

Perehdytysopas vierihoidajaperehdyttäjäille yritys X:ssä

Laura Hiltunen



Tekijä(t) Hiltunen Laura	
Koulutusohjelma Matkailun koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Perehdytysopas vierihoidajaperehdyttäjäille yritys X:ssä	Sivu- ja liitesivumäärä 36+30
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda perehdytysmanuaali Yritys X:lle selkeyttämään vierihoidoperehdytystä, sekä päivittää manuaalin sisältöä. Työ toteutettiin toimeksiantona Yritys X:lle kevään ja syksyn 2020 aikana. Opinnäytetyö oli toiminnallinen.</p> <p>Perehdytysoppaan avulla pystytään selkeyttämään toimintamallia ja helpottamaan sen uudistamista. Opas on työnopastusta varten tarkoitettu. Opas sisältää ohjeita vierihoidoperehdyttäjäille ja sisältää tietoa, joka auttaa esimiehiä ymmärtämään uutta virkailijaa sekä helpottaa oppaan kehittämistä. Oppaan haluttiin olevan sähköinen, jotta sitä on helppo päivittää.</p> <p>Opasta tehdessä käytettiin apuna haastatteluja ja havainnointia kehittämismenetelminä. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna yksilöhaastatteluna työpaikalla. Havainnointia suoritettiin työni ohella, sillä työskentelen Yritys X:ssä. Havainnointi oli hyvänä tukena haastatteluille, sillä sain ideoita mitä kysymyksiä kysyn haastatteluissa.</p> <p>Opinnäytetyössä esitellään perehdytysprosessin vaiheet, sekä viestintää yleisesti sekä muutostilanteissa. Hyvällä perehdytyksellä on merkitystä työntekijän sekä koko yrityksen kannalta. Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytys lisää työmotivaatiota ja viihtyvyyttä työpaikalla, joka tuottaa tulosta yritykselle pitemmällä aikavälillä. Viestintä on keskeisessä asemassa etenkin muutos tilanteissa työntekijöiden motivaation kannalta, sillä epäselvä viestintä voi johtaa työtehon heikkenemiseen ja tulehtuneisiin väleihin työntekijöiden välillä.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena syntyi sähköinen perehdytysmanuaali vierihoidoperehdyttäjäille, joka vastaa haastatteluissa saatuja kehitysideoita ja havainnointeja. Visuaalisesti manuaali on selkeä ja helposti luettavissa ja muunneltavissa. Perehdytysmanuaali on ajankohtainen Yritys X:lle.</p>	

Asiasanat

perehdyttäminen, vierihoitoperehdytys, työnopastus, viestintä

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Toimeksiantajan esittely	3
2.1	Perehdytys yritys X:ssä.....	3
2.2	Perehdytysmateriaali vierihoidossa	4
2.3	Miksi tehdään perehdytysopas yritys X:lle	4
3	Perehdyttäminen	6
3.1	Perehdytyksen tavoitteet.....	9
3.2	Perehdytyksen hyödyt yritykselle ja työntekijälle	9
3.3	Perehdytys suunnitelma.....	11
3.4	Rekrytointivaihe	12
3.5	Ennen työn aloittamista.....	13
3.6	Työnopastus	13
3.7	Työnopastus muutostilanteissa	16
3.8	Seuranta ja arviointi osana kehittymistä	16
3.9	Työturvallisuuslaki.....	17
4	Viestintä	18
4.1	Viestintä muutostilanteissa.....	18
4.2	Viestinnän kanavat.....	19
5	Haastattelu ja havainnointi aineistonkeruumenetelmänä	20
5.1	Haastattelu.....	20
5.2	Havainnointi	22
6	Perehdytysoppaan laatimisprosessi	24
6.1	Projektisuunnitelma ja aikataulu	24
6.2	Haastattelu ja havainnointi aineistonkeruumenetelmänä	25
6.3	Sisältö	26
7	Pohdinta.....	28
	Lähteet	31
	Liitteet.....	33
	Liite 1. Haastattelukysymykset Yritys X:lle.....	33
	Liite 2. Perehdytysopas	34

1 Johdanto

Vierihoidoperehdytyksellä tarkoitetaan toimintamallia, jossa uusi työntekijä oppii koke-neemmalta työntekijältä. Vierihoidoperehdytyksessä uudella työntekijällä on yksi henkilö, joka opastaa ja neuvoo uutta työntekijää. Kyseisessä toimintamallissa perehdytys on henkilökohtaista ja tulokas on helppo huomioida yksilönä. Olennaista tässä perehdytyksen tavassa on se, että vierihoidajalla on aikaa paneutua tulokkaaseen. Hyviä puolia vierihoidoperehdytyksessä on yksilöllisyys ja selkeä vastuuhenkilö. Heikkoutena tässä tavassa nähdään se, että vastuu perehdytyksen laadusta nojautuu perehdyttäjän henkilökohtaiseen osaamiseen ja innostumiseen. (Kupias & Peltola 2009, 36-37.)

Tämä produktityyppinen opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Yritys X:lle. Yritys X on kuljetusyhtiön ulkoistama asiakaspalvelukeskus. Yritys X:llä on kolme toimistoa Suomessa ja keskus palvelee asiakkaitaan suomeksi, ruotsiksi sekä englanniksi. Työntekijöitä yrityksessä on 250.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi perehdytysopas tukemaan perehdytysprosessia Yritys X:n uusille työntekijöille, sekä töihin palaaville. Työn keskeisimpänä tehtävänä on löytää parannusideoita, sekä selkeyttää perehdytyksen toimintamallia. Kerätyn tiedon perusteella luodaan uusi toimintamalli perehdytykselle, sekä perehdytysopas tukemaan perehdytystä ja itse työntekoa. Haastatteleamalla työntekijöitä eri portaista, saadaan laajempi käsitys ongelmakohdista, sekä parannusideoita itse prosessiin.

Yritys X:n perehdytys alkaa kuukauden kestävästä perusvalmennuksesta, jossa opitaan hallitsemaan käyttöjärjestelmiä. Perusvalmennuksen jälkeen virkailijat siirtyvät itse työntekoon ohjatusti, jota kutsutaan vierihoidoperehdyttämiseksi. Tässä opinnäytetyössä kehitetään nimenomaisesti vierihoidoperehdytystä.

Ongelmakohtana Yritys X:n perehdytyksessä on kokonaisuuden hajanaisuus. Vierihoidoperehdyttäjillä on käytössään paperinen perehdytysmanuaali, jossa on kohtia, jotka tulee käydä läpi tulokkaan kanssa. Kyseisessä manuaalissa ongelma-kohtina nähdään sen rakenne ja sisältö, sekä itse vierihoidoperehdytyksen toteutuksessa ja tehokkuudessa. Yritys X:ssä on huomattu, että heillä ei ole yhtenäistä tapaa toteuttaa vierihoidoperehdytystä, joten perehdyttäjien välillä on suuria eroja. Tämä heijastuu virkailijoihin epätasalaatuisena perehdytyksenä.

Työ Yritys X:ssä on todella vaativaa ja toimintaympäristö ja -tavat voivat muuttua jopa päivittäin, joten itse perehdytysprosessin tulisi olla selkeä ja hyvin suunniteltu. Vastuu perehdytyksen onnistumisesta tulisi olla esimiehellä sekä kouluttajalla ja tämän vuoksi oleellista onkin seuranta perehdytyksen jälkeen (Joki 2018, 122).

Opinnäytetyön tietoperusta alkaa toimeksiantajan esittelyllä, sekä kerrotaan, millainen perehdytys on nyt ja miksi uusi perehdytysmanuaali tarvitaan. Toimeksiantajan esittely antaa lukijalle tietoa siitä, millaiseen yritykseen ja tarkoitukseen perehdytysmanuaali luodaan.

Työn kolmannessa luvussa käydään läpi perehdytysprosessi kokonaisuudessaan. Mitä on hyvä perehdyttämisen, perehdytyksen tavoitteet sekä hyödyt ja haitat työntekijän ja yrityksen kannalta. Perehdytystä säätelee Työturvallisuuslaki (738/2002). Perehdytys tulee suunnitella työsuhteen alussa olevien, työhön palaavien sekä työntekijöiden, joiden työtehtävät muuttuvat kannalta (Kupias & Peltola 2009, 18).

Neljännessä luvussa käsitellään viestintää yleisellä tasolla, viestintää muutostilanteissa ja sen ongelmakohtia sekä erilaisia viestinnän kanavia. Viestintää tehdään kahdella tavalla: verbaalisesti ja nonverbaalisesti. Verbaalinen viestintä on sanoja puheen tai tekstin muodossa ja sanaton viestintä on äänet, ilmeet, katse, eleet, liikkeet, asennot, tilankäyttö ja välimatka. Jos nämä ovat keskenään ristiriidassa, ihminen uskoo sanatonta viestintää (Viestintäkeskus). Kun viestintä hoidetaan oikein etenkin muutostilanteissa, saa se aikaan luottamusta, turvallisuutta, yhteenkuuluvuutta, tahtoa ja uskoa (Pirinen 2014, 116-117).

Työn viimeisessä luvussa on pohdinta, jossa on kirjoitettu projektista kokonaisuutena, omasta oppimisesta, sekä kehitysideoista Yritys X:lle. Haastatteluiden ja havainnointien myötä tuli muitakin kehitysideoita, jotka eivät suoranaisesti vaikuttaneet oppaaseen, mutta Yritys X:n on hyvä huomioida kommentit. Prosessi oli kokonaisuutena mielenkiintoinen ja opettavainen, mutta samalla raskas Covid-19 pandemian aiheuttamien lomautuksien ja epävarmuuden myötä. Kokonaisuutena olen tyytyväinen lopputulokseen, ja saamiini kehitysideoihin.

2 Toimeksiantajan esittely

Yritys X on kuljetusyhtiön ulkoistama asiakaspalvelukeskus Suomessa, joka palvelee asiakkaita suomeksi, ruotsiksi, sekä englanniksi. Yritys X:llä on kolme erillistä toimistoa eri puolella Suomea, joissa työntekijöitä on yhteensä 250. Yritys X:n toimiala on todella muutosalta, joten yrityksen toimintatavat voivat muuttua jopa päivittäin. (Yritys X:n kouluttaja 10.8.2020).

2.1 Perehdytys yritys X:ssä

Yritys X:ssä on yhden kuukauden mittainen perusvalmennus, jossa opiskellaan työhön liittyviä käyttöjärjestelmiä. Kyseisen kuukauden aikana keskitytään järjestelmien käyttämiseen ja kuljetusyhtiön sääntöihin. Koulutuksen aikana jaetaan papereita, joihin voi tehdä omia merkintöjä ja muistiinpanoja, sekä materiaaleja, joista on tukea työssä. Materiaaleissa on ohjeita esimerkiksi siitä, miten jokin asia tehdään, jotta koulutuksen jälkeen saisi tukea materiaaleista itse tekemiseen. (Yritys X:n kouluttaja 10.8.2020).

Perusvalmennuksen jälkeen uudet virkailijat menevät suoraan töihin, ja ensimmäisenä päivänä uuden virkailijan kanssa on koko päivän kokenut virkailija. Kyseistä prosessia kutsutaan vierihoidoksi, jossa uusi virkailija on vierihoidettava ja kokenut virkailija puolestaan vierihoitaja. Päivän aikana vierihoitajan ja vierihoidettavan tulisi käydä muistilistasta läpi asioita, joita ei koulutuksen aikana käyty. (Yritys X:n kouluttaja 10.8.2020).

Vierihoitaja kuulee, mitä työntekijä sekä asiakas puhuvat ja voi näin ollen auttaa uutta työntekijää tarpeen vaatiessa. Vierihoitopäivinä vierihoitaja käy läpi lapun, jossa lukee mitä kaikkea päivän aikana tulee käydä läpi. Lapussa on asioita, joita ei itse koulutuksen aikana käydä läpi käytännössä lainkaan, joten vierihoitajalla on vastuu opettaa kyseiset asiat uudelle työntekijälle. (Yritys X:n kouluttaja 10.8.2020).

Yritys X:ssä on minimoitu turhat kontaktit esimiehiin ongelma- ja muutostilanteissa, käyttämällä sähköistä viestintää. Tieto kulkee yrityksen sisäisten viestintäkanavien kautta yleisellä, sekä henkilökohtaisella tasolla. Eli mikäli yrityksessä tapahtuu muutoksia, tapahtuu perehdytys sähköisesti ilman työhönopastusta. Uudet työntekijät voivat ensimmäisten työviikkojen aikana pyytää apua kasvotusten, jotta he saavat samalla työhönopastusta. (Yritys X:n kouluttaja 10.8.2020).

2.2 Perehdytysmateriaali vierihoidossa

Yritys X:n perehdytysmateriaaleihin vierihoidossa vierihoidajille kuuluu paperinen perehdytysmanuaali, jossa on listattuna asiat, joita koulutuksen aikana ei käyty läpi. Näin ollen vierihoidajien vastuulla on opettaa uusille virkailijoille lapussa lukevat asiat. Perusvalmennuksessa keskitytään nimenomaisesti järjestelmien käyttöön, ja muut asiat opitaan vierihoidon aikana, sekä itse työssä. Yritys X:ssä ei jaeta uudelle työntekijälle perinteistä perehdytyskansiota, vaan perusvalmennuksen aikana on mahdollista kirjoittaa muistiinpanoja jaettuihin materiaaleihin. (Yritys X:n kouluttaja 10.8.2020).

Yritys X:n käyttämää muistilistaa vierihoidajilla vierihoidossa käytetään yhden päivän, ja vierihoidajat merkitsevät paperiin, kun jokin kohta on käyty läpi. Kyseistä vierihoidopäivästä ei uudelle virkailijalle jää materiaalia, joten asiat tulisi muistaa ulkoa. Yritys X:llä on käytössä sisäinen intranet, josta löytää lähes kaiken työhön liittyvän tiedon. Tarkoituksena onkin, että perusvalmennuksessa saatuja papereita ei käytettäisi, vaan yrityksen sisäisiä tiedonhakumenetelmiä. (Yritys X:n kouluttaja 10.8.2020).

2.3 Miksi tehdään perehdytysopas yritys X:lle

Kuten aikaisemmin mainittiin, on Yritys X:n työ todella muutosaltista, ja muutoksia toimintamalleihin itse työnteossa saattaa tulla alle tunnin varoitusajalla. Nopeisiin muutoksiin voi vaikuttaa esimerkiksi lainsäädäntö, yhteiskuntavastuu, maailman poikkeustilanteet ja erilaiset lakot. (Yritys X:n kouluttaja 10.8.2020).

Tarve perehdytysoppaasta huomattiin Yritys X:ssä, kun vierihoidajien toimintatavoissa oli selkeitä eroavaisuuksia ja perehdytyksen jälkeistä seuranta ei ole lainkaan. Toimistoja on kolme, joten perehdytyksen tulee toimistojen sekä vierihoidajien välillä olla yhtenäinen. Jokaisella vierihoidajalla on oma toimintatapansa, joka johtaa eroavaisuuksiin perehdytysprosessissa. Kun toimintatavat eroavat toisistaan ei tiedetä, kenen tapa on tehokkain ja ns. ”oikea”. Vierihoidajilla on ollut paperinen perehdytysmanuaali osana vierihoidoa, mutta sen läpi käymisessä ja tulkitsemisessä huomattiin puutteita. Osa vierihoidajista kävi kohdat tarkasti läpi ja uuden virkailijan tuli kirjoittaa muistiinpanoja, kun taas osa vierihoidajista vain mainitsi ohimennen joistakin kohdista. Toimintamallin lisäksi perehdytysmanuaalin sisältöön halutaan parannusideoita. (Yritys X:n kouluttaja 10.8.2020).

Lähtökohtaisesti Yritys X:llä ei ole ollut vierihoitoperehdytykselle toimintamallia lainkaan, joten tarve sen laatimiseen tuli ajankohtaiseksi. Kokonaisuutena perehdytysprosessiin haluttiin saada parannuksia, jotta se olisi mahdollisimman tehokas työntekijöiden ja yrityksen kannalta. Yritys X:n perusvalmennuksen jälkeen virkailijat ovat lähteneet suoraan tekemään töitä ja heillä on yksi työhönopastuspäivä. Uusien työntekijöiden toiminnasta itse työssä ei ole siis annettu kommenttia, tai kehitystä ei olla seurattu systemaattisesti. (Yritys X:n kouluttaja 10.8.2020).

Perehdytysopas tulisi olla ikään kuin ohjekirja vierihoidajille, jotta perehdytyksestä saadaan yhtenäinen ja selkeä. Näin ollen varmistetaan laadukas ja yhtenäinen prosessi, jossa jokainen tietää tehtävänsä. Perehdytysoppaan päivityksen helppouden kannalta perehdytysoppaasta haluttiin tulevan sähköinen. Paperisten versioiden ongelmana on vaikeus pitää niitä ajan tasalla, ja usein ne katoavat ajan myötä. (Yritys X:n kouluttaja 10.8.2020).

3 Perehdyttäminen

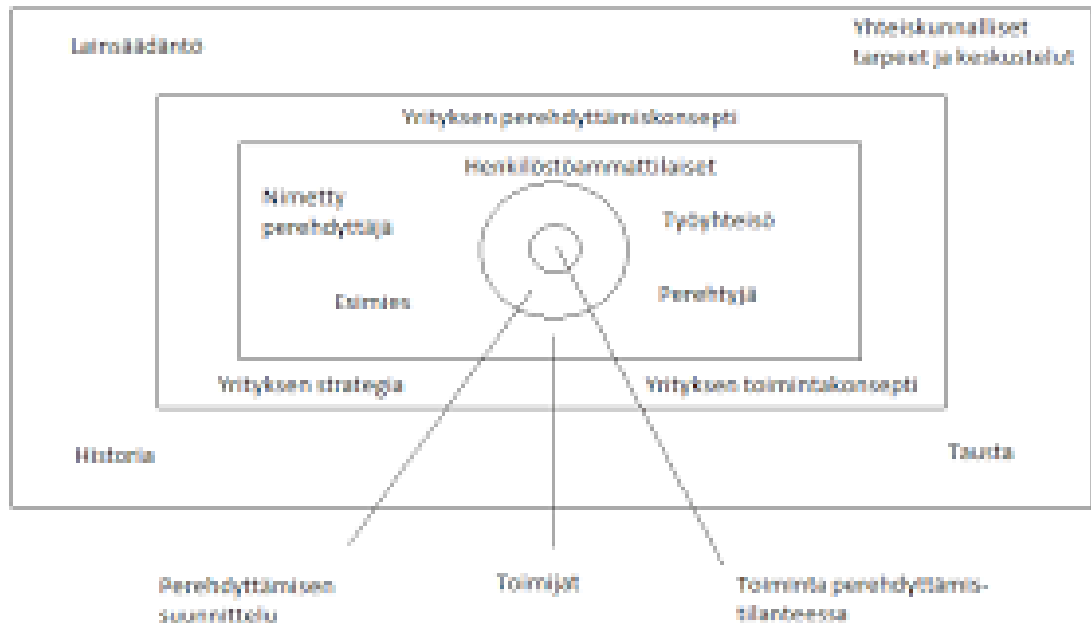
Uuden työn, toimintamallien ja ympäristön sisäistäminen vaatii koulutusta ja valmennusta, jota kutsutaan perehdyttämiseksi. Perehdytys tarkoittaa uuden työn alkuvaiheessa olevan työntekijän tukemista ja neuvomista, jotta opitaan tuntemaan työpaikka ja sen liikeidea, työkaverit, sekä oma työ ja siihen liittyvät odotukset. Perehdyttämisen keskeinen tavoite on saada uusi työntekijä tuntemaan olonsa tervetulleeksi. (Juuti & Vuorela 2015, 63; Kiss-flow). Organisaatioissa tunnustetaan perehdyttämisen tärkeys, ja näin ollen yrityksissä laaditaan usein perehdytysohjelmia. Perehdytystä ei tule liittää ainoastaan työsuhteen alkuun, vaan myös työhön palaaville tai työntekijöille, joiden työtehtävät muuttuvat. (Kupias & Peltola 2009, 9-18.)

Perehdytystä tulee katsoa monesta näkökulmasta, ja yksi on lainsäädäntö. Perehdytykseen sovelletaan työsopimuslakia, työturvallisuuslakia ja lakia yhteistoiminnasta yrityksissä. Huomiota tulee erityisesti kiinnittää työnantajan vastuuseen huolehtia uuden työntekijän opastuksesta. Työnantajan tulee huolehtia perehdytyksestä myös muutostilanteissa. Lainsäädäntökin määrittelee, että työnantajan on huolehdittava siitä, että *”työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muuttaessa tai kehittäessä”*. (Kupias & Peltola 2009, 20-21.)

Harward Business Rewiev kirjoittaa artikkelissaan, että perehdytyksen tulisi kestää vuoden. Tutkimuksessa kävi ilmi, että vuoden perehdytys nopeutti työntekijöiden kehitystä oikealle tasolle, paransi tulokkaiden osaamista hyödyntää tietoa itsenäisesti sekä jännitys aloittaa työt pienenevät. Jopa 17% uusista työntekijöistä lopettaa työnsä kolmen kuukauden sisällä aloituksesta, minkä syynä on heikko perehdytys. (Ellis, Nifadkar, Bauer & Erdogan, 20.08.2017.)

Esimiesten tuki uudelle työntekijälle on menestymisen kannalta tärkeää. Tutkimuksessa seurattiin 409 korkeakouluopiskelijoiden valmistuttua työuraa kahden vuoden ajan. Tutkimuksessa selvisi, että oli selkeä ero tyytyväisyydessä, roolin selkeydessä ja palkan välillä, kun esimieheltä sai tukea. Esimiesten välillä voi olla eroja perehdytyksen laadun kannalta, sillä on huomattu laadullisia eroavaisuuksia esimiesten välillä. Eroavaisuuksien syynä voi olla esimerkiksi uuden työntekijän asenne uutta työtään kohtaan, joka vaikuttaa esimiehen panostukseen. Työntekijät, jotka ovat aktiivisia kehittämään itsenäisesti itseään ja hakemaan tietoa, menestyvät muita paremmin, sillä kyseisiä työntekijöitä autetaan myös innokkaammin. (Ellis, Nifadkar, Bauer & Erdogan, 20.08.2017.)

Organisaatiot ja työntekijät ovat monimutkaistuneet vuosien saatossa, joka on johtanut tarpeeseen laajemmasta perehdytyksestä. Pelkkä työhön opastaminen ei riitä enään, vaan on ymmärrettävä organisaation toimintaa laajemmin, sekä ymmärrettävä sen olemassa ololle syy. Kuviossa 1 on kuvailtu mitä kaikkea tulisi perehdytyksessä ottaa huomioon.



Kuvio 1. Perehdyttämiseen vaikuttavat tahot mukailten Kupias & Peltola 2009

Perehdytysprosessi koskee tulokasta, esihenkilöä sekä työyhteisöä. Perehdytysprosessiin kuuluu tiedottaminen ennen töihin tuloa, vastaanoton sekä perehdytyksen yrityksen tiloihin ja toimintatapoihin, työsuhteperehdyttämisen sekä työnopastuksen (Hyppänen 2013, 217.) Perehdyttäminen liittyy perusluonteisesti liiketoiminnan kasvattamiseen sekä hyvään henkilöstötyöhön. Organisaatio saa palautteen perehdytyksen laadusta asiakkailtaan, jotka arvioivat saamaansa palvelua (Kupias & Peltola 2009, 9-10.)

Kuvion 1 ulkoisimmassa kohdassa kuvataan lainsäädäntö, yhteiskunnalliset tarpeet ja keskustelu, historia, sekä tausta. Perehdyttämistä ohjaa erityisesti työsuhtelaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä. Yhteistoimintalakiin on lisätty kohta dialogiseen perehdyttämiseen liittyviä seikkoja, jotka korostavat työnantajien velvollisuutta neuvotteluista. Tällä lailla pyritään nostamaan vuorovaikutuksen määrää työntekijöiden ja esimiesten välillä. (Kupias & Peltola 2009, 20-21).

Kuvion 1 toisessa kehässä tarkastellaan yrityksen toimintakonseptin, strategian ja perehdytyskonseptin merkitystä toisiinsa. Yrityksen tulee olla tietoinen mitä he tekevät nyt ja mihin he haluavat suunnata tulevaisuudessa. Tulokkaan eli uuden työntekijän tulisi olla tietoinen yrityksen strategiasta ja toimintakonseptista, jotta hän tietää työnsä merkityksen. Kun yritys tietää tavoitteensa, tulee myös miettiä, millainen perehdyttäminen tukisi tätä tavoitetta. Erilaisia perehdyttämistapoja ovat esimerkiksi vierihoitoperehdyttäminen, malliperehdyttäminen, laatuperehdyttäminen, räätälöity perehdyttäminen ja dialoginen perehdyttäminen. Yrityksen tulisi miettiä millaista perehdytystä he tarvitsevat. Yritys voi miettiä perehdytyksen tarvetta esimerkiksi miettimällä tulokkaan osaamista. (Kupias & Peltola 2009, 29-45.)

Kuvion 1 viimeisessä kehässä kuvataan toimijat, eli henkilöt, jotka toteuttavat perehdytyksen. Jokaisella toimijalla on omat tehtävänsä ja työnjako. Toimijoiden määrä ja tehtävät riippuvat yrityksen koosta, ja tuleekin olla yhtenäinen käsitys siitä, millainen organisointi vastaa yrityksen laatimia tavoitteita perehdytyksen suhteen. Yhä useammissa yrityksissä perehdytykseen osallistuu koko työyhteisö, sillä prosessin kehittäminen kuuluu kaikille. Esimies vastaa perehdytyksestä, mutta usein nimetään perehdyttäjät, jotka ovat mukana prosessissa. (Kupias & Peltola 2009, 46-47.)

Viimeisinä huomioitavina asioina perehdyttämisessä on perehdytyksen suunnittelu ja toiminta perehdytystilanteessa. Suunnittelussa yrityksen tulee miettiä tavoitteet uudelle tulokkaalle. Suunnittelussa tulisi aina ottaa huomioon tämän hetkinen tilanne, ja sen mukaan räätälöidä perehdytystä. Perehdytys on parhaimillaan, kun hyödynnetään tulokkaan osaamista, sekä kehitetään sitä. Osaamista voi olla monella eri osa-alueella, esimerkiksi toimialaosaaminen, tiimiosaaminen tai tehtäväosaaminen. Eli osaamista ei voida määritellä yhdeksi osa-alueeksi. (Kupias & Peltola 2009, 86-90.)

Perehdyttäjän tulisi toimia hyvänä ohjaajana ja näin ollen omilla toimillaan tukea työntekijän oppimista. Perehdyttäjällä tulee olla tietoa ja osaamista oppimisesta, jotta oppimista tapahtuu. Hyvän perehdyttämisen tunnuspiirteinä pidetään perehdyttäjän laadullisia mielipiteitä, jotka usein viittaavat perehdytyksen laatuun. Usein kuultuja kommentteja ovat esimerkiksi, että perehdyttäjä on ammattitaitoinen, perehdytys vastaa perehdytettävän tarpeita ja perehdyttäminen on vuorovaikutteista. (Kupias & Peltola 2009, 111-112.)

3.1 Perehdytyksen tavoitteet

Yksi johtamisen väline organisaatioissa on perehdytysprosessi, jonka tulisi viedä yritystä kohti tavoitteita myötäillen strategiaa. Yrityksillä saattaa olla erilaisia tavoitteita perehdytyksen suhteen esimerkiksi työsuhteen keston myötä. Mikäli uusi työntekijä on palkattu kesän ajaksi, saattaa perehdytyksen tavoitteeksi olla mietitty nopea työhön oppiminen tai rutiinien hyvä hallitseminen. Pitkäaikaisempaan työsuhteeseen palkatut työntekijät perehdytetään pitemmällä aikavälillä, jolloin tavoitteetkin ovat hyödyltään pidempikestoisia. Yritysten tulisi miettiä miten perehdytys tukee strategiaa ja miksi resursseja kannattaa hyödyntää. Perehdytysprosessille voi jokainen organisaatio laatia omat tavoitteet, joita voi olla Eklundin (2018, 27-30) mukaan esimerkiksi:

- Tukea organisaation strategiaa
- Vahvistaa organisaatiokulttuuria
- Edesauttaa työntekijöiden sitoutumista
- Nostaa uuden työntekijän osaamisen tarvittavalle tasolle
- Auttaa tunnistamaan uuden työntekijän potentiaalin
- Tukee uuden työntekijän ammatillista ja henkilökohtaista kehittymistä
- Edesauttaa työntekijöiden tutustumista toisiinsa
- Huomioi uuden työntekijän yksilölliset ominaisuudet
- Vahvistaa työn merkityksen kokemusta
- Nostaa vuorovaikutuksen laatua

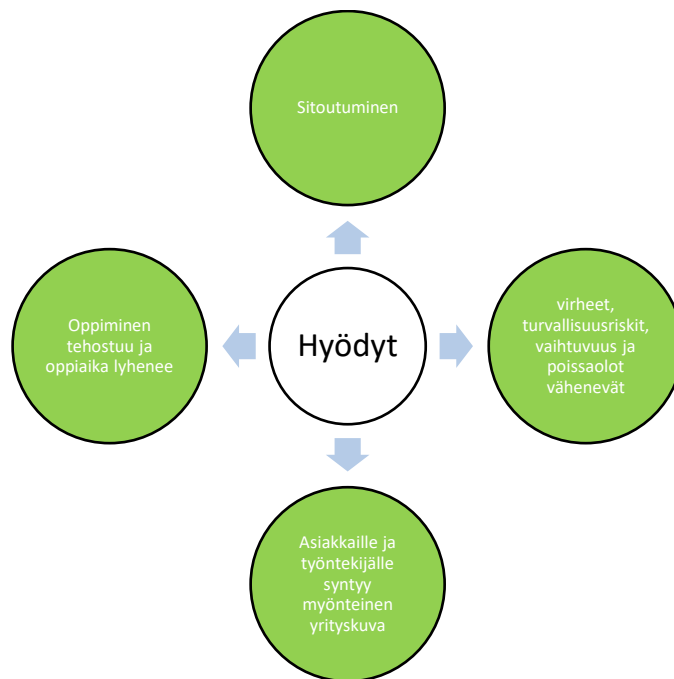
Suunnitellulla perehdytyksellä on paljon hyötyä organisaatiolle etenkin pidemmällä aikavälillä. Koska rekrytoiminen on kallista organisaatioille, on perehdytyksen onnistuminen olta-
tava kannattavaa. Kun yritykseen palkataan uusia työntekijöitä, näkyy se hetkellisesti yrityksen tehokkuudessa laskuna. Tehokkuuden tulisi lähteä nousuun ja ammattimaisesti suunniteltu perehdytys mahdollistaa sen, että tehokkuuden laskusuhdanne ei ole pitkäkestoista. Epäonnistunut perehdytysprosessi saattaa johtaa jatkuvaan laskuun tuottavuudessa, joka johtaa irtisanomisiin. Perehdytyksen tulisi saavuttaa sille asetetut tavoitteet, jotta työntekijöiden vaihtuvuudelta vältytään. Mikäli tavoitteisiin ei päästä, ei työntekijä tunne osaavansa työtään tai viihtyvän työssään. Yritykset irtisanovat uusia työntekijöitä epäonnistuneen perehdytyksen takia myös, sillä työntekijä ei pysty suoriutumaan työtehtävistään ja näin ollen kehitymiselle ei anneta mahdollisuutta. (Eklund 2018, 31-33.)

3.2 Perehdytyksen hyödyt yritykselle ja työntekijälle

Uusien työntekijöiden sitoutumisen tasolla on nähty yhteys perehdytysjakson onnistumiseen ja puolestaan huono kokemus lisää vaihtuvuutta (Bell 25.09.2020).

Yritykset käyttävät hyvin vähän aikaa uusien työntekijöiden perehdyttämiseen, sillä tutkimusten mukaan jopa 20% henkilöstön vaihtuvuudesta tapahtuu ensimmäisen 45 päivän aikana työn aloittamisesta. Tämän vuoksi yhtenäistetty perehdytys on välttämätön (Carucci 2018).

Tuen vaikutus perehdytysjaksolla sitoo työntekijöitä. Tutkimuksessa selvisi, että ensimmäisten kuukausien aikana saatu tuki on tärkeämpää sitoutumisen kannalta, kuin myöhemmin perehdytysjakson päätyttyä. Suunnitelmallinen perehdytys arvioidaan kasvattaneen 58% todennäköisyyttä siitä, että työntekijät ovat työssään vielä kolmen vuoden kuluttua. (Eklund 2018, 34-35.)

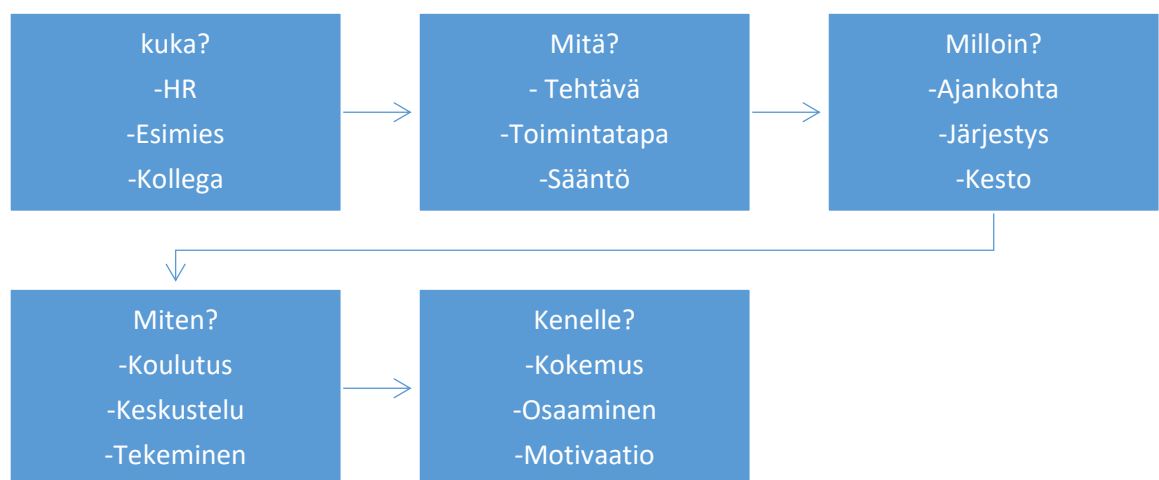


Kuvio 2. Perehdytyksen hyödyt (mukaillen Mäntynen & Penttinen 2009)

Työtyytyväisyys on koko organisaation yhteinen asia, jonka taustalla vaikuttaa hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytys. Onnistumisen kokemukset linkittyvät nimenomaisesti työtyytyväisyyteen ja sitoutuvuuteen. Oppimisen ja kehittymisen kannalta uutta työntekijää tulisi kannustaa ja antaa positiivista palautetta. Merkityksellisyyden ja arvostuksen tunteen luominen uudelle työntekijälle vaikuttaa positiivisesti työtyytyväisyyteen. (Eklund 2018, 34-36.)

3.3 Perehdytysuunnitelma

Ennen perehdytystä tulisi laatia kirjallinen suunnitelma perehdytyksen sisällöstä ja sen etenemisestä. Perehdytysuunnitelmaa laatiessa tulee ottaa huomioon uuden työntekijän koulutus, kokemus, ammattitaito ja työsuhteen muoto. Perehdytyksestä voi olla vastuussa useampi henkilö, mutta kokonaisuudesta vastaa johdossa työskentelevä henkilö. (Työelämään.) Perehdytystä suunniteltaessa avainasemassa mieltä kuka on vastuussa mistäkin, sekä milloin ja miten asiat tulee hoidettua. Kuviossa 2 on esiteltyä huomioon otettavat seikat perehdytysuunnitelmaa laatiessa (Eklund 2018, 76).



Kuvio 2. Perehdytyksen suunnittelussa huomioon otettavat näkökulmat (Eklund 2018)

Jotta perehdytettävä asia tulee hoidetuksi, tulee mieltä, kuka on vastuussa tehtävän opastamisesta. Vastualueet tulee olla selvillä perehdytyksen toimivuuden kannalta, ja tällöin varmistetaan jokaisen osa-alueen läpikäyminen. Ylimääräinen työ aiheuttaa epäselvyyksiä ja mahdollisia päällekkäisyyksiä. (Eklund 2018, 76).

Perehdytyksen rungon muodostaa asiat, jotka tulee käydä läpi perehdytyksessä. Esimerkiksi mitä toimintatapoja, järjestelmiä, pelisääntöjä tai laitteita käydään perehdytysprosessissa läpi. Näiden asioiden läpikäymiseen on hyvä laatia tarkistuslista. Tasalaatuisuus on taattu, kun toimintaohjeet ovat selkeät. (Eklund 2018, 77).

Aikataulun suunnittelu perehdytykselle on olennaista, jotta tiedetään, milloin asiat käydään läpi ja millainen aikataulu on varattu. Aikataulua ei voida määrittää liian tiukaksi, sillä en-

nalta on vaikeaa arvioida, miten nopeasti asiat omaksutaan. Suunnitelman tasolla aikataulu voidaan hahmotella, mutta on hyvä ottaa huomioon ympäristössä tapahtuvat muutokset ja sen tuomat seuraamukset aikatauluun. (Eklund 2018, 78).

Olennaisessa osassa oppimista on miettiä, miten perehdytys hoidetaan käytännössä. Perehdytyksen voi toteuttaa monella tavalla, joista yleisempiä ovat koulutustilaisuudet ja itse työssä oppiminen ohjatusti. Erilaisia tapoja voi olla myös esimerkiksi keskustelu esimiehen ja työkavereiden kanssa, ryhmätyöskentely ja verkkokurssit. Materiaaleja jaetaan paljon itseopiskeltaviksi, ja sähköiset materiaalit ovat yleistymässä, mutta niissä ovat omat haasteensa. Sähköisissä materiaaleissa itse vuorovaikutus jää kokonaan pois sekä käytännön työ. (Eklund 2018, 78-79).

Yksilölliset ominaisuudet vaikuttavat perehdytykseen. Jo rekrytointivaiheessa tulisi miettiä mitä ominaisuuksia uudelta työntekijältä vaaditaan. Perehdytys suunnitelman tulisi olla muokattavissa yksilöllisten ominaisuuksien mukaan, jolloin prosessi palvelee molempia osapuolia. (Eklund 2018, 79-80).

Organisaatioiden tulisi perehdytystä suunnitellessa miettiä myös varasuunnitelma yllättävien tai poikkeuksellisen tilanteiden varalle. Tulisi miettiä esimerkiksi tilanteita, joissa työntekijän oma esihenkilö ei pääsekään paikalle, joten kuka ottaa vastuun? Mahdollinen sijainen perehdyttäjälle olisi hyvä olla mietittynä etukäteen. Yritysten olisi hyvä miettiä myös suunnitellun ajankäytön mahdollisia muutoksia, eli mitä jos yhden päivän sijasta aikaa onkin kolme päivää. Yllättäviä tilanteita sattuu joka päivä, joten myös mahdollisten sijaisten pikainen perehdytys kannattaa miettiä etukäteen. (Kangas, Hämäläinen 2007, 7.)

3.4 Rekrytointivaihe

Ennen rekrytointia yrityksen tulisi tunnistaa tarve rekrytoinnille. Yrityksen tulisi miettiä täydellinen hakijaprofiili ja millaisia ominaisuuksia hakijalta vaaditaan. Työpaikkailmoituksessa tulisi kuvata työtehtävä, johon työntekijää haetaan, mahdollisimman tarkasti. Harhaan johtava kuvaus, johtaa työntekijän kieltäytymään tai irtisanoutumaan tehtävästä ennen pitkään. (Salmela 2.10.2019.)

Yrityksen menestyksen kannalta rekrytoinnin tulee olla menestyksenkäs. Rekrytoinnin vaikutukset näkyvät pidemmällä aikavälillä, mutta kilpailukyvyn säilyttämisen kannalta rekrytointi tulee olla onnistunut. Rekrytointi tulisi olla huolellisesti suunniteltu ja toteutettu, jotta

se olisi kustannustehokasta. Epäonnistunut rekrytointi vie aikaa ja rahaa, sekä saattaa vaikuttaa yrityksen työnantajakuvaan negatiivisella tavalla. (Joki 2018, 105.)

Rekrytoinnin onnistumista voidaan seurata esimerkiksi hakemusten laadun ja määrän perusteella, rekrytoitavien palautteilla ja palkattujen menestymisellä. Suurin syy epäonnistuneeseen rekrytointiin on pohjatyössä. Yritys ei ole määrittänyt selkeästi rekrytoinnin tarvetta ja tavoitetta. Yrityksen tulisi olla tietoinen millaista osaamista työyhteisössä vaaditaan, jotta tarve kohtaa puutteen. (Joki 2018, 105.)

3.5 Ennen työn aloittamista

Kun yritys valitsee uuden tai uudet työntekijät, tulee yrityksen miettiä missä perehdytyksen painopiste on. Mietitään, perehdytetäänkö tulokas tiettyyn tehtävään, vai tuleeko tulokas täydentämään osaamisellaan yritystä. Molemmissa tapauksissa tulokas tulee kuitenkin perehdyttää käytännönasioihin. Näillä tarkoitetaan esimerkiksi työyhteisön pelisääntöjä, työkavereihin tutustumista, organisaation arvoihin ja strategiaan. Organisaatioissa edellä mainitut asiat voivat muuttua, on silti tärkeätä kertoa taustatiedot ja pelisäännöt tulokkaalle. (Joki 2018,103.)

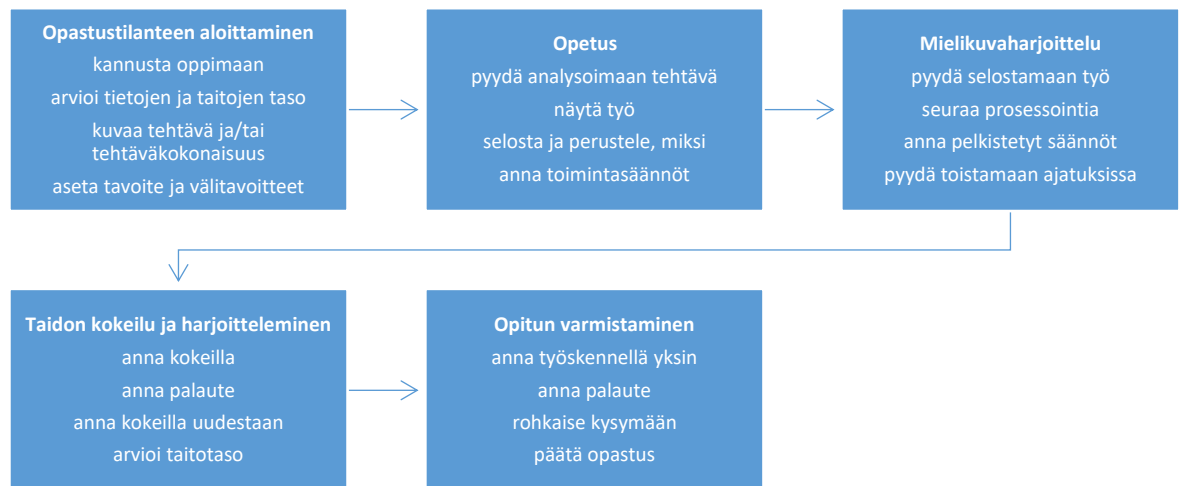
Ennen kuin uusi työntekijä aloittaa uudessa tehtävässään, olisi perehdytyksestä vastuussa olevan hyvä olla yhteydessä tulevaan työntekijään. Keskustelussa perehdyttäjä voi vielä kysyä kysymyksiä, jotka auttavat perehdytys suunnitelman tekemisessä. Myös tulokas voi kysyä mahdollisia lisäkysymyksiä, jos jokin on epäselvää. Keskustelu on tulokkaan kannalta tärkeä, sillä ensimmäisenä työpäivänä hänellä on joku tuttu henkilö, jolta voi kysyä tarvittaessa. (Joki 2018, 103.)

3.6 Työnopastus

Työnopastusta tarvitaan aina, kun kyseessä on uusi työntekijä, työtehtävä muuttuu, työ toistuu harvoin, havaitaan virheitä toiminnassa, työmenetelmät muuttuvat tai tehtävät vaihtuvat. (Työturvallisuuskeskus.)

Työhönopastuksessa varmistetaan, että työntekijä hallitsee työtehtävät ja osaa toimia erilaisissa poikkeustilanteissa. Opastettavaa ja tässä tapauksessa vierihoidettavaa tulisi kannustaa oma-aloitteellisuuteen ja itsenäiseen työskentelyyn. (Työturvallisuuskeskus.)

Valmiita malleja työnopastuksen toimintaan on luotu, jotta yritysten ei tarvitsisi käyttää aikaa ja rahaa prosessin laatimiseen. Yksi käytetyimmistä on viiden askeleen malli työnopastukseen, jonka vaiheet ovat lyhyesti kuvattuna kuviossa 3. (Ahola 27.3.2014.)



Kuvio 3. Työnopastuksen viisi askelta (mukaillen Korpela 24.11.2014)

Kannustaminen oppimisen alkuvaiheessa on erityisen tärkeää, jotta tulokas ohjautuu itsenäiseen työskentelyyn. Lähtötaso taitojen ja tiedon osalta olisi syytä kartoittaa, jotta tulokas saisi mahdollisimman henkilökohtaista ohjausta. (Ahola, 27.3.2014.) Tulokkaalla tulisi olla yksilöllinen suunnitelma perehdytyksen osalta. On resurssien tuhlaamista, mikäli jokaiselle uudelle työntekijälle annetaan täysin samat ohjeet. Perehdytyksen tavoitteena on saada aikaan tuloksia, joten se tulee olla suunniteltua. Suunnitelmassa tulisi tulla ilmi selkeät tavoitteet, eli suunnitelma siitä, mitä perehdytettävän tulisi osata perehdytyksen jälkeen (Eräsalo 2011, 64-65). Yritys X:ssä ennen vierihoidtoa tulokkaan lähtötasoa ei erityisemmin selvitetä.

Toisena askeleena kuvataan opetus, jossa tarkoituksena on luoda tulokkaalle laaja kokonaiskuva tehtävästä. Tehtävästä tulisi opettaa keskeiset asiat ja ohjeet. Isot kokonaisuudet olisi hyvä jakaa pienempiin osiin ja jokaisen vaiheen kohdalla tulee varmistaa, onko opastettava sisäistänyt asian. Tehtäviä tulee perustella esimerkiksi kysymyksellä miksi teemme näin, sillä se tukee oppimista. Perehdyttäjää voi edesauttaa oppimista kyselemällä

opastettavalta myös perusteluja tekemiselleen. Opastajan liika puhuminen ja nopea tempo saattaa johtaa tulokkaan heikkoon oppimiseen. Tärkeää opetustilanteessa on kysyä, kuunnella, pyytää opetettavaa tekemään ja näyttämään, jotta oppimisen tasoa voidaan arvioida. (Kangas & Hämäläinen 2007, 15.)

Kolmas askel kuvaa mielikuvaharjoittelua, jonka tarkoituksena on edistää keskittymistä työsuorituksessa ja sen onnistumisessa. Mielikuvaharjoittelu auttaa kehittämään ihmisen sisäisiä malleja, jolla tarkoitetaan toimintatapoja ohjaavia tekijöitä. Tätä voidaan kehittää esimerkiksi niin, että perehdyttävän pitää kertoa tarkasti jonkin työvaihe. Tällöin tulokas keskittyy tarkasti jokaiseen työvaiheeseen, mutta vain mielikuvissaan. (Kangas & Hämäläinen 2007, 16.)

Neljäntenä askeleena on itse opitun kokeilu ja harjoittelu. Opittuja taitoja ja tietoja tulee kokeilla, jotka vahvistuvat itse käytännön harjoittelussa. Tämän askeleen tarkoituksena on, että tulokas tekee jonkun tehtävän ja opastaja seuraa vierestä. Työskentelyn jälkeen tulokkaan ja opastajan tulisi arvioida tulos. Arviointeja tulisi perustella, ja näin ollen tulokas oppii, kun joutuu miettimään omaa tekemistään ja saa rakentavaa palautetta. (Kangas & Hämäläinen 2007, 16.)

Viimeisenä askeleena on opitun varmistaminen, jonka tarkoituksena on seurata oppimista. Oppimisprosessin jälkeen tulisi palata askeleessa yksi asetettuihin tavoitteisiin, ja katsoa onko niihin päästy. Mikäli tavoitteena on osata työskennellä itsenäisesti, tulee tulokkaan työskentelyä seurata aikajoin. Yksi tapa varmistaa tulokkaan osaaminen on, että tulokkaan tulee opettaa jokin tehtävä toiselle työntekijälle. Näin ollen perehdyttäjä pystyy seuraamaan opittuja taitoja. (Kangas & Hämäläinen 2007, 16.)

Suunnitelmallisen perehdytyksen hyötynä on sen tuoma tasalaatuisuus. Ainoa tapa varmistaa tasalaatuinen perehdytys, on suunnitella se tarkasti. Jokaisella uudella työntekijällä on oikeus saada laadukas perehdytys ja työnopastus omiin tehtäviinsä. Perehdytyksen laatu riippuu usein itse perehdyttäjistä, ja siksi yritysten tulisikin miettiä perehdyttäjät tarkoin oppimisprosessin kannalta. Perehdyttäjän tulisi pystyä huomioimaan työntekijän tarpeet ja pysytä reagoimaan niihin. (Eklund 2018, 36.)

3.7 Työnopastus muutostilanteissa

Muutoksia on ollut aina organisaatioissa, ja niistä puhutaan paljon. Yrityksissä työntekijät, esimiehet, työtehtävät ja -menetelmät muuttuvat, jotka vaikuttavat koko työyhteisöön tavalla tai toisella. Kaikki edellä mainitut vaativat opastusta ja uuden oppimista. Muutokset työympäristössä tuovat epävarmuutta, joka saa ihmisen toimimaan epävarmasti ja jopa passiivisesti. Kyseisissä tilanteissa haetaan usein syypäätä, joka voi olla esimerkiksi esimies, mikä on yksi ihmisen puolustuskeinoista. Se on reaktio virheiden pelosta ja näin ollen syyttämällä muita, ihminen pyrkii pitämään henkisen hyvinvoinnin tasapainossa. (Kangas & Hämäläinen 2007, 20.)

Kun yrityksessä tapahtuu jokin muutos, on siitä tiedotettava niin, että jokainen työntekijä ymmärtää muutoksen ja sen vaikutuksen. Etenkin tilanteissa, joissa muutos vaikuttaa joko kaiseen työntekijään, tulee asiasta keskustella ajoissa. Tieto leviää nopeasti työntekijöiden välillä ja usein lopputuloksena on vain harmia, mikäli tietoa ei ole tullut kaikille ja tarpeeksi. Muutoksen tuomiin kysymyksiin ja niiden perusteluihin on syytä varata runsaasti aikaa. (Kangas & Hämäläinen 2007, 20.)

3.8 Seuranta ja arviointi osana kehittymistä

Tärkeänä osana oppimista ja ammattitaidon kehittymistä on seuranta. Seurannalla tarkoitetaan esimerkiksi työntekijän ja esimiehen välillä käytävää keskustelua perehdytyksen jälkeen. Keskustelussa tulisi kartoittaa työntekijän työtehtävien haltuunotto ja miten tulos on sopeutunut työyhteisöön. Esimiehen ja työntekijän välinen keskustelu luo myös työntekijälle tunteen, että hänestä välitetään yksilönä. Seurannan aikana on myös helppoa käydä läpi mahdollisia kehitettäviä kohtia ja saada lisätukea oppimiseen. Työyhteisön tuloksen ja toimivuuden kannalta seuranta on erityisen tärkeää, jotta mahdollisiin ongelmiin tartutaan ja reagoidaan nopeasti. (Joki 2018, 122.)

Työsopimuslaki määrittelee työnantajan huolehdittavaksi, että työntekijä voi suoriutua työstään, mikäli yritys kehittää tai muuttaa yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä. Työnantajille on asetettu myös vaatimus, että työnantajan tulee pyrkiä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä työrallaan omien kykyjensä mukaan. Mikäli yrityksessä tapahtuu muutoksia, saattaa työntekijällä ja työnantajalla olla erilainen käsitys suoriutumista. Säännöllisillä kehityskeskusteluilla osana perehdytystä voidaan pohtia yhdessä esimiehen ja työntekijän kesken suoriutumista. (Kupias & Peltola 2009, 21-22.)

Seuranta- ja arviointikeskustelut tulisi kirjata perehdytysuunnitelmaan, jotta ne tulee toteutettua. Keskustelut kehittävät molempien osapuolien vuorovaikutustaitoja, kuuntelemista, omaa ja muiden arviointia, asioiden selvittämistä sekä perustelemista. Hyvänä apuna kehittymisen seurannalle voi olla esimerkiksi tietotesti. Monissa yrityksissä uutta tietoa välitetään sähköisesti, joten testin avulla voidaan kartoittaa, kuinka moni on aineiston lukenut ja sisäistänyt. (Kangas & Hämäläinen 2007, 18.)

3.9 Työturvallisuuslaki

Työturvallisuuslaki (738/2002) edellyttää yritysten perehdyttävän ja opastavan uuden työntekijän tehtäviinsä, niin että tekeminen on turvallista. Opastuksessa ja perehdytyksessä tulee ottaa huomioon työn ominaisuudet ja työpaikka. Perehdytettäviin asioihin työturvallisuuslain sekä Eräsalon (2011, 62-63) mukaan kuuluu muun muassa:

- työpaikan paloturvallisuusohjeet ja yleiset turvaohjeet
- työturvallisuusohjeet ja- määräykset, joihin sisältyy turvallinen työskentelytapa: työasennot ja -liikkeet, suojainten ja apuvälineiden käyttö, kalusteiden ja työvälineiden säädöt, työasu ja- jalkineet, työovereidenapu, elpymislíkunta
- varautuminen ja toiminta väkivallan uhkatilanteissa ja yksintyöskentely; miten hälytetään ja saadaan apua
- toiminta tapaturma- ja sairaskohtauksessa
- työpaikan työsuojeluorganisaatio ja sen toiminta

4 Viestintä

Viestintä jaetaan kahteen tapaan viestiä eli verbaaliseen ja nonverbaaliseen. Nonverbaalinen viestinnänmuoto on vanhempi tapa viestiä, sillä nonverbaalinen tapa viestiä on äänet, ilmeet, katse, eleet, liikkeet, asennot, tilankäyttö ja välimatka. Verbaaliseen viestintään kuuluu kieli ja sanat, jota tehdään puhumalla tai kirjoittamalla. Jos verbaalinen ja nonverbaalinen viestintä ovat keskenään ristiriidassa, ihminen uskoo herkemmin nonverbaalista eli sanatonta viestintää. Esimerkiksi jos ihmisen ilmeet ja eleet ovat vihaisia, mutta henkilö puhuu ystävällisesti, on sanoja vaikea uskoa. (Viestintäkeskus.)

Viestinnän keskeisimpänä asioina on viestien vastaanotto, kuunteleminen ja tulkinta. Nonverbaalista eli sanatonta viestintää tulkittaessa tulee olla tarkkana sen monimerkityksellisyyden vuoksi. Yrityksen menestyksen kannalta sisäinen ja ulkoinen viestintä on tärkeää ja sen takia viestintä tulisi jättää ammattitaitoisille. (Viestintäkeskus.)

4.1 Viestintä muutostilanteissa

Muutosviestinnän ongelmakohtat ovat sen tulkinta, sekä viestijöiden etulyöntiasema muutostilanteissa. Usein viestijät ovat saaneet tutustua aiheeseen kauemmin, ja näin ollen eivät osaa asettua vastaanottajan asemaan. Usein muutoksista tuleva tiedote tulee työntekijöille viimeisenä, jolloin johtoporras on kerennyt jo sisäistämään asian. Muutoksen sisäistäminen, sopeutuminen sekä sitoutuminen vaatii aikaa ja työtä, niin työntekijöiltä kuin johdoltakin. (Myllymäki 2018, 18.)

Yrityksissä kriittisen palautteen kohteeksi joutuu yleensä viestintä. Kriittisen palautteen syynä on henkilöstö, joka kokee viestinnän olevan suljettua tai, että tietoa ei anneta tarpeeksi. Viestinnän tarkoitus on luoda yhteistä ymmärrystä kaikkien osapuolien välille, ja ennen kaikkea saada jokaisen tekemään töitä yhteisen tavoitteen hyväksi. Muutosviestintä luo parhaimmillaan esimerkiksi luottamusta, turvallisuutta, yhteenkuuluvuutta, innostusta, tahtoa ja uskoa. (Pirinen 2014, 116-117.)

Puutteellisella muutosviestinnällä on monia negatiivisia vaikutuksia niin henkilöstöön, kuin organisaation. Seurauksia voi olla esimerkiksi tietämättömyys, joka luo tehottomuutta ja

heikentää työtehoa, työssä jaksaminen ja tuloksen tekeminen heikkenee, työntekijöiden keskinäiset suhteet tulehtuvat ja epätietoisuus luo epävarmuutta Viestinnän sudenkuopina voi olla esimerkiksi, että viestintä on vain yksisuuntaista, eri kohderyhmiä ei huomioida, käytetään vaikeasti ymmärrettävää kieltä tai luovat viestintätavat puuttuvat. (Pirinen 2014, 127-129.)

4.2 Viestinnän kanavat

Viestintää tulisi tulla erilaisista näkökulmista ja eri portailta esimerkiksi ylimmältä johdolta, sekä lähimmältä esimieheltä. Tiedotustilaisuus ei riitä ainoastaan viestinnän kanavana, sillä työntekijät eivät välttämättä uskalla kysyä mieltä askarruttavia asioita. Tämän vuoksi tulisi antaa mahdollisuus työntekijöille kysyä kysymyksiä henkilökohtaisesti pienemässä tiimipalaverissa tai sähköisesti nimettömästi, jotta kynnys kysymyksiä kysymiseen ei olisi suuri. Esimerkkejä muutosviestinnän kanavista ja työkaluista on esimerkiksi tiimikokoukset, sosiaalinenmedia, intranet-foorumit: kysymys- ja vastaustuokiot, avoimet keskustelutilaisuudet, tietoiskut ja videoviestintä intrassa. Erityisesti muutosviestinnässä tulisi pitää tiimikokous, jossa keskustellaan avoimesti oman tiimin muutoksista. Pelkkä informoiminen yleisesti ei riitä, sillä asioista pitää pystyä keskustelemaan ja työntekijät voivat osallistua keskusteluun. (Pirinen 2014, 137-143.)

Yritys X:n sisäinen viestintä tapahtuu sähköisesti yrityksen omien kanavien ja sähköpostin välityksellä yleisellä ja henkilökohtaisella tasolla. Viestinnässä käytetään monia erilaisia alustoja, kuten Slackia, Salesforcea, sähköpostia, intranettiä ja usein tiedon hakeminen koetaan haasteelliseksi, sillä tietoa löytyy monesta paikasta. Muutostilanteissa hyödynnetään sähköistä viestintää, sillä resursseja ei riitä kertomaan muutoksista kasvotusten tai henkilökohtaisella tasolla.

5 Haastattelu ja havainnointi aineistonkeruumenetelmänä

Kun kehittämisen tavoite on mietitty tulee seuraavaksi valita menetelmä, jolla tuetaan tavoitetta. Kehittämistyössä voi yhdistää menetelmiä, esimerkiksi haastattelun ja havainnoinnin. Tutkimusmenetelmät jaetaan määrällisiin, eli kvantitatiivisiin ja laadullisiin eli kvalitatiivisiin menetelmiin. Määrällinen menetelmä tavallisimmin on lomakekysely tai strukturoitu haastattelu. Laadullisessa menetelmässä käytetään teema-, avoin ja ryhmähaastatteluja sekä osallistuvaa havainnointia. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 104-105).

Tutkimusta tehtäessä voidaan kuvitella toimivamme, kuin jokapäiväisessä elämässämme. Havainnoimme ja tulkitsemme kaiken aikaa. Havainnoimme ihmisten toimintatapoja ja yritämme selvittää mistä on kyse. Havainnoinnin jälkeen kysymme ihmisiltä heidän toiminnastaan, jotta voimme ymmärtää havainnointiamme. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 183.)

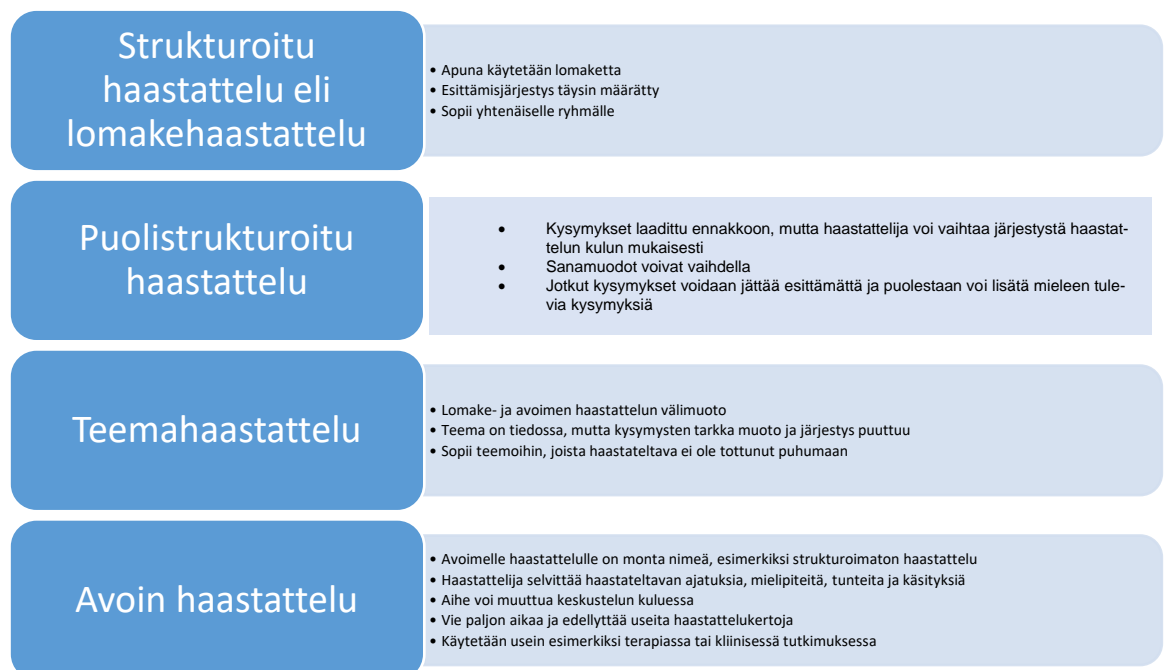
5.1 Haastattelu

Haastatteleamalla ollaan suorassa vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa, josta sekä hyötyä että haittaa. Etuna muunmuassa pidetään joustavuutta, suurta vastausprosenttia ja tarkkoja vastauksia ja haittana nähdään virhelähteet. Virhelähteiden syntyminen voi riippua haastattelijasta tai haastateltavasta. Virhelähteitä voi syntyä esimerkiksi siitä, että haastattelija johdattelee haastateltavaa vastaamaan haluamallaan tavalla. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 204-207.)

Luotettavuutteen vaikuttaa puolestaan sosiaaliset paineet. Haastateltava saattaa antaa vastauksia, jotka eivät vie häntä huonoon valoon. Haastateltava haluaa esiintyä esimerkiksi paljon tietävänä ja kulttuuripersonana, hyvänä kansalaisena, moraaliset ja sosiaaliset velvollisuudet täyttävänä. Myöskään norminvastaisesta tilanteesta esimerkiksi rikollisuudesta tai taloudellisesta tilanteesta ei puhuta. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 204-207.)

Haastattelut tulisi suunnitella etukäteen tarpeen mukaan. Huomioitavia seikkoja toteutuksen ja suunnittelun suhteen ovat esimerkiksi esihaastattelun tarpeellisuus, haastattelun kulku, haastattelun asetelma ja sosiaalinen tilanne, eli statuseron, ikäeron ja roolien kartoitus. (Kananen 2017,97.)

Haastatteluita voidaan tehdä erilaisilla menetelmillä, riippuen miten strukturoitu ja muodollinen itse haastattelutilanne on. Strukturoitu haastattelu tarkoittaa, että haastatteluun on laadittu kysymysarja, joka toteutetaan tietyssä järjestyksessä. Strukturoimaton puolestaan tarkoittaa haastattelua, joka on täysin vapaamuotoinen. Kyseisessä tavassa haastatella mietitään vain aihe, josta haastattelu käydään. Haastatteluja voidaan toteuttaa esimerkiksi kuviossa 2 esitetyllä kolmella erilaisella menetelmällä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 208-209.)



Kuvio 2. Erilaiset haastattelumuodot (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015)

Haastattelu voidaan toteuttaa yksilöhaastatteluna, parihaastatteluna tai ryhmähaastatteluna. Tutkijan tulee tehdä valinta siitä, mikä näistä sopii parhaiten. Yksilöhaastattelu on yleisin tapa toteuttaa haastattelu. Yksilöhaastattelussa korostetaan yksilöä, jolla on mahdollisuus tuoda omia näkemyksiä ja kokemuksia vapaasti esille. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 210-211; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 106.)

On myös tehty tutkimuksia, joissa ryhmähaastattelussa ilmapiiri on koettu vapautuneemmaksi ja avoimemmaksi, kun tilassa on useampi ihminen. Parihaastattelu on ryhmähaastattelun alalaji, jossa pätee samat metodit ryhmähaastattelun kanssa. Ryhmähaastattelu on tehokas tiedonkeruunmuoto, mutta ryhmä saattaa estää kielteisten asioiden esiintulon. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 210-211.)

Haastattelut voivat erota toisistaan laajuuden ja haastateltavien määrän perusteella. Vaihtelua voi olla syvähaastattelun eli esimerkiksi alle viiden ja strukturoidun yli tuhannen haastateltavan väliltä. Haastattelujen määrä ja analysointi pohjautuu tehtävän luonteeseen ja tavoitteisiin. Saturatiopiste eli haastatteluiden aineiston kylläntyminen on saavutettu, kun haastattelut eivät tuota enään uutta tietoa tutkimuksen kannalta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 106-111.)

Analysointi aloitetaan lukemalla kerätty ja käsitelty aineisto useaan kertaan. Kerättyä aineistoa tulee luokitella ja sen jälkeen etsitään yhteyksiä kerättyyn teoriaan. Yhteyksien löytämisen jälkeen tulee palata kokonaisuuteen. Analysointi tulisi suorittaa mahdollisimman pian haastatteluiden tekemisestä, jotta tieto on tuoreessa muistissa. Haastattelijalla saattaa herätä analysoinnin aikana lisäkysymyksiä seuraavaa haastattelua varten, joten myös tämän vuoksi analysointia tulisi tehdä jokaisen haastattelun jälkeen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 110-111.)

5.2 Havainnointi

Havainnointi on hyvin tehokas menetelmä tutkimusta ja kehittämistyötä tehtäessä. Menemällä paikanpäälle tarkkailemaan oikeita tapahtumia, saa hyödyllistä tietoa tehokkaasti (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 42.) Kyselyiden ja haastatteluiden avulla pyritään saamaan vastauksia henkilöiden ajatuksista, tuntemuksista ja uskomuksista. Havainnoinnin avulla hankitaan tietoa ihmisten toimintatavoista peilaten heidän kertomuksiin omista toimistaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 212.)

Havainnointi yhtenä aineistonkeruumenetelmänä on työläs ja aikaa vievä. Tämän vuoksi haastattelut ja kyselyt ovat yleisempiä. Havainnoinnin suurena etuna on, että se antaa esimerkiksi organisaatiossa työskentelevien toiminnasta suoraa tietoa. Menetelmää hyödynnetään muun muassa vuorovaikutuksen tutkimuksessa tai tilanteissa, joissa tutkimuksen kohteella on kielellisiä haasteita, esimerkiksi lapset. Havainnointia sanotaan oikean elämän tutkimiseksi ilman keinotekoisuutta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 212-213.)

Havainnointia on arvosteltu negatiivisessa mielessä siksi, että se saattaa muuttaa tilanteen kulkua. Tutkimuksissa on havaittu, että tutkittavien käyttäytyminen saattaa muuttua, kun tutkija on samassa tilassa. Jotta käytös tutkittavilla ei muuttuisi, tulisi tutkijan käydä tekemässä havaintoja useaan otteeseen. Näin ollen tutkittavat tottuvat havainnoitsijaan, ja tutkimusta voi alkaa suorittamaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 213.)

Menetelmiä havainnoinnille on useita ja niiden ääripäät ovat systemaattisesta täysin vapaaseen havainnointiin. Menetelmissä havainnoitsijan rooli voi olla erilainen, tilanteesta riippuen. Havainnoitsija voi olla jokin ulkopuolinen toimija tai osa ryhmää, jolloin hän osallistuu myös ryhmän toimintaan (taulukko 1). (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 214.)

Taulukko 1. Havainnoinnin lajit (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009)

Systemaattinen havainnointi	Osallistuva havainnointi
<ul style="list-style-type: none"> - Systemaattista, jäsenneilyä - Havainnoijana ulkopuolinen toimija 	<ul style="list-style-type: none"> - Vapaasti tilanteessa muotoutuva - Havainnoija osallistuu ryhmän toimintaan

Systemaattinen havainnointi toteutetaan useimmiten rajatuissa tiloissa, esimerkiksi tutkimushuoneissa tai työpaikoilla. Systemaattista havainnointia voidaan hyödyntää erilaisissa tilanteissa kuten tutkittaessa kielellistä vuorovaikutusta tai kun työpaikoilla tutkitaan työn tehokkuutta. Havainnot tulisi tallentaa tarkasti, ja apuna voi käyttää esimerkiksi jotakin listaa, johon on merkittynä tarkasti mitä ja miten tulee havainnoida. Tärkeää on myös arvioida havainnoitu asia jollakin arviointiskaalalla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 215-216.)

Osallistuvaa havainnointia voi tehdä monella tapaa riippuen siitä, kuinka kokonaisvaltaisesti tutkija osallistuu tekemiseen tutkittavien kanssa. Asteet osallistuvalla havainnoinnille ovat täydellisestä osallistumisesta pelkkään osallistumiseen. Täydellisessä osallistumisessa tutkija on täysin osana ryhmää. Täydellisen osallistumisen haittana saattaa olla sen eettinen puoli, eli miten olla tutkijana ja ryhmän jäsenenä samanaikaisesti. Osallistuva havainnointi eroaa täydellisestä osallistumisesta niin, että tutkija tekee tutkittaville heti selväksi olevansa tekemässä tieteellistä tutkimusta, eikä itse osallistu ryhmän toimintaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 216-217.)

6 Perehdytysoppaan laatimisprosessi

Tässä luvussa kerrotaan perehdytysoppaan laatimisprosessista ja esitellään sen sisällön pääpiirteet, sillä itse opas on salattua tietoa. Oppaan visuaalinen ilme on linjassa yrityksen sisäisenviestinnän yleisilmeen kanssa, joka on hyvin pelkistettyä ja selkeää. Luvussa käydään läpi oppaan sisältöä, käyttöä, toteutusta sekä aineistonkeruumenetelmiä. Tarve perehdytysoppaalle oli ollut jo pidemmän aikaa, sillä vierihoidtoperehdytyksessä ei ole ollut selkeitä ohjeita. Ongelmana vierihoidtoperehdytyksessä oli sen tasalaaduttomuus, perehdytysmanuaalin sisältö ja seurannan puute.

6.1 Projektisuunnitelma ja aikataulu

Opinnäytetyön aloittamisen suunnittelussa ajattelin, että valmistuminen tapahtuisi elosyyskuun vaihteessa. Kuitenkin pandemian myötä haasteita tuli odotettua enemmän, sillä kirjastot menivät kiinni ja työpaikallani alkoi lomautukset. Olin itse lomautettuna kolme kuukautta, ja esimieheni olivat myös. Haasteena oli siis löytää aikaa jutella ohjaajien ja haastateltavien kanssa.

Kaikki kirjastot olivat aluksi kokonaan kiinni, ja turvauduin sähköisiin lähteisiin. En kuitenkaan kokenut sähköisiä lähteitä hyväksi, joten odotin kirjastojen aukeamista. Kuntamme kirjasto aukesi osittain keväällä 2020, joten hain sieltä niin paljon aineistoa, kun vain löytyi. Akateemista aineistoa oli kuitenkin niukasti, joten jäin odottamaan oman kirjastomme aukeamista, joka tapahtui kesän aikana. Taulukossa 2. olen kuvailut opinnäytetyön suunnitelman ja aikataulun.

Taulukko.2 opinnäytetyön suunnitelma ja aikataulu

Huhtikuu	Aihe saatu yritykseltä keskustelemalla kehityspäällikön kanssa
Toukokuu	Opinnäytetyösuunnitelma jätetty ja ensimmäinen palaveri pidetty työpaikalla
Kesäkuu	Aineiston keräämistä sekä keskusteluja kouluttajan/esimiehen kanssa
Heinäkuu	Teorian kirjoitusta ja aineiston keräämistä lisää
Elokuu	Haastatteluita työpaikalla ja teorian hiomista
Syyskuu	Teorian hiomista, sekä haastatteluita
Lokakuu	Perehdytysoppaan luominen ja pohdinta- osuuden kirjoitus
Marraskuu	Oppaan testaus ja opinnäytetyön valmistuminen

Kuten taulukosta 2. voi huomata, teoriaosuuden kirjoittamiseen meni paljon aikaa. Covid-19 pandemian myötä, myös motivaatio oli osittain hukassa. Motivaatiota laski epävarmuus työhön palaamisesta, sekä se, että työtäni ei tulisi käyttämään lähiaikoina, sillä uusia rekrytointeja ei tulla pitämään ainakaan kahteen vuoteen. Myös oma toimistoni lakkautettiin, joten oli entistä vaikeampaa saada nähtyä työpaikkani kouluttajia, esimiehiä ja työntekijöitä.

6.2 Haastattelu ja havainnointi aineistonkeruumenetelmänä

Olen työskennellyt Yritys X:ssä puolitoistavuotta, joten osallistuvaa havainnointia tapahtui työn ohella päivittäin. Keväällä 2020 sain aiheen tehdä perehdytysoppaan vierihoitoperehdyttäjille, joten aloin entistä enemmän tekemään havainnointia tiedostetummin ja tekemään muistiinpanoja haastatteluiden kannalta. Havainnointia pidetään tehokkaana tapana hankkia tutkimustietoa, sillä tarkkailemalla oikeita tapahtumia saa hyödyllistä tietoa tutkimuksen kannalta (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 42). Yhtenä havainnointina oppaan kannalta tein sen, että vierihoitoperehdytys on hoidettu jokaisen virkailijan kohdalla todella eri tavoilla. Joidenkin virkailijoiden kohdalla perehdytysmanuaalissa olevat kohdat on käyty vain osittain läpi, ja virkailija ei ole tehnyt muistiinpanoja tai saanut kokeilla tehdä itse. Myös Covid-19 pandemian aikana yrityksessä tapahtui paljon muutoksia sääntöjen ja työtehtävien suhteen. Tällöin virkailijat kävivät paljon keskusteluja yrityksemme tavasta hoitaa tilanteet, joissa työtehtävä tai sääntö muuttui. Virkailijat olisivat toivoneet esimiehen läsnäoloa tai selkeää viestintää uusista toimintamalleista ja ohjeista. Havainnoin keskusteluissa paljon epävarmuutta siitä, että miten esimiehet reagoisivat, jos virkailija tarvitsisi työnopastusta jostakin asiasta.

Valitsin toisena aineistonkeruumenetelmänä puolistrukturoidun haastattelun, jossa kysymykset on laadittu ennakkoon, mutta järjestys ja sanamuodot voivat vaihdella (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015). Kysymykset haastatteluihin laadin teoreettisen viitekehysten, kehityspäällikön kommenttien ja havainnointien perusteella. Haastatteluista saatuja vastauksia tulisi analysoida jokaisen haastattelun jälkeen, sillä lisäkysymyksiä saattaa ilmetä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 110-111). Haastatteluja analysoidessa lisäilin kysymyksiä, mikäli keskusteluista ilmeni jotakin uusia pointteja. Toteutin haastattelut yksilöhaastatteluina, sillä ryhmähaastatteluja olisi ollut vaikea toteuttaa ja yksilöhaastatteluiden hyvänä puolena nähdään, että haastateltava saattaa olla avoimempi vastauksien suhteen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 210-211). Haastattelin työntekijöitä eri portaista, jotta

vastauksia ja tulisi erilaisista näkökulmista. Kun saturaatiopiste eli aineiston kylläntyminen on saavutettu, on aineistoa kerätty tarpeeksi tutkimuksen kannalta (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 106-111). Lopetin haastattelut, kun uusia näkökulmia tai ideoita ei enään syntynyt.

6.3 Sisältö

Perehdytysoppaan sisältö vastaa haastatteluista saatuja kehitysideoita. Perehdytysoppaaseen haluttiin selkeitä toimintaohjeita vierihoidoperehdyttäjien työlle, vanhojen virkailijoiden ja esimiesten näkemyksiä sisällöstä, sekä ideoita seurannan toteuttamiseksi. Opas on tarkoitettu vierihoidoperehdyttäjille, joten se ei sisällä perinteisiä perehdytysoppaan elementtejä.

Oppaan ensimmäisellä sivulla on kuvattu vierihoidajien tehtävien kuvaus eli mitä tulee tehdä ja miten. Haastattelujen perusteella virkailijat halusivat oppaan sisältöön enemmän käytännönharjoitusta siitä, mitä asiakkaat kysyvät eniten. Vierihoidossa on ennen keskitytty virkailijoiden mielestä liikaa samoihin asioihin, joita on jo perusvalmennuksessa käyty. Kouluttajien ja vierihoidajien haastatteluista kävi ilmi, että selkeät toimintaohjeet tarvitaan prosessiin. Oppaaseen koottiin tämän myötä kysymyksiä, joita asiakkaat eniten kysyvät ja miten näihin kysymyksiin löytyy tietoa ja miten ne hoidetaan. Oppaan alussa on selkeästi kirjoitettuna tietoa vierihoidajille, miten heidän tulee toimia. Oppaasta tehtiin myös enemmän informatiivinen esimiehille ja kouluttajille, jotta he näkisivät, onko lisäkoulutukselle aihetta ja he saisivat kehitysideoita.

Kohdassa 3.8 kerrotaan seurannan tärkeydestä osana oppimista, joten oppaaseen haluttiin seurannan tärkeyttä korostaa lisäämällä kommenttikenttiä ja lopussa on taulukko seurannan varmistamiseksi. Ideana kommenttikentässä on se, että vierihoidaja voi kirjoittaa esimiehelle lisätietoja uuden virkailijan oppimisesta ja kehitysideoita voi laittaa molemmat. Kommenttien jättäminen jokaisen kohdan alle on tärkeää myös, jotta esimiehelle tai kouluttajalle tulee selkeä kuva siitä, mitä ja miten on tehty. Tasalaatuisuudessa huomattiin olevan ongelma, sillä aikaisemmassa perehdytysmanuaalissa laitettiin raksia ruutuun, kun jokin asia on käyty läpi. Uudessa perehdytysmanuaalissa on kirjoitettava muutamia kommentteja mitä teki ja miten meni, sekä jokaisessa kohdassa on ohjeet, miten jokin asia tulee käydä läpi. Näin parannetaan tasalaatuisuutta, kun jokaisella perehdyttäjällä on samat ohjeet.

Seurantataulukkoon puolestaan tulisi kirjata seuraavat tapaamiset esimiehen kanssa, joita tulisi olla koeajalla useasti. Eräsalon (2011, 64-65) mukaan tavoitteet tulee miettiä perehdytyksen kannalta, eli mitä perehdytyksellä halutaan saada aikaan. Tämän vuoksi seuranta-
taulukko on tärkeää ottaa käyttöön, jotta tavoitteisiin päästään ennen koeajan loppumista.

Myös oppaan loppuun on laitettu kommenttikenttä, joka on varattu siihen, että virkailija voi kirjoittaa asioita työn aikana, joihin kaipaisi selvennystä tai lisää opetusta. Kirjoitetuista asioista voi näin ollen keskustella tapaamisten ohella. Näin ollen esimies voi palata virkailijan kanssa kahden kesken tai tiimipalaverissa kohtiin, jotka on tuntunut hankalalta ja tarjota esimerkiksi lisää koulutusta yksilöllisesti tai isommalle ryhmälle.

Kohdassa 3.6 on kerrottu työnopastuksen viidestä askeleesta. Oppaan alussa on kirjoitettuna toimintaohjeet perehdyttäjille ja sen jälkeen jokaisesta viidestä askeleesta on vielä kuvaus, jotta opetettavia asioita ei vain käydä läpi huolettomasti. Näin varmistetaan opetuksen tasalaatuisuus, josta on myös kirjoitettu kohdassa 3.6. Eklund (2018, 79-80) kuvaa myös yksilöllisten tarpeiden huomioonottamisen tärkeyttä. Tämä on otettu huomioon oppaassa jättämällä avoimia kohtia, joihin perehdytettävä voi vaikuttaa. Perehdytettävä voi kysellä omia kysymyksiä, sekä pyytää tarkennusta johonkin asiaan, jota oppaassa ei ole mainittuna

Työn neljännessä luvussa on kirjoitettu viestinnästä yleisesti, yrityksen sisäisestä viestinnästä, sekä viestinnässä muutostilanteissa. Tämä on otettuna huomioon perehdytysmanuaalissa yleisesti ja on vaikuttanut sen visuaalisen ulkomuotoon sekä toimintaohjeistukseen. Koska viestintä on nonverbaalista ja verbaalista, on vierihoidajan tavalla viestiä paljon merkitystä uuden virkailijan kannalta. Kehityspäällikön kanssa käydyn keskustelun mukaan, vierihoidossa tulisi keskittyä rohkaisemaan ja kannustamaan uutta virkailijaa. Kannustamisesta on mainittuna oppaassa ja vierihoidajien tulee miettiä omaa viestimistä virkailijalle. Vierihoidoperehdytyksen viestinnän ongelma on ollut myös se, että viestintää perehdyttäjän ja esimiehen välillä ei ole ollut ja muutostilanteissa työhönopastusta ei ole ollut lainkaan. Myös sen vuoksi oppaassa on kommenttikenttiä ja päivän päätteeksi koko perehdytysmanuaali tulee palauttaa lähimmälle esimiehelle ja päivästä tulee jutella.

7 Pohdinta

Opinnäytetyöni tavoitteena oli luoda perehdytysopas Yritys X:n perehdytyksen vierihoito-osuuteen. Aikaisemmin Yritys X:n perehdytysmanuaali vierihoitoperehdyttäjille on ollut perinteinen ”raksi ruutuun” perehdytysmanuaali. Kyseisen manuaalin sisältö ei ollut niinkään ongelma, mutta sen sisältöönkin haluttiin uusia ideoita, sekä itse perehdytysprosessiin yhtenäisiä toimintaohjeita.

Sain aiheen työlleni huhtikuussa 2020 ja tuolloin kävin keskusteluja kehityspäällikkömme ja kouluttajien kanssa toimistolla. Aloitin kuitenkin kirjoittamaan opinnäytetyötäni Covid-19 pandemian aikana, joka tuotti haasteita aikatauluun. Haasteita toi se, että kirjastot olivat kiinni, työpaikallamme alkoi lomautukset ja lähes kaikki keskustelut tuli käydä sähköpostien välityksellä. Maailman tilanne vaikutti myös omaan motivaatioon ja tuotti stressiä, sillä varmuutta työpaikasta ei ollut ja asiakkaat olivat hankalia tilanteen takia.

Viesteihini vastattiin hyvin työpaikallani, mutta siellä alkoi myös näkyä stressi pandemian aiheuttamista haitoista, joten arastin ottaa aiheeksi opinnäytetyötäni kaiken kiireen keskellä. Olisin ehkä toivonut enemmän käytävän keskustelua opinnäytetyöstäni työpaikalla yhdessä kouluttajien kanssa. Opinnäytetyöohjaajani kanssa pidimme Teamsin välityksellä tapaamisia, joissa sain paljon vinkkejä hyvään kirjallisuuteen ja opinnäytetyön rakenteeseen liittyen. Koen hänen tukensa olleen suurimpana osana henkiseen jaksamiseen sekä itse työn valmistumiseen ajallaan.

Tavoitteena työlle oli luoda uusi perehdytysmanuaali tukemaan vierihoitoperehdytystä ja löytää kehitysideoita prosessin toteutukseen ja sisältöön. Keskusteluissamme keväällä kehityspäällikön ja kouluttajien kanssa kävi ilmi, että tasalaatuisuus, perehdytysmanuaalin sisältö ja prosessin kulku olivat ongelmakohtina. Eryityisesti oppaassa tulisi tulla ilmi vierihoidajan vastuualue ja tehtävät sekä haluttiin saada esimies lähemmäksi prosessia. Mielestäni oppaassa on nämä otettu hyvin huomioon, sillä toimintaohjeet ovat oppaan alussa ja jokaisen läpi käytävän kohdan alla on kommenttiosuus. Kommenttiosuus auttaa esimiestä ymmärtämään mitä perehdytyksessä on tehty ja mahdollisiin ongelmakohtiin voidaan palata. Kommenttikenttiin voi myös jättää kehitysideoita tuleviin vierihoitoperehdytyksiin ja virkailija voi työn ohessa kirjoittaa kysymyksiä, joihin kaipaisi vastauksia tai perehdytystä.

Tämän opinnäytetyön aikana oivalsin paljon uusia asioita perehdytyksestä esimiestyöstä ja tutkimuksen tekemisestä. Olen ollut itse perehdyttäjänä edellisissä työpaikoissani ja mi-

nua on perehdytetty monia kertoja. Perehdytys on tärkeää työntekijän oppimisen ja viihtyvyyden, sekä yrityksen tuloksen kannalta. En ole aikaisemmin ajatellut, kuinka tärkeää on suunnitella perehdytystä ja miettiä sen tavoitteita yrityksen ja uuden työntekijän kannalta. Etenkin työnopastuksen viisi askelta (Korpela 24.11.2014) on todella hyvä tapa toteuttaa suunniteltu ja järkevä kokonaisuus. Yritys X:ssä puhutaan paljon siitä, että resurssit eivät riitä. Toivon, että tämän työn jälkeen yrityksessä mietitään, kuinka paljon vähemmän vie resursseilta, kun asiat opetetaan kunnolla kerralla. On paljon kalliimpaa yritykselle hoitaa perehdytys huonosti ja näin ollen työntekijät eivät kehity ja tekevät tappiota yritykselle.

Haastatteluissa kävi ilmi myös muita seikkoja, jotka eivät ole olennaisia työn kannalta, mutta yritykselle kehitysideoita. Yhtenä ongelmakohtana nähdään tiimihengen puuttuminen. Yritys X:ssä työntekijät ovat jaettu omiin tiimeihin, mutta se ei näy yrityksessä oikeastaan lainkaan. Kun työskennellään tiimissä, olisi tiimiläisten hyvä saada puhaltaa yhteen hiileen. Yritys X:ssä ei saa keskustella muiden virkailijoiden kesken, vaan esimerkiksi ongelmatilanteissa tulee sähköisesti ottaa esimieheen yhteyttä. Tämä koetaan turhana ja hidastavana tapana toimia, mikäli apu löytyisi vierestä. Virkailijat olivat haastatteluissa sitä mieltä, että jos omien tiimiläisten kanssa saisi keskustella ja tukea toisiaan, nostaisi se yhteenkuuluvuuden tunnetta, sekä motivaatiota.

Toisena huomioitavana seikkana haastatteluissa oli se, että virkailijat kokevat perehdytyksen olevan omalla vastuulla. Eli mikäli tulee muutoksia sääntöihin tai uusia toimintaohjeita, tulee virkailijan itse ymmärtää pyytää apua. Tässä nähdään ongelmana se, että aina ei edes tiedä, että ei ymmärrä ja tällöin sattuu turhia virheitä. Eli jos yrityksessä käytettäisiin muutama minuutti asioiden opettamiseen henkilökohtaisesti tai käytettäisiin muutakin viestintää, kuin sähköposti, saataisiin varmasti enemmän tulosta yritykselle. Uusista asioista viestiminen henkilökohtaisesti voisi tapahtua soittamalla, videon välityksellä tai kertomalla selkokielellä asiasta ja laittamalla käytännön esimerkki. Usein työaika vie uusien asioiden lukeminen uudelleen ja uudelleen. Esimiehen tulisi luoda kysely tai muuta vastaavaa, jotta varmistetaan, että asiat on ymmärretty.

Yritys X:ssä seurataan kehittymistä numeroiden avulla, eli millaista tulosta virkailija tekee yritykselle. Tuloksen parantamiseen on toimintamalli, mutta virkailijat eivät koe numeraalisen seurannan olevan hyvä tapa seurata kehitystä. Seurantaa tulisi tehdä suunnitellusti ja keskustelemalla esimiehen kanssa asioista. Oppaaseen on lisätty seurantataulukko myös tämän vuoksi. Hyvänä ideana haastatteluissa sanottiin, että esimiestyön arviointi puuttuu yritykseltämme. Tämäkin voisi olla kehityksenkohteena tulevaisuudessa, sillä hyvällä esimiestyöllä on paljon vaikutusta tulokseen.

Kokonaisuudessaan projekti oli mielenkiintoinen, mutta ylimääräiset ja ennalta arvaamattomat stressitekijät pidensivät prosessin kulkua ja teki siitä oletettua raskaamman. Stressitekijöillä tarkoitan omaa ja muiden lomautuksia, kirjastojen kiinni menemistä ja yleistä epävarmuutta tulevaisuudesta.

Lähteet

Ahola, J. 2014. Ammattimainen porrasmalli perehdyttämiseen. Eikä vain heitetä oppijaa kylmään veteen. Luettavissa: <http://xn--vauhtipy-32a0r.fi/blog/ammattimainen-porras-malli-perehdyttamiseen-eika-vain-heiteta-oppijaa-kylmaan-veteen/>. Luettu: 28.6.2020.

Bell, A. 27.09.2020. 7 Steps to a perfect employee onboarding process for new hires in 2020. Luettavissa: <https://snacknation.com/blog/onboarding-process/>. Luettu: 27.10.2020

Carucci, R. 2018. To retain new hires, spend more time onboarding them. Luettavissa: <https://hbr.org/2018/12/to-retain-new-hires-spend-more-time-onboarding-them>. Luettu: 27.10.2020.

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

Ellis, A., Nifadkar, S., Buer, T & Erdogan, B. 2017. Your new hires won't succeed unless you onboard them properly. Luettavissa: <https://hbr.org/2017/06/your-new-hires-wont-succeed-unless-you-onboard-them-properly>. Luettu 10.6.2020.

Eräsalo, U. 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen majoitus- ja ravintola-alalla. Restmark oy.

Hirsijärvi, S., Remes, P & Sajavaara P 2009. Tutki ja kirjoita. Tammi.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Edita.

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Luettavissa: [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2018#kohta:Henkil\(\(f6\)st\(\(f6\)asiantuntijan\(\(20\)k\(\(e4\)sikirja](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2018#kohta:Henkil((f6)st((f6)asiantuntijan((20)k((e4)sikirja). Luettu 27.6.2020.

Juuti, P & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-kustannus. Juva.

Kissflow. Luettavissa: <https://kissflow.com/hr/employee-onboarding/employee-onboarding-guide/>. Luettu: 27.10.2020

Kupias, P & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Oy Yliopistokustannus. Juvenes Print. Tampere.

Kupias, P & Peltola, R. 2019. Oppiminen työssä. Gaudeamus.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Suomen Yliopistopaino Oy.

Myllymäki, R. 2018. Sano se selvästi. Muutosviestinnän opas. Ketterät kirjat Oy.

Ojasalo, K., Moilanen, T & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma pro Oy. Helsinki.

Penttinen, A & Mäntynen, J. 2009. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus- Ennakoivaa työsuojelua. Luettavissa: <https://www.jytyliitto.fi/fi/jyty/materiaalipankki/Documents/Ty%C3%B6suhde/Ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4n%20kehitt%C3%A4minen/Ty%C3%B6h%C3%B6n%20perehdytt%C3%A4minen%202009%20TTK.pdf>. Luettu: 27.6.2020.

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Talentum, Helsinki.

Salmela, E. 02.10.2019. Rekrytoinneissa hyvä kello kuuluu kauas- Näin onnistunut rekrytointi etenee rekrytoijan näkökulmasta. Luettavissa: <https://www.sosiaalipsykologit.fi/rekrytoinneissa-hyva-kello-kuuluu-kauas-nain-onnistunut-rekrytointi-etenee-rekrytoijan-nakokulmasta/>. Luettu: 10.08.2020.

Työelämään.Fi. Työntekijän oikeus perehdytykseen. Luettavissa: <https://tyoelamaan.fi/tyontekijan-oikeus-perehdytykseen/>. Luettu 24.20.2020.

Työturvallisuuslaki 27.6.2002/738.

Työturvallisuuskeskus. Työhön perehdyttäminen ja opastus. Luettavissa: https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyosuojelu_tyopaikalla/vastuut_ja_veloitteet/tyohon_perehdyttaminen_ja_tyonopastus. Luettu: 10.07.2020

Viestintäkeskus. Luettavissa: <http://www.xn--viestintakeskus-dib.fi/fi/Viestint%C3%A4tieto.html>. Luettu: 10.10.2020.

Yritys X:n kouluttaja. 10.8.2020. Kouluttaja. Yritys X. Haastattelu. Porvoo.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset Yritys X:lle

Liite 2. Perehdytysopas