



**SAVONIA**

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

# HYVÄN PEREHDYTYKSEN PERIAATTEET JA TÄRKEYS

Perehdytyskansio Finnkino Scalalle

TEKIJÄ:

Iida Kejonen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä Iida Kejonen	
Työn nimi Hyvän perehdytyksen periaatteet ja tärkeys – Perehdytyskansio Finnkinon Scalalle	
Päiväys 29.04.2021	Sivumäärä/Liitteet 32/4
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Finnkino Oy, Finnkino Scala	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön taustalla oli toimeksiantajan toimipisteessä havaittu tarve työkalulle ja tukimateriaalille, josta olisi apua perehdytysprosessissa työntekijöille ja esimiehille. Tavoitteena oli tasoittaa sekä parantaa perehdytyksen laatua luomalla perehdytyskansio. Kansion avulla haluttiin siirtää myös niin sanottua hiljaista tietoa varmemmin eteenpäin kaikille työntekijöille.</p> <p>Opinnäytetyön viitekehyksenä oli hyvän perehdytyksen periaatteet, sen tärkeys sekä esimiehen rooli perehdytysprosessissa. Toiminnallisena kehittämistyönä toimeksiantajalle laadittiin perehdytyskansio. Sen taustaksi ja tueksi toteutettiin kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimuskysymykset olivat ”Mitkä työtehtävät tai niiden osa-alueet työntekijät kokevat haastavimmiksi?” sekä ”Kuinka työntekijä kokee oman perehdytyksensä menneen?”. Kysymysten tavoitteena oli selvittää, mihin työtehtäviin perehdytyksessä kannattaisi erityisesti keskittyä sekä onko toimipisteen perehdytysprosessissa kehityskohteita. Aineistonkeruun menetelmänä toimi yksilöhaastattelu. Perehdytyskansio koottiin ensin sähköiseen muotoon Microsoft Wordiin, jonka jälkeen se tulostettiin fyysiseksi versiokseen. Perehdytyskansion kokoamisessa käytettiin niin hiljaista tietoa, toimeksiantajayrityksen yleisiä ohjeistuksia, toimipisteen omia pelisääntöjä ja käytäntöjä sekä henkilökunnan kokemuksia ja osaamista.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena saatiin selville, että haastavimmiksi työtehtäviksi koettiin kassajärjestelmään liittyvät ongelmatilanteet, erityisesti lippumuutokset sekä hyvitystilanteet. Selville saatiin myös, että työntekijät, joiden perehdytysjakso on ollut kiiresesongilla tai samanaikaisesti toisen työntekijän kanssa, ovat järjestään kokeneet perehdytyksen laadun heikommaksi kuin muut työntekijät. Havaittiin myös, että suuri perehdyttäjien määrä on vaikuttanut negatiivisesti perehdytysprosessin sujuvuuteen ja tehokkuuteen. Johtopäätöksinä voitiin todeta, ettei toimipisteessä aina ole ollut käytettävissä tarvittavia resursseja perehdytysprosessin laadun varmistamiseen. Suurimpana resurssipulana aika.</p> <p>Opinnäytetyön lopputuloksena syntyneestä perehdytyskansiossa muodostui yhteensä 94 sivuinen, sen sisältyessä 20 päälukua. Kansio luovutettiin toimeksiantajan toimipisteeseen käytettäväksi toukokuussa 2021. Kansio otetaan virallisesti käyttöön seuraavan uuden työntekijän tullessa taloon.</p>	
Avainsanat perehdyttäminen, perehdytysprosessi, työnopastus, esimiestyö	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration	
Author Iida Kejonen	
Title of Thesis Principles and Importance of Good Orientation – Orientation folder for Finnkino Scala	
Date 29.04.2021	Pages/Appendices 32/4
Client Organisation /Partners Finnkino Ltd, Finnkino Scala	
<p><b>Abstract</b></p> <p>The basis of this thesis was the need for a tool and a support material for the client organisation's office which could help employees and managers at the orientation process. The goal was to even and improve the quality of orientation. With the orientation folder, the tacit knowledge would more likely be passed on to every employee.</p> <p>The framework of the thesis included the principles and importance of a good orientation and the role of a manager in the orientation process. The orientation folder was created as a functional development work for the client organisation. In support of it, a qualitative study was carried out.</p> <p>Study questions were: "Which work assignments or parts of them employees find the most challenging?" and "How the employee felt about that their own orientation process went?". The goal for these questions was to find out, which work tasks should be focused on especially, or is there something to improve in the client's orientation process. Method to gather information was individual interviews.</p> <p>The results of this study show that the employees found that the most challenging work tasks were problematic situations with cash register system. Especially ticket alterations and refunds. It was also discovered that employees, whose orientation period was held during rush season or at the same time with some other employee, consistently felt that their orientations quality was weaker, than 'compared to the other employees. It was also noticed that a big amount of introductors effected negatively to orientation process and its smoothness and effectiveness. In conclusion, the client has not always had the necessary number of resources to ensure the quality of the orientation process. The biggest resource shortage is time. The orientation folder, which was created as the result of this thesis, formed to be 94 pages long with 20 main chapters. The file was handed over to the client organisation's office in May 2021. The folder will be in official use when the next new employee is hired.</p>	
<p><b>Keywords</b></p> <p>orientation training, orientation process, work orientation, supervisory work</p>	

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	6
2	HYVÄN PEREHDYTYKSEN KULMAKIVET .....	7
2.1	Huolella laadittu perehdytysprosessi ja -suunnitelma .....	8
2.1.1	Tiedottaminen ja uuden työntekijän vastaanotto .....	8
2.1.2	Työntekijän vastuu perehdytysprosessissa .....	9
2.1.3	Työturvallisuudesta huolehtiminen .....	9
2.1.4	Laadukkaan perehdytysprosessin tärkeys.....	10
2.2	Yrityksen tavoitteiden määrittely perehdytysprosessille.....	11
2.3	Esimiehen roolin ja osaamisen tärkeys perehdytysprosessissa.....	12
2.3.1	Työnantajamielikuva .....	12
2.3.2	Ihmisten, tunteiden ja muutoksen johtaminen .....	13
2.3.3	Tutorit esimiehen apuna käytännön perehdytyksessä .....	13
3	OPINNÄYTETYÖN TOIMEKSIANTAJA FINNKINO SCALA.....	15
4	TUTKIMUS HAASTAVIMMIKSI KOETUISTA TYÖTEHTÄVISTÄ SEKÄ TYÖNTEKIJÖIDEN KOKEMUKSISTA OMALLA PEREHDYTYSJAKSOLLAAN FINNKINO SCALALLA .....	17
4.1	Tutkimuksen toteutus ja menetelmät .....	17
4.2	Tutkimuksen eettisyys.....	20
4.3	Tulosten analyysi ja tulkinta .....	20
4.4	Johtopäätökset .....	25
5	PEREHDYTYSKANSION LAATIMINEN: CASE FINNKINO SCALA .....	27
5.1	Tavoite.....	27
5.2	Materiaalihankinta.....	27
5.3	Prosessin eteneminen .....	28
5.4	Kansion sisältö.....	28
6	YHTEENVETO JA POHDINTA .....	30
6.1	Yhteenveto.....	30
6.2	Pohdinta.....	30
	LÄHTEET.....	32
	LIITE 1: HAASTATTELUKYSYMYKSET .....	33
	LIITE 2: PEREHDYTYSKANSION KANSILEHTI.....	34
	LIITE 3: OTE SISÄLLYSLUETTELOSTA (1/2).....	35

LIITE 4: OTE SISÄLLYSLUETTELOSTA (2/2)..... 36

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön viitekehyksenä on hyvän perehdytyksen periaatteet, perehdytyksen laadun tärkeys sekä esimiehen rooli perehdytysprosessissa. Opinnäytetyönä on laatia perehdytyskansio toimeksiantajan toimipisteeseen. Toimeksiantajana on Finnkino Oy:n Kuopion toimipiste, elokuvateatteri Finnkino Scala. Teatteri on valmistunut vuonna 2013 ja se työllistää tällä hetkellä 15 henkilöä. Toimipisteessä ei ole aiemmin ollut omaa fyysistä toimipistekohtaista opasta tai muuta fyysistä materiaalia varsinaisesti perehdytettävälle annettavaksi. Yrityksen sisäisiltä verkkosivuilta löytyy kuitenkin organisaation ohjeistukset yleisesti sekä toimipistekohtaisesta osiosta joitakin työtehtävien ohjeita sekä esimerkiksi toimipistekohtaisia tunnuksia.

Opinnäytetyöprojekti lähti käyntiin käytännön tarpeesta. Suuri määrä hiljaista tietoa ja osaamista on lähtenyt vanhojen työntekijöiden lähtiessä uusiin haasteisiin, joten kansion avulla tuota tietoa saadaan siirrettyä helpommin ja varmemmin uusille työntekijöille. Tavoitteena on laatia perehdytyskansio, joka toimii työkaluna esimiehille ja perehdyttäjille perehdytysprosessissa, sekä tukimateriaalina ja apuna niin uusille kuin vanhoillekin työntekijöille arjessa. Kansio keskittyy myymälän ja varaston työtehtäviin.

Perehdytyskansion tekemisen taustaksi selvitetään tutkimuksella, mitkä työtehtävät toimipisteessä koetaan haastavimmiksi sekä miten työntekijät kokevat, että heidän oma perehdytysjaksonsa on mennyt. Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa, mihin asioihin perehdytysjaksolla voitaisiin kiinnittää enemmän huomiota ja onko toimipisteen perehdytysprosessissa joitakin selkeitä kehityskohteita. Tutkimuksesta saatujen tietojen avulla perehdytyskansion sisältöä kohdennettiin niin, että haastavimmiksi koettujen työtehtävien ohjeistuksiin keskityttiin erityisesti. Tutkimuksesta saatiin myös paljon työtehtäviä ja aihealueita, joita alun pitäen ei ollut tarkoituksena sisällyttää kansioon, mutta lisättiin tarpeen havaittua. Tutkimuksessa tuli ilmi myös paljon opinnäytetyön kannalta toissijaista, mutta toimeksiantajan kannalta perin tärkeää tietoa siitä, mitkä ovat toimipisteen perehdytysprosessin kompastuskivet ja mihin tulisi kiinnittää huomiota.

Tutkimus on laadultaan kvalitatiivinen ja aineiston keruu toteutetaan anonyymein yksilohaastatteluin. Haastattelut ovat puolistrukturoituja teemahaastatteluita, jotka nauhoitetaan ja litteroidaan luettavaan tekstimuotoon. Litteroinnin taso on peruslitterointi. Aineiston käsittelytapana käytetään teemoittelua.

## 2 HYVÄN PEREHDYTYKSEN KULMAKIVET

Perehdytyksellä saatetaan viitata arkikielessä valitettavan usein siihen, että esimies tai hänen osoittamansa asiasta ensimmäistä kertaa perehdytysaamuna kuuleva työntekijä näyttää uudelle tulokalle työpisteen, taukokuoneen ja suodatinpussien sijainnin. Omat tiskit pitää muistaa pestä ja mikroassa käyttää kupua. Työtietokone tulee ensi viikon aikana, kun unohtui tilata se valmiiksi, mutta voit vaikka järjestellä näitä kansioita tässä. Esittelykierroksen aikana luetellaan ohi kulkevien kollegojen nimiä sekä titteleitä ja kysellään jo valmiiksi tietotulvasta häkeltyneeltä uudelta työntekijältä mielipiteitä uudesta työstä, josta hänellä on kokemusta noin kahdeksan minuuttia. Ennen lounasaikaa perehdytys on suoritettu ja ongelmatilanteissa kehotetaan miettimään maalaisjärjellä. Nyt tehokkaan työn suorittamisen ja tuloksen tekemisen voi aloittaa.

Esimerkki on joiltain osin fiktiivinen sekä kärjistetty, muttei kuitenkaan kaukana siitä, mitä todellisuudessa yhä edelleen voi uutena työntekijänä pahimmassa tapauksessa kohdata. Perehdytys sekoitetaan aina säännöllisesti yhteen itseensä kuuluvaan osa-alueeseen: työnopastukseen. Työnopastuksessa perehdytään vain siihen, miten itse työtehtävät suoritetaan ja kuinka työ tehdään. Kokonaisvaltainen perehdyttäminen pitää sisällään kuitenkin työnopastuksen lisäksi myös yritykseen, toimipisteeseen, talon tapoihin ja työyhteisön jäseniin tutustumisen. Ja vaikka sisältö olisi näennäisesti kunnossa, saatetaan perehdytys suorittaa kiireellä pois alta, mentaliteetilla ”Kyllä se siitä ajan kanssa oppii”. Mitä tällainen toimintatapa kertoo yrityksestä? Halutaanko tällaiseen yritykseen jäädä ja todellisuudessa sitoutua?

Tästä kärsii työntekijän ja työnantajan lisäksi myös työtuntien tehokkuus. Uudella työntekijällä kuluu aikaa niin sanottujen perusasioiden tutkimiseen ja tiedon hankintaan. Myös virheiden riski kasvaa. Työntekijä turhautuu joko yritykseen tai siihen, että kokee ettei pärjääkään uudessa työssään ja irtisanoutuu koeajalla. Hän ajattelee itse tehneensä virhearvion omasta osaamisestaan, vaikka syyppä on toisessa päässä. Kaikki tämä vain, koska perehdytykseen ei yrityksessä suhtauduttu sen vaatimalla vakavuudella. Kaikkien osapuolien aikaa, rahaa ja muita resursseja on mennyt hukkaan. Lisäksi työntekijälle jää yrityksestä todella huono kuva, ja tuo kuva leviää kaikille hänen kontakteilleen. Näin siis myös yrityksen työntantajamielikuva kokee kolauksen. Jatkuvasti huonoja kokemuksia tuottaessaan yritys saa huomata, että hakijoita ei ehkä olekaan enää, kuten ennen. Onnistuneen perehdytyksen tuloksena taas voidaan saada erittäin sitoutunut, useiksi vuosiksi taloon jäävä, täysin uutta tietoa ja ammattitaitoa yritykseen tuova työntekijä, joka auttaa kasvattamaan organisaation tehokkuutta sekä helpottamaan kollegojensa työtaakkaa (Eklund 2018, 20). Ihmiset haluavat aina kertoa uudesta työstään perheilleen, ystävilleen ja muille kontakteilleen, joten yrityskuva paranee myös ulkopuolisten ihmisten silmissä, kun asiat on hoidettu mallikkaasti.

Perehdytys on prosessi isolla P:llä ja se yleensä kestää viikkoja, jopa kuukausia ja sitä tehdään niin kauan, kunnes esimies sekä perehdytettävä itse kokee, että asiat ovat sisäistetty ja hallinnassa. Perehdytyksen tavoitteena on varmistaa, että uusi työntekijä oppii omat työtehtävänsä, yrityksen yhteiset toimintatavat ja käytänteet, löytää oman paikkansa työyhteisössä sekä pääsee kiinni tuottavaan työhön (Eklund 2018, 25).

## 2.1 Huolella laadittu perehdytysprosessi ja -suunnitelma

Hyvä perehdytys lähtee huolella laaditusta perehdytysprosessista ja -suunnitelmasta, jotka ovat linjassa yrityksen liiketoimintastrategian kanssa. Prosessi ei voi jäädä irrallaan kelluvaksi osuudeksi, vaan sen tulisi olla tarkkaan harkittu osa strategista kokonaisuutta. Perehdytysuunnitelma tarjoaa työkalun perehdytysprosessin tavoitteiden saavuttamiseksi (Eklund 2018, 207). Esimies vastaa siitä, että yrityksessä on olemassa perehdytysprosessi, jota seurata ja että siihen on käytettävissä tarvittavat resurssit (Hyppänen 2013, 218).

Hyvä perehdytysuunnitelma on kattava, mutta toteutettu aikataulullisesti tarpeeksi pienissä erissä. Ihminen pystyy omaksumaan uutta tietoa vain rajallisen määrän. Jos kaikki tieto tuutataan kahden ensimmäisen päivän aikana ja oletetaan, että uusi työntekijä osaa, koska ”onhan hänelle kerrottu”, mennään hyvää vauhtia pöpelikköön. Pienissä osissa annettu uusi tieto pystytään sisäistämään paremmin ja työntekijällä on aikaa prosessoida ja harjoitella juuri opittuja asioita (Hyppänen 2013, 220–221). Hän saa linkitettyä tuon uuden tiedon aiempaan opittuun. Siksi kannattaakin aina myös selittää, miksi näin tehdään sekä kannustaa ”tyhmien kysymyksien” esittämiseen. Pienikin aukko ymmärryksessä voi estää asian kokonaisvaltaisen sisäistämisen (Eklund 2018, 54). Kunnolla toteutettu perehdytys on järkevästi ajoitettu ja uuden työntekijän tarpeiden mukaan räätälöity. Prosessin tulee olla myös läpinäkyvä eli työntekijällä on mahdollisuus nähdä mistä prosessi koostuu, tulla sen aikana kuulluksi ja vaikuttaa sen muotoutumiseen. (Eklund 2018, 30.)

### 2.1.1 Tiedottaminen ja uuden työntekijän vastaanotto

Itsessään uuden työntekijän perehdytysprosessi alkaa jo tiedottamisesta ennen työn alkua. Moneltako tullaan ja minne. Mitä pitää ottaa mukaan? Onko yrityksessä pukeutumissääntöjä? Perehdyttäjän roolissa ollessa on tärkeää olla olettamatta, että uusi työntekijä tietäisi oikeastaan yhtään mitään uudesta työpaikasta tai yrityksestä ylipäätään. Ei siis kannata lähettää sähköpostia, jossa käsketään vain tulemaan toimipisteen takaovelle ensimmäisen päivän aamuna puoli kahdeksalta. Olisi myös hyvän tavan mukaista, että mennään uutta työntekijää ensimmäisenä päivänä vastaan, etenkin jos sisäänkäynti on mahdollista tulkita hankalaksi löytää tai tarvitaan esimerkiksi kulkulupia. Ei odoteta oman työpöydän ääressä, milloin uusi työntekijä mahtaa löytää perille vai löytääkö ollenkaan.

Ensimmäinen työpäivä on aina stressaava, ilman huonosti hoidettua vastaanottoakin. Työntekijä kokee olonsa tervetulleeksi, kun häntä ollaan vastassa ja kaikesta on huolehdittu ja ilmoitettu seikka-peräisesti etukäteen. Tärkeää on myös varata aikaa perehdytykselle. Aloitetaan päivä rauhallisesti, ei lähdetä porhaltamaan esittelykierrosta koko talon läpi hätäisesti ja vilkuilla kelloa. Perehdyttäjä voi esitellä esimerkiksi uuden työntekijän lähiesimiehet tai hänen tiiminsä. Näytetään oleellisemmat tilat ensin, kuten esimerkiksi työntekijän oma työpiste, taukuhuone, vessat ja lounasravintola. Työsuhdeasiat kannattaa käydä läpi rauhallisessa häiriöttömässä paikassa, mielellään neuvotteluhuoneessa tai toimistossa, jossa ei olisi muita henkilöitä läsnä.

Kun työsuohdeperehdytys on käyty, siirrytään käytännön työn perehdytykseen. Työntekijälle kannattaa kertoa, miten perehdytysprosessi etenee, erityisesti jos perehdyttävä vaihtuu välissä. Missä järjestyksessä asiat käydään, millainen suunniteltu aikataulu on, keitä ovat vastuuhenkilöt ja keneltä voi pyytää apua.

Perehdytysjakson on tärkeää pyytää uutta henkilöä kertomaan myös omia näkemyksiään ja havaintojaan esimerkiksi toimipisteen toimintatavoista tai ylipäätään uudesta työstään. Uusi silmäpari voi huomata asioita, joita vanhemmat työntekijät eivät enää noteeraa, jokin yleinen käytäntö on voinut muuttua, työtapaan on tullut tehokkaampi keino tai uudella työntekijällä vain on jokin uusi hyvä kehitysidea. Uusi työntekijä tuo yritykseen ison määrän uutta tietotaitoa ja se kannattaa hyödyntää. Havaintojensa kertomiseen kannustaminen osoittaa uudelle työntekijälle, että häntä arvostetaan ja että hänen mielipiteistään ollaan kiinnostuneita. Kaikki ihmiset eivät uskalla koeajalla alkaa kyseenalaistamaan tai tuomaan ajatuksiaan esille peläten reaktioita, joten tähän kannattaa rohkaista useampaan otteeseen. (Hyppänen 2013, 221–228.) Näitä ”uusia silmäpareja” kannattaa käyttää hyödyksi, jotta ongelmakohtia voidaan nimetä ja näin kehittää toimintatapoja.

### 2.1.2 Työntekijän vastuu perehdytysprosessissa

Koska perehdytys on kaksisuuntainen prosessi, on myös uudella työntekijällä omat vastuunsa perehdytysprosessissa. Vaikka iso osa perehdytyksestä on työnantajan vastuulla, ei se yksinään voi varmistaa perehdytyksen onnistumista. Kun työnantaja on näyttänyt hyvin suunnitellun, läpinäkyvän perehdytysprosessinsa sekä osoittanut työntekijälle asetetut tavoitteet, on työntekijän aika aikaa suunnistamaan näiden tavoitteiden saavuttamista kohti.

Työntekijän vastuut kohdistuvat kolmeen eri osa-alueeseen: työnantajaan, työyhteisöön sekä työntekijään itseensä. Työnantajaa kohtaan vastuulla on esimerkiksi noudattaa työ sopimusta, huolehtia työturvallisuudesta, tehdä laadukasta työn jälkeä tai tulosta sekä vastata asiakkaista. Työyhteisöä kohtaan vastuuna taas on kyetä työskentelemään tiimissä, omata vuorovaikutustaitoja, noudattaa yhteisiä pelisääntöjä, huolehtia työilmapiiristä ja työrauhasta, viestiä toimivasti ja selkeästi sekä toimia eettisesti. Itseään kohtaan työntekijällä on vastuuna huolehtia omasta hyvinvoinnistaan, työelämätaidoista ja kehittämisestä, johtaa itseään, olla oma-aloitteinen sekä ylläpitää ammattitaitoaan. Kaiken kaikkiaan organisaation toiminnassa on aina kyse tiimityöskentelystä, yhteistyöstä ja siitä, että jokainen hoitaa vastuunsa. (Eklund 2018, 161, 164.)

### 2.1.3 Työturvallisuudesta huolehtiminen

Työturvallisuudesta huolehtiminen kuuluu jokaiseen perehdytykseen työturvallisuuslaissa määrättyllä tavalla, oli työtehtävä tai organisaation tavoite mikä tahansa. (Eklund 2018, 27–29.) Hyvän perehdytyksen perusta onkin tietenkin siinä, että se noudattaa lakia.

Työturvallisuuslaissa säädetään esimerkiksi siitä, että työnantajan on annettava uudelle työntekijälle riittävät tiedot työpaikan mahdollisista haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava, että työntekijän

ammattillinen osaaminen ja työkokemus huomioidaan ja näin perehdytetään riittävästi työhön. Haitta- ja vaaratekijöillä tarkoitetaan esimerkiksi työpaikan olosuhteisiin, työmenetelmiin, -välineisiin, -koneisiin tai -tapoihin liittyviä seikkoja. Työntekijää on opetettava ja ohjattava niin, että hän osaa estää turvallisuutta tai terveyttä uhkaavia työn haittoja ja vaaroja. Opetusta ja ohjausta on myös täydennettävä tarvittaessa. Valtioneuvoston asetuksella voidaan tarvittaessa antaa tarkempia säännöksiä sellaisten ammattien ja työtehtävien osalta, joissa vaaditaan erityistä pätevyyttä. (Työturvallisuuslaki 2002/738, 14 §.)

Työnantajalla on lakiin perustuva velvollisuus ja työntekijällä oikeus riittävään perehdyttämiseen. Jos työtapaturman yhteydessä selviää, että perehdytys on ollut puutteellista tai puuttunut kokonaan, voi työnantaja päätyä vahingonkorvausvelvolliseksi. On myös hyvä muistaa, että työntekijällä on aina oikeus pidättäytyä sellaisen työn osalta, josta aiheutuisi vakavaa hengen tai terveyden vaaraa hänelle itselleen tai muille työntekijöille (Työturvallisuuslaki 2002/738, 23 §).

#### 2.1.4 Laadukkaan perehdytysprosessin tärkeys

Kun perehdytysuunnitelma on tehtynä ja vieläpä toteutettu hyvin, nousee organisaation tuottavuus, työtyytyväisyys sekä työntekijöiden sitoutuminen yritykseen. Suunnitelman tekeminen varmistaa perehdytyksen tasalaatuisuutta, tehokkuutta, tarkkuutta ja antaa tavoitteet sekä niin sanotun punaisen langan, jota seurata. Näin kaikilla uusilla työntekijöillä on samanlaiset mahdollisuudet onnistua työssään. (Eklund 2018, 31.) Valmiin, käytössä ja olemassa olevan perehdytysuunnitelman etu on myös siinä, että palautteen avulla prosessia sekä yritystä voidaan jatkuvasti kehittää. Siksi on tärkeää, että myös uusi työntekijä saa tilaisuuden antaa palautetta perehdytyksestään. Tällä on merkittävä rooli organisaation jatkuvan kehittymisen kannalta. (Eklund 2018, 20.)

Yrityksen kannalta laadukas perehdytys on tärkeää tietenkin myös työntekijöiden tuottavuuden ja kulujen kannalta. Perehdytysaika on tärkeä ja kallis investointi, jopa yksi organisaation kalleimmista. Juuri tästä syystä sitä ei ole varaa tehdä hutiloiden, vaan on varmistettava, että investointi on onnistunut ja että se muodostuu pitkällä tähtäimellä kannattavaksi (Eklund 2018, 32).

Siitä päivästä lähtien, kun uusi työntekijä aloittaa yrityksessä, hänen palkkakustannuksensa alkavat raskuttaa. Uusi työntekijä ei kuitenkaan vielä alkukuukausinaan ole rahallisesti kannattava yritykselle, eikä siis tuota työllensä rahavirtaa yrityksen suuntaan. Kustannuksia syntyy myös perehdyttäjän työajasta, sillä hän on kiinni perehdytyksen suunnittelussa, materiaalin valmistamisessa ja päivittämisessä sekä tietenkin itse perehdytystunneissa, eikä näin ollen voi itse tehdä sitä tuottoa tuovaa työtään. Nämä kaikki seikat kasvattavat perehdytysajan kustannuksia, joten on todella tärkeää, että perehdyttämisaika on suunniteltu ja toteutettu huolellisesti. Näin perehdytysaika tuottaa mahdollisimman paljon arvoa, eikä siinä esimerkiksi käytetä aikaa turhaan jahkailuun, joka taas kasvattaisi kustannuspottia. Mitä laadukkaampi, tehokkaampi ja onnistuneempi perehdytys on, sitä nopeammin uusi työntekijä on kiinni tuottavassa työssä ja hänen perehdytysprosessinsa tuomat kustannukset saadaan käännettyä tuloksen suuntaan (Rantanen 2019). Jos sitouttamisessa ei onnistuta ja uusi työntekijä irtisanoutuu, on investointi epäonnistunut.

## 2.2 Yrityksen tavoitteiden määrittely perehdytysprosessille

Yrityksen on syytä pohtia, mitkä ovat heidän kannaltaan tärkeimpiä perehdytysprosessin tavoitteita ja mitä sillä halutaan saavuttaa. Jos yrityksessä halutaan, että työntekijä sitoutuu yritykseen pitkäaikaisesti, kannattaa prosessissa huomioida enemmän työyhteisöön ja -ympäristöön sopeutumista, sekä organisaatioon ja sen kulttuuriin tutustumista. Tällöin perehdytykseen on syytä myös käyttää enemmän resursseja, se on yritykselle kannattavaa pitkällä tähtäimellä.

Joskus yrityksissä taas saatetaan jopa toivoa osa-aikaisuutta, vaihtuvuutta ja lyhyitä määräaikaistauksia. Tällöin perehdytysprosessin tavoitteiksi muodostuu lähinnä nopea oman työnkuvan sisäistäminen, työpisteen tai -ympäristön oppiminen tarvittavissa määrin sekä yleisesti oman työn kannalta oleelliset asiat. Perehdytykseen käytetään tällöin yleensä myös vähemmän resursseja. (Eklund 2018, 28.)

Perehdytyksen tavoitteena on luoda tiedollisia ja taidollisia valmiuksia, myönteistä asennoitumista työhön ja muuhun henkilöstöön sekä edistää aktiivisuutta, itsenäisyyttä, työterveyttä ja työturvallisuutta (Työturvallisuuskeskus 2020). Opittuja asioita on myös osattava soveltaa. Kaikessa yksinkertaisuudessaan ja kiteytetysti kuitenkin tavoitteena on saada perehdytettävä mahdollisimman nopeasti tehokkaaseen, tuottavaan työhön kiinni (Kaartinen 2011, 15). ”Nopeasti” ei kuitenkaan tarkoita hutiloiden, perehdytettävä ei voi olla aidosti tuottava työntekijä ennen kunnollista yritykseen, työtehtäviin ja tavoitteisiin perehtymistä.

Näin ollen perehdytyksessä on erityisesti kiinnitettävä huomiota siihen, että uudelle työntekijälle kerrotaan heti ensimmäisinä päivinä se, että mitä häneltä odotetaan. Mitkä ovat hänen työtehtävänsä ja miltä onnistuminen niissä näyttää? Pelkkä titteli tai työsopimuksen liitteenä oleva lista pääasiallisista tehtävistä ei voi kertoa riittävällä tarkkuudella tai syvyydellä työntekijälle sitä, mitä häneltä odotetaan ja kuinka näitä odotuksia mitataan, punnitaan ja arvioidaan. Mitkä asiat juuri tämä yritys ja esimies kokee tärkeimmiksi, mihin kiinnittää huomiota? Mitkä asiat priorisoidaan? Perehdytysprosessi on yksi johtamisen väline, joten tämän avulla uuden työntekijän ajatukset ja mielentila saadaan heti ensimmäisestä päivästä lähtien ohjattua linjaan yrityksen tavoitteiden kanssa. Näin myös työntekijä tietää tarkalleen millaista työtä hän on tullut tekemään ja millaista työnjälkeä tai tulosta odotetaan.

Avoimuuden ja niin sanottujen ”selvien sävelten” avulla työntekijä voi arvioida myös itse, onko sopiva henkilö työtehtävään ja pystyykö täyttämään yrityksen tavoitteet. Onko työntekijä edes lupautunut täyttämään juuri nämä odotukset? Ja uskaltaako hän kertoa esimiehelleen, jos hän ei tiedä tavoitteitaan tai tarvitsee apua niiden saavuttamisessa? ”Jos odotuksista ei keskustella, ne eivät ole kirkkaina, eikä niitä ole varmistettu ja vuoden päästä tulee sitten fiilis, että nyt on virherekrytointi tehty, on esimiehellä peiliin katsomisen paikka” (Rantanen 2019).

On työnantajan vastuulla kertoa ja varmistaa, että työntekijä todella on selvillä ja tietoinen häneen kohdistuvista odotuksista ja että hän ymmärtää mitä ne tarkoittavat käytännössä. Ei siis käytetä ym-

päripyöreää hienolta kuulostavaa liiketoiminnan jargonia, vaan selitetään arkikielellä mitä se käytännön työssä ja arjessa onnistuminen on. Työntekijä ei voi onnistua työssään, jos edes työnantaja ei osaa tarkasti kuvailta miltä se onnistuminen juuri siinä työtehtävässä näyttää. Uusille työntekijöille on myös hyvä, hänen aiemmasta kokemustaan huolimatta, listata heti perehdytyksen alussa konkreettisesti esimerkiksi kolme tärkeintä asiaa, joihin heidän tulee keskittyä työssään ensimmäisen kolmen tai vaikkapa kuuden kuukauden aikana. Mitkä asiat auttavat tavoitteiden saavuttamisessa? Organisaation sisällä oleva työntekijä tietää tietenkin uutta työntekijää paremmin, mitkä asiat juuri tälle yritykselle on tärkeitä ja nämä asiat on hyvä osoittaa. (Rantanen 2019.)

### 2.3 Esimiehen roolin ja osaamisen tärkeys perehdytysprosessissa

Iso siivu hyvästä perehdytyskokemuksesta ja onnistumisesta on yksinomaan esimiehen vastuulla. Perehdytysprosessi ei ole vain uutta työntekijää ja hänen perehdyttäjäänsä koskeva hetkellinen tapahtuma, vaan prosessi koskee toimipisteen koko työyhteisöä. Uuden työntekijän taloon tuleminen on aina ilmapiiriä ja tunteita liikutteleva muutos koko toimipisteelle. Yrityksestä on vaikkapa saattanut juuri lähteä toisiin haasteisiin työntekijä, jonka saappaisiin uusi työntekijä on astumassa. Muutokset nostattavat usein joidenkin työyhteisön jäsenten niskavillat pystyyn. Muutoksen äärellä pohditaan, miten itselleen käy muutoksen myötä ja se voi herättää pelkoa, skeptisyyttä tai jopa vihaa. Esimiehen on pystyttävä hallitsemaan tilannetta ja johdettava työyhteisö muutoksen läpi.

Esimiestyö on ihmissuhdetyötä ja tällaisissa muutoksissa korostuu erityisesti esimiehen tunneälytaidot. Osaako esimies lukea myös ihmisten välisen vuorovaikutuksen tahattomia tai tahallisia, ei niin selkeästi näkyviä merkkejä? Esimiestyössä tarvitaan taitoja, joilla luodaan tasapainoa työilmapiiriin sekä ihmisten välille. (Hyppänen 2013, 35.)

#### 2.3.1 Työnantajamielikuva

Esimiehen tai muun perehdyttäjän rooli on ensiarvoisen tärkeä myös yrityksen työnantajamielikuvan kannalta. Esimies on yleensä ensimmäinen kontakti toimipisteeseen ja luo uudelle tulijalle ensivaikutelman ja työnantajakuvaan koko yrityksen puolesta. Perehdytyksen tekävä henkilö taas vaikuttaa vahvasti uuden työntekijän kokemukseen uudesta työstään ja työyhteisöstään.

Jo rekrytointitilanne on mahdollisuus vaikuttaa työnantajakuvaan. Yhteydenotot ennen haastattelua ja erityisesti itse haastattelut joko lisäävät työnantajan kiinnostavuutta tai vähentävät sitä (Hyppänen 2013, 221). Onko haastattelutilanne tehty hakijalle ahdistavaksi, jossa viisihenkinen esimiesten raati tuijottaa ja tenttaa? Onko haastattelukysymykset asiallisia ja työn kannalta relevantteja?

Tieto huonosti hoidetuista haastatteluista tai perehdytyksestä leviää nopeasti työnhakijoiden ja -teki-  
joiden verkostoissa, eritoten kun jokaisella on käytettävissään nopea ja laajan näkyvyyden mahdollistava oma tiedotusväline, sosiaalinen media. Hakijat huomaavat myös, jos sama työpaikka tai tietyn yrityksen tai toimipisteen työpaikat ovat auki jatkuvasti. Suuri vaihtuvuus on punainen lippu ja se saa hakijat pohtimaan, miksi yrityksessä ei haluta jatkaa ja kannattaako hänen edes hakea tuota

työpaikkaa. Jos rekrytointi tai haastattelutilanne on ollut työhakijan silmiin nihkeä ja antanut yrityksestä huonon kuvan, ja hänet kuitenkin palkataan, on hänen kriittisyysasteensa huomattavasti korkeammalla ja irtisanoutuminen tapahtuu helpommin. Hyvällä työnantajamielikuvalla sekä laadukkaalla henkilöstöjohtamisella ja esimiestyöllä voidaan vaikuttaa nykyisten työntekijöiden sitoutumiseen ja houkutella myös uutta työvoimaa (Hyppänen 2013, 20).

### 2.3.2 Ihmisten, tunteiden ja muutoksen johtaminen

Esimiehen on ymmärrettävä erilaisia ihmisiä ja johdettava yksilöitä sekä koko työyhteisöä niin, että saadaan aikaan tehokas, toisiaan täydentävä ja toimiva tiimi, jonka jokaisella jäsenellä on myös avaimet itsensä jatkuvaan kehittämiseen. Perehdytyksen onnistuminen vaatii, että jokaisen yksilön erilaiset tarpeet ja toiveet perehdytyksessä ymmärretään ja huomioidaan (Eklund 2018, 207).

Työyhteisöön tarvitaan ihmisiä, jotka haluavat tehdä muutoksia ja saada aikaan parannuksia. Tämä onnistuu vain niin, että yhteisössä on keskenään erilaisia ihmisiä. Erilaiset ihmiset tuovat erilaisia tulkintoja, joiden avulla ei jämhädetä totuttuun, vaan kyseenalaistetaan, kehitetään ja parannetaan. Jabe (2017, 24) kertoo kirjassaan toimitusjohtaja Maria Liljan sanoneen mainiosti, että jos työskentelemään valitaan aina vain keskenään samanlaisia, kritiikittömiä jees -miehiä, pysähtyy niin henkilöstön, johtajien kuin koko yrityksenkin kehittyminen.

Erilaisten ihmisten joukossa syntyy kuitenkin helpommin konflikteja, joten pätevä, johtamistaitoinen esimies on avainasemassa onnistumisessa. On hyvä muistaa ihmisissä myös sukupolvierot; sitoutuneisuus ei ole nuorempien sukupolvien kohdalla niin vahvaa kuin vanhempien, vaan nuoremmat vaativat esimieheltään suotuisia olosuhteita omaan kehittymiseensä. Työpaikkaa vaihdetaan helposti, jos esimies ei onnistu ihmisten johtamisessa ja henkilöstöresurssien kehittämisessä. (Kansanen 2004, 7, 29.)

### 2.3.3 Tutorit esimiehen apuna käytännön perehdytyksessä

Esimiehen työmäärää voisi keventää perehdytyksessä organisaation sisäiset, koulutetut perehdyttäjät. He olisivat ikään kuin tutoreita, jotka hoitaisivat perehdytysprosessin käytännön työtehtävien sekä työyhteisöön tutustumisen osalta. Esimies hoitaisi työsopimukselliset asiat. Tutorit olisivat toimipisteen nimettyjä työntekijöitä, jotka ovat käyneet yrityksen perehdytyskoulutuksen. Uudelle työntekijälle nimettäisiin yksi tai kaksi tutoria, jotta paikalla olisi aina joku tukihenkilöistä. On hyvä muistuttaa uutta työntekijää, että myös esimies on edelleen tukena ja häneltä saa aina kysyä ja ottaa yhteyttä ongelmatilanteissa.

Tutorkäytännön avulla perehdytys on laadukkaampaa, kun sitä hoitaa organisaation perehdytysprosessin hallitsevat, motivoituneet työntekijät. He osaavat keskittyä oikeisiin osa-alueisiin perehdytyksessä, kuten yrityksen tavoitteisiin ja pidettyä langat käsissään paremmin, kun uusi työntekijä ei pompi työntekijältä toiselle. Näin vältetään myös esimerkiksi päällekkäinen informaatio sekä saadaan

käytettyä perehdytystunnit tehokkaasti. Lisäksi säästetään esimiehen resursseja, saadaan perehdyttävälle enemmän tukea työsuhteensa alkutaipaleelle sekä tutorit itse kokevat saavansa arvostusta, kun heidät on valittu vastuulliseen tehtävään ja saamaan lisäkoulutusta. On myös hyvä huomioda, että yrityksen vanhemmilla työntekijöillä oleva hiljainen tieto on uuden työntekijän opittavissa vain niin, että he työskentelevät ja keskustelevat yhdessä. (Hyppänen 2013, 219–220.)

Perehdyttäjien kouluttamisessa on hyvä lähteä siitä, että määritellään organisaation sisällä, millainen on heidän yritykseensä sopiva, hyvä perehdyttäjä. Mitkä ovat perehdyttämisen tavoitteet, mitä asioita halutaan opetettavan uudelle työntekijälle heti perehdytysjaksolla, mitä odotuksia perehdyttäjien on täytettävä ja miten perehdytys linkittyy organisaation muuhun toimintaan. Koulutustilanteissa kannattaa kysyä koulutettavilta perehdyttäjiltä, millainen perehdyttäjä hän itse tahtois olla uudelle työntekijälle? Mitä olisi esimerkiksi itse kaivannut omalla perehdytysjaksollaan? (Eklund 2018, 193). Tutor toimii uuden työntekijän turvana ja tukena ympäristössä, jossa kaikki on uutta.

Perehdytysjakson aikana esimies tarkistaa viikoittain tutorilta sekä työntekijältä, miten perehdytys sujuu, onko tullut kysymyksiä tai haastavia tilanteita ja eteneekö perehdytys aikataulussa. Onko jokin työtehtävä tuntunut hankalalta? Tarvitaanko perehdytystyövuoroja lisää jonkin osa-alueen osalta? Perehdytyksen jälkeisessä arviointikeskustelussa esimiehen kannattaa viimeistään kartoittaa, mitkä työtehtävät tai niiden osa-alueet uusi työntekijä on kokenut haasteellisimmaksi oppia. Näin saadaan arvokasta tietoa siitä, mitä mahdollisia kehittämiskohteita työntekijällä on sekä miten tutor-toiminta on koettu ja onko siinä kehitysalueita. On myös hyvä arvioida saatua palautetta esimiehen omankin kehittymisen kannalta. Onko hänen oma toimintansa ollut perehdytyksen kannalta onnistunutta ja mitä olisi voinut tehdä toisin? (Hyppänen 2013, 221–223).

Palautetilanteissa kannattaa muistaa, että saatu negatiivinenkaan palaute ei ole hyökkäys, vain vinkki kehittyä. Palautteen vastaanottamisella pyritään laajentamaan tietoisuutta sellaisten asioiden osalta, joita ei itse huomaa. (Kansanen 2004, 33.) Ilman palautetta näitä asioita ei voi itse huomata eikä näin olleen alkaa kehittämään. Kuitenkin esimiehen antaessa palautetta työntekijälle, on tärkeää osata muotoilla palaute niin, että se on muotoiltu työntekijän persoonalle sopivaksi. Samanlainen palaute ei pure kaikkiiin, eikä välity samassa muodossa kaikille. Erilaisilla ihmisillä on erilaiset tulkintatavat ja esimiehen on osattava muokata kommunikointiaan sen mukaan. Yleinen hyvä sääntö palautteen antamiselle kuitenkin on antaa palaute aina tavoitekielellä, eli ei keskitytä siihen mitä pois, vaan mitä lisää. (Jabe 2017, 134–135.) Esimerkiksi jos työntekijällä on ollut haastetta suorittaa työtehtäviään huolellisesti, ei heti moitita siitä, miten huonoa työnlaatu joskus on ollut, vaan keuhataan miten huolellisesti ja hyvin hän on onnistunut vaikkapa viime viikolla kyseisessä työtehtävässä. Positiivinen palaute jää mieleen ja työntekijä kiinnittää työnlaatuunsa jatkossa huomiota joka kerta, kun kyseistä työtehtävää suorittaa. Ihmiset eivät halua tuottaa pettymystä sen jälkeen, kun on juuri saaneet kehuja hyvästä toiminnasta.

### 3 OPINNÄYTETYÖN TOIMEKSIANTAJA FINNKINO SCALA

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Suomen suurimman elokuvateatteriketjun Finnkino Oy:n Kuopion toimipiste, Finnkino Scala.

Finnkino Oy on perustettu vuonna 1986 ja sen yhtiömuoto on osakeyhtiö. Finnkinon emoyhtiö on ruotsalainen Nordic Cinema Group, joka kuuluu yhdysvaltalaiseen elokuvateatteriketjuun AMC Entertainment Holdings Inc:iin. AMC:n taas omistaa kiinalainen monialayritys Wanda Group. Finnkinon pääasiallisena toimialana on ”elokuvateatteri” ja näin ollen toimialaluokituksena ”elokuvien esittäminen”. Yrityksen toimialana on kuitenkin myös elokuvien jakelu, elokuvalevityksen ollessa erillinen osasto yrityksen sisällä. Finnkinon elokuvalevitys jakelee edustamiaan elokuvia kaikille Suomen elokuvateattereille.

Finnkinon missiona on tuottaa elämyksellisiä elokuvateatterikokemuksia kaikille. Avainsanat niin henkilöstön kehittämisen, uusien tuote- ja palvelukonseptien, kuin asiakaskokemusten luomisen myötä ovat ”elämys” ja ”intohimio”. Vuonna 2019 Finnkinolla työskenteli yhteensä 345 henkilöä.

Opinnäytetyön kohdetoimipiste Finnkino Scala on Kuopion kaupungin keskustassa, Kauppa- ja viihdekeskus Minnassa sijaitseva seitsemän salinen, kokonaan digitaalinen elokuvateatteri. Finnkino Scala avautui vuonna 2013, jolloin se korvasi Finnkinon aiemman Kuopion toimipisteen Finnkino Starin. Scalalla työskentelee 15 henkilöä.

Ennen opinnäytetyönä tehtyä perehdytyskansiota, toimipisteessä on ollut perehdytyksen kirjallisena materiaalina käytössään yrityksen sisäiset verkkosivut eli intranetti. Intranetissä on hyvin paljon tietoa ja ketjun yleisiä ohjeita esimerkiksi myynti- ja palvelutilanteisiin. Intranetti on kuitenkin juuri tiedon paljouden takia koettu työlääksi ja nopea tiedon etsintä ollut hankalaa. Sivuilta on myös osattava etsiä juuri se tällä hetkellä tarvittava tieto ja tiedettävä minkä tiedon ohi voi kahlata. Osa tiedosta on myös ripoteltu hyvin hajanaisesti. Vanhalta työntekijältä tiedon kalastus sujuu huoletta, mutta uudelle työntekijälle tehtävä ei ole helppo.

Esimiehillä on uuden työntekijän perehdytyksessä käytössään myös kolme erilaista tarkistuslistaa, jotka käsittelevät työsuhdetta, aulatyötä ja myymälätyötä. Listaan merkitään päivämäärä, kun aihe on käyty läpi uuden työntekijän kanssa. Tarkistuslista on hyvä keino välttää päällekkäistä perehdytystä silloin, kun useampi eri henkilö toimii saman ihmisen perehdyttäjänä. Listasta voidaan myös tarkistaa, ettei mikään osa-alue jää käymättä. Lista ei yksinään kuitenkaan takaa sitä, että aihetta käsitellessä on muistettu kertoa kaikki tarvittava tai sitä, sisäistääkö uusi työntekijä tiedon varmasti oikein. Esimerkiksi myymälän tarkistuslistassa on kohta ”Myymälän avaus”. Tämä sisältää kuitenkin hyvin paljon erilaisia muistettavia työvaiheita ja tehtäviä, joten inhimillisesti jokin asia voi kummaltakin perehdytyksen osapuolelta unohtua. Paljon on kiinni perehdyttäjän oman muistin ja hänen oppimisen tapojen varassa.

Toimipistekohtainen perehdytyskansio olisi ikään kuin kohdennettu ja lukijaystävälliseksi yksinkertaistettu kirjallinen materiaali, joka on helppo uuden työntekijän lukea läpi ja ottaa esille aina tarvit-

taessa. Kansio auttaisi uutta työntekijää myös siten, että hän on löytää aina samasta paikasta tarvitsemansa tiedon ja voi tarkistaa sieltä esimerkiksi se, mitä kaikkea tuo myymälän avaus pitää sisälleen ja miten tulisi toimia. Kansio sisältää vaihevaiheelta ohjeet kaikkeen tarvittavaan. Ei voida olettaa, että perehdytettävä muistaisi kaikki opetetut asiat heti ensimmäisellä, eikä edes toisella kerralla, sillä perehdytyksen tietotulva on valtava.

#### 4 TUTKIMUS HAASTAVIMMIKSI KOETUISTA TYÖTEHTÄVISTÄ SEKÄ TYÖNTEKIJÖIDEN KOKEMUKSISTA OMALLA PEREHDYTYSJAKSOLLAAN FINNKINO SCALALLA

Tutkimustehtävänä oli opinnäytetyöprosessin alkuvaiheessa tutkia sitä, miten Finnkino Scalalla voitaisiin kehittää perehdytysprosessia. Useamman vuoden kyseisessä toimipisteessä työskennelleenä oli hiljaisena tietona havaittu, että perehdytykseen ei olla täysin tyytyväisiä ja aihe nousi säännöllisesti esille. Tätä olisi ollut mielenkiintoista tutkia, että miksi näin koetaan. Kuitenkin, koska Finnkino kuuluu yhdysvaltalaiseen elokuvateatteriketju AMC:hen eli AMC Entertainment Holdings Inc:iin, on ketjukohtaisiin perehdytyskäytäntöihin hankala lähteä puuttumaan ja muokkaamaan niitä vain yhden toimipisteen osalta eriäviksi ketjun omista käytännöistä. Siksi tutkimustehtäväksi muovautui kartoittaa, onko perehdytyksessä aina jokin tietty työtehtävä, jonka uudet työntekijät kokevat haastavammaksi?

Tutkimuksen tarkoituksena oli saada tietoa perehdytyksen nykytilasta ja tämän saadun tiedon avulla luoda toimipistekohtainen perehdytyskansio. Tutkimuskysymyksinä yksinkertaisuudessaan oli: "Mitkä työtehtävät tai niiden osa-alueet työntekijät kokevat haastavimmiksi?" sekä "Kuinka työntekijä kokee oman perehdytyksensä menneen?" Ensimmäisen kysymyksen tavoitteena oli selvittää, mitkä työtehtävät koetaan järjestään hankalimmiksi eli mihin kannattaisi erityisesti keskittyä perehdytyksessä. Tämä tieto auttaa perehdytyskansion kokoamisessa, jotta se palvelee mahdollisimman tehokkaasti käyttäjiään. Toisen kysymyksen tavoitteena taas oli selvittää, millaisia kehityskohteita toimipisteessä mahdollisesti on perehdytysprosessin osalta. Tästä kysymyksestä saatua tietoa voidaan käyttää kansion aihealueiden määrittämiseen sekä toimeksiantaja saa hyödyllistä tietoa avuksi perehdytysprosessin kehittämiseen.

##### 4.1 Tutkimuksen toteutus ja menetelmät

Kyseessä on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Aineistonkeruumenetelmänä toimii haastattelut Finnkino Scalan toimipisteessä. Kyseinen menetelmä valikoitu siksi, että haastatteluissa aineiston keruuta voi säädellä joustavasti sen mukaan, mitä konkreettisesti tarvitsee kerätä. Jos esimerkiksi haastateltavasta ei saa valmiiksi laaditulla kysymyksellä tarpeeksi irti, voidaan esittää tarkentavia kysymyksiä. Toinen syy kyseisen menetelmän valintaan oli se, että haluttiin antaa haastateltaville mahdollisuuden tuoda esille heidän omia kokemuksiaan mahdollisimman vapaasti. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2007, 200.) Haastatteluissa aineistonkeruumenetelmänä on myöskin se etu, että väärinkäsityksiä voidaan oikaista heti niiden ilmetessä. Haastattelun lomassa voidaan käydä luonnollista keskustelua haastateltavan kanssa. (Tuomi, Sarajärvi 2009, 75.)

Alkuperäinen suunnitelma oli toteuttaa sekä yksilö- että pienryhmähaastattelut, mutta päädyin karsimaan pienryhmähaastattelut kokonaan, sillä haastatteluni teemat ja kysymykset käsittelevät suurimmaksi osaksi yksilön kokemia asioita. Yksilön omien henkilökohtaisten kokemusten kannalta ei ole tässä tapauksessa merkitystä sillä, miten joku toinen on asian kokenut. Ajatuksena oli myös ensin, että pienryhmähaastatteluissa henkilöiden olisi helpompi niin sanotusti rönsyillä haastattelujen tee-

mojen aiheista ja haastatteluista olisi näin saanut enemmän irti. Totesin kuitenkin, että pienryhmähaastattelu saattaisi etenkin näin pienessä toimipisteessä, jopa tukahduttaa hiljaisemman ihmisen äänen. Tai jokin negatiivinen asia saatetaan jättää sanomatta, kun juuri omaan ryhmään on sattunut se oma perehdyttävä. Lisäksi teatterilla on suurimman osan ajasta vain neljä henkilöä vuorossa yhtä aikaa, joten ryhmähaastattelut pitäisi järjestää niin, että jotkut joutuisivat tulemaan vapaa-ajallaan. Tämä olisi varmasti karsinut tutkimukseen osallistuneiden määrää. Yksilöhaastatteluissa saadaan kaikkien tutkimukseen osallistujien ääni parhaiten kuuluviin ja jokainen kokemus huomioitua. Näin täysi anonymiteetti vastausten osalta säilyy myös toimipisteen sisällä.

Haastattelujen kohdejoukkona oli työntekijät sekä esimiehet, jotka ovat aloittaneet työsuhteen Finnkinolla viimeisen seitsemän vuoden aikana ja jotka tekevät myymälävuoroja. Tämä siksi, jotta yksilöiden kokemukset koskevat samalla rungolla ja ketjuohjeilla toteutettuja perehdytyksiä. Vanhemmat työntekijät ovat saaneet perehdytyksen Scalaa edeltävässä teatterissa Finnkino Starissa, joten sisältö on silloin ollut täysin eri, eikä näin ollen keskeistä tämän tutkimuksen kannalta. Haastatteluun valittiin kaikki myymälävuoroja tekevät työntekijät, sillä perehdytyskansio tulee koskemaan ainoastaan myymälän työtehtäviä. Näin ollen haastattelujen kohdejoukon lukumäärä on yhdeksän henkilöä.

Ennen haastattelujen aloitusta lähetin jokaiselle kohderyhmäläiselle sähköpostilla haastattelukutsun, jossa kerroin opinnäytetyöstäni, tutkimuksesta sekä sen tarkoituksesta. Kerroin myös, että haastattelu on kestoltaan noin 15 minuuttia, vapaaehtoinen, anonyymi, se nauhoitetaan ja suoritetaan työajalla, joten omaa vapaa-aikaa ei tarvitse käyttää. Pyysin kohdejoukkoa vastaamaan sähköpostiin ”Kyllä” tai ”Ei” sen mukaan, haluavatko he osallistua haastatteluun. Koko kohdejoukko suostui haastatteluun, joten tämä parantaa tutkimustulosten luotettavuutta. Tarkoituksena on haastatella kaikki kohdejoukkoon kuuluvia. Oletuksena on kuitenkin, että aineistossa tapahtuu kylläntymistä jo viidennen tai kuudennen haastattelun kohdalla. Kylläntyminen eli saturaatio tarkoittaa, että aineistoa kerätessä, esimerkiksi juuri haastatteluista, uudet haastattelut eivät tuo enää tutkimusongelman kannalta uutta tietoa, vaan vain sama tieto toistuu. Tällöin aineiston määrä on riittävä. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2007, 177.)

Haastattelu toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna eli minulla oli valmiit teemat sekä kysymykset järjestyksessä niiden alla, mutta ei valmiita vastausvaihtoehtoja. Teemahaastattelun valitsin tähän tutkimukseen siksi, että se näyttäytyi kaikkein tehokkaimpana tapana kerätä tietoa toimipisteen työntekijöiltä. Lomakekysely olisi ollut liian suppea, eikä kaikki sanottava olisi tullut sanotuksi lomakkeen rajallisuudesta johtuen. Avoin haastattelu taas olisi vienyt liikaa aikaa ja fokusta haastattelun pääpointeista. Avoimessa olisi ollut liikaa varaa puhua kaikesta aiheen ulkopuolisestakin. Halusin keskittyä vain perehdyttämiseen. Teemahaastattelun ollessa lomakekyselyn ja avoimen haastattelun välimuoto, oli valinta selkeä. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2007, 203.) Haastattelukysymykset löytyvät liitteenä (liite 1). Teemoina olivat ”taustatiedot”, ”perehdyttäminen yleisesti”, ”perehdyttäminen Finnkino Scalalla” sekä ”perehdytyskansio”.

Haastattelut suoritettiin täysin anonymisti eli vastaajista ei kerätty henkilötietoja. Taustatiedot -teeman avulla tarkoitukseni oli kartoittaa sitä, onko esimerkiksi sillä ollut perehdytyksen kannalta vaikutuksia, jos useampi työntekijä on tullut lyhyen ajan sisällä taloon. Perehdyttäminen yleisesti -teema taas toimi lähinnä helpottamaan haastateltavia itsejään pääsemään aiheeseen sisään ja ikään kuin herättelemään ajatuksia perehdytyksestä ja pohtimaan oikean aihepiirin asioita. Näin sitten itse toimipistekohtaisiin kysymyksiin on helpompaa vastata. Perehdytys Finnino Scalalla – ja Perehdytyskansio -teemassa tavoitteena oli kartoittaa haastavimpia työtehtäviä ja kuulla työntekijöiden toiveita perehdytyskansion suhteen.

Haastattelut toteutettiin Scalalla toimipisteessä, neuvotteluhuoneessa. Yksi haastatteluista toteutettiin toimistossa. Kaikki onnistuttiin toteuttamaan häiriöttä ja haastateltavien työajalla niin, ettei se vaikuttanut häiritsevästi haastateltavan tai muiden vuorossa olevien työntekijöiden työpäivään. Haastatteluihin antoivat suostumuksensa ja osallistuivat kaikki yhdeksän kohdejoukon henkilöä.

Arvioni haastatteluihin kuluva ajasta oli noin 15 minuuttia per haastateltava. Lopullinen aikahaarukka haastatteluiden kestossa oli 00:05:07-00:19:12. Keskiarvoinen kesto oli noin kymmenen ja puoli minuuttia, joten siltä osin arvio osui oikeaan.

Haastattelut toteutettiin kolmessa erässä: 28. tammikuuta, 30. tammikuuta sekä 2. helmikuuta 2021. Oma suunnitelmani aikataulun suhteen oli, että saisin kerättyä kaiken haastatteluaineiston tammikuun 2021 loppuun mennessä. Tämä lipsui siis hieman, sillä odotin yhtä osallistujista palaavaksi lomaltaan. Kuitenkin aineiston litteroinnin, koonnin ja käsittelyn olin aikataulutannut tapahtuvaksi 14. helmikuuta mennessä, mutta tämän osalta olinkin valmis jo viikkoa etuajassa, 7. helmikuuta.

Haastattelukysymykset olivat onnistuneita siltä osin, etteivät ne johdatellut vastaajia, eikä mihinkään voinut vastata esimerkiksi vain "Kyllä" tai "Ei". Kuitenkin kysymykseni "Mitkä työtehtävät koet haastavammaksi kuin toiset?" oli monitulkintainen ja minulta itseltäni huonosti muotoiltu. Tarkoitukseni oli tällä kysymyksellä kartoittaa sitä, että mitkä työtehtävät työntekijät kokevat sellaisiksi, että joutuu pohtimaan ja niin sanotusti käyttämään aivojaan enemmän. Tästä olisin saanut vastauksia siihen, mitkä työtehtävät vaativat seikkaperäisempiä ohjeita. Kysymys tulkittiin kuitenkin ymmärrettävästi aina niin, että mitkä kyseinen henkilö kokee vielä vaikeaksi, kuten vaikkapa sellaiset työtehtävät, joita hänelle ei ole vielä opetettu. Tulkinta- ja muotoiluvirheen huomattuani avasin jokaisessa haastattelussa kysymykseni tarkoituksena tarkemmin ensin, ennen henkilön vastaamista.

Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin luettavaan tekstimuotoon. Litteroinnin taso on peruslitterointi. Muotoilin tekstin kuitenkin kirjakielelle sisältöä muuttamatta, jotta anonymiteetti säilyy. Kyse on kuitenkin pienestä toimipisteestä, joten samassa työpaikassa työskentelevien on helppo tunnistaa toisensa puhetyylistä. Käsittelin kerättyä aineistoa laadullisen analyysin keinoin, sillä lähestymistapani aineistoon on ymmärtämiseen pyrkivä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 219). Aineiston käsittelytapana käytän teemoittelua, sillä koen sen itse olevan looginen jatkumo teemahaastatteluille. Lisäksi se myös palvelee tässä tutkimuksessa parhaiten, kun tarkoituksena on etsiä haastatteluaineistosta

yhdistäviä tekijöitä vaikkapa sen suhteen, onko jokin yksi ja sama työtehtävä aina se, joka koetaan hankalaksi. Näen myös itse loogisimmaksi vaihtoehdoksi käsitellä saatuja vastauksia niin, että nostan eri teemojen vastaukset erilleen toisistaan ja vertailen kunkin teeman sisällä vastauksia keskenään.

## 4.2 Tutkimuksen eettisyys

Koska kyseessä on tutkimus, joka tehdään toimeksiantajan yritykseen ja haastattelu pidetään yrityksen työntekijöille, täytyi selvittää, tarvitaanko tutkimuslupaa. Selvitin asiaa Finnkino Scalan teatteripäälliköltä, joka vielä varmisti asian omalta esimieheltään: yrityksen ketjujohtajalta sekä henkilöstöpäälliköltä. Toimeksiantajan kanta oli, että tutkimuslupaa ei tarvita.

Haastattelut suoritettiin anonymisti yksilöhaastatteluina. Haastatteluissa ei kerätä vastaajasta muuta henkilökohtaista tietoa kuin se, kauanko hän on työskennellyt yrityksessä. Tätä tietoa en tule kuitenkaan käyttämään tai erittelemään tutkimustuloksissa muutoin, kuin että lasken vastaajien keskinäisen haarukan työvuosissa toimipisteessä. Haastattelujen anonymiteettiä paransi myös se, että karsin pienryhmähaastattelut aineistonkeruusta pois kokonaan, joten näin täysi anonymiteetti vastausten osalta säilyi myös toimipisteen sisällä.

Haastatteluihin osallistuminen oli vapaaehtoista, enkä erikseen erotellut myöskään toimipisteen sisällä ketkä ovat osallistuneet haastatteluun. Haastattelut nauhoitettiin ja tästä ilmoitettiin kohdejoukolla sähköpostitse samassa sähköpostissa, jossa kysyin ketkä haluavat osallistua. Nauhoitukset litteroin perustasoisesti. En muuttanut vastausten sisältöä, mutta muutin julkaistavan tekstin kirjalliseen muotoon, jotta toimipisteen sisälläkään ei voida arvailla kuka on sanonut mitään. Aineisto ei sisällä tietoja, joista vastaajat olisivat yksilöitävissä.

Tutkimuksen validiutta parantaa se, että haastattelut suoritettiin kasvokkain eikä esimerkiksi kyselylomakkeella internetin välityksellä. Kasvokkain tutkija voi tarvittaessa tarkentaa ja avata kysymystä paremmin haastateltavalle, eikä tulkintavirheitä tule niin helposti. Näin saatiin mitattua juuri sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. Tutkimuksen reliabiliutta parantaa se, jos kaikki yhdeksän kohdejoukkoon kuuluvaa henkilöä osallistui haastatteluun, joten jos tutkimus toistettaisiin, samojen tulosten saaminen olisi todennäköistä.

## 4.3 Tulosten analyysi ja tulkinta

Haastattelun ensimmäisen teeman eli ”Taustatiedot” -osion tarkoituksena oli saada tiedot siitä, milloin työntekijät ovat tulleet taloon ja perehdytysjakso on suoritettu. Tämän tiedon avulla vertailin ja kartoitin hieman sitä, vaikuttaako saadun perehdytyksen laatuun esimerkiksi se, että samaan aikaan on tullut useampi työntekijä ja useampi perehdytysprosessi on käynnissä tai onko meneillään ollut kiiresesonki. Elokvateatterialan tapauksessa kiiresesonki ajoittuu viimeiseen vuosineljännekseen.

Vertailin perehdytysajankohtia kolmannen teeman ”Perehdytys Finnkino Scalalla”, saatuihin vastauksiin siitä, miten ihmiset ovat kokeneet oman perehdytyksensä menneen. Näistä saadut vastaukset hieman jäljempänä.

Haastattelun toisessa teemassa, ”Perehdyttäminen yleisesti”, pyydettiin aluksi kuvailemaan sitä, minkälaista on vastaajan mielestä hyvä perehdytys. Mikä voi parantaa perehdytyksen laatua tai perehdytettävän kokemusta ja mikä näitä vastaavasti heikentää. Nämä vastaukset eivät varsinaisesti oman tutkimukseni kannalta olleet niinkään keskiössä. Tämä oli tietoinen valinta, tarkoituksena oli herätellä osallistujia miettimään perehdytystä yleisesti aiheena, ennen kuin haastattelussa siirryttiin muistelemaan vastaajan omia kokemuksia. On helpompi lähteä sanoittamaan omaa kokemusta tarkemmin, totuudenmukaisemmin ja ehkä hieman kriittisemmin, kun on ensin pohtinut, minkälaista hyvä perehdytys on teoriassa. Omia kokemuksiaan voi vertailla teoriaan. Lisään saatuja vastauksia myös tähän, jotta toimeksiantaja voi halutessaan lukea ja pohtia, miten mainitut asiat heillä toteutuvat ja onko joissain osioissa kehitettävää. Siispä seuraavaksi haastateltujen kommentteja siitä, millaista on heidän mielestään hyvä perehdytys, mikä sitä mahdollisesti parantaa ja mikä heikentää.

*”Hyvä perehdytys on kattavaa, siihen käytetään aikaa. Perehdyttäjän pitää tietää miten perehdytetään. Check-lista auttaa tärkeimpien asioiden läpikäynnissä. Huonontaa perehdyttäjän heikko motivaatio. Perehdytettävällä myös oma vastuunsa kysyä, jos ei ymmärrä. Kysellään puolin ja toisin.”*

*”Jos perehdyttäjää ei kiinnosta yhtään. Itseäni motivoi, jos toinen on motivoitunut. Niin sitten, jos perehdyttäjä on vaan, että ”No jotenkin näin vaikka teet, tai noin”, niin sitten koen kyllä huonoksi perehdytykseksi. Pitää myös kysyä perehdyttäjältä kiinnostaako häntä perehdyttää edes.”*

*”Hyvää perehdytystä on sellainen, ettei oikeastaan oleteta siitä uudesta työntekijästä mitään. Ei jätetä opettamatta jotain, kun oletetaan, että osaanhan se tai koska ”On niin itsestään selvä asia”. Parantaa sellainen, että sillä perehdyttäjällä ei ole muuta tekemistä sillä aikaa kuin se perehdyttäminen, että keskittyy vain siihen. Ja se, että olisi joku kirjallinen juttu siinä tukena, ja voisi palata siihen, koska tuskin muistaa heti kaikkea. Huonontaa sitten sellainen, että ”Tehdessä opit.” ja heitetään vaan. Eli oikeastaan jätetään se perehdytys tekemättä.”*

*”Itse näkisin hyvän perehdyttämisen eräänlaisena pedagogiikkana. Että se olisi sellaista työntekijälähtöistä. Työntekijä oppisi juuri niitä asioita, joita hänen tarvitsee oppia. Henkilökohtaisuus. Ei olisi sellaista ”One size fits all”, vaan jokaisella työntekijällä on niitä omia vahvuuksia, mitä lähdetään työstämään. Laatua parantaa kiireettömyys. Esimerkiksi joulun ruuhkissa on hankala perehdyttää tai perehtyä, kun pitäisi jo suorittaa aika kovalla tahdilla. Toki perehdytyksessä pitää olla myös haastetta, mutta vain sopivassa määrin.”*

*”Perehdytystä parantaa minun mielestäni se, jos perehdyttäjällä on jokin koulutus tai kurssi käytynä siihen perehdyttämiseen. Silloin hän osaa keskittyä oikeisiin asioihin ja perehdytys pysyy kasassa.”*

*”Semmoinen, että perehdyttäjä ei hirveästi vaihtuisi. Ja jos vaihtuu, niin perehdyttäjät kommunikoivat keskenään, ettei jää työntekijän vastuulle kertoa mitä osaa. Ei sitä voida odottaa uudelta ihmiseltä, että osaisi kertoa, jotain mitä ei tiedä. Ja mieluummin liian pitkä perehdytys, kuin puolivalmis. Ja sitten se, että perehdytys on oikeaoppista. Eli että perehdyttäjä ei opeta eteen päin, vaikka tapoja tai käytäntöjä, jotka ovat toimipisteen tai yrityksen käytäntöjen tai sääntöjen vastaisia tai jollain tapaa harmaalla alueella. Että kaikki olisi opetettu sääntöjen mukaisesti toimimaan.”*

Vastauksissa nousivat esille eniten perehdyttäjän motivaation tärkeys työhön ja itse perehdyttämiseen, pedagogiset taidot sekä perehdytyksen kiireettömyys. Osa vastaajista kuvaili hyvän perehdytyksen sisältävän kirjallisia ohjeita, osaa tarkkaa selittämistä ja osa taas konkreettista käytännön työn tekemistä käsillä. Tämä on tietenkin inhimillistä ja odotettavissa olevaa vaihtelua, ihmisten kognitiivisten toimintojen ollessa erilaisia. Puolet vastaajista mainitsi perehdyttäjän vaihtumattomuuden tärkeyden.

Seuraavaksi oli aika muistella haastateltavien omia kokemuksia perehdytysjaksostaan toimipisteessä. Vastaukset ovat otteita teemasta kolme, ”Perehdytys Finnino Scalalla”. Vertailin tästä teemasta saatuja kokemuksia siihen, milloin työntekijät ovat aloittaneet toimipisteessä ja onko näillä ollut mahdollisesti vaikutusta toisiinsa. Kokosin vastaajien työnaloitusajankohdat kronologiseen järjestykseen Microsoft Excel -taulukkoon ja käytin värikoodeja osoittamaan sitä, oliko työntekijä kokenut perehdytyksensä hyväksi, neutraaliksi tai huonoksi. Tämän jälkeen vertailin värien suhdetta siihen, miten lähekkäin toisiaan tai jopa päällekkäin perehdytykset ovat tapahtuneet. Jotta vastausten anonymiteetti säilyy myös toimipisteen sisällä, en erottele tässä tutkimusraportissa tarkemmin ajankoh-  
tia, jolloin perehdytys on saanut eniten noottia. Seuraavaksi vastauksia teemasta kolme; kysymyksestä ”Miten koet oman perehdytyksesi menneen?”:

*”No se ensimmäinen päivänä meni niin, että perehdyttäjälläni oli kiire tehdä kaikkea muuta, kuin perehdyttää minua. Siitä jäi huono kokemus. Perehdyttäjä kuittasi asian sanomalla: ”Ei tämä yleensä ole tällaista.”, joka oli mielestäni ärsyttävää. Perehdytystä vaikeutti omalla kohdallani myös se, ettei oikeastaan ollut mitään materiaalia mitä lukea. Toki itse voi kirjottaa ylös asioita, jos ehtii, mutta olisi ollut ehkä kiva, jos olisi ollut joku tukimateriaali, josta tarkistaa. BackOffice:sta ei kerrottu koko perehdytyksen aikana, että mitä sieltä löytyy tai mikä se edes on. Se kuitenkin on aika tärkeä osa meidän kassatyössä.”*

*”Aloitus meni ihan hyvin, mutta sitten tuli paljon kiireitä, niin loppu on mennyt vähän itse oppimalla. Paljon tulee vielä tänäkin päivänä asioita eteen, mitä ei ole opetettu ja joutuu sitten itse etsimään tietoa ja selvittämään.”*

*”Minun perehdytykseni meni tosi hyvin, silloin oli varmaan enemmän aikaa esimiehiläkin kysellä sen perään, että mitä on jäänyt vielä oppimatta. Sitten myös kaikki te [vanhemmat työntekijät] olette tienneet mitä teette. Kaikki olivat todella osaavia ja oli siksi helppoa kysyä apua.*

*Kuitenkin ehkä vähän turhankin hyvin kaikki sitten teki ne asiat siinä minun ympärilläni, että saatoin sitten helposti vain jäädä siihen kassalle. Kun te kaikki olitte niin itseohjautuvia siinä vaiheessa. Että siinä mielessä se perehdytys... Olisi voinut joku potkia minua tekemään niitä asioita.”*

*”Perehdytys ei ollut varsinaisesti kenenkään vastuulla, kun se vastuuhenkilö ei ollut paikalla. Minulle sanottiin vain, että ”Ota oma kassa, kun sinusta tuntuu siltä.” Niinpä istuin muutaman päivän vain kassan vieressä. Ei siinä oikein oppinut hirveästi.”*

*”Se meni hyvin tai vaikka olikin näköjään neljä eri perehdyttäjää, niin tuntui silti, että olisi ollut vain yhden ihmisen kanssa. Varmaan siksi, kun kaikki opetti niin eri hommat. Yksi opetti myymälään, yksi aulaan. Jos vaikka myymälässä olisi perehdyttänyt useampi eri ihminen, niin olisi voinut tulla sellainen, ettei kukaan oikeastaan tiedä mitä minä jo osaan.”*

*”Ihan hyvin silleen loppujen lopuksi, mutta kyllä jälkikäteen aina pompittiin ja mietittiin, että käytiinkö nyt kaikki oikeasti läpi ja oli vähän sellaista venkslausta. Epävarmuutta, kun oli niin monta eri ihmistä vastuussa.”*

*”Perehdytys oli isoa kaaosta, perehdyttäjiä oli koko aikana yhteensä seitsemän. Kukaan ei siis oikeastaan ollut vastuussa tai saanut otetta. Kahden viikon sisällä oli kaikki perehdytykset ja sitten olisi pitänyt jo osata, kun oli paljon työntekijävajetta. En itse omaksu tietoa kovin nopeasti, joten perehdytys oli minulle liian lyhyt ajallisesti ja tietoa täyteen tupattu. Olisin kaivannut enemmän tukea. En kokenut olevani valmis, enkä ollutkaan. Tilanne vain oli pakkotilanne. Koin myös epäreiluksi ja nöyryyttäväksi, kun ensimmäisessä ei-perehdytys vuorossani, johon en ollut valmis, esimieheni tuli moittimaan työskentelyäni, asiakkaiden kuunnellessa vieressä.”*

*”Kyllä se oli ihan hyvä. Käytiin tarkasti asiat läpi, että miten hommat tehdään talon sisällä. Kassajärjestelmä käytiin läpi tarkkaan, kun tiedettiin sen olevan hankala. Olen tyytyväinen.”*

Saatujen vastausten sekä työnaloituksen ajankohdan vertailuni perusteella voidaan todeta, että se, että samaan aikaan on tullut useampi työntekijä ja etenkin kiiresesongin aikoihin, on vaikuttanut huomattavasti perehdytyksen laatuun sekä työntekijöiden kokemuksiin perehdytyksestään. Useam-

man uuden työntekijän ryppäissä tulleet työntekijät ovat kokeneet järjestään perehdytyksen kehnoiksi. Työntekijät, jotka ovat tulleet kiiresesonkien ulkopuolella tai ovat olleet ainoana uutena perehdytettävänä, ovat kokeneet perehdytyksensä hyväksi ja tarkaksi.

Haastatteluissa kartoitettiin myös sitä, monenko eri henkilön työntekijät muistavat perehdyttäneen heitä omalla perehdytysjaksollaan. Vastaukset vaihtelivat kolmesta perehdyttäjistä jopa kahdeksaan eri henkilöön asti. Yli puolella haastateltavista perehdyttäjiä oli ollut enemmän kuin neljä. Jokainen heistä koki tämän tuoneen huomattavan negatiivisen vaikutuksen perehdytykseen. Etenkin jos myymälän työtehtävien ja kassajärjestelmän opastuksessa oli useampi kuin yksi perehdyttäjä. Kriittikinä nousi esille päällekkäinen perehdytys, epävarmuus ja jo opittujen asioiden kartoittamiseen tuhlautuva aika, kun ei tiedetä mitä on jo kerrottu.

Henkilöt, joilla perehdyttäjiä oli neljä tai vähemmän, ovat kokeneet saadun perehdytyksen hyväksi, tarkaksi ja sen on katsottu edenneen mallikkaasti. Siihen on oltu kaikin puolin tyytyväisiä. Ongelma-kohtiin ja vaikeisiin asioihin on ollut hyvin aikaa puuttua. Positiivisen kokemuksen syiksi on vastauksissa nimetty esimerkiksi se, että he ovat tulleet taloon niin hiljaisena ajankohtana vuodesta, että esimiehillä on ollut paremmin aikaa keskittyä varmistamaan perehdytyksen sujuvuutta ja kysellä uuden työntekijän perään. Myös se, että on ollut ainut perehdytettävä ja että muut työntekijät ovat olleet kokeneempia on nähty isona plussana. Kaikilta on voinut kysyä apua ja kaikki ovat osanneet aina auttaa.

Kolmannessa haastatteluteemassa tutkittiin lisäksi sitä, mitkä työtehtävät työntekijät kokevat haastavimmiksi ja minkä työtehtävien tai niiden osa-alueiden kanssa he olisivat halunneet enemmän perehdytystä. Saatujen vastausten perusteella perehdytystä voidaan keskittää yhä enemmän koskemaan niitä alueita, jotka ovat järjestään vaikeampia oppia. Hankalammiksi tai ainakin enemmän tuumailua aiheuttaviksi työtehtäviksi listattiin lähes jokaisen vastaajan toimesta kassajärjestelmä. Etenkin lippuperuutukset, muutokset, palautukset eri maksuvälineille, maksuvaiheessa tapahtuvat häiriöt ja ongelmatilanteet, tuplaveloitukset sekä kassan jumiutuminen. Myös hyvityskäytännöistä oltiin epävarmoja, sillä tilanteisiin ja niiden oikeaoppisiin ratkaisuihin vaikuttaa useat eri tekijät. Työntekijät tiedostavat hyvitystilanteiden vaatiman tarkkuuden tärkeyden. Lisäksi yksittäiset eri koneiden huollot koettiin päänvaivaa aiheuttavaksi.

Esille nousi myös huolenaihe siitä, miten toimia tilanteissa, joissa asiakas on erityisen tuhtunut, tunteidensa vallassa tai jopa aggressiivinen. Tätä ei ole käyty läpi perehdytyksessä. Tämä on aiheellinen pointti, Finnkinon työntekijöiden keski-ikä on noin 30 vuotta ja yli puolet työntekijöistä alle 25-vuotiaita. Scalankin toimipisteessä yli puolet on alle 30-vuotiaita. Monille työpaikka Finnkinolla on elämänsä ensimmäinen, joten kokemusta hankalista palvelutilanteista ei välttämättä ole ehtinyt tulla. Perehdytyksessä olisikin hyvä käydä läpi myös haastavien asiakaskohtaamisten perusteet. Kuinka saada tilanne rauhoittumaan ja hoidettua kunnialla, jos ei asiakkaan, niin yrityksen ja työntekijän puolesta. Tilanteet ovat hyvin stressaavia, usein ahdistavia ja jopa pelottavia kokeneellekin työntekijälle, joten ennakoiva opastus tilanteiden läpi vientiin voi auttaa tosipaikan tullen. Pienimuotoinen tilanteiden läpikäynti ja niin sanotut kulmakivet tilanteen hoitamiseksi perehdytyksen aikana

olisi varmasti hyödyksi. Tärkeää on muistaa, että asiakas on yleensä aina vihainen tilanteelle, yritykselle tai jopa itselleen, mutta ei henkilökohtaisesti työntekijälle. Työntekijälle on tärkeää kertoa myös hänen omat oikeutensa, ihan mitä tahansa kohtelua ei tarvitse edes palveluammattissa kestää.

Enemmän perehdytystä kaivattaisiin näin ollen eniten kassajärjestelmän osalta, mutta myös haastavien asiakaskohtaamisten, koneiden huoltojen, myymälän ja aulan päivätehtävien hoitamisen osalta sekä kuun vaihteen tehtävien osalta. Inventaarion tai tilausten tekemistä ei käydä uuden työntekijän perehdytyksessä läpi, joten tämäkin vastauksissa mainittiin. Vastauksissa ilmeni myös toive tarkemmasta perehdytyksen räätälöinnistä jokaiselle yksilölle sopivammaksi. Osa työntekijöistä on kokenut, että heidän perehdytyksessään ei ole huomioitu aikaisempaa kokemusta ja osaamista. Perehdytys on pidetty samalla kaavalla, kuin sellaisilla, joilla ei ole mitään aiempaa kokemusta. Tämä on herättänyt harmitusta, kun perehdytysvuorojen aikaa on käytetty turhaan jo tuttujen asioiden harjoitteluun, vaikka sitä olisi voitu käyttää uusien asioiden tarkempaan ja syvempään opetteluun.

Tutkimuksen neljännessä teemassa kartoitettiin toimipisteen työntekijöiden toiveita perehdytyskansion suhteen. Käytin saatuja vastauksia ja toiveita laatiessani sisältöä perehdytyskansioon, jotta se vastaisi mahdollisimman paljon käyttäjiensä tarpeita. Vastauksissa toivottiin, että se sisältäisi selkeät vaihe-vaiheelta-ohjeet kaikkiin myymälän koneiden huoltotehtäviin sekä kassajärjestelmän ongelmatilanteisiin. Nämä tiedot löytyvät myös yrityksen sisäiseltä verkkosivulta, mutta etenkin uutena työntekijänä voi kaiken tarvittavan tiedon kaivaminen olla haastavaa. Lisäksi seikkaperäisiä ohjeita toivottiin päivä- ja viikkotehtävien hoitoon, kassajärjestelmän kaatumiseen, käsilippujen myyntiin, näyttösten keskeytystilanteisiin sekä rahan käsittelyyn liittyvissä tarkkuutta vaativissa asioissa, kuten lipupalautuksissa. Myös tilitykseen ja sen ongelmatilanteisiin haluttiin kirjalliset ohjeet. Kaiken kaikkiaan toivottiin, että kansion avulla voisi suorittaa suurimman osan työtehtävistä niin, että apua ei tarvitsi välttämättä edes pyytää. Toiveena oli myös, että kansio sisältäisi myös ”itsestään selvät työtehtävät” ja vinkkejä mitä olisi hyvä tehdä päivän mittaa aina kun on aikaa. Rakenteeltaan useimmat toivoivat kansion olevan järjestetty teemoittain.

#### 4.4 Johtopäätökset

Johtopäätöksinä voidaan todeta, että kiiresesongin aikana tai yhtäaikaisesti useampaa kuin yhtä henkilöä perehdyttäessä, ei käytössä mahdollisesti aina ole ollut tarpeeksi resursseja parhaimman mahdollisen, tasalaatuisen perehdytyksen takaamiseksi. Selkein ilmenevä resurssipula on aika, perehdyttäjällä ei ole aikaa keskittyä vain perehdytettävään ja varmistaa, että perehdytys on todella suoritettu loppuun ja kaikki tarvittava on käyty läpi. Omat työt pitää myös siinä samalla hoitaa. Ikävimmässä tapauksessa perehdytys on jäänyt puolitiehen, eikä ole varmistettu työntekijältä itseltään kokeeko hän osaavansa tai olevansa valmis itsenäisesti työtehtäviin.

Ongelmaksi on noussut myös se, että aivan liian monella eri henkilöllä on niin sanottu perehdyttäjänlusikka uuden työntekijän sopassa, eikä näin ollen oikein kukaan saa koppia prosessista. Ei olla

varmoja mitä on jo opetettu, joten päällekkäistä informaatiota tulee paljon ja osa jää kokonaan sanomatta. Ilmeneekö tässä myös pientä niin sanotun Genovese -ilmiön eli ohikulkijailmiön poikasta? Jokainen monista perehdyttäjistä ajattelee, että ”Joku toinenhan tämän varmaan uudelle opettaa”. Kukaan perehdyttäjä ei koe varsinaista vastuuta lopputuloksesta, kun moni muukin on osana prosessia. Nämä siis kehityskohteina.

Tehokkain ja koko toimipistettä hyödyttävä apu näihin molempiin ongelmiin olisi se, että osoitettaisiin yksi tai kaksi selkeää vastuuhenkilöä, jotka vastaavat uuden työntekijän koko perehdyttämisprosessista. Tämä koskee nimenomaan käytännössä tapahtuvaa perehdytystä, eli että perehdytysprosessissa olisi todellisuudessa mukana vain nämä nimetyt henkilöt, eikä joitakin osia delegoitaisi eteenpäin useammalle henkilölle. Nimetyn vastuuhenkilön ei ole pakko olla esimies, vaan perehdytyslukkaita löytyy varmasti myös työntekijöistä. Näin myös perehdyttäjän on helpompi pitää pu-nainen lanka käsissään, vastuuhenkilöiden on helpompi kommunikoida keskenään ja pysyä kärryillä siitä, miten prosessi etenee ja huomioida uuden työntekijän omat tarpeet perehdytyksen kannalta. Ihmiset omaksuvat tietoa eri tavoin ja eri tahdissa, joten olisi kaikkien osapuolien kannalta hyödyllisintä, kun perehdyttäjä saisi kopin uudesta tiimiläisestä myös persoonana.

Teoriaosuudessa mainitsin Tutor -systeemin, jossa toimipisteessä halukkaista koulutettaisiin perehdyttäjiä. Koulutuksessa voitaisiin käydä läpi esimerkiksi mentorointitaitoja, erilaisten ihmisten ja oppimistapojen kanssa toimimista sekä tietenkin yrityksen toimintatapoja, arvoja ja muita asioita, jotka yritys haluaa olevan kaikkien työntekijöiden tiedossa ja jotka halutaan opetettavan eteenpäin. Tämä voisi toimia mielestäni myös toimeksiantajan toimipisteessä. Esimies perehdyttäisi esimerkiksi työso-pimuksellisten asioiden osalta ja hoitaisi avaimet, kulkuluvat, tunnukset ja muut tarvittavat uudelle työntekijälle. Tämän jälkeen hän esittelee uudelle työntekijälle hänelle nimetyt tutorin, joka ottaisi hoitaakseen muun työyhteisön sekä työtehtävien perehdytyksen. Esimies tekee välitarkistuksia tuto-rin ja perehdytettävän kanssa. Näin uudella työntekijällä on heti aluksi vähintään kaksi tukihenkilöä, joilta on matala kynnys kysyä apua. Tutoreita ollessa parhaimmassa tapauksessa vain yksi tai kaksi, pysyy perehdytyksen sisältö kasassa eikä päällekkäistä informaatiota tapahdu. Myös tutorit saavat uutta osaamista sekä kokevat arvostusta saamastaan vastuusta ja esimiehillä säästyy aikaa.

Perehdytykseen olisi hyvä sisällyttää entistä tarkempi ja/tai ajallisesti pidempi jakso kassajärjestel-män erikoisempien tilanteiden tutustumisen osalta, sillä kassajärjestelmä todetaan hankalaksi ja on-gelmatilanteet sen kanssa haastaviksi myös useamman vuoden talossa työskennelleiden toimesta. Tällaisiksi tilanteiksi nimettiin työntekijöiden toimesta esimerkiksi virhetilanteet, palautukset ja lippu-peruutukset. Lisäksi perehdytykseen kaivattiin opastusta siltä osin, miten toimia haastavassa asia-kastilanteessa ja yksityiskohtaisempaa harjoittelua koneiden huoltojen kanssa.

## 5 PEREHDYTYSKANSION LAATIMINEN: CASE FINNKINO SCALA

### 5.1 Tavoite

Tavoitteena on luoda toimeksiantajalle helppokäyttöinen työkalu ja tukimateriaali uusien työntekijöiden perehdyttämiseen. Näin voidaan varmistaa, että perehdytys on tasalaatuaista ja kattavaa. Kuten teorian alaluvussa ”Laadukkaan perehdytysprosessin tärkeys” käsiteltiin, on perehdytyksen tarkoituksena varmistaa, että kaikilla työntekijöillä on yhtäläiset mahdollisuudet onnistua työssään (Eklund 2018, 31).

Kansion avulla on helppo palata muistelemaan työpaikan toimintatapoja ja käytäntöjä, jos perehdytysjakson aikana jokin ei ole vielä jäänyt mieleen. Perehdytyskansion on tarkoitus olla perehdytysprosessin lisäksi myös ihan käytännön arjen apuna koko työyhteisölle. Siitä on apua jokapäiväisessä työskentelyssä sekä toimimaan samojen toimintatapojen mukaan. Näin ollen työllä on merkitys käytännön työn kehittämisen näkökulmasta.

Tavoitteeksi muodostui myös Scalán henkilökunnalle tekemieni haastatteluiden pohjalta luoda helpoluinen, kattava, mutta kuitenkin mahdollisimman tiivis kansio. Myös sisällöllisiä toiveita annettiin, kuten esimerkiksi seikkaperäisiä ohjeita kaikista mahdollisista kassajärjestelmän häiriötilanteista sekä kaikista eri lippumuutoksien ja -peruutuksien variaatioista. Myös hyvityskäytännöistä ja eri laitteiden huolloista toivottiin arkikielisiä ohjeita.

Kansion muodoksi valikoitui fyysinen kansio, jotta se tarjoisi apua intranetin kanssa koettuihin haasteisiin. Intranetin haasteiksi on koettu tiedon haun vaikeus, ripoteltu tieto, tiedon paljous sekä sen yleisluontoisuus. Fyysinen kansio löytyy helposti aina samasta paikasta, ja sen sisältämät ohjeet koskevat nimenomaan Finnkinon Scalaa. Kansio kertoo tarkasti mistä mitäkin löytyy juuri tässä teatterissa. Kansio on myös helppo ottaa mukaan aina sinne, missä esimerkiksi koneen huoltoa tehdään, eikä tarvitse tietokoneella käydä kurkkimassa miten ohje menikään. Liikuteltavuus helpottaa arki käyttöä. Fyysinen kansio tuo lisäksi ikään kuin vastapainon sähköiselle Intranetille.

Myöskään esimerkiksi ohjevideot Intranetissä ei tullut kysymykseen, sillä kansiota on tarkoitus pysyvästi käyttää myös asiakastilanteissa. Kansion voi vain ottaa esiin ja seurata sieltä ohjetta, miten esimerkiksi lippuperuutus tehtiin. Ohjevideon katsomisen aloitus tässä tilanteessa olisi hidasta sekä koomista, asiakkaan odottaessa tiskin toisella puolella. Kansion kanssa on myös helpompi hypätä ohjeissa tarvittavaan kohtaan, eikä tarvitse kelata videota tai odottaa, että se latautuu katsottavaksi.

### 5.2 Materiaalihankinta

Materiaalia perehdytyskansioon olen kerännyt Scalán toimipisteessä hajanaisesti olevilta aiemmilta ohjelapuilta, laitevalmistajien ohjekirjoista sekä muulta henkilökunnalta ja esimiehiltä.

Laitevalmistajien ohjekirjoista materiaalia hankittiin siksi, että sähkölaitteiden kanssa luotettavin tieto ja osaaminen on varmasti juuri laitevalmistajalla itsellään. Näitä tietoja tarvittiin, sillä sähkölaitteiden kanssa ilmenee säännöllisesti tai ainakin aina jossain vaiheessa ongelmatilanteita, joten on tärkeää, että ohjeistukset ovat jo valmiina, kun tilanne tupsahtaa eteen.

Pääsääntöisesti olen käyttänyt kuitenkin omaa ja muiden ”vanhan työntekijän” osaamista ja hiljaista tietoa ohjeiden luomiseen. Suurimmaksi osaksi kansion sisältämät asiat eivät lue missään, vaan ovat vain työntekijöiden päässä, joten materiaali oli kaiveltava sieltä.

Myös Finnkinon sisäisiltä verkkosivuilta olen kerännyt tietoa esimerkiksi hyvitysten, lippuperuutusten sekä muiden vastaavien asioiden osalta. Materiaali hankittiin nimenomaan Finnkinon intranetistä, sillä näiden asioiden osalta Finnkinon ohjeistukset ovat todella tarkat, eikä toimipistekohtaisesti ole valtaa tai tarvetta sooloilla. Tarkkoja tietoja oikeaoppiseen tilanteiden hoitamiseen tarvittiin näiden asioiden osalta siksi, että tutkimuksessa ilmeni työntekijöiden kokevan juuri nämä kyseiset asiat hankalimmiksi.

### 5.3 Prosessin eteneminen

Aloitin itse perehdytyskansion kokoamisen virallisesti vasta muiden opinnäytetyöni osioiden, kuten teorian ja tutkimuksen valmistuttua. Kirjoitin satunnaisesti ohjeita jo valmiiksi sekä keräsin ja valokuvasin tarvittavia asioita jo tammikuusta 2021 lähtien ja sainkin lähes kaiken tarvittavan tiedon kerättyä jo helmikuun loppuun mennessä. Joitain satunnaisia unohtuneita asioita kuvailin vielä maaliskuun aikana. Perehdytyskansio oli sähköisesti valmiina 28.04.2021 ja fyysisenä versionaan 06.05.2021, jolloin se myös luovutettiin käyttöön toimeksiantajan toimipisteeseen. Kansiota päästään testaamaan täysin uuden työntekijän kanssa kesällä 2021. Nykyiset työntekijät sekä esimiehet tutustuivat kansioon kuitenkin heti luovutettua.

### 5.4 Kansion sisältö

Perehdytyskansion sisällön päätin rajata koskemaan ainoastaan myymälän sekä siihen kuuluvan varaston ja baarin työtehtäviä, sillä niissä ilmenee eniten ongelmatilanteita, muistettavia asioita sekä muuttuvia tekijöitä. Myymälässä ilmenee säännöllisesti uusia tai muistutusta vaativia asioita myös niille, jotka ovat olleet talossa pidempäänkin. Tällaisia ovat esimerkiksi sellaiset askareet, joita tehdään kerran kuussa tai vain muutaman kerran vuodessa, joten työvaiheisiin ei pääse muodostumaan rutiinia, ja asiat unohtuvat helposti pidemmän ajan kuluessa, jos työtehtävä ei satu hetkeen omalle kohdalle. Rajaus myös tekee opinnäytetyöni työmäärästä realistisemman ja sisällön puolesta perusteellisemman. Sisältörajausta vahvisti myös tutkimuksesta saadut työntekijöiden palautteet ja kokemukset, joissa suurin osa vastaajista kertoi juuri myymälän työtehtävissä sekä kassajärjestelmässä olevan eniten opeteltavaa.

Kootussa perehdytyskansiossa käsitellään toimipisteen myymälän, baarin ja varaston työtehtäviä. Läpi käydään esimerkiksi päivätehtävät, viikkotehtävät, kuukausihuolto, tilitys, tilaukset, kassajärjestelmä, varaston toimintatavat, radiopuhelimen käyttö, laitteiden ongelmatilanteet, laitteiden huollot sekä asiakkaiden useimmin kysytyjä kysymyksiä ja niiden vastaukset. Kansio on koottu sillä ajatuksella ja otteella, että lähestulkoon kaikki myymälävuorossa tarvittavat tiedot ja taidot löytyisi sieltä, myös hiljainen tieto. Ideana on, että kansion vaihevaiheelta ohjeelta minkä tahansa työtehtävän pystyisi suorittamaan itsenäisesti ja että työntekijä tiedostaisi, miksi näin tehdään.

Sisältövalinnat muodostuivat tutkimuksesta saatujen työntekijöiden vastausten ja toiveiden pohjalta. Esimerkiksi juuri päivätehtävien seikkaperäiset ohjeet lisättiin kansioon juuri tutkimuksessa saadun toiveen pohjalta, samoin hyvityskäytännöt sekä selitykset, miksi näin hyvitetään missäkin tilanteessa. Lisäksi myös oma ja muiden työntekijöiden kokemus ja hiljainen tieto vaikutti siihen, mitä asioita käsitellään tarkimmin. Tällaisia tehtäviä ovat esimerkiksi kassajärjestelmä sekä laitteiden ongelmatilanteet. Kansio sisältää kaiken tiedon, mitä myymälätehtävissä tarvitsee ja mitä yleensä tulee aina jossain kohtaan eteen eli mitään ei jätetty pois, jotta kansio palvelisi todellisuudessa kaikissa tilanteissa.

Kuvat perehdytyskansion kansilehdestä sekä otteet osasta sisällysluetteloa löytyvät liitteistä kaksi, kolme ja neljä.

## 6 YHTEENVETO JA POHDINTA

### 6.1 Yhteenveto

Opinnäytetyön tavoitteena oli tasoittaa sekä parantaa perehdytyksen laatua luomalla perehdytyskansio avuksi perehdytysprosessiin uusille työntekijöille sekä arkeen avuksi koko työyhteisölle. Kansion avulla saadaan siirrettyä niin sanottua hiljaista tietoa varmemmin eteenpäin sekä varmistaa, että kaikki perehdytettävät saavat samat tiedot ja valmiudet työtehtäviin ja toimintatapoihin. Tavoite saavutettiin mielestäni erinomaisesti, perehdytyskansio saatiin luotua aikataulussa ja se sisältää kaiken uuden työntekijän tarvitseman tiedon myymälän työtehtävien osalta. Kansion ollessa fyysinen, sitä on myös helppo kenen tahansa päivittää, jos uusia toimintatapoja tai työtehtäviä ilmaantuu tai häviää. Erityisesti koen onnistuneeni sisällyttämään kansioon juuri sitä tavoitteenakin ollutta hiljaista tietoa, jota ei ole kirjoitettu aiemmin mihinkään, mutta mitä olisi hyvä kaikkien tietää. Kansio otettiin työntekijöiden ja esimiesten toimesta vastaan hyvin ja sen kattavuutta keuhuttiin. Virallisesti kansiota päästään testaamaan täysin uuden työntekijän kanssa vasta myöhemmin, sillä tällä hetkellä uusia työntekijöitä ei toimipisteeseen ole tuloillaan.

Toimeksiantajan näkökulmasta opinnäytetyö tuotti perehdytyskansion lisäksi ikään kuin sivutuotteenä hyvää kartoitettua tietoa siitä, mitkä ovat toimipisteen perehdytysprosessissa heikoimmat kohdat. Tiedon avulla on mahdollisuus kehittää toimintaa entistä enemmän toimivaksi.

### 6.2 Pohdinta

Pääsin aloittamaan opinnäytetyön hieman omaa aikataulutustani myöhemmin, sillä halusin käydä tutkimuksen kannalta hyödyllisen ”Tutkiva ja kehittävä toiminta” -kurssin ensin, ennen kuin aloitan mitään. Tämä oli hyvä liike ja sen avulla tutkimuksen tekeminen onnistuikin mielestäni erittäin jouhevasti. Tutkimuksen kohteena olevassa toimipisteessä työskennellessäni, tutkimuksen aihe oli itselleni todella mielenkiintoinen ja myös se helpotti ja motivoi tutkimuksen tekemistä.

Kuitenkin kerätessäni ja lukiessani teoriataustaa opinnäytetyön teoriaosuutta varten, huomasin jatkuvasti niin sanotusti lipsuvani aiheesta. Halusin koko ajan lukea kirjoista muutakin, kuin vain perehdytyksestä kertovat kappaleet. Erityisesti erilaisten ihmisten, muutosten ja tunteiden johtaminen sekä naisten ja miesten väliset johtamistyylierot alkoivat kiinnostamaan kirja kirjalta enemmän ja huomasin kuluttavani aikaa kaikkeen muuhun, kuin opinnäytetyölle relevanttien aiheiden ja asioiden tutkimiseen. Myös kirjoittaessa oli hankala pysyä aiheessa, kun olisi ollut niin paljon sanottavaa kaikesta muustakin. Siksi käytinkin runsaasti aikaa myös siihen, että luin tekstiäni kerta toisensa jälkeen läpi ja pohdin, onko kirjoittamani todella relevanttia valitun aiheen kannalta. Vaikka tämä hankaloittikin ja jopa hidasti työni valmistumista, oli siitä myös hyötyä. Tuntuu, että tämän opinnäytetyöprosessin aikana löysin lopultakin selkeän suunnan sille, minkälaisen asioiden kanssa haluan tulevaisuudessa työskennellä sekä missä kehittyä.

Aihevalinta oli sikäli onnistunut, että se kuului kyllä mielenkiinnon kohteitteni piiriin, joskin tuntui jatkuvasti liian suppealta aiheelta ja aiheutti pieniä motivaation laskun piikkejä, sillä olisin halunnut

kirjoittaa paljon laajemmin ja keskittyä ehkä jopa enemmän sinne tunteiden johtamisen puolelle, kuin niinkään perehdytysprosessin kehittämiseen. Tunteiden johtaminen on sitten taas kuitenkin aiheena niin laaja, että en tiedä olisinko saanut sitä mitenkään kirjoitettua aikataulussa opinnäytetyön muotoon. Lisäksi ilman perehdytystä aiheena, olisinko lukenut teoriaa varten samoja kirjoja ja löytänyt tämän oman suuntani?

Opinnäytetyössä näen onnistuneena erityisesti tutkimuksen, sen avulla saatiin selville useita hyviä kehittämisen kohteita toimipisteessä, jotka ovat mahdollista toteuttaa. Myös perehdytyskansio itsensä onnistui toivotuissa tavoitteissaan hyvin, sain luotua kaivatun tukimateriaalin toimeksiantajan toimipisteeseen. Toisin taas tekisin ehkäpä sitten kuitenkin aihevalinnan, jotta motivaatio olisi pysynyt korkealla koko prosessin ajan.

Oma mielipiteeni laadukkaasti perehdytyksestä laajeni todella paljon tämän prosessin myötä, erityisesti sen suhteen, miten suuri vastuu yksinomaan yrityksillä on perehdytysuunnitelman luomisessa ja sen oikeaoppisessa toteuttamisessa. Ennen olen ajatellut suurimman vastuun olevan perehdyttäjällä itsellään. Myös se, miten suuret vaikutukset perehdytyksellä on tuottavuuteen, työntekijän sitoutuneisuuteen ja työn onnistumiseen myös pitkällä tähtäimellä yllättivät minut täysin.

Myös oikeaoppisen tutkimuksen tekeminen oli täysin uusi opittu taito. Kun tehdään tutkimusta yrityksessä, jossa työskentelee myös itse, on aina vaarana, että tutkija enemmän tai vähemmän alitajuisesti tutkii myös itseään. Haluaisi itsekkin antaa omat kommenttinsa ja näkemyksensä ja nämä saattavat sekoittaa tutkimusmateriaaliin. (Kananen 2008, 122). Se oli haastavaa myös minulle, mutta koen onnistuneeni pitäytymään vain kohderyhmäni työntekijöiltä saaduissa näkemyksissä ja kommentteissa. Myös haastattelutilanteessa sain pysyteltä kuuntelijan roolissa ja objektiivisesti kerättyä aineistoa. Koin tämän jopa helpommaksi, kuin aluksi ajattelin. Ennen haastatteluja pohdin, puskeeko haastattelutilanteessa sitten omat ajatukset pintaan ja jätänkö vaikkapa huomiotta alitajuisesti jonkin asian, jonka itse olen kokenut eri tavalla. Tässä auttoi kuitenkin paljon se, että haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin, jonka jälkeen luin niitä vielä useaan otteen läpi.

Haastattelut menivät leppoisasti hyvässä hengessä ja sain mielestäni kaikkien kannat, näkemykset, pohdinnat ja toiveet kuuluviin. Olen erityisen iloinen ja mykistynyt siitä, miten ammattitaitoisia sekä paljon fiksua pohdintaa, hyviä pointteja ja kantoja tutkimusryhmällä oli annettavana. Tämä teki tutkimuksen teosta mielekästä ja helppoa. Mielestäni hyvä mahdollinen tulevaisuuden tutkimuskohde olisi toimipisteen tai jopa koko yrityksen perehdytysprosessi kokonaisuudessaan. Olisiko siellä osaluueita, joita voitaisiin kehittää?

Kokonaisuudessaan opinnäytetyö eteni mallikkaasti. Löysin uutta inspiraatiota ja suuntaa omalle tulevalle työuralleni. Koen, että prosessin aikana tapahtui myös ammatillista kehittymistä tutustuessani ihmisten, tunteiden ja muutosten johtamisen aineistoihin. Sain paljon avaimia itseni kehittämiseen työntekijänä sekä tulevaisuuden esimiehenä.

## LÄHTEET

Eklund, Annina 2018. Tervetuloa meille! – Uuden työntekijän perehdytys. 13. painos. Helsinki: Grano Oy.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko ja Sajavaara Paula 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hyppänen, Riitta 2013. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. 3. painos. Porvoo: Edita Publishing Oy.

Jabe, Marjatta 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Helsinki: Kauppakamari.

Järvinen, Pekka 2019. Organisaatiopsykologi. Vuoden työnantaja -podcast: Jakso 1: Työyhteisöt ja esimiestyö. Podcast. <https://vuodentyonantaja.fi/podcast>. Viitattu 5.4.2021.

Kaartinen, Laura 2011. Osaamista kehittämään! -periaatteita ja menetelmiä osaamisen ylläpitoon ja lisäämiseen. <https://www.kt.fi/julkaisut-ja-oppaat/2011/osaamista-kehittamaan>. Viitattu 8.4.2021.

Kananen, Jorma 2008. Kvali: Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kansanen, Olli 2004. Esimies valmentajana. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Rantanen, Susanna 2019. Toimitusjohtaja. Emine. Vaikuttava työnantajabrändi -podcast: Jakso 110: Perehdytys ja useat palautekeskustelut. Podcast. <https://open.spotify.com/episode/4FjtFekfK3D1KGwZ0CJ9CN>. Viitattu 7.4.2021.

Tuomi, Jouni, Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6. painos. Helsinki: Tammi.

Työturvallisuuslaki 2002/738. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>. Viitattu 24.2.2021.

Työturvallisuuskeskus 2020. Esimiesten perehdyttäminen -keskeinen lainsäädäntö tutuksi. [https://ttk.fi/oppaat\\_ja\\_ohjeet/ladattavat\\_julkaisut/esimiesten\\_perehdyttaminen\\_-\\_keskeinen\\_lainsaadanto\\_tutuksi](https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/ladattavat_julkaisut/esimiesten_perehdyttaminen_-_keskeinen_lainsaadanto_tutuksi). Viitattu 9.4.2021.

## LIITE 1: HAASTATTELUKYSYMYKSET

Teemat: Taustatiedot, Perehdyttäminen yleisesti, Perehdytys Finnino Scalalla, Perehdytyskansio

Kysymykset: Taustatiedot

- Milloin olet aloittanut Finnino Scalalla?
- Oliko sinulla ennen Scalalle tuloa aiempaa kokemusta asiakaspalvelun työtehtävistä myyjänä / myymäläympäristössä?

Kysymykset: Perehdyttäminen yleisesti

- Minkälaista on sinun mielestäsi hyvä perehdyttäminen? Kuvaile muutamalla sanalla. Mitä siihen kuuluu?
- Mitkä asiat voivat parantaa perehdytystä? (Esimerkiksi laatua tai perehdytettävän kokemusta.)
- Mitkä asiat voivat heikentää perehdytystä? (Esimerkiksi laatua tai perehdytettävän kokemusta.)

Kysymykset: Perehdytys Finnino Scalalla

- Kuinka moni eri henkilö sinua perehdytti perehdytysjaksollasi?
- Miten koet oman perehdytyksesi menneen?
- Minkä työtehtävän tai sen osa-alueen kanssa olisit halunnut enemmän perehdytystä? Jäikö jokin esimerkiksi tuntumaan epävarmalta, vaikka virallinen perehdytys oli jo ohi?
- Mitkä työtehtävät koet haastavammaksi kuin toiset?
- Onko Scalalla sellaisia työtehtäviä, joita et osaisi vielä tehdä itsenäisesti? Mitä ne ovat?

Kysymykset: Perehdytyskansio

- Mistä työtehtävistä toivoisit saavasi selkeät ohjeet perehdytyskansioon? Esimerkiksi onko jokin sellainen askare, joka aiheuttaa sinussa epävarmuutta suorittaa tai jossa haluaisit varmistaa työkaverilta/ohjeesta, miten homma menikään tarkalleen?
- Mitä toivoisit perehdytyskansiolta?

Onko sinulla jotain mitä haluaisit vielä mainita tai kysyä? Näihin kysymyksiin, aiheisiin, perehdytyskansioon, opinnäytetyöhön tai muuhun liittyen?

LIITE 2: PEREHDYTYSKANSION KANSILEHTI

# PEREHDYTYSOPAS

Finnkino Scalan myymälätehtävät

Iida Kejonen

## LIITE 3: OTE SISÄLLYSLUETTELOSTA (1/2)

1 (89)

## SISÄLTÖ

1	PÄIVITTÄISET TEHTÄVÄT .....	7
1.1	Myymän aloitustoimenpiteet.....	7
1.2	Päivän aikana tehtävät puuhastelut.....	7
1.3	Myymän sulkutoimenpiteet.....	8
2	VIIKKOTEHTÄVÄT .....	10
2.1	Lämpötilamittaus mittarilla ja merkintä omavalvontaan .....	10
2.2	Uuteletkujen suutinten liotus sekä uutehylyjen ja -letkujen pyyhintä.....	10
2.3	Pullo- ja popkaappien ovien pyyhintä .....	10
2.4	FIFO .....	11
2.5	Muki-, kansi- ja pillitelineiden puhdistaminen .....	11
2.6	Alavaraston viikkosiivous .....	11
2.7	Lippuautomaatin pyyhintä ja kuitirullan tarkistus.....	11
3	KUUKAUSIHUOLTO .....	13
3.1	Lämpökaappien puhdistaminen.....	13
3.2	Huuvan puhdistus .....	14
3.3	Lämpökaappien erillinen lämpötilamittaus.....	14
3.4	Astianpesukoneen perusteellinen pesu .....	14
3.5	Myymän takatilan siivous/puhdistus .....	15
3.6	Muut huollon aikana tehtävät hommat .....	15
4	POPPARIKONE JA RASVAPUMPPU .....	16
4.1	Popparin paiston suojavälineet.....	16
4.2	Popcornin paistaminen .....	16
4.3	Popparikoneen puhdistus (aina käytön jälkeen): .....	17
4.4	Popparikoneen pesu (kerran viikossa): .....	18
4.5	Rasvapumppu.....	20
4.5.1	Rasvan vaihto .....	21
4.6	Ongelmatilanteet .....	21
4.6.1	Laitoin vahingossa kaksinkertaisen annoksen jyviä .....	21
4.6.2	Laitoin vahingossa kaksinkertaisen annoksen rasvaa .....	21
4.6.3	Unohdin laittaa rasvan.....	22
4.6.4	Unohdin laittaa jyvät .....	22

## LIITE 4: OTE SISÄLLYSLUETTELOSTA (2/2)

	2 (89)
4.6.5	Unohdin laittaa suolan ..... 22
4.6.6	Rasvaa ei tule nappia painamalla ..... 22
4.6.7	Kone ei lopeta piippausta..... 22
4.6.8	Kone ei lopeta piippausta, vaikka öljy ja jyvät on sisällä..... 23
4.6.9	Jyvät eivät ala poksumaan..... 23
5	POSTMIX..... 24
5.1	Uutteen vaihtaminen ..... 24
5.2	Hiilihappopullojen mittareiden lukeminen..... 24
5.3	Hiilihappopullon vaihto ..... 24
5.4	Ongelmatilanteet Postmix -laitteen kanssa..... 25
5.4.1	Limppari on laimean makuista..... 25
5.4.2	Limppari on hieman tai kokonaan hapotonta..... 26
5.4.3	Limppari on lämmintä..... 27
5.4.4	Jumiutunut kosketusnäyttö..... 27
5.4.5	Limpparia vuotaa postmix -pöydälle ..... 27
5.4.6	Uutepussi pullistelee..... 28
5.4.7	Postmix -laitteen jäädytyn pitää normaalista poikkeavaa meteliä..... 29
6	FROZEN ..... 30
6.1	Uutteen vaihtaminen ..... 30
6.2	Koneen suodattimen puhdistaminen..... 30
6.3	Koneen sulatus ..... 31
6.4	Ongelmatilanteet ..... 31
6.4.1	Frozen on haalistuneen väristä / laimean makuista / vetistä..... 31
6.4.2	Mukiin laskiessa kaikki neste on pohjalla ja jää pinnalla ..... 31
6.4.3	Koneesta alkaa vuotamaan nestettä lattialle..... 32
7	IRTOKARKKIVAACA ..... 33
7.1	Kilohinnan muuttaminen..... 33
7.2	Tarrapaperin vaihto..... 33
8	LIPPUAUTOMAATTI ELI ATM..... 35
8.1	Kuittipaperin vaihto ..... 35
8.2	Ongelmatilanteet ..... 36
8.2.1	Automaatti ei hyväksy sarjalippua ..... 36