

# POTKUA PEREHDYTYKSEEN – TUKEA TYÖN- OPASTUKSEEN

Anna-Maria Ratia

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2012

Liiketalous  
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala





Tekijä(t) RATIA, Anna-Maria	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 03.05.2012
	Sivumäärä 39	Julkaisun kieli suomi
	Luottamuksellisuus ( ) saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty ( X )
Työn nimi POTKUA PEREHDYTYKSEEN – TUKEA TYÖNOPASTUKSEEN		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) HAKKARAINEN, Sinikka		
Toimeksiantaja(t) Keskimaa Osk, ABC Viitasaari		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyössäni tutkittiin perehdyttämistä ABC Viitasaarella. Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena teemahaastatteluin, joissa työntekijät saivat pohtia omaa perehdyttämistään sekä työnopastusta. Tutkimus toteutettiin maaliskuussa 2012. Sen tarkoitus oli kerätä tietoa siitä, kuinka perehdyttäminen koetaan ABC Viitasaarella ja onko siinä työntekijöiden mielestä kehitettävää.</p> <p>Tutkimukseen osallistui kuusi työntekijää, joista yksi oli palveluvastaava. Haastatteluista etsittiin samankaltaisuuksia litteroinnin jälkeen. Yhteneväisyyksiä alkoi löytyä nopeasti, sillä monilla haastattavilla oli samansuuntainen mielipide siitä, kuinka perehdyttämisen tulisi edetä ja minkälaista materiaalia siinä olisi hyvä olla oppimisen tukena.</p> <p>Liki kaikki työntekijät kokivat, että perehdyttämiseen osallistuivat kaikki heitä aikaisemmin aloittaneet työntekijät. Tiedonhankinta oli useimpien mielestä helppoa, ja uudet työkaverit olivat helposti lähestyttäviä, ja heiltä uskalsi kysyä helposti asioita. Monet mielsivät perehdyttämiseen kuuluvan myös omaehtoisen tiedonhankinnan varsinaisen perehdytysjakson jälkeen. Työnopastuksessa työnsuoritusmenetelmiä ei perusteltu, mutta ne olivat kuitenkin perehdytettävien mielestä järkeviä. Ergonomiaa oli opastettu muutamalle vastaajalle. Useimmat vastaajista kokivat, että työpaikkakummi saattaisi helpottaa työhön sopeutumista, mutta muutama oli sitä mieltä, että kummi saattaa olla esteenä muihin työtovereihin tutustumiselle. Yritystason perehdytys koettiin vastaajien kesken puutteelliseksi. Suuri organisaatio jäi useimmille epäselväksi, vaikka liki kaikki muistivatkin saaneensa aiheesta kirjallista materiaalia.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena kirjattiin ylös perehdytysuunnitelma ja vastuunjakotaulukko. Myös muuta perehdytykseen käytettävää materiaalia päivitettiin.</p>		
Avainsanat (asiasanat) perehdyttäminen, työnopetus, työnopastus, henkilöstökoulutus, mentorointi, työpaikkakoulutus, henkilöstöhallinto, laadullinen tutkimus, haastattelututkimus		
Muut tiedot		



Author(s) RATIA, Anna-Maria	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 03052012
	Pages 39	Language finnish
	Confidential ( ) Until	Permission for web publication ( X )
Title POWER TO THE ORIENTATION – SUPPORT FOR TUTOR'S WORK		
Degree Programme Business Administration		
Tutor(s) HAKKARAINEN, Sinikka		
Assigned by Keskimaa OSK, ABC Viitasaari		
<p>Abstract</p> <p>This thesis explored orientation at ABC Viitasaari. It is a qualitative research which was conducted as a theme interview where the employees told how they had been oriented as new employees. The research was made in March-April 2012. It was supposed to collect information about how the employees experience the orientation period and how they would develop it.</p> <p>There were six employees taking part in the study, and one of them was a foreman. After the answers had been lettered, the author started to look for similarities in the interviews. Similarities were soon found because the respondents had almost identical opinions of how the orientation should proceed and what kind of material should be used to support learning.</p> <p>Many of interviewed employees had a same kind of opinion how many people had been taking part in their orientation. They also experienced that most of their co-workers were easily approachable for asking questions. There was also a common feeling that searching for more knowledge individually is a part of orientation after the training shifts.</p> <p>Most employees thought that tutor would make the adaptation to the new workplace easier. Still two respondents found that such a tutor can be a hindrance to getting to know the new workplace and co-workers.</p> <p>Orientation as an organization level was considered incomplete. Most of the employees did not fully understand the nature of a large organization even though many respondents remembered having had written information on the employer.</p>		
Keywords Orientation, human resource management, work coaching, qualitative research		
Miscellaneous		

# SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	2
2	PEREHDYTTÄMINEN .....	4
	2.1 Perehdyttämismvastuu ja sen jakautuminen .....	5
	2.2 Perehdyttämisyjärjestelmä .....	8
	2.3 Perehdyttämisen tavoitteet.....	9
	2.4 Perehdyttäminen luo mielikuvia yrityksestä .....	11
	2.5 Perehdytettävä ja ensimmäinen työpäivä .....	12
	2.6 Perehdyttäjä .....	14
3	TUTKIMUSMENETELMÄ .....	16
	3.1 Tutkimuksen toteutustapa ja -menetelmä .....	16
	3.2 Tutkimusaineiston keruu .....	17
	3.3 Tutkimuksen haasteet .....	18
4	TUTKIMUSTULOKSET .....	18
5	POHDINTA.....	27
	LÄHTEET .....	33
	LIITTEET .....	34
	LIITE 1. TEEMAHAASTattelun apukysymyksiä .....	34
	LIITE 2. PEREHDYTTÄMISSUUNNITELMA.....	36
	LIITE 2. PEREHDYTYSOHJELMA 2012 .....	39

# 1 JOHDANTO

Perehdyttäminen on tärkeä osa työelämää. Jos perehdyttäminen hoidetaan hyvin, alokkaasta tulee osaava työntekijä nopeasti, mutta jos perehdyttäminen laiminlyödään, seurauksena on kivuliasta kantapään kautta oppimista. Huolellinen perehdytys on yritykselle kallista, mutta perehdytyksen puute aiheuttaa myös lisäkustannuksia. Kun puutteellisesti perehdytetty henkilöstö tekee virheitä, joiden korjaamiseen menee aikaa muilta työntekijöiltä, yritykselle syntyy jatkuvasti lisäkustannuksia.

Kauhasen (2004) mukaan oikein suoritettu perehdyttäminen nopeuttaa työntekijän työtehon nostamista optimaaliselle tasolle. Perehdyttämiskauden kesto riippuu uuden työntekijän aikaisemmasta työkokemuksesta, työn vaativuudesta ja koulutuksesta. (Kauhanen 2004, 87).

Perehdyttäminen on myös osa henkilöstöhallintoa. Hyvin toteutetussa organisaatiossa työntekijät sijoitetaan eri työtehtäviin ja työntekijät sekä alaiset myös järjestellään tietyllä tavalla. (Järvensivu 2010, 108.)

Kehityskeskustelu on hyödyllinen väline perehdytyksessä ja osaamisen laajentamisessa. Kehityskeskustelussa työntekijällä on mahdollisuus tuoda esiin niitä seikkoja, jotka ovat auttaneet häntä onnistumaan tai vastaavasti ovat olleet esteenä onnistumiselle. Samalla on hyvä arvioida kuluneen kauden tavoitteiden toteutumista sekä tulevan kauden tavoitteita työnsuorituksen näkökulmasta katsoen. (Huotari & Lehto 2009, 101.)

Perehdytyksen puute voi myös kuormittaa tulokkaita. Mikäli tulokas saa jatkuvasti konkarityöntekijöiltä palautetta vääristä toimintatavoistaan, hän saattaa jopa jättää työpaikkansa, jolloin edessä on taas uuden työntekijän perehdyttäminen – kenties edelleen yhtä puutteellisesti.

Perehdyttämisestä on tehty useita oppaita ja tutkimuksia. Silti hektisessä liikennemyymälätyöympäristössä perehdyttäminen tuntuu olevan lapsen kengissä. Perehdyttäminen jää usein kiireiseen sesonkiin ja se luo kuluja, kun työntekijä saa palkkaa,

mutta ei vielä ole täysillä mukana tekemässä tulosta. Kuitenkin tulisi muistaa, että tutkimuksissa on todettu virheiden korjaamisen tulevan kalliimmaksi kuin huolellisen perehdyttämisen, sillä yleensä vanhoista tavoista poisoppiminen on hankalampaa kuin uusien taitojen opetteleminen.

Liikennemyymälä työympäristönä on haastava ja perehdytys on monenkirjavaa perehdyttäjistä riippuen. Siksi olisi oltava ohjenuora perehdyttäjälle, jotta asiat tulisivat käytyä tulokkaiden kanssa samalla tavalla läpi. Työntekijöiltä vaaditaan monialaista osaamista, kun on osattava hoitaa sekä rahastus ja asiakaspalvelu, että ruuan valmistus ja marketympäristö. Liikennemyymälätoimialalla henkilöstön vaihtuvuus on yleensä suurta. Opiskelijat käyvät ansaitsemassa opiskelurahoja palvelualoilla, kuten kaupan tai liikennemyymälän kassalla. Sen vuoksi perehdytyksen tulisi olla tehokasta ja tasalaatuista myös liikennemyymäläympäristössä.

Opinnäytetyö tutkii perehdytystä ABC Viitasaarella. Sen tarkoituksena on kerätä palautetta eri aikaan tulleilta työntekijöitä perehdyttämisestä, jotta toimintaa voitaisiin tarvittaessa kehittää. Pääsääntöisesti perehdyttäminen on palveluvastaavien harteilla, mutta myös konkarit pääsevät opastamaan tulokkaita työnteon saloihin.

Opinnäytetyön tavoitteena on koota yhteen työntekijöiden kokemukset perehdyttämisestä, jotta työnopastuksen laatua saadaan tulevaisuudessa parannettua ja tasoitettua. Jos tutkimuksessa havaitaan, että parannettavaa on tai että perehdytyksen laatu on epätasaista, ehditään vielä toimintatapoja ja työnohjausmalleja muuttaa, ennen kuin tämän kesän sesonkiapulaiset aloittavat työnsä. Opinnäytetyön tuloksia hyödynnetään niin vakituisten työntekijöiden perehdyttämiseen kuin sesonkiapulais-tenkin työnopastukseen. Kun on tietoa perehdyttämisen sujuvuudesta ja siitä, mitä voidaan tehdä toisin, perehdyttämisestä jää enemmän mieleen sekä työnohjaajalle että uudelle työntekijälle.

Tutkimusongelmana on perehdyttämisen laadun parantaminen.

### **Tutkimuskysymykset**

1. Kuinka henkilöstö parantaisi perehdytystä?

2. Kuinka työnopastusta on mahdollista parantaa ja mikä olisi looginen ja toimiva työnopastamisjärjestys moniammatillista osaamista vaativassa työpaikassa?

Opinnäytetyö on rajattu koskemaan vain yhtä Keskimaan liikennemyymälää, koska jokaisessa yksikössä on omat toimintamallinsa eri työvuoroissa. Vaikka toimintatavat ovat periaatteessa ketjuliikennemyymälässä aina samanlaiset, niiden toteuttamiseen vaikuttavat tilat sekä paikkakohtaisiksi vakiintuneet käytännöt.

Tutkimus toteutetaan teemahaastatteluina, joissa haastatellaan eri aikoihin taloon tulleita työntekijöitä perehdytyksestä. Haastatteluissa kysytään myös, kuinka he itse kehittäisivät perehdyttämistä ja onko perehdytyksessä tapahtunut heidän mielestään kehitystä. Näin saadaan arvokasta tietoa siitä, kuinka perehdytys toimii ja missä olisi parannettavaa. Nyt kun perehdytys on päällikön ja palveluvastaavien harteilla, sen kehittämisessä saattaa jäädä arvokkaita asioita huomaamatta. Sen vuoksi on tärkeää ottaa tutkimukseen mukaan vain suorittavaa työtä tekevät työntekijät, joilla on perehdyttämisestä oma kokemus ja yhteisössä kulkevaa hiljaista tietoa mukanaan.

Jos perehdytys hoidetaan kunnialla, jokainen töihin tuleva saa selkeän kuvan ketjussa toimimisen pelisäännöistä ja yksikön omista toimintatavoista. Luonnollisestikaan tällainen oppiminen ei tapahdu päivässä, vaan perehdyttäminen vie aikaa. Perehdyttäminen on tärkeää myös siksi, että palvelualoilta ponnistetaan usein opiskelun ohessa työelämään ja perehdytys luo kuvan nuorelle työntekijälle työelämästä. Taitavasti hoidettu perehdyttäminen antaa luotettavan kuvan yrityksestä työnantajana.

## **2 PEREHDYTTÄMINEN**

### **2.1 Mitä perehdyttäminen on?**

Perehdyttäminen on uuden työntekijän tukemista uudessa työyhteisössä. Perehdytysvaiheessa työntekijä tutustuu uuteen organisaatioon sekä uusiin tehtäviin. Pereh-

dyttäminen on tärkeää yritykselle sekä työntekijälle, sillä se auttaa uutta työntekijää muodostamaan kuvan yrityksestä ja sen tulisi koskea jokaista, joka tulee organisaatioon työhön, harjoitteluun tai siirtyä toisiin tehtäviin organisaation sisällä. (Strömmer 1999, 259.)

Perehdytyksen aikana perehdytettävä tutustuu työpaikkaan: organisaatioon ja sen tapoihin ja toimintaan, työyhteisöön eli työtovereihinsa sekä sidosryhmiin ja työympäristöön, eli tiloihin, työkoneisiin ja laitteisiin. Perehdyttämisyksikön aikana myös oma uusi työtehtävä tulee tutuksi. (Horn, Liski & Villanen 2007, 10.)

Perehdyttäminen on palvelus uudelle tulokkaalle, organisaation toiminnan laadulle sekä yritysmielikuvulle. Jokaisen uuden organisaation työntekijän, kuten myös harjoittelijoiden sekä opinnäytetyöntekijöiden tulisi päästä osalliseksi suunnitelmallisesti perehdytyksestä. Perehdyttämisen sisällön määrää se, millainen tausta perehdytettävällä on; organisaation sisällä toisiin tehtäviin tai toiseen toimipaikkaan siirtyvä työntekijä ei tarvitse enää organisaatiotason perehdytystä vaan enemmänkin työohjausta, kun taas organisaatiossa uutena työntekijänä aloittava on hyvä perehdyttää myös organisaation rakenteisiin, tehtävään, arvoihin sekä visioon. (Strömmer 1999, 259.)

## **2.2 Perehdyttämisvastuu ja sen jakautuminen**

Perehdyttämisen päävastuu on lähimmällä esimiehellä. Esimiehellä on kuitenkin mahdollisuus delegoida perehdyttämistä eteenpäin. (Kauhanen 2004, 87.) Apuna perehdyttämisessä voivat olla erikseen valitut ja koulutetut perehdyttäjät. Koko työyhteisö on sitoutettava perehdyttämiseen, koska on tärkeää tutustua työkaveriinhin jo alussa. Perehdyttäjien valinta on prosessi, jossa on oltava huolellinen, sillä perehdyttäjä luo ensivaikutelman uudesta työpaikasta perehdytettävälleen. (Strömmer 1999, 260; Viitala 2004, 260.)



Esimiehen vastuut perehdyttämisessä koskevat muun muassa perehdyttämisohjelman suunnittelua sekä työtilojen ja -välineiden järjestämistä, perehdyttäjien työnjakoa, uuden työntekijän vastaanottamista sekä keskustelua hänen kanssaan. Työkavereiden esittelemisen, yritysesittely, työnopastus, työsuojelulliset asiat sekä selvitys henkilöistä, joiden puoleen voi kääntyä, kuuluvat esimiehen perehdytystehtäviin. Esimies siis on vastuussa organisaation perehdyttämisprosessista, sen suunnittelemisesta ja käytettävissä olevista resursseista. (Hyppänen 2007, 195.)

Perehdyttämisen käsikirja on perehdyttäjälle hyödyllinen apuväline. Siihen voidaan kirjata lista niistä asioista, joita uuden työntekijän kanssa käydään heti alussa lävitse. Perehdyttäminen voidaan myös jakaa pidemmälle ajanjaksolle, jolloin uutta työntekijää ei tukehduteta informaatioähkyyn heti alussa. (Strömmer 1999, 262.) Yksinkertaisimmillaan perehdyttämisen käsikirja voi olla muistilista asioista, joita perehdytettävän kanssa on käytävä läpi (Kauhanen 2004, 87.)

Yksi perehdyttämisen tärkeä osa-alue on työsuhdetta määrittävien puitteiden läpikäynti, jolloin allekirjoitetaan työsopimus sekä tutustutaan siihen. Työ, työyksikkö sekä organisaatio ovat tekijöitä, jotka sidotaan organisaation toiminnan kokonaisuuteen perehdytyksen tässä osassa. Samalla käydään läpi työajat sekä aikataulu, palkkausperusteet, palkkapäivä - sekä poissaolosäännökset ja muu työpaikalla noudatettava normisto. Samoin työterveyshuolto, työsuhde-edut sekä virkistyspalvelut ovat osa perehdyttämisjakson sisältöä. (Strömmer 1999, 262.)

### **Työnopastus**

Työnopastus on varsinaiseen suorittavaan työhön perehdyttämistä. Siinä huolehditaan, että työntekijä saa riittävän toimintavarmuuden uuden työn aloittamiseen.

Työnopastuksessa tutustutaan (Strömmer 1999, 262):

- työpaikkaan, työympäristöön sekä työtovereihin

- työn sisältöön, -vaiheisiin ja tekemisen periaatteisiin
- työssä tarvittavien koneiden, laitteiden, tarvikkeiden sekä aineiden sijaintiin, käyttöön ja ylläpitoon
- työpaikan siisteyteen ja turvallisuuteen liittyviin näkökohtiin
- erityistilanne-toimintaohjeisiin
- työn onnistumisen arviointiin ja mittareihin
- jatko-oppimismahdollisuuksiin.

Työnopastuksen tavoitteena tulee olla työntekijän kokonaiskuvan hahmottaminen yhtä lailla kuin työn tehtävien osien hallitseminenkin. Keskeistä on hahmottaa työorganisaation tuotannon ja palvelutoiminnan lopputuloksen kannalta. Tässä apukeinoina voivat olla erilaiset analyysit: tehtäväanalyysi kuvaa työhön liittyviä toimintoketjuja ja niiden merkitystä organisaation toimintoketjuille. Tavoiteanalyysi esittää työn halutut lopputulokset tai antaa tulokkaan määrittellä niitä itse. Virheanalyysi kartoittaa mahdollisia virheitä ja niiden seurauksia ja vaara-analyysissä käydään läpi työvaiheet ja mietitään niiden vaaroja sekä vaarojen välttämisen mahdollisuuksia. (Strömmer 1999, 262.)

Strömmer esittelee Pirnesin luoman työnopastusmallin, jossa on neljä askelta. Se sisältää menettelytapaohjeen, kuinka uuden työntekijän sisäistä mallia uudesta työstä voidaan vahvistaa. Mallin painotus on oppijan oman prosessoinnin merkityksessä uuden asian oppimisessa. Usein perehdyttäminen on mallioppimista, jossa perehdytettävä kopioi perehdyttäjän toimintatapoja ymmärtämättä työn syvempiä perusteita. Neljän askeleen mallissa puhumisen ja ajattelun yhdistämisellä on ratkaiseva merkitys uuden oppimisessa. Siinä myös tähdätään itseluottamuksen vahvistamiseen painottamalla rohkaisevan palautteen antamista. (Strömmer 1999, 263.)

Tehtäväkohtainen työnopastaminen on siis mallinnettavissa neljän askeleen ohjelmaksi (Pirnes 1984 ja Pöyhönen 1982): Valmista – Opetta – Kokeile taitoa – Tarkasta. Ensimmäisen suunnataan opetettavaan tehtävään, sitten selitetään ja näytetään työ, sen

jälkeen annetaan tehdä työ valvotusti, jotta voidaan antaa palautetta tehdystä työstä. (Horn, Liski & Villanen 2007, 11.)

## 2.3 Perehdyttämisyjärjestelmä

Perehdyttämisyjärjestelmä varmistaa työn laatua. Sitä tulisi kehittää ja pitää valmiustilassa. Perehdyttämisyjärjestelmä sisältää yleensä neljä osa-aluetta (Strömmer 1999, 260):

1. tiedottaminen ennen työhön tuloa
2. vastaanotto ja yritykseen perehdyttäminen
3. työsuhdeperehdyttäminen
4. työnopastus.

Samoin perehdyttämisen prosessi on kuvattu myös Lahden ammattikorkeakoulun Hyvä perehdytys -oppaassa (Horn, Liski & Villanen 2007):

- ennakkoitoimenpiteet
- työhönoton yhteydessä perusasiat
- aloitettaessa työtä vastaanottaminen ja perehdytyksen käynnistäminen
- tehtäväkohtainen työnopastus
- perehdyttämisen jatkaminen työn ohessa
- perehdyttämisen arviointi ja kehittäminen.

Perehdytysprosessia tulisi kehittää palautetta keräämällä viimeistään henkilöstön kehityskeskusteluissa tai lyhytaikaisen työvoiman lähtöhaastatteluissa. (Horn, Liski & Villanen 2007, 11.)

Perehdyttämisessä edetään siis suuremmista asiakokonaisuuksista pienempiä kohti. Ensin esitellään yritys, sitten yksikkö- tai osastotaso ja viimeiseksi perehdytetään työtehtävään. Perehdytysohjeet on syytä antaa kirjallisesti, koska uutta opittavaa on paljon. (Hyppänen 2007, 196.)

Perehdyttäminen tutustuttaa uuden työntekijän organisaation tavoitteisiin ja toimintatapaan, ulkoiseen toimintakenttään sekä tulevaisuuden näkyymiin. Sisäistetty liikeidea tarjoilee jokaiselle työntekijälle sisäisen toimintamallin oman työn taustaksi. (Strömmer 1999, 261.)

Yritysperehdytyksessä hyvänä tukena ovat mm. Tervetuloa taloon -oppaat, toimintakertomukset, henkilöstölehdet, esitteet, videot ja DVD:t sekä Internet ja intranet (Työhön perehdyttäminen 2009, 2).

On kuitenkin syytä pitää huoli siitä, että esimies hoitaa uuden alaisensa sitouttamista yritykseen muutenkin kuin pelkkien talokierrosten ja Tervetuloa taloon -oppaiden kautta. On sanottu, että tulokkaan ensimmäiset 100 työpäivää ovat ratkaisevia sen kannalta, kuinka hyvin hän sitoutuu työnantajaorganisaatioonsa. Kun tulokkaan muistaa ottaa huomioon inhimillisenä yksilönä ja on hänestä aidosti kiinnostunut, se sitouttaa uutta työntekijää vahvemmin yritykseen. Esimies sitouttaa tulokasta helpoiten kyselemällä kuulumisia, olemalla kuulolla ja kiinnostunut untuvikon pärjäämisestä ja kotiutumisesta uudessa työpaikassaan. (Haapalainen 2007, 20-23.)

## **2.4 Perehdyttämisen tavoitteet**

Perehdyttämisen tavoitteena voidaan pitää Strömmerin mukaan (1999, 260)

- organisaation ja työyhteisön toiminnan laadun turvaamista
- myönteisen asenteen luomista sekä konkareissa että työhön tulevissa
- työtehtäviin sisään pääsemisen auttamista
- vuorovaikutuksen sekä yhteistyön pohjustamista sekä luomista
- tukemista uudessa tehtävässä onnistumisessa
- työmotivaation sekä kiinnostuksen kasvattamista alaa kohtaan.

Onnistunut perehdyttäminen luo pohjan uuden työntekijän työskentelylle. Se helpottaa sopeutumista uuteen työpaikkaan sekä työyhteisöön, mutta lisää myös työn laatua ja sujuvuutta. Hyvin hoidettu perehdyttäminen myös sitouttaa työntekijän paremmin työhönsä. Vaikka perehdyttämiseen kuluukin yritykseltä rahaa, se maksaa itsensä takaisin. Perusteellisesti perehdytetty työntekijä on vähemmän pois töistä ja vaihtuvuus vähenee, eikä pidä unohtaa, että hyvin työhönsä opastettu tulokas tekee vähemmän virheitä, joiden korjaaminen vie aikaa ja resursseja. (Työhön perehdyttäminen 2009, 4.)

Työhön perehdyttämisen päätavoitteena voidaan pitää Kauhasen (2004,146) mukaan laadukasta tuotetta ja palvelua sekä taitavaa työsuoritusta. Siihen pääsee parhaiten, kun perehdyttäminen on pitkäjänteinen prosessi, jossa tuetaan myös omatoimisuutta ja sisäistä yrittäjyyttä. (Kauhanen 2004, 146.) Perehdyttämisen kaksi ensimmäistä viikkoa ovat asenteiden kannalta hyvin ratkaisevia. Perehdyttäminen myös turvaa laatua sekä tuottavuutta ja se vaikuttaa myös henkilöstön vaihtuvuuteen ja työturvallisuuteen. (Strömmer 1999, 261.)

Perehdyttämisen tavoitteita pohdittaessa on hyvä muistaa myös työturvallisuusnäkökulma. Jokaisessa työssä on riskinsä, joihin on syytä paneutua jo perehdytyksen aikana. Aloittelevalta työntekijältä voi puuttua turvallisen työskentelyn tietotaitoa eikä ammattilaisellakaan välttämättä ole riittävää kokemusta juuri tämän työpaikan riskitekijöistä. Työn riskit voivat myös unohtua. Sen vuoksi työturvallisuus on muistettava perehdytyksessä. (Työhön perehdyttäminen 2009, 5.)

Osuuskauppa Keskimaan ABC kehityspäällikön Risto Hännisen mukaan on myös tärkeää opastaa uusille työntekijöille nopeat ja tehokkaat työtavat jo heti alussa. Samaan asiaan puuttui myös toimialajohtaja Heikki Tervanen osuuskauppa Keskimaalta, joka ABC Päällikkö ja Palveluvastaava- koulutuspäivän alustuksessaan korosti, että poisoppiminen vie vähintään kaksinkertaisen työpanoksen. (Hänninen 2012;Tervanen 2012).

## 2.5 Perehdyttäminen luo mielikuvia yrityksestä

Asiakaspalvelussa myönteisen ensivaikutelman luominen on tärkeää. Se on myös tärkeää silloin, kun työpaikalla aloittaa uusi työntekijä. Myönteisen ensivaikutelman synnyttää avoin vuorovaikutus ihmisten välillä, tilanteeseen keskittyminen, puheet, sanaton viestintä, äänensävyt sekä katsekontaktit. Myönteinen ensivaikutelma luo perustan yhteistyölle, sillä myönteisessä ilmapiirissä on helpompaa keskustella, kysellä ja ottaa kiinni asioista, vaikka olisikin uusi työntekijä. Vastaavasti kielteinen ensivaikutelma aiheuttaa kitkaa, jonka korjaaminen on hidasta ja joskus jopa mahdotonta. (Työhön perehdyttäminen 2009, 9.)

Osana perehdytysprosessia pitäisikin nähdä tulokkaasta tiedottaminen ainakin lähimmille työtovereille jo ennen hänen aloittamistaan uudessa työpaikassa. ABC Viitasaarella tämä seikka on usein unohtunut, ja monesti varsinkin uudet työharjoittelijat pääsevät ”yllättämään” vuorossa olevat palveluvastaavat tai päällikön. Informaatiokatkokset voivat aiheuttaa tulokkaalle tunteen, että hän ei olisi tervetullut taloon (ABC Viitasaaren palveluvastaavat 2012).

Perehdyttäminen on myös yrityskuvamarkkinointia. Yrityskuvamarkkinointi tarkoittaa mielikuvaa, joka ihmisillä on jostakin yrityksestä, ja siihen vaikuttavat sekä ihmisten omakohtaiset kokemukset yrityksestä että kuulopuheet yrityksestä (Työhön perehdyttäminen 2007, 7). Perehdyttäminen tulisi aloittaa jo rekrytointiprosessin ollessa käynnissä. Rekrytointivaiheessa hakijoille annetaan tietoa työpaikasta sekä työstä, ja valinnasta ilmoitetaan yleensä puhelimitse, jolloin keskustellaan lisää työsuhteen aloittamisesta ja yksityiskohdista. Vielä parempaa olisi, jos rekrytoitu tulisi käymään tulevan esimiehensä luona keskustelemassa työsuhteen alkuun liittyvistä käytännön asioista. Samalla hän saisi myös itseopiskelumateriaalia uudesta työnantajaorganisaatiostaan. (Strömmer 1999, 260.)

Perehdyttäminen voidaan ottaa huomioon rekrytoitaessa siten, että jo työhaastattelussa keskustellaan yritykseen ja työhön liittyvistä asioista, organisaatiosta, sen asiakkaista sekä työsuhteeseen liittyvistä asioista ynnä talon toimintatavoista. Haastateltavan kanssa voidaan myös kiertää työpisteissä. Jos hakija saa mukaansa haastatte-

lusta oheismateriaalia yrityksestä, muistaminen yleensä tehostuu ja mielenkiinto yritystä kohtaan kasvaa. (Työhön perehdyttäminen 2009, 9.)

On muistettava, että ihmisiltä kysellään eniten työpaikoista juuri työpaikan vaihtamisen yhteydessä. Kun rekrytoitu saa tietää yrityksen tärkeimmistä asioista ja menestystekijöistä, hän voi jakaa omille verkostoilleen tietoa. Samalla uudelle työntekijälle on myös tehtävä selväksi, mistä hän voi puhua ulkopuolisille ja mistä ei. (Hyppänen 2007, 196.)

## **2.6 Perehdytettävä ja ensimmäinen työpäivä**

Kuten perehdyttäjäkin, myös perehdytettäviä on monenlaisia. Yrityksen käytäntöihin on perehdytettävä niin työelämään tutustuvia yläasteikäisiä nuoria, ammattikoulussa harjoitteluitaan suorittavia opiskelijoita, ammattikorkeakoulun harjoittelua suorittavia opiskelijoita kuin vakituiseen työsuhteeseen tulevia työntekijöitäkin. Heidän lisäksi perehdytettävä voi olla vuokratyövoimaa tarjoavan yrityksen työntekijä, joka tulee suorittamaan lyhytaikaista työsuhdetta yritykseen tai tekemään kentiesatunnasta tuurausta. Perehdytettävä voi olla myös yrityksen vakituinen työntekijä, joka on esimerkiksi sairauden tai hoitovapaan vuoksi ollut pitkään poissa vakituisen työnsä ääreltä. (Työhön perehdyttäminen 2009, 2.)

Erilaiset perehdytettävät vaativat erilaista perehdyttämistä. Uudelle tulokkaalle lähes kaikki on uutta, kun taas pitkään työn ääreltä poissaolleele konkarille yritys ja tilat ovat ennestään tutut, ja rutiinit saattavat palautua hyvinkin nopeasti mieleen, vaikka muutosta olisi käytännöissä tapahtunut. Vaikka työntekijä palaisikin vanhaan työtehtäväänsä, on hänet syytä perehdyttää ainakin poissaolon aikana tapahtuneisiin muutoksiin. Myös lyhyeen työsuhteeseen tulevat sijaiset on perehdytettävä, mutta heidän perehdyttämisessään voidaan keskittyä enemmän työohjaukseen kuin yleisen tason perehdyttämiseen. (Työhön perehdyttäminen 2009, 3.)

Uuden työntekijän ensimmäinen työpäivä luo mielikuvan yrityksestä, johon hänet on palkattu työskentelemään. Usein ensimmäinen työpäivä jää mieleen pitkäksi aikaa. Varsin hyvin ensimmäinen työpäivä muistetaan, jos vastaanotto ei ole ollut lämmin. Tulokkaat ovat herkkiä tunnelmien aistimisessa, ja heillä on vastaanottavainen mieli. (Strömmer 1999, 261.)

Esimiehen ensimmäinen tehtävä on esitellä työntekijä ainakin muutamalle lähimmälle henkilölle ja laatia hänelle perehdyttämisohjelma. Siinä sovitaan asiat, joihin hän perehtyy, sekä henkilöt, jotka hänet niihin perehdyttävät. Kiireisissä organisaatioissa on mahdollista laatia perehdyttämisen avuksi kortti tai kartta, jonka avulla tulokas suunnistaa melko itsenäisesti ensimmäisten viikkojen ajan eri henkilöiden luona tutustumassa talon asioihin. Tämän kaltaisella perehdytyksellä vahvistetaan työntekijän itsenäisyyttä ja oma-aloitteisuutta heti ensi metreiltä lähtien, mutta samalla edellä esitetty malli edellyttää perehdyttäjäorganisaatiolta hyvää ja integroitua informaation kulkua, jotta jokainen tulokkaan perehdytykseen osallistuva voi valmistautua omiin tapaamisiinsa uuden työntekijän kanssa. Esimiehen tai kummin on kuitenkin tärkeää olla aina tavoitettavissa ja osoittaa sen kautta kiinnostuksensa tulokkaan oppimiseen. (Strömmer 1999, 261.)

Perehdyttämiseen käytetään usein muutama päivä tai muutama tunti useana päivänä, ja usein perehdyttämiseen osallistuvat kaikki ne työntekijät, joiden kanssa uusi työntekijä tulee työskentelemään. Perehdyttämisen jälkeen seuraa varsinainen työnopastus, joka tehtävästä riippuen voi kestää muutamasta päivästä useaan kuukauteen. (Kauhanen 2004, 146.)

Yleensä Keskimaan ABC-liikennemyymälöihin tullaan ensin töihin henkilöstövuokrausyrityksen kautta. He hoitavat esimerkiksi kesätyöntekijöiden yritystason perehdyttämisen omassa perehdytyspäivässään. (Hänninen 2012.) ABC Viitasaarella päällikkö hoitaa rekrytoinnin ja siinä tilanteessa aloittaa perehdytyksen esittelemällä organisaation tulokkaalle. Ensimmäisenä työpäivänä tulokas laitetaan työvuoroon palveluvastaavan kanssa. Työpäivän aluksi etsitään työvaatteet sekä tehdään talokierros, jossa uudelle työyhteisön jäsenelle esitellään tärkeät paikat sekä erikoistilanteitoimintaohjeet. Sen jälkeen siirrytään sovittuun työpisteeseen ja varsinainen työn-



opastus alkaa. Hyvin usein tulokkaan ensimmäiset vuorot ovat joko salivuoroja, jolloin pääsääntöisesti huolehditaan astiahuollosta, tai paiston apuvuoroja, jolloin tutustutaan kahvilan vitriinistä huolehtimiseen ja sen tuotteiden valmistamiseen.

Kun perehdytettävä on tutustunut organisaatioon ja sen toiminta-ajatukseseen, on aika siirtyä tutustumaan työyhteisöön sekä sen jäseniin. Samalla tutustutaan toimintatapoihin, tiloihin sekä järjestelmiin. Perehdytyksen ytimessä ovat käytännön perehdyttäminen itse työtehtävään. Silloin on aika tutkailla koneet, menetelmät, järjestelmät, informaatio- ja materiaalivirrat sekä häiriöiden korjaaminen työturvallisuutta unohtamatta. (Strömmer 1999, 261.)

Työhyvinvoinnin ja osaamisen johtamisen lähtökohtana on, että työtehtävien suhde on oikea työntekijän osaamiseen nähden. Pitäisi löytää oikea paine uuden oppimisen tai uudella tavalla tekemiseen, mikäli sitä arvioidaan suhteessa työntekijän voimavaroihin. (Kiviranta2010, 144.) Moniosaamista vaativassa työpaikassa tämä tarkoittaa sitä, että työkierron ansiosta voidaan olettaa, että yhden työpisteen tultua tutuksi voidaan lähteä opiskelemaan uusia taitoja toiseen työpisteeseen.

ABC Viitasaarella työnopastuksessa palveluvastaavien rinnalla kulkevat kaikki työntekijät, mutta olisi kenties tarkoituksenmukaista valita työnopastukseen joukko työntekijöitä, jotka hallitsevat eri työpisteitä. Kun työnopastajia tai työkummeja olisi riittävästi, tulokkaiden olisi helpompaa lähestyä muitakin palveluvastaavien lisäksi eteen sattuvissa ongelmatilanteissa.

## **2.7 Perehdyttäjä**

Vaikka perehdyttäminen onkin lähimmän esimiehen vastuulla, on tarkoituksenmukaista valita työnopastajia eli perehdyttäjiä konkareista. He ovat tulokkaalle työnopastuksessa tutoreita tai kummeja. Hyvä työpaikkakummi on ammattitaitoinen ja motivoitunut koulutustehtäviin, ehkä jopa itse hakeutunut niihin. Lisäksi työkummin on hyvä muistaa, että eri ihmiset oppivat eri tavoin. (Horn, Liski & Villanen 2007, 13.)

ABC Viitasaarella on työnopastamisesta päävastuu palveluvastaavilla, jotka toimivat vuoro esimiehinä. Kuitenkin välillä on tilanteita, jolloin perehdyttäjäpalveluvastaavaa ei ole talossa tai vaihtoehtoisesti perehdytettävän työntekijän ongelma ei kuulu palveluvastaavan vahvimpaan osaamisalueeseen. Silloin voi konkarityöntekijä olla pelastava enkeli, jolla on tietoa kyseisestä asiasta.

Harjoittelijoita ei päästetä itsenäisesti suorittamaan työvuoroa ennen kuin taidot ovat siihen riittävät. Se ei tarkoita asioiden täydellistä hallitsemista vaan tiedon hakemisen ja oma-aloitteisuuden osoittamista. Yksikön työkuluttuuriin kuuluu, että päällikön lisäksi myös palveluvastaavat ovat puhelimitse tavoitettavissa 24 tuntia vuorokaudessa.

Gomanin mukaan (2005,4) Kjelin ja Kuusisto (2003) mainitsevat, että perehdyttäjän tulisi pitää omasta työstään, mutta hänen ei tarvitse olla siinä huippusuoriutuja, sillä se voi jopa haitata perehdyttämistä. Yksi tärkeä työnopastajan ominaisuus on myös ymmärrys aikuisen oppimistavoista, mutta ehkä tärkein ominaisuus on kuitenkin halua auttaa ja opastaa toisia työntekijöitä. (Goman 2005, 4.)

Työpaikkaohjaajakoulutus on hyvä perehdyttäjäkoulutus, koska se antaa valmiudet myös käytäntöjen kehittämiseen, ei pelkästään opiskelijoiden ohjaamiseen. (Horn, Liski & Villanen 2007, 13). Espoon koulutuskuntayhtymän Omnian Työpaikkaohjaajan oppaan mukaan työpaikkaohjaajan tärkeimmät tehtävät ovat

- Perehdyttäminen
- Työssä oppimisen suunnitelman laatiminen
- Työssä oppimisen järjestelyistä sopiminen
- Ohjaus
- Arviointi

Ne voivat siis aivan yhtä hyvin olla myös työnopastajan tehtäviä, vaikka varsinaisen työssä oppimisen suunnitelman laatiminen sekä työssä oppimisen järjestelyistä sopiminen ovatkin perehdytysuunnitelmassa huomioon otettavia asioita.

## 3 TUTKIMUSMENETELMÄ

### 3.1 Tutkimuksen toteutustapa ja -menetelmä

Tutkimusotteeksi valittiin laadullinen tutkimus, jonka avulla oli tarkoitus selvittää, millaiseksi henkilöstö on perehdyttämisen kokenut, onko siinä parannettavaa ja kuinka se on toiminnan aikana muuttunut. Tutkimusotteen valintaa tuki se, että asiasta oli jonkinlaista ”mutu”-tuntumaa pitkään asian parissa toimineilla henkilöillä, mutta varsinaista faktatietoa asiasta ei ollut ennestään. Kvalitatiivinen tutkimus toimii parhaiten silloin, kun ilmiöstä halutaan saada hyvä kuvaus. (Kananen 2010, 41.)

Aineiston hankintatavaksi valittiin teemahaastattelu, koska jokaisella tutkittavalla on oma, subjektiivinen näkemys perehdyttämisestä ja sen onnistumisesta omalla kohdallaan. Teemahaastattelun kysymykset eivät ole tarkkaan muotoiltuja, mutta haastattelijalla on aiemmin suunnittelemansa teemat haastattelun pohjana. Keskustelu voi edetä vapaasti polveillen tietyissä teemoissa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 6.3.2.)

Teemahaastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, koska haastattelutilanteessa haastateltavat kertovat subjektiivisia kokemuksia ajalta, jolloin työntekijät olivat vielä aloittelijoita omassa työssään. Haastateltaviksi valikoitui eri aikaan työpaikkaan tulleita työntekijöitä, jotta saataisiin kuva, onko perehdyttäminen muuttunut vuosien saatossa ja kuinka perehdyttämistä on muutettu ajan kuluessa.

Tutkimusmenetelmäksi teemahaastattelu sopi myös siksi, että tutkijalla oli käsitys siitä, minkälaista perehdyttämistä on liikennemyymälässä käytössä. Tutkijalla oli myös selkeä kuva, mitä kaikkea liikennemyymälätyöntekijä joutuu työssään kohtaamaan ja mitä työn kuvaan kuuluu. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan mukaan teemahaastatteluissa auttaa, kun tutkija tuntee haastateltavien tilanteen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 6.3.2).

Tutkimusmenetelmän valintaa tuki myös tutkimuksen tavoite: tarkastella perehdytystä ja sen muutosta. Aikataulullisesti tutkimuksen teon ajankohta oli sopiva, koska kesän alussa ja loppukevällä yrityksen palvelukseen astuvat kesälomittajat, jotka saanevat tänä vuonna systemaattisen, oikein ajoitetun perehdytyksen, sillä tutkimustuloksien avulla saanemme todisteita perehdyttämisen onnistumisesta ja siitä, mitä ABC Viitasaaren perehdyttäjien ja työnopastajien tulisi tehdä toisin.

### **3.2 Tutkimusaineiston keruu**

Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluilla maaliskuussa 2012. Haastateltaviksi valikoitui satunnaisesti viisi ABC Viitasaaren työntekijää ja yksi palveluvastaava. Tutkimukseen henkilöt valikoituivat tutkimukseen lähinnä työvuorojen sopivuuden kautta; kolmivuorotyön yksi haaste on löytää aikaa muullekin elämälle työn lisäksi.

On otettava huomioon myös ABC Viitasaaren työntekijöiden homogeenisuus. Suurin osa työntekijöistä on alle 30-vuotiaita naisia, joilla on joko toisen asteen ammattillinen tutkinto ja/tai ylioppilastutkinto. Yleisimmin ammattitutkinto on catering-alalta. Muutamalla työntekijöistä on ammattikorkeakoulututkinto joko suoritettuna tai työn alla, mutta ammattikorkeakoulututkinto ei ole tae esimiesasemasta ABC Viitasaarella.

Haastatelluista kolmannes oli miehiä. ABC Viitasaarella työskentelee tällä hetkellä kolme miestä, joten todellisuudessa miesten ja naisten suhdeluku yksikössä on  $\sim 1/10$ . Kuitenkin haastateltaviin oli hyvä ottaa mukaan useampi mies, jotta tutkimustuloksissa voisi paljastua, mikäli eri sukupuolten edustajat kokisivat perehdyttämisen eri tavoin.

Lähes kaikki haastatellut henkilöt olivat työskennelleet talossa 0-2 vuotta, joten tapa, jolla heidät on perehdytetty, on suhteellisen tuore. Mikäli olisi haluttu tutkia, kuinka perehdyttämisen kulttuuri ABC Viitasaarella on muuttunut, olisi ollut hedelmällistä haastatella myös aikaisemmin taloon tulleita työntekijöitä. Alkuperäisestä henkilökunnasta joukossa on vielä mukana neljä henkilöä, joista kolme on edennyt palveluvastaaviksi ja neljäs on market-puolen palveluvastaavan sijainen.

Aineisto litteroitiin maaliskuussa 2012. Haastateltavia oli alun perin tarkoitus olla useampia, mutta haastateltavien kanssa keskusteltaessa teeman puitteissa vastauksissa alkoivat pian toistua samankaltaiset mielipiteet asioista. Sen vuoksi päädyttiin pienempään haastateltavien joukkoon, kuin mitä alun perin oli suunniteltu.

### **3.3 Tutkimuksen haasteet**

Aikataulu tutkimuksen tekemiselle oli tiukka. Aikataulun lähtökohtana oli sen tulosten käytettävyys jo ennen uusien kesälomittajien perehdyttämisen aloittamista.

Yksi tutkimuksen haasteista oli myös tutkittavien suhtautuminen siihen, että heidän vuoro-esimiehensä tekee tutkimusta. Se on osittain saattanut vaikuttaa siis myös tutkimuksen tuloksiin, jos haastateltavat eivät ole halunneet vastata rehellisesti kysymyksiin tai jos he ovat kokeneet korjaavan palautteen antamisen omalle esimiehelleen hankalaksi.

## **4 TUTKIMUSTULOKSET**

Haastatteluissa keskusteltiin, kuinka perehdyttäminen oli haastateltavan omalla kohdalla sujunut. Haastateltavaa pyydettiin pohtimaan, oliko hänellä ollut tarpeeksi harjoitteluvuoroja omasta mielestään. Häntä pyydettiin myös muistelemaan, oliko työnopastuksen aikana hänelle opastettu työergonomiaa ja työtapojen opastamisen kohdalla pyydettiin miettimään, oliko perehdyttäjä perustellut niitä. Samalla haastateltavalta kysyttiin, kuinka monen ihmisen hän ajattelee osallistuneen hänen perehdyttämiseensä. Haastateltavilta myös kysyttiin, olisivatko he halunneet, että heillä olisi ollut oma työpaikkakummi.

Tutkimushaastattelussa haastateltavat esittivät näkemyksiään siitä, kuinka he muuttaisivat perehdytystä. Heitä pyydettiin miettimään, käyttäisivätkö he enemmän kirjallista tukimateriaalia ja minkälaista se olisi. Myös Internet-perehdyttämisestä keskusteltiin haastateltavien kanssa.

Haastateltavilta kysyttiin, minkälaista perehdytystä he ovat saaneet yritystasolla. Haastateltavat kertoivat, kenellä he ovat töissä ja kuinka hyvin he työnantajansa tuntevat. Haastateltavilta kysyttiin, ovatko he saaneet Tervetuloa taloon -opasta ja onko heille kerrottu pelisääntöjä.

Haastattelun aikana haastateltavat saivat myös verrata heidän jälkeensä perehdytetyjen työnopastusta omaansa. He kertoivat, miltä se on sivullisen seuraamana tuntunut ja mitä eroavaisuuksia he mahdollisesti ovat siinä havainneet.

Aivan viimeisenä teemana otettiin esiin monialaisessa yrityksessä toimiminen työntekijänä. Haastatteluissa kysyttiin, miltä tuntuu työkierto ja kuinka uuteen työpisteseen perehdyttäminen on heidän kohdallaan sujunut. Haastateltavat myös kertoivat, minkälaista talon sisäinen perehdytys on tai voisi olla.

Litteroiduista haastatteluista löytyi hyvin pian samankaltaisuuksia ja haastateltavat esittivät samanlaisia parannusehdotuksia.

Kun haastattelussa otettiin esille harjoitteluvuorojen määrä, kuudesta haastatellusta kolme oli sitä mieltä, että niitä oli tarpeeksi. Yksi haastatelluista, reilun puoli vuotta talossa työskennellyt nainen, otti esiin sen, että ”harjoitteluvuoroja oli muihin hommiin tarpeeksi, paitsi keittiöön.” Samoin kesätyöntekijästä vakituiseksi työntekijäksi tullut nuori nainen toi keskustelussa esiin sen, että on vuorokohtaista, paljonko harjoitteluvuoroja tarvitsee.

*Mutta täytyy sanoa, että kyllä sitä saliin kerkesi jo yhden päivän aikana tutustua./–/ Tietty sitä voisi ehkä pidempään jotain vuoroa. Minulla oli silloin tasan yksi vuoro paistoon perehdyttämistä ja musta tuntuu, että sen jälkeen minulle lätkäistiin aamupaistovuoro. Minä olin kyllä niin hukassa siellä, et ehkä sellainen niin kuin muutama vuoro, että siinä olisi joku, jolta oikeasti voisi kysyä.*

Yksi haastatelluista, jonka mielestä harjoitteluvuoroja oli tarpeeksi, oli palveluvastava, jolla oli taloon tullessaan aiempaa kokemusta sekä saman ketjun ravintolatoiminoista että muissakin ketjuravintoloissa toimimisesta. Hänen kokemuksensa mukaan harjoitteluvuorojen määrä riippuu sekä perehdytettävästä yksilöstä että ohjattavasta vuorosta. On huomattavaa, että naisista, jotka kokivat, että harjoitteluvuoroja on liian vähän, toinen olisi kaivannut lisää harjoitteluvuoroja keittiöön ja toisen mielestä yövuoroja olisi pitänyt saada harjoitella enemmän. Muuten myös heidän mielestään oli sopivasti harjoitteluvuoroja.

### **Tutkimustulosten soveltaminen käytäntöön**

Vaikka tutkimuksen tulos hyödyttää jo tämän kesän kesätyöntekijöitä, suurimman hyödyn tutkimuksen tuloksista saanevat ne taloon tulevat uudet työntekijät, jotka tulevat pidempään työsuhteeseen. Usein osa kesätyöntekijöistä saattaa jäädä myös ”talvehtimaan” kesätyöpaikkaansa, mikäli heille eivät vielä esimerkiksi opiskelupaikkojen ovet aukea, jolloin perehdyttäminen ja työnopastus ovat heidän kohdallaan jo hyvässä vauhdissa syksyyn päästäessä. Toki tutkimustulosten hyödyntäminen käytännössä edellyttää sitä, että perehdytykseen paneudutaan toisella tavalla kuin ennen ja että aikaisempia toimintamalleja ollaan valmiita muuttamaan.

Tutkimustuloksien myötä perehdytysmateriaalit, joita ABC Viitasaarella oli jo aikaisemmilta kesiltä kertynyt paljon, yhdisteltiin ja päivitettiin ajantasaiseksi, sillä osa materiaalista oli valitettavasti päässyt jo vanhenemaan. Perehdytysmateriaaliin tehtiin oma osio perehdyttäjälle ja perehdytettävälle.

Samalla kirjattiin perehdyttämissuunnitelma, jonka avulla perehdyttämiseen osallistuvat työntekijät, niin palveluvastaavat kuin konkaritkin, saavat työlleen yhteisen tavoitteen. Suunnitelma myös luo polun, jota pitkin työnohjaukseen osallistuvien on helpompaa kulkea yhteistä maalia kohti. Perehdytys suunnitelman avulla työnohjausvastausta voidaan tehokkaammin jakaa palveluvastaavien harteilta pois, vaikka toki

he edelleen vuoro-esimiehinä osallistuvat mahdollisimman paljon myös suorittavan työn opastamiseen. Perehdytysuunnitelmassa on kirjallisesti luotu tavoite jokaiselle perehdyttämislle ja annettu käyttöohjeet perehdyttämismateriaalin hyödyntämistä työnopastuksessa.

Osana perehdyttämisuunnitelmaa on taulukko, johon on kirjattu tarkat päivämäärät, milloin perehdytettävän kanssa on tarkoitus käydä lävitse asia ja kenen vastuulle tehtävä on luovutettu. Viimeiseen sarakkeeseen taulukossa tulee perehdyttäjän kuitaus, kun hän on asian tulokkaalle opastanut.

Sen lisäksi perehdyttämispakettiin luotiin Perehdyttäjän tarkistuslista, jotta eri perehdyttäjät ovat tietoisia siitä, mitä kenenkin perehdytettävän kanssa on jo käyty läpi. Tarkistuslistalla pyritään pois sekä oletuksista, että jotakin on jo opastettu, että tuplakertauksista. Työnopastamisen tulisi perehdyttäjän tarkistuslistan ansiosta olla mielekkäämpää sekä perehdytettävälle että perehdyttäjälle, kun jokaista vuoroa uuden työnopastajan kanssa ei tarvitse aloittaa ”mitä sinun kanssasi on jo käyty läpi”-keskustelulla.

Vaikka laadukkaaseen työnopastukseen tulisi kuulua myös oikeiden, ergonomisten työtapojen opastaminen, haastatelluista viiden kanssa ergonomiasta keskusteltaessa vain kaksi muisti, että heille olisi perehdytettäessä uuteen työtehtävään kerrottu fyysisesti oikeista työn suoritustavoista. Toinen heistä muisti, että ergonomiia oli opastettu nimenomaisesti vääriä työsuorituksia esittämällä, esimerkiksi näyttämällä kuinka biojäteastiaa ei tule nostaa tai kuinka ei kannata jäätelöpalloja pyöritellä.

Kun työtapoja opastetaan, niitä ei juurikaan haastateltavien kokemusten perusteella perustella perehdytettävälle. Työnopastus hoidetaan malliesimerkkiä näyttämällä ja sen jälkeen novii päästetään työn touhuun. Tässä tilanteessa vaarana lienee se, ettei fyysisesti oikeata toimintamallia muisteta perustella varsinkaan raskautasoltaan vähäisemmissä töissä. Ergonomisesti oikeiden toimintatapojen opetteleminen heti alusta lähtien on kuitenkin ilmeisen tärkeää alalla, jossa fyysinen kuormitus on joka päiväistä.



Toinen, jolle oli ergonomiiaa perehdytetty, oli saanut aiheeseen perehdytystä yövuorossa henkilöltä, joka oli joutunut olemaan väärän työtavan aiheuttaman lihastulehduksen vuoksi sairauslomalla. Toinen ergonomiaopastusta saanut oli aloittanut työuransa jäätelökioskista, jossa perehdytystä oli antanut useita kesiä kioskissa jäätelöpalloja pyöritellyt konkari. Ergonomian perustelut ovat luultavasti perehdyttäjästä kiinni. Ilmeisesti ne perehdyttäjät, jotka ovat oppineet niin sanotusti kantapään kautta oikeita toimintatapoja, muistavat jakaa kokemustaan eteenpäin ja perustelevat toimintatapoja myös työergonomian kannalta. Toinen ergonomiaopastuksen saamiseen vaikuttava tekijä saattaa olla noviisin aikaisempi työkokemus, sillä molemmat ergonomiaopastusta saaneista olivat nuoria, vähän työkokemusta omistavia ihmisiä, joilla ei ollut kaupallista eikä ravintola-alan koulutusta ennen töihin tuloansa.

Työtapojen perustelemista voidaan tarkastella myös muista näkökulmista ergonomian lisäksi. Koska ravintolassa ollaan myös elintarvikkeiden kanssa tekemisissä, on joitakin työtapoja ja toimintamalleja perusteltaessa järkevää käyttää perusteena hygieniasyitä. Sen vuoksi, kun työtapojen perusteluista keskusteltiin haastateltavien kanssa, puheenvuoroissa nousi ainakin kaksi kertaa ”maalaisjärki” esille. Haastateltavat myös kokivat, ettei työtapojen perustelemattomuus ollut puute perehdytyksessä, koska he itsekin olisivat tehneet juuri niin, jos työtapaa ei olisi näytetty. Käytännöllisyys voikin olla yksi ominaisuus, joka helpottaa hektisessä liikennemyymälässä työskentelemistä.

Lähes kaikissa haastatteluissa kävi ilmi, että liikennemyymälätyöntekijät kokivat kaikkien taloon ennen heitä tulleiden työntekijöiden osallistuneen heidän perehdyttämiseensä. Vain kaksi kuudesta haastatellusta työntekijästä ilmaisi numeraalisesti perehdyttämiseen osallistuneiden työntekijöiden määrän. Useimmissa tapauksissa, kun keskustelussa pohdittiin perehdytykseen osallistuneiden määrää, haastateltavat olivat sitä mieltä, että heidän perehdyttämiseensä ovat osallistuneet kaikki heitä aikaisemmin taloon tulleet työntekijät. Jokainen myös koki, että kaikilta aikaisemmin taloon tulleilta työntekijöiltä uskaltaa kysyä neuvoa tai apua, mikäli siihen on tarvetta.

Kun aiheeksi otettiin työpaikkakummi, kaksi kuudesta ei uskonut, että kummista olisi apua uuteen työpaikkaan sopeuduttaessa. Itse asiassa yksi haastatelluista esitti, että

työpaikkakummi saattaa jopa olla hidasteena muihin työntekijöihin tutustumisen tiellä: ”Kai sitä tulee muiden kanssa enemmän tekemisiinkin, kun käy kyselemässä, että neuvotko, miten tämä tehdään. Pääsee nopeata jutun juoneen kiinni ja juttuun toisten kanssa.” Toinen positiivinen puoli, joka työpaikkakummin puuttumisessa nousi esiin, oli eri tavalla tekeminen ja eri tapojen oppiminen sitä kautta.

ABC Viitasaarella kirjallista perehdytysmateriaalia on ollut saatavilla jonkin verran. Kaikkien kanssa materiaalia ei oltu käytetty apuna perehdytyksessä, ja kirjallisen perehdytyspaketin sisältö oli vaihdellut. Yksikkökohtaiset pelisäännöt nousivat esiin viiden kanssa kirjallisesta perehdytysmateriaalista puhuttaessa, ja samoin useat muistivat saaneensa ”kaiken maailman lippuja ja lappusia”. Ilmeisesti ainakin osa kirjallisesta perehdytysmateriaalista hukkuu informaatiotulvaan, joka ensimmäisien työpäivien aikaan tulee.

Keskimaan oman Tervetuloa taloon uusi keskimaalainen - oppaan muisti saaneensa tai nähneensä jossain varmasti kolme vastaajista. Lisäksi yksi vastaaja sanoi saaneensa ison nivaskan lappuja, mutta hän ei muistanut, mitä nipussa oli. Toiseen yksikköön aikoinaan henkilöstövuokrausyrityksen kautta töihin mennyt vastaaja muisti saaneensa ainakin pelisäännöt silloiseen yksikköönsä, turvallisuusoppaan sekä lisäksi ”jonkun perusohjeistuksen”, jonka sisältöä hän ei sen tarkemmin muistanut.

Haastatteluihin osallistuneista työntekijöistä lisää kirjallista tukimateriaalia olisi kaivannut viisi kuudesta vastaajasta. Yksi heistä olisi kaivannut ravintolan tuotteista enemmän kirjallista tietoa ja kaksi vastaajaa mainitsi käytössä olleen vanhan tehtäväkortin, jossa oli yksityiskohtaisesti neuvottu vuoron tehtävät. Myös palveluvastavaan mielestä joidenkin vuorojen tehtäväkortit vaativat päivittämistä. Toisaalta yksityiskohtaisen tehtäväkortin koettiin aiheuttaneen stressiä, jos ei itselle, mutta ainakin joillekin työtovereille.

Se oli varsinkin silloin kun alkoi yökassoja tekemään se, mikä meillä oli se iso A nelonen tuossa, missä oli listattu niitä. Se oli siltä kantilta hyvä, kun siinä oli ne asiat, mitä niin kuin hiljaisina öinä voit tehdä, et jos jotain unohtui, niin siitä voit tarkistaa. Mutta sitten tietty sitten taas välillä se lista loi hirveitä paineita. Viikonloppuyönä kun katsoit, että minä en ole tehnyt yhtäkään asiaa tuosta listasta. mutta toisaalta sitten kun osasi niin kuin suhtautua siihen, et okei, noita tehdään hiljaisena aikana. Että se on tavallaan ihan hyvä, että on sellainen lista, mistä voit aina tarkistaa, että oletko tehnyt kaikki

ABC-ketjulla on S-ryhmän omassa verkko-oppimisympäristössä, e-Jollaksessa, oma ABC-ajokorttikoulutus. Koulutus opiskellaan työpaikalla omalla ajalla, ja palkinnoksi suoritetusta ajokortista työntekijä saa yhden palkallisen vapaapäivän. Ajokortti koostuu moduuleista, joita voi suorittaa muutaman päivässä.

ABC Viitasaarella ei ole edellä mainitun lisäksi muuta perehdytystä Internetissä, mutta kassalle tulevia ohjeistetaan tekemään Internetissä Veikkauksen oma Myynnet-myyjäkoulutus veikkausmyyjille. Kun haastateltavilta kysyttiin, voisiko Internetissä olla muutakin perehdytystä, niin lähes kaikki sanoivat, että jotakin perehdytyksestä voisi viedä verkkoon. Verkossa oleva perehdytysmateriaalin toivottiin kuitenkin olevan myös kotoa saavutettavissa, joten sisäiseen Intranetiin ei kannata perehdyttämistä siirtää. Ymmärrettävästi Internet-perehdytyksen olisi oltava helposti saavutettavaa.

Vastaajista kaksi mainitsi, että kassaperehdytystä voisi olla Internetissä samaan tapaan kuin Veikkauksella on veikkauskonekoulutus omalla Internet-sivustollaan. Kaksi vastaajista myös mainitsi, että olisi hyvä, jos verkkoperehdytyksestä olisi ”tentti”, jolla kontrolloitaisiin asian oppimista.

*Varmaan osan pelisäännöistä voisi perehdyttää siellä. Että ne olisi ehkä helpompi niin, että ne saisi lukea kotona rauhassa. Kun sitten taas ne vaan käydään läpi nopeasti taukotilan pöydällä. Ja tavallaan e-Jollas tyyliin sellaisina moduuleina, että lopussa olisi testi, että nähtäisiin se, että niihin on oikeasti tutustuttu.*

Kun haastateltuja pyydettiin vertaamaan heidän jälkeensä tulleiden työntekijöiden perehdyttämistä omaansa, talossa pisimpään ollut sanoi, että perehdytyksen laatu on parantunut siitä, mitä se oli hänen aloittaessaan ABC Viitasaarella. Yksi haastatelluista lähestyi aika-akselilla asiaa ja kertoi, että hänen jälkeensä taloon tulleiden perehdytykseen on käytetty enemmän aikaa.

Yksi vastaaja lähestyi perehdyttämistä reflektoidulla omaa perehdyttämistään, kuinka hän itse on onnistunut työnopastamisessa.

*Minä ainakin perehdytin aamupaistoon E:n ja minä en tiedä, miten se meni. Mutta kai se E niitä aamupaistoja ihan tekee. No minun jälkeen on tullut muutama uusi. Ja minä itse perehdytin S:n yökassaan. Minä en itse tiedä perehdyttäjänä, kun minä unohdan ne kaikki. Minä kirjoitan niin kuin listalle, että mitä minun pitää*

*muistaa. Minä en sitten tiedä, olenko toteuttanut sen kuinka hyvin sen perehdyttämisen, mutta. Hyvinhän ne tuntuvat. E:kin heti tavallaan jo ensimmäisen päivän jälkeen oli jo omaa porukkaa, ettei voinut sanoa, et olisi ensimmäistä päivää ollut silloin töissä.*

Kaikki kokivat, että perehdytysprosessiin kuului myös omaehtoinen tiedonhankinta sen jälkeen, kun harjoitteluvuorot ovat ohitse. Työyhteisössä oli myös ilmeisen helposti tiedonhankinnallisesti katsoen lähestyttävä ilmapiiri, sillä jokainen vastaajista sanoi tietävänsä, keneltä voi pyytää apua tai neuvoa, jos niitä tarvitsee. Vastaajista yksi mietti ongelman laajuutta, kun keskustelussa pohdittiin avun pyytämistä ja neuvon kalastelua.

*Jos on joku isompi juttu, niin kyllä minä palveluvastaavalta tai päälliköltä kysyn, mutta jos se on jotain tyyliin, mihin tämä viedään pesun jälkeen, niin kyllä minä silloin kysyn työkaverilta. Periaatteessa riippuu siitä, mikä se asia on mittakaavaltaan, että keneltä minä kysyn.*

Palveluvastaavan tiedonhankinnassa verkostoituminen muiden yksiköiden palveluvastaavien kanssa kävi myös ilmi haastattelussa. Osittain asema asetti rajoituksia tiedonhankinnalle, sillä palveluvastaavilla on paljon sellaista tietoa työstä, jota ei liikennemyymälätyöntekijöillä välttämättä ole. Mutta palveluvastaavakin koki, että työpaikalla saavutettavissa oleva tieto on helposti saavutettavissa ja että kaikilta työntekijöiltä voi tarvittaessa kysyä apua.

Kun haastattelussa kysyttiin, kuinka yritystason perehdytys on heidän mielestään hoidettu, vastaukset olivat linjaltaan hyvin samanlaisia. Työntekijöistä neljälle oli hieman epäselvää, mikä työnantajan organisaatorakenne on. Muualla yritysperehdytyksen saanut palveluvastaava oli sitä mieltä, että osittain henkilöstövuokrausyrityksen kautta töihin tulleet ovat yritysperehdytyksessä jopa paremmassa asemassa kuin suoraan Keskimaalalle tulevat työntekijät, koska heille pidetään ainakin Jyväskylässä yritysperehdytystuokio. Myös Viitasaaren ABC-liikennemyymälään kesätöihin tulevat saavat yritysperehdytystuokion Staffpointin kautta, mutta sesongin ulkopuolella töihin tulevat apulaiset jäänevät tästä perehdytyksestä paitsi.

Vaikka valtaosa tutkimukseen osaa ottaneista työntekijöistä oli saanut tai nähnyt Tervetuloa taloon uusi keskimaalainen-oppaan, se ei ilmeisesti perehdytä työhön tulevia tarpeeksi organisaatioon. Vaihtoehtoisesti saattaa olla, että uuteen työpaik-

kaan tultaessa on niin paljon kaikkea uutta tietoa omaksuttavana, että välittömästi työn suorittamiseen menevät ohjeistukset eivät jää mieleen niin helposti. Toki mahdollista on myös se, että oppaat jäävät lukematta tai että ne luetaan vain pikaisesti omaksumatta niiden sisältämää tietoa.

Kun haastateltavilta kysyttiin, ovatko he saaneet Tervetuloa taloon -oppaan, kolme heistä oli sen saanut. Yksi haastateltavista oli saanut oppaan haastattelupäivänä, mutta ei ollut vielä tutustunut siihen. Hänellä oli epäselvä yrityskuva työnantajastaan. Toinen, joka varmasti sai oppaan, oli palveluvastaava. Hän koki tuntevuensa työnantajaorganisaation. Myös kolmas varmasti oppaan saanut työntekijä oli perillä työnantajaorganisaatiostaan. Tähän tulokseen saattaa vaikuttaa myös se, että oppaan saanut työntekijä on osuuskaupan työntekijä toisessa polvessa. Niistä vastaajista, jotka eivät olleet varmoja, ovatko he saaneet oppaan, kaksi oli kuitenkin melko varmasti oppaan nähnyt ja lukenut. Yrityskuva oli kuitenkin epäselvä syystä tai toisesta neljällä vastaajalla kuudesta.

Vastaajista yhden työpisteen taitajia oli vain yksi. Loput vastaajat olivat joko moniosaajia tai matkalla moniosaajaksi. ABC Viitasaarella moniosaajasta voidaan puhua, kun työntekijä osaa toimia itsenäisesti vähintään kolmessa eri työpisteessä kaikissa työvuoroissa. Vastaaja, joka on matkalla moniosaajaksi, hallitsee jo kolme työpistettä, mutta hän ei vielä ole kokeillut kaikkia työpisteiden vuoroja itsenäisesti. Kun haastattelussa kysyttiin työkiertoon perehdyttämisestä, kolme viidestä teemaan tarttuneesta vastaajasta uskoi suoritettavien apuvuorojen olevan riittävää perehdytystä uuteen työpisteeseen. Yksi vastaajista kaipasi ehdottomasti uuteen työpisteeseen harjoitteluvuoroja. Palveluvastaavan mielestä apuvuorot perehdytysvuoroina saattavat olla hyvinkin toimivia, kunhan apuvuorojen avulla työnopastamista uuteen pisteeseen ei jätetä aivan täyteen sesonkiin. Suorittavassa työssä pidemmän aikaa olleet työntekijät uskoivat saavansa riittävän opin uuteen työpisteeseen apuvuorojen kautta.

*Minä olin silloin burger-vuorossa, milloinkohan minä tässä olinkaan. Mietti, että siinä teki sitten kuitenkin pizzaa ja auttoi aina tarpeen tullen cartea. Ja sitten siinä tuli nuo kaikki carten täytöt tutuiksi. Niin kyllähän siinä saa jo semmoisen, et jos vaan haluaa, niin sinä saat siinä jo paljon tehdä. Ja sitten mietti, et keittiöapu-*

*vuoro, niin kyllähän se jo näkee tosi paljon lounasta, mitä se tekee. Siinä nyt ei vaan sitä itse ruokaa niin paljoa tehdä. Mutta kyllä siinä tulee periaatteessa käytäntö tuntuksi. Kyllä minun mielestä apuvuorot on riittäviä siihen, kunhan niitä vaan on tarpeeksi, ettei yhden apuvuoron jälkeen laiteta heti carte-kokiksi siihen tekemään.*

Monen työpisteen toimintatapojen hallitseminen on ABC Viitasaarella enemmän sääntö kuin poikkeus. Vain yksi haastatteluihin osallistuneista hallitsi itsenäisesti vain yhden työpisteen, mutta hänen suunnitelmiinsa kuului myös tavoitella osaamisen laajentamista useamman työpisteen alueelle. Yksikön sisäinen työn opastus koettiin hyväksi kaikkien vastaajien mielestä. Kiivastahtinen eri työpisteiden tehtävien työnopastus oli yhden vastaajan mielestä hyvä idea, koska hän oli tullut työhön hiljaiseen aikaan. Hän koki saaneensa laadukasta perehdytystä huolimatta siitä, että eri työpisteiden työt oli opastettu hänelle suhteellisen nopeassa tahdissa.

*Kerkesi, vaikka olikin vaan vähän aikaa pisteessään, niin kerkesi suht hyvän perehdytyksen saamaan. Jos tulee vähän vilkkaampaan aikaan, niin ei kerkeä muuta laittamaan kuin että tiskaa tai tee sämpylää, tuossa on ohje...*

Pienemmissä liikennemyymälöissä moniosaaminen on lähes edellytys työn teolle, mutta suuremmissa yksiköissä voi pärjätä niin, että osaa kenties vain pelkän astiahuollon ja salin siisteydestä huolehtimisen. Monen työpisteen vuorojen hallinta koettiin myös haastatteluun osallistuneiden mielestä työn mielekkyyttä lisääväksi.

## 5 POHDINTA

Perehdytysvaiheella on uuden työntekijän uralla suuri merkitys tulevaisuuden kannalta. Hyvin hoidettu perehdytys ja työnohjaus sitouttavat työntekijää yritykseen ja ovat mitä parhaita yrityskuvamarkkinointia. Tehokkaasti hoidettu perehdytys säästää yrityksen euroja, kun alokkaasta tulee nopeasti tehokas ja tuottava työntekijä yritykselle.

Perehdytys on helppoa lyödä laimin, hoitaa huonosti ja kenties jopa unohtaa työnopastaminen kokonaan. Tekemällä oppii ja niin kutsutusti kantapään kautta oppimalla muistaa varmasti opit, mutta tällainen oppiminen on kallista. Väärän toimintamal-

lin toteuttaminen jossakin kohtaa prosessia tietää työtä virheen huomaamisen jälkeä. Pahimmassa tapauksessa oikean työtavan opastuksen puute voi maksaa tulokkaan terveyden tai hengen.

Perehdytys ja oikeiden työtapojen opastaminen on tärkeä asia työturvallisuuden näkökulmasta katsottuna. Perehdytyksen lain säätämä velvoite löytyy juuri työturvallisuuslaista, jonka 14§:ssä veloitetaan antamaan riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehtimaan ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen perehdyttämisestä työhön, työolosuhteisiin, työ- ja toimintamenetelmiin, työvälineisiin ja niiden käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin (Työturvallisuuslaki 14 §).

Monesti kenties juuri työtä jo aikaisemmin tehneen ammattilaisen perehdytys saattaa olla yrityksille haastavaa, etenkin töissä, joiden menetelmät ja käytännöt eivät juuri poikkea toisistaan eri yrityksissä. Silloin yritystason perehdyttäminen, siis selkeän kuvan luominen uudesta organisaatiosta, on merkitsevässä roolissa uudessa suhteessa, joka työntekijän ja -antajan välille muodostuu.

Toinen perehdyttämisen ja työnopastuksen kannalta haastava työntekijäryhmä ovat työharjoittelijat. Vasta ammattia opiskelevien joukossa on erilaisia tulevaisuuden työntekijöitä. Toisilla on ehtinyt kertyä kokemusta sekä työelämästä että muun elämän osalta ja toiset ovat kenties ensimmäistä kertaa kokeilemassa, miltä tuntuu oikeasti töiden tekeminen. Kuitenkin he molemmat ansaitsevat samantasoisesta perehdytyksen työharjoittelupaikkaansa.

Vaikka perehdytykselle olisikin olemassa tarkat suunnitelmat, ne eivät ole yksilöllisen perehdyttämisen este. Joustava perehdytysuunnitelma mahdollistaa yksilöllisen perehdyttämisen tinkimättä tavoitteista. Perehdyttämissuunnitelman yksilöllisen toteuttamisen mahdollisuudet ovat juuri työnopastuksessa. Sen ei tarvitse edetä saman kaavan mukaan, jos tulokkaalla on vuosien, kenties vuosikymmenten, työkokemus alalta tai jos noviisi tulee ensimmäistä kertaa yläasteelta tutustumaan työelämään. Luultavasti toinen perehdytettävistä jopa kärsisi tällaisesta kaavamaisesta

työnopastamisesta; joko konkari pitkästyi tai noviisi-perehdytettävä ei saisi tarvittavaa tietoa työn suorittamisesta oikealla tavalla.

Joskus perehdytys on välttämätön pakko, joka hoidetaan nopeasti ja pintapuolisesti alta pois. Silloin siinä keskitytään mahdollisesti pelkkään työnopastukseen ja unohdetaan sitouttaa työntekijä yritykseen. Jos organisaation ja työntekijän välillä on vain löyhä tunneside tai ei tunnesidettä lainkaan, on olemassa mahdollisuus menettää työntekijä kilpailevan organisaation palvelukseen. Tunnesiteen luomisessa lähiesimiehellä on avainasema, koska sitouttaminen on yksinkertaisimmillaan välittämistä organisaation uudesta työntekijästä. Sitoutuneen työntekijän perehdytykseen sijoitetut eurot ovat yrityksellä varmemmin tallessa kuin heikomman perehdytyksen saaneen työntoverinsa työnopastukseen käytetty raha.

Tutkimuksessani ajattelin ensin tutkivani perehdyttämisen muutosta ABC Viitasaarelle, mutta tarkastellessani asiaa tarkemmin tutkimusalueeksi tarkentui perehdytyksen nykytila ja sen kokeminen. Osittain se voi olla parempi tutkimusalue kuin menneisyyden tarkasteleminen, jos ajattelee tulosten hyödynnettävyyttä. On tiedettävä, mitä mieltä perehdyttämisestä ovat yrityksen palvelukseen viimeisimpänä astuneet, jotta voi tarjota uusille tulokkaille sitä tietoa, jota heitä edeltävät tulokkaat ovat kaivanneet.

Toisaalta tällainen tutkimusnäkökulma sulkee pois sellaisen aspektin, jossa mahdollisesti voisi tarkastella sitä, kuinka perehdyttäminen on muuttunut ja koetaanko sen kehittyneen. Tulevaisuudessa myös tällaisen tutkimusnäkökulman hyödyntäminen voisi olla ajankohtaista, mikäli perehdyttämisessä ja työnopastamisessa tapahtuu muutosta. Silloin tutkimusongelmana voisi olla esimerkiksi se, koetaanko perehdyttämisen edellisen tutkimuksen jälkeen muuttuneen tai koetaanko tutkimuksen oheistuotteena tarkistetut perehdyttämismateriaalit työnopastuksen kannalta mielekkäiksi ja tarpeellisiksi.

Tutkimuksen aikana koin hetkittäin, että olisi ollut hyödyllistä tutkia kvantitatiivisesti kyselylomakkeella koko henkilöstön mielipiteitä perehdyttämisestä. Tällöin olisi voitu



vertailla aikaisemmin organisaation palvelukseen astuneiden mielipiteitä tuoreemman perehdytyskokemuksen työntekijöiden mielipiteiden kanssa.

Ongelmallista tutkimuksen tekemisessä oli vastausten luotettavuus. Välillä epäilytti, varsinkin vasta taloon tulleiden työntekijöiden kanssa, uskaltavatko haastateltavat kertoa rehellisen mielipiteensä perehdyttämisestä siihen osallistuneelle esimiehellen vai kaunistelevatko he vastauksissaan kritiikin pois. Kuitenkin uskon tutkimuksessa tavoitetun olennaisia parannusehdotuksia, koska useissa vastauksissa toistuivat samat toivomukset esimerkiksi tarkistuslistoista.

Haastateltavien pieni määrä on myös yksi tutkimuksen luotettavuutta rajoittavista ongelmista, mutta toisaalta yksikössä työskentelee kokonaisuudessaan hieman yli kaksikymmentä työntekijää. Työntekijöistä alusta asti yksikön palveluksessa olleita on neljä ja heidän lisäksi kaksi nykyisistä työntekijöistä on välillä käynyt kokeilemassa uran luomista toisen yrityksen palveluksessa. Kokonaisuudessaan työntekijöistä noin puolet on työskennellyt yksikön palveluksessa enemmän kuin neljä vuotta. Toisesta puolikkaasta suurin osa on ollut Keskimaan palveluksessa vähemmän kuin kaksi vuotta. Jos siis tarkastellaan haastateltujen määrän riittävyttä suhteutettuna alle kolme vuotta keskimaalaisina olleiden työntekijöiden määrään, sitä voitaneen pitää riittävänä.

Haastateltavien sukupuolijakauma ei myöskään vastannut todellista tilannetta. Vastaajista kaksi oli miehiä, kun sillä hetkellä koko yksikössä työskenteli neljä miestä. Vähemmistösukupuolen mielipiteen huomioon ottaminen on tärkeää perehdytystä koskevissa asioissa, koska tulevaisuudessa yritykseen rekrytoidaan työntekijöitä molemmista sukupuolista. Koska ihmisten näkemykset perehdytyksestä voivat erota jo pelkän sukupuolen vuoksi, on tärkeää huomioida työpaikalla myös vähemmistösukupuolen edustajien mielipide.

Joidenkin haastateltavien kohdalla voitaneen nähdä ongelmallisena myös se, että vastaukset olivat kovin lyhyitä, eikä perusteluja juuri heistä ilman pientä auttamista saanut irti. Sen vuoksi osittain voitaneen ajatella, että tutkijalla oli mahdollisuus johdattelemiseen näiden teemahaastatteluiden aikana.

Tutkimustuloksia kirjattaessa pohdinnan kohteeksi joutui niiden visualisointi. Yleensä ottaen visuaalisesti esitetyt tulokset jäänevät paremmin mieleen, mutta pelkkien taulukoiden tekeminen tekstin lomaan vain sen vuoksi, että opinnäytetyöstä tulisi visuaalisemman oloinen, tuntuu turhalta. Näin pienien haastattelujoukkojen vastaus-ten esittäminen on sanallisesti helpompaa kuin kuvin.

Oma objektiivisuuteni aiheeseen oli myös asia, joka mietitytti tutkimuksen tekemisen aikana. Esimiesasemani vuoksi olisi ollut helpompaa kenties tehdä tutkimus ulkopuo-lisena jossakin toisessa paikassa. Siihen ei kuitenkaan ole ollut käytännössä kovin hyvät mahdollisuudet kokoaikaisen työsuhteeni vuoksi. Opintovapaan ottaminen olisi ollut kenties hyvä ratkaisu, jolla mahdollisia tutkimuksen tekemisaikkoja olisi voitu lisätä.

Muutenkin monialaisen organisaation palveluksessa oleminen opiskelun aikana voi olla rajoittava tekijä, jos ei työsuhdettaan halua yritykseen katkaista. Työsuhteisena työntekijänä olevan opiskelijan harjoittelun ja opinnäytteen tekopaikat ovat rajatut, jos yritys toimii matkailu- ja ravitsemisalalla, päivittäistavarakaupan alalla, käyttöta-varakaupan alalla sekä pankkitoimialalla. Harjoittelupaikkojen mahdollisuuksia tämä ainakin karsii jonkin verran, koska kilpailevalle yritykselle ei samanaikaisesti voi olla töissä.

Myös oman henkilökohtaisen elämän sijoittuminen maakunnan pääkaupungin ulko-puolelle rajaa hieman mahdollisuuksia opinnäytetyön ja harjoitteluiden tekemiseen. Kun ei ole halua olla perheestä erossa ylimääräisiä aikoja, niin harjoittelupaikka ja opinnäytteen tekeminen on yleensä hoidettava samalla paikkakunnalla, jossa asuu tai sen lähiseudulla. Maakunnan rajaseudulle sijoittuneelle opiskelijalle tämäkin aset-taa hieman haasteita.

Opinnäytetöitä perehdyttämisestä on tehty paljon ja varmasti niille on jalansijaa myös tulevaisuudessa. Aihe on hyödyllinen, katsoipa sitä sitten työnantajan tai työn-tekijän näkökulmasta. Laadukkaaseen perehdyttämiseen ja työnopastamiseen pyr-kiminen on kaikkien etu. Itselle perehdyttämiskokemukset tulevat nykyään juuri opastajan roolin kautta, ja opinnäytetyön etenemisen myötä kasvoi halu tuottaa on-

nistumisen elämyksiä tulokkaille, joita työni puolesta pääsen opastamaan. Toivottavasti onnistumisen kokemukset tulevat tulevaisuudessa olemaan molemmin puolisista useammin, koska opinnäytteen teorian etsimisen ja tutkimuksen tekemisen myötä olen huomannut käsitykseni perehdyttämisestä muuttuneen ja laajentuneen.

## LÄHTEET

ABC Viitasaari, palveluvastaavat. Ryhmäpohdinta 16.4.2012

Haapalainen, I. 2007. Rennosti tiukka esimies. Helsinki. Edita Prima

Horn, M, Liski, S & Villanen, M. Kumppanuudella tuloksiin PK-yrityksissä – Hyvä perehdytys-opas. Lahden ammattikorkeakoulu 2007.

<http://www.lpt.fi/lamk/julkaisu/perehdyttamisopas.pdf>. Viitattu 9.2.2012.

Hänninen, R. 2012, ABC Kehityspäällikkö, Keskimaa Osk.. Alustus 16.4.2012. Jyväskylä Päällikkö ja palveluvastaava-päivä.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisusarja.

Kauhanen, J. 2004. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Wsoy.

Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Wsoy pro.

Saaranen-Kauppinen & Puusniekka. N.d. KvaliMOTV. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. . Viitattu 20.4.2012.

<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>

Tervanen, H. 2012 ABC Toimialajohtaja, Keskimaa Osk. Alustus 16.4.2012. Jyväskylä. Päällikkö ja palveluvastaava-päivä, Jyväskylä

Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työsuojelua. 2009. Työturvallisuuskeskus. [http://www.ttk.fi/files/800/Tyohon\\_perehdyttaminen2009.pdf](http://www.ttk.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf). Viitattu 20.2.2012.

Työpaikkaohjaajan opas. n.d. Ominian oppisopimustoimisto. Viitattu 11.3.2012

<http://www.omnia.fi/dman/Document.phx?documentId=rv32009103352705&cmd=download>

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738

Huotari Maija-Leena & Lehto Anne. Johtamishaasteena muutos- kirjasto akateemisessa yhteisössä. Tampereen yliopistopaino oy. 2009.

Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Edita

Viitala, R. 2004 Henkilöstöjohtaminen. Edita Prima. 2004.

## LIITTEET

### LIITE 1. Teemahaastattelun apukysymyksiä

#### TEEMAHAASTATTELUKYSYMYKSET

#### PEREHDYTTÄMINEN

Kuinka perehdyttäminen sujui omalla kohdallasi?

- Oliko harjoitteluvuoroja tarpeeksi?
- Opastettiinkö työergonomiaa?
- Perusteltiin toimintatapoja ja miten?
- Kuinka moni työntekijä on perehdyttämiseesi osallistunut?
- Olisiko työpaikkakummi helpottanut kotiutumista uuteen työpaikkaasi?

Miten kehittäisit perehdyttämistä?

- Käyttäisitkö enemmän kirjallista tukimateriaalia?
- Käyttäisitkö verkkoa hyödyksi perehdytyksessä, jos se olisi mahdollista?

Olisitko enemmän sitoutunut työhösi, jos sinut olisi perehdytetty paremmin?

- Kuinka koet yritystason perehdytyksen onnistuneen?
- Ovatko työnantajasi asiakaslupaus, visio ja missio tuotu selkeästi esille?
- Saitko tervetuloa taloon – opasta?
- Minkälaista kirjallista tukimateriaalia kaipaat/olisit kaivannut perehdytyksen tueksi?

Kuinka koet uusien ihmisten perehdytyksen onnistuneen verrattuna omaan perehdytyskemukseesi?

- Verrattuna omaan perehdyttämiseesi, onko asioita tehty paremmin vai huonommin?  
Perustele
- Oletko kokenut ”harjoittelujakson” jälkeisen tiedon hankinnan helpoksi?

- Tiedätkö, keneltä saat tietoa, jos sinulla on ongelmia?

Tulisiko talonsisäistä perehdytystä parantaa, helpottuisiko työkierto sillä?

- Koetko, että apuvuorot ovat riittävästi perehdytystä uuden työpisteen oppimiseen?
- Harkitsetko oman osaamistasosi päivittämistä esimerkiksi uuden työpisteen taitojen opettelemisella?
- Oletko/pyritkö moniosaajaksi?

## **LIITE 2. Perehdyttämissuunnitelma**

### **ABC VIITASAAREN PEREHDYTYSSUUNNITELMA**

#### **Perehdyttäminen ja työnopastus**

Perehdytyksen tavoite on opastaa uusi työntekijä yrityksen tavoille. Oikein suunnitellulla ja toteutetulla perehdytyksellä taataan, että työntekijästä tulee mahdollisimman nopeasti tuottava ja tehokas työntekijä. ABC Viitasaaren uudet työntekijät perehdytetään talon tavoille suorittavan työn ohessa. Kuitenkin harjoittelijoiden sekä uusien työntekijöiden matkassa kulkee konkari/kummi muutaman ensimmäisen päivän ajan samasta työpisteestä etäisyyttä vähitellen kasvattaen.

#### **Perehdytyssuunnitelman sisältö**

Abc Viitasaaren perehdytyssuunnitelman tarkoitus on esittää perehdytysjakson tavoitteet ja suunnitelmallisuus siten, että jokaisen uuden työntekijän on mahdollisimman helppoa ja mukavaa liittyä osaksi työyhteisöämme.

Perehdytyssuunnitelma on tarkoitettu avuksi perehdyttäjille, jotka osallistuvat tulokkaan työnohjaukseen. Suunnitelman liitteinä ovat tarkistuslista perehdyttäjälle ja perehdytettävälle sekä vuorokohtaiset tarkistuslistat kassa- sekä paistovuoroille. Suunnitelmaan kuuluu myös perehdytysohjelma, jonka tarkoitus on toimia dokumenttina asian läpikäymisestä.

Perehdytyssuunnitelman sisältö on sama huolimatta siitä, onko työntekijä tulossa pika-avuksi, sesonkityöntekijäksi vai onko tulokas jäämässä pidemmäksi aikaa taloon.

Sen vuoksi onkin tärkeää, että tavoiteasetannassa huomioidaan perehdytettävän työsuhteen laatu ja kesto.

### **Tarkistuslistat ja niiden tarkoitus**

Tarkistuslistassa on viljalti asioita, jotka ovat haasteellisia jopa konkarityöntekijöille, joten niin kutsutun maalaisjärjen käyttö on sallittua sitä tutkittaessa. Lyhytaikaisissa työsuhteissa on tärkeässä roolissa ovat tarkistuslistat, joita on laadittu kassavuoroihin sekä paistovuoroihin. Niiden tarkoitus on avata tehtäväkortin sisältö uudelle työntekijälle sekä toimia hänelle muisti/tehtävälistanä.

### **Perehdytyksen tavoiteasetanta**

Mikään suunnitelma ei ole täysin toimiva, jos ei sillä ole tavoitetta. ABC Viitasaaren perehdytysuunnitelman yleisen tason tavoite on, että uusi työntekijä ensimmäisen viiden päivän työviikkonsa jälkeen ymmärtää:

- työturvallisuuden merkityksen omissa toimissaan
- lisämyynnin merkityksen ja pyrkii aktiiviseen, suositteluvaan myyntiin omassa vuorossaan.
- siisteyden merkityksen oman olemuksen ja yrityksen asiakaspalveluympäristön kannalta ajateltuna.
- asiakaspalvelun laatukriteerien noudattamisen merkityksen sekä asiakastiloissa työskenneltäessä että keittiössä.
- keneltä voi tarvittaessa pyytää apua/keneltä voi kysyä apua

Perehdyttämisessä ja työnohjauksessa kummilla/perehdyttäjällä on vastuu tavoiteasetannasta ja konkreettisesta, tavoitteellisesta työnohjauksesta.



Perehdytettävän tarkistuslistasta valitaan päivän oppimistavoitteet, joihin rastia tavoitellaan sinä päivänä. Tämä pätee varsinkin kassatoimintoihin ja asiakaspalveluun opastettaessa, sillä opetettavan alue on laaja ja tarkkuutta vaativa. Opetuksessa on otettava huomioon oppijan lähtötaso. Eteneminen työohjauksessa tapahtuu perustason tiedoista syventäviin taitoihin vähitellen edeten. Ensimmäisten päivien jälkeen on tärkeää käydä lävitse tulokkaan kanssa vuoron päätteeksi tavoitteiden saavuttaminen.

## LIITE 2. PEREHDYTYSOHJELMA 2012

<b>ABC VIITASAARI PEREHDYTTÄMISOHJELMA 2012</b>			
<b>Tehtävä</b>	<b>vastuhenkilö</b>	<b>suunniteltu pvm / toteutunut pvm</b>	<b>kuittaus</b>
Työtehtävän läpikäynti			
Yrityksen perustietojen läpikäynti			
Työsuhteen ehdot: palkka, työaika, koeaika, lommat, irtisanominen			
Työterveystarkastus			
Uudesta työntekijästä tiedottaminen			
Vaatteiden tilaus			
Talokierros			

	Pelisäännöt			
	Koodin luovutus			
	Erikoistilanteet			
	Puhelimen käyttö			
	Turvallisuusasiat			
	Tarkistuslistan läpikäynti			
	Seurantakeskustelu			