

Yritys X:n perehdyttämisen kehittäminen

Heidi Kemmo

| | |
|---|--|
| Tekijä(t) Heidi Kemmo | |
| Koulutusohjelma Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma | |
| Raportin/Opinnäytetyön nimi Yritys X:n perehdyttämisen kehittäminen | Sivu- ja liitesivumäärä 45 + 7 |
| <p>Tämä opinnäytetyö käsittelee perehdyttämistä ja sen toteutumista sekä siihen vaikuttavia tekijöitä. Perehdyttämisen tavoite on saada uudesta työntekijästä mahdollisimman nopeasti tehokas ja sitoutunut työyhteisön jäsen. Onnistuneesti hoidettu perehdytys on eduksi koko organisaatiolle. Systemaattinen ja hyvin toteutettu perehdyttäminen parantaa muun muassa työntekijöiden motivaatiota, tuo kustannussäästöjä, parantaa yritysmielikuvaa ja vähentää riskitekijöitä työpaikalla.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia yritys X:n perehdyttämisen nykytilaa ja tehdä kehitysehdotuksia. Alatavoitteena on tutkia perehdytettävien työntekijöiden käsityksiä ja kokemuksia perehdyttämisestä ja toinen alatavoite on tutkia perehdyttäjien käsityksiä ja kokemuksia perehdyttämisestä. Tutkimuksella tavoitellaan tutkimuskohteen ja tutkimusongelman syvällisempää ymmärtämistä. Opinnäytetyössä keskitytään uusien työntekijöiden perehdyttämiseen. Työstä on rajattu pois perehdytysmateriaalin laatiminen.</p> <p>Teoreettinen viitekehys muodostaa pohjan empiiriselle tutkimukselle. Viitekehyksessä käsitellään muun muassa perehdytyksen merkitystä ja hyötyjä, perehdytysprosessia, sosiaalisuutta työyhteisöön, aikuisen oppimista, perehdytysmateriaaleja, vastuuta perehdyttämisestä ja työnopastusta. Tietoperustan jälkeen kuvaillaan hyödynnetyt tutkimusmenetelmät. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusotteella. Aineiston keräämisessä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua ja aineisto analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin avulla. Haastatteluja toteutettiin yhteensä kahdeksan, neljä perehdytettävälle ja neljä perehdyttäjälle. Opinnäytetyön tuloksissa kuvataan sekä perehdytettävien että perehdyttäjien käsityksiä perehdyttämisestä.</p> <p>Lopuksi käsitellään opinnäytetyön tärkeimpiä tuloksia, tehdään kehitysehdotuksia ja pohditaan tutkimuksen luotettavuutta. Myönteinen ilmapiiri ja luottamus työntekijöiden välillä nousivat esiin aineistosta. Positiivisen palautteen saaminen koettiin tärkeänä ja kehittävänä asiana, jota voisi jatkossa antaa työntekijöille entistä säännöllisemmin. Kehittämisen kohteiksi muodostuivat perehdyttämisprosessin ja sen sisällön selkiyttäminen, tiedottamisen kehittäminen sekä perehdyttämisen lisääminen, yksilöiminen sekä oppimisen seuranta ja varmistaminen.</p> <p>Opinnäytetyö valmistui suunnitellussa aikataulussa. Opinnäytetyöprosessi aloitettiin huhtikuussa 2018 ja se päättyi marraskuussa 2018.</p> | |
| Asiasanat Perehdyttäminen, perehdytys, perehdytysprosessi | |

Sisällys

| | | |
|-----|--|----|
| 1 | Johdanto | 1 |
| 2 | Perehdyttäminen käsitteenä..... | 3 |
| 2.1 | Perehdyttämisen merkitys ja hyödyt..... | 3 |
| 2.2 | Perehdytysprosessin kuvaus | 6 |
| 2.3 | Aikuinen oppijana..... | 8 |
| 2.4 | Sosiaalistuminen työyhteisöön | 11 |
| 2.5 | Vastuu perehdyttämisestä | 13 |
| 2.6 | Perehdyttäjän rooli | 15 |
| 2.7 | Perehdyttämismateriaalit ja niiden hyödyntäminen..... | 17 |
| 2.8 | Työnopastus osana perehdyttämistä | 20 |
| 3 | Tutkimusmenetelmät | 23 |
| 3.1 | Puolistrukturoitu haastattelu | 23 |
| 3.2 | Laadullinen sisällönanalyysi | 25 |
| 4 | Perehdytettävien käsityksiä perehdytyksestä | 27 |
| 4.1 | Milloin ja miksi perehdyttämistä tarvitaan..... | 27 |
| 4.2 | Perehdytysprosessin eteneminen | 27 |
| 4.3 | Käsitykset perehdyttäjistä..... | 28 |
| 4.4 | Käsitykset omasta osaamisesta ja sosiaalistumisesta..... | 29 |
| 4.5 | Perehdytys suunnitelman ja materiaalien hyödyntäminen..... | 31 |
| 4.6 | Perehdytettävien kehitysehdotukset..... | 32 |
| 5 | Perehdyttäjien käsityksiä perehdytyksestä | 34 |
| 5.1 | Milloin ja miksi perehdyttämistä tarvitaan..... | 34 |
| 5.2 | Perehdytysprosessin eteneminen | 34 |
| 5.3 | Vastuun jakautuminen | 35 |
| 5.4 | Perehdytettävän oppiminen ja sosiaalistuminen | 36 |
| 5.5 | Perehdytys suunnitelman ja materiaalien hyödyntäminen..... | 37 |
| 5.6 | Perehdyttäjien kehitysehdotukset..... | 38 |
| 6 | Tulosten pohdinta ja arviointi | 40 |
| 6.1 | Tärkeimmät tulokset ja kehitysehdotukset | 40 |
| 6.2 | Luotettavuuden arviointi..... | 42 |
| 6.3 | Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi..... | 44 |
| | Lähteet | 46 |
| | Liitteet..... | 49 |
| | Liite 1. Esimerkki laadullisesta sisällönanalyysistä | 49 |
| | Liite 2. Esimerkki laadullisesta sisällönanalyysistä..... | 51 |
| | Liite 3. Kysymykset perehdytettäville | 53 |
| | Liite 3. Kysymykset perehdyttäjille | 54 |

1 Johdanto

Tehokas perehdyttäminen hyödyttää työntajan ja uuden työntekijän lisäksi koko työyhteisöä ja organisaatiota. Perehdyttäminen ja sen tuomat hyödyt jäävät kuitenkin usein kiireen jalkoihin työpaikalla. Perehdyttämisen jäädessä ilman sen vaatimaa huomiota ja investoimista, uusi työntekijä ei pysty tarttumaan työhönsä niin hyvin kuin onnistuneen ja suunnitelmallisen perehdyttämisen avulla. Parhaillaan perehdyttäminen on järjestelmällistä toimintaa, jonka avulla uudesta työntekijästä muodostuu nopeasti tehokas ja sitoutunut työyhteisön jäsen. (Eventium 2016.) Onnistunut perehdyttäminen on merkityksellistä koko organisaatiolle monella eri tapaa. Systemaattinen ja hyvin toteutettu perehdyttäminen parantaa työntekijöiden motivaatiota, tuo kustannussäästöjä, parantaa yritysmielikuvaa ja vähentää riskitekijöitä työpaikalla.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia yritys X:n perehdyttämisen nykytilaa ja tehdä kehitysehdotuksia. Tavoite sisältää kaksi alatavoitetta, jotka auttavat päätavoitteen saavuttamisessa. Alatavoitteena on tutkia perehdytettävien työntekijöiden käsityksiä ja kokemuksia perehdyttämisestä ja toinen alatavoite on tutkia perehdyttäjien käsityksiä ja kokemuksia perehdyttämisestä. Yritys X on ravintola-alan yritys. Tässä opinnäytetyössä keskitytään uusien työntekijöiden perehdyttämiseen. Työstä on rajattu pois perehdytysmateriaalin laatiminen. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusotteella. Tutkimusmenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua. Tutkimusta varten toteutettiin kaksi haastattelurunkoa, toinen perehdytettävälle ja toinen perehdyttäjälle. Haastattelut litteroitiin ja ne analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Tutkimuksen tulosten perusteella selvitettiin, miten perehdytettävät ja perehdyttäjät kokivat perehdyttämisen ja miten siinä oli heidän mielestään onnistuttu.

Opinnäytetyön aihe syntyi omasta kiinnostuksestani aiheeseen. Restonomiopintojeni aikana oivalsin, miten suuri merkitys perehdyttämisellä onkaan yrityksen toiminnassa. Aiheen valinnasta käytiin myös keskustelua toimeksiantajan kanssa. Aiheen valinta pohjautui myös toimeksiantajan toiveeseen tutkia juuri perehdyttämistä ja sen nykytilaa.

Opinnäytetyö koostuu kuudesta pääluvusta. Ensimmäisessä luvussa, johdannossa, käsitellään tutkimuksen taustaa ja tavoitteita. Toinen luku käsittelee perehdyttämisen käsitettä teoriassa. Kolmannessa luvussa kerrotaan opinnäytetyössä käytetyistä tutkimusmenetelmistä ja perustellaan niiden valinta. Neljäs ja viides luku koostuvat tutkimuksen tuloksista perehdytettävien ja perehdyttäjien näkökulmasta. Viimeisessä luvussa pohditaan ja arvioi-

daan tutkimuksen tuloksia suhteessa teoriaan, esitellään kehitysehdotukset sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Opinnäytetyön liitteinä ovat perehdytettäville ja perehdyttäjiille laaditut haastattelurungot ja esimerkkejä laadullisesta sisällönanalyysistä.

2 Perehdyttäminen käsitteenä

Perehdyttämiseen kuuluvat kaikki ne toimet, jotka auttavat perehdytettävää työntekijää tuntemaan ja omaksumaan omat työtehtävät, työkulttuurin, työyhteisön ja työympäristön. Perehdyttämisellä pyritään siihen, että uudesta työntekijästä muodostuu osa organisaatiota mahdollisimman pian ja hän löytää oman asemansa työyhteisössä. Perehdyttämisellä tavoitellaan perehdytettävän kokonaisvaltaista osaamista, jotta perehdytettävän on mahdollista suoriutua ja onnistua työtehtävissään vaadittavan itsenäisesti ja tehokkaasti. (Kupias & Peltola 2009, 19.) Perehdyttämisen käsitteeseen kuuluu myös työnopastus, jolla tarkoitetaan itse työtehtävien harjoittamista ja tekemistä (Moisalo 2011, 319).

Perehdyttäminen on ajankohtaista myös silloin, kun työyhteisössä tapahtuu muutos. Tällaisia työyhteisöön vaikuttavia muutoksia ovat esimerkiksi esimiehen vaihtuminen, työtapojen muutos tai uusien laitteiden käyttöönotto. Muutokset vaativat perehdyttämistä. Perehdyttämisellä ei siis tarkoiteta ainoastaan uuden työntekijän tutustuttamista työyhteisöön ja työtehtäviin, vaan perehdyttäminen tulisi kuulua organisaation päivittäiseen ja jatkuvaan määrätietoiseen toimintaan. (Hämäläinen & Kangas 2010, 20.)

Perehdyttäminen on henkilöstön kehittämistä, johon kuuluu työntekijöiden osaamisen edistäminen ja jatkuva uudistaminen (Viitala 2005, 254; Eräsalo 2011, 61). Perehdyttäminen voi olla joko tehtävä- tai yksilökohtaista riippuen toiminnan tavoitteista. Tehtäväkohtaisen perehdyttämisen tavoitteena on vahvistaa työntekijän osaamista selvitä uusista tai muuttuneista työtehtävistä. Yksilökohtaisessa perehdyttämisessä huomioidaan työntekijän lähtökohdat ja niiden perusteella tarkastellaan, mitä asioita perehdyttämisessä tulee ottaa huomioon. (Eräsalo 2011, 61.)

2.1 Perehdyttämisen merkitys ja hyödyt

Eräsalo (2011, 60-61) korostaa perehdyttämisen vaikutusta työntekijöiden asennoitumisen muodostumisessa työyhteisöä ja koko organisaatiota kohtaan. Onnistunut perehdyttäminen luo perustan työyhteisölle ja vahvistaa myönteistä suhtautumista yrityksen toimintaa ja sen tavoitteita kohtaan. Perehdytyksen laadulla on suora vaikutus työntekijän asenteeseen, käyttäytymiseen ja työssä kehittymiseen. Perehdytyksen onnistuminen on yhteydessä tätä kautta myös yrityksen liiketoiminnalliseen tulokseen ja suoriutukseen. Hyvä perehdytys luo yritykselle kilpailuetua, parantaa vuorovaikutusta työyhteisössä sekä selkiyttää työtehtäviin ja rooleihin kohdistuvia odotuksia. (Eräsalo 2011, 60-61.)

Österbergin (2015, 115) mukaan yksi perehdyttämisen keskeisimmistä hyödyistä on se, että perehdytettävä omaksuu ja oppii työtehtävänsä nopeammin ja tehokkaammin kuin ilman perehdytystä. Virheiden määrä vähenee ja monen työntekijän aikaa säästyy itse työntekoon, kun virheitä ei tarvitse oikaista. Perusteellinen perehdytys hyödyttää koko organisaatiota, kun uuden työntekijän ei tarvitse jatkuvasti keskeyttää muiden työntekijöiden työtehtäviä. Huolellisesti suunniteltu perehdytys saa perehdytettävän tuntemaan itsensä turvatuksi ja varmaksi, kun hän tietää saavansa apua eikä häntä jätetä yksin. Perehdytettävän mieliala ja motivaatio pysyvät korkealla, kun hän muuttuu nopeasti työyhteisön tuottavaksi jäseneksi tehokkaan perehdyttämisen avulla. (Österberg 2015, 115.)

Kupias ja Peltola (2009, 23-24) korostavat työturvallisuuden merkitystä osana huolellista perehdyttämistä. Työturvallisuuslain mukaan työnantaja on vastuussa siitä, että työntekijälle on ohjeistettu työturvallisuuteen liittyvät vaaratekijät ja toimintatavat niiden sattuessa. Fyysinen turvallisuus varmistetaan tutustuttamalla työntekijä laitteisiin, koneisiin ja vaaratekijöihin työpaikalla. Työturvallisuus koostuu fyysisen lisäksi henkisen turvallisuuden varmistamisesta. Henkinen turvallisuus voi olla uhattuna esimerkiksi asiakkaan tai toisen työntekijän puolesta, mikä voi näkyä uhkailuna tai työpaikkakiusaamisena. Perehdyttämällä tulokas työpaikan työturvallisuustekijöihin vähentää onnettomuuksien riskiä, säästää kustannuksissa sekä sitouttaa työntekijöitä. Työturvallisuustekijöistä perehdyttämättä jättäminen johtaa pahimmassa tapauksessa ennenaikaisiin sairauseläkkeisiin, sairauslomiin ja jopa erilaisiin sanktioihin. (Kupias & Peltola 2009, 23-24.)

Hämäläinen ja Kangas (2010, 4-5) korostavat motivaation merkitystä. Motivaatio on yksi merkittävimmistä poissaoloihin ja vaihtuvuuteen vaikuttavista tekijöistä, johon voidaan vaikuttaa tavalla, jolla perehdytys suoritetaan. Uusi työntekijä päättää alitajunnassaan nopeasti ensivaikutelman jälkeen, aikooko hän jäädä kyseiseen työpaikkaan vai ei. Esimerkiksi jos tulokas jätetään heti ensimmäisenä työpäivänä yksin työpisteelleen eikä hän saa tarvitsemaansa apua, tämä laskee motivaatiota työtä kohtaan ja tulokas voi kokea olevansa vain häiriöksi muille. Huono ensivaikutelma ja perehdytyksen epäonnistuminen heikentävät myös halua onnistua työssä. Hyvä ja innostava ensivaikutelma ja tehokas perehdytys puolestaan vahvistavat työntekijän motivaatiota ja sitoutuneisuutta työhön, jonka hyöty saadaan myöhemmin takaisin moninkertaisena. (Hämäläinen & Kangas 2010, 4-5.)

Yksi olennaisimmista perehdyttämisen hyödyistä on sen aikaansaamat kustannussäästöt. Perehdyttämisestä seuraa aina kustannuksia, mutta siitä aiheutuvat kulut eivät kuitenkaan ole syy olla perehdyttämättä uutta työntekijää, sillä suuremmat kustannukset syntyvät siitä, jos tulokas jätetään perehdyttämättä. Puutteellinen perehdytys voi pahimmassa ta-

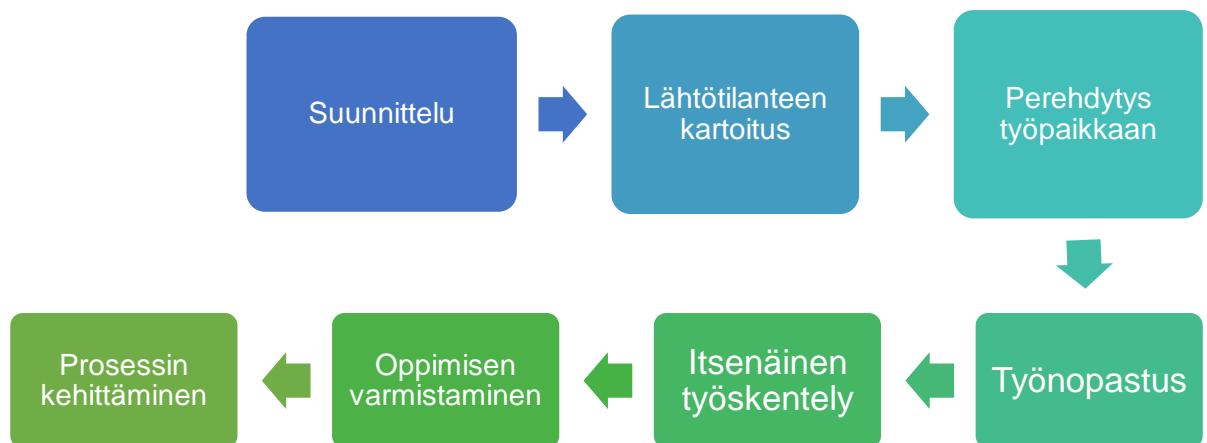
pauksessa johtaa asiakkaan menettämiseen, joka näkyy kassavirran vähentymisenä. Lisäksi reklamaatiot ja tehdyt virheet aiheuttavat kustannuksia ja vaikuttavat myös yrityksen uskottavuuteen ulkoisesti ja sisäisesti. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20-22.) Hyvä työn laatu tulee aina halvemmaksi kuin huono työn laatu. Perehdyttämisen toteutuessa suunnitellusti, ylimääraisiltä kustannuksilta säästytään. Tietämättömyydestä ja osaamattomuudesta johtuvat virheet tulevat aina kalliimmaksi. (Hämäläinen & Kangas 2010, 5.) Ammattimaisen ja osaavan perehdytyksen saaneet työntekijät voivat parhaassa tapauksessa tehdä merkittäviä lisätuloja yritykselle, kun tyytyväiset asiakkaat palaavat takaisin ja kuluttavat tavallista enemmän laadukkaan palvelun vuoksi (Hayes & Ninemeier 2016, 112).

Yrityksen työntekijä edustaa olemuksellaan ja käyttäytymisellään koko organisaatiota. Onnistunut perehdyttäminen sisältää käytännön opettamisen tulokkaalle siitä, mitä jokaisen työntekijän tulee tietää yrityksestä ja miten toimitaan asiakaspalvelutilanteissa. Oli kyseessä vakituinen-, kesä- tai vuokratyöntekijä, he kaikki edustavat asiakkaalle yritystä ja mielikuvaa, joka asiakkaalle muodostuu. (Eräsalo 2011, 60.) Onnistunut perehdytys on siis suoraan yhteydessä koettuun asiakaskokemukseen. Asiakaskokemus muodostuu asiakkaan ja yrityksen välisestä vuorovaikutuksesta ja yhdessä kuljetusta arvoketjusta. Onnistunut asiakaskokemus on ensisijaisesti tunnetta, joka syntyy kokemuksesta, että yritys ja työntekijät haluavat aidosti palvella asiakasta niin hyvin kuin mahdollista. Ilman kunnollista perehdyttämistä asiakaskokemus voi kärsiä, kun tulokas ei tiedä miten toimia erilaisissa palvelutilanteissa. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 46.)

Kjelin ja Kuusisto (2003, 126) tuovat esille yrityskuvan merkityksen. Yrityskuvalla tarkoitetaan asiakkaille välittyvää kuvaa organisaatiosta. Yrityskuva vaikuttaa siihen, koetaanko kyseinen yritys houkuttelevaksi. Myönteinen yrityskuva voi auttaa rekrytoinnissa kiinnostuksen herättäjänä ja vastaavasti huono yrityskuva voi estää potentiaalisten tulokkaiden rekrytoinnin. Muodostumiseen vaikuttavat omat ja muiden kokemukset yrityksestä. Kokemukset yrityksestä, kuten työharjoittelukertomukset vaikuttavat siihen, kuinka paljon yrityksestä haetaan töitä ja kuinka positiivisesti yritykseen suhtaudutaan. Tapa, jolla perehdyttäminen on työpaikalla hoidettu, vaikuttaa siis suoraan yrityksen maineeseen lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 126.) Sims (2011, 6) muistuttaa, että yrityksen ei tulisi keskittyä myymään brändiään ja yrityskuvaansa ainoastaan asiakkaille, vaan myös yrityksen työntekijöille. Yrityksen tulee jatkuvasti tarjota työntekijöille etuja ja hyötyjä, joista he hyötyvät pysyessään yrityksen palveluksessa. Organisaation tulee pitää huolta työntekijäbrändistään, eli osoittaa toiminnallaan, miksi yrityksessä kannattaa työskennellä. (Sims 2011, 6.)

2.2 Perehdytysprosessin kuvaus

Onnistunut perehdytysprosessi on etukäteen tarkkaan suunniteltua toimintaa, jossa on otettu huomioon kaikki perehdyttämisen vaiheet, perehdyttämisroolit ja resurssit, henkilöstöpolitiikka, perehdyttäjät, työnopastajat, heidän ammattitaitonsa koskien perehdyttämistä, tavoitteet, perehdyttämishjelmat ja materiaalit, ajankäyttö, varasuunnitelmat ja seuranta. Perehdyttäminen on myös toteutettava suunnitelman mukaan. Vaikka perehdyttäminen on aina prosessi, sen etenemistä tulee tarkkailla työyhteisössä tapahtuvien muutosten takia. Jokaisessa organisaatiossa perehdyttäjä voi esimerkiksi sairastua tai olla koulutuksessa silloin, kun hänen olisi ollut tarkoitus perehdyttää tulokasta. Organisaatiossa tulee aina olla sijaisperehdyttäjiä, jotka ovat saaneet perehdyttäjän koulutuksen. (Hämäläinen & Kangas 2010, 6-7; Moisalo 2011, 324.)



Kuvio 1. Laadukkaan perehdytysprosessin eri vaiheet (mukaillen Työterveyslaitos 2018)

Perehdytysprosessi voidaan jakaa seitsemään eri vaiheeseen (kuvio 1). Prosessi alkaa perehdytysprosessin suunnittelusta, joka on kriittinen vaihe perehdytyksen onnistumisen kannalta. Suunnitteluvaiheessa päätetään, kuka perehdyttää ja milloin, mitä perehdytysmateriaaleja käytetään ja miten oppiminen varmistetaan sekä varataan kaikki tarvittavat resurssit perehdyttämistä varten. Valitut ja nimetyt työnopastajat valmennetaan perehdytystehtäviin. Tiivistettynä suunnitelmavaiheessa sovitaan, mitä tehdään, miksi tehdään, milloin tehdään, ketkä tekevät ja miten oppiminen varmistetaan. Oleellista on, että nimetyt henkilöt ovat vastuussa perehdyttämisestä ja henkilöt ovat myös tietoisia vastuustaan. (Työterveyslaitos 2018a.) Wallace (2009, 168-176) tuo esille myös haluttujen tavoitteiden määrittämisen ja asettamisen oleellisuuden. Tavoitteet on asetettava ja niiden sisältö täsmennettävä, jotta tiedetään, miten tavoitteet saavutetaan. Vaiheen kriittisyydestä huolimatta, tavoitteiden asettamisen ja niiden syvällisempi pohdinta jäävät usein huomiotta monissa organisaatioissa. (Wallace 2009, 168-176.)

Lähtötilanteen kartoituksessa määritellään yhdessä tulokkaan kanssa tavoitteet, selvitetään henkilön osaaminen ja kokemus sekä keskustellaan perehdytystarpeesta. Tässä vaiheessa käydään läpi myös perehdytysmateriaali ja se, miten sitä hyödynnetään. Kolmas vaihe on perehdytys työpaikkaan, jossa käydään läpi työpaikan yleiset käytännöt ja toiminnot. Kerrotaan esimerkiksi millaista käytöstä ja vaatetusta tulokkaalta vaaditaan, miten töihin saavutaan ja miten ruokailu työpaikalla toteutuu. Työnopastuksen vaiheessa harjoitellaan itse työtehtävien tekemistä yhdessä työnopastajan kanssa. Tässä vaiheessa tulokkaalle kerrotaan ja demonstroidaan työtehtävien lisäksi turvallisuuden ja hyvinvoinnin toteutumisesta työpaikalla. Viidennessä vaiheessa pyritään itsenäiseen työskentelyyn, mutta työnopastajan tulee silti tulokkaan apuna. Oppimisen varmistamisen vaiheessa perehdytettävä, työnopastaja ja lähin esimies keskustelevat perehdytettävän koetusta osaamisesta ja mahdollisesta lisäperehdytyksestä. Viimeinen vaihe, perehdytysprosessin kehittäminen sisältää sekä tulokkaan että työnopastajan kokemukset ja kehitysehdotukset perehdyttämisprosessista. Palautteiden avulla prosessia voidaan kehittää entistä tehokkaammaksi. (Työterveyslaitos 2018a.)

Moisalo (2011) jakaa perehdytysprosessin viiteen eri vaiheeseen, jotka ovat tiedotus, suunnittelu, perehdytys, työnopastus ja seuranta. Tiedotusvaiheessa esimies saa tiedon rekrytoinnista ja tulokkaalle annetaan tervetuloa taloon -aineisto. Suunnitteluvaiheessa esimies, perehdyttävä ja HR-asiantuntija luovat yksilöllisen perehdytysohjelman uudelle työntekijälle hänen taustatietojensa perusteella. Tulokkaalle kerrotaan myös muun muassa tarkka kellonaika ja paikka, jossa hänen tulee ilmoittautua ensimmäisenä työpäivänä. Suunnitteluvaiheen jälkeen toteutetaan perehdytysohjelma perehdytyslomakkeita hyödyntäen. Työnopastusvaiheessa käytetään opastuksen muistilistaa. Viimeisessä vaiheessa seurataan perehdyttämisen toteutumista ja arvioidaan omaa oppimista. (Moisalo 2011, 324.)

Eräsalo (2011, 65) jaottelee perehdytyksen rekrytointivaiheeseen, työsuhteen solmimiseen, työn aloittamisvaiheeseen, yleisperehdytykseen, työnopastukseen ja seurantaan. Perehdytysprosessi alkaa rekrytointivaiheessa, jossa tulokas saa ensikosketuksen organisaatioon ja työyhteisöön. Rekrytointivaihe sisältää yleishyödyllistä tietoa yrityksestä, arvoista ja työkuultuurista. Työsuhteen solmimisen ohella sovitaan työtehtävistä ja työn aloitusajankohdasta. Tässä vaiheessa hyödynnetään myös perehdyttämisen yleissuunnitelmaa, joka sisältää kaikki ne asiat, jotka jokaisen yrityksen työntekijän on tiedettävä. Työn aloittamisvaiheessa on relevanttia, että uuden työntekijän tuloon on valmistauduttu ja hänelle on varattu kaikki oleelliset asiat ja tavarat työtä varten. Työntekijä otetaan vastaan, esitellään työyhteisölle ja hänen kanssaan katsotaan perehdytysohjelma, tavoitteet ja oppimisen seuranta. Seuraava vaihe on yleisperehdytys. Yleisperehdytyksen jälkeen on

työnopastus, jossa harjoitellaan työtehtävien suorittamista tavoitteena monipuolinen osaminen ja yksilön myönteinen asenne työtä kohtaan. Viimeinen vaihe on seuranta ja palautteenanto, jota tulee suorittaa perehdyttämisen kaikissa vaiheissa, eikä ainoastaan koeajan päättyessä. (Eräsalo 2011, 65.)

Wallace (2009, 168-176) korostaa perehdytysprosessissa seurannan ja palautteenannon merkittävyyttä, sillä usein kyseinen vaihe jää liian vähälle huomiolle. Seuranta ja palautteenantoa tulee suorittaa säännöllisesti, eikä ainoastaan perehdytyksen alussa tai lopussa. Suorittamisen lisäksi niiden kunnollinen arviointi ja analysointi on välttämätöntä perehdytystoiminnan kehittämisen kannalta. Erilaisia seurannan työkaluja ovat esimerkiksi erilaiset kysymystyypit, itsearvioinnit, harjoituskokeet ja tarkastuslistat. Perehdytettävää voidaan myös pyytää näyttämään, miten tietty työtehtävä suoritetaan tai kertomaan omasta koetusta perehdytyskokemuksestaan. Oleellista on jatkuvasti havainnoida ja varmistua siitä, että tulokas ymmärtää oman roolinsa työyhteisössä. Rakentavan palautteen antaminen ja tulokkaan kannustaminen säännöllisesti parantaa suoriutumista työssä ja tarkentaa työhön kohdistuvia odotuksia. (Wallace 2009, 168-176.)

Työn ohella tapahtuvan seurannan ja palautteenannon lisäksi työntekijän ja esimiehen tai perehdyttäjän on käytävä seuranta- ja arviointikeskustelu. Keskustelulle tulee varata aika etukäteen, jotta esimies, perehdyttäjä ja työntekijä pystyvät rauhasa valmistautumaan keskusteluun. Valmistautumisessa hyödynnetään valmiiksi mietittyjä kysymyksiä, kommentteja ja esimerkiksi perehdyttämisen tarkastuslistaa. Keskustelussa pohditaan yhdessä, miten perehdyttäminen on osapuolten mielestä sujunut, mitkä asiat on opittu ja missä tarvitaan lisää harjoitusta. Lisäksi käydään läpi työntekijän toivomukset ja kehitysehdotukset perehdytysprosessiin ja sovitaan jatkosta. Palautetta tulisi myös antaa puolin ja toisin, sillä palautteen saaminen ja antaminen on oleellista kaikkien osapuolten kehittymiselle. (Kangas & Hämäläinen 2010, 17-18.)

2.3 Aikuinen oppijana

Oppiminen määritellään pysyväksi, kokemukseen pohjautuvaksi muutokseksi yksilön ajattelussa, osaamisessa, asenteessa tai käyttäytymisessä. Oppimiseen liitetään ongelmanratkaisukyky ja uusien ajatusten luominen yhdistelemällä tietoa. Oppiminen on myös taitoa tallentaa tietoa ja palauttaa kyseinen informaatio muistiin nopeasti ja sujuvasti. Oppiminen voi ilmentyä seuraavasti (Hämäläinen & Kangas 2010, 29.)

- tehtävään käytettävän suoritusajan nopeutumisena
- virheiden vähentymisenä
- ymmärryksen parantumisena
- uuden informaation tai taidon hallintana
- optimistisena asennoitumisena.

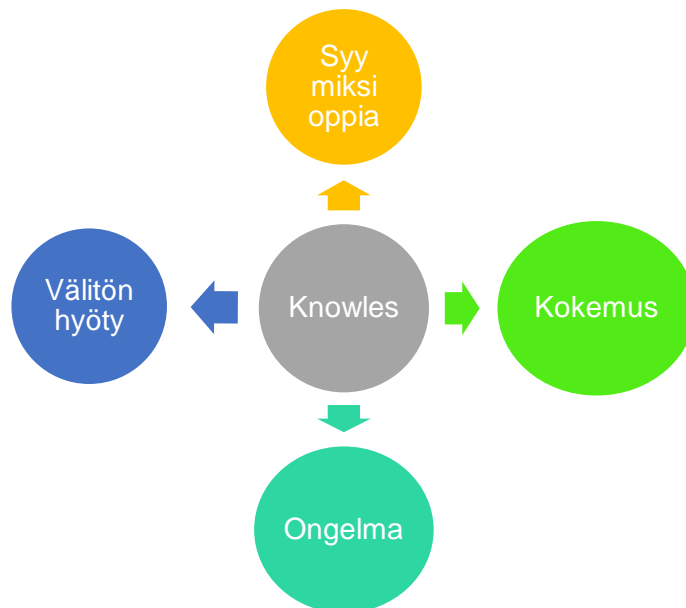
Työssäkäyvän aikuisen ihmisen oppimista hallitsevat eri tekijät kuin pienen lapsen oppimista. Kun pikkulapset ottavat kaiken uuden tiedon vastaan avoimesti analysoimatta tiedon merkitystä sen enempää, aikuisen oppiminen perustuu suurelta osin konstruktiviseen oppimiskäsitykseen. Konstruktivinen oppimiskäsitys näkee ihmisen aktiivisena oppijana, joka valikoi ja vertailee tietoa ja tuntemuksia. Ihminen oppii osana ympäristöä. Aikuisen oppimista ohjaavat monet asiat, kuten uskomukset, asenteet, kulttuuri ja muut ihmiset. (Ojala 2008, 65-66.)

Oppiessa uusi tieto kytkeytyy aina aikaisemmin opittuun tietoon. Ihminen tarkastelee jatkuvasti ympäristöään ja uudet opitut tiedot muokkaavat omia käsityksiä ja uskomuksia, jotka ovat syntyneet aiempien kokemusten perustella. Perehdytettävän aikaisemmin opitut mallit vaikuttavat siihen, miten hän omaksuu uutta tietoa. Tämän vuoksi perehdyttämisessä tulee aina ottaa huomioon tulokkaan tausta, kokemukset ja niistä tehdyt näkemykset. (Alanen ym. 2011, 37.) Ihminen ei ole aina tietoinen oppimisestaan asioista ja niiden pohjalta muodostetuista tulkinnoista. Aikaisemmin tehdyt tulkinnot voivat olla esteenä oppimiselle varsinkin silloin, kun uusi asia on ristiriidassa aikaisemmin opitun kanssa. On olennaista, että perehdytettävä voi tuoda esille aikaisemmin opittua osaamista ja ajattelumalleja. Tällöin perehdyttäjä ja perehdytettävä voivat yhdessä tarkastella tulokkaan aikaisempaa toimintatapaa ja verrata sitä uuteen, työpaikalla toimivaan tapaan. (Kupias & Peltola 2009, 127.)

Ikääntyminen aiheuttaa ihmisessä fysiologisia muutoksia, jotka eivät suoranaisesti estä oppimista, mutta voivat vaikuttaa siihen. Ikääntymisen vaikutukset oppimisen suhteen ovat yksilöllisiä. Ikääntyminen tuo usein mukanaan muutoksia aistien toiminnassa, mikä voi näkyä esimerkiksi reaktionnopeuden hidastumisena. Väsymys ja häiritsevät tekijät työpaikalla voivat vaikuttaa ikääntyvien työntekijöiden kykyyn keskittyä ja oppia uutta. Ikääntyvät työntekijät oppivat kuitenkin siinä missä nuoremmatkin, kunhan ikääntymisen tuomat vaikutukset otetaan huomioon perehdyttämisessä ja uuden opettamisessa. Esimerkiksi oppimiseen tulee todennäköisesti varata hieman enemmän aikaa kuin tavallisesti. Merkittävin eroavaisuus aikuisten ja nuorten oppimisessa on se, että aikuisilla on usein enemmän yksilöllisiä eroavaisuuksia oppimisen suhteen kuin nuoremmilla. (Hämäläinen & Kangas 2010, 29.)

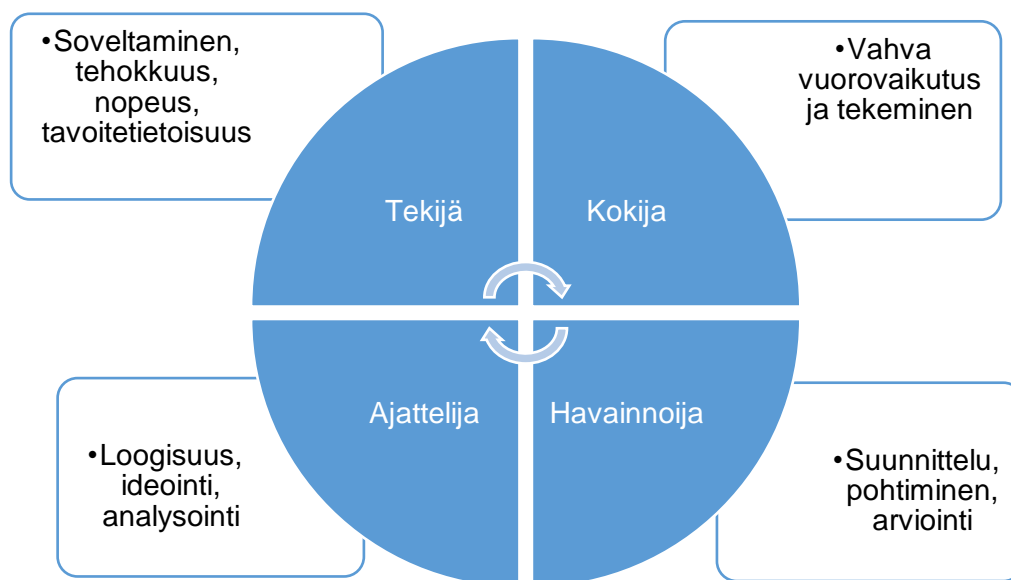
Motivaatio on tärkein tekijä aikuisen oppimisen kannalta. Oppiminen syntyy motivaatiosta, taidosta kysyä ja tarjolla olevasta tiedosta. Tietoa on yleensä tarjolla rajattomasti ja kysymään voi oppia, mutta motivaatiota ei voi väkisin toiselle syöttää. Yksilön pitää käsittää, miksi jokin asia täytyy oppia ja mitä hän voi tavoitella oppimisen myötä. Motivaatio lähtee

siis yksilöstä itsestään, mutta olosuhteiden on vahvistettava motivaation syntyä. (Ojala 2008, 67.) Työmotivaatio muodostuu kolmesta eri osa-alueesta, joista ensimmäinen on motivaation käynnistäminen, joka alkaa jo rekrytoinnista. Alkuvaiheessa tulisi saada ymmärrys siitä, kuinka motivoitunut henkilö on ja ruokkia tätä motivaatiota entisestään tarjoamalla sitä vahvistavan ympäristön ja ilmapiirin. Toinen vaihe on työmotivaation ylläpito, mikä vaatii jatkuvaa työntekijän ohjausta ja varmistamista motivaation jatkuvuudesta. Kehityskeskusteluissa esimiehen ja työntekijän tulee yhdessä pohtia motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Kolmas vaihe on työmotivaation suuntaaminen, jossa esimies on kriittisessä roolissa. Hänen tehtävänsä on varmistaa, että työntekoa ohjaa motivoiva elementti. Esimiehen tulee myös huolehtia siitä, että työntekijät tekevät oikeita asioita oikealla tavalla. Esimerkiksi työntekijä voi helposti vaalia itselle liikaa työtehtäviä, jolloin motivaatio lähtee helposti laskuun suorittamisen ja kiireen vuoksi. (Moisalo 2011, 338-339.)



Kuvio 2. Malcolm Knowlesin teoria aikuisen oppimisesta (mukaillen Cotton 2004)

Cotton (2004) tuo erilaista näkökulmaa esittelemällä Malcolm Knowlesin luoman teorian aikuisen oppimisen osatekijöistä (kuvio 2). Knowlesin oppimisen teoria koostuu neljästä eri tekijästä, joista ensimmäisen mukaan aikuisen on tiedettävä miksi hänen pitää oppia. Toisen säännön mukaan aikuinen oppii omien kokemustensa pohjalta. Tämän vuoksi oppiminen voi olla hankalaa, jos uusi opittava tieto on ristiriidassa oman aikaisemman kokemuksen kanssa. Kolmannen säännön mukaan aikuinen lähestyy oppimista ongelmanratkaisuna. Neljännen mukaan aikuinen oppii parhaiten silloin, kun kyseessä on sellainen aihe, josta he kokevat hyötyvänsä ja sillä on suora vaikutus työ- tai yksityiselämään. (Cotton 2004)



Kuvio 3. Jungin oppimistyylimalli (mukaillen Moisalo 2011, 331)

Moisalo (2011, 331) esittää Jungin oppimistyylimallin (kuvio 3). Yksilön oppimistyyli vaikuttaa oppimiseen. Jungin oppimistyyli malli koostuu neljästä eri ulottuvuudesta, jotka ovat tekijä, kokija, ajattelijä ja havainnoija. Oppimistilanteissa tekijä oppii parhaiten tekemällä ja soveltamalla asioita ja tehtäviä. Myös kokija oppii tekemällä ja hän tarvitsee vahvaa vuorovaikutusta muiden ihmisten kanssa. Ajattelijalle ominaista on loogisuus, ideointi ja asioiden analysointi, sillä hän haluaa miettiä eri vaihtoehtoja ja asioiden laajempia merkityksiä. Havainnoija pitää asioiden pohtimisesta ja suunnittelusta ja hän havainnoi muita ihmisiä ja ympäristöä. Oppimistyyli tulisi huomioida perehdytystä suunniteltaessa, jotta välttyttäisiin oppimiskonflikteilta. Esimerkiksi, jos havainnoija laitetaan liian nopeasti suorittamaan työtehtävää, se voi vaikuttaa hänen oppimiseensa ja motivaatioonsa negatiivisesti. Olen-naista on, että perehdyttäjä tiedostaa tavan, jolla perehdytettävä oppii parhaiten ja muokkaa opettamistapaansa tälle sopivaksi. (Moisalo 2011, 331.)

2.4 Sosiaalistuminen työyhteisöön

Yksi tärkeimmistä perehdytyksen tavoitteista on sosiaalistaminen eli työyhteisön tapojen ja roolien opettaminen tulokkaalle. Tulokkaalle opetetaan, minkälainen käytös on hyväksyttävää ja mikä puolestaan tuomittavaa organisaatiossa. Uuden tulokkaan on omaksuttava organisaation arvot, muuten hänet tavalla tai toisella hylätään eli eristetään yhteisöstä. Yksilön poistaminen työyhteisöstä vaikuttaa koko työyhteisön toimintaan, sillä hylkääminen herättää negatiivisia tunteita organisaatiossa. Toisaalta onnistunut sosiaalistuminen vahvistaa yhteisöllisyyttä ja parantaa toimintakykyä. Sen vuoksi on tärkeää,

että perehdyttäminen tukee tulokkaan sosiaalistumista yhteisöön ja sen tapoihin. Sosiaalistuminen on jatkumo, joka jatkuu ihmisen elämän ajan. Sosiaalistuminen työyhteisöön voi alkaa jo ennen työnhakuvaihetta ja jatkuu vielä työsuhteen päättymisen jälkeenkin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 124-125.) Ennakoivalla sosiaalistumisella tarkoitetaan vaihetta, kun rekrytoitava työntekijä kuvittelee tulevan työpaikkansa ja etsii tietoa organisaatiosta ja työn sisällöstä. Niin sanotun varsinaisen sosiaalistumisen kesto tulokkaan aloittaessa uudessa työpaikassa on noin 6-10 kuukautta. (Ketola 2010, 77-78.)

Uuden työntekijän sosiaalistumiseen vaikuttaa henkilön tausta, minäkuva ja aikaisemmat kokemukset. Minäkuvalle tarkoitetaan henkilön omaa käsitystä itsestään ja taidoistaan. Henkilön työyhteisöön sosiaalistumiseen tulisi kiinnittää huomioita, jotta hänen muodostumista yhteisön jäseneksi voidaan tukea ja helpottaa. Esimerkiksi tulokkaan minäkuva voi kehittää positiivisen palautteen avulla. Sosiaalistumisen tavoitteena on, että uusi työntekijä omaksuisi yrityksen arvot ja kulttuurin. Tulokkaan on silti tärkeää säilyttää oma näkemysensä siitä, miten yritystä ja sen toimintaa voisi kehittää vielä toimivammaksi ja tehokkaammaksi. Liika sosiaalistuminen voi johtaa siihen, että henkilö ei välttämättä pysty enää huomaamaan toiminnan puutteita tai kehityskohtia, jolloin voidaan menettää arvokkaita ehdotuksia toiminnan kehittämiseksi. (Ketola 2010, 76–81.)

Ihminen on luonteeltaan sosiaalinen ja sen vuoksi työpaikalla tapahtuva vuorovaikutus muiden työntekijöiden kanssa vaikuttaa suoraan työssä viihtyvyyteen. Vuorovaikutuksen merkitys ja halu solmia ihmissuhteita työpaikalla riippuu yksilöstä. Vaikka yksilö ei kokisi olevansa kovin riippuvainen työpaikalla solmituista ihmissuhteista, myönteinen vuorovaikutus muiden työntekijöiden kanssa on oleellista. Varsinkin tulokkaan kannalta turvallinen ja myönteinen ilmapiiri edistävät oppimista ja sosiaalistumista työyhteisöön. Uuden työntekijän aloittaessa on olennaista, että muut työntekijät suhtautuvat myönteisellä asenteella tulokkaan auttamiseen. Uuden työntekijän ei tulisi joutua näkemään liikaa vaivaa saadakseen neuvoa tai apua. Oman paikan löytäminen sujuu helpoiten ja mukavimmin yhteisössä, jossa ihmisiä kunnioitetaan yksilöinä ja erilaisuus nähdään myönteisenä tekijänä. Esimiehen lisäksi jokainen työyhteisöön kuuluva jäsen vastaa positiivisen hengen ja ilmapiirin ylläpitämisestä. (Kupias & Peltola 2009, 68-69.) Uuden oppiminen on ensisijaisesti yhdessä tekemistä ja toimimista. Yhteisöllisyyden ja sosiaalisten suhteiden eteen on työskenneltävä ja nähtävä vaivaa, jotta työilmapiiri pysyy sellaisena, jossa on mahdollista työskennellä tehokkaasti. (Ketola 2010, 79.)

Luoto (4.12.2015) tuo esille näkökulman, jonka mukaan uuden työntekijän ei tarvitse eikä kannata sopeutua yrityksen kulttuuriin. Tutkimuksen mukaan uudet työntekijät tuovat yritykselle eniten arvoa silloin, kun heitä kannustetaan soveltamaan ja toteuttamaan omaa

osaamistaan. Yritykset painottavat kuitenkin usein tulokkaan sosiaalistumista työyhteisöön ja kulttuuriin, mikä ei kuitenkaan tutkimuksen mukaan ole kannattavaa. Tulokset osoittavat, että omia vahvuuksia korostavassa työympäristössä työntekijöiden vaihtuvuus on pienempi ja työ- sekä asiakastyytyväisyys ovat korkeampia kuin toisessa testiryhmässä, jossa työntekijöille painotetaan yritykseen sosiaalistumista. Uuden työntekijän tulisi muokata, kyseenalaistaa ja kehittää organisaation kulttuuria. Soveltamalla omia taitojaan työntekijän on mahdollista luoda yritykselle jotain uutta ja kannattavaa. (Luoto 4.12.2015.)

Tulokkaan sosiaalistuminen työyhteisöön edellyttää hiljaisen tiedon siirtymistä. Hiljaista tietoa ei voi oppia perehdytysoppaista, vaan hiljainen tieto välittyy vuorovaikutuksen avulla. Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan sitä, että yksilö ymmärtää ja hyväksyy jonkun asian ilman, että hän käyttää sen miettimiseen enempää aikaa. Sen avulla yksilö voi tehdä nopeita johtopäätöksiä, ennakoida tapahtumia ja käyttää tilanteeseen sopivia keinoja. Hiljaista tietoa tulisi osata hyväksikäyttää organisaatioissa, sillä osaamisen jakaminen hyödyntää kaikkia organisaation osapuolia. Ensimmäiseksi hiljainen tieto tulee tunnistaa, jotta se voidaan dokumentoida ja jakaa muille työntekijöille esimerkiksi koulutuksien avulla. (Osuma 2017, 9; Valpola & Åman 2008, 26, 31.) Tulokas oppii nopeasti huomaamaan asioiden yhteyksiä keskustelussa ja ymmärtämään niiden sisältöä, vaikkei asioita kutsuttaisi-kaan aina niiden omilla nimillä (Ketola 2010).

2.5 Vastuu perehdyttämisestä

Vastuu perehdyttämisestä on aina esimiehellä. Esimiehen velvollisuus on vastata perehdyttämisen suunnittelusta, toimeenpanosta ja seurannasta. Hän voi kuitenkin valtuuttaa perehdyttämiseen liittyviä toimenpiteitä koulutetuille työnopastajille, mutta vastuu pysyy esimiehellä ja linjajohdolla. Ulkopuolisten työntekijöiden perehdyttämisestä ovat vastuussa sekä lähettävä että vastaanottava työnantaja, joidenka tulee yhdessä päättää perehdyttämisen toteuttamisesta. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Henkilöstöhallinnon tehtävänä on usein kertoa perehdytettävälle työsuhteen alkaessa yrityksen yleiset periaatteet ja toimintatavat sekä auttaa hahmottamaan yritystä kokonaisuutena. Lähiesimiehen vastuulla on perehdyttää tulokas työtehtävien vaatimuksiin, tavoitteisiin ja yhteisöön. Perehdyttämiseen voivat osallistua lisäksi henkilöt, joidenka katsotaan sopivan perehdytystilanteeseen parhaiten. Heidän osallisuudestaan perehdytykseen tulee sopia etukäteen ja heidät tulee kouluttaa rooliinsa. (Österberg 2015, 118.)

Viitala (2005, 23-24) esittää, että jokainen yrityksen palveluksessa työskentelevä työntekijä on vastuussa oman osaamisensa ja ammattitaitonsa jatkuvasta kehittämisestä. Esimiehet vastaavat puolestaan siitä, että työntekijöillä on mahdollisuus kehittyä. Henkilöstön osaamiseen tulee suhtautua yhtenä yrityksen resurssina. Vastuu niin perehdyttämisestä kuin muistakin yrityksen asioista tulisi olla läpinäkyvää ja tietoista toimintaa, jossa kaikki yrityksen palveluksessa työskentelevät henkilön tietävät ja tuntevat oman vastuunsa koskien omaa osaamista ja kehittymistä. Henkilöstöammattilaisten tehtävä on auttaa niin esimiehiä osaamisen johtamisessa kuin työntekijöitä ammatillisessa kehittämisessä. (Viitala 2005, 23-24.)

Monissa organisaatioissa perehdyttämiseen osallistuu koko työyhteisö. Perehdyttäminen ja sen kehittäminen ovat kaikkien työntekijöiden vastuulla. Tällä tavalla mahdollisimman moni organisaation jäsen pääsee tutustumaan tulokkaaseen heti alussa. Liian monta perehdyttäjää voi kuitenkin aiheuttaa haasteita koskien perehdytystä. Tällaisia ovat esimerkiksi kiinnostuksen tai motivaation puute perehdyttämistä kohtaan. Työntekijät, joille ei ole annettu valmennusta koskien perehdytystä, eivät välttämättä tiedä miten uutta työntekijää tulisi perehdyttää tai opastaa. Vastuu olisikin kannattavampaa jakaa eri osa-alueisiin ja eri työntekijöille. Jokaisen perehdyttämiseen osallistuvan kuuluu tietää oma vastuunsa perehdyttämisen suhteen. (Kupias & Peltola 2009, 47, 81-82.)

Vastuu perehdyttämisestä on myös uudella työntekijällä itsellään. Tulokkaan oma aktiivisuus on avainasemassa perehdytyksen onnistumisen kannalta. Liiallinen jännittäminen ja omien taitojen epäily voivat vaikeuttaa uuden oppimista ja tutustumista muihin työntekijöihin. Omista kielteisistä ajattelutavoista kannattaa päästä tietoisesti eroon. Tulokas oppii ymmärtämään paremmin työhön liittyviä kokonaisuuksia ja rooleja, kun hän keskustelee niistä muiden työntekijöiden kanssa. Avoin ja myönteinen vuorovaikutus työntekijöiden kanssa antaa uutta näkökulmaa asioihin ja selventää ristiriitoja. (Lahden ammattikorkeakoulu 2007.)

Kupias ja Peltola (2009, 70) korostavat myös perehtyjän vastuuta oppimisestaan. Tulokkaan on huolehdittava siitä, että hän tietää, mitä häneltä työsssänsä odotetaan. Jos tulokas huomaa osaamistasonsa olevan liian matala tai hän ei ole ymmärtänyt jotakin asiaa, on hänen vastuullaan huolehtia siitä, että hän kertoo asiasta perehdyttäjälle tai esimiehelle. Oppiminen vaatii kykyä tunnistaa omat vahvuudet ja heikkoudet. Työntekijän oma käsitys itsestään vaikuttaa myös oppimiseen. Työntekijän käsitystä itsestään voidaan parantaa antamalla säännöllisesti positiivista palautetta. (Kupias & Peltola 2009, 70.)

2.6 Perehdyttäjän rooli

Organisaatiossa on yleensä paljon potentiaalisia perehdyttäjiä, joten perehdytystä ei kannata nimetä vain muutamien henkilöiden vastuuksi. Koko organisaation osallistuessa perehdyttämiseen työ jakaantuu tasaisemmin ja kaikki tuntevat olevansa mukana tulokkaiden perehdyttämisessä. Perehdyttäminen vaatii kuitenkin ammattitaitoa, kiinnostusta ja ymmärrystä siitä, miten ihminen oppii. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195.) Jotta mahdollisimman moni organisaation jäsen pystyisi toimia perehdyttäjän roolissa, heille on järjestettävä riittävä koulutus perehdyttämisestä. Pelkkä ammattitaitokaan ei aina riitä, jos opastajan asenne on negatiivinen eikä hän osaa samaistua perehdytettävän asemaan. Perehdytettävän valintaan on tehtävä huolella ja valita sopivimmat henkilöt tehtävään. (Kangas & Härmäläinen 2010, 6.)

Kupias ja Peltola (2009, 140) kiteyttävät perehdyttäjän tärkeimmäksi tehtäväksi auttaa uutta työntekijää onnistumaan työssään. Parhaimmillaan perehdyttäjä pystyy toiminnallaan edistämään tulokkaan oppimista ja saavuttamaan asetetut tavoitteet. Vaikka perehdyttäminen olisi pitkälle suunniteltua ja harkittua, perehdyttämisen onnistuminen tai epäonnistuminen selviää vasta yksittäisissä perehdyttämistilanteissa. Esimerkiksi perehdyttäjän epäammattimainen asenne perehtyjää kohtaan voi pilata tarkasti mietityn perehtymisprosessin. (Kupias & Peltola 2009, 140.) Viitala (2005, 252-253) on samoilla linjoilla, ja hän korostaakin perehdyttäjän vastuuta ensivaikutelman luojana. Perehdyttäjän valinta on tehtävä huolellisesti, sillä perehdyttäjällä on suuri vastuu siitä, millaisen ensivaikutelman perehdytettävä saa työpaikasta. Ensivaikutelman merkitys on tärkeä, sillä sitä on vaikea muuttaa jälkeinpäin. Pahimmassa tapauksessa väärin valittu perehdyttäjä voi heikentää tulokkaan sitoutuneisuutta ja innokkuutta työtä kohtaan heti työsuhteen alussa. (Viitala 2005, 252-253.)

Perehdyttäjän rooliin kuuluu antaa selkeitä ohjeita työtehtävien selvittämiseksi, johdattaa tekemään kannattavaa ja laadukasta työtä, ohjata käyttämään soveltuvia ja turvallisia työtapoja, rohkaista itsenäiseen tiedonhankintaan ja ongelmanratkaisuun sekä antaa ja vastaanottaa palautetta. Perehdyttäjän tehtäviin kuuluu myös tulokkaan tutustuttaminen työpaikkaan, työyhteisöön, työympäristöön sekä työtehtävään. Perehdytettävälle tulee esitellä organisaatio, sen tavat ja toiminta-ajatus. Tulokas myös esitellään työkavereille ja mahdollisille sidosryhmille, kerrotaan tilojen, koneiden ja laitteiden käyttötarkoituksista ja opastetaan työvälineiden käyttöön. (Lahden ammattikorkeakoulu 2007.) Österberg (2015, 118-121) selventäisi edellisten lisäksi tulokkaalle myös palkka-asiat, sisäisen tiedottamisen kanavat, työterveyshuollon sekä mahdolliset harrastus- ja virkistysmahdollisuudet.

Koska perehdytettävää asiaa on suuri määrä, perehdyttäjän kannattaa käyttää perehdyttämisentarkistuslistaa, josta pystytään helposti seuraamaan oppimista ja varmistamaan, että kaikki kohdat tulee käytyä läpi. Perehdyttäjän ei tarvitse yksin vastata kaikkien kohtien täyttymisestä, vaan vastuuta voidaan jakaa esimiehen, henkilöstöosaston ja nimettyjen perehdyttäjien ja työnopastajien kesken. (Österberg (2015, 118-121.)

Eräsalo (2011, 66) muistuttaa, että yrityksessä pisimpään työskennellyt henkilö ei välttämättä ole sopivin tehtävään. Oleellisinta on, että perehdyttäjä pitää työstään, omaa positiivisen asenteen ja on halukas ja motivoitunut perehdyttämään. Hän on myös saanut koulutuksen koskien perehdyttämistä. Perehdyttämistä auttaa se, että perehdyttäjä muistaa itse, millaista oli aloittaa kyseisessä työpaikassa. Ketään ei tule pakottaa perehdyttäjäksi vasten tahtoaan. (Eräsalo 2011, 66.) Moisalo (2011, 330) on samaa mieltä siitä, että perehdyttäjän valinnassa kannattaa painottaa perehdyttäjän ammattitaitoa ja perehdyttämistehtävään sopivaa persoonaa. Paras työntekijä ei aina ole paras perehdyttäjä. (Moisalo (2011, 330.)

Moisalo (2011, 330-331) tuo esille oppimistyylin vaikutuksen perehdyttämiseen. Hyvä perehdyttäjä osaa ottaa huomioon tavan, jolla perehdytettävä oppii parhaiten. Perehdytettävä tiedostaa, että hänen on muokattava omaa tapaansa opettaa tulokkaalle sopivaksi. Tieto ei välttämättä saavuta kuulijaa, jos perehdyttäjän ja perehdytettävän tavat opettaa ja oppia ovat ristiriidassa keskenään. Jungin mukaan on olemassa neljä oppimistyylimallia, joita ovat tekemällä oppiva tekijä, loogisesti ajatteleva ajattelija, pohdiskeleva ja arvioiva havainnoitsija ja vahvaa vuorovaikutusta tarvitseva, tekemällä oppiva kokija. Jos esimerkiksi perehdyttäjä on tekijätyyppi ja perehdytettävä harkitseva havainnoija, oppimiskonflikti on todennäköinen. (Moisalo 2011, 330-331.)

Hayes ja Ninemeier (2016, 122-123) korostavat perehdyttäjän ja perehdytettävän välistä aitoa arvostusta. Tulokkaita on kohdeltava kuin ammattilaisia, sillä molemminpuolinen arvostus tekee perehdytyksestä tehokkaampaa ja miellyttävämpää. Perehdyttäjän on myös oltava kärsivällinen perehdytettävien oppimisen suhteen. Perehdyttäjä ei voi olettaa, että tulokas muistaa kaiken yhden opetuskerran jälkeen. Perehdyttäjällä tulee myös olla riittävästi aikaa perehdyttää. Tehokas perehdyttäminen vie aikaa, mutta sen tulee olla etukäteen suunniteltua ja aikataulutettua toimintaa. Jotta perehdyttäminen olisi tehokasta, perehdyttäjän on pystyttävä irtautumaan omista työtehtävistään perehdyttämisen ajaksi. (Hayes & Ninemeier 2016, 122-123.)



Kuvio 4. Oppimiskukka (mukaillen Kupias & Peltola 2009, 126)

Kupias ja Peltola (2009, 126) ovat tiivistäneet perehdyttäjän keskeisimmät tehtävät kuvioon (kuvio 3). Ammattitaitoisen perehdyttäjän tehtäviin kuuluvat perehdytettävien kokemusten, osaamisen tason, yksilöllisten tarpeiden ja tavoitteiden huomioiminen, motivoiminen, kokonaiskuvan havainnollistaminen, myönteisen oppimisilmapiirin edistäminen, vuorovaikutuksen tukeminen ja palautteen anto puolin ja toisin. (Kupias & Peltola 2009, 126.)

2.7 Perehdyttämismateriaalit ja niiden hyödyntäminen

Perehdyttäessä pelkkä asioista kertominen ja työtehtävistä selostaminen ei riitä, vaan perehdytettävä tarvitsee oppimisen tueksi erilaisia perehdyttämisen työvälineitä. Muistaminen ja asioiden oppiminen edellyttävät asioiden aktiivista prosessointia. Suunnitellessa perehdyttämisen työkaluja kannattaa huomioida niiden käytännöllisyys. Materiaalin kannattaa olla helppokäyttöinen, tiivis ja selkeä, johon on sisällytetty kaikista oleellisimmat asiat. Materiaalin tulee myös olla helposti muokattavissa. Vastuu materiaalin toteutumisesta ja päivittämisestä tulee jakaa jo suunnitteluvaiheessa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206.)

Jokaisen uuden työntekijän kanssa tulee käydä esimiehen ja tulokkaan välinen orientointikeskustelu, jossa käsitellään työn tavoitteita, työtehtäviä ja tulokkaan roolia työyhteisössä. Esimies ja alainen keskustelevat myös perehdyttämisen herättämistä ajatuksista sekä perehdyttämisen tarpeesta ja tuesta. He voivat yhdessä sopia perehdyttämisessä käytettävistä materiaaleista ja niiden käytöstä ja koetusta hyödyllisyydestä. (Kjelin & Kuusisto

2003, 213-214.) Alkutilanteessa voidaan hyödyntää esimerkiksi erilaisia testejä ja kokeita, joilla testataan työn kannalta tärkeää osaamista sekä henkilön perehtymis- ja oppimistarvetta. Kokeen pääasiallinen tehtävä on aktivoida tulokasta ja saada hänestä oleellista tietoa perehdyttäjälle. (Kjelin & Kuusisto 2003, 153-154.)

Vuorovaikutteisen opastuksen lisäksi perehdyttämisessä tarvitaan hyvää itseopiskelumateriaalia, jonka tieto voidaan koota joko kirjallisesti paperille tai sähköiseen muotoon. Pääasia on, että tulokkaalle luovutetaan kaikista olennaisimmat tiedot ja myös tieto siitä, mistä ja keneltä hän saa lisätietoa kustakin aihealueesta. Tulokkaan aloittaessa uudessa työpaikassa, hän vastaanottaa suuren määrän tietoa, josta vain osa jää kerralla muistiin. Tämän vuoksi perehdyttäminen kannattaa jakaa pidemmälle aikavälille, jotta perehdytettävä ehtii sisäistämään ja prosessoimaan opitut asiat. Perehdyttäjän käsikirja on oiva työväline, johon kirjataan työn kannalta oleelliset asiat ja taidot ja seurataan oppimista. Perehdytysmateriaalien olemassaolosta ei kuitenkaan ole hyötyä, jos niitä ei hyödynnetä oikealla tavalla. (Viitala 2005, 358-359.) Vaikka materiaalit perehdytystä varten olisi olemassa, useimmissa työpaikoissa uuden työntekijän aloittaessa työt kukaan ei ole vastuussa perehdyttämisestä ja perehdyttäminen saatetaan antaa sattumalta valitun henkilön tehtäväksi. Joissakin tapauksissa minkäänlaista perehdyttämismateriaalia tai suunnitelmaa ei ole olemassa, kun työntekijä aloittaa uudessa työpaikassa. Siksi perehdyttämissuunnitelman runko ja materiaalit pitäisi olla valmiina mieluiten jo silloin, kun suunnitellaan uuden työntekijän rekrytoimista. Jos uusi työntekijä rekrytoidaan nopealla aikataululla, tulokkaan ensimmäisenä työpäivänä ei ole enää aikaa laatia tehokasta perehdytysuunnitelmaa ja etsiä sopivia materiaaleja. (Carlander 2016)

Työpaikalla tulee olla jokaiselle työntekijälle laadittu laadukas perehdytysuunnitelma, jota on tukemassa erilaiset perehdytysmateriaalit. Opastettava tulee ottaa mukaan suunnitelman tekemiseen aktiivisena osapuolena. (Työterveyslaitos 2017.) Perehdytysuunnitelma sisältää tavoitteet, aiheet, aikataulun, perehdytysvastaavat sekä tukimenetelmät ja oheismateriaalit. Suunnitelmaa muokataan perehdytettävän ja tilanteen mukaan. Perehdytysuunnitelma hyödyttää sekä perehdytettävää että perehdyttäjää, koska suunnitelmasta pystyy seuraamaan oppimista ja perehdytyksen lopussa selvittämään, onko tavoitteet saavutettu ja suunnitelmaa noudatettu. (Kangas & Hämäläinen 2010, 6-7.) Yleisimpiä perehdytyksessä käytettyjä oheismateriaaleja ovat tervetuloa taloon – oppaat, manuaalit, ilmoitustaulun tiedot, työohjeet ja ammattikirjallisuus. Oheismateriaalit tehostavat oppimista varsinkin tilanteissa, joissa materiaalia hyödynnetään käytännön opetustilanteessa. Esimerkiksi kassan käyttöä harjoitellessa on helpompi seurata opetusta, jos perehdytettävä voi samalla lukea manuaalista kassankäyttöohjeet. (Kangas & Hämäläinen 2010, 10.) Ku-

pias & Peltola (2009, 152-163) kannustavat lisäksi hyödyntämään perehdytyksessä perehdytyspäiväkirjaa, lukutehtäviä, prosessikävelyitä ja kokonaiskuvan hahmottamista ja jäsentelyä prosessikuvaukseksi (Kupias & Peltola 2009, 152-163).

Perehdytysmateriaalit tulee räätälöidä yritykselle ja perehdytettävälle sopiviksi. Materiaalien tulee heijastaa koko organisaation arvoja, tavoitteita ja visiota. Myös uutta työntekijää perehdyttäessä pitää huomioida tulokkaan rooli ja asema työyhteisössä ja valita tilanteeseen sopivimmat perehdytysmateriaalit. (Graybill, Carpenter, Offord Jr, Piorun & Shaffer 2013.) Perehdyttämisen tukimateriaali voi koostua esimerkiksi aiemmin mainittujen lisäksi jo olemassa olevasta yrityksestä kertovasta aineistosta, vuosikertomuksista, asiakaslehdistä, esitteistä ja itse tulokkaalle personoidusta perehdytysohjelmasta. Vaikka jo olemassa olevaa materiaalia kannattaa hyödyntää, niiden rinnalle tarvitaan usein itse perehdyttämistä varten koottuja työkaluja ja materiaaleja. Kaikki materiaali kannattaa antaa perehdytettävälle mahdollisimman pian työsuhteen alkaessa, jolloin hänelle tulee tervetullut ja odotettu olo. Näin hänellä on myös mahdollisuus tutustua yritykseen ja työtehtäviin aikaisessa vaiheessa. Perehdyttämisestä vastuussa olevan henkilön tulee varmistaa, että uusi työntekijä on oppinut vaaditut tiedot ja taidot ja tarvittaessa palata niihin uudestaan. Perehdyttäjä ei voi olettaa, että perehdytettävä oppii ja muistaa asiat heti ensimmäisen opetuskerran jälkeen. Aikaa kysymysten esittämiselle ja niihin vastaamiseen on varattava riittävästi. Tulokkaalle on myös selkeästi opastettava, miten hän pääsee käsiksi yrityksen sähköiseen tietoon, kuten esimerkiksi yrityksen intranettiin ja sisäisiin tietojärjestelmiin. (Österberg 2015, 122-123.) Graybill ym. (2013) ei puolestaan suosittele antamaan kaikkea materiaaleja tulokkaalle heti alussa, vaan vähitellen perehdytyksen edetessä. Tällä tavalla tulokas pystyy sisäistämään opetetut asiat tehokkaammin ja soveltamaan opittuja taitoja työsssänsä. (Graybill ym. 2013.)

Sims (2011, 1-3) kannustaa myös jakamaan perehdyttämisen pidemmälle aikavälille, jotta uusi työntekijä välttyy liialliselta tiedon määrältä. Tavallisimpien opetusmateriaalien lisäksi Sims korostaa erilaisten luovien ja hauskojen opetustapojen, kuten videomateriaalien, pelien ja aktiiviteettien hyödyntämistä. Mielenkiintoiset oppimateriaalit edistävät usein asioiden muistamista ja oppimista. (Sims 2011, 1-3.) Tulokkaille voidaan järjestää myös terve-
tulotilaisuuksia, yhteisiä lounaita sekä antaa pienen lahjan jokaiselle uudelle työntekijälle. Innovatiiviset perehdyttämistavat helpottavat tulokkaiden sosiaalistumista työyhteisöön. (Graybill ym. 2013.)

2.8 Työnopastus osana perehdyttämistä

Työnopastus kuuluu perehdyttämisen käsitteeseen. Sillä tarkoitetaan kaikkia itse työn tekemiseen liittyviä asioita sekä niiden perinpohjaista selvittämistä ja harjoittelua. Työnopastuksen piiriin kuuluu myös tieto siitä, minkälaista osaamista ja tietoa työssä tarvitaan ja minkälaisista elementeistä työ koostuu. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.) Työnopastuksen tarkoitus on työn sisäisen mallin syntyminen työntekijälle. Tavoitteena on, että opastettavan työsuoritus miltei automatisoituu, jolloin hänen ei tarvitse kuluttaa aikaa työn vaiheiden muistamiseen. (Eräsalo 2011, 68.)

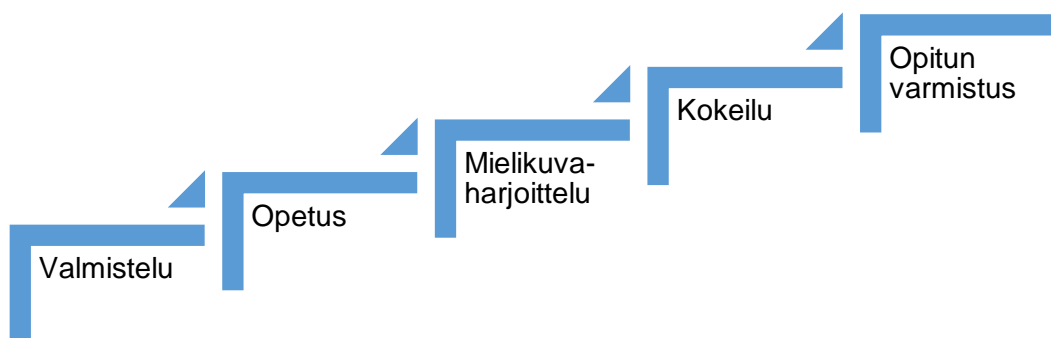
Eräsalon (2011, 67-68) mukaan työnopastus on ennakoivaa työsuojelua, jonka tarkoituksena on auttaa opastettavaa tunnistamaan työn vaaratekijät ja ehkäisemään niitä. Työnopastusta tarvitaan aina uuden työntekijän aloittaessa, työtehtävien tai tapojen vaihtuessa, uusia koneita käyttöönottaessa ja työntekijän ollessa pitkään poissa työstänsä. Työnopastuksessa tulee opettaa työvälineiden ja koneiden asianmukaiset käyttötavat, turvallisuusmääräykset, oikeanlaiset työmenetelmät ja toimintatavat, oikeanlainen työergonomia sekä suojavaatetusten ja suojainten käyttötavat, säilytys ja huoltaminen. (Eräsalo 2011, 67-68.) Ahokas ja Mäkeläinen (2013) painottavat työnopastuksen tarvetta myös silloin, kun työ toistuu harvoin, turvallisuus säädöksiä laiminlyödään, työpaikalla tapahtuu työtapaturma tai todetaan ammattitauti, työnopastuksen havaitaan olevan puutteellinen, tilanne poikkeaa totutusta, henkilöstön toiminnassa tapahtuu virhe, tai tuotteiden ja palveluiden laatu heikkenee. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Moisalo (2011, 334-335) korostaa työnopastajan ammattitaitoa siinä missä perehdyttäjänkin. Perehdyttäjä ja työnopastaja voivat olla eri henkilöitä, mutta sama henkilö voi myös toimia sekä perehdyttäjänä ja työnopastajana. Suurin ero perehdyttäjän ja työnopastajan välillä on, että työnopastajalta vaaditaan yleensä syvällisempää tietoa määritellystä työtehtävästä tai osa-alueesta. Luottamuksellisen suhteen syntyminen työnopastajan ja tulokkaan välillä korostuu, sillä oppimista tapahtuu vuorovaikutuksessa. (Moisalo 2011, 334-335.) Myös Kangas ja Hämäläinen (2010, 14) edellyttävät työnopastajalta ammattitaitoa, positiivista asennetta sekä motivaatiota ja kiinnostusta opettamista ja opastettavia kohtaan. Muita tarvittavia opastajan ominaisuuksia ovat hyvät vuorovaikutustaidot, taito opastaa ymmärrettävästi ja järjestelmällisesti sekä kyky katsoa asioita opastettavan näkökulmasta. (Kangas & Hämäläinen 2010, 14.)

Valpola ja Åman (2008, 3, 32) tuovat esille työssä jaksamiselle ja motivaation merkityksen. Ihmiselle on välttämätöntä, että hän tietää ja tuntee osaavansa suoriutua työtehtävistään ilman suurempia ongelmia. Jos oma taitotaso ei riitä työssä vaadittavien odotusten

tasolle, työ voi käydä tekijälleen sietämättömäksi ja motivaatio laskea. Sen lisäksi että kunnollinen työnopastus vahvistaa työntekijöiden osaamista ja hyvinvointia, se edistää toiminnan jatkuvuutta ja kehitystä sekä parantaa työn tuloksia. Kunnollinen työnopastus auttaa myös työntekijää ymmärtämään oman työpanoksensa merkityksen ja sen myötä vaikutuksen yrityksen toimintaan ja tuotokseen. (Valpola & Åman 2008, 3, 32). Kupias ja Peltola (2009, 70) tuovat myös esille osaamisen ja työhyvinvoinnin korreloimisen keskenään. Tunne omasta osaamisesta on merkittävä, varsinkin perehtymisen aikana tulokkaan on nähtävä paljon vaivaa oman osaamisensa kehittämiseksi. (Kupias & Peltola 2009, 70.)

Työnopastuksessa voidaan hyödyntää erilaisia tekniikoita, joista yksi tunnetuimmista on viiden askeleen työnopastusmalli (kuvio 2). Työnopastuksen ensimmäiseen askeleeseen, valmisteluun, sisältyy tulokkaan motivoiminen ja rohkaiseminen työtehtävää kohtaan. Työnopastajan tulee myös selvittää henkilön taidot ja osaamisen taso. Oleellista on väli- ja päätavoitteiden asettaminen tulokkaalle sekä tehtäväkokonaisuuksien kuvaaminen. Opastettavalle tulee kertoa opastuksen toimintamallista, jonka mukaan opastus etenee. Opetusvaiheessa opastaja näyttää opastettavalle käytännössä, miten tehtävä suoritetaan. Opastajan tulee selostaa samalla mitä hän tekee ja perustella miksi näin tehdään. Kolmannessa vaiheessa opastettava käy mielessään läpi tehtävän etenemisen alusta loppuun samalla selostaen tehtävän opastajalle. Opastettava antaa palautetta ja pyytää opastettavan toistamaan tehtävän mielessään riittävän monta kertaa. Vasta kokeilu vaiheessa opastettava kokeilee tehtävän suorittamista käytännössä. Opastaja ohjaa palautteella ja rohkaisee kokeilemaan ja harjoittelemaan uudelleen. Viimeisessä vaiheessa, opitun varmistamisessa, opastaja arvio osaamistason ja kannustaa kysymään lisäkysymyksiä. Jos opastettavan taitotaso on riittävän korkea, hän voi työskennellä yksin, mutta opastajan tuki on taattava. Viimeiseksi opastaja ja opastettava sopivat työnopastuksen seurannasta ja mahdollisesta lisäopastuksesta. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)



Kuvio 5. Työnopastuksen viisi askelta (mukaillen Ahokas & Mäkeläinen 2013)

Kangas ja Hämäläinen (2010, 13-14) kuitenkin muistuttavat, että työnopastuksen tulee olla yksilöityä ja sovellettua jokaiselle opastettavalle ja tilanteelle sopivaksi. Vaikka työnopastuksessa on yleisesti käytössä valmiita malleja, yksi ja sama opetusmalli ei sovi kaikille ihmisille eikä kaikkiin tilanteisiin. Ellei opastaja tunne opastettavaa entuudestaan, tutustuminen opastettavaan ja hänen taustoihinsa on suositeltavaa ennen työnopastuksen aloittamista. Tehokkaita tapoja oppia tuntemaan opastettava ovat esimerkiksi kyseleminen, keskusteleminen tai kuunteleminen. Opastettavan tulisi tietää ainakin opastettavan entuudestaan opitut tiedot ja taidot koskien työtehtävää sekä oppimistyyli, jolla opastettava oppii tehokkaimmin. Opastettavan fyysiset ja psyykkiset ominaisuudet tulisi myös huomioida tavassa, jolla työnopastus suoritetaan. Esimerkiksi joku voi oppia opetetut asiat nopeammin kuin toinen, mutta molemmat suoriutuvat työstään lopulta kiitettävästi. Opastajan kannattaa myös ottaa selvää tulokkaan asenteesta ja motivaatiosta työtä kohtaan. Opastettava ei esimerkiksi välttämättä usko omaan kykyihinsä tarpeeksi paljon, jolloin opastajan on rohkaistava ja motivoitava opastettavaa. Jokainen opastustilanne on katsottava opastettavan lähtökohdista ja opastustapaa sovellettava tilanteen mukaan. (Kangas & Hämäläinen 2010, 13-14.)

3 Tutkimusmenetelmät

Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on kuvata, havainnoida ja ymmärtää syvällisesti jotain ilmiötä, toimintaa tai tapausta. Siksi laadulliseen tutkimukseen valituilla henkilöillä tulee olla kokemusta ja tietämystä tutkittavasta aiheesta. Tutkimukseen osallistuvien henkilöiden valinta ei tapahdu sattumanvaraisesti, vaan harkitusti ja suunnitellusti. Toisin kuin määrällinen tutkimus, laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei siis ole tehdä tilastollisia, yleispäteviä numerollisia yleistyksiä, vaan tehdä tulkintoja tietystä tapauskohtaisesta ilmiöstä. Laadullinen tutkimus pyrkii syventymään yhteen havaintoyksikköön ja ymmärtämään sitä syvällisesti ja perusteellisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 87-88.) Jotta laadullinen tutkimus auttaisi ymmärtämään ilmiötä, toimintaa tai tapausta syvällisemmin, kerätylle laadullisella aineistolle on tehtävä aineiston analyysi. Sisällönanalyysin avulla jakautunut aineisto tiivistetään yhtenäiseksi ja ymmärrettäväksi tiedoksi, jotta johtopäätösten tekeminen tutkittavasta aiheesta on mahdollista. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 110.) Laadullisen tutkimuksen yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä ovat haastattelu, havainnointi ja kysely. Näistä joista voidaan hyödyntää yksinään tai yhdistellä keskenään tutkittavan ongelman, tutkimusresurssien ja tavoitteiden mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 73.)

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia yritys X:n perehdyttämisen nykytilaa ja tehdä kehitysehdotuksia. Alatavoitteena on tutkia perehdytettävien työntekijöiden käsityksiä ja kokemuksia perehdyttämisestä ja toinen alatavoite on tutkia perehdyttäjien käsityksiä ja kokemuksia perehdyttämisestä. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi on valittu laadullinen tutkimus, koska tutkimuksen tavoitteena on tutkia, kehittää ja ymmärtää perusteellisesti yhden yrityksen perehdyttämistä. Tutkimus ei pyri tuottamaan yleistettäviä tuloksia, vaan tutkimus ja sen tulokset on rajattu koskemaan ainoastaan valittua tutkimuskohdetta. Valitsemalla mukaan tutkimukseen huolellisesti neljä perehdyttäjää ja neljä perehdytettävää saadaan arvokasta tietoa perehdyttämisen nykytilasta ja toiminnan kehitysehdotuksista. Laadullisella tutkimusmenetelmällä saadaan tarkempaa ja yksityiskohtaisempaa tietoa valitusta tutkimuskohteesta kuin määrällisellä tutkimuksella. Laadullisen tutkimusmenetelmän avulla saatujen tuloksien pohjalta pystytään tekemään myös hyödyllisiä ja tarkempia ehdotuksia perehdytystoiminnan kehittämiseksi.

3.1 Puolistrukturoitu haastattelu

Haastattelu on yksi tiedonhankinnan tavoista. Haastattelun etuihin lukeutuu joustavuus ja sovellettavuus erilaisiin tilanteisiin ja tarkoituksiin. Haastattelu mahdollistaa myös syvällisen tiedon saamisen tutkittavasta ilmiöstä tai toiminnasta. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 11) Haastattelu on järkevää ja luonnollista silloin, kun halutaan tietää, mitä ihminen ajattelee

tai miksi hän käyttäytyy tietyllä tavalla jossakin tilanteessa. Haastattelemalla, eli kysymällä asiaa suoraan yksilöltä itseltään saadaan todennäköisesti perusteellisempia ja kattavampia vastauksia kuin käyttämällä jotain muuta tiedonhankinnan muotoa. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 74)

Tuomi ja Sarajärvi (2003, 74-75) sekä Hirsjärvi ja Hurme (2001, 35) korostavat haastattelun joustavuutta. Haastattelun aikana on mahdollista selventää ja syventää vastauksia sekä korjata mahdollisesti syntyviä väärinkäsityksiä. Haastateltavalla on mahdollisuus kertoa vapaasti asioista hänen omasta näkökulmastaan, jolloin haastattelija voi myös havainnoida haastateltavan elekieltä ja sanavalintoja. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 74-75; Hirsjärvi & Hurme 2001, 35.) Kysymykset voidaan kysyä halutussa järjestyksessä, haastattelija voi halutessaan kysyä haastattelun aikana mieleen tulleita kysymyksiä sekä jättää tarvittaessa joitakin kysymyksiä kysymättä (Tuomi & Sarajärvi 2003, 75). Haastattelu sopii myös arkojen aiheiden tutkimiseen ja käsittelyyn ja myös silloin, jos kyseessä on vain vähän tutkittu, tuntematon aihe (Tuomi & Sarajärvi 2003, 35). Monista eduista huolimatta, haastattelukaan ei ole täysin ongelmaton tutkimusmetodi. Haastatteluiden toteuttaminen vie paljon aikaa, haastateltava voi kokea painetta antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia ja tuloksien tulkinta ja analysointi eivät välttämättä ole yksiselitteisiä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 35.)

Tutkimukseen valittiin puolistrukturoitu haastattelu. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat etukäteen suunniteltu ja kirjattu. Samat kysymykset kysytään kaikilta haastateltavilta samassa järjestyksessä. Tutkimukseen valittiin puolistrukturoitu haastattelu, koska tämä haastattelumuoto sopii hyödynnettäväksi etenkin sellaisessa tutkimuksessa, jonka tutkittavaa asiaa ei ole ennestään juurikaan tutkittu. Valmiita vastausvaihtoehtoja ei ole, mikä mahdollistaa haastattelijoiden monimuotoiset vastaukset. (Näpärä 2017.) Kyseisen yrityksen perehdyttämistä ei ole aikaisemmin tutkittu, joten tutkimuksen kannalta oli tärkeää, että haastattelijat saivat kertoa vapaasti näkemyksiään ja kokemuksiinsa aiheesta.

Kutsut haastatteluun lähetettiin WhatsApp-sovelluksen kautta ja lähestymällä työntekijöitä työvuoron aikana. Kutsussa kerrottiin lyhyesti tutkimuksen aiheesta ja tarkoituksesta sekä pyydettiin olemaan yhteydessä, mikäli haluavat osallistua. Kaikki haastattelukutsun saaneet suostuivat haastatteluun. Tutkimuksessa haastateltiin yhteensä neljää perehdytettävää ja neljää perehdyttäjää. Perehdytettävät kutsuttiin mukaan tutkimukseen sen perusteella, kuinka kauan he olivat työskennelleet yrityksessä. Tavoitteena oli saada tutkimukseen mukaan perehdytettäviä, joidenka perehdytys oli jo haastatteluhetkellä ohi, mutta kuitenkin vielä hyvässä muistissa. Kaikki tutkimukseen osallistuvat perehdyttäjät olivat

vuorovastaavan asemassa. Kyseiset perehdyttäjät valittiin tutkimukseen, koska heillä on vuorovastaavan aseman tuoma vastuu uusien työntekijöiden perehdyttämisestä. Perehdyttävät olivat työskennelleet yrityksessä muutamasta kuukaudesta yli vuoteen. Melkein kaikilla oli aikaisempaa työkokemusta noin kahdesta kuukaudesta yli vuoteen. Perehdyttäjät olivat työskennelleet yrityksessä keskimäärin kahdesta kolmeen vuoteen ja siitä eteenpäin. Kaikilla oli monta vuotta työkokemusta takana ja osalla myös ravintola-alalta.

Tutkimusta varten tehtiin kaksi haastattelurunkoa perehdytettäville ja perehdyttäjille. Haastattelukysymykset muotoiltiin tietoperustan teorian pohjalta. Seitsemän haastattelua toteutettiin toimeksiantajan tiloissa ja yksi haastattelu haastateltavan luona. Pyrin pitämään haastattelutilanteen ja tunnelman rentona, luottamuksellisena ja tuttavallisena, jotta haastateltavat antaisivat mahdollisimman autenttisia vastauksia. Haastattelujen kesto oli 40–80 minuuttia. Aloitin haastattelut kertomalla haastateltaville tutkimuksesta ja tutkimuksen tavoitteista. Haastattelut tallennettiin, jonka jälkeen ne litteroitiin. Litteroitua aineistoa tuli yhteensä 66 sivua. Kaikki haastateltavat kertoivat hyvin avoimesti näkemyksistään ja käsityksistään koskien perehdyttämistä.

3.2 Laadullinen sisällönanalyysi

Sisällönanalyysillä tavoitellaan ytimekästä ja yleistä kuvausta tutkittavasta ilmiöstä. Aineisto järjestellään mahdollisimman ymmärrettävään muotoon hävittämättä kuitenkaan aineiston informaatiota. Laadullisella sisällönanalyysillä pyritään löytämään merkityksiä tutkittavasta tekstistä. Sen pää tavoitteena on tietoarvon lisääminen, sillä epäyhtenäinen aineisto tiivistetään yksiselitteiseksi ja selväksi informaatioksi. Sisällönanalyysi sopii käytettäväksi dokumenttien systemaattiseen ja objektiiviseen tarkasteluun ja analysointiin. Dokumentteiksi lasketaan kuuluvaksi muun muassa kirjat, haastattelut tai keskustelut sekä mikä tahansa kirjallisessa muodossa oleva materiaali. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 105, 110.)

Laadullisessa sisällönanalyysistä teorian rooli muuttuu riippuen siitä, tehdäänkö analyysi teoriaohjaavasti, aineistolähtöisesti tai teorialähtöisesti. Tämä opinnäytetyön sisällönanalyysi on tehty teoriaohjaavasti. Aineistolähtöisessä käsitteitä yhdistellään ja kootaan yhteen. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä käsitteiden jaottelu perustuu viitekehitykseen, esimerkiksi teoriaan tai käsitejärjestelmään. Teoria esitellään tutkimuksessa ja sen pohjalta valitaan käsitteet. Aikaisempi teoria siis vaikuttaa siihen, miten aineistoa analysoidaan. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä painotetaan myös aineistoa aineistolähtöisen sisällönanalyysin tapaan. Ero aineistolähtöisen ja teoriaohjaavan välillä on se, että aineistolähtöisessä teoreettiset käsitteet muodostetaan itse aineistosta, kun taas teoriaohjaa-

vassa teoria esitellään jo ennestään tiedettynä tietona tutkittavasta ilmiöstä. Sekä aineistolähtöisessä että teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä aineisto resursoidaan eli yksinkertaistetaan, klusteroidaan eli luokitellaan ja abstrahoidaan eli käsitteellistetään. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 115-117; Liikenteen tutkimuskeskus Verne 2018)

Tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä, sillä työ pohjautuu jo olemassa olevaan teoriaan. Opinnäytetyön haastattelut tallennettiin ja sen jälkeen litteroitiin. Litteroitua aineistoa tuli yhteensä 66 sivua. Litteroitu aineisto tulostettiin paperille. Tämän jälkeen aineistolle tehtiin systemaattinen analyysi. Aineisto luettiin läpi useasti ja sen jälkeen aineistoa järjesteltiin, rajattiin, tiivistettiin ja yhdisteltiin erilaisten värikoodien avulla. Tämän jälkeen aineisto klusteroitiin pääteemoihin aineistossa esille nousseiden tekijöiden perusteella. Pääteemojen ja haastateltujen puheen pohjalta muodostettiin alateemat abstrahoimalla. Käsitteellistämisen jälkeen muodostettiin sisällönanalyysitaulukko, johon yhdistettiin pää- ja alateemat sekä haastateltujen vastaukset (ks. liite 1-2).

4 Perehdytettävien käsityksiä perehdytyksestä

Tässä luvussa esitellään perehdytettävien käsityksiä perehdytyksestä. Haastatteluaineistoa käydään läpi laadullisen sisällönanalyysin avulla. Alateemat on koottu aineistosta ilmenneiden yhteneväisyyksien perusteella.

4.1 Milloin ja miksi perehdyttämistä tarvitaan

Kaikki perehdytettävät olivat sitä mieltä, että perehdyttäminen on ajankohtaista heti silloin, kun uusi työntekijä aloittaa työpaikalla. Kaikki toivat esille perehdyttämisen tarpeen myös muutostilanteissa ja aina silloin, kun tulee jotain uutta tärkeää opittavaa. Yksi haastateltava kertoi, että perehdyttämisen tulisi kestää ainakin noin pari kuukautta. Perehdyttämisen tavoitteeksi kaikki painottivat työntekijän osaamista ja työtehtävien hallitsemista. Lisäksi haastateltavat mainitsivat työntekijän itsenäistymisen, vastuun ottamisen sekä riskien, kuten turvallisuusriskien välttämisen.

Kaikkien haastateltavien mielestä perehdyttäminen on tärkeää, jotta työntekijä pystyy suoriutumaan työtehtävistään hyvin ja varmasti. Perehdyttämisen kerrottiin olevan tärkeää myös yrityksen toiminnan tehokkuuden kannalta. Työntekijöiden tulisi pystyä vastaamaan yrityksen tavoitteisiin omalla toiminnallaan. Yksi haastateltava kertoi kunnollisen perehdyttämisen säästävän lisäksi kaikkien aikaa sekä välttymään ristiriidoilta.

Haastateltavat olivat kokeneet, että heidän saamansa perehdytys vaikutti palvelutilanteeseen ja asiakkaan muodostamaan asiakaskokemukseen. Haastatteluissa korostui epävarmuuden ja epäilyksen tunteet omasta osaamisesta asiakaskohtaamisissa. Lisäksi tiedon puute ja jatkuva avun kysyminen muilta sai osan tuntemaan itsensä epäpäteviksi asiakkaan edessä. He kokivat, että heille ei ollut kerrottu tarpeeksi asioista. Myös kiireen kerrottiin vaikuttaneen siihen, että asiakkaalle ja hänen tarpeilleen ei pystytty antamaan tarpeeksi aikaa. Kaikkien mielestä oli kuitenkin hyvä, että he saivat aina apua muilta.

4.2 Perehdytysprosessin eteneminen

Haastatteluissa tuli ilmi, että osan mielestä heille ei annettu riittäviä ohjeistuksia siitä, mihin heidän olisi pitänyt tulla ensimmäisen työvuoron alkaessa. Haastateltavat kertoivat, että puutteelliset ohjeistukset aiheuttivat hämmennystä. Lopulta heidät tultiin kuitenkin hakemaan ja haastateltavat olivat tyytyväisiä saamaansa vastaanottoon. Yhden haastateltavan mielestä hänen saapumiseensa ei ollut valmistauduttu mitenkään. Hän tunsikin, ettei kukaan työpaikalla tiennyt, että hän aloittaa.

Kaikki haastateltavat kertoivat, että heidän kanssaan ei sovittu mitenkään perehdyttämisen aikataulusta, seurannasta tai perehdytysmateriaaleista. Kenenkään kanssa ei myöskään käyty perehdyttämisen aluksi minkäänlaista keskustelua. Perehdytettävät kertoivat, että he siirtyivät työtehtävien suorittamiseen melkein heti osastolle saavuttuaan. Osa heistä kertoi saaneensa jonkinlaisia perehdytysmateriaaleja perehdytyksen alussa, mutta niiden hyödyntäminen jäi vähäiseksi. Syyksi he kertoivat informaation puutteen. Yksi haastateltava kertoi esimerkiksi saaneensa eräänlaisen ohjelman, mutta hän ei tiennyt mitä sille olisi pitänyt tehdä, eikä perehdyttäjä kysynyt kyseisen listan perään. Toinen haastateltava kertoi, että hän ei tiennyt olevansa ns. harjoitteluvuorossa, vaan hän luuli, että häneltä odotetaan samanlaista työpanosta kuin muilta työntekijöiltä. Yksi haastateltava kuitenkin korosti, että hänelle jäi todella positiivinen tunne ensimmäisestä työpäivästään, mikä johtui pääasiassa perehdyttäjän lämpimästä vastaanotosta ja ystävällisestä kohtelusta.

Osan mielestä perehdyttäminen eteni nopeasti siten, että perehdyttäminen tapahtui lähinnä työn ohella sitä mukaan, kun uusia asioita tuli vastaan. Osa tunnisti mielestään perehdytyksessään jonkinlaisen rakenteen. Yksi haastateltava oli sitä mieltä, että suurin ongelma hänen perehdytyksessään oli se, että kukaan ei ollut ajan tasalla perehdytyksen etenemisestä. Eteneminen ei myöskään ollut systemaattista. Yksi haastateltava kertoi, että hänet laitettiin ensimmäisenä työpäivänä suorittamaan vakituisen työntekijän vuoroa. Hänen piti ensimmäisenä päivänä selviytyä työtehtävistä ilman perehdyttäjää. Toinen perehdytettävä oli sitä mieltä, että perehdytys oli hänelle helppo ja uusien asioiden oppiminen oli vaivatonta. Keneltäkään perehdytettävältä ei ollut kysytty palautetta siitä, miten heidän mielestään perehdyttäminen oli toteutunut. Osa kertoi, että olisi halunnut antaa palautetta perehdyttämisestään.

4.3 Käsitukset perehdyttäjistä

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että hyvän perehdyttäjän tärkein ominaisuus on asiantuntijuus. Hyvä perehdyttäjä tuntee yrityksen toimintatavat ja tietää miten työpaikalla toimitaan. Haastateltavat olivat lisäksi sitä mieltä, että hyvä perehdyttäjä osaa katsoa tilannetta myös perehdytettävän näkökulmasta. Hän on kärsivällinen ja kertoo asioista yksityiskohtaisesti luoden kuitenkin kokonaiskuvan toiminnasta perehdytettävälle. Yksi haastateltava kertoi lisäksi hyvän perehdyttäjän olevan kiinnostunut perehdytettävästä ihmisestä. Ei saisi vaikuttaa siltä, että perehdyttäjä on pakotettu tilanteeseen.

Haastateltavien mukaan ensivaikutelma perehdyttäjistä ja perehdyttämistilanteesta oli pääosin positiivinen ja odotusten mukainen. Osa haastateltavista kuitenkin kertoi, että

aluksi tilanne vaikutti heistä pelottavalta. Syiksi haastateltavat kertoivat suorapuheisuuden ja työtehtäviin siirtymisen välittömästi aloitettuaan. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että perehdyttäjä kertoi asioista hyvin ja perusteellisesti, mutta osan mielestä perehdyttäjä ei osannut lukea tilannetta eikä kertonut asioista tarpeeksi yksityiskohtaisesti. Perehdyttäminen ei edennyt heidän mielestään systemaattisesti. Perehdytettävät kertoivat, että perusasioita jäi perehdyttämättä. Yksi perehdytettävä mainitsi esimerkiksi sen, että hänelle kerrottiin siivouskirjauksien merkinnästä vasta kahden kuukauden kuluttua aloittamisesta. Toisen perehdytettävän mukaan hänen ensivaikutelmansa perehdyttäjistä oli erittäin positiivinen.

Haastateltavat kokivat, että perehdyttäjällä oli aikaa perehdyttää heitä vaihtelevasti. Heidän mukaan se riippuu paljon siitä, missä ja milloin perehdytys tapahtui. Kaikki olisivat toivoneet, että perehdyttäjällä olisi ollut enemmän aikaa perehdyttää heitä. Merkittävin syy siihen, miksi perehdytettävä ei pystynyt antamaan aikaansa perehdytettävälle, oli haastateltavien mukaan kiire. Perehdyttäjien piti suoriutua omista työtehtävistään ja samalla perehdyttää heitä. Melkein kaikki haastateltavat kertoivat, että perehdyttäjä oli kiinnostunut heistä ihmisenä, ei pelkästään työntekijänä. Se sai heidät tuntemaan itsensä tervetulleeksi ja odotetuksi. Yhden haastateltavan mukaan perehdyttäjä ei osoittanut olevansa erityisen kiinnostunut hänestä, vaan he siirtyivät välittömästi suorittamaan työtehtäviä.

Haastateltavien mukaan heidän perehdytykseensä osallistuivat kaikki, eli vuorovastaavat ja työkaverit. Puolet haastateltavista mainitsi, että avun saaminen kaikilta oli hyvä asia kokonaiskuvan hahmottamisen kannalta. Samalla tutustui ihmisiin, sai erilaisia näkökulmia asioihin ja enemmän tietoa, kun mitä olisi saanut ainoastaan yhdeltä perehdyttäjältä. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että perehdyttäjän lisäksi myös perehdytettävällä on vastuu omasta perehdytyksestä. Oma-aloitteisuus, rohkeus kysyä ja avoimuus ja kiinnostus asioita kohtaan nousivat perehdytettävän ominaisuuksiksi.

4.4 Käsitykset omasta osaamisesta ja sosiaalistumisesta

Suurin osa perehdytettävistä koki perehdytyksen aluksi osaamisensa heikoksi. Syitä tähän olivat epävarmuus, pelko ja tunne siitä, ettei millään opi. Aluksi työntekeä tuntui sekä fyysisesti että henkisesti raskaalta. Tilanne vaati muuttuakseen aikaa ja tunteen siitä, että he olivat osa työporukkaa. Kaikki kertoivat, että nykyään kokemus omasta osaamisesta on hyvällä tasolla ja varmuutta on tullut lisää. Yksi haastateltava oli sitä mieltä, että hän koki osaamisensa vahvaksi alusta lähtien. Kysymällä sai aina tietää lisää. Toinen haastateltava myös lisäsi, että hän on aina tullut mieluusti töihin alkuvaiheen negatiivisista tunte-

muksista huolimatta. Haastatteluissa tuli selvästi ilmi, että tunne osaamisesta motivoi perehdytettäviä. Myös positiivisen palautteen merkitys on suuri. Haastateltavat kokivat tärkeäksi, että heidän osaamisensa ja työpanoksensa huomioidaan ja niitä arvostetaan.

Osa perehdytettävistä koki ahdistuksen ja pelon tunteen vaikuttavan heidän motivaatioonsa. Yksi haastateltava kertoi, että aluksi hän ajatteli perehdytyksen olevan pidempi prosessi kuin se olikaan. Hän kertoi myös, että hänet laitettiin sellaiseen vuoroon yksin, mihin hän oli saanut perehdytyksen kuukausia aiemmin. Kyseisessä vuorossa oleminen herätti ahdistuksen ja epävarmuuden tunteita. Toisen haastateltavan mielestä informaation puute oli suurin syy siihen, miksi hän harkitsi työtehtävien jättämistä. Hänen mielestään koko perehdyttämisen prosessi rekrytointivaiheesta alkaen oli puutteellinen informaation suhteen. Kolmas kertoi yhteisöllisyyden vaikuttaneen hänen motivaatioonsa positiivisesti.

Suurin osa olisi kaivannut lisää opastusta ja tukea työtehtävien harjoittelussa. Moni mainitsi, että heidät laitettiin välittömästi suorittamaan työtehtäviä ilman riittävää osaamista tai tietoa asioista. Tilanne koettiin hyvin raskaaksi ja uuvuttavaksi. Oletettiin, että asiat opittiin yhden opetuskerran jälkeen. Yksi haastateltava kertoi turhautuneensa, koska hän koki opastuksen olevan liioiteltua, koska hän tunsii osaavansa jo opettavat asiat.

Haastateltavat eivät tunnistanee, että heidän perehdytyksessään olisi käytetty työnopastuksen mallia. Oppiminen tapahtui tilanteessa ja sitä mukaan, kun asiat tulivat vastaan. Yksi mainitsi, että hänelle opastettiin asioita lähinnä siten, että hän katsoi vierestä, mitä hän ei kokenut kovin hyödylliseksi. Toinen kertoi, että hänestä perehdyttäminen eteni niin, että perehdyttäjä jakoi oman kokemuksensa hänelle. Haastateltavat kertoivat, että työnopastuksessa heille opastettiin pääasiassa laitteiden ja koneiden käyttöä, tilojen ylläpitoa ja yleisiä työtehtäviä. Osa koki opastuksen puutteelliseksi, josta seurasi turhaantuneisuutta. Koettiin, että kenelläkään ei ollut aikaa näyttää perusteellisesti esimerkiksi koneiden käyttöä. Yhden haastateltavan mukaan opastus oli liiankin perusteellista, jonka hän koki häiritseväksi.

Kaikkien haastateltavien mielestä heidän oppimistaan seurattiin ja varmistettiin työn ohella itse tilanteessa. Muut työntekijät saattoivat esimerkiksi kysyä työvuoron aikana heiltä, osaavatko he tietyn koneen käytön. Jos he eivät osanneet, se näytettiin heille. Yksi perehdytettävä kertoi, että häntä häiritsi se, että hänen oletettiin osaavan kaikki asiat yhden työvuoron jälkeen. Hän olisi kaivannut tarkempaa ja syvällisempää opastusta asioihin. Se olisi hänen mielestään myös vähentänyt jännittämistä ja pelon tunteita. Toinen perehdytettävä kertoi saaneensa suoraa palautetta työskentelystään, minkä hän koki positiivisena

ja kehittävänä asiana. Oppimisen seuranta tai osaamisen varmistamista ei kuitenkaan tapahtunut systemaattisesti.

Perehdytettävien mielestä heidän osaamisensa ja kokemuksensa otettiin perehdytyksessä huomioon heikosti. Yksi haastateltava koki ärsyntyneensä siitä, että hänelle selitettiin asioita liian tarkasti. Perehdytettäviä ei kannustettu soveltamaan osaamistansa juuri ollenkaan. Perehdytettävä kertoi löytäneensä parempia ja tehokkaampia tapoja suorittaa tiettyjä työtehtäviä ja sovelsi osaamistansa niihin. Hänen tapansa tehdä asioita omalla tavallaan kuitenkin kyseenalaistettiin muiden työntekijöiden puolesta, mistä perehdytettävä ei ollut mielissään. Suurin osa toi esille sen, että he tunsivat oppineensa asiat työtä tekeväällä, eivätkä niinkään perehdyttämisen avulla. Yksi perehdytettävä koki, ettei hänen sanomisiaan tai osaamistansa huomioitu rekrytointivaiheessa, sillä hänet laitettiin eri osastolle, minne hän oli alun perin hakenut. Muutaman mielestä perehdyttäjä huomioi heidän taustansa kyselemällä alussa heidän historiastaan. Oppimistyyliä ei huomioitu perehdytettävien mielestä heidän perehdytyksessä.

Kaikkien haastateltavien mielestä heidän sosiaalistumista ja oppimista tukivat hyvä ilma-
piiri työpaikalla ja luottamus ihmisten välillä. He kertoivat, että ihmiset olivat vastaanottavaisia työpaikalla ja apua sai aina tarvittaessa. Yksi haastateltava kertoi olevansa paljon rohkeampi silloin, kun hän huomasi voivansa luottaa muihin työntekijöihin. Suurin osa oli myös sitä mieltä, että he saivat olla omia itsejään työpaikalla, mikä helpotti oppimista ja vähensi jännittyneisyyttä. Osa perehdytettävistä kohtasi kuitenkin negatiivista suhtautumista joidenkin henkilöiden osalta. Haastateltava kertoi, että yksi perehdyttäjistä nauroi hänelle asiakkaiden edessä, minkä hän koki todella nöyryyttäväksi tilanteeksi. Pääasiassa perehdytettävät kertoivat suhtautumisen olleen positiivista ja ystävällistä. Kaikki myös kertoivat päässeensä hyvin osaksi työyhteisöä eivätkä he ole tunteneet itseänsä ulkopuoliseksi missään vaiheessa. Muutama perehdytettävä kertoi sosiaalistumisen vieneen jonkin verran aikaa.

4.5 Perehdytys suunnitelman ja materiaalien hyödyntäminen

Kukaan neljästä haastateltavasta ei tunnistanut, että heidän perehdyttämisessään olisi käytetty perehdytys suunnitelmaa. Osa haastateltavista kertoi, että heille annettiin jonkinlainen ohje- tai seurantalista, mutta niitä ei koettu hyödyllisiksi. Syiksi kerrottiin materiaalien epäkäytännöllisyys, niiden huono ajoittaminen ja informaation puute. Yksi haastateltava kertoi, että ohjeistukset olivat niin pelkistettyjä, ettei hän pystynyt seurata niitä. Osa kertoi, että materiaalista kerrottiin vasta siinä vaiheessa, kun perehdyttäminen oli jo loppupuolella. Yksi haastateltava mainitsi, että hän koki kuitenkin saaneensa kattavan ja hyvän

perehdytyksen materiaalien vähäisestä hyödyistä huolimatta. Hän korosti perehdytettävän oma-aloitteisuutta ja rohkeutta kysyä aina kun on mahdollista.

Osa perehdytettävistä kertoi, että perehdytys suunnitelman tai materiaalien hyödyntämistä ei käyty heidän kanssaan läpi mitenkään. Osa kävi niiden hyödyntämisen läpi nopeasti työn ohella niin, että heidän tuli katsoa osaavatko he kaikki opittavat asiat ja kertoa, jos oli jotain kysyttävää. Niiden läpikäymiseen ei käytetty paljoa aikaa. Haastateltavat eivät myöskään tunnistanee, että perehdytys suunnitelmaa tai perehdytysmateriaaleja olisi räätälöity heitä varten. Yksi haastateltavista korosti, että hän pystyi aina kysymään ja sai apua muilta, jos hän ei itse osannut. Kukaan ei myöskään osallistunut omassa perehdytyksessä käytettävien suunnitelman tai materiaalien suunnittelemiseen, vaan haastateltavat totesivat, että kaikki perehdytetään samalla tavalla.

4.6 Perehdytettävien kehitysehdotukset

Suurin osa perehdytettävistä oli sitä mieltä, että perehdytyksen tulisi olla pidempi ja hallitumpi, systemaattinen prosessi. Heidän perehdyttämisessään ei ollut selkeää kaavaa, vaan oppiminen tapahtui tilanteissa. Tietoa ja osaamista kertyi hiljalleen, osaksi virheiden ja tekemisen kautta, mikä miellettiin myös uuvuttavaksi tavaksi oppia. Perehdyttäjät toivoivat enemmän informaatiota heti perehdyttämisen alusta lähtien. Suurin osa kaipasi myös enemmän aikaa perehdyttämiselle, jotta asioita olisi mahdollista käydä perusteellisesti läpi. Perehdyttäjän ja perehdytettävän tulisi työskennellä samoissa vuoroissa monta päivää peräkkäin. Perehdyttäjän tulisi pysyä uuden työntekijän kanssa koko vuoron ajan, eikä suorittaa muita työtehtäviä. Tällöin asioita olisi mahdollista käydä läpi niin monta kertaa kuin on tarpeen. Perehdytyksen jäädessä kesken asiat jäävät oppimatta. Suurin osa perehdytettävistä oli sitä mieltä, että perehdyttäjän pitäisi osata lukea perehdytettävää paremmin perehdytystilanteessa. Jos esimerkiksi perehdytettävä vaikuttaa epävarmalta, hänelle pitäisi tarjota lisää tukea tai perehdyttämistä.

Perehdytettävät kaipaivat hyödyllistä, kirjoitetussa muodossa olevaa materiaalia oppimisen tueksi. Ohjeiden tulisi olla sellaisia, joita uusi työntekijä pystyy seuraamaan. Pitäisi olla yhteiset säännöt siitä, miten uuden työntekijän perehdytys toteutetaan ja miten se etenee. Jonkun tulisi olla myös ajan tasalla siitä, missä vaiheessa uuden henkilön perehdytys on, mitä hän on jo oppinut ja missä tarvitaan vielä harjoitusta. He toivoivat myös perehdytys suunnitelmaa, josta kaikki olisivat tietoisia. Perehdytys suunnitelmaan voisi ottaa mukaan työntekijöiden henkilökohtaisia ominaisuuksia, kuten vahvuuksia ja kehittämisen kohteita. Jokaiselle työntekijälle olisi oma perehdyttämiskansio, jota esimies, perehdyttäjä ja työntekijä voivat yhdessä seurata. Lisäksi tärkeistä asioista, kuten omavalvonnasta ja

allergeeneista tulisi kertoa heti ensimmäisenä päivänä. Työntekijälle tulisi selkeästi ohjeistaa, miten hän pääsee käsiksi tarvitsemaansa tietoon. Tällä tavalla myös uusi työntekijä tuntisi itsensä varmaksi asiakaspalvelutilanteessa ja pystyisi palvelemaan asiakasta paremmin.

Yksi perehdyttäjä kertoi kassajärjestelmän opetteluun tuottaneen aluksi vaikeuksia, koska kassassa oli paljon tuotteita, joita ei ollut myynnissä. Hänen mukaansa kassan opettelu nopeutuisi, jos turhat tuotteet karsittaisiin pois. Lisäksi hän koki, että tavarat osastoilla ja varastotiloissa eivät olleet järjestyksessä, minkä vuoksi yksittäistä tuotetta oli vaikea löytää. Selkeämpi järjestys helpottaisi asioiden hahmottamista ja nopeuttaisi oppimista. Myös jokaisen työntekijän perehdyttämistä tiskiін ehdotettiin, jotta auttaminen siellä olisi helpompaa. Perehdyttäjät toivoivat myös mahdollisuutta antaa palautetta perehdytyksestä nimettömänä.

Osa perehdytettävistä kertoi joutuneensa toimimaan itsekin perehdyttäjänä melko pian aloittamisensa jälkeen. Yksi perehdyttäjistä toivoi, että hänelle ilmoitettaisiin etukäteen, mikäli hänen tehtävänä on perehdyttää uusi työntekijä. Hän kertoi ottavansa mieluusti vastuuta, mutta kaipaisi enemmän tukea ja neuvoja perehdyttämisen toteuttamiseen.

5 Perehdyttäjien käsityksiä perehdytyksestä

Tässä luvussa esitellään perehdyttäjien käsityksiä perehdytyksestä. Haastatteluaineistoa käydään läpi laadullisen sisällönanalyysin avulla. Alateemat on koottu aineistosta ilmenneiden yhteneväisyyksien perusteella.

5.1 Milloin ja miksi perehdyttämistä tarvitaan

Kaikkien perehdyttäjien mielestä perehdyttäminen on ajankohtaista silloin, kun uusi työntekijä aloittaa työpaikalla. Osan mielestä perehdyttämistä tarvitaan myös muutostilanteissa. Yksi perehdyttäjä kertoi perehdyttämistä tarvittavan lisäksi silloin, jos työntekijä on ollut kauan poissa työpaikalta.

Perehdyttäjät olivat sitä mieltä, että perehdyttämisen olennaisimmat tavoitteet ovat palvelun ja tuotteiden tasalaatuisuus sekä turvallisuus. Perehdyttäminen auttaa työntekijää oppimaan paremmin ja tuntemaan itsensä tervetulleeksi ja itsevarmaksi työpaikalla. Yhden perehdyttäjän näkökulmasta perehdyttäminen hyödyttää kaikkia osapuolia. Kaikkien mielestä perehdyttäminen vaikuttaa paljon myös asiakkaan kokemukseen ja laatumielikeyteen. Huolellisella perehdyttämisellä voidaan turvata ammattimainen palvelu ja korkealaatuiset tuotteet.

5.2 Perehdytysprosessin eteneminen

Haastatteluissa tuli ilmi, että suurin osa perehdyttäjistä ei aina tiedä, että heille on tulossa uusi työntekijä perehdytykseen, varsinkin jos perehdyttäjä on joku muu kuin vuorovaikuttaja. He saavat usein tietää asiasta samana päivänä tai vasta itse tilanteessa. Jos perehdyttäjät ovat tietoisia uudesta työntekijästä saapumisesta, he valmistautuvat tulostamalla perehdytyslomakkeen. Suurin osa kertoi menevänsä uutta työntekijää vastaan ensimmäisenä päivänä. Suurin osa perehdyttäjistä kertoi myös, että he eivät käy perehdytyksen alussa minkäänlaista keskustelua perehdyttämisen aluksi. Yksi perehdyttäjä kertoi käyvänsä tavoitteita läpi uuden työntekijän kanssa perehdyttäessä. Puolet perehdyttäjistä sanoi pyytävänsä palautetta perehdyttämisestä itse perehdytettävältä. Yksi perehdyttäjä toi ilmi, että perehdytettävät eivät kuitenkaan usein osaa antaa palautetta perehdyttämistilanteessa. He, jotka eivät pyydä palautetta, haluaisivat kuitenkin saada sitä.

Perehdytettävien mielestä perehdyttäminen päättyy silloin, kun perehdytysvuorot päättyvät, kolmen kuukauden kuluttua aloittamisesta, sitten kun uusi työntekijä osaa ja silloin, kun on saanut perehdytyksen kaikille osastoille ja vuoroihin. Yhden haastateltavan mukaan perehdyttäminen ei pääty koskaan, koska aina tulee uutta opittavaa ja kehitettävää.

5.3 Vastuun jakautuminen

Perehdyttäjät olivat sitä mieltä, että vastuu uuden työntekijän perehdyttämisestä lankeaa yhden ihmisen vastuulle. Tämä henkilö voi olla joko vuorovastaava tai normaali työntekijä. Osa haastateltavista korosti, että vastuun jakautumisessa olisi paljon kehitettävää. Perehdyttäjällä koettiin olevan liikaa vastuuta uuden työntekijän perehdyttämisestä, varsinkin, jos perehdyttäjä sattuu olemaan normaali työntekijä. Haastateltavien mukaan myös perehdyttäjän valintaan tulisi kiinnittää huomiota. Muutaman mielestä kuka vaan voi toimia perehdyttäjänä omassa osaamisessaan, mutta päävastuu on selkeästi oltava jollakin muulla kuin hänellä. Kaikkien mielestä esimies on viime kädessä vastuussa uuden työntekijän perehdyttämisestä. Perehdytettävien mukaan hyvä perehdyttäjä on helposti lähestyttävä, ulospäinsuuntautunut, ammattitaitoinen ja vastuullinen. Hän osaa kuunnella, lukea perehdytettävää ja perehdyttämistilannetta sekä perustella asioita. Lisäksi on tärkeää, että perehdyttäjä osaa opettaa ja hänellä on halu kehittää toista.

Tilanteessa, jossa sovittu perehdyttäjä ei pääsekään paikalle, vastuu perehdyttämisestä siirtyy seuraavalle vuorossa olevalle työntekijälle. Haastatteluissa tuli esiin, että varsinkin iltavuoroissa perehdyttäjä on joku muu kuin vuorovastaava. Perehdyttäjä on voinut esimerkiksi työskennellä yrityksessä vasta muutaman viikon. Suurin osa perehdyttäjistä koki tilanteen ongelmallisena, johon tulisi löytää ratkaisu.

Osan mielestä uuden työntekijän perehdyttämiseen osallistuvat itse perehdyttäjä, henkilöstöhallinto sekä joskus esimies. Esimiehen ei aina koettu osallistuvan perehdytykseen. Haastatteluissa nousi ilmi, että jotkut kesätyöntekijät eivät tienneet, kuka on heidän esimies. Osan mukaan perehdyttämiseen osallistuvat kaikki työpaikalla. Jokainen osallistuu vähintään tervehtimällä tulokasta ja tarjoamalla apua tarvittaessa.

Melkein kaikkien perehdyttäjien mielestä myös perehdytettävällä on vastuu omasta oppimisestansa ja perehdytyksen onnistumisesta. Perehdytettävän tulisi olla vastaanottavainen ja avoin sekä esittää mahdollisimman paljon kysymyksiä. Yksi perehdyttäjä korosti perehdytettävän kiinnostusta asioista ja kykyä katsoa asioita isommasta näkökulmasta.

Yksikään perehdyttäjistä ei ollut saanut koulutusta tai valmennusta koskien perehdyttämistä. Yksi perehdyttäjä kertoi siitä huolimatta uskovansa olevan pätevä perehdyttäjäksi saadun kokemuksen vuoksi. Toinen perehdyttäjä sanoi perehdyttävänsä tavalla, jolla hän itsekin haluaisi hänet perehdytettävän.

5.4 Perehdyttävän oppiminen ja sosiaalistuminen

Suurin osa oli sitä mieltä, että tapa, jolla perehdytys suoritetaan, vaikuttaa paljon uuden työntekijän halukkuuteen pysyä yrityksen palveluksessa. Hyvin perehdytetty työntekijä on todennäköisimmin motivoitunut, itsevarma ja rohkea kuin työntekijä, ketä ei ole perehdytetty. Nämä positiiviset piirteet näkyvät myös asiakaspalvelun laadussa. Yksi perehdyttäjä kertoi uskovansa perehdytyksen olleen suuri syy siihen, miksi kesätyöntekijät eivät jatkaneet yrityksessä kesää pidempään. Toinen perehdyttäjä oli sitä mieltä, että perehdytys ei välttämättä vaikuta työntekijän yrityksessä pysymiseen, vaan enemmänkin siihen, miten paljon työntekijä nauttii itse työnteosta.

Melkein kaikki perehdyttäjät olivat sitä mieltä, että he eivät pysty irtautumaan omista tehtävistään perehdyttäessä uutta työntekijää. Syyksi kerrottiin kiire. He kaikki toivoivat, että perehdyttämiselle varattaisiin oma aikansa. Moni kertoi huonolla ja puutteellisella perehdytyksellä olevan vaikutuksia asiakkaalle muodostuvaan laatumielikuvaan ja ostokokemukseen. Virheitä tapahtuu, kun uutta työntekijää ei pystytä perehdyttämään tarpeeksi. Yksi perehdyttäjä korosti, että perehdyttämisen ajankohta vaikuttaa siihen, onko perehdyttämiseen tarpeeksi aikaa vai ei. Keväällä on enemmän aikaa perehdyttää kuin kesällä, jolloin kiire vie aikaa perehdyttämiseltä.

Oppimisen seuraaminen ja osaamisen varmistaminen tapahtuu perehdyttäjien mukaan silloin, jos sattuu olemaan uuden työntekijän kanssa samoissa vuoroissa. Jos perehdyttäjä huomaa uuden työntekijän takerteleen jossain asiassa, hän käy asian uudestaan läpi. Osa myös sanoi kysyvänsä suoraan tulokkaalta, osaako hän tehdä tietyn työtehtävän. Positiivisen palautteen merkitys koettiin suureksi. Yksi perehdyttäjä ilmaisi, että hänen mielestään osaamisen varmistaminen jää heikoksi. Varmistamiseen ei ole muuta tapaa kuin havainnointi.

Kaikki kertoivat ottavansa huomioon tulokkaan taustan ja kokemukset kysymällä tulokkaalta itseltään hänen työkokemuksestaan ja koulutuksestaan. Nämä tekijät otetaan huomioon tavassa, jolla perehdytys suoritetaan. Jos uudella työntekijällä on taustalla vahvaa työkokemusta, asioita ei välttämättä käydä läpi niin tarkkaan. Jos työntekijä on uusi työelämässä, hänen kanssaan käydään läpi asioita yksityiskohtaisemmin. Yksi perehdyttäjä ilmaisi, että hänen mielestään kaikki uudet työntekijät tulisi perehdyttää samalla tavalla. Perehdyttäjien mukaan uusi työntekijä saa soveltaa osaamistansa ja tuoda oman näemyksensä esille vapaasti, mutta siihen ei erityisesti rohkaista. Yksi haastateltava kertoi olevansa aina avoin uusille ehdotuksille, sillä monesti ei tule itse ajatelleeksi, että asiat voi tehdä myös eri tavalla.

Perehdyttäjät kertoivat perehdyttäjän pääasiallisiksi tehtäviksi uuden työntekijän perehdyttämisessä turvallisuusasioista, asiakaspalvelusta, laitteista, koneista, tiloista, tuotteista ja yleisistä asioista perehdyttämisen. Yksi perehdyttäjä kertoi myös olevan tärkeää, että perehdytettävälle annetaan onnistumisen tunteita ja kokemuksia. Perehdyttämistilanteessa täytyy muistaa positiivisen palautteen merkitys. Perehdyttäjät kertoivat ottavansa oppimistyylimallit huomioon perehdytyksessä melko heikosti. Perehdytystilanteessa he tavallisimmin näyttävät ensin itse, ja sen jälkeen uusi työntekijä saa kokeilla. Moni sanoi uskovan, että parhaiten oppii itse tekemällä.

Perehdytettävien mukaan uuden työntekijän pääsyä osaksi työyhteisöä tuetaan suhtautumalla häneen positiivisesti ja ottamalla mukaan ryhmään ja keskusteluihin. Osa perehdyttäjistä ei osannut sanoa, miten ilmapiiri työpaikalla vahvistetaan. Osa kertoi yhteisien tapahtumien ja avoimen ilmapiirin vahvistavan ilmapiiriä ja yhteisöllisyyttä. Moni perehdyttäjistä koki, ettei heillä ole selkeätä työkalua, jolla he voisivat parantaa ilmapiiriä. Uuden työntekijän motivaatiota vahvistetaan positiivisella palautteella ja kannustamisella.

5.5 Perehdytys suunnitelman ja materiaalien hyödyntäminen

Yksi perehdyttäjistä kertoi perehdytys suunnitelman olevan toimintaohjeet-lappu. Hän kertoi käyvänsä suunnitelman kohta kohdalta läpi uuden työntekijän kanssa. Toinen perehdyttäjä ilmaisi, että hänellä ei ole mitään perehdytys suunnitelmaa. Osa kertoi perehdytys suunnitelman muodostuvan itsetekemistä muistilapuista ja taulukoista, joita he hyödyntävät perehdyttämisessä.

Puolet perehdyttäjistä kertoi perehdytys materiaaliksi toimintaohjeet-lapun. Kaikki eivät pitäneet sitä hyödyllisenä. Sen läpikäyminen vie liikaa aikaa eikä sitä ole järkevää käydä läpi ensimmäisenä työpäivänä. Opittavaa on heidän mukaansa niin paljon, ettei kaikkea voi millään muistaa yhden työvuoron jälkeen, joten materiaalia on turha täyttää. Perehdytys materiaaleiksi nimettiin myös päivän aloitus ja lopetus ohjeet. Yksi perehdyttäjä kertoi, että on olemassa paljon kirjoittamatonta tietoa, joka olisi hyödyllistä koota kirjalliseen muotoon.

Perehdyttäjien mukaan perehdytys suunnitelmaa tai materiaaleja ei räätälöidä uuden työntekijän mukaan. Melkein kaikki olivat myös sitä mieltä, että suunnitelman ja materiaalien hyödyntäminen käydään uuden työntekijän kanssa läpi heikosti tai ei ollenkaan. Syyksi he kertoivat ajan puutteen. He toivoivat, että he pystyisivät keskittymään perehdytyksessä

pelkästään uuteen työntekijään. Uutta työntekijää ei myöskään oteta mukaan perehdytys-suunnitelman tai perehdytysmateriaalien suunnittelemiseen. Perehdyttäjien mukaan materiaalit ovat samoja kaikille.

5.6 Perehdyttäjien kehitysehdotukset

Kaikki perehdyttäjät olivat sitä mieltä, että perehdyttämistä on liian vähän. Perehdyttämistä pitäisi olla enemmän ja sille tulisi varata oma aikansa, oli perehdytettävä sitten uusi tai vanha työntekijä. He toivoivat mahdollisuutta keskittyä pelkästään perehdytettävään ja hänen perehdyttämiseensä. He halusivat myös aikaa perustella ja näyttää asioita perusteellisemmin uudelle työntekijälle, sen sijaan että hänet laitetaan suoraan suorittavaan työvuoroon. Esimerkiksi jokainen laite ja sen käyttö tulisi perehdyttää erikseen. Uusille työntekijöille tulisi antaa enemmän tukea ja mahdollisuus harjoitella työtehtäviä. Perehdytys tulisi aloittaa hoitamalla kuntoon kaikki viralliset asiat, kuten käymällä läpi ruokaturvallisuutta. Uuden työntekijän vuorot pitäisi myös suunnitella niin, että hän olisi samassa vuorossa samalla osastolla monta päivää peräkkäin, ennen kuin hän vaihtaa osastoa tai vuoroa. Osa perehdyttäjistä oli turhautuneita siihen, että he perehdyttävät työntekijän esimerkiksi aamuvuoroon ja hänen seuraava aamuvuoro on vasta kuukauden päästä. Yksi perehdyttäjä oli sitä mieltä, että uuden työntekijän olisi hyvä olla kaksi viikkoa putkeen samalla osastolla ja vasta sitten kokeilla toista osastoa. Näin asiat jäisivät paremmin mieleen ja perehdytettävä saisi nopeammin osaamisen kokemuksia ja varmuutta työtehtävien suorittamiseen.

Perehdyttäjien mukaan ainoastaan nimettyjen perehdyttäjien tulisi perehdyttää uusia työntekijöitä. Heidän mukaansa on monesti tilanteita, joissa juuri aloittanut työntekijä joutuu perehdyttämään uuden työntekijän. Tilanteesta kärsivät sekä uusi työntekijä että perehdyttäjä, koska uusi työntekijä ei saa tarvitsemaansa kunnollista perehdytystä ja perehdyttäjä kokee tilanteen epämiellyttävänä, koska hänellä ei ole tarvittavaa osaamista perehdyttääkseen. Sovituista perehdytysvuoroista täytyy pitää kiinni. Perehdyttäjät toivoivat myös, että uudet työntekijät eivät olisi keskenänsä vuorossa yksin. Osa ehdotti henkilökohtaista kummiutta, joka mahdollistaisi uuden työntekijän perehdyttämisen paremman seurannan. Yksi perehdyttäjä kertoi, että hänen mielestään uusien työntekijöiden osaamisen varmistaminen jää miltei kokonaan. Hän toivoi, että johtoporras osoittaisi enemmän kiinnostusta perehdyttämistä ja sen toteutumista kohtaan. Hän koki, että vastuu perehdyttämisestä annetaan vuorovastaavalle, eikä kukaan osoita mielenkiintoa perehdyttämisen etenemisestä tai lopputuloksista. Kukaan ei myöskään ole ajan tasalla siitä, mitä uusi työntekijä osaa tai ei osaa. Perehdyttäminen jää täysin perehdyttäjän vastuulle.

Perehdyttäjät kehittäisivät myös tapaa, jolla perehdyttäjiä informoitaisiin uuden työntekijän perehdyttämisestä. Perehdytettävän saapumisesta ei tiedetä usein kuin vasta samana päivänä tai sillä hetkellä, kun hän saapuu vuoroon. Varsinkin jos perehdyttäjä on joku muu kuin vuorovastaava, tiedottaminen on puutteellista. Heidän mukaansa tulisi keksiä joku tapa, jolla perehdyttäjiä informoidaan uuden työntekijän tulosta.

Toimintaohjeet-lapulle ja sen täyttämiseen toivottiin lisää aikaa. Tällä hetkellä se käydään läpi hyvin nopeasti jos ollenkaan, sillä aikaa sen perusteellisempaan tutkiskeluun ei ole. Ajan puutteen vuoksi sitä ei myöskään katsottu kovin hyödylliseksi, vaan se koettiin enemmän taakaksi. Perehdyttäjien mukaan ohjeita pitäisi hyödyntää kunnolla ja perusteellisesti tai ei ollenkaan. Toimintaohjeet-lapun koettiin toimivan yleisellä tasolla, mutta osastokohtaiseen perehdyttämiseen se ei toimi. Se ei ole tarpeeksi yksilöity jokaista osastoa varten, vaan sen sisältö jää hyvin pintapuoliseksi.

6 Tulosten pohdinta ja arviointi

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia yritys X:n nykytilaa ja tehdä kehitysehdotuksia. Alatavoitteena on tutkia perehdytettävien työntekijöiden käsityksiä ja kokemuksia perehdyttämisestä ja toinen alatavoite on tutkia perehdyttäjien käsityksiä ja kokemuksia perehdyttämisestä. Tässä luvussa pohdin opinnäytetyön tärkeimpiä tuloksia, teen kehitysehdotuksia vertailemalla aineiston tuloksia teoreettisen viitekehyksen sisältöön. Arvioin lisäksi tutkimuksen luotettavuutta ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Lopussa arvioin omaa oppimistani ja opinnäytetyöprosessin etenemistä.

6.1 Tärkeimmät tulokset ja kehitysehdotukset

Hämäläinen ja Kangas (2010, 6-7) sekä Moisalo (2011, 324) määrittelevät onnistuneen perehdytysprosessin etukäteen suunnitelluksi toiminnaksi, jossa on otettu huomioon muun muassa perehdyttämisen vaiheet, resurssit, perehdyttämisroolit ja heidän ammattitaitonsa koskien perehdyttämistä, tavoitteet, perehdyttämishjelmat ja materiaalit, ajankäyttö, varasuunnitelmat ja seuranta. Tämän aineiston perusteella perehdytysprosessi ja roolit eivät ole riittävän selkeitä. Perehdytysprosessia pitäisi selkiyttää. Perehdyttämisprosessin vaiheita tunnistettiin heikosti, perehdyttämisroolit eivät olleet selkeitä ja perehdytysmateriaalien hyödyntäminen jäi vähäiseksi. Lisäksi varasuunnitelmaa perehdytyksen toteuttamiselle ei tunnistettu, aikaa perehdyttämiseen koettiin olevan liian vähän ja oppimisen seuranta jäi aineiston mukaan huomiotta. Perehdyttäminen ei myöskään toteudu suunnitelmallisesti. Hämäläinen ja Kangas (2010, 5) muistuttavat, että hyvä työn laatu tulee aina halvemmaksi kuin huono työn laatu. Perehdyttämisen toteutuessa suunnitellusti, ylimääräisiltä kustannuksilta säästytään. Tietämättömyydestä ja osaamattomuudesta johtuvat virheet tulevat aina kalliimmaksi. Aineiston perusteella perehdytysprosessiin kannattaisi kiinnittää huomiota ja hyödyntää esimerkiksi Työterveyslaitoksen (2018) seitsemänvaiheista perehdytysprosessia.

Aineiston perusteella sekä perehdytettävät että perehdyttäjät olisivat kaivanneet enemmän informaatiota ja vuorovaikutusta koskien perehdyttämistä ja sen toteuttamista. Perehdytettävien mukaan monet perusasiat jäivät heiltä perehdyttämättä ja he kokivat tietotaitonsa heikoksi. He olisivat halunneet saada enemmän informaatiota rekrytoinnin alusta saakka. Perehdyttäjät puolestaan kertoivat, että he eivät aina tiedä uuden työntekijän saapumisesta, varsinkin jos perehdyttäjä on joku muu kuin vuorovastaava. Toivottiin myös, että kiinnostus perehdyttämisestä ja sen toteutumisesta tulisi johdolta. Yritys X:n kannattaisi luoda viestintäkanava, jonka avulla tiedottaminen saavuttaa kaikki työntekijät ja ilmoittaa perehdyttäjille uudesta työntekijästä. Ylipäättään tiedottamista tulisi olla aineiston mukaan enemmän.

Aineiston perusteella hyvän ilmapiirin työpaikalla koettiin vahvistavan perehdyttämistä. Yhteishenki, luottamus ihmisten välillä ja avun saaminen muilta edesauttoivat sosiaalistumista työyhteisöön. Kupiaisen ja Peltolan (2009, 68-69) mukaan myönteinen vuorovaikutus muiden työntekijöiden kanssa on merkitsevää. Varsinkin tulokkaan kannalta turvallinen ja myönteinen ilmapiiri edistävät oppimista ja sosiaalistumista työyhteisöön. Aineiston perusteella hyväksi koettua ilmapiiriä työpaikalla tulee ylläpitää tietoisesti ja konkreettisten keinojen avulla. Ketola (2010, 79) korostaakin, että yhteisöllisyyden ja sosiaalisten suhteiden eteen on työskenneltävä ja nähtävä vaivaa, jotta työilmapiiri pysyy sellaisena, jossa on mahdollista työskennellä tehokkaasti.

Österbergin (2015, 115) mukaan yksi perehdyttämisen keskeisimmistä hyödyistä on se, että perehdytettävä omaksuu ja oppii työtehtävänsä nopeammin ja tehokkaammin. Perehdytettävän mieliala ja motivaatio pysyvät korkealla, kun hän muuttuu nopeasti työyhteisön tuottavaksi jäseneksi tehokkaan perehdyttämisen avulla. Aineiston perusteella perehdytettävät kokivat perehdytyksen aikana jatkuvasti epävarmuuden ja jännittyneisyyden tunteita. Suurimmalla osalla kokemus omasta osaamisesta oli heikko. Tämän koettiin vaikuttavan oman jaksamisen lisäksi asiakaskokemukseen ja asiakaspalvelun laatuun. Gerdt ja Korhikoski (2016, 46) painottavat onnistuneen perehdytyksen yhteyttä asiakaskokemukseen, sillä ilman kunnollista perehdyttämistä asiakaskokemus voi kärsiä, kun tulokas ei tiedä miten toimia erilaisissa palvelutilanteissa. Tästä voidaan päätellä, että uudelle työntekijälle pitää antaa enemmän tukea ja perehdyttää tehtäviinsä perusteellisesti, jotta hän voi tuntea olonsa varmaksi ja ammattitaitoiseksi asiakaskohtauksissa. Sekä perehdytettävät että perehdyttäjät kertoivat kaivanneensa enemmän perehdyttämistä ja aikaa perehdyttämiseen, sillä perehdyttämistä on aineiston mukaan liian vähän. Hämäläinen ja Kangas (2010, 20) muistuttavat, että perehdyttäminen tulisi kuulua organisaation päivittäiseen ja jatkuvaan määrätietoiseen toimintaan.

Graybill, Carpenter, Offord Jr, Piorun ja Shaffer (2013) toteavat, että perehdytysmateriaalien tulee olla räätälöity yritykselle ja perehdytettävälle sopiviksi. Aineiston perusteella perehdyttäminen ja siinä käytettävät materiaalit ovat kaikille samoja. Perehdytettävien välillä ilmeni eroavaisuuksia sen suhteen, koettiinko perehdytys tai siinä käytettävät materiaalit riittävinä. Suurin osa kertoi kaivanneensa lisää tukea perehdyttämiseensä ja yksi perehdytettävä kertoi turhautuneensa liialliseen opastamiseen. Moisalo (2011, 330-331) varoittaa, että jos esimerkiksi perehdyttäjä on tekijätyyppi ja perehdytettävä harkitseva havainnoija, oppimiskonflikti on todennäköinen. Kangas ja Hämäläinen (2010, 13-14) muistuttavat myös, että työnopastuksen tulee olla yksilöityä ja sovellettua jokaiselle opastettavalle

ja tilanteelle sopivaksi. Aineiston perusteella perehdyttämisen ja siinä käytettävien materiaalien yksilöitiin tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Jo perehdyttämisen suunnitelmavaiheessa tulisi kartoittaa uuden työntekijän osaaminen ja oppimistyyli yhdessä työntekijän kanssa, jotta tietoa voidaan soveltaa materiaaleihin ja perehdyttämistyyliin.

Wallace (2009, 168-176) korostaa perehdytysprosessissa seurannan ja palautteenannon merkittävyyttä. Seuranta ja palautteenantoa tulee suorittaa säännöllisesti, eikä ainoastaan perehdytyksen alussa tai lopussa. Suorittamisen lisäksi niiden kunnollinen arviointi ja analysointi ovat välttämätöntä perehdytystoiminnan kehittämisen kannalta. Aineiston perusteella oppimisen seuranta ja osaamisen varmistaminen jää heikoksi. Yritys X:n tulisi kehittää työkalu, jolla uuden työntekijän oppimista pystytään seuraamaan ja osaaminen varmistamaan. Perehdyttämistä on vaikea kehittää, jos tiedossa ei ole perehdyttämisen lopputuloksia. Aineiston perusteella perehdytettävät kertoivat arvostavansa varsinkin positiivista palautetta. Palautteen koettiin vahvistavan motivaatiota ja itseluottamusta. Positiivisen palautteenantoon tulisikin kiinnittää huomiota ja lisätä sen määrää konkreettisilla keinoin.

6.2 Luotettavuuden arviointi

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan on arvioitava ja pohdittava tutkimuksen luotettavuutta jokaisessa eri tutkimusprosessin vaiheessa. Tutkijan on tunnistettava, että hän toimii itse yhtenä luotettavuuden kriteerinä. Tutkijan on pyrittävä tutkimaan ja havainnoimaan tutkimuskohdetta mahdollisimman puolueettomana, sillä tutkijan omat ennako-odotukset ja uskomukset voivat vaikuttaa tutkimuksen objektiivisuuteen. (Eskola & Suoranta 1998, 209, 211.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan on kuitenkin myönnettävä, että useissa tapauksissa täysin puolueettomassa näkökulmassa pysyminen on miltei mahdotonta, sillä tutkija toimii tulkitsijana ja havainnoijana. Puolueettomuusnäkökulma on siis huomioitava arvioitaessa tutkimuksen luotettavuutta. (Eskola & Suoranta 1998, 133.)

Yksi tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttava tekijä on kerätyn aineiston määrä. Aineiston kylläntyminen eli saturaatio tapahtuu silloin, kun uudet tapaukset eivät enää tarjoa uudenlaista tietoa tutkimusongelmasta. Aineistoa ei kannata kerätä ylenpalttisesti, vaan sen verran, kun on tarpeellista. (Eskola & Suoranta 1998, 62-63.) Saturaation käsite liittyy tulosten yleistettävyyteen. Kun kerätty aineisto alkaa toistamaan samoja teemoja, aineistosta on mahdollista muodostaa yleistyksiä. Jos tutkijan tavoitteena on etsiä aineistosta eroavaisuuksia ja poikkeavuuksia, aineiston kylläntyminen on ongelmallisempaa, sillä aineiston erilaisuudelle ei ole tarkennettu saturaatiopistettä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 90-91.)

Tutkimuksen aineisto on hankittu ja analysoitu systemaattisin menetelmin. Tietoperustan luomisessa teorian ja eri lähteiden luotettavuutta pohdittiin kriittisesti ja vertaillen. Kysymysrunko muodostettiin laaditun tietoperustan pohjalta ja aineiston analyysi tehtiin järjestelmällisesti laadullista sisällönanalyysiä apuna käyttäen. Kerätty aineisto on laaja ja kattava, mikä vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. Laaja aineisto mahdollisti tutkimusongelman perusteellisen ymmärtämisen. Aineistoa kerättiin huomattavasti enemmän kuin tutkija oli etukäteen ajatellut. Tutkimuksen kattavuutta lisää myös se, että haastatteluiden avulla saatiin sekä perehdyttävien että perehdyttäjien näkökulma. Kaksi eri näkökulmaa mahdollistaa tutkimusongelman laajemman ja syvällisemmän tarkastelun ja antaa mahdollisuuden ymmärtää molempia osapuolia.

Haastattelut toteutettiin työntekijöiden vapaa-aikana. Haastateltavien ei tarvinnut etsiä aikaa työstä irrottautumiselle haastatteluiden ajaksi, vaan siihen oli varattu oma aikansa. Tällä tavalla haastateltavat pystyivät keskittymään haastatteluun rauhassa, joka vaikutti todennäköisesti haastateltavien vastauksiin. Tutkija korosti haastatteluissa, että tutkimuksen kannalta on tärkeää, että haastateltavat tuovat ilmi juuri oman näkemyksensä ja mielialiteensa tutkimusongelmasta. Kuitenkin ensimmäisissä haastatteluissa aika loppui kesken ennen kuin tutkija oli päässyt kysymysrungon loppuun. Kiireen tunne saattoi vaikuttaa haastateltavien vastauksiin. Seuraaviin haastatteluihin varattiin enemmän aikaa, jotta kaikki kysymykset ehdittiin käydä läpi ilman häiriöntekijöitä.

Haastatteluiden aikana huomattiin, että muutama kysymys olisi kannattanut muotoilla eri tavalla. Kysymykset olivat hieman vaikeasti muotoiltu, ja kysymyksen sisältöä jouduttiin avaamaan haastateltaville monesti. Joitakin kysymyksiä haastateltavat eivät ymmärtäneet samalla tavalla kuin tutkija oli ajatellut. Kyseisiin kysymyksiin ei saatu välttämättä vastausta toivotusta aiheesta. Kahden ensimmäisen haastattelun jälkeen muutamaa kysymystä muokattiin selkeämmäksi. Aineiston analysointivaiheessa havaittiin lisäksi, että jokin tutkimusongelman kannalta olennainen kysymys jäi pois kysymysrungosta. Kyselylomakkeen testaaminen ennen haastatteluja olisi voinut auttaa kysymysten muotoilussa ennen haastattelujen aloittamista.

Vaikka tutkimuksen aineisto on laaja ja kattava, luotettavuuteen olisi voitu vaikuttaa toteuttamalla lisää haastatteluja. Yritys X:ssä työskentelee monia työntekijöitä, mutta tutkimukseen osallistui vain kahdeksan työntekijää. Lisähaastattelut olisivat mahdollistaneet entistä perusteellisemmän ymmärryksen koskien tutkimusongelmaa. Mahdollisia aineiston erilaisuuksia olisi voitu myös havaita lisähaastatteluilla. Tästä huolimatta, tutkijan näkökul-

masta aineiston saturaatopiste saavutettiin. Kaikissa haastatteluissa korostuivat samankaltaiset teemat ja aiheet, ja aineisto alkoi toistamaan itseään. Lisähaastattelut eivät välttämättä olisi tarjonneet uutta tietoa tutkimusongelmasta.

Tutkija työskentelee itse yritys X:ssä, mikä vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. Tutkija on ottanut tämän huomioon kaikissa tutkimuksen eri vaiheissa, varsinkin aineiston keruussa ja analysoinnissa. Tutkijalla oli myös ennakkokäsityksiä ja näkemyksiä perehdyttämisen nykytilasta ja kehittämisen kohteista. Haastattelutilanteet olivat suhteellisen tuttavallisia, sillä tutkija ja haastateltavat tunsivat toisensa entuudestaan. Tutkija on voinut huomauttaa ohjata keskustelua omien uskomusten mukaisesti. Toisaalta kaverillinen vuorovaikutus saattaa vaikuttaa luotettavuuteen myös positiivisesti, sillä rento ilmapiiri rohkaisee haastateltavia antamaan autenttisia mielipiteitä. Lisäksi tutkijan kokemattomuus laadullisesta tutkimuksesta sekä haastattelutilanteista vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen.

6.3 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessi alkoi huhtikuussa 2018. Opinnäytetyöpajassa laadin opinnäytetyösuunnitelman ja aikataulun. Opinnäytetyön valinnassa kiinnitin huomiota siihen, että aihe on minua kiinnostava, ajankohtainen ja hyödyttää toimeksiantajaa. Suunnitelmaa ja opinnäytetyön tavoitteita muotoiltiin yhdessä ohjaajan ja toimeksiantajan kanssa, ennen kuin lopullinen päätös tehtiin. Itse opinnäytetyö ja tietoperustan kirjoittaminen aloitettiin kesäkuun aikana. Opinnäytetyöprosessi kesti yhteensä noin kahdeksan kuukautta.

Olen pysynyt aikataulussa ja suunnitelmassa hyvin. Ainoastaan haastatteluista saadun aineiston analysoiminen vei suunniteltua enemmän aikaa, sillä kerättyä aineistoa tuli yhteensä 66 sivua, jonka rajaaminen ja teemoittelu oli aikaa vievää. Lähdekirjallisuutta on ollut helppo löytää. Pyrin käsittelemään viitekehyksessä tutkimuksen tavoitteiden kannalta kriittisimpiä aiheita. Aihealueiden valinta ja rajaaminen tuotti alussa hieman vaikeuksia, sillä opinnäytetyön aihe on suhteellisen laaja. Aikataulullisia haasteita asetti ajoittain työn teon ja opinnäytetyön yhdistäminen, mutta ennakoimalla ja organisoimalla opinnäytetyön tekemiselle varattiin riittävästi aikaa.

Prosessina opinnäytetyön eteneminen onnistui hyvin. Opinnäytetyön tekeminen oli mielekästä ja kiinnostavaa. Työlle asetetut tavoitteet saavutettiin. Opinnäytetyön tekeminen ja opinnäytetyön aihe on auttanut minua ymmärtämään perehdyttämistä kokonaisuutena ja tarkastelemaan sitä suuremmasta näkökulmasta. Olen oppinut tunnistamaan entistä paremmin perehdyttämiseen liittyviä tekijöitä ja osa-alueita, jota voin hyödyntää tulevaisuu-

den työelämässä. Itsenäinen työskentely on opettanut minulle lisäksi organisointi-, tiedonhaku- ja ajanhallintataitoja, kärsivällisyyttä ja kriittistä ajattelua. Opin suunnittelemaan ja toteuttamaan kvalitatiivisen tutkimuksen, josta minulla ei ollut aikaisempaa kokemusta. Vaikka koin itsenäisen työskentelyn sopivan minulle, sain tukea opinnäytetyöohjaajalta esimerkiksi laadullisen haastatteluiden ja sisällönanalyysin toteuttamisessa. Opinnäytetyön tekeminen ei tuntunut niin hankalalta ja työläältä kuin oli ajatellut, vaikka sen toteuttaminen vaati ajallisesti paljon. Toivon, että opinnäytetyötä ja sen tuloksia pystytään hyödyntämään toimeksiantajayrityksessä.

Lähteet

- Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus TTK. Luettavissa: https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua. Luettu: 2.7.2018
- Alhanen, K. Kansanaho, A. Ahtiainen, O-P. Kangas, M. Soini, T. Soininen, J. 2011. Työn ohjauksen käsikirja. Tammi. Helsinki.
- Carlander, M. 2016. Perehdyttämiseen käytetty aika tulee moninkertaisina säästöinä takaisin. Luettavissa: <http://www.merjacarlander.fi/perehdyttamiseen-kaytetty-aika-tulee-moninkertaisina-saastoina-takaisin/>. Luettu: 30.8.2018
- Cotton, D. 2004. Essentials of Training Design Part 5: Adult Learning Theories and Design. Training Journal. Luettavissa: <https://ezproxy.haaga-helia.fi:3401/abitrade/docview/202947344/fulltext/700C2FD7D1ED45D8PQ/4?accountid=27436>. Luettu: 28.8.2018.
- Eräsalo, U. 2011. Käytännön henkilöstöjohtaminen majoitus- ja ravintola-alalla. Restamark Oy. Vantaa.
- Eskola, J. Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere.
- Eventium 2016. Tehokas perehdyttäminen (webinaari). Luettavissa: <https://www.eventium.fi/koulutus/tehokas-perehdyttaminen-webinaari/>. Luettu: 6.10.2018
- Gerdt, B. & Korkiakoski, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus – Työkalupakki. Talentum. Helsinki.
- Graybill, J. Carpenter, H. Offord Jr, J. Piorun, M. Shaffer, G. 2013. Employee onboarding: identification of best practices in ACRL libraries. Library Management, 34, 3, s. 200-218. Luettavissa: <https://ezproxy.haaga-helia.fi:2105/doi/full/10.1108/01435121311310897>. Luettu: 30.8.2018
- Hayes, D. & Ninemeier, D. 2016. Human Resources Management in the Hospitality Industry. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken NJ.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki.
- Hämäläinen, J. & Kangas, P. 2010. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus. Helsinki.
- KAMK University of Applied Sciences 2018. Tyypittely. Luettavissa: <https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Laadullisen-analyysi-ja-tulkinta/Tyypittely>. Luettu: 7.10.2018
- Ketola, H. 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi. Perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä. Luettavissa: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/24954/9789513940157.pdf>. Luettu: 2.8.2018
- Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Talentum. Helsinki.

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

Lahden ammattikorkeakoulu 2007. Hyvä perehdytys -opas. Luettavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/133008/LAMK_2007_B_4.pdf?sequence=4. Luettu: 2.7.2018

Liikenteen tutkimuskeskus Verne 2018. Tiedon analysointi. Luettavissa: <http://www.tut.fi/verne/tutkimusmenetelmat/tiedon-analysointi/>. Luettu: 7.10.2018
Luoto 4.12.2015. Uuden työntekijän ei kuulu sopeutua yrityksen kulttuuriin. Luettavissa: <https://www.psycon.fi/blogi/uuden-tyontekijan-ei-kuulu-sopeutua-yrityksen-kulttuuriin>. Luettu: 31.7.2018

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

Näpärä, L. 12.4.2017. Haastattelun lajityypit. Luettavissa: <https://www.spo-ken.fi/blogi/haastattelun-lajityypit>. Luettu: 3.9.2018.

Osuma 2017. Henkilöstön perehdyttämisen uudet haasteet – maahanmuuttajat työyhteisössä. Luettavissa: <https://www.hyria.fi/files/14545/Perehdyttamisopas.pdf>. Luettu: 8.8.2018

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOYpro. Helsinki.

Penttinen, A. & Mäntynen, J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus TTK. Luettavissa: <http://www.jytyliitto.fi/fi/jyty/materiaalipankki/Documents/Ty%C3%B6suhde/Ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4n%20kehitt%C3%A4minen/Ty%C3%B6h%C3%B6n%20perehdytt%C3%A4minen%202009%20TTK.pdf>. Luettu: 31.7.2018

Sims, D. 2011. Creative Onboarding Programs – Tools for Energizing Your Orientation Programs. The McGraw-Hill Companies, Inc. US.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Työterveyslaitos 2018. Huhtikuu: Tervetuloa uudet työntekijät! Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoymparisto/tyoturvallisuus/ymparistohuoltoalan-turvallisuuden-vuosikello/huhtikuu-tervetuloa-uudet-tyontekijat/>. Luettu 31.7.2018

Työterveyslaitos 2017. Hyvä työura alkaa perehdytyksestä. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/hyva-tyoura-alkaa-perehdytyksesta/>. Luettu: 30.8.2018

Valpola, A. & Åman, I. 2008. Ammattitaito kuntoon – Uusia keinoja työnopastukseen. Teknologiainfo Teknova Oy. Tampere.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Infor Oy. Helsinki.

Wallace, K. 2009. Creating an Effective New Employee Orientation Program. Library Leadership & Management. 23, 4, s. 168-176. Luettavissa: <https://ezproxy.haaga-helia.fi:3401/abitrade/docview/216641762/fulltext/3DF5F00A02664EEFPQ/4?ac-countid=27436>. Luettu: 25.8.2018.

Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy ja tekijä. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Esimerkki laadullisesta sisällönanalyysistä

| Teemat | Alateemat | Perehdyttäjien puhetta |
|--|--------------------------------------|--|
| Milloin ja miksi perehdyttämistä tarvitaan | Uusi tai vanha työntekijä, muutokset | <ul style="list-style-type: none"> No silloin kun tulee uusi työntekijä. Muutoksia niin silloin tietenkin. Aina kun alottaa uus työntekijä tai vanha työntekijä uudestaan. |
| | Tasalaatuisuus ja turvallisuus | <ul style="list-style-type: none"> Että ne kaikki vuorossa osaisivat tehdä oikein ne tuotteet ja turvallisesti. Tasalaatuista tuotetta tulis aina, ettei oo sellasta vaihtelevuutta. |
| | Itsevarmuus ja osaaminen | <ul style="list-style-type: none"> Että niillä ihmisillä olis varma olo olla siellä vuorossa. Mä ite niinkun haluaisin että mut perehdytetään sen takia että mä osaan ne asiat ja mä koen oloni niin kun kotosaksi ja näin. |
| | Laatumielikuva ja asiakaskokemus | <ul style="list-style-type: none"> Laatumielikuvaan mun mielestä vaikuttaa se, että osataanko me oikeesti tehdä ne asiat vai ei. Liittyy siihen että miten on perehdytetty. Silloin kun on perehdytetty kunnolla, niin se voi olla nopeempi ja silloin kun on kerrottu, että mistä löytyy, jos ei muista niin silloin hän osaa vastaa eikä tarvii kysellä. Se on mun mielestä ammattimaista. |
| Vastuun jakautuminen | Vastuun delegoiminen | <ul style="list-style-type: none"> Se lankeaa aina yhdelle ihmiselle, että sulla on vastuu hänen perehdyttämisestään ja perehdytät sen niin hyvin kun osaat. Esimies antaa tehtävän vuorovastavalle et perehdytä. Ja sitten se jää siihen. Mullahan ei henkilöstövastuuta ole, niin sehän on esimiehillä. |
| | Perehdytettävän vastuu | <ul style="list-style-type: none"> Vastaanottavainen asenne, kysyy jos ei tiedä, ei oo väärä kysymyksiä. Hänen pitää olla vastaanottava siinä tilanteessa ja kuunnella ja tehdä. Vastuu on myös hänellä. Koen silti että suurempi vastuu on minulla. |
| | Perehdyttäjän ominaisuudet | <ul style="list-style-type: none"> Kuunteleminen, ja se et sä osaat lukee sitä perehdytettävää. Kokemus, että tietää mitä, antaa paljon esimerkkejä että mitä voi tapahtua ja miten voi tehdä asioita. Hyvä ominaisuus on opettaja, niin kun, että on halu opettaa ja kehittää toista. |

| | | |
|---|---------------------------|--|
| Perehdytettävän oppiminen ja sosiaalistuminen | Osaamisen soveltaminen | <ul style="list-style-type: none"> Mun mielestä on kiva jos jollakin on muita keinoja, helpompia keinoja. Koska ite sitä tekee niin samalla tavalla monta vuotta. Että kaikkihan saa tuoda oman näkemyksen esille, et jos on joku parempi tapa niin tottakai, voimme kokeilla. |
| | Osaamisen varmistaminen | <ul style="list-style-type: none"> Aika vaikee, en mä tiedä miten mä voisin varmistaa sen muutakun että mä nään itse. No emmä ihan hirveesti seuraa. Kyl mä nyt niiku silloin kun hän on mun kanssa samassa vuorossa. Mä yleensä kysyn, sanon suoraan, jos mä huomaan että tekee jonkun asian eritavalla mitä on käyty läpi. |
| | Ilmapiiirin vahvistaminen | <ul style="list-style-type: none"> Meillähän on niitä virkistäytymispäiviä ja juhlia, mutta eipä meillä oikeestaan muuten mitään. Mutta ihan hyvä henki ainakin minun mielestä on. Että kaikki puhuis avoimesti, eikä selän takana. Mä koen et mä yritän parantaa sitä kyselemällä ihmisiltä et hei mitä kuuluu ja miten menee. |

Liite 2. Esimerkki laadullisesta sisällönanalyysistä

| Teemat | Alateemat | Perehdytettävien puhetta |
|---|----------------------|---|
| Käsitykset perehdyttäjistä | Vastuun jakautuminen | <ul style="list-style-type: none"> •Kaikki osallistuivat. Pääsääntöisesti vuorovastaavat. Mutta kaikilta sai apua. Kaikki kerto ja opetti. Samalla tutusti ihmisiin ja sai monta eri näkökulmaa, paljon enemmän tietoa kun ois yheltä henkilöltä saanut. •Musta tuntuu et melkeen kaikki ketkä siellä oli niin osallistu siihen. •Vuorovastaavat. Ja tottakai kaikki muutkin mutta enimmäkseen. |
| | Ensivaikutelma | <ul style="list-style-type: none"> •Aika pelottava. Se ei mieti sun tunteita yhtään, se vaan sanoo, mutta se ei tarkota sitä pahalla. Mutku sä oot uusi työntekijä uudessa tilanteessa, niin sit sä koet sen negatiivisena. •Mielenkiintoinen. Hauska tyyppi perehdyttämässä ensimmäisenä päivänä. Sit oli täysin uusia juttuja mitä opittiin ja se oli mulle hauskaa oppii jotai uutta. •Jos mä puhun mun vuorovastaavasta niin, aluks mua kuumotti se tosi paljon, mutta sitten siinä perehdytyksen aikana mulla oli sellanen fiilis, että mun ei tarte pelkää ainakaan. |
| | Perehdytyksen laatu | <ul style="list-style-type: none"> •Kun ei ollut vaan yhtä perehdyttäjää, niin se kaikki tuli vaan kaikilta se informaatio. Aina pala kerrallaan. Muistan et mulla oli sellasia että muutaman kuukauden jälkeen et joku sano että eks sä oikeesti, eiks sulle oo kukaan näyttänyt tätä. •Oli kattava perehdytys. Tai olishan niitä sellasii pienii asioita lisättävänä. •Sen mitä hän mulle perehdytti niin oli ihan silleen kattavaa, mut tavallaan mun mielestä siitä jäi aika paljon puuttumaan, siis ihan sellasia ihan perusasioita |
| Perehdytys suunnitelman ja materiaalien hyödyntäminen | Epätietoisuus | <ul style="list-style-type: none"> •Mä en tiedä mikä se perehdytys suunnitelma on. Mun näkökulmasta mä sanoisin että mun perehdytys suunnitelma oli se, että mahdollisimman paljon tietoa eri lähteistä. •Aa, no en mä tiä kyllä. En oo tietonen perehdytys suunnitelmasta. •Ei varmaan mitään. En muista saaneeni mitään materiaaleja |
| | Epäkäytännöllisyys | <ul style="list-style-type: none"> •Aika heikosti oli mun tilanteessa enää hyödyllinen. Koska se tuli niin myöhään. •Joku joka ei osaa yhtään niin se on tosi sekavaa lukee sitä ettei siitä oo oikeen hyötyä. Se pitäs jäsenellä paremmin. |
| | Hyödyntäminen | <ul style="list-style-type: none"> •Suullisesti. Ohi menen. Sanotaan, että se oli mulle helpoin tapa tehdä se että kysyttiin vaikka että miten suljetaan tämä, ja sit vastasin kaikki vaiheet siinä ja sanottiin että hyvä. •Sanottiin että kato että sä osaat nää kaikki ja sitten merkitset sen siihen että kuka on sen sulle perehdyttänyt tai kertonut sen asian, ja sitten hän kattoo sen myöhemmin läpi. Katoetaan jos on jotain kysyttävää. |

| | | |
|--|---------------------|---|
| | | <ul style="list-style-type: none"> •Tosi hyödyllinen. Mä tiesin paljon asioita, ja kysymällä sai tietää lisää. |
| Käsitykset omasta osaamisesta ja motivaatiosta | Palautteen merkitys | <ul style="list-style-type: none"> •Suora palaute oli tosi hyödyllinen, et se niin kun kannusti mua tekemään paremmin tai jatkamaan samalla tavalla. •On se ollut ihan kiva kun oon saanu palautetta että nyt sä osaat niin kun kaiken et sä oot kehittyneenii paljon ja tämmöistä. •Mut mua se ainakin motivoi että mä sain hyvin tehty sen työn. Ja myöskin että sai siitä palautetta, et ihmiset arvostaa ja huomaa sen että sä teet oikeesti hyvin töitä. |
| | Hyvä osaaminen | <ul style="list-style-type: none"> •Perusteellisesti opetettiin, jotkut asiat ehkä vähän liiankin perusteellisesti. •Mä koin et mä osaan hyvin. Tuli asioita, ja mä olin vaan silleen et ei mitään hätää, tää on helppo juttu. Mitä mä en osannu, niin sit mä kysyin. |
| | Epävarmuus | <ul style="list-style-type: none"> •Aluks musta ainakin tuntu että mä oon ihan surkea. Tai siis niin kun must tuntuu että mä en niin kun millään opi ja mä oon hirveen huono. Ja tosi epävarma. •Kokemus omasta osaamisesta oli ihan nollassa. Ei ollut mitenkään korkee motivaatio silleen, tai se pelotti mennä sinne töihin, niin sit se niin kun oli se työmotivaatio sellanen et tunnollisuus vei mut sinne töihin. • Työssäjaksamiseen niin, et olihan se aluks tosi raskasta, kun alotti ihan nollasta. Ja vaiks muut ei välttämättä ajatellut niin, niin ite ajatteli. |

Liite 3. Kysymykset perehdytettävälle

- Kauan olet työskennellyt yrityksessä?
- Millaista aiempaa työkokemusta sinulla on?

Perehdyttäminen

- Milloin perehdyttäminen on sinusta ajankohtaista?
- Mitä mielestäsi perehdyttämisellä tavoitellaan?

Perehdyttäminen merkitys ja hyödyt

- Miksi perehdyttäminen on mielestäsi tärkeää?
- Miten koit saamasi perehdytyksen vaikuttavan asiakaskokemukseen?
- Miten saamasi perehdytys vaikutti motivaatioosi pysyä yrityksen palveluksessa?

Perehdytysprosessi

- Mitä vaiheita perehdyttämisessäsi oli?
- Miten tuloosi oli valmistauduttu ensimmäisenä työpäivänä? Esiteltiinkö sinut työkavereille?
- Käytiinkö kanssasi perehdyttämisen aluksi aloituskeskustelua?
- Miten kanssasi sovittiin perehdyttämisen tavoitteista, aikataulusta, perehdytyksen seurannasta tai perehdytysmateriaaleista?
- Miten perehdyttämisestäsi mielestäsi eteni?
- Miten oppimistasi seurattiin tai varmistettiin osaamisesi?
- Pyydettiinkö sinulta missään vaiheessa palautetta perehdyttämisestä?

Aikuinen oppijana

- Miten perehdytyksessä otettiin huomioon aikaisempi osaamisesi ja kokemuksesi?
- Miten perehdytyksessä otettiin huomioon oppimistyyli?
- Miten työmotivaatiosi vahvistui perehdytyksen aikana?

Sosiaalistuminen työyhteisöön

- Miten ilmapiiri työpaikalla tuki oppimistasi?
- Miten muut ihmiset työpaikalla suhtautuivat sinuun aloittaessasi työpaikalla?
- Miten pääsit osaksi työyhteisöä?
- Miten sinua kannustettiin soveltamaan ja hyödyntämään osaamistasi?

Vastuu perehdyttämisestä

- Ketkä osallistuivat sinun perehdyttämiseesi? Missä asemassa henkilöt olivat?
- Mihin asioihin henkilöstöhallinto perehdytti sinut?
- Miten koet oman vastuusi perehdyttämisen onnistumisen kannalta?

Perehdyttäjän rooli

- Mitkä ovat mielestäsi hyvän perehdyttäjän ominaisuuksia?
- Millainen oli ensivaikutelmasi perehdyttäjästä ja perehdyttämistilanteesta?
- Miten perehdyttäjällä oli aikaa perehdyttää sinua? Pystyikö perehdyttäjä irrottautumaan omista tehtävistään perehdyttämisen ajaksi?
- Miten hyvin perehdyttäjä perehdytti sinut? Oliko perehdytyksesi kattava ja perusteellinen?

Työnopastus

- Miten sait opastusta ja tukea työtehtävien harjoittelussa? Oliko opastus ja tuki mielestäsi riittävää?
- Hyödynnettiinkö työnopastuksessasi työnopastuksen mallia? Miten työnopastus oli räätälöity sinulle?
- Kuinka kiinnostunut työnopastaja oli jo olemassa olevasta osaamisestasi, kokemuksestasi tai oppimistyylistäsi?
- Miten oppimistasi seurattiin tai varmistettiin osaaminen?
- Saamasi työnopastuksen perusteella, miten koit osaamisesi?
- Miten kokemus omasta osaamisestasi vaikutti työmotivaatioon tai työssäjaksamiseen?
- Mitä asioita sinulle opastettiin työnopastuksessa?

Perehdyttämismateriaalit

- Miten perehdytyksessäsi hyödynnettiin perehdytys suunnitelmaa?
- Kuinka hyödyllinen perehdytys suunnitelma mielestäsi oli?
- Mitä muita oppimista tukevia perehdytysmateriaaleja perehdyttämisessäsi hyödynnettiin?
- Kuinka hyödyllisiä perehdyttämismateriaalit olivat mielestäsi?
- Miten perehdytys suunnitelman ja materiaalien käyttö ja hyödyntäminen käytiin läpi kanssasi?
- Miten suunnitelmaa tai materiaaleja räätälöitiin sinulle sopiviksi?
- Miten sinut otettiin mukaan suunnittelemiseen?

Liite 3. Kysymykset perehdyttäjille

- Kauan olet työskennellyt yrityksessä?
- Millaista aiempaa työkokemusta sinulla on?

Perehdyttäminen

- Milloin perehdyttäminen on sinusta ajankohtaista?
- Mitä mielestäsi perehdyttämisellä tavoitellaan?

Perehdyttäminen merkitys ja hyödyt

- Miksi perehdyttäminen on mielestäsi tärkeää?
- Miten perehdyttäminen mielestäsi vaikuttaa koettuun asiakaskokemukseen?
- Miten perehdyttäminen mielestäsi vaikuttaa siihen, haluaako tulokas pysyä yrityksen palveluksessa?

Perehdytysprosessi

- Mitä vaiheita uuden työntekijän perehdytyksessä on?
- Miten valmistaudut uuden työntekijän tuloon?
- Käytkö perehdytettävän kanssa perehdytyksen alussa aloituskeskustelua, jossa sovitaan esimerkiksi tavoitteista ja aikataulusta koskien perehdyttämistä?
- Pyydätkö perehdytettävältä missään vaiheessa palautetta perehdyttämisestä?
- Miten seuraat uuden työntekijän oppimista ja tavoitteiden saavuttamista?
- Miten toimitaan silloin, jos sovittu perehdyttäjä ei pääsekään perehdyttämään tulokasta?

Aikuinen oppijana

- Miten otat perehdytyksessä huomioon tulokkaan taustan ja kokemukset?
- Miten tulokkaan työmotivaatiota vahvistetaan?
- Miten otat huomioon oppimistyylihallit perehdyttämisessä?

Sosiaalistuminen työyhteisöön

- Miten uuden työntekijän pääsyä osaksi työyhteisöä tuetaan?
- Kuinka kauan perehdytys mielestäsi kestää? Milloin se päättyy?
- Miten rohkaiset uutta työntekijää soveltamaan hänen jo olemassa olevaa osaamistansa?
- Miten ilmapiiriä työpaikalla vahvistetaan?

Vastuu perehdyttämisestä

- Miten vastuu ja roolit tulokkaan perehdyttämisestä on jaettu?
- Kerro, mihin asioihin henkilöstöhallinto perehdyttää työntekijän?
- Kuka on viime kädessä vastuussa uuden työntekijän perehdyttämisestä?
- Millainen vastuu perehdytettävällä itsellään on perehdyttämisen onnistumisesta?

Perehdyttäjän rooli

- Mitkä ovat mielestäsi hyvän perehdyttäjän ominaisuuksia?
- Mitkä ovat mielestäsi perehdyttäjän pääasialliset tehtävät perehdyttäessä uutta työntekijää?
- Ketkä osallistuvat tulokkaan perehdyttämiseen?
- Pystytkö irtautumaan omista työtehtävistä sen ajaksi, kun perehdytät uutta tulokasta?
- Oletko saanut koulutusta tai valmennusta koskien perehdyttämistä?
- Kuka voi olla perehdyttäjä?

Työnopastus

- Mitä työnopastukseen eli työtehtäviin perehdyttämiseen mielestäsi kuuluu?
- Hyödynnätkö työnopastuksessa jotakin tiettyä mallia?
- Milloin mielestäsi työnopastusta tarvitaan?
- Miten varmistat työntekijän riittävän osaamisen työtehtävien suorittamiseksi?

Perehdyttämismateriaalit

- Miten sinä hyödynnät perehdytys suunnitelmaa tulokkaan perehdyttämisessä?
- Miten sinä hyödynnät perehdyttämisessä perehdytysmateriaaleja?
- Miten perehdytys suunnitelmaa ja materiaaleja räätälöidään tulokkaan tarpeisiin?
- Miten tulokkaan kanssa käydään läpi suunnitelman ja materiaalien hyödyntäminen?
- Miten tulokas otetaan mukaan perehdytys suunnitelman suunnitteluun?

Liite 4. (Salainen)