

Outi Mattila

PEREHDYTYSPROSESSIN TUTKIMINEN SEKÄ SEN
KEHITYSKOhteiden LöytÄminen ABC TIKKULASSA

Liiketalouden koulutusohjelma
2015

PEREHDYTYSPROSESSIN TUTKIMINEN SEKÄ SEN KEHITYSKOhteIDEN LöYTÄMINEN ABC TIKKULASSA

Mattila, Outi
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Maaliskuu 2015
Ohjaaja: Myntti, Yki
Sivumäärä: 51
Liitteitä: 4

Asiasanat: perehdyttäminen, perehdytysprosessi, perehdytysmateriaali, laadullinen tutkimus, tapaustutkimus

Perehdyttäminen on osa henkilöstöjohtamista sekä henkilöstön kehittämistä. Perehdyttäminen käsitteenä tarkoittaa uuden työntekijän vastaanottoa sekä alkuohjausta organisaatiossa. Perehdyttäminen on se prosessi, jonka aikana tulokkaalle opetetaan tämän työtehtävät sekä yrityksen toimintaperiaatteet. Asiasanat, jotka ohjaavat perehdyttämistä ovat mennyt, nykyhetki, tulevaisuus sekä tulokset ja kehittäminen.

Tämä opinnäytetyö toteutettiin ABC Tikkulan liikennemyymälään Porissa. Työn tavoitteena oli tutkia Tikkulan perehdytysprosessia sekä löytää mahdollisia kehityskohteita. Teorian pohjalta selvitettiin millainen on toimiva perehdytysprosessi. Tutkimus puolestaan selvitti Tikkulan perehdytysprosessin nykytilaa sekä kehittämis-kohteita. Opinnäytetyön valmistumisen myötä työn laatijan tehtäväksi annettiin päivittää jo olemassa olevat perehdytysmateriaalit ajan tasalle. Näin ollen perehdyttäjät saavat päivitettyt välineet tehokkaaseen perehdyttämiseen.

Työ jakautuu kahteen osaan, teoriaan sekä tutkimukseen. Teoriaosuudessa käsitellään perehdytysprosessia teoreettisesta näkökulmasta hyvinkin yksityiskohtaisesti. Tutkimusosuudessa puolestaan tutkitaan Tikkulan perehdytysprosessin nykytilaa. Tutkimus suoritettiin haastattelemalla henkilöitä, jotka ovat toimineet joko perehdyttäjän tai perehtyjän roolissa ABC Tikkulassa. Haastattelut suoritettiin kvalitatiivisesti yksilohaastatteluina vuoden 2014 loppupuolella. Haastattelujen jälkeen vastaukset analysoitiin ja niiden perusteella löydettiin muutamia erittäin hyviä kehityskohteita. Jo olemassa olevien perehdytysmateriaalien päivittäminen tullaan suorittamaan lähitulevaisuudessa, opinnäytetyön toimeksiantajan toiveesta.

Työn liitteiksi luotiin kaksi perehdyttämisen apuvälinettä joita ovat perehdyttämisen tarkastuslista sekä perehdyttämisen arviointilomake. Molemmat apuvälineet ovat hyvinkin tärkeitä tehokkaan ja kokonaisvaltaisen perehdyttämisen saavuttamiseksi. Etenkin perehdyttämisen arviointilomakkeella saattaa olla tulevaisuudessa käyttöä Tikkulassa, jossa perehdyttämisen arviointi on melko vähäistä. Liitteistä löytyvät myös haastatteluissa käytetyt kysymykset. Sekä perehdyttäjille että perehdytetyille laadittiin erilliset kysymykset.

RESEARCHING INTRODUCTION PROCESS AND DISCOVERING DEVELOPMENT PROPERTIES OF THE PROCESS AT ABC TIKKULA

Mattila, Outi

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business

March 2015

Supervisor: Myntti, Yki

Number of pages: 51

Appendices: 4

Keywords: introduction, introduction process, introduction material, qualitative investigation, case study

Introduction is a part of personnel management and development. Introduction means that a new employee guided to an organization. Introduction is that process, when new employee learns his tasks and policies of a company. Keywords in introduction process are past, present, future, returns and development.

This thesis was carried out to the gas station called ABC Tikkula Pori. An aim of thesis was to investigate introduction process at ABC Tikkula and find some potential development sites. The theoretical part of thesis clear up what introduction means. In turn, the research clears up a current state and development sites of introduction process at ABC Tikkula. The thesis author also updates introduction materials. After update the instructors are getting new materials.

The thesis is divided into two parts. They are theory and research. The theoretical part clear up the introduction process of ABC Tikkula very minutely. The research examines current state of introduction process. Research was conducted by interviewing mentors and guided persons. Structured individual interviews were conducted in the autumn of 2014. After the interviews, the answers were analyzed and were found a few very good development sites. Introductory material will be updated in the near future, because the thesis principal hoped so.

There are four appendices in this thesis. Two of them are good tools for introduction. They are induction checklist and evaluation form of introduction. Both of these tools are very important for effective and comprehensive introduction for. In particular, evaluation form of introduction. The other two appendices are the questionnaires for interviewed.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet.....	6
1.2	ABC Tikkula.....	7
2	ONNISTUNUT PEREHDYTTÄMINEN	8
2.1	Perehdyttäminen käsitteenä ja sen lähtökohdat	8
2.2	Perehdytystä ohjaava lainsäädäntö	10
2.2.1	Työsopimuslaki	11
2.2.2	Työturvallisuus	11
2.3	Perehdyttäminen osana henkilöstön jatkuvaa kehittämistä.....	12
2.4	Perehdyttämisprosessin eteneminen	13
2.5	Perehdyttämisen päämäärät ja tavoitteet.....	16
2.6	Perehdyttämisen hyödyt.....	17
2.7	Kohderyhmät.....	18
2.8	Perehdyttäminen erilaiset yksilöt huomioiden.....	20
2.9	Hyvä perehdyttäjä	21
2.10	Onnistuneen perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus.....	22
2.10.1	Perehdytysprosessin suunnittelu	23
2.10.2	Perehdyttämisen työkalut	24
2.10.3	Perehdyttämisen aikataulutus.....	26
2.10.4	Toteutuksen seuranta.....	28
2.11	Perehdyttämisen haasteet	30
3	LAADULLINEN TUTKIMUS	31
3.1	Mitä laadullinen tutkimus tarkoittaa?	31
3.2	Aineiston hankinta	32
3.3	Aineiston analysointi ja laadullinen tutkimuksen luotettavuus	34
4	TUTKIMUS PEREHDYTTÄMISESTÄ	36
4.1	Malli tutkimuksesta.....	37
4.2	Perehdytysprosessin nykyisen tilanteen arviointi ABC Tikkulassa.....	37
4.2.1	Kuvaus tutkimusmenetelmistä.....	38
4.2.2	Tutkimuksen kohderyhmät	39
4.2.3	Tutkimuksen toteutus ja luotettavuus	40
5	HAASTATTELUIEN VASTAUKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	40
5.1	Perehdyttämisprosessi.....	41
5.2	Perehdyttämismateriaalit.....	44
5.3	Kehitysehdotukset.....	46
6	YHTEENVETO	49

LÄHTEET	51
---------------	----

LIITTEET

LIITE 1. Perehdyttämisen tarkastuslista

LIITE 2. Perehdyttämisen arviointilomake

LIITE 3. Kysymykset perehdytetylle

LIITE 4. Kysymykset perehdyttäjälle

1 JOHDANTO

Onnistunut perehdyttäminen on merkittävässä roolissa yritykselle monin tavoin. Sen ansiosta yritys voi parantaa omaa kilpailuetuaan markkinoilla, kehittää yrityskuvaansa sekä tehdä mahdollisia taloudellisia säästöjä. Hyvin toteutettu perehdyttäminen vaikuttaa myös työntekijöihin positiivisella tavalla. Se voi parantaa työntekijöiden työhyvinvointia sekä lisätä heidän sitoutuneisuuttaan ja motivaatiota työhönsä. Perehdyttämisellä on tärkeä rooli henkilöstön kehittämisessä. Jatkuvasti elävä yhteiskunta aiheuttaa erilaisia vaatimuksia muun muassa yrityksille. Työn tehokkuuteen liittyvät odotukset lisääntyvät jatkuvasti sekä asiakkaiden että yritysten johdon suunnalta. Näin ollen perehdytyksen merkitys korostuu entisestään uusia työntekijöitä palkattaessa sekä työtehtävien ja toimintatapojen jatkuvasti kehittyessä.

Perusteellinen perehdytysprosessi on perusedellytys tulokselliselle työnteolle. Perehdyttämisen aikana tulokkaalle luodaan perustaidot toimia uusissa työtehtävissä ja ohjeistetaan talon tavoille. Perehdyttäminen on tarpeellista aina, kun työhön palkataan uusia tekijöitä tai, kun jo tutuiksi tulleet toimintatavat ja työtehtävät muuttuvat kokeneilla työntekijöillä. Myös pitkä poissaolo työtehtävistä voi vaatia perehdyttämistä, jotta kokenutkin työntekijä pysyy kehityksessä mukana ja on ajan tasalla. Perehdyttämisen tarkoituksena on näin ollen palvella sekä työntekijää että työnantajaa.

Tehokkaalla ja vuorovaikutteisella perehdyttämisellä voidaan varmistaa, että se saavuttaisi sille asetetut tavoitteet ja palvelisi osapuoliaan niin hyvin kuin mahdollista.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia ABC Tikkulan perehdytysprosessia sekä löytää sen mahdollisia kehityskohteita. Työssä selvitetään teorian pohjalta millainen on toimiva perehdytysprosessi, joka palvelee kaikkia osapuolia mahdollisimman hyvin. Tavoitteena on luoda laaja teoriaosuus, joka kattaa perehdyttämisprosessin kauttaaltaan suunnittelusta aina seurantaan asti. Tutkimusosuudessa puolestaan on tarkoitus selvittää Tikkulan perehdytysprosessin nykytilaa sekä sen kehityskohteita käytännössä. Tutkimus painottuu pääasiassa Tikkulan perehdytysmateriaalien sekä – käytäntöjen tutkimiseen. Mitä todennäköisimmin opinnäytetyön toimeksiantaja antaa työn

laatijalle tehtäväksi myös päivittää Tikkulan jo olemassa olevat perehdytysmateriaalit ajan tasalle opinnäytetyön sekä perehdyttämiseen paneutumisen tiimoilta.

Toimeksiantajana toimii ABC Tikkula Porista, josta kerron tarkemmin seuraavassa kappaleessa. Opinnäytetyön tavoitteena on edellä mainitun teoriaosuuden lisäksi tutkia perehdytysprosessia käytännön läheisesti Tikkulassa teorian pohjalta. Tarkoituksena ei ole lähteä rakentamaan uutta perehdytysmateriaalia toimeksiantajalle, vaan pyrin löytämään mahdollisia kehitysehdotuksia jo olemassa olevaan perehdytysmateriaaliin sekä itse perehdytysprosessiin. Opinnäytetyössäni käytetään puolistrukturoitua teemahaastattelua ja haastattelut pidetään perehdyttäjille ja perehdytetyille. Tavoitteena on siis luoda opinnäytetyön alkuun kattava teoriaosuus perehdytysprosessista ja sen pohjalta lähteä tutkimaan itse prosessia ABC Tikkulassa sekä löytää kehitysehdotuksia. Tämän lisäksi toimeksiantaja toivoi opinnäytetyön laatijan päivittävän perehdytysmateriaalit ajan tasalle.

1.2 ABC Tikkula

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii ABC Tikkula Porista. Tikkula on aloittanut toimintansa kesällä 2004 perinteikkään Porin Tulitikkutehtaan tiloissa ja palvelee siellä edelleen asiakkaitaan. Lähes 350 asiakkaalle paikoitettu liikennemyymälä sijaitsee valtateiden 8 ja 2 risteyksessä sekä aivan Porin keskustan tuntumassa. Tikkula palvelee asiakkaitaan vuoden jokaisena päivänä ympäri vuorokauden. (Satakunnan Osuuskaupan www-sivut 2015.)

Henkilökuntaa Tikkulassa on noin 50. Luku luonnollisesti kasvaa hieman kesätyöntekijöiden astuessa tiimiin. Henkilökunta on hyvin ammattitaitoista ja perehdyttämisen tavoitteena onkin ollut opettaa jokainen työntekijä kaikille työpisteille. Näin ollen jokainen voi tarjota apua sitä tarvitsevalle työkaverille toisessa työpisteessä. Pääasiassa henkilökunta kuitenkin jakautuu sali- sekä keittiöhenkilökuntaan. Henkilökunnasta noin kolmannes työskentelee keittiön puolella ja loput salin puolella asiakaspalvelussa. Kuten koko muu henkilökunta myös kesätyöntekijät perehdytetään moniin eri työtehtäviin, jotta heidän tuoma apu saataisiin maksimoitua.

ABC Tikkulan henkilökunnan kokonaisvahvuuteen on laskettu mukaan myös esimiestiimi. Esimiestiimi koostuu kahdeksasta henkilöstä, joista neljä toimii vastuullisina vuoro esimiehinä. Muut tiimin jäsenet ovat market-vastaava, joka vastaa ABC-marketin toiminnasta sekä keittiömestari, joka puolestaan vastaa keittiön toiminnasta. Koko Tikkulan toimintaa kipparoi liikennemyymäläpäällikkö Janina Sundell, apunaan apulaisliikennemyymäläpäällikkö.

ABC Tikkula on osa Satakunnan Osuuskauppaa. Pitkän historian omaava Satakunnan Osuuskauppa on aloittanut toimintansa vuonna 1917 ja sen toiminta-alueeseen kuuluu Porin seutukunta sekä Pohjois-Satakunta. Satakunnan Osuuskaupan toimialoja ovat market- ja tavaratalokauppa, matkailu- ja ravitsemiskauppa, liikennemyymälä- ja polttonestekauppa sekä auto- ja autotarvikekauppa. Se on suurin palvelualojen työllistäjä Satakunnassa ja työntekijöitä Satakunnan Osuuskaupalla on noin 1300. Satakunnan Osuuskaupan toiminta-ajatuksena on tuottaa kilpailukykyisesti etuja ja palveluita asiakasomistajille, joita on yli 57 000 sekä käyttää toiminnasta syntyvät tulokset alueen asiakasomistajien hyväksi. (Satakunnan Osuuskaupan [www-sivut 2015](#).) Satakunnan Osuuskaupan lisäksi Tikkula on osa valtakunnallista ABC-ketjua, joka on lyhyen historiansa aikana laajentanut toimintaansa huimasti. Vuonna 2014 ympäri Suomea toimi kaikkiaan 106 ABC-liikennemyymälää ja autonsa pystyi tankkaamaan 438 ABC-asemalla. (ABC -ketjun [www-sivut 2015](#).) Koska ABC-ketju sekä opinnäytetyön toimeksiantaja ABC Tikkula elää ja kehittyy jatkuvasti ajanhermoilla myös henkilökunnan perehdytysmateriaali tarvitsee kehitystä ja päivitystä nykypäivään. Opinnäytetyön tuloksellisena tavoitteena on löytää kehitysideoita jo olemassa olevalle perehdytysmateriaalille ABC Tikkulaan.

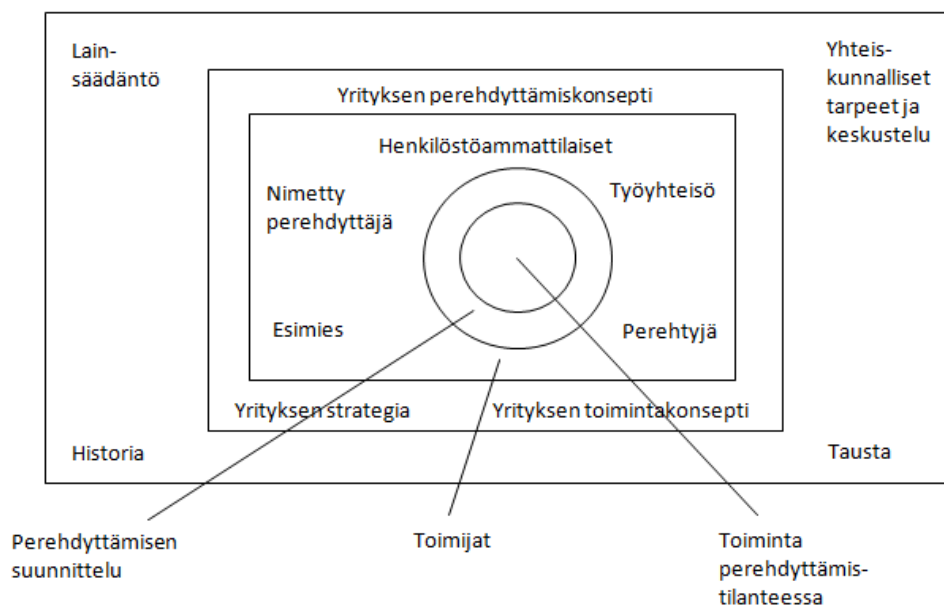
2 ONNISTUNUT PEREHDYTTÄMINEN

2.1 Perehdyttäminen käsitteenä ja sen lähtökohdat

Perehdyttäminen käsitteenä tarkoittaa uuden henkilön vastaanottoa ja opastusta uusiin työtehtäviin ja uuteen organisaatioon. Perehdyttäminen on tapahtuma, jolloin perehdytettävän tulisi oppia uudet työtehtävänsä sekä yrityksen toimintaperiaatteet ja

käytännöt. Perehdyttäminen tarkoittaa niitä kaikkia tapahtumia ja toimenpiteitä, joilla tuetaan yksilöä uuden työalussa, olipa hän sitten kokonaan uudessa organisaatiossa tai jatkaa uudessa roolissa entisessä työpaikassaan. (Kjelin & Kuusisto 2003.)

Perehdytysprosessi on monivaiheinen ja se sisältää sekä suunnitelmallista että spontaania toimintaa. Parhaimpiin tuloksiin päästäänkin, kun perehdyttäminen koetaan monivaiheisena koulutusprosessina, joka saa työntekijän tuottamaan laadukkaita palveluita. Perehdyttäjän tulee antaa perehdytettävälle positiivinen kuva yrityksestä ja opastaa tämä omaksumaan mitä tarkoituksenmukaisimmat toimintatavat yrityksessä. On tärkeää, että perehdytettävälle annetaan selkeät tavoitteet ja visio, jotka ohjaavat tämän kehittymistä uudessa työssään. Myös yrityksen strategisia lukuja on hyvä selvittää uudelle työntekijälle, jotta tämä ymmärtää mitä häneltä odotetaan työssään ja minkälainen merkitys tämän työpanoksella on yrityksen tuloksen kannalta.



Kuvio 1. Perehdyttämisen pelikentällä – perehdyttämisen lähtökohdat (Kupias & Peltola 2009, 16).

Kuviossa näkyy koko perehdyttämisen pelikenttä ja ne tahot, jotka vaikuttavat perehdytysprosessissa. Koko prosessi saa alkunsa kentän ulkoreunalta, jossa roolia ottavat yhteiskunnallinen tarve, tausta, historia ja lainsäädäntö. Seuraavaksi mukaan prosessiin tulevat yrityksen perehdytys- ja toimintakonseptit sekä yrityksen strategia. Näiden jälkeen mukaan tulevat ne osapuolet, jotka ovat läsnä itse perehdytyshetkellä

eli työyhteisö, esimies, perehdyttävä sekä perehdytettävä. Seuraava vaihe perehdytyksen pelikentällä on perehdyttämisen suunnittelu ja viimeisenä asian ytimessä itse perehdytystilanne. Prosessi ei kuitenkaan tule päätökseen heti, kun perehdytystilanne päättyy vaan se jatkuu seurannalla ja kehittämisellä edelleen.

Onnistuneessa perehdytysprosessissa perehdyttävä pyrkii ottamaan myös huomioon uuden tulokkaan osaamisen sekä jo olemassa olevan ammattitaidon ja pyrkii hyödyntämään sitä heti alusta alkaen. Koska kaikkea työtehtävissä tarvittavaa osaamista ei pysty opettamaan heti työsuhteen alkumetreillä, on tärkeää, että perehdytettävä oppii kehittämään jo olemassa olevaa osaamistaan ja oivaltaa sen käyttömahdollisuudet uusissa työtehtävissä. Näin ollen perehdyttäminen ei tarkoita ainoastaan uusien tietojen ja taitojen oppimista vaan myös kaikkia niitä toimia, jotka auttavat työntekijää onnistumaan työssään. Perehdyttäminen on kuitenkin vain ikään kuin aloitus uusiin työtehtäviin, sen vuoksi yrityksen on huolehdittava henkilöstön kehittymisestä pidemmällä ajanjaksolla jatkuvasti kehittyvässä yhteiskunnassa.

2.2 Perehdytystä ohjaava lainsäädäntö

Työntekoa ja työhön oppimista suojaa moni laki. Erityisesti perehdyttämistä käsittelevät työturvallisuuslaki, laki yhteistoiminnasta yrityksissä ja työsopimuslaki. Perehdyttäminen on mainittu usein myös työehtosopimuksissa. Työlainsäädäntö on pääasiassa pakottavaa oikeutta. Lain nimessä työnantajan velvollisuuksiin kuuluu työntekijän perehdyttäminen ja kouluttaminen uusiin työtehtäviin, eikä niitä voida laiminlyödä. Työntekijän oikeuksia voidaan heikentää joidenkin seikkojen osalta esimerkiksi työsopimuksella, mutta se ei ole useimpien lakien kohdalla mahdollista. Työlainsäädäntö on ennen kaikkea työntekijää suojaavaa ja sopeuttavaa. (Kupias & Peltonen 2009.) Työn tekeminen on suojattu monilla eri lailla ja sitä valvotaan eri tahojen toimesta. Myös perehdyttämiselle on annettu melko paljon arvoa työlainsäädännössä. Työnantaja on pääasiassa vastuussa työntekijöistään ja siitä, että työlainsäädäntöä noudatetaan. Lainsäädännön noudattamista valvovat johdon lisäksi henkilöstöammatillaiset, työsuojeluviranomaiset sekä luottamusmiehet ja työsuojeluvaltuutetut. Kun yrityksessä toimitaan lainmukaisesti ja luotettavasti se vaikuttaa positiivisesti yrityksen kilpailukykyyn, menestymiseen ja työhyvinvointiin.

2.2.1 Työsopimuslaki

Työsopimuslaki on selkäranka suhteelle, jossa työntekijä sitoutuu itsenäisesti tai yhdessä toisten työntekijöiden kanssa tekemään työtä työnantajalleen tämän johdossa ja valvonnassa palkkaa vastaan. Näin ollen se luo velvoitteita sekä työntekijälle että –antajalle. Työsopimuslaissa määritellään seuraavalla tavalla ne seikat, jotka työnantajan on velvollisuus tuoda työntekijälle ilmi heti työsuhteen alussa:

Työnteon alkamisajankohta, koeaika ja sen pituus, työntekopaikka tai jos työntekijällä ei ole pääasiallista kiinteää työntekopaikkaa, selvitys niistä periaatteista, joiden mukaan työntekijä työskentelee eri työkohteissa, työntekijän pääasialliset työtehtävät, työhön sovellettava työehtosopimus, palkan ja muun vastikkeen määräytymisen perusteet sekä palkanmaksukausi, säännöllinen työaika. (Työsopimuslaki 55/2001.)

Työntekijän velvollisuuksiin puolestaan kuuluu seuraavanlaiset seikat:

Työntekijän on tehtävä työnsä huolellisesti noudattaen niitä määräyksiä, joita työnantaja antaa toimivaltansa mukaisesti työn suorittamisesta. Työntekijän on noudatettava työtehtävien ja työolojen edellyttämää huolellisuutta ja varovaisuutta sekä huolehdittava käytettävissään olevin keinoin niin omasta kuin työpaikalla olevien muiden työntekijöiden turvallisuudesta. (Työsopimuslaki 55/2001.)

Edellä mainittujen velvoitteiden huolellinen noudattaminen sekä työnantajan että –tekijän toimesta edesauttavat työpaikan yhteistä hyvinvointia sekä mahdollistaa kehittymisen ja asetettujen tavoitteiden saavuttamisen.

2.2.2 Työturvallisuus

Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajan huolehtimaan työpaikan turvajärjestelyistä. On tärkeää, että muun muassa työolosuhteet, työ, toimintaympäristö, toimintatavat sekä työntekijä huomioidaan yksittäin ja tarkasti, jotta mahdolliset riskitekijät huomataan ja epäkohtiin pystytään puuttumaan, parhaimmassa tapauksessa jo ennakkoimalla. Työntekijää on opastettava niin, että tämä saa riittävät tiedot ja taidot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä. Tarvittavan opastuksen määrä on varmistettava perehdyttämisen yhteydessä. Koska monilla aloilla työpaikalla voi törmätä mitä erilai-

simpiin tapauksiin, on tärkeää, että työntekijälle on perehdytetty huolellisesti työturvallisuusasiat sekä oman että toisten turvallisuuden takaamiseksi.

Työturvallisuuslain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitautoja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 1§.)

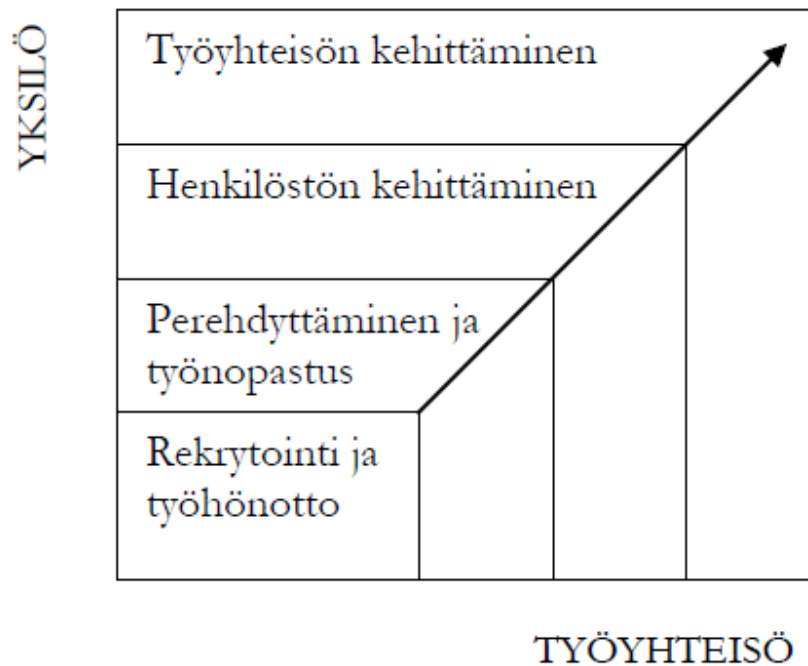
Kun uudelle työntekijälle perehdytetään työturvallisuusasioita, on tärkeää ottaa huomioon myös henkiset rasitteet. Muun muassa työpaikan yhteisillä pelisäännöillä ja yhteisvertaisuus- sekä tasa-arvosäännöksillä voidaan edistää työtyytyväisyyttä sekä ennaltaehkäistä mahdollisia henkisiä rasitteita. Työnantajalla on velvollisuus puuttua välittömästi tilanteisiin, jossa henkilökunnan fyysinen tai henkinen hyvinvointi ei ole turvattu. Perehdytystilanteessa onkin hyvä käydä selkeästi läpi, kenen puoleen työturvallisuusasioissa voi kääntyä ja kuka on esimerkiksi työpaikan työsuojeluvaltuutettu.

2.3 Perehdyttäminen osana henkilöstön jatkuvaa kehittämistä

Perehdyttämisellä on suuri painoarvo yrityksissä ja työntekijöistä halutaan valmentaa mitä ammattitaitoisimpia. Koska maailma muuttuu ja kehittyy jatkuvasti, on tärkeää muistaa henkilöstön kehittäminen perehdyttämisen ohella, jotta voidaan taata jatkuva ammattitaito muuttuvassa ympäristössä. Henkilöstön ammattitaidon kehittäminen on osa henkilöstöjohtamista ja sen tavoitteita ovat:

- tehokkuuden paraneminen työtehtävien suorittamisessa
- muutosten läpivieminen ja tukeminen
- yrityksen kilpailustrategian mukaisen osaamisen turvaaminen
- toiminnan laadun ylläpitäminen ja parantaminen
- luovuuden ja innovatiivisuuden edistäminen
- työntekijän suorituksen, motivaation ja sitoutumisen vahvistaminen. (Viitala 2007, 182.)

Henkilöstön kehittäminen on kokonainen prosessi, joka alkaa rekrytoinnista ja päättyy perehdyttämisen sekä opastuksen jälkeen jatkokoulutukseen. Jatkuva kehittyminen on laadukasta ja monipuolista vuorokeskustelua työyhteisön ja työntekijän välillä. Se alkaa rekrytointitilanteesta ja päättyy viimeistään työntekijän jäätyä eläkkeelle.



Kuvio 2. Henkilöstön kehittäminen työorganisaatiossa on myös yksilön ja työyhteisön välisen suhteen jatkuvaa vaalimista sekä kehittämistä (Juuti & Vuorela 2002, 42).

2.4 Perehdyttämisprosessin eteneminen

Perehdyttäminen on kokonaisuus. Se muodostuu seuraavanlaisista vaiheista:

- ennen rekrytointia
- rekrytointivaihe
- ennen töihin tuloa
 - vastaanotto
 - ensimmäinen päivä
 - ensimmäinen viikko
 - ensimmäinen kuukausi
 - koeajan päätyttyä

- työsuhteen päättyminen. (Kupias & Peltola 2009,102.)

Perehdyttämisen suunnittelu alkaa jo hyvissä ajoin ennen kuin uutta työntekijää aletaan rekrytoida. Jokainen työtehtävä käydään yksitellen läpi ja kuhunkin työhön mietitään valmiiksi ohjeistus sekä vaadittava osaamistaso. Vaikka rajat ja vaatimukset olisi asetettu selkeästi, yritykset voivat palkata lähes kenet tahansa perehdytettäväksi työhön. Tällaisessa tilanteessa perehdyttämisen painopiste tulee määrittää ja osata kohdistaa oikeisiin asioihin.

Jo rekrytointivaiheessa aloitetaan perehdyttäminen käytännössä. Työnantaja tai rekrytoija kertoo hakijoille muun muassa työtehtävien, organisaation ja yrityksen perusasioista sekä mitä työntekijältä odotetaan työssään. Toisinaan voidaan tehdä myös kierros työpaikan toimitiloissa. Tämä tapahtuu useimmiten työhaastattelun tai jo työsuhteesta sopimisen merkeissä, jolloin haastattelun molemmille osapuolille syntyy käsitys vastakkaisesta osapuolesta. Tällainen menettelytapa voi helpottaa uuden työntekijän pahinta jännitystä ja se myös pohjustaa tulokasta uuden työsuhteen alkuun. Osa yrityksistä saattaa käyttää myös sellaista menettelytapaa perehdytysprosessissaan, että se jakavat uusille työntekijöille Tervetuloa taloon – oppaan, jossa on yrityksen perustietoja. (Kangas 2003, 9.)

Kun rekrytointi on suoritettu, voidaan perehdytysprosessi suunnitella yksityiskohtaisemmin, koska silloin tiedetään mikä on uuden tulokkaan jo olemassa oleva osaamistaso. Perehdyttämisen pääpaino on työtehtävissä kuitenkin huomioiden tulokkaan lähtökohdat työtehtäviinsä. Saattaa olla, että tulokas on toiminut vastaavissa tehtävissä ennenkin, jolloin perehdytys on pääasiassa täydentävää ja uuteen työympäristöön tutustuttavaa. Perehdyttämisen peruspohjan tulee kuitenkin olla sama kaikille uusille tulokkaille, oli kyseessä sitten kokenut tai kokemattomampi työntekijä. Työsuhteen alussa on hyvä tuoda esille käytännön asiat, jotka tulisi hoitaa, esitellä työyhteisönpe-lisäännöt, tutustuttaa työkavereihin sekä käydä läpi muun muassa organisaation arvot ja strategiat. Tulokkaan on helpompaa jalkautua uuteen ympäristöön, kun asiat tuodaan selkeästi ja ymmärrettävästi esille.

Lämmin ja luonteva vastaanotto on tärkeä sekä uudelle työntekijälle että koko organisaatiolle, koska tuolloin luodaan vielä ensivaikutelmia ja yrityskuva selkeytyy enti-

sestään tulokkaalle. Uuden työntekijän tulisi tuntea olonsa tervetulleeksi ja tarpeelliseksi uudessa työympäristössään. Pelkkä ensivaikutelman luominen ei välttämättä riitä, yrityksen on hyvä muistaa myös vanhempia työntekijöitä ja sitä kautta ylläpitää hyvää yrityskuvaa sekä suhdetta työntekijöihinsä.

Ensimmäisenä työpäivänä olisi hyvä käydä läpi perusasiat. Avaimet, kulkuluvat sekä muut viralliset lupa-asiat on hyvä käydä läpi heti alkuun. Toimipaikka ja sen pelisäännöt on myös hyvä tehdä tutuiksi ensimmäisen päivän aikana. Lähimpiin työkaverihin tutustuminen helpottaa seuraavina päivinä työhön sopeutumista. Itse työhön liittyviä asioita voi käydä myös läpi, muttei niin paljoa ettei tulokas pysty omaksumaan enää kaikkea uutta tietoa. Ensimmäisenä päivänä on hyvä kertoa tulokkaalle jatkosuunnitelmista, kuinka perehdytys tulee jatkuvaan sekä minkälainen aikataulu sille on suunniteltu. Näin ollen perehdytettävä pääsee myös itse vaikuttamaan ja kertomaan mielipiteensä perehdytyksensä sisällöstä sekä sen aikataulusta. (Lepistö 2000, 67.)

Ensimmäisen viikon aikana tulokkaan tulisi päästä kiinni työhönsä ja saada paras mahdollinen perehdytys, jonka avulla pääsisi hyvin työn alkuun. Näin ollen uuden työympäristön ja uusien työtehtävien omaksuminen helpottuu. Perehdytyksen tulisi olla tarkkaan harkittua, jotta se pitäisi sisällään ensiarvoisen tärkeitä oppeja, jotka ovat suunnattu juuri opastettavana olevalle työntekijälle, huomioiden tämän jo olemassa olevan ammattitaidon. Ensimmäisen viikon aikana tulisi myös seurata tulokkaan oppimista siten, että voidaan perehdyttää seuraavina päivinä keskittyen niihin seikkoihin, joissa tarvitaan vielä tukea. Liian tiivis ja kattava paketti tietoa voi olla haitaksi. Kaikenlaiset lisätiedot on hyvä antaa esimerkiksi luettavaksi kotiin, tärkeämpää tulokkaan oppimisen kannalta on kokonaisuuden hahmottaminen ja sitä kautta uusien tietojen omaksuminen tekemisen yhteydessä. Jotta tulokas pääsisi luontevasti osaksi henkilökuntaa ja sisäistäisi talon tavat, perehdyttäjän on hyvä viedä tulokas myös erilaisiin viikoittaisiin tilaisuuksiin ja kokouksiin, joissa tämä toimii myös uuden työntekijän esittelijänä. (Hokkanen ym. 2008, 66.)

Ensimmäisen kuukauden jälkeen tulokkaan tulisi olla päässyt kiinni tuottavaan työhön. Esimies järjestää palautekeskustelun tulokkaalle, jossa käydään läpi miten perehtyminen ja perehdyttäminen ovat sujuneet. Keskustelun yhteydessä esimies arvioi

tulokkaan mahdollisuuksia kehittyä alalla sekä perehdyttämisen laatua. Tässä kohtaa vastuu perehtymisestä siirtyy tulokkaalle itselleen ja hän voi itse vaikuttaa kehittymiseensä yhdessä perehdyttäjän kanssa hyvissä ajoin ennen koeajan loppumista. Perehdytyksen tarkistuslista on hyvä apuväline perehtyjälle, mutta sen ohella hänen tulee myös olla itse aktiivinen ja hankkia uutta tietoa sekä tutustua organisaatioon mahdollisimman monipuolisesti. (Hokkanen ym. 2008, 67.) Koeajan pituus on useimmiten neljä kuukautta. Koeajan pituus asetetaan yleensä melko pitkäksi, siten, että se olisi tarpeeksi pitkä tulokkaan oppimisen kannalta. Kesä- ja kausityöntekijöiden kohdalla koeaika on usein lyhyempi, myös perehdyttämisen luonne saattaa muuttua tässä tapauksessa. Tärkeintä kuitenkin on, että perehtyjä saa riittävästi aikaa oppia ja hyvän alun työlleen.

Työsuhde saattaa päättyä odotetusti tai odottamatta. Toisinaan myös perehdyttäminen voi jäädä kesken. Arvostava ja tyylikäs tapa päättää työsuhde on ensiarvoisen tärkeää kummallekin osapuolelle. Lähtevä työntekijä on saatettava yrityksestä yhtä lämpimästi kuin hänet on vastaanotettukin. Ihmiset puhuvat ja asiaton tapa varmasti puhututtaa entisestään mikä puolestaan saattaa synkentää yrityskuvaa. Yrityksen kehittymisen kannalta esimiehen kannattaa loppukeskustelussa pyytää lähtijältä arvostavasti palautetta. Etenkin pitkän työsuhteen päättyessä lähtijällä on varmasti paljon arvokkaita näkemyksiä ja kokemuksia, joita yritys voi hyödyntää jatkossa.

2.5 Perehdyttämisen päämäärät ja tavoitteet

Perehdyttämiselle on asetettu monia tavoitteita. Sen keskeisimmät tavoitteet ovat kuitenkin sopeutuminen, sitoutuminen sekä luottamus. Perehdyttämisen tavoitteena on luoda uudesta työntekijästä mahdollisimman lyhyessä ajassa ja tehokkaasti tuottava jäsen työyhteisöön sekä motivoida tätä uuteen työtehtäväänsä. Hän pääsee keskitymään itse työntekoon nopeammin, kun perehdyttäminen tehdään nopeasti ja tehokkaasti. (Hokkanen ym. 2008, 62–63.) Tärkeää on myös saada uusi tulokas tuntemaan itsensä osaksi työyhteisöä ja sopeutumaan siihen (Juuti & Vuorela 2002, 48.) Perehdyttämisen myötä tulokkaalle pyritään antamaan organisaatiosta totuudenmukainen kuva sekä tarjotaan hänelle mahdollisimman myönteisiä kokemuksia työtehtävistä sekä organisaatiosta (Kauhanen 2000, 141.) Tavoitteena on, että perehdyttämisen

tuloksena uusi työntekijä olisi sitoutunut työhönsä sekä työyhteisöönsä (Kangas 2003, 5).

Yksi perehdyttämisen keskeisimmistä tavoitteista on myös luottamussuhteen rakentaminen tulokkaan sekä organisaation välille. Mitä paremmin tulokas uskoo ja luottaa itseensä, sitä parempi on hänen työpanoksensa. Työyhteisössä vallitseva luottamus puolestaan tarjoaa mainiot puitteet tehokkaalle yhteistyölle. Perehdytysprosessissa avoin vuorovaikutus kaikkien osapuolten välillä on merkittävässä roolissa luottamuksen syntymisessä. Luottamussuhteiden syntymistä työpaikoilla auttavat selkeiksi määritellyt työroolit sekä tavoitteet, jotka ovat kaikille yhteiset ja joiden perustana ovat organisaation arvot, visio sekä toiminta-ajatus. (Kjelin & Kuusisto 2003, 149–151.)

2.6 Perehdyttämisen hyödyt

Perehdyttämisestä hyötyvät perehdytettävä henkilö sekä organisaatio. Perehdyttäminen voidaan mieltää kaksisuuntaiseksi prosessiksi, jossa työn tekemiselle ja yhteistyölle luodaan vahva perusta. Kyseessä ei ole pelkkä tiedonvälitys uudelle työntekijälle, vaan molemminpuolinen vuorovaikutus uuden tulokkaan sekä organisaation välillä.

Perehdytysprosessissa on tärkeää muistaa, että perehdyttäminen vaatii oman aikansa erinäisistä seikoista riippuen ja kärsivällistä asennetta molemmilta osapuolilta. Panostus kuitenkin on kannattavaa, sillä perehdytyksessä tulokas saa paljon taitoja ja tietoja uudesta työstään. Mitä perusteellisemmin ja nopeammin taidot opitaan, sitä luonnikkaammin uusi työntekijä voi tehdä töitä itsenäisesti. Hyvä perehdyttäminen pitää sisällään myös työpaikan turvallisuusasiat sillä näin voidaan ennaltaehkäistä turvallisuusriskejä ja vähentää työtapaturmia. Onnistuneen perehdyttämisen tuotoksena syntyy itsenäisesti työskentelevä työntekijä, joka tarvitsee entistä vähemmän apuja sekä neuvoja toisilta työntekijöiltä. Näin ollen tästä hyötyy myös koko muu työyhteisö. Uuden tulokkaan tehokas oppiminen antaa positiivisia vaikutteita myös hänelle itselleen, mieliala sekä motivaatio kohenevat ja töissä jaksaminen paranee. (Kangas 2003, 5.)

Tulokkaan ystävällinen vastaanotto ja kannustava perehdyttäminen vaikuttavat myönteisesti tulokkaan työmotivaatioon, jaksamiseen työssä sekä yrityskuvaan. Työntekijän motivoituneisuus lisää sitoutuneisuutta työhön sekä viihtyvyyttä ja hyvää työilmapiiriä työpaikalla. Nämä seikat heijastuvat myös työpaikan yrityskuvaan. Ihmisten mielipiteet, kokemukset sekä tapa puhua asioista vaikuttavat merkittävästi ihmisten käsityksiin yrityksestä. Yrityksen maine on aineetonta pääomaa, johon muun muassa toiminta sekä menestys pohjautuvat. Kyse on siis maineesta, joka koskettaa sekä kuluttajia että yrityksen henkilöstöä. Yritys, jolla on hyvä ja puhdas maine työnantajana, saa laadultaan huomattavasti tasokkaampia työnhakijoita kuin huonomaineiset yritykset.

Onnistunut perehdytys voi mahdollisesti helpottaa esimiesten työtä, koska jatkossa uusi tulokas osaa tehdä työnsä ja työympäristö on hänelle tuttu. Perehdytettävä ja esimies tutustuvat toisiinsa perehdytysprosessin aikana, joka helpottaa entisestään vuorovaikutusta. Uudelle työntekijälle perehdytys mahdollistaa pääsyn osaksi työyhteisöä ja tunteen arvostuksesta sekä siitä, että hänen työpanoksensa on tärkeä. Kun uusi työntekijä sisäistää jo työsuhteen alussa organisaation toimintaperiaatteet, on hän huomattavasti valmiimpi kehityskeskusteluihin tulevaisuudessa. Uusien näkökulmien perusteella yrityksen toiminta, tuotteet sekä palvelut voivat saada kehitysehdotuksia ja näin ollen mahdollisesti parantaa yrityksen kilpailukykyä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20–22.)

2.7 Kohderyhmät

Perehdyttämisen kohderyhmiä ovat:

- uudet työntekijät
 - nuoret työntekijät
 - kokeneet työntekijät
 - organisaatioon palanneet entiset työntekijät
- organisaation sisällä tehtäviä vaihtavat
- pitkään poissaolleet, töihin palaavat työntekijät
- kesätyöntekijät

- vuokratyöntekijät
- yhteistyökumppanit. (Kjelin & Kuusisto 2003, 166.)

Uusi työntekijä tulee aina perehdyttää, oli kyseessä mikä tahansa työtehtävä. Perehdyttämisen laajuuteen vaikuttaa perehdytettävän aikaisempi kokemus. Kun uuden työntekijän ammattitaito sekä työkokemus ovat vähäisiä, perehdyttämisen pääpaino on ohjauksessa ja ammattitaidon siirtäminen kokeneemmalta työntekijältä. On siis tärkeää, että perehdyttäjällä on riittävä ammattitaito opastettaviin työtehtäviin ja perehdyttämiselle annetaan riittävästi aikaa, kun perehdytettävänä on kokematon työntekijä. Mikäli uudella tulokkaalla on jo kokemusta samalta alalta, hänen opastamistarpeensa on vähäisempi (Kjelin & Kuusisto 2003, 163.) Tällöin perehdyttämisen pääpaino tulee asettaa seikkoihin, jotka kehittävät jo olemassa olevaa ammattitaitoa ja yhdistää taidot luonnikkaasti uuteen työympäristöön sekä työtehtäviin.

Perehdyttämistä vaativat myös tilanteet joissa työntekijä palaa työhön pitkän poissaolon jälkeen tai, kun yrityksen toiminnassa ja tavoitteissa tapahtuu merkittäviä muutoksia. (Kjelin & Kuusisto 2003, 165.) Henkilö voi palata takaisin töihin esimerkiksi työtehtävistä ulkomailta, hoitovapaalta tai opiskeluvapaalta. Monet organisaation asiat ovat voineet muuttua ajan myötä tai toisinaan vain unohtua työntekijältä, joten kokonaisvaltainen perehdyttäminen on tärkeää. (Kangas 2003, 5.) Mikäli työvälineet, työmenetelmät sekä tuotteet ja palvelut muuttuvat, ei perehdyttäminen ole välttämättöntä, vaan silloin voi riittää pelkkä opastus sekä tiedottaminen.

Kesätyöntekijät ovat yritysten tulevaisuuden potentiaalisia vakinaisia työntekijöitä. Heidän perehdyttäminen ja tutustuttaminen yritykseen on samalla yrityksen imagoon panostamista. Perehdytettäessä työntekijöitä, joilla on lyhyt työsopimus esimerkiksi opiskelijoita tai lyhytaikaisia sijaisia, prosessiin käytetään mahdollisimman vähän aikaa ja energiaa. Tämän tarkoituksena on keskittyä vain oleellisimpiin ja työnteon kannalta tärkeimpiin seikkoihin. (Kangas 2003, 5.) Erityisesti nuorten kesätyöntekijöiden kohdalla perehdyttäminen painottuu pääasiassa työelämään tutustumiseen, työnopastukseen sekä yleisiin toimintasäntöihin tutustumiseen.

Sidosryhmäsuhteita ylläpidettäessä on hyvä ottaa huomioon kuinka yhteistyökumppanit, freelancerit, konsultit sekä vuokratyöntekijät perehdytetään yritykseen. Heidän

perehdyttämisessä voidaan hyödyntää osaksi omien työntekijöiden perehdyttämiseen tarkoitettuja perehdyttämismateriaaleja. (Kjelin & Kuusisto 2003, 166.)

2.8 Perehdyttäminen erilaiset yksilöt huomioiden

Perehdyttämisen tulee olla yksilöityä niin, että se on sovellettu perehdytettävän henkilön sekä opetustilanteen mukaan. Jotta oppiminen saataisiin maksimoitua, on tärkeää, että perehdytettävän ominaisuudet sekä ammatillinen lähtökohta ovat huomioitu perehdytyksessä. Kaikissa perehdytystilanteissa ei voida käyttää samaa mallia tai opetustapaa vaan jokainen tilanne on erilainen ja ainutkertainen, aivan kuten perehdytettävätkin ovat. Perehdyttäjän olisi kaiken hyödyn saamiseksi kannattavaa tutustua uuteen tulokkaaseen etukäteen. Näin ollen perehdyttäjä oppii tuntemaan tulokasta hieman paremmin ja voikin valita hänelle sopivimman tavan perehdyttää. (Kangas 2003, 13.)

Perehdytettävillä työntekijöillä on paljon erilaisia ominaisuuksia. Ne voivat olla psyykkisiä ja fyysisiä, taitoihin ja tietoihin liittyviä sekä asenteisiin, motivaatioihin ja oppimistyyliin liittyviä eroavaisuuksia. Fyysisillä ominaisuuksilla tarkoitetaan tässä tapauksessa muun muassa suorittamisen tehokkuutta sekä nopeutta. Psyykkisiä ominaisuuksia puolestaan voivat olla esimerkiksi uusien asioiden omaksumisnopeus sekä kyky hahmottaa kokonaisuuksia. Perehdytettävillä voi olla hyvinkin merkittäviä eroavaisuuksia tiedoissa ja taidoissa. Toinen voi olla hyvinkin koulutettu eli teoriat ovat hallussa, kun toinen puolestaan on hyvin ammattitaitoinen käytännössä eli kokemusta löytyy työelämästä.

Myös asenteet ja motivaatiot voivat erota keskenään huomattavasti. Tulokas voi olla erittäin motivoitunut mutta luottoa itseä ei löydy. Tässä tilanteessa korostuu erityisesti perehdyttäjän kyky kannustaa ja rohkaista tulokasta. Jotta perehdyttäminen onnistuisi mahdollisimman hyvin ja oppiminen saataisiin maksimoitua, on tärkeää löytää se opetustapa, josta perehdytettävä saa parhaiten opittua ja haalittua taidot itselleen. Esimerkkeinä tästä ovat näkemällä, kuulemalla ja tekemällä oppiminen. Oppimistyyliä on yhtä monta kuin on oppilastakin, näin ollen niiden tunnistaminen sekä huomioiminen ovat tärkeitä perehdyttämisen onnistumisen kannalta. (Kangas 2003, 13.)

2.9 Hyvä perehdyttäjä

Hyvän perehdyttäjän tulisi olla melko kokenut työntekijä, mutta ei kuitenkaan niin kaavoihin kangistunut, että tunne uuden työn aloittamisesta olisi kadonnut. Perehdyttäjän tulisi pitää työstään ja olla sitoutunut siihen koko sydämellään. Perehdyttäjän ei tarvitse olla joka kerta sama, vaan yrityksissä on usein monia potentiaalisia perehdyttäjiä, joilla on taitoa, asennetta sekä erilaisia näkemyksiä opettamiselle. Perehdyttäminen vaatii ammattitaitoa mutta on tärkeää, että koko organisaatio osallistuisi joissain määrin perehdytysprosessin eteenpäin viemiseen. Perehdyttäjää valittaessa tulisi ottaa huomioon perehdyttäjän tehtävä sekä suhde tulokkaaseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195.)

Hyvä perehdyttäjä sisäistää opetettavat asiat merkityksineen sekä hänellä tulee olla aikaa sekä motivaatiota perehdyttämiselle. Hyvä esimies puolestaan huomioi, että perehdyttäjän keskittyminen painottuu uuden tulokkaan opastukseen omien työtehtävien sijaan. Kaikkein keskeisin hyvän perehdyttäjän ominaisuus on kiinnostuneisuus tulokkaan opettamiseen sekä auttamiseen (Kjelin & Kuusisto 2003, 196). Perusymmärrys aikuisen oppimistavoista auttaa perehdyttämisprosessin eteenpäin viemisessä. Myös perehdytettävän asian tunteminen johtaa jo pitkälle.

Hyvä perehdyttäjä luo ensin kokonaiskuvat ja kertoo perehdyttämisvaiheen alussa, mitä on suunnitellut ja mitä asioita aikoo käydä läpi sekä miten sen tekee. Hän liittää esittämänsä asiat aina kokonaisuuteen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 196.) Ensimmäisien päivien aikana perehdyttämisen tavoitteena on ikään kuin valmistella uutta työntekijää, toivottaa hänet tervetulleeksi sekä motivoida häntä uusiin työtehtäviin. Hyvä perehdyttäjä luo luottamuksellisen suhteen itsensä sekä perehdytettävän välille. Luottamuksen ja avoimen vuorovaikutuksen ansiosta hän kykenee löytämään perehdytettävän oppimistarpeen. Yksi hyvän perehdyttäjän tärkeimmistä ominaisuuksista on kyky opettaa asioita riittävän yksinkertaisesti sekä selkeästi. Hän ottaa myös huomioon opastuksessaan, ettei tulokas välttämättä tunne vielä alan ammattisanastoa. Jatkuvan puhumisen keskellä hyvä perehdyttäjä osaa myös kuunnella. Perehdyttämisprosessissa keskeistä ovat keskustelut perehdyttäjän sekä perehdytettävän välillä ja tuolloin on erittäin tärkeää kuunnella perehdytettävää.

Hyvässä perehdyttämisessä tulokkaalle voidaan antaa ikään kuin aktiivinen rooli, jolloin hän asettaa itselleen tavoitteita ja voi olla mukana perehdyttämisen suunnittelussa. Toisaalta perehdyttäjä voi luoda peilin eli luo tilanteita, joissa tulokas voi itse arvioida omaa toimintaansa ja tarkastella asioita erilaisista näkökulmista. Tässäkin kohtaa avoin vuorovaikutus osapuolten välillä mahdollistaa palautteen antamisen sekä kokemusten vaihtamisen puolin jos toisin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 196–197).

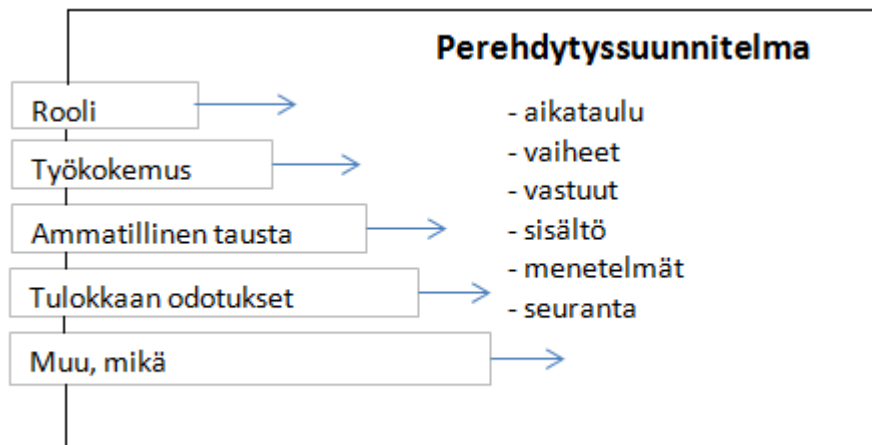
Taitava perehdyttäjä pystyy havainnoimaan milloin perehdyttämisen tarve on loppunut. Tuolloin perehdyttäjä siirtyy pois roolistaan ja kertoo asiasta myös perehdytettävänä olleelle tulokkaalle. Perehdyttäjä ei kuitenkaan kokonaan katoa eikä unohda perehdyttäjän rooliaan, hänen tulee nimittäin olla edelleen tulokkaan tukena sekä valmiina auttamaan tarpeen vaatiessa.

2.10 Onnistuneen perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus

Suunnittelu on asioiden tietoista ja tavoitteellista etukäteen pohtimista. Suunnitelmallisuus tuo johdonmukaisuutta ja tehokkuutta kaikkeen toimintaan, myös henkilöstön kehittämiseen ja perehdyttämiseen. (Kangas 2007, 6.) Se luo rungon, aikataulun ja työnjaon perehdyttämiselle (Kjelin & Kuusisto 2003, 198). Perehdyttämisen suunnittelun olennaisiin osa-alueisiin kuuluvat muun muassa perehdyttämisen tavoitteiden asettaminen ja niiden toteutumisen seuranta. Perehdyttämisen tavoitteet ovat lähtökohtaisesti oppimista. Ne voidaan määritellä, mitä taitoja, tietoja, asenteita sekä valmiuksia on tarkoitus oppia ja kuinka hyvin. Onnistuneen perehdyttämisen saavuttamiseksi on tärkeää esitellä perehdytysuunnitelma tulokkaalle sekä mahdollisesti muokata sitä perehdytettävän tarpeita vastaavaksi.

Yksi perehdytysuunnitelman osa-alue on suunnitelma ajankäytöstä, jonka ansiosta perehdyttämisestä voidaan saada mahdollisimman tehokasta per käytetty työtunti. Se pitää sisällään arvioinnin tarvittavasta ajasta, ajallisen suunnitelman opetettavista asioista sekä käytettävän ajan huomioimisen yrityksen jatkuvasti kulkevassa arjessa. Koska aina kaikki ei kuitenkaan mene suunnitelmien mukaan on tärkeää, että alkupe-
räisten suunnitelmien lisäksi on olemassa varasuunnitelma yllättävien tilanteiden va-

ralle. Tällaisia yllättäviä tilanteita voivat olla muun muassa poissaolot. (Kangas 2003, 7-8.)



Kuvio 3. Perehdytysuunnitelma (Kjelin & Kuusisto 2003, 199).

2.10.1 Perehdytysprosessin suunnittelu

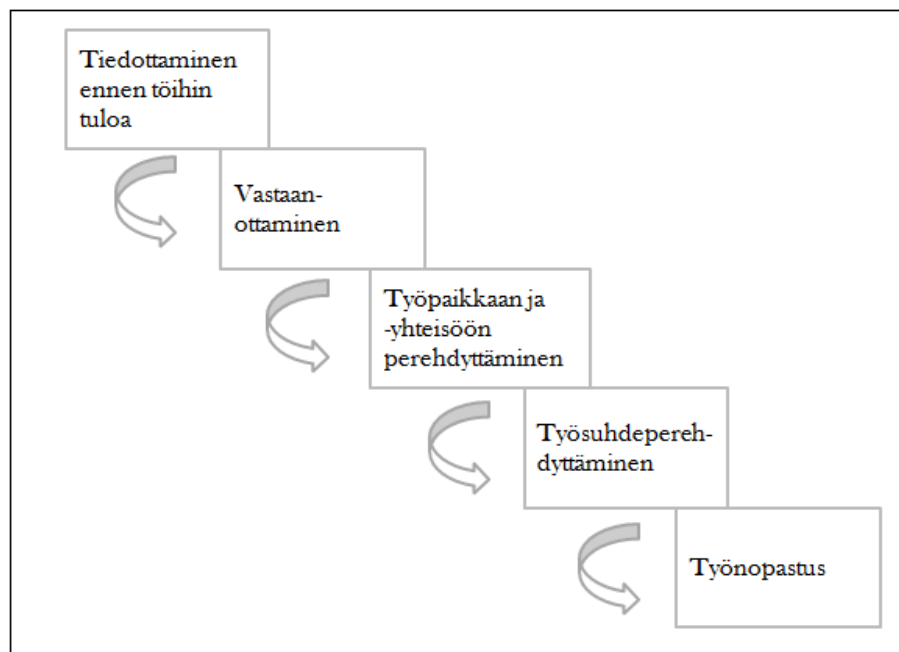
Kun perehdytysprosessia käsitellään kokonaisvaltaisesti, otetaan huomioon kolme perehdyttämisen osa-aluetta. Nämä ovat itse työhön, työpaikkaan sekä työyhteisöön perehdyttäminen. Perehdytysprosessi puolestaan pitää sisällään viisi eri osa-aluetta, joita ovat tiedottaminen ennen töihin tuloa, vastaanottaminen, työpaikkaan ja työyhteisöön perehdyttäminen, työsuhdeperehdyttäminen sekä työnopastus (ks. kuvio 4). (Viitala 2007, 189.)

Koko perehdytysprosessi alkaa uusien työntekijöiden rekrytoinnista ja heidän tiedottamisesta ennen töihin tuloa. Tiedot, jotka tulokkaille annetaan ennen töiden alkamista, ovat sisällöltään pääasiassa informaatiota yrityksestä sekä työtehtävistä. Töiden alkaessa perehdyttäminen käynnistyy työpaikkaan sekä työyhteisöön tutustumisella. Tulokas oppii tuntemaan myös yrityksen toimintatavat, tavoitteet sekä tulevaisuuden näkymät. Yrityksen muu henkilökunta, järjestelmät sekä työtilat ovat erittäin tärkeitä seikkoja tutustuttua uudelle tulokkaalle.

Seuraavassa vaiheessa tulee työsuhdeperehdyttäminen eli säännöt sekä periaatteet, jotka määrittelevät työsuhdetta. Tällaisia ovat muun muassa:

- palkka-asiat, eli muun muassa perusteet palkan maksulle sekä palkanmaksupäivä
- työajat sekä poissaolosäännöt
- säännöt sekä niiden rikkomiseen liittyvät asiat
- tietoturvallisuus
- taukoihin liittyvät asiat, esimerkiksi ruokatauot, aikataulut sekä sosiaalililat
- työpaikan terveydenhuoltoasiat, mahdolliset virkistys- sekä työsuhte-edut

Ykkösasia perehdyttämisessä kuitenkin on itse työtehtävän oppiminen. Työstä riippuen opittavia asioita itse työtehtävien lisäksi ovat muun muassa koneet, järjestelmät, informaatiovirrat, työturvallisuus sekä häiriötilanteet. (Viitala 2007, 190.)



Kuvio 4. Perehdytysprosessin vaiheet. (oma kuvio)

2.10.2 Perehdyttämisen työkalut

Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty, tämä lause pätee myös perehdytysmateriaalien laatimisessa. Yksityiskohtainen ja laaja perehdytysmateriaalien valmistelu voi viedä useita työtunteja mutta se maksaa itsensä yleensä takaisin, sillä se tehostaa itse perehdyttämistä huomattavasti. Perehdytysmateriaalit on hyvä laatia sellaiseen muotoon, että niitä voi käyttää tukena aina uuden tulokkaan kohdalla. Tämä edellyttää kuitenkin sen, että joku on vastuussa materiaalin päivittämisestä säännöllisin vä-

liajoin. Perehdytysmateriaalien on tarkoitus olla oppimisen tukena ja toimia ikään kuin muistiinpanoina, joihin voi palata myöhemmin. Joissain perehdytysprosesseissa apumateriaaleina voivat olla muun muassa:

- Tervetuloa – oppaat
- perehdyttämisohjelmat, perehdyttämisen tarkistus- ja muistilistat
- perehdytyskansio
- intranet
- Internet-sivut
- käsikirjat
- toiminta- ja turvallisuusohjeet
- muut yritystä koskevat aineistot, kuten henkilöstölehdet ja esitteet
- kysymykset sekä testit ja kokeet
- soveltavat tehtävät sekä harjoittelu
- prosessikävelyt
- perehtymispäiväkirja
- opetusvideot

(Kupias & Peltola 2009, 152–163.)

(Kangas 2003, 8-10.)

(Kjelin & Kuusisto 2003, 209.)

Useat yritykset käyttävät perehdyttämisessä perehdytysohjelmaa, joka on kirjallinen aineisto ja laadittu sellaiseen muotoon, että se voidaan soveltaa käytettäväksi erilaisien ihmisten perehdyttämisessä. Sen tulee pitää sisällään käsiteltävät asiat, aikataulut sekä vastuuhenkilöt. Sen ei tarvitse olla monisivuinen paperipino, vaan tiivis ja asiakaskeinen muistilista on hyvinkin tehokas. Sen avulla on helppo edetä perehdyttämisessä kohta kerrallaan. (Kangas, 2007, 34–39.) Opinnäytetyön liitteenä on esimerkki perehdyttämisen tarkistuslistasta (ks. liite 1). Kyseinen tarkastuslista on oiva esimerkki millainen se voisi olla käytännössä. Kyseistä listaa ei kuitenkaan oteta käyttöön ABC Tikkulassa, sillä siellä on jo olemassa ABC – sekä Hesburger – ketjujen omat tarkastuslistat. Opinnäytetyöhön liitettyä tarkastuslistaa voidaan kuitenkin käyttää tukena ja esimerkkinä, mikäli tarve uusille listoille ilmenee ajan myötä. Jo käytössä olevat tarkastuslistat jätetään liittämättä opinnäytetyöhön salassapitosyistä.

Useimmissa tapauksissa perehdytettävä saa heti työsuhteen alettua, kuitenkin ennen töiden aloittamista oppaan, joka kuvaa yrityksen tapoihin sekä työsuhteeseen liittyviä asioita. Se voi olla sähköisessä muodossa tai kirjallinen vihkonen. Opas voi pitää sisällään muun muassa seuraavia asioita:

- yrityksen johdon kirjoittaman tervetuloivotuksen
- kuvauksen yrityksestä
- pelisäännöt, luvat ja oikeudet
- työsuhteeseen liittyvät asiat
- työterveydenhoito ja turvallisuus asiat
- koulutus ja tiedottamiseen liittyvät asiat
- ympäristöasiat
- asiakaspalvelu sekä yhteistyökumppanit
- tärkeät yhteystiedot. (Kangas 2003, 10.)

Vihkosen ulkonäkö sekä sisältö ovat tärkeitä suunnitella tarkkaan, sillä se on ikään kuin portti yrityksen sisälle ja se antaa lukijalleen välittömästi mielikuvan koko yrityksestä. On siis tärkeää miettiä, millainen ensivaikutelma yrityksestä halutaan antaa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 212.)

Perehtymispäiväkirjan avulla perehtyjä voi kirjata ylös oppimiaan asioita ja palata niihin myöhemmin esimerkiksi kertaamisen merkeissä. Kun perehdyttäminen on saatu päätökseen ja perehdytettävä käy esimiehensä kanssa esimerkiksi osaamistasokeskustelun, on hyvin täytetty perehtymispäiväkirja oivallisena apuna oman oppimisen hahmottamisessa sekä arvioimisessa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 223.)

2.10.3 Perehdyttämisen aikataulutus

Perehdyttämisprosessin kesto vaihtelee riippuen perehdytettävän henkilön koulutuksesta, aiemmasta työkokemuksesta sekä työtehtävän luonteesta. Tavanomaisesti perehdytysprosessi kuitenkin kestää useita kuukausia. Myös työntekijän sopeutuminen uuteen organisaatioon vie aina oman aikansa. Lyhyimmillään perehdytysprosessi on yleensä kuitenkin yhtä pitkä kuin on koeaikakin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 205.) Perehdytysprosessi voidaan aikatauluttaa seuraavanlaisesti: aika ennen töiden aloitusta,

ensimmäinen päivä, ensimmäinen viikko, ensimmäiset kolme kuukautta sekä perehdyttämisen päättäminen.

Uusi työntekijä solmii työsuhteen työnantajan kanssa ennen kuin hän aloittaa työt (Hokkanen ym. 2008, 64). Perehdytysprosessi puolestaan alkaa perehdytys suunnitelman laatimisella. Suunnitelman tulisi pitää sisällään sen, kuka vastaanottaa uuden työntekijän, mistä tämä saa tietoa organisaation toiminnasta sekä miten tälle kerrotaan muun muassa organisaation strategiasta, päämääristä sekä työtavoista. (Juuti & Vuorela 2002, 49.) Vielä perehdyttämisen tässä vaiheessa vastuu on esimiehellä. Hän pitää huolen hallinnollisista asioista, kuten työsopimuksesta, palkanmaksusta, kullo-oikeuksien järjestämisestä uudelle työntekijälle, perehdyttäjän nimeämisestä sekä uuden työntekijän työtehtävien sekä tavoitteiden suunnittelusta. Huolellisella esimiestyöllä ja asianmukaisella vastaanotolla voidaan antaa tukeva pohja uuden työntekijän motivaatiolle heti työsuhteen alusta alkaen. (Juuti & Vuorela 2002, 49.)

Perehdyttäjä puolestaan valmistelee organisaatiota uuden työntekijän saapumiseen. Hän voi myös lähestyä uutta työntekijää esimerkiksi sähköpostitse, jolloin hän toivottaa uuden tulokkaan tervetulleeksi organisaatioon ja antaa ohjeita ensimmäistä päivää varten.

Ensimmäisenä työpäivänä perehdytettävälle esitellään työyhteisö sekä työtilat ja –välineet (Juuti & Vuorela 2002, 49). Uuden työntekijän päivä alkaa kuitenkin esimiehen tapaamisella, jossa hänelle kerrotaan vielä tehtävät ja tavoitteet (Kangas 2003, 8). Tämän jälkeen perehtyminen jatkuu yhdessä perehdyttäjän kanssa taloon ja kollegoihin tutustumisella. Mikäli kaikki on uudelle työntekijälle uutta, on tärkeää miettiä mitä kaikkea ensimmäisenä päivänä tälle perehdytetään sillä ihmisen kyky omaksua asioita on rajallinen. Yrityksestä riippuen ensimmäisen perehdytyspäivän sisältö voi olla vain tutustumista ja vierestä seuraamista, eli opetetaan tuntemaan työtilat, -tavat, -välineet sekä – tehtävät. Joissain yrityksissä perehdyttäminen viedään heti sille tasolle, että perehdytettävä alkaa itse tehdä työtään oppimismielessä. Ennen ensimmäisen työpäivän päättymistä perehdytettävän tulisi olla tietoinen siitä, miten hän aloittaa seuraavan työpäivänsä (Hokkanen ym. 2008, 65).

Ensimmäisen viikon tavoitteena on saada uusi työntekijä kiinni itse työntekoon ja sopeutumaan organisaatioon. Perehdyttämisen tässä vaiheessa vastuu on perehdyttäjällä sekä itse perehtyjällä. Perehdyttämisen tärkein osa ensimmäisellä viikolla on työn oppiminen, joka yleensä toteutetaan työnopastuksen kautta. Työnopastus toteutetaan yleensä niin, että perehdytettävä tekee työtehtäviään ja hän saa jatkuvasti ohjeistusta sekä tukea perehdyttäjältä. Myös tarvittavat koulutukset ja ohjaukset pyritään sijoittamaan myös ensimmäiselle viikolle. Ensimmäinen työviikko olisi hyvä päättää palautekeskusteluun, johon kokoontuvat uusi työntekijä, perehdyttäjä sekä esimies. Kukin taho saa palautetta toisiltaan ja uudelle työntekijälle käydään läpi kuinka perehdytysprosessia lähdetään jatkamaan.

Ensimmäisen kolmen kuukauden aikana perehdyttäjän tulee varmistaa, että uusi työntekijä saa tarvitsemansa koulutuksen ja opastuksen. Vastuu perehtymisestä on tässä vaiheessa perehtyjällä itsellään. Hänen tulee oma-aloitteisesti kysellä epäselvistä asioista, hankkia tietoa sekä pyrkiä tutustumaan organisaatioon mahdollisimman monipuolisesti. (Hokkanen ym. 2008, 67.)

Sopivaa aikaa perehdyttämisen lopettamiselle on hyvin vaikeaa määritellä, yksilöllisten tapausten vuoksi. Tarvittava opastus voidaan kuitenkin lopettaa, kun yhdessä sovitut oppimistavoitteet on saavutettu. (Kjelin & Kuusisto 2003, 205.)

2.10.4 Toteutuksen seuranta

Perehdyttämisen toteutuksen seuranta ja arviointi on osa suunnitelmaa, joka on laadittu ennen perehdytysprosessin alkua. Seurannan kautta voidaan varmistaa, että perehdyttäminen onnistuu perehdytysuunnitelman mukaisesti. (Kangas 2003, 8; 16.) Seurannan tavoitteena on arvioida uuden työntekijän sen hetkinen etenemistilanne sekä organisaation perehdytysprosessin toimivuuden arviointi. Perehdytettävän edistymistä on seurattava jatkuvasti perehdyttämisen edetessä. Oppimistavoitteiden toteutumista voidaan arvioida yhteisissä keskusteluissa, joissa luodaan pohjaa myös tuleville tavoitteille. Perehdyttämisprosessia arvioitaessa keskustelu syventyy molempien perehdyttämisen osapuolien, vastuuhenkilöiden sekä tulokkaan toimintaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245.)

Seurannan apuvälineitä ovat muun muassa tarkistuslistat, arviointi- ja seurantakeskustelut sekä arviointilomakkeet. Perehdyttämisen arviointi- ja seurantakeskusteluiden tarkoituksena on edistää vuorovaikutuksellista oppimista ja molemminpuolista keskustelua. (Kangas 2003, 16.)

Perehdyttämisen edetessä sekä sen ollessa loppuvaiheessa tulisi järjestää tapaaminen uuden työntekijän, perehdyttäjän sekä esimiehen kesken (Hokkanen ym. 2008, 69). Tapaamisessa tulisi käydä läpi perehdyttämisen etenemistä, mahdollisia kehitystarpeita, uudelle työntekijälle heränneitä kysymyksiä sekä kehitysideoita ja näkemyksiä. Tällaiset keskustelut ovat tärkeitä organisaation sekä sen perehdytysprosessin kehittymisen kannalta. Arviointikeskustelun yhteydessä olisi hyvä tehdä henkilökohtainen kehityssuunnitelma jatkoa varten, joka kytketään tulokkaan sekä koko organisaation tavoitteisiin.

Osaamisen arviointi ja kehittämissuunnitelma voidaan laatia muun muassa seuraavien vaiheiden avulla:

- arvioidaan työntekijän tämän hetken osaamistasoa ja sitä mitä hänen tulisi osata tulevaisuudessa
- suunnitellaan miten taidot saadaan hankittua
- mietitään löytyykö työntekijältä osaamista, jota voisi hyödyntää
- arvioidaan voimavarat ja jaksaminen
- suunnitellaan kehityssuunnitelmaa pitkällä tähtäimellä ja tehdään urasuunnitelmia. (Piili 2006, 129.)

Useissa organisaatioissa on tapana pitää kehityskeskusteluita, mutta niitä ei ole hyödyllistä järjestää ennen 3-4 kuukauden työoloaikaa, sillä uudelle työntekijälle ei ole mahdollisesti vielä muodostunut kokonaiskuvaa omasta kehitymisestään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 174; 214.)

Perehdyttämisen arviointilomake on laadittu yleensä kyselylomakkeen muotoon, jolla pyritään saada tietoa perehdyttämisen toimivuudesta yrityksessä. Mittarina perehdyttämisen onnistumisesta ovat kysymykset, jotka koskevat perehdyttämisen laatua sekä vastaajan tyytyväisyys siihen. Kysymyksissä on yleensä otettu huomioon myös yrityksen tavoitteet ja erilaiset näkökulmat. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245.) Opinnäy-

tetyön liitteissä esimerkki perehdyttämisen arviointilomakkeesta (ks. liite 2.) ABC Tikkulassa ei ole käytössä lomakkeita perehdyttämisen arviointiin ja seurantaan. Yhdessä opinnäytetyön toimeksiantajan kanssa on pohdittu, että liitteessä esitettyä arviointilomaketta olisi mahdollista hyödyntää perehdyttämisessä ABC Tikkulassa.

Toisinaan perehdyttämisessä tulee vastaan asioita, joita ei voi oppia heti. Osa asioista tulee opiskella kirjallisista materiaaleista, eikä kukaan opasta niitä asioita käytännössä. Tällaisissa tapauksissa yritykset hyödyntävät tietotestejä, joilla voidaan selvittää tehokkaasti kuinka hyvin asiat todella osataan. (Kangas 2007, 18.) Esimerkkinä tällaisista tapauksista ovat hygieniapassi sekä erilaiset työturvallisuutta koskevat asiat.

2.11 Perehdyttämisen haasteet

Esimiehen tulee varmistaa, että perehdyttäjällä on riittävän hyvät taidot tehtävään, ja että hänellä on varmasti riittävästi aikaa sen suorittamiseen (Juuti & Vuorela 2002, 50). Perehdyttämisessä suurin virhe on sen laiminlyönti ajanpuutteen vuoksi. Perehdyttämiselle on järjestettävä aikaa niin, että se ehditään suorittaa ansiokkaasti loppuun, eikä muille työntekijöille tule sellaista oloa, että tulokkaan kysymykset tuntuvat ylimääräiseltä vaivalta. Jatkoa ajatellen perusteellinen perehdyttäminen on vain eduksi kaikille osapuolille, esimerkiksi tulokkaan riski tehdä ikään kuin helppoja ja turhia virheitä pienenee merkittävästi. Koska perehdyttämisen hyödyt koskevat koko työyhteisöä, on niistä hyvä kertoa kaikille työntekijöille, jotta motivaatio opastaa uutta työntekijää säilyisi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 147; 242.)

Perehdytettävän taidot tulisi kartoittaa heti perehdyttämisen alkuvaiheessa, jotta tarvittava tieto osattaisiin siirtää uudelle työntekijälle, eikä perehdyttäminen jäisi vaillinaiseksi. Toisinaan vastuunjaon epäselvyyden sekä viestinnän valinnaisuus vaikeuttavat perehdyttämistä. Tämä saattaa johtaa tilanteeseen, jossa eri osapuolet ajattelevat toisen hoitavan tietyn osan perehdyttämisestä, jolloin kukaan ei tehtävää hoidakaan ja perehdyttäminen jää puutteelliseksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 243.)

Perehdyttämisen alussa uudelle työntekijälle kerrotaan yrityksen arvoista, strategiasta sekä visioista, on kuitenkin ensiarvoisen tärkeää muistaa kertoa myös kuinka nämä asiat toteutuvat käytännössä. Mikäli työyhteisön ilmapiiri on kiristynyt, saattaa joku

kiukuspäissään kertoa perehdytettävälle heti ensimmäisinä päivinä organisaation epäkohdista ja puutteista. Tällainen ongelmien esittäminen ja dramatisointi heti työsuhteen alkutaipaleella saattavat ahdistaa tulokasta. Tulokkaan täytyy päästä itse arvioimaan organisaation todellista tilannetta eikä antaa työtovereiden kriittisyyden haitata sitä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 45; 148.)

Perehdytettävä työntekijä on helposti työsuhteen alussa epävarma itsestään, mutta haluaa kuitenkin mahdollisimman nopeasti päästä tekemään töitä käytännössä ja saada kerättyä mahdollisimman paljon tietoa uudesta työstään. Perehdytettävä saattaa helposti ajatella myös kuinka paljon tämä uskaltaa esittää kysymyksiä töihin liittyen vai tulkitseeko esimies kysymykset epäpätevyudeksi. Tällaisessa tilanteessa työyhteisön tulee olla aktiivisesti tulokkaan tukena ja vastata hänen kysymyksiinsä. Avoin keskustelu ja tiedon siirto työntekijältä toiselle edistää luottamuksen syntymistä koko työyhteisössä.

Toisinaan hyvin hoidetusta perehdyttämisestä huolimatta työt eivät lähde sujumaan uudella työntekijällä. Tällaisessa tilanteessa esimiehen ja tulokkaan on keskusteltava, siitä onko heillä yhteinen käsitys kunkin osapuolen tavoitteista, työtehtävistä sekä tavoiteltavasta roolista. Hyvään johtamiseen kuuluu, että myös tulokasta kuunnellaan. Ennen kuin tehdään pitäviä ratkaisuja henkilövalintojen suhteen, on työntekijälle annettava mahdollisuus kehittää suoritustaan (Kjelin & Kuusisto 2003, 243–244).

3 LAADULLINEN TUTKIMUS

3.1 Mitä laadullinen tutkimus tarkoittaa?

Laadullinen tutkimus on käsitteenä hyvinkin hankalasti määriteltävä, oikeastaan laadulliselle tutkimukselle löytyy ainakin 34 erilaista määritelmää (Tuomi & Sarajärvi 2004, 8). Laadullisessa tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä tai tapausta. Tämä tarkoittaa tutkittavan asian merkityksen tai tarkoituksen selvittämistä sekä kokonaisvaltaisen ja syvemmän käsityksen saamista. Käytännössä tällä tarkoitetaan usein sitä, että tutkimuksessa annetaan tilaa tutkittavien henkilöiden näkökulmil-

le ja kokemuksille sekä perehtymistä tutkittavaan ilmiöön liittyviin ja vaikuttaviin seikkoihin. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että tutkimusaineistoa kerätään todellisissa konteksteissa sekä tilanteissa. Näin ollen tutkimuksen suunnitelma ja luonne voivat muotoutua uudelleen tai jopa muuttua täysin tutkimuksen edetessä. Laadullisessa tutkimuksessa ihminen on itse ikään kuin ”aineistonkeruuväline”, sillä tutkijan omat havainnot sekä keskustelut ovat tärkeämpiä kuin mitattu data.

Laadullinen tutkimus tutkii muun muassa seuraavia asioita:

- monimutkaisia ilmiöitä sekä prosesseja
- ilmiöitä, joita ei tunneta hyvin
- ilmiöitä, joita ei voida tutkia kokeellisesti käytännöllisistä tai eettisistä syistä. (Järvenpää 2006, 6.)

“It is possible that detailed study of small phenomena may give an enormous understanding of...” (Silverman 2005, 34).

Laadullisella tutkimuksella on paljon sellaisia piirteitä, joista sen tunnistaa. Niitä ovat muun muassa tutkittavien keskeinen näkökulma, harkinnanvarainen tai teoreettinen otanta, aineistolähtöinen analyysi. Hypoteesittomuus on myös yksi laadullisen tutkimuksen tunnusmerkeistä. Se tarkoittaa sitä, että tutkijalla ei ole etukäteen määriteltäviä olettamuksia tutkimuskohteesta tai tutkimuksen tuloksista. Myös tutkijan asema on yksi laadullisen tutkimuksen tunnusmerkeistä, nimittäin hänen toimintansa on melko vapaata. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijalla on vapaus toteuttaa sekä suunnitella tutkimuksen oman tahtonsa mukaisesti.

3.2 Aineiston hankinta

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää monia erilaisia aineistonkeruumenetelmiä. Niitä ovat muun muassa haastattelut, havainnointi sekä valmiit aineistot ja dokumentit.

Haastattelu lienee yleisin aineistonkeruumenetelmä Suomessa. Haastattelun tavoitteena on selvittää mitä vastaajilla on mielessään. Haastattelu on ikään kuin keskustelua, joka tapahtuu tutkijan aloitteesta sekä hänen johdatuksensa mukaisesti. Haastat-

telun määritelmät ovat laajentuneet viime vuosien aikana melko paljon, näin ollen perinteisestä kysymys-vastaus-haastattelusta on siirrytty luonteeltaan keskustelevalampiin haastattelutyyppeihin. (Eskola & Suoranta 2005, 85.) Haastattelutyyppejä on monia, seuraavaksi esimerkkejä niistä:

- *Strukturoitu haastattelu:* kysymysten muoto ja järjestys on sama kaikille. Myös vastausvaihtoehdot on laadittu valmiiksi.
- *Puolistrukturoitu haastattelu:* Kysymykset ovat kaikille vastaajille samat, mutta vastausvaihtoehtoja ei ole laadittu. Vastaajat vastaavat omin sanoin.
- *Teemahaastattelu:* Haastattelun aihepiirit on määrätty etukäteen. Kaikki etukäteen suunnitellut teemat käydään haastattelun aikana läpi mutta järjestys on vapaa. Kunkin teeman laajuus voi poiketa haastattelusta riippuen. Valmiita kysymyksiä ei ole laadittu etukäteen.
- *Avoin haastattelu:* Haastattelija sekä haastateltava keskustelevat tietystä aiheesta, mutta kaikkien haastateltavien kanssa ei käydä läpi kaikkia teemoja.
- *Ryhmähaastattelu:* Paikalla on useita haastattelijoita sekä haastateltavia yhtä aikaa. Haastattelun tavoitteena on saada aikaa ryhmäkeskustelu tutkijan haluamasta aiheesta tai teemoista. (Eskola & Suoranta 2005, 86; 94.)

Erilaisilla haastatteluilla voidaan saada erilaista tietoa, näin ollen haastattelutyyppi kannattaa valita tutkimusongelman perusteella. Haastattelukäytännöt kannattaa myös testata etukäteen.

Havainnointi puolestaan edustaa sellaista aineistonhankintamenetelmää, jossa tutkijalla tavalla tai toisella osallistuu tutkimansa asian toimintaan. Tutkija voi osallistua erilaisiin aitoihin tilanteisiin tai sen sijaan tehdä havaintoja ikään kuin ulkopuolisena henkilönä. Havainnoinnista voidaan kertoa etukäteen tutkittavalle, mutta se ei ole pakollista. Osallistuvalla havainnoinnilla on neljä astetta:

- havainnointi ilman varsinaista osallistumista
- osallistuva havainnointi
- osallistava havainnointi eli toimintatutkimus
- piilohavainnointi. (Eskola & Suoranta 2005, 100.)

Osallistuvassa havainnoinnissa vuorovaikutus tapahtuu varsin pitkälle tutkittavien sekä havainnoitavien henkilöiden ehdoilla. Se edellyttää tutkijan roolin lisäksi mui-

takin rooleja, vuorovaikutus yhteisössä on merkittävää sekä tutkijalle että tutkittaville.

Laadullisen tutkimuksen laatijalla on melkoinen etu, sillä hänen ei tarvitse koota itselleen uutta aineistoa, vaan hänellä on käytettävissään ehtymätön määrä valmiita aineistoja. Jo olemassa olevat, valmiit aineistot voidaan luokitella viiteen luokkaan:

- aikaisempien tutkimuksien aineistot
- erilaiset tilastot
- henkilökohtaiset dokumentit (kirjeet, päiväkirjat jne.)
- organisaatioiden asiakirjat (pöytäkirjat, lausunnot jne.)
- joukkotiedotuksen ja kulttuurin tuotteet (radio- ja tv-ohjelmat, elokuvat, sanoma- ja aikakauslehdet, kirjat jne.). (Eskola & Suoranta 2005, 118.)

3.3 Aineiston analysointi ja laadullinen tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen aineiston analyysin tarkoitus on luoda aineistoon selkeyttä ja siten tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta (Eskola & Suoranta 2005, 137). Laadullisessa tutkimuksessa kaikkein haastavinta kuitenkin on aineistojen analysoiminen. Aineiston analysointi voi olla aineistolähtöistä, jolloin analysointi suoritetaan ilman teoreettisia etukäteisolettamuksia. Analysoinnissa voidaan kuitenkin hyödyntää jotain teoriaa tai teoreettisesti perusteltua näkökulmaa. Seuraavaksi esitellään laadullisen aineiston analysointimenetelmiä:

- *kvantitatiiviset analyysitekniikat*: luokittelu eri tekijöiden mukaan eri luokkiin. Luokittelukriteerien määrittely.
- *teemoittelu*: teemojen esiintyminen ja ilmeneminen aineistossa. Teorian ja empirian vuorovaikutus. Haastattelusitaatit osoituksena tutkijan tekemästä teemoittelusta.
- *tyypittely*: aineiston ryhmittely tyypeiksi etsimällä samankaltaisuuksia. Aineisto esitetään yhdistettyjen tyyppien, eräänlaisten mallien avulla. Poikkeavien tapausten systemaattinen etsintä.

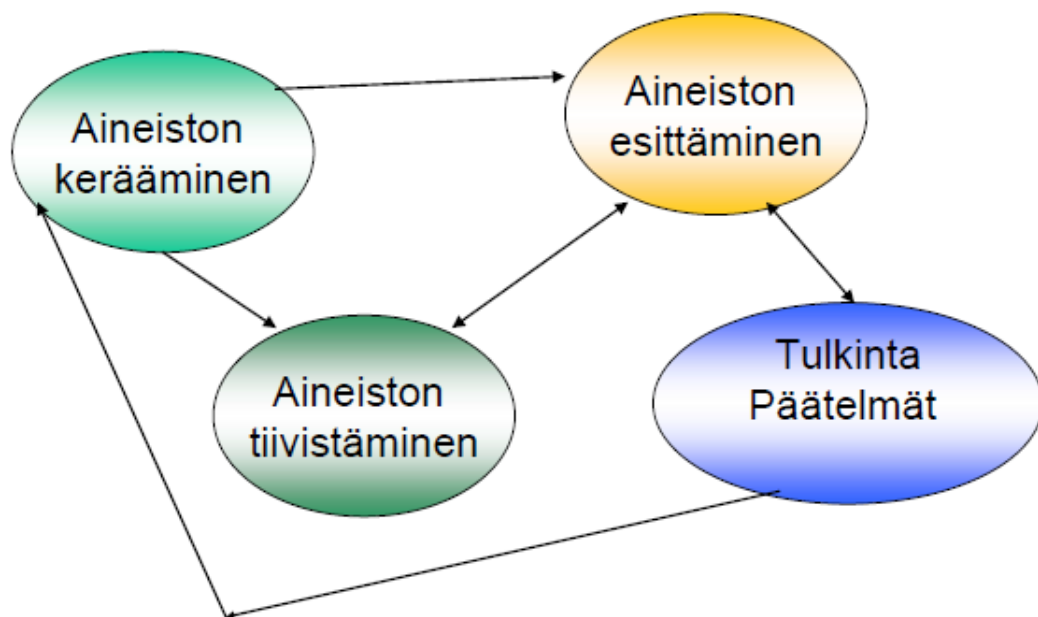
- *sisällönerittely*: kirjava joukko erilaisia tapoja luokitella ja järjestää laadullista aineistoa. Perinteinen sisällönerittely: kuvataan kvantitatiivisesti tekstin yms. sisältöä.

“His definition of content analysis is “a research technique for the objective, systematic, and quantitative description of the manifest content of communication.”
(Atkinson, Bauer & Gaskell 2000, 133).

- *diskursiiviset analyysitavat*: Tutkimuskohde on jonkin sosiaalisesti rakentuvan inhimillisen käytännön selvittäminen kokonaisuutena.
- *keskusteluanalyysi*: Keskustelun järjestyksen ja aktiviteettien selvittäminen.

(Järvenpää 2006, 31–33.)

(Eskola & Suoranta 2005, 160–161.)



Kuvio 5. Aineiston analysoinnin osatekijät (Järvenpää 2006, 26).

Laadullisessa tutkimuksessa arviointi pelkistyy kysymykseksi tutkimusprosessin luotettavuudesta (Eskola & Suoranta 2005, 210). Uskottavuuteen liittyen tutkijan tulee tarkastaa, että vastaavatko hänen käsitteellistyksensä ja tulkintansa tutkittavien käsityksiä. Puolestaan tutkimuksen varmuutta mitattaessa tulee ottaa huomioon tutkijan

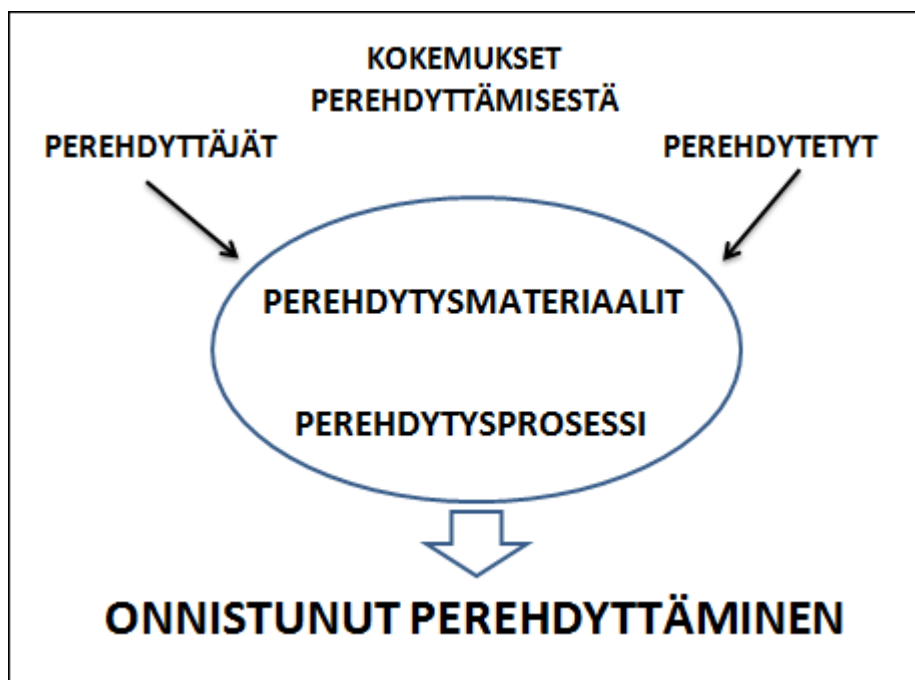
ennakkokäsitykset. Tehty tutkimus saa vahvistusta, kun tulkinnot saavat tukea toisista vastaavia ilmiöitä tarkastelleista tutkimuksista.

4 TUTKIMUS PEREHDYTTÄMISESTÄ

Seuraavissa kappaleissa tutustutaan ABC Tikkulan perehdytysprosessiin. Kappaleissa käsitellään asian tiimoilta toteutettua tutkimusta sekä pyritään sen avulla tehdä johtopäätöksiä ja mahdollisesti löytää kehitysehdotuksia. Opinnäytetyössä ei ole tarkoitus luoda uutta perehdytysmateriaalia jo olemassa olevan tilalle. Sen sijaan pyritään löytämään kehityskohteita ja niiden perusteella tehdä päivitys jo olemassa olevaan perehdytysmateriaaliin.

Kun teorian avulla oli syvennytty onnistuneen perehdyttämisen saloihin, siirryttiin ABC Tikkulan perehdytysprosessin tämän hetkisen tilan tutkimiseen ja arviointiin. Osa tutkimuksesta toteutettiin haastatteleamalla henkilöitä, jotka ovat toimineet perehdyttäjinä sekä henkilöitä, jotka ovat puolestaan perehdytetty taloon. Tämän lisäksi tutustuttiin jo olemassa olevaan perehdytysmateriaaliin. Tutkimustyön edetessä pyrittiin löytämään kehityskohteita ja myöhemmässä vaiheessa perehdytysmateriaalit tul-taisiin päivittämään ajan tasalle kehitettävät seikat huomioiden.

4.1 Malli tutkimuksesta



Kuvio 6. Malli tutkimuksesta. (oma kuvio)

ABC Tikkulan perehdytystä lähdettiin tutkimaan edeltävän kuvion mukaisesti (ks. kuvio 6.). Tutkimus aloitettiin selvittämällä perehdyttäjien sekä perehdytettyjen kokemuksia perehdyttämisestä. Tutkimus toteutettiin haastattelemalla molempien osapuolien edustajia. Haastattelujen keskeisimmiksi teemoiksi nousivat ABC Tikkulan perehdytysprosessi sekä perehdytysmateriaalit. Kun haastattelut oli suoritettu, analysoitiin vastaukset. Vastauksien perusteella pyrittiin löytämään mahdollisia kehitystä vaativia seikkoja. Kehitettävien kohteiden löydyttyä kirjattiin ylös kehitysehdotukset ja ne olisi tarkoitus toteuttaa lähitulevaisuudessa opinnäytetyön laatijan toimesta. Saatujen vastausten, laadittujen kehitysehdotusten sekä perehdyttämisen teorian avulla voidaan saavuttaa onnistunut perehdyttäminen, joka palvelee kaikkia osapuolia mahdollisimman hyvin.

4.2 Perehdytysprosessin nykyisen tilanteen arviointi ABC Tikkulassa

Opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteena oli arvioida perehdytysprosessin ja – materiaalien tämän hetkistä tilannetta ABC Tikkulassa sekä löytää mahdollisia kehitysehdotuksia. Myös eri perehdyttäjien menettelytavat otettiin huomioon tutkimuksessa.

Tutkimus toteutettiin haastattelemalla kaikkiaan kymmentä henkilöä, joista osa on toiminut perehdyttäjinä ja osa puolestaan on perehdytetty taloon.

4.2.1 Kuvaus tutkimusmenetelmistä

Tutkimus toteutettiin käyttämällä kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Opinnäytetyön tutkimukseen valittiin laadullinen tutkimusmenetelmä, koska se soveltuu hyvin yksityiskohtaisten tapauksien tutkimiseen ja ymmärtämiseen. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan tutkia luonnollisia tilanteita jopa niin hyvin, että niihin ikään kuin pääsee itse sisälle. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan myös esittää avoimia kysymyksiä valitulle henkilölle tai useille henkilöille. Avoimilla kysymyksillä pystytään hyvin myös hallitsemaan haastattelua siten, että saataisiin vastaukset laadittuihin tutkimuskysymyksiin. Haastattelun avoimet kysymykset eivät kuitenkaan saa olla johdattelevia.

Tätä tutkimusmenetelmää käyttämällä tavoitteena oli saavuttaa yksityiskohtaista tietoa ABC Tikkulan perehdytysprosessista sekä – materiaaleista haastateltavien näkemysten ja kokemusten tiimoilta.

Tutkimusstrategiana käytettiin puolestaan tapaustutkimusta. Tapaustutkimus tutkii jotain parhaillaan käynnissä olevaa tapahtumaa tai toimivaa ihmistä jossain tietyssä ympäristössä. Tutkittava tapaus voi olla lähes minkäläinen tahansa. Esimerkkejä mahdollisista tutkittavista tapauksista ovat muun muassa yksilö, ryhmä, asiakas tai osasto. Tutkimukselle on yleistä, että tutkimuskohteesta kootaan monipuolisesti tieto ja tarkoituksena on ymmärtää ilmiötä entistä syvällisemmin (Metsämuuronen 2000, 16–17).

Opinnäytetyön tutkimusosuuden tiedonhankintamenetelmänä täytettiin haastatteluja. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Haastatteluihin oli etukäteen valittu teema, mutta kysymysten muoto ja järjestys oli vapaa. Puolistrukturoitu haastattelu on toimiva valinta, kun käsiteltävä asiat ovat arkoja ja henkilökohaisia. Sen avulla voidaan selvittää arvostuksia, ihanteita ja perusteluja. (Metsämuuronen 2000, 42.) Puolistrukturoidun haastattelun tavoitteena oli saada ikään kuin tiu-

kempia ja kriittisempiä mielipiteitä haastateltavilta liittyen ABC Tikkulan perehdytysprosessiin.

4.2.2 Tutkimuksen kohderyhmät

Kun kyseessä on laadullinen tutkimus, on tutkittavien tapausten määrä valittava järkevästi. Suurien tapausmäärien tutkiminen on erittäin työlästä ja jossain kohtaa tulokset alkavat toistaa itseään. Tällaisessa tilanteessa, kun tulokset ovat toinen toisensa jälkeen samanlaisia, on tutkittavien tapausten kiintiö täysi. Opinnäytetyössäni kohderyhmiä oli kaksi. Ne olivat perehdytetyt työntekijät sekä perehdyttäjät.

Perehdytettyjä työntekijöitä haastateltiin kaikkiaan kuuta eri henkilöä ja heidät valittiin satunnaisesti, kuitenkin niin että he ovat melko uusia työntekijöitä ja perehdyttämisestä ei ole kauaa aikaa. Osa haastatelluista henkilöistä on tullut kesätöihin ABC Tikkulaan, kun osa taas ammatillisen koulutuksen puolesta tai muuten vain työpaikkaa hakemalla. Yksi haastatelluista on perehdytetty Tikkulan keittiöön ja muut puolestaan joko tiskivuoroon tai Hesburgerin kassalle. Kaikki haastateltavat olivat 18-22-vuotiaita naispuolisia henkilöitä. Vastauksissa oli kuitenkin poikkeavuuksia, koska perehdyttäjä oli ollut eri henkilö jokaisella perehdytetyllä. Haastattelujen tavoitteena oli selvittää perehdytettyjen työntekijöiden näkökulmasta, miten perehdytysmateriaaleja, -prosessia sekä perehdyttäjän työskentelyä voitaisiin kehittää.

Perehdyttäjiä puolestaan haastateltiin vain neljää eri henkilöä ja heidät valittiin perehdytyskokemusten perusteella. Perehdyttäjistä yksi toimii vuoro esimiehenä ja muut ovat kokeneempia työntekijöitä, joille on annettu vastuu perehdyttämisestä. Kaikilla perehdyttäjillä on erilainen määrä kokemusta perehdyttämisestä. Kokemattomimmalla on perehdytyksiä takanaan yksi, kun kokeneimmalla puolestaan noin kymmenen. Myös näiden haastattelujen tavoitteena oli selvittää perehdytettyjen työntekijöiden näkökulmasta, miten perehdytysmateriaaleja, -prosessia sekä perehdyttäjän työskentelyä voitaisiin kehittää.

4.2.3 Tutkimuksen toteutus ja luotettavuus

Kaikki kymmenen haastattelua toteutettiin käyttämällä molemmille kohderyhmälle erikseen laadittuja kysymyksiä (ks. liitteet 3 ja 4). Kysymykset laadittiin niin, että vastauksista selviäisi erityisesti perehdytysprosessin sekä – materiaalien mahdollisia epäkohtia.

Tarkoituksena oli myös arvioida edellä mainittujen seikkojen sekä perehdyttäjän roolin tämän hetkistä tilaa ja kehittämiskohteita. Kysymykset laadittiin eri kohderyhmien näkökulmat huomioiden. Kaikki haastattelut toteutettiin syksyn 2014 aikana ABC Tikkulan tiloissa. Haastatteluille annettiin oma rauhallinen aika muilta töiltä. Osa haastatteluista jouduttiin aikataulullisista syistä toteuttamaan kirjallisesti, jolloin kysymykset lähetettiin kohteelle ja vastaukset toimitettiin tutkimuksen laatijalle sähköisesti. Osa haastatteluista talletettiin ääniversiona ja nauhat litteroitiin myöhemmin. Osa vastauksista puolestaan kirjoitettiin paperille haastattelun edetessä. Kun haastattelut oli suoritettu, alettiin analysoida vastauksia. Vastaukset kirjattiin seuraavaan kappaleeseen yhdessä johtopäätösten kanssa.

Tutkimuksen luotettavuutta pohdittaessa voidaan todeta, että se on melko luotettava. Haastatteluissa saatujen vastausten laatu ja sisältö vastaavat hyvinkin todellisuutta ABC Tikkulassa. Haastatteluihin valittiin henkilöt, joita perehdyttäminen koskettaa vahvimmin. Tämän ansiosta voidaan luottaa vastausten todellisuuteen. Tutkimuksen pohjalta tehdyt johtopäätökset ovat pikku hiljaa siirtyneet ABC Tikkulan perehdytyskäytäntöihin. Opinnäytetyön laatija on sitä mieltä, että myös tutkimuksen tulosten siirrettävyys on mahdollista. Eli tuloksien pohjalta tehtyjä johtopäätöksiä voidaan hyödyntää myös muissa ABC – ketjun toimipaikoissa. Näin ollen tutkimus voidaan todeta onnistuneeksi ja sen ansiosta luotettavaksi.

5 HAASTATTELUJEN VASTAUKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Seuraavissa kappaleissa käydään läpi ABC Tikkulan perehdyttämisen nykytilan arviointia osa-alueittain sekä toteutettujen haastattelujen johtopäätöksiä. Haastattelujen vastaukset esitellään opinnäytetyössä nimettöminä. Vastaukset esitellään perehdytet-

tyjen sekä perehdyttäjien rooleilla. Vastauksia tulkitaan niin, että niitä voitaisiin hyödyntää ABC Tikkulan perehdyttämisprosessin kehittämisessä. Opinnäytetyön tavoitteena ei ole luoda uutta perehdytysmateriaalia tai päivittää jo olemassa olevia materiaaleja, vaan löytää mahdollisia kehitysehdotuksia vastausten perusteella, jotka voitaisiin myöhemmin toteuttaa käytäntöön. Vastauksia ja johtopäätöksiä peilataan perehdyttämisen teoriaan, jota käsiteltiin opinnäytetyön toisessa kappaleessa.

5.1 Perehdyttämisprosessi

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että perehdytysprosessi toteutetaan Tikkulassa suurimmalta osalta aina saman mallin mukaisesti. Vaikkei Tikkulassa ole olemassa virallista mallia, jonka mukaan perehdytys etenee, voidaan kuitenkin huomata sen etenevän teorian mallin mukaisesti (ks. kuvio 5). Vaikka teoriakuviossa työsuhteiden perehdyttäminen alkaa ensimmäisenä päivänä, haastatteluissa selvisi, että se alkaaakin jo ennen töiden aloittamista. Noin puolet perehdytetyn roolissa vastanneista kertoi, etteivät olleet saaneet kirjallista materiaalia työpaikalta ennen töiden aloittamista. Toinen puoli vastaajista puolestaan kertoi saaneensa monia erilaisia kirjallisia ohjeita ennen töiden aloittamista. Näitä olivat muun muassa toimipaikan pelisäännöt, ohjeet Internet sivulle, johon työvuorot ilmestyvät, ohje tilinauhan saamiseen verkossa sekä muita Satakunnan Osuuskauppaan liittyviä sisäisiä tiedotteita. Tässä vaiheessa perehdyttämistä asiat hoidettiin vielä esimiehen ja tulokkaan kesken.

Onnistuneen kokonaisvaltaisen perehdyttämisen kannalta tavoitteet, seuranta ja aikataulutus ovat erittäin merkittäviä asioita, joten niiden tärkeyttä tulee korostaa perehdyttämisen ohjeistuksessa. Osa perehdytetyistä oli sitä mieltä, että tavoitteita ei aina korostettu tarpeeksi. Oppimistavoitteet olivat kaikille vastanneille selvät, mutta muun muassa taloudelliset tavoitteet tulivat monille esille vasta henkilökuntapalaverissa. Vastausten perusteella tultiin siihen tulokseen, että taloudellisista tavoitteista olisi järkevä kertoa tulokkaan oman edun ja työmotivaation sekä yrityksen tuloksellisuuden kannalta. Kun jokainen työyhteisön jäsen tietää oman työnsä merkityksen yritykselle, se luo arvoa tehdylle työlle. Perehdyttäjät myötäilivät perehdytettyjen vastauksia ja korostivat, että teoriankin mukaisesti yksilöiden huomioiminen perehdyttämisessä on erittäin tärkeää. Vireillä olevaan aiheeseen liittyen tämä tarkoittaa sitä, että tulokkaille ollaan avoimia ja heille kerrotaan yrityksen asioita kuten kenelle tahansa

muulle työyhteisön jäsenelle. Näin ollen tulokkaat pääsevät myös paremmin taloon sisälle ja kokevat olevansa osa yhteisöä. Jokaisen perehdyttäjän tavoitteena on saada kasvatettua tulokkaasta sitoutunut ja motivoitunut työntekijä, jonka tekemä työ on laadukasta. Vastauksista voidaan todeta, että kaikkien osapuolien tavoitteet peilautuvat teoriassa käsiteltyihin perehdyttämisen tavoitteisiin.

Perehdyttämisen seuranta Tikkulassa on esimiestiimin vastuulla. Esimiestiimiin ABC Tikkulassa kuuluu tulosvastuullinen esimies sekä vuoro esimiehet, joita on noin 6 henkilöä. Perehdyttämisen jälkeen perehdyttäjä saattaa helposti kokea tehtävänsä suoritetuksi, eikä seuranta enää muisteta tehdä. Esimiestiimillä on aina vastuu jatkuvasti kehittyvästä henkilöstöstä, joten helposti uusi tulokas astuu riviin kollegoiden joukkoon ja perehdyttäjä luopuu kuin huomaamattaan roolistaan. Tikkulan esimiestiimi kävi vuoden 2014 aikana Jollaksen Valmentava myynninjohtaminen – koulutuksen, joka kesti useita kuukausia. Koulutuksen ansiosta koko henkilökunta jaettiin ”joukkueisiin”, joiden valmentajina toimivat vuoro esimiehet. Näin ollen vastuu jokaisen, kehittyvän henkilökunnan jäsenen seurannasta on siirtynyt vuoro esimiehille, joukkueiden valmentajille. Palatakseni perehdytysprosessiin, voidaan vastauksista todeta seurannan ja asioihin puuttumisen kehittyneen hurjasti vuoden 2014 aikana. Kehitettävää kuitenkin on, jotta seuranta osattaisiin ja muistettaisiin kohdentaa käynnissä olevaan perehdytysprosessiin tarkemmin. Haastattelujen perusteella huomataan, että Tikkulassa ei juuri käydä arviointi- ja seurantakeskusteluja perehdyttämisen tullessa päätökseensä. Teoriaan vedoten voidaan tehdä johtopäätöksiä, että joko keskustelut tai lomakkeet olisivat sekä perehdyttämisen että yksilön oman kehittymisen kannalta avaintekijöitä. Keskusteluissa olisi hyvä käydä läpi jalkautumista uuteen työyhteisöön sekä pohtia yhdessä miten tulevaisuudessa jatketaan ja millaisin tavoittein.

Aikataulutus on myös hyvin merkittävässä roolissa perehdytysprosessissa. Vastaukset haastatteluissa olivat hyvinkin yhdenmukaiset molempien vastaajaryhmien keskuudessa. Perehdyttämiselle on aina määrätty selkeä ajankohta, mikä oli vastaajien mielestäni hyvä asia. Vastauksista kuitenkin ilmeni, että perehdyttämiselle ei anneta riittävästi aikaa. Lähes kaikki haastatelluista olivat sitä mieltä, että onnistunut perehdyttäminen vaatii aikaa ja rauhoitetun hetken, jolloin ykkösasiana on perehdyttäminen. Lähes kaikki vastaajista olivat kuitenkin sitä mieltä, että perehdyttäminen oli

laadukasta vaikka toisinaan oli hyvin kiireistä. Perehdytetyt kertoivat haastatteluissa, että perehtymiselle annettiin yksi tai kaksi työvuoroa, jolloin perehdyttäjä kertoi työstä ja opasti tulokasta. Perehdyttäminen alkoi paikkojen esittelemisellä ja perustietojen läpikäymisellä. Tämän jälkeen perehdyttäminen siirtyi asiakaspintaan, jossa harjoiteltiin kassojen käyttöä sekä asiakaspalvelua. Monet perehdytetyistä olivat sitä mieltä, että oli tosi hyvä juttu päästä heti itse töihin, jolloin oppiminen oli paljon tehokkaampaa. Monet perehdytetyistä kuitenkin kertoivat olevansa sitä mieltä, ettei pari työvuoroa välttämättä ollut tarpeeksi perehdytystä melko isoon toimipaikkaan, jossa on paljon opittavaa. Vähäisistä perehdytysvuoroista huolimatta perehdyttäjät luottavat siihen, että ammattitaitoinen ja avulias henkilökunta auttaa uusia tulokkaita kehittymään jatkuvasti arjenkin keskellä. Osa perehdytetyistä työntekijöistä kaipasi suunnitelmallisuutta ja järjestelmällisyyttä perehdyttämiseen. Tämä selvisi, kun löydettiin eroavaisuuksia eri perehdyttäjien menetelmissä. Perehdyttäjät puolestaan kaipaivat selkeyttä ja yhtenäistämistä perehdytysprosessiin, jotta perehdyttäminen olisi lähes samanlainen kaikille tulokkaille.

Haastattelujen vastauksia analysoitaessa voidaan todeta, että kaikki ovat melko tyytyväisiä ABC Tikkulan perehdytyskäytäntöihin. Perehdytettyjä pyydettiin vertaamaan aikaisempien työpaikkojen perehdytystä Tikkulan perehdytyskäytäntöön ja vastaukset olivat hyvinkin samanlaisia; muualla perehdyttäminen oli ollut lähes olematonta, kun Tikkulassa puolestaan hyvin täsmällistä. Monet kokivat hyväksi, että perehdyttäminen voi sijoittua mihin päivään tahansa, jolloin pääsee hyvin kiinni arkeen. Myös sitä korostettiin, että lyhytkestoisesta perehdyttämisestä huolimatta uudet uskaltavat esittää kysymyksiä keneltä tahansa kokeneemalta työkaverilta ja saavat aina apua tarvittaessa. Joitain seikkoja perehdytetyt kuitenkin nostivat kehitettävien asioiden listalle, ne esitellään myöhemmässä kappaleessa.

Kun perehdyttäjiltä kysyttiin ABC Tikkulan perehdyttämisestä yleisellä tasolla, vastaukset olivat hyvin positiivisia ja laadukkaita. Eräs perehdyttäjistä vastasi seuraavanlaisesti:

”Perehdyttämisen tulokset ovat selkeästi havaittavissa ABC:llä. Tämä näkyy niin päivittäisessä työilmapiirissä kuin työtyytyväisyystutkimuksissa. Työtyytyväisyystutkimusten tulosten pohjalta perehdytyksen tasoa on saatu runsaasti nostettua ja tä-

män ylläpitäminen on tärkeää. Perehdytyksellä luomme henkilöstöllemme turvallisen tunteen töissä, vältämme työtapaturmien aiheutumisen sekä parannamme työilmapiiriä.”

Edelliset sanat lausunut vastaaja, on osa esimiestiimiä ja oli mukana aikaisemmin mainitussa Valmentava myynninjohtaminen – koulutuksessa. Tällaisista vastauksista voi päätellä, kuinka suuressa arvossa perehdytystä pidetään ABC Tikkulassa. Työntekijöiden asiantuntevuus sekä aitous ovat asiakkaille tärkeää ja asiakaspalvelun laatu onkin nykyään merkittävä kilpailukeino. Myös muut perehdyttäjät olivat sitä mieltä, että perehdyttämisen laatutaso on noussut merkittävästi viimeisten vuosien aikana. Sen lisäksi että, perehdyttäjät ovat antaneet tärkeän panoksen yritykselle perehdyttäessään uusia työntekijöitä, he osaavat arvostaa sitä myös itse. Ja osa vastaajista kertoi perehdyttämisen olleen pääsääntöisesti mukavaa ja oman ammattitaidon jakaminen sekä uuden tulokkaan kehittymisen näkeminen ovat tuoneet onnistumisen iloa. Myös perehdyttäjät antoivat erittäin hyviä kehitysehdotuksia perehdytysprosessiin liittyen, niistä lisää myöhemmässä kappaleessa.

5.2 Perehdyttämismateriaalit

ABC Tikkulassa on perehdytysmateriaaleille erillinen kansio, johon on koottu kaikki perehdyttämiseen liittyvät kirjalliset materiaalit. Kansio on kuitenkin vuosien kuluessa jäänyt ajasta jälkeen ja käynyt hieman sekavaksi vanhojen sekä uusien materiaalien sekoittuessa keskenään. Perehdytyskansio pitää sisällään pari erilaista perehdyttämisen tarkastuslistaa, Hesburgerin erilaisia sitoumussovimuksia, käsikirjan Hesburger työhön sekä kaikenlaista muuta perehdyttämismateriaalia. Perehdytyskansiota läpikäydessä tultiin ehdottomasti sellaiseen tulokseen, että kansio vaatii siivouksen sekä päivityksen. Siistimis- ja päivitystyön suorittaa tämän opinnäytetyön laatija. Tämän lisäksi laaditaan päivitettyt vuorokohtaiset työkortit, joissa tulee selkeästi esille kullekin vuorolle kuuluvat työtehtävät.

Haastatteluita tehdessä ja vastauksia analysoitaessa tuli selkeästi esille, että jokainen perehdyttäjä tiesi materiaalien olemassa olost, mutta käyttötavat vaihtelivat merkittävästi perehdyttäjien kesken. Merkittävänä haasteena pidettiin perehdytettävien asioiden suurta määrää, sekä sitä, kuinka kirjalliset materiaalit saataisiin tuotua mahdol-

lisimman hyvin käytännön tekemiseen. Tärkeää olisi, että teoriassa opitut asiat heijastuisivat positiivisesti itse tekemiseen. Suurena plussana kuitenkin ilmeni, että suuri määrä perehdytysmateriaalia löytyy kaikki samasta paikasta, samojen kansien sisältä. Kuten jo aikaisemmin mainittiin, jokainen perehdyttäjä tiesi materiaalien olemassa olost, käyttötavat kuitenkin vaihtelivat perehdyttäjistä riippuen. Haastatelluista perehdyttäjistä kokenein kertoi, että käytti aina perehdyttäessään kansion materiaaleja ja tarpeen mukaan myös päivitti sekä täydensi kansiota. Kyseinen perehdyttäjä kertoi käyttäneen Tikkulan omia perehdytysmateriaaleja sekä muutamia erilaisia Hesburgerin materiaaleja. Mielipide materiaaleista oli hyvinkin positiivinen kyseisen vastaajan kohdalla, materiaalit ovat selkeät sekä niiden avulla on miellyttävä perehdyttää, koska perehdyttäjä pystyy tarjoamaan perehtyjälle hyvin kattavan tietopaketin, kansio tukena. Näin ollen molemmat osapuolet hyötyvät.

Toinen haastatelluista perehdyttäjistä oli ehtinyt perehdyttää vähintään yhden uuden työntekijän ennen kuin tiesi perehdytyskansion olemassa olost. Tällöin perehdyttäminen pohjautui omiin tietoihin ja taitoihin, jotka siirrettiin käytännön työssä uudelle tulokkaalle. Myöhemmässä vaiheessa kyseinen perehdyttäjä käytti kuitenkin tukeaan perehdyttämisen tarkastuslistaa, joka toimi hyvänä suunnannäyttäjänä perehdyttämisen edetessä. Haastattelun edetessä voitiin huomata, ettei perehdyttämismateriaaleihin ei oltu yhtä tyytyväisiä kuin aikaisemmassa haastattelussa.

”ABC Tikkula palvelee asiakkaita 24h vuorokaudessa, näin ollen paikka on hyvinkin elävä ja muuttuva tilanteiltaan. Perehdytettävien asioiden määrä on niin suuri, ettei kaikkea edes ole mahdollista opettaa teoriassa. Asiat, jotka poikkeavat perustaidoista tulee oppia itse tekemällä ja kokemalla.”

Seuraava haastatteluun saapunut perehdyttäjä kertoi käyttäneen perehdyttäessään tarkastuslistaa tukena. Kyseinen perehdyttäjä kertoi myös, ettei ollut tietoinen muista perehdytysmateriaaleista kuin käyttämästään perehdyttämisen tarkastuslistasta. Tarkastuslistan laatu ja kattavuus saivat kuitenkin kehuja. Kyseinen perehdyttäjä toivoi, että perehdyttäjiä pohjustettaisiin paremmin tulevaan suoritukseen, jotta perehdyttämisen laatu säilyisi ja se olisi samanlaista kaikille uusille tulokkaille.

Viimeisenä haastateltu perehdyttäjä kertoi, että tunsi perehdytyskansion sisällön mutta käytti perehdyttäessään vuorokohtaisia työkortteja, poiketen toisten perehdyttäjien tavoista. Vuorokorteissa tulee selkeästi esille, mitä jokaisen vuoron aikana tulee tehdä. Kun perehdytys suoritetaan vuorokortteja käyttäen, jää perehtyjälle selkeä käsitys mitä juuri hänen työhönsä kuuluu. Tarkastuslistoja käytettäessä perehtyjä saa tietopaketin koko talon toiminnasta, jolloin focus ei välttämättä ole olennaisessa loppujen lopuksi ja liiallinen tietomäärä yhdellä kerralla voi olla jopa haitaksi.

”Tikkulan perehdytysmateriaali on laaja huomioiden koko toimipaikan. Perehdytysmateriaalin läpikäynti uudelle työntekijälle on haastavaa suuren määrän takia. Erilliset työkortit ovat mielestäni hyödyllisiä apuvälineitä perehdyttämisessä, kuten ovat myös perehdytyksen tarkastuslistatkin. Niihin voisi kuitenkin myös olla lisättynä huomio aloitteellisesti myyntityöstä.”

5.3 Kehitysehdotukset

Tutkimuksen edetessä saatiin mukavasti hyviä huomioita siitä, kuinka ABC Tikkulan perehdytysprosessia sekä – materiaaleja voisi kehittää entisestään. Kehitysehdotukset ovat laadittu haastatteluissa saatujen vastausten perusteella.

Eräs selkeimmistä ja ehkä jopa tärkeimmistä kehittämistä vaativista seikoista on perehdyttämisen sekä perehdyttäjän roolin selkeyttäminen. Jotta perehdyttämisen laatu säilyisi erinomaisena, on tärkeää, että jokainen uusi työntekijä perehdytettäisiin samalla tavalla. Tällainen ihanne tilanne voitaisiin saavuttaa luomalla Tikkulaan oma perehdyttäjätimi. Tiimi pitää sisällään ne työntekijät, joiden vastuulla perehdyttäminen jatkossa olisi. Tiimin jokainen jäsen tuntee perehdyttämismateriaalit sekä oman roolinsa perehdyttäjänä, yhdistäen oman osaamisalueensa ja yhteiset perehdytysmenetelmät. Tällöin perehdyttäjän rooli sekä työtehtävä perehdytysvuorossa olisivat selkeät jokaiselle perehdyttäjälle. Jotta vastuu kaikkien osaamisalueiden perehdyttämisestä ei jäisi yhden perehdyttäjän vastuulle, on hyvä jakaa vastuu tiimin jäsenille heidän omien taitojensa mukaisesti. Tiimi voisi muodostua seuraavista jäsenistä:

- Tiimin koollekutsuja (vastaa tiimistä, perehdytysmateriaaleista, salin perehdytys)

- Tikkulan perehdyttäjä (vastaa talon asioiden perehdyttämisestä sekä asiakaspalvelun perehdyttämisestä)
- Kahvilan perehdyttäjä (vastaa Veikkauksen sekä Toton perehdyttämisestä kahvilavuoron perehdyttämisen ohella)
- Hesburgerin perehdyttäjä (vastaa Hesburger – työskentelyyn perehdyttämisestä salin puolella)
- Marketin perehdyttäjä (vastaa marketin perehdyttämisestä)
- Tiskin perehdyttäjä (vastaa siisteyden ja tiskin perehdyttämisestä)
- Keittiön perehdyttäjä(t) (vastaa koko keittiön perehdyttämisestä)

Tiimin olisi hyvä kokoontua yhteen palaverin muodossa aina tarvittaessa. Ja keskusteluja on hyvä käydä myös päivittäisen työn ohella, jotta asia ei pääse unohtumaan. Ajatukset, kokemukset sekä muut huomiot ovat perehdytysprosessin kehittymisen kannalta äärimmäisen tärkeitä.

Toinen selkeä kehittämistä vaativa seikka perehdyttämisprosessiin liittyen on ajan tarve perehdyttämisessä. Lähes jokainen haastateltu oli sitä mieltä, ettei perehdyttämiselle anneta tarpeeksi aikaa. Näin ollen olisi tärkeää, lähteä miettimään kuinka perehdyttämiselle saataisiin annettua enemmän aikaa. Kuitenkin ottaen huomioon tehokkuuden, hyödyn ja työtunnit. Aikataulullisten haasteiden lisäksi, haastatteluissa nousi esille toive jatkoperehdyttämisestä. Perehdytetyt olivat sitä mieltä, että työntekijä tulisi perehdyttää aina uusiin työtehtäviin, varsinkin jos alalta ei ole aikaisempaa kokemusta. Esimerkiksi työntekijä, joka on tehnyt aina vain tiskivuoroa, pääsee yllättäen market – vuoroon, mutta hänellä ei olekaan perehdytystä siihen työhön. Tässä kohtaa herää kysymys hyödystä. Onko kokemattoman työntekijän hyödyllistä tehdä vuoroja ilman perehdytystä? Koska perehdyttäjä tiimi voisi muodostua eri osaamisalueen edustajista, edellä mainitut ongelmat voisivat ratketa tiimin kokoamisella.

Perehdytysmateriaaleihin oltiin haastateltujen keskuudessa pääosin tyytyväisiä. Kehittämistä kuitenkin vaativat perehdytyskansion ajantasaisuus sekä sen sisältö. Näin ollen sopiva kehitysehdotus voisi olla, että perehdytysmateriaalit pidetään jatkuvasti ajan tasalla. Aikaisemmin ehdotettu perehdytystiimi, voisi nimetä yhden henkilön vastaamaan perehdytysmateriaaleista, jolloin kansio ei jää oman onnensa nojaan, vaan joku todella huolehtii siitä. Myös kansion asiasisältö aiheutti ajatuksia. Moni

haastateltu perehdyttäjä oli huolissaan perehdytettävien asioiden suuresta määrästä. Tätä asiaa voitaisiin lähteä kehittämään miettimällä perehdytysmateriaalien tärkeyttä ja sitä mitkä asiat ovat olennaista säilyttää kansiossa. Asiaa on paljon, mutta siitä voisi tehdä ikään kuin kevyempää materiaalia kansioon talletettavaksi ja loput kertoa käytännön harjoittelun yhteydessä. Tiivis ja ytimekäs sisältö on huomattavasti ystävällisempi jokaiselle osapuolelle perehdytyksessä. Kansio voisi sisältää esimerkiksi perehdyttämisen tarkastuslistat, mahdolliset ohjeet, esitteet sekä muut tärkeät paperit annettavaksi tulokkaalle, vuorokortit, erilaisia ohjeistuksia perehdyttäjälle sekä muita tarvittavia monisteita. Liian raskas ja tekstitäyteinen kansio voi olla vaikea apu perehdytyksessä ja moni saattaa jättää käyttämättä sitä kokonaan. Kuten jo aikaisemmin ehdotettiin perehdytystiimin luomista, on tiimistä varmasti hyöty tässäkin tilanteessa. Jokainen tiimin jäsen tuntee kansion ja jokaisella on yhdenmukainen tapa käyttää sitä jatkossa apunaan perehdytystilanteessa.

Perehdyttämisen teoriaan pohjautuen Tikkulan perehdyttämisprosessissa ilmeni eräs puutos. Tikkulassa perehdyttäminen ikään kuin suoritetaan ja uusi työntekijä sulautetaan mukaan työntekoon, kukaan ei kuitenkaan varsinaisesti suorita seuranta eikä arviointikeskustelua perehdyttämisen jälkeen. Tämä olisi hyvä kehitettävä asia, jotta kaikki perehdyttämisen osapuolet tietäisivät miten perehtyminen uuteen työhön sujui sekä millaiset valmiudet tulokkaalla on jatkoa varten. Seurannan ja arvioinnin voisi suorittaa esimerkiksi laadittujen lomakkeiden pohjalta yhdessä esimiehen, perehdyttäjän sekä tulokkaan kesken. Lomakkeet voitaisiin laatia yhdessä esimiehen sekä perehdytystiimin kesken ja ne laitettaisiin myös perehdytyskansioon helposti käyttöön otettavaksi.

Koska pääosin kaikki perehdyttäjät sekä perehdytetyt olivat tyytyväisiä ABC Tikkulan perehdytysprosessiin ja – materiaaleihin, voi mahdollisesti syntyvä perehdytystiimi huomioita tehdessään löytää lisää kehityskohteita ja niiden perusteella kehittää entisestään koko prosessia Tikkulassa.

6 YHTEENVETO

Opinnäytetyöprosessi eteni alkuperäiseen aikatauluun nähden hieman jäljessä. Opinnäytetyön eri työvaiheet päästiin aloittamaan hieman myöhässä alkuperäisestä suunnitelmasta. Osa työvaiheista venyi muiden kiireiden vuoksi, mutta osa saatiin suoritettua hyvinkin mukavalla aikataululla. Opinnäytetyölle olisi pitänyt alkujaan arvioida hieman enemmän aikaa käytettäväksi. Aikataulussa pysymistä hankaloitti työskentely ABC Tikkulassa. Kaikki seminaarit saatiin pidettyä hyvällä aikataululla ja valmius niihin oli saavutettu hyvissä ajoin. Valmistumispäivän lähestyessä ilmeni pieni kiire saada opinnäytetyö valmiiksi riittävän ajoissa, mutta siitä selvittiin myös kunnialla.

Opinnäytetyön ohjaaja seurasi työn etenemistä melko tiiviisti. Myös työn toimeksiantaja oli mukana seurannassa ja opinnäytetyön edetessä työn laatija sai uusia käytännön tehtävänantoja liittyen perehdytysprosessiin ABC Tikkulassa. Opinnäytetyön edetessä saatiin myös useita uusia näkökulmia ja kehittämis ehdotuksia eri osapuolilta, muun muassa toimeksiantajalta sekä työn ohjaajalta. Näitä seikkoja hyödyntäen opinnäytetyöt kehitettiin sen edetessä. Opinnäytetyön aiheeseen ja ajankohtaisuuteen oltiin hyvinkin tyytyväisiä, sillä uusimmassa työtyytyväisyys tutkimuksessa selvisi, että perehdyttämisessä olisi henkilökunnan mielestä parantamisen varaa. Näin ollen perehdytysprosessi on tällä hetkellä hyvinkin pinnalla ABC Tikkulassa ja kehittämis toimet ovat tarpeen.

Entä miten opinnäytetyön tavoitteet toteutuivat? Tavoitteiden mukaisesti selvitettiin perehdyttämiseen liittyviä seikkoja teorian valossa. Tutkimuksessa puolestaan selvitettiin Tikkulan perehdyttämisen nykytilannetta sekä kehittämiskohteita, tavoitteiden mukaisesti. Edellä mainittujen lisäksi perehdytysmateriaalit tullaan päivittämään ajan tasalle ja niiden laatua pyritään parantamaan lähitulevaisuudessa. Tutkimus toteutettiin yksilöhaastattelujen muodossa, jolloin saatiin mukavasti yksityiskohtaista tietoa Tikkulan perehdytysprosessista. Haastattelujen kohderyhmät olivat perehdyttäjät sekä perehdytetyt. Perehdyttäjät valittiin perehdytyskokemuksen perusteella ja perehdytetyt puolestaan sillä periaatteella, ettei heidän perehdyttämisestään olisi kulunut kovin pitkää aikaa. Työn tarkoituksena oli tutkia ABC Tikkulan perehdytysprosessia ja löytää mahdollisia kehityskohteita, joita voitaisiin lähteä kehittämään lähitulevai-

suudessa. Löydettyjen kehitysehdotusten ansiosta on hyvin todennäköistä, että perehdytysprosessia saataisiin tehostettu ja yhtenäistettyä entisestään sekä siihen saataisiin enemmän suunnitelmallisuutta. Osa kehitysehdotuksista on jo tulossa käyttöön Tikkulassa ja niistä uskotaan olevan merkittävää hyötyä uusien työntekijöiden saapuesssa taloon.

Kokonaisvaltaisen perehdyttämisen onnistumisen kannalta on tärkeää, että perehdyttämisen merkitys ymmärretään ABC Tikkulassa. Myös yhteisten mallien mukainen perehdyttäminen erilaiset yksilöt huomioiden on hyvin tärkeässä roolissa. Jotta Tikkulassa voitaisiin seurata perehdyttämisen toteuttamista ja onnistumista tulevaisuudessa, perehdytystiimin olisi hyvä ottaa käyttöön perehdyttämisen arviointi- ja seurantalomake. Jatkuvan kehittymisen kannalta perehdytystiimin kannattaisi kerätä systemaattisesti arviointilomakkeista saatuja tietoja ja analysoida niitä.

LÄHTEET

ABC - ketjun www - sivut. 2015. Viitattu 18.1.2015.

<http://www.abccasemat.fi/abc/ketju/tietoa-abc-sta>

Atkinson, P., Bauer, M. & Gaskell, G. 2000. Qualitative researching with text, image and sound: A practical handbook for social research. London: SAGE.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Työsopimuslaki. 2001. L 26.1.2001/55.

Työturvallisuuslaki. 2002. L 23.8.2002/738.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. Porvoo: WSOY.

Juuti, p. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Järvenpää, E. 2006. Laadullinen tutkimus. Helsingin teknillinen korkeakoulu, tuotantotalouden osasto 2.2.2006.

Kangas, P. 2003. Perehdyttäminen palvelualoilla. 3. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kangas, p. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Kauhanen, J. 2000. Henkilöstövoimavarojen johtaminen 3.painos. Vantaa: Tumma-vuoren kirjapaino Oy.

Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia Helsinki University Press

Lepistö, I. 2000. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Helsinki: Työturvallisuuskeskus

Metsämuuronen, J. 2000. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Methelp.

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet – Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Satakunnan Osuuskaupan www-sivut. 2015. Viitattu 18.1.2015. <https://www.s-kanava.fi/web/s/satakunta>

Silverman, D. 2000. Doing qualitative research: A practical handbook. London: SAGE.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2004. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

PEREHDYTTÄMISEN TARKASTUSLISTA

opastettu tarkastettu

Yritys, sen toiminta ja asiakkaat		
Yrityksen toiminta-ajatus, liike- ja palveluidea		
Yrityksen omistussuhteet		
Asiakkaat ja heidän odotuksensa		
Lisätietoa yrityksestä (esitteet, Internet, intranet jne.)		
Yrityksen organisaatio ja henkilöstö		
Organisaatio ja toimipisteet		
Johto, esimiehet, henkilöstö		
Eri yksiköt, keskeiset henkilöt eri yksiköissä		
Työnopastaja ja hänen sijaisensa		
Yhteistoiminta- ja työsuojeluorganisaatio sekä -henkilöt, luottamushenkilöt		
Toimintatavat yrityksessä		
Yrityksen arvot (mitkä ovat yrityksessä tärkeitä asioita?)		
Mitä henkilöstöltä odotetaan?		
Ulkoinen olemus, käytös, työasu, pukeutuminen, jalkineet		
Asiakaspalvelu ja myyntityö		
Puhelimen ja tietotekniikan käyttö (työasiat, tietoturvasuus, yksityisasiat)		
Vaitiolovelvollisuus (yrityksen asiat ja asiakkaiden asiat), salassapito		

Täsmällisyyden merkitys		
Työsopimus, työsuhteen ehdot, työaika ja työvuorot		
Työsuhteen muoto, (toistaiseksi voimassa oleva, määräaikainen)		
Koeaika ja sen merkitys		
Hygieniat- tai anniskelupassi, työturvallisuuskortti tai vastaava		
Työajat ja -vuorot, vuoronvaihto, ylityöt, tauot		
Lomat, sairauspoissaolot, muut poissaolot, poissaoloista sopiminen/ilmoittaminen		
Palkka-asiat		
Palkan määräytyminen		
Palkka ja palkanmaksu		
Lisät, sairausajan palkka		
Loma-ajan palkka, lomarahat ja -korvaukset		
Verokortti		
Luontaisedut		
Työsuhteen päättymisen		
Irtisanomisaika		
Vuosilomakorvaus		
Lopputilin maksaminen		
Työtodistus		
Työterveyshuolto		
Työterveyshuollon palvelut, työhöntulotarkastus		

Työpaikan työtilat, työskentely-ympäristö		
Työpaikan sijainti, kulunvalvonta, avaimet		
Esimies, työtoverit, heidän tehtävänsä		
Asiakkaat, sidosryhmät		
Yksikön toimintatavat		
Oma työpiste, kulkutiet, hätäpoistumistiet, sosiaalitilat		
Pysäköinti, työpaikan liikennesäännöt		
Siisteys, järjestys, hygienia		
Ympäristöasiat, jätehuolto		
Muut yksiköt ja niiden sijainti		
Turvallisuusasiat, omaisuuden suojaus		
Omaisuuden suojaus, valvonta- ja/tai hälytysjärjestelmä		
Toiminta uhka- ja väkivaltatilanteissa		
Pelastussuunnitelma, toiminta tulipalossa ja muussa onnettomuudessa		
Ensiapukaappi, ensiapuohjeet, toiminta tapaturmassa ja sairauskohtauksessa		
Oma tehtävä		
Omat tehtävät ja vastualueet, työohjeet		
Oman työn suunnittelu, tavoitteet ja laatu		
Oman työn merkitys kokonaisuuteen, sisäinen yhteistyö		
Koneet, laitteet, työvälineet: käyttöohjeet ja häiriötilanteet, huolto		
Apuvälineiden käyttö		
Henkilökohtaiset suojaimet: käyttö, hoito, huolto		
Työasennot ja -liikkeet, kalusteiden ja työvälineiden säätäminen		
Elpyminen, työn vastaliikkeet		

Oman tehtävän kehittäminen ja riskitekijät		
Epäkohdista ja vioista ilmoittaminen		
Työskentely asiakkaan tai toisen työntäjän tiloissa		
Mistä ja/tai keneltä lisätietoa tehtävästä ja tukea työskente- lyyn		
Koulutus ja sisäinen tiedottaminen		
Perehdytysaineisto ja sen käyttö		
Palautekeskustelut perehdyttäjän ja/tai esimiehen kanssa (samalla perehdyttämisen arviointi)		
Koulutusmahdollisuudet		
Ilmoitustaulu, palaverit, tiedotteet ja intranet		
Työehtosopimus, lait, asetukset, ohjeet		
Ammattikirjallisuus ja -lehdet		
Muut asiat (täydennä tarpeen mukaan)		
Harrastus- ja virkistysmahdollisuudet		
Työ- ja toimintakyvyn ylläpito		
Vakuutus- ja eläkeasiat		
Muut henkilöstöpalvelut ja -edut		

PEREHDYTTÄMISEN ARVIOINTILOMAKE

Ensimmäinen työviikkoni	Täysin samaa mieltä					Täysin eri mieltä
	1	2	3	4	5	6
Minut otettiin hyvin vastaan ensimmäisenä työpäivänäni.						
Sain helposti itselleni työtilan ja tarvittavat työvälineet.						
Sain seuraa ensimmäisinä päivinä lounaille ja tauoille.						
Esimieheni oli selvästi valmistautunut tulooni.						
Lähityöyhteisöni oli selvästi valmistautunut tulooni.						
Perehdyttäjäni oli selvästi valmistautunut tulooni.						
Alustava perehdytysohjelmani käytiin kanssani selkeästi läpi, ensimmäisinä työpäivinä.						

Perehdytysaikani	Täysin samaa mieltä					Täysin eri mieltä
	1	2	3	4	5	6
Minulla oli mahdollisuus osallistua oman perehdytykseni suunnitteluun.						
Tulokkaille järjestetty yhteinen pereh-						

dytysvalmennus oli mielestäni hyödyllinen.						
Perehdytykseni oli aikataulutettu järkevällä tavalla.						
Perehdytykseni koostui mielekkäistä kokonaisuuksista.						
Perehdytykseni ansiosta tutustuin riittävästi työyhteisöömme.						
Perehdytykseni johdatti minut hyvin työtehtäviini.						
Sain riittävästi tuke henkilökohtaiselta perehdyttäjältäni.						
Minulla oli mahdollisuus keskustella riittävästi esimieheni kanssa perehdytyksen aikana.						
Esimieheni oli aidosti kiinnostunut perehdytykseni onnistumisesta.						
Lähiyhteisöni osallistui perehdyttämiseen aktiivisesti.						
Taustastani ja kokemuksestani oltiin hyvin kiinnostuneita.						
Olin itse hyvin aktiivinen perehdyttämisaikani.						

Organisaation arvot, visiot ja strategia	Täysin samaa mieltä					Täysin eri mieltä
	1	2	3	4	5	6
Tunnen hyvin yrityksemme arvot.						
Tiedän, mitä arvot tarkoittavat omassa työssäni.						
Yrityksemme tulevaisuudenkuva on						

tiedossani.						
Yrityksemme strategia on minulle tärkeä.						
Tiedän, kuinka oman työni kautta pystyn edistämään yrityksemme strategiaa.						
Pystyn kertomaan yrityksemme liiketoiminnasta.						
Minulle on muodostunut selkeä kuva yrityksemme tuotteista ja palveluista.						
Minulle on muodostunut selkeä kuva asiakkaistamme ja heidän odotuksistaan.						
Koen saaneeni riittävästi tietoa organisaatiostamme ja sen toimintatavoista.						

Työni	Täysin samaa mieltä					Täysin eri mieltä
	1	2	3	4	5	6
Työroolini ja tehtäväni kuvattiin selkeästi.						
Työni tavoitteista sovittiin selkeästi.						
Tiedän, kuinka työssä onnistumistani mitataan.						
Tunnen hyvin vastualueeni.						
Tunnen hyvin työssä onnistumiseni kannalta kriittiset osa-alueet.						
Tiedän, mistä asioista saan päättää itsenäisesti.						
Minulla on selkeä käsitys siitä, kuinka						

työni kytkeytyy organisaatiomme toimintaan.						
Tiedän, mitkä ovat keskeisiä vahvuuksiani työssäni.						
Tiedän, missä asioissa minun pitää työskäni kehittyä.						
Tiedän, missä asioissa voin tukea/neuvoa muita työryhmäni jäseniä.						
Tiedän, kenen puoleen voin itse kääntyä ongelmatilanteissa.						
Perehdyttämisaikana vastuuta työstäni kasvatettiin vähitellen.						
Tunnen hyvin sisäiset henkilöstöpalvelumme.						
Tunnen yrityksemme palkkaus- ja palkitsemisperiaatteet.						

Verkostot ja viestintä	Täysin samaa mieltä					Täysin eri mieltä
	1	2	3	4	5	6
Olen tavannut keskeiset sisäiset asiakkaani.						
Olen tavannut keskeiset ulkoiset asiakkaani.						
Osaan käyttää työssäni tarvittavia tietojärjestelmiä ja -ohjelmia.						
Tunnen hyvin yrityksemme viestintä- ja kokoustavat.						

	Täysin samaa					Täysin eri mieltä
--	--------------	--	--	--	--	-------------------

Perehdytykseni kokonaisuutena	mieltä					
	1	2	3	4	5	6
Perehdytykseni ei kahlinnut minua liikaa.						
Olen tyytyväinen tulokkaille järjestettyyn yhteiseen perehdyttämiseen.						
Olen tyytyväinen henkilökohtaiseen perehdytysohjelmaani kokonaisuutena.						

Perehdytykseni seuranta	Täysin samaa mieltä					Täysin eri mieltä
	1	2	3	4	5	6
Olemme arvioineet esimieheni kanssa riittävästi perehdyttämiseni onnistumista.						

KYSYMYKSET PEREHDYTETYLLE

1. Mihin työhön sinut perehdytettiin, kun tulit ABC Tikkulaan töihin?
2. Saitko perehdyttämisen ohella materiaaleja mukaasi? Mitä materiaaleja sait?
Onko niistä ollut hyötyä?
3. Koetko saaneesi riittävän hyvän perehdytyksen? Oliko uusiin työtehtäviin miellyttävä ryhtyä perehdytyksen jälkeen?
4. Millaisia perehdytyskokemuksia sinulla on aikaisemmista työpaikoista? Vertaa Tikkulaan.
5. Tuntuiko perehtyminen aina elävään työpaikkaan helpolta? Oliko perehdyttämisessä otettu tarpeeksi huomioon työpaikan jatkuva muuttuminen ja eläminen?
6. Miten kehittäisit perehdytysprosessia ABC Tikkulassa? Mitä asioita/huomioita olisi hyvä ottaa mukaan perehdytysprosessiin? Vertaa kokemuksia omasta työnteosta ja muiden uusien kanssa työskentelemisestä. Anna muutama kehitysehdotus.
7. Mitä hyvää? Mitä huonoa?

KYSYMYKSET PEREHDYTTÄJÄLLE

1. Kuinka monta uutta työntekijää olet perehdyttänyt ABC Tikkulaan?
2. Onko sinulla kokemuksia perehdyttämisestä perehdyttäjän roolissa muualta kuin Tikkulasta, mistä? Erosiko perehdyttäminen siellä Tikkulan perehdytysmenetelmistä, miten?
3. Tutustuitko Tikkulan perehdytysmateriaaleihin ennen kuin aloit toteuttaa perehdyttämistä?
4. Käytitkö valmista perehdytysmateriaalia perehdytyshetkellä apunasi? Mitä käytit?
5. Mitä mieltä olet Tikkulan perehdytysmateriaaleista? Anna laaja ja perusteltu vastaus.
6. Onko perehdyttäminen yleisesti onnistunutta ABC Tikkulassa? Millaisia tuntemuksia arjessa toimiminen uusien työntekijöiden kanssa on herättänyt? Miksi?
7. Onko uuden työntekijän perehdyttäminen mielestäsi helppoa ABC Tikkulaan? Miksi?
8. Minkälainen vaikutus työympäristöllä on mielestäsi perehdytykseen? Onko muun muassa jatkuvasti elävällä toiminnalla vaikutusta perehdyttämiseen (perehdyttämisen haasteellisuus, laatu, tehokkuus)?
9. Miten kehittäisit perehdytysprosessia ABC Tikkulassa? Anna kehitysehdotuksia.
10. Mitä hyvää? Mitä huonoa? Vapain sanoin, jos tulee perehdyttämisestä mieleen jotain mitä ei kysymyksissä kysytty.