



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

MINNA KESKINEN

Perehdytyksen kehittäminen Sokotel Oy:ssä

JOHTAMISEN JA PALVELULIIKETOIMINNAN YAMK -
TUTKINTO-OHJELMA
2023

TIIVISTELMÄ

Keskinen, Minna: Perehdytyksen kehittäminen Sokotel Oy:ssä
Opinnäytetyö, ylempi AMK
Johtaminen ja palveluliiketoiminta
Marraskuu 2023
Sivumäärä: 85

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kerätä kehittämisehdotuksia perehdytykseen kohdeorganisaatiossa. Tulosten pohjalta luotiin perehdytysopas perehdyttäjien tueksi. Taustana työlle toimi organisaation uusilta työntekijöiltä saatu palaute perehdytyksen puutteellisuudesta.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostui perehdytyksestä, osaamisen kehittämisestä, oppimisesta ja niiden soveltamisesta toisiinsa. Tutkimus toteutettiin tapaus-tutkimuksena. Työssä oli myös konstruktiiivisen tutkimuksen piirteitä perehdytysoppaan myötä. Opasta ei viety tutkimuksen aikana käytäntöön, joten konstruktiiivisen tutkimuksen piirteet eivät täysin täytyneet.

Tiedonkeruu toteutettiin sekä laadullisin että määrällisin keinoin, mutta tulokset analysoitiin laadullisin menetelmin. Tutkimusmenetelminä käytettiin kyselyä ja teema-haastattelua. Kyselyt ja haastattelut toteutettiin sekä perehdyttäjien että perehdytettävien näkökulmasta. Kehittämistyössä saatu aineisto analysoitiin sisällönanalyysin keinoin. Kyselyn kysymykset muodostettiin tutkimuskysymyksiin mukaan, joten jokainen kysymys sellaisenaan antoi vastauksia johonkin tutkimuskysymykseen. Tuloksista etsittiin yhteyksiä teoriaan ja määriteltiin käsitteisiin. Haastattelun teemat perustuvat etsittyyn teoriaan ja kyselyn tuloksista nousseisiin aihepiireihin. Litteroinnin jälkeen haastattelujen aineisto ryhmiteltiin tutkimuskysymysten teemojen mukaisesti.

Aineiston analyysissa nousi esiin, että perehdytys vaatii kohdeorganisaatiossa panostusta ja suunnitelmallisuutta. Kaikissa toimipaikoissa perehdytystä toteutetaan jollain tavalla, mutta perehdytysprosessi eroaa paljon eri toimipaikkojen välillä. Yhtenä isona tekijänä perehdytyksen vaivallisuudelle oli, ettei perehdytykselle anneta riittävästi aikaa. Tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että perehdytys vaatisi selkeämmän suunnitelman ja vastuiden roolituksen, jotta perehdytysprosessi saataisiin toimivammaksi ja uusien työntekijöiden osaamisen kehittyminen perehdytyksen aikana ja jälkeen voitaisiin taata.

Tämän kehittämistyön materiaalin ja teorian pohjalta tehtiin perehdytysopas, jonka tarkoituksena on olla perehdyttäjän tukena uuden työntekijän perehdytyksessä. Perehdytysopas käsittelee perehdytystä suunnittelun, toteutuksen, perehdyttäjän roolin ja oppimistyöliien kautta. Oppaassa on osioiden jälkeen tilaa omille muistiinpanoille, jotta opasta voidaan muokata omien tarpeiden mukaan. Oppaan lisäksi kohdeorganisaatio sai myös kehittämisehdotuksia perehdytyksen edistämiseksi.

Avainsanat: perehdyttäminen, osaamisen kehittäminen, oppimistyöliit

Abstract

Keskinen, Minna: The Development of Worker Orientation in Sokotel Oy
Master's thesis]

Degree programme in Management and Service Business

November 2023

Number of pages: 85

The subject of this thesis was to gather development suggestions for the employee orientation in Sokotel Oy. The results of the research were used to develop a guide for the staff who perform orientation to new employees. According to feedback from new employees, the organization has had a problem with the quality of its staff orientation. The research aims to offer solutions on how to make staff orientation better.

The base theoretical framework of this thesis was comprised of literature and research concerning workplace orientation, competence development and different learning styles. The chosen research approach was case study. The research additionally incorporated characteristics of constructive research. However, as the guide was not put into practice nor tested, the research didn't fulfill all of the characteristics of constructive research.

Data collection was made with qualitative and quantitative methods but the data analysis was made using qualitative methods. The used research methods were survey and theme interviews. The surveys as well as the interviews were performed on two different target groups, new employees and the staff performing workplace orientation. The data was analyzed by the means of content analysis. The questions of the surveys were made to correspond the research questions. Each of the questions gave immediate answers to some of the research questions. The results were compared to the theoretical framework and defined concepts to find connections. The themes of the interviews were chosen based on relevant theory and the results of the surveys. The transcriptions of the interviews were grouped according to the themes of the research questions.

When analyzed, the research material makes it clear that workplace orientation requires effort and planning. In all the surveyed locations workplace orientation was implemented in some form, but the process varied greatly between different locations. A major factor in the deficiency of workplace orientation was the lack of time to be used for workplace orientation. It can be concluded that according to the findings of the research, workplace orientation requires a clear plan in order to be a more efficient process and to guarantee the desired development of new employees' skills during and after the orientation.

The findings of the research were used to draft a guide to be used in workplace orientation. The guide is intended to support the staff performing workplace orientation. The guide covers the planning and implementation of workplace orientation, the role of the instructor and different learning styles. The guide has space for notes between the sections. This enables the guide to be modified according to each employee's own needs. In addition to the guide the organization also received development suggestions on how to progress workplace orientation.

Keywords: workplace orientation, competence development, learning styles

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET	7
2.1 Tavoite ja tutkimuskysymykset	8
2.2 Tietoperusta.....	9
3 PEREHDYTTÄMINEN	10
3.1 Perehdytyksen merkitys ja tavoitteet organisaatiolle.....	11
3.2 Perehdytyksen suunnittelu	12
3.3 Perehdytyksen toteutus	15
3.4 Perehdytysmallit.....	17
3.5 Perehdyttäjän tehtävät ja vastuut.....	19
3.6 Perehdytyksen mahdolliset haasteet.....	22
4 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	23
4.1 Osaamisen kehittäminen organisaatiossa	23
4.2 Osaamisen kehittämisen menetelmät	24
4.3 Osaamisen kehittäminen perehdytysnäkökulmasta.....	27
5 OPPIMINEN	29
5.1 Oppiminen työssä.....	29
5.2 Oppimiseen vaikuttavat tekijät.....	30
5.3 Oppimistavat- ja tottumukset	32
5.4 Kokemuksellisen oppimisen malli	34
5.5 Oppiminen perehdytyksen näkökulmasta	36
6 LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT	38
6.1 Kyselytutkimus	39
6.2 Haastattelu.....	41
6.3 Aineiston analysointi.....	44
7 KYSELYN TOTEUTUS JA TULOKSET	46
7.1 Kyselyn toteutus.....	46
7.2 Perehdytettävien kyselyn tulokset.....	48
7.3 Perehdyttäjien kyselyn tulokset	52
7.4 Yhteenveto kyselyjen vastauksista.....	55
8 HAASTATTELUN TOTEUTUS JA TULOKSET	56
8.1 Haastattelujen toteutus	57
8.2 Perehdytettävien haastattelujen tulokset	60
8.3 Perehdyttäjien haastattelujen tulokset	66
9 KEHITYSEHDOTUKSET	74

9.1 Perehdytyksen haasteet ja kehitysehdotukset	74
9.2 Osaamisen kehittämisen tukeminen perehdytyksessä.....	79
9.3 Oppimistyylit perehdytyksen tukena	82
10 PEREHDYTYSOPPAAN SUUNNITTELU	85
11 POHDINTA	87
LÄHTEET	
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Vuonna 2020 maailma pysähtyi Covid-19 pandemian vuoksi ja samalla myös matkailukauppa käytännössä lakkasi kokonaan. Iso osa matkailualan työntekijöistä lomautettiin useamman kuukauden ajaksi. Alan epävarmuus ja pitkittyneet lomautukset saivat monet työntekijät irtisanoutumaan ja kouluttautumaan muille aloille. Aiemmin uutta työvoimaa on ollut liiaksikin asti ja uusia työntekijöitä on voitu rekrytoida koulutukseen liittyvien harjoittelujaksojen myötä. Palkattomat harjoittelujaksot ovat mahdollistaneet yrityksille taloudellisen tavan perehdyttää uusia työntekijöitä. Tällä hetkellä kokeneita matkailualan työntekijöitä on aiempaa vähemmän ja alan vetovoima on heikentynyt. Tämän myötä yritysten tulee enenemissä määrin palkata työntekijöitä, joilla on alan kokemusta hyvin vähän tai ei lainkaan. Uusien työntekijöiden perehdytyksen merkitys korostuu entisestään.

Sokotel Oy:llä on ennestään paljon materiaalia uusien työntekijöiden perehdytyksestä ja perehdytystä on kehitetty paljon aiemmasta. Sokotel Oy:llä on perehdytys suunnitelma, jonka mukaan perehdytys pitäisi toteuttaa, mutta tämä suunnitelma ei ole täysin jalkautunut ruohonjuuritasolle, eli sinne missä perehdytys todellisuudessa tapahtuu. Perehdytyksen puutteellisuudesta on yleisesti saatu palautetta uusilta työntekijöiltä. Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten uusien vastaanoton, ravintoloiden ja kokouspuolen työntekijöiden perehdytystä voitaisiin parantaa entisestään ja luoda perehdytysopas tukemaan perehdyttäjän perehdytysprosessia. Opas on tarkoitettu ensisijaisesti perehdyttäjän tueksi ja siinä kuvataan, miten uuden työntekijän perehdytysprosessi etenee ja millaisin keinoin perehdytystä voidaan toteuttaa. Samalla saadaan myös kehitysehdotuksia työntekijöiden perehdytykseen.

2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET

Sokotel Oy on SOK Liiketoiminta Oy:n matkailu- ja ravitsemusliiketoimintaa harjoittava tytäryhtiö ja osa S-ryhmää. Suomessa Sokotel Oy:lla on 14 Sokos Hotellia ja 7 Radisson Blu Hotellia pääkaupunkiseudulla, Tampereella, Oulussa ja Vaasassa. Suomen lisäksi hotelleja on myös Virossa ja Venäjällä. Maaliskuussa 2022 SOK päätti lopettaa liiketoiminnan Venäjällä. Sokotel Oy:n hotellit tarjoavat majoitus-, ravintola- ja kokouspalveluja. (Sokotel Oy, 2022.) Organisaationa Sokotel Oy koostuu johtoryhmästä, operatiivisista toiminnoista sekä eri tukitoiminnoista. Tässä tutkimuksessa keskitytään ainoastaan Sokotel Oy:n hotellien vastaanoton, ravintoloiden ja kokouspuolen työntekijöiden perehdytykseen.

Tällä hetkellä tieto perehdytyksestä Sokotel Oy:ssä perustuu ainoastaan tutkijan omaan kohtaiseen tietoon perehdyttäjän roolista hotellin vastaanotossa. Henkilöstöresurssi-puolelta toivottiin perehdytysoppaan tekoa Sokotel Oy:lle, koska perehdytyksen puute on aihe, josta monesti saadaan palautetta ja johon halutaan löytää ratkaisuja. Työnantaja epäilee, että toimipaikoissa ei anneta riittävästi aikaa perehdytykselle, mikä vaikuttaa perehdytyksen onnistumiseen. Ratkaisuja perehdytyksen parannukselle on tehty muun muassa aloittamalla keskitetyt perehdytyspäivät uusille työntekijöille. Perehdytyspäivissä käydään läpi käytettäviä järjestelmiä sekä yleisiä ohjeita ja pelisääntöjä. Nämä perehdytyspäivät on tähän asti järjestetty pääkaupunkiseudulla ja Tampereella.

Sokotel Oy:llä on käytössä useampi eri järjestelmä työvuorolistoille, sisäiseen viestintään ja työsopimusten ja poissaolojen käsittelyyn. Ensimmäisinä päivinä omassa toimipaikassa työntekijän perehdytys koostuu pitkälti näiden järjestelmien käyttöönotosta. Perehdytyspäivinä tulee tutuksi myös toimipiste ja oma osasto. Osastosta riippuen perehdytyksestä huolehtii joko osastopäällikkö tai vuoroissa toimivat palvelupäälliköt. Muutaman perehdytyspäivän jälkeen perehdytys jatkuu työn ohessa ensin seuraten sivusta ja taitojen karttuessa itse tekemällä perehdyttäjän seurattessa vieressä.

2.1 Tavoite ja tutkimuskysymykset

Kehittämistyö aloitetaan kehittämiskohteen etsimisellä ja tavoitteiden miettimisellä. Kehittämiskohteen myötä voidaan määritellä, mihin tavoitteisiin työllä tähdätään. Kehittämiskohde on monesti laaja kokonaisuus, jota saadaan rajattua asettamalla tavoitteita ja määrittämällä näkökulma, jolla työtä aletaan tekemään. Tavoitetta miettiessä tulisi ennakkoon pohtia, kuinka jo olemassa olevaa niin kutsuttua hiljaista tietoa voidaan hyödyntää ja dokumentoida kehittämistyön apuna. (Ojasalo, 2014, s. 26–27.)

Tämän kehittämistyön tavoitteena on selvittää, mitkä ongelmat perehdytyksessä aiheuttavat uusille työntekijöille mielikuvan, ettei perehdytystä toteuteta. Tämän tiedon pohjalta tavoitteena on luoda perehdyttäjien tueksi perehdytysopas, jota voidaan hyödyntää uusien työntekijöiden perehdytyksessä. Näin perehdytysprosessia saataisiin yhtenäistettyä eri toimipaikkojen välillä. Eri toimipaikoilla on jo ennestään paljon perehdytysmateriaalia ja suunnitelmia perehdytykseen, joten työssä on olennaista luoda opas perehdytyksen toteuttamiseen.

Kehittämistyön aihe koskettaa olennaisesti organisaation työntekijöitä, joten heidän osallistamisensa perehdytyksen kehittämiseen on tärkeää. Tietoa kerätään niin perehdyttäjien kuin uusien työntekijöiden näkökulmasta. Tavoitteena on tuottaa kehittämissuhteita perehdytyksen edistämiseksi, jotta esiin tulevat ongelmakohdat voidaan huomioida perehdytyksen suunnittelussa jatkossa. Kehittämistyön tuloksena laaditaan perehdytysopas perehdyttäjille.

Kehittämistyön tutkimuskysymykset:

Miten uudet työntekijät ovat kokeneet perehdytyksen?

Mitä haasteita perehdyttäjät ovat kohdanneet uusien työntekijöiden perehdytyksessä?

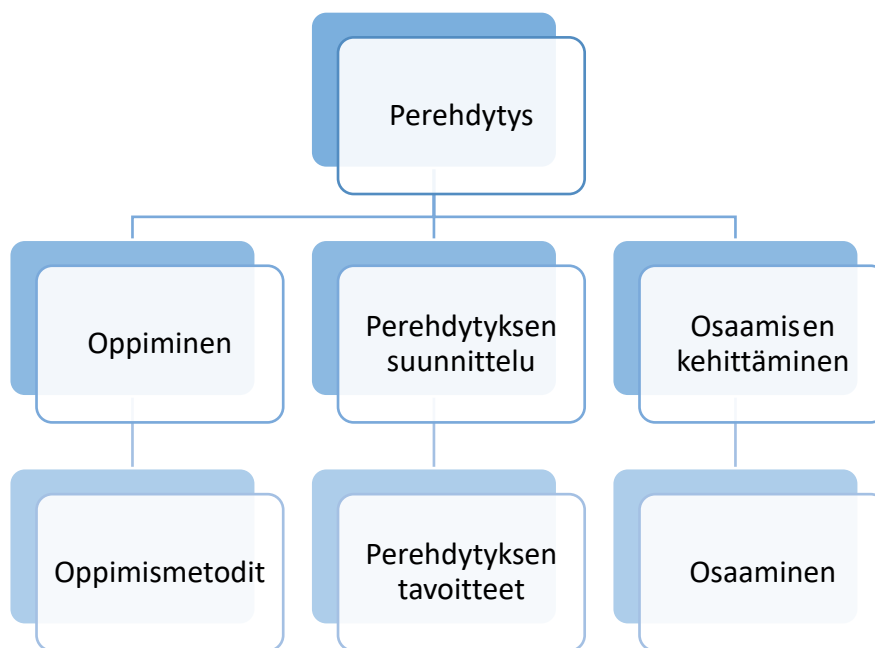
Mitä hyvää ja mitä kehityskohteita uusien työntekijöiden perehdyttämisessä on tällä hetkellä?

Miten osaamisen kehittämisestä voidaan pitää huolta perehdytysjakson aikana?

Miten erilaiset oppimistyylit voitaisiin huomioida perehdytyksessä?

2.2 Tietoperusta

Kehittämistyön teoria perustuu perehdytykseen kokonaisuutena. Perehdytykseen liittyy omalta osaltaan olennaisesti oppiminen ja osaamisen kehittyminen. Eri ihmisillä on erilaisia oppimistapoja, jotka tulee ottaa huomioon perehdytystä suunniteltaessa. Osaamisen kehittymistä vaaditaan, jotta perehdytys voi onnistua. Kuviossa 1. on esitelty kehittämistyön teorian viitekehys.



Kuvio 1. Kehittämistyön viitekehys

Tämän tutkimuksen teoriapohjassa käsitellään perehdytystä, sen suunnittelua, tavoitteita ja vaiheita sekä oppimista ja erilaisia oppimismetodeja. Uuden työntekijän perehdytyksessä osaamisen kehittäminen saattaa pitkälti jäädä työntekijän omalle vastuulle. Tässä tutkimuksessa tutkitaan, voitaisiinko osaamisen kehittämistä huomioida jo perehdytysvaiheessa ja miten erilaiset oppimistavat tukevat erilaisten oppijoiden oppimista.

Osaamisen kehittämisen tavoitteena on yhdistää henkilöstön kehittämisen käytännöt ja organisaatiossa tarvittavat osaamistarpeet. Maailma muuttuu jatkuvasti ja sen myötä tieto vanhenee nopeasti. Tästä syystä osaamista tulee jatkuvasti kehittää, jotta ammattaito pysyy yllä. Tavoitteellisessa osaamisen kehittämisessä osataan huomioida

tulevaisuudessa tarvittavat osaamistarpeet. Osaamisen kehittämisessä tulee huomioida organisaation strategia ja toiminnan tavoitteet. Jotta organisaatio voi tavoittaa strategian mukaiset tavoitteensa, vaaditaan henkilöstöltä tietynlaista osaamista. (Hätönen, 2011, s. 6.)

Perehdytys koostuu erilaisista toimista, joiden avulla uusi työntekijä saadaan mahdollisimman pian oppimaan omat työtehtävänsä ja osaksi työyhteisöä. Perehdytys on tärkeää, koska sen avulla uusi työntekijä oppii uuden työnkuvansa mahdollisimman nopeasti, jolloin myös virheet vähenevät. Hyvin tehty perehdytys on koko työyhteisön etu, koska mitä nopeammin uusi työntekijä oppii, sitä vähemmän hän keskeyttää muiden työntekijöiden työt kysymyksillä. (Österberg, 2014, s. 115.)

Oppiminen tarkoittaa muun muassa tietojen lisääntymistä, asioiden muistamista, tietojen soveltamista ja asioiden ymmärtämistä. Monesti mielletään, että oppimista tapahtuu, kun osaamista siirretään kokeneemmalta työntekijältä uudelle työntekijälle. Kuitenkin oppiminen on laaja prosessi, joka edellyttää tiedon käsittelyä ja toiminnan harjoittelua. Oppimista ei voida suoraan siirtää henkilöltä toiselle, vaan se vaatii oppijalta itseltään aina aktiivisia toimia. (Kupias & Peltola, 2019, s. 35–36.)

3 PEREHDYTTÄMINEN

Kupiaksen ja Peltolan (2009, s. 17–19) mukaan perehdyttäminen ja työnopastus monesti määritellään erillisiksi toimiksi, jossa perehdyttämisellä tarkoitetaan alussa tapahtuvaa ohjausta, jolla työntekijä saadaan tuntemaan itsensä osaksi työyhteisöä ja työnopastuksella tarkoitetaan taas varsinaisen käytännön työn läpikäymistä. Kuitenkin perehdyttämistä voidaan käyttää yleiskäsitteenä, joka sisältää sekä alku- ja yleisperehdyttämisen että työnopastuksen. Päivi Rauramon (2020, s. 7) mukaan perehdyttäminen koostuu toimenpiteistä, joiden avulla uusi työntekijä tai uusiin tehtäviin siirtyvä oppii tuntemaan työnkuvan ja ihmiset sekä tehtävänkuvaan liittyvät odotukset, vastuut ja velvoitteet. Työnantajan vastuulla on huolehtia, että uusi työntekijä perehdytetään. Perehdyttämisen tavoitteita ovat työturvallisuuden edistäminen, työntekijän positiivinen

asennoituminen työhön, aktiivisuuden edistäminen ja työhön liittyvien taitojen oppiminen. Ahokkaan ja Mäkeläisen (2013) mukaan työnopastukseen kuuluvat itse työn tekemiseen liittyvät asiat, kuten työkokonaisuus, työn vaiheet ja osaaminen.

Perehdyttämisestä on kirjattu säädökset työturvallisuuslakiin 2002/738 seuraavalla tavalla:

14§ Työntekijälle annettava opetus ja ohjaus

Työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen:

- 1) työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista;
- 2) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi;
- 3) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto-, ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta; ja
- 4) työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa. (Työturvallisuuslaki 2002/738, 2 luku 14 § 1 mom.)

3.1 Perehdytyksen merkitys ja tavoitteet organisaatiolle

Perehdytyksen voidaan katsoa alkavan jo rekrytointivaiheessa, jolloin työntekijälle muodostuu kuva työpaikasta. Tällöin työntekijälle alkaa kertyä tietoa yrityksestä, työtehtävästä ja organisaation toiminnasta. (Hietala, ym., 2015, s. 137.) Perehdytyksen tavoitteena on sitouttaa työntekijä organisaatioon ja pyrkiä perehdyttämään työntekijä hyvin ja tehokkaasti, jotta hänestä saadaan tehokas osa työyhteisöä. Organisaation näkökulmasta uusi työntekijä lisää yrityksen kehittymismahdollisuuksia. Uudella työntekijällä saattaa olla sellaista osaamista, jota yrityksessä ei aiemmin ole ollut. Uusi työntekijä tuo myös uutta näkemystä organisaatioon ja auttaa kehittämään toimintatapoja. (Hietala, ym. 2015, s. 138–139.)

Onnistunut perehdytys on organisaatiolle taloudellisesti kannattavampaa kuin huonosti suoritettu perehdytys. Uuden työntekijän palkkaaminen on aina mittava investointi organisaatiolle, sillä perehdytys vaatii aina resursseja. Organisaation tuottavuus voi hetkellisesti laskea perehdytyksen myötä, mutta hyvin suunnitellulla

perehdytysprosessilla tämä voidaan minimoida. (Eklund, 2020, s. 31–33.) Onnistuneesta perehdytyksestä hyötyy sekä työnantaja että työntekijä. Mitä nopeammin uusi työntekijä perehtyy työtehtäviinsä, sitä nopeammin työntekijästä saadaan tuottava työntekijä, joka osaa työtehtävänsä. Onnistuneen perehdytyksen myötä myös virheet vähenevät ja muiden työntekijöiden työaikaa säästyy. Työntekijälle tulee varmempi olo omasta työpanoksestaan, kun hän kokee olevansa hyvin perehdytetty työtehtäviinsä. Onnistunut perehdytys myös sitouttaa työntekijän yritykseen ja työyhteisöön. (Joki, 2018, s. 111–112.)

Perehdytys on tärkeä osa ennakoivaa työsuojelua ja turvallisuusseikkojen läpikäyminen osana perehdytysprosessia on tärkeää. Turvallisten työtapojen ja mahdollisten vaaratekijöiden läpikäyminen kuuluvat hyvään työnopastukseen. Myös henkisen kuormittumisen torjunta ja työpaikan pelisääntöjen läpikäynti kuuluu työnopastukseen. (Ahokas & Mäkeläinen, 2013.)

Perehdytyksen tavoitteet riippuvat pitkälti työtehtävästä, työsuhteen kestosta ja sisällöstä. Laissa määritellyn työturvallisuuden lisäksi monesti perehdytyksen tavoitteeksi määritellään muun muassa uuden työntekijän sitouttaminen organisaatioon. Monesti organisaatiossa hyödynnetään strategiaa oman toiminnan määrittämisessä. Koko organisaation tulisi toimia yhteisen päämäärän mukaisesti. Tästä syystä myös perehdytysprosessissa tulisi huomioida organisaation strategia. Perehdytyksestä saadaan yhtenäinen, kun organisaatiossa toimitaan määritellyn strategian mukaisesti ja asetetaan tietyt tavoitteet, jotka perehdytyksellä halutaan saavuttaa. (Eklund, 2020, s. 27–29.)

3.2 Perehdytyksen suunnittelu

Vastuu perehdytyksen suunnittelusta on esihenkilöllä. Hänen tehtävänsä on varmistaa, että perehdytykseen varataan riittävästi aikaa ja resursseja. Varsinaisen perehdytyksen voi toteuttaa kuka tahansa nimetty henkilö organisaatiossa, mutta esihenkilöllä on tärkeä rooli johtaa perehdytystä. Esihenkilö varmistaa, että uudelle työntekijälle mahdollistetaan hyvä ja turvallinen oppimisympäristö ja perehdytyksessä noudatetaan yhteisiä pelisääntöjä. Perehdytyksen tulee olla systemaattista etenkin, jos organisaatiossa on suuri vaihtuvuus työntekijöissä. (Kupias, ym., 2014, s. 100.)

Perehdyttämisen laajuus riippuu työntekijän lähtötasosta, työtehtävistä ja työsuhteen pituudesta. Lyhyisiin työjaksoihin, kuten kesätyöhön perehdyttäminen, on tiivistettympää kuin vakituisen työntekijän perehdytys. Kesätyöntekijät ovat pääsääntöisesti ruuhka-apuna ja lomittajina, jolloin heidän ei tarvitse tuntea koko työnkuvaa. Oppiminen tapahtuu tässä tapauksessa pitkälti työn ohessa. Alalla aiemmin työskennelleelle ei välttämättä tarvitse järjestää perehdytystä alusta asti, koska työvälineiden käyttö voi olla jo ennestään tuttua. Tässä tapauksessa uuden työpaikan sisäiset käytännöt ja toimintamallit tulee perehdyttää. (Joki, 2018, s. 112–113.)

Eklundin (2020, s. 88–89) mukaan yleisimmin perehdytys määritellään kestävän viikkoja tai kuukausia. Kuitenkin perehdytysjakson pituus riippuu pitkälti työtehtävästä ja sen vaatimuksista. Myös työntekijän työtausta määrittää, kuinka pitkän perehdytyksen hän tarvitsee. Tästä syystä perehdytystä ei ole järkevää suunnitella liian pitkälle tulevaisuuteen. Olennaista on määrittää varsinaisen perehdytysjakson kesto, sopia sen sisällöstä ja päivittää suunnitelmaa työntekijän osaamisen mukaan. Hietalan, ym. (2015, s. 137) mukaan perehdytyksen voidaan katsoa päättyneen viimeistään koeajan päättyessä. Sokotelilla perehdytyksen kesto vaihtelee toimipaikoittain paljon. Virallisen perehdytys suunnitelman mukaan perehdytys kestää Sokotelilla neljä kuukautta.



Kuvio 2. Perehdytysprosessi (Eklund, 2020, s. 92).

Kuviossa 2 on esitetty perehdytysprosessin osa-alueet, joiden mukaan perehdytysprosessin tulisi kulkea. Organisaation tulee luoda omat käytäntönsä perehdytyksen suhteen, koska jopa saman toimialan sisällä käytännöt voivat poiketa toisistaan hyvinkin paljon. Kokonaisuuden jakaminen osa-alueisiin auttaa hahmottamaan, mitä vaatimuksia perehdytyksellä on ja miten se saadaan toteutettua mahdollisimman tehokkaasti. (Eklund, 2020, s. 90–91.)

Kirjallinen suunnitelma perehdytyksen taustalla säästää aikaa opetustilanteessa ja auttaa perehdyttäjää muistin tukena. Perehdytysuunnitelman lisäksi tulee tehdä toinen suunnitelma varsinaisen työn ohjauksen käytännön toteutuksesta. (Ahokas & Mäkeläinen, 2013.) Perehdytysuunnitelmassa määritetään, mitä perehdytys tarkoittaa, mitä sillä halutaan saavuttaa ja mistä osa-alueista perehdytys koostuu. Näiden lisäksi tulee miettiä kuka perehdyttää, mitä asioita perehdytyksessä käydään läpi, milloin ja missä järjestyksessä asiat käydään läpi, miten perehdytys toteutetaan käytännössä ja tärkeimpänä kenelle perehdytys on suunnattu. Suunnitelmallisuudella voidaan välttää mahdollisten virheiden tekeminen jatkossa. (Eklund, 2020, s. 37, 77–79.) Sokotelin perehdytysuunnitelmassa on ensimmäiselle kuukaudelle viikkotasolla suunnitelma läpikäytävistä asioista sisältäen toimipaikan pelisääntöjen, asiakaspalvelun, turvallisuuden, työhyvinvoinnin, sekä talousasioiden läpikäymiset. Kolmelle viimeiselle kuukaudelle ei ole tarkempaa suunnitelmaa.

Perehdytykselle tulee asettaa tavoitteet, joihin perehdytysprosessilla tähdätään. Nämä tavoitteet tulee kirjata ylös ja käydä läpi perehdytettävän kanssa. Jotta perehdyttämisen tavoitteiden toteutumista voidaan arvioida, täytyy työntekijän osaamisen kehittymistä seurata aktiivisesti. (Ahokas & Mäkeläinen, 2013.) Kun perehdyttäjällä on käynyt perehdytyksen tavoitteet läpi uuden työntekijän kanssa, molemmilla osapuolilla on selkeä käsitys perehdytyksen kulusta ja odotuksista. Samalla voidaan keskustella myös pitkän ajan tavoitteista, esimerkiksi odotuksista ammattitaidon kehittymiselle. (Eklund, 2020, s. 51.)

Suunnitelmallisuus perehdytyksessä antaa uudelle työntekijälle mahdollisuuden prosessoida opittua tietoa. Selkeät aikataulut ja tavoitteet tuovat myös turvallisuuden tunnetta uudelle työntekijälle. Perehdytystä suunniteltaessa tulee miettiä, mitkä asiat ovat oleellisia kertoa aluksi ja mitkä asiat käydään läpi myöhemmässä vaiheessa. Uusi

työntekijä ei välttämättä tiedä, mitkä asiat ovat oleellisia osata juuri nyt, jolloin niin sanottu turha tieto voi kuormittaa liikaa ja perehtyminen hidastuu. (Eklund, 2020, s. 50–51.)

Kun uuden työntekijän perehdytystä suunnitellaan, tulisi varmistaa, että resursseja perehdyttämiseen on riittävästi. Perehdyttäjille tulee varata riittävästi aikaa perehdytyksen toteuttamiseen. Myös muille työntekijöille tulee viestiä, että perehdyttäjän työaika on varattu perehdytykseen, jolloin muut tavanomaiset työtehtävät jäävät taka-alalle. Muiden työtehtävien tekeminen saattaa vaatia muilta työntekijöiltä enemmän ponnisteluja. (Eklund, 2020, s. 77.) Keskeytysten välttäminen oppimisen näkökulmasta on olennaista, sillä Otalan (2018, s. 82–83) mukaan keskeytyneen ajatusprosessin jälkeen voi mennä jopa puoli tuntia, että pääsee taas kiinni opittavaan asiaan. Jotta keskeytykset voidaan välttää, tulee työrauha pyrkiä järjestämään esimerkiksi tilajärjestelyillä, hiljentämällä viestien merkkiäänät sähköpostissa ja puhelimessa ja ilmoittamalla muille työntekijöille, että nyt tarvitaan työrauha oppimiselle.

Työnantajan tulee varmistaa, että työntekijällä on riittävästi aikaa palautua uusia asioita oppiessa. Tämä pystytään varmistamaan muun muassa huolehtimalla riittävästä tauotuksesta ja jakamalla opittavaa asiaa pienempiin kokonaisuuksiin. Perehdytyksen huolellisella suunnittelulla pystytään vaikuttamaan palautumisen mahdollistamiseen. (Eklund, 2020, s. 50–51.) Otalan (2018, s. 84) mukaan ihminen jaksaa keskittyä tiiviisti pari tuntia, jonka jälkeen tarvitaan tauko. Liian pitkä työpäivä heikentää suorituskykyä. Pitkään jatkuneesta työskentelystä aiheutunut väsymys aiheuttaa tarkkaavaisuuden ja keskittymiskyvyn heikentymistä, jolloin virheet lisääntyvät ja luovuus katoaa.

3.3 Perehdytyksen toteutus

Perehdytyksen toteutusta pohtiessa tulisi miettiä, millä tavoin työntekijä perehdytetään. Työnantajan näkökulmasta yhden päivän tehokas intensiivinen perehdytys voi vaikuttaa taloudelliselta, mutta tosiasiaassa työntekijälle ei välttämättä jää päivästä mitään mieleen. Loppujen lopuksi hyvin organisoitu ja jaksotettu perehdytys on kaikista taloudellisinta organisaatiolle. (Huotilainen, 2019, s. 175–176.)

Perehdytyksen alussa kannattaa käydä perehdytysuunnitelma läpi uuden työntekijän kanssa. Näin perehdytysprosessi näyttäytyy työntekijälle suunniteltuna ja työntekijä kokee olevansa odotettu. Perehdytettävälle voidaan koota tietopaketti organisaatioon ja työnkuvaan liittyen. Perehdytettävällä tulee olla pääsy kaikkiin organisaation tietokantoihin heti alusta asti, jotta hänen on mahdollista löytää lisätietoa opeteltavasta työtehtävästä. (Österberg, 2014, s. 122–123.)

Perehdytysprosessin alussa kannattaa selvittää työntekijän lähtötausta ja kertoa perehdyttämisen aikataulu ja tavoitteet. Perehdytettävällä työntekijällä tulee olla selkeä kuva, mitä häneltä odotetaan ja milloin häneltä edellytetään itsenäistä työskentelyä. Palvelualalla perehdytyksen alussa uusi työntekijä seuraa vierestä asiakaspalvelutilanetta ja vasta vierestä seuraamisen jälkeen työntekijä kohtaa asiakkaat itse, perehdyttäjän seurattessa vuorostaan vierestä. Tämä mahdollistaa uudelle työntekijälle rauhallisen tavan tutustua uusiin työtehtäviinsä ja mahdollisuuden kysyä perehdyttäjältä kysymyksiä. (Joki, 2018, s. 112.)

Hyvä työnantajakuva edistää perehdytyksen onnistumista. Kun työntekijä kokee olevansa tervetullut uuteen työyhteisöönsä, hänen työmotivaationsakin on todennäköisesti korkeampi. (Hietala, ym., 2016, s. 145.) Jotta uusi työntekijä voi tuntea itsensä tervetulleeksi uuteen työyhteisöönsä, vaatii se toimia niin esihenkilöltä kuin työkavereilta. Erään tutkimuksen mukaan perehdyttämisjaksolla on todettu olevan vaikutusta työntekijän sitoutumisen tasoon. Sitoutuneet työntekijät työskentelevät tehokkaammin ja todennäköisemmin pysyvät saman organisaation sisällä pidempään. (Eklund, 2020, s. 34–35.)

Ahokkaan ja Mäkeläisen (2013) mukaan perehdyttämisen voi jakaa viiteen askeleeseen: valmistautuminen, opetus, mielikuvaharjoittelu, taidon kokeilu ja harjoittelu sekä opitun varmistaminen. Valmistautumisen vaiheisiin kuuluvat uuden työntekijän motivointi sekä tietojen ja taitojen tason arviointi. Perehdyttäjän tulee kertoa työntekijälle, millainen uusi työtehtävä on. Työntekijälle tulee asettaa tavoitteet perehdytyksen etenemiselle ja kertoa miten perehdytysprosessi kulkee. Opetusvaiheessa työntekijälle näytetään, mistä uusi työtehtävä koostuu, selostetaan ja perustellaan, miksi toimitaan juuri näin sekä annetaan toimintasäännöt. Mielikuvaharjoittelussa työntekijää

pyydetään selostamaan uuden tehtävän toimet. Perehdytettävää ohjataan antamalla palautetta ja määrittelemällä pelkistetyt säännöt. Taidon kokeilu ja harjoittelu vaiheessa työntekijä kokeilee uutta työtehtäväänsä useaan kertaan ja hänelle annetaan palautetta tehdystä työstä. Työntekijän tulee antaa kokeilla ja harjoitella työtehtävää. Viimeisessä opitun varmistamisvaiheessa perehdyttävä arvioi työntekijän taitotason ja antaa palautetta. Perehdytettävää rohkaistaan pyytämään apua tarvittaessa, mutta hänen tulee antaa työskennellä yksin. Lopuksi täytyy sopia perehdytyksen seurannasta ja päättää varsinainen opastus.

Perehdytysjakson aikana tulee huolehtia, että uudella työntekijällä on riittävästi haasteita, jotta motivaatio ja oppiminen pysyvät yllä. Haasteet eivät saa kuitenkaan kuormittaa työntekijää liikaa. Avoimella keskustelulla ja palautteen antamisella puolin ja toisin voidaan varmistua, että perehdytys edistyy halutulla tavalla. (Eklund, 2020, s. 51.) Palautteen antaminen tehdystä työstä auttaa oppimisessa ja tavoitteiden saavuttamisessa. Perehdytettävän mielipiteitä perehdytyksen onnistumisesta kannattaa kuunnella, sillä niiden perusteella saadaan kehitettyä perehdytystä jatkossa. (Ahokas & Mäkeläinen, 2013.)

Ei voida olettaa, että perehdytysjakson jälkeen työntekijä pärjää täysin omillaan ilman apua. Riittävien tavoitteiden ja aikataulun määrittämisellä voidaan varmistua, että perehdytysjakso saadaan päätettyä onnistuneesti. Perehdytyksen jälkeen olisi hyvä käydä keskustelu työntekijän sen hetkisestä osaamisesta ja asettaa seuraavat tavoitteet osaamisen kehittymiselle tulevaisuuteen. (Eklund, 2020, s. 90–91.)

3.4 Perehdytysmallit

Perehdyttämiselle on erilaisia toimintamalleja, joiden mukaan perehdytysprosessia voidaan toteuttaa. Yksi toimintatapa on vierihoidoperehdyttäminen, jossa uusi työntekijä seuraa kokeneemman työntekijän toimintaa oppien samalla uuden tehtäväkuvansa. Tässä mallissa uudella työntekijällä on yksi nimetty perehdyttävä, joka vastaa perehdytyksestä kokonaisuudessaan. Vierihoidoperehdyttämismallissa hyvä puoli on yksilöllinen opetus, jossa nimetty henkilö voi keskittyä täysin perehdytykseen. Tässä tavassa mahdollistuu avun saaminen helposti ongelmien ilmetessä. Kuitenkin

perehdytys saattaa epäonnistua, jos perehdyttäjä ei osaa ohjata uutta työntekijää oikealla tavalla tai perehdyttäjä kokee omat taitonsa epävarmoiksi. Pahimmassa tapauksessa perehdyttäjä ei ole kiinnostunut uuden työntekijän perehdytyksestä, jolloin työntekijän tulee pärjätä omillaan. Olennaista vierihoidoperehdytyksessä onkin, että perehdyttäjän osaaminen on monipuolista ja hän osaa perehdyttää objektiivisesti, ilman omien mielipiteiden ja negatiivisten asenteiden tuomista esiin. (Kupias & Peltola, 2009, s. 36–37.)

Malliperehdyttäminen tarkoittaa yhtenäistettyä perehdytystä, jonka avuksi on tehty erilaisia oppaita, toimintamalleja tai mallisuunnitelmia perehdyttämisen tueksi. Organisaatiolla on sisäisesti käytössä erilaisia materiaaleja, joita voidaan hyödyntää. Malliperehdyttämisessä henkilöstöosasto yleensä hoitaa yleisperehdytyksen esimerkiksi tervetuloa taloon -tilaisuudella, jossa käydään läpi yleisiä toimintatapoja ja pelisääntöjä. Varsinainen työhön opastus tapahtuu toimipaikoissa, joten vierihoidoperehdyttämisen metodeja on syytä hyödyntää malliperehdyttämisessäkin. Malliperehdytyksen hyvä puoli on yhtenäinen perehdytys, jolla voidaan pitää yllä laadukasta perehdytystä. Kääntöpuolella kuitenkin pelkästään hyvät oppaat ja toimintamallit eivät riitä, jos perehdyttäjällä ei ole riittävästi halua ja taitoja perehdyttämiseen. (Kupias & Peltola, 2009, s. 37–38.)

Laatuperehdyttämisessä organisaation sisällä luodaan tiimi, joka on vastuussa perehdyttämisen suunnittelusta, toteutuksesta ja kehittämisestä. Olennaista on, että perehdytystä kehitetään koko ajan, jotta perehdytys pysyy laadukkaana. Vastuu perehdytyksestä voi olla joko esimiehellä, nimetyllä perehdyttäjällä tai koko tiimillä. Huolimatta siitä, kuka perehdytyksestä vastaa, täytyy perehdytys nähdä prosessina, jota kehitetään ja seurataan jatkuvasti. Hyvä puoli laatuperehdytyksessä on laaja osaamisen kirjo, joka mahdollistaa monipuolisen osaamisen karttumisen. Uhkatekijänä laatuperehdytyksessä on, ettei kukaan ota erityisesti vastuuta perehdytyksestä. Laatuperehdytyksessä voidaan hyödyntää vierihoidoperehdytyksen ja malliperehdytyksen toimintatapoja. (Kupias & Peltola, 2009, s. 39–40.)

Räätälöidyssä perehdyttämisessä eri oppimisen alueet jaetaan moduuleihin, joiden perehdytyksestä vastaavat tietyt henkilöt tai osastot. Perehdytys suunnitellaan siten, että perehdytykselle on koordinaattori, joka luo uudelle työntekijälle perehdytysohjelman,

jossa eri moduulien perehdyttäjät vastaavat omista osa-alueistaan. Perehdytysohjelma muodostetaan työntekijän osaamisen ja tarpeiden mukaan, jolloin perehdytysprosessi ei ole identtinen kaikille uusille työntekijöille. Räätelöidyn perehdyttämisen onnistuminen vaatii organisaatiolta vahvaa tuntemusta perehdytysprosessista ja koko työyhteisön sitoutuneisuutta perehdyttämiseen ja sen kehittämiseen. Hyvät puolet räätelöidyssä perehdyttämässä on, että onnistuessaan perehdytysprosessista voidaan muokata työntekijää mahdollisimman paljon hyödyttävä kokonaisuus, jossa huomioidaan jo aiempi osaaminen. Mahdollisena kompastuskivenä on, ettei perehdytyksen koordinoijalla ole riittävää osaamista perehdytyksen koordinoinnissa tai uusi työntekijä ei ole riittävän sitoutunut oman perehdytysprosessinsa laatimiseen. (Kupias & Peltola, 2009, s. 40–41.)

Sokotelilla perehdytys toteutetaan pitkälti vierihoidoperehdytyksenä, jossa työntekijällä on nimetty/nimetyt perehdyttäjät, joiden kanssa työntekijä perehtyy uuteen työtehtäväänsä. Sokotelilla on käytössä laatuperehdyttämiseen kuuluva yhteinen perehdytyspäivä uusille työntekijöille ainakin pääkaupunkiseudulla ja Tampereella.

3.5 Perehdyttäjän tehtävät ja vastuut

Esihenkilö on vastuussa uuden työntekijän perehdytyksestä, mutta varsinaisen käytännön perehdytyksen suorittaa yleensä useat eri tahot organisaation sisällä. Yleensä organisaatiossa on nimetyt henkilöt, jotka toteuttavat perehdytyksen suunnittelun ja toteutuksen. (Kupias & Peltola, 2009, s. 19.) Hietalan, ym. (2015, s. 143) mukaan esihenkilön tehtävä on valmentaa ja varmistaa, että perehdyttäjät tietävät perehdytyksen tavoitteet ja käytännöt.

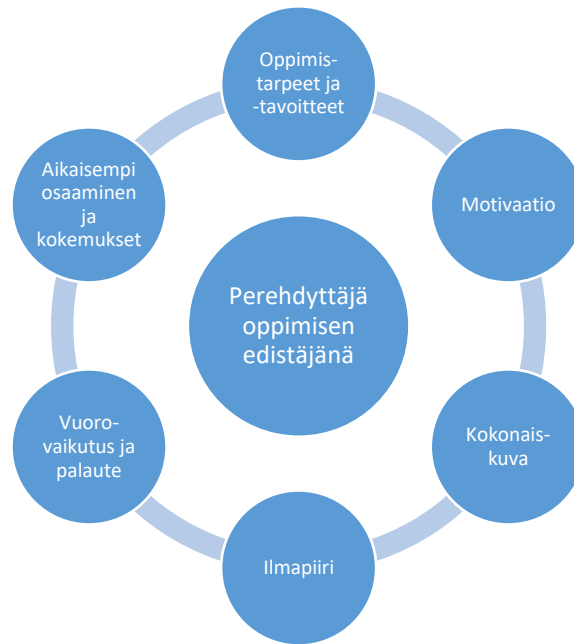
Perehdytyksen eri osa-alueet on hyvä jakaa eri henkilöiden vastuulle. Esihenkilön taakka perehdytyksestä kevenee delegoinnin myötä ja samalla työntekijät saavat mahdollisuuden jakaa omaa osaamistaan uudelle työntekijälle. Perehdytettävän näkökulmasta useampi perehdyttäjä mahdollistaa monipuolisemman oppimisen työtehtävästä. Perehdytyksen delegointi vaatii kuitenkin huolellista suunnittelua onnistuakseen. (Eklund, 2020, s. 141.)

Perehdyttäjinä toimivat henkilöt tarvitsevat koulutusta ja valmennusta tehtävänsä. Pelkkä oman työn osaaminen ei riitä, sillä sen lisäksi tarvitaan taitoja ja ymmärrystä osaamisen karttumisesta ja tehdyn työn analysoimisesta. (Ahokas & Mäkeläinen, 2013.) Perehdyttäjän tulisi tarkastella omia toimintatapojaan ja pohtia, mitkä toimintatavat ovat sellaisia, joita ei välttämättä haluta opettaa eteenpäin. Perehdyttäjien tulisi yhdessä sopia tietyt toimintaperiaatteet, joiden mukaan perehdytetään, jotta perehdytys pysyy myös yhtenäisenä. (Eklund, 2020, s. 58.)

Oleennaista perehdyttäjän roolissa on tehdä itsestään tarpeeton. Uuden työntekijän tulee oppia työskentelemään itsenäisesti. Tärkeää on tukea työntekijää sopivassa määrin siten, että työntekijä kokee saavansa tukea, mutta samalla saa mahdollisuuden kokeilla uusia työtehtäviään itsenäisesti. Tämän saavuttaminen vaatii perehdyttäjältä kokonaisvaltaista ymmärrystä oppimisesta ja perehdyttämisessä käytettävistä työkaluista. (Kupias & Peltola, 2009, s. 139.)

Perehdytyksen tulisi olla tasalaatuista kaikille työntekijöille, sillä jokaisella uudella työntekijällä on oikeus saada hyvä perehdytys uuteen työtehtäväänsä. Tämä voidaan mahdollistaa suunnitelmallisen perehdytysprosessin avulla. Kuitenkin perehdytyksen toteutus ja onnistuminen ovat pitkälti myös perehdyttäjän vastuulla. Perehdyttäjällä tulee olla riittävät valmiudet perehdyttää uutta työntekijää. Perehdyttäjän tulee huomioida työntekijän tarpeet ja osata tukea työntekijää perehdytyksen aikana. Avoin vuoropuhelu perehdyttäjän ja perehdytettävän välillä auttaa uuden työnkuvan oppimisessa. Molemmilla puoleisella palautteen antamisella ja vastaanottamisella voidaan varmistaa, että työntekijä kehittyy tehtävissään. (Eklund, 2020, s. 36, 51–52.)

Perehdyttäjällä on tärkeä rooli uuden työntekijän oppimisen edistämisessä. Perehdyttäjän oman oppimiskäsityksen ymmärtäminen auttaa perehdytyksen suunnittelussa ja toteutuksessa. Oppimiskäsityksen mukaan perehdyttäjä painottaa tiettyjä osa-alueita perehdytyksessä. Kuviossa 3 on kuvattu asiat, joihin tulisi kiinnittää huomiota, jotta perehdyttäjä voi tukea työntekijän oppimista. (Kupias & Peltola, 2009, s. 125–126.)



Kuvio 3. Oppimista edistävät tekijät (Kupias & Peltola, 2009, s. 126).

Uuden työtehtävän opettelu tuo työntekijälle paljon muutoksia, jolloin sisäisiä ja ulkoisia ärsykeitä tulee paljon ja opittavaa asiaa on runsaasti. Tämä voi aiheuttaa työntekijälle stressiä. Perehdyttäjän tulee huolehtia, ettei työntekijän stressitaso nouse liian korkeaksi liiallisten ärsykkeiden myötä. Tähän voidaan vaikuttaa esimerkiksi pilkkomalla opittavat asiat useampaan eri jaksoon eri päiville. Perehdyttäjän tehtävänä on huolehtia, että uusi työntekijä selviytyy muutoksista ja uudella työntekijällä on mahdollisuus käsitellä uutta asiaa ja kysyä tarkentavia kysymyksiä. Myös palautumisesta huolehtiminen on tärkeää. (Eklund, 2020, s. 49–50.)

Hyvä perehdyttäjä voi pelastaa huonosti johdetun perehdytysprosessin, mutta toisaalta huono perehdyttäjä voi pilata hyvinkin suunnitellun perehdytyksen. Perehdyttäjän tehtävä on auttaa uutta työntekijää oppimaan uusi työnkuvansa. Perehdyttäjän ei tarvitse antaa vastauksia kaikkiin työntekijän ongelmiin, vaan ohjata työntekijä oikeaan suuntaan ongelmassaan. Erilaisten ohjaustyylien avulla perehdyttäjä voi onnistua tärkeässä tehtävässään. (Kupias & Peltola, 2009, s. 140–142.)

3.6 Perehdytyksen mahdolliset haasteet

Eklund (2020, s. 59–60) mainitsee, että uusi työntekijä voi kokea ongelmia uusien työtehtävien aloittamisessa. Syitä voivat olla liian suuri ja epäselvä tavoite, aiempi totutus ulkoisen paineen ohjaukseen, tehtävän merkityksen epäselvyys, keskenään kilpailevat tehtävät, epäonnistumisen pelko sekä motivaation puute. Nämä asiat tulee ottaa huomioon perehdyttämisessä ja keksiä niihin ratkaisuja.

Perehdytyksessä tulee huomioida, että perehdytys on yhtenäinen ja suunniteltu prosessi, joka etenee sopivassa tahdissa. Perehdytyksen tulee olla perehdytettävälle mielenkiintoista ja motivoivaa. Pelkkä asioiden luenointi ei ole tehokas tapa opettaa, vaan perehdyttäjän tulisikin miettiä keinoja, kuinka asiat saataisiin opetettua oppijan mielenkiintoa ylläpitäen. Liian kova tahti tai kaiken kertominen kerralla voi myös hidastaa perehdytyksen edistymistä. (Hietala, ym. 2015, s. 145–146.) Eklundin (2020, s. 143) mukaan useasti organisaatioissa koetaan, että perehdytyksen kompastuskivi on kiire. Organisaatiossa tulisi kiinnittää huomiota, että kiireestä huolimatta perehdytysprosessille annetaan aikaa ja resursseja. Vaikka perehdytysprosessi on taloudellinen ponnistus organisaatiolle, kuitenkin onnistunut perehdytysprosessi on taloudellisempaa kuin epäonnistunut perehdytysprosessi. Perehdytys on koko työyhteisön yhteinen asia, mutta johdon tulee määrittää linjat perehdytyksen järjestämiselle ja resursoinnille.

Perehdytysprosessi voi epäonnistua, jos perehdytyksen toteutukselle ei ole jaettu selkeitä vastuita. Prosessin jokaiselle vaiheelle tulee nimetä henkilö, jotta perehdytys voi onnistua. (Eklund, 2020, s. 140–141.) Ongelmia voi myös ilmetä, jos esimerkiksi nimetty perehdyttäjä sairastuu. Tämän varalta tulee miettiä vaihtoehtoinen suunnitelma, jotta perehdytys voidaan toteuttaa yllättävistä tilanteista huolimatta. (Österberg, 2015, s. 119.)

4 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Kupiaksen, ym. (2014, s. 50–51) mukaan osaamisen määritelmä tarkoittaa yhdistelmää tietoja, taitoja ja asenteita, jotka näkyvät ulkopuolelle tarkoituksenmukaisena toimintana. Osaaminen ei koostu ainoastaan koulutuksen tuomasta osaamisesta, vaan myös tietojen ja taitojen soveltamisesta käytäntöön, työn priorisoinnista ja organisoinnista. Myös ryhmätyötaidot, joustavuus, oman osaamisen arviointi ja oppimaan oppiminen ovat osa osaamista.

Osaamisen kehittäminen on jatkuvaa toimintaa, pelkästään muuttuvan ympäristön vuoksi. Kupias ym. (2014, s. 59) esittelee osaamisen kehittymisen viisivaiheisena portaikkona, jota edetään askel kerrallaan. Portaikon vaiheet ovat 1) noviisi, 2) kehittynyt aloittelija, 3) pätevä ongelmanratkaisija, 4) taitava suorittaja, 5) asiantuntija tai ekspertti. Tätä portaikkoa voidaan hyödyntää osaamisen kehittymisen seurannassa

4.1 Osaamisen kehittäminen organisaatiossa

Sydänmaanlakan (2012 s. 146–147) mukaan organisaation osaaminen muodostuu ydinosaamisesta ja muusta osaamisesta. Ydinosaaminen on yrityksen kilpailukykyä luovaa osaamista ja konkreettista tekemistä. Muu osaaminen koostuu muusta organisaatiossa tarvittavasta osaamisesta.

Osaamisen kehittämiseen liittyy olennaisesti osaamisen johtaminen. Organisaation tulee miettiä, millaisia osaamistarpeita heillä on strategian, tavoitteiden ja arvojen kautta. Perinteisessä osaamisen johtamisessa henkilöstöpuoli määrittää osaamistarpeet ja tekee tarvittavat toimet sen eteen. Jotta henkilöstö on motivoitunut kehittämään omaa osaamistaan, tulee työympäristössä olla hyvä ilmapiiri sekä yhteistyön mahdollisuus. Realistiset tavoitteet asettamalla niin yksilö- kuin ryhmätasolla auttavat osaamisen kehittymisessä. Tavoitteiden lisäksi johdolta vaaditaan myös palautteen antamista ja riittävien resurssien huolehtimista. (Kallonen & Kuhmonen, 2021, s. 19–20.)

Osaamisen kehittäminen hyödyttää sekä työnantajaa että työntekijää. Organisaation tuottavuutta ja tehokkuutta on mahdollista parantaa kiinnittämällä huomiota

henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Työntekijät taas hyötyvät osaamisen kehittämisestä muun muassa kohentuneena työhyvinvointina. Osaamisen kehittäminen myös tukee työntekijän ammatillista kehittymistä sekä edistää työyhteisön tasa-arvoisuutta ja oikeudenmukaisuutta. (Heinikoski, ym., 2014, s. 7–8.)

Nykyaikana työntekijät pyrkivät hakeutumaan sellaisiin yrityksiin, joissa heidän on mahdollista edetä urallaan ja heidän ammattitaitoaan arvostetaan. Avoin keskusteleva ilmapiiri työntekijöiden ja johdon välillä sekä osaamisen aktiivinen kehittäminen auttavat pitämään osaajat yrityksessä. (Grönfors, 2010, s. 48–49.) Työntekijälle oma osaaminen määrittää oman markkina-arvon työmarkkinoilla. Omalla osaamisella pystyy vaikuttamaan, millaisiin työtehtäviin voi hakea ja ylipäättänsä turvaamaan itselleen työpaikan. (Sydänmaanlakka, 2012, s. 169.)

Organisaation osaaminen koostuu sekä yksilön että ryhmän osaamisesta. Yksilön osaamisen kehittäminen on sekä työntekijän että työnantajan vastuulla. Työsuhdetta solmiessa työnantaja olettaa, että työntekijä sitoutuu ylläpitämään ja kehittämään omaa osaamistaan ja työntekijä taas olettaa, että työnantaja tukee osaamisen kehittämistä luomalla puitteet kehitymiselle. (Sydänmaanlakka, 2012, s. 169–170.)

Ryhmän jäsenten osaaminen muodostaa koko tiimin osaamisen. Parhaimmassa tapauksessa tiimin jäsenten osaamista hyödynnetään monipuolisesti organisaation sisällä. Jokaisen vahvuuksien hyödyntäminen mahdollistaa yrityksen menestyksen ja pärjäämisen markkinoilla. Organisaation on hyvä tunnistaa oma ydinosaamisensa, jotta sitä voidaan kehittää entisestään. Ydinosaaminen ei ole yksilön osaamisesta kiinni. Tästä syystä on tärkeää, että ydinosaamisesta keskustellaan yhdessä henkilöstön kanssa. Myös ulkopuoliset tahot antavat organisaatiolle tietoa, miten organisaation toiminta koetaan. Asiakkailta saadun palautteen kautta toimintaa voidaan kehittää ja keskittyä tiettyjen osa-alueiden kehittämiseen. (Kupias, ym., 2014, s. 54–55.)

4.2 Osaamisen kehittämisen menetelmät

Kaijalan ja Tolvasen (2020, s. 177) mukaan henkilöstön osaamisen kehittäminen ei ole pelkästään vain erilaisiin koulutustilaisuuksiin osallistumista. Osaamisen

kehittämiseen voidaan käyttää 70–20–10-mallia, jonka mukaan oppiminen tapahtuu 70 % työn kautta, 20 % toisilta työkavereilta ja 10 % erilaisista koulutuksista. Kupiaksen ja Peltolan (2019, s. 23–24) mukaan osaamisen kehittymistä tapahtuu jatkuvasti työssä, vaikka sitä ei erikseen organisoitaisi. Eri prosenttiosuuksia olennaisempaa on huolehtia, että oppimista tapahtuu monella eri tavalla ja työpaikalla tarjotaan erilaisiin tarpeisiin erilaisia oppimisympäristöjä. Työssä ja vuorovaikutuksessa oppimisen ero on häilyvä, koska pitkälti pääsääntöisesti työpaikoilla töitä tehdään toisten työntekijöiden kanssa. Vuorovaikutusta on lähes mahdotonta välttää. Työyhteisön yhteisöllisyydellä onkin tärkeä rooli työntekijän työmotivaation rakentamisessa. Eklundin (2021, s. 38) mukaan 70–20–10-mallia pidetään nykyään vanhanaikaisena mallina, mutta se toimii hyvänä työkaluna osaamisen rakentumisen pohdinnalle. Mallin mukaan suurin osa oppimisesta tapahtuu kokemuksen kautta.

Osaamisen kehittämislle on useita eri menetelmiä: ohjausmenetelmät ja -tehtävät, opiskelu ja koulutus, laajenevat työ- ja vastuutehtävät, kehittymistä tukeva työkuultuuri sekä yhteistoiminta. Näiden menetelmien apuna voidaan käyttää erilaisia kehittämisen muotoja kuten perehdytys, työkummit, benchmarking, mentorointi, ristiin oppiminen, verkottuminen ja osaamisen ostaminen ulkopuolelta. (Hätönen, 2011, 56–59.) Heini-koski ym. (2014, s. 12) tuovat esiin osaamisen kehittämisen keinoina kehityskeskustelut, henkilöstökoulutuksen sekä lisä- ja täydennyskoulutuksen. Näillä voidaan kehittää henkilöstön osaamista suunnitelmallisesti.

Ohjausmenetelmien ja -tehtävien perusteina ovat työssä tapahtuva perehdytys ja ohjaus. Työntekijää ohjataan suunnitelmallisesti uusien tehtävien oppimisessa. Ohjaajana voi toimia joko organisaation työntekijä tai ulkopuolelta tuleva kouluttaja. Jos ohjaaja on organisaation oma työntekijä, oppimista voi tapahtua molempiin suuntiin ja samalla työntekijät tutustuvat toisiinsa. Uuden asian lisäksi myös organisaation kulttuuri ja toimintaperiaatteet tulevat tutuksi. (Hätönen, 2011, s. 56–58.) Mentorointia voi hyödyntää henkilökohtaisen valmennuksen tukena. Mentorina on yleensä kokeneempi työntekijä, joka opastaa kokemattomampaa työntekijää. Mentoroinnilla pystytään jatkamaan osaamista organisaation sisällä monipuolisesti. (Eklund, 2021, s. 166–167.)

Koulutus ja opiskelu ovat perinteisiä tapoja oppia uusia asioita. Koulutusta voidaan käyttää yksityiskohtaisen tai jäsentävän teorian oppimiseen. Opiskelua voi tapahtua

niin verkossa itsenäisesti tai vuorovaikutuksellisesti. Laajenevat työ ja -vastuutehtävät oppimisen menetelmänä mahdollistavat uuden oppimisen ja uralla etenemisen. Uudet vastuutehtävät voivat määräytyä työntekijän kiinnostuksen kohteiden perusteella. (Hätönen, 2011, s. 56–58.) Eklundin (2021, s. 161) mukaan koulutusten avulla on mahdollista saada varmuutta omaan työhön ja vertaistukea muilta samassa tilanteessa olevilta.

Kehityskeskustelut osaamisen kehittämisen työkaluna auttavat kartoittamaan työntekijän tämänhetkistä työtä, työtilannetta ja osaamista. Kehityskeskustelut käydään yleensä vuosittain esihenkilön ja työntekijän välillä. Käyty keskustelu kirjataan ylös, jotta keskustelusta nousseita asioita voidaan seurata. (Heinikoski, ym., 2014, s. 13.) Sydänmaanlakan (2012, s. 170) mukaan säännölliset suunnittelu- ja kehityskeskustelut ovat tärkein tekijä osaamisen kehittämisessä. Osaamisen seurantaan täytyisi tehdä kahdesti vuodessa ja seuraamista tukemaan tulisi tehdä kehityssuunnitelma, jossa huomioidaan tulevaisuuden osaamistarpeet ja pitkän tähtäimen kehittämistoimenpiteet. Kupias, ym. (2014, s. 88) tuovat esiin, että kehityskeskusteluissa tulisi keskittyä tavoitteisiin, tulokseen ja kehittymiseen.

Henkilöstökoulutus tarkoittaa työnantajan järjestämää koulutusta omalle henkilöstölleen. Koulutusta voi pitää joko ulkopuolinen taho tai organisaation sisältä tuleva kouluttaja. Pääsääntöisesti henkilöstökoulutus koskettaa työtehtävään liittyviä vaatimuksia. Lisä- ja täydennyskoulutus tarkoittaa opiskelijan osaamista syventävää tai laajentavaa koulutusta. Näitä koulutuksia voivat olla esimerkiksi hygieniapassi- tai ensiapukurssit. Nämä koulutukset voivat olla joko omaehtoisia tai työnantajan kustantamia. (Heinikoski, ym., 2014, s. 13.)

Sokotel Oy:llä pyritään pitämään kehityskeskustelut vuosittain. Henkilöstökoulutuksia järjestetään suhteellisen säännöllisesti. Koulutukset koskevat muun muassa uusien järjestelmien käyttöönottoa tai asiakaspalvelun kehittämiseen liittyviä koulutuksia. Lisä- ja täydennyskoulutusta järjestetään muun muassa turvapassikoulutusten muodossa, jotka sisältävät hätäensiapua ja palosammutusta.

4.3 Osaamisen kehittäminen perehdytysnäkökulmasta

Organisaatiossa tulisi pohtia, miten uuden työntekijän perehdytys saadaan mahdollisimman tehokkaaksi ja organisaatiota hyödyttäväksi. Uudella työntekijällä voi olla ennestään jo sellaista osaamista, joka hyödyttää koko organisaatiota. (Kupias & Peltola, 2009, s. 29) Uuden työntekijän perehdytyksessä on hyvä pohtia, miten työntekijä pääsee osoittamaan potentiaaliaan. Työntekijälle on hyvä selkeyttää jo perehdytysvaiheessa, millaisia kehitymis- tai uramahdollisuuksia työntekijällä on tulevaisuudessa. (Eklund, 2020, s. 123.)

Nykyään työpaikka saatetaan valita sen perusteella, kuinka hyvin omaa osaamista on mahdollista kehittää. Varsinainen oppiminen tapahtuu työnteon ohessa tai sitä kehitettäessä. Oppiminen onkin tärkeä osa työntekoa, jota muokkaavat erilaiset työskentely- ja toimintatavat. Hyvä työympäristö mahdollistaa uusien asioiden oppimisen ja osaamisen kehittämisen. (Ojala, 2018, s. 19–20.)

Kupiaksen, ym. (2014, s. 98–99) mukaan uuden työntekijän perehdytys vaatii monipuolista osaamisen kehittämistä. Uuden työntekijän osaamisalueet voidaan jakaa kuuheen osioon, jotka ovat yleisosaaminen, tehtäväosaaminen, tiimi- tai työyhteisöosaaminen, organisaatio-osaaminen, toimialaosaaminen ja työsuhteosaaminen. Keskeisintä on, että työntekijälle tulee kattava kuva organisaatiosta ja työtehtävistä. Otalan (2018, s. 22–23) mukaan työntekijää ei voida pakottaa oppimaan uusia asioita, vaan oppimisen halun täytyy lähteä työntekijästä itsestään. Pelkästään hyvä koulutustausta ei takaa hyviä työntekijätaitoja. Työntekijätaitojen kehittämisen kannalta olennaisia seikkoja ovat erityisesti oman osaamisen jatkuva kehittäminen, uusien ongelmien ratkaisu sekä tiedon kerääminen ja soveltaminen.

Organisaation sisällä oleva hiljainen tieto on sellaista tietoa, jota on mahdotonta dokumentoida varsinaisiin toimintaohjeisiin. Hiljaisen tiedon perusteella työntekijä esimerkiksi osaa toimia juuri tiettyyn tilanteeseen sopivalla tavalla. Hiljainen tieto yleensä yhdistetään kokeneimpiin työntekijöihin, mutta myös esimerkiksi uudemman työntekijän taidot tietotekniikan suhteen ovat hiljaista tietoa. Hiljainen tieto koetaan monesti hyödylliseksi, jonka takia olisikin tärkeää, että hiljaista tietoa saataisiin välitettyä eteenpäin organisaation sisällä ja uusille työntekijöille. Organisaation sisällä

tapahtuvalla vuorovaikutuksella ja oppimistilanteita luomalla voidaan edistää hiljaisen tiedon leviämistä. Haasteena voi kuitenkin olla, että kyseinen tieto koetaan itsestään-selvyytenä tai sen olennaisuutta vähätellään. Vuorovaikutuksellinen ja sosiaalinen ilmapiiri työpaikalla edistävät oppimista. (Kupias, ym., s. 97–98.) Eklundin (2020, s. 156–157) mukaan hiljaisen tiedon siirtymiseen vaikuttaa olennaisesti organisaatiokulttuuri. Organisaation tulee kannustaa työntekijöitä tiedon välittämiseen, yhdessä tekemiseen ja avoimeen kommunikaatioon. Hiljaisen tiedon siirtyminen vaatii vuorovaikutusta.

Perehdytyksen edistymistä on vaikea ennustaa etukäteen, koska uuteen työtehtävään perehtyminen riippuu pitkälti työntekijästä itsestään. Tästä syystä osaamisen kehittymistä tulee seurata. Osaamisen kehittymisen seurannalla voidaan vaikuttaa perehdytykselle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Aktiivisella kehittymisen seurannalla pystytään reagoimaan muutoksiin riittävän nopeasti. Yksi tapa seurata osaamisen kehittymistä perehdytyksen aikana on sopia perehdytyskeskusteluja perehdytysprosessin ajalle. (Eklund, 2020, s. 109–110.)

Perehdytyskeskustelujen tarkoitus on tukea perehdytyksen onnistumista sekä perehdyttäjän että perehdytettävän näkökulmasta. Keskustelujen ajankohta ja keskustelussa käytävät aihepiirit tulee sopia ennakkoon, jotta niihin voidaan valmistautua. Esihenkilö voi pyytää perehdyttäjän mukaan perehdytyskeskusteluun. Vaihtoehtoisesti hän voi pyytää perehdyttäjältä kommentit perehdytyksen etenemisestä. Olennaista on, että keskustelun pitäjä on tietoinen, miten uuden työntekijän perehdytys on sujunut. (Eklund, 2020, s. 122–123.)

Työntekijän osaamisen kehittymisen näkökulmasta perehdytyksen aikana tulee huolehtia, että uusi työntekijä verkostoituu organisaatioonsa. Työntekijän on hyvä olla tietoinen organisaation muiden työntekijöiden osaamisalueista, jotta haasteen edessä hän tietää kenen puoleen voi kääntyä. Verkostoituminen jo perehdytysvaiheessa tukee uuden työntekijän osaamisen kehittymistä. (Eklund, 2020, s. 105.)

5 OPPIMINEN

Virolaisen ja Virolaisen (2018, s. 11–12) mukaan oppiminen on ihmiselle luontaista ja parhaimmillaan tuottaa ihmiselle mielihyvää. Monesti oppimisen esteenä voi olla epäonnistumisen pelko. Oppimisen mahdollistamiseksi ihmisen täytyy olla kiinnostunut opittavasta aiheesta ja oppimiselle tulee luoda turvallinen oppimisympäristö.

Kupiaksen ja Peltolan (2019, s. 36–37) mukaan oppimisen voidaan ajatella olevan tiedon ja osaamisen siirtämistä. Oppiminen lähtee kuitenkin aina oppijasta itsestään ja muut ulkoiset tekijät ovat tukena oppimisprosessissa. Oppimista voi tapahtua sekä hitaasti että nopeasti ja aiemmin opitut tiedot, taidot ja kokemukset määrittelevät uuden oppimista.

5.1 Oppiminen työssä

Organisaation sisällä osaamisen kehittämistä tapahtuu oppimisen kautta. Työelämässä uuden oppimista tapahtuu koko ajan ilman, että se perustuu pelkästään erilaisiin koulutuksiin. Oppimista voidaan kuitenkin hyödyntää tarkoituksenmukaisesti henkilöstön osaamisen kehittämisessä erilaisin metodein. Tietoiselle oppimiselle voidaan määrittellä tavoitteita ja niiden toteutumista voidaan seurata. (Hätönen, 2011, s. 50.)

Etenkin asiakaspalvelualalla tilanteet ovat hyvin erilaisia ja voi olla vaikea yleistää yhtä tiettyä toimintatapaa, joka toimisi kaikissa tilanteissa. Työpaikalla uusien asioiden oppiminen vaatiikin työntekijältä ongelmanratkaisukykyä ja opittujen asioiden soveltamista. Yleensä ongelmanratkaisukyky kehittyy kokemuksen myötä ja uusien ongelmien esiintyessä ihminen kaivaa alitajuntaisesti tietoa aiemmin opituista toimintamalleista. Pelkkä kokemus ei kuitenkaan riitä, vaan tämä vaatii työntekijältä oman mukavuusalueen ulkopuolelle menemistä ja luovuutta yhdistää jo opittuja asioita. (Ojala, 2018, s. 20–21.)

Työpaikalla tarvitaan monipuolista osaamista. Kuviossa 4 on kuvattu osaamistarpeet Peltolan & Kupiaksen (2019) mukaan.



Kuvio 4. Osaamistarpeet työssä (Peltola & Kupias, 2019, s. 80).

Eklundin (2021 s. 68–69) mukaan oppimisen tärkeimpiä edellytyksiä työelämässä ovat oppimisen tavoitteellisuus ja tarpeellisuus, uuden tiedon rakentuminen aiemman päälle ja opittujen asioiden testaaminen käytännössä.

Yksittäisen työntekijän vastuu omasta oppimisesta korostuu ja vaatii sitoutumista työhön ja työpaikkaan. Itsenäinen oppiminen voi tuottaa sekä positiivisia että negatiivisia kokemuksia. Jos opittua uutta asiaa ei pääse hyödyntämään, eikä toimintaa kehitetä sen perusteella, työntekijä voi kokea uuden oppimansa turhana. Myös virheiden tekeminen voi lannistaa, vaikka virheistä myös opitaan. (Hätönen, 2011, s. 56–58.) Eklundin (2021, s. 157–158) mukaan itsenäinen opiskelu voi olla muun muassa verkkokursien suorittamista ja kirjojen lukemista. Erilaisia materiaaleja voi hyödyntää oman kiinnostuksen mukaan.

5.2 Oppimiseen vaikuttavat tekijät

Vaikka oppimistapoja on monenlaisia ja kaikki tekniikat eivät toimi kaikilla, oppimisessa on myös kaikkia yhdistäviä tekijöitä. Oppimista edistäviä asioita ovat muun muassa tavoitteellisuus, motivaatio, kokonaisuuksien hahmottaminen, aktiivisuus oppimisessa, ilmapiiri ja vuorovaikutus sekä palautteen saaminen. (Kupias, ym., 2014, s.111.) Grönforsin (2010, s. 26–31) mukaan työssä oppimisen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat työntekijän innostus, kiinnostus ja uteliaisuus, työntekijän asenne ja suhtautuminen opittavaan asiaan, kommunikointi ja vuorovaikutus toisten

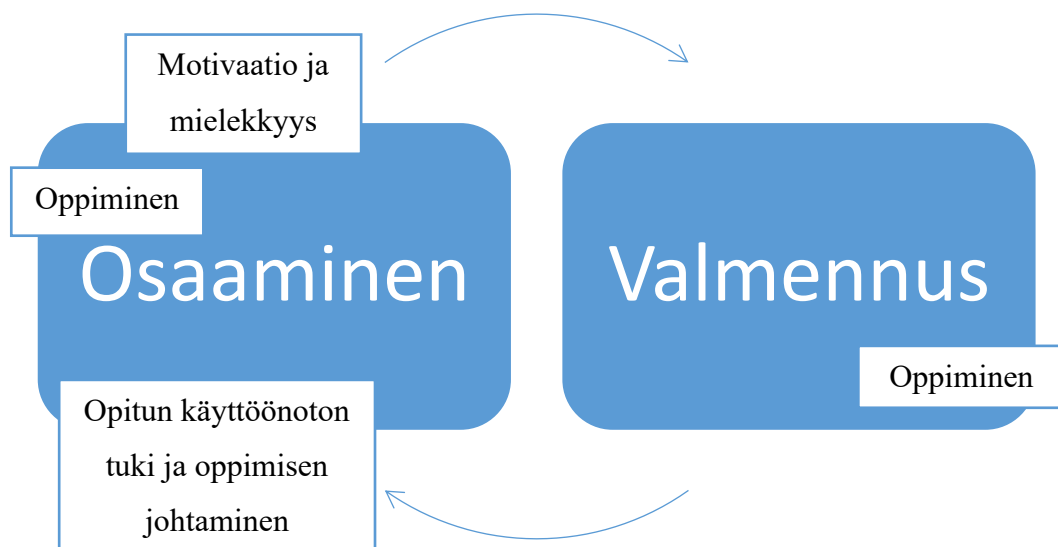
henkilöiden kanssa, tunteet, käyttäytyminen, motivaatio, tavoite ja aikataulu sekä organisaation tuki.

Vuorovaikutuksella, kommunikoinnilla ja keskustelulla on tärkeä rooli oppimisessa. Hyvä vuorovaikutus ei synny itsestään, vaan se vaatii hyvät olosuhteet ja osaamista. Aina henkilökemiat eivät kohtaa, joten hyvän vuorovaikutuksen takaamiseksi tulee tehdä töitä. Hyvää vuorovaikutusta voidaan rakentaa erilaisten asioiden kautta, kuten huomion ja läsnäolon. Onnistunut vuorovaikutus vaatii toisen henkilön kuuntelemista ja ymmärtämistä. Tämä auttaa luomaan avoimen ilmapiirin, jossa on tilaa kysymyksille ja omille ajatuksille. (Grönfors, 2010, s. 27–28.) Otalan (2018, s. 48–49) mukaan vuorovaikutuksen myötä ideat ja ajatukset jalostuvat tehokkaammin ja eri näkökulmat syventävät opittavaa asiaa. Vuorovaikutusta voi käydä niin yhden kuin useammankin ihmisen kesken ja siihen voi liittyä muun muassa mentorointia tai valmentamista.

Organisaation tuki työntekijän oppimisessa tarkoittaa sitä, että joku on kiinnostunut työntekijän osaamisen kehittymisestä. Tämä voi tarkoittaa opittavista asioista keskustelemista ja avun tarjoamista tavoitteiden saavuttamiseksi. (Grönfors, 2010, s. 31.) Palauteen antamisella on merkitystä työntekijän oppimisen kehittymisen kannalta. Palaute antamalla voidaan muun muassa auttaa työntekijän oppimismotivaation muodostumisessa. Kuitenkin sillä on merkitystä, keneltä työntekijä saa palautetta. Palaute on silloin merkityksellistä, kun sen antaa joku, jonka työntekijä kokee merkittäväksi henkilöksi. Myös tavalla, jolla palaute annetaan, on merkitystä. Monesti palautetta annetaan silloin, kun jotain on tehty virheellisesti. Hyödyllisintä olisi antaa rakentavaa ja kehittävää palautetta, jossa keskitytään myös asioihin, jotka ovat onnistuneet. (Suominen, 2023, s. 305–306.) Otalan (2018, s. 36) mukaan palautteen saaminen on edellytys oppimiselle. Palaute perusteella työntekijä tietää, onko oma suoritus parantunut vai onko siinä vielä jotain parannettavaa.

Motivaatio vaikuttaa henkilön oppimiseen olennaisesti. Kuviossa 5 on kuvattuna Kupiaksen, ym. (2014, s. 104) mukaan, miten opittu asia saadaan käyttöön. Opittavan asian tulee olla henkilölle mielenkiintoista ja hänellä tulee olla riittävä motivaatio opetella uusi asia. Henkilö oppii uuden asian esimerkiksi koulutuksessa, jonka jälkeen hänen tulee päästä testaamaan opittua asiaa. Näin opittu asia saa merkityksen ja henkilölle tulee tunne, että oppiminen on ollut hyödyllistä. Huotilaisen (2019, s. 67–68)

mukaan oppiminen on mielekkäämpää ja tehokkaampaa, kun ihminen hyötyy oppimisestaan jollain tavalla. Ihmisillä oppimisenhalu on synnynnäistä ja oppimisesta saatu hyöty luo hyvää mieltä ja sitä kautta lisää motivaatiota. Grönforsin (2010, s. 30) mukaan henkilön motivaatiota oppia kasvattaa henkilön oma halu oppia ja kokea opiskelu tarpeellisenä. Motivaatio on korkeimmillaan, kun henkilö nauttii opiskelusta ja osallistumisestaan. Hyvä ilmapiiri opetustilanteessa tukee motivaation ylläpitämistä.



Kuvio 5. Miten opittu saadaan käyttöön? (Kupias, ym., 2014, s. 104).

Oppimisesta saatu motivaatio ei kuitenkaan ole täysin itsestään selvää. Jos ihmisellä ei ole kokemuksia oppimisesta johtuvasta onnistumisesta, motivaatio uuden asian opetteluun on vähäisempää. Parhaimpiin tuloksiin päästään, kun oppiminen lähtee henkilön omasta sisäisestä motivaatiosta. Ulkoista motivaatiota on esimerkiksi suorituksista palkitseminen. Olennaista olisi kasvattaa omaa sisäistä motivaatiota, jotta oppimisesta saa parhaiten hyödyn irti. (Huotilainen, 2019, s. 67–68.)

5.3 Oppimistavat- ja tottumukset

Oppimista on tutkittu laajalti ja erilaisia tekniikoita oppimisen edistämiseksi on luotu. Oppiminen tulisi ajoittaa usealle päivälle, koska tieto siirtyy pitkäkestoiseen muistiin nukkuessa. (Huotilainen, 2019, s. 69.) Oppimisessa tulisi huomioida myös työmuistin rajallisuus. Usean asian tekeminen samaan aikaan kuormittaa ihmistä ja heikentää

oppimistuloksia. Yhden asian tekeminen kerrallaan tukee oppimisprosessia. (Ojala, 2018, s. 82.)

Ihmiset ovat erilaisia oppijoita. Sekä hyvät että huonot oppimiskokemukset vaikuttavat myös oppimishalukkuuteen aikuisena. Huonoihin oppimiskokemuksiin voi vaikuttaa muun muassa erilaiset oppimisvaikeudet, joiden takia henkilö voi kokea, ettei hänen kannata yrittää oppia uusia asioita. Tästä syystä henkilö voi tietoisesti pyrkiä välttelemään uusia oppimistilanteita. Itselle sopivan oppimistyylin löytäminen auttaa oppimaan uusia asioita. Niiden tunnistaminen olisikin äärimmäisen tärkeää, jotta voi kehittyä omassa työssään. (Heinikoski, ym., 2014, s. 29–30.)

Erilaiset tilanteet vaativat erilaisia oppimistapoja. Toiset asiat vaativat yksityiskohdista asian ymmärtämistä ja soveltamista ja toisiin asioihin riittää pelkkä mekaaninen toiminta. Eri oppimistapojen käytön tunnistaminen auttaa oikean oppimistavan valinnassa. Oppimistyylien tarkkaa kategorisointia on kritisoitu, mutta kategorisointi auttaa jäsentämään yksilölle toimivimpia keinoja oppia ja auttaa ymmärtämään, miten oppimista voisi kehittää. (Kupias & Peltola, 2019, s. 48, 59.) Grönforsin (2010, s. 39) mukaan ymmärrys eriävistä oppimistavoista auttaa ymmärtämään oppimista kokonaisuudessaan ja tukee hyödyllisten oppimistyylien monipuolista hyödyntämistä.

Kupias ja Peltola (2019, s. 49–53) esittelee erilaisiksi oppimistavoiksi toistavan oppimisen, ymmärtävän oppimisen ja luovan oppimisen. Toistava oppiminen on oppimistapa, jota voidaan hyödyntää oppimistilanteissa, joissa edellytetään tarkkuutta. Virheen tekeminen saattaa aiheuttaa poikkeaman tuotteen tai palvelun laadussa tai kokonaisessa tapahtumaketjussa. Toistava oppiminen perustuu asioiden tai toimintatapojen mekaaniseen opetteluun ja muistamiseen. Ymmärtävä oppiminen on toistavan oppimisen vastakohta. Jos työtehtävä vaatii kokonaisuuksien ymmärtämistä ja tiedon soveltamista, pelkkä toimintamallien toistaminen ei riitä, vaan asian oppiminen vaatii laajempaa ymmärrystä asiasta. Ymmärtävä oppiminen edellyttää oppijalta itsenäistä ja aktiivista toimintaa. Oppimisen tukena voidaan hyödyntää omaa työhön opastajaa, esihenkilöä tai muita työkavereita. Luova oppiminen perustuu asioiden näkemiseen uudella tavalla ja vaatii rohkeutta kokeilla uusia asioita. Uusi työntekijä näkee asiat monesti eri näkökulmasta kuin vanhat työntekijät. Perehdytysvaiheessa opittavien asioiden kyseenalaistaminen on tarpeen, jotta ymmärrys asian toimintatarkoituksesta

syntyy. Myös rajojen rikkominen ja toimintamallien muutos monesti tuo uusia näkökulmia työtehtävään.

Huutilaisen (2019, s. 69–72) mukaan testien tekeminen tukee oppimista. Näin opitut asiat palaavat paremmin muistiin ja selviää, mitä asioita tulisi vielä kerrata. Syy-seuraussuhteiden hahmottaminen auttaa koostamaan opitun asian kokonaisuudeksi. Opitun asian muistaa paremmin, kun asiasta tietää myös taustat. Eri aistien hyödyntäminen auttaa oppimista. Opeteltavasta asiasta kannattaa piirtää kuvia tai kaavioita, jotta asiasta jää myös näkömuisti. Itse keksityt laulut ja lorut jäävät muistisäännöiksi ja siihen yhdistetty liikerata tukee muistia.

Päiväsalon (2020, s. 181) mukaan uutta asiaa opeteltaessa voi olla hyödyllistä tehdä muistiinpanoja. Muistiinpanoja tekemällä henkilö pysyy aktiivisena ja keskittyneenä. Asioiden kirjoittaminen paperille auttaa oppijaa jäsentelemään opittavaa asiaa. Kuitenkin muistiinpanot hyödyttävät parhaimmillaan silloin, jos niihin palataan jälkikäteen.

5.4 Kokemuksellisen oppimisen malli

Kokemuksellisen oppimisen malli on David A. Kolbin luoma malli, jossa käydään neljä vaihetta: kokeminen, reflektointi, ajatteleminen ja tekeminen. Vaiheita ei tarvitse käydä järjestyksessä ja niitä toistetaan useaan kertaan. (Hätönen, 2011, s. 51.) Myös Grönforsin (2010, s. 40–41) esittelemänä Alan Mumfordin ja Peter Honeyn mukaan on neljä erilaista oppimisen tyyliä. Nämä tyylit ovat aktivisti, pohtija, teoreetikko ja pragmaatikko. Molemmissa oppimisen tyyliissä on yhteneväisyyksiä toisiinsa.

Kuviossa 6 on esitetty eri oppimistavat ja niille luonteenomaiset piirteet Kolbin mukaan. Kupias ja Peltola (2019, s. 59) tuovat esiin, että Kolbin kokemuksellisen oppimisen mallia on kritisoitu sen perusteella, että näkemys on liian yksilökeskeinen. Riskiä tuo myös pohdinta, eteneekö oppiminen todella näiden vaiheiden kautta. Mallia on kehitetty entisestään lisäämällä vaiheisiin toiminnan suunnittelun sekä oppimisen sosiaaliset ulottuvuudet. Hätösen (2011, s. 51) mukaan Kolbin mallin vaiheet ovat erilaisia oppimistapoja, joista toiset tavat sopivat eri henkilöille paremmin kuin toiset.

Yleensä henkilöt keskittyvät siihen oppimistapaan, joka toimii heidän luonteenpiirteelleen parhaiten.



Kuvio 6. Kolbin kehän vaiheet ja oppimistavat (Hätönen, 2011, s. 52).

Kolbin mallin kokemisen vaiheessa työntekijä hankkii kokemusta työtehtävästään. Tässä tavassa ominaisimmillaan on henkilö, joka oppii kokemusten kautta vuorovaikutuksessa muihin ihmisiin. Henkilö nauttii monimutkaisista tilanteista ja osaa tehdä päätöksiä. (Hätönen, 2011, s. 51.) Mumfordin ja Honey'n oppimistyyleistä aktivisti on samansuuntainen Kolbin mallin kanssa. Grönfors (2010, s. 40–41) esittelee, että aktivisti oppii parhaiten kokemisen kautta yhdessä muiden henkilöiden kanssa. Tilanteet, joissa aktivisti ei pääse itse osallistumaan ja joutuu seuraamaan vierestä ovat hänelle hankalia.

Kolbin mallin reflektointivaiheessa pohditaan opittuja asioita ja mietitään yhteyksiä asioiden välillä. Tämä vaihe on ominaisin henkilölle, joka oppii pohdiskelemalla. Henkilö haluaa perehtyä asiaan eri näkökulmista, eikä tee johtopäätöksiä ennen asian vahvaa tuntemusta. Merkitysten ymmärtäminen eri tilanteiden ja ideoiden välillä on myös

olennaista reflektointivaiheessa. (Hätönen, 2011, s. 51–52.) Mumfordin ja Honeyyn oppimistyyleistä pohtija on samansuuntainen Kolbin mallin reflektointivaiheen kanssa. Grönfors (2010, s. 41) kertoo pohtijan olevan oppijana sivusta seuraaja, joka oppii ajattelemalla ja havainnoimalla. Pohtijalla oppimisen haasteena ovat tilanteet, joihin ei ole voinut valmistautua ennakkoon tai tilanne on kiireinen ja vaatii nopeita ratkaisuja.

Kolbin mallin ajattelemisvaiheessa etsitään lisää tietoa ja tehdään päätelmiä tiedon perusteella. Ajatuksena on koota laaja ymmärrys koetusta asiasta. Tämä oppimistapa on ominaisin henkilölle, joka on monelta osin analyttinen. (Hätönen, 2011, s. 51–52.) Teoreetikko on Mumfordin ja Honeyyn oppimistyyleistä lähellä Kolbin mallin ajattelemisvaihetta. Grönfors (2010, s. 41) esittelee teoreetikon oppivan parhaiten, kun opittava asia on osa suurempaa kokonaisuutta. Teoreetikko on analyttinen ja oppii parhaiten lukemalla ja kuuntelemalla. Oppimisen haasteita teoreetikolle voi aiheuttaa tavoitteiden tai mallien puute.

Kolbin mallin tekemisvaiheessa opittua asiaa kokeillaan eri tilanteissa ja tavoitteena on tehdä asiat eri tavalla kuin aiemmin. Tämä oppimistapa on ominaisin henkilölle, joka osaa soveltaa opittuja asioita ja on valmis ottamaan riskejä. (Hätönen, 2011, s. 51–52.) Mumfordin ja Honeyyn oppimistyyleistä pragmaatikko on lähellä Kolbin mallin tekemisvaihetta. Grönfors (2010, s. 41) kertoo pragmaatikon oppivan parhaiten luomalla opittavan asian ja käytännön väliin yhteyksiä. Pragmaatikko osaa soveltaa opittavia asioita käytäntöön. Haasteena oppimiselle voi olla tilanteet, joissa opittava asia ei ole pragmaatikolle mielenkiintoinen tai tarpeellinen tai siitä ei ole saatavilla välittömiä tuloksia tai palautetta.

5.5 Oppiminen perehdytyksen näkökulmasta

Perehdytettäessä on hyvä pitää mielessä, että perehdytettävälle luodaan hyvä oppimisympäristö. Uusi työntekijä haluaa oppia uuden työtehtävänsä mahdollisimman hyvin ja haasteena voi olla liika innokkuus oppia, mikä johtaa työntekijän ylikuormittumiseen. Oppimisnäkökulmasta ajateltuna perehdytys vaatii suunnittelua, jotta työntekijällä on mahdollisuus keskittyä asioihin riittävästi. (Eklund, 2020, s. 52–53.)

Huutilaisen (2019, s. 178) mukaan oppimiselle tulee varata aikaa ja työntekijälle tulee antaa mahdollisuus keskittyä opittavaan asiaan. Oppiminen ei onnistu, jos sille ei anneta omaa aikaa, tilaa ja paikkaa. Pahimmillaan työntekijä kuormittuu jo opettelemisvaiheessa.

Eklundin (2020, s. 54) mukaan ulkoiset ärsykkeet vaikuttavat keskittymiskyvyn ylläpitämiseen. Uutta asiaa oppiessa tulisikin minimoida kaikki ylimääräiset ärsykkeet, kuten puhelut ja viestit, jotta ajatus ei katkea ja oppiminen hidastu. Kohtakankaan, ym. (2021, s. 25) mukaan työssä aiheutuneet kuormitustekijät haittaavat ihmisen kognitiivista suoriutumista. Uuden asian mieleen palauttaminen on jatkossa haastavampaa, kun henkilö ei ole voinut keskittyä oppimistilanteessa. Muun muassa melu ja jatkuva huomion siirtäminen muualle lisäävät aivojen kuormitusta.

Perehdytyksessä tulisi hyödyntää erilaisia oppimistapoja ja yhdistellä niitä, koska jokaisella on oma tapansa vastaanottaa ja käsitellä tietoa. Tehokkaan oppimisen kannalta on tärkeää, että työntekijä itse ymmärtää opitun asian merkityksen. Perehdyttäjä voi auttaa työntekijää luomaan yhteyksiä eri asioiden välille, jotta opittavasta asiasta tulee ymmärrettävämpi. Perehdyttäjä voi myös kannustaa työntekijää kysymään kysymyksiä, jotta työntekijä varmasti ymmärtää opetettavan asian. Ihminen pystyy vastaanottamaan vain tietyn määrän uutta asiaa kerralla. Ei voida olettaa, että uusi työntekijä sisäistää ja muistaa kaikki ensimmäisten päivien aikana kerrotut asiat heti. Perehdytyksen aikana tuleekin huolehtia, että asioita kerrataan riittävästi ja varmistutaan siitä, että työntekijä ymmärtää, mitä hänelle opetetaan. (Eklund, 2020, s. 53–55.)

Sujuvan oppimisen ehtona on, että työskentely on miellyttävää. Perehdyttäjän tulisikin huolehtia, että työskentelyilmapiiri on mahdollisimman kannustava ja rento. Hyvä ilmapiiri antaa uudelle työntekijälle paremman kuvan organisaation yleisestä ilmapiiristä ja auttaa häntä tutustumaan perehdyttäjään paremmin. (Eklund, 2020, s. 56.)

Eklundin (2020, s. 56–57) mukaan oppimista voidaan tehostaa varaamalla riittävästi aikaa asioiden läpikäymiseen sekä pitämällä riittävästi taukoja. Opittavat asiat on hyvä jaksottaa, jottei työntekijä kuormitu liiasta tiedosta. Asioita tulee kerrata riittävästi ja kannustaa työntekijää kysymään kysymyksiä. Oppiminen on tehokkainta, kun työntekijä ymmärtää opittavan asian taustat. Tästä syystä perehdyttäjä voi pyrkiä luomaan

merkityksiä asioiden välille. Oppimista tukee hyvän ilmapiirin ylläpitäminen ja monipuolisten oppimistyylien hyödyntäminen.

6 LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT

Kehittämistyö toteutettiin tapaustutkimuksen menetelmin, koska työn tavoitteena oli tuottaa kehittämis ehdotuksia liittyen perehdytykseen. Työssä on myös konstrukttiivisen tutkimuksen piirteitä, jossa Ojasalon, ym. (2014, s. 65) mukaan luodaan jokin konkreettinen tuotos. Kuitenkin aikataulullisten syitten takia tässä kehittämistyössä ei viety perehdytys suunnitelmaa käytäntöön ja näin ollen sitä ei testattu, mikä on taas olennaista konstrukttiivisessä tutkimuksessa. Tapaustutkimuksen metodit vastasivat paremmin tämän työn toteutusta, sillä tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa kehittämis ehdotuksia ja -ideoita. Ojasalon, ym. (2014, s. 52–54) mukaan tapaustutkimuksessa keskitytään huomioimaan tapaukseen liittyvät moninaiset asiat ja niiden väliset suhteet. Olennaista on luoda uutta tietoa kehittämisen tueksi. Tapaustutkimuksessa ei keskitytä ainoastaan yleisiin teorioihin asiasta. Siinä keskitytään tutkittavaan tapaukseen, jonka perusteella voidaan määrittää varsinaiset kysymykset, joihin etsitään vastauksia. Silvermanin (2005, s. 126) mukaan tapaustutkimus voidaan toteuttaa hyödyntämällä tapaukseen sopivia menetelmiä. Tärkeintä tapaustutkimuksessa on kehittää mahdollisimman hyvä ymmärrys tutkittavasta asiasta.

Tapaustutkimuksessa käytetään monia eri menetelmiä tiedonkeruuseen. Tiedonkeruumenetelmät voivat olla sekä laadullisia että määrällisiä. Esimerkkeinä tapaustutkimuksen tiedonkeruumenetelmistä ovat kyselyt, haastattelut, havainnointi, aivoriihityöskentely ja benchmarking. Tapaustutkimuksessa on olennaista osallistaa tutkittavaan aiheeseen liittyvät henkilöt, koska he vaikuttavat osaltaan kehittämistyön kulkuun. (Ojasalo, 2014, s. 55.) Tässä kehittämistyössä tiedonkeruumenetelmiksi valikoitui kysely ja teemahaastattelu.

6.1 Kyselytutkimus

Yksi perinteisemmistä tavoista kerätä tutkimusaineistoa on kyselylomake, joko perinteisenä paperiversiona tai nykyään enemmän yleistyneellä sähköisellä kyselyllä. Tutkimuksen kohderyhmästä ja tarkoituksesta riippuen kyselyn muoto vaihtelee. (Valli, 2018, s. 92–93.) Kyselyä käytetään tutkittavan aihepiirin lähtötilanteen selvittämiseen. Monesti tutkittavasta aiheesta on jo paljon tietoa, mutta kyselyllä voidaan varmistua tiedon paikkaansa pitävyydestä. Kyselyssä kysytään samat asiat isolta joukolta. (Ojasalo, 2014, s. 40.) Kysymysten tekeminen ja muotoileminen vaatii erityistä huolellisuutta, jotta kyselystä saadut tulokset ovat hyödynnettävissä tutkimuksessa. Kysymysten tulee olla mahdollisimman yksiselitteisiä, jottei vastaaja tulkitse kysymystä väärin ja näin ollen vääristä tuloksia. Kyselyn kysymykset tulisi rakentaa tutkimuskysymysten ja tutkimuksen tavoitteen mukaisesti. (Valli, 2018, s. 93.) Kyselytutkimus eroaa haastattelusta siten, että kyselylomakkeen tulee toimia omillaan ilman haastattelijan apua. Kyselytutkimus mielletään useimmiten määrälliseksi tutkimukseksi, mutta kysely voidaan toteuttaa ja analysoida myös laadullisin menetelmin. (Vehkalahti, 2014, s. 11–13.)

Tämän tutkimuksen yhdeksi tiedonkeruumenetelmäksi valikoitui kyselytutkimus, koska se on tehokas ja nopea tapa kerätä tietoa tutkittavan ilmiön lähtötilanteesta. Kyselylomakkeella on mahdollista tavoittaa suurempi yleisö, jolloin myös aineistoa saadaan kerättyä enemmän ja se tuo mahdollisimman laajasti esille eri osapuolten näkökulmat. Kyselylomakkeita oli kaksi erilaista, joista toinen oli suunnattu perehdyttäjille (liite 3) ja toinen perehdytettävälle (liite 4). Kyselyt toteutettiin Google Forms-ohjelmalla. Kyselyt jaettiin S-ryhmän sisäisen viestintäkanavan kautta Sokotelin omaan ryhmään. Tämän lisäksi esihenkilöille lähetettiin kyselyiden linkit sähköpostitse, jotta he voivat jakaa kyselyt vielä oman osaston kesken. Näillä toimilla varmistettiin, että kyselyt tavoittivat mahdollisimman monet.

Perehdyttäjien kyselyyn vastasivat ne työntekijät, palvelupäälliköt ja osastopäälliköt, jotka olivat toimineet uuden työntekijän perehdyttäjinä. Perehdytettävien kyselyyn vastasivat ne työntekijät, jotka olivat työskennelleet Sokotel Oy:llä alle 12 kuukautta. Kyselyä tehtäessä Sokotel Oy:llä oli 427 työntekijää, joiden työsuhde oli kestänyt alle vuoden. Vaikka kyselyyn toivottiin mahdollisimman paljon vastauksia, ei ollut

realistista ajatella, että lähes kaikki nämä työntekijät vastaisivat kyselyyn. Pehdyttäjien lukumäärää ei ole tiedossa. Kummankin kyselylomakkeen kysymykset pohjautuivat tutkimuskysymyksiin ja aiheeseen liittyvään teoriaan. Kyselyjen tavoitteena oli saada tietoa pehdytyksen nykytilanteesta.

Kyselyssä voidaan käyttää sekä avoimia että suljettuja kysymyksiä. Avoimien kysymysten vastaukset ovat vapaamuotoisia ja suljettujen kysymysten vastaukset määräytyvät valmiiden vastausvaihtoehtojen mukaan. Molemmissa kysymystyypeissä on hyvät ja huonot puolensa. Suljetut kysymykset valmiine vastausvaihtoehtoineen ovat helpompi käsitellä tilastollisesti, mutta ne saattavat samaan aikaan myös rajata aihepiiriä liikaa. Avoimissa kysymyksissä voidaan saada olennaista tietoa tutkimuksen kannalta, jota ei ole osattu ennalta ajatella. Tilanteissa, joissa vastausvaihtoehtoja ei haluta tai voida luokitella, avoimet kysymykset ovat parempi vaihtoehto. (Vehkalahti, 2014, s. 24–25.) Kuitenkin avoimissa kysymyksissä vastaaja saattaa kokea, ettei hänellä ole vahvaa mielipidettä kysyttyyn asiaan ja helposti jättää joko vastaamatta tai vastaa ympäripyöreästi aiheen ohitse. Tästä syystä avoimien kysymysten käyttö tulisikin olla hyvin perusteltua. (Ojasalo, 2014, s. 132.) Tämän tutkimuksen molemmissa kyselyissä oli samat aihepiirit, jotta tutkittavasta aiheesta saatiin näkökulma kummaltakin puolelta. Suurin osa kysymyksistä oli avoimia kysymyksiä, jotta aiheesta saatiin mahdollisimman paljon tietoa. Tässä tapauksessa olisi voinut käydä niin, että suljetut kysymykset olisivat rajanneet vastauksia ja olisivat ohjailleet vastaajaa. Tavoitteena oli saada taustatietoa seuraavaksi tehtäviä haastatteluja varten.

Kyselylomakkeen rakenteeseen ja kysymysten järjestykseen täytyy kiinnittää huomiota. Yleensä kyselyn alussa kysytään vastaajan taustatietoja ja näin johdatetaan vastaaja kyselyyn niin sanotuilla helpoilla kysymyksillä. Taustatietojen jälkeen kannattaa kysyä vielä aiheeseen johdattavia kysymyksiä ennen arkaluontoisten kysymysten kysymistä. Rakenteen ja järjestyksen lisäksi kyselyn pituutta kannattaa pohtia kyselyyn vastaajien näkökulmasta. Kyselyssä täytyy olla riittävä määrä kysymyksiä, jotta saadaan mahdollisimman laaja katsaus tutkittavasta aiheesta. Kysely ei saa kuitenkaan olla liian pitkä, koska vaarana on, että vastaaja kyllästyy kyselyn loppua kohden. Tämä saattaa näkyä vastauksissa ja täten vääristää kyselystä saatuja tuloksia. (Valli, 2018, s. 94–95.)

6.2 Haastattelu

Haastattelu sopii käytettäväksi, jos tutkitaan mielipiteitä, käyttäytymistä tai aihepiirejä, joita ei tunneta etukäteen. Haastattelulla voidaan tutkia sekä menneisyyteen että nykyhetkeen liittyviä asioita. Aineistonkeruumenetelmänä haastattelu on joustava, koska tutkija voi haastattelutilanteessa esittää tarkentavia kysymyksiä haastateltavalta. Näin tutkittavasta ilmiöstä saadaan enemmän irti. (Kananen 2015, s. 143.) Haastattelukysymykset voidaan esittää eri haastateltavien kohdalla eri järjestyksessä. Olenaista on saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta aiheesta. Tästä syystä voi olla perusteltua antaa haastattelukysymykset tai aiheet etukäteen mietittäväksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, s. 85.)

Kanasen (2015, s. 144–145) mukaan haastattelut voidaan jakaa strukturoimattomiin, puolistrukturoituihin ja strukturoituihin haastattelun ja kysymysten luonteesta riippuen. Strukturoitua haastattelua käytetään enemmän kyselyhaastatteluissa, sillä siinä on määritetty tarkat avoimet kysymykset, jotka esitetään kaikille samassa järjestyksessä. Strukturoidussa haastattelussa haastattelijan vaikutus pyritään minimoimaan. Strukturoimaton haastattelu on vapaampaa keskustelua tutkijan ja haastateltavan välillä. Kuitenkin Hyvärisen, ym. (2017, s. 21) mukaan harvemmin haastattelu voi olla täysin strukturoimaton, joten pääsääntöisesti kaikki haastattelut ovat vähintäänkin puolistrukturoituja. Kanasen (2015, s. 144–145) mukaan haastattelumuotoina voivat olla esimerkiksi avoin haastattelu tai temahaastattelu. Avoimessa haastattelussa keskustellaan yleisesti tutkittavasta aiheesta, kun taas temahaastattelussa on ennakkoon määritetyt teemat, joista keskustellaan.

Temahaastattelu sopii sellaisiin tilanteisiin, joissa ei haluta ohjata vastaajia. Haastatteluteemat suunnitellaan ennakkoon, mutta haastattelut saattavat poiketa toisistaan, jos aiemmissa haastatteluissa ilmenee uusia asioita, joita halutaan tutkia lähemmin ja joita ei ole osattu ottaa huomioon ennakkoon. (Ojasalo, 2014, s. 41.) Temahaastattelun tavoitteena on kerätä tietoa tutkimusongelmaan liittyvistä asioista. Temahaastattelua varten ei voida tehdä ennakkoon täysin valmista kysymyspohjaa, jonka kysymykset kysytään kaikilta haastateltavilta samassa järjestyksessä. Temahaastattelussa uusien asioiden ilmetessä, tulee luoda uusia kysymyksiä, jotta tutkittavasta ilmiöstä saadaan mahdollisimman monipuolinen kuva. (Kananen, 2015, s. 148–149.) Hyvärisen ym.

(2017, s. 21) mukaan teemahaastattelun teemoja valitessa tulee ottaa huomioon, ettei haastateltavalla välttämättä ole mielipiteitä tai ajatuksia valitun teeman pohjalta.

Tämän tutkimuksen haastattelumalliksi valikoitui teemahaastattelu, koska tutkittavasta ilmiöstä haluttiin mahdollisimman paljon tietoa. Strukturoitu haastattelu ei olisi sopinut tämän tutkimuksen käyttötarkoituksiin, koska se olisi mahdollisesti rajannut olennaista tietoa ulkopuolelle. Avoimessa haastattelussa taas aihepiiri olisi saattanut olla liian laaja tutkimuksen näkökulmasta. Koska tutkimuksen tavoitteena oli luoda perehdytysopas perehdyttäjille ja kehitysehdotuksia perehdytykseen, tuli kerättävän aineiston pohjautua tiettyihin teemoihin, jotka olivat nousseet esiin aiemmin tehdystä kyselystä ja etsitystä teoriasta. Tavoitteena oli saada syvällisempää tietoa, miten perehdytystä voitaisiin kehittää Sokotel Oy:ssä ja miten osaamisen kehittämällä voitaisiin tukea perehdytysprosessia. Haastattelujen perusteella oli myös tarkoitus saada tietoa erilaisista oppimistyyleistä ja -tavoista, joita voitaisiin hyödyntää perehdytyksen apuna.

Haastateltaviksi valitaan ensisijaisesti henkilöitä, joihin tutkittava ilmiö liittyy. Toinen vaihtoehto on haastatella henkilöitä, jotka tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon. Laadullisessa tutkimuksessa olennaista ei ole saada mahdollisimman paljon vastauksia, vaan riittävästi tietoa tutkittavasta aiheesta. Tästä syystä haastateltavien määrää voi olla vaikea määrittää ennakkoon. Kerättyä aineistoa analysoidaan sitä mukaan, kun sitä saadaan, jotta voidaan määrittää, milloin aineistoa on kerätty riittävästi. (Kananen, 2015, s. 145–146.) Haastattelut voidaan toteuttaa yksilö-, pari- tai ryhmähaastatteluna. Yksilöhaastattelussa nimensä mukaan haastateltavia on vain yksi ja se on tavanomaisin haastattelumuoto. Ryhmähaastattelussa haastatellaan useampaa henkilöä saman aikaisesti. Ryhmähaastattelun etuna on se, että tutkittavasta aiheesta voidaan saada kerralla enemmän aineistoa. Ryhmässä haastateltavat voivat kokea itsensä vapautuneemmiksi ja ryhmän kesken voi syntyä sellaista keskustelua, jota tutkijan kanssa kahdestaan ei syntyisi. Kuitenkin ryhmähaastattelun varjopuolena voi olla ryhmässä mukana oleva dominoiva haastateltava, joka ei anna tilaa muiden puheenvuoroille. Tutkijan täytyykin pohtia, mikä haastattelumuoto sopii parhaiten oman tutkimuksen toteutukseen. (Hirsjärvi ym., 2014, s. 210–211.) Etenkin arkaluontoisissa aihepiireissä yksilöhaastattelu voi olla turvallisempi vaihtoehto (Kananen, 2015, s. 149).

Tämän tutkimuksen haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, koska aihepiirin voidaan nähdä olevan arka etenkin, jos työntekijällä on negatiivisia kokemuksia perehdytyksestä. Yksilöhaastatteluilla voidaan varmistaa, että haastateltava voi puhua aihepiiristä luottamuksellisesti. Tämän tutkimuksen aiemmin tehdyissä kyselyissä tiedusteltiin vastaajilta halukkuutta osallistua myöhemmin pidettäviin haastatteluihin. Tarkoituksena oli haastatella jo kyselyihin vastanneita, koska he ovat perehtyneet aihepiiriin. Haastattelussa näitä mielipiteitä voidaan vielä syventää ja viedä eteenpäin. Haastateltavat koostuivat kyselyn tapaan perehdyttäjistä ja alle 12 kk Sokotelilla työskennelleistä työntekijöistä. Molempien osapuolten mielipiteistä ja ajatuksista saatiin koottua tietoperustaa perehdytyksen kehittämiskohteista. Jos kyselyyn vastanneita ei olisi ollut riittävästi haastateltavaksi, lisähaastateltavia olisi voitu tiedustella toimipaikoista. Haastattelut pidettiin Teamsin välityksellä.

Teemahaastattelun teemat valitaan siten, että ne käsittelevät tutkittavaa aihetta mahdollisimman monipuolisesti. Kuitenkaan teemoja ei voida lyödä täysin lukkoon, vaan haastattelijan tulee olla haastattelutilanteessa joustava. Yleensä teemahaastattelussa haastatteluja tehdään useampi kierros, sillä vasta ensimmäisten haastattelujen jälkeen tutkijalle avautuu kokonaiskuva tutkittavasta ilmiöstä. (Kananen, 2015, s. 149–150.) Vaikka teemahaastattelu on joustava tiedonkeruumenetelmä, haastattelussa ei voida kysyä ihan mitä tahansa, vaan kysyttävien asioiden tulee pohjautua tutkimuksen tehtävän, ongelmanasettelun tai tarkoituksen mukaan. Ennakkoon määritettyjen teemojen tulee pohjautua siihen, mitä tutkittavasta ilmiöstä jo tiedetään. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 87–88.) Tässä tutkimuksessa haastattelujen teemat muodostettiin kyselyn tulosten, aihepiirin teorian ja tutkimuskysymysten pohjalta.

Yleensä tutkimushaastattelut nauhoitetaan, jotta haastattelijan on mahdollista palata haastattelutilanteeseen jälkikäteen. Haastattelun nauhoitteet toimivat muistiinpanoina, jolloin haastattelija voi keskittyä haastattelutilanteeseen muistiinpanojen tekemisen sijaan. Haastatteluja uudelleen kuuntelemalla haastattelusta voidaan saada uusia sävyjä, joita haastattelija ei ensi kuulemalta ole osannut etsiä. (Ruusuvuori & Tiittula, 2005, s. 14–15.) Tämän tutkimuksen kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin analyysia varten. Haastattelut toteutettiin kyselyjen tulosten analysoinnin jälkeen.

Haastattelujen määrän riittävyys riippuu tutkittavasta aihealueesta sekä tutkittavasta ihmisryhmästä. (Hyvärinen, ym., 2017, s. 34–36.) Riittävää haastattelujen määrää on hankala määrittää etukäteen, koska se riippuu pitkälti tutkittavasta aiheesta ja saaduista tuloksista. Sopivaa määrää haastatteluja voitaisiin ajatella olevan, kun tutkija saa esitettyä aineiston tulokset uskottavasti. Haastattelujen määrään voi vaikuttaa myös käytännön asiat, kuten aika ja raha. (Hyvärinen, ym., 2017, s. 34–36.)

6.3 Aineiston analysointi

Aineiston analysoinnissa käytetään aineistolle tyypillisiä analyysimenetelmiä. Aineistosta riippuen analyysissa voidaan käyttää joko yhtä tai useampaa analyysimenetelmää. Laadullisen aineiston käsittelyyn käytettävät analyysimenetelmät ovat joustavampia määrälliseen aineistoon verrattuna. Määrällisessä tutkimuksessa tulee käyttää kyseiselle aineistolle suunnattua menetelmää. Esimerkiksi kyselyä suunniteltaessa tulee ottaa huomioon jo kysymysten muotoilussa, millaisia analyysimenetelmiä voidaan käyttää. Laadullinen aineisto tulee yhteismitallistaa, eli muuttaa kerätty aineisto tekstimuotoon. Tämän jälkeen aineistoa voidaan analysoida erilaisilla tekniikoilla. Jos käytössä on analyysiohjelma, lopulliset johtopäätökset tekee tutkija itse. (Kananen, 2015, s. 83.)

Haastattelusta saadut aineistot tulee litteroida eli muuttaa kirjoitettuun muotoon. Litteroinnin tarkkuus riippuu tutkimuskysymyksistä ja -metodista. Litteroitua aineistoa voidaan käyttää muistiinpanoina analysointia tehdessä. Tärkeiden yksityiskohtien huomaaminen on helpompaa auki kirjoitetusta aineistosta. (Ruusuvuori & Tiittula, 2005, s. 16.)

Kanasen (2015, s. 171–172) mukaan laadullista aineistoa voidaan tulkita aineisto- tai teoriapohjaisesti tai niiden yhdistelmällä. Aineistopohjainen tulkinta perustuu aineistoon liittyvien sisältöjen nimeämiseen ja asiasisältöjen jaotteluun. Teorialähtöisessä analyysissa etsitään yhteyksiä aineiston ja olemassa olevien käsitteiden välillä. Tuomen ja Sarajärven (2018, s.108–109) mukaan laadullisessa analyysissa aineistolähtöinen analyysi tarkoittaa käsiteltävän aineiston muodostamista teoreettiseksi kokonaisuudeksi. Tarkoituksena on, ettei jo ennestään tehdyt tulkinnat tutkittavasta asiasta

vaikuttaisi analyysin toteutukseen tai lopputulokseen. Kuitenkin pääsääntöisesti laadulliset tutkimukset perustuvat osittain jo tehtyihin havaintoihin tutkittavasta ilmiöstä.

Sisällönanalyysi on menetelmä, jota käytetään laadullisen aineiston analysointiin. Sisällönanalyysi mahdollistaa aineiston tarkastelun monipuolisesti. Tavoitteena sisällönanalyysilla on saada kerätty aineisto tiiviiksi ja pelkistetyksi, kuitenkin siten, että aineisto pysyy edelleen informatiivisena. (Puusa, 2011, s. 117.) Sisällönanalyysi voidaan toteuttaa sekä aineistolähtöisesti että teorialähtöisesti. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissa analyysi on kolmivaiheinen prosessi, joka koostuu aineiston pelkistämisestä, ryhmittelystä ja teoreettisten käsitteiden luomisesta. Ensimmäisessä vaiheessa aineistosta karsitaan tutkimukselle epäolennainen pois. Pelkistäminen voidaan toteuttaa esimerkiksi samojen ilmauksien merkitsemisellä. Toisessa vaiheessa analyysissa pyritään löytämään samankaltaisuuksia ja yhdistetään ne eri luokiksi. Viimeisessä vaiheessa erotetaan aineistosta olennainen tieto tutkimuksen näkökulmasta. Tämän perusteella luodaan teoreettisia käsitteitä. Koko prosessin ajan tutkijan tulee verrata teoriaa ja johtopäätöksiä alkuperäiseen aineistoon. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 122–127.)

Teorialähtöisessä sisällönanalyysissa hyödynnetään aineiston luokittelussa aikaisempaa käsitejärjestelmää. Analyysi alkaa analyysirungon luomisella, jonka sisälle koostetaan aineistosta eri luokituksia ja kategorioita. Rungon ulkopuolelle jääneestä aineistosta voidaan muodostaa uusia analyysiluokkia. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 127–128.)

Kyselytutkimuksessa aineiston keruussa epävarmuutta aiheuttaa kyselyn onnistuminen. Jotta tuloksia voidaan hyödyntää, tulee saada riittävästi vastauksia, jotka ovat myös riittävän kattavia. Myös kysymysten riittävyys ja sopivuus tutkimuksen mitattavien asioiden näkökulmasta on olennaista. Jotta tuloksia voidaan hyödyntää, tulee luoda mittarit, joihin tuloksia voidaan verrata. Mittareina voidaan käyttää jo olemassa olevia mittareita tai niitä voidaan luoda itse. Näillä mittareilla pyritään mittaamaan erilaisia ilmiöitä, kuten asenteita ja arvoja. Suurimmaksi osaksi kyselytutkimus on kvantitatiivista tutkimusta, jossa käytetään tilastollisia menetelmiä. Yleensä kyselystä saadut aineistot esitetään numeraalisesti, mutta kyselyssä voidaan hyödyntää myös avoimia kysymyksiä, joiden vastaukset ovat sanallisia. Sanallisia vastauksia voi olla

haastava analysoida numeerisesti, joten tästä syystä sanallisia vastauksia voidaan analysoida myös kvalitatiivisilla menetelmillä. Olennaista on löytää tutkimukselle sopivin keino analysoida saatuja tuloksia. (Vehkalahti, 2014, s. 11–13.)

Tässä kehittämistyössä saatu aineisto analysoitiin sisällönanalyysin keinoin. Kyselyn kysymykset on muodostettu tutkimuskysymyksien mukaan, joten jokainen kysymys sellaisenaan antoi vastauksia johonkin tutkimuskysymykseen ja näin ollen oli valmiiksi luokiteltu. Kyselyn tulokset taulukoitiin ja niistä etsittiin yhteyksiä teoriaan ja määriteltäisiin käsitteisiin. Haastattelun teemat perustuvat etsittyyn teoriaan ja kyselyn tuloksista nousseisiin aihepiireihin. Haastattelujen aineisto litteroitiin ensin, minkä jälkeen aineisto ryhmiteltiin tutkimuskysymysten teemojen mukaisesti. Teemat ovat perehdytys, osaamisen kehittäminen ja oppiminen.

7 KYSELYN TOTEUTUS JA TULOKSET

Perehdytyksen lähtötilanteen selvittämiseksi tehtiin erilliset kyselyt perehdyttäjinä toimineille työntekijöille, palvelupäälliköille ja osastopäälliköille (Liite 3) sekä alle 12 kk Sokotel Oy:llä työskennelleille työntekijöille (Liite 4). Kyselyt laitettiin jakoon S-ryhmän viestintäsovellus Workplaceen, jossa on yhteinen ryhmä kaikkien Sokotel Oy:n työntekijöiden kesken. Kyselyn mukaan laitettiin saateteksti (liite 1), jossa kerrottiin tutkimuksen tarkoitus. Workplacen lisäksi kyselyt laitettiin myös esihenkilöjälkellä sähköpostitse eteenpäin, jotta jokaisen yksikön osastojen esihenkilöt voivat laittaa kyselyt jakoon omille alaisilleen. Sähköpostin mukaan laitettu saateviesti näkyy liitteessä 2. Kyselyt laitettiin jakoon 5.10.2022 ja vastausaikaa oli 23.10.2022 asti.

7.1 Kyselyn toteutus

Molemmissa kyselyissä oli kaiken kaikkiaan 13 kysymystä, joista viimeiseen kysymykseen oli mahdollista jättää oma sähköpostiosoite, jos haluaa osallistua haastateluun kyselystä nousseisiin teemoihin liittyen. Perehdyttäjien kyselyn kysymykset 1–4

ja perehdytettävien kyselyn kysymykset 1–3 koskivat vastaajan taustatietoja, joiden perusteella voitiin yhdistää tietyt vastaukset muun muassa paikkakuntaakohtaisesti.

Perehdytettävien kyselyn kysymyksessä 4 kysyttiin alan aiemmasta työkokemuksesta, koska se vaikuttaa olennaisesti siihen, miten perehdytyksen kokee: Onko aloitettu ai-
van alusta vai onko jo jonkinlaista pohjaosaamista. Kysymyksessä 6 haluttiin tietää, ketkä ylipäättensä perehdytystä tekevät. Kysymyksessä 11 kysyttiin parhaista perehdy-
tystavoista. Tämän perusteella voitiin päätellä, millaisia eri oppimistapoja työnteki-
jöllä on. Teoriaan yhdistelemällä voitiin määritellä keinoja, joilla voidaan hyödyntää
erilaisia oppimismetodeja perehdytyksessä.

Perehdyttäjien kyselyn kysymys 5 haki tietoa, miten perehdytysprosessi koettiin pe-
rehdyttäjien näkökulmasta. Tämän kysymyksen perusteella voitiin tehdä päätelmiä,
mikä perehdytyksen tilanne todellisuudessaan on. Kysymyksen 8 vastausten perus-
teella saatiin tietoa ja kehitysehdotuksia yleisesti perehdytyksen kehittämiseen liittyen.
Jos vastauksista ilmeni, ettei koulutusta perehdyttämiseen ole, on se selkeä kehitys-
kohde. Kysymyksen 9 vastausten perusteella saatiin tietoa, millaisia erilaisia opetus-
tyylejä on yleisesti käytössä. Näitä kehittämällä saataisiin mahdollisesti huomioitua
paremmin erilaisia oppimistyylejä.

Alla on määritelty mihin tutkimuskysymyksiin kyselylomakkeiden muut kysymykset
hakivat vastauksia:

Miten uudet työntekijät ovat kokeneet perehdytyksen?

Perehdytettävien kyselyn kysymykset 5 ja 7.

Mitä haasteita perehdyttäjät ovat kohdanneet uusien työntekijöiden perehdytyk- sessä?

Perehdyttäjien kyselyn kysymykset 10 ja 11.

Mitä hyvää ja mitä kehityskohteita uusien työntekijöiden perehdyttämisessä on tällä hetkellä?

Perehdyttäjien kyselyn kysymykset 6 ja 7.

Perehdytettävien kyselyn kysymykset 8, 9 ja 10

Miten osaamista voidaan kehittää varsinaisen perehdytysjakson jälkeen?

Perehdyttäjien kyselyn kysymys 12.

Perehdytettävien kyselyn kysymys 12.

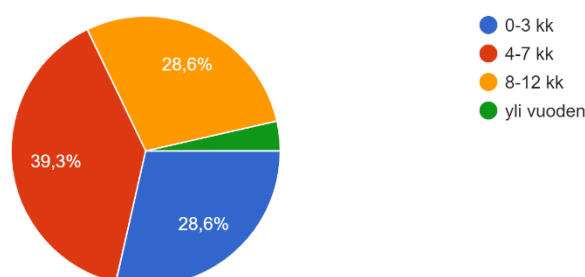
Perehdyttäjien kyselyyn vastasi 15 henkilöä ja perehdytettävien kyselyyn 28 henkilöä. Vastausmäärä oli riittävä, koska tulokset analysoitiin laadullisin menetelmin, jolloin vastausmäärää olennaisempaa oli saatu sisältö.

7.2 Perehdytettävien kyselyn tulokset

Perehdytettävien kyselyyn vastasi 28 henkilöä. Vastausprosentti peilattuna tutkimuksen aikana alle 12 kk Sokotelilla työskenteleviin työntekijöihin oli 6,6 %. Vastaajista suurin osa (39,3 %) oli työskennellyt Sokotel Oy:llä 4–7 kuukautta. Kaaviossa 1 on kuvattuna perehdytettävien vastausjakauma. Kyselyyn oli vastannut myös yksi yli vuoden Sokotelilla työskennellyt, vaikka hän ei kuulunut kyselyn kohderyhmään. Vastaajan vastaukset kuitenkin annetaan olla mukana tuloksissa, koska hänen vastauksistaan saatu hyöty on suurempi kuin sen tuoma haitta vääristymästä.

1. Kuinka kauan olet ollut Sokotel Oy:llä töissä nykyisessä työnkuvassasi?

28 vastausta

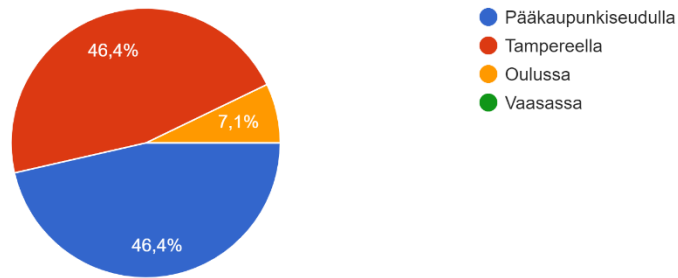


Kaavio 1. Perehdytettävien vastausjakauma työkokemuksesta Sokotel Oy:ssä

Vastaajista 46,4 % työskenteli pääkaupunkiseudulla, 46,4 % Tampereella ja 7,1 % Oulussa (Kaavio 2). Vaasassa työskenteleviä ei ollut vastaajissa lainkaan. Suurin osa (67,9 %) vastaajista työskenteli vastaanotossa.

2. Missä työskentelet?

28 vastausta

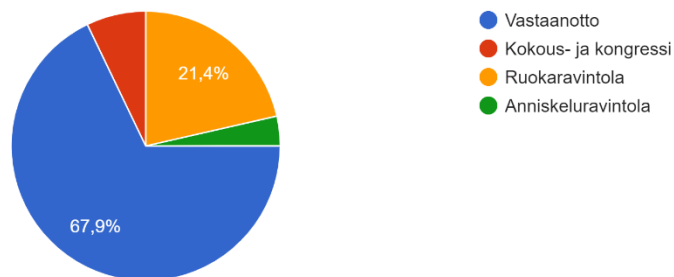


Kaavio 2. Perehdyttävien vastausjakauma työskentelypaikkakunnasta

Kaikilta osastoilta saatiin vastauksia. Vastaajista 67,9 % työskenteli vastaanotossa, 21,4 % ruokaravintolassa, 7,1 % kokous- ja kongressiosastolla ja 3,6 % anniskeluravintolassa (Kaavio 3).

3. Millä osastolla työskentelet pääsääntöisesti?

28 vastausta

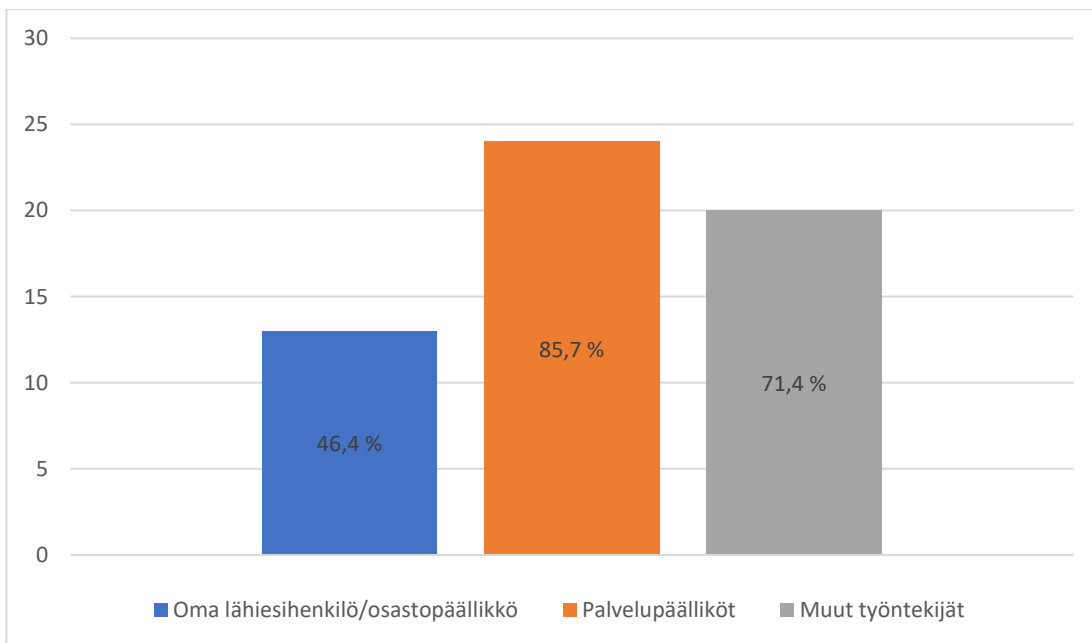


Kaavio 3. Perehdyttävien vastausjakauma osastosta, jolla työskentelee

Aiempaa työkokemusta alalta vastaajilla oli vaihtelevasti. 14 % vastaajista ei ollut lainkaan aiempaa kokemusta alalta. Muilla vastaajilla kokemusta oli muutaman kuukauden harjoittelujaksosta 10 vuoteen saakka. Vain 10,7 % vastaajista kokivat, etteivät ole saaneet perehdytystä lainkaan. Näistä yhdellä ei ollut aiempaa kokemusta alalta, mutta kahdella muulla oli aiempaa kokemusta.

Kaaviossa 4. on kuvattuna, ketkä vastausten perusteella olivat perehdyttäneet uusia työntekijöitä. Tässä osiossa kyselyä sai valita useamman eri vaihtoehdon.

Työntekijöitä perehdyttäneet henkilöt jakautuivat melko tasaisesti palvelupäälliköiden ja muiden työntekijöiden välille. Eri osastojen välillä ei ollut selkeää eroa perehdyttävän henkilön asemassa.

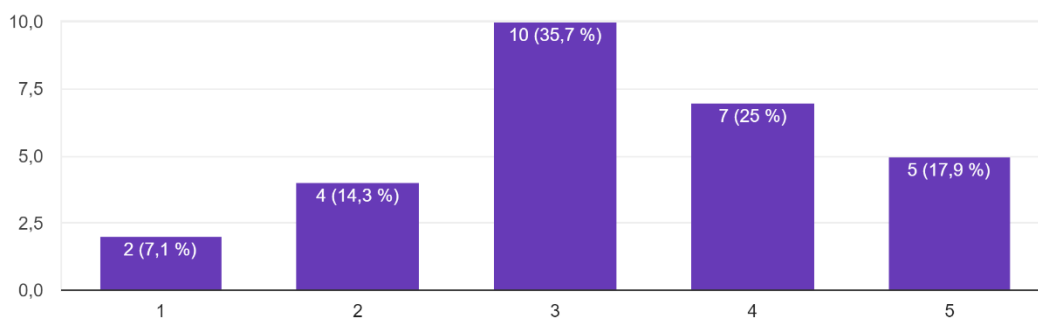


Kaavio 4. Vastausjakauma perehdyttäjästä

Keskiarvoinen arvosana perehdytyksen onnistumisesta vastaajien mielestä oli 3,2 asteikolla 1–5. Kaavion 5. mukaisesti suurin osa vastaajista antoi arvosanan 3.

7. Asteikolla 1-5 kuinka hyvin koet perehdytyksen onnistuneen kohdallasi?

28 vastausta



Kaavio 5. Perehdyttävien vastausjakauma perehdytyksen onnistumisesta asteikolla 1–5.

Avoimien kysymysten vastausten mukaan perehdytyksessä onnistui Sokotel Oy:n toiminnan periaatteiden sekä toimipisteen tapojen ja turvallisuuden läpikäyminen.

Monissa vastauksissa nousi esiin, että perehdyttäjä oli ollut ammattitaitoinen ja perehdytyksessä oli ollut tunne, että epäselvistä asioista sai kysyä ja apua sai tarvittaessa. Yhteisessä perehdytyspäivässä olleet kokivat päivän olleen hyödyllinen.

Perehdytyksen kehittämiskohteista eniten esiin nousi ajankäyttö. Moni vastaajista koki, ettei perehdytykselle ollut tarpeeksi aikaa ja perehdytystä toteutettiin liikaa muun työn ohessa. Vastauksissa toivottiin, että perehdytettävän kanssa samassa vuorossa olisi aina palvelupäällikkö ja ylipäättäjä tarpeeksi henkilökuntaa. Osa vastaajista koki, ettei perehdytys ollut tasalaatuista ja toivoi, että jatkossa perehdytyksessä kiinnitettäisiin huomiota siihen, että samat toimintatavat opetetaan kaikille. Perehdytyksessä tulisi olla yhteiset toimintatavat ja syyt, miksi asiat tehdään tietyllä tavalla. Osa vastaajista koki, että etenkin, kun oli useampi perehdyttäjää, sama asia saatettiin opettaa usealla eri tavalla. Muutamissa vastauksissa toivottiinkin, että uudelle työntekijälle nimettäisiin yksi osaava henkilö, joka perehdyttää kunnolla esimerkiksi kahden ensimmäisen viikon ajan. Osassa vastauksista toivottiin, että esihenkilö tai palvelupäällikkö perehdyttäisi sen sijaan, että muut työntekijät perehdyttävät. Etenkin vastaanotossa työskentelevien vastausten perusteella toivottiin enemmän kirjallista materiaalia, joista voisi tarkistaa epäselviä asioita. Muutamista vastauksista nousi esiin toive, että he olisivat päässeet tutustumaan toimipisteen muille osastoille, jotta he olisivat saaneet kokonaisvaltaisemman kuvan koko toimipisteen toiminnasta. Monessa vastauksessa tuotiin esiin perehdytettävän lähtötason huomioiminen. Alalla jo aiemmin työskennelleet toivoivat enemmän perehdytystä toimipisteen tapoihin, kuin itse työhön ja alalle uutena tulleet toivoivat tarkempaa perehdytystä toimintatapoihin.

Parhaiksi perehdytystavoiksi koettiin eniten rauhallinen tahti ja harjoittelu käytännössä. Ensimmäisten päivien aikana työntekijät saivat paljon uutta informaatiota, joten päivät olivat hyvin raskaita uudelle työntekijälle etenkin, jos oli uusi alalla. Töiden aloittaminen olisi voinut tapahtua rauhallisemmin ja asiat olisi voitu käydä läpi erillisinä kokonaisuuksina. Toiset kokivat online-materiaalit huonoksi tavaksi oppia uusia asioita ja toisten mielestä ne tukivat hyvin oppimista. Vastauksissa nousi esiin myös hyvä ja rento kanssakäyminen perehdyttäjän kanssa. Pelkästään asioita sanelemalla ei jäänyt tarpeeksi mieleen. Yleisesti ottaen vastaajat toivoivat, että asiat olisi käyty läpi perusteellisemmin niin, ettei kaikkia asioita olisi kerrottu kerralla. Kuitenkin perehdytyksessä tulisi panostaa siihen, että olennaisimmat asiat kerrotaan heti alkuun.

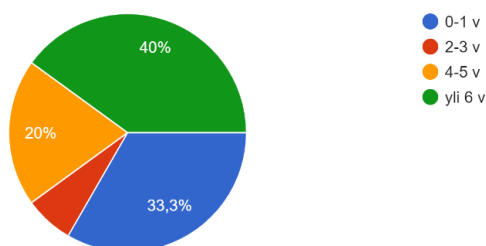
Muutama vastaaja koki, ettei perehdyttäjä ollut hyvä tehtävässään. He kokivat, ettei perehdytystä juurikaan tapahtunut ja opetus tapahtui pitkälti asioita listaamalla tai näyttämällä. Nämä vastaajat toivoivat, että he olisivat päässeet tekemään enemmän itse vielä siinä vaiheessa, kun oli perehdyttäjän tuki taustalla. Muutaman perehdytyspäivän jälkeen he kokivat, että jäivät omilleen oman oppimisensa kanssa.

Varsinaisen perehdytyksen jälkeen toivottiin, että osaamista seurattaisiin enemmän. Olisi ollut hyödyllistä, että perehdytykselle olisi ollut selkeä suunnitelma, jonka mukaan olisi edetty. Perehdytyksen edistymistä tulisi seurata ja varmistaa, että työntekijä oppii asiat oikein. Osalla edistymistä ei seurattu millään tavalla. Monet kokivat, että perehdytyksen jälkeen piti pärjätä omillaan. Vastaajat toivoivat saavansa enemmän suoraa palautetta tekemästään työstä. Muutama yövuoroa tekevä koki, että tuki oman osaamisen kehittymisessä puuttui kokonaan, kun työskentelee aina yksin. Vastaajat toivoivat, että myös intensiivisen perehdytyksen jälkeen olisi annettu enemmän aikaa osaamisen kehittymisen seurannalle, esimerkiksi perehdytyksen välikeskustelujen muodossa. Vastauksissa nousi esiin myös esihenkilön läsnäolon tärkeys. Muutama vastaaja koki, että oma lähiesimies on liian etäinen, jolloin myös suoraa palautetta ei saa juuri lainkaan.

7.3 Perehdyttäjien kyselyn tulokset

Perehdyttäjien kyselyyn vastasi 15 henkilöä. Kaaviossa 6 nähdään jakauma, kuinka kauan vastaajat olivat työskennelleet Sokotel Oy:ssä nykyisessä työnkuvassa. Suurin osa vastaajista (40 %) oli työskennellyt yli 6 vuotta Sokotel Oy:ssä.

1. Kuinka kauan olet ollut Sokotel Oy:llä töissä nykyisessä työnkuvassasi?
15 vastausta

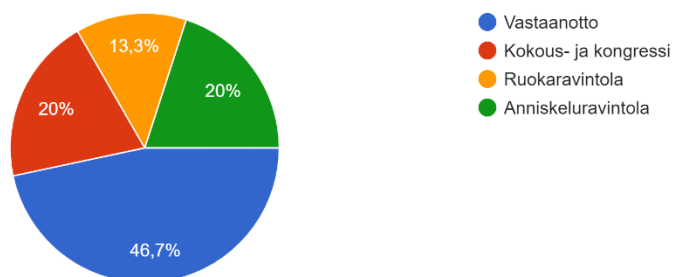


Kaavio 6. Perehdyttäjien vastausjakauma työkokemuksesta nykyisessä työnkuvassa.

Vastaajista 53,3 % työskenteli pääkaupunkiseudulla, 33,3 % Tampereella ja 13,3 % Oulussa. Suurin osa vastaajista (46,7 %) työskenteli vastaanotossa. Kaaviossa 7 näkyy vastausjakauma osastojen välillä. Suurin osa vastaajista oli palvelupäälliköitä (46,7 %) ja osastopäälliköitä (40 %).

3. Millä osastolla työskentelet pääsääntöisesti?

15 vastausta

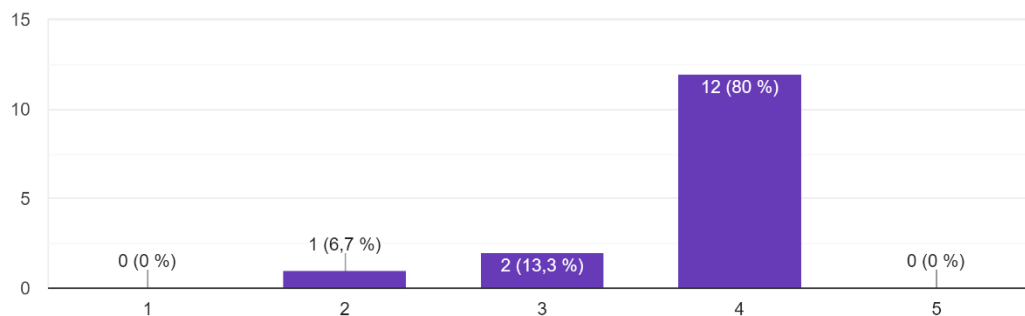


Kaavio 7. Perehdyttäjien vastausjakauma osastosta, jolla työskentelee

Asteikolla 1–5 keskiarvoinen arvosana perehdytyksen onnistumisesta vastaajien mukaan oli 3,73 (Kaavio 8). Eniten vastauksia annettiin arvosanalla 4.

5. Asteikolla 1-5 kuinka hyvin perehdytys toimii tällä hetkellä omalla osastollasi?

15 vastausta



Kaavio 8. Perehdyttäjien vastausjakauma perehdytyksen onnistumisesta asteikolla 1–5.

Avoimien kysymysten vastausten perusteella kävi ilmi, että useassa eri toimipaikassa oli käytössä yksikön oma perehdytysuunnitelma ja/tai ”checklist”, jonka perusteella perehdytys toteutetaan. Nämä koettiin toimiviksi keinoiksi perehdytyksessä.

Osastopäälliköiden vastauksissa korostui perehdytyksen onnistumisen toimivuudeksi motivoituneet palvelupäälliköt, jotka perehdyttävät mielellään uusia työntekijöitä. Pääkaupunkiseudulla työskentelevät kokivat Sokotelin yhteisen aloitusperehdytyspäivän hyödylliseksi, jolloin omassa yksikössä tapahtuvaan varsinaisen työn perehdytykseen jäi enemmän aikaa. Muutamassa vastauksessa myös kerrottiin, että perehdytys räätälöidään työntekijän lähtötason mukaan.

Isoimpia kehityskohteita perehdytyksessä oli perehdyttäjien vastausten perusteella systemaattisuus perehdytyksessä sekä ajankäyttö. Perehdyttäjät kokivat, että perehdytysmateriaalia on paljon, mutta ne ovat ripoteltuna eri paikkoihin oman yksikön tiedostoihin sekä S-ryhmän yhteiseen S-point-järjestelmään. Osa materiaalista on vuodelta 2017, joten jonkin verran niissä on vanhentunutta tietoa. Vastaajat toivoivat yhteistä selkeää perehdytysmateriaalia. Muutamassa vastauksessa myös toivottiin, että uudelle työntekijälle nimettäisiin yksi perehdyttävä, joka opastaisi työhön alusta asti. Osa vastaajista koki, ettei perehdytykselle anneta tarpeeksi aikaa. Perehdytyksen rinnalle ei ole varattu ylimääräistä toimistoaikaa, jolloin voisi hoitaa muita juoksevia asioita. Vastaajat kokivat, että työntekijän oppimisen kehittymistä tulisi seurata enemmän.

Vastaajista 5 on käynyt työpaikkaohjaajan kurssin. Muut vastaajista eivät ole saaneet koulutusta perehdyttäjän rooliin. Perehdyttäjät ovat pääosin itse oppineet kokemuksen kautta toimivimmat tavat perehdyttää.

Uuden työntekijän perehdytystä on toteutettu vastausten perusteella erilaisia tarkistuslistoja hyödyntämällä. Monessa vastauksessa kerrottiin, että uudet asiat perehdytetään ensin itse näyttämällä, minkä jälkeen uusi työntekijä saa itse tehdä perehdyttäjän seurassa vierestä. Muutamassa vastauksessa kerrottiin, että uudelle työntekijälle pyritään nimeämään oma perehdyttävä, jonka kanssa perehdytään ensimmäinen viikko. Tätä ei kuitenkaan ole aina mahdollista toteuttaa. Perehdytyksessä käytetään myös Sokotelin yhteistä digitaalista materiaalia liittyen turvallisuuteen ja Sokoteliin yrityksenä. Muutamissa vastaanotossa työskentelevien vastauksessa kerrottiin, että työntekijä saa tehdä itse ohjetta seuraten.

Haasteiksi perehdytykselle vastauksissa kerrottiin olevan ajanpuute, työntekijän motivaation puute oppimiselle sekä rauhaton ympäristö perehdytykselle. Vastauksissa nousi esiin, että perehdytystä tapahtuu liikaa muun työn ohessa, jolloin opettaminen keskeytyy jatkuvasti. Haasteita toi myös epäselvä työnjako, jonka myötä ei ole selvää kenen vastuulla on muun muassa seurata osaamisen kehittymistä. Anniskeluravintolassa työskentelevien vastauksissa koettiin, että perehdytys on haastavaa, kun ei ole perehdytyslomaketta, jonka avulla voisi varmistaa, että kaikki asiat tulevat käytyä läpi.

Lähes kaikissa vastauksissa kysymykseen ”11. Millaista tukea kaipaisit perehdyttäjän rooliin jatkossa” toivottiin koulutusta perehdyttäjän rooliin. Vastauksissa toivottiin myös, että saisi myös itse perehdyttäjänä palautetta perehdytyksestä. Useassa vastauksessa myös toivottiin selkeämpää roolitusta perehdytyksen suhteen. Tällä hetkellä vaikuttaa epäselvältä, kenen vastuulla perehdytys on.

Osaamisen kehittämisen varmistamiseksi ehdotettiin säännöllisiä kehityskeskusteluja/välikeskusteluja sekä osaamisen kehittämisen seuraamista tarkistuslistan kautta. Vastauksissa ehdotettiin selkeiden tavoitteiden asettamista, joita seuraamalla voitaisiin varmistua, että osaaminen kehittyy. Myös koko työyhteisön tuki ja avoin keskustelu edesauttavat osaamisen kehittymistä, kun tietoa jaetaan monipuolisesti työntekijöiden välillä.

7.4 Yhteenveto kyselyjen vastauksista

Sekä perehdyttäjät että perehdytettävät kokivat, että perehdytykselle ei anneta riittävästi aikaa, mikä näkyy perehdytyksen onnistumisessa. Molemmat osapuolet toivoivat rauhallisempaa ympäristöä perehdytykselle alkuun, jotta uudet asiat olisi helpompi sisäistää ja avun pyytäminen olisi helpompaa. Vastausten perusteella voitiin nähdä, että perehdytys kaipaisi selkeämpää linjaa. Suunnittelemattomuus näkyy perehdytettäville epätasalaatuisena perehdytyksenä. Perehdytys olisi tehokkaampaa, kun sen voisi toteuttaa tietyn kaavan mukaan, toki perehdytettävän lähtötaso huomioon ottaen.

Perehdytettävät toivoivat konkreettisempaa ja käytännönläheisempää perehdytystä, jossa saa tehdä itse avustettuna. Perehdyttäjien vastausten perusteella perehdytystä

pyritään toteuttamaan pääsääntöisesti käytännön kautta. Kuitenkin osassa vastauksista pidettiin myös teoriapohjaisemmasta perehdytyksestä. Erilaiset oppimistavat olisi hyvä huomioida perehdytyksen toteutuksessa. Molempien kyselyiden vastausten perusteella avoin ja keskusteleva ilmapiiri perehdytystilanteessa edesauttaa perehdytyksen onnistumista.

Vastausten perusteella suurin osa perehdyttäjistä ja perehdytettävistä koki, että uusia työntekijöitä perehdytetään jollain tapaa. Perehdyttäjät antoivat paremman arvosanan perehdytyksen onnistumiselle kuin perehdytettävät, mutta pääsääntöisesti perehdytykseen oltiin tyytyväisiä.

Osaamisen kehittymisen seurantaan ja palautteen antamiseen puolin ja toisin tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Sekä perehdyttäjät että perehdytettävät toivoivat saavansa palautetta, jotta voivat kehittyä omassa työssään. Molemmissa kyselyissä toivottiin, että perehdytyksen etenemistä seurattaisiin esimerkiksi tarkistuslistan kautta. Tämän avulla voitaisiin myös luoda tavoitteet osaamisen kehittymiselle.

Perehdytyksessä onnistui kyselyiden perusteella turvallisuusasioiden läpikäyminen ja yhtiöön tutustuttaminen. Alussa pidettävä yhteinen perehdytyspäivä koettiin hyödylliseksi molempien osapuolten mielestä. Yhteinen perehdytyspäivä vapauttaa aikaa varsinaisen perehdytyksen toteuttamiseen, kun muun muassa erilaisten sovellusten käyttöönottamiseen ei mene ylimääräistä aikaa.

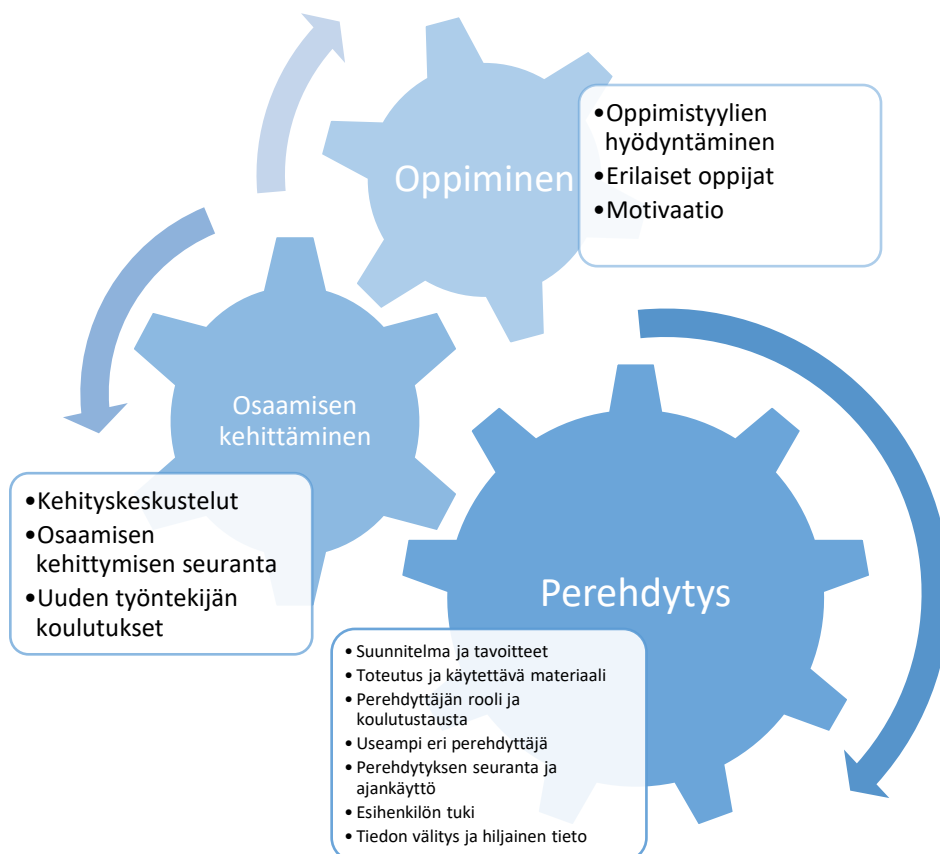
8 HAASTATTELUN TOTEUTUS JA TULOKSET

Teemahaastattelut järjestettiin kyselyn tapaan sekä uusille työntekijöille että perehdyttäjille. Kyselyn lopussa vastaaja sai jättää omat yhteystietonsa, jos halusi osallistua haastatteluun. Perehdyttäjistä haastateltiin 6 henkilöä ja perehdytettävistä 4 henkilöä. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina aikavälillä 15.-22.12.2022. Teemahaastattelun tapaan haastattelua varten oli tehty haastattelurunko, jonka mukaan keskustelu eteni.

8.1 Haastattelujen toteutus

Hyvärisen ym. (2017, s. 39) mukaan haastattelujen alussa tulee käydä läpi, miten haastattelusta saatuja tietoja käytetään ja miten ja kuinka kauan materiaaleja säilytetään. Haastatteluissa käytiin alussa läpi, että saatuja vastauksia käsitellään tutkimuksessa anonymisti ja täysin luottamuksellisesti. Haastattelut nauhoitettiin Teamsin kautta ja säilytettiin tutkijan työsähköpostissa tutkimuksen teon ajan. Haastattelut ja niistä tehdyt litteroidut materiaalit poistettiin, kun työ oli valmis.

Haastattelujen kysymykset perustuivat aiheeseen liittyvään teoriaan, tutkimuskysymyksiin sekä kyselyiden tuloksista esiin nouseviin asioihin. Kuviossa 7 on kuvattuna haastattelurungon teemat. Perehdyttäjien haastattelurunko löytyy liitteestä 5 ja perehdytettävien haastattelurunko löytyy liitteestä 6.



Kuvio 7. Haastattelurungon teemat

Pääteemat haastatteluissa olivat työn teoriapohjaan perustuva perehdytys, osaamisen kehittäminen sekä oppiminen. Haastattelujen alussa haastateltavilta kysyttiin

taustatiedot omasta työkokemuksesta sekä missä kaupungissa ja millä osastolla pääsääntöisesti työskentelee. Haastattelut jaettiin eri osioihin teemojen mukaisesti ja ennen jokaisen teeman käsittelyä haastateltavalle kerrottiin teoria teeman ympäriltä, jotta haastateltava varmasti ymmärsi käsiteltävän aihepiirin oikein.

Haastattelukysymyksiä suunniteltaessa tutkimuskysymykset määrittävät koko tutkimuksen suunnan. Varsinaiset haastattelukysymykset eivät voi olla suoraan samoja, kuin tutkimuskysymykset. Haastateltavalla täytyisi olla ymmärrys tutkimuksen käsitteistä ja teoriasta, jotta hän voisi vastata suoraan tutkimuskysymykseen. Haastatteluja analysoidessa tulee asettaa aineistolle kysymykset, joiden pohjalta saadaan muodostettua tuloksia. (Hyvärinen, ym., 2017, s. 24–25.)

Kysymysten muotoilu riippuu siitä, millaista aineistoa halutaan ja miten sitä aiotaan käyttää. Suljetut kysymykset, joihin voi vastata vain kyllä tai ei, antavat yksiselitteisiä vastauksia, mutta saa helposti haastateltavan vastaamaan myös muihin kysymyksiin lyhyesti. Kysymykset on hyvä suunnitella valmiiksi ennen haastattelua, vaikka niitä ei käytettäisikään sellaisenaan. Sopiva määrä kysymyksiä riippuu tutkittavasta aiheesta, haastattelujen luonteesta sekä haastateltavista. (Hyvärinen, ym., 2017, s. 25–29.)

Perehdytysteeman alla pyrittiin saamaan vastauksia tutkimuskysymyksiin:

- Miten uudet työntekijät ovat kokeneet perehdytyksen?
- Mitä haasteita perehdyttäjät ovat kohdanneet uusien työntekijöiden perehdytyksessä?
- Mitä hyvää ja mitä kehityskohteita uusien työntekijöiden perehdyttämisessä on tällä hetkellä?

Onnistuneen perehdytyksen yhtenä edellytyksenä on perehdytysuunnitelma. Kyselyn vastausten perusteella kaikissa toimipaikoissa ei ollut selkeää perehdytysuunnitelmaa, jonka mukaan perehdytys toteutettiin. Haastatteluissa perehdyttäjiltä kysyttiin, onko perehdytykselle tiettyä suunnitelmaa, jonka mukaan perehdytys toteutetaan ja käydäänkö suunnitelma sekä perehdytyksen tavoitteet läpi uuden työntekijän kanssa. Samalla tiedusteltiin, onko perehdyttäjille selkeää, mitkä ovat perehdytyksen tavoitteet. Myös perehdytettäviltä kysyttiin, käytiinkö perehdytyksen alussa läpi

perehdytys suunnitelmaa tai tavoitteita. Perehdytettäviltä kysyttiin, oliko heillä yksi vai useampi perehdyttäjä ja miten he kokivat sen.

Teorian pohjalta toinen onnistuneen perehdytyksen edellytys on perehdytyksen etenemisen seuraaminen. Kyselyn vastausten perusteella nousi esiin, ettei perehdytyksen etenemistä juurikaan seurata. Haastatteluissa kysyttiin, miten perehdytystä seurataan toimipaikoissa. Tällä pyrittiin saamaan ideoita, miten seuranta voitaisiin edistää jatkossa. Perehdytettäviltä myös kysyttiin, kokivatko he saavansa tukea omalta esihenkilöltä perehdytyksen etenemiseen.

Kyselyn vastausten perusteella osa toivoi selkeämpää materiaalia perehdytykselle, joten sekä perehdyttäjiltä että perehdytettäviltä kysyttiin haastatteluissa, millaista materiaalia perehdytyksen apuna hyödynnetään. Näin saatiin vinkkejä, millaista materiaalia voisi tehdä yhteisesti eri toimipaikoille. Kyselyn vastauksista nousi esiin ajankäyttö. Haastatteluissa kysyttiin vielä tarkemmin perehdyttäjiltä ja perehdytettäviltä, kuinka paljon perehdytykselle on varattu aikaa ja tulisiko aikaa olla enemmän.

Perehdyttäjien kyselyn perusteella selvisi, että suurin osa vastaajista ei ollut saanut koulutusta perehdyttämiseen. Tästä syystä perehdyttäjiltä kysyttiin, millaista koulutusta he toivoisivat saavansa perehdyttäjän rooliin.

Osaamisen kehittämisen teeman alla pyrittiin saamaan vastauksia tutkimuskysymyksiin:

- Miten osaamisen kehittämisestä voidaan pitää huolta perehdytysjakson aikana?

Kyselyn vastausten perusteella perehdytettävät toivoivat, että osaamisen kehittymistä seurattaisiin jollain tavalla. Myös perehdyttäjät kokivat, että osaamisen kehittymistä voitaisiin tukea säännöllisemmällä seurannalla. Osa perehdytettävistä koki, että oman esihenkilön tuki edistäisi osaamisen kehittymistä. Haastattelussa kysyttiin näihin liittyen, oliko perehdytettävillä pidetty kehityskeskusteluja tai muita vastaavia keskusteluja, joissa olisi käyty läpi odotuksia ja tavoitteita. Perehdytettäviltä kysyttiin, tuetaanko osaamisen kehittymistä riittävästi ja millä tasolla he kokevat olevansa oman osaamisen suhteen. Perehdyttäjiltä kysyttiin, miten uuden tiedon välitys toimii. Teorian mukaan hiljaisen tiedon siirtäminen uusille työntekijöille voi olla haastavaa. Myös

kyselyn vastauksista nousi esiin perehdytyksen epätasalaatuisuus. Tästä syystä haastattelussa kysyttiin hiljaisen tiedon siirtämisen onnistumisesta ja jatkettiin keskustelua, millaisin keinoin tietoa saataisiin tehokkaammin siirrettyä eteenpäin. Perehdytyksen aikana käytävistä koulutuksista kysyttiin sekä perehdytettäviltä että perehdyttäjiltä. Perehdyttäjiltä myös kysyttiin keinoja, joilla osaamisen kehittyminen voitaisiin varmistaa.

Oppimisen teeman alla pyrittiin saamaan vastauksia tutkimuskysymykseen:

- Miten erilaiset oppimistyylit voitaisiin huomioida perehdytyksessä?

Sekä perehdyttäjien että perehdytettävien kanssa käytiin läpi oppimisen tyylit Kolbin mukaan, jonka mukaan oppijat voidaan jakaa neljään eri oppijatyyppeihin. Perehdyttäjiltä kysyttiin tunnistavatko he omasta tiimistään erilaiset oppijat ja voisiko tämän jaon mukaan toteuttaa perehdytystä. Perehdytettäviltä kysyttiin, millainen oppija itse on ja tunnistaako, että omassa perehdytyksessä olisi hyödynnetty erilaisia oppimistyylejä. Haastatteluissa kysyttiin myös, miten oppimistyylejä voisi hyödyntää perehdytyksessä. Oppimisen teorian mukaan motivaatiolla on suuri merkitys oppimisen edistymisen kannalta. Tästä syystä haastateltavilta kysyttiin, mikä heitä motivoi oppimaan työssä.

Hyvärisen, ym. (2017, s. 27) mukaan haastattelu on hyödyllistä lopettaa kysymykseen, haluaisiko haastateltava lisätä vielä jotain. Tutkimushaastattelujen loppuun haastateltavilta kysyttiin, tuleeko heille vielä mieleen jotain käytyihin aihepiireihin, joka ei aiemmin noussut esiin.

8.2 Perehdytettävien haastattelujen tulokset

Perehdytettävien yksilöhaastattelut toteutettiin neljän henkilön kanssa Teamsin välityksellä. Haastateltavista kaksi oli Helsingistä, yksi Tampereelta ja yksi Oulusta. Haastateltavista kolme työskenteli vastaanotossa ja yksi ravintolassa salin puolella. Haastattelujen aikaan haastateltavat olivat työskennelleet Sokotelilla 6–8 kuukautta. Kahdella haastateltavista oli aiempaa kokemusta alalta entuudestaan ja kaksi olivat uusia alalla.

Perehdytettävien kanssa ei oltu käyty läpi perehdytys suunnitelmaa tai asetettu erillisiä tavoitteita perehdytykselle. Yksi haastateltava koki, ettei suunnitelmaa perehdytykselle ollut todennäköisesti lainkaan. Muut kokivat, että perehdytys oli melko järjestelmällistä ja onnistunutta.

Varsinaisesti minkäänlaista suunnitelmaa perehdytyksen etenemiselle ei käyty läpi. Toki huomioitiin alussa se, että minulla on jo kokemusta vastaanoton työstä. Ei tarvinnut ihan nollista lähteä. Perehdytys oli onnistunut minun kohdallani, kun pääsin hyvin sisään omiin työtehtäviin ja eri osastojen toimintaan.

Kolme haastateltavista oli osallistunut Sokotelin yhteiseen perehdytyspäivään. He kokivat päivän hyödylliseksi. Kuitenkin osan mielestä päivän sisältö voisi olla monipuolisempi eri osastojen välillä.

Yhteinen perehdytyspäivä oli toimiva ja oli kiva nähdä muita samaan aikaan aloittavia. Harmitti vain, että vastaanottovirkailijoille käytiin ravintolan työtä läpi, mutta ei ollut toiste päin lainkaan. Kuitenkin molemmin puolinen ymmärrys osastojen välillä olisi tärkeää.

Ensimmäisten päivien aikana perehdytettävät suorittivat Sokotelin verkkokoulutuksia. Perehdytys toteutettiin kaikkien kohdalla siten, että uusi työntekijä oli ylimääräisenä työntekijänä jonkin aikaa. Aika vaihteli 10 päivästä kuukauteen eri työntekijöiden välillä. Ravintolassa työskentelevä koki, että hänen aiemman ravintola-alan työkokemuksen vuoksi perehdytys jäi vajavaiseksi ja perehdyttäjät luottivat liikaa hänen pärjäävän.

Vaikka minulla on pitkä ravintolatausta, olisin toivonut saavani perehdytystä esimerkiksi järjestelmien käyttöön, kun ne ovat uusia. Monet vuorot olivat sellaisia, että on kova kiire ja ei ole aikaa perehdyttää. Olen sitten vain mennyt sen mukaan, että kysyn sitten, jos jotain en osaa.

Kahdella haastateltavalla oli ollut nimetty perehdyttäjä ja kahdella perehdyttäjä oli vaihdellut. Haastateltavat kokivat, että useamman perehdyttäjän myötä he oppivat monipuolisemmin asioita, mutta samalla perehdytys voi olla tämän takia melko sekavaa.

Minulla oli nimetty perehdyttäjä ja hänen kanssa ladattiin kaikki sovellukset puhelimeen ja oltiin eka päivä sen kanssa. Muuten en ole voinut kovin paljon

tukeutua häneen ja kysyin vain joltain, jolta pystyin, kun tarvitsin apua. Alussa ei ollut kovin selkeää, mitkä ovat kenenkin roolit. Kuka esimerkiksi on ekstraaja ja kuka palvelupäällikkö.

Ei ollut tiettyä nimettyä perehdyttäjää. Esihenkilö pääsääntöisesti perehdytti aluksi ja sitten kuka sattui samaan aikaan olemaan vuorossa minun kanssani. Puolensa ja puolensa, että on useampi perehdyttäjää. Päällekkäisyyksiä tuli paljon ja turhautti, kun samoja asioita kerrottiin uudelleen ja välillä tapa oli eri. Selkeästi palvelupäälliköt eivät keskustelleet keskenään, että mitä on käyty jo läpi. Periaatteessa olisi ollut selkeintä, jos olisi ollut yksi perehdyttäjää ja hänen tapansa toimia. Olisi tullut hyvä perusta osaamiselle.

Perehdytettävälle näkyvää perehdytyksen seuranta ei ollut kenenkään haastateltavan kohdalla. Erillistä tarkistuslistaa opittavista asioista ei ollut toimipaikoissa käytössä, jolla perehdytystä voitaisiin seurata. Pääsääntöisesti kaikilta haastateltavilta ajoittain kysyttiin, miten perehdytys on sujunut.

Varsinaista seuranta ei perehdytyksessä ollut. Jälkikäteen löysin meiltä koneelta sellaisen raksittavan listan perehdytettävistä asioista, mutta minulle asti sitä ei koskaan päätynyt.

Haastateltavista yhden mielestä perehdytykseen käytettiin riittävästi aikaa, mutta muiden mielestä aikaa olisi voitu käyttää enemmän nimenomaan siihen, että työntekijä olisi ylimääräinen työntekijä. Osan mielestä kiire oli vaikuttanut negatiivisesti perehdytyksen sujuvuuteen.

Mielestäni aikaa on ollut riittävästi perehdytykselle. Oli hyvä, että oli alkuun perehdytystä päivävuorossa ja sitten vasta yötyöihin. Minulla on muutama kaveri aloittanut samoihin aikoihin ja heidät laitettiin suoraan yövuoroon. Heihin verrattuna minulla on ollut todella perusteellinen perehdytys.

Ymmärrän, että tulin huonoon aikaan, kun oli kova kiire. Mutta olisin toivonut, että perehdytykseen olisi käytetty enemmän aikaa. Onneksi minulla oli ravintolakokemusta, niin tiesin jotain. Joku pienemmällä kokemuksella oleva olisi varmasti vain hidastanut kaikkien työntekoa.

Ravintolassa työskentelevä oli saanut perehdytyksen aluksi tulostetut paperit, jotka kertoivat tarjoilijan työnkuvasta yleisellä tasolla. Vastaanotossa työskentelevät eivät saaneet erillistä materiaalia perehdytyksen tueksi. Yksi yövuoroon siirtynyt kertoi, että yövuoron työtehtävistä on erillinen ohjekirja. Vastaanotossa työskentelevät toivoivat, että päivävuoron työtehtävistä olisi ollut jonkinlaiset tehtäväkortit tai vastaavat.

Kaikki haastateltavat kokivat, että toimipaikoissa on paljon hiljaista tietoa. Pääsääntöisesti haastateltavat kokivat, että hiljaista tietoa pyritään siirtämään eteenpäin. Kaikki mainitsivat, että hyvä ilmapiiri työkavereiden kesken edesauttaa hiljaisen tiedon siirtämistä. Heillä oli tunne, että kaikilla oli motivaatiota opettaa uutta työntekijää, jotta hänestä saatiin nopeammin osaava työntekijä.

Hiljaista tietoa on paljon. Kaikille on alusta asti ollut selvää, että osaan tarjoilijan työn. Mutta en tunne talon tapoja yhtään ja se on ihan täysin vierasta minulle. Monesti jotkut asiat on tullut vuorossa vasten kasvoja, kun on kysytty, että ai etkö sä tiennyt tuota.

Meillä on paljon hiljaista tietoa ja talossa on paljon kokenutta väkeä, joten väkisin hiljaista tietoa on kertynyt. Meillä on tosi hyvä työilmapiiri ja autetaan työkaveria. Kyllä tässä työn ohessa sitä tietoa on tullut eri henkilöiltä säännöllisesti.

Uutta tietoa jaetaan pääsääntöisesti Workplace-sovelluksen kautta. Uudet tiedotteet käydään läpi myös säännöllisesti pidettävissä osastopalavereissa. Workplacen käyttö koettiin osittain haastavaksi, koska työpäivän aikana ei välttämättä ole aikaa seurata sinne tulevia tiedotteita ja sovellusta ei haluta lukea omalla vapaa-ajalla.

Workplacea käytetään paljon tiedon välittämiseen. Palaverissa käydään vielä läpi uudet toimintaohjeet. Varmistetaan että kaikki on tietoisia ja tietää lukea ohjeistukset. Tieto kulkee periaatteessa ihan hyvin. Eihän ketään voida pakottaa esimerkiksi vapaa-ajalla katsomaan Workplacea, mutta kyllä meidän esihenkilömme velvoittaa lukemaan sitä töissä. Yksilökohtaisesti se on, miten tieto menee perille eri henkilöille. Kuitenkin meillä on avoin kommunikaatio, että kyllä pyritään keskustelemaan asioista. Jonkinlainen kuittauslista voisi olla kätevä uuden tiedon lukemiseksi.

Haastateltavat kokivat, että he olivat lähtökohtaisesti saaneet tukea oman perehdytyksen aikana omalta esihenkilöltään. Kaikkien kohdalla esihenkilö oli säännöllisesti kysynyt, miten perehdytys on sujunut. Ilta- ja yövuoropainotteisesti työskentelevät kokivat välillä hankalaksi sen, että esihenkilön työaika menee liikaa ristiin oman työajan kanssa, joten ajoittain kuluu useampi päivä, että oman esihenkilön näkee kasvokkain. Etenkin palautteen saaminen omasta työstä on osittain tämän takia melko vähäistä.

Kyllä hän auttaa, kun kysyy, mutta tuntuu, että heidän työnkuvansa on hyvin erilainen mihin olen tottunut. Varsinkin, kun itse tekee iltapainotteista työtä ja

esihenkilö tekee päivätyötä, niin eihän esihenkilö ole läsnä suurinta osaa ajasta. Mene välillä monta päivää, että esihenkilön näkee, kun menee niin ristiin työajat. Aiemmissa työpaikoissa esihenkilö on ollut myös suorittavassa työssä ja sitä kautta helpommin saavutettavissa.

Yövuoroa tehdessä esihenkilö ei suoranaisesti näe, mitä tai miten teen töitä. Välillä olisi kiva saada palautetta omasta työstä, mutta vaikeahan sitä on saada, kun työskentelee yksin.

Kehityskohteita perehdytyksessä olivat haastateltavien mukaan perehdytyksen suunnitelmallisuus ja pitkäjänteisyys. Haastateltavat toivoivat, että perehdytykselle annettaisiin enemmän aikaa ja perehdytykseen kuuluisi enemmän koulutuksia, muun muassa järjestelmien opettelua. Perehdytyksessä kiitosta saivat motivoituneet perehdyttäjät ja työkaverit, jotka auttavat mielellään. Työilmapiiri oli kaikissa toimipaikoissa hyvä ja kannustava, mikä tuki omaa oppimista.

Kahden haastateltavan kanssa oli pidetty koeaikakeskustelut sekä puolessa välissä koeaikaa että koeajan lopussa. Yhdelle oli pidetty kehityskeskustelu muiden työntekijöiden ohessa ja yhdelle kehityskeskustelu oli vasta tulossa myöhemmin. Haastateltavat kokivat, että keskustelut olivat hyödyllisiä. Keskusteluissa he olivat saaneet palautetta omasta työstään. Varsinaisia tavoitteita ei osaamisen kehittymiselle asetettu.

Väliaikakeskustelu pidettiin ja keskusteltiin, miten on mennyt. Kyllä minulta kysyttiin, että tarvitsenko tukea tai opastusta jonkun asian kanssa. Tämäkin keskustelu oli räätälöity juuri minulle henkilökohtaisesti, ettei noudatettu jotain tiettyä kaavaa.

Kaikki haastateltavat kokivat, että heidän osaamisensa oli hyvällä mallilla ja he olivat oppineet työtehtävänsä monipuolisesti. Pitkälti omalla työpanoksella ja motivaatiolla oli positiivinen vaikutus oppimiseen.

Koen, että osaaminen on nyt hyvällä tasolla. Enimmäkseen se, että olen itse tehnyt paljon töitä osaamisen kehittymisen eteen. Muutamia työkavereita on, joiden ansiosta olen päässyt tähän pisteeseen. Suurimmaksi osaksi kuitenkin osaaminen on kehittynyt sen myötä, kun olen itse kysynyt ja yrittänyt tehdä itse.

Se, että minä henkilönä sisäistän asiat nopeasti, on edesauttanut osaamista ja työtehtävien omaksumista. Osaaminen tällä hetkellä on hyvä ja suurimmalta osin itse opittua.

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että heidän oli perehdytyksen aikana ja jatkossa mahdollista kehittää omaa osaamistaan, jos vain itse aktiivisesti tekevät töitä sen eteen. Osaamisen kehittymistä ei kuitenkaan aktiivisesti seurata.

Yövuorossa osaamisen kehittäminen on haastavaa, kun aina työskentelee yksin ja harvoin näkee ketään muuta, kun vuoronvaihdossa. Palautetta saa ehkä turhan vähän. Harmi, että yövuoro on rajoittava tekijä, kun kuitenkin halu edetä uralla olisi.

Paljon kerrotaan kyllä asiakkailta tulleita palautteita, mutta harvemmin ne kohdistuvat kehenkään tiettyyn henkilöön. Olisi kiva, että olisi vaikka palvelupäälikön kanssa keskustelua, että missä mennään ja missä olisi vielä petrattavaa.

Erilaisista oppimistyyleistä haastateltavat kokivat oppivansa parhaiten tekemällä, mutta Kolbin mallin mukaisesti kaikista osa-alueista löytyi hyviä tapoja oppia. Haastateltavien perehdytys toteutettiin pääsääntöisesti niin, että he saivat itse tehdä ja seurata vierestä. Ajoittain perehdytyksessä listattiin uusia asioita, jotka perehdytettävän odotettiin oppivan ja muistavan. Tämä tapa koettiin huonoksi. Ravintolassa työskentelevä haastateltava toivoi, että perehdytykseen kuuluisi yksi päivä pelkästään kassalla oloa, jotta tulisi tutuksi mahdollisimman monta erilaista maksutapaa. Samalla järjestelmä tulisi tutuksi ja jatkossa kaikki löytyisi helpommin.

Olen eniten toteuttaja ja osallistuja. En ole hirveän suuri riskien ottaja, että sitten kun olen epävarma, niin kysyn mieluummin, vaikka ärsyttävyyteen asti. Opin paljon muilta, mutta kuitenkin itse tekemällä. Kommunikaatio perehdytettävän kanssa on tärkeää.

En koe, että hyödyn millään tavalla, jos minulle vain näytetään tai kerrotaan asia, jos en pääse itse testaamaan. Ymmärrän, että kiireen kannalta on joskus helpompaa, että kokeneempi tekee ja ei ole aikaa näyttää, mutta mun mielestä työntekijätehoja pitäisi nostaa enemmän siinä kohtaa, kun kyse on perehdytyksestä. Ymmärrän, että niitä seurataan paljon, kun ei bisnes pyöri ilman, että se on tehokasta kaikilta kanteilta. Mutta ei se pyöri myöskään, jos on puoliksi perehdytettyjä ihmisiä töissä ja tulee paljon virheitä.

Haastateltavia motivoi oppimaan työssä tavoitteellisuus, tehdyn työn merkityksellisyys, opitun asian tarpeellisuus, palautteen saaminen ja oma kehittyminen. Eniten motivaatiota laskisi se, että työntekijälle opetettaisiin jotain, millä ei ole mitään tarkoitusta. Kun tieto on hyödyllistä, sen oppiminen motivoi enemmän.

8.3 Perehdyttäjien haastattelujen tulokset

Perehdyttäjien yksilöhaastattelut toteutettiin kuuden henkilön kanssa Teamsin välityksellä. Haastateltavista kaksi oli Oulusta, kolme Tampereelta ja yksi pääkaupunkiseudulta. Haastateltavista yksi työskenteli keittiössä, kaksi ravintolassa salin puolella ja kolme vastaanotossa. Kaksi haastateltavista toimi työpaikallaan osastopäällikkönä ja neljä palvelupäällikkönä. Haastatteluista saatujen tietojen perusteella varsinaisen työhön perehdyttämisen toteuttaa pääsääntöisesti palvelupäälliköt. Osastopäälliköt organisoivat perehdytyksen ja huolehtivat muun muassa järjestelmien tunnusten hankkimisesta.

Haastateltavat kokivat, että perehdyttäjän rooli on heille suhteellisen selkeä ja he tietävät, mitä heidän odotetaan tekevän. Kuitenkaan perehdytykselle varattu aika ei aina ole riittävää.

Minulle itselleni on selkeää, mikä minun roolini on. Mutta siinä on ristiriita, että mä tiedän, mitä mun pitäisi tehdä ja mitä multa odotetaan, mutta sitten toisaalta työajat ja resurssit ei riitä siihen, että sen ehtisi tekemään kunnolla. Monesti käy niin, että tulee kiire ja toteaa, etten ehdi selittää tätä kunnolla ja sitten kerron asiat pintapuolisesti. Sittenhän meillä on työntekijöitä, joilla on puutteelliset tiedot ja taidot.

Perehdytys on haastavaa, kun on kova kiire. Perehdyttäjänä ei ole aikaa tehdä mitään rästihommia ja omat hommat kasaantuvat. Aina ei voida huomioida miehityksessä, että perehdyttäjä on ylimääräinen työntekijä. Toimiva systeemi voisi olla, että koko vuoro ei olisi perehdytystä, jotta voisi vuoron alussa tai lopussa tehdä jotain akuutteja hommia. Harvemmin kuitenkaan on sama henkilö perehdyttämässä edes koko viikkoa.

Haastateltavien osastopäälliköiden mielestä aikaa perehdytykselle pyritään järjestämään riittävästi, mutta aina asiat eivät suju niin kuin on suunniteltu. Esimerkiksi yhtäkkiset sairaslomat saattavat muokata suunnitelmat toisenlaisiksi. Aina kaikkiin vuoroihin ei saada sijaista, jolloin väkisinkin perehdytettävä työntekijä jää paitsioon.

Haastavaa on, kun uudet työntekijät tulevat lähinnä silloin, kun on jo valmiiksi kiirettä. Perehdytykseen voisi laittaa vaikka ja kuinka paljon työtunteja ja siltikään se ei välttämättä ole tarpeeksi. Perehdytykseen menee ylipäänsä paljon työaikaa perehdyttäjiltä. Perehdytyshän lähtee jo haastattelusta asti ja prosessi on pitkä ennen, kun saadaan työntekijä itse työn touhuun.

Osassa toimipaikoista perehdytykseen hyödynnettiin toimipaikassa itse tehtyä perehdytys suunnitelmaa, joka kattoi suunnitelman parista päivästä pariin viikkoon. Yhdessä toimipaikassa käytetään Sokotelin omaa perehdytys suunnitelmaa. Kaikissa toimipaikoissa oli käytössä jonkinlainen tarkistuslista, jonka mukaan perehdytys toteutetaan. Listaan merkitään, kun tietty asia on käyty läpi. Varsinaisesti perehdytykselle ei aseteta mitään tiettyjä tavoitteita. Tavoitteiden asettaminen koettiin kuitenkin hyödylliseksi tavaksi, jotta kummallekin osapuolelle olisi selkeämpää esimerkiksi mihin mennessä odotetaan, että tietyt asiat olisivat hallussa.

Samalla voisi huomioida työvuorosunnittelussa, että nyt kun on ollut x aikaa töissä, niin laitetaan ylimääräinen vuoro palvelupäällikön kanssa, jossa tarkistetaan missä mennään. Näin saataisiin sekä työntekijä että perehdyttäjä tilivelvolliseksi oppimisen suhteen.

Palvelupäällikköinä toimivat perehdyttäjät kokivat saavansa tarvittaessa tukea perehdyttäjän rooliin omalta esihenkilöltään. Kuitenkin lähes kaikki kokivat, että heillä on iso vastuu perehdytyksen kulusta ja heidän on pitänyt löytää itse toimivat toimintatavat perehdytykseen. Toisissa toimipaikoissa esihenkilöllä ei ole osaamista suorittavasta työstä, joten sitä kautta tukea osaamisen kehittämiseen ei ole saatavilla.

Varsinaiseen perehdyttäjän rooliin en ole saanut paljon tukea. Pitkälti on itse saanut opetella keinot perehdyttää. Aina saa totta kai kysyä ja kyllä esihenkilö auttaa tarvittaessa. Esihenkilö myös kysyy, miten on mennyt ja sillä tavoin seuraa perehdytyksen etenemistä. Mutta yleisesti ottaen itsellä on aika iso vastuu ja rooli perehdytyksen suorittamisessa.

Uusille työntekijöille pyritään järjestämään Sokotelin yhteinen perehdytyspäivä, jossa käydään läpi perusasiat. Haastattelujen aikaan näitä perehdytyspäiviä järjestettiin Tampereella ja Helsingissä. Oulussa työskentelevät toivoivat, että yhteinen perehdytyspäivä jalkautuisi myös Ouluun. Perehdytyspäivä koettiin hyödylliseksi, koska siten perusasioihin liittyen muun muassa organisaatorakenteisiin, hallinnollisiin asioihin ja työssä käytettäviin viestintäsovelluksiin ei mennyt niin paljon aikaa toimipisteen varsinaisessa perehdytyksessä. Näin samat asiat saatiin kerrottua kerralla isommalle joukolle.

Varsinainen perehdytys vaihteli paljon toimipaikoittain. Pitkälti perehdytysjakson pituus määräytyy työntekijän osaamisen ja taustan mukaan. Perehdytys vaatii enemmän

aikaa, jos on esimerkiksi uusi alalla. Yhden vastaanotossa työskentelevän perehdyttäjän mukaan perehdytyksen ensimmäinen viikko menee muilla osastoilla, jotta työntekijä saa kokonaisvaltaisemman kuvan koko toimipisteen eri osastoista ja niiden toimintoista. Ensimmäisen viikon aikana tehdään myös verkkokoulutuksia. Ensimmäisen viikon jälkeen työntekijä on vastaanotossa palvelupäällikön kanssa. Tämän jälkeen työntekijän on pärjättävä käytännössä omillaan. Monesti jos uudella työntekijällä on jo kokemusta alalta, ajatellaan, että hän pärjää kyllä, mutta käytännöt ovat erilaisia ja toimipaikka on uusi. Haastateltavan mielestä tämä ei ole toimiva systeemi, mutta resurssit eivät anna myöten laajemmalle perehdytykselle. Muissa toimipaikoissa perehdytys on pääsääntöisesti pidempi ja työntekijä on pidemmän aikaa ylimääräisenä työntekijänä.

Perehdytyksen delegointi palvelupäälliköille on auttanut kuorman jakamisessa. Joskus, kun tiedetään että tulee useampi työntekijä, niin pyritään pitämään yhteinen päivä, jotta saadaan useampi perehdytettyä samaan aikaan.

Noin kolme viikkoa lasketaan uusi työntekijä ylimääräiseksi. Riippuu paljon työntekijästäkin, että millainen tausta työntekijällä on. Jos on ihan uusi alalla, niin vaatisi jopa pari kuukautta, että voitaisiin laskea osaksi miehitystä.

Toisissa toimipaikoissa työntekijälle joko lähetetään sähköpostitse ennakkoon tai annetaan ensimmäisenä päivänä toimipaikan opas, jossa kerrotaan yleisesti toimipaikasta ja toimintatavoista. Oppaan lukeminen on pitkälti työntekijän omalla vastuulla ja riippuu pitkälti työntekijästä, tutustuuko hän oppaaseen vai ei. Muuta varsinaista materiaalia ei uudelle työntekijälle anneta.

Perehdytyksen seuranta varten ei ole kaikissa toimipaikoissa selkeää suunnitelmaa. Kaikissa toimipaikoissa on käytössä jonkinlainen tarkistuslista, johon on kirjattu osastoon liittyvät opittavat asiat. Kuitenkaan tätä listaa ei käydä aktiivisesti läpi työntekijän kanssa.

Enemmän harmillisesti seuranta tapahtuu virheiden huomaamisen kautta. Kun me huomataan työntekijän tekemä virhe, niin käydään se läpi, että miten asiat kuuluisivat tehdä. Tarkistuslista on hyvä, mutta en oikeastaan ole nähnyt, että se olisi uuden työntekijän vieressä vuoroissa. Se on hyvä työkalu, jos sitä käytetään. Sen pitäisi olla sellainen, että vaikka ekat kuukaudet lista on sun vieressä, että sitten kun on hiljaista voi kysyä, että hei mulla puuttuu vielä tää juttu tai tää juttu.

Olisi hyvä, jos vaikka kolmen kuukauden päästä istuttaisiin alas palvelupäällikön kanssa ja käydään lista läpi. Tavoitteellista seuranta ei meillä kyllä siis ole.

Yksi perehdyttäjä sanoi, että pyrkii ajoittain istahtamaan uuden työntekijän kanssa alas ja käymään läpi, miten perehdytys on sujunut. Tämän lisäksi on esihenkilön pitämät koeaikakeskustelut koeajan puolivälissä ja lopussa. Keskustelun tueksi toivottiin tiettyä pohjaa tai rakennetta, jonka pohjalta käytäisiin keskustelua perehdytyksen edistymisestä.

Lähes kaikissa haastateltavien toimipaikoissa uudella työntekijällä on useampi perehdyttäjä. Yhdessä toimipaikassa on aina tietty palvelupäällikkö, joka perehdyttää kaikki uudet työntekijät. Useammassa perehdyttäjässä on haastateltavien mielestä hyvät ja huonot puolet. Useamman perehdyttäjän myötä vastuuta pystyy jakamaan. Uudesta asiasta tulee työntekijälle laajempi kuva ja ymmärrys siitä, että asioita voidaan tehdä monella eri tapaa. Haastetta tuo se, että näin on vaikeampi pysyä kärryillä, mitä joku osaa ja mitä ei. Useampi perehdyttäjä voi myös sekoittaa uutta työntekijää, etenkin jos on useampi eri tapa tehdä tietty asia.

Alkuun olisi hyvä olla sama perehdyttäjä esimerkiksi kahden viikon ajan, jotta olisi helpompi pitää kirjaa osaamisesta. Suunnitelma perehdytykselle olisi myös helpompi tehdä.

Hankala kysymys, koska toisaalta jos yksi henkilö perehdyttää, niin totta kai pystytään takaamaan, että uusi työntekijä oppii kaiken tai ainakin, että kaikki tullaan käymään läpi. On aina olemassa riski, jos useampi perehdyttää, että luullaan, että se on jo oppinut jotain, vaikka ei olisikaan. Siinä on myös iso riski, että tarkistuslistasta huolimatta, uusi työntekijä ei ole kuullutkaan asiasta, vaikka on merkitty asia läpikäydyksi. Kaikki ei vain tajua kertoa kaikkea, vaikka olisi pätevä työssään. Tämän takia vaaditaan, että joku muukin perehdyttää. Perehdyttämiseen tarvitaan useampi opettaja. Eri henkilöillä on omat osaamiset, joten perehdytys on monipuolisempaa.

Aiemmin tehdystä kyselystäkin nousi esiin, ettei perehdyttäjän rooliin ole työpaikkaohjaajan koulutuksen lisäksi koulutusta. Toiset kokivat työpaikkaohjaajakoulutuksenkin turhaksi, sillä nämä ovat pääsääntöisesti ammatillisten oppilaitosten järjestämiä ja niissä keskitytään enemmänkin työpaikan ja koulutuslaitoksen väliseen yhteistyöhön. Koulutuksessa keskitytään myös enemmän muun muassa eri kulttuuritaustan omaavien työntekijöiden perehdyttämiseen. Useampi haastateltava koki, että he ovat

kehittäneet omat hyvät toimintatavat perehdyttämiselle, joten enää koulutus ei olisi yhtä tarpeellinen, mutta alkuvaiheessa koulutus olisi tuonut tukea perehdyttämiseen.

Olisi hyvä saada keinoja opettaa eri tyyleillä. Olisi hyvä saada Sokotelin yhteinen koulutus perehdytykseen, esimerkiksi järjestelmien suhteen. Nyt on talojen välillä tosi erilaisia käytäntöjä. Paljon on sellaista monen käden kautta tullutta oppia ja välissä joku on saattanut vähän sooloilla. Paljon on virheellisiä toimintatapoja tästä syystä.

En ole saanut mitään kummempaa koulutusta. Ammatillisissa opinnoissakaan ei juuri sellaista ollut. Enää en välttämättä tarvitsisi koulutusta perehdyttäjäksi, mutta aikanaan olisi ollut hyvä, jos olisi ollut jonkinlainen koulutus, jossa käytäisiin läpi ihmisen käyttäytymistä ja ajattelua ja oppimista ylipäättänsä. Kyllähän siitä on perehdyttäjänä aina apua, kun ymmärtää taustat opettamiselle.

Kaikissa toimipaikoissa perehdytyksen alussa työntekijät käyvät Sokotelin omat verkkokoulutukset. Vaihtelevasti näiden lisäksi toimipaikoissa on omia talokierroksia, joissa kerrotaan muun muassa toimipaikan tarinasta ja historiasta. Radisson hotelleissa on myös omia koulutuksia liittyen Radissonin ketjuun. Uusille ja vanhoille työntekijöille toivottiin enemmän koulutuksia muun muassa lisämyynnistä. Sokos hotellit on jaettu hotellityyppeihin – Solo, Original ja Break, joilla on omat arvot, joiden mukaan hotellin työntekijät toimivat. Toisissa toimipaikoissa on koulutuksia omaan hotellityyppiin liittyen, mutta toisissa tämä puoli jää kokonaan käymättä.

Työntekijöillä pitäisi olla ymmärrys, miten erottaudutaan muista, koska kaikki hotellithan tarjoavat sänkyä ja aamiaista. Nimenomaan palvelu ja identiteetti on se mikä huokuu meidän kaikesta toiminnasta. Ei vain se, että mikä on original, solo ja break, vaan se oman hotellin, miksi juuri me. Miksi asiakkaat tulee just meille takaisin eivätkä mene, vaikka johonkin muualle. Nämä kaikki on uuden työntekijän omalla vastuulla oppia ja selvittää. Jos motivaatiota ei ole, niin ei niitä opikaan koskaan. Jos ei ole itseohjautuva tai kunnianhimoinen ja halua oppia, niin päädytään siihen, että meillä on tosi eritasoisia työntekijöitä. Toiset kehittyvät valtavasti ja toiset taantuu tai jää perustasolle.

Tarvittaisiin enemmän koulutuksia esimerkiksi lisämyynnistä. Koko ajan puhutaan, että pitää lisä myydä, mutta kuitenkin ei opeteta, että miten lisämyyntiä tehdään. Työntekijöiden pitkäjänteinen valmentaminen ja kehittäminen puuttuu kokonaan. Tunnistetaan, että pitäisi tehdä enemmän, mutta siihen ei anneta keinoja tai valmennusta.

Uutta tietoa pyritään siirtämään eteenpäin toimipisteissä mahdollisimman tehokkaasti. Eniten tiedon välittämiseen käytetään S-ryhmän sisäistä Workplace-

viestintäsovellusta. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että tiedon välitystä voisi parantaa. Osassa toimipaikoissa pyydetään kuittaamaan uusi tiedote luetuksi, esimerkiksi tykkäämällä julkaisusta, mutta kuittausten seuranta ei juurikaan tehdä. Ideaalia olisi, että tiedotettu asia käytäisiin läpi niiden työntekijöiden kanssa, jotka eivät ole kuitanneet tiedotetta luetuksi.

Uusista asioista tiedotetaan Workplacessa. Monesti pyydetään ihmisiä kuittaamaan tykkäämällä, kun on lukenut tiedotteen. Mutta puolet ei joka tapauksessa tykkää siitä, eikä heidän kanssa käydä läpi, ovatko lukeneet vai ei. Viestintään pitäisi meidän hotellissamme ylipäättänsä panostaa paljon.

Toisissa toimipaikoissa koettiin, että tietoa on välillä jopa liikaa tai tieto on hankalasti saatavilla. Viestintään on monta eri kanavaa ja pelisäännöt puuttuvat, mitä tietoa laitetaan mihinkäkin kanavaan.

Tietoa tulee ihan ärsyttävän paljon semmoisena tietotulvana, varsinkin tuolla sovellusten puolella, niin kukaan ei varmastikaan pysty seuraamaan koko ajan mitä uutta tietoa tulee. Enemmän on tilanne, että muistaa jostain asiasta jonkun tiedotteen ja sitä ruvetaan etsiä. Pitäisi rajoittaa paljon enemmän, että mitkä kaikki on oleellisia asioita tiedottaa.

Toimipaikoissa pidetään osastopalavereja säännöllisesti, joissa pyritään käymään läpi uusia ohjeistuksia. Palavereissa saatetaan yhteisesti myös käydä läpi niitä asioita, joissa tulee yleisesti paljon virheitä.

Meillä on vastaanoton palavereita kerran kuukaudessa, jossa pyritään kertomaan uusista asioista, mutta kaikki ei aina pääse palaveriin. Palavereista kirjataan pöytäkirja, mutta ne ovat monesti tosi lyhytsanaisia, ettei pääse perille mitä on käyty läpi. Eikä sitä pöytäkirjaakaan kaikki edes lue. Hyvä yritys, mutta käytännössä ontuu toteutuksessa.

Kaikki haastateltavat kokivat, että heidän toimipaikassaan on paljon hiljaista tietoa. Osassa toimipaikoissa on sellaisia työntekijöitä, jotka ovat työskennelleet kyseisessä toimipaikassa jopa kymmeniä vuosia. Heille etenkin on kertynyt paljon hiljaista tietoa pelkästään kokemuksen kautta. Itse toimipaikkaan liittyvää hiljaista tietoa on myös paljon liittyen muun muassa hotellihuoneessa olevien asioiden toiminnallisuuteen. Useammassa haastattelussa nousi esiin, että hiljaista tietoa pyritään siirtämään

eteenpäin uusille työntekijöille, mutta tämä on välillä haastavaa, kun monet asiat tulevat esiin vasta ongelman edessä.

Meillä on paljon hiljaista tietoa, mutta valitettavasti se ei ole kaikkien tiedossa. Meillä on tosi eri tasoisia työntekijöitä ja pitkäjänteisyys perehdyttämisestä puuttuu, niin tässä on tosi isoja eroja yksilöiden välillä. Ehkä tässä on se kysymys, miten me motivoimme niitä yksilöitä, jotka ei itse ole itseohjautuvia tai semmoisia, jotka haluaa oppia. Koska niidenhän kanssa mun pitäisi mennä kysymään joka päivä, että haluatko oppia tämän asian. Miten hiljaisen tiedon siirtäminen toteutetaan, kun itselläkin on paljon töitä ja hiljaisina hetkinä haluaisi tehdä niitä omia rästihommia. Harvoin tulee lopulta mieleen mennä kysymään, että haluatko oppia, miten tämä sähköposti tehdään. Ylipäättänsä hiljaisen tiedon siirtäminen on haastavaa, kun sen pitäisi tulla kanssakäymisestä työntekijöiden välillä, eikä asioiden listaamisena.

Pitkälti teemme työtä kokemuksen kautta, joten hiljaista tietoa on varmasti paljon. Kokin päivä on täynnä opittuja asioita ja tekotapoja. Yritän aina sijoittaa uuden työntekijän kokeneen työntekijän kaveriksi, jotta myös hiljaista tietoa saadaan välitettyä.

Kehityskeskusteluja pidetään toimipaikoissa vähintään kerran vuodessa. Osassa toimipaikoista uudelle työntekijälle pidetään koeajan puolella välissä ja lopussa kehityskeskustelu. Kaikissa toimipaikoissa osastopäällikkö pitää kehityskeskustelut. Kehityskeskustelun sisältö riippuu pitkälti työntekijästä itsestään. Toisten työntekijöiden kanssa keskustellaan tulevaisuuden tavoitteista, mutta toisten kanssa keskitytään enemmän perusjuttujen läpikäymiseen.

Ei meillä pidetä kehityskeskusteluja uusille työntekijöille. Tietenkin meillä on vuosittaiset kehityskeskustelut. Toisaalta, jos mieltii että uusi työntekijä aloittaa juuri silloin, kun keskustelut ovat käynnissä, niin sittenhän joutuu odottamaan vuoden, että on seuraava mahdollisuus.

Osaamisen kehittymisen seuranta ei aktiivisesti toteuteta toimipaikoissa. Osassa toimipaikoista on käytössä osaamisen seuranta varten erillinen lomake, jossa on määriteltä kyseisellä osastolla osattavia asioita. Työntekijä määrittää lomakkeessa listatut asiat asteikolla osaan täysin – tarvitsen vielä harjoitusta – en osaa lainkaan. Tämän lomakkeen myötä työntekijän kanssa voidaan käydä läpi osaamisen tasoa. Yhdessä toimipaikassa on käytössä kummisysteemi, jossa uudelle työntekijälle merkitään aluksi jokaiseen vuoroon tietty työntekijä ”kummiksi”, jonka vastuulla on huolehtia kyseisen vuoron perehdytyksestä. Tämä on haastateltavan mielestä ollut toimiva järjestelmä etenkin sellaisissa vuoroissa, joissa ei ole palvelupäällikköä.

Epäsäännöllisesti seurataan osaamisen kehittymistä tarkastuslistan kautta. Täytyisi olla selkeämpi suunnitelma, jonka mukaan toimittaisiin. Seuranta ja puuttuminen olisi tällöin helpompaa. Nyt seuranta on liikaa oman muistin varassa. Etenkin jos on useampi uusi työntekijä, on mahdotonta pysyä kärryillä kaikkien osaamisen kehittämisestä.

Haastateltavista kaikki kokivat, että he itse oppivat parhaiten tekemisen kautta, vaikka useampi löysi omia oppimisen piirteitä esitellyn Kolbin mallin muistakin osioista. Kaikki myös tunnistivat omasta tiimistään erilaisia oppijoita.

Perehdyttäjät pyrkivät käyttämään erilaisia opetustyyplejä uuden työntekijän perehdytyksessä työntekijästä riippuen. Kuitenkaan perehdytyksen alussa ei käydä erikseen läpi, millaisin tavoin työntekijä oppii parhaiten. Mahdollisimman paljon perehdyttäjät antavat työntekijän tehdä itse. He pyrkivät kertomaan mahdollisimman monipuolisesti hyödyllisiä asioita opittavaan työhön liittyen. Toimivaksi tavaksi koettiin myös pyytää työntekijää kertomaan, miten hän itse tekisi asian.

En käy perehdytyksen alussa läpi, millainen oppija työntekijä on, vaikka se olisi kyllä hyödyllistä. Itse sovellan erilaisia tapoja ja yritän selittää asiat eri tavoin. Saan monesti kiitosta siitä, että kerron miksi joku asia tehdään juuri tietyllä tavalla. Monet muut vain näyttää, miten tehdään selittelemättä asiaa sen kummemmin. Pysin selittämään asiat mahdollisimman hyvin ja rohkaisen perehdyttävää tekemään itse.

Uuden työntekijän oppimista ei erityisesti testata, vaan työntekijän osaaminen pyritään todentamaan muilla tavoin. Erilaisten oppimistapojen hyödyntäminen vaatisi pitkäjänteisyyttä ja koulutusta, jotta niistä saisi mahdollisimman paljon irti. Haastateltavat kokivat, että nykyinen perehdytysprosessi ei sellaisenaan tue työntekijän oppimista työhön.

Oppimista ei periaatteessa mitenkään testata, mutta toki saatetaan kehottaa työntekijää tekemään joku tietty sähköposti itse alusta alkaen. Yritän haastaa työntekijää miettimään ensin itse ja sitten kysymään apua. Voisi olla hyödyllistä tehdä perehdytyksen alkuun testi, millainen oppija olet ja sen perusteella perehdytetäisiin. Toki tähänkin tarvittaisiin jonkinlainen koulutus, että tämä toimisi.

Oppiminen vastaanottotyöhön on pitkä prosessi, että vaikka mä oksentaisin kaiken tiedon ekan viikon aikana uudelle työntekijälle, niin eihän ihmisäivot opi kaikkea. Oppiminen tapahtuu toiston kautta ja pikkuhiljaa. Tähän pitäisi kehittää jonkinlainen systeemi, mikä takaisi sellaisen pitkäjänteisen ja pitkällä aikavälillä toteutettavan oppimisen. Järjestelmien oppiminen on oma prosessinsa ja

käytännöt toinen. Sä voit osata kirjata asiakkaan sisään, mutta et sä ekojen päivien aikana opi lisäämään.

Haastateltavia motivoi oppimaan työssä onnistumisen tunne, itsensä kehittäminen, itsensä ylittäminen, uudet vastuualueet, esihenkilön luottamus omaan osaamiseen, mahdollisuus urakehitykseen sekä kollegojen arvostus.

9 KEHITYSEHDOTUKSET

Sekä kyselyistä että haastatteluista saatiin monipuolisesti materiaalia perehdytyksestä Sokotel Oy:ssä. Vastausten perusteella perehdytystä toteutetaan toimipaikoissa mahdollisuuksien mukaan, mutta siinä on tiettyjä osa-alueita, jotka kaipaavat kehittämistä. Kyselyn perusteella vastaajat olivat keskimääräisesti melko tyytyväisiä perehdytykseen. Perehdyttäjät antoivat paremman arvosanan perehdytyksen onnistumiselle kuin perehdytettävät, mikä kertoo siitä, että perehdytykseen pyritään panostamaan.

9.1 Perehdytyksen haasteet ja kehitysehdotukset

Kyselyn ja haastattelujen vastauksista nousi vahvasti esiin, ettei toimipaikoissa ole perehdytykselle käytössä selkeää suunnitelmaa. Suunnitelman puuttuminen näkyy myös perehdytettäville ja osa on kokenut perehdytyksen epätasalaatuisena. Ahokkaan ja Mäkeläisen (2013) mukaan kirjallinen suunnitelma perehdytyksen ja työhön opastuksen taustalle säästää aikaa opastustilanteesta ja auttaa perehdyttäjää muistin tukena. Perehdytys suunnitelman lisäksi tulee tehdä toinen suunnitelma varsinaisen työn ohjauksen käytännön toteutuksesta. Osa perehdyttäjistä toivoi, että heillä olisi käytössä kirjallinen perehdytys suunnitelma, jonka mukaan perehdytys toteutetaan. Suunnitelma säästäisi aikaa, kun ei jokaisen uuden työntekijän kohdalla tarvitse muistella, mitä asioita tulisi käydä läpi. Sokotelilla perehdytykselle on haastavaa tehdä yhtä yksityiskohtaista ja yhteistä suunnitelmaa, joka toimisi kaikissa toimipaikoissa kaikilla osastoilla. Kuitenkin osastotasolla yhteinen perehdytys suunnitelma olisi mahdollista tehdä. Toki jokainen perehdytyspolku on erilainen, kun otetaan huomioon työntekijän aikaisempi

kokemus. Yhtenäinen käytössä oleva perehdytys suunnitelma edesauttaisi jatkossa myös ristiin työskentelyä eri toimipisteiden välillä. Uuteen toimipaikkaan mennessä riittäisi, että työntekijä tutustuu toimipisteen tuotteisiin ja palveluihin, kun järjestelmien käyttö ja käytänteet olisivat yhteneväiset.

Perehdytyksen kesto ja sisältö vaihtelevat hyvin paljon eri toimipisteiden välillä. Toisissa toimipaikoissa uuden työntekijän aiempi työkokemus pyritään huomioimaan perehdytyksessä, mutta ainakin yhden työntekijän kokemuksen mukaan perehdytys jäi samasta syystä vajavaiseksi. Eklundin (2020, s. 51) mukaan jokaisella työntekijällä on oikeus saada hyvä perehdytys ja perehdytyksen tulee olla tasalaatuista kaikille. Perehdyttäjällä on suuri vastuu perehdytyksen onnistumisesta. Perehdytyksen alussa voisi olla tarpeen tehdä työntekijälle osaamiskartoitus, jonka perusteella perehdytykselle määritettäisiin tavoitteet oppimiselle. Näin pystyttäisiin varmistamaan, että perehdytys on työntekijälle hyödyllistä ja perehdytys suunnitellaan hänen oman osaamisensa mukaisesti. Ahokkaan ja Mäkeläisen (2013) mukaan perehdytykselle tulee asettaa tavoitteet, joihin perehdytysprosessilla tähdätään. Nämä tavoitteet tulee kirjata ylös ja käydä läpi perehdytettävän kanssa.

Suunnitelman ja tavoitteiden lisäksi perehdytyksen etenemistä tulisi seurata. Eklundin (2020, s. 51) mukaan avoimella keskustelulla ja palautteen antamisella puolin ja toisin voidaan varmistua, että perehdytys edistyy halutulla tavalla. Kyselyn ja haastattelujen vastauksissa kävi ilmi, ettei perehdytyksen edistymistä juurikaan seurata. Useassa toimipaikassa käytössä oleva tarkistuslista on hyvä, jos sitä vain hyödynnetään aktiivisesti seurantaan. Toimipaikoissa käytettäviin perehdytys suunnitelmiin tulisi lisätä käytännöt perehdytyksen seurannalle ja sen toteutukselle. Työvuorosunnittelussa tulisi huomioida perehdytyksen seuranta, jotta sopivaan väliin voitaisiin varata aikaa tarkistuslistan läpikäymiseen. Sokotelilla on käytössä keskitetty työvuorosunnittelu, jonka myötä kaikkien toimipaikkojen työvuorot tehdään keskitetysti työvuorosunnittelutiimin tai -henkilön toimesta. Työvuorojen suunnittelu tapahtuu yhteistyössä esihenkilön ja työvuorosunnittelijoiden kesken. Esihenkilön tulee huomioida, että pätevät työntekijät kiinnitetään uuden työntekijän vuoroihin.

Perehdyttäjien mielestä perehdyttäjän rooli on pääsääntöisesti selkeä, kunhan perehdytykselle annetaan riittävät resurssit. Kuitenkin muun muassa perehdytyksen

seurannassa on epäselvyyksiä, kenen vastuulla se on. Kupiaksen, ym. (2014, s. 100) mukaan vastuu perehdytyksen suunnittelusta on esihenkilöllä, mutta varsinaisen perehdytyksen voi toteuttaa kuka tahansa organisaatiosta. Pääsääntöisesti toimipaikoissa perehdytyksen toteuttaa palvelupäälliköt ja osastopäälliköt hoitavat perehdytyksen organisoinnin. Palvelupäälliköiden ja osastopäälliköiden tulisi käydä vuoropuhelua perehdytyksen roolista ja vastuista, jotta ne olisivat kummallekin osapuolelle selkeät. Toisissa toimipaikoissa esihenkilöllä ei ole osaamista suorittavasta työstä, joten perehdytyksen sisällön suunnittelu on pitkälti palvelupäälliköiden vastuulla. Voisi olla aiheellista, että tässä tapauksessa perehdyttävä palvelupäällikkö olisi mukana perehdytyksen aikana pidettävissä kehityskeskusteluissa, jotta voitaisiin varmistaa, että aihealueet, jotka tarvitsevat vielä parannusta, tulee varmasti käytyä läpi.

Useammassa toimipaikassa uusilla työntekijöillä on useampi perehdyttäjä. Kyselyjen vastausten ja haastattelujen perusteella useammalla perehdyttäjällä on puolensa. Toisaalta työntekijä saa mahdollisesti monipuolisempaa ohjausta, kun eri henkilöillä on erilaiset osaamisalueet, mutta taas toisaalta perehdytyksestä voi tulla sekavaa samasta syystä. Etenkin, jos perehdytykselle ei ole selkeää suunnitelmaa, perehdytys voi jäädä vaillinaiseksi. Perehdyttäjien tulisi kommunikoida keskenään uuden työntekijän perehdytyksen etenemisestä ja vaiheista, etenkin jos uusilla työntekijöillä on useampi perehdyttäjä. Tuloksissa nousi esiin, että toisinaan samoja asioita opetettiin useampaan kertaan ja välillä yhdelle asialle opetettiin joka kerralla erilainen toimintatapa. Ensimmäisten viikkojen perehdytyksen ajan voisi olla aiheellista olla yksi perehdyttäjä. Tämän jälkeen perehdytysvastuu voisi jakautua useammalle perehdyttäjälle. Kupiaksen, ym. (2014, s. 100–101) mukaan perehdytyksessä saavutetaan paras lopputulos oppimisen kannalta, kun uuden työntekijän perehdytykseen osallistuu mahdollisimman moni tiimin jäsen. Näin voidaan varmistaa, että työntekijä saa monipuolisesti tietoa uudesta työnkuvastaan.

Ahokkaan ja Mäkeläisen (2013) mukaan pelkkä oman työn osaaminen ei riitä siihen, että osaisi perehdyttää hyvin. Tämän lisäksi tarvitaan ymmärrystä osaamisen kehittämisestä ja tehdyn työn analysoimisesta. Vastauksista käy ilmi, ettei tällä hetkellä perehdyttäjiä pääsääntöisesti kouluteta tehtävään. Osassa toimipaikoista käydään työpaikkaohjaajakoulutus, joka ei vastaajien mukaan täytä tarvetta. Ymmärrys ja osaaminen erilaisista oppimistavoista voisi edesauttaa perehdyttäjää perehdyttämisessä.

Muutamissa perehdytettävien kyselyn vastauksissa nousi esiin, ettei perehdyttäjä ole ollut ajan tasalla työtehtävästään. Perehdyttäjän tapa ei ole ollut toimiva ja perehdytettävä ei ole välttämättä päässyt itse kokeilemaan opittavaa asiaa. Perehdyttäjien koulutus auttaisi myös yhtenäistämään perehdytystä eri toimipaikkojen välillä. Kouluttamalla perehdyttäjät, voitaisiin varmistaa, että uusille työntekijöille opetetaan asiat organisaation tavoitteiden mukaisesti.

Ajan käyttö on yksi iso tekijä perehdytyksen onnistumisessa. Niin kyselyssä kuin haastattelussa vastaajat korostivat, että perehdytykseen ei ole käytetty tarpeeksi aikaa. Useammassa vastauksessa nousi esiin, että asiat on käyty liian kiireellisesti läpi tai kaikkia asioita ei ylipäättänsä ole keretty opettamaan. Eklundin (2020 s. 53–54) mukaan ihminen pystyy vastaanottamaan vain tietyn määrän uutta asiaa kerrallaan. Perehdytyksessä tulee huolehtia, että asioita kerrataan riittävästi ja varmistutaan siitä, että työntekijä ymmärtää, mitä hänelle opetetaan. Muutamassa haastattelussa nousi esiin, että perehdytyksen puute joidenkin työntekijöiden kohdalla näkyy virheiden määrässä. Työntekijä, joka tekee jatkuvasti virheitä, alkaa nopeasti ärsyttämään muita työntekijöitä. Perehdytys kiireessä ei tue työntekijän oppimista ja virheiden määrä kasvaa, mikä taas vaikuttaa suoraan asiakastyytyväisyyteen.

Eklundin (2020, s. 77) mukaan perehdyttäjille tulee varata riittävästi aikaa perehdytyksen toteuttamiseen. Myös muille työntekijöille tulee viestiä, että perehdyttäjän työaika on varattu perehdytykseen, jolloin muut tavanomaiset työtehtävät jäävät takalalle ja saattaa vaatia muilta työntekijöiltä enemmän ponnisteluja niiden suhteen. Kyselyn vastauksista ja perehdyttäjien haastatteluiden perusteella osa perehdyttäjistä koki, että perehdytys vie paljon aikaa, jolloin omat rästihommat kasautuvat. Perehdyttäjille tulisi antaa perehdytyksen lisäksi aikaa tehdä omia töitä tai nämä työt tulee järjestellä perehdytyksen ajaksi toiselle työntekijälle. Aikaa tulee varata myös intensiivisen perehdytysjakson jälkeen, jotta osaamisen kehittymistä on mahdollista seurata ja puuttua hyvissä ajoin mahdollisiin virheellisiin toimintatapoihin. Yhdessä haastattelussa perehdyttäjä koki, ettei hän pysty toteuttamaan perehdytystä niin hyvin kuin haluaisi muun työn resursoinnin takia. Hän on huomannut, että uusi työntekijä kaipaisi mahdollisesti lisää opastusta, mutta kiire ja muut työt eivät anna opastukselle mahdollisuutta. Haastatteluissa osastopäälliköt kertoivat, että aikaa pyritään varaamaan perehdytykselle riittävästi, mutta ajoittain muuttuvat tilanteet vaikuttavat toteutukseen.

Tämä on haaste, jolle on vaikea löytää ratkaisua, koska esimerkiksi työntekijöiden sairastumisia on mahdotonta ennustaa.

Vastauksissa käy ilmi, että Sokotelilla on paljon materiaalia perehdytystä varten, mutta osa ohjeistuksista on muun muassa vuodelta 2017. Materiaalit vaatisivat tietyiltä osin päivitystä. Osa perehdyttäjistä koki, että materiaalit ovat hankalasti löydettävissä ja ripoteltuna eri paikkoihin. Jotkut perehdytettävät toivoivat, että perehdytyksen tueksi olisi enemmän materiaalia tai oppaita, joihin voisi tukeutua tarpeen vaatiessa. Kirjalliset ohjeistukset eivät ole kuitenkaan kaikkien mielestä toimivin tapa oppia uusia asioita.

Perehdytystä tuki kyselyjen ja haastattelujen pohjalta hyvä ilmapiiri työpaikalla. Moni koki, että muilta työntekijöiltä on helppo kysyä apua ja työkaverit ovat motivoituneita auttamaan uusia työntekijöitä. Osastopäälliköt olivat myös tyytyväisiä palvelupäälliköiden työhön perehdytyksen saralla ja kehuivat, että palvelupäälliköt ovat motivoituneita perehdyttämään. Yhteinen perehdytyspäivä koettiin toimivaksi järjestelyksi perehdytyksen alkuun. Pitkälti varmasti perehdytyspäivän myötä useampi perehdytettävä koki, että perehdytyksen aikana kävi hyvin selväksi organisaation toiminta kokonaisuudessaan. Toimipaikoissa käytettävät perehdytyskaavakkeet tai tarkistuslistat koettiin myös hyväksi apuvälineeksi perehdytyksessä. Taulukossa 1 on tiivistettynä, mikä perehdytyksessä onnistuu tällä hetkellä ja mitä haasteita ja kehitettävää siinä on.

Taulukko 1. Tiivistelmä perehdytyksen kehityskohteista, haasteista ja onnistumisista

Perehdytyksessä onnistuu tällä hetkellä	Perehdytykseen liittyvät haasteet	Perehdytyksessä on kehitettävää
Hyvä ilmapiiri	Ajankäyttö	Perehdyttäjien koulutus
Motivoituneet perehdyttäjät	Muiden töiden resursointi	Selkeämpi suunnitelma perehdytykselle
Perehdytyskaavake/tarkistuslista	Kiire	Yhtenäisempi perehdytys
Yhtiön ja S-ryhmän yleisten asioiden perehdyttäminen	Yksilön taustan ja oppimistavan huomiointi	Perehdytyksen seuranta
Yhteinen perehdytyspäivä uusille työntekijöille	Opittavien asioiden jaksottaminen	Kommunikaatio perehdyttäjien välillä
Työkavereiden tuki	Useampi perehdytettävä kerralla	Riittävä työntekijäresurssi vuoroissa
Avoin ilmapiiri	Vuorosuunnittelu	Materiaalit ajan tasalle
Yhtiön ja S-ryhmän yleisten asioiden perehdyttäminen	Varmistaminen, että kaikki asiat tulee käytyä läpi	Toimipaikan yleinen opastus
	Muuttuvat tilanteen, jolloin ei ole aikaa perehdytykselle	Selkeämpi roolitus perehdytykselle

9.2 Osaamisen kehittämisen tukeminen perehdytyksessä

Useampi perehdytettävä koki, että heillä on mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan. Perehdytysjakson aikana vastaajat kokivat, että oman osaamisen kehittymistä tuki muun muassa työkavereiden tuki, avoin ilmapiiri ja tieto siitä, että heillä on mahdollisuus edetä urallaan Sokotelilla. Kallosen ja Kuhmosen (2021, s. 19) mukaan työympäristössä tulee olla hyvä ja avoin ilmapiiri sekä yhteistyön mahdollisuus, jotta henkilöstö motivoituu kehittämään omaa osaamistaan. Vastauksissa korostui, että hyvä ja avoin kommunikaatio perehdyttäjän ja esihenkilön kanssa edesauttoi perehdytyksen onnistumista ja kokonaisuudessaan osaamisen kehittymistä. Muutamissa kyselyn vastauksissa vastaajat kokivat, että perehdyttäjä ei ollut tehtävän tasalla tai esihenkilöltä ei saanut riittävästi tukea. Kiire ja huono resursointi ovat mahdollisesti vaikuttaneet näiden vastaajien perehdytykseen.

Osassa toimipaikoista pidettiin uusille työntekijöille koeajan puolella välissä ja lopussa kehityskeskustelu, jossa käytiin läpi työntekijän perehdytyksen onnistumista. Haastattelujen perusteella keskusteluissa ei ole keskitytty juurikaan tavoitteiden asettamiseen osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Kupiaksen, ym. (2014, s. 88) mukaan kehityskeskustelussa tulisi keskittyä tavoitteisiin, tulokseen ja kehittymiseen. Sydänmaanlakan (2012, s. 170) mukaan säännölliset kehityskeskustelut ovat tärkein tekijä osaamisen kehittämisessä. Vastausten perusteella koeajan aikana olisi tärkeää pitää edes pienimuotoisia kehityskeskusteluja, jotta työntekijän on mahdollista saada palautetta omasta työstään. Keskusteluissa tulisi keskittyä siihen, miten työntekijä voisi kehittää omaa työskentelyään, jotta osaaminen kehittyisi entisestään. Vastaajat toivoivat saavansa enemmän palautetta työstään, joten kehityskeskustelujen pitäminen tukisi tätä toivetta.

Onnistuneen osaamisen kehittämisen pohjana on hyvin tehty suunnitelma, joka parhaimmassa tapauksessa istuu organisaation strategiaan. Sattumanvaraiset koulutukset eivät palvele ketään pitkällä juoksulla. Kehittämissuunnitelman tukena tulisi käyttää erilaisia osaamista tukevia malleja. (Kupias, ym., 2014, s. 93.) Perehdytysuunnitelmaan tulisi lisätä osaamisen kehittämisen näkökulma. Haastattelujen perusteella ainakin yhdessä toimipaikassa on olemassa osaamisenkartoittamislomake, jonka mukaan työntekijä voi itse arvioida omaa osaamistaan ja tämän perusteella työntekijöiden osaamista pyritään seuraamaan. Lomake yhdistettynä kehityskeskusteluihin ja tavoitteisiin edesauttaisivat osaamisen kehittymistä perehdytyksen aikana ja sen jälkeen. Vastausten perusteella toimipaikoissa on käytössä tarkastuslistoja muun muassa perehdytyksen seurantaan, mutta vastaajat myönsivät, että listan käyttö vaatisi suunnitelmallisuutta, jotta siitä olisi enemmän apua.

Osa kyselyyn vastanneista ja haastatteluun osallistuneista koki, että vastuu omasta osaamisen kehittymisestä on ollut pääsääntöisesti itsellä. Osa perehdyttäjistä koki, että toisinaan uuden työntekijän perehdyttäminen ja osaamisen kehittäminen on haastavaa, jos työntekijällä itsellään ei ole motivaatiota oppia. Kiireiset päivät eivät tue osaamisen kehittymistä etenkin silloin, jos työntekijä ei itse tee töitä oman oppimisensa eteen. Hätösen (2011 s. 56–58.) mukaan yksittäisen työntekijän vastuu omasta oppimisesta korostuu ja vaatii sitoutumista työhön ja työpaikkaan. Itsenäinen oppiminen voi tuottaa sekä positiivisia että negatiivisia kokemuksia. Jos opittua uutta asiaa ei pääse

hyödyntämään, eikä toimintaa kehitetä sen perusteella, työntekijä voi kokea uuden oppimansa turhana. Myös virheiden tekeminen voi lannistaa, vaikka virheistä myös opitaan. Sokotelin tulisi pyrkiä motivoimaan uusia työntekijöitä oppimaan työssään, jotta osaamisen kehittäminen saataisiin turvattua ja organisaation osaaminen kokonaisuutena kehittyisi. Riittävä työntekijöiden resursointi vuoroihin edesauttaa uuden työntekijän osaamisen kehittymistä, kun siihen on annettu aikaa ja mahdollisuuksia.

Osassa toimipaikoista työskennellään pääsääntöisesti yksin esimerkiksi yövuorossa. Tässä tapauksessa oman osaamisen kehittyminen on pitkälti omalla vastuulla. Muutama yksintyöskentelevä työntekijä koki, etteivät he koe saavansa tarpeeksi palautetta omasta työstä, kun kukaan ei ole seuraamassa, miten he tekevät työnsä. Oman uran eteneminen koettiin tästä syystä myös hankalaksi. Tähän tulisi keksiä ratkaisuja, miten näitä työntekijöitä saataisiin tuettua riittävästi. Ongelma on haastava, sillä realistinen ratkaisu ei taloudellisten syitten takia ole se, että kaikkiin vuoroihin lisättäisiin työntekijöitä, jotta kukaan ei enää työskentelisi yksin. Ajoittain esimerkiksi yövuoroon voisi laittaa palvelupäällikön kaveriksi, jotta yövuoron toiminnasta ja työntekijöiden osaamisesta saataisiin käsitys.

Osa vastaajista toivoi, että osaamisen kehittymisen tueksi olisi enemmän koulutuksia muun muassa lisämyyntiin tai toimipisteen identiteettiin liittyen. Ensimmäisten viikkojen perehdytys keskittyy järjestelmien ja toimipaikan tapoihin tutustumiseen. Kun nämä asiat tulevat tutuksi, perehdytys kuitenkin edelleen jatkuu. Tässä vaiheessa perehdytys voisi keskittyä laajempaan kokonaisuuteen. Kupiaksen, ym. (2014, s. 104) mukaan uutta asiaa opitellessa, kouluttajan tulisi käydä alkuun läpi koulutuksen tavoitteet ja sisältö, jotta työntekijä ymmärtää miten uuden asian oppiminen liittyy omaan työhön. Koulutuksen jälkeen on tärkeää, että työntekijä pääsee kokeilemaan uutta opittua asiaa käytännössä ja saa palautetta työstään. Useammassa vastauksessa toivottiin laajempaa järjestelmäkoulutusta. Ravintolapuolen työntekijä ehdotti haastattelussa, että perehdytykseen kuuluisi vähintään yksi päivä pelkkää kassalla oloa, jotta useimmat erilaiset maksutavat tulisivat varmemmin tutuksi. Myös vastaanoton puolella työskentelevät toivoivat varausjärjestelmä Operan käyttöön enemmän perehdytystä.

Selkeä kehityskohde osaamisen kehittämisen tueksi on palautteen antaminen niin perehdyttäjille kuin perehdytettävillekin. Eklundin (2020, s. 79) mukaan perehdytyksestä tulisi pyytää palautetta, jotta perehdytysprosessia voidaan kehittää. Toimipaikoissa voitaisiin koeajan lopussa pidettävässä kehityskeskustelussa pyytää työntekijää täyttämään palautelomake, jossa hän arvioi perehdytyksen onnistumista. Ahokkaan ja Mäkeläisen (2013) mukaan perehdytettävää ohjataan antamalla palautetta. Kun työntekijä saa palautetta omasta työstään, hänen on mahdollista kehittää omaa osaamistaan. Vastausten perusteella osa vastaajista koki, ettei heidän työnsä ole merkityksellistä juuri palautteen puutteen ja etäisen esihenkilön vuoksi. Esihenkilöiden tulisikin pohtia keinoja, miten olla enemmän läsnä alaistensa perehdytyksessä. Taulukossa 2 on tiivistetynä perehdytyksen näkökulmasta osaamisen kehittämisen onnistumiset, kehittämisskohteet ja haasteet.

Taulukko 2. Tiivistelmä osaamisen kehittämisen onnistumisista, haasteista ja kehittämiskohteista perehdytyksen näkökulmasta.

Perehdytyksen aikana osaamisen kehittymisessä onnistuu	Osaamisen kehittämisen haasteet perehdytyksen aikana	Kehityskohteet osaamisen kehittämiseksi perehdytyksen aikana
Mahdollisuus kehittyä	Osaamisen kehittymisen seuranta	Palautteen antaminen
Työkavereiden tuki	Kiire	Koulutukset
Osaamiskartoituslomake	Yksin työskentely	Tavoitteiden asettaminen
Hyvä työilmapiiri	Työntekijän motivointi	Suunnitelmallisuus
	Henkilökunnan resursointi	Kehityskeskustelut
		Palvelupäällikön/esihenkilön tuki

9.3 Oppimistyylit perehdytyksen tukena

Kyselyn ja haastattelujen vastausten perusteella voidaan päätellä, että erilaiset oppimistyylit ovat hyödyllisiä perehdytyksen kannalta. Kupiaksen ja Peltolan (2019, s. 59) mukaan erilaiset tilanteet vaativat erilaisia oppimistapoja. Pääsääntöisesti vastaajat oppivat parhaiten itse tekemällä ja paljolti perehdytys oli toteutettu näin. Kuitenkin vastauksissa oli toiveita, että perehdytykseen kuuluisi muun muassa erilaisia koulutuksia liittyen järjestelmien käyttöön, lisämyynnin tekemiseen ja hotellin identiteettiin liittyen. Pitkälti esimerkiksi toimipaikan ja organisaation esittely hoidetaan oppaalla tai

verkkokoulutuksilla, jolloin näiden asioiden oppiminen ja lukeminen on ainoastaan työntekijän itsensä vastuulla. Perehdytyksen toteutukseen tulisi hyödyntää erilaisia tapoja opettaa asioita. Tuloksista käy ilmi, että toimipaikoissa uusilla työntekijöillä ei pääsääntöisesti ole vain yhtä perehdyttäjää. Perehdytystä hoitaa aina kyseisessä vuorossa oleva nimetty henkilö, yleensä palvelupäällikkö. Erilaisten oppimistyylien kannalta useampi perehdyttäjä voi hyödyttää työntekijää, kun jokaisella on oma tapansa perehdyttää.

Useammassa vastauksessa perehdytyksen kerrottiin olleen liian nopealla aikataululla toteutettu. Toisissa toimipaikoissa perehdytys kesti vain muutaman päivän, jonka jälkeen työntekijän tuli pärjätä työssään yksin. Huotilaisen (2019, s. 69) mukaan oppiminen tulisi ajoittaa usealle päivälle, koska tieto siirtyy pitkäkestoiseen muistiin nukkessa. Toimipaikoissa tulisi varata perehdytykselle riittävästi aikaa uuden työntekijän lähtötaso huomioiden. Etenkin ensimmäisten viikkojen perehdytyksen aikana tulisi kiinnittää huomiota siihen, että työntekijällä on mahdollisuus rauhalliseen oppimistahtiin ja -ympäristöön. Asiakaspalvelutyössä tämä voi olla haastavaa toteuttaa täysin, mutta muun muassa riittävällä työntekijöiden resursoinnilla pystytään mahdollistamaan uudelle työntekijälle tarvittava apu perehdytyksessä. Kohtakankaan, ym. (2021, s. 25) mukaan melu ja jatkuva huomion siirtäminen muualle lisäävät aivojen kuormitusta. Tämän seurauksena uuden asian mieleen palauttaminen on jatkossa haastavampaa, kun työntekijä ei ole voinut keskittyä oppimistilanteessa riittävästi.

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että erilaisten oppimistyylien hyödyntäminen olisi perehdytyksen kannalta hyödyllistä. Kuitenkin erilaisten tapojen ja niiden tarpeen tunnistaminen vaatisi koulutusta. Kolbin kokemuksellisen oppimisen mallin eri vaiheet (Hätönen, 2011, s. 52) tukevat kyselystä ja haastatteluista saatuja vastauksia toimivista oppimistyyleistä. Vastausten perusteella voidaan päätellä, että oppimiseen tarvitaan kokemista, reflektointia, ajattelemista ja tekemistä.

Toimivia oppimistapoja oli vastaajien mukaan konkreettisten esimerkkien esittäminen, itse tekeminen, toimintatapojen auki selittäminen sekä kysymysten esittäminen. Eklundin (2020, s. 54) mukaan perehdyttäjä voi auttaa työntekijää ymmärtämään opittavaa asiaa, luomalla yhteyksiä eri asioiden välille. Myös työntekijän kannustaminen kysymyksien esittämiseen voi auttaa oppimista. Vastaajat kokivat, että palautteen

saaminen työstä tukisi omaa oppimista. Osa toivoi myös, että perehdytyksen tukena olisi ollut enemmän materiaalia, johon tukeutua. Muutamissa vastauksissa korostui perehdyttäjän roolin vaikutus omaan oppimiseen. Pääsääntöisesti vastauksissa ilmeni, että perehdyttäjän kanssa oppimistilanteet ovat olleet rentoja ja vuorovaikutuksellisia. Yksittäisissä vastauksissa kuitenkin mainittiin, että perehdyttäjän tyyli oli ollut tiuskivaa. Eklundin (2020, s. 56) mukaan perehdyttäjän tulisikin huolehtia, että työskentely on miellyttävää ja työskentelyilmapiiri on mahdollisimman kannustava ja rento. Taulukossa 3 on kuvattuna kyselyistä ja haastatteluista esiin nousseet hyvät ja huonot oppimistyyliä.

Taulukko 3. Hyvät ja huonot oppimistyyliä.

Hyvät oppimistyyliä	Huonot oppimistyyliä
Riittävästi aikaa ja resursseja	Sanelu ja asioiden listaaminen
Selkeä ja rauhallinen kertominen	Kiireessä opettaminen
Itse tekeminen	Häiriötekijät
Aluksi vierestä seuraaminen	Tiuskiminen
Rento ja vuorovaikutuksellinen ilma- piiri	Pelkästään sivusta seuraaminen
Materiaalit oppimisen tukena	Liikaa asiaa kerralla
Syyt toimintatavan takana	Yksin tekeminen
Palautteen saaminen	
Haastaminen selvittämään itse ratkaisu	
Konkreettiset esimerkit	
Kysymysten esittäminen	

Motivaatiolla on tärkeä rooli oppimisessa. Oppiminen sujuu tehokkaammin, kun ihminen hyötyy opittavasta asiasta jollain tavalla. Motivaatio voi olla sekä sisäistä että ulkoista. Sisäinen motivaatio riippuu ihmisestä itsestään, kun taas ulkoinen motivaatio perustuu esimerkiksi suorituksista palkitsemiseen. (Huotilainen, 2019, s. 67–68.) Muutamissa kyselyn vastauksissa ja haastatteluissa nousi esiin, että työntekijän oma motivaatio vaikuttaa paljon siihen, kuinka perehdytys etenee ja millaiseksi työntekijäksi henkilö kasvaa. Jos perehdytykselle ei anneta riittävästi aikaa ja työntekijä ei ole itse riittävän motivoitunut oppimaan, työntekijän osaaminen saattaa jäädä vajaaksi. Perehdytyksessä tulisi keksiä keinoja, kuinka työntekijöitä saataisiin motivoitua

oppimaan. Perehdytykselle asetetut tavoitteet voisivat olla yksi keino motivoida työntekijää. Taulukossa 4 on koottuna haastatteluista esiin nousseet oppimisen motivaatiotekijät.

Taulukko 4. Mikä motivoi haastateltavia?

Perehdyttäjiä motivoi	Perehdytettäviä motivoi
<ul style="list-style-type: none"> - onnistumisen tunne - itsensä kehittäminen - itsensä ylittäminen - uudet vastualueet - esihenkilön luottamus omaan osaamiseen - mahdollisuus urakehitykseen - kollegojen arvostus 	<ul style="list-style-type: none"> - tavoitteellisuus - tehdyn työn merkityksellisyys - opitun asian tarpeellisuus - palautteen saaminen - oma kehittyminen

10 PEREHDYTY SOPPAAN SUUNNITTELU

Tämän kehittämistyön materiaalin ja teorian pohjalta tehtiin perehdytysopas, jonka tarkoituksena on olla perehdyttäjän tukena uuden työntekijän perehdytyksessä. Perehdytysopas käsittelee perehdytystä suunnittelun, toteutuksen, perehdyttäjän roolin ja oppimistyylien kautta. Oppaassa on osioiden jälkeen tilaa omille muistiinpanoille, joi-
ten oppaan voi tulostaa itselle. Opas on tämän työn liitteessä 7.

Perehdytysoppaan johdantokappaleessa esitellään oppaan tarkoitus lyhyesti. Perehdytyskappaleessa kerrotaan, mitä perehdytys tarkoittaa ja mikä merkitys perehdytyksellä on organisaatiolle. Kehittämistyön tuloksien perusteella perehdyttäjän rooli ei ole täysin selkeä, joten oppaaseen on koostettu oma kappale koskien perehdyttäjän roolia. Oppaaseen on koostettu myös Sokotelin oma suunnitelma perehdytyksen vastuualueista.

Tuloksista nousi esiin, että kaikissa toimipaikoissa ei ole käytössä selkeää kirjallista perehdytys suunnitelmaa. Perehdytyksen suunnittelua varten perehdytysoppaaseen on koostettu täytettävä taulukko toimipaikan omaa perehdytys suunnitelmaa varten. Taulukkoon voi täyttää perehdytyksen tavoitteet viikkotasolla ensimmäisen kuukauden ajalle. Tulosten perusteella pisimmillään niin sanottu virallinen perehdytysjakso kestää toimipaikoissa kuukauden verran. Perehdytys suunnitelman taulukossa on loppuun lisätty kohdat koeajan välikeskustelun ja loppukeskustelun ajankohdille. Taulukossa on kohdat myös tavoitteiden asettamiselle niin perehdytyksen alussa kuin keskustelujen tuloksena.

Perehdytyksen toteutus -kappaleessa on esitelty Työturvallisuuskeskuksen esittelemä viisiportainen perehdytysprosessi. Kappaleessa on tietoa perehdytyksen jaksottamisesta ja hiljaisen tiedon välittämisestä perehdytyksen aikana. Myös palautteen antamisesta ja kehityskeskusteluista mainitaan tässä kappaleessa. Ensimmäisen viikon muistilista -taulukossa on listattuna asioita, jotka tulisi muistaa käydä läpi työntekijän kanssa ensimmäisen viikon aikana. Tämän alapuolella on tarkastuslistapohja, johon perehdyttävä voi listata omaa osastoa koskevia asioita, jotka tulisi käydä uuden työntekijän kanssa läpi.

Oppaassa kerrotaan, että perehdytysprosessi tulee päättyä ja prosessista tulisi pyytää palautetta. Palautteen pyytämistä varten on valmis palautelomake, jonka työntekijä voi täyttää perehdytyksen lopuksi.

Oppimiseen liittyen oppaassa käydään läpi David A. Kolbin kokemuksellisen oppimisen malli. Kehittämistyön tulosten perusteella oppaaseen on koottu hyvät ja huonot opettamistyyliä sekä oppimista tukevat motivaatiotekijät.

Liitteen 7 mukainen opas on ensimmäinen versio, jota voidaan kehittää käytännön koekäytön jälkeen. Jos Sokotelin perehdytysprosessia yhtenäistetään, oppaaseen voidaan lisätä virallinen perehdytys suunnitelma ja yhteisiä materiaaleja perehdytykseen liittyen. Kaiken kaikkiaan tätä perehdytysopasta voidaan kehittää moneen suuntaan, jotta siitä saadaan tehokas apuväline perehdytyksen tueksi.

11 POHDINTA

Tutkimusta tehdessä tulee huolehtia tutkimuksen luotettavuudesta. Tutkijan tulee osoittaa, miten tutkimuksessa on huolehdittu, että käytetyt menetelmät ovat luotettavia ja niistä saadut johtopäätökset ovat päteviä. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida validiteetin ja reliabiliteetin avulla. (Silverman, 2005, s. 209–210.) Kanasen (2012, s. 173) mukaan kuitenkin laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteettia ja validiteettia ei voida sellaisenaan hyödyntää. Reliabiliteetti tarkoittaa lyhyesti sanottuna tutkimustulosten pysyvyyttä ja validiteetti oikeiden asioiden tutkimista. Työn valmistumisen jälkeen luotettavuutta ei voida enää parantaa, mutta väärin tehdyt johtopäätökset voidaan kuitenkin korjata. (Kananen, 2012, s. 161–162.)

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuusarviointi on haastavampaa kuin määrällisessä tutkimuksessa, sillä tulokset eivät ole samaan tapaan yleistettävissä. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella tutkimuksen arvioitavuuden, ristiriidattomuuden, siirrettävyyden ja saturaation avulla. (Kananen, 2012, s. 173–176.) Tässä työssä luotettavuutta tarkastellaan laadullisen tutkimuksen näkökulmasta. Vaikka tutkimuksessa on käytetty toisena tiedonkeruumenetelmänä kyselyä, joka perinteisesti katsotaan määrällisen tutkimuksen menetelmäksi, tulokset on kuitenkin analysoitu laadullisin menetelmin.

Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 163–164) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa tulee ottaa huomioon tutkimuksen kohde ja tarkoitus sekä tutkijan oma sitoumus tutkimukseen. Kanasen (2012, s. 176) mukaan kehittämistutkimuksessa arvioidaan tutkimuksen alussa asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Suoraan tavoitteiden saavuttaminen ei takaa tutkimuksen luotettavuutta, mutta kehittämisen kannalta se on hyvä asia. Tämän tutkimuksen lähtökohdaksi havaittiin tarve kehittää organisaation perehdytystä. Tutkijalla on omakohtaista kokemusta perehdyttämisestä kohdeorganisaatiossa, joten aihe oli siinäkin mielessä ajankohtainen. Tavoitteena oli saada kehittämisehdotuksia perehdytykselle ja luoda tämän pohjalta perehdytysopas perehdyttäjille. Tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset ja tutkimuksen tuloksena saatiin käyttöön perehdytysopas.

Luotettavuuden tarkastelussa tulee pohtia aineiston keruun menetelmiä ja niiden toteutusta sekä tutkimuksen tiedonantajien osallisuutta tutkimukseen. Tutkimuksen kesto, aineiston analyysi sekä tutkimuksen luotettavuus ja raportointi ovat myös osa luotettavuuden arviointia kokonaisuudessaan. (Tuomi & Sarajärvi, s. 163–164.) Kanasen (2012, s. 164–165) mukaan tärkeä osa kehittämistyön luotettavuuden arvioinnissa on riittävän tarkka dokumentaatio. Tutkimuksen eri vaiheiden valinnat tulee kirjata ylös ja perustella. Tulosten arvioinnissa käydään läpi kehittämistyön vaiheet, lähtökohtatilanne, lopputulema sekä käytetyt menetelmät. Aineistosta saatavien tulosten ja johtopäätösten tulee olla johdettavissa asetetuista tavoitteista. Tässä työssä tutkimuksen vaiheet on esitelty laajasti ja toimintatavat on perusteltu. Tapaustutkimuksen valitseminen tutkimuksen menetelmäksi on onnistunut, koska aihepiiriä on pystytty tutkimaan monialaisesti eri näkökulmista. Ojasalon, ym. (2014, s. 52–54) mukaan tapaus-tutkimuksessa keskitytään huomioimaan tapaukseen liittyvät moninaiset asiat ja niiden väliset suhteet. Tapaustutkimukselle tyypilliseen tapaan tutkittavaan ilmiöön liittyvät ihmiset osallistettiin tutkimukseen. Tietoa kerättiin kahdesta eri näkökulmasta, perehdyttäjiltä ja perehdytettäviltä. Tämän takia saatu aineisto on monipuolinen ja mahdollisesti aiheen tutkimisen laaja-alaisesti.

Tiedonkeruumenetelminä kysely ja haastattelu olivat toimivat tämän tutkimuksen tarkoitukseen. Kyselyn avulla saatiin kartoitettua lähtötilanne. Kyselyn tulosten perusteella oli helppo miettiä haastattelun teemoja ja kysymyksiä, kun perustiedot perehdytyksestä olivat tiedossa. Kyselyn anonymiteetti mahdollisti vastaamisen, vaikka aihepiiri olisikin vastaajalle arka. Haastattelujen tulokset antoivat syvällisemmän kuvan, miten perehdytystä toteutetaan toimipisteissä ja millaisin keinoin sitä voitaisiin parantaa. Saatu aineisto tuhoetaan asianmukaisesti tämän tutkimuksen valmistuessa.

Tämän tutkimuksen kyselyn vastausprosentti jäi valitettavan pieneksi, mutta siitä huolimatta kyselystä saatiin paljon aineistoa. Kanasen (2012, s. 174) mukaan laadullisessa tutkimuksessa on haastavaa määritellä, kuinka monen henkilön tulisi osallistua tutkimukseen, jotta saadut tulokset ovat luotettavia. Laadullisessa tutkimuksessa tässä tilanteessa puhutaan saturaatiosta. Tutkimustuloksia haetaan niin kauan, kunnes saavutetaan kylläntymispiste, eli kun tulokset alkavat toistaa itseään. Sekä kyselyn että haastattelun vastauksissa toistui samat teemat eri vastaajien välillä. Vaikka vastausprosentti on pieni, vastauksia voidaan pitää luotettavina. Tuloksista käy ilmi että,

ihmiset oppivat ja kokevat asiat eri tavoin. Samaan tapaan toteutettu perehdytys voi jakaa mielipiteitä erityisesti, jos erilaisia oppimistapoja ja perehdytyksen tavoitteita ei ole huomioitu toteutuksessa riittävästi.

Vaikka laadullisella tutkimuksella ei pyritä yleistettävyyteen, tulee tutkimusta pohtia siirrettävyyden näkökulmasta. Tutkimuksen lähtökohdat tulee esitellä mahdollisimman tarkasti, jotta tulokset ovat siirrettävissä vastaavanlaisiin tilanteisiin. Kun tutkimus käsittelee tiettyä yritystä, tulee yrityksen toimiala, koko, liikevaihto ja työntekijämäärä esitellä tutkimuksen alussa. (Kananen, 2012, s. 175.) Kohdeorganisaatio on esiteltävä tämän tutkimuksen alussa. Perehdytyksen kokemuksen voidaan aihepiirinä katsoa perustuvan ihmisten mielipiteisiin, joten tuloksia ei voida liikaa yleistää. Tutkimuksen tulokset eivät sellaisenaan ole hyödynnettävissä muissa organisaatioissa, mutta muun muassa johtopäätöksistä voisi saada ideoita toisen organisaation perehdytyksen kehittämiseen. Perehdytysopas on joiltain osin hyödynnettävissä toisten organisaatioiden käyttöön.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että avain onnistuneeseen perehdytysprosessiin on suunnitelmallisuus. Perehdytys vaatii aina aikaa ja vaivaa, mutta sen onnistuessa organisaatio hyötyy enemmän. Voisi ajatella, että työhön perehtymistä on kohdeorganisaatiossa pidetty melko itsestään selvyytenä ja aiemmin organisaatiossa on ehkä luotettu siihen, että työ opettaa tekijäänsä. Kuitenkin moni asia on muuttunut viime vuosien aikana ja työssä oppiminen ja työhön perehtyminen vaatii erilaista paneutumista kuin aiemmin. Nykyään huolellista perehdytystä ja jatkuvaa osaamisen kehittämistä osataan vaatia, eikä tyydytä siihen, että ”näin on aina aiemminkin tehty”.

Motivaation tärkeys oppimisessa tulisi huomioida perehdytystä suunniteltaessa. Kun ihminen hyötyy oppimisestaan jollain tavalla, on oppiminen mielekkäämpää ja tehokkaampaa. Ihmisillä oppimisenhalu on synnynnäistä ja oppimisesta saatu hyöty luo hyvää mieltä ja sitä kautta lisää motivaatiota. Organisaation osaamisen kehittäminen vaatii paljon panostusta onnistuakseen. Työkaluja ja metodeja osaamisen kehittämiseen on valtavasti, joten keinojen ei pitäisi loppua kehitystyössä. Tutkimuksistakin on käynyt ilmi, että työtyytyväisyyteen ja työssä jaksamiseen vaikuttaa olennaisesti oma osaamisen taso, joten osaamisen kehittämiseen kannattaa panostaa. Kohdeorganisaatiossa täytyy tehdä paljon työtä sen eteen, että uusien työntekijöiden osaaminen

saadaan vaaditulle tasolle. Organisaatiossa tulee keksiä ratkaisuja, joilla osaamista saadaan jaettua mahdollisimman tehokkaasti. Vuorotyöpainotteisessa, ympärivuorokauden auki olevassa organisaatiossa yhteisten koulutusten pitäminen vaatii enemmän suunnittelua. Osaamista täytyy myös kartuttaa paljolti työn ohessa. Työntekijöitä täytyy motivoida ylittämään itsensä, jotta organisaation on mahdollista päästä parhaisiin tuloksiin.

Perehdytysoppaan käyttöönotto ja sen kehittäminen palautteen ja käytännön perusteella ovat seuraavat askeleet. Perehdytysopas täytyy saada jakoon toimipisteille, jotta se tulee käyttöön ja näin ollen on apuna perehdytyksessä. Perehdytysopas laitetaan Sokotelin sisäiseen intraan, jossa on muutkin perehdytykseen liittyvät materiaalit. Tämän lisäksi opas asetetaan kohdeorganisaation valitsemalla tavalla muullakin tavoin saataville. Tutkimuksen tulosten perehdytysmateriaalit ovat kohdeorganisaatiossa hankalasti saatavilla. Tulosten mukaan tietotulva uusista asioista on toisinaan ongelma ja tärkeät viestit saattavat hukkuu muun tiedon alle. Suositeltu toimintapata on toimittaa opas eri toimipisteiden esihenkilöiden käyttöön. Näin oppaan tulisi päätyä eri osastojen käyttöön ja hyödynnettäväksi.

Tarvittaessa tutkimusta on mahdollista jatkaa seuraamalla perehdytysoppaan toimeenpanoa. Vuoden päästä voidaan tehdä uusi kysely perehdytykseen liittyen. Kyselystä tehtyjen havaintojen pohjalta voidaan arvioida perehdytyksen laadun kehitystä oppaan käyttöönottoa edeltäneeseen tilanteeseen verrattuna.

Tätä kehittämistyötä ei voida suoraan arvioida reliabiliteetin ja validiteetin perusteella, koska tutkimus on tehty laadullisin menetelmin. Tutkimuksen validiteetti pyrittiin kuitenkin takaamaan sillä, että aihepiiriä tutkittiin tutkimuskysymysten avulla. Tutkimuskysymykset mahdollistivat myös työn onnistuneen rajauksen. Tutkimuksessa tutkittiin tutkimusongelman mukaisia asioita. Kehittämistyö venyi alkuperäistä suunnitelmaa pidemmäksi, mutta tämä ei ole heikentänyt tutkimuksen ajankohtaisuutta. Tutkimus auttaa kohdeorganisaatiota kehittämään toimipaikkojen perehdytystä. Perehdytysoppaan on tarkoitus kehittyä käytännön havaintojen perusteella, joten sen hiominen ennen varsinaista käyttöönottoa on haastavaa. Kokonaisuudessaan tämä opinnäytetyö muodostaa hallitun kokonaisuuden, jossa on esitelty tutkimuskysymykset, tavoite, tutkimuksen toteutus, tulokset sekä niistä muodostetut johtopäätökset. Työssä

saavutetaan sille asetettu tavoite saada kohdeorganisaatiolle kehittämissuhteita perehdytykseen sekä perehdyttäjän opas.

LÄHTEET

- Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. (2013). Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus. Haettu 13.11.2022 osoitteesta <https://ttk.fi/julkaisu/perehdyttaminen-ja-tyonopastus-ennakoivaa-tyosuojelua/>
- Eklund, A. (2020). Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Grano.
- Eklund, A. (2021). Osaamiskartta. Osaamisen kehittäminen työelämässä. Brik.
- Grönfors, T. (2010). Työssä oppiminen – avain tuottavuuteen. Helsingin seudun kauppakamari.
- Heinikoski, M., Koskinen, M. & Ylitalo, M. (2014). Osaamisen kehittäminen työpaikalla. Tammerprint.
- Hietala, H., Kaivanto, K. & Valvisto, E. (2015). Esimiehen käsikirja 2015. Talentum Pro.
- Hietala, H., Kaivanto, K. & Valvisto, E. (2016). Esimiehen käsikirja 2016. Talentum Pro.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2014). Tutki ja kirjoita. Tammi.
- Huotilainen, M. (2019). Näin aivot oppivat. Otavan Kirjapaino.
- Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.). (2017). Tutkimushaastattelun käsikirja. Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.
- Hätönen, H. (2011). Osaamiskartoituksesta kehittämiseen 2. Educa-Instituutti.
- Joki, M. (2018). Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamari.
- Kaijala, K. & Tolvanen, R. (2020). Henkilöstö – Strateginen investointi. Kauppakamari.
- Kallonen, T. & Kuhmonen, A. (2021). Jatkuva oppiminen. Työelämän tärkein taito. Kauppakamari.
- Kananen, J. (2012). Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. (2015). Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro radun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kohtakangas, K., Koskitalo, I. & Vanhala, A. (2021). Digiajan työhyvinvoinnin työkirja. Digi- ja mainostoimisto Höyry. Haettu 26.9.2023 osoitteesta <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-286-3>
- Kupias, P. & Peltola, R. (2009). Perehdyttämisen pelikentällä. Palmenia.
- Kupias, P. & Peltola, R. (2019). Oppiminen työssä. Gaudeamus.

- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. (2014). Esimies osaamisen kehittäjänä. Sanoma Pro.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2014). Kehittämistyön menetelmät. Sanoma Pro.
- Otala, L. (2018). Ketterä oppiminen. Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Kauppakamari.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2011). Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Hansaprint.
- Päivänsalo, T-M. (2020). Oppimiskoodi. Kuinka oppiminen onnistuu. PS-kustannus.
- Rauramo, P. (2020). Esimiesten perehdyttäminen – keskeinen lainsäädäntö tutuksi. Työturvallisuuskeskus, palveluryhmä ja teollisuusryhmä.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.). (2005). Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Gummerus Kirjapaino.
- Silverman, D. (2005). Doing qualitative research. Second edition. SAGE Publications.
- Sokotel Oy. (2022). Tietoa meistä. Haettu 14.4.2022 osoitteesta <https://sokotel.fi/tietoa-meista/>
- Suominen, J. (2023). Oppimisen johtaminen työelämässä. Tammertekniikka.
- Sydänmaanlakka, P. (2012). Älykäs organisaatio. Talentum.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, S. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi.
- Työturvallisuuslaki 2002/738. Haettu 13.11.2022 osoitteesta <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P14>
- Valli, R. (2018). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. PS-Kustannus.
- Vehkalahti, K. (2014). Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Finn Lectura.
- Viitala, R. (2013). Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing.
- Violainen, I. & Virolainen, H. (2018). Mielen voima oppimisessa. Viisas elämä.
- Österberg, M. (2014). Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamari.

Kyselyjen saateviesti S-ryhmän Workplace sovelluksessa

Moikka,

Olen Minna Keskinen Solo Sokos Hotel Tornin Tampereen vastaanotosta. Opiskelen Satakunnan ammattikorkeakoulussa Johtamisen ja palveluliiketoiminnan ylempää AMK-tutkintoa. Teen parhaillaan opinnäytetyötä Sokotel Oy:lle perehdytyksen kehittämisestä. Opinnäytetyöhöni liittyen tarvitsisin vastauksia tekemiini kyselyihin sekä perehdyttäjiltä että perehdytettäviltä.

Perehdytettävien kysely on suunnattu Sokotel Oy:llä alle 12kk työskennelleille vastaanoton, kokous- ja kongressipuolen sekä ruoka- ja anniskeluravintoloiden työntekijöille.

Perehdyttäjien kysely on suunnattu Sokotel Oy:llä perehdyttäjänä toimiville vastaanoton, kokous- ja kongressipuolen sekä ruoka- ja anniskeluravintoloiden työntekijöille, palvelupäälliköille ja osastopäälliköille.

Yleisesti perehdyttäjänä toimiminen tarkoittaa uuden työntekijän työhön opastukseen osallistumista alkuvaiheesta lähtien. Perehdyttäminen koostuu toimenpiteistä, joiden avulla uusi työntekijä tai uusiin tehtäviin siirtyvä oppii tuntemaan työnkuvan ja ihmiset sekä tehtäväkuvaan liittyvät odotukset, vastuut ja velvoitteet.

Kaikki kyselystä saadut vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja ilman henkilötietoja. Kyselyyn vastaaminen ei vie paljoa aikaa, mutta vastaukset ovat tärkeitä opinnäytetyölleni ja perehdytyksen kehittämiseksi. Suuri kiitos, jos käytät aikaasi kyselyyn vastaamiseen!

Perehdyttäjien kysely: <https://bit.ly/perehdyttajat>

Uusien työntekijöiden kysely: <https://bit.ly/perehdytettavat>

Vastaathan kyselyyn 23.10. mennessä.

Esihenkilöille lähetetyn sähköpostiviestin saateviesti

Moikka,

Olen Minna Keskinen Solo Sokos Hotel Tornin Tampereen vastaanotosta. Opiskelen Satakunnan ammattikorkeakoulussa Johtamisen ja palveluliiketoiminnan ylempää AMK-tutkintoa. Teen parhaillaan opinnäytetyötä Sokotel Oy:lle perehdytyksen kehittämisestä. Opinnäytetyöhöni liittyen tarvitsisin vastauksia tekemiini kyselyihin sekä perehdyttäjiltä että perehdytettäviltä. Pyytäisinkin teitä infoamaan kohderyhmään kuuluvia työntekijöitä ja palvelupäälliköitä vastaamaan näihin kyselyihin.

Perehdytettävien kysely on suunnattu Sokotel Oy:llä alle 12kk työskennelleille vastaanoton, kokous- ja kongressipuolen sekä ruoka- ja anniskeluravintoloiden työntekijöille.

Perehdyttäjien kysely on suunnattu Sokotel Oy:llä perehdyttäjänä toimiville vastaanoton, kokous- ja kongressipuolen sekä ruoka- ja anniskeluravintoloiden työntekijöille, palvelupäälliköille ja osastopäälliköille.

Yleisesti perehdyttäjänä toimiminen tarkoittaa uuden työntekijän työhön opastukseen osallistumista alkuvaiheesta lähtien. Perehdyttäminen koostuu toimenpiteistä, joiden avulla uusi työntekijä tai uusiin tehtäviin siirtyvä oppii tuntemaan työnkuvan ja ihmiset sekä tehtäväkuvaan liittyvät odotukset, vastuut ja velvoitteet.

Kaikki kyselystä saadut vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja ilman henkilötietoja. Kyselyyn vastaaminen ei vie paljoa aikaa, mutta vastaukset ovat tärkeitä opinnäytetyölleni ja perehdytyksen kehittämiseksi.

Perehdyttäjien kysely: <https://bit.ly/perehdyttajat>

Uusien työntekijöiden kysely: <https://bit.ly/perehdytettavat>

Kyselyyn tulisi vastata 23.10. mennessä.

Kiitos avustanne!

Perehdyttäjien kysely

Olen Minna Keskinen ja työskentelen Solo Sokos Hotel Tornin Tampereen vastaanotossa palvelupäällikkönä. Opiskelen Satakunnan ammattikorkeakoulussa Johtamisen ja palveluliiketoiminnan ylempää AMK-tutkintoa. Tämä kysely koskee opinnäytetyötäni perehdytyksen kehittämistä Sokotel Oy:ssä. Kysely on suunnattu Sokotel Oy:llä perehdyttäjänä toimiville vastaanoton, kokous- ja kongressipuolen sekä ruoka- ja anniskeluravintoloiden työntekijöille, palvelupäälliköille ja osastopäälliköille.

Perehdyttäjänä toimiminen tarkoittaa uuden työntekijän työhön opastukseen osallistumista alkuvaiheesta lähtien. Perehdyttäminen koostuu toimenpiteistä, joiden avulla uusi työntekijä tai uusiin tehtäviin siirtyvä oppii tuntemaan työnkuvan ja ihmiset sekä tehtävänkuvaaan liittyvät odotukset, vastuut ja velvoitteet.

Kaikki kyselystä saadut vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja ilman henkilötietoja. Kyselyyn vastaaminen ei vie paljoa aikaa, mutta vastaukset ovat tärkeitä opinnäytetyölleni ja perehdytyksen kehittämiseksi.

Vastaathan kyselyyn 23.10. mennessä, kiitos!

1. Kuinka kauan olet ollut Sokotel Oy:llä töissä nykyisessä työnkuvassasi?
 - a. 0–1 v
 - b. 2–3 v
 - c. 4–5 v
 - d. yli 6 v
2. Missä työskentelet?
 - a. Pääkaupunkiseudulla
 - b. Tampereella
 - c. Oulussa
 - d. Vaasassa
3. Millä osastolla työskentelet pääsääntöisesti?
 - a. Vastaanotto

- b. Kokous- ja kongressi
 - c. Ruokaravintola
 - d. Anniskeluravintola
4. Mikä on nykyinen toimenkuvasi?
- a. työntekijä
 - b. palvelupäällikkö
 - c. osastopäällikkö
5. Asteikolla 1–5 kuinka hyvin perehdytys toimii tällä hetkellä omalla osastolasi?
- a. 1 erittäin huonosti
 - b. 2 huonosti
 - c. 3 kohtalaisesti
 - d. 4 hyvin
 - e. 5 erinomaisesti
6. Mikä perehdytyksessä toimii hyvin mielestäsi tällä hetkellä?
7. Mitä kehitettävää perehdytyksessä olisi tällä hetkellä?
8. Millaista koulutusta olet saanut perehdyttäjän rooliin?
9. Miten olet toteuttanut uuden työntekijän perehdytystä?
10. Millaisia haasteita olet kokenut perehdyttäessä?
11. Millaista tukea kaipaisit perehdyttäjän rooliin jatkossa?
12. Miten voitaisiin varmistaa, että perehdytysjakson jälkeen uuden työntekijän osaaminen kehittyy edelleen?
13. Opinnäytetyöni seuraavassa vaiheessa järjestän yksilöhaastatteluja tämän kyselyn tuloksista esille nouseviin aihealueisiin liittyen. Laitathan sähköposti-osoitteesi alle, mikäli sinulle sopisi osallistua haastatteluun.

Perehdytettävien kysely

Olen Minna Keskinen ja työskentelen Solo Sokos Hotel Tornin Tampereen vastaanotossa palvelupäällikkönä. Opiskelen Satakunnan ammattikorkeakoulussa Johtamisen ja palveluliiketoiminnan ylempää AMK-tutkintoa. Tämä kysely koskee opinnäytetyötäni perehdytyksen kehittämisestä Sokotel Oy:ssä. Kysely on suunnattu Sokotel Oy:llä alle 12 kk työskennelleille vastaanoton, kokous- ja kongressipuolen sekä ruoka- ja anniskeluravintoloiden työntekijöille.

Perehdytys tarkoittaa ensimmäisestä työpäivästä alkavaa työhön opastusta. Perehdyttäminen koostuu toimenpiteistä, joiden avulla uusi työntekijä tai uusiin tehtäviin siirtyvä oppii tuntemaan työnkuvan ja ihmiset sekä tehtävänkuvaan liittyvät odotukset vastuut ja velvoitteet.

Kaikki kyselystä saadut vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja ilman henkilötietoja. Kyselyyn vastaaminen ei vie paljoa aikaa, mutta vastaukset ovat tärkeitä opinnäytetyölleni ja perehdytyksen kehittämiselle.

Vastaathan kyselyyn 23.10. mennessä, kiitos!

1. Kuinka kauan olet ollut Sokotel Oy:llä töissä nykyisessä työnkuvassasi?
 - a. 0-3kk
 - b. 4-7kk
 - c. 8-12kk
 - d. yli vuoden
2. Missä työskentelet?
 - a. Pääkaupunkiseudulla
 - b. Tampereella
 - c. Oulussa
 - d. Vaasassa
3. Millä osastolla työskentelet pääsääntöisesti?
 - a. Vastaanotto

- b. Kokous- ja kongressi
 - c. Ruokaravintola
 - d. Anniskeluravintola
4. Onko sinulla aiempaa kokemusta alalta ennen Sokotel Oy:llä työskentelyä?
Millaista?
5. Koetko saaneesi perehdytystä nykyiseen työnkuvaasi?
- a. kyllä
 - b. ei
6. Kuka/ketkä sinua ovat perehdyttäneet? Voit valita useamman vaihtoehdon
- a. oma lähiesimies
 - b. palvelupäälliköt
 - c. muut työntekijät
 - d. joku muu, kuka?
7. Asteikolla 1–5, kuinka hyvin koet perehdytyksen onnistuneen kohdallasi?
- a. 1 erittäin huonosti
 - b. 2 huonosti
 - c. 3 kohtalaisesti
 - d. 4 hyvin
 - e. 5 erittäin hyvin
8. Mikä perehdytyksessä onnistui?
9. Mitä kehitettävää perehdytyksessä olisi ollut?
10. Mihin mielestäsi tulisi jatkossa kiinnittää erityistä huomiota perehdytyksessä?
11. Millaiset perehdytystavat olivat mielestäsi parhaita?
12. Millaista tukea kaipaisit varsinaisen perehdytysjakson jälkeen, jotta se tukisi osaamisesi kehittymistä jatkossa?
13. Opinnäytetyöni seuraavassa vaiheessa järjestän yksilöhaastatteluja tämän kyselyn tuloksista esille nouseviin aihealueisiin liittyen. Laitathan sähköposti-osoitteesi alle, mikäli sinulle sopisi osallistua haastatteluun.

Perehdyttäjien haastattelurunko

1. Taustatiedot: Työkokemus, paikkakunta, osasto
2. Perehdytys
 - a. Onko käytössä perehdytysuunnitelmaa? Millainen?
 - b. Onko perehdytyksen tavoitteet selkeät?
 - c. Miten perehdytystä seurataan?
 - d. Millaista materiaalia hyödynnät perehdytyksessä?
 - e. Onko riittävästi aikaa perehdytykselle?
 - f. Millaista koulutusta tarvitsisit perehdyttäjän rooliin?
 - g. Koetko saavasi riittävästi tukea perehdyttämisen toteutukseen esihenkilöltäsi?
3. Osaamisen kehittäminen
 - a. Millaisia koulutuksia perehdytyksen aikana on?
 - b. Pidetäänkö kehityskeskusteluja?
 - c. Seurataanko osaamisen kehittymistä?
 - d. Miten uuden tiedon välitys toimii?
 - e. Onnistuuko hiljaisen tiedon siirtäminen?
 - f. Miten osaamisen kehittyminen voitaisiin varmistaa?
4. Oppiminen
 - a. Oppiminen Kolbin mukaan – kokeminen, reflektointi, tekeminen, ajatteleminen. Tunnistaako erilaiset oppijat omasta tiimistään?
 - b. Hyödynnetäänkö erilaisia oppimistyylejä?
 - c. Miten voitaisiin huomioida perehdytyksessä entisestään?
 - d. Mikä sinua motivoi oppimaan työssä?

Perehdytettävien haastattelurunko

1. Taustatiedot: työkokemus, paikkakunta, osasto
2. Perehdytys
 - a. Oliko perehdytys suunnitelmalla, joka käytiin läpi? Tavoitteet?
 - b. Oliko yhteistä perehdytyspäivää?
 - c. Oliko useampi perehdyttäjä?
 - d. Mitä materiaalia käytettiin?
 - e. Oliko perehdytykseen riittävästi aikaa?
 - f. Koetko, että esihenkilöltä saa tarpeeksi tukea?
 - g. Seurattiinko perehdytyksen kehittymistä jotenkin?
3. Osaamisen kehittäminen
 - a. Millaisia koulutuksia oli perehdytyksen aikana?
 - b. Onko ollut kehityskeskusteluja tai välikeskusteluja? Käydäänkö odotuksia tai tavoitteita läpi?
 - c. Onnistuuko hiljaisen tiedon välittäminen?
 - d. Tuetaanko osaamisen kehittymistä riittävästi?
 - e. Millä tasolla kokee olevansa osaamisensa suhteen?
4. Oppimistyylit
 - a. Oppiminen Kolbin mukaan: kokeminen, reflektointi, tekeminen, ajatteleminen. Millainen oppija itse on?
 - b. Miten oppimistyyliä voisi hyödyntää perehdytyksessä?
 - c. Mikä motivoi oppimaan työssä?

Perehdytysopas hotelleihin

SOKOTEL
we make hospitality happen



Sisällys

1. Johdanto.....	3
2. Perehdytys	3
3. Perehdyttäjän rooli.....	4
4. Perehdytyksen suunnittelu.....	5
5. Perehdytyksen toteutus	7
6. Perehdytyksen lopuksi	11
7. Erilaiset oppijat	12
8. Lopuksi	14
9. Lähteet	14

1. Johdanto

Tämän oppaan on tarkoitus toimia uuden työntekijän perehdytyksen suunnittelun ja toteutuksen tukena. Oppaaseen on kerätty ideoita, millä tavoin perehdytystä voidaan toteuttaa ja miten voidaan huomioida erilaiset oppijat. Oppaan on tarkoitus toimia apuvälineenä perehdytyksessä. Osioden väliin on lisätty tilaa omille muistiinpanoille, joten halutessasi voit tulostaa tämän oppaan.

2. Perehdytys

Perehdytys tarkoittaa uuden työntekijän opastamista uuteen työtehtävään. Perehdytykseen liittyy tutustuminen työnkuvaan, tehtäviin ja työkavereihin. Perehdytyksen aikana uudelle työntekijälle tulisi käydä läpi, mitä odotuksia, vastuita ja velvoitteita hänellä on uudessa työssään. Hyvällä perehdytyksellä voidaan vaikuttaa muun muassa työtyytyväisyyteen ja työntekijän sitoutumiseen työpaikkaan. Tästä syystä perehdytyksen onnistumiseen tulisi panostaa. Onnistuneen perehdytyksen myötä uudesta työntekijästä saadaan nopeammin osaava työkaveri.

Perehdytys ei ole ainoastaan työnantajaa hyödyttävä toimenpide, vaan se on jokaisen työntekijän oikeus. Perehdyttämisestä on kirjattu säädökset työturvallisuuslakiin 2002/738 seuraavalla tavalla:

”14§ Työntekijälle annettava opetus ja ohjaus

Työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen:

työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista;

työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi;

työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto-, ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta; ja

työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa.” (Työturvallisuuslaki 2002/738, 2 luku 14 § 1 mom.)”

3. Perehdyttäjän rooli

Vastuu perehdytyksestä on esihenkilöllä, mutta varsinaisen käytännön perehdytyksen voi suorittaa kuka tahansa nimetty henkilö organisaatiosta. Perehdyttäjällä on tärkeä rooli huolehtia, että uusi työntekijä pääsee sisälle toimipaikan tapoihin ja työyhteisöön.

Sokotelin perehdytysuunnitelman mukaisesti perehdytyksen vastualueet ovat seuraavat:

Esimies	Perehdyttäjä	Perehdytettävä
Aikataulutus, suunnitelman teko ja etenemisen seuranta	Käytännön työnopastaminen ja neuvonta	Aktiivinen oppiminen ja tiedustelu kysymyksiä herätessä
Työntekijän vastaanottaminen ja sopimuksen tekeminen	Työssäoppimisen tuki	Perehdytysaineistoon tutustuminen ja perehdytysaikataulun noudattaminen
Ohjeiden ja pelisääntöjen, toimenkuvan sekä perehdytyskorttien läpikäynti	Palautteen antaminen esihenkilölle perehdytettävän suoriutumisesta	Palautteen antaminen keskusteluissa ja loppukyselyssä
Perehdyttäjän nimeäminen ja vuorojen yhdistäminen		
Omalla osastolla riittävästi nimettyjä ja koulutettuja työpaikkaohjaajia		

Oman esihenkilön kanssa kannattaa sopia perehdytyksen vastualueista ja toteutustavasta. Esihenkilön kanssa voi sopia, mitkä perehdytyksen osa-alueet ovat omalla vastuulla ja kuinka työntekijän osaamisen edistymistä seurataan. Jos uutta työntekijää perehdyttää useampi eri henkilö, perehdyttäjien tulee kommunikoida keskenään perehdytyksen etenemisestä ja läpikäytävistä asioista. Perehdyttäjien tulee myös miettiä yhteiset toimintatavat, joiden mukaan asiat opetetaan. Asioiden toistaminen tukee työntekijän oppimista, kunhan asiat opetetaan samalla tavalla jokaisella opetuskerralla. Kuitenkin samojen asioiden liiallinen toistaminen saattaa turhauttaa työntekijää.

Positiivinen ja avoin ilmapiiri perehdyttäjän ja perehdytettävän välillä edesauttaa perehdytyksen onnistumista. Työntekijä aistii helposti, jos perehdyttäjä ei ole motivoitunut tai asennoitunut positiivisesti perehdytykseen. Perehdyttäjä onkin työntekijälle esihenkilön jälkeen ensimmäinen kosketus uuteen työyhteisöön. Tästäkin syystä perehdyttäjällä on iso merkitys uuden työntekijän perehdytyksessä. Ensimmäisenä perehdytyspäivänä voi olla tutustumisen kannalta mukava pitää yhteinen lounas- ja/tai kahvitauko.

Perehdytyksen aikana perehdyttäjän tulee keskittyä vain perehdytykseen. Ylimääräiset häiriötekijät kannattaa mitätöidä. Ensimmäisten perehdytyspäivien aikana

kannattaakin välttää oman sähköpostin lukemista ja muiden töiden tekemistä. Muille työntekijöille voi myös viestiä, että sinun aikasi menee näinä päivinä ainoastaan perehdytykseen ja ohjata mahdolliset kysymykset toisille palvelupäälliköille tai esihenkilölle.

4. Perehdytyksen suunnittelu

Perehdytys vaatii selkeän suunnitelman onnistuakseen. Hyvä perehdytys suunnitelma auttaa takaamaan, että perehdytys on kaikille tasalaatuinen. Kirjallinen suunnitelma auttaa myös perehdyttäjää, kun perehdytyksen aikana ei tarvitse muistella, mitä kaikkia asioita tulee käydä läpi.

Perehdytyksen laajuus ja sisältö riippuu työntekijän lähtötasosta ja aiemmasta kokemuksesta. Työsuhteen luonne määrittelee, kuinka laaja perehdytyksen tulisi olla. Kausityöntekijän perehdytyksessä ei tarvitse käydä aihealueita yhtä laajaksi, kuin vakituisen työsuhteeseen palkatun työntekijän perehdytyksessä. Ihanteellista olisi, että perehdytys voitaisiin räätälöidä jokaisen työntekijän mukaan. Vaikka työntekijällä olisi alalta jo aiempaa kokemusta, työntekijä tulee siitä huolimatta perehdyttää. Ei voida olettaa, että uusi työntekijä tuntee uuden toimipaikan käytännöt.



Kuvio 1. Perehdytysprosessi (Eklund, 2018, s. 92).

Kuviossa 1 on kuvattuna perehdytysprosessin vaiheet. Perehdytysprosessin läpikäymisen jälkeen työntekijällä on kattava kuva omasta työtehtävästään, työyhteisöstä ja organisaation toiminnasta.

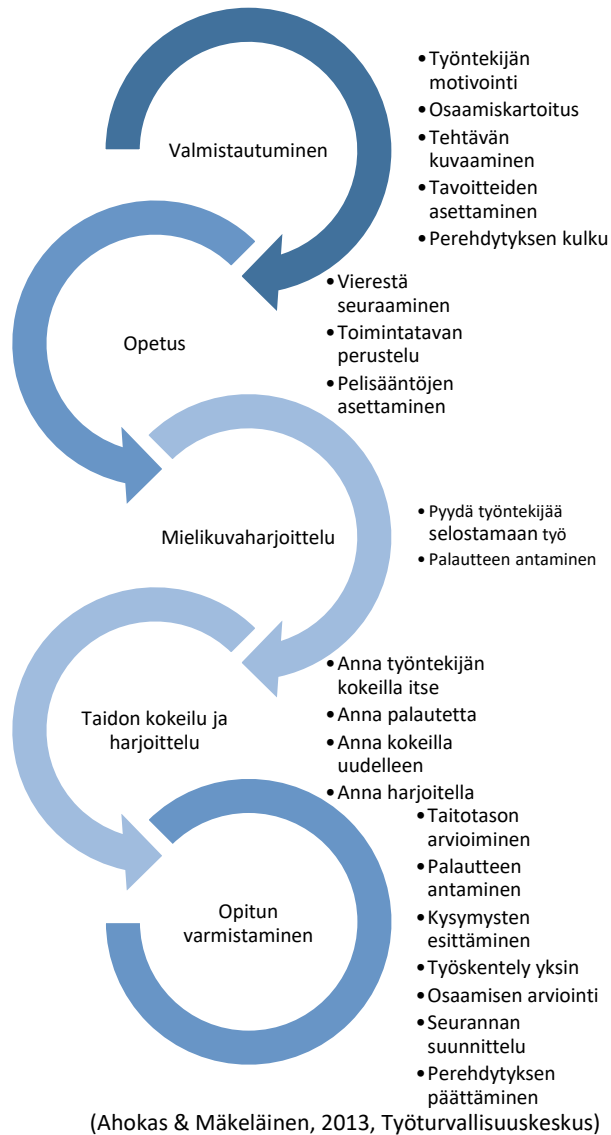
Perehdytys suunnitelma on hyvä käydä läpi työntekijän kanssa, jotta sekä perehdyttäjälle että perehdytettävälle on selkeää, mitä odotuksia perehdytyksen suhteen on puolin ja toisin. Suunnitelmasta tulisi käydä ilmi perehdytyksen kesto ja tavoitteet. Perehdytyksen alussa työntekijän kanssa voidaan keskustella, mitä odotuksia ja toiveita työntekijällä on perehdytyksen ja työtehtävien suhteen. Nämä ajatukset on hyvä kirjoittaa ylös perehdytyksen tavoitteiden kanssa, jotta niihin on helpompi palata myöhemmin esimerkiksi kehityskeskustelussa.

Perehdytysuunnitelma		
Työntekijän nimi		
Työntekijän odotukset perehdytykselle		
Tavoitteet perehdytykselle		
Ennen työn aloitusta	Kenen vastuulla? Kuka?	Materiaalit/huomioitavaa
Ensimmäisten päivien työvuorojen suunnittelu		
Uudesta työntekijästä ilmoittaminen työyhteisölle		
Ensimmäisten päivien suunnittelu		
Perehdyttäjän nimeäminen		
1.työpäivän tavoitteet	Kenen vastuulla? Kuka?	Materiaalit/huomioitavaa
2.työpäivän tavoitteet	Kenen vastuulla? Kuka?	Materiaalit/huomioitavaa
1.viikon tavoitteet	Kenen vastuulla? Kuka?	Materiaalit/huomioitavaa
2. viikon tavoitteet	Kenen vastuulla? Kuka?	Materiaalit/huomioitavaa
3. viikon tavoitteet	Kenen vastuulla? Kuka?	Materiaalit/huomioitavaa
4. viikon tavoitteet	Kenen vastuulla? Kuka?	Materiaalit/huomioitavaa
Koeajan välikeskustelun pvm.	Tavoitteet osaamisen kehittämiseksi	Materiaalit/huomioitavaa
Koeajan loppukeskustelun pvm.	Tavoitteet osaamisen kehittämiseksi	Materiaalit/huomioitavaa

5. Perehdytyksen toteutus

Hyvän perehdytys suunnitelman lisäksi perehdytys vaatii myös onnistuneen toteutuksen. Perehdytystapoja on monia ja jokaisen perehdyttäjän tulee löytää itselle sopivin tapa perehdyttää.

Työturvallisuuskeskuksen mukaan perehdytyksen voidaan ajatella olevan viisiporainen prosessi. Perehdytysprosessi alkaa valmistautumisella, joka koostuu työntekijän motivoinnista työtehtävään. Työtehtävän sisältö kerrotaan työntekijälle,



asetetaan tavoitteet ja esitellään käytössä oleva perehdytys suunnitelma.

Ensimmäisen vaiheen jälkeen siirrytään opetusvaiheeseen, jossa työntekijä ensin seuraa vierestä, kun perehdyttäjä tekee työtä. Perehdyttäjän kannattaa perustella, miksi opittava asia tehdään juuri tietyllä tavalla. Kun työntekijä ymmärtää taustat opittavalle asialle, se jää paremmin muistiin. Opetusvaiheessa työntekijälle kerrotaan pelisäännöt toimintatavoille.

Opetuksen jälkeen työntekijä voi tehdä mielikuvaharjoittelua, jonka apuna perehdyttäjä voi pyytää työntekijää selostamaan, miten opittava asia tehdään. Tämän jälkeen perehdyttäjä antaa palautetta työntekijälle.

Mielikuvaharjoittelun jälkeen työntekijä pääsee itse kokeilemaan opeteltavaa asiaa perehdyttäjän seurattessa vierestä. Työntekijän tulee saada palautetta harjoittelun lomassa, jotta hänen on mahdollista kehittää toimintaansa

toivotulla tavalla. Uuden asian oppiminen vaatii toistoja ja harjoittelua.

Prosessin viimeisessä vaiheessa varmistetaan, että työntekijä on oppinut uuden asian. Oppiminen voidaan varmistaa muun muassa kysymällä kysymyksiä opittavaan asiaan liittyen. Työntekijän tulee antaa toimia myös yksin, jotta hän oppii selvittämään

mahdolliset ongelmatilanteet itsenäisesti. Työntekijällä tulee kuitenkin olla mahdollisuus saada tarvittaessa apua. Perehdyttäjän tulee arvioida työntekijän osaamisen taso ja sen perusteella päättää perehdytysprosessi. Intensiivisen perehdytyksen jälkeen perehdytys jatkuu edelleen ja työntekijän kanssa tuleekin keskustella, millaisia tavoitteita osaamisen kehittymiselle asetetaan jatkossa ja miten sitä seurataan.

Uudella työntekijällä on paljon uutta opittavaa, mikä saattaa kuormittaa työntekijää paljon. Perehdytyksen aikana tuleekin huolehtia riittävästä tauotuksesta ja asioiden jaksottelusta. Kaikkia asioita ei kannata kertoa yhden päivän aikana. Ensimmäisiä työpäiviä mietittäessä kannattaa pohtia, missä järjestyksessä asiat käydään läpi. Pitkät luennot tai koko päivän kestävät verkkokoulutukset saattavat puuduttaa. Kun päivien aikana on sopivasti käytännön tekemistä, verkkokoulutuksia ja kuuntelua, mieli pysyy virkeämpänä ja työntekijän aivot vastaanottavimpina.

Toimipaikassa on todennäköisesti paljon hiljaista tietoa. Hiljainen tieto on sellaista tietoa, jota ei välttämättä ole järkevää kirjata virallisiin ohjeistuksiin tai oppaisiin. Hiljaista tietoa kertyy pääsääntöisesti kokemuksen kautta. Tämä tieto on usein hyödyllistä ja auttaa työntekijää toimimaan erilaisissa tilanteissa oikein. Hiljaisen tiedon välittäminen eteenpäin uusille työntekijöille onkin äärimmäisen tärkeää. Monesti hiljainen tieto voidaan kokea itsestäänselvytenä, jonka takia sitä ei huomata kertoa uudelle työntekijälle. Mieti millaista hiljaista tietoa omassa toimipaikassasi on? Kirjaa alle muutama esimerkki ja pyri välittämään kyseinen tieto seuraavan kerran perehdyttäessäsi uutta työntekijää.

Toimipaikan hiljainen tieto
1.
2.
3.
4.

Palautteen antaminen on tärkeä osa perehdytystä ja sitä tulee antaa pitkin perehdytysprosessia. Työntekijä tarvitsee palautetta tehdystä työstä, jotta hänen on mahdollista kehittyä. Aktiivinen palautteen antaminen vähentää virheiden tekoa. Työntekijälle on mieluisampaa kuulla palautetta myös hyvin tehdystä työstä, eikä ainoastaan virheiden esiin tuomisen kautta.

Kehityskeskustelut perehdytyksen aikana ja lopuksi antavat hyvän mahdollisuuden antaa työntekijälle palautetta työstä. Keskustelussa voidaan asettaa tavoitteet osaamisen kehittämiseksi jatkossa. Pääsääntöisesti esihenkilö pitää työntekijälle kehityskeskustelun, mutta esihenkilön kannattaa konsultoida perehdyttäjänä toiminutta henkilöä perehdytyksen edistymisestä. Kehityskeskustelussa asetetut tavoitteet on myös

hyvä käydä läpi perehdyttäjän kanssa, jotta hän tietää mihin osa-alueisiin on hyvä jatkossa keskittyä.

Kehityskeskustelun ja ylipäättänsä perehdytyksen tueksi on hyvä olla tarkistuslista, jonka avulla voidaan seurata perehdytyksen edistymistä. Tarkistuslistaan kirjataan työnkuvaan liittyvät opeteltavat asiat. Listaan merkitään ruksi, kun yksi osa-alue on käyty läpi. Listan avulla myös työntekijä on tietoinen, mitä asioita hänen tulisi osata. Tarkistuslistaa on hyvä seurata pitkin perehdytysprosessia, mutta vähintään kehityskeskusteluissa listan asiat on hyvä käydä läpi.

Ensimmäisen viikon muistilista	
Työasu: työasun siisteys ja puhtaus, nimikyltti, ulkoinen olemus, kengät	
Liikkuminen: avaimet ja kulkulupa, asiakas- ja sosiaalitilat, kulkureitit, jätehuolto, varastot ja säilytystilat, osastot ja tilat	
Hotellin esittely: organisaatio, osastot ja esihenkilöt, henkilöstön edustajat, yhteystiedot, pysäköinti, huolto, viestintä	
Oma osasto ja tehtävä: liikeidea, aukioloajat, henkilöt ja vastualueet, koneet ja laitteet, tuotteet ja palvelut	
Asiakaspalvelu ja toimintatavat: asiakaspalvelu ja myynti, palvelulupaus, omavalvonta, osastojen välinen yhteistyö	
Sovellukset: käyttäjätunnukset	
Palkka ja palkitseminen: palkanmaksu ja aikataulu, verokortti, tulospalkkio, henkilökuntaedut, ePassi	
Työaika: koeaika, työvuorolista, Elli, ruokailu ja tauot, oman puhelimen käyttö, lomat, sairastuminen, työvuorotoiveet	
Verkkokoulutukset	
Turvallisuus: työn ja ympäristön riskit, esteetön kulkutie ja varauuskäynnit, ensiapuohjeet ja-kaappi, hotellin CMT-organisaatio ja turvavastaava	

6. Perehdytyksen lopuksi

Uuden työntekijän kanssa suoritettu perehdytysprosessi tulee päättää ja sopia jatko-toimenpiteistä työntekijän osaamisen kehittymisen kannalta. Vaikka aktiivinen perehdytys päättyy, työntekijä tarvitsee mahdollisesti edelleen apua. Työntekijän kanssa tulee käydä läpi, millä tavoin hänen osaamistaan voidaan jatkossa tukea ja keneltä hän voi pyytää tarvittaessa apua.

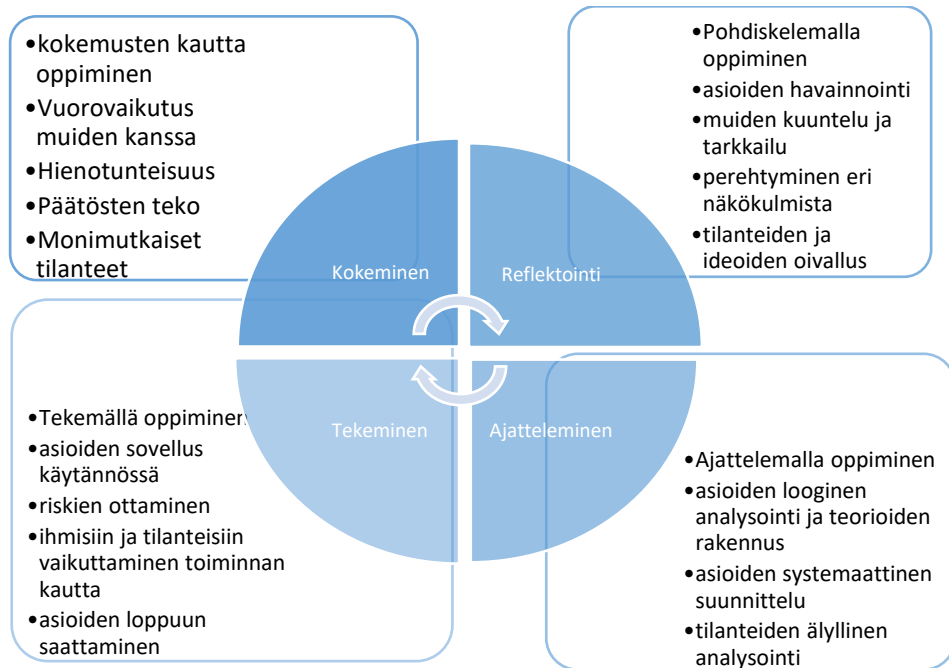
Perehdytyksen lopuksi pidettävässä kehityskeskustelussa asetetaan tavoitteet työntekijän osaamisen kehittymiselle jatkossa. Samassa yhteydessä työntekijältä voidaan pyytää palautetta perehdytysprosessista, jotta prosessia on mahdollista kehittää entisestään.

Perehdytyksen palautelomake
Mikä perehdytyksessä onnistui?
Mitä kehitettävää perehdytyksessä olisi ollut?
Mihin mielestäsi tulisi jatkossa kiinnittää erityistä huomiota perehdytyksessä?
Millaiset perehdytystavat olivat mielestäsi parhaita?
Millaista tukea kaipaisit varsinaisen perehdytysjakson jälkeen, jotta se tukisi osaamisesi kehittymistä jatkossa?

7. Erilaiset oppijat

Ihmiset oppivat eri tavoin. Toiset oppivat parhaiten sivusta seuraamalla, kun taas toiset haluavat päästä tekemään itse. Monesti eri tapoja yhdistelemällä saadaan monipuolinen tapa oppia uusia asioita. Uutta työntekijää perehdyttäessä voit kysyä työntekijältä, millä tavoin hän oppii parhaiten. Perehdytyksen voi pyrkiä toteuttamaan mahdollisuuksien mukaan työntekijää parhaiten hyödyttävällä tavalla.

Kokemuksellisen oppimisen malli on David A. Kolbin luoma malli (Kuvio 2), jossa käydään neljä vaihetta: kokeminen, reflektointi, ajatteleva ja tekeminen. Vaiheita ei tarvitse käydä järjestyksessä ja niitä toistetaan useaan kertaan. Kolbin mallin vaiheet ovat erilaisia oppimistapoja, joista toiset tavat sopivat eri henkilöille paremmin kuin toiset. Yleensä henkilöt keskittyvät siihen oppimistapaan, joka toimii heidän luonteenpiirteelleen parhaiten. Kokemisen vaiheessa työntekijä hankkii kokemusta työtehtävästään. Tässä tavassa ominaisimmillaan on henkilö, joka oppii kokemusten kautta vuorovaikutuksessa muihin ihmisiin. Henkilö nauttii monimutkaisista tilanteista ja osaa tehdä päätöksiä. Reflektointivaiheessa pohditaan opittuja asioita ja mietitään yhteyksiä asioiden välillä. Tämä vaihe on ominaisin henkilölle, joka oppii pohdiskelemalla. Henkilö haluaa perehtyä asiaan eri näkökulmista, eikä tee johtopäätöksiä ennen asian vahvaa tuntemusta. Merkitysten ymmärtäminen eri tilanteiden ja ideoiden välillä on myös olennaista reflektointivaiheessa. Ajattelevavaiheessa etsitään lisää tietoa ja tehdään päätelmiä tiedon perusteella. Ajatuksena on koota laaja ymmärrys koetusta asiasta. Tämä oppimistapa on ominaisin henkilölle, joka on monelta osin analyyttinen. Tekemisvaiheessa opittua asiaa kokeillaan eri tilanteissa ja tavoitteena on tehdä asiat eri tavalla kuin aiemmin. Tämä oppimistapa on ominaisin henkilölle, joka osaa soveltaa opittuja asioita ja on valmis tekemään riskejä. (Hätönen, 2011, s. 51–52.)



Kuvio 2. Kolbin kehän vaiheet ja oppimistavat (Hätönen, 2011, s. 52).

Opettamistyyliä on monenlaisia, joista toiset toimivat paremmin kuin toiset. Alla on listattuna erilaisia tyyliä, joita voi hyödyntää tai välttää perehdytyksessä. Voit reflektoida omaa oppimistasi ja merkitä listaan millaiset tavat sinun mielestäsi edesauttavat tai haittaavat omaa oppimistasi.

Hyvät opettamistyyli	Huonot opettamistyyli
Riittävästi aikaa ja resursseja	Sanelu ja asioiden listaaminen
Selkeä ja rauhallinen kertominen	Kiireessä opettaminen
Itse tekeminen	Häiriötekijät
Aluksi vierestä seuraaminen	Tiuskiminen
Rento ja vuorovaikutuksellinen ilmapiiri	Pelkästään sivusta seuraaminen
Materiaalit oppimisen tukena	Liikaa asiaa kerralla
Syyt toimintatavan takana	Yksin tekeminen
Palautteen saaminen	
Haastaminen selvittämään itse ratkaisu	
Konkreettiset esimerkit	
Kysymysten esittäminen	

Uuden asian opetteluun tueksi voi käyttää erilaisia apuvälineitä. Useimmiten muistiinpanojen tekeminen auttaa asian opetteluun. Asian kirjoittaminen paperille auttaa henkilöä jäsentämään opittavaa asiaa ja auttaa häntä pysymään aktiivisena ja keskittyneenä. Muistiinpanoihin on myös mahdollista palata myöhemmin. Muistiinpanojen tekeminen ei sovi kaikille, eikä niitä kannata pakottaa tekemään etenkin, jos

perehdytettävä tietää, ettei tule niitä enää myöhemmin lukemaan. Uuden asian opettelua pystyy tukemaan myös testien ja syy-seuraussuhteita hahmottelemalla. Eri aisteja voi myös hyödyntää oppimisen tukena. Opeteltavasta asiasta voi piirtää kuvia tai kaavioita tai keksiä lauluja tai loruja.

Motivaatiolla on suuri rooli oppimisessa. Kun ihminen hyötyy oppimisestaan jollain tavalla, on oppiminen mielekkäämpää ja tehokkaampaa. Ihmisillä oppimisenhalu on synnynnäistä ja oppimisesta saatu hyöty luo hyvää mieltä ja sitä kautta lisää motivaatiota. Oppimisesta saatu motivaatio ei kuitenkaan ole täysin itsestään selvää. Jos ihmisellä ei ole kokemuksia oppimisesta johtuvasta onnistumisesta, motivaatio uuden asian opeteluun on vähäisempää. Parhaimpiin tuloksiin päästään, kun oppiminen lähtee henkilön omasta sisäisestä motivaatiosta. Ulkoista motivaatiota on esimerkiksi suorituksista palkitseminen. Olennaista olisi kasvattaa omaa sisäistä motivaatiota, jotta oppimisesta saa parhaiten hyödyn irti. (Huotilainen, 2019, s. 67–68.)

Useimmiten uudella työntekijällä on motivaatiota oppia uusi työ, mutta toisinaan työntekijän motivaatio oppia ei ole halutulla tasolla. Tässä tapauksessa perehdyttäjän olisi hyvä pohtia keinoja, millä työntekijä saadaan motivoitua oppimaan. Alla on listattuna asioita, jotka motivoivat työntekijöitä oppimaan. Yhtenä isona tekijänä motivaation luomiseen tai ylläpitoon ovat tavoitteet. Tavoitteiden saavuttaminen tuo työntekijälle onnistumisen tunteen, joka taas luo motivaatiota ja auttaa ylläpitämään työtyytyväisyyttä.



8. Lopuksi

Perehdytyksellä on suuri merkitys työntekijän sitoutumiseen työhön ja työyhteisöön. Perehdytykseen panostamalla työyhteisöön saadaan uusia osaavia tekijöitä. Mitä nopeammin uusi työntekijä oppii työnsä, sitä nopeammin hänestä saadaan tehokas työntekijä, joka hyödyttää kaikkien työskentelyä. Onnistuneella perehdytyksellä luodaan hyvää työnantajakuvaa ja annetaan vankka pohja työtyytyväisyydelle.

9. Lähteet

Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. (2013). Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus. <https://ttk.fi/julkaisu/perehdyttaminen-ja-ty-onopastus-ennakoivaa-tyosuojelua/>

Eklund, A. (2018). Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Grano Oy.

Huotilainen, M. (2019). Näin aivot oppivat. Otavan Kirjapaino Oy.

Hätönen, H. (2011). Osaamiskartoituksesta kehittämiseen 2. Educa-Instituutti Oy.

Työturvallisuuslaki 2002/738. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P14>