



# **PEREHDYTTÄMINEN HESBURGER -RAVINTOLOISSA**

Fanni-Emilia Kempas

Opinnäytetyö  
Syyskuu 2014  
Palvelujen tuottamisen ja  
johtamisen koulutusohjelma

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

KEMPAS, FANNI-EMILIA  
Perehdyttäminen Hesburger -ravintoloissa

Opinnäytetyö 104 sivua, joista liitteitä 43 sivua  
Syyskuu 2014

---

Opinnäytetyön aiheena oli Hesburger-keijun ravintoloiden perehdytys ja sen toteutuminen, laatu sekä haasteet. Työn tarkoituksena oli tutkia, kuinka olemassa olevat perehdytyskäytännöt toteutuvat ja minkälaisiksi työntekijät arvioivat saadun perehdytyksen laadun. Tutkimustiedon pohjalta annettiin kehitysehdotuksia perehdytystä koskien.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään perehdyttämisen teoriaa, jossa käydään läpi muun muassa perehdyttämisen merkitys, vaiheet, sisältö, haasteet sekä perehdytyksen onnistumiseen ja laatuun vaikuttavat tekijät. Aihetta tutkittiin kyselytutkimuksella, johon vastasi 407 Hesburgerin työntekijää. Kyselylomake oli kaikkien Suomen Hesburger-ravintoloiden työntekijöiden vastattavissa Hesburgerin intranetissä noin neljän viikon ajan. Kyselyn avulla selvitettiin työntekijöiden mielipiteitä perehdytyksen toteutumisesta sekä laadusta. Kyselyllä pyrittiin myös kartoittamaan perehdytyksen kehittämistarpeita.

Kyselytutkimuksen avulla selvisi, että Hesburgerin perehdyttämiskäytännöt ovat pääasiassa toimivia ja perehdytys on laadultaan hyvää. Tulosten analysoinnin ja pohdinnan myötä selvisi kuitenkin, että perehdytyksen toteuttamisessa on vielä kehitettävääkin. Yhtenä merkittävimpänä esille tulleen asiana voidaan pitää perehdytykseen varatun ajan pituutta, joka valtaosan kyselyyn vastanneiden työntekijöiden mielestä oli aivan liian lyhyt. Opinnäytetyö sisältää salassa pidettäviä asioita ja tämän vuoksi luottamuksellinen aineisto on poistettu julkisesta raportista.

---

Asiasanat: perehdyttäminen, perehdytysmateriaali, perehdytettävä, perehdyttäjä

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Service Management

**KEMPAS, FANNI-EMILIA:**  
Orientation in Hesburger Fast Food Chain

Bachelor's thesis 104 pages, appendices 43 pages  
September 2014

---

The subject of this thesis was employee orientation in Hesburger fast food chain. The purpose was to research how they carry through employee orientation in Hesburger restaurants, what kind of challenges there are during orientation and how employees evaluate the quality of orientation. Based on the survey, some of the proposals how to develop the orientation were put forward.

The theory of this thesis is based on the theory of orientation. The theory focuses mainly on the orientation process, the contents and the significance of orientation and on factors which may affect the quality of orientation. The theory of the thesis processes also the challenges of the employee orientation. The second part of the thesis is based on the survey, which was carried out among the employees of Hesburger. There were 407 respondents. The questionnaire was open for four weeks on the national Hesburger intranet and all employees across the country could answer the questions. The purpose of the survey was to research employees' opinions of orientation practices and the quality of orientation.

The results of the survey indicate that orientation in Hesburger restaurants is of good quality and the orientation practices are carried out well. By analyzing and inspecting the results, the survey also tells that there are some aspects to develop to improve orientation. One of the main results of the survey was that a major number of employees thought that the time, which is spent on the orientation is too short. The thesis includes confidential material, which is deleted from public report.

---

Key words: orientation, orientation material, employee, mentor

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	PEREHDYTTÄMISEN TEORIAA.....	6
2.1	Mitä perehdyttäminen on? .....	6
2.2	Perehdyttämisen merkitys ja tavoitteet .....	7
2.3	Perehdyttämisen hyödyt.....	9
2.4	Perehdyttämisen toteuttaminen ja sisältö.....	10
2.5	Perehdyttämisen haasteet .....	12
2.6	Perehdyttämisen eri vaiheet ja käytössä olevat työkalut.....	14
2.7	Perehdyttämisen onnistumiseen ja laatuun vaikuttavat tekijät .....	18
3	PEREHDYTTÄMINEN HESBURGERILLA.....	20
4	TUTKIMUS .....	21
4.1	Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen objektiivisuuden arviointi.....	21
4.2	Aineiston kerääminen kyselyn avulla .....	22
4.3	Kyselylomakkeen laadinta .....	23
4.4	Tutkimuksen eettisyyden pohdinta .....	24
5	TULOKSET .....	25
6	POHDINTA.....	26
6.1	Tutkimustulosten luotettavuuden arviointi .....	26
6.2	Tutkimuksen tulosten pohdinta, johtopäätökset ja kehitysehdotukset.....	26
6.3	Opinnäytetyön onnistumisen arviointi .....	26
	LÄHTEET.....	28
	LIITTEET .....	30
	Liite 1. Luonnos sähköisestä kyselylomakkeesta.....	30
	Liite 2. Kyselyn tulokset pylväskaaviona .....	31
	Liite 3. Kaikille vastaajille suunnatun avoimen kysymyksen vastaukset suorina lainauksina. ....	32
	Liite 4. Perehdyttäjinä toimineille suunnatun avoimen kysymyksen vastaukset suorina lainauksina. ....	33

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia perehdyttämisen toteutumista, laatua ja haasteita Hesburger -pikaruokaketjun toimipaikoissa. Tutkimuksen avulla kartoitettiin myös mahdollisia perehdyttämisen kehittämistarpeita. Työssä tuodaan esille muun muassa työntekijöiden mielipide perehdyttämiskäytänteistä sekä heidän arvionsa perehdytyksen laadusta.

Hesburger-ketjussa työntekijöiden vaihtuvuus on melko nopeaa, joten perehdyttämiskäytäntöjen tulee olla toimivia ja ketjukonseptin vaatimusten mukaisesti yhteneviä kaikissa toimipaikoissa. Työntekijät ovat usein nuoria ja monelle Hesburger onkin ensimmäinen työpaikka ja tämä aiheuttaa monenlaisia haasteita perehdyttämiselle. Toimialan sesonkiluonteisuus pakottaa rekrytoimaan työntekijöitä myös lyhyisiin määräaikaisiin työsuhteisiin, jolloin toimivalle perehdyttämisprosessille on tarvetta.

Idea tämän opinnäytetyön toteuttamiseen lähti omista kokemuksistani pikaruoka-alalta. Olen työskennellyt työn laatimisen hetkellä jo yli kuuden vuoden ajan Hesburger-ketjulla ja kokenut itse sekä perehtyjän että perehdyttäjän roolin. Perehdyttämiskäytänteissä olen huomannut useita toimivia ratkaisuja, mutta myös hieman kehittämisen varaa. Tällä työllä pyrin kartoittamaan, miten Hesburgerin työntekijät kokevat perehdyttämiskäytänteet. Myös Hesburgerin edustajat kokivat aiheen tärkeäksi ja toteuttamiskelpoiseksi. Yleensä kaikki pitävät perehdyttämistä tärkeänä, mutta silti se on valitettavasti usein yksi laiminlyödyimmistä prosesseista työpaikoilla.

Lähestyn aihetta paneutumalla ensin olemassa olevaan teorian tietoon perehdyttamisestä. Teoriaosuudessa käydään läpi muun muassa perehdyttämisen eri vaiheet, merkitys sekä sen hyödyt ja haasteet. Tuon esille myös perehdytyksen laatuun vaikuttavat tekijät sekä käytettävissä olevat työkalut. Lähdeaineistona olen käyttänyt melko laajasti erilaisia suomenkielisiä lähteitä sekä kahta vieraskielistä artikkelia. Työn tutkimuksellisen osuuden muodostaa Hesburger -ketjun Suomessa sijaitsevien ravintoloiden työntekijöille suunnattu kyselytutkimus ja sen tulosten analysointi sekä pohdinta.

## 2 PEREHDYTTÄMISEN TEORIAA

### 2.1 Mitä perehdyttäminen on?

Työelämässä organisaatioiden henkilöstö vaihtuu ja uusiutuu jatkuvasti. Henkilöstön vaihtuminen ja toiminnan tehokkuuden säilyttäminen muutoksessa edellyttää toimivaa rekrytointiprosessia sekä laadukasta perehdyttämistä ja työhön opastamista. Perehdyttämisen pääasiallisena tarkoituksena on saattaa uusi työntekijä sisään organisaatioon. Hyvin toteutetun perehdyttämisen avulla uudesta työntekijästä tulee aikaisemmin yritykselle tulosta tuottava ja tehokkuutta ylläpitävä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 13-14.) Uuteen työntekijään sijoitetun rahan halutaan siis mahdollisimman pian maksavan itsensä takaisin ja perehdyttämisellä pyritään nopeuttamaan tämän tapahtumista. Organisaation näkökulmasta perehdyttämisessä on kyse siis kannattavuudesta ja yrityksen strategian toteuttamisesta (Kjelin & Kuusisto 2003, 14).

Kjelin ja Kuusisto (2003, 14) ymmärtää perehdyttämisen moniulotteisena tapahtumaketjuna, joka sisältää sekä suunniteltuja osa-alueita että henkilöstön spontaania toimintaa. Viitala (2005, 253) peräänkuuluttaa systemaattisen perehdyttämisjärjestelmän laatimista ja sen huolellista ylläpitämistä sekä jatkuvaa kehittämistä. Perehdyttäminen ei ole vain lyhytaikainen koulutus vaan sillä tarkoitetaan pidempiaikaista prosessia, jolla luodaan pohja uuden työntekijän suuntautumiselle työyhteisössä. Perehdyttämisellä asetetaan myös tavoitteet ja visio, jota kohti uusi työntekijä pyrkii kehittymään. Perehdyttämisen avulla työntekijä muuttuu ulkopuolisesta organisaation jäseneksi sekä luo oman roolinsa työyhteisössä. Laadukkaalla perehdyttämisellä pyritään auttamaan työntekijää saavuttamaan täysi työkykynsä uudessa työympäristössä mahdollisimman nopeasti. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14-15.)

Perehdyttämisen taustana pidetään teollisuuden työntekijöiden perehdyttämistä ja työhön opastusta. Suomessa suunnitelmallinen työnopastajakoulutus aloitettiin toisen maailman sodan jälkeen, jolloin kasvavaa teollisuutta varten täytyi opastaa nopeasti työntekijöitä. Silloin perehdyttämisen tavoitteena oli pääasiassa kouluttaa taitavia työntekijöitä ja taata häiriötön tuotanto. Nykyäänkin perehdyttämistä pidetään uutta henkilöstöä hallinnoivana osa-alueena, eikä osana tavoitteellista henkilöstöjohtamista –

tuotannollisen historiansa vuoksi perehdyttämistä toteutetaan työnopastusnäkökulmasta. Olisi kuitenkin tärkeää muistaa, että työnopastus on vain yksi perehdyttämisen osa-alue. (Kjelin & Kuusisto 2003, 36-37.)

Laajempaa perehdyttämistä eli organisaatioon ja työyhteisöön tutustumista ei pidetty aikaisemmin yhtä tärkeänä kuin nykyään. Syitä tähän oli esimerkiksi se, että työympäristöt eivät olleet erityisen monimutkaisia tai työtehtävät olivat sellaisia, ettei laajempaa yhteyttä työn suorittamiseksi tarvittu. (Kupias & Peltola 2009, 13.) Nykään toimintaympäristöt ja työtehtävät ovat hyvinkin erilaisia ja monimutkaisempia, joten laajempi perehdyttäminen on tarpeen. Työntekijöiden tulee tutustua organisaatioon ja sen arvoihin, työyhteisöön sekä ymmärtää, miksi organisaatio on olemassa ja mitä tavoitteita yrityksen toiminnalla on.

## **2.2 Perehdyttämisen merkitys ja tavoitteet**

Perehdyttämiseen sisältyy monenlaisia asioita ja sen sisältö vaihtelee yrityksen mukaan. Perehdyttämisen pääasiallisena tarkoituksena on, että uusi työntekijä saa yleiskuvan yrityksestä ja sen arvoista sekä ymmärtää toiminnan tarkoituksen ja tutustuu toimintatapoihin. Työntekijän on hyvä tietää myös yrityksen omistussuhteista, käytännön pelisäännöistä ja tutustua uuteen työyhteisöön sekä asiakkaisiin. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2.) Juuti ja Vuorela (2002, 49–50) toteavat, että hyvin toteutettu perehdyttäminen auttaa luomaan hyvät ja luontevat suhteet esimieheen, työtovereihin, mahdollisiin alaisiin ja luottamusmiehiin. Perehdyttämisen alkuvaiheessa on tärkeää kertoa myös, mitä odotuksia ja tavoitteita työlle asetetaan ja mistä asioista työntekijä on vastuussa. Yksi tärkeimmistä osa-alueista on tietysti työnopastus eli opastaminen työtehtäviin ja niihin liittyviin turvallisuusohjeisiin. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2.)

Perehdyttämisellä pyritään luomaan työntekijälle myönteinen asenne työtä ja työyhteisöä kohtaan. Onnistunut perehdytys myös sitouttaa työntekijän työyhteisöön. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2.) Perehdyttämisen merkitys on suurin työsuhteen alkuvaiheessa ja sen tarkoituksena on, että uusi työntekijä saavuttaa täyden toimintakykynsä mahdollisimman nopeasti (Kupias & Peltola 2009, 19). Myös Dubois (2010) toteaa artikkelissaan, että ensimmäiset kolme kuukautta on työsuhteen kannalta tärkeimmät, joten uuden työntekijän alkutaipale uudessa työtehtävässä tulee olla huolellisesti suunniteltu. Pereh-

dyttämiseen on siis syytä panostaa ja käyttää aikaa, jotta uusi työntekijä sisäistää uuden työnsä kokonaisvaltaisesti. Työntekijän näkökulmasta on myös varmasti tärkeää, että hän tutustuu työyhteisöön ja mahdollisiin asiakkaisiinkin. Myös omalle työlle asetetut odotukset on varmasti mieluisaa kuultavaa työsuhteen alussa.

Työnantajaa velvoittaa perehdyttämiseen työlainsäädäntö, jossa määritellään, että työnantajan on huolehdittava, että työntekijä suoriutuu työtehtävistään, ei ainoastaan uudessa työpaikassa vaan myös työtehtävien muuttuessa tai niitä kehitettäessä. Tällä tarkoitetaan sitä, että työnantaja on velvollinen perehdyttämään sekä organisaation uusia että vanhoja työntekijöitä. Pääasiassa perehdytystä tarvitsee uusi tulokas, mutta usein perehdyttämislle on tarvetta myös silloin, kun työntekijä palaa esimerkiksi pitkältä sairaus- tai äitiyslomalta, vanhempain- tai vuorotteluvapaalta. (Kupias & Peltola 2009, 20–22.) Perehdyttämisen tarkoituksena voi siis olla myös jo yrityksessä pitkään työskennelleiden ammattilaisten kehittäminen ja työtehtävien tai työnkuvan muutokseen opastaminen eikä sen pitäisi olla vain uusien työntekijöiden etuoikeus. Penttinen ja Mäntynen (2009, 2) toteavat, että perehdyttäminen on osa henkilöstön kehittämistä ja se tulisi nähdä jatkuvana prosessina. Itsenä kehittämisen ja oppimisen tiedetään lisäävän myös työntekijöiden hyvinvointia sekä työmotivaatiota. Työelämän muutokset vaativat aina sopeutumista uuteen tilanteeseen ja huolellinen perehdytys uusiin asioihin tekee prosessin helpommaksi. Tämän vuoksi myös jo pitkään talossa olleet työntekijät tarvitsevat perehdytystä sekä tukea uusien työtehtävien suorittamiseksi. (Penttinen & Mäntynen 2009, 3-4.)

Perehdyttäminen vaihtelee yrityksen ja työtehtävien mukaan, mutta myös perehdytettävän mukaan. Perehdyttäminen tulisi suunnitella ja toteuttaa aina tilanteen ja perehdytettävän tarpeiden mukaisesti. Perehdyttämisellä on hyvä olla jonkinlainen perusrunko, mutta eri perehdyttämistoimet on suunniteltava erikseen aina jokaiseen tilanteeseen ja jokaiselle henkilölle sopivaksi. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2-4.) Viitalan (2005, 253) mukaan perehdyttäminen tulee suunnitella niin, että on määritelty, kuka perehdyttää, miten perehdyttää, missä perehdyttää ja minkälainen ajanjakso perehdytykselle varataan.

Vaikka uudella tulokkaalla olisikin koulutus ja kokemusta, vaatii uusien työtehtävien sisäistäminen aikaa. Ihmisten oppimistyyli vaihtelevat ja siitä johtuen esimerkiksi toinen oppii parhaiten kuuntelemalla, toinen tekemällä ja kolmas näkemällä. Uusien työntekijöiden erilaiset oppimistyyli olisikin syytä huomioida perehdyttämistilanteessa ja



perehdyttäjänä toimivan henkilön tulisi ottaa huomioon tämäkin seikka. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2-4.)

### 2.3 Perehdyttämisen hyödyt

Työntekijän perehdyttämisestä on monenlaista hyötyä yritykselle. Perehdyttämisen avulla työntekijästä saadaan esimerkiksi mahdollisimman nopeasti tulosta tuottava ja tehokas työntekijä. Onnistunut perehdytys luo erittäin hyvän pohjan työn tekemiselle ja työyhteisössä toimimiselle. Hyvin toteutettuna perehdyttäminen vaatii aikaa, mutta sen tuomat hyödyt ovat varmasti sen arvoisia. Perehdyttämisen on katsottu hyödyttävän koko työyhteisöä eikä vain tulokasta itseään. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4.) Uuden työntekijän vastaanotto sekä ensimmäiset päivät vaikuttavat työpaikkaan liittyviin asenteisiin ja niitä on vaikea muuttaa myöhemmin. Työpaikkaan sitoutuminen ja hyvin toteutettu perehdytys vaikuttavat työntekijän tehokkuuteen, turvallisuuteen ja työn laatuun. (Piili 2006, 124.)

Hyvin toteutettu perehdytys takaa, että työntekijä oppii työtehtävänsä nopeasti ja oikein alusta alkaen ja näin ollen virheiden määrä vähenee. Työnopastuksen yksi osa-alue on työturvallisuuden opastaminen. Työn turvallisesti suorittamiseen opastaminen vähentää tapaturmia ja onnettomuuksia työpaikalla, joten tämän osa-alueen asioiden perehdyttämistä ei voi vähätellä. Vaikka tulokas olisi ammattitaitoinen ja koulutettu, hän ei kuitenkaan voi entuudestaan tietää juuri tämän työpaikan riskitekijöitä. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4.)

Työntekijä asettaa usein monenlaisia odotuksia uutta työpaikkaa kohtaan. Työsopimuksessa määritellään yleensä työsuhteelle jonkinlainen koeaika, jonka aikana sekä työntekijä että työnantaja pohtivat mielessään, onko työsopimuksen laatiminen ollut mieluisa sekä oikea päätös. Myönteinen ensivaikutelma on tärkeä ja se usein rohkaisee sekä kannustaa uutta työntekijää työssään. Kun perehdyttämiseen käytetään aikaa ja se toteutetaan onnistuneesti, työntekijän työmotivaatio todennäköisesti vahvistuu. Jos työntekijä ei tunne itseään tervetulleeksi tai hänen täytyy suoriutua työtehtävistä yksin liian aikaisessa vaiheessa, on mahdollista, että työmotivaatio heikkenee. Työmotivaatiolla tiedetään olevan suuri vaikutus poissaolojen määrään ja henkilöstön vaihtumiseen. Onnistunut perehdyttäminen siis motivoi ja sitouttaa työntekijöitä työyhteisöön. (Kangas &

Hämäläinen 2007, 5.) Myös Piili (2006, 125) toteaa, että hyvin hoidettu perehdytys luo pohjan työtyytyväisyydelle. Penttinen ja Mäntynen (2009, 3) ovat myös sitä mieltä, että hyvin toteutettu perehdytys auttaa muodostamaan myönteisen suhtautumisen työtä sekä työyhteisöä kohtaan ja tätä kautta lisäämään työhön sitoutumista. Lainio (2008, 37) puolestaan toteaa Pro gradu-tutkielmassaan, että uuden työntekijän työmotivaation kannalta on erittäin tärkeää, että uuden tulokkaan saapumiseen on valmistauduttu ja hänelle on valmiiksi varattu mahdolliset työvälineet, työvaatteet ja työpiste.

Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus aiheuttaa yritykselle kustannuksia, mutta kustannuksia aiheuttaa myös perehdyttämättä jättäminen. Yritykselle erilaisia kustannuksia voi aiheuttaa esimerkiksi työtapaturmat, sekaannukset ja niiden selvittäminen, virheet ja niiden korjaaminen, turhat poissaolot, henkilöstön vaihtuvuus, hävikki ja erilaiset uuden työntekijän tietämättömyydestä aiheutuneet haitat asiakkaille. Ylimääräisiltä kustannuksilta voidaan välttyä, jos perehdyttäminen hoidetaan suunnitelmallisesti ja siihen käytetään riittävästi aikaa. Perehdyttämisellä on myös suuri rooli yrityskuvan muodostumisessa. Yrityskuvan muodostumiseen vaikuttavat ihmisten omat kokemukset ja muilta kuullut mielipiteet. Uuden työntekijän omat kokemukset ja kertomukset työpaikasta esimerkiksi perhepiirissä vaikuttavat siihen, minkälaisen mielikuvan ihmiset yrityksestä luovat. (Kangas & Hämäläinen 2007, 5.)

#### **2.4 Perehdyttämisen toteuttaminen ja sisältö**

Yrityksen tavoittelemaa yrityskuvaa on tärkeää miettiä jo perehdyttämistä suunniteltaessa. Perehdyttämiselle on hyvä luoda siis jonkinlainen runko, jota käytetään suunniteltaessa työntekijän perehdyttämistä yksityiskohtaisemmin. Perehdyttämisen alkuvaiheessa on tärkeää käydä suunnitelma läpi yhdessä uuden työntekijän kanssa ja laatia siitä hänen tarpeitaan vastaava. Suunnitelman läpikäyminen alussa on tärkeää myös siksi, että osa perehdytysuunnitelman sisällöstä voi olla uudelle työntekijälle jo tuttua, mutta toisaalta hänellä voi olla sellaisia oppimistarpeita, joita alkuperäisestä suunnitelmasta ei löydy lainkaan. Perehdyttämisen sisältöön vaikuttavat yrityksen arvot, strategia ja työlle asetetut tavoitteet. Näiden lisäksi sisältöön vaikuttavat myös uuden työntekijän työtehtävät ja aikaisemmin hankittu osaaminen sekä yksilölliset tarpeet ja odotukset. (Kjelin & Kuusisto 2003, 198–199.) Suunnitelmallisuus tuo perehdyttämiseen johdonmukai-

suutta ja tehokkuutta. Suunnitelman avulla perehdyttäjän on helppo edetä opastuksessa ja miettiä, minkälaisen aikataulun perehdyttäminen vaatii.

Suunnitelman ja perehdytettävän lisäksi tarvitaan toki myös perehdyttäjä. Usein yrityksessä voi olla nimetty erikseen perehdyttäjä, kouluttaja, työnopastaja tai työpaikkaohjaaja. Hyvältä perehdyttäjältä odotetaan ennen kaikkea ammattitaitoa ja hyviä yhteistyötaitoja. Opastajalla tulee olla myös korkea motivaatio ja myönteinen asenne työtä ja opastamista kohtaan. Näiden ominaisuuksien lisäksi perehdyttäjällä tulee olla opettamistaitoa eli hänen tulee tietää, kuinka tulokkaiden erilaiset oppimistyyliä tulee ottaa huomioon. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6.) Muita hyvän perehdyttäjän luonteenpiirteitä voisivat mielestäni olla rauhallisuus, kärsivällisyys ja kyky asettua toisen asemaan. Perehdyttäjän olisi hyvä muistaa myös, millaista on olla uusi työntekijä.

Perehdyttämisessä ei tulisi väheksyä pieniä jokapäiväisiä asioita, sillä on tärkeää, ettei uuden työntekijän tarvitse kuluttaa energiaa pohdintaan työvaatteiden oikeanlaisesta pukemisesta, eväsruokien säilyttämisestä tai wc-tilojen sijainnista. Ei ole kuitenkaan tarpeenmukaista, että uudelle työntekijälle kerrotaan kaikki yksityiskohdat heti työsuhteen alkuvaiheessa. Jos kaikki mahdollinen kerrotaan ensimmäisenä työpäivänä, on hyvin todennäköistä, että kuultu tieto pirstaloituu ja sen sisäistäminen on hankalaa. Tärkeää on kertoa, keneltä hän voi asioita kysyä tai mistä hän voi tarvittavia tietoja löytää. Perehdyttämisessä on siis yhdistettävä pieniä yksityiskohtaisia asioita sekä laajoja kokonaisuuksia ja uuden työntekijän tulisi tietää mahdollisimman tarkkaan asioista, jotka vaikuttavat häneen ja hänen työhönsä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 201.)

Perehdyttämisessä tulee siis huomioida pienet yksityiskohdat ja laajat kokonaisuudet sekä toimia suunnitelmallisesti ja johdonmukaisesti. Perehdyttämisen sisältö vaihtelee organisaatioiden välillä, mutta myös saman yrityksen sisällä eri työtehtävien välillä. Kun tulokkaan aikaisemmin hankittu osaaminen on kartoitettu, voidaan pohtia mitä perehdyttämisen osa-alueita painotetaan ja mihin käytetään enemmän aikaa. Perehdyttämisen tulisi sisältää mm. työtehtävään opastamisen, työyhteisöön tutustumisen, organisaatioon ja toimialaan tutustumisen. Lisäksi on tärkeää tehdä selväksi työsuhteeseen liittyvät velvollisuudet ja edut sekä opastaa työpaikan perusasioita kuten esimerkiksi yleiset suomalaiset työelämätaidot, jotka eivät välttämättä ole tuttuja työuraansa aloittavalle tai ulkomaalaistaustaiselle työntekijälle. (Kupias & Peltola 2009, 89–93.)

Yksi tärkeä osa-alue on tulokkaan perehdyttäminen asiakkaaseen. On tärkeää tietää, millainen suhde asiakkaan ja yrityksen välillä on ja kuinka suhdetoimintaa tulisi pitää yllä. Tulokkaan on hyvä tietää yrityksen tärkeimmät sidosryhmät ja tavat, joilla eri tahojen kanssa toimitaan. Perehdyttämistä ohjaavat yrityksen arvot ja tämän tulisikin näkyä perehdyttämisen toteuttamisessa sekä sisällössä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 201–204.) Jos yrityksen arvoksi määritellään esimerkiksi vastuullisuus, tulee perehdyttämisessä kiinnittää huomiota siihen, kuinka vastuullisuus näkyy eri osa-alueilla ja kuinka sitä toteutetaan.

Perehdyttämisen kesto vaihtelee samoin kuin perehdyttämisen sisältö. Kestoon vaikuttavat niin ikään uuden työntekijän asema ja työtehtävät. Perehdyttäminen alkaa jo silloin, kun työntekijä ja yritys ovat ensimmäisiä kertoja yhteydessä ja jatkuu vähintään koeajan loppuun asti. Usein sanotaan, että työtehtävien oppimiseen ja sisäistämiseen täydellisesti tarvitaan vuosi aikaa. Perehdyttämisen voidaan katsoa loppuneen myös silloin, kun perehdyttämisen tavoitteet on saavutettu. (Kjelin & Kuusisto 2003, 205.) Dubois (2010) puolestaan toteaa artikkelissaan, että uudella työntekijällä kestää keskimäärin kolme kuukautta kehittyä todellisia tuloksia tuottavaksi työntekijäksi. Perehdyttäminen tapahtuu siis vielä pitkänkin ajan jälkeen eikä vain intensiivisissä työnopastushetkissä työsuhteen alussa. Juutin ja Vuorelan (2002, 52) mukaan varsinaista oppimista alkaa tapahtua vasta sitten, kun uusi työntekijä pääsee itsenäisesti suorittamaan työtehtäviä.

## **2.5 Perehdyttämisen haasteet**

Toisinaan perehdyttäminen toteutetaan huonosti tai sitä ei tehdä lainkaan. Yleisin syy perehdyttämisen toteuttamatta jättämiselle on kiire, mutta monissa yrityksissä syy voi olla myös taloudellinen. Omalle työlle asetetut tavoitteet ja vaatimukset voivat aiheuttaa kiirettä ja uusi työntekijä voidaan kokea jopa kilpailijana. Omat rutiinit ja työtehtävät ovat monelle tärkeitä ja tietynlainen itsekkyyks voi tehdä hallaa perehdyttämiselle. Perehdyttäjä ei välttämättä koe opastamisesta olevan mitään hyötyä hänelle itsellensä vaan päinvastoin uuden työntekijän voidaan ajatella häiritsevän työtehtävien suorittamista. Uuden työntekijän odotetaan olevan avuksi sekä mukautuvan työhön eikä aiheuttavan lisää työtä ja päänvaivaa. Jotta perehdyttäminen onnistuisi ja sitä arvostettaisiin, tulee henkilöstölle tehdä selväksi sen hyödyt. Hyödyt organisaatiolle ja uudelle työntekijälle

ovat usein itsestäänselvyyksiä, mutta hyödyt perehdyttäjälle itselle unohdetaan tuoda ilmi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 241–242.) Piili (2006, 185) muistuttaa, että uusi tulokas tuo aina mukanaan uudenlaisia näkemyksiä ja tietoa, joiden avulla on mahdollista kehittää koko työyhteisön toimintatapoja ja näin ollen perehdyttämisestä hyötyy uuden työntekijän lisäksi myös koko työyhteisö.

Kiirettä voi aiheuttaa huono ajoitus työsuhteen alkamiselle. Monien yritysten toiminta voi vaihdella esimerkiksi sesongeittain tai suurien tapahtumien mukaan ja tällaiset hetket voivat olla sellaisia ajanjaksoja, jolloin perehdyttäminen on mahdotonta toteuttaa kunnolla. Tällaiset hetket ja ajanjaksot olisivat varmasti erinomaisia tilaisuuksia oppia, mutta valitettavasti tällöin perehdyttämisen laatu kärsii. (Kjelin & Kuusisto 2003, 241–242.)

Perehdyttämisen laiminlyönti johtuu usein myös esimiehen sekä johdon asenteista ja käsityksistä. Esimies ei välttämättä ymmärrä perehdyttämisen hyötyjä tarpeeksi hyvin eikä näe sen tärkeyttä yrityksen toiminnan kannalta. Esimiehen on usein hankala asettua tulokkaan asemaan ja siirtää omaa osaamistaan eteenpäin. Perehdyttämisen onnistumisen estää myös se, että esimiehen ja tulokkaan käsitykset työn tavoitteista ja sisällöstä ovat toisistaan poikkeavat. Tällöin tärkeässä roolissa on toimiva vuorovaikutus. Sekä esimiehen että tulokkaan täytyy tarkastella omia toimiaan ja pohtia, ovatko omalla toiminnallaan luoneet riittävät edellytykset onnistumiselle. Esimies on usein tulostavastuullinen ja joutuu ajattelemaan toiminnan eri osa-alueita taloudellisesta näkökulmasta. Uuden työntekijän palkkaaminen on jo suuri investointi eikä tulokkaan perehdyttämiseen välttämättä haluta käyttää enempää rahaa vaan tavoitteena on usein saada tulokkaasta mahdollisimman nopeasti tulosta tuottava ja työt aloitetaan heti. (Kjelin & Kuusisto 2003, 242–243.) Tässä kohtaa olisi tärkeää ymmärtää, että perehdyttämättä jättäminen voi hidastaa radikaalisti tulokkaan kehittymistä tuottavaksi työntekijäksi. Tulisi muistaa, että hyvin perehdytetty työntekijä maksaa itsensä nopeasti takaisin.

Perehdyttämisen toteuttamisessa haasteita asettavat myös opastettavien erilaisuus. Perehdyttämisen toteutumiseen ja onnistumiseen vaikuttavat paljon esimerkiksi tulokkaan aiemmin hankittu osaaminen, oppimistyyli, motivaatio ja asenne. Uusien työntekijöiden tiedot ja taidot voivat poiketa toisistaan paljonkin ja sen lisäksi sekä fyysiset että psykiset ominaisuudet ovat varmasti erilaisia. (Kangas & Hämäläinen 2007, 13–14.) Myös Ketola (2010, 76) toteaa väitöskirjassaan, että yksilön omilla kokemuksilla, arvoilla ja

motivaatiolla on vaikutusta perehdyttämiseen. Ihmisen oma identiteetti ja minäkäsitys vaikuttavat siihen, kuinka hän suhtautuu asioihin, esimerkiksi johtamistyyliin tai työyhteisön toimintatapoihin. Myös työntekijän omilla tavoitteilla ja päämäärillä on vaikutusta uusiin työtehtäviin perehtymisessä. (Ketola 2010, 76–77.)

Toinen oppii asiat nopeammin kuin toinen ja joku taas on käsistään kätevämpi ja suoriutuu töistään toista nopeammin. Ihmisten erilaiset luonteenpiirteet vaikuttavat myös perehdyttämiseen paljon. Aran ja ujon työntekijän opastamisessa tulee huomioida erilaisia asioita kuin rohkean ja aktiivisen työntekijän opastamisessa. Perehdyttäjän on tärkeää tunnistaa työntekijöiden erilaiset luonteenpiirteet sekä vahvuudet ja huomioitava ne perehdyttämisessä. Uuden asian oppiminen tehostuu myös silloin, kun otetaan huomioon perehtyjän tapa oppia. Uuden työntekijän odotetaan usein olevan motivoitunut uutta työtä kohtaan, mutta näin ei välttämättä aina ole. Asenteet ja motivaatio vaikuttavatkin todella paljon oppimiseen ja huonosti motivoitunut työntekijä aiheuttaa varmasti haasteita perehdyttämiselle. (Kangas & Hämäläinen 2007, 13–14.)

Nykyään varsinkin palvelualoilla haasteita perehdyttämiselle asettaa ulkomaalaistaustaiset työntekijät. Jos perehdyttäjällä ja tulokkaalla ei ole yhteistä kieltä kommunikointia varten, voi opastaminen tuntua hankalalta. Tämä tulisi huomioida ja perehdyttämistä suunniteltaessa ja hyödyntää esimerkiksi kuvalliset materiaalit opastuksessa. Kielen lisäksi myös muut kulttuurierot voivat aiheuttaa päänvaivaa. Esimerkiksi aikakäsitys on eri maissa erilainen ja toiselle muun muassa ajoissa oleminen on itsestäänselvyys, kun taas toinen ei pidä sitä niin tärkeänä. Tällaiset asiat on tärkeää selvittää työsuhteen ja perehdyttämisen alkuvaiheessa. (Kangas & Hämäläinen 2007, 13–14.)

## **2.6 Perehdyttämisen eri vaiheet ja käytössä olevat työkalut**

Perehdyttäminen on prosessi, joka sisältää monta eri vaihetta ja sitä voi lähestyä monesta eri näkökulmasta. Perehdyttäminen alkaa jo ennen uuden työntekijän palkkaamista. Tässä vaiheessa määritellään työtehtävän asettamat vaatimukset ja osaaminen, jota uudelta työntekijältä vaaditaan. Rekrytointivaiheessa uusi työntekijä saa tietoonsa työtehtävän, työyhteisön ja organisaation erityispiirteet ja kuulee tarkemmin minkälaisia vaatimuksia työlle asetetaan. Haastatteluissa työnhakija tuo paremmin esille osaamisensa sekä potentiaalinsa. Rekrytointiprosessi on tärkeä osa perehdyttämistä ja

toimivilla rekrytointikäytännöillä luodaan hyvä pohja perehdyttämiselle. (Kupias & Peltola 2009, 102-103.) Perehdyttämisen alkuvaiheessa on syytä kiinnittää huomiota työyhteisön sopeuttamiseen, joka vaatii myös aikaa ja huomiota. Tiiviin, pitkään yhdessä työskennelleen työyhteisön jäseneksi pääseminen voi olla hankalaa ja tuntua uudesta työntekijästä jännittävältä. Työyhteisöön sopeutuminen on helpompaa, jos työyhteisöä on etukäteen huolellisesti tiedotettu uudesta työntekijästä. Uuteen tulokkaaseen valmistautuneen työyhteisön ilmapiiri on hyväksyvä ja auttava. (Lepistö 2004, 59-60.)

Kun rekrytointiprosessi on suoritettu ja uusi työntekijä tiedossa, voidaan tulevaa perehdyttämistä ryhtyä suunnittelemaan tarkemmin. Tässä vaiheessa on hyvä miettiä, onko tulokkaalle jokin tietty työtehtävä organisaatiossa vai tuleeko hän täydentämään työyhteisön osaamista omalla ammattitaidollaan. Tämä vaikuttaa perehdyttämisen toteuttamiseen ja suunnitteluun. Jos työntekijälle on osoitettu jokin tietty työtehtävä, keskitytään tehtävän vaatimuksiin ja suorittamisen opastamiseen. Jos tulokas tulee täydentämään työyhteisön osaamista, keskitytään hänen osaamisen maksimaaliseen hyödyntämiseen. (Kupias & Peltola 2009, 103-105.) Ennen ensimmäistä työpäivää uutta työntekijää olisi hyvä lähestyä esimerkiksi Tervetuloa yritykseen -kirjeen muodossa. Tällöin työntekijä tuntee itsensä tervetulleeksi sekä halutuksi juuri tähän työtehtävään. Tervetuloivotuksella on positiivinen vaikutus myös työntekijän omiin tuntemuksiin siitä, kuinka hän tulee onnistumaan uudessa työtehtävässä. (Heathfield 2014.)

Kuitenkin jokaisen uuden työntekijän kohdalla on erittäin tärkeää aloittaa perehdyttäminen työhön liittyvistä perusasioista. Tulokkaan täytyy tutustua työyhteisöön ja sen pelisääntöihin, organisaation arvot ja strategia on tehtävä selväksi sekä hoidettava käytännön asiat. (Kupias & Peltola 2009, 103-105.) Myös Lainio (2008, 41) pitää tärkeänä, että uusi tulokas tutustuu talon tapoihin ja pelisääntöihin, koska sillä on merkittävä vaikutus myös työntekijän hyvinvointiin. Tässä vaiheessa on myös tärkeää huomioida, että uuden työntekijän vastaanotto on miellyttävä. Perehdyttäjäksi valittu henkilö varmistaa toiminnallaan, että tulokas kokee olevansa tervetullut. Rauhallinen ja ystävällinen vastaanotto hektisen tilanteen sijasta luo miellyttävän alun uudelle työsuhteelle. (Kupias & Peltola 2009, 103-105.) Myös Viitalan (2005, 252-253) mukaan ensivaikutelman luomiseen tulee kiinnittää erityistä huomiota ja perehdyttäjänä toimiva henkilö valita huolellisesti, koska sillä on suuri vaikutus siihen, miten uusi työntekijä kokee uuden työpaikan ja oman roolin työyhteisössä. Ensimmäisenä

työpäivänä tulisi varata aikaa käytännön asioille, toimipisteen ja työvälineiden esittelylle sekä työtehtävien läpikäynnille. Perehdyttämisen onnistumisen kannalta on tärkeää, että tekemistä on tarpeeksi. Uutta tietoa ei ole kuitenkaan tarpeen antaa ensimmäisenä päivänä liikaa, koska uusi tulokas ei pysty omaksumaan kaikkea yhden päivän aikana. (Kupias & Peltola 2009, 103-105.) Lainio (2008, 39) tuokin esille Pro gradu –tutkielmassaan sen, että uudelle työntekijälle kannattaakin opastaa vain niitä asioita, jotka sillä hetkellä ovat tarpeellisia.

Perehdyttämisen alkuvaiheessa täytyy huomioida tulokkaan aikaisemmat kokemukset ja osaaminen ja laatia niiden pohjalta juuri hänen kehittymistä tukeva perehdyttämissuunnitelma. Yrityksessä jo valmiiksi olevaa perehdyttämissuunnitelmaa on järkevää muokata tulokkaan tarpeita vastaavaksi. Alussa perehdyttämisen kannattaa olla melko tiivistä huomioiden kuitenkin tulokkaan kyky omaksua uusia asioita. (Kupias & Peltola 2009, 105-110.) Myös Lainio (2008, 38) toteaa Pro gradu –tutkielmassaan, että perehdytys täytyy olla suunniteltu ja suunnittelu tulisi olla esimiehen vastuulla, vaikka hän ei perehdytystä toteuttaisikaan.

Perehdyttämisen etenemistä on hyvä arvioida esimerkiksi ensimmäisen viikon lopussa ja pohtia, mihin asioihin on vielä kiinnitettävä huomiota ja mitkä asiat puolestaan voidaan jättää vähemmälle huomiolle. Ensimmäisen viikon jälkeen perehdyttämistä jatketaan suunnitelman ja tarpeiden mukaan, mutta päävastuu siirtyy perehtyjälle itselleen. On tärkeää antaa tulokkaalle mahdollisuus tuoda esille omat näkemykset ja toimintatapojen kehittämiseen liittyvät ideat. Palautekeskustelun käynti ennen koeajan loppua on tärkeää, jotta perehdyttämistä voidaan vielä kehittää toiseen suuntaan. Koeajan lopulla tulee arvioida perehdyttämisen ja perehtymisen onnistumista sekä pohtia halutaanko työsuhdetta vielä jatkaa. (Kupias & Peltola 2009, 105-110.) Myös Lepistö (2004, 60) listaa perehdytysprosessiin kuuluvaksi perehdyttämisen arvioinnin ja kehittämisen. Arvioinnilla pyritään selvittämään, miten perehdyttämisessä on onnistuttu ja kuinka perehdyttämiskäytänteiden pitäisi uuden työntekijän näkökulmasta kehittää (Lepistö 2004, 60). Piili (2006, 185) toteaa teoksessaan, että perehdyttämisen onnistumista seuraamalla ja arvioimalla saadaan arvokasta tietoa uuden tulokkaan ajatuksista, kokemuksista sekä näkemyksistä ja näitä voidaan käyttää hyödyksi yrityksen toimintaa ja toimintatapoja kehitettäessä.



Perehdytys suunnitelman lisäksi perehdyttäjät tarvitsevat tuekseen erilaisia perehdyttämisen työkaluja ja menetelmiä, jotta tulokkaan olisi mahdollista työstää asioita aktiivisesti ja näin ollen tehostaa oppimista. Perehdyttäjällä on luonnollisesti käytössään kaikki yrityksen perehdyttämismateriaalit, mutta niiden lisäksi perehdyttämistä ohjaa valitut työkalut. Kysymykset toimivat muun muassa tällaisena työkaluna. Niitä voidaan käyttää perehdyttämisen toteuttamisessa monella eri tavalla ja niiden käyttö on perehdyttämisen vuorovaikutuksellisuuden kannalta erittäin tärkeää. Kysymysten avulla perehdyttäjät saavat selville tulokkaan ajatuksia ja näkemyksiä sekä niitä käyttämällä voidaan aktivoida perehdytettävää tuomaan esille aikaisempi osaaminen. Kysymyksiä voidaan käyttää myös perehdyttämisen onnistumisen ja etenemisen arvioinnissa. Kysymysten käytössä on kuitenkin tärkeää huomioida käyttäkö niitä kuulustellen vai kartoittaen. Kuulustelevat kysymykset ohjaavat tulokasta ajattelemaan jollain tietyllä tavalla, kun taas kartoittavat kysymykset tuovat esille hänen ajatuksensa. (Kupias & Peltola 2009, 152.) Kysymyksiä käyttämällä on siis mahdollista tutustua uuteen työntekijään ja hänen toimintatapoihinsa sekä aiempaan kokemukseen. Erilaiset kysymykset toimivat myös hyvinä apuvälineinä, kun perehdytys halutaan saada oivaltamaan tai ymmärtämään jokin asia.

Muita hyödyllisiä työkaluja ovat esimerkiksi erilaiset testit ja kokeet, joiden avulla voidaan kartoittaa tulokkaan osaamista, tietoa ja näkemyksiä. Perehdyttämisen prosessin alussa tehdyt testit auttavat yksilöllisen perehdyttämisen suunnitelman laatimisessa. Erilaisia testejä ja kokeita voidaan käyttää myös seurata ja arvioida perehdyttämisen onnistumista. Perehdyttäjät voivat käyttää apunaan myös erilaisia kaavioita ja kuvioita kokonaisuuksien hahmottamiseksi. Esimerkiksi organisaatiokaavio ja loogiset kaaviot työntekijän eri prosesseista auttavat tulokasta hahmottamaan asiat selkeämmin. Kokonaisuuksien hahmottaminen on tärkeää, jotta tulokas pystyy yhdistämään yksityiskohtia sekä eri osa-alueita toisiinsa ja kokonaisuuteen. (Kupias & Peltola 2009, 153-156.) Esimerkiksi asiakaspalvelutilanteesta voidaan laatia johdonmukainen kaavio, jotta uusi työntekijä hahmottaa tilanteen kokonaisuutena. Sen jälkeen hänen on helpompi keskittyä tilanteessa mahdollisesti vastaantuleviin yksityiskohtiin, kuten esimerkiksi eri maksuvälineiden käyttöön.

Myös erilaisista tehtävistä ja harjoituksista on hyötyä perehdyttämisen toteuttamisessa. Tarkoituksena on, että tulokas oppii työtehtäviinsä liittyviä asioita näiden harjoitusten avulla. Tehtävien avulla tulokas oppii analysoimaan toimintaansa ja perehdyttäjän on

helppo antaa palautetta suoriutumisesta. (Kupias & Peltola 2009, 159.) Esimerkiksi asiakaspalvelutilannetta voidaan harjoitella käytännössä niin, että perehdyttäjä toimii kuvitteellisena asiakkaana ja perehtyjä toimii aikaisemmin saatujen tietojen pohjalta ja kertoo samalla ääneen toimintansa vaiheet. Kauhasen (2009, 152) mukaan monissa yrityksissä varsinaisen perehdyttämisen tukena käytetään yrityksen intranettiin luotua perehdyttämisohjelmaa, jonka avulla voidaan perehdyttämisen lisäksi mitata työntekijän oppimista ja perehdyttämisen eri vaiheissa hankitun osaamisen tasoa.

## 2.7 Perehdyttämisen onnistumiseen ja laatuun vaikuttavat tekijät

Ketola (2010, 116–119) on väitöskirjassaan tutkinut suomalaisten tietualan yritysten perehdyttämistä ja tuloksissa todennut onnistuneen perehdytyksen edellytyksiin kuuluvan paljon erilaisia asioita. Onnistumista oli koettu muun muassa silloin, kun perehdyttämisen roolit, suunnitelmat ja vastuut olivat selkeästi määritelty. Onnistuneen perehdytyksen edellytykseksi oli mainittu myös uudesta työntekijästä tiedottaminen ja hänen tuloonsa valmistautuminen, sen oivaltaminen, että oppimista tapahtuu parhaiten työtä tekemällä sekä perehdyttämiseen panostaminen niin ajallisesti kuin sisällöllisestikin. Toimivaksi perehdyttäminen oli todettu silloin, kun perehdyttämisprosessi oli suunniteltu, perehdyttämismateriaalia oli eri lähteistä, työympäristö tarjosi tukea, perehdyttäjäksi oli nimetty joku tietty henkilö, perehdyttämiselle oli etukäteen laadittu aikataulu ja perehdyttämisen toteutumista seurattiin. (Ketola 2010, 116–119.)

Moisalo (2011, 324) puolestaan painottaa perehdyttämisen suunnitelmallisuutta ja toteaa, että perehdytyksen onnistumiselle on olemassa kaksi pääsääntöä. Perehdyttämisen tulee olla suunnitelmallista eli sen kaikki eri vaiheet, vastuut sekä resurssit tulee olla tarkkaan suunniteltu. Toisena pääsääntönä on se, että perehdyttäminen myös toteutetaan kokonaisuudessaan suunnitelmien mukaisesti. (Moisalo 2011, 324.) Kupiaksen ja Peltolan (2009, 19) mukaan hyvä perehdyttäminen pitää puolestaan sisällään erilaisia suunniteltuja käytännön toimia, jotka helpottavat perehdyttämisprosessia, varsinaisen opastuksen työhön, organisaatioon, työyhteisöön ja työympäristöön sekä uuden työntekijän osaamisen huomioinnin ja hyödyntämisen.

Juuti ja Vuorela (2002, 50) määrittelevät onnistuneen perehdytyksen sisältävän viisi eri vaihetta. Onnistunut perehdyttäminen vaatii valmistautumista, opastusta, mielikuvahar-

joittelua, kokeilua ja harjoittelua. Hyvä perehdytys vaatii myös aikaa, hyvän perehdyttäjän ja havainnollistavan opastuksen. Perehdytyksen tulee myös edetä systemaattisesti. (Juuti & Vuorela 2002, 50.) Pentikäinen (2009, 23) nostaa jalustalle näkökulman, jonka mukaan perehdytys on onnistunut silloin, kun uusi työntekijä oppii yrityksen perusarvot, toiminta-ajatuksen ja ymmärtää yrityksen liiketoiminnan menestystekijät.

Onnistunut ja hyvä perehdyttäminen pitää siis sisällään monenlaisia asioita ja näkemyksiä riittää yhtä paljon kuin tekijöitäkin. Tässä, niin kuin monessa muussakaan asiassa, ei ole vain yhtä oikeaa tapaa toimia. Löytyy vain kasapäin tietoa ja ohjeita, kuinka olisi hyvä toimia sekä laki, joka velvoittaa työnantajaa huolehtimaan perehdytyksestä. Kaikkia ohjeistuksia yhdistävinä tekijöinä voidaan kuitenkin pitää perehdyttämisen huolellista suunnittelua ja riittävän ajan varaamista perehdytyksen toteuttamiseen.

### **3 PEREHDYTTÄMINEN HESBURGERILLA**

Luku sisältää luottamuksellista tietoa, minkä vuoksi se on poistettu julkisesta raportista.

## 4 TUTKIMUS

### 4.1 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen objektiivisuuden arviointi

Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi valikoitui määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus. Tutkimusmenetelmä sopii tähän työhön hyvin, koska määrällisen tutkimuksen tarkoituksena on Vilkan (2007, 26) mukaan selittää, kuvata, kartoittaa, ennustaa tai vertailla ihmisiä koskevia asioita tai ilmiöitä. Tämän työn tarkoituksena on muun muassa kartoittaa ja kuvata työntekijöiden perehdyttämisen laatua, toteutumista ja haasteita Hesburger-ketjussa. Vilkan (2007, 26) mukaan määrällinen tutkimus pyrkii kuvailemaan tuloksia numeraalisesti ja tutkimuksen tavoitteena on löytää aineistoista yleisiä lainalaisuuksia.

Tämän tutkimuksen lähestymistapa on survey-tutkimus, joka on tyypillinen tutkimus-tyyppi kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Survey-tutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jossa kerätään tietoa standardoidussa muodossa joukolta ihmisiä. Survey-tutkimukselle on tyypillistä, että tietystä ihmisjoukosta valitaan otos yksilöitä ja kerätään aineisto näiltä jokaiselta yksilöltä strukturoidussa muodossa esimerkiksi käyttämällä kyselylomaketta tai strukturoitua haastattelua. Kerättyä aineistoa käytetään esimerkiksi kuvailemaan ja selittämään jotakin ilmiötä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 134.)

Määrällisessä tutkimuksessa aineistolle on tyypillistä, että vastaajia on suuri määrä. Suuri otos edustaa paremmin koko perusjoukon keskimääräistä mielipidettä, asennetta tai kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. (Vilka 2007, 17.) Tässä tutkimuksessa perusjoukkoa voidaan pitää kaikkia Hesburger-ketjun työntekijöitä. Sen sijaan, että aineisto olisi kerätty vain Tampereella sijaitsevien Hesburgereiden työntekijöiltä, päätettiin tutkimus kohdistaa koko Hesburger-ketjun työntekijöihin, jotta saataisiin mahdollisimman suuri määrä vastauksia ja tulokset kuvaisivat paremmin koko perusjoukon mielipiteitä sekä kokemuksia.

Vilkan (2007, 16) mukaan tällaisessa tutkimuksessa on aina tärkeää pyrkiä mahdollisimman objektiiviseen tutkimusprosessiin sekä tutkimustuloksiin. Tutkimuksen objektiivisuutta edesauttaa se, että tutkijan ja tutkittavan keskinäinen suhde pysyy etäisenä ja se, että tutkijalla on mahdollisimman vähäinen vaikutus tutkimuksen tuloksiin. Tulosten

tulkinnassa objektiivisuutta pyritään toteuttamaan niin, että tutkimuksen tulokset asetetaan tutkimuksen ulkopuoliseen viitekehykseen. (Vilka 2007, 16.) Tämän tutkimuksen objektiivisuuden takasi se, että tutkimuksen aineisto kerättiin verkossa eikä tutkittavat henkilöt siis missään vaiheessa tavanneet minua. Tutkimustuloksia voidaan siis pitää objektiivisinä, koska tutkija ei ole voinut vaikuttaa niihin millään tavalla.

## 4.2 Aineiston kerääminen kyselyn avulla

Tutkimusaineisto kerättiin kyselytutkimuksen avulla, jolloin perehdytyksen laatua, toteuttamista ja haasteita pystyttiin tutkimaan koko Hesburger-ketjun laajuisesti. Hesburgerin henkilöstön käyttämässä intranetissä toteutettu kyselytutkimus oli helppo tapa kerätä suuri määrä tutkimusaineistoa lyhyessä ajassa. Vilkan (2007, 28) mukaan kysely soveltuu aineiston keräämiseen tavaksi silloin, kun tutkittavia henkilöitä on paljon ja he ovat hajallaan. Tutkimus haluttiin tehdä koskemaan kaikkien Suomen Hesburger-ravintoloiden ketjun omien toimipaikkojen työntekijöitä, tarkemmin noin 1700 työntekijää, jotka työskentelevät ympäri Suomea. Kysely oli siis luonteva valinta aineiston keräämiseen tavaksi ja sähköiseen muotoon laadittu kysely helpotti aineiston käsittelyä ja raportointia huomattavasti.

Kyselyllä tarkoitetaan tutkimusmenetelmää, jossa aineistoa kerätään standardoidusti eli täsmälleen samalla tavalla kaikilta tutkimuksen kohdehenkilöiltä. Kyselytutkimuksen etuna pidetään sitä, että sillä voidaan saada laaja aineisto eli sen avulla voidaan saada vastauksia moniin eri kysymyksiin monilta eri ihmisiltä. Kysely on myös tehokas tutkimustapa ja se säästää tutkijan aikaa sekä vaivannäköä. Kyselymenetelmän heikkouksina voidaan pitää muun muassa sitä, että aineistoa pidetään usein hyvin pinnallisena. Tämän lisäksi ei voida myöskään olla varmoja siitä, ovatko vastaajat suhtautuneet kyselyyn vakavasti tai ovatko he ymmärtäneet kysymykset sekä vastausvaihtoehdot oikein. Toisinaan vastaamattomien henkilöiden määrä nousee kyselytutkimuksessa hyvin suureksi ja tutkimuksen tuloksia ei näin ollen voida pitää kovin luotettavina. Hyvän kyselylomakkeen laatiminen vaatii tutkijalta paljon aikaa ja monenlaista tietoa sekä taitoa. (Hirsjärvi ym 2009, 193–195.)

### 4.3 Kyselylomakkeen laadinta

Määrällisellä tutkimuksessa on aina Vilkan (2007, 36) mukaan tiedettävä tarkasti, mitä asiaa tai ilmiötä tutkitaan. Määrällisen tutkimuksen tekeminen edellyttää suunnitelmallisuutta ja käsillä olevan asian määrittelyä ennen kuin tutkija voi kerätä aineistoa. Tutkijan täytyy muuttaa mitattavat muuttujat ymmärrettäviksi kysymyksiksi ja vastausvaihtoehtoiksi. Tätä vaihetta kutsutaan operationalisoinniksi ja onnistuneen operationalisoinnin avulla saavutetaan luotettavia sekä yleistettäviä tutkimustuloksia. (Vilka 2007, 36–37.)

Tässä tutkimuksessa kyselylomakkeen laatiminen vaati tutustumista saatavilla olevaan teorian tietoon sekä Hesburgerin perehdyttämismateriaaleihin. Lisäksi tuli pohtia tarkasti, mitä asioita halutaan tutkia ja millaisia vastauksia halutaan saada. Kyselylomakkeen laatiminen lähti käyntiin taustatietokysymysten laatimisella. Tässä kohtaa oli aiheellista miettiä, mitä asioita vastaajista tarvitsee tietää ja mitkä asiat tuovat jotain lisäarvoa tutkittavalle ilmiölle. Seuraavaksi tuli pohtia, mitä halutaan tietää perehdyttämisen toteutumisesta ja laadusta sekä sitä, minkälaisilla kysymyksillä saataisiin selville Hesburgerissa esille tulleita perehdyttämisen haasteita.

Kyselylomake (ks. Liite 1) koostui kahdesta eri osiosta. Ensimmäisessä osiossa kysyttiin kysymyksiä kaikilta työntekijöiltä ja toisessa osiossa kysyttiin kysymyksiä perehdyttäjänä toimineilta henkilöiltä. Perehdyttäjänä toimineet henkilöt vastasivat siis molempiin kyselylomakkeen osioihin. Kyselylomakkeen alussa oli kysymyksiä, joilla kartoitettiin vastaajien taustatietoja. Seuraavaksi kysyttiin monivalintakysymyksellä perehdytyksessä käytettyjä materiaaleja, joista vastaajan oli mahdollista valita yksi tai useampi vaihtoehto. Perehdytyksen toteutumisesta ja saadun perehdytyksen laatua tutkittiin kysymyksillä, joissa mitta-asteikkona käytettiin Likertin asteikkoa. Likertin asteikko on järjestysasteikko, jota käytetään usein tutkittaessa mielipiteitä jostakin asiasta (Vilka 2007, 46). Seuraavaksi kyselylomakkeessa kysyttiin monivalintakysymyksellä lisäperehdytyksen tarvetta ja ensimmäisen osion lopuksi avoimella kysymyksellä pyrittiin kartoittamaan perehdytyskäytänteiden kehittämistarpeita.

Toisessa osiossa perehdyttäjänä toimineilta kysyttiin ensimmäisenä Hesburgerin koulutajakurssille osallistumisesta. Seuraavaksi vastaajia pyydettiin vastaamaan muutamiin väittämiin perehdyttämistä koskien ja mitta-asteikkona käytettiin jo tuttua Likertin as-

teikkaa. Väittämien jälkeen kysyttiin avoimella kysymyksellä asioista, jotka helpottaisivat perehdyttämistä ja perehdyttäjänä toimimista. Myös tällä avoimella kysymyksellä pyrittiin pääasiassa kartoittamaan mahdollisia kehittämistarpeita.

#### **4.4 Tutkimuksen eettisyyden pohdinta**

Tutkimusta tehdessä on aina noudatettava hyviä tieteellisiä käytäntöjä ja tutkimusetiikkaa. Tutkimuksen kysymysten asettelu, tavoitteet, aineiston kerääminen ja käsittely, tulosten esittäminen sekä aineiston säilytys tulee tehdä niin, ettei toiminta loukkaa tutkimuksen kohderyhmää eikä hyvää tieteellistä tapaa. Tutkijan tehtävänä on pyrkiä minimoimaan tutkimuksen haitat. Esimerkiksi kyselyyn vastaamiseen vaadittava aika tulee ilmoittaa mahdollisimman tarkasti ja aikataulun tulee olla pitävä. Tutkimukseen osallistumisen haittoja voidaan vähentää siten, että tutkimuksessa toimitaan niin kuin tutkittavalle ja mahdolliselle tutkittavan taustaorganisaatiolle on luvattu. Tutkimusetiikan lisäksi on huomioitava voimassa oleva lainsäädäntö sekä tutkittavan asian luottamuksellisuus. (Vilka 2007, 90.)

Tässä tutkimuksessa noudatettiin hyviä tieteellisiä käytäntöjä ja tutkimusetiikkaa. Tutkittaville kerrottiin, mitkä ovat tutkimuksen tavoitteet ja mihin kyselyn tuloksia käytetään. Tutkittaville kerrottiin aika, kuinka kauan kyselylomakkeen täyttäminen vie aikaa. Tämä aika määriteltiin kyselylomakkeen testauksen pohjalta. Heille kerrottiin myös, että vastaukset tullaan käsittelemään anonymisti. Tutkittaville kerrottiin myös, että tämän työn valmistuttua tutkimuksen tulokset jäävät Hesburgerin käyttöön mahdollisten perehdyttämisen kehittämistarpeiden pohtimista varten. Hesburger-ketjun edustajan kanssa sovittiin, että lopullinen työ tulee olemaan osittain salassa pidettävä ja tämä seikka otettiin huomioon koko työn laatimisen ajan. Kyselylomaketta testattiin Hesburgerissa työskentelevillä henkilöillä, joita sitoo vaitiolovelvollisuus aiheeseen liittyvistä asioista. Valmista työtä esitettäessä otettiin myös huomioon luottamuksellisesti käyttöön saadut tiedot sekä salassa pidettävät tutkimustulokset eikä niitä esitetty julkisesti.



## 5 TULOKSET

Luku sisältää luottamuksellista tietoa, minkä vuoksi se on poistettu julkisesta raportista.

## **6 POHDINTA**

### **6.1 Tutkimustulosten luotettavuuden arviointi**

Vilkan (2007, 174) mukaan tutkimuksen kokonaisluotettavuutta tarkasteltaessa täytyy ottaa huomioon tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus. Tämän tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden voidaan katsoa olevan hyvä, vaikka jonkinlaisia mittausvirheitä oli-kin havaittavissa. Joidenkin kyselylomakkeen kysymysten muotoa olisi täytynyt pohtia hieman tarkemmin. Esimerkiksi kysymys, jossa kysyttiin perehdytyksen vaikutuksesta työmotivaatioon, oli muotoiltu niin, että tuloksista ei voitu päätellä onko sillä ollut negatiivista vai positiivista vaikutusta. Myös erillinen osio perehdyttäjinä toimineille olisi kaivannut joko selkeämpää ohjeistusta tai sen olisi voinut jättää kokonaisuudessaan pois. Vastaajista 181 kertoi toimineensa perehdyttäjinä, mutta kuitenkin perehdyttäjäille suunnattuihin kysymyksiin oli vastannut enimmillään 197 henkilöä, joten voidaan olettaa, että vastaajat eivät ole ymmärtäneet osion ohjeistusta samalla tavalla kuin tutkija.

Joidenkin kysymysten kohdalla ei voida olla varmoja, ovatko tutkittavat ymmärtäneet kysymysten sisällön samoin kuin tutkija, mutta suurinta osaa kysymyksistä voidaan pitää hyvin yksiselitteisinä. Tutkimuksella saatiin selville juuri niitä asioita, joita haluttiinkin selvittää, joten tutkimusta voidaan pitää siltä osin pätevänä. Tutkimuksen otos edustaa perusjoukkoa hyvin, mutta suuremmalla vastausprosentilla olisi saatu tietysti vielä luotettavimpia tuloksia.

### **6.2 Tutkimuksen tulosten pohdinta, johtopäätökset ja kehitysehdotukset**

Luku sisältää luottamuksellista tietoa, minkä vuoksi se on poistettu julkisesta raportista.

### **6.3 Opinnäytetyön onnistumisen arviointi**

Tämän tutkimuksen myötä Hesburger saa käyttöönsä arvokasta tietoa perehdytyksen toteutumiseen liittyen koko ketjun tasolla. Uskon, että tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää perehdyttämiskäytänteitä kehittäessä, vaikka mielestäni ne ovat Hesburgeril-

la jo melko pitkälle kehitettyjä. Tutkimuksessa nousi kuitenkin esille pieniä yksityiskoh-  
tia, joihin olisi tarpeellista kiinnittää lisää huomiota. Tätä tutkimusta voidaan myös hyö-  
dyntää pohtiessa mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita ja sitä, mitä vastaavanlaista tut-  
kimusta tehdessä tulisi ottaa huomioon ja tehdä toisin.

Tutkimus oli mielestäni varsin onnistunut ja työntekijät olivat yllättävän motivoituneita  
vastaamaan kyselyyn. Kyselylomakkeen kysymysten suunnitteluun olisi täytynyt kui-  
tenkin käyttää vielä enemmän aikaa ja pohtia mitä asioita on tarpeellista kysyä. Myös  
kysymysten asettelu olisi täytynyt miettiä tarkasti, jotta olisi saatu vastaukseksi juuri  
sitä, mitä haluttiin tietää. Esimerkiksi työmotivaatioon liittyvässä kysymyksessä olisi  
täytynyt tarkentaa, onko perehdytys vaikuttanut työmotivaatioon negatiivisesti vai posi-  
tiivisesti. Myös erillisen perehdyttäjille suunnatun osion tarpeellisuutta olisi voinut  
miettiä enemmän tai ainakin suunnitella sen toteuttaminen tarkemmin.

Aineisto oli ammattikorkeakoulutasoisen tutkinnon opinnäytetyöksi mielestäni melko  
laaja ja opinnäytetyön laatiminen oli ajoittain todella työlästä. Työn laatimista helpotti  
huomattavasti se, että aihe oli itseäni kiinnostava ja myös yli kuuden vuoden pituisesta  
Hesburger-urasta oli vain hyötyä. Työn valmistuessa olen jo lopettanut työskentelyn  
Hesburgerilla, joten en pääse ainakaan toistaiseksi hyödyntämään oppimaani ja tutki-  
muksessa esille tulleita asioita konkreettisesti työssäni Hesburgerilla. Uskon opituista  
asioista olevan varmasti hyötyä minulle myös muuten työurallani ja toivon, että tästä on  
hyötyä myös Hesburgerille.

## LÄHTEET

- Dubois, L. 2010. How to Make an Employee's First 90 Days Successful. Inc. Luettu 31.8.2014.  
<http://www.inc.com/guides/2010/12/how-to-make-an-employees-first-90-days-successful.html>
- Heathfield, S. 2014. Why Use a New Employee Welcome Letter? About Money. Luettu 31.8.2014.  
[http://humanresources.about.com/od/orientation/a/welcome\\_letter.htm](http://humanresources.about.com/od/orientation/a/welcome_letter.htm)
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hesburger. 2005. Kouluttajan toimenkuva.
- Hesburger. 2009. Johtamisen käsikirja.
- Hesburger. 2013. Hesburger-käsikirja.
- Hesburger. 2013. Työntekijän perehdytysuunnitelma.
- Hesburger. 2014. Tervetuloa Hesburgeriin -saate.
- Hesburger. 2014. Yritys. Luettu 18.6.2014.  
<http://www.hesburger.fi/yritys>
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. 1. Painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. Painos. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Ketola, H. 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi. Perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä. Jyväskylän yliopisto. Studies in Business and Economics. Väitöskirja.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Yliopistokustannus Oy.
- Lainio, A. 2008. Perehdyttäminen – käytäntöjä ja kasvatusta. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Pro gradu-tutkielma.
- Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. 2. Painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Moisalo, V-P. 2011. Uusi HR-arjen henkilöstöjohtamista. Helsinki: Infor Oy.

Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskleet esimiehenä. Helsinki: WSOYpro Oy.

Penttinen, A. & Mäntynen, J. 2009. Työhön perehdyttäminen – ennakoivaa työsuojelua. 2. Painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Pietarinen, A. 2005. Palkkatyöläinen. Vaihtuvuus vaivaa ravintola-alaa. Luettu 16.8.2014.

<http://www.palkkatyolainen.fi/pt2005/pt0501/p050201-t9f.html>

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Seikola, A. 2014. Opinnäytetyöstä. Sähköpostiviesti. annamaaria.seikola@hesburger.fi. Luettu 27.8.2014.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

**LIITTEET**

Liite 1. Luonnos sähköisestä kyselylomakkeesta

Liite sisältää luottamuksellista tietoa, minkä vuoksi se on poistettu julkisesta raportista.

## Liite 2. Kyselyn tulokset pylväskaavioina

Liite sisältää luottamuksellista tietoa, minkä vuoksi se on poistettu julkisesta raportista.

Liite 3. Kaikille vastaajille suunnatun avoimen kysymyksen vastaukset suorina lainauksina.

Liite sisältää luottamuksellista tietoa, minkä vuoksi luku on poistettu julkisesta raportista.



Liite 4. Perehdyttäjinä toimineille suunnatun avoimen kysymyksen vastaukset suorina lainauksina.

Liite sisältää luottamuksellista tietoa, minkä vuoksi se on poistettu julkisesta raportista.