

Perehdyttämisen kehittäminen Varuboden-Oslalla

Elina Lankinen



Tekijä(t) Elina Lankinen	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Perehdyttämisen kehittäminen Varuboden-Oslalla	Sivu- ja liitesivumäärä 44 + 3
<p>Tämä opinnäytetyö käsittelee oppimista, perehdyttämistä ja perehdyttämisen kehittämistä. Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Osuuskauppa Varuboden-Osla Handelslagille. Varuboden-Oslalla otettiin kesällä 2016 käyttöön uusi keskitetyn perehdyttämisen 2+1 perehdyttämispäivän malli. Tämän opinnäytetyön aiheena on toimeksiantajan 2+1 perehdyttämispäivän perehdyttämismallin kehittäminen. Työstä on rajattu pois perehdyttämisen keskittämiseen liittyvät seikat. Työn tavoitteena on löytää perehdytettävien sekä perehdyttäjien näkökulmien avulla kehitettäviä kohteita toimeksiantajan perehdyttämiseen.</p> <p>Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään oppimisen sekä perehdyttämisen teoriaa. Oppimisen teoriaa käsitellään Kolbin oppimistyylien sekä visuaalisen, auditiivisen ja kinesteettisen oppimistyylin jaottelun sekä mielekkään oppimisen ja motivaation teorian kautta. Perehdyttämisen teoriassa käydään läpi perehdyttämisen hyötyjä yritys- sekä henkilöstötasolla. Lisäksi käsitellään perehdyttämisen prosessin etenemistä ja sisältöä sekä perehdyttämisen suunnitteluun liittyviä seikkoja. Teoriassa esitellään myös perehdyttämisen eri roolit, perehdyttämiseen käytetyt materiaalit sekä arvioinnin ja seurannan tärkeys. Lopuksi teoria pureutuu vielä palautteen merkitykseen.</p> <p>Kesällä 2016 opinnäytetyötä varten haastateltiin S-Market Näsi Porvoon toimipaikassa sekä perehdytettäviä että perehdyttäjiä, sillä tutkimukseen haluttiin molempien näkökulma. Haastatteluihin osallistui kolme pidempään talossa ollutta työntekijää, jotka toimivat perehdyttäjinä sekä kuusi uutta työntekijää, jotka olivat olleet tuoreeltaan perehdytettävien roolissa. Haastatteluvastausten pohjalta selvisi, että nykyisessä perehdyttämisen prosessissa on paljon hyviä elementtejä, mutta myös selkeitä kehityskohteita. Tärkeimpänä poimintana voidaan nostaa esiin perehdyttämisen arvioinnin ja jatkuvan seurannan puuttuminen. Haastatteluvastausten pohjalta löytyneet kehittämissuositukset esiteltiin toimeksiantajalle keväällä 2017.</p>	
Asiasanat Perehdyttäminen, oppiminen, kehittäminen	

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja aiheen rajaus	1
1.2	Toimeksiantajayritys.....	1
1.3	Opinnäytetyön rakenne	2
2	Oppiminen	4
2.1	Oppimisteoriat	4
2.2	Erilaiset oppimisstrategiat ja oppimistyyli	6
2.2.1	Kolbin oppimistyyli.....	6
2.2.2	Visuaalinen, auditiivinen ja kinesteettinen oppimistyyli	7
2.3	Mielekäs oppiminen.....	9
2.4	Motivaatio	10
3	Perehdyttäminen	12
3.1	Miksi perehdytetään?	13
3.1.1	Yrityksen hyödyt.....	13
3.1.2	Työntekijän hyödyt	14
3.2	Perehdyttämisprosessi	14
3.3	Perehdyttämisen suunnittelu	16
3.4	Perehdyttämisen roolit.....	19
3.4.1	Perehdytettävän rooli	19
3.4.2	Esimiehen rooli.....	20
3.4.3	Nimetyt perehdyttäjän rooli	20
3.4.4	Työyhteisön rooli	22
3.5	Perehdyttämisen materiaalit.....	22
3.6	Perehdyttämisen arviointi ja seuranta	23
3.7	Palautteen merkitys.....	24
4	Toteuttamisen kuvaus	26
4.1	Tavoitteet ja aikataulu	26
4.2	Tutkimusmenetelmät.....	27
4.3	Tutkimuksen toteuttaminen	28
5	Tulokset	30
5.1	Perehdytyksen lähtötilanne	30
5.2	Haastatteluvastaukset.....	31
5.3	Kehittämiskohteet.....	34
5.3.1	Ensimmäinen päivä.....	34
5.3.2	Toinen päivä.....	35
5.3.3	Kolmas päivä.....	35
5.3.4	Materiaalit.....	36

5.3.5	Arviointi ja seuranta.....	36
5.3.6	Muita kohteita.....	37
6	Pohdinta	38
6.1	Johtopäätökset.....	38
6.2	Tutkimuksen arviointi ja kehittämissuhteet.....	38
6.3	Jatkotutkimussuhteet.....	39
6.4	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointia	40
	Lähteet	42
	Liitteet.....	45
	Liite 1. Haastattelurunko perehdytettävälle	45
	Liite 2. Haastattelurunko perehdyttäjälle	46
	Liite 3. Nykyinen kassaperehdytyksen runko	47

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö käsittelee oppimista, perehdyttämistä ja perehdyttämisen kehittämistä. Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Osuuskauppa Varuboden-Osla Handelslagille. Opinnäytetyön aihe syntyi omalla työpaikallani eli toimeksiantajayrityksessä. Varuboden-Oslalla oltiin keväällä 2016 luotu uusi perehdyttämisen malli ja toimin siinä mukana perehdyttäjänä. Perehdyttämismalli toteutettiin ensimmäistä kertaa kesällä 2016 ja näin siinä kohteen, jota voisin lähteä kehittämään opinnäytetyön toimeksiantona. Opinnäytetyön aihe on toimeksiantajalle ajankohtainen, sillä se antaa käyttökelpoisia kehitysehdotuksia jotka voidaan laittaa käytäntöön ennen kesää 2017, jolloin perehdyttäminen on jälleen hyvin ajankohtaista kesätyöntekijöiden takia.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja aiheen rajaus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on löytää nykyiseen 2+1 perehdyttämispäivän malliin kehitettäviä kohteita perehdytettävien sekä perehdyttäjien näkökulmien avulla. Toimeksiantajan nykyinen perehdyttämisprosessi pitää sisällään 2+1 perehdyttämispäivän mallin ja perehdyttäminen tapahtuu keskitetysti Prisma Kirkkonummen ja S-Market Näsin toimipisteissä, mutta opinnäytetyön luonteen mukaisesti tutkimus rajataan keskittymään perehdyttämisprosessin olemassa olevaan 2+1 perehdyttämispäivän malliin eikä perehdyttämisen keskittämiseen tai keskittämisen toimivuuteen kiinnitetä huomiota. Lisäksi opinnäytetyössä tehtävä haastattelututkimus toteutetaan ainoastaan S-Market Näsin toimipisteessä.

1.2 Toimeksiantajayritys

Osuuskauppa Varuboden-Osla Handelslag eli VBO on osa S-ryhmää. Alun perin Osuuskauppa Varuboden sekä Osuuskauppa Osla olivat erilliset osuuskaupat, mutta 1.7.2011 fuusion myötä siitä tuli yksi itsenäinen osuuskauppa. Maantieteellisesti VBO toimii 13 kunnassa Länsi-, Keski- ja Itä-Uudellamaalla sekä Ahvenanmaalla. Osuuskauppa harjoittaa päivittäis- ja käyttötavarakauppaa, autokauppaa, rautakauppaa, puutarha- ja kukkamyyntiä, liikennemyymälä- ja polttonestekauppaa sekä ravintolatoimintaa. Osuuskaupalla on toimialueellaan yli 50 toimipaikkaa ja lisäksi sillä on valtakunnallisia ja alueellisia yhteistyökumppaneita. Varuboden-Osla on toimialueellaan merkittävä työnantaja sillä se työllistää yli 1300 työntekijää. (S-kanava 2016.)

VBO:lla on töissä noin 1300 työntekijää joista noin 71% on kokoaikaisia ja 29% osa-aikaisia. VBO on hyvin naisvaltainen yritys, sillä jopa 75% työntekijöistä on naisia. Työsuhteista 94% on vakituisia ja määräaikaisia 6%. Henkilöstön keskimääräinen ikä on 33, mutta suurin ikäryhmä on 20-24-vuotiaat. (Sintra 2016.)

Alueellisuus ja yhteisöllisyys ilmenevät monin tavoin Varuboden-Oslan vajaan 68 000 asiakasomistajan huomioimisessa. Osuustoiminnallisten periaatteiden mukaisesti Varuboden-Oslo käyttää liiketoiminnastaan syntyvän liikevoiton alueensa ja asiakasomistajien hyväksi. Myös Varuboden-Oslan yhteistyökumppaneiksi on valittu sellaisia yrityksiä, organisaatioita ja tapahtumia, joilla on alueellista merkitystä. (S-kanava 2016.)

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön rakenne koostuu oppimisen ja perehdyttämisen teoriasta sekä toteuttamisen kuvaamisesta, tuloksista ja pohdintaosuudesta. Oppimisen teorian luvussa käydään läpi lyhyesti oppimisteorioita ja siirrytään oppimisstrategioiden ja oppimistyylien kuvaamiseen. Oppimistyyleistä esitellään Kolbin oppimistyyliä sekä jaottelu visuaaliseen, auditiiviseen ja kinesteettiseen oppimistyyliin. Sen jälkeen käydään läpi tekijät, joista rakentuu mielekäs oppiminen ja viimeisenä käydään läpi motivaation teoriaa.

Perehdyttämisen teorian luvussa käydään läpi perehdyttämisen hyötyjä yrityksen sekä työntekijän näkökulmasta. Sen jälkeen kuvataan perehdyttämisen prosessin kulku ja sen suunnittelu. Perehdyttämisen rooleja käydään läpi perehdyttävän, esimiehen, perehdyttäjän sekä koko työyhteisön näkökulmasta. Sen jälkeen edetään perehdyttämiseen käytettyjen materiaalien teoriaan. Lopuksi käydään läpi perehdyttämisen arviointia ja seuranta sekä palautteen merkitystä.

Teorian jälkeen siirrytään opinnäytetyön empiiriseen osaan. Neljännessä luvussa kerrotaan opinnäytetyön tavoitteet ja etenemissuunnitelma. Suunnitelmasta edetään esittelemään työssä käytettäviä tutkimusmenetelmiä ja lopuksi kuvataan tutkimuksen toteuttamisen etenemistä.

Viidennessä luvussa esitellään toimeksiantajan nykyisen perehdytyksen lähtötilanne ja olemassa oleva 2+1 perehdyttämispäivän malli. Sen jälkeen esitellään haastatteluissa esiintyneitä vastauksia ja lopuksi esitellään haastattelujen pohjalta löytyneet kehittämis-kohteet.

Viimeisessä luvussa koostetaan johtopäätökset opinnäytetyön onnistumisesta sekä arvioidaan toteutunutta tutkimusta, työn luotettavuutta ja pohditaan kehittämiskohteita. Sen jälkeen käydään vielä läpi mahdollisia tulevia jatkotutkimusehdotuksia. Lopuksi arvioidaan vielä opinnäytetyöprosessia kokonaisuutena sekä omaa oppimista opinnäytetyön tekemisen aikana.

2 Oppiminen

Tässä luvussa esitellään oppimisteorioita, oppimisstrategioita sekä oppimistyyliä. Oppimistyyleistä esitellään Kolbin oppimistyyliä sekä jaottelu visuaaliseen, auditiiviseen ja kinesteettiseen oppimistyyliin. Sen jälkeen käydään läpi tekijät, joista rakentuu mielekäs oppiminen ja viimeisenä esitellään motivaation teoriaa.

Ihmisen oppimisprosessi alkaa heti syntymästä ja oppimista tapahtuu sekä tietoisesti että tiedostamatta. Oppiminen on välttämättömyys ihmisen elämässä. Tiedostamaton oppimista tapahtuu esimerkiksi, kun lapsi oppii puhumaan samaa kieltä kuin ympärillä olevat ihmiset puhuvat ilman, että kieltä varsinaisesti opetetaan. Tietoista oppimista taas tapahtuu esimerkiksi, kun ihminen opiskelee. (Pruuki 2008, 8.) Oppimisen välityksellä ihminen sopeutuu maailmaan ja saa uusia keinoja elämäntilanteensa. Kaikenlainen oppiminen kytkeytyy toimintaan ja täten opetus ja oppiminen eivät ole vastavuoroisia ilmiöitä vaan ihmisen omalla toiminnalla on merkittävä rooli siinä, mitä ihminen todella oppii. (Pruuki 2008, 8-9; Rauste-von Wright, von Wright & Soini 2003, 51.) Oppiminen on hyvin yksilöllinen prosessi ja oppimisentehokkuus on riippuvainen ihmisen kehitysvaiheesta ja elämäntilanteesta. Ihmistä ei voi pakottaa oppimaan vaan oppimisen mielekkyys ja ihmisen halu oppia luovat pohjan oppimiselle. (Ahonen, Cantell, Nissinen & Rintala 2005, 26.)

2.1 Oppimisteoriat

Oppimista on tutkittu paljon ja sen historia on monivivahteinen. Erilaiset oppimisteoriat auttavat hahmottamaan oppimisprosessin eri ulottuvuuksia. 1900-luvun alkupuolelta alkaen behaviorismi hallitsi oppimisen tutkimusta. Behaviorismille tyypillistä on tutkiminen eläinten avulla ja oppimisen tutkimus kohdistetaan pääosin vain havaittavaan käyttäytymiseen ja ulkopuolelle jätetään kokonaan tietoisuuden ei-havaittava puoli. Monimutkaisetkin oppimisprosessit nähdään yksinkertaisten oppimisprosessien kautta jolloin keskitytään oppimisen yleisten perusmuotojen kartoittamiseen. Behavioristinen oppiminen ymmärretään ärsykkeen ja reaktion kytkeytymiseksi jota voidaan säädellä vahvistamisella. Tähän liittyy vahvasti ilmaisu ehdollistuminen joka voidaan jakaa klassiseen sekä välineelliseen ehdollistumiseen. Klassisesta ehdollistumisesta tunnettu esimerkki on Ivan Pavlovin koirakoe ja välineellisestä ehdollistumisesta B. F. Skinnerin koe josta Skinner kehitti ohjelmoidun opetuksen mallin. (Pruuki 2008, 9; Rauste-von Wright ym. 2003, 51.) Oletuksena on se, että opetuksen tavoitteena oleva reaktio vakiintuu pysyväksi käyttäytymiseksi eli se opitaan, kun se yhdistyy ympäristöstä tulevaan ärsykkeeseen. Käyttäytymistä säädellään

vahvistamisella, eli toivotusta käyttäytymisestä annetaan palkinto ja ei-toivotusta rangaistus. (Tynjälä 1999, 29-31.)

Kognitiivinen oppimisteoria seurasi behaviorismia 1950-luvun lopulla, kun kognitiivisen psykologian edustajat keskittyivät kognitiivisten toimintojen, kuten ajattelun, havainnoinnin sekä muistin tutkimiseen. Kognitiivinen oppimiskäsitys nähdään siten, että oppiminen ei ole erillinen prosessi vaan osa sitä kokonaisprosessia, johon sisältyy myös ajatteleva, muistaminen, havaitseminen sekä päätöksen tekeminen. Ihminen nähdään aktiivisena informaation käsittelijänä, jolloin mukaan otetaan myös emotionaaliset ja motivationaaliset tekijät. (Pruuki 2008, 16; Rauste-von Wright ym. 2003, 51, 160-161.)

Humanistinen psykologia oli valloillaan 1950-1960-luvuilla. Siinä ihminen nähdään perusluonteeltaan hyvänä ja vastuullisena oppijana. Ydinajatus tässä oppimiskäsityksessä on, että ihminen on aktiivinen ja itseohjautuva toimija, jonka pyrkimys on toteuttaa itseään. Yksilön omaehtoinen kehitysprosessi on pääroolissa, mutta vaikutusta on myös yksilön ja ryhmän vuorovaikutuksella. Tunnetuin humanistisen psykologian parissa kehitetty oppimismalli on David A. Kolbin kehittämä kokemuksellisen oppimisen malli. Tässä mallissa oppiminen etenee neljässä kehämäisessä syklissä. Ensimmäisenä malli lähtee liikkeelle oppijan omista kokemuksista jonka jälkeen seuraa pohdiskelua havainnointi jossa oppija pohtii, mitä hän tunsi ja oppi. Tässä vaiheessa luodaan pohja uusille malleille, teorioille sekä käsitteille. Kolmas vaihe on kokemusten käsitteellistäminen. Siinä pyritään systemaattisen ajattelun kautta muokkaamaan vanhoja malleja ja luomaan uusia teorioita ja käsitteitä. Tämän jälkeen opittua kokeillaan käytännössä. (Pruuki 2008, 13-14; Kupias 2001, 20.)

Konstruktivistinen oppimisteoria on saanut paljon vaikutteita kognitiivisesta oppimisteoriasta. Tämän teorian lähtökohtana on ajatus ihmisen aktiivisesta pyrkimyksestä rakentaa ja laajentaa omaa tietovarastoaan. Oppiminen nähdään jatkuvana prosessina, jossa ihminen asettaa oppimiselle tavoitteita sekä rakentaa ja muokkaa omaa ajatteluaan ja toimintamalleja. Konstruktivismi voidaan karkeasti sanoen jakaa yksilökonstruktivismiin ja sosiaaliseen konstruktivismiin. Yksilökonstruktivismissa yksilön oma rooli on tärkeä tekijä tiedon rakentumisessa. Yksilö muodostaa havaintojen perusteella skeemoja eli jäsentyneitä tieto- ja toimintakokonaisuuksia. Skeema voi muodostua, kun vanhaan skeemaan sulautetaan uutta tietoa tai kun vanhan skeeman tilalle muodostuu täysin uusi skeema. Sosiaalisen konstruktivismin vaikuttaja Lev Vygotsky tarkasteli ihmisen oppimista sosiaalisen vuorovaikutuksen sekä kulttuurin ja kielen näkökulmasta. Vygotskyn mielestä oppimisen perustana on sisäistäminen. Esimerkkinä tästä on kieli, joka on lapselle aluksi vain keino kommunikoida, mutta sisäistämisen myötä siitä tulee myös ajattelun väline. Toinen sosi-

aalisen konstruktivismin suuntaus on tilannekohtainen kognitio jossa oppiminen on sidoksissa kiinteästi siihen tilanteeseen, jossa se tapahtuu. Suuntauksen mukaan esimerkiksi koulussa oppiminen on heikompaa, kuin oppiminen tilanteessa jossa oppia on myös tarkoitus käyttää ja hyödyntää. (Pruuki 2008, 16-20.)

2.2 Erilaiset oppimisstrategiat ja oppimistyylit

Ihminen on perusluonteeltaan utelias. Ihminen tarvitsee tietoa omasta ympäristöstään ja suhteestaan ympäristöönsä. Syntymästään asti ihminen tulkitsee ja tallentaa uutta informaatiota mieleensä ja sitä kautta rakentaa jatkuvasti kehittyvää kuvaa siitä fyysisestä ja sosiaalisesta maailmasta, jossa ihminen elää. (Rauste-von Wright ym. 2003, 50.)

Oppimisstrategia tarkoittaa käsitteenä sitä tapaa tai keinoa, jolla ihminen suorittaa tietyn oppimistehtävän tai kokonaisuuden. Yksi tapa jaotella oppimisstrategiat on jako pintasuuntautuneeseen sekä syväsuuntautuneeseen oppimiseen. Pintasuuntautunut oppija kiinnittää oppiessaan huomion asian tai ilmiön pinnallisempiin ominaisuuksiin ja pyrkii muistamaan asiat sellaisenaan. Tyypillistä pintasuuntautuneelle opiskelulle on myös toistaminen ja yksityiskohtainen ulkoa opetteleminen. Syväsuuntautunut oppija taas pyrkii opiskellessaan ymmärtämään kokonaisuuksia ja asian oleellisen sisällön ja merkityksen. Tavoitteena on soveltaa, vertailla ja analysoida uutta tietoa joka suhteutetaan aikaisempaan tietoon. (Pruuki 2008, 25-26.)

Oppimistyyli tarkoittaa käsitteenä ihmisen pysyvämpää tapaa käyttää tiettyjä oppimisstrategioita. Oppimistyyleistä voidaan jaotella suuntautumaton, toistamissuuntautunut, merkityssuuntautunut sekä soveltamissuuntautunut tyyli. Suuntautumaton oppija ei pysty erottamaan olennaisia asioita epäolennaisista ja täten kokonaiskuvaa on vaikea hahmottaa. Toistamisorientoitunut oppija pyrkii oppimaan asiat ulkoa. Merkityssuuntautunut oppija keskittyy asioihin, jotka hänelle itselleen tuntuu tärkeiltä tai kiinnostavilta ja tavoitteena ymmärtää olennaiset asiat, ei yksityiskohtia. Soveltamissuuntautunut oppija kiinnittää huomion tietoon, jonka hän pystyy liittämään käytäntöön. (Pruuki 2008, 25-26.)

2.2.1 Kolbin oppimistyylit

Toinen tapa jaotella oppimistyylit on Peter Honeyn ja Alan Mumfordin oppimistyylijaottelu, joka on luotu David A. Kolbin kokemuksellisen oppimisen teorian pohjalta. Nämä oppimistyylit ovat osallistuja, tarkkailija, päättelijä ja toteuttaja. Osallistujalle tyypillistä on elää nykyhetkessä ja toimia ensin ja ajatella vasta myöhemmin. Osallistuja on elementissään tajunnanvirtatekniikoissa ja aivoriivissä ja nauttii kokeilla kaikkea mahdollista. Osallistuja

on seurallinen, mutta pitkästyä jos asiat eivät etene. Osallistuja oppii parhaiten, kun hän saa käydä suoraan toimeen ”tässä ja nyt -periaatteella” ja saamalla mahdollisimman suuret toimintavapauden kehitellä uutta. Osallistuja toimii parhaiten ryhmässä muiden kanssa, mutta mieluiten johtavassa roolissa. (TenViesti Oy, 2010.)

Tarkkailija on luonteeltaan harkitseva ja varovainen. Hän kuuntelee ja havainnoi muita ihmisiä ja pitää omasta toiminnastaan matalaa profiilia. Tarkkailija viihtyy taka-alalla ja pohtii asioita hankkimansa tiedon ja kokemusten avulla. Tarkkailija oppii parhaiten, kun hän on taka-alalla ja saa mahdollisuuden ajatella ennen toimintaa. Tarkkailijan on hyvä saada toimia omassa aikataulussaan ja pohtia erilaisia vaihtoehtoja, mutta myös tärkeää on saada vaihtaa ajatuksia ja mielipiteitä muiden kanssa. (TenViesti Oy, 2010.)

Päätelijä käyttää loogista ajattelua ja tykkää yhdistellä teoriaa ja käytännön kokemuksia keskenään. Päätelijä toimii johdonmukaisesti ja kokonaisvaltaisesti, mutta ominaista on myös täydellisyyden tavoittelu, ja tarkkaan harkitseminen ennen käytäntöön ryhtymistä. Päätelijä oppii parhaiten toimimalla ympäristössä joka haastaa hänen älyään. Päätelijä pitää tilanteista joissa vaaditaan loogisuutta ja rationaalisuutta ja erityisesti työskentely järjestelmien, mallien ja teorioiden parissa on miellyttävää. Päätelijä haluaa pohtia onnistumisten tai epäonnistumisten syitä ja taustoja. (TenViesti Oy, 2010.)

Toteuttaja nauttii kokeilla uusia ideoita ja teorioita käytännössä nähdäkseen niiden toimivuuden. Toteuttaja ryhtyy herkästi toteuttamaan asioita, eikä kärsivällisyys riitä tyhjänpäiväiseen miettimiseen. Toteuttajan mielestä kaikkiin ongelmiin löytyy uusi ja toimivampi ratkaisu. Parhaiten toteuttaja oppii tilanteissa, joissa on selkeä ongelma ja ratkaisu niille. Toteuttaja vaatii välitöntä palautetta kokeiluistaan ja tarvitsee riittävästi opastusta esimerkiksi erilaisten ratkaisumallien käytöstä. Toteuttajan tulee saada soveltaa oppimaansa myös käytännössä. (TenViesti Oy, 2010.)

2.2.2 Visuaalinen, auditiivinen ja kinesteettinen oppimistyyli

Ihmisellä on viisi perusaistia: näkö-, kuulo-, tunto-, haju- ja makuaisti. Näistä makuaistin ja hajuaistin havaintomaailma voidaan yhdistää tuntoaistiin, jolloin saadaan kolme pääaistijärjestelmää: visuaalinen, auditiivinen sekä kinesteettinen aistijärjestelmä. Ihmisen tapa käyttää aisteja tiedon ajattelussa, kuvittelussa ja muussa mieltämisessä on hyvin yksilöllinen. Puhutaan ihmisen miellejärjestelmästä. Jonkun ihmisen kohdalla aistimaailmassa voi olla yksi vahvasti hallitseva miellejärjestelmä, kun toinen taas yhdistää luontevasti kahta tai jopa kaikkia kolme perusmiellejärjestelmää keskenään. (TenViesti Oy, 2010.) Jako visuaaliseen, auditiiviseen ja kinesteettiseen oppimistyyliin perustuu alun perin neuroling-

vistisen tutkimuksen tienhaaraan. Kukin oppimistyyli on hyvin erilainen ja jokainen ihminen kokeekin ympäröivän maailman eri tavalla. (Askel terveyteen.)

Visuaalinen suuntautunut ihminen tarvitsee hiljaisuutta pystyäkseen keskittymään. Usean asian yhtä aikaa tekeminen tuottaa vaikeuksia ja ympäristön ärsykkeet heikentävät keskittymiskykyä ja muistamista. Hän on hyvin energinen ja erittäin tarkka, asioiden yksityiskohdat jäävät hyvin mieleen. Muistitekniikkana visuaalinen ihminen käyttää kuvia. (Askel terveyteen.) Visuaalisen ihmisen ajatukset visualisoituvat nopeammin kuin mitä hän pystyy sanoin ilmaisemaan. Tästä seuraa taipumus puhua hyvin nopeasti, mutta jokseenkin epäselvästi. Visuaalinen ihminen nauttii piirtämisestä, näyttelämisestä ja elokuvista. Visuaalisen oppijan vahvoja puolia ovat hyvät kirjoittamistaidot, organisointikyky sekä tunnollisuus. Heikkouksina voidaan pitää huonoa keskittymiskykyä esimerkiksi kokouksissa. Lisäksi visuaalinen ihminen haluaa uuden tiedon mielellään kirjoitetussa muodossa käsitelläkseen sitä vahvuuksillaan. Visuaalisesti oppivan ihmisen kannattaa tehostaa oppimistaan käyttämällä alleviivauksia ja merkintöjä, lukemalla informaation ja luomalla kuvia muistin tueksi. (Jyväskylän yliopisto, 2011.)

Auditiivinen ihminen puhuu mielellään itsekseen ja käsittelee ajatuksiaan ääneen. Hän pitää myös toisten ihmisten kuuntelemisesta sillä asiat jää parhaiten mieleen kuuntelevalle. Auditiivinen ihminen ei juuri kirjoita muistiinpanoja vaan esimerkiksi luennoilla keskittyy kuuntelemaan jolloin asiat jäävät parhaiten muistiin. Tyypillistä on myös hyvät viestintätaidot ja kyky ilmaista itseään selkeästi. Auditiivinen ihminen pystyy tekemään montaa asiaa yhtä aikaa. (Askel terveyteen.) Auditiivinen oppija kuuntelee mielellään musiikkia ja puhujana hän on erinomainen. Vahvuutena voidaan pitää hyvää muistia suullisten ohjeiden kohdalla ja esimerkiksi puhelinkeskusteluissa auditiivinen oppija on erinomainen. Heikkouksia ovat heikko kirjoittamisen taito ja visualisointikyky. Oppimiskykyä auditiivinen oppija voi tehostaa keskittymällä pelkkään kuunteluun tekemättä esimerkiksi muistiinpanoja, lukemalla asioita ääneen ja esimerkiksi pyrkimällä selittämään niitä toiselle ihmiselle. Lisäksi kokeilemisen arvoista voi olla sanella nauhalle asia joka halutaan ymmärtää ja sen jälkeen kuunnella nauhoitusta. (Jyväskylän yliopisto, 2011.)

Kinesteettinen ihminen pitää fyysisestä toimimisesta ja tekemisestä konkreettisesti. Hän haluaa kokea asiat omakohtaisesti ja pitää paljon läheisyydestä. Kinesteettinen ihminen on hyvin spontaani ja ulospäin suuntautunut. (Askel terveyteen.) Kinesteettisesti oppiva ihminen on yleensä fyysisesti aktiivinen ja vahvuuksia ovat toimeen tarttuminen ja tekemällä oppiminen. Ihminen yleensä tietää tarkasta mitä osaa ja missä on vielä parannettavaa. Heikkoutena voidaan pitää taipumusta levottomuuteen ja ongelman kohdatessa ihminen uppoutuu siihen perinpohjaisesti ja saattaa eksyä aiheen ulkopuolelle. Oppimisky-

kyä kinesteettinen oppija voi tehostaa valmistautumalla uusiin tilanteisiin harjoittelemalla etukäteen niitä. Lisäksi muistiinpanojen tekemisestä voi olla apua. (Jyväskylän yliopisto, 2011.)

2.3 Mielekäs oppiminen

Pruuki (2008, 27-29) kokoaa mielekkään oppimisen ominaispiirteet kuuteen näkökohtaan jotka pohjautuvat eri oppimisteorioille, jotka käytiin toisen luvun alussa läpi.

Ensimmäinen näkökohta on oppijan motivaation ja aktiivisuuden etsiminen. Oppimista tapahtuu, kun oppija on itse aktiivinen ja rakentaa jatkuvasti uudistuvaa kuvaa itsestään ja ympäristöstään. Motivaation merkitys oppimiseen on tärkeä, sillä sen avulla oppija työstää oppimaansa itse aktiivisesti. Oppija ottaa itse vastuun omasta oppimisestaan.

Toinen näkökohta on oppijan omien tavoitteiden asettaminen. Ihmiselle on luontaista pyrkiä tavoitteisiin ja päämääriin. Oppijan on tärkeää tehdä oppimisestaan tavoitteellista ja pyrkiä aktiivisesti saavuttamaan tavoitteitaan ohjaamalla omaa toimintaansa. Tavoitteellisuuteen liittyy myös oppijan vastuu oppimistulosten saavuttamisesta, mikä taas kehittää oman oppimisen ohjaamisen taitoja.

Kolmas näkökohta on konstruktivisuus. Ihmisen oppiessa uutta hän rakentaa tietoa vanhan tiedon pohjalle. Ennen uuden tiedon opettelua oppija voi palauttaa mieleen tietoja, mitä hän jo ennestään asiasta tietää jotta asioiden yhdisteleminen voisi olla mielekkäämpää.

Neljäs näkökohta on vuorovaikutus ja yhteistyö. Oppiminen on parhaimmillaan hyvin vuorovaikutuksellinen prosessi, jossa oppijat keskenään rakentavat uutta tietoa hyödyntäen toistensa kokemuksia, tietoa ja taitoja sekä erilaisia näkemyksiä ja ajatuksia.

Viides näkökohta on siirtovaikutus ja yhteys käytäntöön. Opetuksen siirtovaikutus tarkoittaa opittujen tietojen ja taitojen soveltamista käytäntöön. Oppiminen tehostuu, kun teoriaa ja käytäntöä voidaan hyödyntää oppimistilanteessa samanaikaisesti.

Kuudes näkökohta on reflektio eli itseohjautuvuus. Reflektio on prosessi, jossa oppija pyrkii löytämään uusia näkökulmia olemassa olevista ajattelu- ja tunneprosesseistaan, omista kokemuksistaan, tiedoistaan ja osaamisestaan. Oppija on tietoinen osaamisestaan asioista ja voi näin kohdentaa oppimistaan asioihin, joita ei vielä osaa.

2.4 Motivaatio

Sanana motivaatio tarkoitti alun perin latinankielistä "movere" sanaa eli liikkumista, mutta myöhemmin sanan merkitys viittasi käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmään. Nykypäivänä sanalla tarkoitetaan motiivien aikaansaamaa tilaa. (Kauhanen 2003, 107.)

Humanistiseen psykologiaan liitetty Maslowin motivaatioteoria muodostaa viisitason tarvehierarkian, joka kuvastaa ihmisen motiivien muodostumista. Alkeellisempien tarpeiden täytyttyä ihmisen toiminnan motivationaalinen säätely siirtyy kohti kehittyneempiä tarpeita. Alimpana tarvehierarkiassa on ihmisen fysiologiset tarpeet kuten ravinto. Toisella tasolla on turvallisuuden tunne, joka ilmenee esimerkiksi ihmisen turvautuessa ennalta totuttuun toimintaan. Kolmantena tarpeena on liittymisen tarve joka kuuluu sosiaalisten tarpeiden joukkoon ja tarkoittaa ihmisen tarvetta tulla kuulluksi ja hyväksytyksi. Neljäs taso on arvostuksen tarve joka sisältää tekijöitä, joissa yksilö pyrkii erottautumaan joukosta. Korkeimpana tasona on aidoin inhimillisen toiminnan voimalähde, itsensä toteuttamisen tarve, jossa ihminen kokee, että hänellä on mahdollisuus ja taidot saavuttaa päämääränsä. (Otavan opisto 2015; Rauste-von Wright ym. 2003, 198.)

Motivaatiota voidaan tarkastella sisäisen ja ulkoisen motivaation näkökulmasta. Sisäisessä motivaatiossa ihminen on kiinnostunut itse opetuksen sisällöstä ja motivaatio syntyy halusta tehdä asioita niiden itsensä takia, eikä ulkoisista syistä. Sisäinen motivaatio ei synny ulkoisilla kannusteilla tai palkinnoilla vaan toimii omaehtoisesti. Sisäiset palkinnot ovat yleensä subjektiivisia ja esiintyvät tunteiden muodossa. Palkkiot liittyvät tavoitteiden sisältöihin ja tyydyttävät Maslowin tarvehierarkiastakin tuttuja kehittyneempiä tarpeita. Työelämässä suurin sisäinen motivaatio syntyy, kun ihminen toimii tehtävässä, jonka kokee kiinnostavaksi ja jossa pääsee toteuttamaan itseään. Ulkoisessa motivaatiossa ihmisen kiinnostus kohdistuu ulkoiseen palkintoon, esimerkiksi ihminen opiskelee jotain päästäkseen tiettyyn tavoitteeseen, kuten kurssista läpipääsemiseen. Ulkoinen motivaatio liittyy pääsääntöisesti Maslowin tarvehierarkian alkeellisempien tavoitteiden täyttämiseen, kuten turvallisuuden tai yhteenkuuluvuuden tarpeisiin. Ulkoinen motivaatio voi syntyä esimerkiksi muiden ihmisten aiheuttamasta ryhmäpaineesta tai halusta matkia muita. Tyypillistä ulkoisen motivaation syntymiselle on toivo palkinnosta ja pelko rangaistuksesta. Työelämässä selkein ulkoinen motivaatitekijä on palkka. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio voivat esiintyä myös samanaikaisesti, mutta yleensä toinen motiivityypeistä on aina toista hallitsevampi. (Otavan opisto 2015; Pruuki 2008, 22.)

Motivoitunut ihminen on halukas käyttämään aikaansa ja energiaansa oppimiseen ja päämääriensä saavuttamiseen. Selkeät päämäärät eivät horjuta motivaatiota pienissä vastoinkäymisissä. Kupias ja Peltola (2009, 129.) esittävät motivaation syntymisen seuraavalla kaavalla: Sisällöllinen motivaatio = Asian tärkeys itselle x onnistumisen todennäköisyys x tekemisen ilo. Kaava kuvastaa perusajatusta siitä, että jos jotain kaavan tekijöistä ei ole, motivaatio on nolla. Kaava on hyvin yksinkertaistettu kuvaus motivaatiosta, mutta esimerkiksi työpaikkaperehdytyksessä on erittäin tärkeää kiinnittää kuhunkin tekijään huomiota. Asian tärkeys itselle tarkoittaa sitä, että itselle tärkeisiin asioihin on vahva kiinnostus joka on yleensä pysyvää. Perehdyttäjän on hyvä olla tietoinen siitä, mikä perehdytettävää kiinnostaa ja minkälainen näkökulma hänellä on tulevaan työhön. Perehdyttäjä voi lisätä työn tärkeyden tuntua luomalla keskustelua siitä, miksi tämä asia on tärkeää oppia tai miten asioiden oppiminen hyödyttää perehdytettävää tulevissa työtehtävissä. Onnistumisen todennäköisyys on tärkeä motivaatiotekijä, sillä vaikka opittava asia olisi hyvinkin mielenkiintoinen, mutta lähes mahdoton oppia, motivaatio asian oppimiselle voi kärsiä. Työpaikalla perehdyttämisessä merkittävä onnistumisen todennäköisyys luodaan antamalla perehdyttämiselle riittävästi aikaa. Perehdytyksen tavoitteet ja siihen käytetty aika tulee mitoittaa vastaamaan toisiaan. Perehdyttäjä voi edistää perehdytettävän oppimismotivaatiota viestimällä perehdytettävälle, että uudet asiat on mahdollista oppia niille varatussa ajassa. Tekemisen ilo on kolmas motivaation syntymisen tekijä. Vaikka perehdytettävä kokisi oppimisen hyvin tärkeäksi ja onnistumisen todennäköisyys olisi optimaalinen, niin perehdyttämisen ilmapiirin ollessa jollain tavalla negatiivinen, motivaatiota voi olla vaikea ylläpitää. Perehdyttäjällä on ilmapiirin vaikuttamiseen suuri vaikutus ja vastuu. Arvostava, turvallinen ja positiivinen ilmapiiri parantavat oppimismotivaatiota ja lisää tekemisen iloa. (Kupias & Peltola 2009, 129-131.)

3 Perehdyttäminen

Tämä luku käsittelee perehdyttämisen teoriaa. Ensin käydään perehdyttämistä läpi yleisellä tasolla ja esitellään sen tuomat hyödyt sekä yritykselle että työntekijälle. Sitten käydään läpi perehdyttämisprosessin etenemistä ja sisältöä sekä perehdyttämisen suunnitteluun liittyviä huomioita. Näiden jälkeen työssä esitellään perehdyttämisen eri osapuolien rooleista perehdytettävän, esimiehen, työyhteisön sekä perehdyttäjän roolit. Työssä käydään myös läpi perehdyttämiseen liittyviä materiaaleja sekä perehdyttämisen arvioinnin ja seurannan tärkeyttä. Lopuksi käydään läpi palautteen merkitystä.

Jokainen työ ja jokainen työtehtävä ovat työnsä aloittavalle ihmiselle yleensä osittain tai täysin uusi asia. Vaikka työtehtävä säilyisi pääosin muuttumattomana, voi esimerkiksi työpaikka vaihtua tai työpaikan pysyessä samana, voi talon sisällä tehdä erilaisia työtehtäviä. Näihin kaikkiin uusiin työelämän tehtäviin tarvitaan perehdyttämistä. Perehdyttäminen on jokaisen organisaation toiminnan ytimessä eikä sitä voi juurikaan ulkoistaa. Historian saatossa perehdyttäminen oli ensisijaisesti työhön opastamista, koska työympäristöt eivät olleet järin monimutkaisia, mutta organisaatioiden ja työtehtävien monimutkaistuessa oli alettava panostamaan kattavampaan perehdyttämiseen. Työntekijän on työtehtävänsä lisäksi yhä tärkeämpää ymmärtää koko organisaation toimintaa ja sen tarkoitusta ja tähän perehdyttäminen luo hyvän pohjan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 9; Kupias & Peltola 2009, 13.)

Perehdytyksellä tähdätään siihen, että uusi työntekijä sisäistää organisaation kulttuurin ja toimintatavat. Näin pystytään säilyttämään jo olemassa olevat käytännöt yhtenäisenä. Perehdyttäminen kattaa kaikki ne toimenpiteet, joiden avulla perehdytettävä tutustuu omaan työpaikkaansa, sekä sen toiminta-ajatukseen, liikeideaan ja toimintatapoihin. Lisäksi perehdytettävä tutustuu työpaikkansa ihmisiin, kuten esimiehiin ja työtovereihin sekä saa tietää omaan työhönsä kohdistuvat odotukset ja oman vastuun työyhteisössä. Perehdyttämistä on myös se, että perehdytettävä oppii omaan työtehtäväänsä liittyvät turvallisuusohjeet. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2; Kjelin & Kuusisto 2003, 15.)

Perehdyttäminen on hyvin laaja käsite, joka kattaa alkuperehdytyksen, yleisperehdyttämisen ja työnopastuksen. Alkuperehdytys tapahtuu työsuhteen alussa, mutta myös vanhoja työntekijöitä perehdytetään uusiin tai muuttuviin työtehtäviin ja esimerkiksi pitkän sairasloman tai muun pidemmän poissaolon jälkeen voi olla tarvetta perehdyttämiselle. Uuden työntekijän kohdalla perehdytysvaihetta seuraa työnopastus, joka voi kestää tehtävistä

riippuen muutamasta päivästä useampaan kuukauteen. (Kauhanen 2003, 146; Kupias & Peltola 2009, 18.)

3.1 Miksi perehdytetään?

Perehdyttäminen ei ole yritykselle vapaaehtoista, vaan siitä on säädetty laissa. Työturvallisuuslain (738/2002) 2 luvun 14 § sääntelee työntekijälle annettavaa opetusta ja ohjausta. Hyvän perehdyttämisen kokonaishyötyjä tai epäonnistuneen perehdyttämisen kustannuksia on lähes mahdoton arvioida, mutta lähtökohtaisesti onnistunut perehdyttäminen edistää hyvää työmotivaatiota sekä työssä viihtymistä jotka tuovat yritykselle arvokasta hyötyä. Perehdyttämisestä saatuja hyötyjä voidaan tarkastella osapuolten eri näkökulmista, mutta loppujen lopuksi hyödyt ovat yhteisiä. (Kauhanen 2003, 147; Lepistö 2004, 56.)

Perehdytyksen tavoitteena on antaa uudelle työntekijälle hyvät pohjatiedot työpaikasta ja mahdollistaa hänen myönteinen asennoituminensa uuteen työympäristöön. Lisäksi perehdytyksen tavoitteena on luoda yhteys uuden työntekijän ja hänen esimiehensä ja työtovereidensa välille sekä lyhentää uusien asioiden oppimisaikaa sekä vähentää koettua epävarmuutta. Perehdytys on pohja yrityksen työyhteisön turvaamiselle nyt ja tulevaisuudessa. (Lepistö 2004, 58.)

3.1.1 Yrityksen hyödyt

Kun perehdytys on järkevästi suunniteltu ja toteutettu, se tuo yritykselle paljon hyötyä. Perehdyttämisen avulla perehdytettävä oppii työnsä alusta asti oikein, jolloin mahdollisten virheiden määrä vähenee ja virheiden korjaamiseen tarvittava aika minimoituu. Uuden työntekijän perehdytyksen myötä myös työtapaturmat ja työturvallisuusriskit vähenevät. Hyvä perehdytys luo myös positiivisen ensivaikutelman työpaikasta ja työtehtävistä, joka vahvistaa työmotivaatiota ja sitouttaa työntekijää työhön. Huono työmotivaatio on osatekijä poissaolojen määrään sekä henkilöstön vaihtuvuuteen, joten hyvällä perehdyttämällä voidaan vaikuttaa positiivisesti näihin. Loppuun asti viety perehdytys säästää myös kustannuksia. Kustannuksia voi syntyä huonon perehdytyksen myötä virheistä ja niiden korjaamisesta, tapaturmista, poissaoloista, henkilökunnan vaihtuvuudesta sekä hävikistä. Hyvä perehdyttäminen luo myös positiivista yrityskuvaa, kun esimerkiksi harjoittelijat ja työssä oppijat saavat hyvän mielikuvan yrityksestä ja levittävät kokemuksiaan mahdollisille muille hakijoille. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4-5; Lepistö 2004, 57.)

3.1.2 Työntekijän hyödyt

Uusi työntekijä hyötyy perehdyttämisestä monella tapaa. Uusi työpaikka ja uudet työtehtävät voivat aluksi tuntua jännittäviltä ja jopa pelottavilta joten oikeanlainen perehdyttäminen auttaa helpottamaan näitä tunteita. Työntekijä voi kokea epävarmuutta uusien työtehtävien edessä, mutta perehdytyksen kautta tehtävät opitaan tekemään alusta alkaen oikein. Työntekijä saa heti onnistumisen kokemuksia tehdessään oikein ja tämä ruokkii työntekijän motivaatiota, mielenkiintoa ja vastuuntuntoa työtä kohtaan. Työntekijä tutustuu ensimmäisenä päivänä ainakin perehdyttäjäänsä josta voi aluksi saada tukea ja turvaa, mutta hyvä perehdytys edesauttaa myös tutustumaan työympäristöön ja työtovereihin laajemmin, jolloin sopeutuminen helpottuu ja työntekijä kokee nopeammin tuntuvansa joukkoon tasavertaisena työntekijänä. (Lepistö 2004, 56.)

3.2 Perehdyttämisprosessi

Perehdyttäminen voidaan nähdä prosessina joka alkaa jo ennen rekrytointia. Perehdyttämisen kestosta on vaikea antaa täsmällistä vastausta, mutta voidaan ajatella sen loppuvan, kun perehdyttämisen tavoitteet on saavutettu. Toinen näkökulma on, että perehdyttäminen on loppumassa, kun uusi työntekijä esittää yhä enemmän sellaisia kysymyksiä, joihin organisaatiossa ei osata enää vastata. Ennen rekrytointia alkavan perehdytysprosessin ensimmäinen vaihe on miettiä tulevan tehtävän vaatimuksia ja uudelta työntekijältä vaadittavaa osaamista. Tämä luo pohjan tulevalle perehdyttämiselle. Usein työtehtävään haetaan uutta työntekijää edellisen työntekijän työsuhteen päätyttyä, jolloin tehtävän sisältö ja tarvittava osaaminen ovat tiedossa, mutta on myös tilanteita, ettei työnkuva ole vielä yritykselle täysin selkeä jolloin se on hyvä määrittää ennen rekrytointia. (Kjelin & Kuusisto 2003, 205; Kupias & Peltola 2009, 102.)

Rekrytointivaiheessa on tärkeää aloittaa työhön hakeneiden perehdyttäminen. Hakijoille kannattaa jo tässä vaiheessa kertoa tulevasta työtehtävästä, työyhteisön ja organisaation erityispiirteistä ja työn vaatimuksista, jotta saadaan arvokasta tietoa hakijoiden näkemyksistä, osaamisesta ja potentiaalista ja joukosta voidaan valita työhön soveltuvimmat. Tässä vaiheessa luodaan hyvä pohja jatkoperehdyttämiselle. (Kupias & Peltola 2009, 102-103.)

Ennen uuden työntekijän töihin tuloa yrityksessä tulee valmistautua tulevaan perehdytykseen. Puhutaan sopeuttavasta perehdyttämisestä, kun työntekijä perehdytetään ennalta tiedettyyn tehtävään, jossa perehdytyksen painopisteenä on tehtävän vaatimukset ja niihin perehdyttäminen. Toinen perehdyttämisen malli on dialoginen perehdyttäminen jota hyö-

dynnetään kun uusi työntekijä tulee organisaatioon osaamista lisäävänä henkilönä, jolloin perehdyttämisen painopiste on siinä, että uudesta osaajasta saadaan mahdollisimman paljon irti täydentävää osaamista. Oli kyse sitten kummasta tahansa perehdyttämisen mallista, uudelle työntekijälle on hyvä myös perehdyttää työsuhteen alkuun liittyvät käytännöt, työyhteisön pelisäännöt sekä organisaation strategia ja arvot. Vielä ennen ensimmäisen työpäivän koittamista valitulle työntekijälle on hyvä kertoa ohjeet ensimmäistä työpäivää varten, monelta ja missä työt alkaa, kuka ottaa työntekijän vastaan ja mitä kannattaa ottaa mukaan. Etukäteen on myös hyvä hankkia tarvittavat luvat ja työvälineet, jotta kaikki mahdollinen on valmiina, kun työntekijä aloittaa. (Kupias & Peltola 2009, 103.)

Työntekijän vastaanottaminen on erittäin tärkeä vaihe uuden työntekijän perehdyttämisessä. Tämä tilanne luo uuden työntekijän ensivaikutelman koko työyhteisöön ja hyvä alku on hyvä perusta kaikelle. Vastaanottamiseen kannattaa panostaa ja suunnitella sen toteutuminen. Vastaanottajana olisi ihanteellisinta olla esimies, mutta myös perehdyttäjän antama lämmin vastaanotto ajaa asiansa. (Kupias & Peltola 2009, 103-104.)

Vihdoin koittaa työntekijän ensimmäinen päivä. Tähän päivään on syytä sisällyttää käytännön asiat, kuten avainten luovuttaminen, kulkuluvat ja muut yrityskohtaiset työn aloittamista helpottavat seikat. Päivän aikana työntekijälle esitellään työpiste ja muut toimitilat, lähimmät työtoverit sekä itse työhön liittyviä asioita. Uuden tiedon määrää on syytä pohtia, kannattaako ihan kaikkea kertoa ensimmäisenä päivänä, jolloin muutenkin tunnelma voi olla hieman jännittynyt. (Kupias & Peltola 2009, 105.)

Ensimmäisen viikon aikana työntekijälle on tarjottava mahdollisuus päästä kiinni työhönsä. Hyvin suunniteltu, johdonmukainen perehdytys toimii apuvälineenä siihen, että työntekijä oppii riipeästi työtehtävänsä ja pystyy olemaan konkreettisesti hyödyksi työpanoksellaan. Ensimmäisen viikon lopulla olisi hyvä myös käydä esimiehen tai perehdyttäjän kanssa lyhyt palautekeskustelu perehtymisen ja perehdyttämisen ensivaikutelmista. Lähtökohtaisesti ensimmäisen viikon perehdytys voi olla tiivistähtinen, mutta myös joustava sen suhteen, miten hyvin uusi henkilö pystyy omaksumaan uutta tietoa. Koska ihan kaikkea ei voi opettaa heti, niin on hyvä opastaa, mistä työntekijän on mahdollista saada lisätietoja kun tarve ilmenee. Perehdyttäminen kannattaa aluksi keskittää kokonaisuuksien hahmottamiseen, eikä niinkään pieniin yksityiskohtiin. (Kupias & Peltola 2009, 105-106.)

Ensimmäisen kuukauden aikana työntekijälle on annettava mahdollisuus tuoda omia näkemyksiään esiin työnteossa jolloin mahdollistetaan myös koko organisaation kehittyminen. Esimiehen ja työtovereiden on otettava uuden työntekijän mahdollinen palaute ja kehitysehdotukset innolla vastaan, jotta toimintaa voidaan kehittää ja työntekijä kokee

tulleensa kuulluksi. Ihanteellista tulevaisuuden kannalta olisi ensimmäisten kuukausien aikana käydä uusien työntekijöiden kanssa palautekeskustelu perehdytyksen onnistumisesta. Keskustelun avulla tarkistetaan onko perehdytys ollut riittävää sekä onko työntekijälle annettu aito mahdollisuus onnistua työssään. Ensimmäisen kuukauden aikana vastuu perehtymisestä siirtyy vähitellen perehtyjälle itselleen. (Kupias & Peltola 2009, 106-107.)

Koeaika on usein lain sallima neljä kuukautta. Ennen koeajan päättymistä esimies pitää työntekijän kanssa koeaikakeskustelun, jossa voidaan arvioida perehdytyksen onnistumista sekä mahdollisia lisäperehdytystarpeita. Lisäksi pohditaan oliko rekrytointi onnistunut ja jatkuuko työsuhde. (Kupias & Peltola 2009, 109.)

Työsuhde voi päättyä määräaikaisuuden takia, koeaikapurun perusteella tai irtisanomisperusteesta johtuen. Työsuhteen päätyminen voi olla luonnollinen päätepiste työntekijän elämässä, esimerkiksi kesätyön määräaikaisuuden tai esimerkiksi siirryttäessä opiskelemaan tai eläkkeelle, mutta ikävämpiäkin tilanteita on. Työsuhde voi päättyä nopeasti ja ikävästi työntekijän tai työnantajan taholta, mutta sekin on hyvä päättää asiallisesti. Lähtevä työntekijä voi olla edelleen yrityksen potentiaalinen asiakas, kun taas yritys voi olla työntekijälle mahdollinen suositteleva esimerkiksi tulevaisuuden työtehtävissä. Lähtökeskustelu on syytä järjestää ja haastatella työntekijää häntä arvostavasti esimerkiksi perehdytyksen onnistumisesta tai muun palautteen toivossa. (Kupias & Peltola 2009, 109-110.)

3.3 Perehdyttämisen suunnittelu

Perehdyttämisen merkitys uudelle työntekijälle sekä yritykselle on niin suuri, että sitä on hyvä suunnitella etukäteen. Lähtökohtana perehdyttämisen suunnittelulle ovat yrityksen arvot, strategia, visio, henkilöstöpolitiikka sekä henkilöstöasioihin liittyvät periaatteet ja pelisäännöt. Yrityksen kannattaa systematisoida perehdytyksen runko sekä määrittää perehdytyksestä vastaavat henkilöt. Perehdytettävä työntekijä tarvitsee opettelua, kokeilua sekä toimintaa, jotta hän voi saada kokemuksia joista oppia uutta. Perehdyttämisen tulee tapahtua vuorovaikutuksessa ja vaiheittainen. Vaiheittaisella perehdyttämällä tarkoitetaan sitä, että perehdytettävä yksin sekä yhdessä esimiehen kanssa arvioi omaa toimintaansa jonka avulla selvitetään mitä perehdytettävä osaa jo, missä sujuu erityisen hyvin ja missä tarvitsisi vielä kehittymistä. Näin perehdytettävä oppii ymmärtämään yrityksen sekä työtehtävänsä vaatimukset sekä soveltamaan uutta oppimaansa tietoa edelleen ja laajentamaan osaamistaan uuteen toimintaan ja oppimiseen. Perehdytyksessä on annettava tilaa uuden työntekijän kehitysajatuksille ja aiemmin opitun hyödyntämiselle jotta mahdollistetaan yrityksen menestyminen, kilpailukyvyyn säilyttäminen sekä jatkuva kehittä-

tyminen. (Helsilä 2009, 48-49; Kangas & Hämäläinen 2007, 6; Kjelin & Kuusisto 2003, 10.)

Perehdyttämisen laajuus riippuu perehdytettävän tulevasta työnkuvasta sekä työsuhteen pituudesta. Kesätyöntekijän tai harjoittelijan perehdyttämiseen käytetään vähemmän aikaa kuin pidemmäksi aikaa kaavaillun työntekijän perehdyttämiseen. Myös esimerkiksi perhevapaalta tai opintovapaalta palaavalle työntekijälle on järjestettävä perehdytys, mutta sen laajuus voidaan arvioida tapauskohtaisesti. Perehdyttämisen syvällisyys riippuu perehdytettävän roolin lisäksi hänen aiemmasta osaamisestaan, työkokemuksestaan sekä iästään. Nuori ja kokematon työntekijä tarvitsee enemmän perehdytystä ja tietoa työelämän perusasioista kuin jo työelämässä ollut henkilö. Jos uusi työntekijä on aiemmin työskennellyt samantyyllisissä työtehtävissä tai on toiminut samalla alalla, hänellä on jo jonkinlainen yleiskäsitys siitä mitä tulevat työtehtävät häneltä vaatii. (Österberg 2005, 91-92.)

Perehdyttämishjelma suunnitellaan yleensä yrityksen henkilöstöasiantuntijan toimesta ja kerran perusteellisesti mietitty suunnitelma toimii hyvänä työkaluna jota on myös helppo pitää ajan tasalla ja muokata tarvittaessa. Yrityksestä riippuen henkilöstöasiantuntija hoitaa yleensä yrityksen yleisesittelyn, mutta itse työyhteisöön, työtehtävien vaatimuksiin ja odotuksiin paras perehdyttäjä on uuden työntekijän lähin esimies. Esimiehen apuna perehdytyksessä voi toimia nimetty perehdyttäjä, joka on yleensä uuden työntekijän kanssa samantyyllisiä työtehtäviä tekevä, kokeneempi henkilö. Esimies on kuitenkin viime kädessä vastuussa perehdyttämisen toteutuksesta ja seurannasta. (Lepistö 2004, 59; Österberg 2005, 93.) Perehdyttämisen suunnittelussa tulee ottaa huomioon yrityksen käytettävissä olevat resurssit, nykytilanne sekä tavoiteltu toimintakonsepti. Perehdyttämistä voidaan suunnitella systemaattisesti sekä yksilöllisesti. Systemaattiselle perehdyttämisen suunnittelemiselle ominaista on, että perehdyttämistä suunnitellaan yhdessä koko työyksikön tai organisaation kanssa ja laaditaan materiaalia ja erilaisia suunnitelmia perehdyttämisen tueksi. Esimerkiksi päivittäistavarakauppa, jossa samoissa työtehtävissä toimii laajempi joukko, voi hyödyntää keskitetysti suunniteltuja perehdyttämishjelmiä laajemmin. Keskitetysti laadittuja perehdyttämissuunnitelmia tai materiaaleja ei koko organisaatio pysty hyödyntämään sellaisenaan, mutta siitä saadaan hyvä runko, josta perehdyttämistyötä tekevä voi muokata sopivan tilanteen mukaan. Perehdyttämisen systemaattisen suunnittelun ohella on kuitenkin tärkeää yksilöllistää näitä suunnitelmia, sillä jokainen uusi työntekijä on yksilö ja poikkeaa taustoiltaan ja osaamiseltaan toisistaan. (Kupias & Peltola 2009, 87-88.)

Perehdytystä suunniteltaessa on annettava mahdollisuus oppimista edistävien tekijöiden toteutumiselle. Hyvä oppimistilanne edellyttää perehdyttäjän ja perehdytettävän välistä

vuorovaikutusta. Vuorovaikutus ei synny itsestään vaan sille on annettava aikaa ja tilaa ja ilmapiirin on oltava turvallinen. Perehdyttävälle on annettava tilaa tuoda rohkeasti esiin ajatuksiaan alusta asti, kun roolit eivät ole vielä vakiintuneet. Jos perehdyttäjä keskittyy vain opettamaan eikä anna tilaa perehdyttävän kommenteille, saattaa käydä niin, että perehdyttävä omaksuu kuuntelijan ja vastaanottajan roolin jota on vaikea myöhemmin muokata aktiivisen kyselijän rooliksi. Perehdyttäjänkin työskentelyä helpottaa, kun hän saa luotua vuorovaikutuksen perehdyttävään ja pystyy näin kommunikoimaan suoraan ja antamaan intensiivisempää perehdyttämistä. (Kupias & Peltola 2009, 136.)

Österbergin (2005, 96-97.) mukaan perehdyttämisohjelma voidaan laatia päiväkohtaisiin toimenpiteisiin. Tätä kokonaisuutta havainnollistetaan alla olevassa taulukossa (taulukko 1).

Taulukko 1. Perehdyttämisen päiväkohtaiset toimenpiteet (mukaihen Österberg 2005, 96-97)

<p>Ennakkotoimenpiteet</p> <ul style="list-style-type: none"> • perehdyttäjien valitseminen • perehdyttämisohjelman läpikäyminen perehdyttäjien kanssa • organisaatiolle tiedottaminen uudesta työntekijästä • työvälineiden hankkiminen • tarvittavien käyttöoikeuksien hankkiminen erilaisiin järjestelmiin • perehdyttämismateriaalin kasaaminen • valmistautuminen uuden henkilön vastaanottamiseen (aika ja paikka) • muut ennakkoon hoidettavat asiat, kuten puhelin ja kulkuluvat
<p>Vastaanottaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tutustuminen, alkukeskustelu • Perehdyttämismateriaalin luovuttaminen ja tutustuminen perehdyttämisohjelmaan • strategian ja vision esittely ja työntekijän rooli strategian mukaisessa toiminnassa • talon, yleisten tilojen ja työtovereiden esittely • tärkeimpien työsuhteeseen liittyvien asioiden läpikäyminen (taut, työaika, ruokailu, palkanmaksupäivä, sairastapaustilanteet jne.) • omaan työpisteeseen tutustuminen
<p>Työhönopastus</p> <ul style="list-style-type: none"> • omiin työtehtäviin tutustuminen • tietojärjestelmiin tutustuminen • yrityksen tuotteisiin ja palveluihin perehtyminen • tutustuminen yrityksen sisäisiin sekä ulkoisiin sidosryhmiin

<ul style="list-style-type: none"> • yrityksen sisäisten käytäntöjen läpikäyminen (esim. harrastusmahdollisuudet)
Seuranta <ul style="list-style-type: none"> • Palautekeskustelu perehdyttämisen onnistumisesta • Mahdollisten korjausehdotusten ylöskirjaaminen

3.4 Perehdyttämisen roolit

Perehdyttämisen pelikentällä tärkein henkilö on uusi työntekijä, perehdytettävä. Perehdytettävä ei yksin opi mitään, joten hän tarvitsee tuekseen muita toimijoita. Toinen tärkeä henkilö on työntekijän esimies, joka on vastuussa perehdyttämisen onnistumisesta. Esimiehen resurssit eivät välttämättä riitä yksin perehdyttämisen toteuttamiseen, jolloin hän usein saa apua nimetyltä perehdyttäjältä. Lisäksi koko työyhteisön panos myötävaikuttaa uuden työntekijän oppimiseen. (Kupias & Peltola 2009, 46-47.)

3.4.1 Perehdytettävän rooli

Perehdytettävä voi omalla toiminnallaan vaikuttaa siihen, miten perehdyttäminen ja uuteen työpaikkaan sopeutuminen onnistuu. Ennen töiden aloitusta perehdytettävä solmii työsopimuksen työnantajansa kanssa ja tästä alkaa perehdyttämisen prosessi. Jos perehdytettävä saa ennen töiden alkamista tervetulopakettin tai muuta informaatiota niin siihen on syytä tutustua huolellisesti, jotta sopeutuminen organisaatioon voi alkaa heti. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 64.)

Ensimmäisenä päivänä perehdytettävän vastuulla on oppiminen. On tärkeää olla läsnä ja kuunnella ja havainnoida esimiehen ja perehdyttäjän antamia tietoja. Vaikka päävastuu perehdyttämisestä on esimiehellä ja perehdyttäjällä, ei kukaan voi pakottaa ihmistä oppimaan ja ihminen ei itse sitä halua. Kuten kappaleessa 2.3 mainitaan, konstruktivisuus on yksi mielekkään oppimisen osatekijä ja nykyisten oppimiskäsitysten mukaan tietoa ei voi suoraan siirtää ihmiseltä toiselle vaan jokainen oppija konstruoi eli rakentaa tiedon itse uudelleen. Tämä edellyttää sitä, että oppija prosessoi ja ymmärtää tietoa aktiivisesti. (Hokkanen ym. 2008, 65-66; Kupias & Peltola 2009, 116.)

Ensimmäisen viikon aikana perehdyttämisen vastuu alkaa siirtymään uudelle työntekijälle itselleen. Perehdyttäjä toimii edelleen tukena, vastaa kysymyksiin ja ratkoo ongelmatilanteita yhdessä uuden työntekijän kanssa, mutta pääasiallinen oppimisen vastuu ja työtehtävien tekeminen siirtyy tulokkaalle. Perehdytettävä voi aktiivisesti osallistua yrityksen asioihin ja käydä työtehtävien pariin sekä esittää kysymyksiä ja tutustua ihmisiin ja työti-

loihin. Myös palautteen antaminen perehdyttäjälle ja esimiehelle sekä kehitysideoiden antaminen edistävät koko työympäristön toimintaa. (Hokkanen ym. 2008, 66-68.)

3.4.2 Esimiehen rooli

Ennen uuden työntekijän töiden aloittamista perehdyttämisen vastuu on ensisijaisesti esimiehellä. Esimiehen tulee huolehtia uuden työntekijän hallinnollisista asioista, kuten työ- sopimuksen laatimisesta, palkanmaksun järjestämisestä, kulkuoikeuksien sekä eri järjes- telmien tunnusten järjestämisestä. Lisäksi esimies vastaa perehdytyksen sisällöstä ja ni- meää perehdyttäjän sekä suunnittelee uuden työntekijän työtehtävien sisällön ja tavoit- teet. (Hokkanen ym. 2008, 64.)

Uuden työntekijän ensimmäinen työpäivä on hyvä aloittaa sillä, että esimies esittäytyy ja kuvailee uuden työntekijän työtehtävät ja tavoitteet yrityksessä. Tämän jälkeen perehdyt- täminen voi siirtyä nimetylle perehdyttäjälle, mutta päävastuu ja perehdyttämisen edisty- misen seuranta jää esimiehen vastuulle. Esimies voi seurata perehdyttämisen onnistumis- ta järjestämällä tapaaminen esimiehen, perehdyttäjän sekä perehdytettävän kesken, jossa kerätään palautetta perehdyttämisen toteuttamisesta. (Hokkanen ym. 2008, 68-69.)

Kupias ja Peltola (2009, 62) ovat laatineet listan esimiehen ydintehtävistä perehdyttämi- sessä. Listan mukaan esimiehen on

- varmistettava tarkoituksenmukainen perehdyttäminen
- oltava läsnä uuden työntekijän ensimmäisenä päivänä tai sovitusti mahdollisim- man pian työntekijän aloitettua
- varmistettava, että uusi työntekijä ymmärtää perustyötehtävänsä
- sovittava suoriutumisen, oppimisen sekä kehittymisen tavoitteista ja seurattava ja annettava työntekijälle palautetta
- huolehdittava koeaikakeskusteluista
- pidettävä huolta muun työyhteisön tulemisesta mukaan
- huolehdittava työntekijän työhyvinvoinnista sekä turvallisuudesta
- tuettava kaikkia jotka tekevät perehdyttämistyötä.

3.4.3 Nimetyn perehdyttäjän rooli

Perehdyttäjänä voi myös toimia yrityksessä työskentelevä työntekijä. Tällainen nimetty perehdyttäjä on yleensä kohtuullisen kokenut työntekijä, jolle talon tavat ja ihmiset ovat tuttuja. Perehdyttämistä tehdään yleensä oman muun työn ohella, mutta esimerkiksi yri- tyksessä jossa henkilöstön vaihtuvuus on suurta, voi perehdyttäjän rooli olla hyvinkin suu- ri. Perehdyttäjä on uuden työntekijän tukihenkilö ja portti työyhteisön ja työtehtävien tutus-

tumiseen. Perehdyttäjän tehtäviin voi kuulua esimerkiksi yrityksen ja sen avainhenkilöiden esittely, kulkureittien, työtilojen ja taukotilan näyttäminen sekä henkilökohtaisten työvälineiden käyttäminen ja säilyttäminen. Jos perehdyttäjä toimii myös työnopastajana, sisältyy hänen tehtäviinsä myös perehdyttäminen työtehtäviin, turvallisten työmenetelmien opettaminen sekä koneiden ja laitteiden käyttö. Nimettyjen perehdyttäjien käyttäminen voi parhaimmillaan helpottaa esimiehen työtä sillä perehdyttäjät voivat annettujen resurssien puitteissa ottaa vastuuta perehdyttämisen kehittämisestä ja toteuttamisesta. Parhaimmillaan perehdyttämistä ja sen käytäntöjä kehitetään esimiehen ja perehdyttäjien yhteistyössä. (Kupias & Peltola 2009, 82-83; Lepistö 2004, 59; Österberg 2005, 93.)

Ennen uuden työntekijän töiden alkamista perehdyttäjän on hyvä valmistella organisaatiota uuden työntekijän tuloon kertomalla työtovereille tulevasta uudesta kollegasta. Perehdyttäjä voi myös lähettää uudelle työntekijälle tervetulo viestin, jossa perehdyttäjä esittelee itsensä, antaa ohjeita ensimmäistä päivää varten sekä toivottaa työntekijän tervetulleeksi. Tämän yhteydessä voidaan lähettää tervetulo paketti, joka sisältää tietoa yrityksestä, työyhteisöstä sekä tulevista työtehtävistä. (Hokkanen 2008, 64-65.)

Ensimmäisenä päivänä perehdyttäjä ottaa ohjat käsiinsä esimiehen esittelyn jälkeen. Uudelle työntekijälle tulee esitellä talo ja työympäristö jotta työntekijä tietää esimerkiksi sisääntuloreitit, vessat ja taukotilat. Lisäksi työntekijälle on hyvä esitellä jonkin verran keskeisimpiä työtovereita ja hoitaa esimerkiksi mahdolliset parkkiluvat ja valokuva kulkukorttiin. Tämä perehdyttämisvaihe voi kestää ensimmäisen päivän tai vain osan siitä jonka jälkeen voidaan siirtyä työtehtävien aloittamiseen. Tärkeää on, että työntekijä on tietoinen siitä, mitä tapahtuu seuraavina työpäivinä ja miten hän pääsee töihin. (Hokkanen ym. 2008, 65.)

Ensimmäisen viikon aikana tapahtuu uuden työntekijän työtehtäviin opastaminen joka voi sovitusti olla myös nimetyn perehdyttäjän vastuulla. Työtehtäviin opastamisen lisäksi perehdyttäjän tulee ohjata uusi työntekijä tarpeellisiin kokouksiin tai tapahtumiin. Perehdyttäjän roolina on toimia työntekijän esittelijänä ja tavoitteena on integroida uusi työntekijä osaksi työyhteisöä. (Hokkanen ym. 2008, 66.)

Perehdyttämisen suunnitteluvaiheessa on syytä pohtia kriteerejä, jotka tulevalle perehdyttäjälle asetetaan. On mietittävä etukäteen perehdyttäjänä toimivan tieto- ja taitotasoa, asennetta ja yleistä valmiutta hoitaa tehtävänsä. Nimetylle perehdyttäjälle tärkeitä ominaisuuksia ovat myönteinen, kannustava ja rohkaiseva asenne sekä perehdyttämistä että työtehtävää kohtaan. Perehdyttäjän omalla mielenkiinnolla ja halulla perehdyttää on suuri

merkitys siihen, miten perehdyttäminen onnistuu ja miten uusi työntekijä kokee itsensä tervetulleeksi. (Lepistö 2004, 59; Österberg 2005, 93.)

3.4.4 Työyhteisön rooli

Yrityksen koko työympäristö voi vaikuttaa työntekijän oppimiseen ja perehtymiseen merkittävästi. On tärkeää, että koko työyhteisö kytketään jotenkin perehdyttämiseen. Uudesta työntekijästä on hyvä viestiä ajoissa muille työntekijöille esimerkiksi sähköpostitse tai yhteisen ilmoitustaulun kautta, riippuen yrityksen käyttämistä sisäisistä viestintäkanavista. Työyhteisölle on myös hyvä selkeyttää minkälaiseen työtehtävään uusi työntekijä sijoittuu ja miksi juuri hänet on valittu. Jos uusi työntekijä on valittu tuomaan nimenomaan omaa osaamistaan organisaatioon, tulee tämä kertoa avoimesti muille työntekijöille, jotta tulokas ja hänen ehdotuksensa otetaan oikealla tavalla vastaan. Asioiden avoimesti kertominen vähentää työntekijöiden keskuudessa turhia huhuja ja pelkoja jotka saattaisivat olla hyvin haitallisia uuden työntekijän sopeutumiselle. (Kupias & Peltola 2009, 76.)

Uuden työntekijän tuleminen organisaatioon antaa mahdollisuuden koko työyhteisölle tarkastella omia toimintatapojaan. Ennen kuin uusi työntekijä saapuu, voidaan miettiä miten uuden työntekijän ulkopuolisuutta voidaan hyödyntää, onko esimerkiksi toimintatapoja tai käytäntöjä jotka ovat vanhentuneita ja voisiko näihin saada uutta näkökulmaa uudelta työntekijältä joka tarkastelee asioita ulkopuolisen silmin. Työyhteisön on tärkeää osata myös kuunnella uuden työntekijän ehdotuksia herkällä korvalla ja olla avoin ottamaan vastaan palautetta. Osana hyvä perehdyttämistä koko työyhteisön tulee kokea olevansa omalta osaltaan vastuussa uuden työntekijän perehdyttämisestä. (Kupias & Peltola 2009, 78-81.)

3.5 Perehdyttämisen materiaalit

Vaikka suullista vuorovaikutustilannetta ei korvaa kirjallinen materiaali ja ihmisen kyky vastaanottaa uutta tietoa on rajallinen, kannattaa uudelle työntekijälle antaa silti kirjallista materiaalia. Perehdyttämisen ja yritykseen sopeutumisen tueksi uudelle työntekijälle voidaan laatia tietopaketti, josta löytyy erilaista tietoa yrityksen toiminnasta. Materiaalin kannattaa olla mahdollisimman käytännöllistä ja helposti ymmärrettävää. Mahdollisia yritystä koskevia aineistoja ovat esimerkiksi yrityksen toimintakertomus, vuosikertomus, henkilöstölehti, työohjeet, yrityksen eri toimenkuvien kuvaus, tiedotteet, yhteystiedot ja asiakaslehdet. Lisäksi perehdyttämisohjelma voidaan antaa perehdytettävälle heti, jolloin hän kokee olevansa tervetullut ja odotettu ja hänelle annetaan etukäteen aikaa tutustua tulevaan työhönsä. (Helsilä 2009, 48; Kjelin & Kuusisto 2003, 206; Österberg 2005, 97.)

Yrityksen perustiedot löytyvät yleensä yrityksen omilta www-sivuilta jonne kaikilla on pääsy. Lisäksi yrityksillä voi olla omia tietojärjestelmiä ja intranet. Intranetillä tarkoitetaan organisaation sisäistä verkkoa, jonne ei ulkopuolinen pääse. Sinne kerätään yrityksen sisäistä tietoa oman henkilökunnan käyttöön. Uudelle työntekijälle on hyvä järjestää pääsy kaikkeen siihen sähköiseen informaatioon, josta hänelle on hyötyä perehtymisessä. Lisäksi työntekijä tarvitsee opastuksen tiedon löytämiseen, etsimiseen ja siihen tutustumiseen. (Juholin 2013, 216; Österberg 2005, 97.)

Perehdyttämistä helpottamaan voidaan kasata oheismateriaaliksi esimerkiksi Tervetuloa taloon -opas ja turvallisuusohjeet, jotka annetaan uudelle työntekijälle etukäteen jolloin mahdollistetaan se, että työntekijä jo työhön tullessaan tietää jonkin verran yrityksestä ja työtehtävistä ja säästetään aikaa varsinaiseen perehdyttämiseen. Työntekijä voi myös omatoimisesti kerrata oppimiaan asioita oheismateriaalien avulla. Perehdytystä suunniteltaessa ja oheismateriaaleja laadittaessa on hyvä sopia siitä, kuka ylläpitää ja päivittää materiaaleja ajankohtaiseksi ja kuinka usein. Versioita päivittäessä on tärkeää kirjata valmistuspäivämäärä, jotta osataan käyttää uusinta mahdollista materiaalia perehdyttäessä. (Kangas & Hämäläinen 2007, 7.)

3.6 Perehdyttämisen arviointi ja seuranta

Perehdyttämissuunnitelman tavoitteena on lähtökohtaisesti se, että uusi työntekijä oppii perehdyttämisessä läpikäytyt asiat ja tämä oppiminen voidaan varmistaa seurannalla. Perehdyttämisen onnistumisen arviointiin voidaan hyödyntää seuranta-, arviointi- sekä kehityskeskusteluja. Keskusteluissa on hyvä tuoda tasapuolisesti esiin työntekijän oppiminen sekä osaaminen eli palautetta on annettava sekä onnistumisista, että asioista jotka vaativat vielä kehittämistä. Jos keskusteluissa keskitytään vain kehityskohteisiin voi työntekijän käsitys omasta osaamisesta vääristyä. (Kupias & Peltola 2009, 136-137.)

Uuden työntekijän ensimmäinen työviikko päättyy yleensä tapaamiseen esimiehen ja perehdyttäjän kanssa. Hokkasen ym. (2009, 66-69) ja Kangas & Hämäläisen (2007, 17) mukaan tapaamisessa voidaan pohtia

- perehdyttämisen toteutumista ja onnistumista
- mahdollisia kehitystarpeista
- ensimmäisten päivien kulkua
- asioita joissa perehdytettävä on erityisesti onnistunut

- asioita joissa perehdytettävä tarvitsee vielä mielestään lisää ohjausta
- työntekijälle heränneitä kysymyksiä ja ideoita, joilla organisaatiota voisi kehittää
- työntekijän tulevaisuutta yrityksessä.

Tavoitteena on, että esimies ja perehdyttävä saavat palautetta siitä miten perehdyttämisen järjestelmä toimii ja uusi työntekijä saa palautetta siitä, miten hän on onnistunut tähän mennessä ja minkälaisia odotuksia työnantajalla on häntä kohtaan jatkossa. Lisäksi työntekijän kehittämisajatuksista voidaan saada konkreettisia toimintaa kehittäviä ideoita. (Hokkanen ym. 2009, 66-69; Kangas & Hämäläinen 2007, 17.)

Perehdyttämisen onnistumista voidaan seurata esimerkiksi yksinkertaisella kyselylomakkeella, jossa selvitetään luottamuksellisesti perehdyttämisen onnistumista. Arviointikohteena on perehdyttämisen toteutuminen ja siitä saatava hyöty. Arviointimenetelmänä voi olla esimerkiksi asennemittari, jossa esitetään väittämiä perehdyttämisen laadusta sekä vastaajan tyytyväisyydestä. Keskeistä on mitata tulokkaan kokemaa tyytyväisyyttä suhteessa perehdyttämiseen ja peilata sitä organisaation tavoitteisiin. Pelkästään perehdyttävän tyytyväisyyden aikaansaamisella ei välttämättä aina kuitenkaan päästä työntekijän oppimiselle ja organisaation uudistumiskyvylle asetettuihin tavoitteisiin. Perehdyttämisen onnistumista voidaan myös seurata haastattelun avulla. Haastattelua suunniteltaessa on muistettava, että perehdyttämisen tavoitteita tulee mitata myös kysymyksillä, jotka kuvaavat perehdyttämisen tavoitteita organisaation kannalta. Haastattelut tai muu perehdyttämisen seuranta on luontevaa kytkeä osaksi säännöllistä seurantaa. Laadullista tietoa voidaan kerätä kokoamalla esimerkiksi uudet työntekijät yhteen tai resurssien riittäessä voidaan jokaista haastatella erikseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245-246.)

3.7 Palautteen merkitys

Ihminen tarvitsee palautetta oppiakseen ja kehittyäkseen. Perehdytystilanteessa uuden työntekijän voi olla vaikeaa arvioida onnistumistaan, jolloin hän saattaa tarvita runsaasti palautetta toiminnastaan. Palautteen antaminen helpottaa uuden työntekijän toimimista ja oppimisessa voidaan keskittyä asioihin, jotka tuottavat vielä hankaluuksia. (Kupias & Peltola 2009, 136-137.)

Myönteinen palaute kohdistuu ihmisen ominaisuuksiin, lahjoihin, kykyihin, persoonallisuuteen ja onnistuneisiin tekemisiin. Kielteinen palaute taas kohdistuu itse ongelmaan tai ihmisen persoonaan tai se tuodaan ilmi toisten ihmisten kuullen. Hyvän hengen palautteessa keskitytään ratkaisuihin sekä toimintaan, kun taas huono palaute keskittyy itse ongel-

miin ja persoonaan. Hyvän palautteen mallina on käytetty hampurilaispalaute-mallia. Sen ideana on, että ensin kerrotaan hyvä palaute ja keskitytään asioihin joista voidaan antaa positiivista palautetta, sen jälkeen käydään läpi asioita joita voisi parantaa tai tehdä toisin ja lopuksi tehdään yhteenveto asioista positiivisessa hengessä. (Kupias & Peltola 2009, 138; Toivanen 2012.)

Palautteen ja kiitoksen antaminen motivoivat ja parantavat hyvää yhteishenkeä työpaikalla. Oikein esitetty palaute voi jopa laukaista työntekijöiden välisiä ristiriitoja. Palautetta onnistumisesta voi antaa esimies tai työtoveri, pääasia, että myönteisistä teoista annetaan tunnustusta ääneen. Kriittistä palautetta tai sen antamista ei myöskään kannata pelätä, kunhan palautetta antaa asiallisesti ja sellaisessa tilanteessa ja ilmapiirissä, jossa palautteen vastaanottaja kokee olonsa turvalliseksi. (Työturvallisuuskeskus)

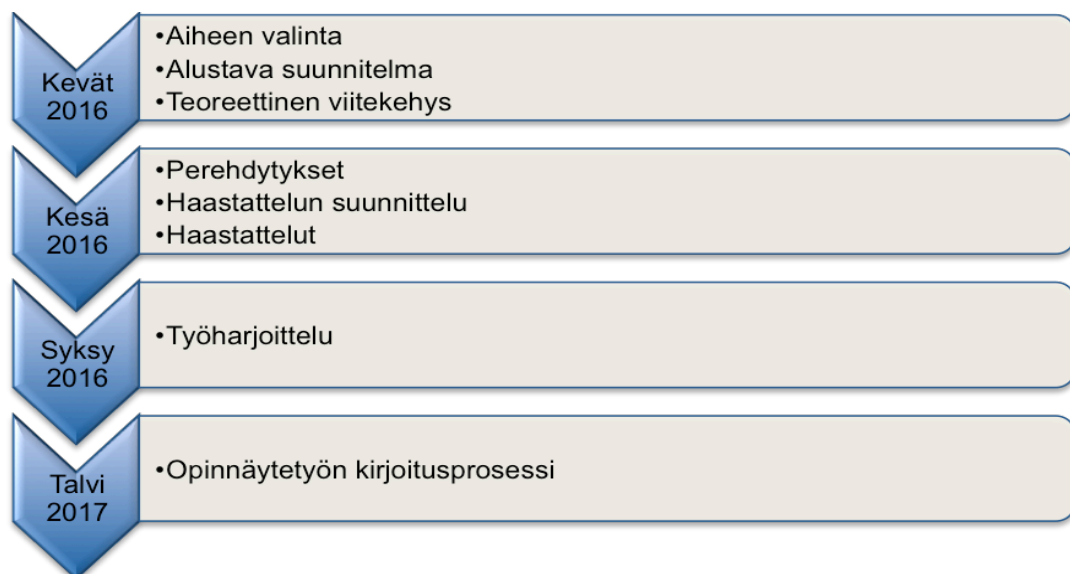
4 Toteuttamisen kuvaus

Tässä luvussa kerrotaan opinnäytetyön tavoitteet ja etenemissuunnitelma. Suunnitelmas-
ta edetään työssä käytettävien tutkimusmenetelmien esittelemiseen jonka jälkeen kuva-
taan tutkimuksen toteuttamisen eteneminen.

4.1 Tavoitteet ja aikataulu

Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää toimeksiantajan nykyiseen 2+1 perehdyttämispäivän
malliin kehitettäviä kohteita perehdyttävien ja perehdyttäjien näkökulmien avulla. Toi-
meksiantaja ei määritellyt tarkkoja tavoitteita tai vaatimuksia opinnäytetyölle.

Alkuvuodesta 2016 kuulin, että työpaikallani Varuboden-Oslalla otetaan käyttöön uusi
keskistetyn perehdyttämisen malli ja siihen haetaan perehdyttäjiä. Hain perehdyttäjäksi ja
näin tässä myös mahdollisen aiheen opinnäytetyölleni. Ehdotin aihetta esimiehelleni ja
sovimme, että Varuboden-Osla toimii toimeksiantajanani. Kesällä 2016 suunnittelin tutki-
musprosessin etenemisen ja käytettävät menetelmät pohjautuen teoreettiseen tietoon.
Sen jälkeen esitin etenemisehdotukseni toimeksiantajalle ja kävimme läpi prosessin to-
teuttamisen käytännön tasolla, mahdolliset ongelmat ja rajoitteet sekä alustavan aikatau-
lun ja muita yksityiskohtia. Haastattelut toteutin elokuussa 2016, kun kesätyöntekijät olivat
ehtineet olla töissä muutaman kuukauden. Syksyllä suoritin opintoihin liittyvän työharjoitte-
lun, jolloin opinnäytetyön tekemiseen tuli taukoa. Alkuvuodesta 2017 kirjoitin opinnäyte-
työn loppuun ja esittelin toimeksiantajalle kehittämiskohteet.



Kuvio 1. Opinnäytetyön aikataulu

4.2 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyössä toteutin kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen. Laadullinen tutkimus vastaa kysymyksiin miksi, miten ja millainen. Se auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta ja selittämään sen käyttäytymisen syitä. Laadullisessa tutkimuksessa rajoitutaan yleensä suppeaan määrään tapauksia, mutta niitä pyritään analysoimaan mahdollisimman tarkasti. Tutkittavat valitaan yleensä harkinnanvaraisesti eikä pyritä yleistämään asioita. Laadullinen tutkimus sopii hyvin toiminnan kehittämiseen ja vaihtoehtojen etsimiseen. (Heikkilä 2008, 16.) Laadullinen tutkimusmetodi soveltui tähän työhön, koska kyseessä oli toiminnan kehittämiseen liittyvä tavoite.

Aineistonkeruumenetelmänä toteutin työtä varten haastattelun. Haastattelu tapahtuu henkilökohtaisesti haastattelijan ja haastateltavan välillä, jossa haastattelija esittää kysymykset suullisesti ja kirjaa haastateltavan vastaukset muistiin. Haastattelu on joustava aineistonkeruumenetelmän muoto. Siinä haastattelijalla on mahdollista toistaa kysymys, oikaista väärinymmärryksiä, selventää sanamuotoja sekä käydä keskustelua haastateltavan kanssa. Haastattelussa kysymykset voidaan myös esittää halutussa, vaihtelevassa järjestyksessä, eikä haastattelua mielletä tietokilpailuksi. Haastattelussa on tärkeää saada mahdollisimman paljon irti haastateltavasta joten on perusteltua antaa haastattelukysymykset tai teemat haastateltavalle etukäteen tutustuttavaksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.) Perehdyttämisen kehittäminen edellyttää lähtötilanteen perusteellista selvittämistä. Lähtötilanteen selvittäminen tarkoittaa sitä, että arvioidaan mitkä asiat perehdyttämisessä toimii nyt ja mitkä asiat eivät toimi, sekä mitkä ovat tämän hetken tärkeimmät kehittämistarpeet. Tämän arvioinnin voi tehdä esimerkiksi haastattelemalla uusia tulokkaita. (Kangas & Hämmäläinen 2007, 25.) Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä sopi mielestäni parhaiten työhön sillä tavoitteena oli löytää nimenomaan toimeksiantajan perehdyttämismallista kehityskohteita eikä niinkään löytää seikkoja, jotka ovat yleistettävissä laajemmin.

Haastattelutyyppiksi valitsin puolistrukturoidun haastattelun ja haastattelumuodoksi teema-haastattelun. Tuomi & Sarajärvi (2009, 75.) kuvaavat puolistrukturoitua haastattelua sekä teemahaastattelua synonyyminä. Saaranen-Kauppinen & Puusniekka (2006) puolestaan toteavat, että puolistrukturoidusta haastattelusta käytetään toisinaan myös nimitystä teemahaastattelu, esimerkiksi silloin, kun haastattelussa esitetään tarkkoja kysymyksiä tietyistä teemoista, mutta kysymykset eivät välttämättä ole identtiset kaikkien haastateltavien kanssa. Teemahaastattelu kohdennetaan ennalta mietittyihin teemoihin, jotka haastattelija on asettanut teoreettisesta viitekehyksestä. Teemoihin liittyviä tarkentavia kysymyksiä mietitään ennakkoon, mutta tarkkaa esittämisyjärjestystä ei tarvitse olla eikä kaikkien haastateltavien kanssa ole välttämätöntä puhua kaikista asioista yhtä laajasti. Teemahaastatte-

lussa huomio kiinnitetään haastateltavien tulkintoihin ja vaikka pyrkimyksenä onkin keskustella kaikkien kanssa ennalta päätetyistä teemoista, annetaan heidän vapaalle puheelle myös tilaa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.) Mielestäni sain haastatteluista eniten irti, kun haastatteluissa oli etukäteen suunnitellut teemat pohjautuen tutkimuksen viitekehykseen ja kussakin teemassa oli muutama etukäteen suunniteltu kysymys, mutta myös haastattelun edetessä saatoin esittää tarkentavia kysymyksiä tai jättää jonkin suunnitellun kysymyksen kysymättä. Lisäksi jätin haastateltaville mahdollisuuden vapaalle sanalle avoimien kysymysten muodossa.

4.3 Tutkimuksen toteuttaminen

Haastattelin kuutta perehdytettävää sekä kolmea perehdyttäjää. Laadullisessa tutkimuksessa on periaatteessa tärkeää, että haastateltavat tietävät tutkittavasta ilmiöstä paljon tai heillä on asiasta kokemusta, joten haastateltavien tulee olla harkitusti ja tarkoituksenmukaisesti valittuja. Tutkimuksen aineiston keruun yhteydessä tulee huomioida kuinka paljon aineistoa tarvitsee kerätä, jotta tutkimus olisi tieteellinen, edustava ja yleistettävä. Käytännössä tutkimuksen aineistonkeruulla on myös rajoittavia tekijöitä, kuten aika ja raha. Mitään yhtä ja oikeaa sääntöä ei ole sille, kuinka montaa henkilöä tulisi esimerkiksi haastatella, mutta laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineiston ei välttämättä tarvitse olla suuri. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Tuomi & Sarajärvi 2009, 85-86.) Kuten Kangas & Hämäläinen (2007, 25) toteaa, perehdyttämisen kehittämisen lähtökohtana on nykytilanteen perusteellinen selvittäminen.

Perehdyttämisen nykytilanteen selvitystä oli luontevaa lähteä tekemään valitsemalla haastateltaviksi henkilöitä, jotka ovat vastikään käyneet tämän prosessin läpi. Halusin näkökulmaa sekä uusilta kesätyöntekijöiltä että perehdyttäjiltä, koska olin asettanut itselleni tavoitteeksi, että kehitysehdotukset palvelisivat kumpaakin osapuolta, perehdytettävää sekä perehdyttäjää. Kesätyöntekijöiden vahvuutena näin tuoreen ajatusmaailman ja perehdyttäjillä taas on paljon kokemusta yrityksestä sekä työnkuvasta joten oli tärkeää saada myös heidän näkökulmansa kehitysprosessiin. Perehdyttäjiä oli Näsin toimipisteessä työsuhteessa kolme henkilöä, joista kutakin haastattelin. Perehdytettävien haastatteluja suunniteltaessa pyysin esimieheltäni listan kesätyöntekijöistä, jotka olivat työsuhteessa vielä elokuussa, kun haastattelut toteutettiin. Kesätyöntekijöitä oli 25 ja tarkoituksena oli löytää 5-6 haastateltavaa. Haastateltavat valikoituivat sen mukaan ketkä olivat halukkaita ja keiden kanssa saimme aikataulut vaivattomasti sopimaan. Annoin haastateltaville haastattelurungon tutustuttavaksi etukäteen. Olimme sopineet esimieheni kanssa, että teen haastattelut työajan ulkopuolella mutta sain käyttää työpaikan toimitiloja, joten koin hel-

poimmaksi toteuttaa haastattelut työpaikalla haastateltavien työvuorojen yhteydessä, joko ennen heidän vuoroaan tai vuoron päätyttyä. Yhteen haastatteluun varasin 30 minuuttia aikaa ja haastattelut toteutettiin S-Market Näsin toimitiloissa.

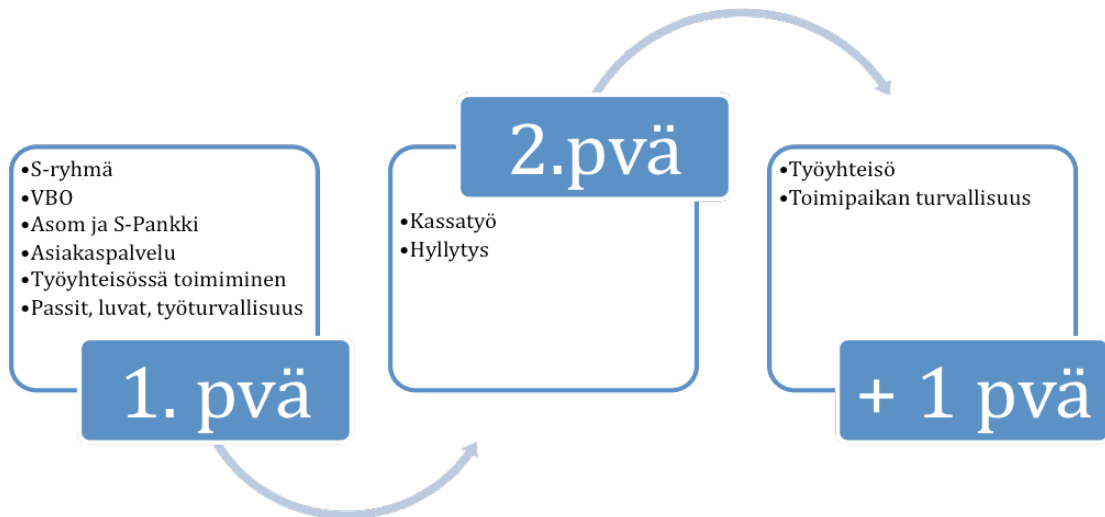
5 Tulokset

Tässä kappaleessa esitellään ensin toimeksiantajan perehdytyksen lähtötilanne ja olemassa oleva 2+1 perehdyttämispäivän malli. Sen jälkeen esitellään haastatteluissa esiintyneitä vastauksia ja lopuksi esitellään haastattelujen pohjalta löytyneitä kehittämiskohteita.

5.1 Perehdytyksen lähtötilanne

Varuboden-Osla lähti uudistamaan perehdyttämisprosessia syksyllä 2015 ja tavoitteena oli saada malli valmiiksi keväällä 2016, jotta se saataisiin käyttöön uusille kesätyöntekijöille. Syksyllä 2015 perehdyttämisprosessia suunniteltiin henkilöstöosaston voimin ja alkuvuodesta 2016 suunnitteluun haettiin mukaan perehdyttäjiä, jotka osallistuivat sekä perehdyttämisprosessin kehittämiseen että kesällä sen toteuttamiseen käytännössä. Hakijoista valittiin kymmenkunta työntekijää perehdyttämiskoulutukseen, joka pidettiin toukokuussa 2016. Ensimmäisenä koulutuspäivänä valitut pääsivät osallistumaan tulevan perehdytyksen sisällön ja aikataulujen suunnitteluun. Toisena koulutuspäivänä perehdyttäjät toteuttivat edellisellä kerralla suunnittelemansa perehdyttämismallit käytännössä Kirkkonummen Prismassa.

Perehdyttämiseen varataan 2+1 päivää. Ensimmäinen päivä on teoriapainotteinen ja kestoltaan seitsemän tuntia. Teoriapäivään osallistuu isompi ryhmä kerrallaan ja vetäjänä toimii Varuboden-Oslalla esimiesasemassa toimiva henkilö. Teoriapäivänä käydään läpi yleisesti S-ryhmää ja Varuboden-Oslaa sekä asiakasomistajuutta ja S-Pankin asioita. Lisäksi tutustutaan asiakaspalvelun ja työyhteisötaitojen saloihin ryhmätehtävien kautta ja tehdään erilaiset kassatyössä vaadittavat passikoulutukset, kuten ikärajanpassi. Perehdyttämisprosessi toimii keskitetysti niin, että toisena perehdyttämispäivänä pääosin kaikki uudet työntekijät perehdytetään keskitetysti joko Prisma Kirkkonummella tai S-Market Nässissä Porvoossa. Toisen päivän vetäjinä toimivat perehdyttämiskoulutuksen käyneet perehdyttäjät, jotka ovat myyjän tehtävissä Varuboden-Oslalla. Puolet päivästä perehdytään kassatyöskentelyyn ja puolet päivästä hyllytykseen. Kolmantena päivänä työntekijät siirtyvät omaan kotitoimipisteeseensä ja perehdytyksessä käydään läpi toimipaikkakohtaisia asioita ja jatketaan perehtymistä omiin työtehtäviin. Kolmas perehdytyspäivä sovitaan yleensä vasta toisen perehdytyspäivän yhteydessä. Kolmantena päivänä myös perehdyttäjä vaihtuu, sillä perehdyttämiskoulutuksen käyneet perehdyttäjät perehdyttävät pääsääntöisesti ainoastaan toisen päivän sisällön uusille työntekijöille.



Kuvio 2. Perehdytyksen sisältö päiväkohtaisesti (Varuboden-Osla 2016.)

Ensimmäisenä päivänä uusille työntekijöille annetaan Tervetuloa töihin- perehdyttämisvihko. Perehdyttämisvihko sisältää tietoa mm. Varuboden-Oslasta, työsopimuksesta, tarvittavista koulutuksista, palkasta, työvuoroista, turvallisuudesta sekä perehdyttämisprosessista. Perehdyttämisvihkossa perehdyttämisprosessi on kuvattu päivä- ja tehtäväkohtaisesti ja kunkin päivän perässä on kohta jossa sekä perehdytettävä että perehdyttävä kuittaavat asiat läpikäydyksi. Lisäksi vihkossa on listaus asioista jotka käydään esimiehen kanssa läpi kuukausi työsuhteen alkamisen jälkeen ja kolme kuukautta työsuhteen alkamisen jälkeen.

5.2 Haastatteluvastaukset

Laadullisen aineiston analysoiminen alkaa jo aineistoa kerätessä. Aineiston analyysiä tehdessä lähtökohtana on saada vastauksia tutkimustehtävään. Lisäksi aineistosta on erotettava olennaiset asiat ja suunniteltava analyysin tekemistä koskevat kriteerit. Tärkeää on myös varmistaa tutkimuksen luotettavuus, tutustua aineiston sisältöön sekä ymmärtää ilmiötä syvällisesti. Tutkimusaineiston analyysi on sidoksissa tutkimustehtävään ja aineiston keruutapaan. Analyysiä tehdessä on koko ajan pystyttävä vastaamaan tutkimusongelman kysymykseen. Analysointi on aina aineiston tulkintaa eikä ei ole määritelty yhtä oikeaa tapaa toimia. Teemahaastatteluaineiston analysoimisessa on luontevaa käyttää teemoittelua. Haastateltavien kanssa käsitellyt teemat löytyvät kaikista haastatteluista enemmän tai vähemmän merkittävänä. Joskus käy niin, että teemat muistuttavat haastat-

telurunkoa mutta aineistosta voi myös ilmetä uusia teemoja. Teemoittelusta askel pidemmälle on aineiston tyypittely. Tyypittelyssä aineistoa kuvataan teemojen sijaan laajemmin ja useimmiten teemat sisältyvät tyyppeihin. Tyypittely vaatii aineiston aktiivista ja tavoitteellista työstämistä ja perusteellista tiivistämistä. Tyypittely kiinnittää huomion seikkoihin, jotka tiivistävät aineiston informatiivisesti ja kokoavasti. Haastatteluaineistosta voidaan esimerkiksi etsiä tietynlaisia vastauksia joita yhdistää tietyt elementit ja joiden näin ajatellaan edustavan jotain tyyppiä. (Kajaanin ammattikorkeakoulu; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Haastatteluvastauksissa tuli ilmi runsaasti samankaltaisuutta sekä perehdytettävien että perehdyttäjien vastauksissa. Käyn läpi teemakohtaisesti tyypillisimminkin esiintyneet vastaukset.

Perehdyttämisen prosessia tarkasteltaessa haastattelun painopiste oli 2+1 perehdyttämispäivän rakenteen toimivuudessa sekä ajankäytössä. Perehdyttämisen runko, jossa ensimmäinen päivä sisälsi teoriaa, toinen päivä käytäntöä ja kolmas päivä jatkoi siitä, mihin toisena päivänä jäätin, nähtiin haastateltavien mielestä kokonaisuutena hyvänä, mutta myös parannusehdotuksia löytyi. Monen haastateltavan mielestä teoriaa painotettiin liiaksi suhteessa käytännön harjoitteluun ja toisen päivän käytännön perehdyttäminen koettiin haasteelliseksi suuren tiedon määrän takia. Kolmas työpäivä oli usein vasta esimerkiksi viikon päästä kahdesta perehdytyspäivästä ja tähän toivottiinkin enemmän suunnitelmallisuutta.

Perehdytyksen sisällössä huomio keskittyi perehdytyksessä käytyihin asioihin. Kysyin haastateltavilta oliko sisällössä jotakin mistä oli erityisesti hyötyä, oliko jotain turhaa kerrottua ja puuttuiko jotain sisältöä kokonaan. Ensimmäisen päivän teoriaosuus miellettiin osittain puuduttavaksi, sillä osa asioista oltiin käyty läpi jo työhaastatteluvaiheessa. Toisen päivän sisältö miellettiin liian runsaaksi ja aikataulu kiireiseksi, sillä esimerkiksi erikoistilanteita ei juurikaan ehditty käymään läpi. Kolmannen päivän osalta jokainen haastateltava totesi, että perehdytysvihkossa kerrottua sisältöä ei käyty läpi ollenkaan tai käytiin vain osittain, sillä perehdyttäjä ei ollut riittävän tietoinen siitä, mitä pitäisi käydä läpi. Tämä selittyi sillä, että perehdyttämiskoulutuksen käyneet perehdyttäjät perehdyttivät vain toisen päivän aikana ja kolmantena päivänä perehdyttäjänä toimi eri henkilö, jota ei ollut informoitu kolmannen päivän sisällöstä tarpeeksi.

Perehdyttämisen rooleista käytiin läpi perehdyttäjän sekä perehdytettävän suoriutumista sekä heidän motivoitumistaan perehdyttämisen aikana. Perehdyttäjiä kuvailtiin asiantunteviksi, helposti lähestyttäviksi ja maltillisiksi. Perehdyttämistyö koettiin selkeäksi ja asioita kerrattiin hyvin ja kysymyksiin sai vastauksen. Perehdyttäjille tuli usealta haastateltaval-

ta kehitysehdotuksena kertoa muille talossa jo pidempään olleille miten uudet työntekijät perehdytetään, sillä kokeneemmat työntekijät tulivat useaan otteeseen kommentoimaan heidän työskentelytyyliään, vaikka se olikin perehdytyksen opetuksen mukaista. Perehdyttäjien haastatteluvastauksissa perehdytettäviä kuvailtiin hyvin motivoituneiksi ja aktiivisiksi tiedonhankkijoiksi. Perehdytettävät oppivat nopeasti ja kysyivät ja kyseenalaistivat paljon sellaisia asioita, joihin jopa perehdyttäjät joutuivat paneutumaan. Tämä lisäsi perehdyttäjien mielestä perehdyttämisen mielekkyyttä ja antoi lisähaasteita.

Materiaaleista eli Tervetuloa taloon- oppaasta, ensimmäisen päivän teoriasta sekä perehdyttämisvihkosta kävimme läpi sisältöjä, mistä oli erityistä hyötyä, oliko jotain turhaa tietoa ja mistä perehdytettävä olisi kaivannut enemmän tietoa. Materiaaleja pidettiin yleisesti kattavana ja hyödyllisenä. Eniten kehitysehdotuksia sai perehdyttämisvihko, sillä sieltä löytyi kohtia, joita ei missään vaiheessa tarvittu ja vihko koettiin enemmän perehdyttäjän tukimateriaalina. Perehdyttämisvihkoon ehdotettiin osiota usein kysytyille kysymyksille sekä tiivistelmää kassalla tarvittavista koodeista ja muista toiminnoista.

Arvioinnin ja seurannan teeman kohdalla selvitin, oliko perehdytettävien kanssa käyty jonkinlaista seurantakeskustelua esimiehen toimesta. Haastateltavien vastauksista ilmeni, että minkäänlaisia seurantakeskusteluja ei oltu esimiehen kanssa siihen mennessä käyty. Seurantakeskustelut olisivat olleet toivottuja, sillä niiden aikataulua kysyttiin useampaan otteeseen sillä tieto seurantakeskusteluista löytyi perehdyttämisvihkosta.

Avoin palaute antoi haastateltavalle mahdollisuuden kertoa vapaasti ajatuksiaan kaikesta perehdyttämiseen liittyvästä. Tukikysymyksinä kysyin mikä oli erityisesti onnistunutta ja miten perehdytettävä näki, että perehdyttämistä voisi kehittää. Erityisen onnistuneita asioita nähtiin runsaasti. Esimerkiksi se, että perehdyttäminen toteutettiin useampana päivänä sai kiitosta. Lisäksi perehdyttämisen toteuttaminen ryhmässä kahden ensimmäisen päivänä aikana teki työn aloittamisesta helpompaa. Useat haastateltavat kokivat, että oli helpompaa päästä mukaan työyhteisöön, kun oli ensimmäisten päivien aikana saanut mahdollisuuden tutustua perehdyttäjän lisäksi myös muutamaan työtoveriin. Parannettavaa löytyi ihan pienten käytännöllisten asioiden toimivuudestakin. Esimerkiksi toiveena oli, että pukukaappi, omat työvaatteet sekä kulkuavain olisivat valmiina, kun työntekijä aloittaa. Haastattelussa kävi ilmi, ettei muutamalle vastaajalle ollut järjestetty omaa pukukaappia ollenkaan. Perehdyttäjien haastatteluista kävi ilmi, ettei aina ollut tietoa siitä, kuinka monta perehdytettävää on tulossa ja esimerkiksi nimikylltien tekeminen etukäteen oli mahdotonta, kun työntekijöiden nimiä ei tiedetty.

5.3 Kehittämiskohteet

Haastattelujen vastausten pohjalta lähtisin muokkaamaan 2+1 perehdyttämispäivän mallia, sisältöä ja käytettyjä materiaaleja seuraavin ehdotuksin.

5.3.1 Ensimmäinen päivä

Työhaastattelujen sekä ensimmäisen päivän teorian sisällöistä tulisi minimoida asiat, jotka käydään läpi kummassakin vaiheessa. Esimerkiksi työhaastatteluvaiheessa voitaisiin käydä läpi S-Ryhmää, Varuboden-Osloa sekä asiakasomistajuutta jolloin tietoisuus näistä kasvaisi heidänkin keskuudessa, keitä ei valita töihin. Edellä mainittuja aiheita voisi esitellä laajemmin Tervetuloa taloon- oppaassa, joka jaetaan valituille työntekijöille, kun he ovat allekirjoittaneet työsopimuksen. Työntekijät voisivat ennen ensimmäisen työpäivän aloittamista käydä oppaan läpi omalla ajallaan.

Ensimmäisen päivän teoriaa voisi supistaa niin, että työhaastattelussa käydyt asiat käytäisiin läpi vain siltä osin, mikä työtehtävän kannalta on välttämätöntä tietää heti. Teoriapäivään sisällytettäisiin kassaperehdyttämisen perusteita esimerkiksi kassajärjestelmän koulutustilan hyödyntämisellä. Passit ja muut luvat toteutettaisiin kuten aiemmin. Tällä tehtäisiin ensimmäisestä päivästä monipuolisempi ja vähennettäisiin toisen päivän informaation määrää. Päivän keston kasvattaisin kahdeksaan tuntiin, nykyisen seitsemän tunnin sijaan.

	RYHMÄ 1				RYHMÄ 2	
8:00	Teoria			8:00	Teoria	
8:30	Teoria			8:30	Teoria	
9:00	Teoria			9:00	Teoria	
9:30	Teoria			9:30	Teoria	
10:00	Teoria			10:00	Teoria	
10:30	Teoria			10:30	Teoria	
11:00	Teoria			11:00	Teoria	
11:30	Teoria			11:30	Teoria	
12:00	Ruokatauko			12:00	Ruokatauko	
12:30	Ryhmäytyminen			12:30	Ryhmäytyminen	
13:00	Passit ja luvat			13:00	Kassaharjoittelua	
13:30	Passit ja luvat			13:30	Kassaharjoittelua	
14:00	Passit ja luvat			14:00	Kassaharjoittelua	
14:30	Kassaharjoittelua			14:30	Passit ja luvat	
15:00	Kassaharjoittelua			15:00	Passit ja luvat	
15:30	Kassaharjoittelua			15:30	Passit ja luvat	
16:00	Lopetus			16:00	Lopetus	

Kuva 1. Ensimmäisen päivän ehdotettu aikataulurunko

5.3.2 Toinen päivä

Toisen päivän hyllytys- ja kassaperehdytys toimii yhdistelmänä hyvin, mutta työpäivän pituutta kasvattaisiin kahdeksaan tuntiin, nykyisen seitsemän tunnin sijaan. Tätä kautta työpäivän rakennetta voitaisiin keventää useamman tauon avulla, joka helpottaisi uuden tiedon prosessointia. Lisäksi lisätunti voitaisiin käyttää kassalla perehdyttämiseen, sillä kassaperehdyttäminen koettiin haastatteluissa ajallisesti liian lyhyeksi. Alkuperäinen kassaperehdytyksen aikataulun runko löytyy kohdasta Liite 3.

	RYHMÄ 1				RYHMÄ 2		
8:00	haetaan vaatteet, haetaan pohjat			8:00	haetaan vaatteet, myymäläkierrros		
8:30	kassapiste, toiminnot			8:30	hyllytysdiat		
9:00	rahastus			9:00	hyllytys		
9:30	rahastus			9:30	hyllytys		
10:00	rahastus			10:00	tauco 15, hyllytys		
10:30	tauco15, rahastus			10:30	Hyllytys		
11:00	rahastus			11:00	hyllytys		
11:30	Rahastus			11:30	Ruokkis		
12:00	Ruokkis			12:00	Veikkauskone, Haetaan pohjat		
12:30	Veikkauskone,myymäläkierrros			12:30	Kassapiste, toiminnot		
13:00	Hyllytysdiat			13:00	rahastus		
13:30	hyllytys			13:30	Rahastus		
14:00	hyllytys			14:00	Rahastus, tauco15		
14:30	tauco15, Hyllytys			14:30	rahastus		
15:00	Hyllytys			15:00	Rahastus		
15:30	Hyllytys			15:30	Rahastus		
16:00	Kotiin			16:00	Kotiin		

Kuva 2. Toisen päivän ehdotettu aikataulurunko

5.3.3 Kolmas päivä

Kolmannen päivän perehdyttäjänä tulisi toimia toisen päivän perehdyttäjä tai tarvittaessa muu työntekijä jolle on opastettu kolmannen perehdyttämispäivän tarkoitus, tavoitteet ja sisältö tarkasti. Kolmannen päivän läpikäytävänä asiana on esimerkiksi turvallisuusasiat, jotka sekä ovat erittäin tärkeitä tietää että työturvallisuuslaissa määrättyjä kertoa, joten on tärkeää, että kolmannen päivän sisältö toteutetaan suunnitellusti.

Perehdyttämisen kolmas päivä sovittiin aiemmin esimiehen kanssa yleensä vasta toisena työpäivänä ja kolmas vuoro oli monella vasta seuraavalla viikolla, jolloin oli ehtinyt unohtamaan monia asioita. Perehdyttämisen kaikki kolme ensimmäistä vuoroa olisi hyvä olla peräkkäisinä päivinä tai ainakin samalla viikolla. Esimiehen tulisi suunnitella kullekin uu-

delle työntekijälle ensimmäisen viikon työvuorot etukäteen kerralla ja informoida niistä uusia työntekijöitä sekä perehdyttäjiä, jolloin kukin ehtii valmistautumaan rooliinsa.

5.3.4 Materiaalit

Perehdyttämiseen käytetyn materiaalin kohdalla lähtisin päivittämään perehdyttämisvihkoa vastaamaan paremmin perehdytettävien ja perehdyttäjien tarpeisiin. Perehdytettäviä ajatellen vihkon sisältö on nykyisellään hyvä, mutta sitä ei ole täysin vielä hyödynnetty esimerkiksi seurantakeskustelujen kohdalla, josta kerron lisää seuraavassa kappaleessa. Perehdyttämisvihko sisältää kohtia, joihin perehdytettävä ja joko perehdyttäjä tai esimies kuittaa asioiden läpikäymisen. Nämä ovat turhia, jos niitä ei seurata. Perehdyttämisvihko on toiminut myös perehdyttäjillä niin sanottuna tarkistuslistana, joten tekisin perehdyttäjille erillisen vihkon, josta löytyy pelkästään perehdyttäjälle olennaiset asiat, eli perehdytyspäivien sisällöt. Sisällöt olisivat listamuodossa ja sivussa kohta, johon merkataan rastilla, kun asia on perehdytetty. Näin perehdyttäjän olisi helpompaa seurata perehdytyksen etene- mistä, eikä vahingossa unohtuisi jonkun asian kertominen. Perehdyttämisvihkoon ehdotetiin myös sekä perehdyttäjien että perehdytettävien toimesta osiota useimmiten kysytyille kysymyksille ja koostetta kassalla tarvittavista koodeista ja muista toiminnoista.

5.3.5 Arviointi ja seuranta

Kappaleessa 3.6 todetaan, että perehdyttämisen seuranta ja arviointi on merkittävä osa perehdyttämistä ja esimiehen tulisi käydä jonkinlainen seurantakeskustelu uusien työntekijöiden kanssa. Seurantakeskusteluja ei ole Varuboden-Oslalla haastateltujen vastausten perusteella otettu vielä käyttöön, joten ehdottaisin niiden käyttöönottamista. Esimies voisi toteuttaa seurantakeskustelun uusien työntekijöiden kanssa, muutaman hengen ryhmissä, esimerkiksi heidän oltuaan noin kuukauden töissä.

Hokkasta ym. (2009, 66-69) ja Kangas & Hämäläistä (2007, 17) mukailten seurantakeskustelussa voitaisiin käydä läpi

- perehdyttämisen toteutumisen onnistuminen
- perehdyttämisen mahdolliset kehitystarpeet
- ensimmäisten päivien kulku
- asiat, joissa perehdytettävä on erityisesti onnistunut
- asiat, joissa perehdytettävä tarvitsee vielä mielestään lisää ohjausta
- työntekijälle heränneet kysymykset ja ideat joilla organisaatiota voisi kehittää.

5.3.6 Muita kohteita

Avoimen palautteen myötä tulleiden ehdotusten perusteella näkisin, että kehitettävää olisi myös työntekijöiden tervetulleeksi tekemisessä. Ensivaikutelman voi luoda vain kerran, joten siihen on syytä panostaa. Kappaleessa 3.4 esittelin perehdyttämisen roolien teoriaa. Siihen peilaten näkisin, että sekä esimiehellä että perehdyttäjällä on vastuu siitä, miten tervetullut työntekijä kokee olevansa. Viitaten haastateltavien vastauksiin, puutteita on selvästi ollut esimiehen roolin osalta siinä, ettei esimerkiksi kulkuavaimia, pukukaappia sekä työvaatteita ole järjestetty ajoissa. Lisäksi epävarmuus tulevien uusien työntekijöiden määrästä sekä nimistä vaikeutti perehdyttäjien työtä. Esimiehille ehdottaisin, että edellä mainitut käytännön seikat hoidettaisiin ehdottomasti kuntoon, jotta uudet työntekijät saavat mahdollisimman hyvän ensivaikutelman.

Kuten kappaleessa 3.4.4 todetaan, myös koko työyhteisöllä on oma tehtävänsä perehdyttämisessä ja uuden työntekijän oppimisessa. Vaikka haastattelun painoarvo olikin perehdyttäjän ja perehdytettävän rooleissa, niin usea haastateltava toi esille sen, että työyhteisön toiminta olisi voinut edesauttaa heidänkin oppimistaan. Kehittämisehdotuksena näkisin, että koko henkilöstölle voisi pitää esimerkiksi pienimuotoisen tiedotuksen siitä, millä tavalla uusia työntekijöitä perehdytetään ja painotettaisiin, ettei ole vain yhtä oikeaa tapaa työskennellä. Uusia työntekijöitä saa ja pitääkin ohjata, mutta palautetta työskentelystä on annettava rakentavassa hengessä perustellen, miksi toimitaan tietyllä tavalla.

6 Pohdinta

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyöstä johdetut johtopäätökset. Lisäksi arvioidaan toteutunutta tutkimusta ja pohditaan kehittämiskohteita. Sen jälkeen käydään läpi myös mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia. Lopuksi arvioidaan koko opinnäytetyöprosessia sekä työn tekijän omaa oppimista prosessin aikana.

6.1 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli löytää kehitettäviä kohteita toimeksiantajan perehdyttämiseen perehdytettävien ja perehdyttäjien näkökulmien avulla. Toimeksiantajan puolelta tarkkoja tavoitteita ei asetettu. Mielestäni opinnäytetyö täytti tavoitteet hyvin sillä löysin haastattelujen vastausten perusteella selkeitä kehityskohteita jotka on kohtuullisen helppo ottaa käyttöön päivitettyyn perehdyttämisprosessiin. Erityisesti kehitysehdotukset palvelevat perehdyttäjän sekä perehdytettävän tarpeita, mutta konkreettisia kehitysehdotuksia löytyi myös auttamaan esimiehen sekä koko työyhteisön roolia.

Toteutin osana opinnäytetyötä haastattelututkimuksen, johon osallistui kuusi perehdyttämällä läpikäynyttä työntekijää sekä kolme perehdyttäjää. Rakensin teemahaastattelun haastattelurungon teoreettisen tiedon avulla. Teoreettisen tiedon pohjalta luotu haastattelurunko varmisti, että perehdyttämisen lukuisat eri osatekijät huomioidaan. Käytännön kehittämissuhteet syntyivät haastatteluvastausten ja teoreettisen tiedon yhteisvaikutuksesta. Mielestäni onnistuin yhdistämään teoreettisen viitekehyksen johdonmukaisesti haastattelurunkoon ja sen avulla sain arvokasta ja monipuolista aineistoa josta analysoin olennaisimmat kehityskohdat. Opinnäytetyön aihe on toimeksiantajalle hyvin ajankohtainen sillä työn ehdotukset voidaan ottaa käyttöön ennen uusien kesätyöntekijöiden perehdyttämistä.

6.2 Tutkimuksen arviointi ja kehittämisehdotukset

Toteutin opinnäytetyötä varten haastattelututkimuksen johon vastasi yhdeksän toimeksiantajan S-Market Näsin toimipisteen työntekijää, joista kuusi oli uusia työntekijöitä ja kolme talossa pidempään olleita perehdyttäjiä. Näkisin, että kahden eri perehdyttämisen osapuolen näkökulman esille tuominen lisää tulosten yleistettävyyttä ja kehityskohteiden löytäminen näiden vastausten pohjalta lisää opinnäytetyöni hyödynnettävyyttä toimeksiantajan näkökulmasta. Haastateltavien määrä oli etukäteen tietoisesti rajattu suppeaksi huomioiden laadullisen tutkimusotteen sekä oman kokemattomuuteni tutkimusten tekemi-

sessä. Tutkimusaineistoa sain mielestäni riittävästi, sillä vastauksien avulla saavutin opin-
näytetyötäni varten asetetut tavoitteet.

Rajasin opinnäytetyön haastattelujen toteuttamisen tietoisesti vain S-Market Näsin toimi-
pisteeseen. Päätökseeni vaikuttivat rajalliset resurssit sekä opinnäytetyön luonne ja laa-
juus. Haastattelujen rajaaminen heikentää osittain tutkimukseni luotettavuutta, sillä kehi-
tyskohteiden löytämiseen on vaikuttanut S-Market Näsin työntekijöiden haastatteluvasta-
ukset. Ne asiat, jotka S-Market Näsisissä eivät toimi, voivat toimia esimerkiksi Prisma Kirk-
konummen toimipisteessä paremmin. Koen silti, että työni antaa viitteitä siitä, minkälaisiin
seikkoihin nykyisessä perehdyttämisprosessissa tulisi kiinnittää huomiota.

Jos tekisin haastattelututkimuksen uudelleen, lisäisin haastattelurunkoon oppimiseen liit-
tyviä kysymyksiä. Käsittelen työssäni perehdyttämisen teorian lisäksi oppimisen teoriaa,
mutta haastattelurunkoon ei ole juurikaan sisällytetty kysymyksiä oppimisesta. Perehdyt-
täminen on opettamista ja perehtyminen on oppimista, mutta aiheena oppiminen on niin
laaja, että koin paremmaksi keskittää tutkimuksen koskemaan vain perehdyttämistä. Eri-
tyisesti Pruukin (2003, 27-29) esittelemiä mielekkään oppimisen ominaispiirteitä olisi ollut
mielenkiintoista sisällyttää osaksi perehdyttämisprosessin kehittämissuunnitelmaa.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Toimeksiantajan nykyinen perehdyttämisprosessi toteutetaan keskitetyksi kahdessa toimi-
paikassa ja se pitää sisällään 2+1 perehdyttämissä päivän mallin, mutta opinnäytetyön luon-
teen mukaisesti rajasin tämän tutkimuksen keskittymään vain perehdyttämisprosessin 2+1
perehdyttämissä päivän malliin ja sen sisältöön. Perehdyttämisprosessille olisi saanut koko-
naisvaltaisemman kehittämissä otteen, jos olisin tarkastellut myös perehdyttämisen keskittä-
misen toimivuutta, mutta tutkimuksesta olisi tullut resursseihin nähden liian laaja ja itselle-
ni liian haastava. Jatkotutkimusehdotuksenani on tutkia keskitetyn perehdyttämisen toimi-
vuutta ja sen mahdollisia kehittämiskohteita.

Tutkimuksen kohteena ollut nykyinen perehdyttämisprosessi tuli käyttöön vuonna 2016
joten prosessi on hyvin uusi. Prosessi ei missään nimessä ole valmis tässä työssä esitet-
tyjen kehittämissä ehdotusten käyttöönoton jälkeen vaan sitä tulee kehittää ja pitää ajan
tasalla jatkossakin. Jatkotoimenpiteenä tekemäni tutkimuksen jälkeen toimeksiantajayri-
tyksessä voitaisiin ruveta säännöllisesti seuraamaan uusien myyjien kokemuksia pereh-
dyttämisprosessista. Seuranta voisi toteuttaa haastattelujen avulla esimerkiksi loppu-
kesästä, kun kesätyöntekijät ovat ehtineet olla työssään muutaman kuukauden.

6.4 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointia

Opinnäytetyön monivaiheinen eteneminen oli hieman yllätys. Aluksi oli vaikeaa hahmottaa mitä kaikkea prosessin onnistuminen vaatii ja kuinka paljon aikaa vie todellisuudessa kerätä tietoperustaa useamman lähteen diskurssina.

Kun opinnäytetyöprosessi alkoi maaliskuussa 2016 tein alustavan aikataulun, jonka mukaan opinnäytetyö olisi valmistunut elokuun loppuun mennessä. Pian kuitenkin huomasin, ettei aikataulu ole järkevä jos haluan oppia aiheesta mahdollisimman monipuolisesti ja laatia laadukkaan opinnäytetyön. Päätin venyttää opinnäytetyön valmistumista, sillä keväällä 2016 sain mahdollisuuden osallistua toimeksiantajani eli työnantajani perehdyttämiskoulutukseen. Tämä tarkoitti sitä, että toimin itse yhtenä perehdyttäjänä perehdytysprosessissa. Mielestäni sain opinnäytetyöhön syvällisemmän ja monipuolisemman otteen, kun osallistuin perehdyttämisen toteuttamiseen myös käytännössä. Haastattelut toteutin elokuussa, kuten olin alun perin suunnitellutkin. Syksyn suoritin oman työni ohella täyspäiväistä työharjoittelua, joten opinnäytetyön kirjoittamiseen tuli taukoa. Vuodenvaihteessa kaivoin opinnäytetyön jälleen esiin ja asetin tavoitteekseni kirjoittaa sen helmikuun loppuun mennessä valmiiksi ja pysyin tässä tavoitteessani. Vaikkakin opinnäytetyöprosessi venyi alkuperäisestä suunnitelmasta, niin mielestäni toteutunut aikataulu oli järkevämpi lopputuloksen kannalta.

Olen hyvin tyytyväinen opinnäytetyöni rakenteeseen. Rakenne on johdonmukainen ja etenee loogisesti. Työn sisältö on mielestäni myös selkeä ja tulokset pystyy vaivatta linkittämään erityisesti perehdyttämisen teoriaan. Halusin tehdä opinnäytetyöstäni helposti luetavan ja tasapainoisen kokonaisuuden joka ylläpitää lukijan mielenkiinnon loppuun asti.

Huomasin myös haastatteluvastauksia analysoidessani, että vastauksia on todella helppo peilata perehdyttämisen teoriaan, mutta oppimisen teoria jäi vähemmälle huomiolle. Olisin halunnut ottaa oppimisen teorian mukaan työni huomattavasti vahvemmin esimerkiksi lisäämällä teemahaastattelun teemaksi erikseen oppimisen ja motivaation, mutta kokonaisuudesta olisi tullut todella laaja ja jopa sekava, joten näin parhaakseni keskittyä pääasiallisesti perehdyttämisen teorian hyödyntämiseen. Opinnäytetyön tavoitteen kannalta tämä oli mielestäni järkevää.

Opinnäytetyöprosessi opetti minulle paljon. Aiheena perehdyttäminen oli jonkin verran tuttu käytännön kokemuksen kautta, mutta teoreettinen puoli aiheesta opetti näkemään asioita monesta eri näkökulmasta. Koin monia ahaa-elämyksiä analysoidessani haastatte-

luvastauksia ja huomattessani, että kirjoittamani teoria tuki näitä vastauksia todella hyvin. Oppimisen teoriaa kirjoittaessani oli mielenkiintoista samalla pohtia omia oppimistyylejä sekä motivaatiotekijöitä. Kaiken tietopohjaisen oppimisen lisäksi opin itsestäni paljon. Prosessin alkuvaiheessa koin todella usein epätoivon tunteita ja ajattelin etten saa työtä ikinä valmiiksi. Pikkuhiljaa opin sietämään jatkuvaa keskeneräisyyttä ja kärsivällisesti edistin työtäni kappale kerrallaan. Ammatillisesti koen kehittyneeni monipuoliseksi perehdyttäjäksi, sillä käytännön kokemuksen lisäksi minulla on nyt vahva teoreettinen tietämys perehdyttämisestä. Kokonaisuudessaan opinnäytetyöprosessi oli kasvun aikaa sekä oppijana että ihmisenä ja tämän prosessin läpikäyminen vahvisti ajatustani siitä, että haluan tulevaisuudessa tehdä töitä opettamisen ja perehdyttämisen parissa.

Lähteet

- Ahonen, R., Cantell, M., Nissinen, A. & Rintala, P. 2005. Liiku ja opi. Ps-kustannus. Jyväskylä.
- Askel terveyteen. Oletko tyypiltäsi visuaalinen, kinesteettinen vai auditiivinen? Luettavissa: <https://askelterveyteen.com/oletko-visuaalinen-kinesteettinen-auditiivinen/>. Luettu 19.1.2017.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere.
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Kustannusosakeyhtiö Otava. Helsinki.
- Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. WSOY. Helsinki.
- Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Management Institute of Finland MIF Oy. Kopijyvä.
- Jyväskylän yliopisto, 2011. Oppimisen eri tyylit ja strategiat. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/mit/oppimisesta-ja-opettamisesta/oppimisen-eri-tyylit-ja-strategiat>. Luettu 19.1.2017.
- Kajaanin ammattikorkeakoulu. Laadullisen aineiston analyysi ja tulkinta. Luettavissa: <http://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Laadullisen-analyysi-ja-tulkinta>. Luettu 20.2.2017.
- Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus. Helsinki.
- Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY. Helsinki.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Kupias, P. 2001. Oppia opetusmenetelmistä. Educa-Instituutti Oy. Helsinki.

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

Laki työturvallisuudesta 23.8.2002/738.

Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Työturvallisuuskeskus. Helsinki.

Otavan opisto 2015. Internetix. Maslowin tarvehierarkia. Luettavissa:

http://opinnot.internetix.fi/fi/materiaalit/ps/ps4/03_motivaation_emootioiden/04_3.4_maslowin_tarvehierarkia. Luettu 18.1.2017.

Otavan opisto 2015. Internetix. Ulkoinen ja sisäinen motivaatio. Luettavissa:

http://opinnot.internetix.fi/fi/materiaalit/ps/ps4/01_motiivit_ja_motivaatio/04_1.4_ulkoinen_ja_sisainen_motivaatio?C:D=gjs0.e7SF&m:selres=gjs0.e7SF. Luettu 22.1.2017.

Pruuki, L. 2008. Ilo opettaa. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Rauste-von Wright, M., von Wright, J. & Soini, T. 2003. Oppiminen ja koulutus. WSOY. Helsinki.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettavissa:

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html. Luettu: 19.2.2017.

Sintra 2016. S-ryhmän sisäinen intranet. Luettu: 16.12.2016.

S-Kanava 2016. Luettavissa: <https://www.s-kanava.fi/web/varuboden-osla/etusivu>. Luettu: 21.1.2017.

TenViesti Oy Modicum 2010. Kokemuksellisen oppimisen oppimistyyli. Luettavissa:

<http://www.tenviesti.fi/oppimistyylienkuvaus.htm>. Luettu 19.1.2017.

TenViesti Oy Modicum 2010. Miellejärjestelmien perustesti. Luettavissa:

<http://www.tenviesti.fi/test1.htm>. Luettu 19.1.2017.

Toivanen, T. 2012. Palautteen antamisen ja vastaanottamisen opas. Luettavissa: <http://www.hyvejohtajuus.fi/7839/palautteen-antamisen-ja-vastaanottamisen-opas/>. Luettu 2.2.2017.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusyhtiö Tammi. Helsinki.

Tynjälä, P. 1999. Oppiminen tiedon rakentamisena. Kirjayhtymä. Helsinki.

Työturvallisuuskeskus. Vuorovaikutus työyhteisössä. Luettavissa: <http://ttk.fi/index.phtml?s=134>. Luettu 2.2.2017.

Varuboden-Osla 2016. Intranet. Perehdyttämisyhteisö. Luettu 18.2.2017.

Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Edita Prima Oy. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko perehdyttävälle

HAASTATTELUN RUNKO

1. PEREHDYTTÄMISPROSESSI

Miten perehdytys oli mielestäsi suunniteltu?

Tukiko 2+1 perehdyttämispäivää oppimista ja perehtymistä?

Oliko perehdyttämiseen varattu riittävästi aikaa?

2. PEREHDYTYKSEN SISÄLTÖ

Mistä asioista koit perehdytyksessä olevan erityisesti hyötyä työssäsi?

Oliko perehdytyksessä jotain ns. turhaa asiaa?

Puuttuiko perehdytyksen sisällöstä mielestäsi jotain?

3. ROOLIT

Miten mielestäsi perehdyttäjät suoriutuivat?

Koitko, että olit itse motivoitunut oppimaan?

4. MATERIAALIT

Tukivatko annetut materiaalit perehdytystä?

Miten kehittäisit materiaaleja?

5. ARVIOINTI JA SEURANTA

Käytiinkö kanssasi seuranta- tai palautekeskustelua?

6. AVOIN PALAUTE

Mikä oli onnistunutta?

Miten perehdytystä voisi kehittää?

Muita kommentteja?

Liite 2. Haastattelurunko perehdyttäjälle

HAASTATTELUN RUNKO

1. PEREHDYTTÄMISPROSESSI

Miten perehdytys oli mielestäsi suunniteltu?

Tukiko 2+1 perehdyttämispäivää oppimista ja perehtymistä?

Oliko perehdyttämiseen varattu riittävästi aikaa?

2. PEREHDYTYKSEN SISÄLTÖ

Mistä asioista koit olevan erityisesti hyötyä perehdytettävälle?

Oliko perehdytyksessä jotain ns. turhaa asiaa?

Puuttuiko perehdytyksen sisällöstä mielestäsi jotain?

3. ROOLIT

Miten mielestäsi perehdytettävät suoriutuivat?

Koitko, että olit itse motivoitunut perehdyttämään?

4. MATERIAALIT

Tukivatko annetut materiaalit perehdytystä?

Miten kehittäisit materiaaleja?

5. AVOIN PALAUTE

Mikä oli onnistunutta?

Miten perehdytystä voisi kehittää?

Muita kommentteja?

Kassaperehdytys

- 1. päivässä muistutus, että työt alkavat 15 min aiemmin työvaatteiden haulla
- Ensimmäiset 30min:
 - Rahojen vastaanotto
 - Kassapisteeseen tutustuminen
 - Ergonomia
- Seuraavan 30min ajan perehdyttävä rahastaa ja kertoo samalla /omavalvonta, RAY, EXPRESS, nostot/panot
- 1h perehdytettävän rahastusta
- 30min ongelmatilanteet/kysymykset, rahojen pakkaus
- 30min veikkauskoneeseen tutustuminen