana. Haastatteluissa ei ollut mitään aikarajaa. Työntekijöiden haastatteluihin meni aikaa 7-10 minuuttia henkilöä kohden, lukuun ottamatta yhtä haastattelua, johon meni noin 20 minuuttia. Perehdyttäjän haastatteluun aikaa kului noin 20 minuuttia, esimiehen ja yhden perehdyttäjän haastatteluun aikaa meni noin 45 minuuttia.

7.3 Tutkimuksen luotettavuus

Jotta välttäisi virheiden syntymistä tutkimuksessa, pitää tutkia tutkimuksen luotettavuutta. Niitä voidaan tarkastella reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliaabelius tarkoittaa mittatulosten toistettavuutta, kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validius tarkoittaa, että tutkimusmenetelmä mittaa sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. Validiteetin puuttuessa kokonaan tutkimus on arvoton, koska on tutkittu todellisuudessa aivan eri asiaa, kuin alun perin oli ajateltu. Haastattelutilanteessa kysymykset ovat valideja, mikäli haastateltavat ymmärtävät kysymykset tutkijan tarkoittamalla tavalla. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuutta tarkastellaan arvioinnin, uskottavuuden ja toistettavuuden avulla. Arvioinnilla tarkoitetaan sitä, että lukijalla on mahdollisuus seurata tutkijan päättelyä ja tarvittaessa kritisoida sitä. Uskottavuudella taas tarkoitetaan sitä, onko tutkimusraportissa kuvatulla tavalla päädytty esitettäviin tulkintoihin. Pääasiallinen luotettavuuden kriteeri on tutkija itse ja hänen rehellisyytensä, koska arvioinnin kohteena on tutkijan tutkimuksessaan tekemät teot, valinnat ja ratkaisut. Luotettavuutta lisää tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta kaikissa vaiheissa. Toistettavuus tarkoittaa, sitä että voiko toinen tutkija päätyä samojen tutkimusmenetelmien avulla samoihin päätelmiin ja tulkintoihin kuin tutkimuksen tekijä. Toisen työtä ei voida toistaa sellaisenaan, koska jokaisen henkilön yksilölliset erot vaikuttavat tutkimukseen. (Hirsjärvi ym. 2009, 231–232; Vilkkä 2005, 158–161; Virtuaali-ammattikorkeakoulu, tutkimuksen validiteetti.)

Mielestäni tässä tutkimuksessa kaikki eri vaiheet on selitetty selvästi ja totuuden mukaisesti ja alusta asti lukijalle on kerrottu, mitä työssä haluttiin selvittää. Niissä otettiin huomioon häiriötekijät, virhetulkinnat haastattelussa ja oma itsearviointi tilanteesta. Tämä mahdollistaa, että työn lukija pystyy seuraamaan työssä tehtyjä päättelyjä ja oletuksia. Työn uskottavuutta voidaan tulkita siten, että työssä käytetyn teorian ja empiirisen tutkimuksen pohjalta oli mahdollisuus päästä tutkimuksessa esitettäviin tulkintoihin. Tutkimus on luotettava, koska haastattelulla tutkitiin sitä, mitä oli tarkoituskin tutkia, ja työn tulos perehdyttämiskansion teko onnistui hyvin. Työ on tietyltä osin toistettavissa. Joku toinen voisi käyttää samaa teoriaa ja samoja tutkimusmenetelmiä, joita tässä työssä on käytetty ja saada osittain samoja tuloksia. Mutta tässäkin tapauksessa tutkimuksen tuloksiin vaikuttaa yksilöllisyys, ainakin haastatteluja tehtäessä. Tulkinnat ja tulokset olisivat todennäköisesti erilaiset, jos joku muu tekisi haastattelun, koska hän tulkitsisi haastattelijan vastaukset omien näkemysten ja ajattelumallien mukaan. Tutkimustuloksia ei voi myöskään yleistää muihin yrityksiin, koska tutkin vain yhtä yritystä. Työ on mielestäni saavuttanut sille asetetun validiteetin eli pätevyysvaatimuksen. Työssä käytetyn tutkimusasetelman ja tutkitun kohteen avulla on pystytty vastaamaan tutkimuksen kysymyksiin. Kysymykset on muotoiltu niin, että ne olisivat mahdollisemman sisällöllisesti ymmärrettävissä ja ne on pyritty tekemään selkeästi, jotta haastateltavat ymmärtävät kysymysten tarkoituksen. Tutkimus on saavuttanut sille asetetut tavoitteet eli perehdyttämiskansion tekemisen, ja sen tekeminen onnistui hyvin positiivisen palautteen perusteella.

8. PEREHDYTETTÄVIEN HAASTATTELUJEN TULOKSET

Tässä kappaleessa käsitellään haastattelun vastauksia. Kahden perehdyttäjän ja esimiehen vastauksista kerrotaan kappaleessa perehdyttäjien ja esimiehen haastattelujen tulokset. Taustatietojen perusteella sain selville, että kaikki haastateltavat olivat työskennelleet enintään neljä vuotta yrityksessä. Taustatiedoissa kysyin myös haastateltavan työtehtävistä, näin sain tietää perehdyttämisen kulusta erilaisissa työtehtävissä ja vuoroissa.

8.1 Töihin tuleminen ja vastaanotto

Haastateltavat olivat kaikki sitä mieltä, että työyhteisö otti heidät hyvin vastaan ja he tulivat heti toimeen muiden työntekijöiden kanssa. Yhden haastateltavan mielestä oman paikan hakeminen tosi tiiviiseen ja yhteen hitsautuneeseen työyhteisöön tuntui haastavalta. Hänestä tuntui, ettei ikinä pääse työyhteisöön sisälle. Hänen oli vaikea päästä aluksi mukaan, ennen kuin oli tutustunut kunnolla muihin.

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että uusien työntekijöiden tulosta kerrotaan ja tiedotetaan huonosti, tai siitä ei kerrota olleenkaan. Työntekijän tulosta kerrotaan sitten vasta, kun uusi työntekijä on jo töissä eli samana päivänä tai edellisenä päivänä, tai sitten huomataan aamulla, että joku uusi ihminen on tullut. Myöskään sitä ei kerrota, miten pitäisi toimia, kun uusi työntekijä on tulossa tai kuka häntä perehdyttää. Monikaan haastateltavista ei valmistaudu uuden työntekijän tuloon mitenkään, koska ei tiedä hänen tulostaan. Muutama haastateltavista kommentoi, että aina jossakin vaiheessa uuden työntekijän opastaminen tulee omalle kohdalle. Yksi haastateltavista kommentoi että ei edes haluaisi perehdyttää uutta työntekijää, tietenkin riippuen hänen persoonastaan.

Suurin osa haastateltavista ei ollut saanut tietoa yrityksestä ja työtehtävistä ennen töihin tuloa. Moni ei tiennyt paljon mitään muuta kuin sen, mitä oli kuullut muualta. Moni tiesi vain, että kyseessä on lounaspaikka, mistä saa aamupuuroa ja että se on uimahallin kahvila. Muutama haastateltavista oli saanut paremmin tietoa työhaastattelun yhteydessä ja samalla myös omasta työtehtävästään.

8.2 Perehdyttämisen toteutus

Haastateltavista suurimmalle osalle oli aika samanlaiset käsitykset perehdyttämisen määrittelystä. Työntekijät kuvailivat sen tarkoittavan työtehtävien opastamista ja neuvomista, talon tavoille oppimista sekä oikeiden työtapojen ja rutiinien opettamista. Haastateltavien mielestä se tarkoitti myös omien työtehtävien näyttämistä mitä, millä tavalla tekee ja milloin työtehtävät pitää tehdä. Yksi haastateltavista kuvaili, että tulisi olla perehdyttämiskansio. Työntekijää tulisi opettaa niin teoriasa kuin käytännössä. Haastateltavan mukaan pitää olla tietoa perehdyttämisestä teoriassa ja sitten vielä käytännössä tulee saada tukea. Haastateltavien mielestä juuri työhönopastus ja työtehtävien opettelu nousi perehdyttämisen määrittelyssä tärkeimmälle sijalle. Siitä mitä perehdyttäminen itselle tarkoittaa, oli tietenkin hieman erilaiset käsitykset. Ainoastaan yksi haastateltavista vastasi tähän kunnollisesti. Hänen mielestä perehdyttäminen tarkoittaa myös sitä, että pitää antaa aikaa omaksua oma työtehtävänsä. Perehdyttämistä ei saa pilata liiallisella kiireellä eikä sillä, ettei anneta työntekijän tehdä itse, vaikka olisi kiire tilannekin. Pitää antaa maltilla työntekijän tehdä asioita, koska tekemällä oppii parhaiten, ei sillä että luetellaan asioita, mitä kaikkia asioita pitää tehdä.

Seuraavaksi työntekijät kuvailivat oman perehdyttämisensä ja heidän käsityksensä siitä, miten se hoidettiin. Tähän osaan vastaajat vastasivat aika heikosti tai eivät kertoneet juuri mitään. Muutaman mielestä perehdyttäminen on ollut paikoitellen huonoa. Välillä itse on saanut opetella suurimman osan itse. Paljon on jäänyt kohtia, joita ei ole käsitelty ollenkaan. Perehdyttämistä on tullut kuitenkin kokoajan lisää, ja siinä samassa on oppinut – tekemällä ja seuraamalla itse. Yhdelle haastateltavista oli muutaman työvuoron verran näytetty, mitä pitää tehdä ja sitten annettu kolmen sivun ohjeet kyseistä vuoroa varten. Toinen puolestaan kertoi, että kaikki on opetettu tarkasti, ja erityisesti siivousta ja siisteyttä on korostettu. Eräs työntekijöistä oli kokenut haastavaksi ja hankalaksi sen, kun jokin työ opetetaan 3-4 eri tavalla, kun jokainen ihminen opettaa erityyppisesti työn. Haastateltava meni siinä vähän sekaisin, ennen kuin omaksui oman tavan tehdä tietyn asian. Yksi haastateltavista kertoi myös, että alussa oli tullut liian paljon asiaa. Silloin tehtävi-

en omaksumisessa meni aikaa, kun vielä ne piti opetella kiireessä. Kiireellisen tilanteen hallitseminen ja sen opettelu vie myös oman aikansa.

Jokainen vastaajista oli saanut aika hyvin tarvittavat ohjeet eri työvaiheista. Ainoastaan yksi mainitsi, että ei ollut saanut. Vastaajien mielestä joistakin asioista sai hyvin ohjeet ja joistakin ei, että työn ohessa niitä on tullut kokoajan lisää. Yksi vastaajista oli pyytänyt lisäohjeita ruoka-annosten kokoamisesta. Yhden vastaajan mielestä ohjeet olivat, hyviä vaikka ne olivat vähän ristiriitaisia, koska tuli juuri niin monenlaiset ohjeet samasta asiasta. Muutamat vastaajista olisivat kaivanneet enemmän opastusta ja ohjausta. Yksi haastateltavista kertoi, pitää kertoa tarkkaan, että mitä pitää tehdä ja perustella kunnolla, että tekee niin kuin perehdyttäjä on tarkoittanut. Yksi haastateltavista toivoi enemmän vuorovaikutusta päivä- ja ilta-vuorolaisten välillä, jotta tietäisi, mitä avustavia tehtäviä voisi tehdä seuraavaa päivää varten. Yksi vastaajista toivoi, että perehdyttäjän ei välttämättä tarvitse opettaa kaikkia työkuvaan liittyviä asioita itse, vaan pitää antaa muidenkin työntekijöiden opettaa, jos tuntee opastuksen toimivan paremmin jonkun toisen kanssa.

Vastaajat kokivat, etteivät olleet saaneet tarpeeksi tietoa yrityksen toimintatavoista, kuten liike-ideasta tai arvoista. Jotain pieniä asioita oli tullut esiin, kuten että yritys on lounaspaikka ja sieltä saa kahvia ja pullaa, mutta liike-ideasta ei työntekijät olleet saaneet tietoa. Yksi haastateltavista koki, että ei ollut saanut tarpeeksi tietoa, mutta miettii, että se ei välttämättä merkitsekään tavalliselle työntekijälle mitään. Muutama vastaajista tiesi, että yritys on sosiaalinen yritys.

Työturvallisuuden ja hygieniaosuuteen kuuluvat asiat oli otettu esille aika hyvin, ainakin hygienian osalta. Perusasiat hygieniasta oli kerrottu hyvin ja korostettu etenkin käsien pesua, hanskojen käyttöä ja henkilökohtaista hygieniaa. Yksi vastaajista oli kokenut, että hygieniaa ei ollut otettu esille eikä kysytty onko hygieniapassia. Muutama vastaajista koki, ettei työturvallisuutta ollut otettu niin hyvin esille, tai siitä ei ollut mitään puhetta. Yksi vastaajista kertoi, että työturvallisuus tulee esille työn ohessa, kun perehdyttäjä kertoo ja varoittaa kuumista

ruuista ja astioista. Yhdelle työntekijälle nämä asiat olivat jo aika selviä, koska hän on työskennellyt alalla niin kauan.

Koko perehdyttämisen kulku yrityksessä on hoidettu haastateltavien mielestä kokonaisuudessaan kohtalaisesti tai aika hyvin. Yhden vastaajan mielestä osalle työntekijöistä hyvin ja osalle ei niin hyvin. Yksi vastaaja antoi perehdyttämisen yleisarvosanaksi kahdeksan ja puoli, vaikka sitä ei kysytty. Aluksi oli tullut paljon hankalia tilanteita eikä tiennyt mitä tehdä. Aina joku oli auttanut ystävällisesti tai tullut näyttämään, mitä pitää tehdä. Yksi haastateltavista kertoi, että kyllä aina kiireen keskellä joku yrittää auttaa ja joku ohjaa uutta työntekijää, ja uusi työntekijä on aina jonkun mukana. Yhtä vastaajista häiritsi perehdyttämisessä se, että kun kaikki tekisivät juuri niin erityylyisesti asioita, haluaisi, että kaikki tekisi samalla tavalla.

8.3 Perehdyttämisen suunnittelu

Muutama vastaajista oli saanut jotakin perehdyttämiseen liittyvää materiaalia. He olivat työntekijöitä, jotka olivat olleet vähiten aikaa töissä. Perehdyttäjä oli kirjoittanut heille ohjeita, mitä tehtäviä työvuoron aikana on ja missä vaiheessa niitä pitäisi tehdä. Vastaajien mielestä juuri jonkinlainen vihko tai kansio olisi hyvä perehdyttämismateriaali. Kansioon sisältöön vastaajat toivoivat ohjeita yleisistä toiminta-tavoista, ja siellä löytyisi kaikki tieto, ainakin tärkeimmistä osa-alueista, myös työnkuvausohjeita kaivattiin. Yksi vastaajista toivoi ohjeita joistakin töistä, joita voi tulla kenelle tahansa kiireessä, esimerkiksi paninien teko-ohjeet. Vastaajat kaipaivat muitakin ohjeita tai annoskortteja. Yksi vastaaja toivoi, että kansion saisi kotiin luettavaksi, ja sitä saisi rauhassa lueskella ja miettiä, onko toiminut niin kuin pitäisi.

Vastaajien mielestä työntekijät pitäisi perehdyttää juuri niihin työtehtäviin, joihin on tullut, riippuen työtoimenkuvasta. Yhden vastaajan mielestä pitäisi opettaa enemmän laitteiden käyttöön. Yhden vastaajan mielestä tärkeää on perehdyttää hygieniaan, koska se on niin tärkeää sekä niihin tehtäviin, jotka muuten unohtuvat tai niistä ei tiedä. Yksi vastaajista korosti, että olisi hyvä opettaa moniin eri asioi-

hin, ei vaan yhtä ja samaa. Hänen mielestään olisi hyvä, jos osaisi tehdä monta asiaa yhtä aikaa. Yksi vastaaja ehdotti, että esimerkiksi harjoittelijan olisi hyvä saada olla kaikissa vuoroissa, niin näkisi kaikin puolin, mitä kokonaisuus on. Vastaaja perusteli tämän sillä, että kun on aamulla jotakin valmiina, niin ei tiedä, miten se on tehty ja missä vaiheessa päivää se on tehty, se on vaan valmiina esillä. Eräs vastaajista ehdotti, että olisi hyvä, jos harjoittelija olisi jokaisen työntekijän tai eri vuorolaisten kanssa 2-3 päivää eikä hyppisi paikasta toiseen, silloin näkisi kunnolla mitä mihinkin työtönkuvaan kuuluu.

Jokaisella vastaajalla oli joitakin asioita, joita perehdyttämisessä voidaan kehittää tai parantaa. Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että olisi hyvä, jos olisi yksi samanlainen tietty toimintakaava tai tyyli millä opetetaan, kun toinen opettaa saman asian erilailla ja toinen toisin ja kaikki tekee erilailla. Muutama vastaajista oli sitä mieltä, että on hyvä, jos harjoittelija on yhden ihmisen kanssa koko päivän, niin kauan kun työntekijä alkaa muistaa asioita eikä pompotettaisi työntekijältä toiselle. Eikä heidän tekemisiään saa keskeyttää, kun usein tulokkaalle sanotaan monta eri ,jotka pitää tehdä ja miten tulokas on sen jälkeen ihan sekaisin. Eräs haastateltavista oli sitä mieltä, että perehdyttäjän pitää tosiaan keskittyä perehdyttämiseen eikä tehdä muita asioita samalla. Olisi hyvä, jos asioita mentäisiin muutama päivä läpi sillä tavalla, että ohjaaja on vieressä seuraamassa ja kertomassa, mitä pitää tehdä. Yksi vastaajista toivoi jonkinlaisia kansiota, mistä asioista voi lukea sekä kehityskeskusteluita, jotta voi saada palautetta omasta työstä, jos kukaan ei kerro erikseen.

8.4 Perehdyttäjät

Seuraavaksi kysyttiin perehdyttäjäistä, miten he ovat hoitaneet oman roolinsa perehdyttäjinä ja miten he ovat asennoituneet opastukseen. Osa vastaajista ei osannut näihin kohtiin sanoa oikein mitään. Osa vastaajista oli sitä mieltä, että hyvin on opastettu ja kaikki perehdyttäjät olivat asennoituneet opastukseensa hyvin, mutta kehittämisen varaa toki löytyy. Opastamisen tyyliä havaittiin puutteita. Toinen selittää asiansa hosuen, mutta osaa kuitenkin selittää asiansa paremmin kertoen, mitä pitää tehdä. Toinen perehdyttäjäistä selittää asiansa liialla kiireellä, ja

monta asiaa kerralla tehden samalla kaikkea muuta, ja haastateltava koki juuri, että perehdyttäjä ei ollut keskittynyt itse perehdyttämiseen. Eräs haastateltavista mainitsi, että hänen mielestä perehdyttäjä opetti työtehtäviä liian nopealla tahdilla, ja odotti että työntekijä oppisi ne nopeasti ja heti. Työntekijä ei ehtinyt kaikkia tehtäviä omaksua, oppia ja pienet yksityiskohdat jäivät muistamatta. Muutama haastateltavista koki olonsa sekavaksi sen jälkeen, kun asiat oli selvitty ja opastettu. Haastateltavan mielestä asiat oli selitetty liian yksityiskohtaisesti, että selityksen jälkeen ei enää tiennyt, mitä tai miten pitää tehdä. Opastuksen jälkeen jäi vain pieni kokonaiskuva mieleen.

8.5 Palaute ja seuranta

Kaikki vastaajista lukuun ottamatta yhtä oli saanut palautetta työsuorituksesta. Useat vastaajista olivat saaneet sekä negatiivista että positiivista palautetta. Palautteenanto on vaikuttanut kaikkien haastateltavien motivaatioon eri tavoin. Positiivinen on vaikuttanut positiivisesti ja negatiivinen negatiivisesti. Yksi haastateltavista kertoi, että positiivinen palaute auttaa jaksamaan. Eräs vastaajista kertoi, että negatiivinen palaute alensi selvästi motivaatiota. Toinen haastateltavista kertoi, että jos palaute on negatiivista, se vaivaa monta päivää. Yksi haastateltava kertoi, että negatiivinenkin palaute on hirveän tärkeää, koska itse ei välttämättä näe sitä, mitä tekee väärin. Muutama haastateltava koki, että palautteenannon tyyliä voisi kehittää. Suurin osa vastaajista ei ollut käynyt palaute- ja seurantakeskusteluissa, missä olisi puhuttu perehdyttämisen sujumisesta eikä suurin osa koe niitä hyödylliseksi. Jos pidempiaikaista aihetta on, niin siihen pitää puuttua yhden vastaajan mielestä. Yksi vastaajista kaipaisi keskusteluja, jotta saisi palautetta tekemisistä. Yksi työntekijä totesi, että on ollut kehityskeskustelu, ja se oli hyödyllinen, kun sai jonkun kanssa keskustella.

9. PEREHDYTTÄJIEN JA ESIMIESTEN HAASTATTELUIEN TULOKSET

Perehdyttämisprosessin kulkuun vaikuttaa radikaalisti sosiaalinen yrittäjyys Kaurasen Ruokapalvelu Oy:ssä. Yrityksessä pitää olla 30 % prosenttia vaikeasti työllistyviä eli vajaankuntoisia työntekijöitä. Heidän perehdyttämisensä on haasteellista. Yritys palkkaa työvoimaa kahdesta eri kohderyhmästä, vaikeasti työllistyvien keskuudesta, joilla on oikeus palkkatukeen ja muiden työntekijöiden keskuudesta, joilla ei ole oikeutta palkkatukeen. Tuettomilta työntekijöiltä vaaditaan huomattavasti korkeampaa osaamista ja kykyä itsenäiseen tuottavaan työhön kuin niiltä, jotka eivät saa tukea. Työllistettyjen ja niin sanottujen normaalien työntekijöiden perehdyttämisprosessin kulku on hyvin erilainen. Perehdyttäminen tapahtuu jatkuvana normaalien työn ohessa normaalin rutiinin ja toiston kautta, mitään erillistä koulutusta ei siihen ole. (Kauranen Heidi, Kauranen Hermann 2010.)

Palkkatuellisten perehdyttämisprosessi lähtee rekrytoinnista. Ensin yrityksen esimies miettii, millaista työntekijää tarvitaan ja millaisiin työtehtäviin. Sitten otetaan yhteyttä eri työllistämiprojekteihin kuten Jupiter-säätiöön ja Siivet-projektiin tai työvoimatoimistoon. Näiden yhteyshenkilöille kerrotaan, minkälaisista työntekijästä ollaan hakemassa ja miksi aikaa. Ehdokkaista suurin osa tulee Siivet-projektin kautta. Yhteyshenkilöt kartoittavat omat asiakkaansa, suosittelevat sopivia ja lähettävät tiedot työntekijöistä. Sitten yrityksen esimies päättää, keitä ehdokkaista otetaan haastatteluun. Ehdokkaat haastatellaan ja valittu otetaan harjoittelujaksolle. Harjoittelun tavoitteena on tuetun työllistyminen määräaikaisten työsuhteeseen. Harjoittelujakso kestää noin kuukauden. Tällä hetkellä suurin osa työntekijöistä on sosiaalisen yrittäjyyden kautta tulleita henkilöitä. (Kauranen Heidi, Kauranen Hermann 2010.)

Harjoittelujakso on todella kevyt, eikä siinä vaadita oikein mitään. Harjoittelun tarkoitus on tutustua työympäristöön ja työtapoihin noin kuukauden verran. Työntekijä seuraa noin 1-2 viikkoa perehdyttäjää tiivisti tarkkailen ja tutustuen työn toimenkuvaan. Työntekijää pyritään aluksi perehdyttämään hyvin rauhallisesti

tukihenkilön jatkuvan läheisyyden avulla. Harjoittelussa käydään läpi ja suoritetaan yksinkertaisia perustyötehtäviä. Kun harjoittelujakso on ohi, työntekijä ja työantaja sekä perehdyttäjät tarkastelevat, mihin työntekijästä on ja mitä työntekijä on itse mieltä työstä. Työntekijän pitää pohtia, onko hän kiinnostunut työstä ja haluaako hän ylipäättään jatkaa. Sen jälkeen jatketaan harjoittelua, jos se on mennyt ihan hyvin tai työntekijä otetaan töihin, riippuen työtehtävästä. Harjoittelujakson jälkeen aletaan perehdyttää työntekijää syvällisemmin. Silloin alkaa kunnollinen tiukempi perehdyttäminen ja tässä vaiheessa työntekijältä vaaditaan hieman enemmän. (Kauranen Heidi, Kauranen Hermanni 2010.)

Perehdyttäminen tapahtuu aluksi tiivisti perehdyttäjän seurassa. Perehdytettävä seuraa perehdyttyjää ja katsoo, mitä hän tekee. Perehdyttäjät esittelee aluksi tilat, ihmiset ja työympäristön. Perehdyttäjät kertoo alusta pitäen, mitä työnkuvaan kuuluu ja miten joku työtehtävä tehdään. Pikkuhiljaa hänelle annetaan omia työtehtäviä. Perehdytetyt katsoo, miten hän pärjää tehtävien teossa. Ihan tapauksesta riippuen, jos työntekijä pystyy ne tekemään, hänelle annetaan lisää työtehtäviä. Vähitellen työsuoritusten itsenäisyyttä ja vaativuutta lisätään sitä mukaa, kun työntekijä oppii ne tekemään. Perehdyttäjät antaa yhä enemmän vapautta työntekijälle ja antaa hänen itsenäistyä. Tässä vaiheessa roolit vaihtuvat, ja perehdyttäjät seuraa työntekijää tiivisti ja tarkkailee hänen tekemisiään. Vähitellen perehdyttäjät väistyy kokonaan syrjään tai hänen roolinsa on enää hyvin pieni. Perehdytetyt toimii tässä vaiheessa työntekijän tukena. Työntekijät jätetään tekemään itsenäisesti omia työtehtäviä osana tiimiä ja työyhteisöä. Viimeisessä vaiheessa, jos työntekijän kyvyt riittävät, työntekijä saa omia itsenäisiä työvuoroja. Arjessa toinen perehdyttäjät astuu kuvaan, ja hän ohjaa päivittäin työntekijöitä. (Kauranen Heidi, Kauranen Hermanni 2010; Lahtinen 2010.)

Niin sanotettujen normaalien, ei-palkkatuellisten työntekijöiden perehdyttäminen tapahtuu paljon nopeammin ja lyhyemmällä mittakaavalla kuin tuellisten. Ei-tuellisten perehdyttämisprosessi alkaa rekrytoinnista. Tuettomien, joiden vaihtuvuus on pientä, rekrytoidaan normaalin ilmoittelu-, hakemus-, haastattelu- ja koeaikamenettelyn kautta. Perehdyttäminen kestää 3-5 vuorosta viikkoon riippu-

en, siitä onko työntekijä joka päivä töissä. Työntekijälle näytetään, kerrotaan ja opastetaan, miten työt tehdään. Ensimmäisen vuoron työntekijä on perehdytettävän kanssa, katsoo ja seuraa miten työt tehdään. Toisessa vuorossa työntekijä tekee itse ja perehdyttäjä seuraa ja katsoo. Kolmannessa vuorossa työntekijä tekee ja perehdyttäjä on tukena tarvittaessa. Uuden työntekijän odotetaan osaavan esittää itse oikeat kysymykset, joiden avulla hän pääsee sisälle yrityksen toimintatapoihin. Uutta työntekijää rekrytoitaessa ja perehdytettäessä yritetään katsoa, ettei hän tule kaikkeen kiivaimpaan aikaan vuodesta, vaan aloitetaan rekrytointi esimerkiksi syksyllä tai keväällä. Näin työntekijä pääsee aloittamaan rauhallisemmalla tahdilla, eikä hänen tarvitse tulla vilkkaimpaan aikaan. Perehdyttämisen kesto riippuu myös työtehtävistä. Jos työtehtävä on vaativampi, aikaa kuluu perehdyttämiseen kauemmin. (Kauranen Heidi, Kauranen Hermann 2010.)

9.1 Työntekijän tuloon valmistautuminen

Uuden työntekijän tuloon valmistaudutaan huolella. Ainakin työllistettyjen kohdalla koetetaan jatkuvasti katsoa sopiva paikka uudelle työntekijälle. Aluksi mietitään, millainen ihminen on ja minkälaista työtä työntekijä pystyy tekemään. Sitten mietitään, mistä sille ihmiselle löytyisi sopiva paikka, jotta asiat saadaan toimimaan. Koko organisaatiosysteemiä on muutettu moneen kertaan työntekijän resurssien ja kykyjen mukaan, mikä tuo haasteellisuutta toimintaan. Myös työvuorolistoja ja työtehtäviä joudutaan muokkaamaan uuden työllistetyn mukaan monelta eri kantilta ja osilta uudelleen. (Kauranen Heidi, Kauranen Hermann 2010.) Emäntä valmistautuu uuden työntekijän tuloon, siten, että hän yrittää tutustua ihmiseen. Tutustumisen avulla näkee, miten uutta työntekijää pitää ohjeistaa ja sen kautta tietää myös, mitä ihminen osaa jo tullessaan. Sen jälkeen voi katsoa, mitä tarvitsee opettaa ja kerrata. (Lahtinen 2010.)

Useimmiten tulokkaan tieto- tai taitotasosta ei tiedä välillä mitään työllistettyjen kohdalla, eikä sillä ole vaikutustakaan, mikä se on. On useimmiten arvoitus, kun uusi työntekijä tulee töihin, mikä hänen lähtötasonsa on. Useimmiten lähtötaso on nolla ja siitä lähdetään liikkeelle. Mitään oletuksia ei tehdä, koska joka paikassa tehdään erilaisesti. Tarkoitus on opettaa ne, miten yrityksessä toimitaan. Hyvin

äkkiä käy selville, mihin uuden kokelaan rahkeet riittävät ja voiko työntekijälle antaa lisää tekemistä ja vastuuta. Työpaikkana yritys on aika vaativa etenkin pitkäaikaistyöttömille verrattuna muihin hanketyöllistämistyöpaikkoihin. (Kauranen Heidi, Kauranen Hermanni 2010; Lahtinen 2010.)

Perehdyttämisessä ei ole tällä hetkellä käytettävissä muistilistaa tai perehdyttämismateriaalia, ne ovat vaan perehdyttäjän muistissa. Muutamia työnkuvauksia ja tehtävä-papereita on tehty. Perehdyttäminen hoidetaan yritys erehdys- periaatteella, ja siihen on muodostunut tällä hetkellä aika hyvä rutiini. (Kauranen Heidi, Kauranen Hermanni 2010.) Emäntä koki, että perehdyttämismateriaalina voisi olla joku pienempi vihkonen, eikä mitään isoa paksua nivaskaa, mikä annettaisiin työntekijälle työn alkuvaiheessa. Hänen mieleistään siinä olisi hyvä olla yrityskuva ja kulttuuri sekä sen toimintatavat ja pääasialliset työtehtävät. Emännän mukaan se voisi olla hyvä tehopaketti työntekijälle. (Lahtinen 2010.)

Työturvallisuus ja hygienia otetaan huomioon ihan perusteista alkaen. Kokoajan työskennellessä kiinnitetään niihin huomiota, varoitetaan kuumista esineistä ja astioita sekä kerrotaan, miten niistä pitää ottaa kiinni. Työvaatteiden ja työkenkien pitää olla kunnossa. Hygieniassa korostetaan käsien pesua, hanskojen käyttöä ja omaa henkilökohtaista hygieniaa. Oman hygienian noudattaminenkin voi olla haaste työllistyttyjen kohdalla. Myös oman työpaikan siisteyttä ja pöytien pyyhkimistä korostetaan. (Kauranen Heidi, Kauranen Hermanni 2010; Lahtinen.)

Mitään työnopastus menetelmää ei ole käytössä. Perehdyttäjät näyttävät omalla esimerkillä, kuinka pitäisi tehdä ja korjaavat tarpeen vaatiessa. Se riippuu siitä, kuinka yksilö pärjää, pitääkö hoputtaa, tukea vai potkia eteenpäin ja koko ajan käskeä jotakin tekemään. Vai onko henkilö sellainen, joka ei keksi millään mitään tekemistä. (Kauranen Heidi, Kauranen Hermanni 2010.) Emännän työnopastusmenetelmään kuuluu näyttämällä tekeminen. Hän näyttää ensin itse ja sen jälkeen antaa mahdollisuuden tehdä itse, jos asiat toimivat. (Lahtinen 2010.)

9.2 Palaute ja seuranta

Perehdyttäjä kertoo antavansa niin hyvää kuin huonoa palautetta rakentavasti perehdyttämisen ohessa, ja yleensä työntekijät ottavat positiivisen palautteen vastaan hyvillä mielin. Palautteen anto voi olla välillä vaikeaa. Varsinaista järjestettyä palautekeskustelua tilaisuutta ei ole minkään tietyn kaavan tai mallin mukaan. Pienempiä palavereja on ollut. Palautteen anto tapahtuu työn ohessa. Yleensä työllistettyjen kanssa on harjoittelujakson jälkeen palaveri tai keskustelu, jossa käydään läpi, miten on mennyt. Palaverit ovat vähän eri luontoisia, niissä keskustellaan samalla monista muistakin asioista, kuten työntekijän työsuorituksesta. Keskusteluissa voi olla mukana joku tukihenkilö jostakin hankkeesta, jonka kautta työntekijä on tullut. Yleensä harjoittelujakson jälkeen on myös keskustelut, joissa käydään läpi perusteellisesti se muuttuuko työntekijän suhde työsuhteeksi. (Kauranen Heidi, Kauranen Hermanni 2010.) Emäntä sanoo antavansa negatiivisenkin palautteen rakentavasti. Hän kertoo työntekijälle, ”että olet tehnyt tämän näin mut voisko ajatella, että sen tekisi näin, niin tulos x olisi parempi”. Eikä siten, ”että tämä nyt on tehty aivan väärin, että miksi teit tuon noin ja vaan häivy siitä paikalta”. Emännän mielestä palautteen annossa pitää olla aina syy ja seuraus. Pitää kyseenalaistaa työntekijää ja kysyä ”miksi tämä näyttää tällaiselta, kun lopputuloksen pitäisi olla tällainen ja tolla sun menetelmällä ei päästä siihen, et meidän pitäisi tehdä jotain sille menetelmälle.” (Lahtinen 2010.)

9.3 Perehdyttämisen kehittäminen

Työllistettyjen perehdyttämisen kehittäminen on koko ajan mennyt järjestellispään, parempaan suuntaan parin viimeisen vuoden aikana katastrofaalisen alun jälkeen. Kehittämisessä haaste on siinä, haluaako työntekijät tehdä 120–130 tuntia töitä tienatakseen 300 enemmän kuussa Palkkatuen määrä ei ole iso, eikä se mulista uusien työntekijöiden taloudellista asemaa juurikaan. Työntekijöillä pitää olla motivaatio kohdallaan, jos haluaa olla töissä. (Kauranen Heidi, Kauranen Hermanni 2010.)

Emännän mielestä kehittämistä voitaisiin parantaa saamalla aikaa lisää, tehdä itse perehdyttämistyötä. Hänen mielestään muiden vakituisten työntekijöiden pitäisi

antaa työrauhaa, kun uusi työntekijä tulee ja yrittää ratkaista ongelmat omin päin. Emännän mielestä työntekijöiden pitää antaa työrauha ainakin 2-3 päiväksi, jotta hän voi rauhassa tutustua uuteen työntekijään ja käydä esimerkiksi yhdessä syömässä perehdyttävän kanssa. Emäntä kertoo, että esimerkiksi tällä hetkellä perehdyttämiselle ei jää kunnollista aikaa työssäoppijan perehdyttämiseen. Alkuperhdyttämistä on vaikea tehdä, koska muut työntekijät tarvitsevat häntä koko ajan muissa töissä, omissa ongelmissaan ja niiden ratkaisuisaan. Emäntä kertoo, että jos yrittää orientoitua jonkun harjoittelun opettamiseen ja neuvomiseen, niin koko ajan tulee keskeytyksiä ja aika menee auttamiseen. Harjoittelija joutuu odottamaan hänen opastustaan ja neuvomista. Haasteena on siis ajan puute, kun on muitakin perehdytettäviä. Emäntä haluaisi myös toisaalta tietää, minkälaisen taustan omaava työntekijä tulee, koska silloin olisi helpompi asennoitua perehdyttämiseen. (Lahtinen 2010.)

9.4 Perehdyttäjät

Perehdyttäjänä toimii tällä hetkellä aluksi perehdyttäjä, jolla on kokemusta niin ravintolalialta kuin sosiaalialalta. Hänellä on kokemusta vajaakuntoisten kanssa toimimisesta. Tämä henkilö hoitaa niin sanotun alkuperhdyttämisen, hänellä on vastuu käytännön perehdyttämisestä. Hän on mukana haastatteluissa, joissa valitaan, keitä tulee töihin. Hän myös ottaa uudet tulokkaat vastaan. Esimies vastaa yhdessä perehdyttäjän kanssa, siitä saako uusi tulokas jatkaa harjoittelujakson jälkeen. Perehdyttämistä jatkaa arjessa kauan alalla ollut korkean ammattitaidon osaava henkilö. Hän toimii yrityksen emäntänä ja keittiövastaavana. Hän on ollut töissä yrityksessä 4,5 vuotta. Hän on saanut perehdyttämiseen koulutusta kokin ja restonomitutkinnon myötä. Hänen tehtävänä on huolehtia siitä, miten kaikki toimii arjessa jokaisena työpäivänä. Samalla hän ohjaa työntekijöitä ja opettaa keittiössä olevia työssäoppijoita, harjoittelijoita ja työllistettyjä.

9.5 Perehdyttämisen haasteellisuus

Perehdyttämisessä haasteellisinta on oppia tuntemaan perehdytettävä, jotta tietää miten häntä opettaa. Pitää tietää työntekijän vahvuudet, jotta saa asian perille. (Lahtinen 2010.) Haasteellista on työllistettyjen lähtötason arvaamattomuus, kos-

ka se on yleensä nolla. Haasteellisuutta aiheuttaa myös, että tuellisille ei välttämättä ole koulutusta ollenkaan tai he eivät tiedä alasta mitään. Oleminen työpaikalla on heille joillekin jo uusi asia 3-4 vuoden työttömyyden jälkeen. Arjen rytmin opettelu vaatii työntekijältä opettelua, kun pitää tulla kuudelta aamulla töihin. Jo pelkästään työrytmiin kiinni pääsemistä pitää opetella, että näkee, onnistuuko se ja työntekijä näkee, onnistuuko se häneltä itseltään. Haasteellista ovat myös työllistettyjen taustat, mistä pitkä työttömyys johtuu, ja miksi työpaikkaa ei ole löytynyt tai se ei ole pysynyt. Jossain vaiheessa syy tulee selville, useasti ensimmäisen kuukauden aikana. Haasteellista on että pystyykö siihen reagoimaan ajoissa. Tällä hetkellä siihen on pystytty reagoimaan paremmin, koska käytössä on pidempi harjoittelujakso. Liian lyhyt harjoittelujakso aiheutti epäonnistumista muutaman kerran. Haasteellista on myös se, että sosiaaliset taidot voivat olla aika rajoittuneet ja tutustuminen ja työkavereihin sekä työympäristöön on jo aikansa vievä asia. (Kauranen Heidi, Kauranen Hermann 2010.)

9.6 Sosiaalisen yrityksen merkitys perehdyttämisprosessissa

Sosiaalinen yrittäjyys aloitettiin kohdeyrityksessä 2007 ja se loppuu tämän vuoden marraskuussa. Sosiaalinen yrittäjyys on tuonut monia haasteita yritykseen, mutta se on tuottanut myös tuloksia alun hankaluuksien jälkeen. Sosiaaliseen yrittäjyyteen on lähdetty, jotta saataisiin ihmisiä niihin töihin, joihin ei tarvitse paljon ammattitaitoa, kun tehdään omajalosteista kotiruokaa. Ravintola-ala on kiivasta, kiireistä ja raskasta. Tarkoitus oli, että samalla muun henkilökunnan kuormittavuus vähentyy, kun saadaan enemmän työntekijöitä sosiaalisen yrityksen puitteissa. Silloin kaikilla ei ole niin paljon tehtäviä ja työ tulee inhimillisemmäksi. Yrityksessä pitää olla 30 % vaikeasti työllistyviä eli vajaakuntoisia tai pitkäaikais-työttömiä. Tällä hetkellä yrityksessä on 5 ihmistä, jotka saavat palkkatukea. Vajaakuntoisia ei suoranaisesti ole otettu, koska fyysisesti vajaakuntoinen ihminen ei pysty yrityksessä työskentelemään. Siihen eivät resurssit riitä, jos pitää opettaa työntekijä alusta alkaen kaikessa toiminnassa. (Kauranen Heidi, Kauranen Hermann 2010.)

Sosiaalinen yrittäjäyys vaikuttaa käytännössä kaikkeen perehdyttämisprosessissa, koska se on käytännössä koko ajan perehdyttämistä. Työllistetyn ollessa vuoden töissä koko ajan hänen valmiuksia yritetään kehittää, jotta hän pärjäisi tulevaisuudessa normaalissa työelämässä. Vuosikaan ei silti välttämättä riitä, eikä mikään aika riitä, jotta työllistetty pärjää avoimilla työmarkkinoilla. Tarkoitus ei ole tehdä älyttömän pitkiä työsuhteita, vaan tarkoitus on, että työpaikka on ponnahduslauta tai välipaikka uuteen työpaikkaan, mistä saisi vakituisen paikan. Kuitenkin monet ovat halunneet jäädä ja puolen vuoden määräaikaisuuskin on jo riittänyt. Monet ovat myös halunneet enemmän työtunteja, joita ei välttämättä ole tarjolla. Sosiaalisen yrityksen tuomat haasteet perehdyttämisessä ovat, että on todella iso ero perehdyttää työllistetty kuin pitkän työttömänä ollut henkilö. Haasteellisuutta tuo, että joutuu aina aloittamaan koko prosessin kokonaan alusta, jos työntekijä ei sopeutunutkaan yritykseen. Työtehtävät ovat tosi kapeat työllistetyille, joten työntekijöillä pitää olla motivaatiota tehdä niitä. Ongelmana on myös ollut, että kun yritys on koko ajan kasvanut suuremmaksi, niin kaikkiin työntekijöiden tarpeisiin ei ole ehditty vastata. (Kauranen Heidi, Kauranen Hermann 2010.)

10. YHTEENVETO

Haastattelun tarkoitus oli saada selville kohdeyrityksen perehdyttämisen nykytila eli miten perehdyttäminen hoidetaan tällä hetkellä. Tärkein tavoite oli saada selville, mitä asioita perehdyttämiskansioon tulee. Viiden työntekijän ja kahden perehdyttäjän sekä esimiehen haastattelu riitti saamaan tarvitsevat tulokset. Yhden työntekijän rajasin pois mahdollisten tulkinnallisten ja kielellisten ongelmien vuoksi. Haastattelujen avulla sain hyvän yleiskuvan siitä, miten perehdyttäminen on toteutettu tutkimassani kohdeyrityksessä. Kokonaisuudessaan perehdyttäminen on hoidettu yrityksessä hyvin haastateltavien mielestä, mutta eri osa-alueista löytyy kehittämistä.

Teoriaa on käsitelty työssä monesta eri näkökulmasta, joten vastauksia tarkasteltiin sen pohjalta. Kaikki yrityksen työntekijät olivat työskennelleet yrityksessä vähintään neljä vuotta, joten päätelin, että he kaikki suurin piirtein muistivat, miten perehdyttäminen oli sujunut heidän kohdallaan. Suurin osa työntekijöistä oli työskennellyt yrityksessä noin 2 vuotta. Vähiten palveluksessa olleet vastasivat paremmin haastattelujen kysymyksiin. Ja vastaavasti kauiten yrityksessä työskennellyt ei muistanut kaikkea perehdyttämisen sujumisesta. Aikaa työntekijöiden haastatteluihin meni henkilöä kohden noin 7-10 minuuttia. Kysymyksien lukumäärän mukaan haastatteluiden olisi pitänyt kestää kauemmin, ainoastaan yhteen meni noin 20 minuuttia. Oletan, että pidempi haastattelu-aika johtui haastateltavan iästä, kokemuksesta ja rohkeudesta kertoa asioista paremmin. Hän mietti ja pohti kunnolla vastauksia, hänellä ei ollut mihinkään kiire. Lyhyt haastattelu-aika muiden työntekijöiden kohdalla johtunee arkuudesta kertoa kaikista asioista, vaikka korostinkin haastattelun luotettavuutta. He olisivat osanneet antaa paremmin myös vastauksia, jos olisivat ehtineet valmistautua haastatteluun ja paneutua etukäteen käsiteltäviin asioihin. Uskon myös, että haastattelutilanne itsessään saattoi aiheuttaa jännitystä, mikä aiheutti haastateltavien lyhyet vastaukset.

Tutkimustuloksista tuli ilmi, että töihin tulo ja vastaanotto olivat sujuneet perehdytettävien mielestä hyvin. Osin tämä johtuu uusien työntekijöiden persoonallisuudesta ja siitä, mikä heidän asenne on tutustua uusiin ihmisiin. Kehittämistä

löytyy uusien työntekijöiden vastaanottamisessa vanhojen työntekijöiden osalta. Heidän tulee ottaa uudet työntekijät vastaan avoimin mielin ja antaa aina apua tarvittaessa, jotta uusi työntekijä pääsee helpommin sisälle tiiviiseen ja yhtenäiseen työyhteisöön sisälle. Kehittämisen tarve nousi esiin uusien työntekijöiden tulemisen tiedottamisessa ja vanhojen työntekijöiden roolista uuden työntekijän tullessa yritykseen. Parhaiten epätietoisuutta työntekijöiden kohdalla saataisiin poistettua hyvällä tiedottamisella ennen työntekijän tulemistä kertomalla uuden työntekijän roolista ja työtehtävistä, joita hän tulee tekemään. Työnantajan tulee myös kertoa työntekijöille, mikä heidän roolinsa on perehdyttämisen kulussa.

Vastausten perusteella työntekijät eivät saaneet hyvin tietoa yrityksen toimintatavoista, kuten liike-ideasta tai arvoista ennen töihin tuloa tai töiden aikana. Tämä johtuu varmasti siitä, että työntekijät eivät ole pitäneet asiaa tärkeänä. Tulevaisuudessa yrityksestä ja sen toimintatavoista kertominen on tärkeää, koska silloin työntekijä osaa suunnata toimintansa oikein, sillä näistä asioista kertominen vaikuttaa tietyltä osin yrityksen laatuun, asiakaspalveluun ja yrityskuvaan. Kaikki työntekijät tiesivät, mitä perehdyttäminen tarkoittaa ja mikä siinä on olennaista. Tärkeimmälle sijalle perehdyttämisen määrittelyssä nousi työtehtävien opettelu ja työnopastus. Kehittämistä löytyy yksilön tarpeiden ja ominaisuuksien huomioimisessa jokaisen työntekijän kohdalla perehdyttämisen suunnittelussa ja sen toteutuksessa. Jotta perehdyttäminen onnistuu parhaimmalla tavalla, siinä pitää ottaa myös huomioon ajan käyttö, jotta työntekijällä on aikaa omaksua opastettavat asiat.

Perehdyttäjät olivat hoitaneet perehdyttämisen hyvin, mutta kehittämistäkin löytyi. Saadakseen paremmat lopputuloksen perehdyttämisessä perehdyttäjien pitää tietää erilaisten oppimiskäsityksiä, jotta osaa opettaa asiat oikealla tavalla. Puutteellisuuksia ilmeni työnopastuksessa ja ohjauksessa, niitä kaivattiin lisää ja tyylissä löytyi kehitettävää. Työnopastusta voitaisiin kehittää erilaiseen suuntaan hyödyntämällä esimerkiksi Lepistön viiden askelen menetelmää, eri työvaiheita selostettaessa ja opetettaessa. Näin tyylikin tulisi samantapaiseksi, eikä samaa asiaa välttämättä opeteta 3-4 eri tavalla.

Tutkimustulokset osoittivat, että työntekijät kaipaavat myös jonkinlaisia palaute- tai kehityskeskusteluja, missä saa keskustella työn kulusta ja omista haluistaan työn suhteen. Osa työntekijöistä koki myös palautteenannon hyväksi ja piti tärkeänä, että negatiivinen palaute osataan sanoa rakentavasti. Tähän ratkaisu on vuosittaisten palaute ja kehityskeskusteluiden tekeminen. Työturvallisuutta oli käsitelty työnopastuksen yhteydessä, mutta ei muuten. Hygieniaa sen sijaan oli korostettu perehdyttämisen yhteydessä. Tämä ei ole yllättävää, koska keittiötyöympäristö vaatii tiettyihin työturvallisuusosiin paneutumista. Kehittämistä turvallisuudessa voisi kuitenkin olla eri osien kohdalla esimerkiksi henkilö - tai työturvallisuuden kohdalla.

Haastatteluista kävi myös ilmi, että perehdyttämiskansiolle olisi tarvetta, koska sellaista ei ole, ja perehdyttämismateriaalia ei ollut monelle jaettu. Moni myös toivoi erilaisia ohjeita ja esimerkiksi annoskortteja, nämä voitaisiin perehdyttämiskansioon laittaa. Perehdyttämisessä moni korosti työnkuvauksia, ja että jokainen tulisi opettaa juuri omaan työhönsä. Tämän takia niistä pitää laittaa kansioon jokaisen työnkuvaan kuuluvat tehtävät. Työntekijät eivät myöskään tienneet paljon sosiaalisesta yrittäjyydestä, yrityksen liikeideasta ja toimintatavoista, joten ne pitää ehdottomasti liittää perehdyttämiskansioon.

Perehdyttämisen nykytilaa ja perehdyttämisen kulkua Kaurasen Ruokapalvelu Oy:ssä saatiin hyvin selvitettyä esimiehen ja perehdyttäjien haastattelun tuloksilla. Perehdyttämisen kulkuun vaikuttaa suuresti sosiaalinen yrittäjyys etenkin työllistettyjen kohdalla. Yhtäläisyyksiä ei tuloksista tule ilmi työntekijöiden ja perehdyttäjien haastatteluista. Oletettavaa on, että perehdyttäjät ja esimies ajattelevat asioista eri tavalla. Perehdyttäjien ja esimiesten vastauksista käy silti ilmi perehdyttämiskansion tarve, koska perehdyttäjillä ei ole mitään muistilistoja tai tarkistuslistoja, joiden avulla he työntekijöitä perehdyttävät. Esimiesten ja perehdyttäjien haastatteluista tuli muutamia eroavaisuuksia siitä, miten he asioista ajattelevat.

Perehdyttäjien ja työntekijöiden vastaukset poikkesivat hieman toisistaan, erilaisen asenteen ja työroolien takia. Työntekijän tuloon valmistaudutaan huolellisesti

esimiehen ja perehdyttäjän mukaan työllistettyjen kohdalla. Hekään eivät tiedä tulokkaan tieto ja taitotasosta välttämättä mitään ennen ensimmäistä työpäivää. Perehdytettävät kokivat, että uuden työntekijän tulosta kerrotaan huonosti. Luultavasti se johtunee siitä, että koska itse perehdyttäjät ja esimieskään eivät tiedä heistä välttämättä mitään. Työturvallisuudesta ja hygieniasta kaikilla haastateltavilla oli samanlaiset käsitykset, on korostettu ja se on hoidettu hyvin. Palaute ja seurantaosiosta huomasi molempien haastateltavien kohdalla tietynlaista hankaluutta. Perehdyttäjät kokivat palautteen annon joltakin osin vaikeaksi ja työntekijöiden oli vaikea sitä joiltakin osin ottaa vastaan. Toisaalta palautteen anto ja vastaanottaminen on aina hankalaa. Perehdyttämisen kehittämisessä kaikilla haastateltavilla oli hieman erilaiset toiveet. Perehdyttäjät ajattelivat sitä enemmän työllistettyjen kohdalta ja ajan lisäämisellä, työntekijät itse työnopastuksessa ja tyylissä, miten sitä tehdään. Toisaalta jos perehdyttämiseen saadaan aikaa lisää, itse perehdyttäminen ja työnopastustyyli ja -menetelmät parantuisivat. Molemmat haastateltavat toivoivat jonkinlaista perehdyttämismateriaalia.

Kysymyksiä muotoiltiin aika paljon suuntaan ja toiseen, mutta silti huomasi haastattelua tehdessä ja vastauksia analysoidessa, että niitä olisi voinut enemmänkin muokata. Olin kirjoittanut osan kysymyksistä niin, että käskin haastateltavia kuvailemaan jotakin tiettyä asiaa, mutta silti he eivät sitä osanneet tai ymmärtäneet tehdä. Jotkut kysymyksistä olivat liian paljon toistensa kaltaisia, joten vastaukset olivat liian samantyyliisiä. Sain kaikkiin kysymyksiin suurin piirtein vastauksen. Haastattelutilanteessa olisin voinut tehdä enemmän jatkokysymyksiä, jotta olisin saanut tarkasti selville, mitä joissakin kysymyksissä haettiin. Kysymykset olisi voinut myös toisaalta näyttää etukäteen, niin työntekijät olisivat hetken ehtineet pohtia vastauksiaan. Olisin toivonut enemmän vastauksia ja omia analyysejä haastateltavilta joihinkin kysymyksiin.

Tutkimusmenetelmät osoittautuivat oikeiksi tähän tutkimukseen. Toiminnallinen opinnäytetyö sopi tähän työhön, koska sen avulla sain hyvin yhdistettyä teorian ja käytännöllisen osien perehdyttämiskansion tekemisen. Otos eli kohdejoukko valittiin yrityksen työntekijöistä, ja se oli kattava. Teemahaastattelu sopi hyvin tutki-

musmenetelmäksi, koska haastattelun avulla sain kaikki tarvitsemani tiedot. Toisaalta kyselylomake olisi voinut sopia myös tutkimukseen, jotta haastateltavat olisivat saaneet miettiä rauhassa vastauksiaan ja kirjoittaa omia mielipiteitään.

11. JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyöni pääasiallinen tarkoitus oli tehdä perehdyttämiskansio Kaurasen Ruokapalvelu Oy:lle. Perehdyttämiskansion tekemisessä oli tehdä selkeä, toimiva kokonaisuus, mistä yrityksen työntekijä saa kaiken tarvitsemansa tiedon yrityksen toimintavoista selville. Kansion tarkoitus oli myös vakiinnuttaa yrityksen toimintatapoja. Lisäksi tutkimuksen tarkoitus oli tutkia perehdyttämisen kulkua ja nykytilaa ja arvioida sen perusteella, mitä asioita perehdyttämiskansioon tulee laittaa.

Perehdyttäminen on ajankohtainen asia jokaisessa työpaikassa, etenkin nyt kesätöiden alkaessa, koska jokainen työntekijä pitää perehdyttää työtehtäväänsä hyvin. Perehdyttämisen merkitys on korostumassa jokaisessa yrityksessä, sillä se vaikuttaa moneen asiaan kuten esimerkiksi henkilöstön hyvinvointiin, mitä ei voi koskaan olla korostamatta liikaa.

Haastattelun avulla sain paljon hyviä ajatuksia ja aiheita, joita tulisi perehdytyskansioon laittaa. Haastattelun perusteella kävi ilmi, että perehdyttäminen on hoidettu kokonaisuudessaan yrityksessä hyvin, mutta kehittämistä löytyy eri alueilta. Haastatteluista kävi ilmi, että sosiaalinen yrittäjäyys vaikuttaa perehdyttämisen kulkuun suuresti etenkin työllistettyjen kohdalla. Tavoitteet perehdyttämiskansion osalta toteutuivat, koska siihen tuli kaikki se materiaali, mitä siihen oli tarkoituskin laittaa. Ainoastaan työntekijöiden toivomia eri annoskortteja ja ohjeita siihen ei laitettu, koska niiden tekemisestä on yrityksessä kehitteillä omanlainen versio. Uskon kansion vakiinnuttavan hieman yrityksen toimintatapoja, koska kansion avulla uusi työntekijä pääsee sisään yrityksen maailmaan paremmin. Luulen, että perehdytyskansio tulee käyttöön heti, kun siitä on saatu viimeisimmät versiot ja uskon siitä olevan hyötyä työntajalle, perehdyttäjille ja työntekijöille perehdyttämisen kulussa.

Tämä tutkimuksen tuloksia voisi hyödyntää myöhemmin muihin kehittämishankkeisiin Kaurasen Ruokapalvelu Oy:ssä. Olisi mielenkiintoista tehdä kohdeyritykselle muutakin perehdyttämisen liittyvää materiaalia, esimerkiksi perehdyttämisen suunnitelma, perehdyttämisen tarkistuslista ja perehdyttämisen seuranta- ja palau-

tekeskustelumalli. Muita aiheesta esiin nousevia jatkotutkimuksia voisi olla selvittää, mikä on perehdyttämisen merkitys sosiaalisessa yrityksessä. Mielenkiintoista olisi myös tutkia, miten perehdyttäminen vaikuttaa yrityksen asiakaspalveluun ja laatuun.

Tutkimukseni aihe oli ajankohtainen, mielenkiintoinen ja haastava. Sosiaalinen yrittäjyys tuo monia haasteita yrityksen toimintatapoihin. Huomasin, kuinka paljon kohdeyrityksessä sosiaalinen yrittäjyys vaikuttaa koko yrityksen toimintaan ja etenkin perehdyttämiseen kulkuun. Sosiaalisen yrityksen hanke loppuu yrityksessä marraskuussa 2010, jolloin perehdyttämisessä tulee esiin uudet haasteet.

12. PEREHDYTYSKANSION TEKEMINEN KAURASEN RUOKAPALVELU OY:SSA

12.1 Kansion toteutuksen vaiheet

Idean perehdyttämiskansiolle sain kevättalvella 2009 koulun kurssin aikana, kun siellä keskusteltiin perehdyttämisen merkityksestä työpaikalla. Mietin, että työskentelemässäni kohdeyrityksessä ei ole perehdyttämiseen liittyvää kansiota, joka olisi varmasti hyödyksi niin uusille kun vanhoille työntekijöille. Kysyin esimieheltäni perehdyttämiskansion hyödyllisyydestä ja hän oli sitä mieltä, että sellainen olisi tarpeen ja mahdollista tehdä toimeksiantona yritykselle.

Opinnäytetyön tekeminen aloitettiin syksyllä 2010. Työn aloitin ohjaajan kehoituksesta kirjoittamalla työn teorian ensimmäiseksi, vaikka olisin halunnut alkaa rakentaa heti perehdyttämiskansioita. Teorian avulla kuitenkin sain paljon hyödyllistä tietoa, minkä avulla oli helpompi alkaa rakentamaan perehdyttämiskansiota. Teoria tehtiin valmiiksi syksyn aikana ja haastattelut tehtiin helmikuussa 2010. Teorian avulla rakensin teemahaastattelurungon. Haastattelun vastausten perusteella sain perehdyttämiskansioon materiaalia. Perehdyttämiskansio tehtiin helmi-maaliskuun aikana 2010. Tänä aikana tapasin toimeksiantajan ja perehdyttäjän yhteensä neljä kertaa. Ensimmäisellä tapaamisella kerroin, mitä olin ajatellut työhön laittaa, ja he hyväksyivät sen. Yhdessä heidän kanssaan, kävimme läpi kohta kohdalta, mitä kyseisten aihealueiden alle tulee kirjoittaa. Toimeksiantaja luki aina perehdyttämiskansion kohdat, jotka olin kirjoittanut läpi ja korjasimme virheelliset tiedot oikeaksi. Toimeksiantaja toivoi myös jonkinäköistä turvallisuusosiota hätätilanteen varalle. Uimahallilla on olemassa yleinen pelastussuunnitelma, mutta siinä ei ole käsitelty kaikkia turvallisuusnäkökulmia Cafe Uimalan kannalta. Lopullisen version annoin sähköisenä ja paperillisena versiona. Toimeksiantaja oli tyytyväinen työn lopputuloksiin ja antoi positiivista palautetta.

Kysymysten ja vastausten avulla sain vahvistuksen, perehdyttämiskansion tarpeellisuudesta. Sain myös useita ideoita ja kohtia, joita kansiossa tulisi olla, haastatte- luista saatujen vastausten perusteella. Haastattelujen analysoinnista ei tullut kaik-

kia kohtia esille, joita kansioon on laitettu. Muut asiat ja aihealueet, kuten työsuhteeseen liittyvät asiat, totesin toimeksiantajan kanssa hyväksi laittaa sinne, koska työntekijät eivät näistä asioista tiedä tai muista. Muu materiaali haastattelujen vastauksen lisäksi perehdyttämiskansioon on kerätty yrityksessä olevista irtonaisista papereista, sekä internetlähteistä esimerkiksi turvallisuus osion kohdalle.

12.2 Perehdytyskansion sisältö ja rakenne

Kansio koostuu kahdeksasta eri osasta. Aluksi ovat alkusanat, missä toivotetaan työntekijä tervetulleeksi taloon. Ensimmäinen kohta kansiossa on yrityksen esitely, jossa käydään läpi perustiedot yrityksen historiasta, liike-ideasta, toimintaperiaatteista arvoista ja sosiaalisesta yrityksestä. Perustieto yrityksestä on jokaiselle tärkeää ja etenkin tieto sosiaalisesta yrityksestä on tärkeää, koska moni ei siitä paljon tiennyt. Toinen osa koostuu kaikista työsuhteeseen liittyvistä asioista. Työsuhteeseen liittyvät asiat laitettiin kansioon, koska niitä ei ole missään muualla, jos ei työntekijä ota niistä itse selvää. Kolmannessa osassa käydään läpi yrityksen talon tapoja ja pelisääntöjä. Tämä osa on tärkeä etenkin uusille työntekijöille, koska siitä osasta saa selville kohdeyrityksen käytännön toimintatavat.

Neljännessä osassa käsitellään työnopastuksellista osuutta, jossa opastetaan lukija työvuoroihin ja niiden eri työtehtäviin, joita kohdeyrityksen keittiöpuolella on. Työtehtävät on pyritty kuvaamaan selkeästi kansioon, jotta uusi työntekijä pystyy tarkistamaan asioita etenkin yksin työskennellessään. Osassa viisi on ohjeita, joita tarvitaan eri työtehtävien toteuttamiseen. Tähän osaan on tarkoitus tulevaisuudessa lisätä niitä ohjeita, joita työntekijät tarvitsevat eri työvuoron tehtävien vaiheissa. Kuudes osa kertoo teoriassakin tärkeäksi esiin nostettua työturvallisuutta. Siinä on käsitelty erikseen keittiö-, henkilöstö- ja työturvallisuutta. Seitsemäsosa kertoo työympäristön siisteydestä ja järjestyksestä. Siinä kerrotaan siivoustehtävistä, astiahuollosta sekä jätehuollon hoidosta kohdeyrityksessä. Liitteinä perehdyttämiskansiossa on reklamaatiolomake, tilitysohjeet, siivoussuunnitelma, turvallisuuden liittyviä asiakirjoja; kuten evakuoitiohje, toimintaohje onnettomuus- ja palotilanteen varalle, tuntomerkkilomake mahdollisen ryöstön varalle ja muistilista ilkivaltaa ja rikosilmoitusta varten.

Kansion ulkoasussa olen pyrkinyt selkeyteen ja helppolukuisuuteen. Opinnäytetyötä kirjoittaessani piti ottaa huomioon myös kohderyhmä, sillä työntekijöille tekstin tyyli on hyvä olla puhuttelevaa ja sisällön kannalta tarkoituksenmukaista. Käytin tekstissä puhuttelevaa tyyliä. Toimeksiantaja totesi sen hyväksi luettuaan tekstiä. Tekstissä on pyritty siihen, että selkeästi tulee esille kaikki tärkeäksi koettut asiat korostaen joitakin tiettyjä asioita, joihin pitää kiinnittää huomiota. Tekstin fonttina käytin Timen News Romania, koska se on erittäin selkeä ja asiallisen näköinen. Perehdyttämiskansiossa on tehty sisällysluettelo, jotta esille saa helposti osan, mistä haluaa tietoa. Sivuja perehdyttämiskansioon tuli 61 liitteineen. Kansio sisältää paljon asiaa, mutta siinä on pyritty ottamaan huomioon jokainen työhön kuuluva alue ja tärkeimmät asiat, joita yrityksen toimenkuvaan kuuluu.

Kohdeyritykseen jätettävä materiaali laitetaan omaan kansioon, jossa jokainen sivu laitetaan erikseen muovitaskuihin, jotta sivut eivät repeydy ja pysyvät siisteinä. Perehdytyskansio on sähköisessä muodossa yrityksen esimiehellä, jotta sitä voidaan helposti päivittää tarpeen vaatiessa. Perehdytyskansio on liitetty opinnäytetyöhön vain sisällysluettelon osalta, koska kansiossa on muutamia sellaisia asioita, jotka eivät ole julkisia (Liite 4).

LÄHTEET

1. Painetut teokset

Eräsalo, Ulla 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen hotelli- ja ravintola-alalla. Vantaa. Hansaprint Direct Oy.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 1993. Teemahaastattelu. 6p. Helsinki. Yliopistopaino.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. 15 p. Helsinki. Tammi.

Kangas, Pirkko & Hämäläinen, Juha 2000. Perehdyttäminen palvelualueilla. 1p. Työturvallisuuskeskus.

Kangas, Pirkko & Hämäläinen, Juha 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. 1p. Työturvallisuuskeskus.

Kauhanen, Juhani 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8 p. Helsinki. WSOY.

Kjelin, Eija & Kuusisto, Pia-Christina. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Jyväskylä. Gummerus.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere. Yliopistokustannus, HYY Yhtymä.

Lepistö, Irma. 1992. Työpaikan aikuiskoulutus, perehdyttäminen ja työnopastus. Forssa. Työturvallisuuskeskus.

Lepistö, Irma 2000. Työpaikkakouluttajan käsikirja. 1p. Helsinki. Työturvallisuuskeskus.

Penttinen, Aulikki & Mäntynen, Jukka 2009. Työhön perehdyttäminen ja Opastus-ennakoivaa työsuojelua. 2p. Työturvallisuuskeskus.

Viitala, Riitta 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4p. Helsinki. Edita Prima Oy.

Vilkka, Hanna & Airaksinen, Tiina 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki. Tammi.

Vilkka, Hanna 2005. Tutki ja Kehitä. Helsinki. Tammi.

Vartiainen, Matti & Teikari, Veikko & Pulkkis Anneli 1989. Psykologinen työopetus. Hämeenlinna. Otakustantamo.

Österberg, Maritta 2009, Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki. Edita Prima Oy.

2. Teokset, jossa ei varsinaista tekijää

L1295/2002. Julkisen työvoimapalvelun laki. 30.12.2002.

L55/2001. Työsopimuslaki. 26.1.2001.

L44/2006. Työsuojeluvalvonta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminta laki. 20.1.2006.

L738/2002. Työturvallisuuslaki. 23.8.2002.

L1383/2001. Työterveyshuoltolaki. 21.12.2001.

Työsuojeluhallinto-työsuojelutoiminta työpaikalla. [viitattu 24.11.2009]. Saatavilla www-muodossa: <URL:<http://www.tyosuojelu.fi/fi/tyosuojelutoiminta>>.

Työturvallisuuden verkkokurssi- Perehdyttäminen ja työnopetus 2009. Tampereen teknillinen yliopisto, turvallisuustekniikka. [viitattu 1.11.2009]. Saatavilla www-muodossa:

<URL:http://turva50.me.tut.fi/index.php?language=0&main_select=6&sub_select=2>.

Vesa verkkosanasto. [viitattu 15.9.2009]. Saatavilla www-muodossa:

<URL:<http://vesa.lib.helsinki.fi/ysa/index.html>>

Anttila, Pirkko 2006. Tutkiva toiminta ja teos, ilmaisu, tekeminen. Hamina : Akatiimi. Virtuaali-ammattikorkeakoulu. Saatavilla www-muodossa:

<URL:<http://www.virtuaaliamk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413809750/1194415367669.html>>.

5. Haastattelut

Kauranen Hermanni, yrityksen omistaja 10.3.2010. Kaurasen Ruokapalvelu Oy. Vaasa. Haastattelu.

Kauranen Heidi, yrityksen palveluvastaava 10.3.2010. Kaurasen Ruokapalvelu Oy. Vaasa. Haastattelu

Lahtinen Hanna, yrityksen keittiövastaava, emäntä. 11.3.2010. Kaurasen Ruokapalvelu Oy. Vaasa. Haastattelu

Taustatiedot

1. Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä?
2. Mikä on sinun työtehtäväsi?
3. Miten määrittelet perehdyttämisen ja sen tavoitteet?
4. Mikä on haasteellisinta perehdyttämisessä
5. Oletko saanut jonkinnäköistä koulutusta perehdyttämiseen? Millaista?

Suunnittelu

5. Miten valmistaudut uuden työntekijän tuloon?
6. Tiedätkö tarpeeksi tulokkaiden tieto/taito tasosta ennen perehdyttämisen aloittamista?
7. Käytätkö perehdyttämisen apuna jotakin materiaalia?
(muistilistaa, tarkistuslistaa) Millaista?
8. Minkälainen olisi hyvä perehdyttämismateriaali?

Perehdyttäminen

9. Kuvaile vaihe vaiheelta, miten hoidat perehdyttämisen?
10. Kuvaile mikä on sinun toimenkuvasi perehdyttämisprosessissa?
11. Miten työturvallisuus sekä hygienia on huomioitu perehdyttämisessä?
12. Kuinka kauan perehdyttämisprosessi kestää? Onko se mielestäsi riittävä?
13. Tapahtuuko perehdyttäminen jatkuvana vai tietyissä periodeissa?
(esimerkiksi: ensimmäisenä päivänä tietyt asiat, ensimmäisenä viikkona tietyt?)
14. Miten opastat uutta työntekijää, onko sinulla käytössäsi jokin tietty työnopastusmenetelmä?
15. Miten sosiaalinen yrittäjäyys vaikuttaa mielestäsi perehdyttämisprosessiin?
16. Miten perehdyttämisessä otetaan huomioon tulevat pitkäaikaistyöttömät ja vajaakuntoiset?

Palaute/seuranta

17. Annatko yleensä palautetta tulokkaalle hänen tekemästään työstä?
18. Miten perehdyttävät kokevat palautteen annon?

Kehittäminen

19. Miten tämän hetkistä perehdyttämistä voitaisiin mielestäsi kehittää?
20. Onko vielä jotakin, mitä haluaisit kertoa edellä käytyistä asioista?

Yritys

1. Mitkä ovat yrityksen arvot?
2. Mihin panostetaan tällä hetkellä, mitkä ovat kasvusuunnat?

Suunnittelu

4. Miten perehdyttäminen on suunniteltu?
5. Onko käytettävissä perehdyttämisen suunnitelmaa tai muistilistaa/tarkistuslistaa
6. Millainen on tämän hetkinen perehdyttämismateriaali?

Perehdyttäminen

7. Kuvaile vaihe vaiheelta, miten perehdyttämisprosessi toteutuu?
8. Kuvaile mikä on toimenkuvanne perehdyttämisprosessissa?
9. Kuinka kauan perehdytettävä opastetaan työhön, ennen kuin hän työskentelee yksin?
10. Miten työturvallisuus, hygienia on huomioitu perehdyttämisessä?
11. Tapahtuu perehdyttäminen jatkuvana vai tietyissä periodeissa?
(esimerkiksi: ensimmäisenä päivänä kerrotaan tietyt asiat, ensimmäisenä viikkona tietyt?)
12. Miten opastatte uutta työntekijää, onko sinulla käytössäsi jokin tietty työnopastusmenetelmä?
13. Miten sosiaalinen yrittäjäyys vaikuttaa perehdyttämisprosessiin?
14. Miten perehdyttämisessä otetaan huomioon tulevat pitkäaikaistyöttömät, vaajakuntoiset?
15. Miten perehdyttämisessä otetaan huomioon eri-ikäiset ja kokemuksen omavivat?
16. Tiedättekö tarpeeksi tulokkaiden tieto/taito tasosta ennen perehdyttämisen aloittamista?
17. Miten valmistaudutte uuden työntekijän tuloon?

Seuranta/palaute

18. Annatteko yleensä palautetta tulokkaalle hänen tekemästään työstä?
19. Miten perehdyttävät kokevat palautteen annon?
21. Arvioitteko perehdyttämisprosessia jotenkin jälkeenpäin? Miten?

Kehittäminen

22. Miten tämänhetkistä perehdyttämistä, voitaisiin mielestäsi kehittää?
23. Mitkä asiat koette haasteellisiksi perehdyttämisessä?
24. Onko vielä jotakin, mitä haluaisit kertoa edellä käytyistä asioista?

Taustatiedot

1. Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä?
2. Kuvaile millainen on sinun työtehtäväsi?

Töihin tulo

3. Minkälaista tietoa sait ennen töihin tuloa yrityksestä ja työtehtävistä?
4. Kuvaile, miten työyhteisö otti sinut vastaan
5. Miten uusien työntekijöiden tulosta tiedotetaan?
Kerrotaanko miten pitää toimia?
6. Miten valmistaudut uuden työntekijän tuloon?

Perehdyttämisen toteutus

7. Miten määrittelet perehdyttämisen? Mitä se sinulle tarkoittaa?
8. Kuvaile omaa perehdyttämistäsi, miten se hoidettiin?
9. Saitko tarvittavat ohjeet eri työvaiheista?
10. Saitko mielestäsi tarpeeksi tietoa yrityksen toimintatavoista, kuten liike-ideasta, arvoista? Millaista?
11. Miten perehdyttämisessä otettiin työturvallisuuden tai hygieniaosuuteen liittyvät asiat esille?
12. Olisitko kaivannut johonkin asioihin enemmän opastusta/ohjausta, millaista?

Perehdyttäjät

13. Miten sinut perehdyttänyt henkilö on hoitanut oman roolinsa perehdyttäjänä?
14. Miten perehdyttyjä on asennoitunut opastukseen?

Perehdyttämisen suunnittelu

15. Saitko jotakin perehdyttämiseen liittyvää materiaalia, millaista?
16. Minkälainen olisi hyvä perehdyttämismateriaali?
17. Mihin kaikkiin asioihin pitäisi mielestäsi perehdyttää, miksi?
18. Miten mielestäsi perehdyttäminen on hoidettu yrityksessä?

19. Miten perehdyttämistä voitaisiin mielestäsi parantaa/ kehittää?

Palaute/seuranta

20. Oletko saanut palautetta työsuorituksestasi?

21. Miten se on vaikuttanut motivaatioosi?

22. Onko ollut seuranta tai palautekeskusteluja perehdyttämisen sujumisesta, kokisitko ne hyödylliseksi?

23. Onko vielä jotakin, mitä haluaisit kertoa edellä käydyistä asioista?

1. YRITYKSEN ESITTELY

1.1 Yrityksen arvot

2. TYÖSUHTEESEEN LIITTYVÄT ASIAT

2.1 Työsopimuksen laatiminen

2.2 Työtodistus

2.3 Työvuorolistat

2.4 Tuntimäärä

2.5 Palkanmaksu

2.6 Lomat

2.7 Sairastuminen ja työterveys

3. TALON TOIMINTATAVAT JA PELISÄÄNÖT

3.1 Työasut

3.2 Ulkoinen olemus ja hygienia

3.3 Käsihygienia

3.4 Omavalvonta

3.5 Avaimet ja hälytysjärjestelmä

3.6 Ruokailu

3.7 Alennukset

3.8 Reklamaatiot

3.9 Edut ja velvollisuudet

3.10 Virkistystoiminta

3.11 Asiakaspalvelu

3.12 Tiedottaminen ja kommunikaatio

3.13 Autopaikka

4. PERUSTYÖTEHTÄVIEN KUVAUKSET

4.1 Kokkivuoro ma-pe 6.00–14.00

4.2 Kylmäkkö m-ape 6.00–12.30-13.00

4.3 Emäntä ma, ke ja to 6.00–14.00 ti ja to 9-14.0

4.4 Salivuoro ma-pe klo 11–15

4.5 Tiskivuoro ma-pe klo 10.30–15.30

4.6 Kassavuoro 10–16.00-17.00

4.7 Iltavuoro ma-pe 16–21.3

4.8 Lauantain – sunnuntai aamuvuoro 8.30–15.30

4.9 Lauantain – sunnuntai päivävuoro 11.30–18.30

5. OHJEITA

5.1 Paisto ja leipien teko ohjeet

6. TURVALLISUUSOSIO

6.1 Työturvallisuus

6.2 Keittiöntyöturvallisuus

6.3 Henkilöstöturvallisuus

6.4 Muut turvallisuus ohjeet

7. TYÖYMPÄRISTÖN SIISTEYS JA JÄRJESTYS

7.1 Siivoustehtäviä

7.2 Astiahuolto

7.3 Jätehuolto

LIITTEET