

Maija Hekkala

**AULAPALVELUTYÖNTEKIJÖIDEN PEREHDYTYSPROSESSIN KEHITTÄMINEN**  
Case Technopolis Oyj

# **AULAPALVELUTYÖNTEKIJÖIDEN PEREHDYTYSPROSESSIN KEHITTÄMINEN**

Case Technopolis Oyj

Maija Hekkala  
Opinnäytetyö  
Kevät 2014  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Oulun seudun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun seudun ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma, Johtaminen ja organisaatiot -suuntautumisvaihtoehto

---

Tekijä: Maija Hekkala

Opinnäytetyön nimi: Aulapalvelutyöntekijöiden perehdytysprosessin kehittäminen – Case Technopolis Oyj

Työn ohjaaja: Jaana Kuusipalo

Työn valmistumislukukausi ja – vuosi: Kevät 2014

Sivumäärä: 51 + 6

---

Opinnäytetyössä selvitetään toimeksiantoyrityksen aulapalvelutyöntekijöiden perehdytysprosessiin liittyviä kehittämiskohteita. Toimeksiantajana on Technopolis Oyj ja tutkimus on rajattu koskemaan ainoastaan Oulun palvelualueella ja nimenomaan aulapalvelutyöntekijöiden perehdytysprosessia. Tarkoituksena on tuottaa yritykselle ehdotuksia siitä, mitä asioita perehdytyksessä tulisi muuttaa, jotta sitä voitaisiin toteuttaa parhaalla mahdollisella tavalla.

Kyseessä on tapaustutkimus, joka toteutetaan laadullisin menetelmin ja, jonka tutkimusaineisto hankitaan teemahaastatteluina. Tutkimusosiossa toteutetaan yksilöhaastattelut, joissa haastatellaan neljää Oulun Technopoliksen aulapalvelutyöntekijöistä sekä ryhmähaastattelu, jossa puolestaan haastatellaan heidän perehdyttäjiään. Haastatteluiden tuloksia analysoimalla nostetaan esiin nykyisen perehdytysprosessin ongelmakohdat ja pyritään löytämään niihin parannuskeinot, jotta huonot käytänteet aulapalvelupisteissä eivät jatkuisi, vaan asiat opittaisiin jatkossa oikealla tavalla.

Teoreettisena viitekehyksenä käytetään oppimisen ja perehdytyksen teorioita. Teoriapohja koostuu aiheeseen liittyvästä suomen- ja englanninkielisestä kirjallisuudesta sekä elektronisista lähteistä. Toiminnallisen osuuden pohjana ovat tutkimuksessa toteutetut yksilö- ja ryhmähaastattelut. Kehitysehdotukset on laadittu haastatteluiden tuloksia ja teoriapohjaa yhdessä hyödyntäen. Tutkimuksessa on pidetty tärkeänä säilyttää laadullinen näkökulma koko prosessin ajan, koska toimeksiantoyrityksen etu on tuottaa laadukasta perehdytystä uusille työntekijöilleen.

Haastattelujen tuloksena keskeisimmäksi kehittämiskohteeksi nousi perehdyttäjien kouluttaminen työhön, yksityiskohtaisemman perehdytysmateriaalin laatiminen sekä perehdytyksen seurannan toteuttaminen. Myös perehdytyksen keskittäminen yhteen aulaan nostettiin uudeksi näkökulmaksi perehdytyksen toteuttamisessa. Opinnäytetyön lopputuotoksena toimeksiantoyritykselle esitetään perehdytyksen kehittämisohjelman toteuttamista.

---

Asiasanat: perehdytys, työnopastus, kehittäminen

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Economics, Option of Business Competence

---

Author: Maija Hekkala

Title of thesis: The developmet of customer servants orientation process

Supervisor: Jaana Kuusipalo

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2014

Number of pages: 51 + 6

In this thesis the focus will be on examining the needs for improvements of customer servants' orientation process in a applicant company, Technopolis Oyj. The study has been limited to deal with Oulu utility area and specifically the orientation process of the customer servants. The purpose of the study is to produce ideas on how the process should be changed so that it could be played as well as possible.

This thesis is a case study and it is carried out by qualitative methods. The research material is gained by themed interviews. In the analysis part individual interviews are made where four customer servants from Technopolis Oulu are interviewed and also a group interview where their instructors, in turn, are being interviewed. By analysing the results of the interviews the problem causing points are pointed out and aimed at solutions so that the bad practices would not continue and the learning would be achieved in the right way in the future.

The theories of learning and orientation are used as a theoretical framework. The theory consists of Finnish and English literature as well as electronical sources. The background of the functional part consists of the individual and the group interviews carried out in the research. The improvement suggestions have been formed by the results of the interviews and the theory. In this research it has been found important to maintain the qualitative aspect because it is the applicant company's interest to ensure good quality familiarization for the new employees.

Resulting from the interviews the most vital areas needing improvements were the training of the instructors, formulation of more detailed material and monitoring the orientation process. Also focusing the orientation in one reception was pointed out as a new aspect in the orientation process. As a result of the thesis the applicant company will be proposed to carry out a improvement programme concerning the familiarization.

---

Keywords: orientation, work guidance, development

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	OPPIMINEN	9
2.1	Oppimisen määritelmä	9
2.2	Oppimistyylit	11
2.3	Osaamisen johtaminen	12
3	PEREHDYTYKSEN MÄÄRITTELY	14
3.1	Perehdytyksen määrittely	14
3.2	Perehdytyksen tyypit	16
3.3	Roolit perehdytyksessä	18
3.4	Hyvä perehdyttäminen	19
3.5	Perehdyttämisen haasteet	20
3.6	Perehdytyksen arviointi ja seuranta	21
4	PEREHDYTYKSEN TOIMEKSIANTOYRITYKSESSÄ	23
4.1	Yrityksen esittely	23
4.2	Taustaa perehdytykselle	25
4.3	Laatu perehdytyksessä	27
4.3.1	Laadun toteutuminen	27
4.3.2	Lean-teoria	29
5	KEHITTÄMISTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSMENETELMÄT	32
5.1	Tutkimuksen taustaa	32
5.2	Tutkimuksen kulku	33
5.3	Tulokset	35
5.3.1	Perehdyttämisen toteutus	36
5.3.2	Työnopastus	37
5.3.3	Kokemukset perehdytysprosessista	39
5.3.4	Kehitysehdotukset haastattelujen pohjalta	40
6	KEHITYSEHDOTUKSET	42
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	46
	LÄHTEET	49
	LIITTEET	52

# 1 JOHDANTO

Uuden työntekijän perehdyttäminen voidaan nähdä merkittävänä sijoituksena yrityksen tulevaisuuteen. Hyvin toteutetun perehdytyksen avulla aloittelijasta voidaan synnyttää lyhyessä hetkessä yritykseen osaava ja ammattitaitoinen työntekijä. Laadukas perehdytys on yksi yrityksen menestykseen luotsaavista tekijöistä. (Kauppalehti. 2013. Viitattu 3.6.2014.) Perehdytyksen merkitys tiedostetaan tämän päivän menestyvissä yrityksissä, mutta seuraava askel niissä onkin miettiä käytännön keinoja onnistuneen perehdytysprosessin luomiseen, jotta työyhteisön keskelle astuisi oikeasti tyytyväinen ja osaava jäsen perehdytysprosessin päättymisen jälkeen.

Perehdyttämällä tarkoitetaan työsuhteen alussa tapahtuvaa toimintaa, jonka avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen toiminta-ajatuksen sekä liikeidean. Perehdytyksen avulla tulokas oppii tuntemaan myös asiakkaat, työtoverinsa ja esimiehensä. Lisäksi aloittava työntekijä ymmärtää omaan työhönsä liittyvät odotukset ja vastuunsa koko organisaation toiminnassa sekä oppii työtehtävänsä. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2.) Työnopastuksella kuvataan sitä toimintaa, jonka avulla uusi työntekijä oppii omaksumaan ja hallitsemaan uudet työtehtävät. Työntekijä hallitsee tämän jälkeen työtehtävien sisällön ja kykenee työskentelemään itsenäisesti. (Juuti & Vuorela 2002, 48.) Asiakaspalvelulla tarkoitetaan asiakkaan ja asiakaspalvelijan välistä kohtaamista, jossa asiakaspalvelijan toiminta saa syntynsä yrityksen arvoista ja suhteesta asiakkaaseen (Aarnikoivu 2005, 16). Tässä opinnäytetyössä asiakaspalvelulla tarkoitetaan toimeksiantoyrityksen asiakkailleen tarjoaman aulapalvelun kautta tapahtuvaa toimintaa.

Opinnäytetyössä pyritään löytämään toimeksiantoyrityksen jo olemassa olevasta perehdytysprosessista kehittämiskohteet, jotta voitaisiin tarjota uusille työntekijöille entistä parempaa ja laadukkaampaa perehdytystä. Yrityksellä on olemassa jo valmis perehdytyksen prosessi ja kehittämistehtävän tavoitteena on etsiä siitä tämän hetken kehittämiskohteet. Yrityksessä on ollut lähtötilanteessa tiedossa, että nykyiseen aulapalvelutyöntekijöiden perehdytysprosessiin liittyy ongelmakohtia, joten tarve työlle on ollut jo valmiina olemassa.

Toimeksiannon opinnäytetyölleni sain Technopolis Oyj:ltä. Aihetta ehdotti Oulun Technopoliksen palvelupäällikkö, joka toimii esimiehenäni. Olen itse työskennellyt yrityksessä vuoden 2013 keväästä alkaen aulapalvelutyöntekijänä. Opinnäytetyön toimeksianto on rajattu koskemaan ainoastaan Oulun palvelualueella ja nimenomaan aulapalvelutyöntekijöitä. Opinnäytetyöprosessin aikana

tammikuussa 2014 toimeksiantoyrityksessä aloitettiin myös valtakunnallinen projekti, jonka tarkoituksena oli löytää yhtenäinen uusi malli aulapalveluhenkilöstön perehdyttämiseen sekä ottaa käyttöön uutena asiana osaamisen seuranta. Muun muassa aulapalvelutyöntekijöiden perehdytyksessä käytettyä perehdytyslomaketta kehitettiin valtakunnallisessa projektissa vastaamaan paremmin tarkoitustaan. Projekti valmistui maaliskuussa 2014 ja tavoitteena oli jalkauttaa uusi toimintamalli saman tien käytäntöön. Projektin käynnistyminen opinnäytetyön teon aikana vaikutti siihen, että työn teon tarvetta tuli puntaroida uudelleen ja omaa motivaatiota aiheen käsittelyyn täytyi vahvistaa. Kaikesta huolimatta työlle näytti edelleen kuitenkin olevan tarvetta. Vahvimpana perusteena työn tarpeellisuudelle voidaan ajatella tutkimuksen keskittymistä ainoastaan Oulun organisaatioon.

Perehdyttäminen on jokaiselle tuttu käsite ja sitä on myös paljon tutkittu opinnäytetyöprojekteissa. Siitä huolimatta aiheesta löytyy tutkittavaa ja mielenkiintoa herättäviä näkökulmia vielä tänäkin päivänä. Hyvällä perehdyttämällä saavutetaan monenlaisia etuja. Perehdytyksellä luodaan pohja uuden työntekijän tulevalle työsuhteelle ja hyvin perehdytetyillä työntekijöillä onkin väistämättä myönteinen vaikutus yrityskuvaan. (Kangas 2004, 5 – 6; Kangas ym. 2007, 4 – 5.) Toimeksiantoyrityksen selkeä tarve kehityskohteiden etsimiselle ja oman ammatillisen osaamiseni kehittäminen olivat keskeisimpiä kimmokkeita aiheeseen tarttumiselle. Jo opinnäytetyön teon alkuvaiheessa on ollut selkeästi havaittavissa myös jatkotutkimusaiheiden löytyminen tutkittavan aiheen ympäriltä.

Kyseessä on tutkimustyö, joka toteutetaan laadullisen tutkimuksen menetelmin. Tutkimusaineisto hankitaan teemahaastatteluina. Tutkimusosiossa toteutetaan yksilöhaastattelut, joissa haastatellaan neljää Oulun Technopoliksen aulapalvelutyöntekijää sekä ryhmähaastattelu, jossa haastatellaan heidän perehdyttäjiään. Teoreettisena pohjana opinnäytetyössä on käytetty aiheeseen liittyvää suomen- ja englanninkielistä kirjallisuutta sekä elektronisia lähteitä. Toiminnallisen osuuden pohjana ovat tutkimuksessa toteutetut yksilö- ja ryhmähaastattelut. Aihetta lähestytään oppimisen ja perehdytyksen teorioiden pohjalta, huomioiden laatu- ja näkökulma. Lopputulokset on laadittu haastatteluissa saatujen tulosten ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta.

Työ rakentuu siten, että johdannossa luodaan lukijalle kuva työn keskeisestä sisällöstä, minkä jälkeen pureudutaan oppimisen ja perehdyttämisen teorioihin. Kappaleissa kaksi ja kolme esitellään viitekehys tämän opinnäytetyön teoreettiselle tarkastelulle. Teoriaosuuden jälkeen, kappaleissa neljä, käsitellään toimeksiantoyrityksessä toteutettavaa perehdyttämistä. Kappaleissa viisi

kuvataan kehittämistehtävän toteutus kokonaisuudessaan ja kyseisen kappaleen keskeisimmäksi anniksi nousevat tutkimuksen tulokset, joiden pohjalta laaditaan kappaleessa kuusi esiteltävät kehitysehdotukset toimeksiantoyritykselle. Haastattelujen tuloksena keskeisimmäksi kehittämis-kohteeksi nousi perehdyttäjien kouluttaminen työhön, yksityiskohtaisemman perehdytysmateriaalin laatiminen sekä perehdytyksen seurannan toteuttaminen. Myös perehdytyksen keskittäminen yhteen aulaan nostettiin uudeksi näkökulmaksi perehdytyksen toteuttamisessa. Opinnäytetyön lopputuotoksena toimeksiantoyritykselle esitetään perehdytyksen kehittämisohjelman toteuttamista. Lopuksi lukijalla on mahdollisuus tutustua opinnäytetyön johtopäätökset ja pohdinta -osioon.

Tuntien yrityksen toimintakulttuuria, olen alusta asti ollut sitä mieltä, että aulapalvelutyöntekijöiden perehdytysprosessin kehittäminen on toimeksiantoyrityksessä tarpeellista tällä hetkellä. Perehdytys on toteutettu laadukkaasti jo nykyisellään, mutta siihen liittyy muutamia kipukohtia, joihin olisi tarpeen kiinnittää huomiota. Mielestäni Technopoliksella on erityisen tärkeää panostaa aulapalvelutyöntekijöiden perehdyttämiseen, sillä aulapalvelutyö on sitä toimintaa, jonka perusteella asiakkaat luovat yleiskuvan yrityksen toiminnasta. Näin kuvaa myös Kangas (2004, 6) teoksessaan Perehdyttäminen palvelualoilla: "perehdyttämällä on suorainen vaikutus yrityskuvaan". Entistä laadukkaamman aulapalvelun avulla Technopoliksella olisi valmiudet yhä paremmin hankkia uusia asiakkaita, sekä pitää jo olemassa olevat asiakkaansa tyytyväisinä. Yleisellä tasolla asiakasmenetyksen syistä 68 prosenttia muodostuu siitä, että asiakaspalvelussa on ollut vikaa tai asiakasta on kohdeltu huonosti (Aarnikoivu 2005, 22).

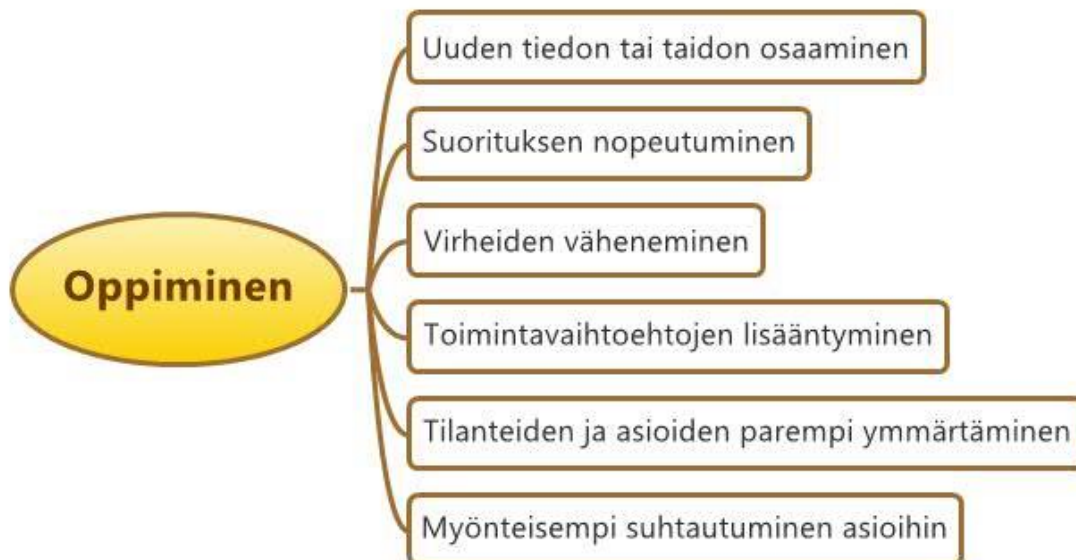


## 2 OPPIMINEN

### 2.1 Oppimisen määritelmä

Perehdyttämisessä kiteytyy kullekin organisaatiolle ominainen oppimisajattelu. Perehdyttämisen vaikutus perustuu itse prosessin sisältöön ja siihen toimintatapaan, jolla tulokas otetaan vastaan. (Kjelin ym. 2003, 40 – 45.)

Oppimisella tarkoitetaan yksilön tiedoissa, taidoissa, asenteissa, valmiuksissa, ajattelussa ja toiminnassa tapahtuvia suhteellisen pysyviä muutoksia, jotka perustuvat kokemukseen. Oppiminen on tapahtumasarja, joka liittyy yksilön ja yhteisön väliseen vuorovaikutukseen sekä aivoissa tapahtuvaan toimintaan. Oppiminen ilmenee kykyä tallentaa informaatiota ja vastaavasti palauttaa sitä muistiin. Lisäksi oppimiseen liittyy olennaisesti ongelmanratkaisukyky ja uuden luomisen taito. Oppimisen vaikutukset ihmiselle ilmenevät hyvin moninaisina asioina. (Kangas ym. 2007, 30.)



KUVIO 1. Oppimisen vaikutukset (Kangas ym. 2007, 30)

Ihmisellä säilyy oppimiskyky läpi elämän. Yksilöiden väliset erot näkyvät aikuisten keskuudessa selkeämmin kuin nuorilla. Aikuisella oppijalla on paljon tietoa, taitoa ja kokemuksia, joiden varaan myös uusien asioiden oppiminen rakentuu. Toisaalta aikuisten valmiit asenteet saattavat myös jarruttaa oppimista. Iän myötä tulee fysiologisia muutoksia, jotka vaikuttavat uuden tiedon oppimiseen. Nuorelle oppijalle uuteen työhön tullessa kaikki on uutta ja onkin tiedostettava se riski, että uuden tiedon omaksumista tulee liikaa kerralla. Oppimistilanteessa kannattaa varoa tietotulvaa. Oleellista on tärkeimpiin asioihin keskittyminen ja niiden harjoittelu. Oppimisen kannalta motivaation merkitys on aivan keskeinen ja sen säilyttämiseen kannattaa sekä oppijan että opettajan panostaa. (Kangas ym. 2007, 30.) Toimeksiantoyrityksessä perehdytettävissä työntekijöissä on paljon myös nuoria, joilla valmiita asenteita uuden oppimista kohtaan ei pitäisi vielä olla. Aulapalvelutyöhön sisältyy kuitenkin valtavasti uusia opeteltavia asioita, joten jokaisella uudella työntekijällä voi väistämättä tulla tunne tietotulvasta.

Muisti on erilaisista osatoiminnoista koostuva kyky tallettaa mieleen uusia asioita, säilyttää ne mielessä ja tarvittaessa palauttaa ne mieleen tilanteen vaatimalla tavalla. Muistin toiminta edellyttää tarkkaavaisuutta, hyvää vireystasoa ja mielenkiintoa käsiteltävään asiaan. Kertaaminen vaikuttaa muistamiseen ja sitä kautta myös oppimiseen.

Ihmisen tiedonkäsittelyjärjestelmän ydin on työmuisti. Aistien välityksellä saapuvasta tiedosta osa katoaa heti, osa valikoituu ns. työmuistiin. Tästä osa siirtyy ns. pitkäkestoiseen muistiin, ”jäädä mieleen”. Työmuistin toimintaa rajoittaa se, että siihen mahtuu kerrallaan vain noin 4 – 6 tietoa. (Kangas ym. 2007, 30.)

Asiakaspalvelutyössä tarvitaan itsenäisyyttä ja vastuuntuntoa. Itsearviointi kehittää itseohjautuvuutta. Aikuiset ihmiset ovat yleensä nuoria oppijoita kehittyneempiä arvioimaan itseään. Itseohjautuvuuden kautta uusi työntekijä kykeneekin arvioimaan omia tavoitteitaan, toimintaansa sekä toiminnan tuloksia. Hän pystyy muodostamaan omat mielipiteensä ja myös perustelemaan ne. Itseohjautuva ihminen ottaa vastuun omasta oppimisesta ja sitoutuu siihen. (Kangas ym. 2007, 29 – 30.) Toimeksiantoyrityksessä osa uusista aloittavista työntekijöistä on hyvin nuoria, joilla myös opinnot ovat vielä kesken. Tämä on yleistä juuri osa-aikaisten ja tarvittaessa töihin kutsuttavien työntekijöiden kohdalla. Vähäinen työkokemus ja nuori ikä asettavat haasteensa sekä perehdytykselle että työnteolle. Työntekijöille pitäisi erityisesti saada luotua vastuuntuntoa ja itsenäisyyttä, ymmärrystä siitä, mikä aulapalvelutyön merkitys on koko Technopoliksen organisaatiossa.

Perehdyttävät henkilöt ovat myös oppimisen kannalta ajateltuna hyvin erilaisia (Kangas 2004, 4). Aloittavien henkilöiden tiedot ja taidot ovat erilaiset ja he ovat myös fyysisiltä ja psyykkisiltä ominaisuuksiltaan erilaisia. Oppimistyyli on näin ollen myös jokaisella perehtyjällä erilainen: toinen oppii näkemällä, toinen kuulemalla, ja joku vasta käytännössä tekemällä. Yksi haluaa lukea ohjeet ennen työn tekoa tarkkaan ja toinen haluaa päästä heti kokeilemaan. Jos perehdyttäjä tai työhönohjaaja osaa ottaa huomioon tulokkaan oppimistyylin, se tehostaa oppimista. Tänä päivänä on syytä myös huomioida, että yhteisen kielen hallinta sekä kulttuurierojen huomioonottaminen ovat arkipäivää monikansallisissa yrityksissä. (Kangas ym. 2007, 13 – 14.) Yksilöiden ominaisuuksien huomioonottaminen on haasteellinen tehtävä perehdytyksessä. Jo pienelläkin satsauksella voidaan kuitenkin saada merkittäviä parannuksia perehdytyksen onnistumiseen. Lähtökohtana yksilöllisten ominaisuuksien huomioonottamisessa on perehdyttäjien kouluttaminen tehtävänsä.

## 2.2 Oppimistyylit

Perehdyttäminen on pitkälti organisoitu behavioristiseen tapaan. Behavioristisessa suuntauksessa kouluttajaa kuvataan tiedon jakajana ja oppijaa puolestaan sen vastaanottajana. Huomiota ei kohdisteta oppijan aikaisempiin kokemuksiin eikä yksilöllisyyteen. Sen sijaan perehdyttäjä suuntaa energiansa opetuksen suunnitteluun ja oppimistavoitteiden tarkkaan määrittelyyn. Suuntauksessa nousevat esiin ulkoiset toimenpiteet ja näiden seurauksena tapahtuva oppiminen, jota voidaan ulkoisesti havainnoida ja mitata. Perehdyttäjä on kiinnostunut perehdyttävän henkilön käyttäytymisestä, lopputuloksesta sekä niistä oppijan ulkoisista ärsykkeistä, jotka ovat seurausta annetuista ärsykkeistä. Tätä suuntausta voidaan luonnehtia suorituskeskeiseksi oppimiseksi, joka rajaa oppimisen hyvin kapea-alaiseksi tapahtumaksi ja on usein mekaaninen ja yksinkertaistettu näkemys ihmisestä. Behavioristisessa käsityksessä keskeistä ovat ulkoiset palkkiot.

Kognitiivisessa oppimisessä korostuvat kognitiivisten toimintojen, kuten muistin ja ajattelun merkitys oppimisessa. Oppija nähdään itsenäisenä toimijana ja ohjaaja on kiinnostunut siitä miten henkilö havaitsee ja oivaltaa asioita, opittavan asian ymmärtämisestä sekä muun muassa kielen vaikutuksesta oppimiseen. Perehdyttäjä pyrkii luomaan tulokkaalle kokonaisnäkemyksen organisaation toiminnasta, jotta tulokas voisi paremmin ymmärtää yksityiskohtia.

Humanistisessa suuntauksessa korostetaan yksilön ja kokemuksellisuuden merkitystä oppimisessa. Suuntauksessa nousevat esiin motivaatio, tarpeet ja arvot oppimisprosessiin liittyvinä käsitteinä. Perehdyttäjää kiinnostaa uuden työntekijän aikaisempi kokemus ja hän kohtelee tulokasta yksilöllisesti. Suuntauksen keskeinen ajattelutapa on, että koulutus antaa pohjan oppimiselle, mutta vasta työstä saadun kokemuksen kautta oikeasti opitaan.

Konstruktivisminen oppimiskäsitys on systeeminen näkökulma, jossa painotetaan oppijan oma-kohtaista todellisuutta ja kokemuksia, hänen omaa aktiivisuuttaan sekä vuorovaikutuksen merkitystä. Perehdyttämistilanne muotoutuu uuden työntekijän yksilöllisten lähtökohtien ja henkilökohtaisen taustan pohjalta. Tulokkaan oma vastuu oppimisesta on suuri, mutta hän saa myös ympäristöstä tukea. Huomio kohdistuu yksityiskohtien sijasta kokonaisuuksiin ja keskeisenä pyrkimyksenä suuntauksessa on sisäisen motivaation synnyttäminen. (Kjelin ym. 2003, 40 – 45.)

### **2.3 Osaamisen johtaminen**

Organisaatioissa olisi tärkeää miettiä, minkälaista osaamista oman yrityksen sisällä tarvitaan. Yrityksen menestymisen kannalta on tärkeää, että sillä on riittävästi osaavia työntekijöitä ja juuri oikeanlaista osaamista. Kaikki lähtee ymmärryksestä ja oivalluksesta tietynlaisen osaamisen tarpeellisuudelle. Yritysten toimintaympäristöt ovat jatkuvassa muutosten tulessa ja tämä aiheuttaa haasteellisuutta osaamisen tarpeiden hahmottamiselle. Myös johtamisessa ja työtehtävien osalta yrityksissä vallitsee muutosten myllerrys. Yrityksellä täytyy olla selkeät suuntaviivat tulevaisuuden suhteen: -sen tulee tietää mihin se on menossa. Osaamisen johtamisen kautta vastataan tähän haasteeseen. Osaamisen johtamisen avulla varmistetaan, että organisaatiolla on riittävästi oikeanlaista osaamista sekä nyt että tulevaisuudessa.

Osaamisen johtaminen on haasteellinen osa-alue organisaatiossa. Edellytyksenä osaamisen johtamisen toteuttamiselle muutosten keskellä on erityisesti selkeä strateginen suunta, jota tukevat toimivat käytännöt. Strategisen yhteyden toteuttaminen näkyy arkipäivän johtamisessa. Keskeinen tarkastelutapa on nähdä millaista osaamista organisaatiossa jo on olemassa ja millaista osaamista siellä tarvitaan tulevaisuudessa. Yksi osa tätä prosessia on yksilöiden osaamisen arviointi, jonka avulla päästään toimivien kehitystoimenpiteiden valintaan. Osaamisen johtamisen tulee olla kytköksissä suorituksen johtamiseen. (HayGroup. 2014. Viitattu 3.6.2014)

Oulun ammattikorkeakoulussa on saatu hiljattain mielenkiintoisia tutkimustuloksia osaamisen johtamisesta. Aihetta on tutkittu väitöstutkimuksena ja siitä on julkaistu alustavia tutkimustuloksia. Keskeiseksi näkemykseksi tutkimuksessa on noussut organisaation muutostilanteessa tapahtuvaan osaamisen johtamiseen liittyvä tarve toiminnan pohjautumisesta yrityksen strategiaan ja visioon. Esimiesten rooliksi nähdään inspiroiminen, kannustaminen ja henkilöstön valmentaminen. Osaamisen johtamisen merkitys nostetaan keskeiseksi organisaation kokonaisvaltaisessa kehittämisessä. Lisäksi se nähdään vahvuutena palveluliiketoiminnan organisaatioiden välisessä kilpailussa. Nimenomaan ydinosaamisten avulla voidaan lisätä asiakkaiden saamaa arvoa. Käikettyypisissä organisaatioissa tarvitaan osaamisen johtamista. (Oamk. 2014. Viitattu 3.6.2014)

Osaamisen johtamiseen sisältyy uuden tiedon luomisen lisäksi myös sen soveltamista, jakamista sekä erilaisten toimenpiteiden avulla tapahtuvaa kehittämistä. Kehittämisen tueksi on olemassa monenlaisia tapoja toteuttaa osaamisen johtamista. Kehittämisen tavoitteiden asettaminen on yksi keskeinen tukitoimi. Yhteiskunnastamme on tullut yhä enemmän osaamis pohjainen, minkä seurauksena yrityksiltä vaaditaan tänä päivänä yhä enenevässä määrin osaamisvoimavarojen hyödyntämistä, jotta ne voisivat menestyä globaalin informaatioyhteiskunnan haasteissa. Osaamisen johtaminen onkin yksi hyvän johtamisen välineistä, sillä osaaminen nähdään tänä päivänä yhtenä tärkeimmistä modernin organisaation voimavaroista. Osaaminen on nimenomaan se resurssi, jota kilpailijat eivät voi helposti kopioida. Tätä kautta yrityksellä on mahdollisuus synnyttää omalle organisaatiolle luontainen ainutlaatuisuus ja omaleimaisuus. Strategiakeskeisyyden avulla luodaan osaamisen johtamisen kautta tapahtuva toiminnan yhteys organisaation kilpailukykyyn. Tutkimuksessa saadun tuloksen perustella asiantuntijaorganisaatiossa osaamisen johtaminen on keskeinen menestystekijä. (Oamk. 2014. Viitattu 3.6.2014)

## 3 PEREHDYTYS

### 3.1 Perehdytyksen määrittely

”Jokainen ihminen muistaa ensimmäisen työpäivänsä läpi elämän” (Juuti ym. 2002, 52).

Perehdyttämällä tarkoitetaan työsuhteen aloituksen yhteydessä työpaikalla tapahtuvaa uuden työntekijän ohjausta. Keskeisin tavoite on luoda työntekijälle tunne, että hän on uutena työntekijänä tärkeä ja oleellinen osa työyhteisöä. (Juuti ym. 2002, 48.) Perehdytyksessä työntekijälle luodaan yleiskuva yrityksestä sekä hänet opastetaan työhön. Pää tavoite on luoda uudelle tulokkaalle perusvalmiudet työn suorittamiselle. Perehdyttämisen tuloksena hän oppii työnsä nopeasti ja oppii sen myös heti oikealla tavalla. Perehdyttämisestä on hyötyä sekä työntekijälle itselleen, että koko työyhteisölle (Kjelin 2003, 46; Kangas 2004, 5 – 6.) Työnopastuksella puolestaan tarkoitetaan sitä toimintaa, jonka avulla uusi työntekijä oppii omaksumaan ja hallitsemaan uudet työtehtävänsä. Työntekijä hallitsee tämän jälkeen työtehtävien sisällön ja kykenee työskentelemään itsenäisesti. (Juuti ym. 2002, 48.)

Uudistavassa perehdyttämässä oppimista tapahtuu sekä uuden työntekijän itsensä kohdalla, että koko ryhmän keskuudessa. Oppiminen tapahtuu yhteisen työskentelyn ja vastavuoroisuuden kautta. Säilyttävästä perehdyttämisestä puolestaan puhutaan silloin, kun tavoitteena on säilyttää organisaation toiminta kutakuinkin samanlaisena. Tiedon välittäminen tapahtuu yksinomaan opastajan suunnasta työntekijälle tulevana tiedon jakamisena. Työntekijälle annetaan yksityiskohdalliset ohjeet siitä miten työtehtävässä toimitaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 179 – 180.)

Laki ohjaa perehdytyksen käytänteitä ja asettaa sille minimivaatimukset, joiden tulee vähintään perehdytyksessä toteutua. Yrityksellä on kuitenkin mahdollisuus kasvattaa positiivista mainettaan hoitamalla perehdytys lakien asettamia vaatimuksia laadukkaammin. (Kupias & Peltola 2009, 21.) Silloin kun perehdytys toteutetaan yrityksen menestyksen pohjaksi suunnitellun strategian pohjalta, tullaan siinä saavuttamaan parhaat tulokset (Kupias ym. 2009, 31). Technopoliksella on mielestäni kytketty strateginen ajattelu hyvin myös palvelutoimintaan ja sitä kautta perehdytykseen. Strateginen lähestymistapa edellyttää kuitenkin kaikkien osapuolten sitoutumista asioiden hoitamiseen, jotta saavutettaisiin asetetut tavoitteet. Strategista näkökulmaa voisi entisestään koros-

taa jokapäiväisessä työskentelyssä, jotta kaikilla työntekijöillä olisi selkeä käsitys tästä kokonaisuudesta.

Perehdyttämiseen otetaan kantaa erityisesti työsopimuslaissa, työturvallisuuslaissa ja yritysten yhteistoimintaa käsittelevässä laissa. Lakien kautta haetaan työnantajan vastuuta opastaa työntekijä työhönsä. Perehdyttämistä ja kouluttamista koskevat säädökset ovat työnantajaa velvoittavia. (Kupias ym. 2009, 20 - 21.)

Työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen: työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista. (Työturvallisuuslaki 738/2002 2:14 §.)

Työnantajan on huolehdittava, että nuori työntekijä, jolla ei ole työhön tarvittavaa ammattitaitoa ja kokemusta, saa opetusta ja ohjausta työhönsä sekä työolojen, ikänsä ja muiden ominaisuuksiensa edellyttämää henkilökohtaista opastusta työssä niin, että hän välttyy aiheuttamasta vaaraa itselleen tai muille. (Laki nuorista työntekijöistä 998/1993 3:10 §.)

Laki nuorista työntekijöistä määrittelee työnantajan velvollisuudet nuorten tekijöiden työskentelyyn liittyvistä asioista. Työsopimuslaista kumpuava perehdyttämisen velvoite työnantajaa kohtaan liittyy muutoksiin ja kehitykseen. Työnantajan on luotava työntekijälle edellytykset työstä suoriutumiseen, koskivatpa muutokset yrityksen toimintaa, työtehtäviä tai työmenetelmiä. Työturvallisuuslaissa puolestaan turvataan turvallisen työnteon edellytykset. Työntekijän terveys ei saa missään tilanteessa vaarantua. Tähän liittyy selkeästi työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä tiedottaminen huomioonottaen sekä koneet, laitteet, että asiakkaat. Lisäksi turvallisuuden osalta myös ergonomia on tärkeä huomioida. (Kupias ym. 2009; 21, 23.)

Edellä mainittujen lakien lisäksi perehdyttämiseen otetaan kantaa myös muissa laeissa ja työehtosopimuksissa. Technopolis Oyj toimii kiinteistöjen ja palveluiden toimialalla, jolle ei ole olemassa omaa työehtosopimusta, vaan yrityksellä on oma hallinto-ohjeistus. Henkilöstöväilyfirmojen kautta palkattuja työntekijöitä koskee henkilöstöpalvelualan työehtosopimus. Yleisesti lakien edellytysten toteutumisesta yrityksissä vastaavat sekä yrityksen johto että henkilöstöpuolen asiantun-

tijat. Lisäksi ulkopuolisen silmin lainsäädännön toteutumista valvoo työsuojeluviranomainen ja työntekijän etua puolestaan ajaa luottamusmies ja työsuojeluvaltuutettu. (Kupias ym. 2009, 27.)

### 3.2 Perehdytyksen tyypit

Useimmiten perehdytyksessä lähdetään liikkeelle käsityömäisen perehdyttämisen toimintamallista ja toiminnan laajentumisen sekä perehdytyksen tarpeiden kasvamisen myötä siirrytään massatuotantomaisemman perehdytyksen pariin. Kehittämisen tarpeen edelleen jatkuessa, seuraavaksi perehdyttämiseen otetaan mukaan koko tiimi tai työyhteisö. Siinä vaiheessa, kun uusi työntekijä tulee aktiivisemmin mukaan osaksi perehdytyksen prosessia, puhutaan sopeuttavan perehdyttämisen sijaan dialogisesta perehdyttämisestä. Tässä mallissa prosessi muotoutuu uuden työntekijän tarpeiden mukaan. Kehittynein perehdyttämisen malli on yhteiskehittely, jossa perehdyttäjä ja aloittava työntekijä yhdessä rakentavat perehdyttämisen prosessin. (Kupias ym. 2009, 36.)

Vierihoidoperehdyttäminen on käsityömäistä perehdyttämistä, jossa uusi työntekijä oppii työhön kokeneemman työntekijän työskentelyä seuraamalla. Vierihoidoperehdyttämistä toteutetaan myös muissa perehdytystavoissa, mutta käsityömäisen perehdyttämisen mallissa toimintatapa on hallitseva. Perehdyttävä henkilö esittelee oman ja uuden työntekijän työtehtävien lisäksi sekä yrityksen että työyhteisön ja perehdyttäminen tapahtuu työn teon ohessa kuin huomaamatta. Tässä mallissa yksilöllisyyden huomioiminen toteutuu vahvasti ja parhaimmillaan toimintamallilla aikaansaadaankin erittäin laadukasta perehdyttämistä. Edellytyksenä on, että perehdyttäjä paneutuu tehtäväänsä ja on innostunut asiasta. Jos perehdyttäjä ei itse koe tehtäväänsä tärkeäksi, voi käydä niin, että perehtyjä joutuu oppimaan omatoimisesti uusiin työtehtäviin. (Kupias ym. 2009, 36 – 37.)

Malliperehdyttämisellä kehitellään uusia toimintamalleja perehdytyksen tukemiseksi. Useimmiten taustalla piilee tarve yhtenäistää tai tehostaa perehdyttämistä. Toimintatapaa luonnehtii selkeä työn- ja vastuunjako sekä apuvälineiden ja materiaalien hyödyntäminen perehdytyksessä. Usein yleisperehdytyksen vastuu on henkilöstöosastolla ja vastaavasti käytännön työnopastus ja työyhteisöön perehdyttäminen tapahtuvat työyksiköissä. Perehdytystä helpottamaan perehdyttäjäille ja tulokkaille on laadittu oppaita, jotka määrittelevät hyvän perehdyttämisen haluttua laatutasoa. Ohjeista, raameista ja malleista saa perehdytykseen hyvää tukea, mutta ne eivät korvaa nimetyn perehdyttäjän kanssa toteutuvaa oppimisprosessia. (Kupias ym. 2009, 37 - 39.)



Laatuperehdyttämisessä keskitytään jatkuvaan laadun parantamiseen perehdyttämisessä. Vastuu perehdytyksestä ja sen kehittämisestä on siirretty työyksiköille ja tiimeille ja yrityksen sisällä määritellään kenelle tämä vastuu annetaan. Vastuu on voitu jakaa joko yksin esimiehelle, esimiehelle ja perehdyttäjälle tai koko tiimille. Ikävin tilanne on silloin jos vastuu on koko tiimillä, mutta kukaan ei oikeasti ehdi ottaa aidosti vastuuta perehdyttämisestä. On tärkeää, että perehdyttämisprosessi on selkeästi kuvattu ja etenemistä seurataan, jolloin myös prosessin kehittäminen on helpompaa. (Kupias ym. 2009, 39.)

Räätälöity perehdyttäminen huomioi yksilön muita aiemmin esiteltyjä perehdyttämisen malleja paremmin. Perehdyttämisen prosessi rakennetaan nimenomaan uuden työntekijän tarpeiden pohjalta juuri hänelle sopivaksi. Perehdyttämiseen liittyvät asiat on moduloitu erillisiksi osa-alueiksi, joista kootaan yksilöllinen kokonaisuus. Tässä perehdyttämisen mallissa tarvitaan vastuuhenkilö, jolla on näkemystä perehdyttämisen osa-alueista sekä taitoa yhdistellä niitä työntekijän tarpeiden mukaisesti. Vastuuhenkilönä voi toimia esimies tai joku muu perehdyttämisen kentän hyvin tunteva henkilö. Yksilöllisten tarpeiden huomioonottaminen lähtee uuden työntekijän kanssa käytävän vuoropuhelun pohjalta. Räätälöinnin mahdollistaa vain se, että perehdyttäminen on organisaatiossa hyvin jäsennetty, sitä kehitetään jatkuvasti ja koko työyhteisön täytyy olla siihen sitoutunut. Etuna on se, että työntekijää kuunnellaan ja hänen osaamisensa huomioidaan, jolloin voidaan parantaa myös sitoutumisen mahdollisuutta. (Kupias ym. 2009, 40 – 41.) Tätä mallia on mielestäni erittäin haasteellista toteuttaa toimeksiantoyrityksen perehdytyksessä. Aulapalvelutyöntekijöiden perehdytys on itsessään jo niin laaja ja monimuotoinen prosessi, että syvälinen räätälöiminen jokaiselle perehtyjälle ominaiseksi prosessiksi olisi todella haasteellista, aikaavievää ja erityistä ammattitaitoa vaativaa työtä. Yksilöllisyys on tärkeää ottaa huomioon, mutta prosessin voi toteuttaa yleisten lähtökohtien mukaisesti ja tietyissä asioissa uuden työntekijän yksilöllisiä tarpeita mukaillen.

Dialogisen perehdyttämisen toiminta-ajatuksena on molempien osapuolten oppiminen ja kehittyminen koko prosessin ajan. Perehdytyksen suunnitelma laaditaan yhdessä uuden työntekijän kanssa häntä kuunnellen sekä hänen näkemyksiään hyödyntäen. On kuitenkin otettava huomioon, että organisaatiossa on myös sellaisia asioita, jotka ovat pysyviä eivätkä muutu ja näitä uuden työntekijän tulee kunnioittaa. (Kupias ym. 2009, 41 – 42.)

Toimeksiantoyrityksessä on selkeästi nähtävissä, että perehdytyksessä vallitsee vielä paljon käsi-työmäisen perehdytyksen piirteitä, mutta toimintaa toteutetaan pitkälti malliperehdyttämisen periaatteiden pohjalta. Tavoite on siirtyä laatuperehdyttämisen pariin ja kehittymistä tähän suuntaan tapahtuukin koko ajan. Perehdytyksessä pyritään pääsemään massatuotantomaisemman perehdytyksen kautta tehokkaampaan perehdyttämiseen ja myös uutta työntekijää kuunnellaan ja hänen näkemyksiään huomioidaan. Tämä on osa vuoropuheluperehdyttämistä ja mielestäni erityisen arvokas piirre perehdytyksen toteuttamisessa toimeksiantoyrityksessä.

### **3.3 Roolit perehdytyksessä**

Yleisesti ottaen esimiehellä on tärkeä rooli perehdytyksessä. Perehdytyksen käytännön organisointi ja toteuttaminen ovat useimmiten hänen vastuullaan. Esimies kartoittaa uuden työntekijän osaamisen ja huolehtii siitä, että työntekijän tekemän työn ja yrityksen strategian välillä vallitsee selkeä yhteys. (Kjelin 2003, 189 - 190.) Strategianäkökulma tulee esiin jo perehdytyksen alkuvaiheessa ja pidänkin tätä hyvin tärkeänä ja merkittävänä asiana.

Suuremmissa organisaatioissa käytännön syistä esimies jakaa perehdyttämisvastuuta itsensä lisäksi myös muille organisaation jäsenille (Kupias ym. 2009, 94). Toimeksiantoyrityksessä perehdytysvastuun käytännön työtä on jaettu usealle eri taholle. Perehdytystä tehdään useassa osassa ja jokaisella taholla on oma vastuualueensa prosessissa. Alkuperehdytyksen yritykseen, sen toimintaan ja aulapalvelutyöhön kokonaisuutena tekee esimies ja tuotevastaava yhdessä. Omaan työhön perehdyttämisen osalta päävastuu on aulapalveluhenkilöstöllä.

Esimiehen avustuksella luodaan rakennusainekset esimiehen ja tulokkaan väliselle yhteistyölle sekä koko työyhteisön kesken. Esimiessuhteen luomisen kannalta ensimmäiset työviikot ovat tärkeitä ja niiden aikana onkin annettava uudelle työntekijälle mahdollisuus tutustua esimieheensä. Uuden työntekijän ja esimiehen välisellä suhteella on suora yhteys työntekijän tyytyväisyyteen työuraa ajatellen. (Kupias ym. 2009, 66 - 67.)

Varsinaisen käytännön perehdyttäjän eli työnopastajan rooli voi olla hyvin monimuotoinen (Kupias & Peltola 2009, 95). Perehdyttäjä toimii perehdytettävän henkilön tukena sekä siltana työntekijän ja työyhteisön ja uusien työtehtävien välillä. (Kjelin, 2003, 186.) Henkilöstöhallinnon rooli perehdytyksen aikana on vastata organisaatiotason perehdytysprosessista, sen laatutasosta ja perehdyt-

täjien tukitoimista (Kjelin ym. 2003, 186). Perehdyttämisen tarpeen syntyminen taustalla voi olla monenlaisia eri tilanteita, joiden mukaan perehdytettävän henkilön rooli muotoutuu (Kjelin ym. 2003, 166).



KUVIO 2. Perehdytettävän roolit (Kjelin ym. 2003, 166)

### 3.4 Hyvä perehdyttäminen

Perehdyttämisprosessin laatuvaatimukset ovat yhdenmukaisuus ja ainukertaisuus. Ainukertaisuus synnytetään tulokkaan yksilöllisen huomion kautta. Yhdenmukaisuudella puolestaan taataan se, että perehdyttäminen tapahtuu kaikkien siihen jollakin tavalla osallistuvien toimesta organisaation arvojen ja strategian mukaisesti ja tietyt laatuvaatimukset täyttäen. Yhtenäisellä ja laajalla perehdytysjärjestelmällä luodaan perehdyttämisen prosessin malli, välineet siihen, sekä tukea ja valmennusta sen toteuttamiseen. Kaikkein oleellisin asia on kuitenkin yhteinen näkemys perehdytyksen toteuttamistavoista. (Kjelin ym. 2003, 194.) Toimeksiantoyrityksessä on mielestäni luontevampaa ja tarpeellisempaa toteuttaa perehdytystä yhdenmukaisuuden periaatteet huomioonottaen.

Hyvin hoidetulla perehdytyksellä luodaan pohja koko tulevalle työsuhteelle. Työntekijä kokee olonsa varmemmaksi, motivoituneemmaksi ja positiivisemmaksi perehdytyksen kautta saatujen oppien avulla. Hänen oppimisensa tehostuu ja sitä kautta myös työhön liittyvät riskit vähenevät. Myös muu työyhteisö hyötyy siitä, että työntekijä selviytyy työtehtävistään itsenäisesti mahdollisimman nopeasti. (Kangas 2004, 5 – 6; Kangas ym. 2007, 4 – 5.) Hyvällä perehdytyksellä vähennetään työntekijän uuteen tilanteeseen liittyvää jännitystä ja epävarmuutta, jotka helposti lisäävät virheiden ja väärinkäsitysten syntymistä. Asioiden oppiminen heti oikealla tavalla lisää työsuoritusten ja sitä kautta myös tuottavuuden paranemista. (Kjelin ym. 2003, 46.) Hyvin hoidetulla pe-

rehdyttämällä ja työnopastuksella tuetaan työntekijän työhyvinvointia, mikä on olennainen osa työn hallintaa. (Juuti ym. 2002, 48 - 49.) Huolessa toteutetun perehdytyksen kautta saadaan aivan konkreettisia kustannussäästöjä: poissaoloja tulee vähemmän ja työntekijöiden vaihtuvuus vähenee. Huono laatu työntekijöissä maksaa aina. Hyvin perehdytetyillä työntekijöillä on sen sijaan myönteinen vaikutus yrityskuvaan. (Kangas 2004, 5 – 6; Kangas ym. 2007, 4 – 5.) Mielestäni tämä näkökulma on hyvä muistaa myös silloin, kun organisaatioissa yleensä mietitään taloudellisten resurssien budjetointia perehdytyksen toteuttamiseen.

Hyvän työnopastajan tuntomerkkejä ovat kokemus ja työmotivaatio. Henkilö on sisäistänyt perehdytyksen merkityksen ja hänellä on oikeasti aikaa tulokkaan opastamiseen. Hyvä perehdyttäjä paitsi itse pitää omasta työstään, on innostunut aidosti myös toisen auttamisesta ja opastamisesta. Aluksi työnopastaja luo kokonaiskuvan perehdytyksen prosessista aloittavalle työntekijälle ja jaksottaa opetettavat asiat sopiviin kokonaisuuksiin. Hyvältä perehdyttäjältä löytyy kyky kuunnella ja kertoa asioista yksinkertaisesti. Hän pystyy luomaan suhteen perehdytettävään ja samalla ohjaamaan häntä aktiiviseen rooliin oppijana. (Kjelin ym.2003, 195 – 197.)

### **3.5 Perehdyttämisen haasteet**

Yleisimmät haasteet perehdytyksessä ovat vähäinen ajan uhraaminen, mutta samaan aikaan kuitenkin liiallisen tietomäärän tarjoaminen uudelle tulokkaalle (Reinboth 2008, 82). Lisäksi perehdyttämisestä haastavan tekee siitä aiheutuvat kustannukset ja siihen olennaisesti liittyvä henkilöresurssien tarve (Kjelin ym. 2003, 241 – 243). Kaikkein haasteellisin osio perehdytyksessä on kuitenkin perehdytettävän henkilön yksilöllisyyden huomioonottaminen. Työnopastajalta tulisi löytyä taito soveltaa perehdyttämiskäytänteitä kunkin opastettavan ja tilanteen mukaan. (Kangas ym. 2007, 13 – 14.)

Kun uusi työntekijä perehtyy uuteen organisaatioon, uusiin työtehtäviin ja uusiin työtovereihinsa, suuren tietomäärän omaksuminen nousee lähes poikkeuksetta keskeisimmäksi haasteeksi. Tietotulvasta jää mieleen vain rippeitä, joista vasta pikku hiljaa muodostuu kokonaiskuva. Hyvän perehdytyksen avulla tuetaan tiedon valtavrassa purjehtimista. Tiedon ja taitojen omaksuminen tapahtuu asioiden kertaamisen kautta. (Valvisto 2005, 49.) Uudella työntekijällä on edessään paljon uutta opittavaa ja on tärkeää, että ainoastaan perusasioiden oppiminen tapahtuu ensimmäisinä päivinä. (Kangas 2004, 4.)

Toinen välittömästi perehdyttämiseen liittyvä ongelma on ajan puute. Perehdyttämisen merkitystä on korostettava paitsi organisaatiolle ja uudelle työntekijälle, myös perehdyttäjälle itselleen, jotta hän voi kokea perehdytykseen uhraamansa ajan olevan merkityksellistä. On syytä tarkkaan miettiä milloin on otollisin hetki työsuhteen aloittamiselle, myös perehdytyksen toteuttamisen näkökulmasta. Antoisinta olisi, jos perehdyttäjä voisi ennen perehdytyksen toteutusta asettautua uuden työntekijän asemaan. Jos ei tiedetä tulokkaan valmiuksista, eikä perehdytystä suunnitella hänen tarpeisiinsa nähden sopivaksi, voi perehdyttämisestä tulla hyvin haasteellinen prosessi.

Jos perehdyttämisen työnjakoa ei ole selkeästi määritelty, voi tästä aiheutua ylimääräisiä haasteita perehdytykselle (Kjelin ym. 2003, 241 – 243). Niissä tilanteissa kun esimies delegoi työnopastuksen jollekin toiselle henkilölle, on vaarana, että henkilöllä ei ole opastukseen riittävää taitoa eikä siihen tarpeeksi aikaa. Ennen perehdytyksen toteuttamisen aloittamista, olisikin aina varmistettava perehdyttäjän motivaatio ja ammattitaito tehtävään sekä ajan riittävyys. (Juuti ym. 2002, 50.)

Joskus uuden työntekijän ja johdon välillä voi olla myös selkeitä näkemuseroja ja tilanne johtaa perehdytyksen epäonnistumiseen. Molemmat osapuolet voivat nähdä työn sisällön ja tavoitteet eri tavoin. Ongelmaa voidaan ennaltaehkäistä kommunikoinnilla ja keskinäisen luottamuksen rakentamisella heti alusta pitäen. Ilmeneviin ongelmiin tuleekin tarttua välittömästi. Ongelmien ei saa antaa kehittyä liian pitkälle, koska silloin asioihin tarttuminen on entistä vaikeampaa. Kuunteleminen ja keskustelu nousevat avainasemaan alkuvaiheen ongelmien ratkaisemisessa. Melko usein ongelmat johtuvat vääristä ja epärealistisista odotuksista. Jos taas ongelmat juontuvat puutteellisesta rekrytointi- tai perehdyttämistoiminnasta tai johtamisesta niin nämä tilanteet täytyy ottaa mahdollisuuksina kehittymiselle ja välttää samat ongelmat tulevaisuudessa. (Kjelin ym. 2003, 243 – 244.)

### **3.6 Perehdytyksen arviointi ja seuranta**

Perehdyttämisen onnistumista tulee seurata ja arvioida. Seurannan merkityksenä on saada selville sekä uuden työntekijän tilanne, että käytössä olevan perehdyttämisympäristön toimivuus. (Kjelin ym. 2003, 245.) Yksinkertaisimmillaan perehdytyksen seuranta tapahtuu tarkistuslistan tai pienen muistilistan avulla, johon perehdyttäjä merkkää asian, kun se on käsitelty. Merkinnän te-

kee yleensä esimies tai työpaikkaohjaaja, mutta listan voi antaa myös täytettäväksi itse perehdytettävälle. Vasta siinä vaiheessa, kun perehdytettävä ja perehdyttäjä yhdessä tarkistavat listasta, että kaikki asiat on opetettu, voidaan todeta, että perehdyttäminen on suoritettu. Silloin kun perehdyttäminen toteutuu odotetulla tavalla, syntyy siinä vuorovaikutuksellista oppimista muun muassa kyselyiden ja keskustelujen kautta. Organisaatiossa olisi hyvä lisäksi pitää ennalta sovittuja arviointikeskusteluja, joissa käydään läpi perehdytyksen onnistuminen, mahdollisen lisäperehdyttämisen tarve ja resurssi siihen, sekä mahdolliset kehitysehdotukset perehdytyksen prosessiin vastaisuudessa. (Kangas ym. 2007, 17.)

Toimeksiantoyrityksessä perehdytysprosessin aluksi pidettävässä yleisesittelyssä on ollut tapana jakaa perehdytyksen seurantalomake, jossa seurataan perehdytettävien asioiden oppimisen toteutumista. Oman kokemukseni mukaan lomakkeen käyttöön ei kuitenkaan ohjattu mitenkään, eikä sitä kysytty enää perehdytyksen päättymisen jälkeen. Lomakkeen aito hyödyntäminen ja sen avulla tehtävä seuranta jäivät tästä syystä taka-alalle. Uskon, että toimeksiantoyrityksessä on ollut tavoitteena hyödyntää lomaketta perehdyttämisessä, mutta tarve sen kehittamisestä on ollut tiedossa ja sen vuoksi lomaketta ei ole hyödynnetty viime aikoina alkuperäisen suunnitelman mukaisesti.

## 4 PEREHDYTYS TOIMEKSIANTOYRITYKSESSÄ

### 4.1 Yrityksen esittely

Technopolis Oyj on perustettu vuonna 1982. Kyseessä on oululaislähtöinen yritys, joka toimii kiinteistöjen ja palveluiden toimialalla. Vuosien saatossa yrityksestä on kasvanut kansainvälinen yhtiö, joka toimii tällä hetkellä viidessä maassa, 12 kaupungissa ja 21 kampuksella. Tulevaisuuden tavoite on laajentua Itämeren alueella ja Skandinaviassa. Toukokuussa 2013 Technopolis osti Liettuan Vilnasta toimistokampuksen ja joulukuussa toimistokampus hankittiin Norjan Oslosta. Technopolis tunnetaan teknologia- ja palveluyritysasiakkaistaan, mutta nykyisellään niiden osuus on laskenut jyrkästi ja asiakaskanta on tällä hetkellä hyvin hajautettu eri toimialojen kesken. Kansainvälistymistavoitteensa rakennusaineiksi Technopolis Oyj on synnyttänyt älykkäät liiketoimintakeskukset, joiden luomiseen se tällä hetkellä panostaa. (Technopolis Oyj, viitattu 13.10.2013a.)

#### Technopolis Oyj:n strategiset taloudelliset tavoitteet

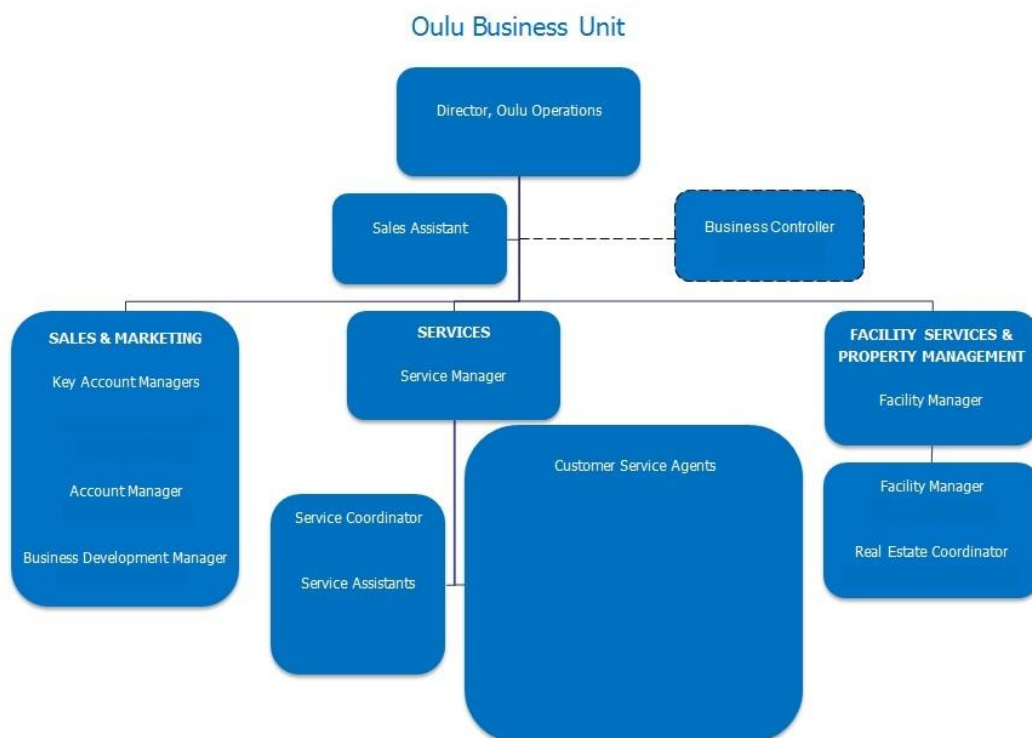
- Keskimäärin 15 % liikevaihdon ja käyttökateen kasvu vuosittain
- Suomen ulkopuolinen liikevaihto yli 50 miljoonaa euroa vuoteen 2016 mennessä
- Sijoitetun pääoman tuottotavoite vähintään 6 % vuodessa
- Omavaraisuustavoite vähintään 35 % tai yli suhdanteen

*KUVIO 3. Technopoliksen strategiset taloudelliset tavoitteet (Technopolis Oyj, viitattu 13.10.2013b)*

Technopoliksen liikeidea on tarjota asiakkailleen muuntojoustavat toimitilat yhdessä markkinoiden laajimmalla palvelutarjonnalla. Yrityksen toimintamalli mahdollistaa asiakkaille tilatehokkaat ja joustavat toimitilaratkaisut, jotka luovat edellytykset kasvulle ja toimintojen kehittymiselle. Palvelutarjonta pitää sisällään aula-, kokous ja ravintolapalvelut, siivouksen, tietotekniikkapalvelut, toimi-

tilojen suunnittelu- ja muutostyöpalvelut sekä muuttoon ja kalustamiseen liittyvät palvelut, joiden avulla tehdään työarjesta helpompaa. Lähtökohtana on asiakasyritysten auttaminen menestyksen luomisessa ja positiivisen imagon rakentamisessa. (Technopolis Oyj, viitattu 19.10.2013.)

Alla on kuvattu Technopoliksen organisaation rakenne Oulussa. Aulapalvelutyöntekijöiden esimiehenä toimii palvelupäällikkö ja tiivistä yhteistyötä hänen kanssaan tekevät palvelukoordinaattori ja palveluassistentit. Asiakaspalvelutyöntekijät eli aulapalvelutyöntekijät ovat tärkeässä roolissa organisaation toiminnassa, koska yrityksen toimintakonsepti on toimitilojen ja palveluiden tarjoaminen asiakkaille ja merkittävä osa palvelun toteuttamisesta tapahtuu nimenomaan auloissa.



KUVIO 4. Technopoliksen organisaatorakenne Oulussa

Useissa Technopoliksen kiinteistöissä on oma aulapalvelu, jossa aulapalveluhenkilö huolehtii asiakasyritysten ja kiinteistön palveluista ja käytännön asioista. Oulussa on 11 aulaa ja toimipisteissä työskentelevien henkilöiden työnkuvaan kuuluukin hyvin monenlaisia työtehtäviä. Kampuksia sijaitsee Oulun kaupunginosissa Kontinkankaalla, Laanilassa, Lentokentäntiellä, Linnanmaalla, Peltolassa ja Ydinkeskustassa. Jokaisessa aulassa työskentelee vähintään yksi vakituinen aulapalvelutyöntekijä.



Aulapalvelutyöntekijä huolehtii päivittäin mm. seuraavista asioista:

- Vieraiden vastaanotto ja opastus
- Asiakkaiden tietojen päivittäminen opasteisiin ja Technopoliksen sähköisiin viestimiin
- Postin nouto-, jakelu- ja lähetyspalvelut
- Kiinteistön avain- ja kulunvalvonnan hallinta
- Autopaikkojen hallinta
- Huoltopyyntöjen ja palautteiden hoitaminen
- Kokoustila- ja tarjoiluvarausten tekeminen
- Asiakaskohtaisen ruokalaseurannan ylläpito
- Toimistopalvelut
- Kiinteistön erilaisten ohjeiden päivittäminen
- Asiakasmuutot
- Asiakkaiden ylläpito- ja muuttosiivousten tilaaminen sekä mahdollisten lisäpalveluiden hankkiminen
- Tilattujen palveluiden tietojen päivittäminen palvelutaulukkoon
- Saniteettitarvikkeiden tilaaminen asiakkaalle

Lisäksi päivittäiseen työhön sisältyy myös paljon muita työtehtäviä, joita on haasteellista listata kattavaksi luetteloksi. Aulapalvelutyöntekijän tulee työssään hallita mm. useita eri ohjelmia ja järjestelmiä. Työtehtävät, joita ei voi ennalta määrittellä, muotoutuvat asiakaskonseptin, toimitilan ja ympäristötekijöiden mukaan jokaiselle kiinteistölle omalemmiksi. Työtehtävät voivat vaihdella hyvinkin paljon eri toimintaympäristöjen välillä. Aulapalvelutyöhön nivoutuu olennaisesti myös yhteistyö useiden eri palvelukumppanien kanssa. (Aulapalveluhenkilöstön perehdytysmateriaalit palveluittain, 2013.)

#### **4.2 Taustaa perehdytykselle**

Technopolis Oyj toimii 12 eri paikkakunnilla ja viidessä eri maassa. Toimintaympäristöt, joissa aulapalvelutyöntekijät päivittäin työskentelevät, ovat keskenään hyvin erilaisia. Toimintaympäristöt poikkeavat toisistaan sekä kiinteistöltään, että asiakas- ja tehtävärakenteeltaan. Toimipistekohtaiset eroavaisuudet näkyvät näin ollen myös Oulun palvelualueella, jossa auloissa on paljon toimipistekohtaisia eroja tehtäväkentässä. Toimipistekohtaiset erot tekevät perehdytyksen toteuttamisesta haasteellista, koska perusasioiden lisäksi perehdytyksessä tulisi kyetä opettamaan

myös kiinteistökohtaisia asioita. Kokonaisuudessaan perehdytettävien asioiden määrä on valtaavan suuri. Opeteltavat asiat ovat monimutkaisia ja aikaa vaativia ja niiden hallinta onnistuu vasta kunnollisen perehtymisen ja käytännön harjoittelun jälkeen. Lisäksi työn sisäistämiseen haastetta tuovat useat erilaiset järjestelmät sekä laaja palveluiden tarjonta asiakkaille. Laajasta palveluiden tarjonnasta johtuen, myös yhteistyökumppanien kirjo on laaja. (Hälli & Autio, haastattelu 4.10.2013.)

Technopoliksella on jatkuva tarve aulapalvelutyöntekijöiden perehdyttämiselle. Aulapalvelutyössä tarvitaan muun muassa tuuraajia ja osa-aikaisia työntekijöitä päivittäin. Osa-aikaiset työntekijät tulevat henkilöstövuokrausyrityksen kautta, sillä näin saadaan tarvittavaa joustavuutta työntekijä-resursseihin ja rekrytointiprosesseihin. Yrityksellä on mahdollisuus keskittyä olennaiseen, jos sillä on selkeä näkemys ja periaatteet siitä miten määräaikaista ja vuokratyövoimaa käytetään. Kun käytäntö on suunniteltu hyvin, pysyy henkilöluku ja kustannukset hallinnassa. On kuitenkin syytä ottaa lain määräykset huomioon, sillä määräaikaaisuudelle pitää aina olla peruste. Luontevinta on käyttää vuokratyövoimaa ruuhkaluonteisissa tilanteissa. (Valvisto 2005, 128 – 129.)

Haasteet toimeksiantoyrityksen aulapalvelutyöntekijöiden perehdytyksessä liittyvät nimenomaan tarvittaessa töihin kutsuttavaan henkilöstöön, joka on erittäin tärkeä resurssi aulapalvelutyön toteuttamisessa. Tarvittaessa töihin kutsuttava henkilöstö hoitaa poissaolo- ja lomaturaukset sekä muut lyhyemmät ja pidemmät poissaolot. Tuuraajaan tulee osata työskennellä useissa erilaisissa toimintaympäristöissä, koska hän voi joutua lyhyellä varoitusajalla mihin tahansa aulaan töihin. Tämä asettaakin ihan omat vaatimuksensa perehdyttämiselle. Useimmat tarvittaessa töihin kutsuttavista työntekijöistä ovat opiskelijoita, jotka opintojen, valmistumisen ja elämänmuutosten myötä vaihtavat paikkakuntaa ja jättävät osa-aikaisen työnsä. Vaihtuvuus heidän keskuudessaan on suhteellisen suurta, vaikka muutoin aulapalveluhenkilöstön keskuudessa työntekijöiden vaihtuvuus on pientä.

Technopoliksen aulapalvelutyöntekijöiden perehdytys on säilyttävää perehdyttämistä, jossa uudelle työntekijälle annetaan ohjeet siitä, miten työtehtävästä suoriudutaan. Ohjeistus ja yhteiset pelisäännöt ovat aulapalvelutyössä välttämättömät tasapuolisen ja laadukkaan palvelun takaamiseksi sekä muun muassa turvallisuuden ja käytännön asioiden toimivuuden luomiseksi. Uudistava perehdyttäminen toteutuu aulapalvelutyössä siltä osin, että työntekijä tuo oman persoonansa työssään mukaan ja, että yrityksessä kuunnellaan työntekijöiden antamia uusia kehitysehdotuksia ja pyritään ottamaan ne mahdollisuuksien mukaan huomioon. Itselläni on tästä hyviä kokemuksia.

Näkemykseni mukaan Technopoliksen aulapalvelutyöntekijöiden perehdytysprosessi muodostuu Kupias & Peltolan kuvaamaksi alku- ja yleisperehdyttämisen sekä työnopastuksen yhdessä muodostamaksi kokonaisuudeksi (Kupias ym. 2009, 29). Perehdytyksen muotoutumista säätelee muun muassa tällä hetkellä Technopoliksella olemassa oleva palveluiden prosessi, joka koostuu seuraavista osa-alueista

- Service Portfolio Management
- Service Development
- Service Management
- Service Delivery
- Business & Service Analysis

Prosessin perusajatuksena on tuottaa lisäarvoa asiakkaiden tarpeiden pohjalta ja tämä ajattelu-tapa pohjautuu palveluiden elinkaarijohtamiseen. Kriittisiksi menestystekijöiksi prosessissa on asetettu

1. Yksi ja paras palvelu
2. Paras asiakaslähtöinen palvelukonsepti ja myyntikanavat
3. Kustannustehokkaat toiminnot
4. Kannattava palveluiden kasvu kotimaisesti ja kansainvälisesti (Technopolis Oyj 2013, viitattu 22.10.2013.)

### **4.3 Laatu perehdytyksessä**

#### **4.3.1 Laadun toteutuminen**

Laatuajattelu pohjautuu käsitykseen asiakkaan tarpeista ja odotuksista, sekä niihin vastaamisen tasosta. Asiakkaan näkemys asiasta on kaiken keskiössä. Määriteltäessä laadun käsitettä asiakkaan tarpeisiin vastaamista tarkastellaan yrityksen näkökulmasta. Laadukkaassa toiminnassa vastataan asiakkaan odotuksiin yrityksen näkökulmasta katsoen tehokkaasti ja kannattavasti. Laadukkaassa toiminnassa keskeistä on myös jatkuva kehittyminen. Suoritusastoa tullaan parantamaan mahdollisimman nopealla aikataululla. Oleellista on myös ottaa huomioon virheiden välttäminen ja oikeisiin asioihin keskittyminen. (Lecklin 2006, 19 – 20.)

Laatu vaikuttaa yrityksen menestymiseen ja näin ollen sitä voidaan pitää kriittisenä menestystekijänä. Yleisenä käsitteenä kriittinen menestystekijä tarkoittaa tekijää, joka vaikuttaa joko suotuisasti tai epäsuotuisasti yrityksen menestymiseen. On tärkeää, että kriittinen menestystekijä on linjassa yrityksen vision kanssa ja sen toteutumisen eteen ovat valmiita sitoutumaan kaikki työntekijät. Kriittinen tekijä voi vaihdella yrityksen eri tulosyksiköiden välillä sekä aikakausivaihteluiden mukaan, mutta laatu menestystekijänä on olemassa yleensä aina. (Lecklin 2006, 23 – 24.)

Hyvällä laadulla on monimuotoisia vaikutuksia yrityksen menestymiseen. Sillä saadaan aikaan kustannustehokkuutta, asiakastyytyväisyyden paranemista ja sitä kautta myynnin kasvua. Nämä kasvattavat markkina-asemaa. Kannattavuuden paraneminen on suora seuraus laadulla aikaansaadun myynnin kasvusta ja se puolestaan luo mahdollisuuksia kilpailuedun ja markkina-aseman vahvistamiseen sekä yrityksen imagon kohottamiseen. Kannattavasti toimivalla yrityksellä on joustovaraa muutoksissa, mahdollisuus reagoida ympäristömuutoksiin sekä motivoida henkilöstöään työssään ja antaa yleiskuva hyvästä työnantajasta. (Lecklin 2006, 24 – 25.)

Laatuun panostavat yritykset tunnistaa muutamista yhteisistä tekijöistä. Yksi tärkeimmistä tunnusmerkeistä on asiakkuuden arvostaminen. Ajattelutapa lähtee johtotasolta saakka ja sitoutuneisuus laatutyöhön näkyy sekä johdon konkreettisessa toiminnassa, että heijastumisena sitä kautta koko henkilöstölle. (Lecklin 2006, 26.)

Henkilöstö on avainasemassa laadun luomisessa. Motivoidun ja koulutetun henkilökunnan avulla on mahdollisuus saada aikaan laatua ja sitä kautta yhä tyytyväisempi asiakaskunta. Henkilöstön työtyytyväisyyden tukeminen on kuitenkin kaiken keskiössä. ”Asiakaspalveluhenkilöstön rooli on korostunut ja asiakaspalvelutehtävissä työskentelevät parhaat voimat”, kuvaa Lecklin (2006, 27) teoksessaan Laatu yrityksen menestystekijänä.

Yhteistyö on yksi laatuyrityksen tunnusmerkki. Se näkyy yrityksen sisällä työntekijöiden kesken, mutta myös sen lisäksi kumppanuuteen satsaamisessa sidosryhmien kanssa. Laatuyritys ottaa huomioon myös yhteiskunnallisen vastuunsa. Laatu on jatkuvaa parantamista ja kehittämistä. (Lecklin 2006, 28.)

Laatujohtamisessa tärkeää on laatu-käsitteen sisäistäminen kautta koko organisaation. Laatuajattelu lähtee yrityksen perusarvoista käsin ja käsittää koko yrityksen toiminnan. Perusarvoille raken-

tuu yrityksen toiminnan ydin ja ne heijastavat perustajansa näkemystä ja maailmankatsomusta. Visiossa puolestaan katsotaan sitä, mihin halutaan tulevaisuudessa. Visiosta kannattaa luoda sellainen, että se innostaa tekemään töitä sen täyttymisen eteen. Lähellä visiota on yrityksen missio, joka on yhdistelmä toiminta-ajatusta ja liikeideaa. (Lecklin 2006, 37 – 38.) Missio toteutetaan strategian avulla. Strategia luo puitteet operatiivisen toiminnan ohjaamiseen ja mahdollistaa tätä kautta prosessien toteutumisen kohti visiota. (Lecklin 2006, 38.) Myös perehdyttäminen voidaan kytkeä johtamiseen. Se on osa johtamista, mikä omalta osaltaan mahdollistaa organisaation strategian ja päämäärien paremman toteutumisen. (Kjelin ym. 2003, 46.)

Toimeksiantoyrityksessä laatuajattelua aulapalvelutoiminnassa edustaa muun muassa uusi toimintamalli Viiden tähden palvelukokemus:

”Viiden tähden palvelukokemus on palveluasenne, jossa asiakkaalle annetaan ylivertainen asiakaskokemus kilpailijoihin verrattuna. Ylivertainen tarkoittaa, että asiakasta palvellaan paremmin kuin hän odotti.” (Asiakaspalveluhenkilöstön perehdytysmateriaalit palveluittain.)

Aulapalvelutyöntekijöitä on koulutettu tähän uuteen toimintamalliin, johon sisältyy työskentely viiden tähden asiakaspalvelijan tavoin. Mallin tavoitteet käsittävät muun muassa asiakaspalvelun, vierailijan tai asiakkaan kohtaamisen, ongelmatilanteiden hoidon sekä muuttoprosessin hoidon.

Toinen laatuajattelun kannalta mainitsemisenarvoinen asia toimeksiantoyrityksessä on jo pitkään aulapalvelutyössä käytössä ollut asennetta luotsaava ajattelutapa, Service with a smile. Erialaisten pienten asioiden avulla pyritään ylittämään asiakkaan odotukset jokaisessa palvelutilanteessa joka päivä ja luomaan jokaisesta asiakaspalvelutilanteesta ainutlaatuinen kokemus.

”Service with a smile on palveluasenne, jossa asiakasta palvellaan positiivisella asenteella koko asiakaskohtaamisen ajan” (Asiakaspalveluhenkilöstön perehdytysmateriaalit palveluittain).

#### **4.3.2 Lean-teoria**

Lean-teorialla tarkoitetaan jatkuvan parantamisen kulttuuria, jossa tuodaan ongelmia esille ja pyritään parantamaan niitä. Kyseessä on japanilainen laatuajattelu, jossa virheiden tekeminen tehdään vaikeaksi, jopa mahdottomaksi. Näin ollen laatua ei enää varmistella jälkikäteen. Yksi konkreettisimmista asioista kuvaavista toimintatavoista on muun muassa se, että ei ota töitä enem-

pää kuin pystyy tekemään. Silloin kun kalenteri on liian täynnä, työn tulos romahtaa. Priorisointi onkin ajattelutavan avainsana. (Kollberg, Dahlgaard & Brehmer 2007; Virtanen, P. 2011)

Lean-organisaatiossa toiminnan toteuttaminen ei tapahdu johdon käskyjä noudattamalla, vaan koko organisaatio seisoo yhteisesti sovittujen toimintaperiaatteiden takana ja sitoutuu niiden toteuttamiseen. Lean-johtaminen on saanut alkusysäyksensä Toyotan tehtaan tuottavuuden parantamisen tuloksena syntyneestä tyylistä. Lean -tuotanto (Lean Production) lanseerattiin ensimmäisen kerran kehitystyötä kuvaavassa kirjassa *The Machine that Changed The World* ja näin ollen johtamisaatteen juuret ovatkin Japanissa. Lean on laatujohtamista, jossa johtamistavan periaatteet sovelletaan tuottamiseen kokonaisuus huomioonottaen. Käytännössä tämä tapahtuu tuottajan tarpeiden pohjalta parasta mahdollista arvoa asiakkaille tuottaen asiakastyytyväisyyden (virtaustehokkuus) ja tuottajatytyväisyyden (resurssitehokkuus) maksimoinnilla. Lean-johtamistapaa noudattaessaan yritys tuottaa arvoa sekä asiakkaille että itselleen. (Kollberg ym. 2007; Six sigma. 2014. Viitattu 4.3.2014.)

Lean-johtamistapaa ei voida organisaatiossa pitää itseisarvona. Ajattelutavan on oltava kytköksissä yrityksen päivittäisen toimintaan ja pitkän aikavälin tavoitteisiin. Yrityksellä on oltava selkeä käsitys strategiastaan ja tavoitteistaan, joihin se pyrkii. Organisaatiossa tulee tuntea missio, visio, arvot ja eettiset periaatteet. Strategisten tavoitteiden ja suunnitelmien pohjalta luodaan lean-periaatteiden kehittämisohjelma. (Tuominen 2010b, 4)

Lean on jatkuvan oppimisen ja kehittymisen prosessi, jossa on tavoitteena oppia lean-tekniikoita ja erityisesti ymmärtää niiden keskeiset periaatteet. Lean-periaatteiden avulla toteutettu kehittämisohjelma kulkee organisaatiossa vallitsevien liiketoimintaprosessien läpi. Leanin perustana on kaksi keskeistä teoriaa: ”Materiaalin, tiedon ja tuotteiden keskeytymättömän virtauksen luominen kaikissa yrityksen liiketoimintaprosesseissa” sekä ” Johto on sitoutunut jatkuvasti investoimaan työntekijöihin ja edistämään jatkuvaa parantamista”. Lean-johtamisessa kehitellään jokaiseen organisaatioon sopivia periaatteita, eikä matkita valmiiden työkalujen käyttöä. Näitä sitten sovelletaan käytäntöön saavuttaen korkeampi suorituskyky ja entistä parempi lisäarvo asiakkaille ja yhteiskunnalle. (Tuominen 2010a, 5) Lean-johtamistavan huomioonottaminen myös Technopoliksen aulapalvelutyöntekijöiden perehdytysprosessin kehittämisessä on hyvin mahdollinen ja antaisi varmasti paljon mielenkiintoisia näkökulmia kehitystyöhön.

Perehdytysprosessin kehittämisessä leanin periaatteiden noudattaminen tapahtuu pohtimalla aluksi miten perehdytykseen tuodaan mukaan lisäarvoa asiakkaalle tuottavat asiat. Turhat eli arvoa tuottamattomat asiat karsitaan prosessista pois. Tämän jälkeen yhdenmukaistetaan toimitatavat ja toteutetaan oppimisen prosessia. Perehdytyksen toteuttaminen käytännössä leanin periaatteiden mukaisesti voi tapahtua muun muassa seuraavien askeleiden avulla. Alkuperehdytys toteutetaan rauhallisesti etenemällä yleisten asioiden kautta yksityiskohtaisempiin asioihin. Perehdytyksestä luodaan ainutlaatuinen kokemus uudelle työntekijälle. Prosessissa pyritään minimoimaan virheet ja toistamaan hyviä suorituksia kehittämällä toimintaa jatkuvasti. Koulutetun ja nimetyn tutor-perehdyttäjän avulla perehdytyksen prosessista aikaansaadaan tasalaatuinen kaikille uusille työntekijöille. Perehdytettävälle pyritään antamaan kuva koko organisaation toiminnasta sekä oman työn kytkeytymisestä tähän kokonaisuuteen. Perehdytyksen aikana uudelle tulokkaalle annetaan mahdollisuus kertoa palautetta ja kehitysehdotuksia. Perehtyjä näkee asiat vielä uusin silmin ja hänen antamillaan näkemyksillä voi olla ainutlaatuinen merkitys yrityksen toiminnan kehittämisessä. (Kauppalehti. 2013. Viitattu 3.6.2014)

## 5 KEHITTÄMISTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSMENETELMÄT

### 5.1 Tutkimuksen taustaa

Kyseessä on tutkimuksellinen kehittämistyö, jonka lähestymistapana käytetään tapaustutkimusta, sillä opinnäytetyön tehtävänä on tuottaa kehittämisehdotuksia ja –ideoita yrityksen perehdyttämisprosessin kehittämiseksi. Tapaustutkimus on yksi perinteisistä kvalitatiivisen tutkimuksen strategioista, jossa haetaan yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Useimmiten kiinnostuksen kohteena on jokin prosessi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 134 – 135.)

Tutkimusmenetelmät ovat laadullisia eli kvalitatiivisia, sillä opinnäytetyössä pyritään nykyisen toiminnan ymmärtämiseen. Tutkimuksen kohteena on Technopolis Oyj:n, Oulun toimipisteiden, aulapalvelutyöntekijöiden perehdytysprosessi ja pyrkimyksenä on tutkimuksen kautta tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa nykyisestä toimintamallista sen omassa toimintaympäristössään. Jo opinnäytetyön teon alkuvaiheessa oli selvää, että luontevin tapa toimeksiannon toteuttamiselle olisi laadullinen tutkimus.

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on kokonaisvaltainen tiedonhankintamenetelmä, jossa aineisto hankitaan luonnollisissa tilanteissa. Tiedonkeruunstrumenttina laadullisessa tutkimusmenetelmässä suositaan ihmistä. Aineistoa pyritään tarkastelemaan yksityiskohtaisesti ja tarkasti. Aineistonhankintamenetelmät ovat sellaisia, että tutkittavan ääni ja näkökulmat pääsevät niissä esille ja teemahaastattelu on yksi tällainen metodi. Laadullisen tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti ja tutkimus toteutuu joustavasti, jolloin tutkimussuunnitelman muotoutuu vasta tutkimuksen edetessä. Tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja tämä huomioidaan myös tulosten tulkinnassa. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.)

Tähän opinnäytetyöhön liittyvän tutkimuksen aineisto hankitaan teemahaastatteluina ja kehittämissideoita tuotetaan haastatteluiden tuloksena saatujen havaintojen pohjalta. Haastattelun käyttämiseen tutkimusaineiston hankkimisessa liittyy paljon etuja. Haastattelua voidaan pitää ainutlaatuisena tiedonkeruumenetelmänä, koska siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Käytettäessä tutkimusmenetelmänä haastattelua, on yksi suurimmista



eduista joustavuus aineiston keräämisessä. Haastattelua voidaankin pitää kvalitatiivisen tutkimuksen päämenetelmänä. Haastattelua vastaan nousevat sen työläys sekä luotettavuuden arviointi. Aineisto voi toisinaan olla konteksti- ja tilannesidonnaista: tutkittavat saattavat puhua haastattelutilanteessa toisin kuin jossakin toisessa tilanteessa. Tämä aiheuttaa sen, että tulosten yleistämässä ei saisi liioitella. (Hirsjärvi ym.2009, 204 - 206.)

Teemahaastattelu on haastattelumuoto, joka sijoittuu lomake- ja avoimen haastattelun välille. Haastattelun aihepiirit eli teemat on etukäteen määriteltä, mutta kysymysten tarkkaa muotoa ja järjestystä ei ole muotoiltu valmiiksi. Menetelmä on mahdollinen sekä kvalitatiivisessa että kvantitatiivisessa tutkimuksessa. (Hirsjärvi ym. 2009, 208.)

Aihetta lähestytään oppimisen ja perehtymisen teorioiden kautta ja koko opinnäytetyöprosessin läpi säilytetään myös laadullinen näkökulma työhön. Laatu on nostettu keskeiseksi menestystekijäksi perehdytysprosessin kehittämisessä sen vuoksi, että kyseessä on voimakkaasti kasvava, kansainvälisillä markkinoilla vaikuttava yritys, jolla toiminnallisesti on mahdollista erottautua kilpailijoista panostamalla laatuun. Kasvavassa ja kehittyvässä organisaatiossa laatua halutaan luoda kehittämällä jo olemassa olevia prosesseja.

## 5.2 Tutkimuksen kulku

Tutkimuksessa haastateltiin neljää Oulun Technopoliksen aulapalvelutyöntekijää sekä kolmea heidän perehdyttäjistään. Haastateltaviksi valikoitui toimeksiantajan toiveesta neljä viimeisimmäksi töihin tullutta aulapalvelutyöntekijää. Näkemys oli perusteltu, koska viimeksi töihin tulleilta työntekijöiltä saadaan ajantasaisin ja tuorein tieto ja näkemys asiasta. Kaikki haastateltavat henkilöt ovat tarvittaessa töihin kutsuttavia työntekijöitä, jotka työskentelevät vuokravälitysfirman kautta Technopolis Oyj:n palveluksessa. Perehdytys heille on toteutettu normaalin aulapalvelutyöntekijöiden perehdytysprosessin mukaisesti. Perehdyttäjinä haastateltiin palvelupäällikköä, palvelukoordinaattoria sekä palveluassistenttia, jotka huolehtivat työsuhteen aluksi yleisperehdytyksestä. Käytännön perehdyttäjinä eli työnopastajina toimivat esimiesten lisäksi vakituiset aulapalvelutyöntekijät. Työnopastajaa ei haastateltu tähän tutkimusaineistoon aineiston laajuuden rajaamiseksi. Työnopastuksen näkökulmaa tutkimukseen toivat kuitenkin haastateltavat perehdyttäjät sekä opinnäytetyön tekijä, jolla itsellään on kokemusta aulapalvelutyöntekijöiden perehdyttämisestä sekä perehdytettävän että perehdyttäjän roolissa.

Aulapalvelutyöntekijöille toteutettiin yksilöhaastattelu valmiin haastattelulomakkeen teemojen pohjalta (LIITE 1). Alkuperäisenä tarkoituksena oli toteuttaa haastattelut ryhmähaastatteluina, mutta aulapalvelutyöntekijöiden kohdalla tämä mahdollisuus kariutui yhteisen ajankohdan löytämiseen. Yksilöhaastattelu antoi kaiken kaikkiaan haastateltavalle hyvän mahdollisuuden itsenäisiin ja monipuolisiin vastauksiin. Perehdyttäjille toteutettiin alkuperäisen suunnitelman mukaisesti ryhmähaastattelu valmiiden haastatteluteemojen pohjalta (LIITE 2). Ryhmähaastattelu on tehokas tiedonkeruumenetelmä, jossa saadaan samanaikaisesti tietoa usealta henkilöltä. Sopiva määrä ryhmähaastattelussa on 2 – 3 henkilöä, jotta nauhoituksessa haastateltavien äänet eivät menisi sekaisin ja haastattelujen litterointi onnistuisi helpommin. Tuloksia tulkittaessa ja johtopäätöksiä tehdessä on ryhmähaastattelun osalta otettava huomioon, jos joku haastateltavista henkilöistä on dominoiva suhteessa muihin haastateltuihin. (Hirsjärvi ym. 2009, 210 - 211.) Ryhmähaastattelun toteuttaminen oli oikea tapa perehdyttäjien haastattelemisessa. Haastattelu onnistui hyvin ja tuloksena saatiin monipuolinen ja selkeä aineisto.

Haastattelut toteutettiin huhtikuussa 2014. Haastattelut toteutettiin rauhallisessa ympäristössä toimeksiantajan neuvotteluhuoneessa ja ne nauhoitettiin. Haastattelut kestivät haastateltavasta riippuen keskimäärin 20 - 30 minuuttia. Haastattelut litteroitiin sanasta sanaan ja niiden analysointi tehtiin heti aineiston keruun jälkeen. Haastattelujen ja viitekehyksen pohjalta tehdyssä analysoinnissa ei tule esiin haastateltavien henkilöllisyys. Tutkimustulokset koskevat ainoastaan kohdeyritystä, eikä niitä näin ollen voida yleistää. Luotettavuuden kannalta kvalitatiivinen tutkimus oli tässä tapauksessa paras valinta. Tuloksia käsittelevässä osiossa on otettu jonkin verran lyhyitä lainauksia haastateltavien vastauksista, mutta haastateltavien henkilöllisyys ei tule esiin missään vaiheessa.

Haastatteluissa käsiteltiin seuraavia teemoja:

- Perehdyttämisen toteutus
- Työnopastus
- Kokemukset perehdytysprosessista
- Kehitysehdotukset

Tutkimuksessa pyrittiin saamaan haastatteluiden avulla vastaukset seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Perehdytyksen lähtötilanteen selvittäminen
- Mitä hyvää nykyiseen perehdytysprosessiin liittyy?
- Mitä ongelmia nykyiseen perehdytysprosessiin liittyy?
- Miten nykyistä perehdytysprosessia tulisi kehittää?
- Miten perehdytysprosessin kehittäminen käytännössä olisi hyvä toteuttaa?

Kyselyiden tuloksia analysoimalla oli tavoitteena saada aikaan kehittämissuunnitelma perehdytysprosessin parantamiseksi, jotta huonot käytännöt auloissa eivät jatkuisi, vaan asiat opittaisiin jatkossa oikealla tavalla. Kehitysehdotukset syntyivät haastattelussa saatuja tietoja ja opinnäytetyössä käsiteltävää teoriaa yhteen sovittaen. Tietoperustana olivat perehdytyksen ja oppimisen teorit, jotka on hankittu kirjallisista teoksista, lehtiartikkeleista sekä Internet-lähteistä ja toteutetuista haastatteluista. Lisäksi hyödynnettiin jo valmiina olevaa yrityksen omaa tietomateriaalia, joka on ollut sekä suomen- että englanninkielistä. Toimeksiantoyrityksen konsernikieli on englanti, joten osa heidän valmiista tietomateriaalistaan on ollut englanninkielistä.

### 5.3 Tulokset

Lähtökohtana kehittämisehdotuksen laatimiselle oli tavoitteen eli toivotun lopputuloksen määrittely. Alkutilanteen selvittäminen toteutettiin haastattelujen avulla. Lähtötilanteen selvittämisessä auttoi myös opinnäytetyön tekijän oma kokemus ja päivittäinen näkemys työstä sekä yrityksestä saatu materiaali. Tavoitteeksi määriteltiin puuttua haastattelujen pohjalta perehdytyksessä ilmenneisiin epäkohtiin ja esittää prosessin kehittämistä näiden lähtökohtien pohjalta. Koska tavoite oli korkeammalla kuin nykytilanne, voitiin yksiselitteisesti todeta että kehittämistarvetta on.

Perehdyttämistä sinällään ei kannata lähteä uudelleen mallintamaan, koska sellainen on jo yrityksessä olemassa. Olennaisempaa on toimeksiantoyrityksen toiveen mukaisesti koota asiat, joihin tarvitaan muutosta ja antaa näihin kehitysehdotukset.

Haastattelujen tuloksena saadut tiedot perehdytyksen nykytilasta kertovat siitä, missä tilanteessa aulapalvelutyöntekijöiden perehdytysprosessi on tällä hetkellä. Vastaukset on koottu teemoittain haastatteluissa käytettyjen otsikoiden alle.

### 5.3.1 Perehdyttämisen toteutus

Tällä hetkellä Technopoliksen aulapalvelutyöntekijöiden perehdyttäminen alkaa työsuhteen aluksi pidettävästä esimiesten järjestämästä yleisperehdytyksestä. Perehdytys kestää noin 2 tuntia ja siinä kerrotaan yleiset asiat Technopoliksesta organisaationa sekä lisäksi aulapalvelutyöntekijöiden työtehtävistä yleisellä tasolla. Yleisesittelyn pitävät palvelupäällikkö ja palvelukoordinaattori yhdessä. Materiaalina perehtyjä saa Technopoliksesta ja aulapalvelutyöntekijän tehtävästä yleisesti kertovan materiaalipaketin: Aulapalveluhenkilöstön perehdytysmateriaalit palveluittain. Haastattelujen perusteella yleisperehdytys koettiin hyödylliseksi. Muun muassa Technopoliksen arvot ja strategiat tulivat kaikille esille yleisperehdytyksessä ja valtaosa tiesi myös mitä tarkoittaa viiden tähden asiakaspalvelu.

Yleisperehdytyksen jälkeen aulapalvelutyöntekijää perehdytetään käytännön työtehtäviin auloissa. Auloissa työhönopastuksesta vastaa vakituinen aulapalvelutyöntekijä. Perehdytys kestää keskimäärin yhden työpäivän/aula. Joissakin auloissa perehdytystä pidetään kaksi päivää ja yhdessä vain puoli päivää. Pyrkimyksenä on, että uusi työntekijä saisi mahdollisimman monipuolisen ja perusteellisen näkemyksen kunkin aulan toiminnasta. Perustehtävät ovat kaikissa auloissa samat, mutta toimipistekohtaiset työtehtävät voivat vaihdella suhteellisen paljonkin käytettävien järjestelmien ja tehtävien erilaisen painotuksen vuoksi. Käytännön perehdytys alkaa yleensä aina samasta aulasta heti yleisperehdytyksen jälkeen, mutta myöhemmin muihin auloihin meno tapahtuu satunnaisessa järjestyksessä ja lähinnä uuden työntekijän ja työnantajan aikatauluja yhteensovittamalla. Haastateltavat työntekijät olivat käyneet tutustumassa lähes kaikkiin Oulun palvelualueen auloihin. Vain muutamia satunnaisia paikkoja oli käymättä.

Haastatellut työntekijät kokivat, että olivat saaneet suhteellisen selkeästi tietää miten perehdytysprosessi käynnistyy ja miten se aluksi etenee. Yleisperehdytyksen toteuttamisesta ja ensimmäisenä tutustuttavana olevasta aulasta oli kerrottu hyvissä ajoin, mutta tieto seuraavista paikoista tuli hyvin satunnaisessa järjestyksessä ja lyhyelläkin varoitusaajalla. Perehdytyksen aikataulun laatimisessa otettiin myös työntekijän omat toiveet huomioon, mikä koettiin hyvin positiivisena asiana. Aikataulu ja etenemisjärjestys perehdytyksessä koettiin kaikkien haastateltavien osalta järkeväksi. Tutkimuksessa kävi kuitenkin ilmi, että sillä ei ole väliä onko perehdytyksen kesto 1 vai 2 päivää yhdessä aulassa, vaan että alussa olisi hyvä olla **pitempi patkka jossain tiettyssä aulassa**.

”Esimerkiksi viikko jossain, että saat hyvän yleiskäsityksen perustehtävästä ja vasta sen jälkeen mentäisiin muihin paikkoihin tutustumaan” (Haastateltava X 17.03.2014, haastattelu).

Perehdytyksen seurantalomaketta perehdytettäville ei ollut jaettu. Tämä johtuu siitä, että lomake ja koko perehdytysprosessi on muuttumassa ja nykyisessä lomakkeessa on sen verran puutteita, että sitä ei ole haluttu enää käyttää.

### 5.3.2 Työnopastus

**Työtehtäviin opastaminen** koettiin yhdeksi suurimmista kehityskohteista perehdytyksessä. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että työnopastuksessa oli suuria toimipistekohtaisia eroja ja, että oppiminen oli pitkälti kiinni perehdyttäjän tavasta opettaa. Jokaisella perehdyttäjällä oli oma tyylinsä perehdyttää: osa perehdyttäjistä vain osasi perehdyttää hyvin, kun taas toiset eivät tätä niin hyvin hallinneet. Asioita opetettiin toisinaan myös eri tavoin eri toimipisteissä. Sama asia saatettiin opettaa käytännössä monella eri tavalla, mikä aiheutti ristiriitaisia tuntemuksia. Haastateltavista osa koki, että olisi tärkeää, että ensin kerrotaan MITÄ tehdään ja sitten vasta MITEN tehdään. Haastatteluissa saadun tiedon mukaan tulokkaita oli joissakin auloissa opetettu kädetäpitäen pyytämällä heitä tekemään esimerkiksi avainten hallintaan liittyviä tehtäviä, mutta käytännössä tulokas ei itse kuitenkaan tiennyt mitä oli tekemässä.

”He olivat hyviä perehdyttäjiä, jotka osasivat kertoa myös taustat eikä vain toimintaperiaatetta” (Haastateltava X 17.03.2014, haastattelu).

Päivittäisten ohjeiden merkitys työtehtävistä selviytymiseen koettiin isona apuna. Perehtyjät saivat jokaisesta aulasta päivittäiset ohjeet tai tulostivat ne itse. Päivittäisissä ohjeissa on toimipistekohtaiset asiat selvitetty hyvin yksityiskohtaisesti ja niiden tarkoitus on antaa työntekijälle valmiudet työskennellä kyseisen kiinteistön aulapalvelupisteessä itsenäisesti tarvittaessa hyvin lyhyenkin perehdytyksen jälkeen. Kaikki vastaajat kokivat, että olo oli vielä työhönopastuksen jälkeen hiukan sekava ja työhönopastuksen merkitys koettiin yleisopastukseksi ja loput taidot opittaisiin vasta käytännössä.

”Päivittäiset ohjeet ja itsetekeminen olivat hyviä asioita” (Haastateltava X 17.03.2014, haastattelu).

Valtaosa vastaajista olisi halunnut osassa auloista tehdä enemmän itse. Joissakin auloissa tulokkaat saivat itse tehdä paljon, mutta joissakin vastaavasti joutui katsomaan enimmäkseen vain vierestä. Vastaajien mielestä hyvää oli se, kun pääsi mahdollisimman pian itse tekemään. Hyväksi kokemukseksi koettiin myös sellainen, että perehdyttäjä antoi ohjeen, jossa joku asia neuvottiin ja perehtyjä sai sen jälkeen sen itse suorittaa. Haastateltavat pystyivät nimeämään lähes poikkeuksetta yhden tai kaksi aulaa sellaiseksi, jossa perehdytys toteutettiin ”oikein”.

”Istuttiin vaan vieressä ja katottiin. Kiirekin varmaan vaikutti.”

”Meni hyvin, mutta jäi puutteelliseksi siinä että koneelle ei välttämättä aina päässyt.”

(Haastateltava X 17.03.2014, haastattelu.)

Haastattelussa ilmeni, että muutama perehdytettävä koki, ettei perehdyttäjä aina muistanut sanoa kaikkea mitä olisi pitänyt. Auloissa otettiin uudet työntekijät pääsääntöisesti hyvin vastaan ja asioista kerrottiin, mutta jotain oleellista usein saattoi unohtua. Aloittelevan työntekijän mielessä heräsikin kysymys siitä, voisiko perehdyttäjällä olla **muistilista** perehdytettävistä asioista. Selkeä etu työhönopastuksessa oli perehtyjän oma aktiivisuus. Kun osasi itse kysellä, oli perehdytyksen anti suurempi.

”Käytännön tehtävät on samoja, mutta jokaisessa aulassa on ne omat erikoispiirteet” (Haastateltava X 17.03.2014, haastattelu).

Tietojärjestelmien käyttö vaikutti haastattelujen perusteella olevan hyvin hallinnassa. Yksi koki puutteellisena sen, että ei pääse kaikkiin ohjelmiin, joita työssä tarvitsisi ja hän koki, että se vaikeuttaa työntekoa, mutta muut henkilöt kokivat hallitsevansa ohjelmat suhteellisen hyvin. Erityisen hyvin opetetuksi asiaksi mainittiin sähköpostin käyttö.

Kysyttäessä haastateltavilta tietävätkö he kenen puoleen kääntyä ongelmatilanteissa, vain yksi vastaaja oli aina tiennyt keneltä kysyä. Muut kokivat suurena haasteena sen, että ei ole selvää kenen puoleen kääntyä silloin, kun joku asia on epäselvä. Useimmiten kysyttiin asiaa toiselta aulapalvelutyöntekijältä.

Valtaosa haastateltavista olisi kaivannut enemmän tietoa **yhteistyökumppaneiden** osalta. He kaipasivat kiinteistökohtaista listaa, josta kävisi ilmi yhteistyökumppaneiden vastuualueet sekä heidän yhteystietonsa. Ainoastaan yksi perehtyjä ei kaivannut mistään lisää tietoa.

Työturvallisuuteen liittyviin asioihin kaikki haastateltavat oli koulutettu pääasiassa samoin. Heille oli kerrottu pelastussuunnitelman olemassaolosta ja muun muassa, että mitä tulee tehdä jos kiinteistössä tulee tulipalo. Työturvallisuusasia koettiin hyvin hoidetuksi.

### **5.3.3 Kokemukset perehdytysprosessista**

Technopoliksella on ollut olemassa uusien työntekijöiden perehdytysvaiheessa käytetty perehdytyslomake, mutta kuten haastattelujen pohjalta kävi ilmi, sitä ei ollut enää käytetty. Lomake on ollut hiukan erilainen aulapalvelutyöntekijöiden perehdytyksessä kuin muiden yritykseen työhön tulevien työntekijöiden perehdytyksessä käytetty lomake. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että olisi hyvä, jos välillä kyseltäisiin että mitä osaa ja tarvitseeko johonkin asiaan lisäperehdytystä. Lisäperehdytyksen saannin mahdollisuudesta kaivattiin enemmän tietoa.

Kaikki haastateltavat olivat tyytyväisiä esimiehen kiinnostukseen perehdytysprosessin onnistumisesta. Heillä oli ollut yksi koulutustilaisuus, jossa oli mahdollisuus käydä läpi perehdytyksen onnistumista ja antaa palautetta siitä. Työntekijät kokivat tämän riittävänä. Heillä oli tunne, että esimies on aidosti kiinnostunut perehdytyksen onnistumisesta ja heidän osaamisestaan.

Haastateltavat kokivat, että kaikki perehdyttäjät olivat omasta työstään motivoituneita ja osasivat oman työnsä erittäin hyvin. Ihan kaikki perehdyttäjät eivät kuitenkaan välttämättä olleet yhtä lailla motivoituneita perehdyttämisestä. Perehtyjien mielestä olisikin tärkeää, että perehdyttäjän asenne ja motivaatio myös opettamiseen olisivat kohdallaan. Kokonaisuudessaan perehdytysprosessi sujui hyvin, mutta aulatyöntekijöille toivottiin perehdytyskoulutusta.

”Niissä paikoissa missä ei saanut niin paljon ite tehdä niin tuntui, että niitä ei niin paljon kiinnostanut” (Haastateltava X 1703.2014, haastattelu).

Toimipistekohtaisten erojen vaikutus perehdytykseen jakoi haastateltavien mielipiteet. Osa koki, että aula, jossa oli kiirettä ja vilskettä, oli otollisempi paikka perehdytykselle, koska silloin näki

oikeasti mitä aulassa tapahtuu. Toinen puolestaan koki mielekkäämpänä perehtyä aulassa, jossa ei ollut kiirettä, vaan ehti rauhassa keskustella ja jutella asioista. Tämä helpotti asioiden jäsentämistä eikä perehdytys jäänyt kiireen jalkoihin. Pääosin kiire koettiin kuitenkin perehdytystä heikentäväksi tekijäksi. Kaikki haastateltavat kokivat, että täytyi olla itse aktiivinen perehdytyksen aikana.

#### **5.3.4 Kehitysehdotukset haastattelujen pohjalta**

Haastateltaville annettiin mahdollisuus antaa kehitysehdotuksia tämänhetkiseen aulapalvelutyöntekijöiden perehdytysprosessiin.

Esille nousi seuraavanlaisia kehitysehdotuksia:

- Aulatyöntekijöille koulutusta perehdyttämiseen
- Lista käytännön yhteistyökumppaneista ja heidän vastuualueistaan sekä yhteystiedoistaan
- Selkeä kuva alussa perehdytysprosessin kulusta, muun muassa auloihin meno ja aikataulu
- Perehdytyksen onnistumisen seuranta ja arviointi
- Lisäperehdytyksen saannin mahdollisuus
- Aulakohtainen pikaohje
- Perehdytyskansio
- Pitempi perehtymisjakso yhdessä aulassa
- Enemmän käytännössä tekemistä
- Perehdyttäjälle muistilista

Kehittämistarpeiden analysoinnin ja uusien kehittämisideoiden määrittelyn jälkeen opinnäytetyön lopputuloksena ehdotetaan yritykselle perehdytyksen kehittämisohjelman toteuttamista. Kehittämisohjelmaan kirjataan tavoitteet, toimenpiteet, vastuuhenkilöt sekä aikataulu. Ohjelman suunnittelun lisäksi huomioidaan myös seuranta. Tilanne analysoidaan ja etsitään ne kohteet, joihin tulee tarttua pian. Kehittämistarpeita löytyy yleensä useita, näistä valitaan tärkein tai enintään kaksi. Yrityksessä kootaan pieni työryhmä, joka tekee ohjelman ja vastaa sen toteuttamisesta. Perehdyttämissuunnitelmat jäävät usein toteuttamatta ja tämän opinnäytetyön tavoitteena onkin roh-



kaista tällaisen ohjelman käynnistämiseen yrityksessä. Opinnäytetyön liitteeksi on laadittu hahmotelma kehittämisohjelman rungosta (LIITE 3), jota voidaan käyttää apuna projektin käynnistämisessä.

## Kehittämisohjelman laatiminen



KUVIO 6. Kehittämisohjelman laatiminen (Kangas ym. 2007, 25)

## 6 KEHITYSEHDOTUKSET

Perehdyttäminen on prosessi, joka alkaa rekrytoinnista ja lopulta auttaa uuden työntekijän osaksi uutta organisaatiota (Kjelin ym. 2003, 13). Pohja perehdytykselle luodaan jo aivan työsuhteen alussa ja aivan ensimmäinen kontakti hakijaan voidaan jo nähdä osana perehdytystä (Valvisto 2005, 37). Ensimmäiset työpäivät ovat kriittisimmät. Uusi työntekijä tulee innokkaana uuteen työhönsä ja hänen mielensä on täynnä odotuksia. Jos hän joutuu heti aluksi pettymään, voi tämä vaikuttaa jatkossa työskentelymotivaatioon. (Valvisto 2005, 48.) Myönteisen ensivaikutelman merkitys perustuu siihen tosiasiaan, että tässä vaiheessa luodaan pohja koko myöhemmälle työsuhteelle.

Vastuu perehdytyksen onnistumisesta ei ole ainoastaan perehdytyksen järjestävällä taholla, vaan myös työntekijällä itsellään. (Kangas 2004, 9.) Opetellessaan ensimmäisinä työpäivinä asemaansa uuden työyhteisön jäsenenä, on työntekijältä itseltään myös löydyttävä aktiivisuutta ja omaaloitteisuutta uusien asioiden oppimisessa. (Kupias ym. 2009, 68 – 69.) Vuoropuhelun merkitys korostuu koko prosessin aikana. Perehdytyksen kautta uudelle työntekijälle annetaan heti työsuhteen aluksi kuva siitä, mitä asioita yrityksessä pidetään tärkeinä ja mitä siellä arvostetaan. Alkuvaiheessa tulokas pystyy hyvin omaksumaan nämä viestit ja näiden viestien kautta hän muodostaa käsityksen sekä organisaatiosta että uudesta työtehtävästään. (Kjelin ym. 2003, 181.) Perehdytettävällä on hyvä tilaisuus perehdyttämisen aikana saada käsitys millaiseen työpaikkaan hän on tullut. Työntekijällä on mahdollisuus toki antaa omia näkemyksiään ja ehdotuksiaan uudessa työpaikassa, mutta jokaisessa työpaikassa on tietyt toimintatavat ja pelisäännöt, joista pidetään kiinni ja näitä uuden työntekijän on ehdottomasti kunnioitettava. (Kupias ym. 2009, 66 - 67.)

Perehdyttämisen toteuttaminen käynnistyy perehdytysuunnitelman laatimisesta. Suunnitelmasta ilmenee kuka ottaa uuden työntekijän vastaan ja tutustuttaa hänet työtovereihin ja työyhteisöön. Lisäksi suunnitelmasta selviää kuinka aloittava henkilö saa tarkempaa tietoa yrityksen toiminnasta. (Juuti ym. 2002, 49.) Prosessin suunnittelu lähtee tavoitteiden asettamisesta: -mihin perehdyttämällä pyritään ja mitä sillä halutaan saavuttaa. Lähtökohtatilanteen lisäksi otetaan huomioon käytössä olevat resurssit sekä toimintakonsepti. Perehdytyksen osa-alueiden painottuminen muodostuu perehdytettävän yksilön tarpeista sekä yrityksen toimintakonseptista, jonka tarpeiden pohjalta perehdytys laaditaan. (Kupias ym. 2009, 88.) Perehdytyksessä on hyvä ottaa huomioon uuden työntekijän toimiminen sekä yksilönä, että osana työyhteisöä rakentaen oppimis- ja työ-

kentelytilanteet tämä näkökulma huomioonottaen (Kjelin ym. 2003, 178). Lopullinen perehdytysprosessin sisältö muodostetaan organisaation arvojen, strategian ja tavoitteiden pohjalta ottaen huomioon uuden työntekijän tehtävä ja aiempi osaaminen (Kjelin ym. 2003, 199). Suunnitelmas- ta kannattaa luoda sen verran joustava, että se voidaan alkajaisiksi muokata yhdessä uuden tulokkaan kanssa juuri hänen tarpeitaan vastaavaksi. Tärkeää on huolehtia myös siitä, että pe- rehdytyksen aikana syntyy riittävä kokonaiskuva työtehtävistä, opastus on tarpeeksi konkreettista ja, että asiat tuodaan esille oikeassa järjestyksessä. (Kjelin ym. 2003, 198 – 199.) Perehdytyspro- sessin suunnittelu on tärkeää, koska juuri sitä kautta perehdytyksessä on mahdollista saavuttaa tarkoituksenmukaiset tavoitteet (Valvisto 2005, 49 – 50).

Perehdytyksen päätteeksi on ensiarvoisen tärkeää pitää palautekeskustelu, jossa työntekijä voi saada mahdollisuuden tuntea aidosti tulevansa kuulluksi. Tämä mahdollistaa myös tarvittaessa asioihin puuttumisen jo varhaisessa vaiheessa. (Valvisto 2005, 50 – 51.)

### Lopputulos

Opinnäytetyön tutkimuksellisessa osiossa toteutettujen haastattelujen tuloksena saatiin kohteet, joihin Oulun Technopoliksen aulapalvelutyöntekijöiden perehdytysprosessissa tulisi kiinnittää huomiota. Kehitysehdotukset on laadittu näiden tulosten pohjalta opinnäytetyön viitekehyksessä käsitellyjä oppimisen ja perehtymisen teorioita hyödyntäen ja laatu- näkökulma huomioon ottaen.

Selkeä tarve näyttäisi tulosten pohjalta olevan auloissa perehdyttävien työntekijöiden kouluttami- nen tehtävään. Kouluttamisella ja ohjaamisella pystyttäisiin turvaamaan tasalaatuinen perehdytys kaikille tulokkaille. Perehdytyksessä ei vallitsisi jatkossa enää yhtä suuria laatueroja riippuen pai- kasta ja perehdyttävästä henkilöstä, vaan asiat opetettaisiin heti kerralla oikealla tavalla. Haastat- teluissa ilmenneiden tulosten pohjalta perehdytyksessä tärkeäksi havaittua keskustelua ja vuoro- vaikutuksellisuutta olisi mahdollista toteuttaa niissä auloissa, joissa ei ole kiirettä päivisin. Sen sijaan niissä auloissa, joissa on kiire ja paljon tekemistä, mahdollistuisi paremmin käytännössä oppiminen, jota myös pidettiin hyvänä asiana. Ihanteellisin ratkaisu perehdytyksen toteuttamiselle jatkossa olisi se, että perehdytys voitaisiin toteuttaa aulassa, jossa on ammattitaitoinen perehdyt- täjä ja kiireetön ilmapiiri. Perehdyttäjän kouluttaminen ei olisi valtavaa resursointia vaativa pro- sessi, vaan pienimuotoisilla koulutuksilla saataisiin varmasti hyviä tuloksia aikaan. Organisaatios- sa kannattaisi hyödyntää jo valmiiksi lahjakkaiden perehdyttäjien osoittamista perehdyttäjän teh- tävään. Opinnäytetyön tuloksena toimeksiantoyritykselle esitetään perehdytyksen kehittämisoh-

selman toteuttamista, jossa luodaan uutta mallia aulapalvelutyöntekijöiden perehdytysprosessin toteuttamiseksi.

Perehdytyksen aluksi olisi esimiehen ja palvelukoordinaattorin pitämä yleisperehdytys, jossa kerrotaan yleiset asiat yrityksestä ja työtehtävistä sekä palveluista, joita asiakkaille tarjotaan. Palveluiden tarkemman esittelyn pitäisivät palveluassistentit. Yleiset tietojärjestelmiin ja ohjelmiin liittyvät koulutukset voisi pitää esimerkiksi valtakunnallisina videokoulutuksina suurelle osallistujamäärälle kerrallaan. Technopoliksella organisaationa on tähän hyvät edellytykset ja yritys on niittänyt myös valtakunnallista mainetta nykyteknologian hyödyntämisessä työpalavereiden järjestämiseksi. Järjestelyllä saataisiin aikaan muun muassa kustannustehokkuutta. Koulutuksen voisi järjestää asiantuntija tai vastuuhenkilö kyseiseltä osa-alueelta.

Varsinainen käytännön perehdytys eli työnopastus toteutettaisiin auloissa ja se keskitettäisiin vain muutamaan aulaan. Perehtyjä olisi ensimmäisessä aulassa pitemmän pätkän, esimerkiksi viikon, minä aikana hän saisi kattavan näkemyksen aulapalvelutyöhön. Näin ollen tulokkaalle tulisi selkeä käsitys perustehtävistä, jotka kuuluvat aulapalvelutyöntekijän työnkuvaan. Tämän jälkeen perehtyjän olisi helpompi lähteä tutustumaan muihin auloihin ja sisäistää toimipistekohtaiset tehtävät nopeammin. Tämä käytäntö ei varsinaisesti lisäisi perehdytykseen käytettävää aikaa vaan se muuttaisi vain perehdytyksen painopistealueita. Viikon perehtymisen jälkeen muissa auloissa riittäisi yhden päivän mittainen tutustuminen. Kun perusasiat ovat hallinnassa, helpottuu myös yksityiskohtaisemman tiedon sisäistäminen.

Lisäksi jokaisessa aulassa laadittaisiin kiinteistökohtainen pikaohje perehdyttämistä varten. Ohjeesta löytyisivät kaikki ne asiat, jotka uuden työntekijän on oleellista tietää juuri kyseisen kiinteistön osalta. Ohjeen laatimisen tekisi kyseisen kiinteistön vakituinen työntekijä, mutta ensin laadittaisiin organisaatiossa raami tälle pikaohjeelle, jotta kaikissa kiinteistöissä olisi samanlainen ohje, ja uuden työntekijän olisi helpompi myös ymmärtää sitä. Ohjetta tulisi päivittää säännöllisesti ajan tasalle. Tällä hetkellä käytössä olevaa päivittäistä ohjetta ei hylättäisi, vaan pikaohje tulisi tämän rinnalle ja siitä löytyisi lähinnä Technopoliksen työntekijöiden ja yhteistyökumppaneina toimivien tahojen vastualueet, henkilöt ja heidän yhteystietonsa, kuten siivousliike, ravintola, kiinteistöhuolto, lukitusliike ynnä muut. Pikaohjeen raami löytyisi Technopoliksen Intranetistä ja se olisi myös helppo pitää sinne ajan tasalla.

Haastatteluissa nousi myös perehdyttämiskansion tarve. Perehdyttämisen alkuvaiheessa saatu perehdyttämismateriaalia ei koettu uudelle työntekijälle riittäväksi ja se myös koettiin hiukan liian sekavaksi. Oheismateriaalin tekeminen vie aikaa, mutta se vastaavasti säästää varsinaiseen perehdyttämiseen tarvittavaa aikaa. On syytä muistaa, että perehdyttämisen päätavoite on aina oppiminen. Opinnäytetyön lopputuloksena ehdotetaan yleisperehdyttämisen yhteydessä jaettavan perehdyttämismateriaalin päivittämistä ajan tasalle sekä lisäksi uutta käytäntöä, jossa työsuhteen alussa jaettaisiin uudelle työntekijälle tyhjä kansio, jossa olisi välilehdet nimettynä aulapalvelutyöntekijän keskeisimmillä tehtävillä. Tähän uusi työntekijä kokoaisi itse oman perehtymiskansionsa ajankohtaisista ohjeista ja käytänteistä. Kansioon liitettäisiin myös perehdytyksen seurantalomake, jonka täyttämistä nimetty perehdyttäjä seuraisi. Kansion kokoamisen avulla työntekijä pystyisi kehittämään erityistä oma-aloitteisuutta ja itsenäisyyttä sekä oppimaan samalla tehokkaasti. Oheismateriaalit tukevat asioiden mieleen painamista ja niiden muistamista eli oppimista. Perehtymiskansion avulla tulokas voi myöhemmin kerrata asioita ja kehittää näin oppimistaan. Menetelmällä vahvistettaisiin uuden työntekijän aktiivisen oppimisen roolia.

Palautekeskustelu perehdytysprosessin lopussa on välttämätön. Se lujittaa uuden työntekijän luottamusta yritykseen (Valvisto 2005, 50 – 51). Jatkossa toivotaan, että yrityksessä otetaan valtakunnallisen projektin myötä päivitetty perehdytyksen seurantalomake käyttöön ja jokaista uutta työntekijää ohjeistetaan sen täyttämiseen. Tulokkaan kanssa sovitaan palautekeskustelu perehdytyksen seurantalomakkeen palautuksen yhteyteen. Keskustelussa käydään läpi mikä sujuu, mitä pitää vielä tarkistaa ja korjata, mitä on harjoiteltava lisää ja mitä opastusmenetelmiä pitää muuttaa. Perehdytyksen seurantalomake voisi toimia myös perehdyttäjän muistilistana.

Kehitysehdotusten toimeenpanemisessa liikkeellelaukaisijana toimii perehdytyksen kehittämissohjelman runko (LIITE 3), joka täytetään yrityksessä ja, jonka pohjalta muutoksia lähdetään toteuttamaan (Kangas ym. 2007, 25).

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Haastatteluissa saadut tulokset vaikuttavat luotettavilta ja haastattelut menivät kaikilta osin hyvin. Haastateltavat olivat valmiita haastatteluihin heti kun heitä niihin pyydettiin ja yhteistyö sujui kaikin puolin hienosti. Ainoastaan aikataulujen yhteensovittamisessa oli hiukan haastetta. Tulokset olivat osittain ennakkoon arvattavissa, mutta kehityskohteiden suuri määrä yllätti. Luotettavuuden kannalta on syytä ottaa huomioon, että haastattelija on yksi aulapalvelutyöntekijöistä ja vaikuttiko tämä millään tavalla haastateltavien vastauksiin. Lisäksi on myös hyvä huomioida, että kaikki haastateltavat ovat hyvin tuoreita työntekijöitä, joilla ei ole vielä selkeää kokonaiskuvaa eikä pitempää kokemusta aulapalvelutyöstä Technopoliksella.

Työn tulokset vastaavat alussa asetettuihin kysymyksiin. Työssä päästiin siihen tavoitteeseen, joka alun perin asetettiin, mutta lopputuloksen arvo ei ollut välttämättä ihan niin suuri, kuin mitä se olisi ollut jos toimeksiantoyrityksen valtakunnallinen perehdytysprojektin kehittäminen ei olisi ajoittunut samaan ajankohtaan. Ilman valtakunnallista projektia tämän työn sisältö olisi muotoutunut erilaiseksi. Tässä tutkimustyössä on pysytelty hyvin yleisellä tasolla, kun taas valtakunnallisessa projektissa paneuduttiin yksityiskohtiin. Toiveeni onkin, että parhaimmillaan nämä projektit tukevat toisiaan Oulun organisaatiossa ja nimenomaan aulapalvelutyöntekijöiden perehdytyksessä. Uusi, valtakunnallisen projektin myötä syntynyt perehdytysmalli otetaan käyttöön koko Technopoliksessa, mutta tästä opinnäytetyöstä saadaan arvokasta tietoa Oulun nykytilanteesta, ja niistä asioista, joihin tulee saada parannus.

Opinnäytetyöni aihe oli sellainen, että siihen oli helppo tarttua ja aihe tuntui mielenkiintoiselta loppuun saakka. Oma kiinnostukseni aihetta kohtaan tulee paitsi ammatillisesta suuntautuneisuudestani henkilöstöhallinnon työtehtäviin, mutta myös aidosta halusta kehittää nykyisen työnantajani toimintaa yhä parempia saavutuksia kohti. Kaiken kaikkiaan opinnäytetyöprosessi on ollut haastava ja rankka, mutta yhtä aikaa monipuolinen ja erittäin antoisa.

Jo lähtötilanteessa oli tiedossa, että aulapalvelutyöntekijöiden perehdytyksen toteuttaminen on haastavaa sen vuoksi, että työtehtäviä on valtavasti ja toimintaympäristöt ovat keskenään hyvin erilaisia. Tämä mietityttikin jo siinä vaiheessa, kun lupasin tarttua tutkimuksen tekemiseen. Vaikka prosessin aikana tuli monenlaisia muutoksia matkaan, missään vaiheessa en menettänyt alkuperäistä mielenkiintoa aihetta kohtaan, vaan se tuntui merkitykselliseltä loppuun saakka.

Uskoa työn hyödyllisyyteen horjutti eniten Technopoliksen valtakunnallisen projektin käynnistyminen opinnäytetyön teon kanssa samanaikaisesti. Projektissa alettiin yhtenäistää perehdytysprosessia koko Technopoliksen organisaation sisällä. Projektin lopputuloksena aulapalveluhenkilöstön perehdytysprosessi uudistuu ja osaamisen seuranta otetaan käyttöön syksyllä 2014 koko organisaatiossa. Onnekseni pääsin mukaan projektiin sivusta seuraajana ja tämä olikin oppimisen kannalta hyvin antoisa kokemus. Projektin käynnistyminen vei omalta osaltaan pohjaa tämän opinnäytetyön alkuperäiseltä tarkoitukselta, mutta koska projektin käynnistyminen ei ollut tiedossa tämän opinnäytetyön aiheen syntymisen aikoihin, perusteet työn jatkamiselle loppuun saakka olivat olemassa. Projektissa toimiminen tuki aiheen käsittelyä opinnäytetyön teon aikana ja vastaavasti olemme voineet hyödyntää opinnäytetyöprosessin aikana syntyneitä ajatuksia valtakunnallisessa kehittämistyössä.

Oman ammatillisen kehittymiseni kannalta opinnäytetyön teolla on ollut merkittävä vaikutus. Vaikka oma projektini venyi aikataulullisesti luvattoman pitkäksi, olen saavuttanut siinä sen mitä tavoittelinkin. Kokopäivätyön, opintojen ja perheen yhteensovittaminen oli haasteellinen yhtälö ja venytti aikataulua alkuperäistä suunnitelmaa pidemmäksi. Työnantajani eli opinnäytetyön toimeksiantaja on suhtautunut hyvin luottavaisesti ja joustavasti projektini suorittamiseen koko sen suorittamisen ajan. Olen saanut muun muassa pyynnöstä ylimääräisiä vapaapäiviä opinnäytetyön tekemistä varten. Toimeksiantoyrityksen puolelta sain hyvin vapaat kädet työn toteuttamiselle sekä aiheen, näkökulman, menetelmien että aikataulun suhteen. Oikeastaan mitään muita vaatimuksia toimeksiantoyrityksestä ei asetettu kuin, että he haluavat lukea työn ennen julkaisua. Tietysti oli hyvin antoisaa kun sai itsenäisesti hakea omat suuntaviivat työskentelylle sekä asettaa raamit aikataulun ja tavoitteiden suhteen, mutta toisinaan tuli huoli siitä, että olenko etenemässä ollenkaan oikeaan suuntaan aiheen käsittelyssä. Olen saanut toteuttaa itseäni ja kehittää vastuullisuuttani ja oma-aloitteisuuttani, mikä on sopinut loistavasti minulle. On myös paljon itsestäni kiinni, että olen toteuttanut opinnäytetyön tekemistä hyvin itsenäisesti enkä ole vaivannut sillä liikaa toimeksiantajaani. Aina kun olen kysynyt jotain aiheeseen liittyen, olen saanut hyvin nopeasti vastaukset ja suhtautuminen on ollut erittäin positiivista.

Positiivisimmaksi seikaksi opinnäytetyöprojektini aikana koin päivittäisen työskentelyni yrityksessä sekä opinnäytetyön aiheen kytkeytymisen olennaisesti toisiinsa. Aiheeseen perehtymisen kautta löysin paljon uusia näkökulmia perehdytyksen tarkasteluun. Myös oma sisäinen tutkijan

luonteeni heräsi tämän prosessi aikana. Myös toimeksiantajani valoisa suhtautuminen projektin tekemiseen on ylläpitänyt motivaatiota koko prosessin ajan.

Jatkotutkimusaiheita tämän tutkimuksen ympärille on jo olemassa. Opinnäytteenä voisi laatia nykyisen perehdytysmateriaalin päivittämisen ajan tasalle sekä toisena aiheena voisi aloittaa perehdytysmateriaalikansion ja kiinteistökohtaisen pikaohjeen luomisen uutta aulapalvelutyöntekijää varten. Molemmat projektit vaikuttaisivat sellaisilta, joihin itse voisin hyvin mielellään tarttua



## LÄHTEET

Asiakaspalveluhenkilöstön perehdytysmateriaalit palveluittain. 2013. Technopolis Oyj.

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Juva: WS Bookwell Oy.

Autio, S. Palvelukoordinaattori, Technopolis Oyj. 2013. Haastattelu 3.10.2013.

Autio, S. Palvelukoordinaattori, Technopolis Oyj. 2014. Haastattelu 17.3.2014. Tekijän hallussa.

Haastateltava, X1-X4. Aulapalvelutyöntekijä, Technopolis Oyj. 2014. Haastattelu 17.3.2014. Tekijän hallussa.

HayGroup. 2014. Osaamisen johtaminen. Viitattu 3.6.2014.  
<http://www.haygroup.com/fi/services/index.aspx?id=3807>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Hälli, T. Palvelupäällikkö, Technopolis Oyj. 2013. Haastattelu 3.10.2013.

Hälli, T. Palvelupäällikkö, Technopolis Oyj. 2014. Haastattelu 17.3.2014. Tekijän hallussa.

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

Kangas, P. 2004. Perehdyttäminen palvelualoilla. Työturvallisuuskeskus, palveluryhmä: Edita Prima Oy.

Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä: Nykypaino Oy.

Kauppalehti 2013. Blogit. Onnistunut perehdytys syntyy Leanin avulla. Viitattu 3.6.2014.  
<http://blog.kauppalehti.fi/muutoksen-ammattilaiset/onnistunut-perehdytys-syntyy-leanin-avulla>

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

Kollberg, B., Dahlgaard, J. & Brehmer, P.-O. 2007. International Journal of Productivity and Performance Management.

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

Laki nuorista työntekijöistä 19.11.1993/998.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Hämeenlinna: Karisto Oy.

OAMK 2014. ePooki. Strategialähtöistä osaamisen johtamista tarvitaan. Viitattu 3.6.2014.  
<http://www.oamk.fi/epooki/2014/osaamisen-johtaminen-kytkoksissa-strategiaan/>

Pitkänen, R. 2005. Mahdollisuuksien johtaminen -kehittämisestä metakehittämiseen. Vantaa: Dark Oy.

Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Gummerus Kirjapaino Oy.

Six sigma 2014. Tätä on Lean. Viitattu 4.3.2014, <http://www.sixsigma.fi/fi/lean/lean/>

Six sigma 2014. Yleistä Leanista. Mitä Lean on? Viitattu 4.3.2014,  
<http://www.sixsigma.fi/fi/lean/yleinen/>

Six sigma 2014. Arvovirtakuvaus. Viitattu 5.3.2014,  
<http://www.sixsigma.fi/fi/lean/yleinen/arvovirtakuvaus-vsm/>

Tapanila, H. Palveluassistentti, Technopolis Oyj. 2014. Haastattelu 17.3.2014. Tekijän hallussa

Technopolis Oyj 2013. Intranet. At the Beginning of Employment. Viitattu 22.10.2013,

Technopolis Oyj 2013. Historia. Viitattu 13.10.2013a,  
<http://www.technopolis.fi/fi/technopolis/technopolis-yrityksena/historia/Sivut/default.aspx>

Technopolis Oyj 2013. Strategia ja tunnuslukuja. Viitattu 13.10.2013b,  
<http://www.technopolis.fi/fi/technopolis/technopolis-yrityksena/strategia-ja-tunnuslukuja/Sivut/default.aspx>

Technopolis Oyj 2013. Toimitilapalvelut. Viitattu 19.10.2013,  
<http://www.technopolis.fi/fi/technopolis/palvelut/toimitilat/Sivut/default.aspx>

Technopolis Oyj 2013. Intranet. Viitattu 22.10.2013,

Tuominen, K. 2010a. Lean käytännössä – yritysesimerkkejä tehokkaista Lean -periaatteista ja -käytännöistä. Juva: WS Bookwell Oy.

Tuominen, K. 2010b. Lean – tehoa ja laatua strategiseen johtamiseen. Jyväskylä: WS Bookwell Oy.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Virtanen, P. Tieturi Oy: Huipputuottavuuden salaisuus. Seminaari 23.4.2011. Viitattu 4.3.2014,  
[http://www.youtube.com/watch?v=\\_afeE4CkXqQ](http://www.youtube.com/watch?v=_afeE4CkXqQ)

## LITTEET

Perehdyttämisen toteutus

Mitä perehdyttäminen on sinun mielestäsi?

Kuka/ketkä sinua perehdytti?

Saitko heti alun pitäen selkeän kuvan Technopoliksen aulapalvelutyöntekijöiden perehdytysprosessista?

Kuinka paljon aikaa perehdyttämiseesi käytettiin? Oliko perehdytyksen aikataulu järkevästi suunniteltu?

Käytiinkö perehdyttämisohjelma läpi riittävän selkeästi ensimmäisessä perehdyttämistilanteessa?

Kerrottiinko sinulle selkeästi missä auloissa tulet perehtymään ja milloin?

Työnopastus

Miten tarkasti uudet työtehtäväsi kuvattiin? Millä tavalla? Opastettiin sinut hyvin tuleviin työtehtäviisi?

Muodostuiko sinulle selkeä kuva työtehtävistäsi ja koetko osaavasi jo suoriutua niistä?

Tiedätkö kenen puoleen kääntyä ongelmatilanteissa?

Osaatko käyttää työssäsi tarvittavia tietojärjestelmiä ja ohjelmia?

Saitko käytännön asiat mielestäsi tarpeeksi selkeästi selville? Mistä kaipaisit enemmän tietoa?

Saitko työturvallisuusohjeita perehdytyksen yhteydessä? Millaisia toimintaohjeita sait mahdollisten häiriötilanteiden, tapaturmien ja vaaratilanteiden varalta?

Kokemukset perehdytysprosessista

Miten perehdyttäminen mielestäsi sujui? Oliko perehdyttäminen riittävää?

Olitko itse aktiivinen perehdyttämisen aikana?

Oletko perehdytykseen tyytyväinen?

Mikä perehdytyksessä oli erityisen hyvää?

Oliko esimiehesi kiinnostunut perehdytyksesi onnistumisesta?

Tiedätkö mitä on Five Star?

Tunnetko hyvin Technopoliksen arvot? Onko Technopoliksen strategia sinulle selkeä? Ovatko Technopoliksen laatuksiteerit sinulle selkeitä? Miten toteutat näitä omassa työssäsi?

Oliko Technopoliksen perehdyttäjä mielestäsi tarpeeksi motivoitunut ja myönteisesti asioihin suhtautuva?

Toteutuuko Technopoliksen tämänhetkisessä perehdytyksessä seuranta ja arviointi oikealla tavalla? Miten toteutit perehdytyslomakkeen täyttämisen? Ohjeistettiin sinua siinä?

Miten kuvailisit mahdollisuutta palautteen antamiseen perehdytyksen onnistumisesta?

### Kehitysehdotukset

Miten perehdyttämistä voitaisiin kehittää? Mitä järjestäisit perehdytyksessä toisin?

Vapaa sana, liittyen perehdytysprosessin kehittämiseen Technopoliksella. Ruusut ja risut.

### Perehdyttäminen prosessina

Mitä tarkoitetaan perehdyttämisellä?

Mitkä ovat perehdyttämisen suurimmat hyödyt?

Miten kuvailisit tämän hetkistä perehdyttämisprosessia?

Mistä/milloin perehdyttäminen alkaa? Mitä vaiheita siihen sisältyy?

Kauanko perehdyttämiseen käytetään aikaa?

Keitä perehdyttämiseen osallistuu?

Mikä on se aula, josta perehdytys yleensä aloitetaan, käytännön toteutus?

Miten otetaan huomioon Technopoliksen laatuvaatimusten täytyminen perehdytyksessä?

### Perehdyttämisen suunnittelu

Miten perehdyttämiseen valmistaudutaan?

Miten perehdyttäjät on opastettu työhönsä?

Miten työntekijöiden yksilöllisyys huomioidaan perehdyttämisessä?

Mitä apuvälineitä käytetään perehdyttämisessä?

Millainen varasuunnitelma perehdyttämiselle on suunniteltu, jos esimies/perehdyttäjä on estynyt?

### Perehdyttämisen arviointi ja seuranta

Miten kuvailisit Technopoliksen tämänhetkisiä perehdyttämissuunnitelmia ja -ohjelmia?

Miten olemassa olevaa perehdytyslomaketta hyödynnetään perehdytyksen seurannassa?

Miten perehdytyksen onnistumista arvioidaan ja seurataan?

### Perehdyttämisen kehittäminen

Miten perehdyttämistä voisi kehittää?

Onko tämän hetkinen perehdyttäminen riittävän perusteellista?

Millaisia ongelmia perehdyttämisen suhteen on ilmennyt? Kerrotko esimerkin.

Mikä on perehdyttäjälle kaikkein haastavinta?

Mitä asioita on mukavinta ja helpointa perehdyttää? Entä haastavinta ja tympeintä?

Koetko, että perehdytyksen työnjako on tällä hetkellä oikea?

Vapaa sana.



<b>TECHNOPOLIS OYJ, OULU</b>
Työryhmän kokoonpano: Puheenjohtaja Sihteeri Muut osallistujat
Perehdyttämisen kehittäminen, kehittämiskohteiden määrittely:
Tavoitteet:
Aikataulu:
Toimenpiteet:
Vastuhenkilöt:
Toteutuminen:
Tuloksen arviointi: