

SAVONIA

ammattikorkeakoulu

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

TUTKIMUS PEREHDYTYKSEN HYÖDYISTÄ YRITYKSESSÄ KALAVAPRIIKKI OY

TEKIJÄ Sanna Nivala

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala			
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma			
Työn tekijä Sanna Nivala			
Työn nimi Tutkimus perehdytyksen hyödyistä yrityksessä Kalavapriikki Oy			
Päiväys	28.8.2023	Sivumäärä/Liitteet	48/1
Toimeksiantaja Kalavapriikki Oy			
Tiivistelmä			
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia hyvän ja suunnitelmallisen perehdytyksen hyötyjä yrityksessä Kalavapriikki Oy. Tutkimus toteutettiin yhteistyössä yrityksen tuotannon henkilöstön kanssa. Tutkimuksessa haluttiin keskittyä tuotannon työntekijöiden subjektiiviseen näkemykseen yrityksen perehdytysprosessista ja sen kehittämistä. Perehdytysprosessin kehittäminen tulee yrityksen tuotantopäällikön ja työnjohtajan halusta uudistaa perehdytystä.</p> <p>Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus toteutettiin yksilohaastatteluina tuotannon työntekijöille. Tutkimuksen kannalta haastateltaviksi haluttiin yritykseen viimeksi tulleita henkilöitä, joilla on tuorein kokemus perehdytyksestä ja työntekijöitä, jotka olivat olleet yrityksessä pitkään ja kokemusta perehdyttäjänä. Haastateltavia oli yhteensä 13, heistä kaikki olivat tuotannon työntekijöitä. Haastattelukysymyksiä avulla pyrittiin saamaan laajoja vastauksia, jotta tutkimukseen saataisiin kokonaiskuva tuotannon henkilöstön ajatuksista koskien perehdytystä. Haastattelukysymyksiä oli neljä, joiden avulla selvitettiin haastateltavien omaa perehdytyskokemusta, arvioita perehdytyksen nykytilasta, miten työntekijät haluaisivat kehittää tuotannon perehdytystä ja mitä hyötyjä he arvioisivat hyvällä perehdytyksellä olevan.</p> <p>Tutkimuksen tulokset jaettiin neljään teemaan: suunnitelmallisen perehdytyksen hyödyt, työhyvinvointiin liittyvät hyödyt, tuotantoprosessin hyödyt sekä työantajakuvan hyödyt. Tutkimuksen pohjalta johtopäätöksiä tehtiin kolme. Ensimmäinen johtopäätös oli, että henkilöstön mielestä perehdytystä tulisi kehittää yrityksessä. Toinen johtopäätös oli, että perehdytykseen panostamisesta on enemmän hyötyä, kuin puutteellisesti toteutetusta perehdytyksestä. Viimeinen johtopäätös oli tutkimustulosten liittyvän inhimilliseen pääomaan. Tutkimuksen perusteella toimeksiantajalle ehdotetaan kehityskohteeksi oman inhimillisen pääoman tunnistamista ja tutkimista sen vaikutuksista yrityksen toimintaan ja menestykseen.</p>			
Avainsanat Perehdytys, laadullinen tutkimus, henkilöstöjohtaminen			

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration	
Author Sanna Nivala	
Title of Thesis Research on the benefits of orientation in the company Kalavapriikki Oy	
Date 28.8.2023	Pages/Appendices 48/1
Client Organisation Kalavapriikki Oy	
<p>Abstract</p> <p>The purpose of this thesis was to explore the benefits of preplanned and systematic orientation. The research was done in collaboration with the company Kalavapriikki Oy and their production staff. The aim of the research was to focus on the production personnel's subjective views about the company's induction process and its development. The development of the orientation process arose from the desire of the company's production manager and forewoman to renew the orientation process.</p> <p>Qualitative research was conducted as individual interviews with the production personnel. It was essential for the research to interview both people who had recently joined the company and had the most recent induction experience, as well as employees who had been in the company for a long time and had given induction. Thirteen production workers were interviewed for the research. The interview questions were used to get broad answers, so that the research could give an overall picture of the production personnel's thoughts regarding orientation. There were four interview questions, to learn about the interviewees' orientation experiences, their assessments of the current state of orientation, their suggestions to develop orientation in production and the benefits they consider good orientation would give.</p> <p>The results of the study were divided into four themes: the benefits of systematic orientation, the benefits related to work well-being, the benefits for the production process, and the benefits for the employer image. Based on the research, three conclusions were drawn. The first conclusion was that the personnel thought that orientation should be developed in the company. The second conclusion was that investing in orientation is more beneficial than poorly implemented orientation. The last conclusion was that the research results were related to human capital. Based on the research the client organization received proposals for development such as identification of the company's human capital and the study of the effects of human capital on the operations and success of the company.</p>	
<p>Keywords</p> <p>Orientation, qualitative research, human resource management</p>	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
2	PEREHDYTYS	7
2.1	Perehdytys ja työhön opastus	7
2.2	Työturvallisuus ja ergonomia	7
2.3	Organisaatiokulttuuri	8
2.4	Uuden työntekijän vastualueet	8
3	HENKILÖSTÖSUUNNITTELU	10
3.1	Työvoimatarpeiden suunnittelu	10
3.2	Rekrytointi	10
3.3	Perehdytyksen toteutus	11
3.4	Henkilöstön osaamisen kehittäminen	12
4	PEREHDYTYS ELINTARVIKEALAN YRITYKSESSÄ	14
4.1	Hygieniapassi ja terveydentilan selvitys	14
4.2	Omavalvonta ja jäljitettävyys	14
5	LAADULLISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	16
5.1	Haastattelututkimus	16
5.2	Haastattelututkimuksen eettisyys	17
5.3	Tutkimuksenaineiston analysointi	17
5.4	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	18
6	TUTKIMUSTULOSTEN ESITTELY	19
6.1	Suunnitelmallinen perehdytys	19
6.1.1	Perehdytyssuunnitelma	19
6.1.2	Ohjeet	21
6.1.3	Vastuunjako	22
6.1.4	Perehdytykseen varattu aika	23
6.2	Hyvinvoiva henkilöstö.....	25
6.2.1	Työhyvinvoinnin johtaminen	26
6.2.2	Kuormitus	27
6.2.3	Osaaminen ja työnkierto	29
6.2.4	Ilmapiiri ja psykologinen turvallisuus.....	30
6.2.5	Uuden työntekijän tukeminen	32

6.3	Perehdytyksen vaikutukset tuotantoprosessiin	33
6.3.1	Virheet.....	33
6.3.2	Hygienia-perehdytys	35
6.3.3	Laatu	35
6.3.4	Tehokkuus	36
6.4	Työnantajakuva ja sitoutuminen	38
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	41
7.1	Johtopäätökset	41
7.2	Kehittämissuositukset	41
7.3	Pohdinta.....	43
	LÄHTEET	45
	LIITE 1: HAASTATTELUKYSYMYKSET	48

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö on tutkimus- ja kehittämistyö perehdyttämisen hyödyistä elintarvikealan yritykselle Kalavapriikki Oy. Opinnäytetyön tarkoitus on löytää vastaus tutkimuskysymykseen: ”Mitä hyötyjä henkilöstö ja yritys voivat saada hyvästä ja suunnitelmallisesta perehdytysprosessista elintarviketeollisuuden yrityksessä?”. Tutkimuksen tarkoitus on keskittyä perehdytykseen positiivisesta näkökulmasta.

Opinnäytetyö toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Opinnäytetyö sisältää haastattelututkimuksen yrityksen tuotannon työntekijöille. Tutkimuksen haastatteluista saatavaa aineistoa analysoidaan teemoittelun avulla, ja tiivistetään aineisto yhteenveto, joka voidaan esittää tutkimuksen tuloksina, joita tarkastellaan verrattuna teoriaan. Tuloksien avulla vastataan tutkimuskysymykseen: ”Mitä hyötyjä henkilöstö ja yritys voivat saada hyvästä ja suunnitelmallisesta perehdytysprosessista elintarviketeollisuuden yrityksessä?”. Haastatteluissa keskusteltiin yrityksen perehdytyksen nykytilasta, miten työntekijät haluaisivat kehittää perehdytystä sekä mitä hyötyjä ammattimaisesti toteutetusta perehdytyksestä on. Haastatteluiden pohjalta lähdetään kehittämään yrityksen tuotannon tarpeisiin vastaavaa perehdytysuunnitelmaa ja perehdytyskansiota.

Toimeksiantajana opinnäytetyölle on Kalavapriikki Oy. Kalavapriikki on kuopiolainen elintarvikeyritys, joka on perustettu vuonna 2007 Jari Korhosen toimesta. Yrityksen tuotannossa valmistetaan erilaisia tuorekalatuotteita sekä kalajalosteita hyödyntäen nykYTEknologiaa ja perinteitä arvostaen. Yrityksen perusarvoina on paikallisuus ja yrityksen tarkoituksena on tukea kotimaista kalankasvatusta. (Kalanni julkaisuaika tuntematon.) Perehdytyksen päivittäminen yritykseen tulee tuotantopäällikön ja työnjohtajan toiveesta saada selkeä ja toimiva perehdytys helpottamaan tuotannon arkea.

Opinnäytetyöllä on kolme tavoitetta. Ensimmäinen tavoite on tuottaa toimeksiantajalle tietoa ammattimaisen perehdytyksen hyödyistä. Toisena tavoitteena opinnäytetyölle on luoda yrityksen tuotannon tarpeita vastaava perehdytysuunnitelma ja perehdytyskansio. Perehdytysuunnitelma ja perehdytyskansion sisältö muodostetaan haastatteluista saatavan tiedon perusteella. Viimeinen tavoite opinnäytetyöntekijälle on oman asiantuntijuuden kehittyminen sekä perehdytysprosessin kokonaisuuden ymmärtäminen. Lopputyön vieminen kohdeyritykseen luo konkreettista näkemystä ja tukevat teoriapohjan soveltamista käytäntöön.

2 PEREHDYTYS

Perehdytys sisältää erilaisia toimintatapoja, joiden avulla saadaan uusi työntekijä suoriutumaan työhönsä ja sopeutumaan osaksi yritystä. Uuden työntekijän tulee sisäistää uutta osaamista ja uuden työpaikkansa käytäntöjä, näiden avulla hän kykenee suorittamaan omaa työtehtäväänsä mahdollisimman hyvin. Tiivistettynä perehdytys on uuden työtehtävän oppimista, jossa sovelletaan jo olemassa olevaa osaamista. Jokainen yritys luo omaan yritykseensä sopivan perehdytyksen ja mitä tavoitteita perehdytykselle asetetaan. (Eklund 2018, 25–26.)

2.1 Perehdytys ja työhön opastus

Perehdytys sisältää kaikki asiat, joita uudelle tekijälle ohjeistetaan työpaikasta, sen organisaatiokulttuurista ja odotuksista työntekijää kohtaan, ja työhön opastuksen. Työhön opastus taas liittyy varsinaiseen työn suorittamiseen. (Työturvallisuuskeskus 2013.) Perehdytyksen tarkoituksena on antaa rekrytoidulle henkilölle valmius suorittaa työtehtävää, johon hänet on valittu. Tavoitteena perehdytykselle on myös informoida rekrytoitua hänen uudesta työstään ja yrityksestä. (Hyppänen 2013, luku 7.) Työhön opastuksen tarkoituksena on, että rekrytoitu henkilö suoriutuu tehtävästään, osaa käsitellä tarvittavia koneita ja välineitä, sekä tietää miten toimia poikkeustilanteissa (Työturvallisuuskeskus julkaisuaika tuntematon). Opastusta tulisi antaa uusien työtehtävien alkaessa tai kun työolosuhteet muuttuvat, uusien laitteiden käyttöönotossa, jos jokin työmenetelmä muuttuu, sattuu työtapa-aturma, tai jos tehtävä toistuu harvoin (Työturvallisuuskeskus 2013).

2.2 Työturvallisuus ja ergonomia

Työsuojelulain mukaan työnantajan on perehdytettävä työntekijä tarpeeksi hyvin itse työhön ja työpaikan normeihin. Ohjausta pitää antaa yleisestä turvallisuudesta. Opetusta pitää järjestää myös tilanteiden varalle, jotka eivät ole jokapäiväisiä eli poikkeustilanteita varten. Opetusta tulee päivittää tarvittaessa. (Työturvallisuuslaki 738/2002, luku 2 14§.) Jokaisella työntekijällä, riippumatta työsuhteen kestosta, on lain mukaan oikeus hyvään perehdytykseen, kun aloittaa uudessa työssä (Työelämä.fi julkaisuaika tuntematon). Työtapaaturmien yleinen syy on puutteellinen työhön opastus. Hyvällä perehdytyksellä ja työhön opastuksella voidaan ennakoida ja mahdollistaa turvallinen työskentely. (Työturvallisuuskeskus julkaisuaika tuntematon.) Työnantajan tulee huomioida työhön opastaminen myös ennakoivana työsuojeluna, hyvä työhön opastus painottaa turvallisia tapoja työskennellä. Työnantajan tulee tiedostaa työpaikkansa mahdollisia vaaroja. (Työturvallisuuskeskus 2013).

Yrityksissä, joissa työskentelee kymmenen työntekijää, tulee olla työsuojeluvaltuutettu. Yrityksissä joissa, työskentelee 20 työntekijää, tulee perustaa työsuojelutoimikunta. (Työturvallisuuskeskuksen Perehdyttämisen tarkistuslista 2022, 12.) Työsuojeluvaltuutetun tehtävänä on olla työntekijöiden puolesta puhuja työsuojeluun liittyvissä toimissa. Valtuutetulle kuuluu ottaa selvää oman työpaikkansa turvallisuuteen ja terveyteen vaikuttavista asioista sekä perehtyä työsuojelun säännöksiin. Jos työpaikalla esiintyy tai havaitaan puutteita tai ongelmia, työsuojeluvaltuutetun tulee informoida työnjohtoa. Työsuojeluvaltuutettu osallistuu työsuojelua koskeviin tarkastuksiin. (Työsuojelu.fi julkaisuaika tuntematon.) Työsuojelutoimikunnan tehtävänä on pohtia työntekijöiden kannalta työn tur-

vallisuuteen, terveyteen ja työhyvinvointiin vaikuttavia asioita. Toimikunta osallistuu työpaikan työolojen, työterveyden ja työhyvinvoinnin kehittämiseen sekä parantaa työsuojelua koulutuksien avulla. (Työsuojelu.fi julkaisuaika tuntematon.)

Työturvallisuuslaissa määritellään erikseen säännökset, jotka koskevat työn ergonomiaa ja fyysistä kuormitusta. Työntekijällä tulee olla edellytykset tehdä työtään ergonomisesti. (Työturvallisuuslaki 7, luku 5 24§.) Työnantajan tulee eritellä haittaa tai vaaraa aiheuttavia tekijöitä, pyrkiä poistamaan tai vähentämään näitä tekijöitä, jos poistaminen ei ole mahdollista (Työsuojelu.fi julkaisuaika tuntematon). Tukielinten ja liikuntaelinten sairaudet ovat työelämässä tavallisia ja aiheuttavat poissaoloja töistä ja laskevat tuottavuutta. Panostamalla ergonomiaan saadaan selviä säästöjä ja lisätään toiminnan tehokkuutta. (Terveystalo 2021.)

2.3 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuri sisältää ne tiedostamattomat, perusolettamat ja käsitykset, jotka ovat vakituista työyhteisöä yhdistäviä asioita. Organisaatiokulttuuri on työyhteisön tavat, joiden avulla sopeudutaan haasteisiin, joita ilmenee, yhtenä ryhmänä. Hyvä organisaatiokulttuuri on vankka ja yhtenäinen, jolloin ryhmä on tehokas ja tuottava. Organisaatiokulttuuri on se, mikä muodostaa ryhmän ja erottaa sen kaikista muista ryhmistä. Hyvä organisaatiokulttuuri on kilpailuetu yritykselle. (Kuusela 2015, 13–17.) Työorganisaatio ei toimi millä tahansa muodostetulla tiimillä, vaan tarvitaan yhtenäinen ryhmä, jossa kaikilla on sama tavoite. Ryhmän tulee myös olla vuorovaikutuksessa keskenään ja ymmärtää mitä ryhmän jäsenet osaavat ja tekevät. Ryhmä suorittaa yhdessä työtehtävät niin, että asetettuihin tavoitteisiin päästään. Jokaiselle ryhmän jäsenelle on tärkeää tuntee olevansa osa tiimiä. (Kuusela 2015, 123.)

Perehdytys sisältää uudelle työntekijälle työkavereiden ja työyhteisön esittelemistä. Uudesta työntekijästä kannattaa tiedottaa henkilöstöä mahdollisimman varhain, jotta uusi työntekijä voidaan huomioida. Tutustumiselle työyhteisöön ja muihin työntekijöihin kannattaa varata aikaa. Perehdytyksessä olisi suotavaa kertoa millaisia yhteisiä käytäntöjä yrityksessä on, sekä korostaa näiden merkitystä sujuvuuteen työssä. (Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon.) Kokemus siitä, että uutena työntekijän on tervetullut uuteen työpaikkaan, saadaan hyvä perusta perehdytykselle (Viitala 2014, luku 3).

Hyvä perehdytys sisältää yrityksen toiminnan esittelyn. Perehdytykseen kuuluu kertoa uudelle työntekijälle organisaatiosta ja sen toimintatavoista. Perehdytettävälle voidaan kertoa organisaation historiasta ja keskeisimmistä muutoksista. Läpi tulee käydä myös yrityksen missio, strategia ja visio, ja selostaa miten nämä johtavat organisaation toimintaa. Uuden työntekijän kannalta on tärkeää ymmärtää, mihin kokonaisuuteen hän kuuluu ja mikä hänen työnsä merkitys on yrityksen toiminnassa. Työntekijän ymmärrys oman työnsä merkityksestä organisaatiossa on yhteydessä työntekijän motivaation ja sitoutumiseen. (Eklund 2018, 99–101.)

2.4 Uuden työntekijän vastualueet

Työntekijällä on velvollisuus suoriutua annetuista työtehtävistä työnantajan ohjeiden mukaisesti (Työelämään.fi julkaisuaika tuntematon). Työturvallisuuslaissa säädetään että, työntekijän on omien

taitojensa ja työnantajan ohjeiden mukaan pidettävä huoli omasta ja toisten työntekijöiden turvallisuudesta ja hyvinvoinnista. Työntekijä ei saa omalla käytöksellään kohdistaa häirintää tai epäasiallista kohtelua toisiin työntekijöihin. (Työturvallisuuslaki, luku 4 18§.) Onnistunut perehdytys on aina sekä työnantajan että työntekijän vastuulla. Työnantajan hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytys ei varmista onnistunutta perehdytystä. Perehdytyksen onnistuminen on suurelta osin myös työntekijän käsissä. (Eklund 2018, 161.)

Työntekijän vastuut linkittyvät työnantajaan, työyhteisöön sekä häneen itseensä. Työnantajaan kohdistuvat vastuut ovat sopimusten noudattamista sekä itse työn suorittamista. Vuorovaikutus ja sitoutuminen työyhteisöön ovat yhteisöön liittyviä vastuita. Lisäksi työyhteisön sääntöjen ja tapojen noudattaminen, sekä hyvien työskentelytapojen edistäminen. Vastuut työntekijää itseään kohtaan ovat vastuita omasta toiminnasta koskien oma-aloitteisuutta, sekä itsensä ammatillista kehittämistä sekä omaan hyvinvointiin panostamista. (Eklund 2018, 162–163.)

Työntekijöiden vastuista olisi hyvä antaa tietoa ja luoda työyhteisölle omat pelisäännöt. Säännöt tulisi tehdä osallistamalla jokainen ryhmään kuuluva sääntöjen tekemiseen. Henkilö, joka on osallistunut sääntöjen luomiseen, ymmärtää sääntöjen merkitykset ja todennäköisesti sitoutuu niihin paremmin. Uudelle työntekijälle on suotavaa kertoa yhdessä sovitusta säännöistä sekä kertoa miksi säännöt on luotu. Sääntöjen tarkoituksesta kertominen auttavat uutta työntekijää ymmärtämään miksi näiden sääntöjen noudattaminen on tärkeää. (Eklund 2018, 166.)

3 HENKILÖSTÖSUUNNITTELU

Jokaisessa yrityksessä on henkilöstökäytäntöjä. Henkilöstöä rekrytoidaan, heidän työnkuvaansa organisoidaan, työntekijöitä koulutetaan ja heille järjestetään työterveyspalveluja. Henkilöstökäytäntöjä harjoitetaan jokaisessa yrityksessä yrityksen omalla tavalla. (Viitala 2021, luku 3.1.) Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on muodostaa organisaation tarpeisiin perustuva henkilöstö. Henkilöstöä pitää olla määrällisesti tarpeeksi ja henkilöstön pitää pystyä suoriutumaan työtehtävistä riittävän hyvin. (Viitala 2021, luku 2.11.)

3.1 Työvoimatarpeiden suunnittelu

Henkilöstöjohtamisen yksi tehtäväalue on työvoimatarpeiden suunnittelu. Tämä tarkoittaa ennakoimista työvoiman tarpeesta ja miten tarpeeseen vastataan. Ennakoinnissa otetaan huomioon oma henkilöstö ja mahdollinen tarve ulkopuoliselle työvoimalle. Työvoimatarpeiden suunnittelun avulla pidetään huoli, että yrityksen liiketoimintaa ja suunnitelmia varten, on asianmukainen määrä osaavia työntekijöitä, sijoitettuna oikeaan paikkaan. (Viitala 2021, luku 3.2.) Henkilöstösuunnittelulla ennakoidaan yrityksen työvoimaa määrällisesti ja laadullisesti. Henkilöstön määrää voidaan mitata henkilöiden lukumäärällä, mutta ne voidaan ilmaista myös henkilötyövuosina tai henkilöstökuukausina. Henkilöstön laadulla tarkoitetaan osaamista, koulutusta, ikärakennetta tai millainen sukupuoli- ja kauma yrityksessä on. Henkilöstösuunnittelussa on aiemmin keskitytty työntekijöiden määrään, miten henkilöstöä kohdennetaan ja millaisia kustannuksia henkilöstöstä syntyy. Nykyisin huomioidaan myös työnkuvan kehittäminen, osaaminen ja työhyvinvointi. (Viitala 2021, luku 3.2.)

Henkilöstösuunnittelussa on varmistettava riittävät resurssit. On pidettävä huolta, että henkilöstöä on tarpeeksi, varauduttava työtilanteiden muutoksiin ja että budjetissa pysytään. Poissaoloihin tulee varautua ja järjestettävä varahenkilöjärjestelmä. Lisäksi tulisi tehdä suunnitelma tilanteiden varalle, joissa useampi työntekijä on samaan aikaan poissa. (Hyppänen 2013, luku 3.) Nykymaailman nopeissa muutoksissa myös yritysten henkilöstötarve sekä henkilöstön osaaminen muuttuu jatkuvasti. Yritysten on välttämätön varautua tulevaisuuden tuomiin muutoksiin ja varmistaa oman toiminnan muunneltavuus. (Viitala 2021, luku 3.2.)

Henkilöstömäärää analysoidessa tulee ottaa huomioon vaihtuvuus. Jokaisessa yrityksessä on luonnollista vaihtuvuutta, mutta jos vaihtuvuus on huomattavaa se alkaa vaikuttaa yrityksen toiminnan tehokkuuteen ja laatuun. (Viitala 2021, luku 3.2.) Jos yrityksessä on suurta vaihtuvuutta, työyhteisö kuormittuu perehdyttämisestä eikä korvaavaa työvoimaa pystytä perehdyttämään kunnollisesti. Puutteellinen perehdytys aiheuttaa sen että, töistä suoriudutaan puutteellisella osaamisella. (Viitala 2014, luku 2.) Yrityksissä tulisi seurata vaihtuvuutta, löytää vaihtuvuutta aiheuttavia tekijöitä ja puuttua näihin asioihin, jotta vaihtuvuus ei olisi niin suurta. (Viitala 2021, luku 3.2.)

3.2 Rekrytointi

Rekrytoinnilla on valtava vaikutus yrityksen liiketoimintaan, tavoitteiden saavuttamiseen tulevaisuudessa ja mielikuvaan työnantajasta. Rekrytointi sisältää prosessin suunnittelun, toimeenpanon sekä arvioinnin. Panostamalla rekrytoinnin suunnitteluun luodaan mahdollisuus rekrytoinnin onnistumiselle. (Hyppänen 2013, luku 7.) Rekrytointisuunnitelma sisältää milloin rekrytointia tarvitaan, minkä

kautta työntekijöitä hankitaan, perehdytysuunnitelman sekä kuka on vastuussa perehdytyksestä. Rekrytointisuunnitelmassa huomioidaan henkilöstön rakenne ja osaaminen. Yrityksen henkilöstön laadun tulisi pysyä yhtenäisenä. Suunnitelmassa kannattaa ottaa huomioon myös työmarkkinoiden tilanne. (Viitala 2014, luku 2.)

Arvioidaan että uuden työntekijän työhönottokustannukset voisivat olla 25000–70000 euron välillä (Hyppänen 2013, luku 7). Rekrytoinnin hankintakustannukset sisältävät itse rekrytointiprosessin, perehdytykset ja työhön opastusvaiheen tuoman tehokkuuden laskun, mahdolliset virheet ja viiveet. Rekrytointi on kallis investointi. Pienemmissä yrityksissä rekrytoinnilla on suurempi taloudellinen vaikutus yritykselle, kuin suuremmissa yrityksissä. (Viitala 2021, luku 3.3.) Rekrytoinnin onnistumisen varmistaa hyvin tehty perehdytys. Rekrytointi on onnistunut, kun tehtävä saadaan täytettyä oikealla henkilöllä yrityksen tarpeisiin. (Hyppänen 2013, luku 7.)

Rekrytoinnin epäonnistumisen kustannukset vaihtelevat suuresti. Kustannuksiin vaikuttavat millainen tehtävä työntekijällä on, työntekijän palkka, miten paljon rekrytointiin on käytetty aikaa sekä milloin virhe huomataan ja miten se voidaan korjata. Jos rekrytointiin osallistuu useampi henkilö niin laskelmiin tulee ottaa huomioon kaikkien rekrytointiin osallistuvien henkilöiden työaika ja tästä maksettu palkka. Huomioon tulee ottaa myös työntekijän sivukulut. Rekrytoinnin markkinoinnin investoinnit lasketaan virherekrytoinnin kustannuksiin. Oli syynä irtisanoutuminen tai irtisanominen virherekrytointiin lasketaan rekrytoitun henkilön palkka. Mitä kauemmin virherekrytointi kestää, sitä suuremaksi kustannukset nousevat. Kustannuksiin lisätään perehdytyksen ja työhön opastuksen aikana menetetty tuottamattomuus. (Rotko 2021.)

Koeajan aikana on tarkoitus selvittää, oliko rekrytointi onnistunut sekä työntekijän että uuden työntekijän kannalta. Koeajalla työsuhteen purkaminen on työntekijän näkökulmasta helppo tapa päättää työsuhde, jos rekrytoitu henkilö ei olekaan soveltuva tehtävään, johon hänet on valittu. Koeaikapurku on riittävä perustelu työsuhteen päättämiseksi. Syy koeaikapurkuun ei voi olla asiaton. Työntekijän näkökulmasta ei ole suotavaa, jos hyvä työntekijä päättää työsuhteen koeajalla. Uusi työntekijä ei koeaikana ole välttämättä ollut vielä tuottava yksilö, joten koeaikana työntekijälle on vain syntynyt kuluja sekä tappiota. Uuden työntekijän perehdytykseen kannattaa panostaa, jottei koeajalla irtisanoutumista tapahdu riittämättömän perehdytyksen takia. Mikäli koeaikana työntekijä irtisanoutuu, esihenkilön kannattaisi käsitellä irtisanoutuneen kanssa, mitä syitä irtisanoutumiseen oli. Näin esihenkilö voi saada tärkeitä tietoja, joilla seuraavia rekrytointeja voidaan kehittää. Irtisanoutuneella ei kuitenkaan ole velvoitetta käsitellä asiaa esihenkilön kanssa. (Hyppänen 2013, luku 8.)

3.3 Perehdytyksen toteutus

Esihenkilön on huolehdittava uuden työntekijän perehdytyksestä, jotta rekrytointiin käytetyt resurssit ja aika saavat aikaan tulosta (Hyppänen 2013, luku 7). Perehdytyksen tulisi olla strategian mukainen ja olla yhtenäinen osa yrityksen muuta toimintaa. Perehdytystä tulisi lähteä suunnittelemaan tavoitteiden kautta, eli mitä perehdytyksellä on tarkoitus saavuttaa. Tehokkaan perehdytyksen pohja on tavoitteiden määrittäminen. Tavoitteet perehdytykselle ovat yrityskohtaisia. (Eklund 2018, 27–30.) Tavoitteiden määrittäminen toimii pohjana perehdytysuunnitelmalle (Eklund 2018, 74).

Esihenkilön vastuulla on, että yrityksessä on suunnitelmallinen perehdytys, jonka toteutukseen on varattu resursseja (Hyppänen 2013, luku 7). Pää tavoitteena perehdytykselle on saada uusi työntekijä tekemään tehokkaasti omaa työtehtäväänsä (Viitala 2014, luku 5). Perehdytykselle asetetaan yrityksen omia yleisiä tavoitteita, mutta perehdytyksessä tulisi ottaa huomioon uusi työntekijä yksilöllisesti. Jokaisen uuden työntekijän perehdytyksessä tulisi asettaa myös henkilökohtaisia tavoitteita. (Eklund 2018, 120.)

Perehdytyksestä ja työhön opastuksesta kannattaa tehdä kirjallinen suunnitelma. Suunnitelman avulla säästetään aikaa ja sillä voidaan varmistaa, että kaikki asiat muistetaan käydä lävitse. Suunnitelman mukaan perehdytystä seurataan ja arvioidaan, näiden avulla voidaan valvoa, että perehdytyksen tavoitteisiin päästään. Osaamisen seuranta ja arviointi kirjataan ylös ja allekirjoitetaan perehdytyksen jälkeen. Allekirjoitetut asiakirjat jäävät esihenkilön haltuun. (Työturvallisuuskeskus 2013.) Perehdytyksen aikana tai sen päätteeksi kannattaa esihenkilön keskustella rekrytoidun kanssa, kuinka perehdytys on mennyt. Arvioinnissa voidaan käyttää apuna perehdytysuunnitelmaa perehdytyksen läpi käymiseen. Näin saadaan selville, onko asioita, joita olisi syytä selvittää. Esihenkilön kannattaa pyytää myös palautetta perehdytyksestä, jotta saadaan tietoa kehittämistarpeista. (Hyppänen 2013, luku 7.) Perehdytys päätetään, kun perehdytettävä ei näe sille enää tarvetta. Perehdytyksen loputtua jatketaan osaamisen kehittämistä, jota jatkossa johdetaan osaamisen johtamisena. (Viitala 2021, luku 3.3.)

Esihenkilö on vastuussa koko perehdytysprosessista, mutta hänellä on mahdollisuus delegoida perehdytys valituille henkilöille, jotka toteuttavat perehdytystä (Hyppänen 2013, luku 7). Työhön opastuksen voi suorittaa nimetty työntekijä, mutta vastuu, työturvallisuuslain mukaan, on aina työnantajalla (Työturvallisuuskeskuksen Perehdyttämisen tarkistuslista 2022, 4). Laissa korostetaan työnantajan vastuuta huolehtia, että työntekijät voivat suoriutua työstään turvallisesti ja työnantajan on huolehdittava työntekijöidensä terveydestä työpaikalla (Työturvallisuuslaki, luku 2 §).

Yrityksen tulee varmistaa, että perehdytykseen valitut henkilöt ovat tietoisia heihin kohdistuvista odotuksista, ja että heillä on käytössään tarvittavat resurssit perehdytyksen suorittamiseen. Hyvä perehdyttäjä tukee uuden työntekijän sopeutumista. Perehdyttäjä tarvitsee aikaa ja hänen tehtävänä on tehdä uudelle työntekijälle tervetullut olo. Perehdyttäjän tehtävänä on pitää huoli, että perehdytysprosessi edistyy suunnitelman mukaisesti. Hyvä perehdyttäjä ymmärtää perehdytyksen tarkoituksen ja haluaa panostaa hyvään perehdytykseen. Perehdyttäjille tulisi antaa yrityksen puolesta tukea ja mahdollisuus kouluttautua. Lisäksi on hyvä tehdä selväksi, miten perehdytyksen vastuut jaetaan. Perehdyttäjille tulee myös osoittaa, että heitä ja heidän työpanostaan arvostetaan. (Eklund 2018, 140–145.)

3.4 Henkilöstön osaamisen kehittäminen

Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on järjestää yrityksen tarpeita vastaava henkilöstö, joka antaa odotetun työpanoksen. Työvoiman muodostaminen perustuen ainoastaan henkilöstön määrään ei ole kannattavaa, jos tiimissä on useita työntekijöitä, jotka eivät pysty tekemään työtehtäväänsä tarpeeksi hyvin ja vaaditulla tasolla. (Viitala 2021, luku 2.11.) Jotta yritys voi menestyä sillä on oltava

nopeasti muuttuvissakin tilanteissa tarvittava määrä työntekijöitä, jotka sijoitetaan tarvittaviin tehtäviin tehokkaasti. Työntekijöiden sijoittelussa tulee ottaa huomioon työntekijöiden osaamistaso sekä työaika. (Viitala 2021, 2.2.) Puhutaan hyvästä suoriutumisesta, kun työtehtävät pystytään toteuttamaan tavoitteiden mukaisesti. Tavoitteena on saada työtehtävät tehtyä sovitussa ajassa ja niin että työn laatu on sovitulla tasolla. Tavoitteiden tulee olla kohtuullisia ja toteutettavissa. (Viitala 2021, luku 2.11.)

Esihenkilön näkökulmasta osaamisen kehittäminen jatkuu perehdytyksen päätyttyä (Viitala 2021, luku 3.3). Osaamisen johtaminen käsittää strategisesti tärkeän osaamisen tukemisen, kehittämisen ja hankkimisen. Osaamisen johtamisen ensisijainen tehtävä on nostaa ja tukea osaamisen tasoa, ja miten tätä osaamista hyödynnetään tehokkaasti. Työntekijöiden osaamisen edistämisen tavoitteena on osaamistason parantaminen, niin että se alkaa näkyä yrityksen toiminnassa. Osaamistason kehittyminen tulisi näkyä tehokkuuden kasvuna, laadun parantumisena sekä yrityksen menestyksessä ja kannattavuudessa. (Viitala 2014, luku 5.)

Yrityksien on jatkuvasti nykyaikaistettava toimintaansa ja kehityttävä, jotta se selviytyy vaativassa kilpailussa. Tämä merkitsee kaikkien henkilöstön jäsenten osaamisen ja toiminnan säännöllistä kehittämistä. (Hyppänen 2017, luku 4.) Osaamisen kehittäminen voidaan nähdä jatkuvana prosessina. Prosessi lähtee tarpeiden määrittämisestä, kun osaamistarve on tiedostettu, aletaan pohtia erilaisia ratkaisuja ja kehitysehdotuksia. Tavoitteena prosessille on hyvä laatu, kustannustehokkuus ja tehokkuus. Osaamisen laatua ja onko osaamista riittävästi, sekä ovatko kehitystoimet onnistuneet, on arvioitava säännöllisesti. (Viitala 2021, luku 3.6.)

Yrityksien osaaminen, osaamisen hyödyntäminen ja yritysten kyky oppia uutta vaikuttavat merkittävästi yrityksen kilpailukykyyn (Viitala 2014, luku 5). Yrityksessä oleva osaaminen on tärkeä menestystekijä, jota tulisi hyödyntää. Työntekijöiden johtamisessa tulee ottaa huomioon osaaminen ja motivaatio sekä millaisin tavoin työskennellään. Näiden tekijöiden tulee tietyntilaisissa, jotta yritys pystyy tuottamaan tuotteita, joita kuluttaja on halukas ostamaan. Tyytyväinen kuluttaja luo yritykselle liikevaihtoa ja kannattavuutta. (Hyppänen 2013, luku 4.)

4 PEREHDYTYS ELINTARVIKEALAN YRITYKSESSÄ

Elintarvikelain tarkoituksena on suojata ihmisten terveyttä elintarvikkeiden turvallisuudesta annettujen säädösten avulla (Elintarvikelaki 297/2021, luku 1 1§). Elintarvikkeiden saattaminen asiakkaille vaatii panostamista turvallisuuteen, terveyteen ja hygieeniseen toimintaan koko elintarvikeketjun aikana. Esimerkiksi ruokamyrkytystapauksista yleisin syy löytyy epähygieenisistä työtaivoista. (Ruokavirasto julkaisuaika tuntematon.) Elintarvikealalla henkilöstön perehdytykseen liittyy vahvasti elintarvikehygieniä. Elintarvikehygienialla pidetään huoli, että elintarvikkeet ovat turvallisia, terveellisiä ja hygieenisia. Hygieeniset toimintatavat kuuluvat jokaisen elintarvikealan työntekijän osaamiseen. Tämä koskettaa myös sijaistyövoiman perehdyttämistä yrityksen hygieniavaatimuksiin. (Ruokavirasto julkaisuaika tuntematon.)

4.1 Hygieniapassi ja terveydentilan selvitys

Elintarvikelain mukaan jokaisella vähintään kolme kuukautta elintarvikeyrityksessä olevalla työntekijällä, joka käsittelee herkästi pilaantuvia tuotteita, joita ei ole pakattu, on oltava hygieniapassi. Elintarvikealan yrittäjän on tarvittaessa pystyttävä osoittamaan valvontaviranomaiselle työntekijöidensä hygieniosaamisen todistus. (Elintarvikelaki, luku 2 19 §.) Hygieniapassi on Ruokaviraston myöntämä todistus elintarvikehygieenisestä osaamisesta. Hygieniapassia varten on suoritettava hygieniapassitesti, jonka voi myöntää Ruokaviraston valtuuttamat hygieniapassitestaajat. (Hygieniosaaminen 2021.)

Elintarvikealan työntekijän tulee esittää hygieniapassin lisäksi selvitys terveydentilasta, mikä tarkoittaa negatiivista tulosta salmonellatestissä (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos julkaisuaika tuntematon). Salmonellatutkimus tulisi järjestää työsuhteen alussa tarpeen vaatiessa, aina kun epäillä tarjuntaa, sekä työntekijän saapuessa ulkomaanmatkalta, jos hänellä on salmonellaan viittaavia oireita. Terveydentilan selvityksellä on tarkoitus varmistaa, ettei elintarvikealan työntekijöiden kautta leviä salmonellaa. (Eviran kala-alan laitoksen toiminnan aloittaminen- opas pk-yrityksille, 26.)

4.2 Omavalvonta ja jäljitettävyys

Ristikontaminaatio tarkoittaa mikrobien tai elintarvikkeeseen kuulumattomien aineiden siirtymistä elintarvikkeesta toiseen. Elintarvikealan tuotannossa on tärkeää panostaa hygieeniseen työskentelyyn, sillä kontaminaatiota voi olla vaikea havaita. Hygieenisellä toiminnalla voidaan estää ristikontaminaatio. (Ruokavirasto julkaisuaika tuntematon.) Työpaikalla on otettava huomioon eri hygienialueet ja miten näiden välillä kuljetaan. Tarkoituksena on estää lian kulkeutuminen niin sanotuille puhtaille alueille. (Eviran kala-alan laitoksen toiminnan aloittaminen- opas pk-yrityksille, 27.) Elintarvikealalla tulee ottaa huomioon elintarvikkeisiin liittyvät tekijät, jotka voivat olla vaaraksi kuluttajan terveydelle (Ruokavirasto julkaisuaika tuntematon).

Yrityksellä, joka toimii elintarvikealalla, on oltava omavalvontasuunnitelma, jonka avulla yritys tiedostaa vaaroja sekä pitää huolen, että toiminta on elintarvikesäännöksiä vastaavaa (Elintarvikelaki, luku 2 15§). Omavalvontaan kuuluu tukijärjestelmä, jonka avulla pidetään huoli elintarvikkeiden tur-

vallisuudesta ja että yrityksen toiminta on lain edellyttämää. Tukijärjestelmällä varmistetaan esimerkiksi työskentelyhygieniä, elintarviketietoja, työtilojen ja työvälineiden puhtaus, sekä henkilöstön asianmukaista hygieniaosaamista. (Ruokavirasto julkaisuaika tuntematon.)

Omavalvonta sisältää myös vaarojen arviointia, miten vaaroja hallitaan sekä kriittisissä pisteissä HACCP-ohjelman (Ruokavirasto julkaisuaika tuntematon). HACCP-järjestelmällä nimetään, arvioidaan ja käsitellään kriittisiä pisteitä, jotka saattavat aiheuttaa terveydelle vaaraa (HACCP-järjestelmä, periaatteet ja soveltaminen, Eviran ohje, määritelmät 2008, 4). Omavalvonnan tulee olla järjestelmällistä toimintaa yrityksessä, eli omavalvontaa tulee noudattaa ja päivittää tarvittaessa. Omavalvontaa yrityksissä seuraa elintarvikevalvontaviranomaiset, jotka ovat kuntien järjestämiä palveluita. (Ruokavirasto julkaisuaika tuntematon.) Valvonnan tarkoituksena on varmistaa elintarvikkeiden turvallisuus. Elintarvikkeiden ja valmistus sekä tuotetiedot tulevat olla asian- ja lainmukaisia. Kuluttajalle ei myöskään saa antaa vääriä tietoja elintarvikkeista ja tuotetiedoista. (Ruokavirasto julkaisuaika tuntematon.)

Elintarvikkeiden turvallisuudessa tulee ottaa huomioon tuotteiden jäljitettävyyden. Tuotteet ja niiden raaka-aineet tulee pystyä jäljittämään kaikissa tuotteen käymissä vaiheissa. Tuotteiden jäljitettävyyden on tärkeä osa elintarviketurvallisuutta. Ongelmatilanteissa tai terveyttä vaarantavissa tilanteissa elintarvikealan toimijan oma seuranta ja tuotteiden mahdollisimman vaivaton jäljittäminen varmistavat, että takaisinvedot onnistuvat tehokkaasti ja vahingot pystytään minimoimaan. (Ruokavirasto julkaisuaika tuntematon.) Elintarvikealan toimijan on pystyttävä osoittamaan raaka-aineiden ja tuotteiden alkuperä, sekä hankinta-ajankohta sekä milloin tuote on toimitettu. Oikein toteutetulla jäljitettävyydellä voidaan varmistaa elintarviketurvallisuuden toteutuminen, kun selkeästi voidaan rajata ja poistaa aiheuttava tekijä. (Eviran kala-alan laitoksen toiminnan aloittaminen- opas pk-yrityksille, 21.)

5 LAADULLISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista tutkia henkilöiden subjektiivista kokemusta ja heidän näkökulmiaan (Puusa & Juuti 2020, luku II). Tavoitteena laadulliselle tutkimukselle on saada yhteys tutkimukseen osallistuvien näkemykseen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa paneudutaan haasteltavien ajatuksiin ja käsitteisiin. (Puusa & Juuti 2020, luku 4.) Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus, koska yrityksen perehdytyksestä haluttiin mahdollisimman laaja ja syvä ymmärrys työntekijöiden kertomana. Laadullinen menetelmä valikoitui myös tutkijan halusta ymmärtää tuotannon työntekijöiden yksilöllistä näkökulmaa.

Opinnäytetyön tuotoksena on perehdytysuunnitelma ja perehdytyskansio Kalavapriikki Oy:lle. Haastattelututkimuksen avulla kerättiin tietoa yrityksen johdolle perehdytyksen nykytilasta ja miten tuotannon työntekijät haluaisivat kehittää perehdytysprosessia. Haastatteluista saatavan aineiston pohjalta lähdettiin laatimaan yritykselle uudistettua perehdytysuunnitelmaa ja perehdytyskansiota. Opinnäytetyön tarkoituksena oli saada haastattelututkimuksen avulla saada vastattua opinnäytetyön tutkimuskysymykseen: ”Mitä hyötyjä henkilöstö ja yritys voivat saada hyvästä ja suunnitelmallisesta perehdytysprosessista elintarviketeollisuuden yrityksessä?”.

5.1 Haastattelututkimus

Tutkimus toteutettiin haastattelemalla tuotannon henkilökuntaa yksitellen. Haastateltavia oli yhteensä 13, mikä oli noin kolmasosa tuotannon henkilökunnasta. Haastateltavat valikoitiin haastattelemaan yhdessä työnjohtajan kanssa. Haastatteluihin osallistuneet olivat kaikki tuotannon henkilökuntaa ja suostuneet haastateltaviksi. Tutkimuksen kannalta haastateltiin työhistorialtaan erilaisia työntekijöitä. Tavoitteena oli saada näkemystä viimeksi rekrytoiduilta henkilöiltä, joilla on tuorein kokemus yrityksen perehdytystavoista ja näkemystä haluttiin lisäksi pitkänlinjan työntekijöiltä, jotka ovat toimineet perehdyttäjinä ja työhön opastajina. Aikaa haastatteluihin varattiin tunti ja jokaiselta osallistujalta kysyttiin samat neljä kysymystä. Haastateltaville painotettiin heidän subjektiivisen näkemyksensä merkitystä.

Haastattelututkimuksessa on mahdollista toimia joustavasti, eli haastattelijalla voi pyytää selventämään vastausta, korjata väärinymmärryksiä tai kysyä kysymyksiä uudestaan. Haastateltavan kanssa käydään keskustelua. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.1.) Puolistrukturoitu haastattelussa haastateltaville esitetään samat kysymykset, ilman vastausvaihtoehtoja niin että haastateltavilla on mahdollisuus vastata avoimesti kysymyksiin (Eskola & Suoranta 1998, luku 3). Puolistrukturoitu yksilöhaastattelu valittiin, koska menetelmällä pyrittiin saamaan mahdollisimman laajoja ja erilaisia vastauksia. Haastattelemalla työntekijöitä yksitellen mahdollistettiin tuotannon työn sujuvuus, etteivät haastattelut vaikuttaneet haitallisesti toimeksiantajan aikatauluihin. Haastattelut olisi voitu toteuttaa haastattelulomakkeella työntekijöille, mutta tutkimuksen kannalta haettiin paljon syvällisempää ymmärrystä, miten työntekijät kokevat perehdytyksen työpaikallaan. Haastateltavien uskottiin myös kertovan paljon avoimemmin yksilöhaastattelussa kuin ryhmähaastattelussa, jossa ryhmän koheesio olisi saattanut vaikuttaa yksilöiden vastauksiin.

Haastattelukysymyksiä oli neljä (liite1) ja ne kaikki olivat avoimia kysymyksiä, jotta haastatteluissa saataisiin mahdollisimman laajoja vastauksia. Tavoitteena haastatteluilla on saada tietoa tuotantohenkilöstö näkökulmasta millaista perehdytystä ja työhön opastusta yrityksessä tarjotaan. Haastattelutilta haluttiin tietää oman perehdytyskokemuksen ja nykytilan arvioinnin lisäksi, millaisia kehitysehdotuksia heillä olisi. Viimeisenä kysymyksenä haluttiin tietää työntekijöiden näkemys siitä, millaisia hyötyjä hyvällä perehdytyksellä olisi. Haastattelukysymyksillä pyrittiin saamaan tietoa perehdytyskansion ja perehdytysuunnitelman kehitystä ajatellen ja vastauksia tutkimuskysymykseen.

5.2 Haastattelututkimuksen eettisyys

Tutkimuksen kannalta ei ollut pätevää syytä kerätä henkilötietoja, joten tutkimus toteutettiin anonyymisti. Haastattelun kysymykset muotoiltiin siten, etteivät työntekijän asema ja tai työsuhteen kesto tule ilmi tutkimuksen aikana tai tutkimustuloksien esittelyssä. Haastateltavat numeroitiin: Haastateltava 1, Haastateltava 2 ja niin edespäin, jolloin tuloksien esittelyssä ei tule ilmi kenestä on kyse. Anonyymisoidut tiedot eivät ole henkilötietoja eli niihin eivät päde tietosuojasäännökset (Tietosuojavaltuutetun toimisto julkaisuaika tuntematon).

Tutkimus tulee toteuttaa niin, ettei haastateltaville tai toimeksiantajalle ilmene minkäänlaisia haitallisia vaikutuksia. Haastateltavien tulee saada tietoa tutkimuksesta eli mitä tutkitaan ja miten, sekä mikä on tutkimuksen tavoitteena. Tutkijan on osattava olla luottamuksen arvoinen ja kunnioittaa haastateltavia ihmisarvoisesti ja kunnioittaa heidän oikeuksiaan. Tutkimukseen osallistuvilla on kerrottava heidän oikeuksistaan eli oikeus osallistua ilman painostusta tai olla osallistumatta ilman negatiivisia seurauksia, keskeyttää osallistuminen missä tahansa vaiheessa tutkimusta, ilman negatiivisia seurauksia. Keskeyttämistä ennen saatua aineistoa saa käyttää tutkimuksessa. Haastateltava saa myös peruuttaa osallistumisen tutkimukseen, jolloin saatua aineistoa ei saa enää käyttää. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019.)

Ennen haastattelua haastateltaville kerrottiin tutkimuksesta ja opinnäytetyöstä, sen tavoitteista ja toteutuksesta. Haastateltavien kanssa käytiin läpi, miten haastattelut toteutetaan, miksi haastattelut nauhoitetaan ja miten aineistoa tullaan käsittelemään. Haastateltavien kanssa käytiin lävitse, ettei haastatteluiden materiaalia käytetä kuin opinnäytetyöntekijän toimesta, eikä haastatteluiden materiaalia pääse lukemaan tai kuuntelemaan kuin opinnäytetyön tekijä. Haastateltavia tiedotettiin myös heidän oikeuksistaan tutkimuksen aikana. Tutkimusta koskevat asiat avattiin haastattelusopimuksessa, josta haastateltavat saivat lukea läpi käydyt asiat, ennen sopimuksen allekirjoitusta.

5.3 Tutkimuksen aineiston analysointi

Analyysin tavoitteena on saada ymmärrystä tutkivasta asiasta. Tutkijan taito ymmärtää ja tulkita tutkittavaa ilmiötä vaikuttavat analyysin laatuun. (Puusa & Juutila 2020, luku IV). Tutkijan on jaettava saatu aineisto pienempiin osiin ja sen jälkeen tehtävä aineisto saaduista päätelmistä uusi kokonaisuus. Tästä uudesta tiivistetystä aineistosta muodostetaan johtopäätöksiä, jotka esitetään tutkimuksen tuloksina rinnastettuna teoriaan. Analyysin tarkoitus on muodostaa tutkittavasta asiasta ymmärrettävä kokonaisuus. Kokonaisuudesta pyritään tuottamaan perusteltu näkemys ja tehdä päätelmiä tutkittavasta asiasta (Puusa & Juutila 2020, luku 9.)

Analysoinnin tarkoituksena oli löytää vastaus tutkimuskysymykseen. Haastatteluista saatavasta aineistosta tehtiin analyysiä ja tiivistettiin opinnäytetyössä esitettäväksi kokonaisuudeksi. Tyypillisesti laadullista aineistoa muodostuu paljon (Puusa & Juutila 2020, luku 9). Tutkimusaineiston laajuuden vuoksi, aineisto purettiin käyttäen peruslitterointia. Peruslitteroinnissa haastatteluiden keskustelu litteroidaan tarkasti puheen mukaisesti, mutta täytesanat tai tunteen ilmaukset jätetään pois (Tietoarquivo julkaisuaika tuntematon). Litteroinnin pohjalta aineistoa lähdettiin tiivistämään ja etsimään teemoja.

Tutkimusaineiston analyysimenetelmänä käytettiin teemoittelua. Teemoittelussa tarkastellaan aineistoa ja etsitään yhteisiä piirteitä, jotka esiintyvät eri haastateltavien kanssa. Yhdistämällä aineistoa nostetaan esiin samankaltaisuutta ja muuttumattomuutta. Tutkimusaineistosta nousseet teemat nimetään ja aineistosta nousseiden teemojen esiintymistä voidaan vertailla. Teemat, joita aineistosta saadaan ovat tutkijan omaa tulkintaa. (Puusa & Juutila 2020, luku 9.) Analysointitavaksi valittiin teemoittelu, koska aineistosta nousi selkeästi esiin teemoja, jotka voidaan esitellä.

Analysoinnin teemat antoivat vastauksia tutkimuskysymykseen. Haastateltavien esittämiä hyvän ja suunnitelmallisen perehdytyksen hyötyjä tarkasteltiin verraten perehdytyksestä löytyvään tietoon. Haastateltavien näkemyksiä perehdytyksen hyödyistä vahvistettiin, sekä verrattiin jo olemassa olevaan teorian tietoon.

5.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan uskottavuuden, luotettavuuden ja eettisyyden avulla. Uskottavuus ilmenee tutkimuksen lukijoiden hyväksyessä tutkimuksen tulokset ja sen aineiston käsittelyyn sekä analysointiin. Luotettavuus ilmenee tutkimukseen liittyvissä perusteluissa. Jotta tutkimus olisi luotettava on tutkijan osattava perustella valintansa tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. Tutkimus tulee toteuttaa eettisten periaatteiden mukaan koko tutkimuksen ajan. Tutkimus ei saa aiheuttaa hankaluuksia tutkimukseen osallistuville, vaan tarkoitus olisi antaa tutkimuksen kohteena oleville henkilöille jotain hyödyllistä. (Puusa & Juutila 2020, luku V.)

Haastattelututkimus pyrittiin tekemään mahdollisimman eettisesti. Haastateltaville kerrottiin millaiseen tutkimukseen he ovat osallistumassa, lisäksi haastateltaville kerrottiin heidän oikeuksistaan ja haastateltavien anonymiteettiä, sekä oikeuksia kunnioitettiin koko tutkimuksen ajan. Tutkimuksen luotettavuutta lisättiin kuvaamalla tutkimuksen toteutus ja sen vaiheet tarkasti. Kaikissa tutkimuksen vaiheissa pyrittiin huolellisuuteen ja perustelemaan omat valinnat, miksi on päädytty juuri tähän ratkaisuun. Tutkimukseen pyrittiin löytämään mahdollisimman ajantasaista tietoa, sekä tietoa, joka on tutkimuksen kannalta olennaista. Opinnäytetyöprosessin aikana kunnioitettiin muiden tutkimuksia ja tuotoksia, näistä kirjattiin Savonian raportointiohjeen mukaisesti lähdeviittaukset ja lähdeluettelo. Koko tutkimuksen ajan pyrittiin toimimaan mahdollisimman eettisesti ja luotettavasti, jotta tutkimuksen toteutus ja tulokset voitaisiin nähdä uskottavani.

6 TUTKIMUSTULOSTEN ESITTELY

Tuloksien esittelyssä on tarkoitus saada vastaus tutkimuskysymykseen: ”Mitä hyötyjä henkilöstö ja yritys voivat saada hyvästä ja suunnitelmallisesta perehdytysprosessista elintarviketeollisuuden yrityksessä?”. Haastatteluiden aikana työntekijät pohtivat miten perehdytykseen panostamalla voitaisiin parantaa tuotannon toimintaa. Haastatteluiden aikana selvisi, että tuotannon työntekijöillä oli paljon ehdotuksia perehdytyksen kehittämiseksi ja sitä kautta saatiin paljon erilaisia hyötyjä, jotka suunnitelmallisella ja hyvällä perehdytyksellä voitaisiin saavuttaa. Kaikkien haastateltavien kesken vallitsi näkemys, että hyvästä perehdytyksestä olisi hyötyä työntekijöille sekä yritykselle.

Haastattelututkimuksen kautta saatiin näkemystä yrityksen perehdytyksestä ja siitä, miten sitä voitaisiin kehittää. Myös hyötyjä perehdytyksen panostamiseen tunnistettiin. Haastatteluista saatua materiaalia analysoidessa nousi esiin neljä selkeää teemaa. Selkeimpänä nousivat hyvästä perehdytysuunnitelmasta ja ohjeistuksesta saadut hyödyt. Työhyvinvointiin liittyvät hyödyt olivat tärkeässä osassa haastatteluja. Lisäksi tuotannon henkilöstö nosti esiin tuotantoprosessin näkökulmasta olevia hyötyjä. Viimeisenä teemana ilmeni yrityksen työnantajakuva. Kaikki tutkimuksessa löytyneet hyödyt perusteltiin olemassa olevalla teorialla.

6.1 Suunnitelmallinen perehdytys

Perehdytyksen päivittäminen oli selkeästi tarpeen haastateltavien mielestä. Haastateltavien kanssa keskusteltiin nykyisen perehdytyksen haasteista. Haasteina olivat haastateltavien mielestä selkeän perehdytysuunnitelman puuttuminen, ohjeiden epämääräisyys, epäselvä vastuunjako sekä perehdytykseen varattu aika. Haastateltavat toivoivat, että perehdytystä selkeytettäisiin ja että perehdytykseen panostettaisiin enemmän.

Hyvällä perehdytyksellä voidaan saada paljon hyötyjä. Perehdytyksen hyötyjen tunnistaminen on ensimmäinen askel perehdytysprosessin kehittämiseksi. Kun perehdytyksen hyödyt tunnistetaan, pystytään varaamaan tarvittava määrä resursseja prosessin suorittamiseen. (Eklund 2018, 25–26.) Onnistuneen perehdytyksen edellytyksenä on, että yrityksen johto ymmärtää, mikä merkitys perehdyttämisellä on. Yrityksen johdon tulee myös olla sitoutunut kehittämään perehdytysprosessia. Edellytyksenä onnistuneelle perehdytykselle on selkeät tavoitteet, joiden pohjalta perehdytystä toteutetaan. (Eklund 2018, 112–113.) Tavoitteiden määrittäminen toimii pohjana perehdytysuunnitelmalle (Eklund 2018, 74). Perehdytyksen on oltava suunnitelmallista, siihen on varattava tarvittava määrä resursseja ja realistinen aikataulu (Eklund 2018, 112–113).

6.1.1 Perehdytysuunnitelma

Haastatteluiden pohjalta nousi näkemys, ettei tuotannossa ole tuotannon työntekijöiden mielestä selkeää perehdytysuunnitelmaa. Perehdytys ja työhön opastus toteutettiin työntekijöiden omien töiden ohessa, eikä työntekijöiden mielestä perehdytykseen ollut selkeää runkoa, miten perehdytystä tulisi toteuttaa. Osalle työntekijöistä perehdyttäminen tuntui haastavalta, juuri sen vuoksi, ettei ollut varma, miten tulisi perehdyttää. Haastatteluiden aikana oli selkeästi havaittavissa, että työntekijät kaipasivat selkeitä ohjeita ja toimintaperiaatteita, joiden mukaan perehdytys tulisi toteuttaa. Haastateltavat jakoivat näkemyksen, että perehdytysuunnitelmasta olisi paljon hyötyä.

”Ehkä se jotenkin pitäis tuoda selkeämmin meille vanhoille työntekijöille, että mitenkä toimitaan, kun tulee uusi työntekijä.” Haastateltava 9

”Selkeyttäis sitä uutta työntekijää todella paljon, jos olis selkeät toimintaperiaatteet. Mitenkä toimitaan, mitenkä tehdään ja miksi tehdään.” Haastateltava 7

”Mullekin sanottiin haastattelussa, että ei vaadita minkäänlaista kokemusta niin sen pitää olla sen mukainen perehdytys, että ei vaadita.” Haastateltava 6

Perehdytysprosessin tulisi olla työntekijälle helposti ymmärrettävä kokonaisuus (Eklund 2018, 30). Suunnitelma sisältää tietoja, miten ja milloin mitäkin tapahtuu, sekä kenelle perehdytys on suunnattu. Perehdytys suunnitelma kertoo, miten käytännössä perehdytys on tarkoitus toteuttaa. Siinä on tietoja perehdytettävien asioiden järjestyksestä ja aikatauluista. Perehdytys suunnitelman tulisi olla helposti muokattavissa perehdytyksen aikana ja muutettavissa prosessin aikana. (Eklund 2018, 76–80.) Suunnitelmallisella perehdytyksellä pyritään tukemaan varsinaista työtä ja takaamaan yhtenäisen perehdytyksen kaikille. Suunnitelman tulisi sisältää asiat, jotka käydään jokaisen yrityksessä aloittavan kanssa läpi. (Eklund 2018, 173.)

”Tietyn näköinen yhtenäinen linja olisi hyvä.” Haastateltava 2

”Minulle tulee ainakin ekana mieleen, että uuden ihmisen olisi paljon helpompi astua tähän laivaan.” Haastateltava 13

”Mielestäni se (perehdytyskansio) selkeyttäisi sen perehdytyksen, että se on kaikille sama.” Haastateltava 10



KUVA 1. Perehdytys suunnitelman näkökulmat (mukaillen Eklund 2018, 76).

Kun perehdytyksen tavoitteet on asetettu, voidaan siirtyä perehdytys suunnitelman tekemiseen. Perehdytys prosessi saattaa vaihdella riippuen työtehtävästä ja työntekijästä, mutta yrityksessä kannattaa olla yleinen perehdytys suunnitelma. Perehdytys suunnitelmassa kerrotaan mitä on tarkoitus opettaa ja kenen vastuulla opetettavat asiat ovat. Perehdytys suunnitelmasta selviää perehdytyksen aikataulu ja järjestys sekä miten perehdytys toteutetaan. Lisäksi perehdytys suunnitelma selventää ke-

nelle perehdytys on suunniteltu. (Eklund 2018, 76.) Perehdytysprosessin suunnittelun jälkeen yrityksessä tulisi olla yhdenmukainen perehdytys kaikille (Eklund 2018, 139). Ainoastaan suunnitelmallinen perehdytysprosessi varmistaa, että perehdytys on tasainen koko yrityksessä (Eklund 2018, 36).

6.1.2 Ohjeet

Ohjeiden epäjohtomukaisuus, tai ohjeiden löytämisen haasteet tai ohjeiden puuttuminen olivat selkeästi esillä haastatteluissa. Lisäksi nostettiin esiin missä muodossa ohjeiden tulisi olla. Osa haastateltavista piti tiedostomuotoa parhaimpana, mutta varsinkin tuotantokoneiden ohjeissa toivottiin printattua ja laminoitua ohjekansiota, jonka voisi sijoittaa lähelle käytettävää konetta. Haastatteluiden aikana ilmeni, että ohjeita oli jonkin verran, mutta ne kaipaivat päivitystä. Jokainen haastateltava, jonka kanssa keskusteltiin ohjeista, piti ohjeiden tekemistä hyödyllisenä. Sanallisessa työohjeistuksessa ei myöskään ollut yhtenäistä linjaa, vaan saatava ohjeistus vaihteli sen mukaan, kuka ohjeisti.

”Toivoisin enemmän, että saisin työnjohdolta ihan siis paperimateriaalia, mitä mä voisin niin kun antaa, että he voisi käydä itse sitä läpi.” Haastateltava 1

”Me oltais löydetty se (työohje tuotantokoneeseen) paljon nopeammin, jos se olis ollut printattuna versiona kansiossa. Huomattavasti nopeampi löytää se tarvittava tieto. Kun ne on olemassa ne vaan printataan ja laitetaan kansioon, luoda siihen sisällysluettelo.” Haastateltava 12

”Asioita, jotka voi tuntua epäselviltä, niin olis vaikka niitäkin mahdollisimman paljon kirjoitettuna ylös, tai jossain lapulla, helpottais perehdyttäjää, ettei kaikkea tarvii vaan suullisesti sanoa ja yrittää näyttää, vaan vois näyttää joltain paperilta ja ne olis muistissa.” Haastateltava 3

”Kaikilta tuli vähän niinku erilaisiakin ohjeita niin sitten se oli vähän alkua hämmentävää, kun ei oikein tiennyt mitä pitää tehdä.” Haastateltava 4

Uuden työn alkaessa muistettavaa on paljon, joten perehdytykseen kuuluvaa materiaalia kannattaa antaa työntekijälle, myös kirjallisena (Hyppänen 2013, luku 7). Työohjeet tulisi tallentaa yhteen paikkaan ja järjestää ne selkeästi. Yhdessä sovituksessa tallennuspaikassa olisi myös hyvä olla hakutoiminto. Näin työntekijän ei tarvitse lähteä pohtimaan mistä hän lähtee etsimään ohjeita. Ohjeita laatiessa kannattaisi miettiä kenelle ohje on osoitettu ja ohjeella tulisi olla selkeä rakenne. Hyvässä ohjeessa on kaikki olennainen eikä mitään tarpeetonta. Valmis ohje on hyvä testata, jonkun sen käyttäjän toimesta, näin ohjetta voidaan muokata vielä selkeämmäksi. Laadittuja ohjeita tulee päivittää aina tarvittaessa. Päivitettävät kohdat olisi hyvä merkitä, jolloin ohjeen käyttäjä huomaa päivitettyt kohdat heti. Ohjeiden kannattaa olla selkeästi kohdistettu käyttäjilleen, jolloin kaikkia ohjeita ei tarvitse käydä läpi. (Työterveyslaitos 2021.)

Osalla työntekijöistä oli myös kuva, ettei aivan kaikista asioista olisi mahdollista edes tehdä ohjeita. Jotkut asiat ovat sellaisia, että niitä olisi mahdotonta kirjata ylös. Lisäksi saattaa tulla ulkoisten tekijöiden aiheuttamia muutoksia, joihin ei ole valmista mallia, miten tulisi toimia. Huomioon on otettava myös uusien toimintatapojen kokeileminen, jolloin ohje kannattaa tehdä vasta kun toimintatapa on vakiintunut käytännössä.

”Tuossa meidänkin osastolla on tosi paljon kaikkea mitä pitäis lähinnä muistaa.”

Haastateltava 8

Jokaisessa organisaatiossa on paljon hiljaista tietoa, jota ei pystytä suoraan sanoittamaan tai sitä ei edes tiedosteta. Hiljainen tieto on esimerkiksi olettamuksia tai työntekijöiden kokemuksen tuomaa ymmärrystä. Hiljainen tieto liittyy olennaisesti organisaatiokulttuuriin, yrityksen käytäntöihin ja tapoihin toimia sekä niin kutsuttuihin kirjoittamattomiin sääntöihin. Uudella työntekijällä ei ole yrityksen hiljaista tietoa, joten olisi suotavaa, että muut työntekijät jakaisivat sitä hänelle. Hiljaisen tiedon jakaminen on haastavaa, koska se ei ole suoraviivaista. Riippuu organisaatiokulttuurin avoimuudesta miten paljon työntekijät jakavat tietoaan. Jaettu hiljainen tieto tukee virallisia ja kirjattuja sääntöjä sekä selkeitä toimintatapoja. Hiljaisen tiedon jakamiseen voidaan vaikuttaa luomalla työyhteisöön kannustavaa tiedon jakamisen kulttuuria. (Eklund 2018, 154–157.)

6.1.3 Vastuunjako

Tuotannon henkilöstö kaipasi myös selkeyttä perehdytyksen vastuunjakoon. Tuotannon henkilöstö suoritti pääsääntöisesti työhön opastuksen ja perehdytyksen. Työntekijöiden mielestä oli osittain hankalaa sopia kuka perehdyttää ja opastaa uuden osastolle tulleen työntekijän. Epäselvä vastuunjako aiheutti henkilöstön näkökulmasta tilanteita, jolloin ei oltu varmoja kuka perehdyttää uutta työntekijää. Ne henkilöt, jotka olivat halukkaita perehdyttämään, perehdyttivät yleensä omalla osastolla uudet työntekijät ja pyrkivät tekemään parhaansa, jotta perehdytys onnistuisi. Kuitenkin joillekin työntekijöille perehdyttäminen tuntui haastavalta, juuri sen vuoksi, ettei ollut varma, miten tulisi perehdyttää.

Lisäksi perehdytyksen vastuunjako aiheutti epävarmuutta siitä, oliko omasta työajasta millainen aika varattu perehdytykseen vai oliko siihen varattu aikaa ollenkaan. Haastateltavat uskoivat kaikkien hyötävän selkeästä vastuunjakamisesta perehdytyksen aikana. Uusi työntekijä saisi itselleen tukihenkilön, perehdyttäjä saisi aikaa suorittaa perehdytystä ja tiimin muut jäsenet keskittyä jokapäiväisten työtehtävien suorittamiseen.

”Ehkä on siinä tilanteessa takaraivossa, että pitäis keritä jonnekin. Pitääkö mun fokus olla tänä päivänä tässä (perehdytyksessä) vai omissa töissä. Eli ei oo selkeää miten suurella sydämellä saa heittäytyä siihen perehdyttämiseen.” Haastateltava 2

”Siihen pitäis nimetä joku henkilö, kuka ois se perehdyttäjä. Ku se, että se aina vaan sysätään jollekin, sen jälkeen se on tavallaan oman onnensa nojassa. Toinen kertoo toista ja toinen toista. Ku se, että se olis se yks ja sama henkilö. Niin menis aina sen tietyn protokollan mukaan.” Haastateltava 7

”Sen pitää ehdottomasti olla vapaaehtoinen henkilö! Mikä on tärkeää, että tämä perehdyttäjä on myös sellainen rauhallinen, mutta ei sitten liian holhoava.” Haastateltava 5

”Vois olla hyvin yks tai kaksikin sellaista perehdyttäjää, jotka olis silleen vastuussa siitä. Sitten ei tulis ainakaan ikäviä kommentteja tai tavallaan välinpitämättömyyttä. Se olis osa niiden hommaa, että hoitaa uuden tekijän perehdyttämisen.” Haastateltava 4

”Sillon ei tarviis ottaa vastuuta mistään muusta. Tekee vain sen uuden kanssa työparina.” Haastateltava 9

Perehdytysuunnitelma sisältää tiedot perehdytyksen sisällöstä, kuka hoitaa perehdytyksen ja kenen vastuulla se on (Eklund 2018, 76). Perehdyttäminen kehittää perehdyttäjän osaamista, vain osaamansa asiaa voi perehdyttää toiselle (Hyppänen 2013, luku 4). Perehdyttäjän tulisi olla aidosti halukas perehdyttämään. Hyvä perehdyttäjä ymmärtää hänen toimenkuvansa ja mikä sen tarkoitus on. Perehdyttäjän tulisi olla mukana perehdytyksessä hyvällä asenteella ja sitoutunut tehtäväänsä. Hyvä asenne välittyy uudelle työntekijälle, jolloin perehdytys on helpompaa kaikille. (Eklund 2018, 142–143.)

Yksi perehdytyksen ongelmakohta on epämääräinen vastuunjako. Perehdytysprosessi voi olla mukautuva ja vapaamielinen, mutta vastuunjako tulisi olla selvä. Perehdytyksen voi jakaa useamman henkilön kesken, jolloin henkilöstöä saadaan osallistettua perehdytykseen. Tällöin perehdytyksen kuormaa saadaan jaettua useamman henkilön kesken. Esihenkilön näkökulmasta hänen työkuormansa kevenee ja hän pystyy keskittymään hallitsemaan perehdytystä kokonaisuutena. Mitä useampi perehdyttäjä uudella työntekijällä on, sitä paremmin hän pystyy tutustumaan yrityksen henkilöstöön. (Eklund 2018, 139–141.)

6.1.4 Perehdytykseen varattu aika

Kiireen tuomat haasteet nousivat esiin haastatteluissa. Yrityksen sesonki painottuu marraskuulle ja joulukuulle, jolloin tehtävää on runsaasti. Haastateltavat nostivat esiin sesongin ja lomien yhteydessä tapahtuvan perehdytyksen. Kummassakin tilanteessa työntekijät kokivat, etteivät he ehdi perehdyttää niin hyvin kuin haluaisivat. Työntekijät kokivat, että uusia työntekijöitä otetaan juuri sesongin ja lomien ajalle, jolloin ymmärrettävästi on suurin tarve uusille työntekijöille. Kuitenkin henkilöstö koki, ettei työntekijöitä välttämättä rekrytoida tarpeeksi ajoissa, jolloin perehdytys olisi kaikkien osapuolten kannalta miellyttävämpään. Työntekijät kaipasivat aikaa, joka on varattu pelkästään hyvän perehdytyksen ja työhön opastuksen toteuttamiseen.

”Ajankohta on aina lähes semmonen et ei kerree kyl, ei ehdi neuvo, kun sen tietyn asian. Nyt tehdään tätä, mut ei yhtään niin, ku semmosta että siihen olis toisella aikaa ja käytäis ihan rauhassa niitä asioita läpi ja näytettäis.” Haastateltava 7

”Että saisi tehdä rauhassa sen uuden kanssa, ettei tarvii olla molempien toiminnassa, hirveässä kiireessä ku et sä siinä samalla voi opettaa kunnolla, välttämättä.” Haastateltava 11

”Sille henkilölle tehdään sitä aikaa ja se perehdyttäjä on siinä sen kanssa. Sitä aikaa siinä kaivataan.” Haastateltava 5

”Jos tulee johonkin pahimpaan sesonkiin, siinä on aika lailla nopeasti tehtävä ne asiat. Se tuntuu ehkä, ettei siihen (perehdytykseen) saa aikaa. Jokaisella on siinä vähän sellainen olo, että voinks mä nyt luistaa omista tehtävistäni miten pitkän aikaa tässä?”
Haastateltava 2

”Ottaako sen ajan siellä alkupäässä vai ottaako pitkällä aika välillä. Niin ottaisin kyllä ite sen enemmän ensimmäisenä työpäivinä.” Haastateltava 7

Perehdytyksen alkaessa esihenkilön tulee varata aikaa perehdyttämiseen ja työhön opastukseen (Hyppänen 2013, luku 7). Puutteellisen perehdytyksen yksi syy on kiire. Uuden työntekijän opastaminen vaatii aikaa ja hidastaa tavallista työtahtia. Uusi työntekijä kyselee paljon ja keskeyttää työntekoa, jolloin työtehtävien loppuun saattaminen on hitaampaa ja tämä lisää kiireen tunnetta. Kiireisessä työtilanteessa perehdyttäjät kokemassa paineessa perehdyttäjät saattaa unohtaa, mitä hyötyä hyvästä perehdytyksestä olisi pitkässä juoksussa ja priorisoida sen hetkiset tehtävät perehdytyksen edelle. Tässä tilanteessa uusi työntekijä jää vaihikka taka-alalle. Jos perehdyttäjät siirtää perehdyttämistä eteenpäin siinä uskossa, että saa hetkeksi aikaa omiin tehtäviinsä, ei uusi työntekijä kykene aloittamaan omaa osuuttaan. Tehokkaalla perehdytyksellä saadaan perehdyttäjät nopeammin suorittamaan omaa työtään ja lisäksi on saatu osaava uusi työntekijä tiimiin. (Eklund 2018, 143–144.)

Haastatteluissa keskusteltiin paljon perehdytykseen varattavasta ajasta. Suurin osa koki, ettei perehdytykseen saada tarpeeksi aikaa tai oli epäselvää kuinka paljon aikaa, saisi käyttää. Haastateltavat pohtivat eri pituisia perehdytysjaksoja, jotka vaihtelivat parista päivästä useampaan viikkoon. Valtaosa haastateltavista kallistui kuitenkin, että hyvä perehdytys vaatii aikaa ainakin viikosta kahteen viikkoon.

”Olis hyvä ottaa aina vähän aikasemmin, esimerkiksi jos ajatellaan kesätyöntekijöitä. Ottais pikkusen aikasemmin, niin siinä kerkeis siinä yhen viikon aikana jo aika paljon näyttää.” Haastateltava 7

”Pitäis olla oikeasti aikaa perehdyttää pitempään. Vaikka pari viikkoa vaan kahtoa siinä vieressä.” Haastateltava 8

”Minun mielestä siihen pitäis uhrata viikko kaks, ennen kuin tämä kyseinen henkilö ihan oikeasti oppii sitten ja tietää.” Haastateltava 5

Perehdytykseen varattavan ajan tulisi olla realistinen. Aikaa on oltava kysymyksille ja ajatusten vaihtamiseen sekä kertaamiseen. Uudelle työntekijälle pitäisi antaa aikaa myös tiedon sisäistämiseksi. Jos työpaikalla on paljon muutoksia ja yllättäviä käännteitä työpäivien aikana, ne tulisi ottaa myös huomioon perehdytyksen aikataulutukseen. (Eklund 2018, 112.) Perehdytyksen aikataulua ei kannata olla liian yksityiskohtainen, sillä liian tiukassa aikataulussa pysyminen on erittäin epätodennäköistä (Eklund 2018, 78). Epärealistinen aikataulu ja turhan toiveikas perehdytysuunnitelma, jolla ei ole edellytyksiä onnistua, saa aikaan pettymystä perehdyttäjälle ja uudelle työntekijälle (Eklund 2018, 112). Perehdytysuunnitelmaan kannattaa kuitenkin tehdä jonkinlainen suunnitelma perehdytyksen aikataulusta, jota voidaan perehdytyksen aikana päivittää tarvittaessa. (Eklund 2018, 78.) Jokaisen perehdytykseen osallistuvan tulisi miettiä miten perehdytykselle voitaisiin järjestää aikaa ja miten kiireen tuntua voitaisiin estää. Perehdytyksen organisoinnissa ja käytettävistä resursseista tulisi olla organisaatiossa yhtenäinen linjaus. (Eklund 2018, 144.)

6.2 Hyvinvoiva henkilöstö

Työhyvinvoinnista ja sen vaikutuksista keskusteltiin jokaisen 13 haastateltavan kanssa. Työntekijät nostivat ylös töissä viihtymisen sekä työyhteisön ilmapiiriin vaikuttavia asioita, lisäksi puhuttiin perehdytyksen kuormittavuudesta ja osaamisen vaikutuksesta hyvinvointiin. Työhyvinvointi nähtiin hyvin tärkeänä asiana tuotannon työntekijöiden keskuudessa ja vaikuttavan merkittävästi töistä suoriutumiseen. Selkeällä ja suunnitelmallisella perehdytysprosessilla uskottiin olevan merkitystä tuotannon henkilöstön hyvinvointiin.

”(Hyvä perehdytys) Vähentäis painetta, stressiä ja virheitä. Kai se jollain tasolla vaikuttaa yleiseen työhyvinvointiinkin, se että ne asiat sujuu sillä osastolla. Kyllähän hyvinvoivat työntekijät on yritykselle aika iso juttu.” Haastateltava 2

”Tulis sellainen positiivinen meininki. Minut on opastettu näin hienosti ja otettu porukkaan kokonaisvaltaisesti sisälle asioihin.” Haastateltava 5

”Just se että ku tulet, että tuntis heti että tänne on kiva tulla. Kuin se että jännittää joka aamu, että en osaa, en kykene.” Haastateltava 7

”Tulis yhdenmukaiset ohjeet, ei tulis eri ohjeita. Ja oishan se että kaikki työskentelis ehkä paremmin tiiminä, ku ois ollut sama perehdytys kaikille.” Haastateltava 4

”Työhyvinvointi tarkoittaa, että työ on mielekästä ja sopivaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä.” Työhyvinvointi on laaja kokonaisuus, johon kuuluvat työntekijän fyysinen ja psyykinen hyvinvointi, lisäksi on otettava huomioon sosiaalinen ja henkinen hyvinvointi. Nämä kaikki työhyvinvoinnin puolet vaikuttavat toisiinsa, eikä niitä kannata

arvioida yksitellen vaan kokonaisuutena. (Virolainen 2012, 11.) Fyysinen työhyvinvointi sisältää työolosuhteet eli millainen työympäristö fyysisesti on, millainen kuormitus työssä on, miten ergonomia on huomioitu työn suorittamisen kannalta. Teollisuustyössä korostuu työtehtävien fyysinen kuormitus sekä rutiininomainen toistotyö. Psykkinen työhyvinvointi pitää sisällään työn kuormittavuuden, työpaineen sekä työpaikalla vallitsevan ilmapiirin. Sosiaalinen työhyvinvointi sisältää työyhteisön sisällä käytävän vuorovaikutuksen. Henkisellä hyvinvoinnilla tarkoitetaan oman arvomaailman ja työantajayrityksen arvojen kohtaamista. (Virolainen 2012, 17–27.)

Työhyvinvointiin liittyy vahvasti tyytyväisyys, jolla tarkoitetaan positiivista kokemusta työstä ja sen sisällöstä. Tyytyväisyyttä lisäävät hyvät työolosuhteet, työpaikan yhteisöllisyys, mahdollisuus kehittyä tyouralla ja hyvästä työstä palkitseminen. (Martinsuo 2016, 303–304.) Tyytyväisyyttä voidaan lisätä antamalla työntekijöille mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Työntekijöiden tyytyväisyyttä voidaan lisätä antamalla mahdollisuus vaikuttaa omaan työaikaan tai työnsä suorittamiseen, näin vaikutetaan positiivisesti työntekijän kokemuksiin. (Virolainen 2012, 49.) Tyytyväisyyttä kannattaa seurata sillä se vaikuttaa työkykyyn ja motivaatioon sekä työstä suoriutumiseen (Martinsuo 2016, 304). Hyvä suoriutuminen edellyttää osaamista ja motivaatiota, mutta näillä ei ole merkitystä, jos työntekijä on uupunut tai kärsii työpahoinvoinnista (Viitala 2021, luku 2.5). Työntekijät, jotka ovat tyytyväisiä työhönsä sitoutuvat yritykseen paremmin kuin työhönsä tyytymättömät työntekijät. Tyytyväiset työntekijät ovat yritykselle lojaaleja ja työskentelevät kohti yrityksen päämääriä. (Martinsuo 2016, 303–304.)

Työpahoinvoinnilla on vaikutus sairauspoissaoloihin, sekä töissä tapahtuviin tapaturmiin ja näiden kautta se vaikuttaa myös yrityksen tuloksellisuuteen (Malka & Malka 2023, 48). Heikosta työhyvinvoinnista yrityksessä seuraa paljon läpikäymättömiä ristiriitoja ja sairauspoissaoloja, henkilöstössä on paljon vaihtuvuutta ja työilmapiiri on huono. Yritykset, joissa työhyvinvointiin panostetaan, työhyvinvointi on osa yrityksen arkea ja arvoja. Hyvinvointi organisaatiossa mielletään, jokaisen työyhteisön jäsenen vastuuksi. Työhyvinvointia kehitetään jatkuvasti sekä ennaltaehkäistään työpahoinvointia. Työhyvinvoinnin ollessa erinomaisella tasolla sairauspoissaolot vähenevät, tuottavuus paranee ja työyhteisön kesken vallitsee erittäin hyvä ilmapiiri. (Virolainen 2012, 164–165.)

Työhyvinvointiin investoiminen kannattaa, sillä on vaikutus tuloksellisuuteen ja taloudelliseen menestymiseen henkilöstön työssä suoriutumisen kautta. Työhyvinvoinnin näkökulmasta työntekijät ovat terveempiä ja heidän työkykynsä pysyy hyvänä. Työhyvinvointiin investoimalla on välittömiä sekä välillisiä talousvaikutuksia. Välittömiä vaikutuksia ovat esimerkiksi sairauspoissaolojen ja tapaturmien vähentyminen, työntekijöiden tehokas ja tuottava suoriutuminen, sekä tuotantoprosessien toimiminen. Välillisiä vaikutuksia ovat työn kannattavuus ja laatu, edistysellinen toiminta ja kyky uudistua, asiakastyytyväisyys sekä työantajakuvan parantuminen. Lopullisia talousvaikutuksia ovat tuloksellisuus, palvelukyky sekä yrityksen maine. (Manka & Manka 2023, 72–73).

6.2.1 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvoinnin edistämiseen tarvitaan resursseja, taloudellisia ja työntekijöiden sekä johdon panostamista. Työhyvinvoinnin edistäminen tarvitsee yrityksen johdon hyväksynnän ja sitoutumisen.

Johdon näkemys työhyvinvoinnin edistämisestä vaikuttaa huomattavasti kehitystoimien onnistumiseen. Jos yrityksen johto mieltää työhyvinvoinnin kehittämisen vain kulueränä, kehittämistoimet todennäköisesti päättyvät nopeasti, koska ne nähdään vain kulujen lisääntymisenä. Johdon mieltäessä työhyvinvointiin panostamisen investointina, uskotaan panostamisen tuottavan yritykselle hyötyä pitkällä aikavälillä. Työhyvinvoinnin edistämisen näkeminen investointina lisää myös johdon sitoutumista kehittämistyöhön. (Virolainen 2012, 134.)

Työhyvinvoinnin näkökulmasta toimiva johtamistapa on tasa-arvoinen, oikeudenmukainen ja työntekijäkeskeinen. Työntekijäkeskeinen tapa johtaa kasvattaa organisaation suorituskykyä. Johtajakeskeinen johtamistapa, jossa johdetaan työntekijöitä autoritaarisesti eli käskyttämällä ja komentamalla, eikä työntekijöillä ole vapauksia tai vastuuta, horjuttaa yrityksen ilmapiiriä ja hyvinvointia. (Virolainen 2012, 106.) Työhyvinvoinnin johtamisessa on huomioitava työhyvinvointi kokonaisuutena, panostaa siihen yhtä lailla kuin muihinkin liiketoiminnan investointeihin ja nähdä työhyvinvointi osana organisaatiota ja sisällyttää se yrityksen arvoihin. Nämä asiat tulisi olla työhyvinvoinnin perustana. (Virolainen 2012, 105.) Vuoden 2023 Työelämä tutkimus selvitti, millaista tukea hyvinvointiinsa työntekijät toivoisivat työnantajaltaan. Suurin osa vastanneista eli 39 prosenttia kaikista vastanneista toivoi parempaa johtamista. (Työelämä tutkimus 2023.)

Nykyajan nopeasti muuttuvissa tilanteissa onnistumisen edellytyksenä on yrityksen panostaminen ihmisten johtamiseen (Suutarinen & Vesterinen 2010, 51). Työntekijöiden hyvinvointi ja työkyky tulisi mieltä yrityksen voimavaroiksi. Jotta kokonaisvaltainen työhyvinvointi toteutuisi, tulisi yrityksessä tunnistaa millaisia voimavaroja on ja pyrittävä vahvistamaan näitä tekijöitä. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 61–62.) Pelkästään hyvinvoivat työntekijät voivat toimia tehokkaasti, pystyvät oppimaan ja kehittymään (Viitala 2014, luku 6). Yritysten menestys perustuu nykyisin työntekijöiden osaamiseen, hyvään yhteistyöhön ja tahtoon kehittää yrityksen toimintaa jatkuvasti. Näiden kaikkien edellytys on hyvä johtaminen sekä työntekijöiden työhyvinvointi. Työhyvinvointi on noussut yritysten kilpailutekijäksi, ilman sitä ei saada aikaan osaamista eikä uusia innovaatioita. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 53.)

6.2.2 Kuormitus

Työhyvinvoinnista keskustellessa nousi esille perehdytyksen aiheuttama kuormitus. Työntekijät nostivat esiin tilanteita, joissa työntekijöiden vaihtuvuus on saattanut lyhyellä aikavälillä olla perehdytyksen näkökulmasta kuormittavaa. Kuormitus kasvoi tilanteissa, joissa uusia työntekijöitä tuli usein perehdytettäväksi samalle henkilölle. Raskaaksi koettiin myös, jos perehdytettäviä tuli yhtä aikaa useampi, jolloin perehdyttäjä koki, ettei pystynyt antamaan henkilökohtaista perehdytystä. Hyvällä perehdytyksellä uskottiin, että kuormitusta saataisiin vähennettyä.

”No kyllä se jos parin kuukauden välein pitää perehdyttää kaikki samat asiat jollekin uudelleen niin kyllä se kuormittaa.” Haastateltava 8

”Jos mulla olisi siihen aikaa, ja kunnon materiaalit, ja selvä pohja minkä kanssa koko talo menis. Ja kaikki perehdyttäs samalla tavalla. Sehän olisi paljon vähemmän kuormittavampaa!” Haastateltava 1

Positiivinen kuormitus on ihmiselle tärkeää, sillä sopiva määrä kuormitusta saa aikaan hyvinvointia sekä onnistumisen ja kehittymisen tunteita. Negatiivinen kuormitus heikentää työntekijän kykyä suoriutua työstään. Ylikuormitustila vaikeuttaa suoriutumista. Laadullinen ylikuormitus johtuu liian haastavista tehtävistä ja määrällinen ylikuormitus taas johtuu liian suuresta tehtävämäärästä. (Viitala 2014, luku 6.) Määrällistä kuormitusta ilmenee myös kiireessä ja tilanteissa, joissa on aikapainetta. Isoin stressin aiheuttaja on määrällisesti liian suuri työtehtävä suhteessa käytettävissä olevaan aikaan. Laadullinen ylikuormitus johtuu esimerkiksi liian fyysisestä työstä, tiukasta aikataulusta, epärealistisista tavoitteista ja odotuksista. (Virolainen 2012, 32–33.)

Ylikuormittuneen työntekijän kyky oppia laskee eikä hän pysty toimimaan luovasti. Pitkään jatkunut kuormittuminen voi aiheuttaa työntekijälle stressiä tai pahimmillaan loppuun palamisen. (Viitala 2014, luku 6.) Henkilökunnan alituinen kuormittuminen saa aikaan sairauspoissaoloja, pienentää mahdollisuutta kehittyä ja oppia. Nämä puolestaan aiheuttavat, ettei työn tekemistä pystytä kehittämään. (Torkkola 2015, 25.)

Perehdytystilanteiden kiireestä keskusteltiin yhdessä kuormituksen kanssa. Kiireen keskellä tehty perehdytys tuntui perehdyttävistä työntekijöistä raskaammalle, kuin tilanteet, joissa perehdytyksen on saanut toteuttaa rauhassa. Perehdyttäjät saattoivat kiireen keskellä tehdä opeteltavan työn itse, koska sen hetkinen työtilanne vaati tekemään nopeammin, kuin uusi työntekijä osasi. Näissä tilanteissa uuden työntekijän oppiminen jäi toissijaiseksi, joten opastus oli jäänyt puutteelliseksi. Sekä perehdyttäjät että uudet työntekijät, kokivat että kiire vaikuttaa perehdytykseen negatiivisesti.

“Ehkä pitää perehdyttää liian nopeesti, ettei jää aikaa kattoo tullee ko siitä hyötyä siihen perehdytykseen. Tosi kiireellä pitää tehdä. Pitäis melkein olettaa, että samantien pitäis osata ku perehdytys on tehty.” Haastateltava 8

“Silloin kun on se kiire, niin silloin se kuormittaa. Mutta jos on rauhallinen tilanne, niin mikäs siinä on neuvoo.” Haastateltava 9

Kiire on yksi yleisimmistä kuormitusta lisäävistä tekijöistä (Virolainen 2012, 18). Kuormitusta aiheuttavat myös työolosuhteet eli melu, lämpötila joko kuuma tai kylmä. Kuormitusta koetaan myös, jos työntekijän rooli ja työnkuva ovat epäselviä. Työntekijöiden tulisi tietää mitä tavoitteita hänelle on asetettu, epämääräiset ja liian korkealle asetetut tavoitteet kuormittavat työntekijöitä. Työtehtävissä kannustava ja tukeva työyhteisö, sekä työmäärän jakaminen työntekijöiden kesken, vähentää työn kuormittavuutta. (Virolainen 2012, 32–34.) Perehdytykseen on varattava riittävästi resursseja, esimerkiksi perehdyttäjälle on varattava aikaa perehdytykseen. Perehdyttäjän kuormitusta voidaan vähentää jakamalla työkuormaa muiden työntekijöiden kesken. Koko organisaation tulisi sisäistää perehdytyksen merkitys, ja miten jokainen voi omilla toimillaan edistää perehdytyksen onnistumista. (Eklund 2018, 77.)

6.2.3 Osaaminen ja työnkierto

Haastatteluissa keskusteltiin osaamisen merkityksestä työhyvinvointiin, muutama työntekijä nosti esille kuinka raskasta voi olla tulla töihin, jos osaaminen ei ole tarvittavalla tasolla. Haastatteluissa keskusteltiin puutteellisesta perehdytyksestä. Puutteellisen perehdytyksen seurauksena ei välttämättä kukaan ollut ohjeistanut oikeaan työtapaan, jolloin uusi työntekijä oli yrittänyt selvittää työtehtävistä omin neuvoin tai jättänyt jotain tärkeää tekemättä. Hyvällä perehdytyksellä koettiin uuden työntekijän oppivan tarvittavat asiat, ja henkilöstön osaamisen pysyvän jatkuvasti vaaditulla tasolla.

”Kyllä se minun mielestäni vaikuttaa aika paljon työssä viihtyvyyteen ja työhyvinvointiin. Että jos koko ajan on vähän semmoinen olo, että mitähän uskaltais tehdä ja ei oo ihan varma että meneekö ihan oikein. Se ei pidemmän päälle oo kiva, siitä voi jollakin tulla stressi.” Haastateltava 12

”Että se (uusi työntekijä) saa siitä asiasta kiinni ja pääsee alkuun. Eikä oo olo ettei tiitä, mitä tehdä. Se on mun mielestä hirvein tunne työpaikalla ja varsinkin jos joku kahtoo vielä että tuo ei osaa tehdä mitään. Eikä kukaan neuvo eikä puutu asiaan.” Haastateltava 6

Työperäisen väsymisen ja turhautumisen syynä on useasti puutteellinen osaaminen (Viitala 2014, luku 6). Työtehtävien haasteellisuus ja joustamattomat aikarajat, voivat aiheuttaa työntekijälle ahdistusta (Virolainen 2012, 87). Työntekijä, joka ei koe osaamisensa olevan tehtävän tasalla, ei suoriudu tehokkaasti, uupuu helposti ja on stressaantunut (Viitala 2014, luku 6). Työhyvinvointiin vaikuttaa olennaisesti yksilön osaaminen. Jos osaaminen ei ole työn vaatimalla tasolla, epätasapaino saa aikaan stressiä. (Hyppänen 2013, luku 4.) Stressin merkitys työhyvinvoinnille on merkittävä. Yrityksen näkökulmasta työstä aiheutuva stressi luo kuluja ja laskee työn tehokkuutta. (Hyppänen 2013, luku 6). Yksi eniten sairauspoissaoloja aiheuttava tekijä on stressi (Virolainen 2012, 31).

Kuormitusta koetaan varsinkin, kun aloitetaan uudessa työpaikassa tai työtehtävässä. Uudessa tilanteessa on paljon sisäistettävää ja työ voi olla haastavaa sen hetkiseen osaamiseen nähden. (Virolainen 2012, 32.) Työntekijä, joka ei luota osaamiseensa suoriutuu tehottomasti ja uupuu helposti, näistä voi seurata tuottavuuden ja innovatiivisuuden laskua, sekä riskiä työtapaturmille tai sairastumiselle (Viitala 2014, luku 6). Osaamisen lisääntyessä tehtävät helpottuvat ja kuormitus hellittää (Virolainen 2012, 32). Osaaminen vaikuttaa keskeisesti työntekijän sujuvampaan ja varmempaan suoriutumisesta tehtävässään (Viitala 2014, luku 5). Perusteellisella perehdytyksellä, koulutuksella sekä työyhteisön ja esihenkilön tuella voidaan vaikuttaa työntekijän suoriutumiseen ja vähennetään työtehtävän vaativuutta (Virolainen 2012, 87). Hyvinvoiva työntekijä, jonka osaaminen on vaaditulla tasolla, pystyy suoriutumaan työtehtävistään menestyksekkäästi. Hyvä suoriutuminen kasvattaa työntekijän motivaatio ja halua kehittää omaa osaamistaan. (Viitala 2021, luku 2.12.)

Yrityksen osaaminen ja sen kehittäminen on strategisesti välttämätöntä. Se millaista osaamista yrityksessä on, mihin sitä käytetään ja millainen uuden oppimiskyky yrityksellä on, on tärkeä kilpailuetu. (Viitala 2021, luku 3.6.) Oppiva organisaatio tarkoittaa yritystä, joka pystyy tunnistamaan mitä osaamista on kehitettävä ja päivitettävä, sekä miten osaamista voidaan hyödyntää (Viitala 2014, luku 5). Yrityksien menestys tulevaisuudessa pohjaa työntekijöiden osaamiseen, miten tätä osaamista hyödynnetään ja vahvistetaan. Lisäksi yrityksiin tulee pystyä järjestämään uutta osaamista. (Hyppänen 2017, luku 4.)

Tehokas perehdytys huomioi uuden työntekijän toimenkuvaa perehdytyksessä. Organisaation tulisi hyödyntää uuden työntekijän näkökulmia, kuunnella mahdollisia parannusehdotuksia ja palautteita. Kahdensuuntainen perehdytys antaa mahdollisuuden kehittää toimintaa ja tuo etua molemmille sekä organisaatiolle, että uudelle työntekijälle. Jotta työntekijän tuoreet ajatukset saataisiin kuultua alusta lähtien, tulee työntekijän mahdollistaa, se työsuhteen alusta asti. Uudella työntekijällä saattaa olla sellaista tietoa, joka olisi työnantajan toiminnan kehittämisen näkökulmasta erittäin arvokasta. (Eklund 2018, 38–39.)

Eräissä haastattelussa keskusteltiin työnkierron mahdollisuuksista. Haastateltava nosti esille miten tärkeää olisi, että osaaminen jakautuisi tasaisesti tuotannon kesken ja ihmisiä voisi kierrättää tietyn väliajoin, jotta osaamiseen ei tulisi aukkoja. Lisäksi haastateltava koki, että pitkäaikaisille työntekijöille se voisi lisätä jopa työssä viihtyvyyttä, kun tekisi välillä eri osastolla töitä.

”Että voitais pyöräyttää vähän niitä ihmisiä tuolla. Siitä olis paljon hyötyä! Juuri tällaisia ihmisiä (moniosaajia) me kaipaisimme sinne joukkoon.” Haastateltava 5

Yksi tapa kehittää osaamista on työnkierto, jolloin työntekijä siirtyy opettelemaan ja tekemään töitä organisaation sisällä. Työnkierrosta hyötyy eniten työntekijä, joka saa laajemman näkökulman yrityksen toimintaan ja ymmärtää paremmin kokonaisuuden. Työnkierto lisää myös kierrossa olevan työntekijän työn mielekkyyttä ja hän voi tuoda omaa osaamistaan ja näkökulmia yksikköön, jossa hän on kierrossa. (Viitala 2021, luku 3.6.) Liukuhihna- ja pakkaustyö on toistotyötä, työhyvinvoinnin kannalta varsinkin toistotyössä olisi hyvä olla vaihtelua. Toistotyön kuormittavuutta voidaan poistaa työnkierrolla. Työnkierto vähentää yksitoikkoisen toistotyön kuormitusta ja antaa työntekijälle virikkeitä psyykkisesti. (Virolainen 2012, 203–204.) Työnkierron avulla voidaan vähentää työntekijän fyysistä kuormittumista ja lisätä psyykkistä työhyvinvointia (Virolainen 2012, 17).

6.2.4 Ilmapiiri ja psykologinen turvallisuus

Työpaikan ilmapiiri oli yhtenä aiheena haastatteluissa. Työntekijöiden mielestä työpaikan työilmapiiri oli pääasiassa hyvä ja kannustava. Avunpyytämistä ja neuvoja toivottiin, ja miellettiin, että aina on parempi kysyä, jos ei ole varma. Osa haastateltavista nosti esille, ettei ohjeistus ole ollut työsuhteen alussa riittävä ja sen vuoksi on ilmennyt ikäviä tilanteita. Tietämättömyydestä johtuvasta virheestä on saatettu sanoa ikävästi suoraan tai jälkikäteen, eikä välttämättä virheen tekijälle. Haastateltavat

uskoivat, että hyvällä ja yhtenäisellä perehdytyksellä osaaminen olisi vaaditulla tasolla, joka vaikuttaisi positiivisesti työpaikan ilmapiiriin.

”Kyllä siellä vaan näki, että ne uudet työntekijät on epävarmoja, ei ne uskalla kysyä, yhtään jos ovat herkempiä. Ja jos siellä on vahvoja persoonia, vakkarihenkilökunnassa, se on tosi iso kynnys lähteä kysymään. En ilkeä kysyä, ennemmin teen väärin, ku kysyn, miten tämä pitäis tehdä.” Haastateltava 7

”No totta kai koko porukalle se, että kenenkään ei tarvii siitä hermostua, kun joku ei osaa, ku sitä ei oo perehdytetty. Kyllähän se vaikuttaa ilmapiiriin.” Haastateltava 6

Ilmapiiri syntyy työpaikan arjessa työntekijöiden vuorovaikutuksessa, kaikki työyhteisöön kuuluvat vaikuttavat omalla toiminnallaan ilmapiiriin. Hyvä ilmapiiri edellyttää yhteisten pelisääntöjen noudattamista ja työyhteisötaitoja. (Viitala 2021, luku 3.13.) Työyhteisötaidot koostuvat yhteisön pelisääntöihin sitoutumisesta, asianmukaisesta käyttäytymisestä, hyvästä kommunikoinnista ja tunnetaidoista. Hyvä kommunikointi edellyttää taitoa keskustella rakentavasti. Tunnetaidot tarkoittavat työroolissa omien tunteiden käsittelyä ja hallintaa. Työyhteisötaidot ovat ne tekijät, jotka edistävät yhteistyötä. (Suutarinen 2010, 113.) Työyhteisötaitoja voidaan kehittää ottamalla töihin työyhteisötaitoisia ihmisiä, ohjeistamalla ja tuomalla esiin työyhteisötaitojen arvostamista (Viitala 2021, luku 3.13).

Ilmapiiri työyhteisössä vaikuttaa työntekijöiden motivaation, tyytyväisyyteen sekä työn tuloksiin. Ilmapiiri työyhteisössä kehittyy työntekijöiden kokemuksista yrityksessä. Ilmapiiriin vaikuttavat työyhteisön sosiaaliset suhteet sekä tunteet ja erityisesti johtaminen. (Viitala 2014, luku 1.) Ilmapiiriin vaikuttaa negatiivisesti esimerkiksi epäselvät pelisäännöt, valittaminen ja iso vaihtuvuus. Työpaikan viestinnän toimimattomuus ja tiedon liikkumattomuus ovat osasy syy heikkoon ilmapiiriin. Yleisimmät kehityskohteet viestinnässä liittyvät ajoissa tiedottamiseen, avoimuuteen ja palautteen saamiseen. Näitä kehityskohteita pystytään kehittämään hyvin organisaation sisällä. (Virolainen 2012, 188–189.) Hyvän ilmapiirin ominaisuuksia ovat yhteiset tavoitteet, selkeä vastuunjako, yhteiset pelisäännöt sekä hyvä yhteistyö (Virolainen 2012, 186–187).

Yrityksen jokainen työntekijä vaikuttaa ilmapiiriin omalla käytöksellään ja hyvän ilmapiiriin ylläpitämiseen tarvitaan jokaisen työntekijän panostus. Yrityksessä tulisi käydä keskustelua työpaikan yhteisistä vastuista ja pelisäännöistä, ja näihin tulisi kaikkien organisaatiossa sitoutua. (Viitala 2021, 3.13.) Työyhteisön pelisäännöistä tulisi keskustella esimerkiksi henkilöstöpalaverissa. Pelisäännöt kertoisivat, mitkä asiat ovat yhteisössä sallittuja ja toivottuja, sekä mitkä asiat ovat kiellettyjä. Esimerkiksi onko työyhteisössä toivottavaa kertoa avoimesti omista kehitysideoista. (Virolainen 2012, 194–195.)

Psykologinen turvallisuus tarkoittaa, että työyhteisössä on ilmapiiri, jossa uskotaan, että tiimissä voi olla täysin oma itsensä. Työyhteisö, jossa psykologinen turvallisuus on korkealla jokainen tiimiläinen voi vapaasti ilmaista ajatuksiaan, esittää kysymyksiä sekä pyytää apua. Tiimissä voidaan ottaa esille

omat huolenaiheet, tunnustaa virheitä, niin ettei tarvitse pelätä nolaamista tai mahdollisia rangais-
tuksia. Psykologinen turvallisuus näkyy työpaikoissa avoimena vuorovaikutuksena, virheiden hyväk-
symisenä ja niiden käyttäminen oppimistilanteina, muiden ihmisten kunnioittamisena ja hyvänä yh-
teistyönä. (Työterveyslaitoksen Pelotta töissä – psykologinen turvallisuus työyhteisössä 2021.) Tur-
vallinen ilmapiiri työyhteisössä saa aikaan työntekijöissä uskallusta valintoihin, kekseliäisyyttä, niin
ettei tarvitse pelätä epäonnistumista (Eklund 2018, 61). Ainoastaan suvaitseva ilmapiiri antaa uusille
ideoille mahdollisuuden. Menestyvä yritys ylläpitää erilaisuutta ja antaa mahdollisuuden kokeilla eri-
laisia ideoita, jotka voivat edistää yrityksen toimintaa. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 52.)

6.2.5 Uuden työntekijän tukeminen

Huoli uusien työntekijöiden suoriutumisesta ja jaksamisesta nousi esille. Haastateltavat toivoivat,
että uusi työntekijä saisi opetella rauhassa uutta tehtävänsä. Osa kokeneimmista työntekijöistä otti
puheeksi myös huolensa arempien ja ujomprien työntekijöiden oppimisen. Perehdyttäjät kokivat, että
jos uusi työntekijä on hieman arempi ja tätä ei huomio perehdytyksen aikana, voi olla, ettei osaami-
nen ole perehdytyksen jälkeen sillä tasolla mikä on tavoitteena. Kokeneet perehdyttäjät, ottivat esille
ihmisten erilaiset tavat oppia ja sisäistää tietoa. Kaikkia ei voida opettaa juuri samalla tavalla ja
odottaa yhtenäistä lopputulosta.

*”Ihmiset on niin erilaisia, että jotkut oppii hetkessä, jotkut ei opi koskaan. Perehdyttä-
misen pitäisi olla joustavaa. Ja ei liian paljon kerralla!”* Haastateltava 2

*”Ihmiset on kaikki erilaisia. Joillekin sä näytät kerran ja kerrot kerran jonkun tehtävän
ja se oppii sen samantien ja joku tarviis niitä toistoja niin paljon että oppii muista-
maan.”* Haastateltava 9

Uuden työntekijän tukeminen on perehdyttäjän merkittävämpiä tehtäviä. Perehdytysjakson alussa
uusi työntekijä kokee melkoisen tunneskaalan. Tunteet voivat vaihdella positiivisista negatiivisiin,
esimerkiksi uusi työntekijä voi olla innostunut tai epävarma. Uuden työpaikan ja työyhteisön muu-
tokset saattavat nostaa uuden työntekijän stressitasoja. Hyvä perehdyttäjä tiedostaa ja ottaa huomi-
oon nämä asiat perehdytyksessä. Uudelle työntekijälle tulee antaa aikaa, tehdä hänen olonsa terve-
tulleeksi ja pitää huoli, että perehdytys etenee suunnitelman mukaan. Perehdyttäjän tulisi pitää
myös huoli, ettei esimerkiksi kiire vaikuta uuden työntekijän perehdytyskokemukseen lisäten stres-
siä. (Eklund 2018, 145.)

Perehdytyksen aikana tulee ottaa huomioon uuden työntekijän kyky sisäistää tietoa ja oppia. Ei
voida olettaa, että perehdytettävä muistaisi ensimmäisinä päivinä kaiken opetetun. Tärkeänä osana
perehdytystä on opittujen asioiden kertaaminen ja uuden työntekijän osaamisen varmistaminen.
(Eklund 2018, 54.) Hyvä perehdyttäjä on kärsivällinen, kiinnittää huomion oleellisiin asioihin ja pitää
huolen, että tietoa tulee sopivassa määrin, jotta kuormitusta vältetään (Eklund 2018, 147).

Perehdytyksessä on otettava huomioon ihmisten erilainen tapa sisäistää uutta tietoa. Toiset ovat nopeita oppimaan ja lähtevät innokkaasti tekemään työtehtäviään. Toisille on tärkeä harjoitella rauhassa perusasioita ja siirtyä sen jälkeen vaativampiin työtehtäviin. Perehdytyksen aikana tulisi ottaa huomioon erilaiset tavat oppia, siinä määrin että se on työn sujuvuuden mukaan mahdollista. (Eklund 2018, 146.) Aina ei ole mahdollista perehdyttää uuden työntekijän näkökulmasta parhaalla tavalla, kuitenkin huomioimalla tarpeeksi yksilöllisiä oppimistapoja, luodaan edellytyksiä työnantajaan sitoutumiselle (Eklund 2018, 147).

Perehdytyksen aikana opetetaan, miten työtehtävä tehdään oikein sekä miten se tehdään tehokkaasti ja turvallisesti. Uudelle työntekijälle tulee perustella, miksi ohjeita tulee noudattaa ja mitä voi seurata, jos tehdään ohjeistuksen vastaisesti. Perehdyttäjän on työhön opastuksen lisäksi osattava kertoa mikä merkitys työtehtävällä on, tämä korostuu mitä rutiininomaisempi tehtävä on kyseessä. Työtehtävän merkitys tulisi ymmärtää, vaikka sen vaikutusta ei pystyttäisi konkreettisesti näkemään. (Eklund 2012, 97.)

6.3 Perehdytyksen vaikutukset tuotantoprosessiin

Työntekijät nostivat haastatteluiden aikana esiin hyvän perehdytyksen vaikutuksia tuotantoprosessiin ja työn sujuvuuteen. Puutteellisen perehdytyksen seurauksena on usein virheitä, jotka voivat aiheuttaa viivästyksiä tai näyttäytyä tuotteiden laadussa. Lisäksi osa haastateltavista nosti esille erilisen perehdyttämisen työpaikan edellyttämään hygieniaan. Elintarvikealalla on tärkeää, että jokainen työntekijä osaa toimia hygieenisesti.

Hyvän perehdytyksen koettiin selkeyttävän tuotantoprosessia. Suunnitelmallisen perehdytyksen koettiin pitävän tuotannon osaaminen tasalaatuisena. Yhtenäisen perehdytyksen uskottiin lisäävän tuotannon tehokkuutta, kun jokainen työntekijä pystyy suoriutumaan omista työtehtävistään riittävän hyvin.

6.3.1 Virheet

Haastatteluissa otettiin kantaa perehdytyksen laiminlyönnin seurauksena tapahtuviin virheisiin. Uusien työntekijöiden aloittaessa uudessa työssä he saattavat tehdä virheitä, koska heillä ei ole tarvittavia tietoja tehtävän suorittamiseen. Osa virheistä voi olla pieniä ja helposti hoidettavissa, mutta joidenkin virheiden korjaamiseen saattaa kulua paljonkin aikaa ja resursseja. Osa haastateltavista uskoi, että puutteellisesti hoidettu perehdytys voi aiheuttaa aukkoja osaamisessa, jotka ilmenevät virheiden muodossa. Hyvällä perehdytyksellä uskottiin olevan suora vaikutus virheiden määrään.

”Jos perehdytyksen jättää puolitiehen tai sitä ei ole, niin luonnollisesti ihminen tekee helpommin virheitä tai tiedostamatta virheitä.” Haastateltava 3

”Enemmin vastaan siihen olevinaan tyhmään kysymykseen, kuin korjaan jonkun asian kiireen keskellä.” Haastateltava 10

”Jos ei kunnolla perehdytetä, saatika sitten käydä sanomassa sillon että tulee joku virhe, että hei tätä ei tehdä näin, vaan että voisitteko tehdä näin. Se on tosi vaikea onnistua, jos kukaan ei neuvo.” Haastateltava 6

Suoriutuakseen työtehtävästä työntekijällä on oltava oleellista tietoa ja taitoa (Martinsuo 2016, 294). Yrityksien tehtävänä on oman henkilöstönsä kouluttaminen yrityksen omiin työtehtäviinsä ja prosesseihin, näihin yhdistyvä tieto ja osaaminen on oltava työntekijöiden käytettävissä tehokkaasti (Martinsuo 2016, 376). Uuden työntekijän opettellessa työtehtäväänsä hänellä menee paljon voimavaroja työnsä suorittamiseen, jolloin virheiden mahdollisuus kasvaa merkittävästi (Viitala 2014, luku 3).

Uusi työntekijä voi pelätä epäonnistumista ja työyhteisön reagointia virheisiin tai epäonnistumiseen (Eklund 2018, 61). Epäonnistuminen tulisi hyväksyä, virheet pitäisi käydä läpi yhdessä positiivisessa hengessä ja mieltää yrityksessä tilaisuudeksi oppia. Näin vahvistetaan työntekijöiden kekseliäisyyttä ja tuetaan luovia ongelmanratkaisutaitoja. (Martinsuo 2016, 336.) Uudelle työntekijälle olisi hyvä kertoa miten työyhteisössä suhtaudutaan virheisiin, riskienottoon, työn kehittämiseen ja epäonnistumisiin. Avoin ja luotettava työyhteisö saa aikaan ilmapiirin, jossa työntekijät voivat tehdä työtään pelkäämättä epäonnistumista. (Eklund 2018, 61.)

Virheet lisäävät työn suorittamiseen menevää aikaa. Jos onnistumistodennäköisyyttä saadaan lisättyä, vapautetaan kapasiteettia, jolloin samoilla työntekijöillä saadaan enemmän tehtyä ja tuottavuus nousemaan. Virheillä on suuri vaikutus tuotannon sujuvuuden kannalta esimerkiksi läpimenoaikaan. Kingmanin yhtälöllä voidaan laskea miten käyttöaste vaikuttaa kokonaisaikaan. Tähän yhdistettynä virheiden prosentuaalisen osuuden vaikutus käyttöasteeseen, ja sitä kautta läpimenoaikaan. (Torkkola 2015, 200–201.) Esimerkiksi jos virheitä on viisi prosenttia se tarkoittaa yhtälössä viisinkertaista kasvua läpimenoajassa. Virheiden noustessa 15 prosenttiin läpimenoaika kasvaa jo 16 kertaiseksi. Kingmanin yhtälössä virheiden lisääntyminen lisää jatkuvasti läpimenoaikaa. (Torkkola 2015, 201–202.)

Virheiden määrä p	Käyttöasteen kasvukerroin $1/(1-p)$	Läpimenoajan kasvukerroin Kingmanin yhtälössä
5 %	1,05 kertainen	5 kertainen
10 %	1,11 kertainen	8 kertainen
15 %	1,18 kertainen	16 kertainen

KUVA 2. Virheiden vaikutus läpimenoaikaan (Mukaiillen Torkkola 2015, 202).

6.3.2 Hygieniaperehdytys

Osassa haastatteluita nostettiin hygieniosaamisen varmistaminen perehdytyksen muodossa. Elintarvikealalla hygieniosaaminen on välttämätöntä, sillä varmistetaan elintarvikkeiden turvallisuus kuluttajalle. Elintarvikealalla työntekijöiltä vaaditaan hygieniapassi, kun käsitellään pakkaamattomia elintarvikkeita. Haastatteluissa keskusteltiin hygieniapassin olevan tärkeä jokaiselle työntekijälle, mutta se ei riitä varmistamaan uusien työntekijöiden osaamista hygienian osalta. Haastateltavien mielestä uudet työntekijät tulisi perehdyttää työpaikan edellyttämään hygieeniseen tapaan työskennellä.

”Toivoisin että käytäisiin enemmän läpi, ihan kun tullaan elintarvikealalle. Niin haluaisin tämmöisiä hygienia-asioita, että niihin käytettäisiin enemmän aikaa.” Haastateltava 1

”Kyllä sitä (hygieniapastusta) enemmänkin vois olla. Ja varmaan riippuu siitä tyypistäki että mitä se jo ite tietää. Pitäis kuitenkin näyttää, miten käytännössä tehdään.” Haastateltava 11

Työntekijän on huolehdittava omasta hygieniastaan, ja noudatettava elintarviketyön vaatimaa pukeutumista, sekä toimia lainmukaisten hygieniamääräysten edellyttämällä tavalla (Ruokavirasto julkaisuaika tuntematon). Elintarvikealan työntekijällä tulee olla oikeanlainen suojavaatetus, jolla on tarkoitus pitää elintarvikkeiden käsittely mahdollisimman hygieenisenä. Laitoksessa, jossa käsitellään kalaa suojavaatetus sisältää työhön sopivat vaatteet, päähine ja työkengät. Työntekijän vastuulla on vaihtaa työasunsa riittävän usein. Suojavaatteiden järjestäminen ja asianmukainen puhdistus ovat työnantajan vastuulla. Suojakäsineitä on käytettävä ja vaihdettava jatkuvasti, käsien pesua tulee korostaa. (Eviran kala-alan laitoksen toiminnan aloittaminen- opas pk-yrityksille, 27–28.)

Elintarvikealan yrityksessä tulee antaa perehdytystä, miten työskennellään hygieenisesti, kuinka työpaikalla pukeudutaan ja mitä yrityksen omavalvonta sisältää. Työntekijän on tärkeää ymmärtää omaan työnkuvaansa liittyvien ohjeiden ja työskentelytapojen vaikutus elintarviketurvallisuuteen. Jokainen yrityksessä työskentelevä on vastuussa elintarviketurvallisuudesta. (Eviran kala-alan laitoksen toiminnan aloittaminen- opas pk-yrityksille, 31–32.) Kaikella hygieenisellä toiminnalla pyritään estämään elintarvikkeiden saastuminen. Elintarvikealalla työskentelevän tulee ymmärtää, miten elintarvikkeiden saastumista vältetään sekä millaisten riskien kanssa on tekemisissä. (Ruokavirasto julkaisuaika tuntematon.)

6.3.3 Laatu

Haastatteluissa nostettiin esille puutteellisen perehdytyksen aiheuttamat vaikutukset tuotteiden laatuun. Yrityksessä tuotetaan erilaisia kalatuotteita, joille on asetettu tietyt laatuvaatimukset. Tuotteiden laadun tulisi pysyä jatkuvasti samana, vaikka työntekijöiden keskuudessa olisi vaihtuvuutta. Osa haastateltavista otti huomioon virheiden aiheuttamat poikkeamat laadussa, jotka saattavat lisätä asiakkaiden lähettämiä reklamaatioita ja vähentävän asiakastyytyväisyyttä.

”Esimerkiksi kolmen viikon jälkeen meidän ei tarvitse ruveta miettimään, minkä takia nyt on tullut hirveästi reklamaatioita. Sitten ruvetaan miettimään no sen takia, kun meillä yksi, joka ei osaa (työtehtävänsä), kun täällä ei ole kukaan opettanut kunnolla hänelle, miten tehdään.” Haastateltava 1

Henkilöstöllä on välitön vaikutus tuotteiden laatuun. Työntekijöiden osaamisessa olevat aukot ja vähäinen sitoutuminen reflektoi laatuun ja ilmenee poikkeuksina sekä häiriöinä. Asiakastyytyväisyys laskee merkittävästi, jos tuotteen laatu ei vastaa odotuksia tai tuote toimitetaan myöhässä. Toimintansa laatua kehittävä yrityksen on varmistettava henkilöstön suoriutuvan työstään hyvin. (Viitala 2014, luku 1.) Laadunhallinta on yrityksissä välttämätöntä, jotta tuotettaisiin tavoitteiden ja laatuvaatimusten mukaisia tuotteita. Laadunhallinnalla pidetään huoli, että tuote vastaa asiakkaiden vaatimuksiin. Laadunhallinta edellyttää, sekä laadukasta suunnittelua, että toteutusta. Jos tuote ei vastaa asiakkaan laatuvaatimuksia, pahimmissa tapauksessa asiakas siirtyy kilpailevan toimijan asiakkaaksi tai vetäytyy kaupasta. (Martinsuo 2016, 364–368.)

Yrityksissä käytetään erilaisia laatujärjestelmiä. Sertifioitu laatujärjestelmä on väline, jolla organisoidaan ja kehitetään yrityksen toimintaa, laatujärjestelmä on myös yksi johtamisen välineistä. Laatujohtaminen yhdistyy ISO-standardeihin, joka velvoittaa yrityksen kirjaamaan laatuun liittyvät linjaukset ylös. Jotta yritys voi saada laatusertifikaatin on suoritettava virallinen laatuauditointi. Auditoinnin jälkeen yritys saa sertifikaatin ennalta määritellyksi ajaksi, jonka aikana laaduntarkkailu toteutetaan sertifikaatin edellyttämien toimintaperiaatteiden mukaan. Sertifikaatti lupaa oikeanlaista toimintaa ja esihenkilön tehtävänä on lunastaa tämä lupaus. (Hyppänen 2013, luku 3.)

Laatujärjestelmän käyttöönotto vaatii paljon aikaa, resursseja ja taloudellista panostamista. Tämän vuoksi esihenkilöiden tehtävänä on käyttöönoton jälkeen varmistaa laatujärjestelmän mukainen toiminta yrityksessä. Jotta esihenkilö voi johtaa laatujärjestelmän käytäntöön viemistä, hänen on ensin itse ymmärtää järjestelmä ja sen edellyttämät toimet. Esihenkilön tulee kannustaa työntekijöitä toimimaan laatujärjestelmän edellyttämällä tavalla. Jokainen uusi työntekijä tulee perehdyttää laatujärjestelmän mukaiseen toimintaan. Esihenkilö ja henkilöstö hyötyvät laatujärjestelmistä. Työntekijöiden osallistuminen laatujärjestelmän edistämiseen lisää työntekijöiden osaamista ja prosessin kokonaiskuvan hahmottamista. Työntekijöiden osallistaminen lisää työntekijöiden sitoutumista prosessin laadun ylläpitämiseen. Laatujärjestelmä vakiinnuttaa organisaation toimintaa, selkeyttää vastuunjakoa ja toimintatapoja, sekä helpottaa perehdyttämistä. (Hyppänen 2013, luku 3.)

6.3.4 Tehokkuus

Haastatteluissa keskusteltiin paljon tehokkuudesta ja siihen liittyvistä hyödyistä. Työntekijöiden mielestä hyvällä perehdytyksellä voitaisiin parantaa myös tehokkuutta. Osa haastateltavista huomioi perehdytyksen aiheuttavan tehokkuuden laskua alkuvaiheessa, kun perehdyttäjän sekä uuden työntekijän aika on kiinni perehdytyksessä, eikä varsinaisissa työtehtävissä. Työntekijät kertoivat epäselvän perehdytyksen aiheuttavan ylimääräistä selvitystyötä liittyen perehdytyksen toteutukseen ja vastuunjakoon, selkeä perehdytysuunnitelma selkeyttäisi tätäkin ja poistaisi turhat vaiheet.

Työntekijöiden mielestä perehdytykseen varatun ajan voisi käyttää tehokkaasti, jos perehdyttäjät olisi pelkästään uuden työntekijän kanssa, eikä niin että perehdyttäjää pitää etsiä, jotta voi siirtyä seuraavaan vaiheeseen. Lisäksi työntekijät listasivat tehottomia kohtia eli aukkoja perehdytyksestä. Esimerkiksi eräässä haastattelussa kuvailtiin, että uudet työntekijät saattavat vain seisoa paikallaan ja ihmetellä, koska he eivät tiedä mitä he voisivat tehdä edistääkseen työn tekemistä.

”Tehokkuus on ihan loistava, mutta tehokkuuden ympärille on niin paljon asioita, mitkä pitää olla kunnossa ennen kuin puhutaan tehokkuudesta. Perusasiat jo ensin kuntoon ja sitten voidaan ruveta viilaamaan sitä tehokkuutta.” Haastateltava 13

”Perehdytys tehdään perusteellisesti, rauhallisesti ei säheltämällä. Siitähän me saadaan nopeammin omatoiminen työntekijä, kun hänet opastetaan oikealla tavalla töihin. Sitä myötä tehokkuuskin nousee, kun se työ tehdään alusta asti hyvin.” Haastateltava 5

”Kyllähän se lisää tehokkuutta, että on selkeä perehdytys ja lähinnä että jokainen tietää mitä tehdä. Jokainen tietää miten voi muuten edistää hommia. Homma ei seisosen takia että joku ei tiedä mitä tässä vaiheessa vois tehdä.” Haastateltava 6

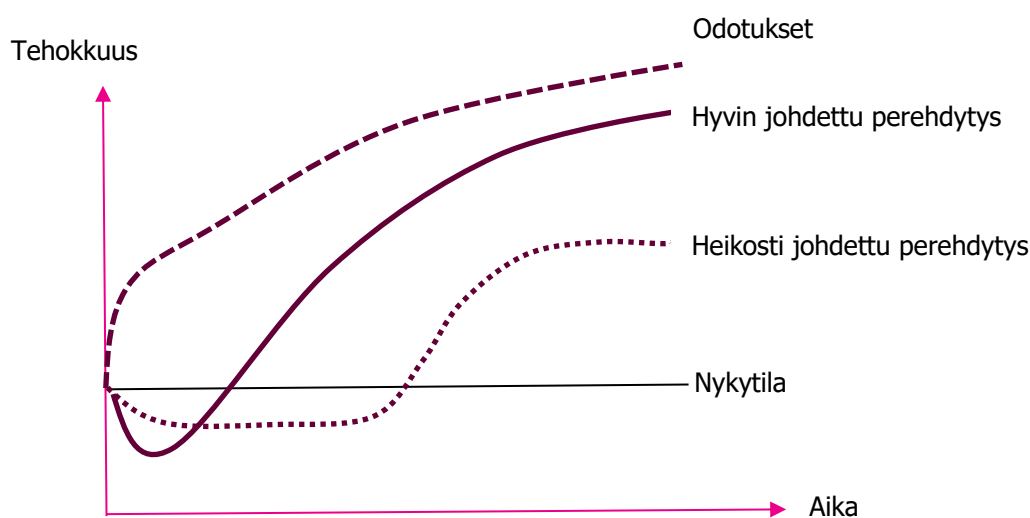
Tuotannon toiminta vaatii resursseja. Ensisijaisia resursseja ovat pääoma, työ, jolla tarkoitetaan työntekijöiden työpanosta, materiaalit ja raaka-aineet sekä tieto. (Martinsuo 2016, 135–139.) Tehokas toiminta edellyttää resurssien keskittämistä oikeanlaiseen toimintoihin ja näiden toimintojen käyttöasteen maksimointia. Työmenetelmien tulee olla suunnitelmallisia, tehtävään sopivia ja tehokkaita, jotta lopputuote pystytään valmistamaan kohtuullisilla kustannuksilla, laadukkaasti ja nopeasti. (Martinsuo 2016, 164–165.)

Yrityksen tehokkaan ja tuloksellisen toiminnan takana on yrityksen suorituskyky. Hyvä suorituskyky edellyttää hyvää organisointia, eli miten työ ja työntekijät on organisoitu ja miten työntekijät suoriutuvat työtehtävistään. (Martinsuo 2016, 189.) Suorituskyky muodostuu kaikista tekijöistä, joista hyvä työsuoritus koostuu (Viitala 2014, luku 4). Henkilöstöjohtamisen tärkein toiminto on suorituksen johtaminen. Suorituksen johtaminen pohjaa ajatukseen, että hyvät suoritukset saavat aikaan hyviä tuloksia liiketoiminnan kannalta. Suorituksen johtamisessa keskitytään toiminnan jatkuvaan parantamiseen koko organisaatiossa. (Hyppänen 2013, luku 2.)

Tehokkuuden ja tuottavuuden varmistaa työntekijöiden kyky tehdä töitä tehokkaasti. Tämä vaatii esihenkilöltä suorituksen johtamista. Hyvä suoriutuminen ilmenee tavoitteisiin pääsemisenä sekä niiden ylittämisenä ja menestyksellisenä työnä. Suorituksen johtamisessa on tärkeää huolehtia, että suoritukselle luodaan tarvittavat edellytykset. Suorituskyvyn perustana on hyvä osaaminen ja työhyvinvointi. Tehokkaampi yritys on etulyönti asemassa verrattuna kilpailijoihinsa. Edellytys tehokkuudelle sekä tuottavuudelle on yrityksen työntekijöiden pystyvyys tehdä työtään tehokkaasti. (Viitala 2021, luku 3.4.)

Yritykset yrittävät lisätä tehokkuutta jatkuvasti ja eri tavoin. Tehokkuudella tarkoitetaan resurssien hyödyntämistä mahdollisimman perusteellisesti. Tehokkuus on pystyvyyttä tuottaa tuotteita vaivattomasti, nopeasti ja laadukkaasti, niin alhaisin kustannuksin kuin mahdollista. Henkilöstöllä on keskeinen vaikutus tehokkuuteen. Työvoima on kohdennettava oikein, jotta tuotanto pystyy toimimaan sujuvasti. Rekrytoinnin aiheuttamat ongelmat sekä sairauspoissaolojen määrä vaikuttavat tehokkuuteen negatiivisesti. Henkilöstön puutteellinen osaaminen aiheuttaa virheitä tai keskeytyksiä, jotka vähentävät tehokkuutta. Tehokkuuden paras mahdollistaja on henkilöstö, joka voi hyvin, on pätevä sekä motivoitunut, henkilöstöä on oltava riittävästi ja kohdistettu oikeaan paikkaan, oikeaan aikaan. (Viitala 2014, luku 1.)

Hyvä perehdytys on jokaisessa tilanteessa, jossa opitaan uusi työtehtävä, tärkeä ja tarpeellinen. Tehokkuus liittyy olennaisesti hyvään perehdytykseen. (Viitala 2021, luku 3.3.) Uuden työntekijän aloittaessa organisaation on sopeuduttavat tilanteeseen. Hetkellisesti uuden työntekijän tuomat muutokset aiheuttavat organisaation toimintaan jonkinlaista haittaa. Useimmiten se näkyy selkeimmin tehokkuuden hetkellisenä laskuna, normaaliin tasoon verrattuna. Tehokkuuden laskua voidaan minimoida hyvin suunnitellulla ja ammattimaisesti toteutetulla perehdytyksellä. Kehnosti läpi viety perehdytys laskee tehokkuutta, eikä tehokkuus nouse pitkäänkään ajan päästä sille tasolle, mitä olisi saavutettu hyvällä perehdytyksellä. Huonoimmassa skenaariossa perehdytyksen laiminlyönti aiheuttaa pysyvän tuottavuuden laskun. (Eklund 2018, 32–33.)



KUVA 3. Muutoksen vaikutus tehokkuuteen (mukaillen Eklund 2018, 32).

6.4 Työnantajakuva ja sitoutuminen

Viimeisenä teemana tuotannon henkilöstö nosti esille työnantajakuvan. Henkilöstö pohti, millainen kuva heidän työpaikastaan jää mieleen uusille työntekijöille ja esimerkiksi nuorille, jotka tulevat ensimmäiseen työpaikkaansa. Työntekijöiden puheesta nousi huoli uusien työntekijöiden perehdytyskokemuksesta, jos se tapahtuu pahimman kiireen keskellä, jolloin yleisesti painekin saattaa olla kovempi. Työnantajakuvan yhteydessä haastatteluissa keskusteltiin uusien työntekijöiden sitoutumisesta yritykseen. Osa haastateltavista pohti, onko mahdollisesti kiireessä tehty perehdytys voinut

vaikuttaa jonkun työntekijän haluun jatkaa yrityksen työntekijänä. Kaksi haastateltavaa nimesi uudistettavan perehdytyksen hyödyiksi mahdollisen henkilöstön vaihtuvuuden pienenemisen.

"Se perehdyttäminen on ensivaikutelma firmasta!" Haastateltava 5

"Että meille on kivaa tulla ja voisi olla, että meille olisi ihan oikeasti tulijoitakin. Niimenomaan niin päin, että ovella olis jono tännepäin eikä niin että jono lähtee tuohon ulospäin. Niin se olis semmoinen hyvä mainos." Haastateltava 13

"Kun on miettinyt monta kertaa sitäkin, että kun uusi ihminen tulee. Niin mitä se miettii tästä työpaikasta." Haastateltava 1

"Mitä täältä sitten kerrotaan kavereille tai muille?" Haastateltava 12

Työnantajakuva syntyy yrityksen ylimmän johdon ratkaisusta ja toimintatavoista, sekä yksittäisten esihenkilöiden tavasta johtaa. Henkilöstöjohtamisen ja esihenkilötyön merkitys korostuu tilanteissa, joissa osaavasta työntekijöistä on pulaa. Hyvällä henkilöstöjohtamisella ja esihenkilötyöllä voidaan vaikuttaa nykyisen henkilöstön sitoutumiseen, vähentämään henkilöstön vaihtuvuutta ja saadaan uusia työntekijöitä. (Hyppänen 2013, luku 1.) Parhaiten työnantajakuva voidaan parantaa kehittämällä yrityksessä olevaa johtamista sekä parantamalla työoloja (Viitala 2021, 2.1). "Elintarviketeollisuuden prosessityöntekijöiden työvoimapula on pahentunut erityisesti vuoden 2022 aikana, jolloin vakanssiaste on kasvanut lähes kaksinkertaiseksi." (Larja & Peltonen 2022, 203). Tilanteessa, jossa osaavasta työvoimasta on pulaa, on yrityksissä ymmärrettävä, mikä vaikutus työnantajakuvalla on rekrytoinnissa ja työntekijöiden sitouttamisessa (Hyppänen 2013, luku 1).

Rekrytoinnilla ja perehdytyksellä on merkittävä osuus yrityksen liiketoiminnassa, tulevaisuuden päämääriin pääsemisessä ja millainen kuva yrityksestä on työnantajana (Hyppänen 2013, luku 7). Myönteisellä työnantajakuvalla on merkittäviä hyötyjä. Se vetää puoleensa parhaita työntekijöitä yrityksen kirjoille ja sen avulla sitoutetaan työntekijöitä yritykseen. Työntekijöiden myönteiseen kokemukseen työnantajasta vaikuttaa työnantajan aito arvostus työntekijöitään kohtaan ja sen kautta syntyvä avoin vuorovaikutus yrityksessä. (Viitala 2021, luku 2.1.)

Perehdytyksen laiminlyönnillä uuden työntekijän kohdalla on suora vaikutus hänen omaan työskentelyynsä ja siihen millaisen työnantajakuvan hän saa organisaatiosta. Hyvällä perehdytyksellä pystytään vaikuttamaan perehdytettävän sekä perehdyttäjän sitoutumiseen ja työhyvinvointiin. (Eklund 2018, 144.) Uuden työntekijän kokemukset perehdytyksestä ovat tärkeitä. Riippuen kokemuksesta, positiivinen kuva työnantajasta voi kasvaa tai työntekijä kokee kasvavaa epävarmuutta valinnastaan. Huonoimmassa skenaariossa laiminlyöty perehdytys päättyy työntekijän irtisanoutumiseen koeajalla. (Hyppänen 2013, luku 7.)

Sitoutumista ja motivaatiota ei voida pakottaa, koska ne ovat sisäsyntyisiä, mutta esihenkilö pystyy luomaan mahdollisuuksia sitoutumiselle sekä motivaatiolle. Esihenkilön on hyvä tiedostaa motivaatiota heikentäviä tekijöitä, joita tulisi mahdollisuuksien mukaan ehkäistä. Esimerkiksi epämääräiset

työtehtävät, se ettei tehtyjä päätöksiä perustella riittävästi ja toistuvat muutokset aiheuttavat motivaation laskua. Esihenkilö pystyy antamaan mahdollisuuden työntekijöiden osallistua ja vaikuttaa omaan työhönsä ja lisätä näin sitoutumisen edellytyksiä. Sitoutumiseen vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden työhyvinvointi. Esihenkilön kannattaa tunnistaa ja käyttää hyväksi erilaisia motivaatiotekijöitä, jotta hän voi luoda parhaat tulokset käytössä olevilla tavoilla. (Hyppänen 2013, luku 5.) Sitoutunut työntekijä tuntee kuuluvansa työyhteisöön ja yritykseen, kehittyvänsä yrityksen avulla ja kokee työnsä olevan merkityksellistä. Työnantajan näkökulmasta sitoutunut työntekijä on lojaali ja valmis joustamaan tarvittaessa. Sitoutuneen työntekijän hyötyjä työnantajalle ovat paremmat suoritusaset, innovatiivinen ajattelu ja halu kehittää toimintaa, alhaisemmat poissaolot sekä vähäisempi vaihtuvuus. (Viitala 2021, luku 2.6.)

Yrityksien toimintaympäristöt ovat jatkuvassa muutoksessa. Yritys, joka pystyy kehittymään parhaiten muutoksen keskellä, pärjää kilpailussa. (Martinsuo, Mäkinen, Suomala & Lyly-Yrjänäinen 2016, 358.) Yritykset joutuvat selviytymään jatkuvasti muuttuvissa tilanteissa. Ilmenee ennalta arvaamattomia tilanteita, joiden vuoksi työskentelytapoja joudutaan muuttamaan nopealla aikataululla. Perehdyttämisen merkitys korostuu kiireisissä muutostilanteissa, joissa helposti työnantaja ja työntekijä keskittyvät vain lyhyellä aikavälillä saatuihin hyötyihin. Kunnollisella perehdytyksellä päästään paremmin tavoitteisiin eli saadaan yritykseen sitoutuneita työntekijöitä. On tärkeää ymmärtää mitä hyötyä perehdytykseen panostamisella on yrityksen menestykseen pitkällä aikavälillä. (Eklund 2018, 40–42.)

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli vastata tutkimuskysymykseen: ”Mitä hyötyjä henkilöstö ja yritys voivat saada hyvästä ja suunnitelmallisesta perehdytysprosessista elintarviketeollisuuden yrityksessä?”. Tähän kysymykseen saatiin haastattelututkimuksen avulla kattava ja monipuolinen vastaus. Hyvästä perehdytyksestä on hyötyä sekä henkilöstölle että yritykselle. Tutkimuksen aikana selvisi myös, ettei hyvän perehdytyksen hyötyjä voida eritellä pelkästään henkilöstölle eikä myöskään yritykselle, sillä hyödyt nivoutuvat yhteen ja hyödyttävät koko organisaatiota. Tutkimuskysymystä voisi jälkiviisaasti yksinkertaistaa muotoon, mitä hyötyjä hyvästä ja suunnitelmallisesta perehdytyksestä saadaan elintarviketeollisuuden yrityksessä.

7.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen aikana tehtiin kolme johtopäätöstä. Ensimmäinen johtopäätös on, että yrityksen perehdyttämistä tulisi henkilöstön mielestä kehittää lähemmäksi ammattimaista perehdytysprosessia. Toinen johtopäätös oli, että hyvästä ja suunnitelmallisesta perehdytyksestä on hyötyä huomattavasti enemmän, kuin puutteellisesta tai laiminlyödyistä perehdytyksestä. Kolmas johtopäätös oli, tutkimustuloksien liittyvän vahvasti inhimilliseen pääomaan.

Esihenkilöiden toiveena oli saada yrityksen tuotantoon selkeä ja toimiva perehdytys. Tuotannon perehdytykseen liittyviä haasteita oli esihenkilöiden tiedossa jo ennen tutkimuksen aloittamista. Tutkimuksen aikana tämä näkemys vahvistui tuotannon henkilöstöä haastatteleamalla. Haastatteluiden pohjalta saatiin yhtenevä näkemys, että perehdytysprosessia tulisi kehittää, selkeyttää ja parantaa, jotta siitä voisi olla hyötyä. Perehdytysprosessin tulisi olla selkeä ja toimiva kokonaisuus, joka voidaan toteuttaa tehokkaasti. Henkilöstön haastatteluissa oli selkeää, että henkilöstö oli halukas osallistumaan perehdytyksen kehittämiseen.

Hyvin toteutetusta perehdytyksestä hyötyvät työntekijät, esihenkilöt ja työnantaja. Hyvin suunniteltu ja ammattimaisesti toteutettu perehdytys helpottaa uutta työntekijää haastavassa tilanteessa ja auttaa perehdyttäjää suoriutumaan perehdyttämisestä ja työhön opastuksesta. Selkeä perehdytys vähentää kuormitusta ja lisää työntekijöiden hyvinvointia. Tuotannon sujuvuus, tehokkuus ja tuotteiden laatu eivät kärsi henkilöstön vaihtuessa, vaan työyhteisön osaaminen ja ilmapiiri pysyvät hyvänä. Esihenkilö tarvitsee vähemmän aikaa tuotannon sujuvuuden varmistamiseen, kun perehdytyksellä on varmistettu tuotantoon vaadittu osaamistaso. Hyvä perehdytys vaikuttaa positiivisesti työnantajakuvaan, joka on etu työmarkkinoiden nykyisessä haastavassa tilanteessa. Uudesta työntekijästä saadaan hyvän perehdytyksen ansiosta nopeammin tehokas, tuottava ja sitoutunut työntekijä tärkeäksi osaksi työyhteisöä. Hyvä perehdytys sitouttaa työntekijöitä, joka vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta, jolloin sekä rekrytointiin ja perehdytykseen käytetyt resurssit pienenevät.

7.2 Kehittämisehdotus

Kolmas johtopäätös oli, että tutkimuksen tulokset liittyivät vahvasti inhimillisiin voimavaroihin eli inhimilliseen pääomaan. Toimeksiantajalle suositellaan oman inhimillisen pääoman tunnistamista ja sen vaikutuksien tutkimista yrityksen toimintaan ja menestykseen. Inhimillinen pääoma on yrityksille arvokas voimavara, mutta myös helposti menetettävissä. Inhimillistä pääoma-termiä käytetään, kun

korostetaan sen tärkeyttä yrityksen taloudelliselta kannalta (Viitala 2021, luku 2.1.). Yrityksen menestyksen ja tavoitteisiin pääsemisen edellytyksenä on hyvinvoiva ja sitoutunut henkilöstö, jonka pääluku on riittävä ja osaaminen vaaditulla tasolla, nämä ovat inhimilliset voimavarat (Viitala 2021, luku 1.4.). Inhimillisiin voimavaroihin luetaan lisäksi henkilöstön motivaatio, suoriutuminen, luovuus ja innovaatio sekä lähijohtaminen, työnantajakuva ja organisaatiokulttuuri ja ilmapiiri (Viitala 2021, luku 2.1.).

Inhimilliset voimavarat

- Sitoutuminen
- Suoriutuminen
- Motivaatio
- Osaaminen
- Luovuus ja innovatiivisuus
- Työhyvinvointi
- Henkilöstön oikea määrä ja kohdentuminen
- Organisaatiokulttuuri ja ilmapiiri
- Lähijohtaminen
- Työnantajakuva

KUVA 4. Inhimilliset voimavarat (Mukaillen Viitala 2021, luku 2.1.).

Perinteisesti toiminnan tehostaminen, muunneltavuus sekä laadukkuus ovat turvanneet menestyksen, mutta nykyisin pelkästään ne eivät ole riittäviä keinoja. Tutkimuksissa fyysisen pääoman, eli rakennusten ja koneiden, kehittäminen ja niiden käytön tehostamisella on tulevaisuudessa 10–15 prosentin merkitys yrityksen tulokseen. Inhimillisen pääoman tehokas hyödyntäminen, esimerkiksi kyky uudistua ja osaaminen, merkitys tulevaisuudessa yrityksen tulokseen on arvioitu olevan jopa 50–90 prosenttia. Inhimillistä pääomaa on hankala tunnistaa, sillä se liittyy vahvasti yrityksen sisäiseen toimintaan ja organisaatiokulttuuriin. (Manka & Manka 2023, 66–67.) Inhimillinen pääoma muodostuu henkilöstön hyvinvoinnista ja kyvystä tehdä yhteistyötä. Inhimilliseen pääomaan liittyy myös luovuus, innovatiivisuus sekä yksilöiden itsensä ylittäminen. Nämä kaikki tekijät mahdollistavat yrityksen kehittymisen. (Viitala 2014, luku 9.)

Toimeksiantajalle ehdotetaan inhimillisen pääoman tunnistamisen lisäksi sen kehittämistä. Inhimillisen pääoman seuranta ja kehittäminen lähtee tavoitteiden asettamisesta. Tavoite voi olla mikä tahansa, mikä kasvattaisi inhimillistä pääomaa ja sitä kautta hyödyttäisi yrityksen toimintaa. Kun tavoite on valittu, sille määritellään mittarit, joiden avulla voidaan seurata ja arvioida inhimillisen pääoman kehittymistä. Tavoitteena toimeksiantajalla voisi olla esimerkiksi tuotannon osaamistason varmistaminen ja kasvattaminen. Yrityksen osaamistaso on riippuvainen työntekijöistä, joilla on tarvittava osaamista.

Yrityksissä on jo pitkään mitattu asioita, jotka liittyvät inhimilliseen pääomaan, esimerkiksi sairauspoissaoloja tai henkilöstön vaihtuvuutta. Usein kuitenkin näitä seurataan sisällytettynä henkilöstötoimintoihin satunnaisesti ja erillisinä asioina toisistaan. Hyviä mittareita, joilla mitataan inhimillistä

pääomaa ovat linjassa strategian ja tavoitteiden kanssa, ovat johdon ja esihenkilöiden mielestä tärkeitä, kuvaa henkilöstön tuottokykyä eikä keskity pelkästään henkilöstökustannuksiin, ja ovat selkeitä ymmärtää ja viestiä. (Viitala 2014, luku 9.) Toimeksiantajalla voi olla jo mitattuna inhimilliseen pääomaan liittyviä asioita, joita voitaisiin käyttää hyödyksi uusien tavoitteiden mittareina.

Osaamisen seurantaan on kehitetty erilaisia mittareita, joilla voidaan seurata henkilöstön osaamista ja siihen liittyviä muutoksia. Osaamisen seurannan mittareita ovat esimerkiksi, osaamisen rakenne eli millaista koulutustaustaa on ja mitä erilaista osaamista henkilöstön kesken on. Osaamisen tasoa voidaan mitata keskiarvoisesti tai suhteet osaamiskartoituksissa eri yksiköiden välillä. (Viitala 2014, luku 9.) Osaamiskartoitusten tarkoituksena on selvittää yrityksen osaamisen nykytila, millä osa-alueilla ja mihin suuntaan osaamista kannattaisi kehittää. Osaamiskartoitusten avulla tehdään osaaminen näkyvämmäksi, jolloin sen arvostaminen yleensä lisääntyy. Merkittävin hyöty kartoituksista on, että se selkeyttää miten osaamista lähdetään kehittämään ja mihin suuntaan. (Viitala 2014, luku 5.)

Osaamiskartoitusten avulla toimeksiantaja voisi selkeyttää tuotannon osaamisen kokonaiskuvaa. Lisäksi se antaisi tietoa missä kohtaa osaamisessa on aukkoja ja mitä olisi kannattavinta lähteä kehittämään. Kartoituksen pohjalta voitaisiin lähteä tekemään tarvittavia toimenpiteitä ja kehittämään tuotannon osaamista. Osaaminen on vain yksi voimavaratekijöistä, joilla voi kasvattaa yrityksen inhimillistä pääomaa. Toimeksiantaja voi määritellä itselleen tärkeät kehityskohteet inhimillisen pääoman suhteen, ja lähteä näin kehittämään toimintaansa.

7.3 Pohdinta

Opinnäytetyön tekeminen oli haastava kokemus ja vaati projektina hyvää suunnittelua, aikataulutusta sekä sitoutumista. Aikataulutuksen tekeminen helpotti suuresti toteutusta. Aikataulusuunnitelmassa oli perehdytysuunnitelman ja perehdytyskansion valmiiksi saaminen kevään aikana ja kesän aikana opinnäytetyön toteutus. Suurin haaste opinnäytetyön kohdalla oli opinnäytetyön rajaaminen selkeäksi kokonaisuudeksi. Selkeä kokonaisuus vaatii useampaan kertaan tutkimuksen rakenteen muokkaamista ja asioiden tarkastelua eri näkökulmista. Tärkeintä kokonaisuuden muodostumisen kannalta oli keskittyä vastaamaan tutkimuskysymykseen ja pohtimalla saavutetaanko opinnäytetyölle asetetut tavoitteet.

Opinnäytetyölle asetettiin kolme erilaista tavoitetta. Ensimmäinen tavoite oli tuottaa toimeksiantajalle tietoa ammattimaisen perehdytyksen hyödyistä. Tämä tavoite saavutettiin opinnäytetyön muodossa. Opinnäytetyö esittää kattavasti mitä hyötyjä hyvällä perehdytyksellä voidaan saavuttaa. Näiden laajojen hyötyjen saavuttaminen vaatii perehdytyksen mieltämisen yrityksen toimintaan kuuluvana prosessina. Perehdyttäminen ei ole vain laissa määrätty pakollinen toimi ja irrallinen toiminto muusta yrityksen toiminnasta, jonka kustantaminen tulee kalliiksi ilman mitään hyötyä. Perehdytykseen panostaminen vaatii yritykseltä resursseja, jotka tulisi mieltää investoinniksi kuten esimerkiksi uuden tuotantokoneen hankinta. Tuotantokoneen hankinta on kallis investointi, mutta sen oletetaan tulevaisuudessa olevan yritykselle tuottava. Sama ajatus tulisi kohdistaa perehdytysprosessiin, se on investointina kallis, mutta se tulee tuottamaan yritykselle tulevaisuudessa arvoa.

Toisena tavoitteena oli luoda yrityksen tuotannon tarpeita vastaava perehdytys. Tuotannon henkilöstön haastatteluiden perusteella lähdettiin kehittämään perehdytysuunnitelmaa ja perehdytyskansion

sisältöä. Perehdytysuunnitelma uudistettiin ja perehdytyskansio päivitettiin vastaamaan nykyistä tarvetta yhteistyössä tuotannon työnjohtajan ja työntekijöiden kanssa. Perehdytysuunnitelmaa ja perehdytyskansiota tehtiin kevään aikana, ja sekä suunnitelma että kansio valmistuivat asetettuun päivämäärään mennessä. Yritykselle saatiin tehtyä uusi perehdytysuunnitelma ja perehdytyskansio, jonka mukaisesti jatkossa uusia työntekijöitä perehdytetään. Perehdytysuunnitelman ja perehdytyskansion tarvittava päivittäminen jää työnjohtajan vastuulle.

Tutkijan näkökulmasta olisi kiinnostavaa tutkia, miten uusi perehdytysuunnitelma saadaan käytännössä toimimaan ja osaksi tuotannon toimintaa. Uuden toiminnan vakiinnuttaminen on haastavaa ja vaatii aikaa sekä panostusta. Lisäksi olisi mielenkiintoista saada tietää, saadaanko uudella perehdytystavalla konkreettista hyötyä ja pystytäänkö sitä mittaamaan yrityksessä. Näiden hyötyjen arvioiminen jää toimeksiantajalle.

Henkilökohtaisena tavoitteena opinnäytetyölle oli asiantuntijuuden kehittyminen ja perehdytysprosessin kokonaisuuden ymmärtäminen. Opinnäytetyöprojekti kehitti osaamista ja lisäsi ymmärrystä perehdytyksen ja henkilöstöjohtamisen merkityksestä. Tutkimuksen toteuttaminen yhteistyössä toimeksiantajan kanssa osoitti käytännössä, miten merkityksellinen prosessi perehdyttäminen on. Ilman yhteistyötä oppimiskokemus olisi jäänyt pinnalliseksi, eikä asiantuntemus perehdytyskokonaisuudesta olisi kehittynyt samalla tavalla. Täten voidaan todeta, että kaikki asetetut tavoitteet onnistuttiin saavuttamaan.

LÄHTEET

- Eklund, Annina 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Helsinki: Grano Oy. Viitattu 17.5.2023
- Elintarvikelaki 297/2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2021/20210297>. Viitattu 21.4.2023.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. E-kirja. Vastapaino. Viitattu 31.1.2023.
- Eviran kala-alan laitoksen toiminnan aloittaminen- opas pk-yrityksille. 2018. Pdf-tiedosto. https://www.ruokavirasto.fi/globalassets/yritykset/elintarvikeala/valmistus/elintarvikeryhmat/kalattaja-kalastustuotteet/opas_kala_alan_laitoksen_toiminnan_aloittaminen.pdf. Viitattu 21.4.2023.
- HACCP-järjestelmä, periaatteet ja soveltaminen. Eviran ohje 10002/2 2008. https://www.ruokavirasto.fi/globalassets/tietoa-meista/asiointi/oppaat-ja-lomakkeet/yritykset/elintarvikeala/omavalvonta/eviran_ohje_10002_haccp.pdf. Viitattu 21.4.2023.
- Hygieniosaaminen 2021. Ruokavirasto. Pdf-tiedosto. Julkaistu huhtikuu 2023. https://www.ruokavirasto.fi/globalassets/henkilöasiakkaat/hygieniapassi/esite/22.4.2021-hygieniosaaminen_esite_fi.pdf. Viitattu 11.4.2023.
- Hyppänen, Riitta 2013. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. E-kirja. Edita. Viitattu 5.5.2023.
- Kalaonni julkaisuaika tuntematon. Yritystarina. Verkkojulkaisu. <https://www.kalaonni.fi/yritystarina/>. Viitattu 7.4.2023.
- Larja, Liisa & Peltonen, Juho 2023. Työvoiman saatavuus, työvoimapula ja kohtaanto-ongelmat vuonna 2022 Työvoimatiekartat -hankkeen loppuraportti. Työ- ja elinkeinoministeriö. Julkaistu tammikuu 2023. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164550/Ty%C3%B6voimatiekartat_hankkeen%20loppuraportti_tarkistettu.pdf. Viitattu 26.7.2023.
- Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2023. Työhyvinvointi. Helsinki: Alma Talent. Verkkokirja. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/GAFBJXETEB#/kohta:Ty\(\(f6\)hyvinvointi/piste:t258](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/GAFBJXETEB#/kohta:Ty((f6)hyvinvointi/piste:t258). Viitattu 31.7.2023.
- Martinsuo, Mia, Mäkinen, Saku, Suomala, Petri & Lyly-Yrjänäinen, Jouni 2016. Teollisuustalous kehittyvässä liiketoiminnassa. Edita Publishing Oy. Viitattu 11.7.2023.
- Puusa, Anu & Juuti, Pauli 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Viitattu 26.5.2023.
- Rotko, Oliver 2021. Miten virherekrytoinnin hinta lasketaan. <https://atalent.fi/fi/blog/miten-virherekrytoinnin-hinta-lasketaan>. Viitattu 22.5.2023.
- Ruokavirasto julkaisuaika tuntematon. Elintarvikehygienia. Verkkojulkaisu. Päivitetty 19.9.2022. <https://www.ruokavirasto.fi/elintarvikkeet/elintarvikeala/poikkeustilanteet/covid-19-koronavirus/hygienia/>. Viitattu 8.6.2023.
- Ruokavirasto julkaisuaika tuntematon. Elintarvikevalvonta. Verkkojulkaisu. Päivitetty 5.10.2022. <https://www.ruokavirasto.fi/elintarvikkeet/elintarvikeala/valvonta/>. Viitattu 7.5.2023.
- Ruokavirasto julkaisuaika tuntematon. Henkilökunta. Verkkojulkaisu. Päivitetty 20.9.2023. <https://www.ruokavirasto.fi/elintarvikkeet/elintarvikeala/hygieninen-toiminta/henkilokunta/>. Viitattu 25.4.2023.

Ruokavirasto julkaisuaika tuntematon. Hygieeninen toiminta eri tuotanto- ja käsittelyvaiheissa. Verkkojulkaisu. Päivitetty 16.9.2022. <https://www.ruokavirasto.fi/elintarvikkeet/elintarvikeala/hygieeninen-toiminta/tuotanto--ja-kasittelyhygienia/>. Viitattu 25.4.2023.

Ruokavirasto julkaisuaika tuntematon. Hygieenisellä toiminnalla voit varmistaa elintarvikkeiden turvallisuuden pelloilta pöytään asti. Verkkojulkaisu. Päivitetty 12.12.2022. <https://www.ruokavirasto.fi/elintarvikkeet/elintarvikeala/hygieeninen-toiminta/>. Viitattu 21.4.2023.

Ruokavirasto julkaisuaika tuntematon. Kala. Verkkojulkaisu. Päivitetty 2.1.2020. <https://www.ruokavirasto.fi/elintarvikkeet/ohjeita-kuluttajille/ruoka-allergeenit/yleisimmat-ruoka-allergian-aiheuttajat/kala/>. Viitattu 7.5.2023.

Ruokavirasto julkaisuaika tuntematon. Oma- ja valvonnalla hallitaan vaara- ja riskitekijöitä. Verkkojulkaisu. Päivitetty 15.9.2022. <https://www.ruokavirasto.fi/elintarvikkeet/elintarvikeala/elintarvikeyrityksen-perustaminen-ja-omavalvonta/omavalvonta-ja-jaljittavuus/omavalvonta/>. Viitattu 21.4.2023.

Ruokavirasto julkaisuaika tuntematon. Oma- ja valvonnan rakenne. Verkkojulkaisu. Päivitetty 15.9.2023. <https://www.ruokavirasto.fi/elintarvikkeet/elintarvikeala/elintarvikeyrityksen-perustaminen-ja-omavalvonta/omavalvonta-ja-jaljittavuus/omavalvonta/omavalvonnan-rakenne/>. Viitattu 21.4.2023.

Ruokavirasto julkaisuaika tuntematon. Ristikontaminaatio. Verkkojulkaisu. Päivitetty 21.10.2022. <https://www.ruokavirasto.fi/elintarvikkeet/elintarvikeala/hygieeninen-toiminta/ristikontaminaatio/>. Viitattu 7.5.2023.

Suutarinen, Marjaana & Vesterinen, Pirkko-Liisa 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Otava. Viitattu 14.7.2023.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos julkaisuaika tuntematon. Toimenpideohje salmonellatapauksiin. Verkkojulkaisu. Päivitetty 30.11.2023. <https://thl.fi/fi/web/infektiotaudit-ja-rokotukset/taudit-ja-torjunta/taudit-ja-taudinaiheuttajat-a-o/salmonella/toimenpideohje-salmonellatapauksiin#Riskity%C3%B6t%C3%A4%20tekevien%20henkil%C3%B6iden%20terveydentilan%20selvitys%20salmonellatartunnasta>. Viitattu 24.4.2023.

Terveystalo 2021. Työergonomia optimoi työskentelyolosuhteet ja turvallisuuden. Verkkojulkaisu. Päivitetty 16.11.2021. <https://www.terveystalo.com/fi/tyoterveys/ajankohtaista/tietopaketti/ergonomia-ja-tyoergonomia#Hyv%C3%A4ll%C3%A4%20ergonomialla%20syntyy%20tehoja%20ja%20s%C3%A4st%C3%A4st%C3%B6a4>. Viitattu 22.4.2023.

Tietoarkisto julkaisuaika tuntematon. Kvalitatiivisen datan käsittely. Verkkojulkaisu. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/aineistonhallinta/kvalitatiivisen-datan-kasittely/>. Viitattu 26.5.2023.

Tietosuoja- ja valtuutetun toimisto julkaisuaika tuntematon. Tieteellinen tutkimus ja tietosuoja. Verkkojulkaisu. <https://tietosuoja.fi/tieteellinen-tutkimus>. Viitattu 9.2.2023.

Torkkola, Sari 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Alma Talent Oy. Verkkokirja. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/BAJBEXCTEB#/kohta:LEAN\(\(20\)ASIAN-TUNTIJATY\(\(d6\)N\(\(20\)JOHTAMISESSA\(\(20\)piste:b254](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/BAJBEXCTEB#/kohta:LEAN((20)ASIAN-TUNTIJATY((d6)N((20)JOHTAMISESSA((20)piste:b254). Viitattu 6.7.2023.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. E-kirja. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Viitattu 12.4.2023.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Verkkojulkaisu. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf. Viitattu 9.2.2023.

Työelämään.fi julkaisuaika tuntematon. Mitä oikeuksia ja velvollisuuksia työntekijällä on? Verkkójulkaisu. <https://tyoelamaan.fi/blog/2020/07/01/mita-oikeuksia-ja-velvollisuuksia-tyontekijalla-on/>. Viitattu 25.4.2023.

Työelämä tutkimus 2023. Pdf-tiedosto. Julkaistu 5.1.2023. https://2579361.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/2579361/Ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4tutkimus%202023_p%C3%A4t%C3%A4tulokset.pdf. Viitattu 24.7.2023.

Työsuojelu.fi julkaisuaika tuntematon. Työsuojelutoimikunta. Verkkójulkaisu. Päivitetty 15.12.2022. <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuojelu-tyopaikalla/tyosuojelun-yhteistoiminta/tyosuojeluhenkilosto/tyosuojelutoimikunta>. Viitattu 14.5.2023.

Työsuojelu.fi julkaisuaika tuntematon. Työsuojeluvaltuutettu. Verkkójulkaisu. Päivitetty 15.12.2022. <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuojelu-tyopaikalla/tyosuojelun-yhteistoiminta/tyosuojeluhenkilosto/tyosuojeluvaltuutettu> . Viitattu 14.5.2023.

Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon. Kunnollinen perehdytys kannattaa aina. Verkkójulkaisu. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoura/kunnollinen-perehdytys-kannattaa-aina>. Viitattu 16.5.2023.

Työterveyslaitos 2021. Millainen on hyvä työohje? Kahdeksan vinkkiä ohjeiden tekemiseen työpaikalla. Verkkójulkaisu. <https://www.ttl.fi/tyopiste/millainen-on-hyva-ohje-kahdeksan-vinkkia-ohjeiden-tekemiseen-tyopaikalla>. Viitattu 25.6.2023.

Työterveyslaitoksen Pelotta töissä – psykologinen turvallisuus työyhteisössä. 2021. Pdf-tiedosto. <file:///C:/Users/35840/Downloads/Pelotta%20t%C3%B6issa%20E2%80%93%20psykologinen%20turvallisuus%20tyoyhteis%C3%B6ss%C3%A4.pdf>. Viitattu 18.5.2023.

Työturvallisuuskeskuksen Perehdyttämisen tarkistuslista. 2022. Pdf-tiedosto. <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/11/Perehdyttamisen-tarkistuslista.pdf>. Viitattu 13.5.2023.

Työturvallisuuskeskus 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua. Verkkójulkaisu. <https://ttk.fi/julkaisu/perehdyttaminen-ja-tyonopastus-ennakoivaa-tyosuojelua/#K%C3%A4sitteet-ja-perehdytt%C3%A4misen-vaiheet>. Viitattu 13.5.2023.

Työturvallisuuskeskus 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua. Verkkójulkaisu. <https://ttk.fi/julkaisu/perehdyttaminen-ja-tyonopastus-ennakoivaa-tyosuojelua/#K%C3%A4sitteet-ja-perehdytt%C3%A4misen-vaiheet>. Viitattu 22.2.2023.

Työturvallisuuskeskus julkaisuaika tuntematon. Perehdyttäminen ja työnopastus. Verkkójulkaisu. <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/vastuut-ja-veloitteet/tyonantajan-yleiset-velvollisuudet/perehdyttaminen-ja-tyonopastus/>. Viitattu 5.5.2023.

Työturvallisuuslaki 738/2002. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>. Viitattu 13.5.2023.

Viitala, Riitta 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. E-kirja. Edita. Viitattu 16.5.2023.

Viitala, Riitta 2014. Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä. E-kirja. Edita Publishing Oy. Viitattu 13.3.2023.

Virolainen, Harri 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: BoD – Books on Demand. Viitattu 12.7.2023.

LIITE 1: HAASTATTELUKYSYMYKSET

1. Millainen oma perehdytyskokemuksesi oli?
2. Miten näkisit yrityksenne perehdytyksen nykytilan?
3. Mikä tai mitkä ovat mielestäsi suurimmat kehityskohteet koskien perehdytystä?

Ennen kysymystä kerrottiin perehdytysprosessin kehittamisestä ja perehdytyskansion luomisesta yrityksessä.

4. Mitä hyötyjä näkisit itsellesi/ henkilöstölle/ tuotannolle, jos perehdytys uudistettaisiin henkilöstön tarpeita vastaamaan?