



Perehdytyksen kehittäminen

Case: TAVO Oy

Julianna Laakso

OPINNÄYTETYÖ

Joulukuu 2019

Liiketalouden koulutus

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalous

LAAKSO; JULIANNA:
Perehdytyksen kehittäminen
Case: TAVO Oy

Opinnäytetyö 34 sivua, joista liitteitä 4 sivua
Joulukuu 2019

Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantoa TAVO Oy:lle, raskaan kaluston autonvaraosien myyntiliikkeelle. Tarkoituksena oli kehittää TAVO Oy:n nykyistä perehdytystä. TAVO Oy avasi uuden toimipisteen Ouluun huhtikuussa 2019, missä aloitti neljä uutta työntekijää. Jotta alussa saatiin kokonaisvaltainen kuva tämän hetkestä perehdytyskäytännöstä, uudet työntekijät haastateltiin, miten heidät perehdytettiin, miten kokivat sen.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa selvitettiin, mitä on perehdytys ja miten se toteutetaan hyvin, sekä käsitellään perehdytyksen merkitystä ja esimiehen roolia siinä. Teoriaosuuden perusteella koottiin haastattelukysymykset. Haastattelu toteutettiin kesäkuun alussa. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä. Aineiston keruumenetelmänä toimi teemahaastattelu.

Lähes kaikki työntekijät nostivat samat asiat esille haastatteluissa. Tammikuussa kaikki työntekijät kävivät yksitellen perehdytyksessä päätoimipisteellä Tampereella viikon ajan, jonka jälkeen he kävivät vielä tutustumassa muissa toimipisteissä Seinäjoella ja Vaasassa. Haastatteluissa ilmeni, että työntekijöiden lähtötilannetta ei kartoitettu ollenkaan. Työntekijät kertoivat myös, että uutta asiaa tuli niin paljon, että se oli vaikeaa sisäistää. Varsinkin tietokoneohjelmien opastuksesta oli kulunut niin pitkä aika, että kaikki opittu tieto oli unohdettu ennen varsinaisen työn aloittamista. Kävi myös ilmi ettei perehdytyksen jälkeen pidetty minäänlaista palautekeskustelua.

Ensi vuonna TAVO Oy:n tarkoituksena on avata uusi liike Jyväskylään. Teoriaosuuden ja haastattelutulosten avulla luotiin perehdytys suunnitelma, jota on tarkoitus hyödyntää Jyväskylän toimipisteen työntekijöiden perehdytyksessä.

Asiasanat: perehdytys, perehdytys suunnitelma, TAVO

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme of Business Administration

LAAKSO, JULIANNA:
Developing Orientation
Case: TAVO Oy

Bachelor's thesis 34 pages, appendices 4 pages
December 2019

The aim of this thesis was to find out how the commissioning company TAVO Oy implemented orientation in their new office in Oulu, where four new employees started in May 2019. TAVO Oy is an importer and vendor of spare parts for heavy-duty equipment. At the beginning of this thesis new employees were interviewed on their experiences regarding the orientation so that a good picture of the present process was given. The aim was to create an orientation plan based on the issues that emerged in the interviews.

The theoretical section of this thesis clarified what the term "orientation" comprises of and what is necessary for a successful orientation. In addition, the significance of orientation and the role of a superior in it was discussed. The interview questions were compiled on the basis of the theoretical part. The qualitative research method was chosen for this study. The material was collected through thematic interviews. Therefore all the four employees of the Oulu office were interviewed for this study at the beginning of June 2019.

Almost all the new employees brought up the same issues in their interviews. In January all the new employees came one by one to the main office in Tampere for the orientation week. After that everyone also visited the branch offices in Seinäjoki and Vaasa. All the employees told in the interviews that at the beginning of the orientation no one asked about their baselines in addition, memorising all the new things was difficult because there were so many new things to learn. Especially with computer programs, a lot of time had passed and the learned information was forgotten before the actual work had started. Furthermore, it turned out that feedback discussions were never held after the orientation had finished.

TAVO Oy has a plan to open a new office in Jyväskylä at the beginning of year 2020. The issues that emerged from the interviews were compared with the features of a good orientation addressed in the theory section. Finally, based on these results, an orientation plan was created to be used in the future in Jyväskylä.

Key words: orientation, an orientation plan, TAVO

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	PEREHDYTYS	7
	2.1 Perehdytys käsitteenä	7
	2.2 Perehdytyksen tärkeys	8
	2.3 Esimiehen rooli perehdytyksessä	9
	2.4 Perehdytyksen työlainsäädäntö	10
3	PEREHDYTTÄMISEN VAIHEET	12
	3.1 Perehdytyksen valmistautuminen	12
	3.2 Lähtötilanteen kartoitus	13
	3.3 Perehdytys ja työnopastus	13
	3.4 Perehdytyksen kesto	14
	3.5 Seuranta ja kehittäminen	15
4	TUTKIMUS	16
	4.1 Tutkimusmenetelmät	16
	4.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	17
	4.3 Tutkimuksen suorittaminen	17
5	HAASTATTELUTULOKSET	20
	5.1 Perehdytyksen toteutuksen kartoitus	20
	5.2 Lähtötilanteen kartoitus	21
	5.3 Perehdytys työpaikkaan	22
	5.4 Työnopastus	22
	5.5 Itsenäinen työskentely	23
	5.6 Oppimisen varmistaminen	23
	5.7 Perehdytysprosessin kehittäminen	24
6	POHDINTA	25
	6.1 Haastattelun arviointi	25
	6.2 Tutkimuksen arviointi	25
	6.3 Opinnäytetyön eettisyys	26
	6.4 Yhteenveto ja johtopäätökset	26
	LÄHTEET	29
	LIITTEET	31
	Liite 1. Haastattelukysymykset	31
	Liite 2. Perehdytyssuunnitelma	33

1 JOHDANTO

Toimialasta, työpaikan koosta tai työtehtävästä riippumatta, jokainen työntekijä tulisi aina perehdyttää (Kupias & Peltola 2009, 17). Lyhyesti kiteytettynä perehdytyksellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimia, jotka edesauttavat uutta työntekijää onnistumaan työssään (Kupias & Peltola 2009, 20). Hyvin perehdytetty työntekijä tekee vähemmän virheitä, on motivoituneempi ja turhautuu epätodennäköisemmin (Op.media, 15.9.2017). Perehdyttämisellä myös varmistetaan työntekijän sitouttaminen työpaikkaan. On tutkittu, että onnistuneella perehdytyksellä pystytään kasvattamaan työhyvinvointia, sekä tuloksellisuutta ja kannattavuutta (Kupias & Peltola 2009, 17). Hyvä perehdyttäminen maksaa monin kerroin itsensä takaisin tulevaisuudessa.

Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää toimeksiantaja yrityksen TAVO Oy:n perehdytystä. TAVO Oy on kotimainen perheyritys, joka on erikoistunut raskaan kaluston autonvaraosien maahantuontiin ja myyntiin. Ensimmäinen TAVO avattiin Tampereelle vuonna 1976. Alun perin TAVO Oy kantoi nimeä Tampereen Autovaraosa, mutta 90-luvulla kansainvälisen kaupankäynnin vuoksi nimi muutettiin lyhyeksi ja ytimekkääksi TAVO Oy:ksi. Toimipisteet sijaitsevat tänä päivänä Tampereen lisäksi Seinäjoelle, Vaasassa ja Oulussa. Vuonna 2018 TAVO:n liikevaihto oli 20 miljoonaa euroa, josta noin 95% muodostuu b2b- myynnistä. Tällä hetkellä TAVO Oy työllistään noin 65 vakituista työntekijää eri työtehtävissä, kuten johdossa, taloushallinnossa, markkinoinnissa, henkilöstöhallinnossa, myynnissä, ostoissa ja varastossa.

Nuoresta iästäni huolimatta minulla on pitkä historia TAVO Oy:ssä, mikä johtaa juurensa siitä, että pappani on toinen TAVO Oy:n perustajista. Tänä päivänä, pappani jo siirryttyä eläkkeelle, isäni ja papan yhtiökumppanin poika johtavat TAVO:a. Nuorempana suoritin kaikki kesätyöni TAVO:n varastossa. Vuonna 2014 aloittaessani merkonomiin opinnot oppisopimuksella, siirryin TAVO:n toimitoihin. Nykyään työskentelen TAVO:ssa taloushallinnossa.

TAVO Oy avasi Ouluun huhtikuussa uuden toimipisteen, minne palkattiin neljä uutta työntekijää. Jotta perehdytystä pystytään kehittämään, pitää aluksi kartoittaa kuinka se toteutettiin Oulussa. Teoriaosuudessa selvitän, miten perehdytys toteutetaan hyvin ja sen avulla rakennan haastattelukysymykset. Kahden kuukauden päästä Oulun toimipisteen avaamisesta käyn haastattelemassa kaikki uudet työntekijät, kuinka heidät perehdytettiin ja miten kokivat sen. Tavoitteena on luoda haastattelun pohjalta nousseiden asioiden perusteella perehdytysuunnitelma. Perehdytysuunnitelmaa on tarkoitus hyödyntämään, kun TAVO Oy:n avaa ensi vuoden alussa uuden toimipisteen Jyväskylään. TAVO Oy:ssa ei ole aikaisemmin toteutettu tämän kaltaista tutkimusta, joten aihe koettiin erityisen mielenkiintoisena ja hyödyllisenä tutkimuskohteena.

Opinnäytetyö etenee seuraavasti: opinnäytetyön alussa käydään läpi mitä hyvässä perehdytyksessä pitää huomioida. Syvennytään myös perehdytyksen eri vaiheisiin. Sen jälkeen esitellään tutkimusasetelma ja käytetyt tutkimusmenetelmät. Teoriaosuuden avulla opitun tiedon avulla kasataan haastattelukysymykset (liite1). Haastattelukysymykset ollaan jaettu kuuteen eri teemaan, jotka ovat 1) Lähtötilanteen kartoitus 2) Perehdytys työpaikkaan 3) Työnopastus 4) Itsenäisen työskentely 5) Oppimisen varmistaminen 6) Perehdytysprosessin kehittäminen. Teemat jaettiin analysoinnin helpottamiseksi. Tutkimusosuuden jälkeen käydään läpi haastattelutulokset, sekä esitellään omia kehitysehdotuksia. Viimeisenä on pohdintaosuus, missä käydään läpi tutkimuksen luotettavuutta, eettisyyttä, onnistumista ja lopuksi vielä koko tutkimuksesta muodostetut johtopäätökset. Opinnäytetyön liitteenä (liite 2) on perehdytysuunnitelma tulevaa Jyväskylän toimipistettä varten.

2 PEREHDYTYKSEN

Tässä luvussa käsitellään yhtä tutkimuksen kannalta keskeisintä käsitettä, perehdytystä. Mietitään mitä kaikkea perehdytys pitää sisällään, sekä pohditaan perehdytyksen tärkeyttä. Lisäksi luvussa tarkastellaan esimiehen roolia perehdytyksessä ja lopuksi vielä perehdytään työlainsäädännön asettamiin vaatimuksiin koskien perehdytystä.

2.1 Perehdytys käsitteenä

Käsitteenä perehdytyksellä tarkoitetaan tiedon oppimista ja sen soveltamista. Tiivistetysti perehdytys tarkoittaa kaikkia niitä toimia, jolla uusi työntekijä saadaan osaksi organisaatiota, työyhteisöä, sidosryhmiä ja tietenkin oppimaan työtehtävänsä mahdollisimman pian. (Eklund 2018, 25.) Perehdytys tulee toteuttaa katsomatta yrityksen toimialaan tai kokoon. Koko henkilöstö vuokratyöntekijästä esimieheen tulee aina perehdyttää. (Penttinen & Mäntynen 2006, 2.) Perehdytystä tarvitaan, tuli työntekijä sitten uutena henkilönä yritykseen tai vaihtoi työtehtäviä yrityksen sisällä (Österberg 2014, 115).

Perehdyttämällä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla perehdyttävä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen toiminta-ajatuksen, liike- tai palveluidean sekä työyhteisönsä. Kun taas työnopastuksella tarkoitetaan toimintaa, jonka avulla tähdätään työtehtävien omaksumiseen ja hallintaan. (Kupias & Peltola 2009, 18.) Perehdytyksessä ei ole siis pelkästään kyse työtehtävien oppimisesta, vaan myös yritykseen tutustumisesta.

Perehdytyksen tulee kantaa läpi työuran. Se tulisi jatkua saumattomasti siitä hetkestä, kun uusi työntekijä astuu sisään työpaikkaan ja jatkua siitä hetkestä osaamisen kehittämiseen. Perehdytyksen tulisi olla osa organisaation toimintaa eikä irrallinen osa sitä. (Eklund 2018, 27).

2.2 Perehdytyksen tärkeys

On selvää, että hyvin hoidettu perehdys vie aikaa. Kun perehdytys hoidetaan alusta asti hyvin, niin uusi työntekijä ei tarvitse jatkuvaa ohjaamista työssään. Perehdyttämiseen käytetty aika tulee monin kerroin takaisin ja siksi perehdytyksen avulla voidaan mm. kasvattaa kilpailuetua.

Perehdytyksen avulla työntekijä oppii työtehtävänsä alusta asti kunnolla ja myös nopeammin, kuin ilman perusteellista perehdytystä. Virheiden mahdollisuus minimoituu ja niiden korjaamiseen käytetty aika säästetään. Virheiden korjailuun kuluu usein erittäin paljon muiden työntekijöiden työaika, joten sillä on iso merkitys. (Österberg 2014, 115). Sekä häiriötekijöistä koituvat kustannukset vähenevät, kun itse häiriötekijät vähenevät (Penttinen & Mäntynen 2006, 4). On koko työyhteisön etu, ettei uusi työntekijä jatkuvasti keskeytä muiden työntekijöiden työtä, vaan pystyy selviämään töistä mahdollisimman nopeasti itsenäisesti.

Hyvän perehdytyksen avulla pystytään sitouttamaan työntekijä osaksi organisaatiota. Työpaikoissa, joissa ollaan valmiita panostamaan kehittymiseen pitkällä aikavälillä, kannattaa perehdytyksessä panostaa etenkin seuraaviin asioihin: organisaation kulttuuriin, työympäristöön sopeutumiseen ja viihtyvyyteen. Näillä on suora vaikutus siihen, että tehtävän kokonaisvaltaiseen hallitsemiseen ollaan valmiita käyttämään pidempi aika ja enemmän resursseja. Näin todennäköisemmin kehittymisen nähdään jatkuvan vahvasti myös virallisen perehdytysjakson jälkeenkin. Eli kun työntekijät sitoutetaan alusta alkaen kunnolla, vaihtuvuus vähenee. Tämä on työnantajan näkökulmasta hyvä asia, sillä uusien työntekijöiden hankkiminen on aikaa vievä prosessi ja tuplasti kalliimpaa, kuin vanhojen kehittäminen. (Eklund 2018, 28-29)

Työnopastus on tärkeä osa ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuusriskit vähenevät, kun uusi työntekijä tiedostaa työn ja työympäristön riskit ja vaarat. Ja osaa toimia oikein niiden minimoimiseksi. Työssä havaitut vaarat on poistettava tai vähennettävä mahdollisuuksien mukaan, ennen työn aloittamista. Jäljelle jäävistä vaaroista tulee antaa opastusta kiinnittämällä huomiota vaarojen tunnistamiseen vaaratilanteiden ennalta ehkäisemiseksi. Lisäksi perehdytyksessä tulee antaa

tietoa ergonomisesti oikeista työliikkeistä, -asennoista ja- menetelmistä. Työhönopastus on tärkeää vammautumisen ennalta ehkäisemiseksi. (Penttinen & Mäntynen 2006, 4-5.)

Hyvin hoidettu perehdytys synnyttää positiivisen yrityskuvan sekä perehdytettävälle että myös asiakkaalle (Penttinen & Mäntynen 2006, 4). Perehdytysprosessi voidaan nähdä myös johtamisen välineenä, sillä se on yksi keino johtaa organisaatiota kohti yrityksen tavoitteita ja toteuttaa sen strategiaa (Eklund 2018, 27). Hyvin hoidettu perehdytys kasvattaa myös itsevarmuutta. Perehdytettävä voi kokea olonsa turvalliseksi ja varmaksi uusien tehtäviensä alkutaipaleella, kun tietää saavansa perinpohjaisen opastuksen. (Österberg 2014, 115).

Perehdytys on tärkeä osa henkilöstön kehittämistä. Se voidaan nähdä investointina, jonka avulla lisätään henkilöstön osaamista, parannetaan työn laatua, tuetaan työssä jaksamista ja minimoidaan työtapaturmat sekä poissaolot. (Penttinen & Mäntynen 2006, 2).

2.3 Esimiehen rooli perehdytyksessä

Tiivistetysti esimiehen päätehtävänä on toimia niin sanotusti välikätenä johdon ja tiimin jäsenten välillä. Johto yleensä asettaa tavoitteet ja budjetit, kun taas esimiehen tulisi tukea tiiminsä jäseniä saavuttamaan nämä tavoitteet. (Kupias, Peltola, Pirinen 2014, 30). Perehdytystä suunniteltaessa on tärkeää määrittää, kelle kuuluu vastuu perehdytyksestä. Se on ensisijaisesti esimiehellä.

Esimiehen tulee tiedostaa sekä omat että yrityksen tavoitteet ja ymmärtää miten yksittäisten työntekijöiden ohjaaminen näihin tavoitteisiin onnistuu. (Kupias, Peltola 2009, 94-95). Esimiehen tehtävä on kertoa, mitä tuloksia yksittäiseltä tulo-kaalta odotetaan ja miten hänen työtehtävänsä tukee koko yrityksen menestymistä. Asiaa voi helpottaa, jos tärkeimmät työhön liittyvät asiat löytyvät jostain kirjallisena, jolloin niihin voi myöhemmin palata esimerkiksi muistin virkistämiseksi. (Kupias, Peltola 2009, 69-70)

Kupiaksen, Peltolan ja Pirisen mukaan esimiehen tavoitteet ovat johtaa joukkuetta, ohjata yhdessä oppimiseen ja valmentaa yksilöitä. Esimiehen tulee kohdata tiiminsä jäsenet yksilöinä. Kaikki oppivat eri tavalla, mikä pitää ottaa huomioon jo perehdytyksen alkuvaiheista lähtien. Jos esimiehen oma aika tai resurssit ei tähän kaikkeen yksin riitä, hän voi parhaaksi katsomallaan tavalla hyödyntää esimerkiksi muita työntekijöitä. Esimiehet voivat käyttää apunaan esimerkiksi mentoria, kummia, tukihenkilöä tai coachia edistämään perehdytystä. Ensisijaisesti perehdyttäminen on kuitenkin aina ensin esimiehen vastuulla (Österberg 2014, 118).

Perehdyttäjäksi ei sovi kuka vain. Henkilön tulee olla ammattitaitoinen ja halukas perehdyttäjän rooliin. Perehdyttäjän omalla mielenkiinnolla ja halulla tehtävänsä kohtaan on suuri merkitys perehdytyksen onnistumisessa. Samalla perehdyttäjä toimii uuden työntekijän tukihenkilönä. (Österberg 2014, 119). Perehdyttäjä on myös esikuva siitä, millainen työkuultuuri työpaikassa vallitsee. Uusi työntekijä luo ensivaikutelmat koko organisaatiosta tämän perusteella, siksi on tärkeää miettiä tarkkaan, kuka sopii perehdyttäjäksi.

Esimiehen tulee järjestää palautekeskusteluja. Ilman palautteen antamista ei työntekijä pysty kehittymään. Kupiaksen ja Peltolan mukaan positiivisen palautteen anto on ihan yhtä tärkeää muistaa antaa, kuin kehittävän palautteen. Uutta oppiessaan työntekijä tarvitsee rohkeuden ja uteliaisuuden lisäksi kykyä tunnistaa omat vahvuutensa. Palautteen avulla työntekijä pystyy rakentamaan käsityksen omasta itsestään.

2.4 Perehdytyksen työlainsäädäntö

Työturvallisuudella tarkoitetaan sekä henkistä että fyysistä työturvallisuutta (Eklund 2018, 27). Työlainsäädäntö asettaa vaatimukset työhön perehdyttämiselle. Työturvallisuuslain (14§) mukaan työnantajan on huolehdittava, että työntekijä perehdytetään riittävän hyvin työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön, sekä

turvallisiin työtapoihin. Etenkin ennen uuden työtehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa, sekä ennen uusien työvälineiden tai -koneiden ja työmenetelmien käyttöön ottamista. (Työturvallisuuskeskus TTK 2014,31.)

Työturvallisuuskeskuksen mukaan työnantajan on myös annettava riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä, jotta ne voitaisiin minimoida. Työntekijälle tulee antaa myös opastusta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden, sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta. Sekä tarvittaessa täydentää opastusta ja ohjausta.

On myös varmistettava, että työntekijällä on riittävät valmiudet, kuten kaikki tarvittava osaaminen ja työkokemus. Työturvallisuuslain (10§) mukaan työnantajan velvollisuus on huolehtia, että nuori työntekijä, jolla ei välttämättä ole vielä hirveästi työkokemusta, saa henkilökohtaista, ominaisuuksiensa edellyttämää opetusta ja ohjausta niin, että hän välttyy aiheuttamasta varaa itselleen tai muille.

3 PEREHDYTTÄMISEN VAIHEET

Tässä luvussa käydään kaikki perehdytyksen vaiheet läpi. Pohditaan mitä tulee huomioida ennen uuden työntekijä saapumista, miten perehdytykseen tulisi valmistautua. Luvussa tarkastellaan lähtötilan kartoitusta, sekä käydään läpi perehdytys ja työnopastus. Sen jälkeen perehdytään perehdytyksen keston ja siihen vaikuttaviin tekijöihin. Lopuksi vielä paneudutaan seurantaan ja kehittämiseen. Hyvä perehdytys vaatii suunnitelmallisuutta, dokumentointia, jatkuvuutta ja huolellista valmentamista (Penttinen & Mäntynen 2006, 2).

3.1 Perehdytykseen valmistautuminen

Perehdytys tulee suunnitella hyvin etukäteen. Sovitaan kuka ottaa uuden työntekijän vastaan ja kuka hoitaa minkäkin osuuden perehdyttämisen. Suunnittelu pitää sisällään perehdytykseen nimettyjen perehdyttäjien opastuksen. Perehdyttäjä valmistautuu jo etukäteen varaamalla aikaa itse perehdytykseen. On hyvä valmistaa myös muu työyhteisö uuteen työntekijään, tiedottamalla etukäteen kuka tulee, milloin tulee ja mihin tehtävään. Tulokkaan saapumiseen valmistaututaan varaamalla kaikki tarvittava valmiiksi kuten esimerkiksi työasu, työohjeet ja muun perehdytykseen tarvittava aineiston. (Työturvallisuuskeskus TTK 2007, 11.)

Kirjallinen suunnitelma säästää aikaa itse opastustilanteessa ja toimii samalla muistin tukena. Kirjallista suunnitelmaa laatiessa voi hyödyntää jo olemassa olevia yrityksen toimintaan liittyviä aineistoja ja esitteitä. (Penttinen Mäntynen & 2006, 2.) Kirjallisesta suunnitelmasta pystyy sekä perehdytettävä että perehdyttäjä seuraamaan perehdytyksen etenemistä. Suunnitelmaan on hyvä sisällyttää myös seuranta ja arviointi. Määrittelemällä seurannan ja arvioinnin on helpompi saavuttaa tavoitteet. Kirjallista suunnitelmaa on helpompi päivittää aina ajan tasalle. (Työturvallisuuskeskus TTK, 2013.)

3.2 Lähtötilanteen kartoitus

Perehdytys tulee aina aloittaa alasta riippumatta, henkilön vastaanottamisella ja keskustelulla, jonka tarkoituksena on keskinäinen tutustuminen ja perehdyttämisohjelman esittely. Perehdyttämisohjelman esittelyn aikana on hyvä tuoda esiin perehdyttämisen aikataulu ja vaihe, jossa perehdyttävältä odotetaan itsenäisiä tuloksia. Perehdyttävälle tulee esitellä hänen toimenkuvansa ja mikä on hänen roolinsa koko organisaation strategian ja tavoitteiden toteuttamisessa. (Österberg 2014, 116).

Perehdyttämisen aikana on tärkeää selvittää perehdyttävän aikaisempi osaaminen. Aikaisemmat tiedot, taidot, kokemukset ja osaaminen muodostavat pohjaa uuden oppimiselle. (Kupias, Peltola 2009, 127). Osaamista voi kartoittaa kysymällä mitä perehdyttävä tietää asiasta ennestään tai onko asia jo tälle ennestään tuttua. Tarvittaessa kerrataan ja täydennetään tietoja, sekä korostetaan uusia ja poikkeavia asioita (Penttinen Mäntynen & 2006, 6).

3.3 Perehdytys ja työnopastus

Perehdytyksellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen tavat, työyhteisön, työnsä ja siihen liittyvät odotukset (Penttinen & Mäntynen 2006, 2). Usein henkilöstöasianhoitajan tehtävänä on hoitaa yrityksen yleinen esittely (Österberg 2014,118). Yleisellä esittelyllä tarkoitetaan työtiloja, työyhteisöä, sääntöjä, toimintatapoja ja kaikkea muuta yleisesti työhön liittyvää. Itse työtehtäviin tulee perehdyttää siihen parhaiten soveltuvat henkilöt.

Työnopastuksella tarkoitetaan varsinaisen työhön liittyvien tietojen ja taitojen opettamista, kuten työssä vaadittavien koneiden, laitteiden ja työvälineiden käyttötavat, työturvallisuusmääräykset. (Penttinen Mäntynen & 2006, 2.) Työnopastuksen tarkoituksena on keskittyä työntekemisen valmiuksiin ja niiden sisäistämiseen. Tämän tarkoituksena on tukea perehdyttävää itsenäiseen, omatoimiseen

ajatteluun ja työskentelyyn. (Työturvallisuuskeskus TTK 2007, 13.) Perehdytyksen ja työnopastuksen tarkoituksena on luoda kattava käsitys työkokonaisuudesta (Lepistö 2004, 57).

3.4 Perehdytyksen kesto

Perehdytyksen keston vaikuttavat aikaisempi työkokemus, ammatillinen osaaminen, työtehtävät/-rooli ja työsuhteen pituus. Lyhyiden sijaisuuksien, harjoittelijoiden tai kesätyöntekijöiden perehdyttäminen tulee olla lyhyt ja ytimekäs. Jos työntekijä palaa esimerkiksi pitkältä perhe- tai opiskeluvapaalta tulee myös hänelle järjestää perehdytys. Jo vuodessa työtehtäviin on saattanut tulla isoja muutoksia. Näissä tilanteissa perehdytyksen laajuus tulee arvioida tapauskohtaisesti. (Österberg 2014, 116).

On itsestään selvää, että nuori kokematon työntekijä tarvitsee enemmän ohjausta ja tietoa aivan perusasioista, kuin kokeneempi kollegansa. Siksi kokemattoman työntekijän perehdyttäminen kestää pidempään kuin kokeneen, joka on tottunut työskentelemään erilaisissa työtehtävissä ja työyhteisöissä. Kokenut työntekijä on usein aktiivisempi ja oma-aloitteisempi. (Österberg 2014, 116).

Österbergin mukaan myös ammattitautilla on suuri vaikutus perehdytyksen vaatimukseen. Jos työntekijä on tehnyt saman sisältöistä työtä, tai kenties jopa ollut aikaisemmin samalla alalla, on hänellä jo vahva käsitys tulevista tehtävistä. Tosin jos työntekijä tulee esimerkiksi kilpailevalta yritykseltä, jossa jokin tietty työvaihe on totuttu tekemään tietyllä tavalla, voi se aiheuttaa haasteita, jos uudessa työpaikassa tehdään asiat eri tavalla. Uutta työntekijää kuitenkin kannattaa kannustaa kyseenalaistamaan yrityksen totuttuja tapoja ja kertoa vaihtoehtoisista tavoista (Österberg 2014, 116).

Myös mitä korkeampaan asemaan työntekijä tulee, sitä syvempää perehdytystä hän vaatii. Esimerkiksi esimiehen rooliin tulevalle, tulee esitellä kaikki uudet sidosryhmät, sekä tutustuttaa hänen asemaansa esimiehenä. Esimiehen tulee perehtyä toimintaympäristöönsä, vastuihinsa alaisia sekä koko organisaatiota kohtaan. (Österberg 2014, 117).

3.5 Seuranta ja kehittäminen

Perehdytyksen tuloksia tulee seurata ja arvioida. Seurannan ja arvioinnin mittamisella tarkoitetaan: saavutettiiniko tavoitteet, miten suunnitelma onnistui ja mikä meni suunnitelmien mukaisesti, missä oli puutteita ja keittämisen varaa, mitä tulisi muuttaa, korjata tai tehdä toisin (Penttinen Mäntynen & 2006, 7). Ei voida olettaa, että hyvinkin laadittu perehdytysohjelma tulee aina olemaan samanlaisena käytökelpoinen (Österberg 2014, 118). Hyvin suunniteltuna sitä on helppoa päivittää ajan tasalle. Österbergin mukaan perehdyttämishjelma toimii ikään kuin muistilistana ja valtuuttaa perehdyttäjän hoitamaan kaikki tarvittavat kohdat.

Työntekijän oppiminen voidaan varmistaa palautekeskustelujen avulla. Palautekeskusteluissa kartoitetaan perehdytettävän ja perehdyttäjän kokemukset osamisesta ja samalla voidaan miettiä mahdollisen lisäperehdytyksen tarpeesta. Palautekeskustelu antaisi myös palautetta työnantajalle perehdytyksen onnistumisesta. (Eklund 2018, 112.)

4 TUTKIMUS

Tässä luvussa on kuvattu, kuinka koko tutkimus toteutettiin. Ensimmäiseksi tarkastellaan käytettyjä tutkimusmenetelmiä. Tämän jälkeen määritellään tutkimusongelma ja -kysymykset. Lopuksi vielä paneudutaan siihen kuinka itse tutkimus suoritettiin.

4.1 Tutkimusmenetelmät

Laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan mitä tahansa tutkimusta, jonka avulla pyritään saamaan kysymyksiin vastauksia, käyttämättä mitään määrällisiä keinoja. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on käyttää sanallisia keinoja, kun taas määrällinen käyttää apunaan lukuja. (Kananen 2014, 32.) Kananen mukaan laadullisella tutkimuksella pyritään saamaan vastaus kysymykseen: ”Mistä tässä on kyse?” Laadullinen tutkimusmenetelmä soveltuu parhaiten, kun ilmiöstä ei ole tietoa ja siitä halutaan saada syvälinen näkemys. Toisin kuin määrällisessä, laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä yleistämään. Laadullinen tutkimus edellyttää oikeanlaisten kysymysten laatimista, jotta tiedonkeruu kyselylomakkeella onnistuisi. Jos kontekstiä ei ymmärretä, ei pystytä rakentamaan oikeita kysymyksiä.

Laadullisen tutkimuksen käytetyin tiedonkeruumenetelmä on haastattelu. Laadullisen tutkimuksen haastattelut on jaettu kolmeen eri haastattelu muotoon: lomake-, teema- ja syvähaastattelu. Tässä tutkimuksessa käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelussa kaksi ihmistä keskustelevat eri aiheista, aihe kerrallaan. Tutkija on etukäteen rajannut aiheet, joista keskustellaan tutkittavan kanssa. Kysymykset määräytyvät tutkimusongelman mukaan. Saatujen vastausten avulla pyritään muodostamaan kokonaiskuva tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelun etuna on myös se, että haastattelijä voi halutessaan toistaa kysymyksiä tai esittää tarkentavia kysymyksiä. (Kananen 2014, 70–71.)

Riippuu paljon haastattelijan taidoista, mitä haastattelijä saa irti haastattelusta. Haastattelijan tulee rakentaa luottamuksellinen ilmapiiri heti haastattelun alussa.

Omalla kiinnostuksella aiheeseen ja toista kunnioittavalla olemuksella haastattelija kannustaa haastateltavaa avoimuuteen. (Kananen 2014, 72.)

4.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen lähtökohtana toimii tutkimusongelman määrittely. Tutkimuksen tavoitteena on löytää tutkimusongelmaan ratkaisu. Ratkaisu tapahtuu tutkimuskysymysten avulla. (KAMK nd.) Tutkimusongelma on määritelty toimeksiantajayrityksen toiveiden mukaisesti. Koska Oulun toimipiste avattiin vasta tämän vuoden huhtikuussa, ei perehdytyksen onnistumista olla ehditty tutkia aikaisemmin. Siitä syntyi tarve toteuttaa tämä tutkimus. Muidenkaan toimipisteiden perehdytyksen onnistumista ei olla aikaisemmin mitattu TAVO:ssa. Siksi mahdollisia parannusehdotuksia ei ole aikaisemmin noussut ilmi. Lisäksi ensi vuonna TAVO:n on tarkoitus avata uusi liike Jyväskylään, minne myös palkattaisiin uusia työntekijöitä. Tämän tutkimuksen tulosten myötä on tarkoitus laatia myös perehdytysuunnitelma tulevaa Jyväskylän liikettä varten. Edellä mainitusta tutkimusongelmasta johdettiin seuraavat tutkimuskysymykset, joihin tutkimuksella pyritään saamaan vastaukset:

- Kuinka uudet työntekijät perehdytettiin Oulun uuteen toimipisteeseen?
- Miten uudet työntekijät kokivat perehdytyksen?
- Miten olemassa olevaa perehdytystä voitaisiin jatkossa parantaa?

4.3 Tutkimuksen suorittaminen

Sovimme etukäteen haastattelupäivän (6.6.2019) työntekijöiden kanssa. Tarkoituksena oli keskustella kaikkien neljän uuden työntekijän kanssa yksitellen. Matkustin Ouluun haastattelua varten, sillä halusin varmistaa, että kaikki olivat paikalla kyseisenä päivänä. Haastattelupäivä valikoitui sillä perusteella, että työntekijöiden varsinaisen työn aloituksesta oli kulunut jo pari kuukautta. Näin he olivat ehtineet jo muodostaa mielikuvan siitä, missä asioissa perehdytyksestä oli hyötyä ja mihin asioihin perehdytyksessä olisi kannattanut kiinnittää enemmän huomiota. Haastattelut tuli suorittaa myös ennen kuin työntekijät jäivät kesälomalle

vuorotellen. Jos haastattelut olisi suoritettu vasta kesälomien jälkeen, aikaa olisi kulunut paljon enemmän, eivätkä työntekijät olisi enää muistaneet perehdytystä niin hyvin, eikä tutkimus olisi ollut enää validi.

Perehdytyksestä hankitun tiedon perusteella laadittiin valmis kyselypohja (liitteenä), jonka kysymyksiin pyrittiin saamaan vastaukset haastattelun aikana. Kyselylomake hyväksyttiin työpaikkani vastuuhjaajalta, että siinä on varmasti kaikki kysymykset, joihin haluamme vastaukset.

Kyselylomakkeen teko edellytti tutkimusongelman laajempaan tutustumiseen, olemassa olevan kirjallisuuden ja internetin pohjalta. Kysymykset jaettiin kuuteen eri teemaan: lähtötilanteen kartoitukseen, työpaikkaan perehdytykseen, työnopastukseen, itsenäiseen työskentelyyn, oppimisen varmistamiseen ja perehdytysprosessin kehittämiseen. Kysymykset olivat avoimia kysymyksiä. Osaan kysymyksistä pystyi vastamaan joko kyllä tai ei. Osaan kysymyksistä joutui vastaamaan pidemmällä vastauksella. Vaikka avoimien kysymysten käsittely on työläämpää, niiden avulla voidaan saada sellaista tietoa, johon strukturoidut kysymykset eivät pystyisi. Avoimilla kysymyksillä vastaajilta ei suljeta mitään vaihtoehtoja pois. (Kananen 2011, 31.)

Haastateltavat eivät tienneet haastattelun kysymyksiä etukäteen. Ennen haastattelun aloittamista painotettiin, että keskustelut ovat täysin luottamuksellisia. Eli erikseen ei mainita, mitä kukakin työntekijä kertoi, jotta haastattelusta saataisiin mahdollisimman luotettavat tulokset. Tarkoituksena oli pitää keskustelut mahdollisimman rentoina, jotta haastattelu ei kärsi, jos haastateltavat alkaisivat jännittämään haastattelutilannetta.

Haastateltavat haastateltiin yksitellen kasvotusten normaalin työpäivän yhteydessä. Haastattelut nauhoitettiin, jotta vastauksiin pystyttiin palaamaan vielä jälkeen päin. Nauhoittamiseen käytettiin iPhonen omaa "Sanelin"-sovellusta. Kaikkiin haastatteluihin meni 23 minuutista 29 minuuttia aikaa.

Yhtenä tämän työn tarkoituksena on laatia haastattelujen perusteella perehdytysuunnitelma, jota voitaisiin hyödyntää toimeksiantajayrityksessä. TAVO avaa vuoden 2020 alussa toimipisteen Jyväskylään, minne on tarkoitus palkata uusia

työntekijöitä. Perehdytysuunnitelmaa voitaisiin hyödyntää Jyväskylän toimipisteen avaamisessa.

5 HAASTATTELUTULOKSET

Tämän kappaleen tarkoituksena on selvittää, miten perehdytys tapahtui. Toisessa kappaleessa keskitytään haastattelutulosten analysointiin. Missä asioissa onnistuttiin ja missä asioissa olisi voitu toimia paremmin. Ja miten perehdytystä kannattaisi kehittää jatkoa ajatellen aikaisemmin opittua tietoa hyödyntäen. Kuten tutkimuskysymykset, niin myös analysointi ollaan jaettu kuuteen eri teemaan 1) Lähtötilanteen kartoitus, 2) Perehdytys työpaikkaan, 3) Työnopastus, 4) Itsenäinen työskentely ja 5) Oppimisen varmistaminen ja 6) Perehdytysprosessin kehittäminen.

5.1 Perehdytyksen toteutuksen kartoitus

Haastatteluissa selvisi, että kaikki neljä Oulun uutta työntekijää kävivät yksitellen tammikuussa (2019) viikon perehdytysjaksolla Tampereella. Tampereella uudet työntekijät otti vastaan TAVO Oy:n henkilöstöasiantuntija, jonka kanssa he kävivät läpi käytännön asioita, liittyen yritykseen ja työyhteisöön. Varaston esimiesten kanssa perehdytettävät kävivät läpi varaston toimintaa, jonka avulla pyrkivät saamaan kattavan käsityksen yrityksen toiminnasta ja kiertokulusta. Uudet myyjät kävivät läpi myyntitilanteita muutaman eri myyjän kanssa, ensiksi niin, että uudet myyjät vain seurasivat vierestä ja pikkuhiljaa saivat lisää vastuuta myyntitilanteissa. Perehdytys suoritettiin muun työn lomassa, oikeissa käytännön tilanteissa, kuitenkin niin, että perehdytettävällä oli mahdollisuus ja aikaa esittää kysymyksiä halutessaan.

Tietokoneohjelmat käytiin läpi Tampereella myyjän kanssa. Osalle uusista myyjistä ohjelmat olivat entuudestaan tuttuja aikaisemmista työpaikoista. Toisten kanssa taas keskityttiin ohjelmien perustoimintojen käyttöön ja ymmärtämiseen. Työntekijöille, joille ohjelmat olivat jo entuudestaan tuttuja, syvennyttiin vielä paremmin niihin osa-alueisiin joita TAVO Oy:ssä käytetään.

Uusille työntekijöille esiteltiin Tampereella työyhteisö ja toimintatavat, kuten esimerkiksi keneen tulee olla yhteydessä IT-ongelmien kanssa. Kaikki käytännön

asiat, kuten Oulun työpaikkaruokailu tai työterveys eivät olleet vielä selvillä tammikuussa. Tampere-viikon jälkeen työntekijät kävivät yksitellen tutustumassa sekä Seinäjoen että Vaasan toimipisteissä, muutaman päivän ajan.

Oulun avajaisia vietettiin 25.-26.4.2019. Tammikuusta alkaen työntekijät olivat valmistelleet liikettä avajaisiin muun muassa tulouttamalla ja hyllyttämällä tuotteita. Myynnin esimies Marko Äikäs oli koko ajan työntekijöiden tukena, aina kestäkuuhun asti.

Haastatteluissa ilmeni, että samat asiat toistuvat lähes jokaisen työntekijä kohdalla, niin hyvät, kuin kehitystä vaativat. Seuraavaksi käydään läpi teemoittain haastatteluissa nousseet haasteet, tarpeet, toiveet ja onnistumiset.

5.2 Lähtötilanteen kartoitus

Haastattelussa kävi ilmi, että kaikki neljä työntekijää perehdytettiin samalla tavalla. Kaikki työntekijät nostivat esille, ettei kenenkään aikaisempaa työkokemusta kartoitettu haastatteluissa. Jos aikaisempaan työkokemukseen oltaisiin perehdytty paremmin, oltaisiin voitu suunnitella jokaiselle henkilökohtaisempi perehdytysuunnitelma. Esimerkiksi tutkimussuunnitelmassa kävi ilmi, että yksi työntekijä oli ollut aikaisemmin varastotehtävissä jo 10 vuotta, ja varastossa työskentely oli hänelle ennestään jo todella tuttua. Sen sijaan, että hän vietti paljon aikaaan tutustuen eri varastotehtäviin, hän olisi voinut käyttää ajan hyödyllisemmin, vaikka tutustuen myyntiin ja myyntiohjelmiin.

Kuten aikaisemmin todettiin perehdytyksen olevan aina ensisijaisesti esimiehen vastuulla, mutta hän voi kuitenkin tarvittaessa hyödyntää muiden osaamista. TAVO:lla selvästi osattiin hyvin hyödyntää eri työtehtävissä eri osaajia, sillä koko perehdytysprosessissa oli mukana henkilöstöasiantuntija, eri toimipisteiden myyjiä ja varaston esimies. Perehdytettävien mielestä perehdyttäjät olivat ammattitaitoisia ja sopivat perehdyttäjän rooliin. Heillä oli mahdollisuus ja aikaa esittää kysymyksiä tarvittaessa. Kuitenkin loppukädessä myyjien lähiesimies eli myynnin

esimies vielä varmisti opitun tiedon omaksumisen ja oli tarvittaessa tukena. Perehdyttävät kokivat, että perehdyttäjille oli varattu tarpeeksi aikaa muun työn lomassa.

5.3 Perehdytys työpaikkaan

Kaikilla toimipisteillä vierailu antoi kattavan kuvan koko organisaation toiminnasta. Tampereella sai kokonaiskuvan varaston kiertokulusta. Eräs työntekijä sanoi, että oli opettavainen kokemus käydä Tampereella, koska siitä oppi, milloin todelliset ruuhkapiikit ovat keskusvarastolla. Ruuhkapiikkejä voi pyrkiä helpottamaan Oulusta käsin, ettei esimerkiksi soita siihen kiireisimpään aikaan. Tai ettei lupaa asiakkaalle mahdottomia, että varaosa on jo huomenna aamulla Oulussa, jo kellon on jo paljon ja tiedetään, että Tampereen varastossa on jo kova kiire lähettämässä. Vaasan ja Seinäjoen vierailut koettiin todella antoisiksi, koska se vastasi kokoluokaltaan enemmän Oulun toimipistettä. Siellä varsinaisesti hahmottui, mitä työskentely Oulussa tulee olemaan.

Uudet työntekijät nostivat esille työyhteisöön tutustumisen tärkeyden. Eräs työntekijä muun muassa sanoi, että on helpompi lähestyä ihmisiä jälkeinpäin, kun on saanut kasvot nimille. Tämä on madaltanut kynnystä pyytää neuvoa ja apua. Myös TAVO:n mukava ja tervetullut ilmapiiri loi positiivisen mielikuvan työpaikasta.

5.4 Työnopastus

Tampereella työntekijät tutustuivat varaston eri työtehtäviin ja myyntiin. Tämä koettiin positiivisena, sillä sen avulla sai kattavan kuvan tavaran kiertokulusta: tuote saapuu varastoon, tuloutetaan toiminnanohjausjärjestelmään, hyllytetään, myydään, kerätään ja lähetetään eteenpäin.

Työntekijät kokivat, että perehdyttäjä ei selittänyt heidän työnsä merkitystä osana työpaikan toiminnan kokonaisuutta. Todennäköisesti johtuen siitä, että perehdyttäjä tiedosti kaikkien olleen aikaisemmin samalla alalla. Tämän seurauksena

työntekijät ihmettelivät miksi TAVO:lla toimitaan eri tavalla, kun aikaisemmissa työpaikoissa. Toisaalta, jos työntekijöillä ei olisi ollut aikaisempaa työkokemusta alalta, he ei olisi osanneet kyseenalaistaa tätä, joten työntekijät olivat sitä mieltä, ettei sitä olisi voitu välttääkään paremmin pohjustamalla. Myöhemmin heille on selvinnyt, miksi jotkut asiat tehdään eri tavoin, kuin aikaisemmissa työpaikoissa.

Työntekijät saivat mielestään kattavan käsityksen TAVO:n tavaran kiertokulusta, kun he viettivät aikaa jokaisen työtehtävän parissa. Muuten työpaikan riskitekijät ja vaaratilanteet käytiin kattavasti läpi, mutta työergonomiaan ei keskitytty lainkaan työhön perehdytyksessä. Tämän osalta saatettiin olettaa, että työntekijöillä on jokin käsitys työergonomiasta, sillä kaikilla työntekijöillä on työuraa takana päin. Työergonomiaan panostamalla voidaan erityisesti ennalta ehkäistä niin monia vaivoja, joten siihen tulisi kiinnittää paremmin huomiota. (TTL, nd.)

5.5 Itsenäinen työskentely

Kaikki perehdytettävät nostivat esille sen, että koska tammikuun ohjelmistojen perehdytyksestä oli kulunut niin paljon aikaa, tärkeät opastukset olivat unohtuneet. Jopa he, kenelle osa ohjelmista olivat jo ennestään tuttuja, olivat unohtaneet ne uudet asiat, jotka aiemmin oltiin opetettu TAVO:n perehdytyksen yhteydessä. Ohjelmistojen opastuksesta olisi enemmän hyötyä, jos ne toteutettaisiin lähempänä todellisen työn aloittamista. Esimiehen läsnäolosta työntekijät olivat tässä yhteydessä erityisen kiitollisia.

5.6 Oppimisen varmistaminen

Haastatteluissa nousi esille, ettei palautekeskusteluja oltu pidetty lainkaan. Haastattelutilanne oli ensimmäinen kerta, kun perehdytyksen jälkeen uusilta työntekijöiltä kysyttiin, miten he olivat kokeneet perehdytyksen. Perehdytystä on mahdollista kehittää ilman palautekeskusteluja.

Kukaan ei ollut myöskään saanut palautetta omasta toiminnastaan. Palautekeskustelun aikana voisi antaa myös palautetta työntekijän oppimisesta. Ilman rakentavaa palautetta on mahdotonta kehittyä. Positiivinen palaute on vähintäänkin yhtä tärkeää, kuin kehittävä.

5.7 Perehdytysprosessin kehittäminen

Kaikki uudet työntekijät kokivat, että perehdytys toteutettiin pääsääntöisesti hyvin ja kattavasti. Aikaa ja resursseja käytettiin riittävästi. Sekä perehdyttäjien ammattiosaaminen takasi hyvän perehdyttämisen laadun.

Koska uutta asiaa tuli niin paljon, millään ei voinut sisäistää sitä kaikkea. Työntekijät nostivat esille, että he olivat perehdytyksen jälkeen käyneet keskustelun, jossa toiselle tuli tunne, että hänen kanssaan ei oltu käyty samoja asioita läpi, kuin toisen kanssa. Jälkeenpäin mietittynä hän tuli kuitenkin siihen tulokseen, että ehkä asiaa oltiinkin sivuutettu, mutta koska asiaa oli tullut niin paljon, ei kaikkea voinut millään sisäistää. Tämän johdosta nousi idea yhden A4:n mittaisesta muistilistasta. Siinä olisi kaikki tarpeellinen tieto lyhyesti ja ytimekkäästi, esimerkiksi toimipisteiden ja esimiesten yhteystiedot, ja kuinka tulisi toimia erilaisissa poikkeustilanteissa, kuten mihin soittaa, kun sairastuu.

6 POHDINTA

Pohdintaosuudessa arvioidaan, miten työ kokonaisuudessaan onnistui. Arvioidaan haastattelun ja itse tutkimuksen onnistumista, sekä tarkastellaan opinnäytetyön eettisyyttä. Lopussa on vielä koko työn yhteenveto ja johtopäätökset.

6.1 Haastattelun arviointi

Haastattelussa on tärkeää avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri, jotta tutkimuksella saadaan totuudenmukaiset tulokset. Haastattelujen ilmapiirin rentoutta varmasti auttoi myös se, että olin entuudestaan tuttu haastatteliijoille. Olimme tutustuneet Tampereen perehdytysjakson aikana. Kun molemminpuolinen alkujännitys saatiin katoamaan, koen että molemmat osapuolet pitivät haastattelua antoisana. Haastateltava osapuoli varmasti arvosti sitä, että organisaatiolla on halua kuunnella ja ymmärtää heidän kokemuksiaan ja tätä kautta kehittää organisaation toimintaa.

6.2 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen onnistuneisuutta arvioidaan käyttämällä luotettavuusmittareita: reliabiliteettia ja validiteettia. Reliabiliteetti tarkoittaa tulosten pysyvyyttä eli jos tutkimus suoritettaisiin uudestaan, saataisiin samat tulokset. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa ollaan keskitytty oikeisiin asioihin. (Kananen 2014, 146–147.)

Tutkimuksen kohderyhmäksi valikoitui koko Oulun toimipisteen henkilökunta, koska heitä oli vain neljä uutta työntekijää. Jos osa työntekijöistä olisi puuttunut tulokset olisivat saattaneet olla täysin erilaiset. Vaikka haastateltavia oli vain neljä, silti haastattelussa nousi esille lähes samat asiat joka haastattelussa.

Haastattelun suorittamisen ajankohta mietittiin tarkkaan, jotta siitä saatiin paras mahdollinen anti. Jos haastattelut oltaisiin suoritettu liian varhaisessa vaiheessa, eivät työntekijät olisi ehtineet muodostamaan riittävää kokonaiskuvaa siitä, mitä

heidän työnsä on ja mitä he olisivat perehdytykseltä vaatineet. Ja kuten aikaisemmin mainittiin, jos haastattelut oltaisiin pidetty vasta työntekijöiden kesälomien jälkeen olisivat he jo saattaneet unohtaa jotain oleellista perehdytyksen osalta, koska aikaa oli kulunut jo niin paljon.

6.3 Opinnäytetyön eettisyys

Tutkimukseen osallistuminen tulee aina olla vapaaehtoista. Tutkittavalle tulee myös kertoa, millaisesta aineistonkeruusta on kyse ja mihin häneen liittyvää tutkimusaineistoa käytetään. Suorien tunnistetietojen kuten nimen, osoitteen, henkilöllisyystunnuksen, kuvan tai äänen säilyttäminen on analyyseissä mahdollista, mutta siihen tulee aina erikseen pyytää tutkittavalta lupa. On myös kohteliasta ilmoittaa, kauanko on arvioitu haastattelun kestävän. (Kananen 2017, 194)

Ennen haastattelun aloittamista haastatteliijoille painotettiin, että haastattelut ovat täysin luottamuksellisia, vastauksia käsitellään täysin anonymisti ja ne tulevat ainoastaan haastattelijan käyttöön. Raportoinnissa ei eritellä kuka sanoi mitä. Nauhoitettua aineistoa ei myöskään luovuteta kenenkään muun kuunneltavaksi, vaan se on tuhottu asianmukaisesti.

6.4 Yhteenveto ja johtopäätökset

Loppujen lopuksi jokainen on itse vastuussa omasta oppimisestaan. Itsensä kehittäminen ei lopu pelkkään perehdytysprosessiin, vaan työtehtävät ja yritysten osaamisen tarve muuttuvat jatkuvasti, muun muassa teknologistumisen myötä. Yksilön osaamisella on suora yhteys yrityksen kehittymiseen ja sitä kautta kilpailuetuun. Hyvällä perehdytyksellä työntekijä saadaan nopeammin osaksi organisaatiota. Sen avulla voidaan varmistaa työntekijöiden osaamisen kehitys heti työsuhteen alusta lähtien.

Perehdytyksessä on onnistuttu, kun työntekijä on oppinut ja ymmärtänyt työnsä kokonaisuutena ja tuntee asioiden välisen yhteyden. Hän pystyy soveltamaan

opittuja tietoja ja taitoja erilaisissa tilanteissa itsenäisesti. Onnistuneessa perehdytyksessä työntekijä on omaksunut työhön ja työyhteisön toimintaan liittyvät yleisperiaatteet ja on osa sitä. Onnistuneen perehdytyksen avulla vältetään virheitä ja säästetään aikaa, vaivaa ja rahaa. On ilmeistä, että hyvä perehdytys on koko työyhteisön etu, kun työntekijät perehdytetään alusta asti kunnolla.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tukea TAVO Oy:n perehdytyksen kehittämistä ja tutkimuksen pohjalta luoda perehdytyssuunnitelma tulevaisuutta ajatellen. Tämän opinnäytetyön alussa määriteltiin kolme tutkimuskysymystä, jotka olivat:

- Kuinka uudet työntekijät perehdytettiin Oulun uuteen toimipisteeseen?
- Miten uudet työntekijät kokivat perehdytyksen?
- Miten olemassa olevaa perehdytystä voitaisiin jatkossa parantaa?

Tutkimuksessa onnistuttiin, kun kaikkiin kolmeen kysymykseen saatiin vastaukset. Tutkimuskysymysten avulla saatiin paljon selville hyödyllistä tietoa TAVO:n perehdytykseen liittyvistä haasteista, tarpeista, toiveista sekä onnistumisista. Niiden avulla luotiin perehdytyssuunnitelma, jota on tarkoitus hyödyntää uuden Jyväskylän toimipisteen perehdytyksessä. Haastatteluiden perusteella voidaan sanoa, että perehdytyssuunnitelmalle oli tarvetta.

Perehdytyksen tärkeä merkitys, tavoitteet ja hyödyt, oltiin tiedostettu kohdeyrityksessä hyvin, mutta tutkimuksen avulla huomattiin muutamia kehittämisen kohteita käytännön toteutuksessa. Jos työntekijöiden lähtötilanne oltaisiin kartoitettu alussa paremmin, oltaisiin heille voitu suunnitella yksilöllisempää perehdytystä. Näin perehdytyksestä saataisiin paras hyöty irti, kun voitaisiin keskittyä niihin osa-alueisiin, missä perehdytystä eniten oltaisiin kaivattu.

Koska uutta asiaa oli tullut niin paljon, että sen sisäistäminen oli ollut vaikeaa. Perehdytyksessä tulleen informaation sisäistämistä helpottaisi muistilehtinen, jonka saisi perehdytyksen yhteydessä, niin kaikki uusi opittu asia ei jäisi vain muistin varaan. Muistilistan avulla varmistuttaisiin myös siitä, että kaikki asiat muistetaan kertoa. Tietokoneohjelmien opastuksen työntekijät olisivat toivoneet lähemmäs varsinaisen työn aloittamista. Lähes kaikki opittu tieto oli jo unohdettu siinä vaiheessa, kun Oulun toimipiste aukesi asiakkaille.

Jotta perehdytystä voitaisiin kehittää, tulee perehdytyksen jälkeen järjestää palautekeskustelut, joka olisi molemmiin puolista palautteen antamista. Perehdyttävälle voitaisiin antaa palautetta hänen oppimisestaan ja perehdytettävä voisi antaa palautetta hänen kokemuksistaan perehdytyksestä.

Tämän kaltaista tutkimusta ei oltu aikaisemmin toteutettu TAVO Oy:ssä, joten tämä nähtiin erittäin toivottuna tutkimuksena. Tutkimuksesta hyödytään eniten, kun se toistetaan tulevaisuudessa säännöllisesti. Tätä tutkimusta voitaisiin hyödyntää ja kehittää, kun tulevan Jyväskylän liikkeen uudet työntekijät haastateltaisiin perehdytysjakson jälkeen, miten he kokivat perehdytyksen tämän opinnäytetyön myötä laaditun perehdytys suunnitelman avulla. Haastatteluissa voitaisiin selvittää, kuinka paljon laaditusta perehdytys suunnitelmasta oli hyötyä. Ja haastattelun avulla taas tarvittaessa päivittää perehdytys suunnitelmaa.

LÄHTEET

Eklund, A. 2018 Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Helsinki: Grano Oy

KAMK. nd. Tutkimusongelmat ja -tehtävät sekä hypoteesit. Luettu 30.6.2019. <https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Tutkimusongelmat>

Kananen, J. 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän Ammattikorkeakoulun julkaisuja.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus Opinnäytetyönä. Miten kirjoittaa kvantitatiivisen opinnäytetyö vaihe vaiheelta. Jyväskylän Ammattikorkeakoulun julkaisuja.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän Ammattikorkeakoulun julkaisuja.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Helsinki University Press.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjä. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Laki nuorista työntekijöistä 19.11.1993/998

Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Työturvallisuuskeskus. 2. painos. Helsinki: Alfabox Oy.

Op.media. 15.9.2017. Perehdyttämällä parempiin tuloksiin. Luettu 21.9.2019 <https://op.media/yrityselama/yrityselama/yrityselama/perehdyttamalla-parempiin-tuloksiin-30628fcf7fba47dca985509212e4c0cf>

Penttinen, A. & Mäntynen, J. 2006. Työhön perehdyttäminen ja opastus. Helsinki: Painojussit Oy

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738

Työturvallisuuskeskus TTK. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Nykypaino Oy.

Työturvallisuuskeskus TTK. 2013. Käsitteet ja perehdyttämisen vaiheet. Luettu 29.9.2019. https://ttk.fi/koulutus_ ja_ kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen_ ja_ tyonopastus_ -_ ennakoivaa_ tyosuojelua

Työturvallisuuskeskus TTL. ND. Ergonomia Luettu 19.9.2019. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tuki-liikuntaelinten-terveys/ergonomia/>

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4.painos. Helsinki: Kaupakamari

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

1. Lähtötilanteen kartoitus

- Kuinka kauan perehdytyksesi kesti?
- Ketkä sinut perehdytti? Oliko useampi perehdyttäjä, ketkä ja missä tilanteissa?
- Oliko vastuut perehdyttämisestä määritelty selkeästi, kuka vastaa mistäkin perehdytyksen osasta?
- Oliko perehdyttäjilläsi varattu aikaa muun työn lomassa?
- Kartoitettiinko alussa aikaisempi osaamisesi?
- Kartoitettiinko alussa opit mielestäsi parhaiten? (Tekemällä, katsomalla, lukemalla, kuuntelemalla)? Huomioitiinko se?

2. Perehdytys työpaikkaan

- Miten työpaikkaan perehdytys toteutettiin?
- Esiteltiinkö työpaikka/toimipisteet?
- Esiteltiinkö työyhteisö? / Esiteltiinkö sinut työyhteisön jäsenille?
- Miten koet, että sinut otettiin vastaan?
- Esiteltiinkö työpaikan toiminta ja tavoitteet?
- Käytiinkö läpi työpaikan pelisäännöt?
- Käytiinkö läpi työsuhdeasiat, kuten työaika, palkkaus, loma- ja poissaolokäytännöt sekä työsuhde-edut?
- Kerrottiinko, miten työnaikainen ruokailu ja muu työn tauotus on järjestetty?
- Kerrottiinko työntekijän oikeuksista ja velvollisuuksista sekä keskeisistä työntekijöitä ja työnantajaa koskevista laeista?

3. Työnopastus

- Kerro omin sanoin miten tämä toteutettiin?
- Mihin eri työtehtäviin sinua ohjeistettiin?
- Kerrottiinko työtehtävistäsi ja työn tavoitteistasi?
- Kerrottiinko tehtävänkuvasta ja sen merkityksestä osana työpaikan toiminnan kokonaisuutta?
- Miten koet omaksuneesi työtehtäväsi?

- Opastettiin koneiden ja laitteiden oikea käyttö?
- Kerrottiin myös miten toimia vika- ja häiriötilanteissa?
- Kerrottiin keneltä voit kysyä lisätietoja työhön liittyvissä asioissa?
- Opastettiin turvalliset ja ergonomiset työtavat sekä keinot haittojen ja vaarojen estämiseksi ja välttämiseksi?
- Kerrottiin työterveyshuollosta ja siitä, miten toimia, kun sairastuu?
- Kerrottiin miten työpaikka edistää työntekijöiden työhyvinvointia?
- Jäikö jotain työtehtävää, mihin olisit kaivannut lisää ohjeistusta tai jonka ohjeistus sinusta puuttui kokonaan?

4. Itsenäinen työskentely

- Onko perehdytyksen jälkeen herännyt kysymyksiä, kuinka olet toiminut?
- Miten neuvottiin toimimaan jos perehdytyksen jälkeen herää kysymyksiä?

5. Oppimisen varmistaminen

- Pidettiinkö perehdytyksen aikana palautekeskusteluja?
- Saitko palautetta työstäsi? Minkälaista? Kehittämistä/onnistumisesta

6. Perehdytysprosessin kehittäminen

- Käytettiinkö mielestäsi riittävästi aikaa ja resursseja perehdyttämiseen?
- Oliko perehdytyksen laatu mielestänne hyvää? Eli osasivat perehdyttäjät perehdyttää?
- Mitä olisit tehnyt perehdytyksessä toisin? Joko työpaikkaan tai työtehtäviin perehdytyksessä?

Liite 2. Perehdytysuunnitelma



Perehdytysuunnitelma

Lähtötilanteen kartoitus	Tarkennus	Kuka hoitaa	Lisämateriaalit
Työyhteisön valmistaminen uuden työntekijän vastaanottoon		HR	
Perehdytysaineistojen valmistaminen/kerääminen	Olemassa olevien aineistojen kerääminen ja niiden päivittäminen ajan tasalle.		
Työntekijän vastaanotto	Työkokemuksen ja osaamisen kartoitus. Oppimistavan kartoitus.	HR	
Perehdytys työpaikkaan			
TAVO:n toiminnan ja tavoitteiden esittely		HR	
Pelissäntöjen läpikäynti	Työsuhdeasiat, työaika, työaikaaruokailu, palkkaus, loma-, poissaolokäytännöt, työsuhde-edut.	HR	
Toimipisteiden esittely (Tampere, Seinäjoki, Vaasa, Oulu, Jyväskylä)	Ensimmäinen viikko Tampereella, toisella viikolla oman esimiehen kanssa Seinäjoki, Vaasa, Oulu ja Jyväskylä.	HR	
Työyhteisön esittely	Myös yhteyshenkilöiden esittely, joihin voi olla yhteydessä jos kaipaa lisätietoa/apua eri tilanteissa.	HR	
Työnopastus			
Eri työtehtävien läpikäynti	Myös työtehtävien tavoitteiden, merkityksen avaaminen ja vaikutuksen selittäminen koko organisaatiossa.	Eri osa-aluiden esimies	
Opastus koneiden ja laitteiden käyttöön	Myös vika- ja häiriötilanteissa	Eri työtehtävien esimies	
Turvallisten ja ergonomisten työtapojen läpikäynti		HR	

Itsenäinen työskentely			
Muistilistan antaminen	Muistilistalle, johon ollaan tiivistetty kaikki oleellinen tieto. Tälle nousi tarve haastatteluissa.	Esimies/Hr	Muistilista
Oppimisen varmistaminen			
Palautekeskustelu	Annetaan niin kehittävää, kuin hyvääkin palautetta työntekijän oppimisesta.	Esimies	
Tietokoneohjelmien opastus	Tietokoneohjelmien opastus/tai vähintään kertaus. (Koska aikaisemmin koettiin, että kaikki opittu tieto oli jo unohdettu, kun varsinainen työ alkoi.)		
Perehdytysprosessin kehittäminen			
Uuden työntekijän haastattelut kuukauden sisään varsinaisen työn aloittamisesta, miten hän koki perehdytyksen?	Käytettiinkö riittävästi aikaa ja resursseja perehdyttämiseen? Oliko perehdytyksen laatu hyvää? Olisitko tehnyt jotain toisin perehdytyksessä? Tarvittavista jatkotoimenpiteistä sopiminen.	Esimies ja Hr	