



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Mimmi Karjalainen

Perehdyttämisen prosessin kehittäminen

Yritys X

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Marraskuu 2018

Tekijä Otsikko	Mimmi Karjalainen Perehdyttämisen prosessin kehittäminen. Yritys X.
Sivumäärä Aika	68 sivua + 2 liitettä Marraskuu 2018
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Lehtori Eija Westerberg
<p>Työn päätavoitteena oli tutkia logistiikan perehdyttämisen prosessin toimivuutta yrityksessä X sekä etsiä mahdollisia kehittämiskohteita prosessista. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, millä keinoilla prosessia voidaan kehittää ja mitä konkreettista hyötyä kehittämisellä voidaan saavuttaa. Tavoitteena oli myös laatia kehitysehdotuksia, joita yrityksessä voidaan myöhemmin hyödyntää perehdyttämisen prosessia kehitettäessä ja suunniteltaessa.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin laadullista tutkimusmenetelmää hyödyntäen. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja. Tutkimuksella selvitettiin sekä perehdyttämiseen osallistuvien henkilöiden että työntekijöiden näkemystä prosessista. Aineisto analysoitiin teemoittain. Viitekehysessä hyödynnettiin perehdyttämiseen liittyvää kirjallisuutta ja artikkeleita. Viitekehys käsitteli perehdyttämistä laaja-alaisesti sekä yleisperehdytyksen että työhönpastuksen näkökulmasta.</p> <p>Tutkimustuloksien perusteella prosessissa oli havaittavissa sekä vahvuuksia että prosessin toimivuuteen vaikuttavia heikkouksia. Tutkimuksen tuloksien myötä esille nousi monia oleellisia kehittämiskohteita sekä ehdotuksia prosessin kehittämiseksi. Tutkimustulokset osoittivat myös monia syitä ja hyötyjä, joiden perusteella kehittäminen on kannattavaa.</p> <p>Työn johtopäätöksenä todettiin, että perehdyttämisen prosessi ei toiminut riittävän hyvin ja prosessin kehittäminen oli tarpeellista. Prosessin toimivuuden takaamiseksi prosessista tulisi kehittää entistä suunnitelmallisempi ja yhdenmukaisempi. Lopulliset kehitysehdotukset perustuivat tutkimustuloksissa esiin tulleisiin kehitysehdotuksiin. Lopullisissa kehitysehdotuksissa esitettiin konkreettisia keinoja toimenpiteiden toteuttamiseksi.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tutkimustulokset ja johtopäätökset on salattu.</p>	
Avainsanat	perehdyttämisen prosessi, perehdyttäminen, kehittäminen

Author Title	Mimmi Karjalainen Development of the orientation process. Company X.
Number of Pages Date	68 pages + 2 appendices November 2018
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organizational Development
Instructor	Eija Westerberg, Senior Lecturer
<p>The main purpose of the thesis was to investigate the functionality of the logistics orientation process in target company X and find out any development targets in the process. Another aim was to find out the ways how the process could be developed and what concrete benefits the development can achieve. The aim was also to make development proposals that can later be utilized in the company when developing and planning the induction process.</p> <p>The thesis was carried out using a qualitative research method. Theme interviews were used to collect material. The study investigated both the participants of the orientation and the employees' views on the process. The material was analyzed by theme. The theoretical framework used the orientation literature and articles. The theoretical framework dealt with orientation from the point of view of both general orientation and job guidance.</p> <p>Based on the results of the study, both the strengths and weaknesses affecting the performance of the process were noticed. With the results of the research, many important development targets and suggestions on how the process can be developed emerged. The research results also showed many reasons and benefits for why the development is profitable.</p> <p>The conclusion of the study was that the orientation process did not work well enough and that the development of the process is necessary. To ensure the functioning of the process, the process should be more systematic and cohesive. The final development proposals were based on the development proposals that emerged in the research results. The final development proposals presented concrete ways to implement the measures.</p>	
Keywords	orientation process, orientation, development

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Alkusanat	1
1.2	Aiheen valinta ja työn tausta	1
1.3	Opinnäytetyön tavoitteet	2
1.4	Aiheen rajaus	3
1.5	Tutkimusmenetelmä	3
1.6	Viitekehys	4
2	Perehdyttäminen	5
2.1	Mitä perehdyttäminen on?	5
2.2	Velvollisuus perehdyttää	5
2.3	Perehdyttämisprosessi	6
2.4	Perehdyttämisen tavoitteet	7
2.5	Perehdyttämisen hyödyt	8
2.6	Perehdyttämisen toteuttaminen	9
2.6.1	Käytännön toteutus	9
2.6.2	Perehdyttämiseen osallistuva henkilöstö	11
2.6.3	Hyvän perehdyttäjän ominaisuudet ja taidot	13
2.6.4	Perehdyttämisen apuvälineet ja materiaali	14
2.7	Perehdyttäminen ja työturvallisuus	15
3	Tutkimusmenetelmä, toteutus ja aineiston käsittely	15
3.1	Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä	15
3.2	Aineistonkeruumenetelmä	16
3.3	Tutkimuksen suunnittelu	17
3.3.1	Tutkimusongelma ja -kysymykset	17
3.3.2	Haastattelun kohteet	18
3.4	Tutkimuksen toteutus	20
3.5	Aineiston käsittely ja analysointi	21
4	Lopuksi	22
4.1	Lopulliset kehitysehdotukset	22
4.2	Työn onnistumisen arviointi	31
	Lähteet	35
	Liitteet	

Liite 1. Haastattelurunko perehdyttämiseen osallistuvalla henkilöstöllä

Liite 2. Haastattelurunko työntekijöille

1 Johdanto

1.1 Alkusanat

Laadukas ja toimiva perehdyttäminen on tärkeä osa yrityksen toimintaa. Toimiva perehdyttäminen on tärkeää sekä yrityksen että uusien työntekijöiden etua ajatellen. Henkilöstö on yritykselle tärkeä voimavara ja henkilöstön perehdyttäminen vaikuttaa suoraan henkilöstön osaamiseen ja koko yrityksen toimintaan.

Perehdyttäminen tarkoittaa kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden myötä uusi työntekijä kykenee sisäistämään työtehtävänsä ja kokemaan itsensä osana työyhteisöä, organisaatiota ja sidosryhmiä (Österberg 2015, 115). Toisin sanoen perehdyttämisen katsotaan olevan laaja kokonaisuus, joka pitää sisällään työtehtäviin opastuksen sekä työyhteisöön ja työpaikkaan perehdyttämisen. Työyhteisöön ja työpaikkaan perehdyttämisen myötä uusi työntekijä oppii tuntemaan yrityksen perimmäisen liikeidean, toimintaperiaatteen, arvot, vision, strategian, asiakkaat, työyhteisön tavat, työpaikan henkilöstön ja työkaverit. (Kauhanen 2009, 151.)

Uuden henkilön perehdyttämisen voidaan katsoa olevan prosessi, joka kestää koko työsuhteen ajan. Hyvä perehdyttäminen tuo lisäarvoa koko työyhteisölle sekä yritykselle. Hyvä perehdyttäminen saa koko työyhteisön tarkastelemaan ja kehittämään toimintaansa. Näin mahdollistetaan toimintatapojen tehostaminen sekä toiminnan kehittäminen entistä kannattavampaan suuntaan. Lisäksi toiminnan laatua voidaan ylläpitää ja kehittää hyvän perehdyttämisen avulla. (Kupias & Peltola 2009, 112 - 113, 152.)

1.2 Aiheen valinta ja työn tausta

Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona kaupan alan yritykselle. Yritys pysyy anonymyminä tässä opinnäytetyössä, ja sen vuoksi yrityksestä käytetään nimitystä X. (Yritys X 2017.) Opinnäytetyön aiheena on perehdyttämisprosessin kehittäminen kohdeyrityksessä X. Yrityksessä on tarkoitus tehdä kehitystoimenpiteitä logistiikan osaston perehdyttämisprosessiin. Opinnäytetyön aihe valikoitui tämän tarkoituksen ja yrityksestä tulleen aloitteen myötä. Tällä hetkellä yrityksessä X on olemassa oleva perehdyttämisprosessi ja suunnitelma perehdyttämiselle, joiden mukaan perehdyttämistä toteutetaan logistiikan

osastolla. Tämän opinnäytetyön aihe ja tarpeellisuus perustuvat siihen, miten perehdyttämisen prosessia voidaan kehittää vieläkin toimivammaksi, ja mitkä ovat ne asiat, jotka prosessin kehittämisessä ja suunnittelussa on hyvä ottaa erityisesti huomioon.

Toisaalta aihe valikoitui myös siksi, perehdyttäminen on tärkeä prosessi jokaisen yrityksen toiminnassa ja perehdyttämisen prosessin, niin kuin kaikkien yritystoiminnan prosessien, toimivuutta ja onnistumista on hyvä tarkastella ja kehittää jatkuvasti sen laadun varmistamiseksi. Hyvin perehdytetty henkilöstö on yrityksessä suuri voimavara ja kaikki mahdolliset henkilöstöön liittyvät kehitystoimenpiteet vaikuttavat yrityksen kannattavaan toimintaan.

1.3 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyön päätavoitteena on kartoittaa yrityksen logistiikan osaston perehdyttämisen prosessin mahdollisia kehittämiskohteita. Jotta kehittämiskohteita voidaan kartoittaa, tavoitteena on tutkia logistiikan osaston perehdyttämisen prosessin käytännön toimivuutta. Prosessin toimivuuden havainnollistamiseksi, tavoite on tutkia perehdyttämisen määritellyjä tavoitteita, perehdyttämiseen osallistuvien henkilöiden roolien ja vastuun toimivuutta, perehdyttämisen käytettävää materiaalia, perehdyttämisen aikataulua ja suunnitelmallisuutta sekä perehdyttämisen onnistumisen arviointia. Työssä halutaan tuoda yrityksen tietoon niitä asioita, jotka saattavat vaikuttaa perehdyttämisen prosessin toimivuuteen käytännön tasolla valmiista suunnitelmasta tai mallista huolimatta.

Työn tavoitteena on myös löytää keinoja siihen, miten prosessia voidaan kehittää. Lisäksi tavoitteena on tuoda yrityksen tietoon konkreettisia syitä ja hyötyjä sille, miksi prosessia on syytä kehittää tai miksi kehittäminen on kannattavaa. Tämän perusteella on tarkoitus laatia kehitysehdotuksia, joita yrityksessä voidaan myöhemmin hyödyntää perehdyttämisen prosessia kehitettäessä ja suunniteltaessa. Lopullisten kehitysehdotusten on tarkoitus luoda pohjaa entistä selkeämmälle perehdytysprosessille, jossa etenkin prosessin käytännön toimivuus on otettu huomioon. Kehitysehdotusten on tarkoitus tuoda yrityksen tietoon keinoja sille, miten yrityksessä voidaan kehittää ja yhdenmukaistaa prosessiin liittyviä käytäntöjä ja prosessin toteuttamista sekä luoda yrityksen sisällä selkeämpi kuva prosessin kulusta. Osittain tavoitteena on siis pohtia keinoja siihen, kuinka yrityksen henkilöstö voidaan sitouttaa prosessin kehittämiseen.

Koska yrityksessä on jo olemassa prosessi perehdyttämiselle, työn tarkoituksena ei ole suunnitella prosessia yrityksen käyttöön. Myöskään varsinaista uutta pohjaa tai mallia perehdyttämiselle ei ole tarkoitus luoda. Tosin myöhemmät kehitysehdotukset voivat mahdollisesti viitata olemassa olevan suunnitelman tai pohjan muokkaamiseen, jos tarvetta siihen havaitaan tutkimuksen myötä.

1.4 Aiheen rajaaminen

Aineiston rajaaminen mahdollisimman tarkasti on oleellista (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a). Opinnäytetyö on rajattu koskemaan yrityksen logistiikan parissa työskentelevän henkilöstön perehdyttämisprosessia. Työ on rajattu käsittelemään logistiikan osaston uusien työntekijöiden perehdytystä sen vuoksi, että yrityksessä logistiikka työllistää suhteellisen paljon työvoimaa ja juuri logistiikan osaston perehdyttämisprosessin kehittäminen on ajankohtaista yrityksessä. Toisaalta lopullisia kehitysehdotuksia, jotka liittyvät yleisesti perehdyttämisprosessiin, voidaan yhtä lailla hyödyntää yrityksen toiminnassa, olipa kyse sitten logistiikan työtehtävistä tai toimihenkilötehtävistä.

Tässä tapauksessa perehdyttämisprosessin nykytilan tutkiminen ja kehittäminen tarkoittaa sekä yleisperehdytyksen että työhönopastuksen tarkastelemista ja kehittämistä sen vuoksi, että prosessissa nämä kaksi liittyvät tiiviisti yhteen. Opinnäytetyössä ei kuitenkaan tutkita logistiikan työpistekohtaista työhönopastusta niin, että tutkimuksen kohteena olisi tietty työtehtävä tai työpiste, vaan yleisperehdytystä ja työhönopastusta tarkastellaan yleisellä tasolla. Tällä tarkoitetaan sitä, että logistiikan perehdytysprosessia tarkastellaan niiltä osin, kuin se koskee kaikkia yrityksen logistiikan parissa työskenteleviä osastosta, tiimistä ja työtehtävästä riippumatta. Logistiikan osaston voidaan katsoa siis koostuvan monesta pienemmästä osastosta. Työssä halutaan keskittyä luomaan pohjaa ennen kaikkea sille, kuinka yleisperehdytys ja työtehtäviin opastus pystytään järjestämään mahdollisimman organisoidusti tehtävästä riippumatta yrityksen sekä työntekijöiden etua ajatellen.

1.5 Tutkimusmenetelmä

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus keskittyy pääosin tutkimaan prosesseja, joita on hankala selvittää määrällisen tutkimuksen menetelmin tai tilastollisten analyysien avulla, sillä prosessit ja ilmiöt ovat usein monimutkaisia (Kananen 2014, 18 - 19). Opin-

näytetyö on kehittämishanke–tyyppinen työ, jonka tarkoituksena on ensisijaisesti selvittää perehdyttämisen prosessin toimivuutta ja mahdollisia kehittämiskohteita. Jos kehittämiskohteita löytyy, tavoitteena on esittää kehitysehdotuksia, jotka auttavat käytännön tasolla perehdyttämisen prosessin suunnittelussa ja toteutuksessa. Prosessin nykytilaa ja mahdollisia kehittämiskohteita selvitetään laadullisen tutkimuksen avulla.

Laadullinen tutkimus antaa mahdollisuuden tutkittavan ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen, kuvaamiseen ja selittämiseen (Kananen 2014, 18 - 19). Tässä opinnäytetyössä laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytetään teemahaastatteluja. Haastattelut toteutetaan perehdyttämiseen osallistuvalla henkilöstöllä sekä perehdyttämisen kohteena oleville työntekijöille. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa päätöksen teon tueksi ja luoda pohjaa myöhempiä kehitystoimenpiteitä varten.

1.6 Viitekehys

Opinnäytetyössä lähteenä on käytetty perehdyttämistä käsittelevää kirjallisuutta ja artikkeleita. Lisäksi viitekehykseen on otettu tietoa Suomen lainsäädännön vaikutuksesta perehdyttämiseen. Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään perehdyttämistä monesta eri näkökulmasta. Perehdyttämiseen liittyvät näkökulmat on pyritty ottamaan huomioon niin, että ne käsittelevät perehdyttämistä kokonaisvaltaisesti.

Teoreettinen viitekehys koostuu seuraavista perehdyttämistä käsittelevistä osa-alueista: perehdyttämisen määritelmä, velvollisuus perehdyttää, perehdyttämisen prosessi, perehdyttämisen tavoitteet ja hyödyt, perehdyttäminen työturvallisuuden näkökulmasta ja perehdyttämisen toteuttaminen. Perehdyttämisen toteuttamista käsittelevä osuus sisältää tietoa perehdyttämisen tukena käytettävästä materiaalista ja apuvälineistä sekä siitä, minkälaisia taitoja ja ominaispiirteitä hyvällä perehdyttäjällä on. Lisäksi kyseissä osuuksissa käsitellään perehdyttämisen toteuttamista siihen osallistuvan henkilöstön näkökulmasta.

2 Perehdyttäminen

2.1 Mitä perehdyttäminen on?

Perehdyttäminen tarkoittaa kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla työntekijä oppii omat työtehtävänsä ja kokee itsensä osana organisaatiota, työyhteisöä sekä yrityksen sidoryhmiä (Österberg 2015, 115). Perehdyttäminen on kokonaisvaltainen ja laaja tapahtuma, jonka tarkoituksena on antaa työntekijälle oikea kuva yrityksestä ja organisaatiosta. Perehdyttämisen avulla voidaan auttaa työntekijää luomaan myönteinen käsitys organisaatiosta ja omista työtehtävistään organisaatiossa (Kauhanen 2009, 151).

Perehdyttäminen voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen. Nämä kolme osa-aluetta ovat työhönopastus, työyhteisöön perehdyttäminen sekä työpaikkaan perehdyttäminen. Työhönopastus tarkoittaa työtehtäviin perehdyttämistä, jonka myötä työntekijä oppii oman työnsä, vastuualueensa ja työhön liittyvät odotukset. Työyhteisöön perehdyttämisen myötä työntekijä oppii tuntemaan työyhteisön sekä yhteisön perimmäisen toiminta-ajatuksen ja liikeidean, vision, arvot ja tavat. Työpaikkaan perehdyttämisen avulla työntekijä oppii tuntemaan työpaikan ihmiset ja työkaverit sekä yrityksen asiakkaat. (Kauhanen 2009, 151.)

2.2 Velvollisuus perehdyttää

Työturvallisuuslain (738/2002) toisessa luvussa säädetään työnantajan yleisistä velvollisuuksista. Lain 14. pykälän mukaan työnantajalla on velvollisuus huolehtia uuden työntekijän riittävästä perehdyttämisestä työhön, työpaikan olosuhteisiin, työssä käytettäviin menetelmiin ja työvälineisiin sekä niiden käyttöön ennen uuden työtehtävän aloittamista tai työtehtävien ja työn muuttuessa. Lisäksi työntekijälle tulee antaa ohjausta ja opetusta turvallisuuteen liittyvien vaarojen välttämiseksi. Opastusta sekä ohjausta on velvollisuus täydentää tarvittaessa. Myös työsopimuslain (55/2001) toisen luvun ja 1. pykälän mukaan työnantajalla on velvollisuus huolehtia työntekijän suoriutumisesta työssään yrityksen toimintaa, työmenetelmiä tai tehtävää työtä kehitettäessä tai muutettaessa.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (334/2007) määrittää työhönotossa noudatettavat periaatteet ja käytännöt. Yhteistoimintaneuvotteluissa on käsiteltävä työhönottoon liittyvät yleiset periaatteet ja menetelmät, sekä työntulijalle annettavat tiedot yritykseen ja työpaikkaan perehtymiseksi. Lisäksi Kaupan alan työehtosopimuksen mukaan sellaisen

henkilön, jonka tehtävä on perehdyttää uusia työntekijöitä, on oltava ammattitaitoinen ja ennalta määrätty. Tällaiselle henkilölle on myös varattava riittävästi aikaa tehtävän hoitamiseksi. (Kaupan työehtosopimus 1.2.2017 - 31.1.2018, 83.)

2.3 Perehdyttämisprosessi

Toimiva ja tulokellinen perehdytysohjelma perustuu hyvään perusrunkoon eli prosessiin. Prosessin tulee olla yrityksessä kaikille sama ja taata, että perusasiat käydään perehdytyksen aikana läpi. Hyvä prosessi ottaa huomioon perehdytettävän osaamisen ja taustan ollen samaa aikaa vuorovaikutteinen. Tämä viittaa siihen, että prosessi kehittyy jatkuvasti prosessista saadun palautteen pohjalta. (Hietala & Kaivanto & Valvisto 2015, 137 - 138.) Prosessi sisältää perehdytyksen suunnittelun, työhön tarvittavien välineiden järjestämisen, uuden työntekijän vastaanoton, yrityksen ja työyhteisön esittelyn ja opastuksen varsinaisiin työtehtäviin (Hyppänen 2013, 217 - 218).

Prosessiin liittyvät toimenpiteet on hyvä aloittaa jo ennen kuin uusi työntekijä aloittaa työnsä. Koska työsopimus on mahdollista kirjoittaa jo ennen työn varsinaista alkamista, tätä tilaisuutta on hyvä hyödyntää myös perehdyttämistä ajatellen. Tällöin uudelle työntekijälle voidaan antaa perehdyttämiseen kuuluvaa materiaalia jo ennakkoon yritykseen tutustumiseksi. Lisäksi työvälineisen järjestäminen ja aikataulutetun perehdytys suunnitelman laatiminen kuuluvat ennakoivaan toimintaan. Samalla varmistetaan, että tarvittavat perehdyttämiseen osallistuvat henkilöt ovat käytettävissä, kun uusi työntekijä aloittaa työnsä. Lähtökohtaisesti vastuu kaikesta tästä on esimiehellä. (Hyppänen 2013, 218.)

Perehdyttäminen prosessina kestää normaalisti useita päiviä tai viikkoja. Vaikka perehdyttämisprosessi olisi tarkoin suunniteltu, perehdyttäminen ei voi olla lyhyt, yhden päivän tapahtuma, jonka aikana uuden työntekijän kuuluisi hallita ja ymmärtää uusi työtehtävä sekä organisaation toiminta. Perehtyminen vie aikaa ja myös siksi prosessille on syytä varata riittävästi aikaa sekä resursseja. Erityisesti työntekijän ensimmäiseen päivään kannattaa panostaa, sillä ensimmäinen työpäivä on aina erityinen eikä työntekijälle saa muodostua tunnetta siitä, että perehdyttämisessä kiirehdittäisiin. (Cadwell & Crisp 1988, 30.)

Oikeanlainen perehdyttäminen luo pohjan ja antaa tavoitteen sekä vision, joiden avulla uusi henkilö suuntaa organisaatiossa. Perehdyttämisessä on tyypillistä, että prosessin

aikana uusi työntekijä käy läpi ikään kuin muutoksen eli että prosessi alkaa tietystä tilasta ja loppuu tiettyyn tilaan. Perehdyttämisprosessin alussa uusi henkilö kokee olevansa vielä ulkopuolinen ja organisaatiosta irrallinen, mutta perehdytyksen myötä henkilö siirtyy organisaatiossa omaan rooliinsa. Uusi työntekijä ikään kuin johdatetaan mielikuvista toiminnan tilaan perehdyttämisen avulla. Ennen kuin henkilö kokee kuuluvansa organisaatioon, hän on todennäköisesti kohdannut organisaatiossa erilaisia tilanteita ja kokemuksia, jotka voivat vaikuttaa merkittävästi. Tästä syystä perehdyttämisen laatuun on kiinnitettävä huomiota alusta loppuun. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14.)

2.4 Perehdyttämisen tavoitteet

Perehdyttämisen päätavoitteena on, että uusi työntekijä omaksuu organisaatiolle omaiset piirteet, yrityksen perimmäisen tarkoituksen, toimintatavat ja kulttuurin. Perehdyttämisellä pyritään siihen, että organisaatiossa kyetään säilyttämään yhteiset käytännöt ja ikään kuin selkeys toiminnan suhteen. Organisaation perustehtävän ja tarkoituksen sekä toiminnan jatkuvuuden ja tasaisen laadun tuottamisen varmistamiseksi oikeanlainen perehdyttäminen on ensiarvoisen tärkeää. (Kjelin & Kuusisto 2003, 15.)

Perehdyttämisen yksi tärkeimmistä tavoitteista on antaa työntekijälle valmiudet toteuttaa työtään menestyksellisesti (Hyppänen 2013, 217). Tavoitteena on myös varmistaa, että uuden työntekijän työpanos suuntautuu niihin työtehtäviin, joita varten hänet on rekrytoitu. Näin ollen uuden työntekijän työn sisältö ja tavoitteet on oltava tunnistettavissa ja ymmärrettävissä riittävällä tasolla jo rekrytointivaiheessa. Työsuhteen alkaessa työnkuva ja työrooliin kuuluvia tavoitteita on edelleen selkiytettävä ja tämä tapahtuu esimiehen ja työntekijän yhteisen keskustelun myötä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 53.)

Perehdyttämisen tavoitteena on lyhentää sitä aikaa, joka kuluu uuden työntekijän työpanoksen muuttumisessa tuottavaksi. Mitä nopeammin uusi työntekijä oppii yrityksen laatuvaatimuksen ja työkalut sen saavuttamiseksi, sitä paremmin yritys pystyy takaa-maan asiakastytyväisyytensä. Olipa kyse mistä toimialasta tahansa, jokaisella yrityksellä on ketjunsä päässä asiakas, joka tuo voittoa yritykselle ja maksaa työntekijöiden palkat. Tämän vuoksi virheetön ja laadukas työskentely voidaan aina perustella asiakkaan kautta ja etenkin tästä syystä hyvään perehdytysprosessiin tulee panostaa. (Hietala ym. 2015, 138 - 139.)

Sosiaalistuminen on yksi perehdyttämisen tärkeimmistä tavoitteista, josta on erityisesti hyötyä uudelle tulokkaalle. Uuden henkilön tavoitteena on löytää oma paikkansa organisaatiossa. Sosiaalistuminen tarkoittaa ammattiroolin ja työyhteisön tapojen opettamista uudelle henkilölle. Työyhteisön tavat kuvastavat organisaatiossa vallitsevaa kulttuuria ja oletuksia, joita organisaation jäsenet ovat muodostaneet itsestään ja työympäristöstään. Alussa uudelle henkilölle opetetaan työyhteisön arvoja ja hänet hyväksytään organisaation jäseneksi, kun hän on oppinut, mitä työyhteisössä arvostetaan. Kun sosiaalistuminen tapahtuu, työntekijä pääsee organisaatioon sisälle ja tässä vaiheessa alun jännitys usein vähenee. Uusi henkilö voi keskittyä työhönsä ja saavuttamaan tuloksia sitä paremmin, mitä nopeammin henkilö siirtyy alun tarkkailevasta vaiheesta eteenpäin. Kun uusi henkilö on sisäistänyt yhteisön tavat ja oman roolinsa, hän kykenee hyödyntämään yhteisön voimavaroja ja toimimaan tehokkaammin osana yhteisöä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 124, 129 - 130.)

Yhtenä perehdyttämisen tavoitteena on rakentaa vankka pohja sitoutumiselle. Työn alkaessa uusi työntekijä on varsin herkässä tilassa vastaanottamaan sekä sanattomia että sanallisia viestejä. Uusi työntekijä peilaa viesteistä saamaansa kokemusta siihen mielikuvaan, jonka hän on alun perin yrityksestä muodostanut. Pitkäaikaiselle sitoutumiselle voidaan luoda hyvä pohja, jos uuden työntekijän ennako-odotukset onnistutaan ylittämään yrityksessä. Ensivaikutelmaan kannattaa siis panostaa ja tämän takia yritys tarvitsee laadukkaan perehdytysprosessin. Sitoutuneisuus mitataan etenkin vaikeina aikoina, esimerkiksi tilanteissa, joissa on kyse isoista muutoksista. Työntekijän sitouttamiseen kannattaa panostaa myös siksi, että uuden työntekijän rekrytointi on aina kallista. Sitoutunut työntekijä on yleensä motivoitunut ja parhaimmassa tapauksessa kokee saavansa elää täysipainoista elämää yrityksen työntekijänä. (Hietala ym. 2015, 138.)

2.5 Perehdyttämisen hyödyt

Vaikka yritykset pääosin perehdyttävätkin kaikki uudet työntekijät, yritykset saattavat jättää hyödyntämättä suuren osan perehdytyksen mahdollisuuksista. Uusi työntekijä kiinnittää usein huomiota yrityksen kehittämiskohteisiin aivan työsuhteensa alussa. Yritys voi hyödyntää tätä ja kuunnella uuden työntekijän näkemyksiä siitä, miten asiat voisi tehdä paremmin. Näin myöskin uuden työntekijän aikaisempi kokemus saadaan hyödynnettyä. Perehdyttämällä voidaan siis parantaa yrityksen kehittymismahdollisuuksia.

Tämä kuitenkin vaatii sen, että yrityksessä muistetaan, että toimiva perehdytys on vuorovaikutteista ja vain vuorovaikutteisuuella yritys voi hyödyntää uuden työntekijän näkemyksiä. (Hietala ym. 2015, 137 - 138, 140.)

Perehdyttämisen tavoitteita käsittelevässä kappaleessa yhdeksi tavoitteeksi katsottiin sosiaalistuminen ja sen katsotaan olevan myös hyödyksi. Onnistuneella sosiaalistumisella voidaan varmistaa yhteisöllinen toimintakyky nopeasti, joten sosiaalistuminen hyödyttää sekä yksilöä että organisaatiota. Perehdyttäminen on hyvä keino sosiaalistumisen nopeuttamiselle. Vaikka nopeasta sosiaalistumisesta on hyötyä, yrityksen tulee muistaa, että perehdyttäminen on yksilön näkökulmasta kuitenkin varsin monitahoinen prosessi ja uudelle henkilölle on tärkeää antaa aikaa ja tilaa omaksua työyhteisön kulttuuri. (Kjelin & Kuusisto 2003, 124, 129 - 130.)

2.6 Perehdyttämisen toteuttaminen

2.6.1 Käytännön toteutus

Perehdyttäminen jakautuu kahteen osuuteen: liiketoiminnalliseen perehdyttämiseen ja käytännön työhön perehdyttämiseen. Lisäksi yrityksen strategian, arvojen, toimintatavan ja historian perehdyttäminen ovat oleellisia. Perehdyttämisen sisällöllä on suuri merkitys. Perehdyttämiselle luodaan suunnitelma, josta selviää perehdyttämisen runko, aikataulu ja työnjako. Perehdyttämisen alussa suunnitelman läpikäynti uuden työntekijän kanssa on ensiarvoisen tärkeää. (Kjelin & Kuusisto 2003, 198 - 202.)

Perehdytysprosessissa siihen osallistuvan henkilön tai henkilöiden on hyvä selvittää uuden työntekijän kanssa perehdytyksen tavoitteet. Uuden työntekijän kanssa on hyvä lisäksi selvittää, kuinka asetettujen tavoitteiden saavuttamista voidaan arvioida ja mitata perehdytysprosessin edetessä. Prosessi vaatii toimintaa, ja jos tilanne on epäselvä uudelle työntekijälle, saattaa se näkyä jopa asiakkaalle asti. (Pajunen 2015.)

Tiedonkulku yritykseltä uudelle työntekijälle tulee kyetä varmistamaan alusta asti. Alkuun liittyy uuden henkilön osalta epävarmuutta ja tarvetta kyetä olemaan tuottava jäsen organisaatiossa mahdollisimman pian. Vaikka alussa uusi henkilö tarvitsee ja haluaa saada paljon tietoa hahmottaakseen uuden työnsä ja organisaation, hän ei välttämättä tiedustele asioista aktiivisesti työkavereiltaan tai esimieheltään. Tämä johtuu alun irralli-

suuden tunteesta ja epävarmuudesta sen suhteen, kuinka paljon työkavereita tai esimiestä voi rasittaa kysymyksillä vaikuttamatta kuitenkaan epäpätevältä. Vaikka työsuhteen alussa sekä organisaatio että uusi henkilö arvioivat tyypillisesti toisiaan, uuden henkilön ja organisaation välinen luottamus syntyy nopeammin, jos uuden henkilön tietotarpeisiin kyetään vastaamaan mahdollisimman hyvin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 130.)

Uudelle työntekijälle on tärkeää tietää, miten hänen työnsä vaikuttaa yritykseen tai osastoon, jossa hän työskentelee. Jos perehdyttämisessä sivuutetaan tämä tärkeä asia, uuden työntekijän on vaikea hahmottaa oman työnsä yhteyttä yritykseen. Näin ollen perehdyttämisen tulisi sisältää katsaus jokaisen osaston toiminnasta ja erityisesti informaatiota siitä, mikä yhteys juuri uuden työntekijän työllä on yrityksen toiminnassa. Tältä osin perehdyttämisen tukena on hyvä käyttää esimerkkejä ja antaa uudelle työntekijälle aikaa omaksua oma työtehtävänsä ja vastuunsa yritystä ajatellen. Lisäksi uudelle työntekijälle on oleellista kertoa, kuinka juuri hänen työpanoksensa auttaa yritystä. (O'Toole 2018.) Tämä lisää uuden työntekijän varmuutta uudessa tehtävässään ja kokemusta siitä, että hänen työpanoksensa on tärkeä osa yrityksen toimintaa.

Uutta työntekijää on hyvä kannustaa olemaan omatoiminen ja aloitteellinen. Kun henkilö on sitoutunut työhönsä ja hallitsee omat työtehtävänsä, hän haluaa kantaa vastuuta omasta osaamisestaan ja tietämyksestään. Siksi aloitteellisuuteen ja omatoimisuuteen kannustettu työntekijä myös tiedustelee ja ottaa oma-aloitteellisesti selvää epävarmoista asioista. Jos työhönopastus jostain syystä jää puutteelliseksi, korjaavia työhönopastustoimenpiteitä tulee toteuttaa paremman lopputuloksen aikaansaamiseksi. (Työturvallisuuskeskus.)

Kun vastuuta, osallistumista ja itsenäistä toimintakykyä pystytään tukemaan ja kasvattamaan oikeassa mittakaavassa ja oikeaan aikaan, uusi työntekijä pystyy omaksumaan oman roolinsa nopeammin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 137.) Palaute ja kannustus ovat myös hyviä lisäämään uuden työntekijän varmuutta soveltumisestaan työtehtäviin, sillä jokainen uusi työntekijä jännittää hieman uuden työn alkua. Jännityksestä huolimatta jokainen työntekijä haluaa tuntea olevansa hyvä ja pätevä. Parhaassa tapauksessa uudelta työntekijältä tiedustellaan myös hänen toiveitaan ja odotuksiaan. (Pajunen 2015.)

Perehdyttämisessä erittäin tärkeää on säilyttää tulokkaan motivaatio korkealla koko perehdyttämisen ajan. Lähtökohtaisesti perehdytysohjelma on hyvä sovitaa uuden tulokkaan aikaisempaan kokemukseen ja taustaan eli kaikkia uusia tulokkaita ei aina tarvitse

perehdyttää täysin saman kaavan mukaisesti. Tulokkaan osaamisen ja kokemuksen huomiointi vaikuttaa motivaation säilymiseen perehdyttämisen aikana. Koska kysymys on laajoista kokonaisuuksista, näiden asioiden perehdyttämiseen ja toisaalta omaksumiseen on varattava aikaa. (Hietala ym. 2015, 140 - 141.)

Kun uusi työntekijä aloittaa työnsä uudessa yrityksessä, on tilanne lähestulkoon jokaiselle epävarma ja jännittävä. Tämän vuoksi yrityksen on luotava perehdyttämisestä sellainen tilanne, jossa uusi työntekijä tuntee olonsa mahdollisimman rentoutuneeksi ja turvalliseksi. Tähän auttaa nopea tutustuminen työkavereihin ja se, että uuden työntekijän olosta pyritään tekemään mahdollisimman tervetullut. Kun uusi työntekijä tuntee olonsa varmaksi ja tärkeäksi, muodostuu hänelle samalla positiivisen käsitys uudesta työpai- kasta. (Cadwell & Crisp 1988, 18.)

2.6.2 Perehdyttämiseen osallistuva henkilöstö

Perehdyttämisen tulee olla yhdenmukainen. Yhdenmukaisuus tarkoittaa sitä, että kaikki perehdyttämisestä huolehtivat perehdyttämisen toteuttamisesta yrityksen strategian ja arvojen mukaisesti sekä samalla laatutasolla. Henkilöstötoimi vastaa prosessin toimivuudesta ja kehittämisestä. Yhteinen käsitys perehdyttämisen tavoitteista ja toimintatavasta on keskeisessä asemassa. Parhaassa tapauksessa koko yhteisö osallistuu perehdyttämiseen luontevasti ja yhteisössä vallitsee yhteisen vastuun tunne. (Kjelin & Kuusisto 2003, 186, 193 - 194.)

Henkilöstötoimi on viime kädessä se organisaation osa, joka vastaa perehdyttämisprosessin toimintamallista ja työnjaosta. Henkilöstötoimen tehtävänä on lisäksi huolehtia perehdyttäjille annettavasta tuesta ja perehdyttämisen laadusta kokonaisuudessaan. Valmennuksen tulee perustua siihen, mitä perehdyttämisellä tavoitellaan ja mitkä ovat perehdyttämisessä kriittisimmät asiat. (Kjelin & Kuusisto 2003, 186, 194.) Kouluttamisen tai valmentamisen on tultava siis aina ylemmältä taholta ja kuitenkin minimissään esimieheltä, joka kertoo perehdyttäjälle perehdyttämisen tavoitteet ja suunnitelman sen toteuttamiseksi. Kun kummeiksi tai perehdyttäjiksi ryhtyvät koulutetaan tehtävänsä, voidaan taata perehdytyksen tasalaatuisuus ja tasapuolisuus. (Hietala ym. 2015, 143.)

Käytännössä kaikkien niiden muiden työntekijöiden, joiden kanssa perehdytettävä on myöhemmin tekemisissä, katsotaan osallistuvan omalta osaltaan perehdyttämiseen

(Kauhanen 2009, 151). Vaikka perehdyttämiseen osallistuu useita henkilöitä, tärkein perehdyttämisestä ja sen lopullisesta onnistumisesta vastaava henkilö on uuden työntekijän esimies. Jokainen esimies on siis aina myös perehdyttäjä. Tätä vastuuta esimies ei voi delegoida kenellekään muulle. (Hietala ym. 2015, 141.)

Ensimmäisenä työpäivänä uuden työntekijän tulee tavata oma esimies. Tapaamisen yhteydessä uudelle työntekijälle selvennetään suunnitelma hänen perehdyttämiseksi ja työhön opastamiseksi. Tämän tapaamisen aikana on hyvä varata aikaa yhteiselle keskustelulle, jonka aikana esimiehen tehtävä on pitää ilmapiiri positiivisena ja uutta työntekijää tukevana. Sekä esimies että uusi työntekijä voivat tapaamisen aikana jakaa toiveitaan ja ajatuksiaan työntekijän uutta työtehtävää koskien. (O'Toole 2018.)

Esimies on keskeinen henkilö määriteltäessä uuden henkilön tehtävää ja vastuuta. Mitä paremmin esimies on tutustunut uuteen työntekijään, sitä paremmin hän pystyy hyödyntämään sekä ohjaamaan uuden työntekijän työpanosta ja tavoitteiden saavuttamista. Perehdyttämisen aikana esimiehen tulee kertoa työntekijälle myös omasta roolistaan, vastuistaan ja työskentelytavastaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 190.)

Esimiehen lisäksi työyhteisöstä nimetään perehdyttäjä, joka toimii tukihenkilönä uudelle työntekijälle. Tukihenkilön voidaan ajatella olevan ikään kuin kummi uudelle työntekijälle. Kummi valitaan lähimpien työkavereiden joukosta. Perehdyttämistilanteessa perehdyttäjän valinnassa kannattaa kuitenkin ottaa huomioon perehdyttäjän tehtävä ja suhde uuden tulokkaan tulevaan asemaan ja työtehtävään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 186, 195.) Kummin tehtävänä on tutustuttaa uusi työntekijä uuteen työympäristöön ja muihin työkavereihin eli uuteen reviiiriinsä. Kummi tuo varmuuden tunnetta uuden työntekijän ensimmäisiin päiviin ja tämän avulla uusi työntekijä oppii nopeammin talon tapoja. (Hietala ym. 2015, 141.)

Perehdyttäjäksi kannattaa valita enemmän kuin muutamia henkilöitä. Vaikka perehdyttäminen vaatii ammattitaitoa ja resursseja, yritykselle on etua sellaisen kulttuurin rakentamisesta, jossa perehdyttäminen on koko yhteisön yhteinen tehtävä. Työmäärä perehdyttämisen suhteen jakaantuu myös tasaisemmin, kun perehdyttäjiä on monia. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195.)

Perehdyttämisen aikana tai usein jopa jo rekrytointivaiheessa, uusille työntekijöille tulee välittää tietoa yrityksen sille ominaisista piirteistä, kuten yrityksen historiasta, strategiasta, arvoista, tärkeimmistä tuotteista, asiakkaista ja yrityksen ylimmästä johdosta. Yrityksen johto on usein paras kertomaan yrityksen ytimeen kuuluvista ja sille leimallisista asioista, sillä mitä ylempää perehdyttäminen toteutetaan, sitä uskottavampi kuva siitä muodostuu. Tämä on oleellinen osa perehdyttämistä, sillä tämän myötä muodostuu sitoutumisen niin sanottu ”henkinen puoli” ja ymmärrys yrityksen perimmäisestä tarkoituksesta. Viime kädessä yrityksen johto on vastuussa siitä, että jokainen yrityksen työntekijä työtehtävästään tai asemastaan riippumatta on perehdytetty riittävästi näihin asioihin. Kun yrityksestä huokuu aidosti halu paneutua työntekijän asemaan, sitoutumiselle syntyy hyvä pohja. (Hietala ym. 2015, 141.)

2.6.3 Hyvän perehdyttäjän ominaisuudet ja taidot

Hyvän perehdyttäjän katsotaan usein olevan kohtuullisen kokenut työntekijä, mutta kykenevä muistamaan tai asettumaan siihen sellaiseen asemaan, miltä tuntuu aloittaa itse uudessa työtehtävässä ja -ympäristössä. Perehdyttäjäksi kannattaa luonnollisesti valita sellaisia työntekijöitä, jotka pitävät omasta työstään. Keskeisin hyvän perehdyttäjän ominaisuus on kiinnostus uuden työntekijän opastamiseen. Perehdyttäjän on riittävän hyvin tunnettava opastuksen kohteena oleva työ ja perusymmärrys aikuisen oppimisen tavoista auttavat opastustilanteessa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195 - 196.)

Hyvä perehdyttäjä luo suhteen perehdytettävään. Hyvä perehdyttäjä kertoo perehdyttämisvaiheen alussa, mitä perehdytyksen aikana käydään läpi ja millä tavoin. Perehdyttämisessä jaksottaminen on tärkeää ja jaksotus voi tapahtua esimerkiksi niin, että alussa käydään läpi yleisemmät asiat ja oppimisen kannalta keskittymistä vaativat asiat myöhemmin. Perehdyttämistä annetaan ikään kuin juuri silloin kun perehdytettävä sitä tarvitsee. Tämä keino on hyvä sen vuoksi, että alussa uusi työntekijä on jatkuvan informaatiotulvan keskellä ja silloin tiedon jakamista on hyvä säännöstellä. Kyky kuunnella, kyky ymmärtää tilanteen merkitys perehdyttävälle sekä kyky kertoa asioista riittävän selkeästi ja yksinkertaisesti ovat hyvän perehdyttäjän ominaisuuksia. Perehdyttäjän tulee luoda tilanteita, joissa perehdytettävä pystyy itse arvioimaan toimintaansa. Hyvä perehdyttäjä kykenee luomaan tietynlaisen tuntuman perehdytettävän oppimisen tarpeeseen ja kykenee myöskin tunnistamaan, milloin uuden työntekijän riittävä perehtyminen on tapahtunut. (Kjelin & Kuusisto 2003, 196 - 197.)

Toisinaan uusi työntekijä saattaa omaksua tavallaan aktiivisen roolin omassa perehdytyksessään. Vaikka uusi työntekijä olisikin hyvin aktiivinen, perehdyttäjän on silti hyvä pitää oma roolinsa perehdytystilanteessa aktiivisena. Uusi työntekijä saattaa nimittäin kokea turhautumista ja odotukset organisaatiolta voivat olla alhaiset, jos työntekijä kokee joutuvansa toimimaan yksin, kun organisaatio ei tarjoakaan hänelle tukea. (Kjelin & Kuusisto, 132.)

2.6.4 Perehdyttämisen apuvälineet ja materiaali

Uudelle tulokkaalle niin sanotun oman reviirin rakentaminen on tärkeää työsuhteen alussa. Työkaverit kuuluvat työntekijän omaan reviiriin ja toisaalta myös kyky suunnistaa rakennuksessa. Tutut kasvot ja tuttu ympäristö auttavat uutta työntekijää kasvattamaan hallinnan tunnetta uudessa tilanteessa. Kaikki apuvälineet oman reviirin luomiseen ovat hyödyllisiä ja näitä apuvälineitä voivat olla esimerkiksi muistilaput, yhteenvedot tai kartat. Apuvälineet tukevat uutta työntekijää hahmottamaan ja muistamaan uusia asioita, sillä alkupäivien informaatiomäärän aikana kaikki asiat eivät välttämättä jää mieleen. (Hietala ym. 2015, 141.)

Yksi hyvä keino on luoda perehdyttämisen tueksi materiaalia, joka sisältää tietoa siitä kuka vastaa mistäkin asiasta ja mihin kysymyksiin. Näin uuden työntekijän ei tarvitse pohtia, keneen ottaa yhteyttä kysymyksien herätessä tai epävarman tilanteen sattuessa. Nämä erikseen nimetyt henkilöt toimivat apuna uuden työntekijän ensimmäisten viikkojen aikana uudessa yrityksessä. (O'Toole 2018.)

Yleisesti ottaen kannattaa hyödyntää kaikkea sitä olemassa olevaa materiaalia, joka auttaa uutta työntekijää hahmottamaan yritystä. Materiaalin suunnittelussa on hyvä ottaa huomioon sen käytännöllisyys, ja näin ollen materiaaliin on oltava helppokäyttöinen ja siihen on oltava helppo tutustua. Materiaalien päivittäminen on vastuutettava ja ratkaistava jo suunnitteluvaiheessa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206.)

Lisäksi perehdyttäjien on hyvä saada materiaalia, joka auttaa heitä tehtävässään. Esimerkiksi muistilista, kartat tai valokuvat toimivat apuna. (Hietala ym. 2015, 143.) Viime kädessä henkilöstötoimi huolehtii materiaalin olemassa olosta sekä ajantasaisuudesta niin, että prosessiin liittyvät asiat ovat asianomaisten hyväksymiä (Kjelin & Kuusisto 2003, 186, 194.)

Intranet on tehokas henkilöstöviestinnän väline, jota kannattaa hyödyntää perehdyttämisessä. Intranet on kätevä sijoituspaikka sellaiselle tiedolle, jota on hankala omaksua työsuhteen alkuvaiheessa ja tiedot voi tarkastaa tarvittaessa myöhemmin. Lisäksi uudelle tulokkaalle voidaan suunnitella intranetiin perehdyttämispolku, jonka avulla hän tutustuu yritykseen ja sen toimintaan työsuhteensa alussa. Vaikka perehdytysohjelmaa ei toteutettaisi intranetissä, perehdyttämisohjelman toteutumista voidaan seurata ja koordinoita intranetiä hyödyntäen. Etenkin silloin, jos yritys rekrytoi paljon, tästä apuvälineestä on etua. (Kjelin & Kuusisto 2003, 207 - 209.)

2.7 Perehdyttäminen ja työturvallisuus

Perehdyttäminen ja työhönopastus toimivat parhaimmillaan ennakoivana turvallisuustoimintana. Perehdyttämisen merkitys korostuu ennen kaikkea silloin, kun perehdyttämisen kohteena ovat nuoret työuraansa aloittavat työntekijät. Nuoret työntekijät eivät välttämättä ole olleet aikaisemmin perehdytystilanteessa ja silloin yleiset työturvallisuuteen liittyvät asiat saattavat tulla täysin uutena asiana. (Työturvallisuuskeskus.)

Opastusta annetaan vaarojen tunnistamiseen ja menettelytapoihin vaaratilanteiden ehkäisemiseksi. Työnopastuksessa tulee keskustella myös työpaikan pelisäännöistä ja esimerkiksi häirinnän tai epäasiallisen kohtelun tunnistamisesta ja toiminnasta sellaisissa tilanteissa. Työsuojeluhenkilöstön asiantuntemuksen hyödyntäminen on perehdyttämisessä tärkeää, jotta uusi työntekijä hahmottaa työsuojeluasiat osana omaa työnopastusta. Sen lisäksi, että työnopastuksessa varmistetaan työtehtävien ja työssä käytettävien työvälineiden hallinta, siinä varmistetaan myös, että uusi työntekijä tietää tarpeeksi hyvin, kuinka toimia epätavallisten häiriö- tai poikkeustilanteiden sattuessa. (Työturvallisuuskeskus.)

3 Tutkimusmenetelmä, toteutus ja aineiston käsittely

3.1 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus keskittyy pääosin tutkimaan prosesseja, joita on hankala selvittää määrällisen tutkimuksen menetelmin tai tilastollisten analyysien avulla, sillä prosessit ja ilmiöt ovat usein monimutkaisia. Laadullinen tutkimus antaa mahdollisuuden tutkittavan ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen, kuvaamiseen ja selittämi-

seen. Sen sijaan, että keskityttäisiin lukuihin kuten määrällisessä tutkimuksessa, laadullisessa tutkimuksessa erityisesti sanojen ja lauseiden merkitys korostuu. Erityisesti sillä on merkitystä, kuinka tutkittavat kokevat ja näkevät reaali maailman. Laadullisessa tutkimuksessa ei aseteta ennalta määriteltyjä oletuksia eli hypoteeseja tutkimustuloksiin liittyen. Laadullinen tutkimus pyrkii käsittelemään yksittäisiä tapauksia mahdollisimman perusteellisesti, jolloin tutkimustulosta ei voida eikä ole tarkoitus yleistää. Laadullisessa tutkimuksessa ei myöskään määritellä etukäteen, kuinka paljon tai minkälaista aineistoa kerätään, vaan aineistoa kerätään niin paljon kuin tutkimusongelman ratkeaminen tai ilmiön ymmärtäminen edellyttää. (Kananen 2014, 18 - 19.)

Kauhasen (2009, 151) mukaan perehdyttämisen katsotaan olevan laaja kokonaisuus. Tämän perusteella perehdyttämisen voidaan ajatella olevan laaja myös tutkimuksen kohteena, jolloin sen ymmärtäminen vaatii siihen vaikuttavien monien eri tekijöiden ja asioiden ymmärtämistä. Näin ollen kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän katsottiin sopivan tämän työn toteutustavaksi.

3.2 Aineistonkeruumenetelmä

Laadullisen tutkimuksen toteutustavaksi valittiin haastattelut. Haastattelujen käyttäminen aineistonkeruumenetelmänä perustuu siihen, että kun tavoitteena on saada tietoa ihmisten elämästä ja kokemuksista, on oleellista kysyä asioista ihmisiltä itseltään (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b).

Aineistonkeruumenetelmänä käytetään tässä tutkimuksessa teemahaastatteluja. Teemahaastattelu on yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä, ja sitä käytetään silloin, kun tutkittavasta kohteesta halutaan saada ymmärrys. Teemahaastattelua toteutettaessa haastattelijalla tulee olla jonkinlainen ennakkonäkemykset tutkittavasta ilmiöstä, jotta haastattelun hän voi laatia haastattelun teemat. Teemoilla pyritään varmistamaan, että haastateltavan kanssa keskustellaan kaikista niistä asioista, jotka liittyvät tutkittavaan ilmiöön. Näin varmistetaan ennakkoon kaikkien ilmiöön liittyvien aihealueiden käsittely. Tätä varten tutkija laatii ennakkokäsityksensä pohjalta rungon teemahaastatteluun. Teemat eli keskusteltavat aiheet tulee suunnitella niin, että ne kattavat tutkittavan ilmiön. (Kananen 2014, 76 - 78.)

Teemahaastattelulle ominaisin piirtein keskustelu etenee haastateltavien ehdoilla. Haastateltava kertoo ikään kuin omaa tarinaansa aihealueesta ja siitä, miten hän sen näkee,

kokee ja jäsentää omien kokemuksiensa myötä. (Kananen 2014, 76 - 79.) Tässä tutkimuksessa haastatteluissa käytettävät teemat ovat ennalta määritellyjä ja haastattelu-runko sisältää samat teemoihin liittyvät kysymykset kaikille. Kysymysten asettelua on kuitenkin muutettu riippuen siitä, onko haastateltava perehdyttämiseen osallistuva henkilö vai perehdyttämisen kohteena oleva henkilö eli työntekijä.

3.3 Tutkimuksen suunnittelu

3.3.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tutkimuksessa haluttiin selvittää perehdyttämisprosessin nykytilaa ja toimintaa sekä kar-toittaa mahdollisia kehittämiskohteita. Lisäksi tutkittiin, millä keinoilla kehittäminen olisi mahdollista ja mitä hyötyä tai lisäarvoa kehittämisestä tulisi yritykselle olemaan. Tutki-musongelma sisältää tiedon siitä, mitä aiheesta halutaan tietää ja tutkia. Tutkimuson-gelma esitetään kysymyksen tai kysymysten muodossa. (Saaranen-Kauppinen & Puus-niekkä 2006c.) Tutkimusongelmaksi muodostuivat seuraavat kysymykset: Miten pereh-dyttämisprosessi toimii tällä hetkellä? Mitkä ovat tärkeimmät kehitystä vaativat asiat pro-cessissa? Miten prosessia voidaan kehittää? Mitä kehittämisellä voidaan saavuttaa tai mitä hyötyä kehittämisestä on? Näiden tutkimuskysymysten ja teorian pohjalta muodos-tettiin apukysymyksiä, joita käytettiin haastatteluissa haastattelukysymyksinä. Apukysy-myksien avulla saatiin vastauksia varsinaisiin tutkimuskysymyksiin.

Haastattelulomakkeen rungon tulee kattaa tutkimukselle asetetut tavoitteet. Suunnittelu-vaiheessa tärkeää onkin haastatteluteemojen sekä haastattelurungon suunnittelu. Haas-tattelutilanteessa voidaan kuitenkin harkita mitä kaikkea haastateltavan kanssa käsitel-lään. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 36, 40 - 42.) Haastattelukysymysten suunnittelussa ha-luttiin erityisesti panostaa siihen, että kysymykset johdattelevat haastateltavaa kuvaile-maan omaa kokemustaan ja kertomaan oman näkemyksensä aiheesta. Haastatteluky-symyksiä ja niiden muotoa pohdittiin yhdessä muutaman sellaisen yrityksen palveluk- sessa työskentelevän henkilön kanssa, jotka omalta osaltaan vastasivat yrityksessä pe-rehdyttämisestä. Näin pyrittiin varmistamaan, että tutkimus sisältää kaikki oleelliset tee-mat ja haastattelukysymykset ovat helposti ymmärrettävissä.

Haastattelukysymykset voidaan jakaa kahteen pääteemaan: perehdyttämisen nykytilaa ja toimivuutta käsittelevät kysymykset sekä perehdyttämisen kehittämistä koskevat ky-

symykset. Perehdyttämisen nykytilaa ja toimivuutta koskeva teema voitiin käsittää monena yksittäisenä teemana: perehdyttämisen tavoitteet, roolit ja vastuut, materiaali, ajankäyttö sekä suunnitelmallisuus. Haastattelurungon kuusi ensimmäistä kysymystä käsitelivät edellä mainittuja nykytilaa käsitteleviä pienempiä teemoja. Kysymyksellä seitsemän oli tarkoitus kartoittaa prosessin toimivuutta yleisesti sekä prosessissa ilmeneviä mahdollisia vahvuuksia ja heikkouksia. Tämä kysymys suunniteltiin osaksi haastattelurunkoa varmistamaan sen, että epäkohdat ja vahvuudet tulevat ilmi haastattelun aikana, mikäli haastateltava kuvaili ensimmäisen kuuden kysymyksen aikana pääosin tämän hetkistä perehdyttämisen käytännön toteuttamista.

Kysymys kahdeksan ja yhdeksän käsitelivät perehdyttämisen kehittämistä eli sitä miten perehdyttämistä voidaan kehittää ja tärkeimpiä syitä kehittämiselle. Tärkeimmät syyt tarkoittavat sitä, mitä hyötyä tai lisäarvoa kehittämisellä voidaan katsoa olevan. Kymmenes kysymys antoi vastaajille mahdollisuuden kertoa avoimesti mitä tahansa muuta teemojen ulkopuolelta, mikäli haastateltava niin halusi. Tällä pyrittiin löytämään mahdollisia muita tärkeitä perehdytysprosessiin liittyviä teemoja ja asioita, joita tutkimuksessa voi ottaa huomioon tarvittaessa. Lisäksi perehdyttämiseen osallistuvien henkilöiden haastattelussa taustakysymyksenä käytettiin kysymystä, jolla pyydettiin haastateltavaa kertomaan oma roolinsa perehdyttämisen prosessissa. Haastateltavaa pyydettiin siis kysymyksen, onko hän työhönopastaja, esimies vai muu prosessista vastaavia henkilö. Työntekijöille ei esitetty taustakysymyksiä, sillä sen ei katsottu olevan tarpeellista tätä tutkimusta tehdessä.

3.3.2 Haastattelun kohteet

Laadullisessa tutkimuksessa on oleellista kiinnittää huomiota tutkittavien valintaan. Tavoitteena on valita tutkittavat eli informantit niin, että valinta osuu yhteen tutkittavan ilmiön kanssa. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on saada aitoja kokemuksia liittyen aitoon ympäristöön. (Kananen 2014, 84, 97.)

Haastateltavat henkilöt valittiin harkinnanvaraisella otannalla, eli ei sattuman varaisesti. Koska laadullisen tutkimuksen on tarkoitus kuvata tiettyä ilmiötä ja pyrkiä ymmärtämään sitä, on oleellista, että tutkittavat tietävät tutkittavasta ilmiöstä paljon tai heillä on siitä omakohtaista kokemusta. Tämän vuoksi tutkittavien valinta ei voi olla sattumanvaraista vaan valinnan tulee olla harkittua ja sitä myötä tarkoitukseen sopivaa. Tässä tapauksessa tutkimuksessa on käytetty harkinnanvaraisena otantamenetelmänä niin sanottua

eliittiotantaa, jonka perusteella haastateltaviksi valitaan sellaiset henkilöt, joilta uskotaan saatavan parhaiten informaatiota tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 88 - 89.)

Tutkimuksen kohteeksi valikoituivat perehdyttämiseen osallistuva henkilöstö sekä perehdyttämisen kohde eli työntekijät. Perehdyttämiseen osallistuvalla henkilöstöllä tarkoitetaan perehdytyksen koordinoinnista vastaavaa henkilöstöä, esimiehiä sekä työhönoptajia. Jotta yrityksen on mahdollista kehittää prosessin toimivuutta, tutkimuksella halutaan erityisesti kartoittaa juuri perehdyttämiseen osallistuvan henkilöstön näkemyksiä prosessin toimivuudesta. Tämä mahdollistaa prosessin analysoinnin ikään kuin sen sisältä tulevasta näkökulmasta. Silloin kun prosessi on selkeä yritykselle ja kaikki edellytykset uusien työntekijöiden onnistuneelle perehdyttämiselle ovat olemassa, onnistuu perehdyttäminen myös uusien työntekijöiden näkökulmasta todennäköisemmin. Tutkimuksen avulla on lisäksi mahdollista luoda yrityksessä sitoutumista prosessiin, kun siihen osallistuvalla henkilöstöltä kysytään heidän näkemyksiään prosessin tilasta. Tämän lisäksi työntekijöiden näkökulma pyritään ottamaan huomioon, sillä työntekijöiden näkemys prosessin kulusta on arvokasta tietoa siihen osallistuvalla henkilöstölle.

Perehdyttämiseen osallistuvan henkilöstön haastattelujen kohteeksi valittiin tietyt henkilöt, joiden tiedetään osallistuneen perehdyttämiseen. Tässä vaiheessa mahdollisia haastateltavia kartoitettiin yhdessä yrityksen henkilöstön ja esimiesten kanssa. Haastattelukutsu lähetettiin 16 perehdyttämiseen osallistuvalla tai siitä vastaavalla henkilölle. Haastattelukutsut lähetettiin sähköpostilla sellaisille henkilöille, joilla työsähköposti oli käytössä. Muille haastattelukutsut lähetettiin tulostettuna versiona kirjekuoressa. Tämä henkilömäärä sisälsi sekä esimiehiä, työhönoptajia että muita perehdyttämiseen osallistuvia tai siitä vastaavia henkilöitä.

Työntekijöistä haastateltaviksi haluttiin valita sellaisia yrityksen palveluksessa olevia työntekijöitä, joilla perehdyttämisprosessi on käyty läpi lähiaikoina. Haastattelujen kohteeksi valittiin alle vuoden yritykseen työsuhteessa olleita työntekijöitä, jotta perehdyttämisen nykytilan tarkastelu oli mahdollista. Tutkimuksella halutaan selvittää perehdyttämisprosessin nykytilaa ja sen toimivuutta, eikä sen vuoksi ole oleellista haastatella sellaisia työntekijöitä, jotka ovat olleet yrityksen palveluksessa pidemmän aikaa. Osa sellaisista työntekijöistä, jotka olivat aloittaneet työsuhteensa yrityksessä vuoden sisällä, olivat olleet aikaisemmin vuokratyösuhteessa yritykseen. Näin ollen heidän varsinaisesta

perehdyttämiprosessista oli kulunut jo paljon aikaa, joten he eivät valikoituneet haastateltaviksi. Haastattelukutsut lähetettiin paperiversiona kirjekuorissa 16 työntekijälle.

Sekä perehdyttämiseen osallistuvien että työntekijöiden haastatteluissa kohteena olivat kaikki logistiikan kolme osastoa tiimeineen eli kutsut lähetettiin perehdyttämiseen osallistuville ja työntekijöille riippumatta siitä, missä työtehtävässä tai tiimissä henkilö työskentelee. Syy tähän oli se, että tutkimus rajattiin koskemaan perehdyttämistä yleisesti riippumatta työtehtävistä. Näin pyrittiin siihen, että yleinen käsitys perehdyttämisen tilasta ja kehitystä vaativista toimenpiteistä olisi mahdollista saada.

Tutkimusta tehdessä ja tuloksia julkistettaessa tulee huolehtia anonymiteettisuojasta eli siitä, että tutkittavien henkilöllisyys ei paljastu (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006d). Haastateltavien anonymiteettiä haluttiin kiinnittää huomiota jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa. Haastattelukutsussa painotettiin sitä, että haastatteluun osallistuvat ovat vain tutkimuksen tekijän tiedossa ja lopulliset haastattelujen vastaukset analysoidaan anonymisti.

3.4 Tutkimuksen toteutus

Ennen haastatteluja haastateltavat saivat mahdollisuuden valmistautua haastatteluun, sillä haastattelukutsu sisälsi ennakkoon suunnitellun haastattelurungon eli haastattelussa käytettävät kysymykset. Haastattelurunko sisälsi tietyt ennalta määritellyt teemat, jotka pohjautuivat olemassa olevaan teoriaan aiheesta ja toisaalta keskeisimpiin perehdyttämiproessiin liittyviin asioihin. Sekä perehdyttämiseen osallistuvien että työntekijöiden haastattelut sisälsivät samat teemat ja suurin piirtein samat kysymykset. Kysymysten muotoa oli muokattu niin, että haastateltava pystyy vastaamaan kysymyksiin oman asemansa tai näkökulmansa perusteella.

Haastatteluihin valmistuttiin huolellisesti. Jokaisen haastattelun alussa oli lyhyt johdanto, jossa haastateltaville mistä näkökulmasta kysymyksiin on tarkoitus vastata. Haastattelujen aikana haastattelukysymyksiä tarkennettiin tarpeen mukaan. Haastattelukysymysten lisäksi kysyttiin tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä, joilla pyydettiin haastateltavaa perustelevaan näkemystään tai tarkennettiin saatua vastausta oikean tulkinnan ja ymmärryksen varmistamiseksi. Haastattelut etenivät sujuvasti. Perehdyttämiseen osallistuvat olivat motivoituneempia vastaamaan kysymyksiin kuin työntekijät. Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla digitaaliselle äänitallentimelle, mikä helpotti haastattelujen

kulkua huomattavasti, kun keskustelu ei keskeytynyt muistiinpanojen kirjoittamisen vuoksi. Haastattelujen kesto vaihteli 10–45 minuutin välillä.

Sekä perehdyttämiseen osallistuvan henkilöstön haastattelut, että työntekijöiden haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina rauhallisessa ympäristössä eli yrityksen neuvottelutiloissa, niin että ainoastaan haastattelija ja haastateltava olivat paikalla. Näin keskustelu rauhassa kahden kesken oli mahdollista. Tällä pyrittiin turvaamaan myös haastateltavien anonymiteetti.

Kaikki haastattelut toteutettiin 2018 toukokuun ja syyskuun välillä. Työntekijöistä haastatteluun osallistui kolme työntekijää. Perehdyttämiseen osallistuvista henkilöistä haastatteluun osallistui kahdeksan henkilöä (kaksi esimiestä, viisi työhönopastajaa ja yksi muuten perehdyttämisestä vastaava henkilö). Lähtökohtaisesti perehdyttämiseen osallistuva henkilöstö määriteltiin yhdeksi ryhmäksi. Taustakysymyksen myötä haastateltavat valitsivat kuitenkin parhaiten omaa rooliaan kuvaavan vaihtoehdon kolmesta vaihtoehdosta: esimies, työhönopastaja tai muu prosessista vastaava henkilö. Tässä vaiheessa haastateltavilta kysyttiin, saako haastattelujen vastauksia analysoida heidän asemansa näkökulmasta. Tällä pyrittiin lisäämään anonymiteettia ja tuomaan haastateltavalle turvallisuuden tunnetta hänen kertoessaan omia kokemuksiaan.

Yrityksessä perehdyttämiseen osallistuva henkilöstö on usein suurin piirtein kaikkien tiedossa ja tämän vuoksi haastateltaville haluttiin antaa mahdollisuus tuoda näkemyksiä esiin ilman pelkoa siitä, että hänen roolinsa tulisi ilmi. Tarkempi kuva prosessin nykytilanteesta ja kehittämistä vaativista seikoista on mahdollista saada, mikäli haastattelujen vastaukset voidaan ryhmitellä sen perusteella, missä asemassa haastateltavat työskentelevät osana perehdyttämisprosessia. Kaikki henkilöt, jotka osallistuivat perehdyttämiseen osallistuvien henkilöiden haastatteluihin, antoivat suostumuksensa tarkastella haastattelujen tuloksia juuri heidän työtehtävänsä tai asemansa näkökulmasta, mikäli se oli tarpeellista.

3.5 Aineiston käsittely ja analysointi

Teemahaastattelun tuloksena saadaan aineisto, joka kuvaa tutkittavaa kohdetta tai ilmiötä. Tavoitteiden täytyessä aineisto tuottaa ymmärryksen ja ratkaisun alun perin määriteltyyn tutkimusongelmaan. (Kananen 2014, 86.) Kun tutkimusongelmaan on kerätty

aineistoa, seuraava vaihe on aineiston käsittely. Ensimmäinen vaihe aineiston käsittelyssä on sen yhteismitallistaminen eli litterointi. Litterointi tarkoittaa erilaisten tallenteiden, kuten äänitteiden muuttamista kirjalliseen muotoon. Näin ollen haastattelut litteroitiin eli kirjoitettiin sanasta sanaan puhtaaksi äänitallenteiden pohjalta.

Litteroinnin jälkeen teemahaastatteluaineisto tiivistetään luokittelemalla eli koodaamalla selkeämpään muotoon (Kananen 2012, 117). Tarkoitus on etsiä aineistosta ilmiötä havainnollistavia asioita ja yhdistää samaa tarkoittavat asiat ikään kuin samalla koodilla (Kananen 2014, 104). Tässä apuna toimi värikoodittelu, jolloin haastattelujen vastauksia pystyttiin ryhmittelemään eikä mikään oleellinen jäänyt huomioimatta. Saaranen-Kaupisen ja Puusniekan (2006e) mukaan teemoittelu on luonteva ja looginen tapa teemahaastatteluaineiston analysoimisessa. Laadullisen tutkimuksen ja haastattelujen tulokset analysoitiin teemoittain.

4 Lopuksi

4.1 Lopulliset kehitysehdotukset

Yhtenä tämän työn tavoitteena oli laatia kehitysehdotuksia, joita yrityksessä voidaan myöhemmin hyödyntää perehdyttämisprosessia kehitettäessä ja suunniteltaessa. Lopullisten kehitysehdotuksien on tarkoitus luoda pohjaa entistä selkeämmälle perehdytysprosessille. Lisäksi esiin on tuotu konkreettisia keinoja siihen, miten kehitystoimenpiteet voidaan tuoda käytäntöön.

Tärkeimmät kehitysehdotukset ovat seuraavat:

- tavoitteiden määrittely ja asettaminen
- laadusta vastaavan henkilöstön sitouttaminen vahvemmin osaksi perehdyttämistä
- esimiehen roolin kehittäminen
- työhönopastajan roolin kehittäminen
- perehdyttämissuunnitelman muokkaaminen
- työtehtäväkohtaisen suunnitelman ja aikataulun luominen
- koulutuksien uudelleen suunnittelu
- kattavan materiaalin luominen perehdyttämisen tueksi
- kattavan materiaalin luominen uusille työntekijöille

- tietyn paikan varaaminen materiaalin säilyttämiseen
- perehdyttämisen käytännön toiminnan kehittäminen
- perehdyttämisen arvioinnin tehostaminen ja tietyn mallin tekeminen tämän toteuttamiseksi
- lisäresurssien hankkiminen, ennakointi, ajan varaaminen, sitoutuminen, tiedonkulku ja toiminnan yhdenmukaistaminen.

Tavoitteiden osalta ehdotan yhteistä keskustelua perehdyttämisen tärkeimmistä tavoitteista ja tärkeimpien tavoitteiden kirjaamista ylös niin, että ne ovat kaikkien perehdyttämiseen osallistuvien tiedossa. Ehdotan, että yhteisen käsityksen pohjalta asetetaan perehdyttämisen tärkeimmät tavoitteet ja tietoa siitä, mitä tavoitteet tarkoittavat, ja miten tavoitteisiin päästään perehdyttämisen avulla. Ehdotan, että perehdyttämisen alussa työntekijöille selvennetään perehdyttämisen tavoitteet ja suunnitelma sekä aikataulu tavoitteiden saavuttamiselle. Lisäksi ehdotan, että yrityksessä suunnitellaan, kuka tavoitteiden asettamisesta vastaa missäkin vaiheessa perehdyttämistä, ja että tavoitteita tarkennetaan tarvittaessa perehdyttämisen aikana.

Osana prosessin kehittämistä, ehdotan laadun henkilöstön osallistumista prosessiin tiiviimmin. Tämä voitaisiin toteuttaa esimerkiksi laatua käsittelevän materiaalin muodossa, jolloin laatua käsittelevä materiaali annetaan työntekijöille ja käydään työntekijöiden kanssa perusteellisesti läpi perehdyttämisen aikana. Materiaalin luominen voitaisiin toteuttaa niin, että laadun puolen henkilöstö osallistuu yhdessä muiden perehdyttämisestä vastaavien kanssa suunnittelemaan kattavan toiminnan laatua käsittelevän ohjeistuksen. Materiaalin olisi hyvä kattaa tietoa myös siitä, kuka tai ketkä henkilöstöstä vastaavat laadun puolen asioista. Parhaassa tapauksessa yrityksessä voitaisiin organisoida resursseja laadun puolelta kertomaan uusille työntekijöille tarvittavista toiminnan laatuun liittyvistä asioista. Kun työntekijät ovat tietoisia laatutavoitteista, laatuvaatimusten täyttäminen mahdollistetaan.

Perehdyttämiskoordinaattorin rooliin ehdotan lisäresursseja. Lisäksi ehdotan ajankäytön suunnittelua. Näin koordinaattorin työmäärää pystytään jakamaan ja aikaa säästyy myös muille työtehtäville. Perehdyttämiseen liittyvät tiedonkulku tulisi välittää koordinoinnista vastaavan toimesta sekä esimiehille että työhönopestajille.

Tiedonkulun osalta ehdotan yhteistä keskustelua sille, miten tiedonkulku saadaan välittymään ikään kuin ylhäältä alaspäin ja mikä on selkeä ja toimiva toimintamalli tiedonku-

lun varmistamiseksi. Tiedon välittäminen perehdyttämiseen liittyvistä asioista tulisi varmistaa työntekijöille. Tällöin työntekijät olisivat tietoisempia perehdyttämisen kulusta sekä siitä, kuka perehdyttämisestä vastaa missäkin tilanteessa.

Esimiehen roolia voisi kehittää niin, että esimiehen rooli on näkyvämpi osa perehdyttämistä. Ehdotan, että esimiehen perehdyttämistyölle suunnitellaan tarkempi suunnitelma ja aikataulu. Kaikkien tiedossa oleva suunnitelma esimiehen työlle perehdyttämisessä auttaisi todennäköisesti siihen, että esimiehen vastuulla oleva perehdyttäminen on tasa-puolista kaikille työntekijöille ja eroavaisuudet tiimien välillä voidaan minimoida. Yrityksessä voitaisiin sopia yhteinen käytäntö sille, missä vaiheessa ensimmäisen työpäivän aikana uusi työntekijä ja esimies tapaavat. Vaikka esimiehen vastuulla olevaa perehdyttämisosuutta ei käytäisi läpi ensimmäisenä päivänä, ehdotan, että ensimmäisenä päivänä jokainen työntekijä saisi tiedon siitä, milloin esimiehen perehdyttämisosuus pidetään.

Tarkempi suunnitelma esimiehen perehdyttämistyölle ja uusille työntekijöille välitettävä tieto siitä, milloin esimiehen toimesta tapahtuva perehdyttäminen tapahtuu, luovat alusta alkaen paremmat edellytykset esimies-alainen-suhteen muodostumiselle. Lisäksi esimiehen tulisi esitellä uusi työntekijä muille tiimin jäsenille ja tämä voisi tapahtua esimerkiksi esimiehen perehdyttämisosuuden ja yhteisen keskusteluhetken jälkeen. Ehdotan myös esimiehen perehdyttämistoiminnan tehostamista niin, että esimies kannustaa, motivoi ja tukee uutta työntekijää mahdollisimman hyvin työsuhteen alusta asti. Jotta esimiehen ja uuden alaisen suhdetta voidaan kehittää alusta asti, esimiehen perehdyttämistyölle tulee varata aikaa.

Ehdotan, että esimies voisi koordinoita työtehtävät paremmin perehdytystilanteiden aikana, jolloin työhönopastajan työ helpottuu kun työhönopastaja voidaan vapauttaa ainoastaan työhönopastustehtävään. Lisäksi ehdotan vahvuudeksi koetun kommunikoinnin tehostamista entisestään erityisesti työhönopastajan ja esimiehen välillä. Tällöin sekä esimies että työhönopastaja ovat tietoisia perehdyttämisen kulusta ja tilanteesta.

Ehdotan työhönopastajan roolin ja sen mukaisen vastuun tarkkaa määrittelyä. Osana roolin ja vastuun määrittelyä yrityksessä tulisi suunnitella, mitä työhönopastajan työ kokonaisuudessaan on. Tämän yhteydessä tulisi varmistaa, että rooli ja sen mukainen vastuu ja tehtävä ovat yrityksessä kaikkien tiedossa, jolloin työhönopastus voidaan määri-

tellä tiettyinä toimenkuvana. Yrityksessä tulisi olla selvää, ketkä työhönopastustyötä todella tekevät ja toisaalta resurssit työhönopastuksessa tulisi varmistaa. Tätä työtä tekevät voitaisiin valita esimerkiksi sisäisen haun avulla.

Osana työhönopastajan työn suunnittelua, yrityksessä voitaisiin luoda tarkka suunnitelma työhönopastukselle. Suunnitelman tulisi perustua siihen, että kaikilla roolin omaavilla on yhteiset säännöt ja tasavertainen asema, jolloin työhönopastusta tekevät mieltävät itsensä rooliin. Tarkan suunnitelman myötä työhönopastajien epävarmuus työssä vähenee, kun opastustilanteessa voidaan noudattaa tiettyä suunnitelmaa. Jatkossa työhönopastajat voisivat olla ikään kuin tiimi. Näin tästä vastaavat henkilöt tulisivat tutuiksi sekä toisilleen että koko työyhteisölle ja uusille työntekijöille. Tällöin työyhteisössä vallitsisi todennäköisesti myös yhteinen käsitys siitä, kuka työhönopastuksesta ja siihen liittyvistä kysymyksistä vastaa. Työhönopastajille olisi hyvä järjestää yhteisiä palavereja, joiden tarkoituksena olisi, että opastajat tarkastelevat toimintaansa yhdessä, jolloin työhönopastuksen laatua voidaan ylläpitää ja kehittää entisestään. Muilta samaa työtä tekevilä tuleva tuki auttaisi todennäköisesti työhönopastajia tehtävässään.

Työhönopastajien osaaminen olisi varmistettava ja se voisi tapahtua järjestämällä HR:n toimesta koulutusta tai valmennusta työhönopastajille. Koulutus voisi pitää sisällään kattavaa tietoa työhönopastajan roolista, vastuusta ja tehtävästä sekä siitä, minkälainen on hyvä perehdyttäjä. Koulutukset voisivat sisältää materiaalin muodossa tietoa käytännön työhönopastuksesta ja siitä, miten erilaisten ihmisten oppiminen kannattaa ottaa huomioon, minkälaisia ominaisuuksia hyvällä perehdyttäjällä on ja miten toisen henkilön perehtymistä voidaan arvioida ja tukea. Työhönopastajien koulutusmateriaalia voitaisiin tarvittaessa hyödyntää antamaan myös esimiehille vinkkejä käytännön perehdyttämisen toteutukseen.

Kun pohja työhönopastukselle on kunnossa, ehdotan perehdyttämisen käytännön toteuttamisen tehostamista. Osana työhönopastusta työhönopastajat voisivat esitellä uudet työntekijä paremmin muille työkavereille ja pitää huolta uudesta työntekijästä työsuhteen alussa. Se suunnittelu, miten ja missä vaiheessa perehdyttämistä uusi työntekijä esitellään muille, olisi osana tarkempaa suunnitelmaa.

Aikaisemmin mainituilla työhönopastajan rooliin liittyvillä kehitysehdotuksilla mahdollistettaisiin yhteinen linja työhönopastukselle. Eroavaisuudet tiimien välillä voitaisiin minimoida, mikäli työhönopastajan roolia kehitetään niin, että se on yhtä vahva jokaisessa

tiimissä. Lisäresurssien lisäksi ehdotan ajan varaamista työhönopastukselle, jolloin työhönopastajien käytettävyyttä voidaan varmistaa. Kun aiemmin mainittu uusia työntekijöitä koskevan tiedonkulun välittyminen työhönopastajille varmistetaan, työhönopastajat ehtivät valmistautua työhönopastukseen. Työhönopastajan roolin kehitystoimenpiteet varmistaisivat myös sen, että työhönopastuksen laatu on tasapuolista kaikille uusille työntekijöille.

Materiaalin ja suunnitelmallisuuden osalta kehitystoimenpiteiksi ehdotan perehdyttämissuunnitelman muokkaamista yhdessä perehdyttämiseen osallistuvien kanssa. Ehdotan yhteistä keskustelua sille, miten eri vastuuosiot on hyvä jakaa perehdyttämisestä vastaavien kesken. Tasapainotus roolien vastuuosioihin olisi hyvä ottaa huomioon. Perehdyttämissuunnitelman uudelleensuunnittelussa kaikkien perehdyttämisestä vastaavien mielipiteet tulisi huomioida.

Työtehtäväkohtaisen perehdyttämissuunnitelman luomista ehdotan niin, että kaikki perehdyttämisestä vastaavat osallistuvat materiaalin suunnitteluun, jotta materiaali toimii mahdollisimman hyvin perehdyttämisen tukena. Työtehtäväkohtainen suunnitelma voisi olla osa perehdyttämissuunnitelmaa tai vaihtoehtoisesti perehdyttämissuunnitelmaa voisi muokata niin, että se sisältäisi tapauskohtaisesti työtehtäväkohtaisen suunnitelman. Työtehtäväkohtaisen suunnitelman tulisi kattaa kaikki työtehtävää koskevat tärkeimmät asiat ja selkeän järjestyksen opastettavien asioiden läpikäymiselle.

Koko perehdyttämisen kattava suunnitelma tulisi olla työntekijöiden saatavilla, jotta työntekijät voivat seurata perehdyttämisen kulkua. Perehdyttämisen aikataulutettu suunnitelma voisi mahdollisesti olla sähköisessä muodossa oleva suunnitelma, jolloin työmäärä dokumentoinnin osalta mahdollisesti helpottuu. Mikäli mahdollista, intranet voisi toimia myös paikkana suunnitelmalle. Tällöin myös perehdyttämisen seuranta onnistuisi paremmin sekä perehdyttämisestä vastaavien että työntekijän toimesta.

Työtehtäviä koskevan toimintaohjemateriaalin hyödyntäminen osana perehdyttämistä koettiin tutkimustulosten perusteella vahvuudeksi ja tämän vuoksi ehdotan, että toimintaohjekoulutusmateriaalia hyödynnetään systemaattisemmin ja yhdenmukaisella tavalla perehdyttämisessä jokaisella työpisteellä. Toimintaohjemateriaalia voisi mahdollisesti käyttää myös työtehtäväkohtaisen suunnitelman suunnittelun yhteydessä.

Muistilistan luomista perehdyttämisen tueksi toivottiin tutkimuksen aikana ja sen vuoksi ehdotan kattavan muistilistan luomista. Työhönopastajien käytössä oleva muistilista voitaisiin suunnitella yhdessä työhönopastajien kesken, esimerkiksi aiemmin mainitun työhönopastajille järjestettävän palaverin aikana. Toisaalta kattava työtehtäväkohtainen ohjeistus voisi toimia muistilistana työhönopastuksessa.

Ehdotan työntekijöille tarkoitetun kattavan materiaalin luomista perehdyttämisen tueksi. Ehdotan, että työntekijöille annetaan materiaalin muodossa perehdyttämistä tukevia apuvälineitä, kuten muistilappuja, karttoja ja yhteenvetoja. Materiaalin olisi hyvä pitää sisällään tietoa siitä, kuka vastaa mahdollisiin kysymyksiin ongelmatapauksissa sekä siitä, mitä yhteisiksi muodostuneet käsitykset yrityksessä tarkoittavat. Materiaali voisi kattaa tietoa yrityksestä ja henkilöstöä koskevista asioista sekä yhteystiedoista. Näin yrityksessä voitaisiin säästää aikaa ja työvoimaa helpottaen esimiehen ja muiden henkilöstön asioista vastaavien työtä, kun työntekijät tietävät mistä saavat tietoa erilaisista asioista. Kattavan työntekijöille suunnatun materiaalin ja työntekijöille annettavan perehdyttämissuunnitelman myötä uudet työntekijät hahmottavat perehdyttämisen kokonaisuuden todennäköisesti helpommin. Materiaalien päivittäminen ja saatavuus olisi ratkaistava, joten ehdotan materiaalin säilyttämiseksi tiettyä paikkaa ja sen määrittelyä, kuka materiaalista vastaa. Intranet voisi toimia mahdollisena materiaalin säilytyspaikkana.

Aikataulun osalta ehdotan, että perehdyttämisen aikataulu määräytyy jatkossakin työntekijän oppimisen perusteella. Tämän onnistumiseksi aikaa täytyy varata perehdyttämiseksi systemaattisemmin. Näin ollen ehdotan työtehtäväkohtaisen aikataulun luomista perehdyttämiseksi. Aikataulu voitaisiin suunnitella arvioimalla, kuinka kauan tietty työtehtävä vaatii perehdyttämistä. Suunniteltu ja arvioitu aikataulu tulisi esittää perehdyttämisen alussa uudelle työntekijälle, jotta työntekijä pystyy arvioimaan oppimisen tarvetta. Aikataulu voisi olla osana työtehtäväkohtaista perehdyttämissuunnitelmaa. Perehdyttämisen voisi lisäksi aikatauluttaa niin, että uusi työntekijä ja työhönopastaja työskentelevät samassa vuorossa ja samalla työpisteellä, jolloin uusi työntekijä saa riittävää tukea työhönopastajalta eikä koe jäävänsä yksin varsinaisen perehdyttämisen jälkeen.

Aikataulun toimivuuden takaamiseksi ehdotan myös ennakointia. Ennakointi tässä tapauksessa vaatii aiemmin mainitun tiedonkulun kehittämisen eli sen, että tieto uusista työntekijöistä välittyy perehdyttämiseen vastaaville. Ennakoivan toiminnan myötä esimies ja työhönopastaja ehtivät valmistautua perehdytystilanteeseen, mikä puolestaan takaa perehdyttämisen suunnitelmallisuuden todennäköisemmin. Lisäksi ennakoivaan

toimintaan tulee kuulua järjestelmätunnuksien järjestäminen ja varaaminen työntekijän käyttöön jo ennen työn aloittamista.

Työntekijöille tarkoitettujen toimintaohjekoulutuksien järjestäminen ja dokumentointi tulisi suunnitella uudestaan. Ehdotan, että työntekijöiltä tiedustellaan tarkemmin heidän mielipiteitä koulutuksien järjestämisestä. Näin koulutukset voidaan todennäköisesti suunnitella tukemaan työntekijöiden oppimista parhaalla mahdollisella tavalla. Työtehtäviin liittyvät koulutukset voisivat kulkea ikään kuin käsi kädessä työhönopastuksen kanssa ja niiden järjestäminen voisi olla joko työhönopastajien tai erikseen määritellyn henkilön vastuulla. Koulutuksen voisi esimerkiksi järjestää juuri ennen työtehtäviin siirtymistä ja toisaalta oppiminen voitaisiin varmistaa käymällä toimintaohjekoulutusmateriaalia läpi vielä perehdyttämisen aikana. Koulutuksen sisällön kertaaminen työhönopastuksen jälkeen tukisi todennäköisesti oppimista vielä tehokkaammin. Yhtenä vaihtoehtona työntekijät voisivat suorittaa tarvittavia koulutuksia jo ennen ensimmäistä työpäivää. Näin työntekijät saisivat etukäteen tietoa siitä, mitä tulevat työtehtävät tulevat pitämään sisällään.

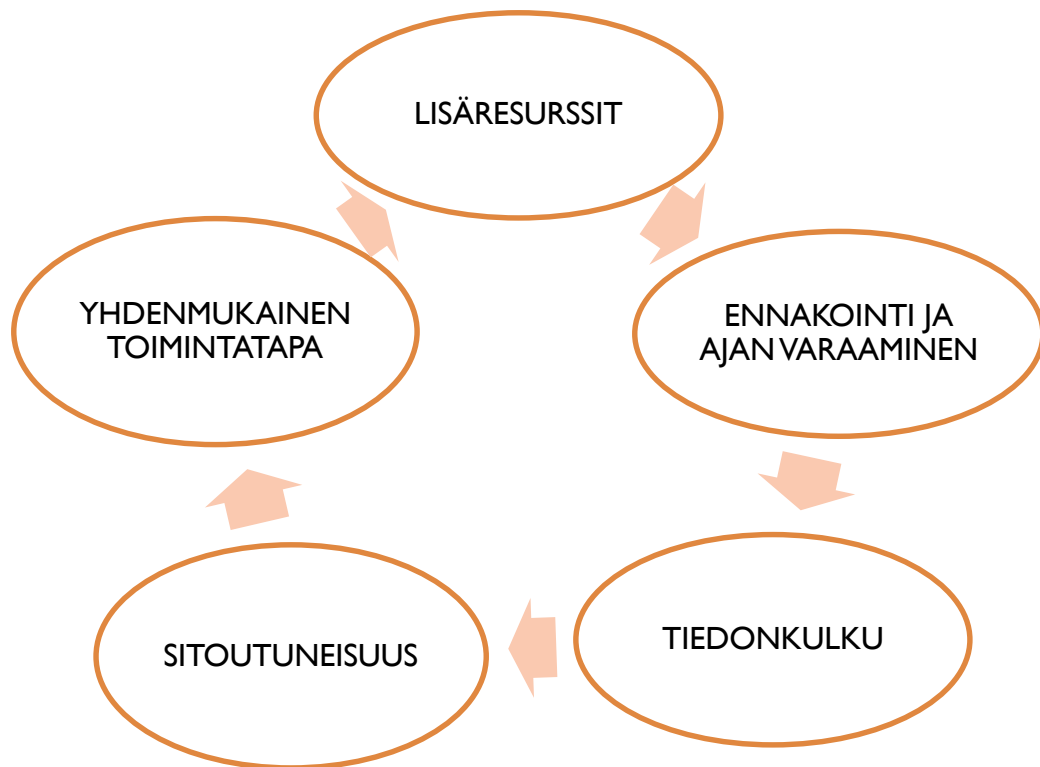
Ehdotan, että koulutusten suorittaminen kirjataan ylös niiden suorittamisen yhteydessä. Koulutusten suorittamisen dokumentointi tällä tavoin helpottaisi koulutuksiin osallistumisen seurantaa ja sen myötä esimiehen työtä. Tällöin uusi työntekijä pysyy todennäköisemmin myös itse ajan tasalla käymistään koulutuksista. Lisäksi ehdotan, että koulutuksien tarkoituksesta ja niiden sisällöstä välitetään entistä tehokkaammin tietoa uusille työntekijöille. Näin uudet työntekijät hahmottavat koulutuksien sisällön todennäköisemmin ja ymmärtävät miten koulutukset liittyvät käytännön työhön.

Yhtenä kehitystoimenpiteenä ehdotan selkeämmän perehdyttämisen arvioinnin toimintamallin suunnittelua ja käyttöön ottamista. Tämä voisi tapahtua esimerkiksi niin, että perehdyttämissuunnitelma tai tarkempi työtehtäväkohtainen suunnitelma pitää sisällään arviointiin soveltuvia osuuksia. Perehdyttämisen arvioinnin onnistumiseksi aiemmin mainitut perehdyttämisen tavoitteet tulee olla sekä perehdyttämisestä vastaavan henkilöstön, että työntekijöiden tiedossa. Sekä esimiehen, että työhönopastajan rooliin voisi tiiviimmin kuulua sekä perehdyttämisen arviointi että palautteen antaminen. Yhtä lailla uusien työntekijöiden tulisi saada arvioida omaa oppimistaan ja toisaalta perehdyttämisen toteutuksen onnistumista. Tämä vaatisi lisäksi sen, että työntekijöille selvennetään käytäntö perehdyttämisen arvioinnille ja työntekijät tiedostavat millä menetelmillä arviointia

toteutetaan. Perehdyttämisen arvioinnille voisi luoda sähköisen lomakkeen, jossa työntekijä voi halutessaan antaa palautetta perehdyttämisen toteutuksesta anonymisti. Tämän avulla työntekijöiden näkemyksiä toiminnan ja perehdyttämisen kehittämisestä olisi mahdollista tuoda yrityksen tietoon.

Osana perehdyttämisen arviointia tiedonkulku perehdyttämisen arvioinnista tulisi välittyä perehdyttämiseen osallistuville. Näin perehdyttämisen arvioinnista on myös hyötyä yritykselle. Tämän varmistamiseksi tulisi määritellä, kuka tiedon välittämisestä vastaa. Ehdotan yleisen kehittämisen ilmapiirin luomista niin, että yritys osoittaa toiminnallaan haluavan kehittää perehdyttämistä ja sitä, että palautteen antaminen on tärkeää. Tämän myötä työntekijät saattavat olla motivoituneempia antamaan palautetta ja kertomaan mielipiteensä.

Kaikkien aiemmin mainittujen kehitystoimenpiteiden voidaan katsoa kehittävän prosessin yleistä suunnitelmallisuutta. Tärkeimpänä ehdotuksena ehdotan yhdenmukaisen, selkeän ja tasalaatuisen toimintatavan luomista perehdyttämisen prosessin toteutukselle. Tätä ehdotan siksi, että tutkimus osoittaa prosessin vaativan yhdenmukaista ja selkeää toimintatapaa, eivätkä aiemmin mainitut kehitysehdotukset todennäköisesti pelkästään riitä takaamaan prosessin toimivuutta. Toisaalta aiemmin mainitut kehitysehdotukset toimivat pohjana sille, miten prosessista saadaan entistä selkeämpi ja yhdenmukaisempi. Lisäksi toimivan prosessin ylläpitäminen vaatii työvoimaa ja ajankäyttöä sekä tiedonkulkua mahdollisten ongelmien esiintyessä. Täten ehdotan, että ennakointi, ajan varaaminen, lisäresurssit ja tiedonkulku varmistetaan. Näiden myötä yhdenmukaisen toimintatavan kehittäminen onnistuu todennäköisesti helpommin eikä yhdenmukaisen toiminnan puute vaikuta prosessin laatuun ja toimivuuteen. Kehitystoimenpiteet itsessään luovat sitoutuneisuutta prosessiin, mutta ehdotan erityisesti perehdyttämiseen osallistuvien sitoutumista kehittämiseen, jotta prosessista voidaan luoda toimiva. Kuviossa 10 esitetään prosessin kehittämisen onnistumisen kannalta oleelliset tekijät.



Kuvio 10. Tekijät, jotka tulisi varmistaa kehittämisen onnistumisen takaamiseksi.

Ehdotan yhteistä keskustelua sille, miten kehitystoimenpiteet saadaan käytäntöön ja mikä onärkevin tapa toteuttaa toimenpiteitä. Lisäksi ehdotan tutkimuksen aikana esiin tulleiden vahvuuksien tehokkaampaa hyödyntämistä ja toisaalta prosessissa ilmenevien epäkohtien jatkuvaa tarkastelua. Tämä on perusteltavissa etenkin siksi, että epäkohdat yhden prosessin osa-alueessa vaikuttavat luoden haasteita koko prosessin toiminnalle. Kun kehitystoimenpiteet on saatu käytäntöön, ehdotan niiden toimivuuden tarkastelemista ja arviointia. Ehdotan myös tämän jälkeen tapahtuvaa jatkuvaa prosessin toimivuuden tarkastelua pitkällä aika tähtäimellä ja niin, että suunnitelma prosessin toimivuuden tarkastelulle ja arvioinnille on olemassa. Näin yrityksessä pystytään kehittämään perehdyttämisprosessia entisestään ja arvioimaan, mitkä toimintamallit toimivat parhaiten perehdyttämisessä.

4.2 Työn onnistumisen arviointi

Tämän työn tavoitteena oli tutkia logistiikan perehdyttämisen prosessin käytännön toimitavuutta ja kartoittaa mahdollisia kehittämiskohteita. Työssä haluttiin tuoda yrityksen tietoon niitä asioita, jotka saattavat vaikuttaa perehdyttämisen prosessin toimitavuuteen käytännön tasolla valmiista suunnitelmasta tai mallista huolimatta. Tavoitteena oli myös löytää keinoja sille, miten prosessia voidaan kehittää. Lisäksi tavoitteena oli tuoda yrityksen tietoon konkreettisia syitä ja hyötyjä sille, miksi prosessia on syytä kehittää tai miksi kehittäminen on kannattavaa. Lopullisena tarkoituksena oli laatia kehitysehdotuksia, joita yrityksessä voidaan myöhemmin hyödyntää perehdyttämisen prosessia kehitettäessä ja suunniteltaessa. Osittain tavoitteena oli myös pohtia keinoja siihen, miten henkilöstö voidaan sitouttaa prosessin kehittämiseen.

Kaikki työlle asetetut tavoitteet toteutuivat, ja laadullinen tutkimus teemahaastattelujen muodossa osoittautui hyväksi menetelmäksi tämän työn toteuttamisessa. Laadullinen tutkimusmenetelmä oli oikea valinta tämän työn toteuttamiselle etenkin siksi, että kyseisen menetelmän avulla prosessin tilasta ja kehittämiskohteista saatiin arvokasta tietoa siitä toteuttavan henkilöstön sekä työntekijöiden näkökulmasta. Tässä tapauksessa yleisten käsitysten hankkiminen määrällisen tutkimusmenetelmän avulla ei olisi todennäköisesti ollut järkevä vaihtoehto. Tutkijana koen, että jokainen laadullisen tutkimuksen avulla esiin noussut kokemus prosessista ja sen tilasta on arvokasta tietoa yritykselle.

Reliabiliteetti ja validiteetti ovat tieteellisen tutkimuksen yleisiä luotettavuusmittareita. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten pysyvyyttä eli sitä, saadaanko tutkimuksella samat tutkimustulokset jos tutkimus tehdään uudestaan. Reliabiliteetti liittyy tutkimuksen toteutukseen kun taas validiteetti liittyy tutkimuksen suunnitteluun. Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan sitä, onko tutkimuksen asettelu toteutettu oikein, onko tutkimuksella mitattu oikeita asioita ja onko aineiston analysointi tehty oikein. Lisäksi opinnäytetyön riittävä dokumentaatio on luotettavuustarkastelun edellytys. (Kananen 2014, 147, 151.) Tässä opinnäytetyössä se, mitä on tehty ja miksi, on mielestäni kuvattu riittävän tarkasti.

Usein perehdyttämisen onnistumista ja sen tilaa kartoitetaan työntekijöiden näkemysten perusteella ja tämä on yritykselle arvokasta tietoa. Tutkijana halusin valita hieman normaalista poikkeavan lähestymistavan ja olin alusta asti kiinnostunut kartoittamaan erityisesti perehdyttämiseen osallistuvien näkemyksiä prosessista. Tutkimusta suunnitellakseni ajattelin asian niin, että mikäli perehdyttämistä tekevä henkilöstö kokee epäkohtia

ja havaitsee kehityskohteita perehdyttämisen toteuttamisessa, se todennäköisesti välittyy työntekijöiden kokemukseen ennemmin tai myöhemmin. Tässä työssä työntekijöiden haastatteluvastaukset toimivat hyvänä vertailukohteena perehdyttämiseen osallistuvien haastatteluvastauksille. Perehdyttämiseen osallistuvien valinta haastattelujen kohteeksi osoittautui hyväksi keinoksi tarkastella prosessin toimivuutta ja mahdollisia kehityskohteita, sillä kyseisten haastattelujen myötä prosessin tarkastelu ikään kuin sisältä päin onnistui. Tutkijana koin, että prosessin tarkastelu perehdyttämisestä vastaavan henkilöstön näkökulmasta edesauttaa myös prosessin kehittämistä, sillä jo pelkästään mielipiteiden kysyminen osallistaa ja sitouttaa henkilöstöä kehittämiseen.

Tutkimuksen suunnittelu oli mielestäni tämän työn haastavin osuus. Mahdollisia haastateltavia oli vaikea kartoittaa etenkin työntekijöistä, sillä tutkimuksen kohteeksi haluttiin valita alle vuoden yrityksessä työsuhteessa olleita. Yrityksen logistiikan osasto työllistää hyvin paljon työntekijöitä ja tämän vuoksi mahdollisten haastateltavien kartoittaminen oli hankalaa. Myös työhönopastajien kartoittaminen oli jokseenkin hankalaa. Haasteista huolimatta onnistuin tutkimuksen suunnittelussa riittävällä tasolla, sillä tutkimuksen tavoitteisiin päästiin.

Työstä olisi tullut rakenteeltaan selkeämpi, jos olisin valinnut näkökulmaksi perehdyttämisen toimivuuden ja kehittämiskohteiden tutkimisen vain sitä toteuttavan henkilöstön näkökulmasta. Toisaalta työntekijöiltä saatiin merkittävää tietoa, vaikka tutkimusote jäi työntekijöiden osalta hyvin suppeaksi.

Työstä olisi tullut selkeämpi ja jokseenkin luotettavampi jos työ olisi rajattu tarkemmin. Työ olisi voitu rajata tutkimaan esimerkiksi tietyn logistiikan osaston perehdyttämistä. Tällöin koko logistiikan osaston perehdyttämistoiminnan tarkastelu ei olisi kuitenkaan ollut mahdollista. Mielestäni se, että tutkimuksen kohteena oli koko logistiikan osasto, osoittautui oikeaksi tavaksi toteuttaa tämä tutkimus.

Haastattelukysymykset toimivat pääosin hyvin haastattelutilanteissa, mutta tietyt kysymykset aiheuttivat hieman päällekkäisyyttä teemojen osalta. Haastattelukysymysten muodostaminen onnistui mielestäni hyvin ja kysymykset olivat lähes kaikkien haastateltavien mielestä ymmärrettäviä. Kysymykset suunniteltiin niin, etteivät ne ole johdattelevia, sillä johdattelevat kysymykset olisivat saattaneet vääristää tutkimuksen tuloksia. Mikäli tutkimus olisi toteutettu vain työntekijöiden näkemyksiä tutkien, työntekijöiden haastattelut olisivat voineet sisältää myös paljon laajempia teemoja liittyen perehdyttämiseen.

Työntekijöiden haastatteluissa haastateltavien aikaisempi kokemus perehdyttämistilanteista saattoi vaikuttaa haastatteluvastauksiin ja yleiseen näkemykseen perehdyttämisestä. Perehdyttämiseen osallistuvien henkilöiden haastatteluissa haastatteluvastauksiin saattoi vaikuttaa puolestaan se, kuinka pitkään vastaajat olivat tehneet perehdyttämiseen liittyvää työtä ja se, mikä heidän oma kokemuksensa tästä oli.

Haasteita työn toteuttamiselle aiheutti se, että tutkimus sisälsi kaksi eri näkökulmaa prosessin tarkasteluun. Nämä kaksi eri näkökulmaa olivat perehdyttämiseen osallistuvien ja työntekijöiden näkemykset. Tämän lisäksi haasteita loivat monta prosessiin kuuluvaa teemaa. Teemojen määrittely onnistui mielestäni hyvin, ja ennalta määriteltyjen teemojen avulla prosessin toimivuudesta saatiin tietoa kattavasti.

Haasteet korostuivat etenkin tutkimuksen tuloksien analysoinnissa ja johtopäätösten muodostamisessa. Yksilötasoisia kokemuksia analysoidessa aineiston kokoaminen selkeäksi ja johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi osoittautui haasteelliseksi. Aineistonkeruun ja aineiston käsittelyn yhteydessä nauhoittaminen, litterointi ja värikoodittelu auttoivat kuitenkin siinä, ettei prosessin kannalta tärkeitä asioita jätetty huomioimatta. Haasteista huolimatta tulosten analysointi ja johtopäätösten muodostaminen onnistui mielestäni hyvin.

Tutkimustuloksien analysoinnin aikana huomasin, ettei tämän työn tavoitteisiin olisi päästy riittävän hyvin, jos perehdyttämisprosessia olisi tarkasteltu vain työntekijöiden näkökulmasta. Haastatteluun osallistui puolet haastatteluun kutsutuista perehdyttämiseen osallistuvista henkilöistä. Perehdyttämiseen osallistuvat henkilöt olivat pääosin motivoituneita vastaamaan kysymyksiin ja he myös toivat näkemyksiään ilmi prosessia paljon laajemmasta näkökulmasta kuin työntekijät. Haastatteluun kutsutuista työntekijöistä alle neljännes osallistui haastatteluun. Työntekijät eivät olleet siis motivoituneita osallistumaan haastatteluihin. Koska työntekijöiden näkemyksistä ei saatu kattavaa otetta, tämä saattaa osittain vaikuttaa työn luotettavuuteen. Työntekijöiden haastattelut tässä tutkimuksessa lähinnä vahvistivat niitä tuloksia, jotka tulivat esiin perehdyttämiseen osallistuvien henkilöiden haastattelujen myötä.

Laadullisessa tutkimuksessa myös saturaatio toimii yhtenä luotettavuuden vahvistamiskeinona. Saturaatio eli kylläntyminen tarkoittaa sitä, että uusia havaintoyksiköitä otetaan tutkimukseen mukaan siihen asti, kun niiden voidaan katsoa tuovan jotain uutta tutkimukseen. Saturaation voidaan katsoa olevan saavutettu kun vastaukset alkavat

ikään kuin toistaa itseään. Saturaatiota voidaan pitää luotettavuuden vahvistamiskeinona. (Kananen 2014, 153 - 154.) Saturaation voidaan katsoa toteutuneen tässä opinäytetyössä etenkin perehdyttämiseen osallistuvien haastatteluvastauksissa, sillä vastaukset alkoivat toistaa itseään. Myös työntekijöiden kokemukset olivat monien teemojen osalta hyvin samanlaisia, mutta saturaation toteutumista ei voida täysin arvioida tutkimukseen osallistuneiden työntekijöiden vähäisyyden vuoksi.

Tämän opinäytetyön reliabiliteetin ei voida katsoa olevan täysin vahva eikä täysin heikko. Jos tutkimus toteutettaisiin uudestaan työntekijöille, tutkimuksen tulokset saattaisivat muuttua. Eri haastateltavat saattaisivat kuvailla kokemuksiaan eri tavoin. Mikäli tutkimus toteutettaisiin uudelleen niin, että perehdyttämistä toteuttava henkilöstö olisi tutkimuksen kohteena, tutkimustulokset eivät todennäköisesti muuttuisi huomattavasti. Tutkimukseen osallistui puolet haastatteluihin kutsutuista perehdyttämiseen osallistuvista henkilöistä ja osallistuneiden kokemukset olivat monilta osin hyvin samankaltaisia. Tästä voidaan päätellä, ettei tuloksissa tulisi uuden tutkimuksen myötä olemaan kovinkaan suurta vaihtelua.

Kohdeyrityksessä logistiikan osasto pitää sisällään monia osastoja ja tiimejä, eikä tämän tutkimuksen laajuus riitä kuvaamaan täysin koko logistiikan puolen perehdyttämisen tilaa tai toimivuutta. Työn tekeminen kehitti omaa ymmärrystä perehdyttämisestä prosessina ja prosessiin vaikuttavista syy-seuraus-suhteista. Laajan tutkimusaineiston käsittely kehitti kokonaisuuksien hahmottamista ja hallintakykyä. Mielestäni työ onnistui kokonaisuudessaan hyvin ja uskon, että työ antaa yritykselle X arvokasta tietoa.

Lähteet

Cadwell, Charles & Crisp, Michael G. 1988. New Employee Orientation: A Practical Guide for Supervisors. Safari Tech Books Online. Course Technology Crisp. 1.6.1988. ProQuest. Ebook Central. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/metropolia-ebooks/reader.action?docID=3116936&query=New+Employee+Orientation>. Luettu 2.5.2018.

Hietala, Harri & Kaivanto, Keijo & Valvisto, Elisa 2015. Esimiehen käsikirja. Talentum. Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme Helena, 1995. Teemahaastattelu. 7. painos. Yliopistopaino, Helsinki.

Hyppänen, Riitta 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. 3. uudistettu painos. Edita, Helsinki.

Kananen, Jorma 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän Ammattikorkeakoulun julkaisuja 134. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Kananen, Jorma. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 176. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Kauhanen, Juhani 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. WSOYPro, Helsinki.

Kaupan työehtosopimus 1.2.2017–31.1.2018. Yleissitovat työehtosopimukset. Finlex. https://www.finlex.fi/data/tes/4864/PT50Kaupan1702Finlexversio_0.pdf. Luettu 17.9.2018.

Kjelin, Eija & Kuusisto, Pia-Christina. 2003. Tulokkaasta tuloksen tekijäksi. Talentum Media. Helsinki.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Palmenia, Helsinki.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007. Ajantasainen lainsäädäntö. Finlex. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334>. Luettu 21.6.2018.

O'Toole, Barbara 2018. The Balance Careers. Tips for a Better New Employee Orientation. Employee Orientation. How to Create a Superior Employee Orientation Process. Päivitetty 29.5.2018. <https://www.thebalancecareers.com/tips-for-a-better-new-employee-orientation-1916757>. Luettu 26.6.2018.

Pajunen, Riikka 2015. Huono perehdytys pilaa hyvän rekrytoinnin – vältä viisi sudenkuoppaa! Kauppalehti. 31.8.2015. <https://studio.kauppalehti.fi/kulmahuone/huono-perehdytys-pilaa-hyvan-rekrytoinnin-valta-viisi-sudenkuoppaa>. Luettu 30.3.2018.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006a. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Tampere. https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2_1.html. Luettu 21.10.2018.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006b. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Tampere. https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3.html. Luettu 11.5.2018.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006c. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Tampere. https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_1.html. Luettu 4.11.2018.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006d. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Tampere. https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_1_2.html. Luettu 20.6.2018.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006e. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Tampere. https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html. Luettu 7.8.2018.

Työturvallisuuskeskus. Työntekijän perehdyttäminen ja opastus. https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/toiminta_tyopaikalla/vastuut_ja_velvoitteet/tyohon_perehdyttaminen_ja_tyonopastus. Luettu 29.3.2018.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Työsopimuslaki 55/2001. Ajantasainen lainsäädäntö. Finlex. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>. Luettu 20.6.2018.

Työturvallisuuslaki 738/2002. Ajantasainen lainsäädäntö. Finlex. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>. Luettu 20.6.2018.

Yritys X 2017. XXX. Luettu 18.6.2018.

Österberg, Maritta 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 5. uudistettu painos. Helsingin seudun kauppakamari, Helsinki.

Haastattelurunko perehdyttämiseen osallistuvalla henkilöstöllä

1. Mitkä ovat mielestäsi perehdyttämisen tärkeimmät tavoitteet?
2. Miten roolit/tehtävät ja niiden mukaiset vastuut ovat määritelty uusien työntekijöiden perehdyttämisen suhteen? Miten kuvailisit roolien ja vastuun toimivuutta?
3. Mitä materiaalia perehdyttämisen tukena käytetään ja miten materiaalin saatavuudesta ja päivittämisestä huolehditaan?
4. Miten perehdyttämisen aikataulu on suunniteltu ja miten se toteutuu?
5. Miten kuvailisit perehdyttämisen suunnitelmallisuutta yleisesti?
6. Miten perehdyttämisen onnistumista mitataan/arvioidaan tai mistä yrityksessä tiedetään, miten perehdytys toimii?
7. Miten kuvailisit prosessin toimivuutta tällä hetkellä? Onko prosessin suhteen havaittavissa selkeitä epäkohtia/heikkouksia tai selkeitä vahvuuksia? Jos on, niin mitä tai millaisia?
8. Miten prosessia voidaan mielestäsi kehittää?
9. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät syyt prosessin kehittämiseksi?
10. Onko jotain muuta mitä haluat lisätä tähän liittyen?

Haastattelurunko työntekijöille

1. Miten koit sinulle asetetut tavoitteet perehdyttämisprosessin aikana?
2. Miten kuvailisit sitä, kuinka perehdyttämisestäsi vastaavat henkilöt ja heidän roolinsa/vastuunsa olivat määritelty?
3. Mitä materiaalia perehdyttämisen tukena käytettiin ja miten kuvailisit materiaalin toimivuutta?
4. Miten perehdyttämisen aikataulu oli suunniteltu ja miten se toteutui?
5. Miten kuvailisit perehdyttämisen suunnitelmallisuutta yleisesti?
6. Miten perehdyttämisen onnistumista mitattiin/arvioitiin?
7. Kun pohdit perehdyttämisprosessia, miten kuvailisit sen toimivuutta kokonaisuudessaan? Onko perehdyttämisen suhteen havaittavissa selkeitä epäkohtia/heikkouksia tai selkeitä vahvuuksia/asioita joissa onnistuttiin? Jos on, niin mitä tai millaisia?
8. Miten perehdyttämisprosessia voitaisiin mielestäsi kehittää?
9. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät syyt kehittämiselle?
10. Onko jotain muuta mitä haluat lisätä tähän liittyen?