

Tanja Koliini

Perehdyttäminen – Osa hyvää työntekijäkokemusta

Perehdyttämisen kehittämissuunnitelma Lapua-Ketjut Oy

Opinnäytetyö

Kevät 2019

SeAMK Liiketalous ja kulttuuri

Tradenomi (Liiketalous)

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Liiketalous

Suuntautumisvaihtoehto: Liiketalous

Tekijä: Tanja Koliini

Työn nimi: Perehdyttäminen – osa hyvää työntekijäkokemusta: Perehdyttämisen kehittämissuunnitelma Lapua-ketjut Oy.

Ohjaaja: Sami Kautto

Vuosi: 2019

Sivumäärä: 79

Liitteiden lukumäärä:3

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia toimeksiantajan, Lapua-ketjut Oy:n, tuotannon työntekijöiden perehdytyksen nykytilaa ja kehittää perehdytystä työntekijäkokemus huomioiden. Kehittämistyön tavoitteena oli saada aikaan muutos perehdytyksessä. Perehdytyksen toivottiin lisäävän työntekijän sitoutumista, ammattitilpeyttä ja olla osana rakentamassa hyvää työntekijäkokemusta. Metalliala kärsii tällä hetkellä työntekijäpuolesta. Työntekijän kokemuksella omasta työstään on voimakas vaikutus myös työnantajakuvaan eli sille, millaisena työpaikka näyttäytyy työntekijöille ja työnhakijoille.

Teoreettinen viitekehys käsitteli perehdyttämistä ja työntekijäkokemusta laajasti. Se koostui kahdesta luvusta, joissa käsiteltiin mm. perehdyttämistä ohjaavaa lainsäädäntöä, perehdyttämisen tehtäviä, vaiheita ja kestoja. Uuden työntekijän perehdyttäminen on kaikkien etu, niin itse tulokkaan kuin yrityksenkin näkökulmasta. Perehdyttäminen koostuu kaikista niistä asioista, joiden tavoitteena on varmistaa, että uusi työntekijä sopeutuu työyhteisöönsä ja oppii hallitsemaan työnsä. Työntekijäkokemus on terminä uusi, vaikka itse kokemus onkin ollut aina olemassa. Palvelualalla on puhuttu asiakaskokemuksesta ja nyt termi on laajentunut myös työntekijäpuolelle. Työntekijäkokemus on tunne, joka muodostuu monista eri tekijöistä.

Kehittämistyössä käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää. Menetelminä käytettiin havainnointia, teemahaastatteluja ja aivoriihitoimintaa. Lapua-ketjujen perehdytyksen nykytilaa tutkittiin haastatteleamalla hiljattain perehdytettyjä työntekijöitä. Kaikki haastateltavat kokivat, että heidät oli otettu hyvin vastaan ensimmäisenä työpäivänään. Perehdytyksessä esitettyä tiedon määrää ei koettu liian suureksi, mutta sen jakamista useammalle päivälle toivottiin. Uudet työntekijät eivät olleet saaneet ennakkomateriaalia ennen ensimmäistä työpäiväänsä. Kehittämistyön tuloksena syntyi Lapua-ketjuille uusi perehdytysohjelma, jossa esitellään tavoitteet, vastuualueet ja perehdytyksen aikajänne. Tärkeänä sisältönä perehdytysohjelmassa on uusi perehdytyksen tarkistuslista. Haastattelujen perusteella voitiinkin todeta, että toimeksiantajalla oli puutteita perehdytyksessä. Siksi kehittämissuunnitelma oli ajankohtainen ja tärkeä.

Avainsanat: perehdyttäminen, työntekijäkokemus, työnantajakuva, perehdytysohjelma

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: Business Management

Specialisation: Business Management

Author: Tanja Koliini

Title of thesis: New employee orientation – part of a good employee experience:
Developing new employee orientation at Lapua-Chains Ltd

Supervisor: Sami Kautto

Year: 2019 Number of pages:79 Number of appendices:3

The aim of this thesis was to study the current state of new employee orientation by the commissioner, Lapua-chains Ltd, and to develop it including employee experience. The aim of the development work was to effect a change in the commissioner's new employee orientation. It was hoped that new employee orientation would increase employee commitment, professional pride, and contribute to good employee experience. The metal industry is currently suffering from labour shortage. The employee's own work experience has a strong impact on the employer brand, i.e., how the workplace appears to employees and job applicants.

The theoretical framework deals with new employee orientation and employee experience. It consists of two chapters on issues such as legislation and the tasks, phases, and duration of new employee orientation. The orientation of a new employee is in everyone's interest, from the perspective of both the newcomer and the company. New employee orientation consists of all the things that aim to ensure that the new employee adapts to their work community and learns to do their work. Employee experience is a new term, although that experience itself has always been there. In the service industry, there has been talk about customer experience, and now the term has also expanded to the employee side. Employee experience is a feeling consisting of many different factors.

The development work was done with qualitative research. The methods used were observation, semi-structured interviews, and brainstorming. The current state of new employee orientation at Lapua-Chains was studied by interviewing new employees. All of them felt they had been well welcomed on their first day at work. The amount of information shared in the orientation was not too large, but it was hoped it took place during several days. The new employees had not received any material before their first day at work. As a result of the development work, a new employee orientation programme was created for Lapua-chains. It presents the goals, responsibilities and the timeline of new employee orientation. An important factor in the new employee orientation programme is a checklist. On the basis of the interviews, it could be concluded that the commissioner did have problems with their new employee orientation. Therefore, the development work was current and important.

Keywords: new employee orientation, employee experience, employer brand, new employee orientation programme

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo.....	6
Käytetyt termit ja lyhenteet.....	7
1 JOHDANTO.....	8
1.1 Lapua-ketjut Oy.....	9
1.2 Opinnäytetyön tavoite.....	10
2 PEREHDYTTÄMINEN.....	11
2.1 Perehdyttämistä ohjaa lainsäädäntö.....	11
2.2 Perehdyttämisen tehtävä ja tavoite.....	12
2.3 Perehdyttämisen vaiheet.....	14
2.4 Perehdytyksen kesto.....	17
2.5 Perehdyttäjä ja perehtyjä.....	18
2.6 Nuoren henkilön perehdyttäminen.....	20
2.7 Kausityöntekijän tai muun määräaikaisen työntekijän perehdyttäminen.....	22
3 TYÖNTEKIJÄKOKEMUS.....	24
3.1 Työntekijäkokemuksen johtaminen.....	25
3.2 Työntekijäkokemus ja perehdyttäminen.....	28
3.3 Työntekijän sitoutuminen.....	29
3.4 Työntekijäkokemus ja nuoret työntekijät.....	30
4 KEHITTÄMISMENETELMÄT JA KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS.....	31
4.1 Kehittämismenetelmien valitseminen.....	31
4.2 Kehittämistyön toteutus.....	33
4.2.1 Havainnointi.....	34
4.2.2 Teemahaastattelu.....	34
4.2.3 Aivoriihi.....	36
4.3 Aineiston analysointi.....	37
4.4 Kehittämistyön prosessi.....	38
5 KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET.....	40

5.1	Haastattelujen tulokset.....	40
5.2	Kehittämisehdotuksia haastattelujen perusteella	41
5.3	Aivoriihityöskentelyn tulokset	43
5.4	Kehittämisehdotukset vaiheittain	44
5.4.1	Perehdyttäminen ennen työsuhteen alkua	44
5.4.2	Vastaanotto ja yritykseen perehdyttäminen	45
5.4.3	Työsuhdeperehdytys.....	46
5.4.4	Työnopastus	47
5.4.5	Arviointi	47
5.5	Muut kehittämisehdotukset	47
5.6	Perehdyttämisohjelman toteutus	48
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	50
6.1	Kehittämistyön löydökset	50
6.2	Kehittämistyön hyöty Lapua-ketjuille	51
6.3	Jatkotoimenpide ja -tutkimus ehdotukset	53
7	POHDINTA	55
7.1	Luotettavuustarkastelu	55
7.2	Kehittämistyön kriittinen arviointi	57
7.3	Lopuksi.....	58
	LÄHTEET	62
	LIITTEET	67

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Kehittämistyön eteneminen.....	33
Kuvio 2 Perehdyttämisen vaiheet.....	43
Taulukko 1 Teemahaastattelut.....	36
Taulukko 2 Kehittämistyön prosessi.....	39
Taulukko 3. Kehittämiskohteet ja kehittämisehdotus	42
Taulukko 4 Kehittämistyön hyödyt.	53

Käytetyt termit ja lyhenteet

Henkilöstöhallinto	Vastaa henkilöstöön liittyvistä lakisääteisistä asioista sekä käytännön tehtävistä. Se palvelee yrityksen toimintaa ja tavoitteiden saavuttamista ylläpitämällä motivaatiota ja hyvää työilmapiiriä sekä kouluttamalla henkilöstöä.
Perehdyttäminen	Tapahtuu työsuhteen alussa. On joukko erilaisia toimia, joiden tavoitteena on varmistaa, että uusi työntekijä sopeutuu työyhteisöönsä ja oppii hallitsemaan työnsä.
Työntekijäkokemus	Työntekijän saama kokemus työstä, työyhteisöstä, esimiehestä, johtamisesta ja koko yrityskulttuurista. Henkilökohmainen kokemus työntekijän arjesta työyhteisössään. Työntekijäkokemukseen liittyy myös se, miten omaa työtä on mahdollista tehdä työympäristö sekä työvälineet.
Rekrytointi	Henkilöstöhankintaa eli henkilöstön palkkaamista yrityksen tai organisaation työntekijäksi.
Työnantajakuva	Millaisena työpaikka näyttäytyy työntekijöille ja työnhakijoille. Koostuu yrityksen kulttuurista ja ihmisistä.

1 JOHDANTO

Yrityksissä tehtävän kehitystyön tärkeys on kasvanut viime vuosina. Toimintaympäristön muutos pakottaa myös yritykset pysymään muutoksessa mukana (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2014, 12–13). Esimerkiksi digitalisaatio on luonut muutostarpeita yrityksiin, mutta samalla myös tuonut mahdollisuuksia liiketoiminnan kehittämiseen ja kehittymiseen. Elämme tietoyhteiskunnassa ja tietoa on saatavilla koko ajan enemmän. Tiedon jakaminen on helppoa ja yksityishenkilöt jakavat kokemuksiaan entistä avoimemmin mm. sosiaalisessa mediassa. Työntekijän kokemuksella omasta työstään on voimakas vaikutus siis myös työnantajakuvaan.

Tämän opinnäytetyön aiheena on Perehdyttäminen – osa hyvää työntekijäkokemusta ja tavoitteena on selvittää perehdytyksen nykytilanne ja kehittämistarpeet toimeksiantajalla. Opinnäytetyön toimeksiantaja on Lapua-ketjut Oy, joka on keski-suuri metallialan tuotantoyritys. Opinnäytetyö toteutetaan kehittämishankkeena eli toimeksiantajalle laaditaan perehdytyksen kehittämistyön myötä perehdytysohjelma työntekijäkokemus huomioiden.

Perehdytysprosessi on rekrytoinnin jälkeen alkava vaihe, jonka tarkoituksena on sopeuttaa uusi työntekijä työyhteisöön, työpaikan tavoille ja jonka myötä opitaan uusi työ. Eklund (2018, 25) sanoo perehdytyksen olevan uuden oppimista ja tiedon soveltamista. Toimiva perehdytys tukee organisaation ja uuden työntekijän keskinäistä vuorovaikutusta.

Työntekijäkokemuksesta terminä on alettu puhumaan viime vuosina entistä enemmän. Aluksi puhuttiin asiakaskokemuksesta ja nyt se on laajennut myös työntekijäpuolelle. Vaikka työntekijäkokemus on terminä uusi, on se silti aina aiemminkin ollut olemassa. Kokemus on tunne, joka muodostuu monista eri tekijöistä ja on aina henkilökohtainen ja yksilöllinen. Keskittymällä tänä päivänä uusien työntekijöiden perehdyttämiseen ja työntekijäkokemuksen laatuun varmistetaan ammattitaitoisten työntekijöiden saaminen myös jatkossa hyvän työnantajakuvan ansiosta.

Metalliala kärsii tällä hetkellä työntekijäpulasta. Hyvä ja laadukas perehdytys mahdollistaisi myös metallialan ulkopuolelta tulevien työntekijöiden työskentelyn joissakin toimeksiantajayrityksen tuotannon työtehtävissä. Tuoreen ammattibarometrin

(Ammattibarometri [1.4.2019]), joka kertoo työ- ja elinkeinotoimistojen näkemyksen keskeisten ammattien kehitysnäkymistä lähitulevaisuudessa, mukaan Etelä-Pohjanmaalla tulee olemaan pulaa metallialan työntekijöistä (konepaja- ja metallituotteiden kokoonpanija). Myös teknologiateollisuuden (27.3.2019) tutkimuksien mukaan ammatillisen koulutuksen vetovoima on hiipumassa. Tutkimuksen mukaan kone- ja tuotantotekniikan aloituspaikat eivät täyty vähäisen hakijamäärän vuoksi.

1.1 Lapua-ketjut Oy

Lapua-ketjut Oy on Lapualla sijaitseva kotimainen teollisuusyritys, joka valmistaa kuljetinketjuja ja erilaisia ketjuratkaisuja pääasiassa teollisuuden käyttöön. Toimialana on siis kuljetin- ja siirtolaitteiden ja muiden metallituotteiden valmistus. Toiminta on alkanut Lapuan Patruunatehtaalta sotakorvaustuotannosta vuonna 1947. Vuonna 2002 omistus siirtyi valtion omistuksesta Luoman perheelle, jolloin yrityksen nimeksi muutettiin Lapua-ketjut Oy. Ennen yksityisomistukseen siirtymistään yritys on ollut osa Valtion Patruunatehdasta, Patria Lapuaa ja Lapua Oy:tä. Toimitusjohtajana toimii tällä hetkellä Tuomas Luoma ja hallituksen puheenjohtajana hänen isänsä Jorma Luoma. (Yritys [1.3.2019] ja Luoma 2019).

Lapua-ketjut Oy työllistää noin 40 tuotannon työntekijää ja noin 12 toimihenkilöä. Yrityksen liikevaihto vuonna 2018 oli noin 7.7 miljoonaa euroa (Luoma 2019). Se on Pohjoismaiden johtava kuljetinketjujen valmistaja. Suurimpina asiakasryhminä Lapua-ketjuilla ovat sahateollisuus, sellutehtaat, paperitehtaat, lämpö- ja voimalaitokset sekä prosessiteollisuus (Yritys [1.3.2019]).

Lapua-ketjujen päämarkkina-alueita ovat suomen lisäksi Ruotsi, Norja, Viro, Venäjä, Liettua, Latvia ja muut itämaat. Jälleenmyyjä verkostoa on Ruotsissa, Norjassa, Virossa, Venäjällä, Latviassa ja Liettuassa. (Jälleenmyyjät [1.3.2019].) Lapua-ketjujen koko oma tuotanto tapahtuu yrityksen tiloissa Lapualla. Lapua-ketjuilla on myös aputoiminimi Ketjumaailma, jonka kautta tapahtuu oman tuotannon ulkopuolisten ketjutuotteiden maahantuontia ja jälleenmyyntiä (Luoma 2019).

1.2 Opinnäytetyön tavoite

Idea ja toivomus kehittämistyöstä tuli toimeksiantajalta eli Lapua-ketjuilta itseltään. Lapua-ketjut haki opinnäytetyöntekijää tekemään kehittämistyötä tuotannon työntekijöiden perehdytyksestä. Kehittämistyö on siis työelämälähtöinen ja tavoitteena on saada aikaan muutos perehdytykseen työntekijäkokemus huomioiden. Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehysessä (luvut kaksi ja kolme) käsitellään perehdyttämistä ja työntekijäkokemusta.

Perehdyttämisen kehittämisen tavoitteena Lapua-ketjuilla on lisätä työntekijän sitoutumista, ryhmäytymistä, ammattituntia ja siten olla osa hyvää työntekijäkokemusta (Luoma 2019). Toimivalla perehdytyksellä toivotaan myös uuden työntekijän pääsevän nopeammin työntekoon ja siten tuomaan tuottoa yritykselle. Toimeksiantajaa hyödyttäviä tuotoksia ovat perehdytysohjelma, joka sisältää tietoja erityisesti perehdyttämisen aikajärjestyksestä ja päivitetty perehdyttämisen tarkistuslista. Opinnäytetyössä selvitetään myös, miten perehdytyksessä kannattaa ottaa huomioon nuoret työntekijät ja erilaiseen työsuhteeseen tulevat työntekijät (määräaikainen, kausityöntekijä vai pitkäaikainen työntekijä). Perehdyttämissuunnitelma laaditaan tuotannon uusille työntekijöille.

2 PEREHDYTTÄMINEN

Perehdyttäminen on osa henkilöstöjohtamista ja perehdytysprosessi on yksi keino johtaa yritystä sen tavoitetta ja strategiaa kohti (Eklund 2018, 27). Aiemmin perehdytyksessä oli kyse ensisijaisesti työhön opastamisesta. Tarve laajempaan perehdytykseen on syntynyt yrityksien ja organisaatioiden työtehtävien monimutkaistumisen myötä. Kupias ja Peltola (2009, 13) toteavat, että työntekijän on ymmärrettävä, miksi yritys on olemassa ja miten se toimii.

Honkaniemi ym. (2006, 153) nimeävät perehdyttämisen olevan toimenpide, jolla voidaan varmistaa rekrytoinnin onnistuminen. He muistuttavat, että rekrytointiprosessin yhteydessä tehtyä henkilöarviointia kannattaa hyödyntää perehdyttämisessä, kouluttamisessa, johtamisessa, seurannassa ja mahdollisessa yksilöllisessä valmennuksessa. Rekrytointi ja perehdyttäminen ovat siis tiiviissä yhteydessä.

Foot ja Hook (2011, 307) määrittävät perehdyttämisen olevan prosessi, jonka tarkoituksena on auttaa uutta työntekijää asettumaan nopeasti uuteen työhönsä, jotta hän voisi olla mahdollisimman nopeasti tehokas ja tuottava työntekijä. Eklundin (2018, 25) mukaan perehdyttäminen on joukko erilaisia toimia, joiden tavoitteena on varmistaa, että työntekijä oppii hallitsemaan työnsä ja sopeutuu työyhteisöön. Työntekijän pitää omaksua monia uusia taitoja ja yhteisiä toimintatapoja. Perehdytys on siis uuden oppimista ja olemassa olevan tiedon soveltamista. Kjelin ja Kuusisto (2003, 14) sanovat, että perehdyttäminen on prosessi, joka alkaa ensimmäisistä kontakteista tulokkaan ja organisaation välillä. Österberg (2014, 115) huomauttaa, että perehdyttämistä tarvitaan myös silloin, kun henkilö vaihtaa työtehtäviään yrityksen sisällä. Tässä opinnäytetyössä keskitytään kuitenkin nimenomaan uuden henkilön perehdyttämiseen.

2.1 Perehdyttämistä ohjaa lainsäädäntö

Perehdyttämistä ohjaa lainsäädäntö. Erityisesti työsopimuslaki (L 26.1.2001/55), työturvallisuuslaki (L 23.8.2002/738) ja laki yhteistoiminnasta (L 30.3.2007/334) yrityksessä käsittelevät perehdyttämistä. Työlainsäädäntö on usein niin sanotusti pa-

kottavaa oikeutta. Perehdyttämiseen ja kouluttamiseen liittyvät vaatimukset kuuluvat työnantaja velvoittaviin säädöksiin. (Kupias & Peltola 2009, 20–21.) Kupias ja Peltola lisäävät, että säännösten ja sopimusehtojen huolellinen noudattaminen lisää luottamusta työntekijän ja työnantajan välillä. Lisäksi hyvin ja oikein hoidettu perehdyttäminen lisää työnantajan hyvää ja reilua mainetta työnantajamarkkinoilla.

Työsopimuslaissa (L 26.1.2001/55) sanotaan, että ”työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä”.

Työturvallisuuslaissa (L 23.8.2002/738) määritellään esimerkiksi, että ”työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä” ja ”työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työ- olosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin”. Kupias ja Peltola (2009, 23) huomioivat, että vaadittavan ohjauksen ja opastuksen laatu ja määrä riippuu luonnollisesti työntekijän koulutuksesta, ammatillisesta osaamisesta ja kokemuksesta. Kokenut työntekijä osaa itsekin hyvin tunnistaa työpaikan vaara- ja haittatekijöitä sekä tuntee oikeat työmenetelmät.

Myös laki yhteistoiminnasta yrityksissä (L 30.3.2007/334) käsittelee perehdyttämistä. ”Yhteistoimintaneuvotteluissa on käsiteltävä työhöntulijalle työpaikkaan ja yritykseen perehtymiseksi annettavat tarpeelliset tiedot”. Yhteistoimintalain yhtenä pyrkimyksenä on vuoropuhelun lisääminen työnantajan ja työntekijän välillä (Kupias & Peltola 2009, 21).

2.2 Perehdyttämisen tehtävä ja tavoite

Uuden työntekijän tullessa taloon tarvitaan perehdytystä, jossa työntekijä sopeutetaan yrityksen toimintatapoihin. Surakka ja Laine (2011, 152) muistuttavat, että perehdytys luo mielikuvan ja vaikuttaa työntekijän kokemukseen esimerkiksi siitä, kuinka tervetullut hän on taloon. Honkaniemi ym. (2006, 154) huomauttavat, että uuden työntekijän työssä onnistuminen ja viihtyminen ovat toki kiinni myös hänen

yksilöllisistä valmiuksistaan, mutta pitkälti myös vastaanottavan organisaation ja etenkin esimiehen taidoista ottaa hänet vastaan.

Perehdyttämisestä hyödytään monellakin tavoin. Uusi työntekijä oppii työtehtävänsä nopeammin ja oikein kuin ilman perehdytystä. Virheet vähenevät ja niiden korjaamiseen kuluva aika säästetään, joita pahimmassa tapauksessa useampikin työntekijä voisi joutua korjaamaan. Turvallisuusriskit vähenevät ja perusteellisesti hoidettu perehdytys vaikuttaa positiivisesti perehdytettävän mielialaan lisäten sitoutumista. (Österberg 2014, 115.)

Honkaniemi ym. (2006, 154–155) ja Eklund (2018, 39) muistuttavat, että perehdyttämisen olisi hyvä olla kaksisuuntainen vaihe, jossa sekä organisaatio, että yksilö hyötyvät. Perehdytystilanne on myös organisaatiolle mahdollisuus oppimiseen ja uudistumiseen. Organisaatio hyötyy perehdytyksestä esimerkiksi siten, että toimintatavat lujittuvat, joka parantaa tuottavuutta, yhteistyö vahvistuu ja ylläpitää hyvää ilmapiiriä. Uudella tulokkaalla voi olla uusia ja raikkaita ideoita, joita ei olla aiemmin huomattu ajatella. Tämä lisää kehittymisen ja uudistumisen mahdollisuutta. Uusi työntekijä puolestaan oppii työtehtävänsä, toimintatavat, ja työskentelykulttuurin, jolloin epävarmuus vähenee. Perehdytys lisää tulokkaan osaamista, joka vahvistaa ammatti-identiteettiä. Molempien täytyy siis hyötyä, mutta molempien osapuolien on muistettava myös vastuunsa. Organisaatiolla on vastuu tutustua uuteen työntekijään, olla avoin palautteelle ja kehitysideoille. Uudella työntekijällä on vastuu oppimisesta, oma-aloitteellisuudesta ja tutustumisesta työympäristöönsä.

Foot ja Hook (2011, 307) huomauttavat, että koska uudella työntekijällä on paljon opittavaa uudesta työpaikasta, työtovereista ja työstä, ei kaikkea tietoa tarvitse saada heti. Itseasiassa on olemassa vaara, että uusi työntekijä saa liikaa informaatiota ensimmäisenä päivänä.

Perehdytys vaatii riittäviä resursseja ja ymmärrystä siitä, että niitä oikeasti tarvitaan. Eklundin (2018, 32–34) mukaan useissa tutkimuksissa on tullut esille, että nykyisen työntekijän korvaaminen uudella maksaa yritykselle tai organisaatiolle jopa työntekijän kaksinkertaisen vuosipalkan verran. Koska uuden työntekijän rekrytoiminen on aina iso investointi ja aiheuttaa muutoksen työyhteisössä on perehdytyksen tehtä-

vänä varmistaa tämän investoinnin onnistuminen. Kupias ja Peltola (2009, 47) toteavat, että olennaista perehdytyksessä on, että perehtyjä saa hyvät lähtökohdat työnsä suorittamiseen ja siinä menestymiseen.

2.3 Perehdyttämisen vaiheet

Perehdyttämisen vaiheet Viitalan (2007, 189–190) ja Hyppäsen (2013) mukaan ovat:

- tiedottaminen ennen työhön tuloa
- vastaanotto ja yritykseen perehdyttäminen
- työsuhdeperehdytys
- työnopastus.

Viitala (2007, 190) lisää perehdyttämisen vaiheisiin myös rekrytoinnin osana perehdyttämistä, jolloin hakijalle annetaan tietoa yrityksestä ja työnkuvasta. Hyppänen (2015) kertoo, että perehdyttämisen onnistumista on hyvä arvioida perehdytysajan aikana ja viimeistään koeajan lähestyessä loppuaan. Siksi myös perehdytyksen arvioinnin voidaan sanoa olevan yksi perehdytyksen vaihe.

Työhaastattelussa annetut tiedot työpaikasta ja yrityksestä pohjustavat perehdyttäjän tulevaa työtä. Varsinkin aloilla, joilla on työvoimapulaa rekrytointitilanne voi olla varsinaista oman yrityksen markkinointia. Tällöin pitää kuitenkin muistaa, ettei luvata liikoja ja oltava tarkkana sanavalinnoissa, mielikuvissa ja lupauksissa. Rekrytoinnin yhteydessä hakijasta saadaan tärkeää tietoa. Nämä tiedot on hyvä välittää eteenpäin kaikille perehdyttäjille työhön valitusta henkilöstä. (Kupias & Peltola 2009, 72–73)

Inkinen (11.1.2017) kertoo, että työpaikkailmoituksen luoman ja perehdytyksen aikana syntyvän mielikuvan välillä vältetään ristiriidat, kun perehdytys ja rekrytointi suunnitellaan käsi kädessä. Jos työn todellisuus poikkeaaakin työpaikkailmoituksessa tai haastattelussa luvatussa, saattaa työntekijälle syntyä huono ensivaikutelma työstä ja työnantajasta.

Rekrytoinnin onnistuminen nähdään lopullisesti vasta kun uusi työntekijä on ollut työssään muutaman kuukauden. Rekrytoinnin onnistumiseen vaikuttaa myös vahvasti perehdyttäminen ja varsinkin sen epäonnistuminen. Juuri epäonnistunut perehdyttäminen on epäonnistuneen rekrytoinnin suurimpia syitä rekrytointitarpeen ja -tavoitteen määrittelyn huolimattomuuden lisäksi. (Österberg 2014, 109)

Foot ja Hook (2011, 308) muistuttavat, että etukäteen pitää päättää perehdytettävät asiat, milloin ne perehdytetään ja kuka perehdyttää. Myös Kupias ja Peltola (2009, 173) kertovat, että perehdytystä voidaan tehdä ennen varsinaista ensimmäistä työpäivää. Varsinkin esimies ja perehdyttäjä valmistautuvat uuden työntekijän perehdyttämiseen huolehtimalla siitä, että esimerkiksi kaikki tarvittavat työvälineet, työvaatteet ja materiaalit ovat kunnossa. Mahdollisesti tulokkaalle voidaan toimittaa ennakkomateriaalia perehdytyksestä jo etukäteen.

Viitala (2005, 356) toteaa, että mitä paremmin työntekijä voi itsenäisesti valmistautua jo ennen varsinaista perehdytysvaihetta, sen tehokkaampi siitä tulee. Myös Surakka ja Laine (2011, 155) huomauttavat, että esimiehen tai perehdytyksestä vastaavan henkilön kannattaa olla yhteydessä uuteen työntekijään vielä paria päivää ennen ensimmäistä työpäivää ja antaa tulokkaalle mahdollisuus kysyä mieltä askaruttavista asioista liittyen työn aloitukseen.

Ketola (2010, 114) sanoo, että uusi työntekijä on kaikkein motivoitunein omaksumaan tietoa uudesta työstä jo ennen työsuhteen alkua. Ennakkotiedon avulla tulija pystyy muodostamaan ennakkokäsityksiä ja mahdollisesti esittämään kysymyksiä heti työsuhteen alussa.

Corporate Spiritin [20.4.2017] vuonna 2015 tekemän kyselyn mukaan, joka tehtiin yli 250 henkeä työllistäville yrityksille Suomessa, tyypillisimpiä vakiokäytäntöjä perehdytys prosessissa uusien työntekijöiden kohdalla Suomessa ovat työtilojen ja välineiden valmistelu (90 % vastanneista), kiertokäynti yrityksessä (77 %), tavoitteiden ja strategioiden esittely (76 %), Tervetuloa taloon –esitteen antaminen (72 %) sekä perehdyttämiskoulutus (76 %). 40:ssä prosentissa yrityksistä oli tapana nimetä tulokkaalle kummi tai mentori. Vain 18 prosenttia lähetti tulokkaille materiaalia ennen työsuhteen alkamista.

Hyppänen (2015) muistuttaa, että perehdytyksen hallinnan parantamiseksi ja oppimisen varmistamiseksi perehdytys kannattaa suunnitella ja vaiheistaa. Tähän auttaa järkevästi laadittu perehdytysohjelma tai suunnitelma, jossa on mietitty millaiset asiat ovat tärkeintä oppia kussakin vaiheessa. Eklund (2018, 173) huomauttaa, että perehdytysuunnitelman tarkoitus on varmistaa perehdytyksen tasalaatuisuus kaikille työntekijöille ja tukea käytännön työtä. Suunnitelmassa tulee olla selkeästi esillä asiat, jotka jokaisen uuden työntekijän kanssa tulee käydä läpi. Yksilöllisiä eroja perehdytysuunnitelmaan saadaan, jos uusi työntekijä saa itse osallistua perehdytysuunnitelmansa laadintaan ja valita asioita, joita itse pitää perehdytyksen kannalta tärkeimpinä, kuitenkin yhteisiä tavoitteita unohtamatta (mts. 174).

Tärkein tekijä uuden työntekijän perehdyttämisessä on vastaanotto ensimmäisenä työpäivänä. Kjelin ja Kuusisto (2003, 114–115) kertovat, että kun uusi työntekijä aloittaa työnsä ovat hänen tunteensa vahvasti läsnä. He huomauttavat, että tunneskaala voi vaihdella ilon, ylpeyden ja tyytyväisyyden välillä aina epävarmuuteen, yksinäisyyteen jopa pettymykseen asti. Myönteinen ensivaikutelma vahvistaa positiivisia tunteita ja saa tulokkaan tuntemaan itsensä tervetulleeksi. Negatiiviset tunteet puolestaan voivat nousta esiin, jos hän kokee itsensä ulkopuoliseksi. Jos tulokas ohjataan ensimmäisenä päivänä vain seuraamaan työtä tai etsimään itse tietoa kansioista, ei asetelma kuullosta kovin innostavalta vaan voi johtaa pitkästy miseen. Uusi tulokas on kuitenkin tullessaan aistit valppaana ja valmiina tekemään työtä, jonka on juuri saanut.

Perehdyttämisessä tarvitaan jonkinlaista perehdytysmateriaalia, joka voi olla sähköisessä tai paperissa muodossa. Esimerkiksi tervetuloa taloon- esitteet, perehdyttämissuunnitelma, tarkistuslista ja palautekeskustelulomake. (Surakka & Laine 2011, 154.) Myös Foot ja Hook (2011, 309) muistuttavat, että koska iso osa informaatiosta saadaan suullisesti, olisi hyvä antaa osa informaatiosta myös kirjallisena, esimerkiksi sairauspoissaolo käytännöt. Voi olla, että niitä ei tarvita pitkään aikaan ja ajan kuluessa ne ovat jo unohtuneet.

Työsuhdeperehdytykseen kuuluvia asioita ovat esimerkiksi palkan maksuun liittyvät asiat, työterveyshuolto, työsuhde- ja henkilöstöedut ja muut pelisäännöt (Hyppänen 2013).

Työnopastuksesta vastaavan on ensin itse perehdyttävä työprosessin kulkuun ja työmenetelmiin sekä työturvallisuuteen. Opastajan tulee näyttää käytännössä, miten tehtävä suoritetaan. Sen jälkeen opastaja seuraa opastettavan työskentelyä ja antaa palautetta. Opastettavan on hyvä myös itse analysoida työsuoritustaan ja sen lopputulosta. Opastettavan on tärkeää saada tarvittaessa lisäopastusta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 234–235.)

Ihmiset oppivat asioita eri tavoilla ja tyyleillä. Perehdytyksen seurannan tavoitteena on tunnistaa minkälaista tukea ja tietoa työntekijä tarvitsee (Eklund 2018, 119). Eklundin (s. 120) mukaan perehdytystä on hyvä seurata vaihe kerrallaan ja asettaa osatavoitteita, koska ne ohjaavat toimintaa tehokkaammin ja antavat perehdyttävälle onnistumisen kokemuksia. Pienien tavoitteiden saavuttaminen pystytään siten hahmottamaan osaksi suurempaa kokonaisuutta.

2.4 Perehdytyksen kesto

Ketola (2010) on väitöskirjassaan tutkinut asiantuntijoiden perehdyttämistä. Hänen tutkimusten mukaan toimiva perehdyttäminen kestää muutaman kuukauden ajan (s.164). Myös hän muistuttaa, että uudessa organisaatiossa uusi työntekijä on usein ymmällään suuresta asioiden ja henkilöiden määrästä, joita hänelle esitellään. Ketolan tutkimuksessa mainittiin, että erityiset perehdyttämistilaisuudet olivat hyödyllisimpiä noin 2–3 kuukauden kuluttua työsuhteen aloittamisesta. Silloin tulija on jo osittain perehtynyt uuteen työpaikkaansa. Hän lisää, että perehdyttämisen jaksottaminen pitemmälle aikavälille koetaan hyvänä ja onnistuneena.

Hyppäsen (2015) mukaan perehdytysvaiheen pituus riippuu tehtävästä. Monissa yrityksissä perehdytyksen kesto on koeajan pituus. Hyppänen myös muistuttaa, että dokumentoituihin asioihin on helppo tutustua, mutta organisaatiossa olevaa niin sanottua hiljaista tietoa voi omaksua vain työskennellen, havainnoiden ja keskustellen pitkään talossa olleiden kanssa. Siksi perehdytysajan on oltava riittävän pitkä.

Joki (2018) puolestaan muistuttaa, että perehdyttämisen laajuuteen ja syvyyteen vaikuttaa uuden työntekijän rooli, ammatillinen osaaminen, työkokemus ja ikä. Hän

sanoo, että kokenut työntekijä on tottunut työskentelemään erilaisissa työyhteisöissä, on aktiivisempi ja aloitteellisempi. Nuori työntekijä puolestaan tarvitsee tietoa jo aivan perusasioista ja siksi perehdyttämisjakso kestää hänellä pitempään.

2.5 Perehdyttäjä ja perehtyjä

Kupias ja Peltola (2009, 46) huomauttavat, että perehdyttäjän valintaan vaikuttaa yrityksen koko. Pienissä yrityksissä perehdyttäjä on yrittäjä itse ja suurissa organisaatioissa perehdytyksestä vastaavat henkilöstöhallinnon ammattilaiset. Perehdytyksestä vastuussa on esimies, mutta itse perehdytyksen voi hänen sijastaan tehdä joku muu työyhteisöstä. Perehdyttäjiä voi olla useita ja perehdyttäjä voi vaihdella tilanteen mukaan (Eklund 2018, 140).

Kjelin ja Kuusisto (2003, 67) muistuttavat, että vaikka esimies ei perehdytystä tekiäkään, on esimiehen tärkeää tavata uusi tulokas ja annettava tälle mahdollisuus tutustua häneen. Tutustumisella he tarkoittavat syvempää käsitystä esimiehen toimintatavoista ja arvoista. Kjelin ja Kuusisto jatkavat, että perehtymisvaiheessa esimiehen avoimuus saa aikaan luottamusta, joka rohkaisee uutta työntekijää avautumaan omista toiveistaan esimiestyön suhteen. Luottamus myös kannustaa uutta työntekijää kertomaan esimiehelle kehitysideoita tai antamaan palautetta, mikäli havaitsee puutteita työpaikallaan.

Eklund (2018, 151) lisää, että luottamusta tarvitaan myös uuden työntekijän ja perehdyttäjän välillä. Hyvä perehdyttäjä osaa toimillaan vahvasta luottamusta. Eklund jatkaa, että juuri luottamus on tärkeää organisaation yhteistyön kannalta. Se lisää tehokkuutta ja hyvinvointia henkilöstössä. Henkilöstön sitoutuneisuus ja työtyytyväisyys kasvavat ja henkilöstö kokee työn iloa.

Kjelin ja Kuusisto (2003, 195–197) kertovat, että perehdyttäjän on hyvä olla kokenut työntekijä, mutta ei kuitenkaan niin kauan työskennellyt, ettei itse muista millaista oli aloittaa työt uutena työntekijänä. Tärkeää on myös se, että perehdyttäjällä on aito kiinnostus toisen auttamiseen ja opastamiseen. Hyvä perehdyttäjä osaa vuorovaikutukselliset taidot ja kyvyn kuunnella. Myös Eklund (2018, 148–149) pitää vuorovaikutusta perehdytyksessä tärkeänä, jotta molemmat ymmärtävät käsiteltävän

asian mahdollisimman samalla tavalla. Lisäksi rauhallisuus, läsnäolo ja kuuntelutaito ovat hänen mielestään perehdyttäjän tärkeimpiä taitoja. Lisäksi Eklund (s. 142) muistuttaa, että kun perehdyttäjän asenne on kohdillaan, on perehdytyskin avoimempaa ja vaivattomampaa. Sitoutunut perehdyttäjä haluaa, että uusi työntekijä tuntee itsensä tervetulleeksi ja on valmis tekemään töitä sen eteen.

Yhdeksi perehdytyksen epäonnistumistekijäksi mainitaan kiire (esim. Eklund 2018, 144 ja Hyppänen 2013). Eklund (s.143) muistuttaakin, että perehdyttäjän on hyvä pohtia, miten saisi kiireen kuriin ja järjestettyä riittävästi aikaa perehdyttämistyölle. Hän jatkaa, että perehdytys vie aikaa ja on hidasta varsinkin työnopastusvaiheessa ja että, paineen ja tekemisen alla työtä keskeyttävät kysymykset ja keskeytykset voivat johtaa siihen, että perehdyttämisen pitkän tähtäimen eduista hypätäänkin perehdyttäjän omien lyhyen tähtäimen etuihin.

Perehdyttäjällä on siis vastuu perehdytyksen onnistumisesta, mutta organisaation tehtävä on luoda perehdyttäjälle resurssit onnistuneeseen perehdytykseen. Kupias ja Peltola (2009, 69) muistuttavat, että vaikka suuri vaihtuvuus työpaikalla voi saada aikaan väsymystä jatkuvaan perehdyttämiseen, ei väsymystä saa näyttää tulokkaalle. Vika ei ole tulokkaan eikä perehdyttäjä saa kaataa väsymystään tulokkaan päälle. Tulokkaan kannalta olennaista on se, että hän saa tukea ja apua helposti. Parhaimmillaan kaikki työntekijät ovat valmiita antamaan apuaan tarvittaessa.

Eklund (2018, 161) huomauttaa, että työnantaja ei voi yksinään varmistaa onnistunutta perehdytystä, iso osa perehdytyksen onnistumisen vastuusta on myös perehdytettävällä työntekijällä itsellään. Myös Kupias ja Peltola (2009, 68) sanovat, että useimmiten uuden työntekijän on aluksi pakko nöyryyä siihen, että hän on se, joka tietää vähiten, vaikka kuinka hyvin osaisikin oman alansa työn. Uuden työntekijän vastuulla on kysyä häntä askarruttavista asioista ja teemoista ja siten ohjata perehdytystä oikeaan suuntaan (Eklund 2018, 167).

Eklund (2018, 162–163) listaa, että uuden työntekijän vastuu voidaan jakaa kolmeen eri osaan; työnantajaa, työyhteisöä ja työntekijää itseään kohtaan. Työnantaja kohtaan vastuuna on työsopimuksen noudattaminen, työn laadukkuus, oman osaamisen ja vahvuuksien esille tuominen, työturvallisuudesta huolehtiminen, vas-

tuu asiakkaista ja vastuu organisaation toiminnan kehittämisestä. Vastuuna työyhteisöä kohtaan ovat mm. vuorovaikutus- ja tiimityöskentelytaidot, yhteisistä pelisäännöistä ja toimintatavoista kiinnittäminen, työilmapiiristä ja työrauhasta huolehtiminen sekä toiminnan eettisyys (rehellisyys, oikeudenmukaisuus, lainmukaisuus). Vastuuna itseään kohtaan ovat esimerkiksi ammattitaidon ylläpitäminen ja kehittäminen, työelämätaidoista huolehtiminen, itsensä johtamisen taidot ja oma-aloitteellisuus.

Eklund (2018, 165) lisää, että olemassa olevalla kulttuurilla ja muiden työntekijöiden esimerkillä on suuri vaikutus sille, miten työntekijä käsittelee hänelle määrättyt vastuut. Koko organisaation pelisääntöjen tarkistus ja päivitys yhteistyössä on tehokas keino lisätä tietoisuutta työntekijöiden vastuuseen kuuluvista asioista.

Joki (2018) muistuttaa, että uuden työntekijän alkuaikojen havainnointia kannattaa hyödyntää, koska hän on kyvykäs tekemään havaintoja toimintatavoista, joihin vakituinen henkilöstö on jo sokeutunut. Uudelle työntekijälle kannattaa aina antaa mahdollisuus kyseenalaistaa totuttuja tapoja ja kuunnella hänen ajatuksiaan vaihtoehtoisista tavoista ja niiden toimivuudesta.

2.6 Nuoren henkilön perehdyttäminen

Laki nuorista työntekijöistä (L 19.11.1993/998) määrittää, että nuori työntekijä on alle 18-vuotias. Laki määrää, että ”työnantajan on huolehdittava siitä, ettei työ ole nuoren työntekijän ruumiilliselle tai henkiselle kehitykselle vahingoksi ja ettei se vaadi suurempaa ponnistusta tai vastuuta kuin hänen ikänsä ja voimiinsa nähden on kohtuullista”. Lisäksi ”työnantajan on huolehdittava, että nuori työntekijä, jolla ei ole työhön tarvittavaa ammattitaitoa ja kokemusta, saa opetusta ja ohjausta työhönsä sekä työolojen, ikänsä ja muiden ominaisuuksiensa edellyttämää henkilökohtaista opastusta työssä niin, että hän välttyy aiheuttamasta vaaraa itselleen tai muille”.

Työelämään astuvan nuoren ensimmäinen työpaikka antaa hänelle käsityksen siitä, miten työmarkkinoilla ja työyhteisössä toimitaan ja miten siellä ylipäänsä käyttäydy-

tään (Kupias & Peltola 2009, 15). Österberg (2014, 115–117) huomauttaa, että työelämäänsä aloittavalta nuorelta puuttuu usein turvallisen työskentelyn perustiedot ja -taidot. Siksi työturvallisuus asioihin on syytä kiinnittää huomiota nuoren henkilön perehdytyksessä. Nuori työntekijä tarvitsee tietoa myös aivan perusasioista enemmän kuin kokenut työntekijä. Nuoren henkilön perehdyttämiseen on siis syytä varata enemmän aikaa.

Perehdytyksellä yritys saa parhaan hyödyn työntekijöistään, mutta samalla myös työntekijät oppivat mahdollisimman paljon. Varsinkin nuoret työntekijät saavat mahdollisimman positiivisen kokemuksen työelämän aloituksesta. Motivoitunut ja osaava olo johtaa parempaan työpanokseen. Sana nuorten parissa kulkee nopeasti ja kun tieto laadukkaasta ja monipuolisesta perehdytyksestä liikkuu, saa yritys positiivista mielikuvaa työnantajana. (Weintraub 18.2.2019.) Tihveräinen (2017) lisää, että mikäli harjoittelijat ja kesätyöntekijät otetaan hyvin vastaan ja heille annetaan mahdollisuus oppia työssään, on työnantajakuva hyvällä pohjalla.

Weintraub (18.2.2019) listaa blogissaan asioita, joita erityisesti nuoren kanssa kannattaa käydä läpi. Näitä ovat työsopimus ja työehtosopimus, talon sisäiset arvot ja toimintamallit, organisaatorakenne, jonka eri tasot voivat kuulostaa nuoresta heprealta, mutta niiden ymmärtäminen helpottaa oman tehtävän omaksumista ja avun pyytämistä hankalassa tilanteessa. Toki oman toimenkuvan läpikäynti yksi tehtävä kerrallaan pelkän näyttämisen sijaan on yksi perehdytyksen vaihe.

Eklund (2018, 167) muistuttaa, että iso osa organisaation toimintatavoista on itseltään selvyyksiä sen pitkäaikaisille työntekijöille, yleensä siis myös perehdyttäjälle. Pienienkin asioiden avaaminen uudelle työntekijälle on hyvin olennaista, koska hänellä ei vielä ole sitä perustietoa mikä muille organisaation jäsenille on ajan kuluessa kanttunut. Tämä on syytä muistaa erityisesti työelämäänsä aloittavien nuorien työntekijöiden kohdalla. Työntekijän vastuulla on kysyä häntä askarruttavia asioita ja siihen tulokasta on syytä kannustaa.

Nykänen (2018) kertoo videolla, että yhteistä kaikille nuorille työntekijöille on se, että heille ei ole vielä kertynyt kokemusta ja ammattitaitoa ja siksi kyky tunnistaa vaaratilanteet on huono. Nuori tarvitsee rinnalleen kokeneemman työntekijän, joka ohjaa turvallisiin työtapoihin. Myös kirjalliset ohjeet, videot ja kuvat tukevat oppimista ja ne

sopivat myös ulkomaalaisten työntekijöiden perehdytykseen. Nykänen myös muistuttaa, että nuoret ovat potentiaalia, he katsovat asioita uudesta näkökulmasta, jota ei ehkä aiemmin ole huomioitu. Oma-aloitteellisuuden palkitseminen saattaa johtaa tärkeisiin muutoksiin työpaikalla. Kun nuori näkee ja tunnistaa vaikuttamismahdollisuuksia se lisää hänen motivaatiotaan.

Nuorelle työntekijälle pitää järjestää mahdollisuuksia tutustua työyhteisön muihin jäseniin. Häntä pitää kannustaa kysymään neuvoa työkavereilta ja tukea verkostoitumisesta työyhteisössä. Nuoren työn mielekkyyttä lisää oman työn hahmottaminen osana laajempaa kokonaisuutta. (Työterveyslaitos [1.4.2019].)

Kun perehtyjä on aivan aloittelija perehdyttävän asian suhteen, hän tarvitsee opastusta ja runsaasti palautetta (Kupias & Peltola 2009, 136). Kupias ja Peltola (s. 137) sanovat, että palaute helpottaa toimimista ja oppimisessa voidaan keskittyä niihin asioihin, jotka eivät vielä suju.

Ferri-Reed (2013) sanoo, että nuoria ja erityisesti Y-sukupolvea (syntyneet vuosina 1980-2000) perehdytettäessä kannattaa miettiä uusia näkökulmia ja keinoja perehdytykseen. Hän listaa asioita, joita heidän perehdytyksessä kannattaa kokeilla. Näitä ovat:

- perehdytyksen suunnittelu yhdessä (lisää nuoren sitoutumista)
- perehdytyksen visualisointi esimerkiksi videoiden avulla
- lyhyet informaatiot
- teknologian hyödyntäminen (esimerkiksi Facebook, Twitter, blogi, chat tai live-videot)
- ryhmätyöt
- perehdytyksen arviointi (nuoret pitävät palautteesta).

2.7 Kausityöntekijän tai muun määräaikaisen työntekijän perehdyttäminen

Eklundin (2018, 28) mukaan uuden työntekijän sitoutuminen mainitaan usein yhtenä perehdyttämisen tavoitteena, mutta se ei enää välttämättä tänä päivänä määräaikaisuusien lisääntyessä, eikä joka yrityksessä ole ensisijaisin tavoite. Eklund myös

muistuttaa, että yritys tai tilanne, jossa puolestaan toivotaan uuden työntekijän pitkäaikaista sitoutumista perehdytys ja sen tavoitteet voivat olla hyvinkin erilaisia.

Lyhyet määräaikaaisuudet ja osa-aikaaisuudet voivat jo alun perinkin olla tiedossa perehdytyksen alkaessa. Tällaisessa tilanteessa perehdyttämisen tavoitteena onkin ensisijaisesti nopea työhön oppiminen, työympäristöön tutustuminen ja sen käytännön asioiden oppiminen (Eklund 2018, 28). Myös Joki (2018) sanoo, että koska lyhyisiin sijaistuksiin, harjoittelijaksi tai kesätyöntekijäksi tulevien perehdyttämiseen on käytettävissä vain vähän aikaa, tulee perehdytyksen sisältää työn kannalta vain kaikkein oleellisin tieto.

3 TYÖNTEKIJÄKOKEMUS

Luukka (2019, 128) määrittää työntekijäkokemuksen olevan subjektiivinen käsite, joka kuvaa työntekijän kokemusta työpaikastaan. Hän jatkaa, että työntekijäkokemus on aina henkilökohtainen kokemus, jossa yksittäisen työntekijän odotukset ja hänelle annetut lupaukset kohtaavat arjen kanssa ja siten luovat tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä.

Chakrabati (25.6.2018) sanoo työntekijäkokemuksen olevan kaikkien niiden kosketuspisteiden summa, joita työntekijällä on uransa aikana rekrytoinnista alkaen. Fritcher (2017) puolestaan kertoo työntekijäkokemuksen koostuvan monesta tekijästä. Näitä ovat yrityskulttuuri, työympäristö, yritysimage, tiimit, johtaminen, prosessit ja teknologia. Kaikki tekijät ovat tärkeitä työntekijäkokemuksen syntymisessä. Työntekijäkokemus lähtee syntymään jo rekrytointivaiheessa ja Fritcher painottaakin, että työnhakijoita tulisi kohdella kuin asiakkaita. Tämä nostaa mielenkiintoa työpaikkaa kohtaan ja motivaatiota.

Plaskoff (2017, 137) kertoo, että yrityksen ja työntekijän välillä on erilaisia kosketuspisteitä. Hän jatkaa, että työntekijäkokemuksen voidaan määrittää olevan holistinen käsitys työsuhteesta työnantajaan ja se on suoraan johdannainen kaikista eri kosketuspisteistä työntekijän työuran aikana. Bersin ym. (2017, 55) puolestaan sanovat työntekijäkokemuksen muodostuvan seuraavista tekijöistä; merkityksellinen työ, kannustava johtaminen, positiivinen työympäristö, ura- ja etenemismahdollisuudet ja luottamus johtoon.

Talent Vectian [10.2.2019] Työntekijäkokemus 2020- tutkimuksen mukaan työntekijäkokemukseen vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi se, että tuntee itsensä osavaksi omaa työtä tehdessään, tekee merkityksellistä työtä, tuntee ja tiedostaa päämäärän, jota kohti on työssään menossa, voi itse vaikuttaa työhönsä ja tuntee kehittyvän päivittäin työssään.

Luukka (2019, 116) muistuttaa, että yrityksen menestyksen ratkaisee sen asiakkaiden uskollisuus, johon puolestaan vaikuttaa asiakaskokemus. Keskeinen yksittäinen tekijä asiakaskokemuksen laatuun vaikuttava tekijä on työntekijöiden kokemus

organisaatiosta. Työntekijäkokemus on siis vahvasti läsnä palvelualoilla. Työntekijäkokemuksella on tärkeä merkitys myös kaikilla muilla aloilla esimerkiksi työnantajakuvan luomisessa.

Korpi, Laine ja Soljasola (2012, 66) sanovat, että työnantajakuva tarkoittaa sitä, millaisena työpaikka näyttäytyy työntekijöille ja työnhakijoille. Se voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen työnantajakuvaan. Sisäisellä työnantajakuvalla Korpi ym. (mts. 67) tarkoittavat sitä, miten työntekijät näkevät ja kokevat työnantajan. Ulkoisella yrityskuvalla tarkoitetaan sitä, millaisen kuvan yrityksen ulkopuoliset henkilöt ovat siitä saaneet. Ulkoiseen tahoon kuuluvat esimerkiksi työnhakijat, yhteistyökumppanit ja henkilöstön perheenjäsenet. Korpi ym. muistuttavat, että työnantajakuvalla on merkittävä rooli työntekijämarkkinoilla, mutta myös suuri liiketoiminnallinen merkitys. Korpi ym. huomauttavat myös, että sisäisen työnantajakuvan perusteella rakennetaan ulkoista työnantajakuvaa. Siksi ei ole yhdentekevää, miten työntekijät kokevat työnantajan tai työn teon.

Tihveräisen (2017) mukaan työvoimapulasta kärsivillä aloilla ei ole varaa tuottaa huonoa työnteon kokemusta työyhteisön arjessa. Pelkkä työnantajakuvan markkinointi eri keinoin tulevien työntekijöiden keskuudessa ei toimi, jos huhupuheet työpaikasta kertovat jotain aivan muuta. Myös Joki (2018) muistuttaa, että positiivisen yrityskuvan luomiseen on käytettävä kaikki eteen tulevat tilaisuudet.

3.1 Työntekijäkokemuksen johtaminen

Työntekijäkokemuksen tuottaminen ja johtaminen on osa henkilöstöjohtamista. Luoma, Heilmann ja Uotila (2017, 17) kertovat, että erityisesti pk-yrityksissä ylimmällä johdolla on merkittävä osuus henkilöstöhallinnassa. Se, kuinka henkilöstöjohtaminen näyttäytyy ylimmän johdon ajattelussa, määrittää usein koko käytännön toimintaa. Kuitenkin ylimmän johdon huomiosta kilpailevat monet muutkin asiat. Siksi se, kuinka tärkeän roolin yrityksen johto antaa ajattelussaan henkilöstöhallinnolle määrittää usein sen, minkälaisia resurssipanostuksia henkilöstöjohtamiselle annetaan, kuinka yrityksen sisäiset prosessit ohjataan ja miten yrityksen toiminnot järjestetään.

Plaskoff (2017, 137) kertoo, että henkilöstöhallinta saattaa usein alkaa juuri yrityksen tarpeista ja tavoitteista ja painottaa työntekijöiden toimia samaan suuntaan huomioimatta kohtaavatko ne työntekijöiden perustarpeita. On hyvä muistaa, että työntekijät, jotka ovat tyytyväisiä työhönsä ja työympäristöönsä ovat motivoituneita laittamaan ammattitaitonsa peliin ja viemään yritystä kohti sen tavoitteita.

Luoma ym. (2017, 19–22) muistuttavat, että henkilöstöjohtamisella voidaan muodostaa kilpailuetua. Se vaatii kolmen osatekijän toteutumista samaan aikaan;

- johdon käsitys henkilöstöhallinnan kyvystä hyödyntää liiketoimintaa,
- johdon osaaminen ja rohkeus tehdä valintoja ja
- yrityksen tilanteeseen nähden riittävät henkilöstöjohtamisen voimavarat.

Luoma ym. jatkavat, että tärkeimpänä osatekijänä on johdon käsitys henkilöstöjohtamisen kyvystä vaikuttaa liiketoimintaan, joka on pk-yrityksen strategisen henkilöstöjohtamisen välttämätön reunaehto. Johdolla tulee olla myös tietoa henkilöstöjohtamisesta, esimerkiksi siitä, millaisista toiminnoista henkilöstöjohtamisen kokonaisuus muodostuu ja millaisia ovat siihen liittyvät taloudelliset näkökohdat.

Lisäksi Luoma ym. kertovat, että johdolla tulee olla myös rohkeutta ja näkemystä luoda strategia, joka sisältää yritykselle sopivia toimintaa ohjaavia valintoja. Strategian olemassaolo ei riitä, vaan sen laatuun on myös syytä kiinnittää huomiota. Strategian tulisi huomioida raaka-aineenaan henkilöstön toiminta ja osaaminen ja kytkeä ne luontevasti tuotantoon, teknologiaan, talouteen ja markkinoihin. Kolmas edellytys henkilöstöjohtamisen kilpailutekijäksi muodostamisessa Luoman ym. mielestä on riittävien voimavarojen turvaaminen henkilöstöjohtamiselle.

Plaskoff (2017, 138) muistuttaa, että työntekijäkokemuksen laadulla on selkeä yhteys työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen, ja loppujen lopuksi myös suoritukseen. Yrityksiltä vaaditaan monipuolista ajattelua, ymmärrystä ja empatiaa työntekijöitä kohtaan sekä yksilöinä että osana tiimiä. Työntekijät pitää nähdä ihmisinä ja ymmärtää heidän arvo eikä ajatella heitä resurssina.

Myös Huurinainen ja Hyytiäinen (2016) kertovat, että työntekijäkokemukseen panostavat yritykset ovat asettaneet työntekijät keskiöön. Yritykset haluavat erottua

työmarkkinoilla edukseen saadakseen parhaat tekijät tarjoamalla heille aivan yhtä hyviä kokemuksia kuin asiakkailleenkin.

Plaskoff (2016, 136) muistuttaa, että yrityksillä on kolme tärkeää tavoitetta työntekijöitä kohtaan: pysyvyys, sitouttaminen ja innovointi. Myös Forsten-Asikainen ym. (2017, 39) toteavat, että innovatiivisen yrityksen voimavara ovat ihmiset. He jatkavat, että tarvitaan henkilöstöjohtamisen käytäntöjä, jotka identifioivat, kehittävät, arvioivat ja palkitsevat sellaista käyttäytymistä, mikä on yrityksen innovaatiotoiminnalle asetettujen tavoitteiden mukaista.

Plaskoff (2016, 137) kertoo kuinka yrityksissä, joissa siirryttiin ajattelemaan ”asiakas on aina oikeassa”- tyylistä, ”asiakas on aina täällä”- tyyliin, pystyttiin vaikuttamaan asiakasuskollisuuteen, brändin maineeseen ja tuottoon. Yrityksissä alettiin käyttämään ”design thinking” eli yhteisajattelua ja ”human-centered design” eli nostetaan yksilö keskiöön- ajattelua. Plaskoff jatkaa, että näitä samoja ajattelumalleja lainaa myös työntekijäkokemuksen muodostuminen. Siihen tarvitaan henkilöstöjohtamista, jossa huomioidaan yksilöä enemmän. Muistetaan yksilön tarpeet, halut, pelot ja tunteet sekä luodaan kokemus, joka näyttää, että välitetään. Myös Morgan (2017, 9) ja Luukka (2019, 129) muistuttavat, että työntekijäkokemusta johdetaan tunteella ja ymmärtämällä työntekijöitä.

Pk-yrityksille ominaista on pienehkö henkilöstömäärä, jolloin johtamisesta pystytään tekemään juuri Plaskoffin mainitsemmalla tavalla henkilökohtaisempaa. Forsten-Astikainen ym. (2017, 66) toteavatkin, että pk-yrityksissä johtamisella ja esimiestyöllä on todellinen mahdollisuus arjen inhimilliseen ja ihmiskeskeiseen vuorovaikutukseen. Myös Tihveräinen (2017) sanoo, että esimiestyö itsessään on muuttumassa paimentamisesta palvelutyöksi. Hän jatkaa, että työntekijäkokemuksen ja työnantajakuvan ydin on siinä, että teot puhuvat. Jos työntekijää ei kohdella arvostaen on tilannetta turha yrittää korjata kauniilla korulauseilla.

Morgan (2017, 239) sanoo, että tärkeässä osassa työntekijäkokemuksen luomisessa on myös luoda tai ylläpitää palautteen anto mahdollisuutta työntekijän ja työnantajan välillä. Palautteen avulla voidaan antaa vaikutusmahdollisuus. Myös Bersin ym. (2017, 55) sanovat, että palautetta pitää kerätä ja hyödyntää, mutta sen anta-

minen pitää tehdä mahdollisimman helpoksi. He sanovat, että palautteen keräämiseen on olemassa esimerkiksi erilaisia sovelluksia, mutta yritykset hyödyntävät niitä vielä liian vähän.

3.2 Työntekijäkokemus ja perehdyttäminen

Kuten Luukka (2019, 128), myös Fritcher (2017) muistuttavat, että tosielämän työpaikalla, eli yrityskulttuurin, on vastattava työntekijän odotuksia. Tässä tärkeään asemaan nousee perehdyttäminen, jota luvussa kolme käsiteltiin laajemmin. Positiivinen työntekijäkokemus lisää työnteon mielekkyyttä ja sillä on myös suora vaikutus tuottavuuteen.

Joki (2018) toteaa, että vaikka lyhytaikaisten, esimerkiksi nuorien kesätyöntekijöiden, perehdyttämiseen käytetään vähemmän aikaa, ei silti ole yhdentekevää, kuinka se hoidetaan. Joki haluaa tällä muistuttaa, että mielikuvien muuttaminen on vaikeaa ja jos perehdytyksessä on saanut negatiivisen kokemuksen yrityksestä, säilyy se mielessä pitkään. Positiivisen yrityskuvan luomiseen on käytettävä kaikki eteen tulevat tilaisuudet.

Perehdytys on tärkeässä asemassa työntekijäkokemuksen luomisessa ensimmäisenä päivänä. Huurinainen ja Hyytiäinen (2016) esittävätkin, että työntekijän ensikokemus rakennettaisiin työntekijälähtöisesti ja räätälöitäisiin sen mukaan, onko aloittava työntekijä vastavalmistunut vai kokenut. Uusi työntekijä saisi valita ensimmäiseksi työvälineet ja saisi perehdytyksen niiden käyttöön. Sen jälkeen perehdytys jatkuisi koulutukseen, jossa tavattaisiin yrityksen johtoa ja tulevia työkavereita ja saisi yleiskatsauksen tärkeimmistä työntekijäpalveluista. Näin varmistettaisiin tuottavuus ja innostus heti ensimmäisenä työpäivänä.

Eubanks (2018) huomauttaa, että juuri perehdyttäminen on asia, jota monissa yrityksissä voisi kehittää, koska se on usein hyvin kaavamaista. Hän sanookin, että usein perehdytys on hukattu mahdollisuus luoda hyvä vaikutus ja voi jopa ajaa työntekijän etsimään heti uutta työpaikkaa. Eubanks esittää tekijöitä, joita perehdytyksessä kannattaa huomioida, jotta voidaan luoda hyvää työntekijäkokemusta alusta

alkaen. Esimerkiksi esimiehen tai johdon mukaan tuleminen perehdytykseen ja etukäteismateriaalin lähettäminen uudelle työntekijälle ovat perehdytyksessä tekijöitä, jotka nostavat työntekijäkokemusta.

3.3 Työntekijän sitoutuminen

Viitala (2013, 15–16) sanoo, että sitoutuminen voi kohdistua työhön tai työpaikkaan. Tunneperäinen sitoutuminen on hyvä asia sekä työntekijälle, että yritykselle. Viitala jatkaa, että sitoutunut työntekijä kokee kuuluvansa työyhteisöön, olevansa osa organisaation menestystarinaa, kehittyvänsä organisaation tuella ja tekevänsä merkityksellistä työtä. Sitoutunut työntekijä on lojaali työnantajalleen.

Jotta työnantaja voi luoda työntekijälle edellytyksiä sitoutumiselle, on työnantajankin osoitettava sitoutumista työntekijäänsä kohtaan. Eli työntekijään pitää luottaa, antaa hänelle mahdollisuuksia vaikuttaa ja käyttää kykyjään sekä kehittyä työssään. Tärkeää on myös luoda työntekijälle tunne, että työsuhde jatkuu. (Viitala 2013, 16.)

Chakrabati (25.6.2018) kertoo, että työntekijäkokemus ja työntekijän sitoutuminen eivät ole sama asia. Sitoutuminen voi olla hyvän työntekijäkokemuksen tulos tai johtaa sitä kohti. Esimerkiksi juuri perehdytys voi hänen mukaansa olla tekijä, joka johtaa sitoutumiseen. Chakrabati jatkaa, että toisaalta sitoutumattomuuden puute voi johtaa huonoon työntekijäkokemukseen.

Morgan (2017, 22–23) huomauttaa, että kun työntekijä aloittaa uudessa työpaikassa, on hän jo valmiiksi sitoutunut työpaikkaansa. Hän on innoissaan uudesta työstä, haluaa osaksi työyhteisöä ja tehdä hyvän vaikutuksen työnantajaan. Morgan jatkaa, että yrityksissä olisi syytä miettiä miksi nämä valmiiksi sitoutuneet työntekijät muuttuvat tyytymättömiksi ja sitoutumattomiksi. Usein yrityksissä yritetään parantaa sitoutumista nopeilla toimilla, mutta niistä on apua vain väliaikaisesti. Morgan sanookin, että työntekijäkokemuksen luominen on jatkuvia toimia ja yrityskulttuuria, jolla pystytään vaikuttamaan sitoutumiseen.

Hietala ym. (2019) muistuttavat, että uuden työntekijän rekrytointi on kallista ja siksi työntekijän sitouttamiseen kannattaa panostaa. Hietala ym. jatkavat, että sitoutunut

työntekijä on motivoitunut ja että, laadukas perehdyttäminen parantaa työntekijöiden sitoutumista. Viitala (2013, 16) lisää, että työnantaja hyötyy työntekijän sitoutumisesta pienemmän vaihtuvuuden lisäksi työntekijän sitoutumisena työpaikan kehittämiseen ja parempina työn tuloksina.

3.4 Työntekijäkokemus ja nuoret työntekijät

Kun ikääntyvä väestö siirtyy työelämästä eläkkeelle, tarvitaan töihin uusia henkilöitä, väistämättä nuorempia. Nuoremman työväestön arvot ja elämäntyyli ovat usein erilaiset kuin varttuneemmilla työntekijöillä. Nuoremmilla esimerkiksi vapaa-ajan merkitys on kasvanut. He haluavat mielekkään työn voidakseen rahoittaa arvokasta vapaa-aikaa. Tämä tuo väistämättä haasteita työyhteisöön ja johtamiseen. (Kultalahti ja Viitala 2014, 114.)

Kultalahti ja Viitala (2014, 120) jatkavat, että nuorille on suuri merkitys saada kokea oma työ mielekkääksi. Työn ei haluta kahlitsevan ja se tulisi saada sovitettua yhteen vapaa-ajan kanssa. Heille on tärkeää, että vapaa-aika ei kärsi työn takia ja siksi yksityiselämä vaikuttaa vahvasti myös työpaikalla. Kultalahti ja Viitala jatkavat, että nuoret ovat tietoisia kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin merkityksestä ja odottavat työnantajan panostavan työhyvinvointiin. Nuoret näkevät itsensä muutosta eteenpäin vievänä voimana organisaatiossa ja he kritisoivat varsinkin johtajia uusiutumiskyvyttömydestä ja vanhanaikaisuudesta.

Huurinaisen ja Hyytiäisen (2016) mukaan nuoret ja vastavalmistuneet edellyttävät työnantajiltaan positiivista kokemusta. He hakevat työltä merkityksellisyyttä, mielekkäitä haasteita ja mukavaa työyhteisöä. Koska vapaa-aika on arvostettua heidän keskuudessaan, eivät he halua tyytyä huonommin suunniteltuihin palveluihin myöskään työpaikalla.

4 KEHITTÄMISMENETELMÄT JA KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS

Tässä luvussa kerrotaan valituista kehittämismenetelmistä ja kuvataan kehittämistyön toteutus. Valittuja menetelmiä perustellaan sekä kerrotaan kehittämistyön vaiheista ja kulusta. Luvussa myös kerrotaan kerätyn aineiston analysoinnista.

Tiedonhankinta käynnistyi tutustumalla alan ammattikirjallisuuteen ja aiempiin tutkimuksiin perehdyttämisestä ja työntekijäkokemuksesta. Kehittämistyö alkoi toimeksiantajan toiveiden ja tavoitteiden kartoituksella. Kehittämistyössä, menetelmissä ja toteutuksessa huomioitiin toimeksiantajan tavoitteet ja toiveet opinnäytetyölle.

4.1 Kehittämismenetelmien valitseminen

Kehittämistyön aineiston keräämiseen käytettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Kehittämistutkimuksessa pyritään muutokseen, joka käytännössä tarkoittaa ongelman poistamista tai parannusta aiheeseen (Kananen 2015, 13). Kananen (2017, 18) mukaan kehittämistutkimus on yhdistelmä kvalitatiivista eli laadullista ja kvantitatiivista (määrällistä) tutkimusta tai pelkästään kvalitatiivista tutkimusta.

Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä valittiin myös siksi, koska tutkittavia henkilöitä oli vähän. Tuotannon työntekijöitä Lapua-ketjuilla on noin 40 eli luotettavan kvantitatiivisen tutkimuksen tekemiseen olisi tarvittu suurimmalta osalta henkilöstöstä vastaus. Osa työntekijöistä on myös työskennellyt yrityksessä niin kauan, ettei perehdyttämisen nykytilan tutkimisessa olisi ollut hyötyä heidän vastauksistaan.

Koska interventiotutkimuksissa (muutostoimenpidetutkimus) ratkotaan käytännön ongelmia, tarvitaan tutkittavaan ilmiöön käytännön kohde, esimerkiksi toimeksiantaja yritys kuten tässä opinnäytetyössä (Kananen 2017, 37). Kehittämistutkimuksessa tutkimuksen kohteena on esimerkiksi prosessi tai toiminto, jota halutaan kehittää, tässä tapauksessa perehdyttäminen. Ongelman poistaminen edellyttää sen syiden löytymistä ja oikeaa interventiota (Kananen 2015, 48).

Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2014, 12) muistuttavat, että liiketoiminnan menestyksen edellytyksenä on jatkuva kehittämistyö. Kehittämishankkeen lähtökohtana on ongelman tunnistaminen ja siihen liittyvien tekijöiden ymmärtäminen. Kehittämistoiminnan tarkoitus on saada aikaan jonkinlainen muutos (s. 23).

Ojasalon ym. mukaan (2014, 23) tavoitteena voi olla esimerkiksi:

- uusi liiketoimintamalli, tuote tai palvelu ja sen jalostaminen, tuotteistaminen tai uusille markkinoille leviäminen
- prosessien kehittäminen ja uudistaminen
- uusien mallien tai menetelmien kehittäminen
- uuden työskentelytyön kehittäminen.

Kehittämistutkimus etenee sykleissä, jonka ensimmäisenä vaiheena on nykytilan kartoitus. Sen perusteella havaitaan ja määritellään ongelma, joka halutaan poistaa. Ongelman syiden löydyttyä arvioidaan keinoja, joilla ongelma voidaan poistaa. Ongelman löytämiseen ja vaihtoehtoisten ratkaisumallien tuottamiseen tarvitaan tietoa, joka edellyttää tutkimusta. (Kananen 2015, 41–42.)

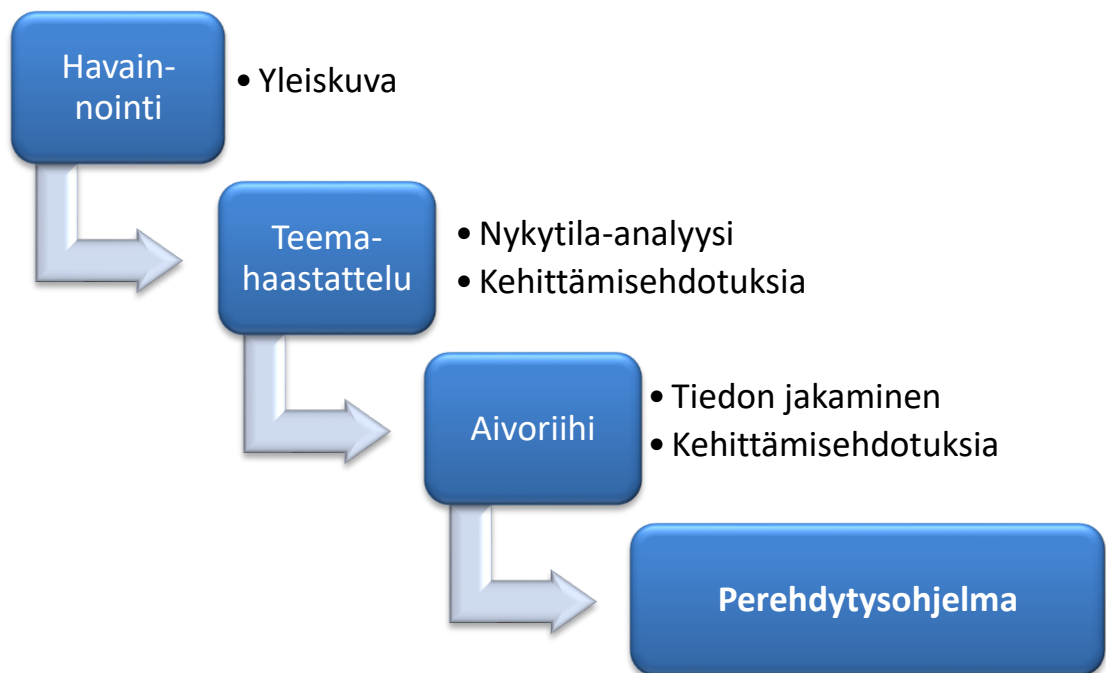
Ojasalo ym. (2014, 68) muistuttavat että konstruktiivisella tutkimuksella tuotettua ratkaisua pitää myös testata ja osoittaa se oikeelliseksi. Tämä opinnäytetyö ei etene käytännön testaus vaiheeseen saakka, vaan sen tarkoitus on ainoastaan löytää ratkaisu ja tuottaa kehittämistyön avulla perehdytysohjelma pääpiirteittäin. Toimeksiantaja voi itse testata tulokset käytännössä ja mahdollisesti teettää jatko-opinnäytetyö tuloksien arvioinnista.

Kehittämistutkimuksen eri vaiheissa tarvitaan tietoa. Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät voidaan jakaa sekundääriaineistoon eli jo olemassa oleviin dokumentteihin sekä primääriaineistoon, joka on kerätty kyseistä tutkimusongelmaa varten (Kananen 2015, 76). Sekundääriaineistoa tässä opinnäytetyössä ovat erilaiset toimeksiantajan olemassa olevat dokumentit (mm. perehdytyksen tarkistuslista) ja verkkosivu. Primääriaineistona puolestaan toimivat havainnointi, haastattelut ja aivoriihi työskentelyn tulokset. Havainnoinnin, haastattelun ja aivoriihitoiminnan valintaa perustellaan tulevissa kappaleissa.

4.2 Kehittämistyön toteutus

Toimeksiantajalta saatujen esitietojen ja heidän asettamien kehitystyön toiveiden pohjalta tutustuttiin Lapua-ketjujen omiin tavoitteisiin perehdytyksessä. Tässä yhteydessä kerrotuista tavoitteista perehdyttämisen tehostamisen lisäksi, muotoutui työlle toinen tavoite; työntekijäkokemuksen parantaminen perehdytyksen avulla.

Kehittämistyön menetelmiä kuvaa kuvio 1. Kuviossa on myös kerrottu kehittämistyön menetelmän tarkoitus.



Kuvio 1. Kehittämistyön eteneminen.

Kehitystyö eteni haastattelujen kautta nykytila-analyysin selvittämiseen ja sen perusteella tehtiin löydöksiä, joita kehittämällä perehdytystä voitaisiin parantaa. Aivoriihityöskentelyn tarkoituksena oli haastattelulöydösten esitleminen ja kehittämisehdotuksien kerääminen. Havainnointia tehtiin koko kehitystyön ajan ja sen tarkoitus oli yleiskuvan saaminen. Lopuksi tapahtui lopullisen tuotoksen tuottaminen eli perehdytysohjelma ja erityisesti perehdytyksen tarkistuslista. Toimeksiantajalle jää tehtäväksi perehdyttäjän oma materiaali ja "Tervetuloa Ketjuun"- materiaali uudelle työntekijälle etukäteen lähetettäväksi.

4.2.1 Havainnointi

Havainnoinnin avulla voidaan saada yleiskuva tutkimuskohteesta. Havainnoinnin avulla päästään kiinni ilmiön ulkoisiin tekijöihin, mutta ei välttämättä syihin. Havainnoinnilla ei päästä käsiksi ihmisten ajatusmaailmaan ja siksi tarvitaan myös haastatteluja lisäksi. Havainnointi ei siis ole kohteen toiminnan arviointia vaan ymmärtämistä. (Kananen 2017, 45.)

Havainnoinnin tieteellisyys edellyttää dokumentointia, pelkkä muistinvaraisuus ja tieto asiasta ei riitä. Dokumentoinnin työkaluna käytetään päiväkirjaa (Kananen 2017, 45). Tämän opinnäytetyön yhtenä aineistona käytettiin tällaista havainnointiin perustuvaa päiväkirjaa.

Osallistuvaa havainnointia käytetään silloin kun tutkija on fyysisesti läsnä tutkimus-tilanteessa (Kananen 2012, 95). Tämän kehittämistyön tekijä oli mukana aivoriihi-työskentelyssä ja osallistui sen toimintaan. Näin työn tekijä pääsi mukaan perehdytyksen kehittämistyöhön vaikkei olekaan työyhteisön jäsen. Suurin osa havainnoinnista oli arkipäivän havainnointia toimeksiantajan tiloissa.

4.2.2 Teemahaastattelu

Perehdyttämisen kehittäminen aloitettiin laatimalla nykytila-analyysi eli tutkimalla, kuinka perehdytys tällä hetkellä Lapua-ketjut Oy:ssä tapahtuu. Nykytila-analyysia varten hankittiin materiaalia teemahaastatteluiden avulla ja tukena käytettiin havainnointia.

Teemahaastattelussa on etukäteen määritelty haastattelussa läpikäytävät aiheet eli teemat (Kananen 2008, 73). Teemahaastatteluun osallistuvia haastateltavia ei kannata valita satunnaisesti ketä tahansa, vaan tutkittavaksi on hyvä valita sellaisia ihmisiä, joilla on tietoa tutkittavasta aiheesta ja joilta voisi arvella saavan hyvää aineistoa. Tässä opinnäytetyössä haastateltaviksi valittiin toimitusjohtaja, tuotantopäällikkö, perehdyttäjä ja viisi hiljattain perehdytettyä tuotannon työntekijää. Hiljattain perehdytetyt työntekijät haastateltaviksi valitsivat toimitusjohtaja ja tuotantopäällikkö.

Laadullisessa tutkimuksessa ei voi etukäteen määritellä haastateltavien määrää. Kananen (2012, 101) muistuttaa, että haastateltavia olisi syytä olla niin paljon, että vastaukset alkavat toistaa itseään eli vastaukset tai tulokset saturoituvat. Saturaa-tion saavuttaminen edellyttää jatkuvaa tiedonkeruun- ja analyysivaiheen vuorovai-kutusta. Tässä kehittämistyössä haastattelut suoritettiin kahtena eri päivänä ja ai-neiston litterointi tehtiin heti haastattelujen suorittamisen jälkeen. Näin ollen analyy-sia tehtiin jo haastattelujen välillä eli tiedonkeruu ja analyysivaihe vuorottelivat.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna eli kysymykset oli laadittu ennakkoon, mutta järjestystä voitiin vaihdella tai kysymys jättää esittämättä, jos ne eivät sovel-tuneetkaan tilanteeseen. Haastattelut äänitettiin, jotta haastattelijalta ei jäisi muis-tiinpanoja tehdessä jotain kuulematta tai havainnoimatta. Jälkeenpäin oli helppo pa-lata haastattelutilanteeseen uudestaan eikä siten oltu haastattelijan muistin ja muis-tiinpanojen varassa. Ojasalon ym. (2014, 107) mukaan haastattelun kuunteleminen uudestaan mahdollistaa uusien näkökulmien tai puheen äänensävyyn tulkitsemisen.

Haastattelut suoritettiin aidossa toimintaympäristössä eli toimeksiantajan tiloissa. Ojasalon ym. (2014, 106) mukaan aidossa toimintaympäristössä tehdyt haastattelut antavat usein syvällisemmän kuvan haastateltavan todellisista ajatuksista. Asioita on helpompi muistaa ja kuvailla kun ollaan niiden äärellä. Haastatteluja tehtiin siis yhteensä kahdeksan, kahtena eri päivänä maaliskuussa 2019 ja niiden pituudet vaihtelivat 15:n ja 45:n minuutin välillä.

Hiljattain aloittaneista työntekijöistä neljä oli ollut talossa noin neljä kuukautta ja yksi noin vuoden. Haastateltujen ikä vaihteli noin 20– vuotiaasta aina lähelle eläkeikää olevaa saakka. Heistä neljä oli tällä hetkellä töissä henkilöstövuokraus yrityksen kautta ja yksi oli suoraan Lapua-ketjujen palveluksessa. Haastattelut tehtiin yksilö haastatteluina.

Haastattelujen teemat kaikille haastateltaville olivat samat, mutta varsinaiset kysy-mykset vaihtelivat haastateltavan aseman mukaan. Teemoina olivat rekrytointi, tie-dotus, perehdytys ja työntekijäkokemus. Haastateltaville kerrottiin aluksi, miksi heitä haastatellaan ja mistä aiheesta. Tuotannon hiljattain perehdytetyt työntekijät täytti-vät haastattelun aluksi lyhyen kyselylomakkeen (liite 1). Tämän tarkoituksena oli avata haastattelussa läpikäytäviä teemoja ja toimia teemahaastattelun pohjana.

Tuotannon työntekijöiden haastattelukysymykset ovat liitteessä 2. Haastattelujen lopuksi haastateltavilta kysyttiin haluavatko he lisätä vielä jotain aiheeseen liittyvää. Heti haastattelujen jälkeen aineisto litteroitiin eli kirjoitettiin auki.

Taulukkoon 1 on yhteenvedona koottu haastateltavien tietoja ja haastattelun tarkoitus.

Taulukko 1 Teemahaastattelut.

Haastateltava	Miksi haastateltiin	Missä, miten ja milloin haastateltiin, haastattelun pituus	Muuta
Toimitusjohtaja	Johdon näkemys perehdytyksen nykytilanteesta, tavoitetila.	Toimeksiantajan tiloissa, työpäivän aikana. Yksilöhaastatteluja. Kahtena eri päivänä maaliskuussa 2019.	Perehdytyksen ongelmat tiedossa.
Tuotantopäällikkö	Perehdyttäjän näkemys nykytilanteesta, toiveet, kehittämisehdotuksia.		Paljon kehitysideoita.
Viisi (5) hiljattain perehdytettyä tuotannon työntekijää	Perehdytettyjen kokemus perehdytyksestä ja näkemys nykytilanteesta. Kehittämisehdotuksia.	15-45 minuuttia, kaikki äänitettiin.	Toimitusjohtajan valitsemia. Yksi ollut talossa n. vuoden, neljä ollut talossa n. neljä kuukautta. Ikä n. 20 vuotiaasta lähelle eläkeikää.

4.2.3 Aivoriihi

Kehittämishankkeen kuluessa tulee muistaa tulosten jakaminen eli on tärkeää raportoida osallisille koko prosessin ajan. Raportoinnin tarkoitus ei ole pelkästään kuvata prosessia vaan myös viedä sitä koko ajan eteenpäin. Kirjallisten raporttien tuottaminen auttaa ajatuksien jäsentelyssä, mahdollisesti synnyttää keskustelua ja saadaan palautetta kehittämiseen liittyen (Ojasalo ym. 2014, 25). Tämän kehittämistyön

tekemisen aikana haastattelujen perusteella tehdyistä löydöksistä raportoitiin Lapua-ketjut Oy:n laatimalle työryhmälle ja tulosten raportoinnin jälkeen löydöksistä keskusteltiin sekä pidettiin pienimuotoinen aivoriihi.

Aivoriihi (*brainstorming*) tai toiselta nimeltään ideointityöpaja on luovan ongelmanratkaisun prosessi, jossa ideoidaan ryhmässä uusia lähestymistapoja tai ratkaisua ongelmaan (Ojasalo ym. 2014, 158–160). Ojasalo ym. muistuttavat, että ideointi ja arviointi on pidettävä tarkasti erillään, liian alkuvaiheessa aloitettu arviointi tyrehtyttää ideoinnin.

Haastattelujen tulokset esiteltiin toimeksiantajan kokoamalle työryhmälle aivoriihityöskentelyn aluksi, joka pidettiin toimeksiantajan tiloissa 10.4.2019. Työryhmään kuului neljä Lapua-Ketjujen edustajaa ja opinnäytetyön tekijä. Nykytila-analyysin ja haastatteluissa nousseiden kehitysideoiden pohjalta käytiin vapaamuotoista keskustelua. Aivoriihessä saadut kehittämissideat tulivat suoraan toimeksiantajalta ja siten sopivat hyvin heidän käyttöönsä.

4.3 Aineiston analysointi

Aineiston analyysin käytettiin sisältöanalyysia. Sisältöanalyysin kohteena voivat olla kaikki tekstimuodossa olevat aineistot, myös litteroidut teemahaastattelut. Sisältöanalyysin tarkoituksena on paljastaa tekstin ydin ja tehdä siitä tiivistetty kuvaus eli puristaa aineistomassa ydinsisällöksi. (Kananen 2012, 116.)

Litterointi on analysoinnin apuväline ja sillä tarkoitetaan siis aineiston tekstimuotoon kirjoittamista. Jos tehdään kehittämistyötä, jossa vain vastausten sisällöllä on merkitystä, voidaan litteroida ylimalkaisesti yleiskielellä. Jos puolestaan yksittäisillä sanoilla on merkitys, on litterointi tehtävä sanatarkasti. (Ojasalo ym. 2014, 108.) Nykytila-analyysin kartoituksen kannalta aineiston litterointi sanatarkasti ei ollut tarpeen. Haastattelijä suoritti puhtaaksikirjoittamisen oman tulkintansa mukaan.

Litterointia voidaan sanoa myös aineiston valmisteluksi (Ojasalo ym. 2014, 138). Aineistoa luettiin useaan kertaan, pelkistettiin ja jaettiin teema-alueittain. Pelkistämisen tarkoituksena on selkeyttää ja tiivistää aineistoa (mts. 139). Aineistoa myös kvantifioitiin eli laskettiin kuinka moni haastatelluista ilmaisi saman asian. Ojasalo

ym. (s. 143) muistuttavat, että kvantifioinnin ongelmana on se, että laadulliset aineistot ovat niin pieniä, ettei niiden kvantifiointi tuo välttämättä lisätietoa tai uutta näkökulmaa tuloksiin.

4.4 Kehittämistyön prosessi

Kehittämistyön prosessia kuvaa taulukko 2. Se sisältää tiedot kehittämistyön aikataulusta, toimijoista, käytetyistä menetelmistä, dokumentointitavan ja työn vaiheen.

Taulukko 2 Kehittämistyön prosessi.

Aikataulu (vk/vuosi)	Kehitystyö	Osallistujat	Dokumentointi	Vaihe
2/2019	Opinnäytetyöhaastattelu	Toimeksiantaja ja kehitystyön tekijä		Suunnittelu
4/2019	Opinnäytetyöpalaveri Havainnointia	Toimeksiantajan edustajat ja kehitystyön tekijä	Muistiinpanot	
5/2019	Teorian läpikäyntiä	Kehitystyön tekijä		
6/2019	Opinnäytetyösopimuksen allekirjoittaminen	Toimeksiantaja ja kehitystyön tekijä	Opinnäytetyösopimus	
7-9/2019	Teoriaan tutustumista ja teemahaastattelu rungon laatiminen	Kehitystyön tekijä	Muistiinpanot, mind-mapit	
10/2019	Teemahaastattelut, osa 1 Havainnointia	Toimitusjohtaja, tuotantopäällikkö, perehdyttäjä, kaksi hiljattain aloittanutta työntekijää	Nauhoitus, muistiinpanot, kyselylomake	Toteutus
10/2019	Teemahaastatteluaineisto osa 1 litterointi	Kehitystyön tekijä	Litteroidut tekstit	
11/2019	Teemahaastattelut, osa 2	Kolme hiljattain aloittanutta työntekijää	Nauhoitus, muistiinpanot, kyselylomake	
11/2019	Teemahaastatteluaineisto osa 2 litterointi	Kehitystyön tekijä	Litteroidut tekstit	
12-13/2019	Aineiston analyysi	Kehitystyön tekijä	Pelkistys-, teema-alueet-, kvantifiointi- materiaalit	
14/2019	Nykytila-analyysi esityksen valmistelu	Kehitystyön tekijä	Power point-esitys	
15/2019	Aivoriihi; Nykytila-analyysin esittely, perehdytysohjelman ja tarkistuslistan läpikäyntiä	Toimeksiantajan edustajat (4 henkilöä) ja kehitystyön tekijä	Muistiinpanot	
15/2019	Perehdytysohjelman ensimmäinen versio	Kehitystyön tekijä		Tuotos
16-17/2019	Perehdyttämisohjelma muotoutuu, toimeksiantajan kommentit	Kehitystyön tekijä, toimeksiantaja	Sähköpostit	
18/2019	Palaveri (perehdyttämisohjelma, sen hyödyntäminen ja kehittämistyön hyödyt toimeksiantajalle)	Kehitystyön tekijä ja toimeksiantaja	Muistiinpanot	
19-20/2019	Opinnäytetyön viimeistely ja palautus arvioitavaksi		Valmis työ	Lopetus

5 KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET

Tässä luvussa kerrotaan kehittämistyön tuloksista ja esitellään kehittämis ehdotuksia Lapua-ketjujen perehdyttämiseen haastatteluista esiin nousseisiin kehittämis kohteisiin. Kehittämis ehdotukset on jaettu eri vaiheisiin perehdytysten vaiheiden mukaan. Kappaleessa on myös kuvaus perehdytysohjelman toteutuksesta.

5.1 Haastattelujen tulokset

Hiljattain perehdytetyiltä työntekijöiltä saatiin arvokasta tietoa perehdytyksen nykytilasta. Toimitusjohtajalta ja tuotantopäälliköltä saatiin perehdytyksen nykytilan lisäksi tietoa perehdytyksen tavoitetilasta. Perehdyttäjältä saatiin nykytilan lisäksi hyviä kehitysideoita ja toiveita perehdytyksen sujuvuuteen jatkossa hänen kannaltaan.

Nimettyjä perehdyttäjiä Lapua-ketjuilla on siis vain yksi ja ongelmia perehdytyksessä tulee heti kun hän on poissa. Uudelle työntekijälle ei lähetetä materiaalia etukäteen eikä materiaalia anneta mukaan perehdytyksen yhteydessä. Perehdytyksen tarkistuslista käydään läpi yhden tai kahden päivän aikana. Haastattelujen perusteella voitiin todeta, että yrityksen toimitusjohtajalla ja tuotantopäälliköllä oli tiedossa suurin osa perehdytyksen ongelmista.

Kaikki hiljattain aloittaneet työntekijät olivat saaneet perehdytyksen aikana tietoa yrityksestä (yritysesittely), alueella liikkumisesta (pysäköinti, taukotilat, pukuhuone ym.) ja työvaatetuksesta. Suurin osa koki, että heidät oli esitelty työyhteisön muille jäsenille ja he tiesivät, kenen puoleen on mahdollista kääntyä hätätilanteessa. Sen sijaan hiljattain aloittaneet työntekijät olivat saaneet heikosti tietoa toiminnasta hätätilanteessa ja työterveyshuollosta. Työterveyshuollosta tiedottaminen kuuluisi neljän haastatellun kohdalla henkilöstövuokraus yritykselle, jonka kautta he olivat tulleet töihin.

Kaikki haastatellut kokivat, että heidät oli otettu hyvin vastaan ensimmäisenä työpäivänään ja he olivat tyytyväisiä työturvallisuusasioiden huomiointiin. Työturvallisuudesta siis oli perehdytyksessä kerrottu, mutta varsinaisen hätätilanteen sattu-

essa toiminnasta ei oltu kerrottu. Heikoimmin koettiin esimiehen kiinnostus perehdytyksestä ja sen etenemisestä ja tieto uuden työntekijän vastuista perehdytyksen aikana. Tiedon määrää ensimmäisinä päivinä ei koettu liian suureksi, mutta sen jakamista eri päiville toivottiin.

Puolistrukturoiduissa haastatteluissa esiin nousi seuraavia positiivisia asioita: perehdytyksen koettiin tällaisenakin olevan parempi kuin monessa muussa paikassa, kierrosta toimitiloissa ja toimihenkilöiden esittelyä perehdytyksen aikana pidettiin hyvänä ja työilmapiiriä työpaikalla kuvattiin hyväksi ja rennoksi. Myös vuorovaikutusta kuvattiin hyväksi. Osalta haastatelluista kysyttiin, minkälainen Lapua-ketjujen työntantajaimago heidän mielestään on. Kaikki tähän vastanneet mielsivät Lapua-ketjut halutuksi työpaikaksi varsinkin Lapuan alueella. Kaikki vastaajat pitivät hyvänä asiana sitä, että työn tekoon päästiin suhteellisen nopeasti, joka varmasti tuotanto puolella on tärkeää. Jo työhaastattelun aikana tehty kierros tuotantotiloissa koettiin hyväksi ja perehdytys jo siitä alkaneeksi. Haastateltavat mainitsivat muun muassa seuraavia positiivisia asioita:

Kyllä uskon, että Lapuan alueella on haluttu työpaikka. Väitän, että teollisuusalan yks parhaista työpaikoista on. Kuunnellaan ja kysellään, saa tehdä kehitysideoita tai turvallisuuspuutehavaintoja.

Kyllä positiivinen kuva, täällä on ihan hyvä ilmapiiri. Oon tykänny olla ja päässy porukkaan mukaan.

Työilmapiiri työntekijöitten parissa tosi hyvä. Muodostaa työyhteisön.

5.2 Kehittämisehdotuksia haastattelujen perusteella

Haastatteluissa kysyttiin nykytilan kartoituksen lisäksi ehdotuksia ja ideoita perehdytyksen kehittämiseen. Perehdyttäjät toivoi muitakin perehdyttäjiä ja jotain koulutusta tehtävään. Hän toivoi yksityiskohtaisempaa perehdytysohjelmaa ja selkeämpää vastuunjakoa eri asioiden kohdalla. Hän myös toivoi, että ulkomaalaistaustaisten uusien työntekijöiden perehdytyksessä voitaisiin hyödyntää muutakin henkilökuntaa esimerkiksi toimihenkilöitä, mikäli heillä on sama kieli. Parempaa tiedotusta kun uusi työntekijä aloittaa ja työturvallisuuteen parempaa huomion kiinnittämistä varsinkin nuorien tai vielä alaikäisten kesätyöntekijöiden kohdalla.

Kupias ja Peltola (2009, 37) huomauttavat, että jos yrityksessä on vain yksi nimetty perehdyttäjä, hänen yksittäiset taitonsa ja ajankäyttö korostuu. Etuna heidän mielestään yhden perehdyttäjän mallissa on että, perehdytys on yksilöllistä ja sillä on selkeä vastuuhenkilö. Huonona puolena puolestaan he pitävät sitä, että perehdyttämisen laatu on liikaa valitun perehdyttäjän henkilökohtaisen osaamisen ja innostuksen varassa.

Hiljattain perehdytetyt työntekijät puolestaan olisivat toivoneet pientä materiaalia (ei liikaa) perehdytyksen tueksi vaikkapa jo etukäteen. Perehdytyksen jakamista useammalle päivälle ja jutustelua perehdytyksen jälkeen toivottiin. Osa olisi toivonut perehdytettävän omista odotuksista kysymistä, mutta kaikki eivät silti osanneet sanoa mitä odotukset olisivat voineet olla. Työturvallisuutta metallialalla ei varmaankaan voi liiaksi korostaa, koska hiljattain aloittaneet toivoivat siitä lisää tietoa, vaikka olivatkin kokeneet saaneensa siitä hyvin tietoa perehdytyksessä.

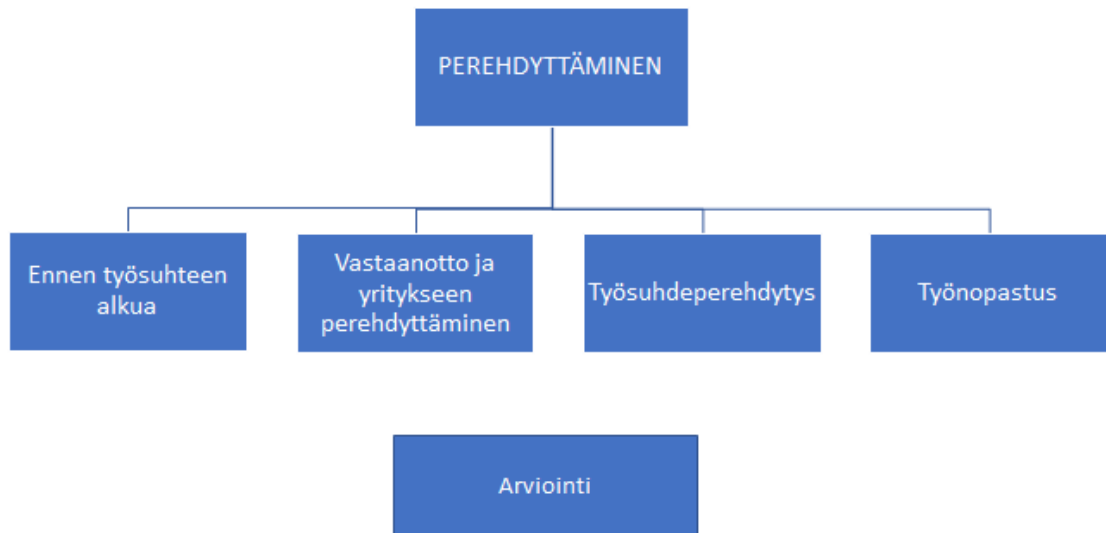
Seuraavaan taulukkoon (taulukko 3) on kerätty haastattelujen perusteella huomioitua kehittämiskohteita ja yksinkertainen kehittämisehdotus.

Taulukko 3. Kehittämiskohteet ja kehittämisehdotus.

Kehittämiskohde	Kehittämisehdotus
Tiedotus hätätilanteesta	Tehostetaan tiedotusta hätätilanteesta
Tiedotus työterveyshuollosta	Muistutetaan henkilöstövuokraus yritystä huomiomaan työterveyshuolto omassa tiedotuksessaan
Esimiehen kiinnostus perehdytyksen etenemisestä	Esimies tehostaa kiinnostusta perehdytyksen etenemisestä
Työntekijän vastuut	Lisätään työntekijän vastuut perehdytysohjelmaan
Perehdyttäjien vähyys	Lisää perehdyttäjiä
Perehdyttäjän koulutuksen ja oman materiaalin puute	Lisätään koulutusta, laaditaan oma materiaali
Vastuun jaon puute	Jaetaan vastuuta
Ulkomaalainen perehdytettävä	Käytetään muuta henkilökuntaa apuna, mikäli yhteinen kieli
Tiedotus uuden työntekijän tullessa taloon	Tiedotuksen tehostaminen
Työturvallisuus (varsinkin nuoret)	Tehostetaan työturvallisuudesta tiedottamista
Materiaali etukäteen	Laaditaan pieni info lähetettäväksi etukäteen tulokkaalla
Perehdytyksen aikataulu	Laaditaan perehdytykselle aikataulu ja jaetaan sitä useammalle päivälle
Ei perehdytettävän odotuksien kysymistä	Kysytään tulokkaan omia odotuksia perehdytys jaksolle

5.3 Aivoriihityöskentelyn tulokset

Aivoriihityöskentely alkoi nykytila-analyysin esittämisellä eli kerrottiin haastatteluiden tuloksista. Sen jälkeen työryhmälle esiteltiin teorian tiedon (Viitala 2007 ja Hypänen 2013) pohjalta laadittu kaaviokuva (kuvio 2) perehdyttämisen vaiheista ja mietittiin voisiko perehdyttämistä lähteä kehittämään tämän jaon mukaan.



Kuvio 2 Perehdyttämisen vaiheet.

Perehdyttämisen vaiheiden ja sen sisältöjen esittelyn jälkeen aivoriihessä vapaasti keskustellen käytiin läpi tällä hetkellä käytössä olevaa perehdytyksen tarkistuslistaa ja mietittiin, mitkä osa-alueet siitä ovat edelleen ajankohtaisia ja mitä siitä puuttuu.

Aivoriihityöskentelyn lopussa pohdittiin erilaisia tapoja toteuttaa perehdytys. Esiin nousi ideoita esimerkiksi videoiden käytöstä perehdytyksessä, ulkopuolisen palveluntarjoajan pilvipalvelu- pohjaisen ohjelmiston käytöstä, Air Tablen hyödyntämisestä ja perus Power Point-esityksen käytöstä.

Opinnäytetyön puitteissa toteutetaan perehdytysohjelman sisältö, joka sisältää perehdytyksen tarkistuslistan laatimisen. Toimeksiantaja voi itse jatkossa miettiä jatkaako perehdytystä samalla tavalla kuin aiemminkin vai ottaako käyttöön jonkin aivoriihessä esiin nousseista tavoista. Sähköisen palvelun käyttöä puoltaisi paperittomuus ja materiaalin päivittäminen nopeasti tarpeen mukaan. Sähköiseen palveluun

siirtyminen kehittämistyön jälkeen olisi helppoa, koska kaikki materiaali on jo valmiiksi tuotettu.

5.4 Kehittämissuhteet vaiheittain

Kehittämissuhteet on jaettu eri vaiheisiin kuviossa 2 esitettyjen perehdyttämisen vaiheiden mukaan.

5.4.1 Perehdyttäminen ennen työsuhteen alkua

Lapua-ketjuilla on ennen uuden työntekijän aloittamista mahdollisuus luoda positiivinen mielikuva uudesta työpaikasta tulokkaan silmissä. Tiedottaminen etukäteen motivoi ja lisää tulokkaan kiinnostusta yritystä kohtaan. Pieni tervetuloa- materiaali tai tiedotus siitä minne ensimmäisenä työpäivänä pitää tulla tuo varmasti tulokkaalle tunteen, että häntä on odotettu. Etukäteen annetun materiaalin myötä uudelle työntekijälle annetaan mahdollisuus tutustua tulevaan työpaikkaansa. Ennakkomateriaali on perusteltua myös haastattelujen perusteella. Ensimmäinen työpäivä voi olla jännittävä ja etukäteen saatu materiaali on auttanut tutustumaan tulevaan työpaikkaan ja toivottavasti vähentää jännitystä. Yrityksen nimeä, Lapua-ketjut, olisi hyvä käyttää tässä vaiheessa hyväksi, esimerkiksi toivottamalla uusi työntekijä tervetulleeksi Meidän Ketjuun. Haastateltavat totesivat ennakkomateriaalista seuraavasti:

Toisaalta ois voinu olla jotaki. Se ei tarttis olla ainakaan pitkä. Se (materiaali) vois ajaa paremminkin sisään, ku vähä tietäis minne on mennossa. Ihan vaikka WhatsApis pdf tiedosto.

Joo totta kai olis ollu kiva jotakin saada, siinä jotakin kehittämistä. Olis selvät toimet, miten toimitaan, kun tullaan.

Aivoriihiyöskentelyn yhteydessä todettiin, että etukäteen lähetettävän materiaalin ei todellakaan tarvitse olla pitkä. Tärkeimpinä asioina siinä lähinnä yhteystiedot ja tarkemmat ohjeet minne tulla ensimmäisenä työpäivänä ja kuka on vastassa. Aluksi

siis käytössä kirjallinen materiaali, mutta tämä voidaan halutessa toteuttaa myös videona ja lisätä tekstitys tarpeen mukaan eri kielillä.

Rekrytoinnissa alkanut perehdytys kuuluu ennen työsuhteen alkua tehtyihin toimenpiteisiin. Siksi työhaastattelujen yhteydessä tehtyä ja hyväksi haastattelujen perusteella havaittua kierrosta tuotantotiloissa on syytä jatkaa.

Ensimmäiset päivät uudessa työpaikassa voivat olla työntekijälle jännittäviä ja liian paljon tullutta sanallista opastusta ei pysty muistamaan. Hän ei välttämättä myöskään uskalla kysyä jotain asiaa ja siksi materiaali perehdyttämisen tukena toimisi. Materiaali toimii siis tukena oppimisessa ja sopeutumisessa.

5.4.2 Vastaanotto ja yritykseen perehdyttäminen

Toimeksiantajalla tiloissaan käytössä olevia Info-tv:tä on hyvä hyödyntää uuden työntekijän tulon yhteydessä tiedottamalla sen välityksellä muulle työyhteisölle uuden työntekijän aloittamisesta. Myös siinä voisi käyttää lyhyttä tervehdystä: ”Tervetuloa meidän ketjuun Kimmo”, joka muille tiedottamisen lisäksi olisi myös uudelle tulokkaalle tervetuloivotus.

Työsuhteen alussa perehdyttäminen on aktiivista. Asiaa tulee paljon, mutta haastattelujen perusteella todettiin, että työntekijät toivoivat nopeasti työn pariin pääsyä. Henkilökohtaisia eroja toki on. Siksi tietoa on hyvä antaa silloin kun uusi työntekijä sitä tarvitsee. Alkuinformaation jako useammalle päivälle voisi ratkaista tätä ongelmaa. Silloin tulokkaalla, ja myös perehdyttäjällä, olisi mahdollisuus kysyä ja kerrata tarkennuksia edellisenä päivänä läpikäytyistä asioista. Haastateltavat totesivat perehdytyksen aikataulusta seuraavasti:

Informaation puolesta ehkä ois voinu jakaakin useammalle päivälle, että kerkeäis sisäistämään. Ettei niin paljon asiaa yhtä aikaa. Se menee toisesta päästä hukkaan. Ois voinu jakaa jollakin tavalla sitä hommaa. Toki kysymällä aina selviää.

Pitempi aikaisempi voisi olla, niin että kestäisi vähän pidempään, ei koko päivää, jaksotettaisi pikkusen enemmän. Jäisi paremmin päähän.

Tärkeä osa tämän vaiheen perehdyttämistä on työtovereihin ja työyhteisöön tutustuminen. Sopeutuminen porukkaan voi olla yksilöllistä, mutta sitä voidaan helpottaa esittelemällä tulokas muille työyhteisön jäsenille. Koko yrityksen toiminnan tuntemus ja esimerkiksi organisaatiokaavion, yrityksen vision ja mission läpikäyminen on osa tätä vaihetta. Haastattelujen perusteella sopeutuminen työyhteisöön on onnistunut tähän saakka hyvin.

Täällä otettiin hyvin vastaan. Nopeasti pääs tänne sisälle, ei tullu ulkopuolinen olo. Hyvin on otettu porukkaan mukaan.

Kyllä positiivinen kuva yrityksestä, täällä on ihan hyvä ilmapiiri. Oon tykännyt olla ja päässyt porukkaan mukaan.

5.4.3 Työsuhdeperehdytys

Työsuhdeperehdytyksen tavoitteena on tehdä talon tavat ja käytännöt tutuksi. Tästäkin vaiheesta olisi hyvä huomioida erityisesti nuoret, joille työpaikka voi olla ensimmäinen ja siten työsuhdeasiat eivät ole vielä tuttuja.

Vuokratyövoiman kohdalla moni työsuhdeperehdytyksen asia (esimerkiksi palkanmaksu ja työterveys) kuuluu henkilöstövuokrausyrityksen tehtäväksi. Haastatteluista selvisi, että myös sillä puolella olisi kehitettävää.

En saanut tietoa työterveydestä. Eikä sitä oo ollu tähän päivään mennessä. On tullu muuta kautta sitte tietoon, mä en edes tiedä minkä työterveyshuollon piiriin mä kuuluun. Ei oo onneksi ollu mitään tarvetta.

Myös henkilöstöeduista kertominen ja yrityksen yleisestä työturvallisuudesta kertominen ovat osa työsuhdeperehdytystä. On myös muistettava, että työsuhdeperehdytystä on hyvä tehdä uudestaan siinä vaiheessa, kun vuokratyöntekijänä aloittanut työntekijä siirtyy suoraan Lapua-ketjujen omalle palkkalistalle. Silloin palkanmaksuun ja työterveyteen liittyviin asioihin tulee muutoksia.

5.4.4 Työnopastus

Haastatteluissa ei kysytty suoraan työnopastukseen liittyvistä asioista, koska ne oli rajattu opinnäytetyön ulkopuolelle. Haastatteluissa kuitenkin tuli ilmi myös työnopastukseen liittyviä kehityskohteita.

Työnopastuksella tarkoitetaan mm. työssä tarvittavien laitteiden ja koneiden käyttöä, tarvikkeiden sijaintia, laatujärjestelmiä, siisteyttä ja työturvallisuusasioita. Työnopastuksessa on tärkeää, että laitteiden käyttöön perehdytään huolella ja tarvittaessa käyttöohjeet ja manuaalit on nopeasti löydettävissä. Eli työnopastuksen tarkoitus on tehdä oma työtehtävä ja sen työturvallisuus tutuksi.

Useampi haastateltava nosti esiin erityisesti nuorten työntekijöiden huomioinnin työnopastusvaiheessa.

Näitten nuorien kohdalla pitäis olla erityisen tiukkana täs työsuojelupuolella varsinkin. Kyllä ne asiat pitäis tuoda perehdytyksessä ilmi, että voi tehdä turvallisesti hommia.

Työnopastusvaiheessa pitää tietenkin huomioida myös vastaavan oma ammattitaito ja hänen pätevyytensä opastaa työn tekoon. Työnopastajan on tärkeää muistaa oma esimerkillään näyttää turvallista työn tekoa.

5.4.5 Arviointi

Perehdytyksen arviointivaihetta voidaan tehdä vaiheittain. Ensimmäisen viikon jälkeen voidaan pitää palautekeskustelu esimiehen kanssa. Siinä kartoitetaan missä vaiheessa perehdytystä ollaan menossa ja kerätään kehitysideoita uudelta työntekijältä. Koeajan päätyttyä on myös hyvä pitää oma keskustelu ja arvioida lopullista perehdyttämisen onnistumista.

5.5 Muut kehittämisehdotukset

Muina kehittämisehdotuksina on koko henkilöstön turvallisten ja esimerkillisten työskentelytapojen kertaaminen ja huomiointi. Varsinkin nuoret oppivat esimerkistä. On

aivan sama, kuinka paljon materiaalia ja ohjeita oikeiden tapojen tekemiseen annetaan, jos muun työyhteisön esimerkki ei tue niitä. Hätätilanteen harjoitus toisi tietoa toiminnasta hätätilanteessa juuri sillä hetkellä töissä oleville ja he osaavat puolestaan neuvoa uusia tulokkaita siihen saakka, että hätätilanne harjoitus järjestetään uudestaan heidän aikana. On hyvä muistaa koko työyhteisön käyttö perehdyttämisessä.

Perehdytystä voidaan helpottaa videoiden avulla ja niiden käyttöön aivoriihessä käytyjen keskustelujen perusteella Lapua-ketjuilla ollaan valmiita. Myös ajantasainen aineisto helpottaa perehdytystä eli esimerkiksi opinnäytetyössä laadittu perehdytysohjelma ja perehdytyksen tarkistuslista. Lisäksi suositellaan perehdytyskansiota ja työsuojelutaulun päivitystä. Perehdyttäjiä tarvitaan lisää tai ainakin perehdyttäjän varahenkilö, joka koulutetaan tehtävänsä. Myös perehdyttäjän oma ajantasainen perehdytysmateriaali lisää perehdytyksen tasalaatuisuutta.

Vuoropuhelun lisääminen perehdytykseen on yksi keino saada uutta työntekijää osallistumaan omaan perehdytykseensä. Silloin saadaan tietoa tulokkaasta ja pysytään luomaan henkilökohtaisempaa johtamista.

5.6 Perehdyttämishojelman toteutus

Lopullinen perehdytysohjelma saatiin yhdistelemällä teoreettista viitekehystä sekä haastattelujen ja aivoriihen tuloksia. Myös toimeksiantajan toiveet huomioitiin lopullisessa ohjelmassa.

Valmis perehdytysohjelma on liitteessä 3. Perehdytysohjelmassa esitellään sen tavoitteet ja se sisältää tietoja perehdyttämisen vastuualueista ja aikajärjenteestä. Tärkeimpänä sisältönä perehdytysohjelmassa on uusi perehdytyksen tarkistuslista.

Perehdytysohjelmaan voi tulla ajan saatossa muutoksia ja siksi perehdyttämisen jatkuvaan kehittämiseen pitää kiinnittää jatkossakin huomiota. Yksi keino tähän on kerätä palautetta perehdytys- tai kehityskeskustelussa tai viimeistään lyhytaikaisen työvoiman lähtöhaastattelussa.

Perehdytysohjelman ulkoasu on tehty vain tätä opinnäytetyötä varten, Lapua-ketjut voi muokata perehdytysohjelman ulkoasultaan mieleiseksi ja yrityksen omaan sisäiseen ja ulkoiseen markkinointiin yhteensopivaksi.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa kootaan vielä yhteen kehittämistyön tärkeimmät löydökset ja hyödyt toimeksiantajalle, Lapua-ketjut Oy:lle sekä annetaan ehdotuksia jatkotoimenpiteisiin.

6.1 Kehittämistyön löydökset

Kehittämistyön yhteydessä tehdyissä haastatteluissa selvisi, että haastateltavien mukaan puutteellinen perehdyttäminen on metalli alalla melko yleistä. Kaikilla oli kuitenkin jotain hyvää sanottavaa Lapua-ketjuilla kokemastaan perehdytyksestä. Kriittisimmin perehdytyksen nykytilaan suhtautuivat toimitusjohtaja, tuotantopäällikkö ja perehdyttäjä.

Lapua-ketjuilla perehdyttämistä on tehty aina. Sen taso on kuitenkin vaihdellut ja siinä oli huomattu puutteita. Toimitusjohtaja Luoman (2019) mukaan Lapua-ketjujen etuna voidaan pitää sitä, että yritys on ollut aikanaan valtion omistuksessa ja henkilöstöhallinnolliset asiat, kuten juuri perehdyttäminen, ovat peruja niiltä ajoilta. Yksityisomistukseen siirtymisen myötä katkesi henkilöstöhallinnan tehokas kehittyminen. Tämän kehittämistyön myötä perehdytys on nostettu vastaamaan paremmin tämän päivän vaatimuksia ja huomiomaan työntekijäkokemusta. Siten pystytään myös vaikuttamaan yrityksen työnantajakuvaan kiristyvillä työntekijä markkinoilla. Muita tärkeitä ja hyödyllisiä löydöksiä opinnäytetyö projektista olivat huomiot työturvallisuudesta ja henkilöstövuokraus yrityksen oman perehdytyksen parantaminen.

Kehittämistutkimuksen tavoitteena oli perehdytyksen kehittäminen Lapua-ketjut Oy:ssä. Kehittämistyötä tehdessä ajatuksena oli koko ajan perehdytyksen työntekijälähtöisyys ja sen tuoma hyvä työntekijäkokemus. Perehdytyksen nykytilan arvioinnissa havaittiin puutteita perehdytyksessä eli kehittäminen oli ajankohtainen ja tarpeellinen. Perehdytyksen tarkistuslista on nyt selkeämpi ja aivoriihiyöskentelyyn osallistumisen myötä perehdyttäjällä on parempi tieto perehdytyksen tarkoituksesta.

Perehdyttämisen kehittämisen myötä uusi työntekijä saadaan nopeammin työn te-
koon ja siten tuomaan tuottoa yritykselle. Perehdyttämällä vaikutetaan myös ky-
kyyn hankkia työvoimaa parantuneen työntajakuvan myötä. Tällä kehittämistyöllä
vaikutetaan siis myös tuottavuuteen. Kauhanen (2018) listaa erilaisia keinoja tuot-
tavuuden kehittämiseen ja yhdeksi keinoksi hän mainitsee prosessien kehittämisen.
Perehdyttäminenkin on prosessi ja sitä kehittämällä tehostetaan tuottavuutta.

Kauhanen (2018) jatkaa, että yksi tapa tuottavuuden kehittämisen johtamisessa on
luovuutta tukeva johtamisote ja yhdeksi johtamistyyliksi hän mainitsee yhteiskehit-
tämisen. Kauhanen sanoo, että kun oma henkilöstö ja mahdollisesti myös asiakkaat
ja yhteistyökumppanit otetaan mukaan tuotteiden, palveluiden ja prosessien kehit-
tämiseen, puhutaan silloin yhteiskehittämisestä. Tämän opinnäytetyön kehit-
tämisen aikana mukana kehitystyössä oli henkilökuntaa eli voidaankin puhua yhteiske-
hittämisestä.

Tuoreessa työ- ja elinkeinoministeriön teettämässä työolobarometrissa (2019) on
tutkittu Suomalaisen työelämän tilaa työpaikoilla. Yhtenä osa-alueena on tutkittu in-
novaatiotoimintaa, johon kuuluu myös mm. yhteistyö- ja osallistumismahdollisuudet.
Tutkimuksen (s.35) mukaan työntekijöiden mahdollisuudet osallistua työpaikan toi-
minnan kehittämiseen ovat selvästi kohentuneet reilun kymmenen vuoden aikana.
Myös teollisuudessa osallistumismahdollisuudet olivat kohentuneet edellisvuoteen
verrattuna.

Perehdyttämisen kehittäminen saa toivottavasti aikaan seuraavanlaisen ketjureak-
tion Lapua-ketjuilla; hyvä perehdytys tuottaa hyvän työntekijäkokemuksen, joka
nostaa työnantajakuvaa. Hyvä työnantajakuva helpottaa henkilöstön hankintaa jat-
kossa ja herättää nimenomaan osaavien työnhakijoiden huomion. Rekrytointi hel-
pottuu, hyvät osaajat saadaan töihin ja sitoutumaan, jolloin tehokkuus ja tuottavuus
kasvaa.

6.2 Kehittämistyön hyöty Lapua-ketjuille

Kehittämistyön hyöty Lapua-ketjuille on kiistaton monestakin eri näkökulmasta tar-
kasteltuna.

Suuren hyödyn perehdyttämisen kehittämisen myötä saa perehdyttäjää. Hänen ei enää tarvitse miettiä, mitä vanhan perehdytyksen tarkistuslistan epäselvät kohdat tarkoittavat ja pitävät sisällään. Hän on ollut mukana tekemässä perehdytysohjelmaa ja siten ollut mukana yhteistoiminnallisessa kehittämisessä viemässä Lapua-ketjujen perehdytystä eteenpäin. Osallisten mukana olo helpottaa muutosta ja on varmasti yksi tekijä nostamassa työntekijäkokemusta hänen kohdallaan.

Uusi tuleva työntekijä hyötyy perehdyttämisen kehittämisestä siten, että hän saa kokea alusta asti itsensä tervetulleeksi. Etukäteen toimitettavan Tervetuloa Ketjuun-materiaalin myötä perehdytys alkaa nyt Lapua-ketjuilla selvästi aiemmin ja siten pienellä panostuksella pystytään vaikuttamaan työntekijäkokemukseen positiivisesti.

Lapua-ketjujen toimitusjohtaja Luoma (2019) arvioi opinnäytetöiden hyödyllisyyttä yleensäkin ja hänen mukaansa iso hyöty opinnäytetöiden toimeksiantajana toimimisessa on se, että työt on selkeästi rajattu ja ne tulee tehtyä. Hän jatkaa, että työelämässä tämän opinnäytetyön tyyppiset kehittämistyöt ajautuvat helposti syrjään jonkin muun tärkeämmän työn tieltä. Lisäksi iso hyöty on myös se, että asiat tulevat selkeästi dokumentoiduksi. Kun organisaation sisällä tehdään kehitystyötä, voidaan asiat hoitaa ikään kuin lopputulos edellä ilman sen tarkempia perusteluja.

Luoma (2019) arvioi myös tämän perehdyttämisen kehittämistyön hyötyä rahassa. Hän arvioi, että tämän tyyppiseen kehittämistyöhön olisi tarvittu johtoryhmä tason työntekijä. Kehittämistyön tekemiseen kuluneen ajan palkka sivukuluineen ja muine kuluineen voisi nostaa kehittämistyön hinnaksi jopa 3000-5000 euroa. Työtunteja ja kustannuksia on siis säästetty melkoinen määrä.

Suurena etuna Luoma (2019) pitää sitä, että kehittämistyön tekijä tuli talon ulkopuolelta ja toi siten työlle objektiivisen näkemyksen. Ulkopuoliselta puuttuu talon sisäiset ennako oletukset ja hän pystyy tuomaan kehittämiseen uusia näkemyksiä.

Kananen (2012, 193) muistuttaa, että kehittämistyön onnistumista voidaan mitata ennen-jälkeen arvioinnein. Tässä työssä on tehty toimitusjohtajalle loppuvaiheessa haastattelu, jossa pohdittiin ennen-jälkeen tilannetta. Ennen kehitystyön aloittamista perehdyttämistä toki oli, mutta siinä käytettävä perehdytyksen tarkistuslista oli jo vanhanaikainen ja sisälsi epäoleellisia kohtia. Perehdytettävien asioiden asiasisältö

ei ollut perehdyttäjällä tarkasti tiedossa ja perehdytyksen aikajänteessä oli epäselvyyksiä johdon ja perehdyttäjän välillä. Nyt käytössä on laajempi perehdytysohjelma kuin aiemmin, jota voidaan käyttää hyväksi myös esimerkiksi uusien perehdyttäjien kouluttamisessa. Kehittämistyön hyödyt on koottu vielä yhteen taulukkomuotoon taulukossa 4.

Taulukko 4 Kehittämistyön hyödyt.

Toimija	Ennen	Jälkeen	Hyöty
Yritys	Perehdytyksen kehittämistyölle ei aikaa.	Perehdytyksen kehittäminen on tehty.	Perehdytysohjelma. Säästetty työntekijä ja kustannuksia.
	Perehdytyksellä ei selkeää vastuunjakoa.	Vastuita jaettu.	Kaikki tietävät vastuunsa.
Perehdyttävä	Epäselvä perehdytyksen tarkistuslista.	Päivitetty perehdytyksen tarkistuslista.	Perehdytettävät asiat selkeästi tiedossa. Mukana yhteistoiminnallisessa kehittämisessä. Helpottaa muutosta.
Tuleva työntekijä	Ei ennakkomateriaalia.	Ennakkomateriaalin myötä perehdytys alkaa aiemmin.	Tuntee itsensä tervetulleeksi. Työntekijäkokeemus.

6.3 Jatkotoimenpide ja -tutkimus ehdotukset

Jatkotoimenpiteenä Lapua-ketjuilla on kehittämistyön tuloksena syntyneen uuden perehdytysohjelman testaaminen käytännössä. Perehdytysohjelman sisältö on nyt luotu eli sen siirtäminen sähköiseen muotoon olisi varmasti helppoa ja siten perehdyttämisen siirtäminen sähköiseksi toisi etuja jatkossa.

Koska haastatteluissa nousi esiin tiedotukset työturvallisuudesta ja toiminnasta hätätilanteessa, suositellaan Lapua-ketjuille hätätilaharjoituksen pitämistä. Siihen voisi yhteistyöhön ottaa pelastuslaitoksen ja saada siten tämänkin asia päivitettyä.

Perehdyttämisen kehittämisen yksi tavoite oli työntekijäkokemuksen parantaminen. Työntekijäkokemusta Lapua-ketjuilla voisi kehittää ja tutkia laajemminkin.

Kun uusi perehdytysohjelma on otettu käyttöön, tulee muistaa myös palautekeskustelut perehdytettyjen kanssa. Silloin saadaan heti uudelta työntekijältä palautetta. Kun uutta perehdytysohjelmaa on käytetty jonkin aikaa, voidaan palautetta kerätä koko henkilökunnalta laajemminkin ja kysyä onko muu henkilökunta huomionut eroa uudella perehdytysohjelmalla perehdytettyjen kohdalla. Näiden palautteiden perusteella perehdytystä voitaisiin kehittää tarpeen mukaan edelleen. Myös Joki (2018) muistuttaa, että kerran tehty perehdytysohjelma ei ole aina sellaisenaan käyttökelpoinen. Se vaatii siis myös seuranta ja päivitystä.

Perehdytysohjelman käyttöön ottaminen johtaa muutosjohtamiseen. Kauhanen (2018) kertoo, että muutoksenkin onnistumista pitää arvioida. Hänen mukaansa yksi tavanomainen keino muutoksen onnistumisen arviointiin on lähtökohtatilanteen ja lopputuleman kuvaus. Alku- eli nykytila-analyysi on tämän kehittämistyön yhteydessä toteutettu eli loppuanalyysi olisi hyvä vielä tehdä.

Jatkossa Lapua-ketjuilla pitää kiinnittää huomiota ja ennakoida henkilöstöjohtamista, jotta ollaan valmiita toimimaan ulkomaisten työntekijöiden myötä monikulttuurisessa työyhteisössä. Ulkomaalaisen työvoiman lisääntyminen tuo omat haasteensa perehdyttämisen onnistumiselle. Myös työn kausiluontoisuus ja määräaikaisten työvoiman käyttö lisääntyy ja lisää siten myös perehdytyksien määrää ja tarvetta.

7 POHDINTA

Tässä luvussa pohditaan opinnäytetyön luotettavuutta sekä tarkastellaan kehitystyötä ja lähteitä kriittisesti. Lisäksi luvussa tarkastellaan opinnäytetyön eettisyyttä.

7.1 Luotettavuustarkastelu

Kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan sen luotettavuutta, jota käytetäänkin yhtenä hyvyyden ja laadun mittarina. Tällaisia luotettavuutta mittaavia käsitteitä ovat reliabiliteetti (tutkimustulosten pysyvyys) ja validiteetti (oikeiden asioiden tutkiminen). (Kananen 2012, 161.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuusarvioin tekeminen on vaikeampaa kuin määrällisessä tutkimuksessa. Tässä kappaleessa kerrotaan monista eri tekijöistä, jotka lisäävät työn luotettavuutta.

Kehittämistyössä pyritään saavuttamaan tavoite. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää perehdyttämisen nykytilannetta ja kehittämistarpeita Lapua-ketjut Oy:ssä. Työn tavoitteena oli laatia perehdyttämissuunnitelma ja päivittää perehdytyksen tarkistuslista vastaamaan tämän päivän tarpeita sekä huomioidaan positiivista työntekijäkokemusta. Tavoitteet saavutettiin eli siltä osin kehittämistyö on onnistunut. Opinnäytetyö toteutettiin laadullisella menetelmällä kehittämistyönä. Työssä on myös viitteitä toiminnallisesta opinnäytetyöstä, koska sen puitteissa toteutettiin perehdytysohjelma.

Ojasalo ym. (2014, 65-68) kertovat, että jos kehittämistyön tarkoituksena on tuottaa jonkinlainen suunnitelma, lähestymistavaksi sopii konstruktivinen tutkimus. Siinä pyritään käytännönläheisen ongelman ratkaisuun luomalla uusi rakenne. Uuden rakenteen luomiseksi tarvitaan olemassa olevaa teoreettista tietoa ja uutta empiiristä eli käytännössä kerättävää tietoa. Tässä opinnäytetyössä käytettiin olemassa olevaa teoreettista tietoa ja uutta tietoa kerättiin käytännössä haastattelujen ja aivoriihitoiminnan avulla.

Ojasalo ym. jatkavat, että konstruktivinen tutkimus sopii lähestymistavaksi kehittämistehtäviin, joiden tarkoitus on luoda esimerkiksi koulutusmateriaali, joka on syn-

tynyt kehitystyön tuloksena ja jonka tarpeellisuus arvioidaan käytännön hyödyn perusteella. Konstruktivisessa tutkimuksessa käytännön toimijat (esimerkiksi organisaation johto) ovat mukana ratkaisun laatimisessa. Kohdeorganisaatio saa puolueettoman ja teoreettiseen tietämykseen perustuvan ratkaisun ongelmaan. Tässä opinnäytetyössä luotiin perehdyttämisen tueksi materiaalia, joka syntyi kehittämistyön tuloksena. Mukana ratkaisun laatimisessa oli Lapua-ketjujen johtoa ja muuta henkilökuntaa.

Yksi osa luotettavuutta on tutkimusprosessin vaiheiden ja tulosten dokumentointi (Kananen 2012, 163). Tässä opinnäytetyössä on pyritty sen eri vaiheissa perustelemaan miksi esimerkiksi käytetyt tiedonkeruu ja analysointitavat on valittu. Dokumentaatiota on tehty koko opinnäytetyöprosessin, eli viiden kuukauden ajan, päiväkirjaa pitämällä. Luotettavuutta lisää luvussa 4 esitetty kehitystyön prosessi taulukko, josta käy tarkasti ilmi työn aikataulu, käytetyt menetelmät, toimijat, dokumentointitapa ja työn vaihe. Luotettavuutta siis lisää yksityiskohtaisesti kerrottu toteutus.

Aineiston keruu tapahtui menetelmien (haastattelut ja aivoriihi) ja tekniikan (nauhoitus) avulla. Keruu tapahtui oikeilta ihmisiltä eli sellaisilta henkilöiltä, joilla oli oikeasti tietoa aiheesta. Haastatteluaineistoa voidaankin siis pitää luotettavana. Se oli laadukasta sisällöllisesti ja teknisesti. Tässä opinnäytetyössä löydöksiä vakuutetaan sitaateilla eli todistetaan vastaajalta saatua tietoa. Luotettavuutta lisää se, että haastatteluaineistoa on käsitelty ja säilytetty luottamuksellisesti sekä sitä on päässyt käsittelemään ja kuuntelemaan vain opinnäytetyön tekijä.

Kehittämistutkimus on tehty toimeksiantajalle ja työssä on huomioitu toimeksiantajan omia tavoitteita ja toiveita. Tästä syystä kehittämistyön tuloksia ei voi täysin yleistää ja se aiheuttaa tutkimuksen luotettavuudelle haasteen. Työssä on kuitenkin pyritty kuvaamaan lähtötilannetta eli toimeksiantajaa ja sen nykytilaa mahdollisimman tarkasti, jotta johtopäätöksiä voitaisiin siirtää vastaaviin tilanteisiin toisessa organisaatiossa. Kehittämistutkimuksessa hyöty on kuitenkin aina toimeksiantajan ja työ on siksi juuri heidän yritykselleen sopivin. Kananen (2012, 175) muistuttaakin, että siirrettävyys on aina laadullisessa tutkimuksessa siirtäjän vastuulla.

Opinnäytetyön luotettavuutta lisää se, että opinnäytetyöntekijä ei ole toimeksiantajalla töissä. Opinnäytetyöntekijä pystyi siis tarkastelemaan toimeksiantajaa objektiivisesti. Haastateltavien, varsinkin työntekijöiden, saattoi olla helpompaa ja rohkeampaa kertoa omista kokemuksistaan ulkopuoliselle henkilölle kuin toimeksiantajan omalle työntekijälle.

Kehittämistyön tulokset eli perehdytysohjelman ja perehdytyksen tarkistuslistan käytäntöön ottaminen edellyttää muutosjohtamista Lapua-ketjuilla. Kananen (2012, 183) huomauttaa, että muutos epäonnistuu usein siksi, etteivät ne, joita muutos koskee, ole aidosti mukana suunnittelussa ja toteutuksessa. Perehdyttäjän mukana olo tiedonkeruu- ja kehitystyön vaiheessa onkin kehitystyön toteutusvaihetta ja tulevaa muutosta ajatellen tärkeä tekijä.

7.2 Kehittämistyön kriittinen arviointi

Kuten jo kappaleessa neljä todettiin, Ojasalo ym. (2014, 68) huomauttavat, että konstruktiivisella (muutostoimenpidetutkimus) tutkimuksella tuotettua ratkaisua pitää myös testata ja osoittaa se oikeelliseksi. Tämän opinnäytetyön puutteena on se, että tuotettua perehdytysmateriaalia ja perehdytyksen tarkistuslistaa ei päästy testaamaan käytännössä. Tämä oli toki tiedossa jo kehittämistyön alkuvaiheessa. Opinnäytetyön tekemisen aikana Lapua-ketjuilla ei aloittanut uutta työntekijää, jolle uutta perehdytysohjelmaa olisi voitu käytännössä testata. Opinnäytetyön aikataulu ja ajankohta eivät valitettavasti käytännön testausta puoltaneet.

Havainnointi oli oikea valinta yhdeksi kehittämismenetelmäksi, mutta paremman havainnoin kannalta olisi ollut hyvä edetä kehittämistyön testaamiseen saakka. Havainnointi ei ollut täysin osallistuvaa eli paras olisi ollut päästä mukaan seuraamaan varsinaista perehdytystilannetta käytännössä ja tehdä siitä lisää havaintoja perehdytyksen kehittämiseksi.

Teemahaastattelu oli hyvä valinta kehittämismenetelmäksi, koska tutkittavia henkilöitä oli melko vähän. Haastateltaviksi valitut henkilöt olivat oikeita, eli he tiesivät tutkittavasta ja kehitettävästä kohteesta riittävästi, mutta hiljattain aloittaneita työn-

tekijöitä olisi voinut olla haastatteluissa enemmänkin. Oliko siis haastattelujen ajankohta oikea? Kesällä tai alkusyksystä olisi voinut olla enemmän haastateltavia eli hiljattain perehdytettyjä.

Haastatteluaineistoon puolestaan olisi voinut saada lisää syvyyttä sillä, että teema-haastattelun kysymykset olisi annettu haastateltaville etukäteen nähtäviksi ja pohdittaviksi. Yksi hiljattain perehdytetyistä sanoikin haastattelun lopuksi, että: ”juuri nyt ei tule enempää lisättävää aiheeseen, mutta huomenna voisi tulla.”

Opinnäytetyössä käytettiin runsaasti erilaisia lähteitä ja hyödynnettiin korkeakoulukirjaston informaatiolta saatuja vinkkejä. Suurin osa (noin 90 prosenttia) käytetyistä lähteistä oli alle kymmenen vuotta vanhoja. Muutama sitä vanhempi teos oli ammatikirjallisuutta, jonka aihesisältö oli edelleen paikkansa pitävää. Mukana oli myös useita lähteitä tältä ja edelliseltä vuodelta. Varsinkin työntekijäkokemukseen liittyvät lähteet olivat uusia ja kansainvälisiä, koska aihe on uusi eikä siitä ole vielä paljoa suomenkielistä materiaalia. Lähteiden luotettavuutta lisää myös se, että moni verkkolähde vaatii käyttöoikeuden.

Opinnäytetyö oli työelämälähtöinen ja yhteistyö toimeksiantajan ja kehittämistyön tekijän välillä sujui hyvin ja ongelmitta koko projektin ajan. Yhteyttä pidettiin puheluiden, sähköpostin ja sovittujen tapaamisten myötä. Kehittämistyölle etukäteen asetettu aikataulu piti lähes suunnitellusti.

7.3 Lopuksi

Teoreettinen viitekehys muodosti kehitystyön pohjan ja avasi laajasti tietämystä perehdytyksestä ja työntekijäkokemuksesta. Teoreettisen viitekehysten avulla laadittiin teemahaastatteluiden kysymykset. Sitä hyödynnettiin myös lopputuloksen eli uuden perehdytysohjelman tekemiseen. Teoreettiseen viitekehykseen tarvittiin suomenkielisen materiaalin lisäksi kansainvälisiä lähteitä, koska työntekijäkokemuksesta ei ole vielä paljoa suomenkielistä materiaalia.

Perehdyttämistä ei oltu toimeksiantajalla tutkittu aiemmin eikä kehitetty järjestelmällisesti dokumentoiden. Nykytila hiljattain perehdytettyjen näkökulmasta antoi oikean

ja ajankohtaisen kuvan perehdytyksen tilasta. Kehittämistyö ja uusi perehdytysohjelma onkin tehty haastattelujen perusteella yhdessä teoreettisesta viitekehystä saadun opin pohjalta. Kehittämistyön valinta opinnäytetyöksi oli onnistunut ja oikea valinta.

Aiheena perehdyttäminen on perinteinen ja sisällön voisi ajatella olevan itsestään selvää. Mutta kuten teoriaosuudesta huomataan, on sillä kuitenkin useita ulottuvuuksia ja näkökulman valintaan monia vaihtoehtoja. Eklund (2018, 27) sanookin, että aiemmin perehdytyksellä tarkoitettiin lähinnä työhön opastamista, mutta tänä päivänä tarvitaan laajempaa ymmärrystä yrityksiä ja organisaatioiden toiminnasta. Myös Kupias ja Peltola (2009, 13) toteavat, että työntekijän tulee ymmärtää, miksi yritys on olemassa ja miten se toimii.

Työntekijäkokemus puolestaan on uusi ja ajankohtainen käsite. Yrityksiä on syytä miettiä miltä työntekijästä tuntuu olla töissä. On eräänlainen vastuuteko huolehtia työntekijän hyvinvoinnista töissä ja työntekijäkokemuksesta. Opinnäytetyössä ei varsinaista työntekijäkokemusta toimeksiantajalla tutkittu, mutta sitä sivuttiin haastatteluissa. Niiden perusteella työntekijäkokemus toimeksiantajalla on hyvällä pohjalla ja tämän perehdyttämisen kehittämistyön ansiosta siihen voidaan vaikuttaa positiivisesti entisestäänkin.

Kehittämistyön haastatteluista selvisi, että perehdyttämisen tasossa metallialalla yleensäkin on parannettavaa. Tätä opinnäytetyötä pystytään varmasti hyödyntämään alalla laajemminkin, vaikka se onkin toimeksiantajan tarpeisiin erityisesti räätälöity. Eli työn avulla pystytään kehittämään koko alan perehdytyksiä.

Laki velvoittaa tekemään perehdytystä. Se ei kuitenkaan saisi olla ainoa syy järjestää sitä. Hyvällä perehdytyksellä taataan tasalaatuisuus ja nopeasti työn tekoon pääseminen. Tärkeää on myös muistaa, että vaikka perehdyttäminen vaatii resursseja ja investointeja tulee se silti halvemmaksi kuin erilaiset laatuongelmat tai työtaturmat.

Kuten Honkaniemi ym. (2006, 154–155) ja Eklund (2018, 39) muistuttavat, on perehdytyksen hyvä olla kaksisuuntainen vaihe. Yrityksellä pitää olla valmius hyödyntää uuden työntekijän ammattitaitoa ja näkemyksiä. Perehdytyksen aikana tai sen

jälkeen käydyissä palautekeskusteluissa on hyvä kerätä kehitysideoita itse perehdytyksen lisäksi myös muustakin yrityksen toiminnasta. Kun uusi työntekijä on sopeutunut talon olemassa oleviin toimintamalleihin, ei hän enää pysty tarkastelemaan tilannetta ulkopuolisen silmin ja hänen luovuus ja mahdolliset innovaatiot jäävät hyödyntämättä. Siksi palautteen keräämistä ja keskustelua perehdytyksen aikana, sekä sen jälkeen on syytä lisätä.

Työntekijäkokemuksen kannalta tärkeää on saada uusi työntekijä tutustumaan ja sopeutumaan työyhteisöön. Tuntiessaan itsensä osaksi työyhteisöä työntekijä sitoutuu toimimaan yrityksen toimintatapojen mukaan. Viihtyvyys töissä lisääntyy ja johtaa sitoutumiseen. Surakka ja Laine ovat jo vuonna 2011 (s. 152) todenneet, että perehdytys luo mielikuvan ja vaikuttaa työntekijän kokemukseen. Työntekijäkokemus on siis ollut aina olemassa, mutta käsitteenä se on otettu käyttöön vasta viime vuosina.

Tässä opinnäytetyössä on useita sen luotettavuutta ja laatua lisääviä tekijöitä, kuten kappaleessa 7.1 kerrottiin. Innovatiivisuutta työssä osoittavat kehitystyössä käytetty monimenetelmäisyys ja kehitystyön tuloksena syntynyt perehdytysohjelma. Kehitystyön aikana syntyi myös uusi idea Lapua-ketjujen nimen hyödyntämisestä sisäisessä markkinoinnissa ja se esitettiin rohkeasti toimeksiantajalle.

Eettisyyttä tässä opinnäytetyössä osoittavat opinnäytetyöntekijän hyvä tieteellinen käytäntö koko opinnäytetyö- ja sen sisältämän kehitysprosessin ajan. Opinnäytetyösopimus toimeksiantajan kanssa tehtiin ja allekirjoitettiin heti prosessin alkuvaiheessa. Lainausten ja lähdeviittausten käytössä on noudatettu Seinäjoen Ammatti- korkeakoulun ohjeita. Viittausten oikeaan käyttöön on tarvittaessa kysytty apua korkeakoulukirjaston informaatikolta. Opinnäytetyö on tehty suunnitelmallisesti ja toimeksiantajaa on informoitu työn eri vaiheissa. Opinnäytetyöprosessi on ollut opettava ja lisännyt opinnäytetyön tekijän asiantuntijuutta henkilöstöhallinnasta ja johtamisesta.

Eettisyyttä pohdittaessa pitää miettiä myös opinnäytetyön sisältämän kehitystyön seurauksia. Opinnäytetyön tekijä näkee kehitystyön tuoneen ainoastaan positiivisia

asioita toimeksiantajalle. Eli perehdyttäminen alkaa nyt aiemmin, se on tehokkaampaa ja sillä vaikutetaan toimeksiantajan tuottavuuteen ja työnantajakuvaan positiivisesti hyvän työntekijäkokemuksen myötä.

Metallialalla tuotantotyöntekijän työ on hyvin samanlaista työpaikasta ja työnantajasta huolimatta. Kehittämistyön yhteydessä tehdyissä haastatteluissa yksi haastateltava sanoi, että; ”metallipaja on metallipaja, ei se itse työ siitä miksikään muutu”. On kuitenkin hyvä muistaa, että ”metallipajalla ja metallipajalla” voi olla eroa. Työilmapiiri, johtaminen ja koko yrityskulttuuri ovat aina erilaisia eri yrityksissä. Samaa työtä tekevän työntekijäkokemus voi olla täysin erilainen eri työpaikoissa, vaikka itse ydintyö onkin samaa.

Ammattikirjallisuudesta löytyy erilaisia pohjia ja suosituksia perehdytyksen vaiheille ja kestolle. Jokainen yritys ja organisaatio kuitenkin itse tietää parhaiten juuri oman työyhteisönsä parhaan perehdytysmallin. Uusia ideoita syntyy ja kehittämistä voi aina tehdä ja siten nostaa omaa perehdyttämistään entistäkin korkeammalle tasolle.

On kuitenkin hyvä muistaa, että perehdytyksessä on aina kyse ihmisistä ja heidän henkilökohtaisista kokemuksistaan siitä. Perehdytyksen laatuun vaikuttaa perehdytjän oma asenne perehdytystä kohtaan ja loppujen lopuksi hän on itse vastuussa omasta oppimisestaan. Ihmiset myös oppivat ja opettavat eri tavoilla. Myös Eklund (2018, 207) muistuttaa, että onnistunut perehdytys vaatii yksilöiden erilaisten tarpeiden ja toiveiden ymmärtämistä.

Ei siis ole olemassa yhtä ainoaa ja oikeaa tapaa tehdä perehdytystä. Sama ihminenkin voi oppia eri tilanteessa eri tavoilla. Myös perehdytyksen kokemus on aina henkilökohtainen ja samoilla tekijöillä ei voi vaikuttaa kaikkiin ihmisiin samoilla tavoin.

LÄHTEET

- Ammattibarometri. Ei päiväystä Työllistymisen näkymät eri ammateissa. [Verkkosivu]. Työ- ja elinkeinoministeriö. [Viitattu 1.4.2019]. Saatavana: <https://www.ammattibarometri.fi/>
- Bersin, J., Flynn, J., Mazor, A., & Melian V. 2017. The employee experience: Culture, engagement, and beyond 2017 Global Human Capital Trends. [Verkkojulkaisu]. Deloitte. [Viitattu 1.5.2019]. Saatavana: <https://www2.deloitte.com/in-sights/us/en/focus/human-capital-trends/2017/improving-the-employee-experience-culture-engagement.html>
- Chakrabati, M. 25.6.2018. Deconstructing employee experience. [Verkkojulkaisu]. Deloitte. [Viitattu 7.4.2019]. Saatavana: <https://capitalhblog.deloitte.com/2018/06/25/deconstructing-employee-experience/>
- Corporate Spirit. Ei päiväystä. Tulokaskokemus vaikuttaa pitkään. [Verkkojulkaisu]. Corporate spirit. [Viitattu 20.4.2019]. Saatavana: <https://corporatespirit.fi/tulokaskokemus-vaikuttaa-pitkaan/>
- Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille!: Uuden työntekijän perehdytys. Helsinki: Impact.
- Eubanks, B. 2018. Top 10 Onboarding Hacks to Improve Employee Experience. [Verkkojulkaisu]. HR.COM. [Viitattu 5.5.2019]. Saatavana: Pro Quest palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Ferri-Reed, J. 2013. Onboarding Strategies to Supercharge Millennial Employees. [Verkkolehtiartikkeli]. The Journal for Quality and Participation 36(2). s. 32-33. [Viitattu 5.5.2019]. Saatavana Pro Quest palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Foot, M. & Hook, C. 2011. Introducing Human Resource Management. 6.painos. Edinburgh: Pearson Education Limited.
- Forsten-Astikainen, R., Henttonen, K., Ekman, K., Kantola, J., Sihto, V. & Uotila T-P. 2017. Ketteryyttä edistävät henkilöstöjohtamisen käytännöt. Teoksessa: Luoma, M. ja Viitala, R. (toim.). 2017. Katveesta kilpailukyvyyn ytimeen: Kehittyvä henkilöstöjohtaminen pk -yrityksissä. Helsinki: Books on Demand. 39–81.
- Fritcher, T. 2017. Turn That Awesome Candidate Experience into A Great Employee Experience: Few areas to consider. [Verkkoartikkeli]. HR.com. [Viitattu 7.4.2019]. Saatavana Pro Quest palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Hietala, H., Kaivanto, K., Pystynen, J. & Valvisto, E. 2019. Esimiehen työoikeus. [Verkkokirja]. Alma Talent. [Viitattu 10.5.2019]. Saatavana Alma talent bisneskirjasto. Vaatii käyttöoikeuden.

- Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A. & Sandberg, J. 2007. Viisaat Valinnat. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Huurinainen, M. & Hyytiäinen, R. 2016. Työntekijäkokemus näkyy tuloksessa. [Verkkolehtiartikkeli]. Talouselämä 5.10.2016. [Viitattu 20.2.2019]. Saatavana Summa-palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. 3. uud. p. [Verkkokirja]. Helsinki: Edita. [Viitattu 2.3.2019]. Saatavana: <https://kauppakamaritieto.fi/fi/s/ak/kirjat/esimies-tuottavuuden-kehittajana-2018/?coll=6>
- Hyppänen, R. 2015. Henkilöstö. Bonnier Pro. [Verkkokirja]. Helsinki: Bonnier Business Forum. [Viitattu 2.4.2019]. Saatavana: Bonnier Pro sovellus. Vaatii käyttöoikeuden.
- Inkinen, S. 11.1.2017. Sujuva startti vai tahmea alkutaival? Perehdytys osana rekrytointia. [Blogiteksti]. Manpower. [Viitattu 17.2.2019]. Saatavana: <https://blogi.manpower.fi/perehdytys-osana-rekrytointia>
- Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6., uudistettu painos. [Verkkokirja]. Helsinki: Kauppakamari. [Viitattu 1.4.2019 ja 1.5.2019]. Saatavana: <https://kauppakamaritieto.fi/fi/s/ak/kirjat/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2018/>
- Jälleenmyyjät. Ei päiväystä. Lapua-ketjut Oy. [Verkkosivu]. Lapua-ketjut Oy. [Viitattu 1.3.2019]. Saatavana: <http://www.lapua-ketjut.fi/jalleenmyyjat/>
- Kananen, J. 2008. Kvali: Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas: Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2017. Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona: Opas opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittajalle. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. [Verkkokirja] Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari. [Viitattu 1.5.2019]. Saatavana: <https://kauppakamaritieto.fi/fi/s/ak/kirjat/esimies-tuottavuuden-kehittajana-2018/?coll=6>
- Ketola, H. 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi. Perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä. [Verkkojulkaisu].

- Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Studies in business and economics. Väitöskirja. [Viitattu 20.4.2019]. Saatavana: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/24954/9789513940157.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Helsinki: Talentum.
- Korpi, T., Laine, T. & Soljasola, J. 2012. Rekrytoinnin suhteellisuusteoria. Helsinki: Management Institute of Finland MIF.
- Kultalahti, S. & Viitala, R. 2014. Ikätörmäyksiä työpaikoilla. Teoksessa: Viitala, R. & Järnlström, M. 2014. Henkilöstöjohtaminen uuden edessä: Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. [Verkkojulkaisu]. Vaasan yliopisto. [Viitattu 16.2.2019]. Saatavana: <https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/7810>
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia Helsinki University Press.
- L. 19.11.1993/998. Laki nuorista työntekijöistä
- L. 26.1.2001/55. Työsopimuslaki.
- L. 23.8.2002/738. Työturvallisuuslaki.
- L. 30.3.2007/334. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä.
- Luoma, T. 2019. Toimitusjohtaja. Lapua-ketjut Oy. Haastattelut. 8.3.2019 ja 3.5.2019.
- Luoma, M., Heilmann, P. & Uotila, T-P. 2017. Strateginen henkilöstöjohtaminen pk-yrityksissä. Teoksessa: Luoma, M. & Viitala, R. (toim.). 2017. Katveesta kilpailukyvyyn ytimeen: Kehittyvä henkilöstöjohtaminen pk-yrityksissä. Helsinki: Books on Demand. 11–22.
- Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas: Mikä, miksi, miten? Helsinki: Alma Talent.
- Morgan, J. 2017. The Employee experience advantage. [Verkkokirja]. Wiley. [Viitattu 7.3.2019]. Saatavana Pro Quest-palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Nykänen, M. 2018. Muista nämä 3 asiaa, kun puhut nuorelle työturvallisuudesta. [Verkkojulkaisu]. Työterveyslaitos. [Viitattu 15.3.2019]. Saatavana: <https://www.youtube.com/watch?v=tVn1YEp23bg>
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudella osaamisella liiketoimintaan. 3. uud. p. Helsinki: Sanoma Pro.

- Plaskoff, J. 2017. Employee experience: The new human resource management approach. [Verkkolehtiartikkeli]. Strategic HR Review 16(3). s. 136-141. [Viitattu 7.4.2018]. Saatavana Emerald Insight palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.
- Talent Vectia. Ei päiväystä. Kyselytutkimus: Työntekijäkokemus 2020. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 10.2.2019]. Saatavana: <https://renewal.talentvectia.com/tyontekijakokemus2020>
- Teknolomiteollisuus. 27.3.2019 Teknolomiteollisuuden rekryointitarpeet, henkilöstön koulutustausta ja teknologia-alojen koulutus. [Verkkosivu]. Teknolomiteollisuus. [Viitattu 1.4.2019]. Saatavana: https://www.slideshare.net/Teknolomiteollisuus/teknolomiteollisuuden-rekryointitarpeet-henkilostn-koulutustausta-ja-teknologiaalojen-koulutus-138416107?next_slideshow=1
- Tihveräinen, S. 2017. Miksi kiinnostua employer branding -puheesta? [Verkkolehtiartikkeli]. Kauppalehti, Fakta 12/2017. [Viitattu 20.2.2019]. Saatavana: Summa palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Työolobarometri. 12.3.2019. Työolobarometri 2018 – ennakkotiedot. Työ- ja elinkeinoministeriö. [Viitattu 4.5.2019]. Saatavana: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161439/TEM_15_2019_Tyoolobarometri_2018_ennakkotiedot.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Työterveyslaitos. Ei päiväystä. Nuori työntekijä työyhteisön jäseneksi. [Verkkosivu]. Työterveyslaitos. [Viitattu 1.4.2019]. Saatavana: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/tyoelamaan-kiinnittyminen/>
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista!: Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Weintraub, J. 18.2.2019. Kesätyöntekijän huolellisella perehdytyksellä kohti molemminpuolista voittoa. [Blogiteksti]. Eilakaisla. [Viitattu 20.2.2019]. Saatavana: <https://www.eilakaisla.fi/blogi/kesatyontekijan-huolellisella-perehdytyksella-kohti-molemminpuolista-voittoa>
- Yritys. Ei päiväystä. Lapua-ketjut Oy. [Verkkosivu]. Lapua-ketjut Oy. [Viitattu 1.3.2019]. Saatavana: <http://www.lapua-ketjut.fi/yritys/>

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4. uud. p. Helsinki: Kauppakamari.

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake tuotannon työntekijöille

Liite 2. Teemahaastattelukysymykset tuotannon työntekijöille

Liite 3. Perehdytysohjelma

Liite 1. Kyselylomake tuotannon työntekijöille

Kyselylomake

8.3.2019/13.3.2019

Saitko perehdytyksen aikana tietoa:

- | | | |
|--|-------|----|
| • yrityksestä (yritysesittely) | Kyllä | En |
| • alueella ja työpaikalla liikkumisesta
(pysäköinti, taukotilat, pukuhuone ym.) | Kyllä | En |
| • toiminnasta hätätilanteessa | Kyllä | En |
| • työterveyshuollosta | Kyllä | En |
| • työvaatetuksesta | Kyllä | En |

Minut esiteltiin muille työyhteisön jäsenille	Kyllä	Ei
Tiesin, kenen puoleen on mahdollista kääntyä ongelmatilanteessa	Kyllä	Ei

Arvioi seuraavat väittämät erikseen ja ympyröi oikea vaihtoehto:

1= täysin eri mieltä

5= täysin samaa mieltä

Minut otettiin hyvin vastaan työpaikalla	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Esimies oli kiinnostunut perehdytyksestäni ja sen etenemisestä	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Työturvallisuus asioihin kiinnitettiin riittävästi huomiota	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Perehdytyksen aikana minulle tuli selväksi mitä ovat vastuuni työntekijänä	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Sain liikaa tietoa ensimmäisinä päivinä	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Liite 2. Teemahaastattelukysymykset tuotannon työntekijöille

Teemahaastattelu

- Miten sinut otettiin vastaan ensimmäisenä työpäivänäsi?
- Käytettiinkö perehdytyksessä jotain tukimateriaalia?
 - Jos ei, olisitko kaivannut jotain tukimateriaali perehdytykseen?
 - Jos olisit, niin missä muodossa? (kansio, sähköposti, video)
- Oliko perehdyttämisen aikataulu ja jos oli, miten se toteutui?
- Kauanko perehdytys mielestäsi kesti? Oliko aika sopiva?
- Mitä hyvää / huonoa perehdytyksessä on tällä hetkellä?
 - Mitä muuttaisit perehdytyksessä?
- Mihin perehdytyksen asioihin yrityksessä pitäisi jatkossa kiinnittää enemmän huomiota? Olisitko itse kaivannut jotain erityisesti?
- Minkä takia mielestäsi perehdyttämistä pitäisi kehittää?
- Millainen kokemus sinulle jäi perehdytyksestä?
- Juteltiin kanssasi perehdytyksen onnistumisesta?
- Olisitko halunnut itse vaikuttaa perehdytysuunnitelmaan?
- Syntyikö yrityksestä perehdytyksen aikana positiivinen kuva?
- Miten kuvailisit työilmapiiriä?
- Haluatko lisätä vielä jotain perehdytykseen liittyen?

Liite 3. Perehdytysohjelma

PEREHDYTYSOHJELMA

Lapua-ketjut Oy



SISÄLTÖ

1. Yleistä
2. Perehdyttämismvastuut ja tehtävät
3. Perehdyttämishjelman sisältö
4. Perehdyttämisen tarkistuslista

1. Yleistä

Tähän perehdytysohjelmaan on kerätty tietoa Lapua-ketjut Oy:n tuotannon työntekijöiden perehdytysohjelmasta, jonka käyvät läpi kaikki uudet työntekijämme.

Perehdytysohjelman tavoitteina ovat:

- taata tasavertainen perehdytys kaikille uusille työntekijöille
- varmistaa osaaminen ja työn oppiminen
- työturvallisuuden lisääminen
- saada uusi työntekijä tuntemaan itsensä tervetulleeksi
- varmistaa työn laatu
- vahvistaa työhyvinvointia, hyvää ilmapiiriä ja yhteistyötä
- työntekijäkokemuksen luominen.

Perehdytysohjelma sisältää tietoa perehdyttämisen vastuualueista, aikajänteestä ja siihen kuuluu myös perehdytyksen tarkistuslista.

Perehdytysohjelmaa tarkistetaan ja päivitetään tarpeen mukaan.

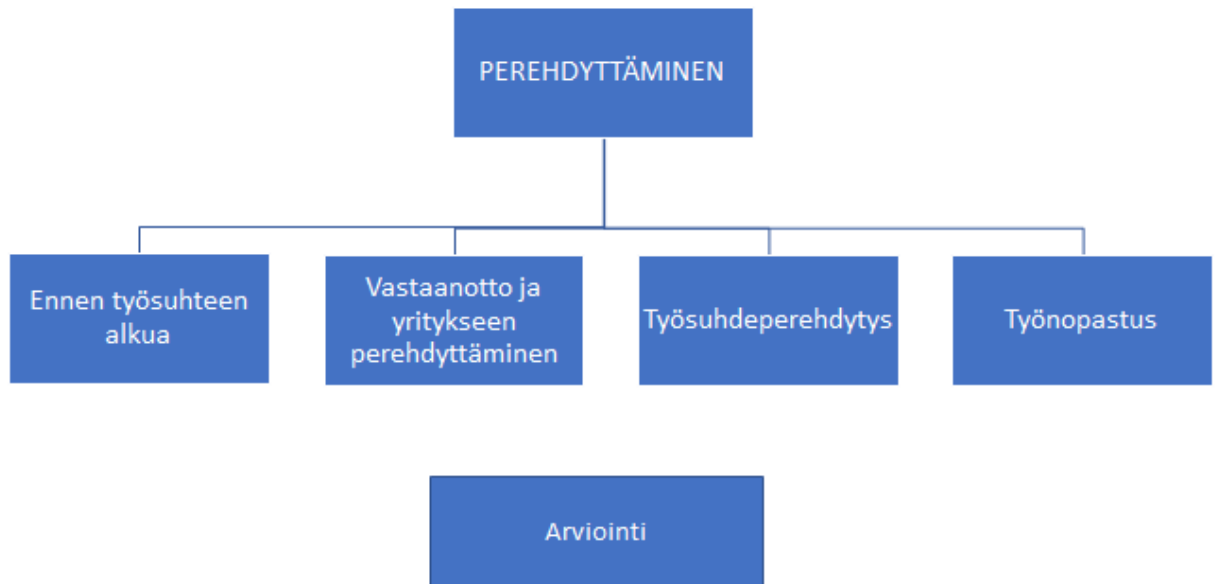
3. Perehdyttämismvastuut ja tehtävät

Perehdyttämisen vastuut ja tehtävät Lapua-ketjuilla on jaettu seuraavasti:

Vastuu	Tehtävä
Yritys	Ohjaa perehdytystä Tukee perehdytystä
Esimies	Tukee perehdytystä Seuraa, että perehdytys etenee suunnitellusti Varmistaa, että työtoverit huomioivat uuden työntekijän
Perehdyttäjä	Vastaanottaa ja toivottaa tervetulleeksi Toimii roolimallina Neuvoo ja opastaa työtehtävissä ja käytännön asioissa Auttaa hankalissa ja uusissa tilanteissa
Työnopastaja	Pitää yllä omaa ammattitaitoaan Huomioi turvallisen työnteon tavat Huomioi koneiden turvallisen käytön Toimii hyvänä esimerkkinä Auttaa hankalissa ja uusissa tilanteissa
Perehtyjä	Perehtyy aktiivisesti yrityksen käytäntöihin ja työtapoihin Pyytää ja ottaa vastaan palautetta Arvioi ja seuraa oman perehtymisensä tarvetta ja perehtymisen onnistumista
Työtoverit	Toivottavat tulokkaan tervetulleeksi Opastavat hankalissa ja uusissa tilanteissa Tukevat perehtyjää hänen perehtymisessään Ottavat osaksi työyhteisöön

3. Perehdytysohjelman sisältö

Perehdytysohjelman sisältö on jaettu seuraaviin osa-alueisiin:



Perehdyttäminen ennen työsuhteen alkua	Luo positiivista mielikuvaa yrityksestä
Rekrytoinnissa alkava perehdytys	Kierros tuotantotiloissa
Valmistautuminen uuden työntekijän tulon	Työvaatetus Perehdytysmateriaali
Ennakkomateriaali	Lähetetään tulokkaalle
Tiedotus työyhteisölle	Info-tv

Vastaanotto ja yritykseen perehdyttäminen	Toivotetaan uusi työntekijä tervetulleeksi
Ensimmäisen päivän vastaanotto	
Työyhteisöön ja ihmisiin tutustuminen	
Yritys, sen toiminta ja toimintatavat	

Työsuhdeperehdytys	Talon tavat ja käytännöt tutuksi
Palkanmaksu	
Työterveys	
Henkilöstöedut	
Yleinen työturvallisuus	Huomioidaan erityisesti nuoret

Työnopastus	Oma työtehtävä ja sen työturvallisuus tutuksi
Vastaavan oma ammattitaito	
Oma tehtävä	
Oman tehtävän työturvallisuus	
Palaute	
Tarvittaessa lisäopastus	

Arviointi	Varmistetaan perehdytyksen onnistuminen
Arviointi/palautekeskustelu	Esimies

4. Perehdyttämisen tarkistuslista

PEREHDYTTÄMISEN TARKISTUSLISTA

Mitä	Kuka?	Milloin?	Perehdyttäjän ja työntekijän kuitaukset ja päiväys
Vastaanotto ja yritykseen perehdyttäminen			
1. Yritys ja sen toiminta	Perehdyttäjä/ esimies/johto		
<ul style="list-style-type: none"> Toiminta, historia, omistus, asiakkaat 		1.päivä lyhyesti	
<ul style="list-style-type: none"> Organisaatiokaavio 	esimies	1. viikko	
<ul style="list-style-type: none"> Strategia dokumentti (sis. arvot) 	esimies	1. viikko	
<ul style="list-style-type: none"> Yt-toiminta 	esimies	1. kk:n aikana	
2. Yrityksen toimintatavat	Perehdyttäjä	1. päivä	
<ul style="list-style-type: none"> Työn teon odotukset 			
<ul style="list-style-type: none"> Työvaatetus 			
<ul style="list-style-type: none"> Käytös työpaikalla 			
<ul style="list-style-type: none"> Aloitteellisuus 			
3. Yrityksen tilat ja kulkeminen työpaikalla	Perehdyttäjä		
<ul style="list-style-type: none"> Aluekartan läpikäyminen 		1.päivä	
<ul style="list-style-type: none"> Henkilökunnan tilat 		1.päivä	
<ul style="list-style-type: none"> Kulunvalvonta 		1.päivä	
<ul style="list-style-type: none"> Kierros toimitiloissa 		1.viikko	
<ul style="list-style-type: none"> Työtovereihin tutustumista 		1.viikko	

4. Tiedottaminen			
• Info tv		1.-2. päivä	
• Työsuojelutaulu		1. päivä	
• Ohjausryhmä		1. viikko	
• Palautekeskustelu	Lähiesimies	1. viikon jälkeen	
• WhatsApp-ryhmä (vapaaehtoinen)			
Työsuohdeperehdytys			
5. Työaika ja työvuorot	Perehdyttäjä ja esimies	1.päivä ja palautekeskustelut	
• Työajat ja -vuorot, vuoronvaihto, ylityöt			
• Ruoka- ja kahvitauot			
• Täsmällisyyden noudattaminen			
• Poissaolo ilmoitus			
• Tupakointi			
• Puhelimen käyttö			
6. Yleinen työturvallisuus	Perehdyttäjä ja työnopastaja	1.päivä	
• Yrityksen turvallisuussuunnitelma			
• Henkilösuojaimien käyttö			
• Ensiapukaappi, -ohjeet			
• Tapaturma, sairaskohtaus			
• Trukkiturvallisuus ja -lupa			

<ul style="list-style-type: none"> • Paloturvallisuus (sammuttimien sijainti) 			
<ul style="list-style-type: none"> • Nosto välineet ja -tapa 			
<ul style="list-style-type: none"> • Työturvallisuushavaintojen teko Airtableen 			
<ul style="list-style-type: none"> • Toiminta hätätilanteessa 			
<ul style="list-style-type: none"> • Työturvallisuuskäytänteet ja ohjeet 			
<ul style="list-style-type: none"> • Työsuojeluvaltuutettu 			
7. Työterveyshuolto (Huom! ei koske vuokratyövoimaa)	Perehdyttäjä/ esimies	1. päivä	
<ul style="list-style-type: none"> • Kuuluminen pakollista 			
<ul style="list-style-type: none"> • Missä? 			
8. Työntekijän velvollisuudet (ja vastuut)	Esimies	Palaute (1.vk)- ja arviointi (1.kk) kes- kustelut	
<ul style="list-style-type: none"> • Noudattaa hänelle annettuja työturvallisuusmääräyksiä ja muita ohjeita/sääntöjä 			
<ul style="list-style-type: none"> • Ilmoittaa turvallisuuteen liittyvistä puutteista ja ennakoivista havainnoista 			
<ul style="list-style-type: none"> • Koneissa, tiloissa ym. ilmenneet viat (huom paloturvallisuus) 			
<ul style="list-style-type: none"> • Kysyä tarvittaessa lisä tietoa 			
9. Henkilöstöedut	Perehdyttäjä	1. viikon aikana	
<ul style="list-style-type: none"> • Vapaa-ajan vakuutus 			
<ul style="list-style-type: none"> • Smartum 			

• Tyky- toiminta			
• Liikunta vuorot			
• Harrastusvälineet			
Työnopastus			
10. Oma työpiste	Työnopastaja	1. päivä	
• Siisteys, järjestys			
• 5S			
• Työtoverit			
• Työturvallisuus ja riskit			
• Koneen ja työpisteen käyttö			
• Päivittäiset huolto- ja tarkastustoimet			
• Kunnossapito			
• Materiaalin hallinta			
• Töiden kuittaus			
• Henkilökohtaiset suojaimet			
• Ergonomia			
• Työturvallisuuspuutteiden ilmoitus Airtableen			
• Keneltä saa tarvittaessa lisää tietoa ja apua			
11. Laatukäytänteet	Laatupäällikkö	1-2 kk (ryhmänä)	
• Laatukäsikirja			
Arviointi			
12. Arviointikeskustelu		1.kk:n kulluttua	
• Perehdytyksen arviointikeskustelu	Esimies		