

Vaatemyyjän perehdyttämisen kehittäminen pk-yrityksessä

Tiia-Noora Ristola



Tekijä(t) Tiia-Noora Ristola	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Vaatemyyjän perehdyttämisen kehittäminen pk-yrityksessä	Sivu- ja liitesivumäärä 77+8
<p>Nykyään yritysten kilpailukyky rakentuu vahvasti osaamisen varaan ja riippuu pitkälti siitä, miten sitä osataan hyödyntää ja kehittää. Laadukkaan ja ammattimaisesti suunnitellun perehdytyksen avulla pystytään varmistamaan työntekijöille jo alusta alkaen riittävä perusosaaminen. Jokaista organisaatiota palvelevat erilaiset ratkaisut perehdyttämisen organisoinnissa, eikä ole olemassa yleisesti hyvää tai huonoa taktiikkaa. Pk-yrityksissä haasteita tuovat yleensä rajalliset resurssit, mutta erityisesti kasvun kannalta on niillekin hyödyllistä luoda järjestelmällisempiä ja ennakoivampia käytäntöjä mm. perehdytykseen.</p> <p>Perehdyttämistä suunnitellessa olisi tärkeää nostaa entistä enemmän esille myös oppimisen ja ohjaamisen tuomat mahdolliset haasteet ja löytää keinot niiden ratkaisemiseksi. Oppiminen on entistä keskeisempi osa työntekoa ja kaikissa yrityksissä tarvitaan työntekijöitä, jotka oppivat. Perehdytyksessä olisikin pystyttävä huomioimaan jokaisen perehdytettävän yksilöllisyys ja koottava sen tueksi monipuolisesti erilaista materiaalia, jotta pystytään huomioimaan erilaiset oppijat ja antamaan sekä teoreettista että kokemuksellista ymmärrystä yrityksen sisäisistä ja ulkoisista tavoitteista ja prosesseista. Perehdytystä voidaan myös hyödyntää perehtyjien oppimistapojen laajentamiseen ja parhaimmillaan antaa heille uudenlaisia tapoja asioiden hahmottamiseen.</p> <p>Opinnäytetyö on toteutettu toiminnallisena opinnäytetyönä, jonka produktina valmistuu opas uudelle työntekijälle, sekä perehdytysuunnitelma oppaan tueksi. Sen keskeisimpänä tavoitteena on kehittää, tehostaa ja yhtenäistää toimeksiantajayrityksen perehdyttämisen prosessia sekä luoda työkalut, joiden avulla jokainen uusi työntekijä saa aloittaessaan sisällöltään samanlaisen perehdytyksen. Toimeksiantajayritys toimii vähittäismyyntin alalla, jossa vaihtuvuus on suurta, eikä perehdyttämisen aina priorisoida aikaa. Opas pitääkin sisällään keskeisimmät myyjän tehtävät toimeksiantajaorganisaatiossa ja perehdyttää uuden työntekijän organisaation toimintaan. Ketterän oppimisen teoriaa soveltaen luotu perehdytysuunnitelma taas osaltaan tuo perehdytykseen struktuuria ja luo mallin hyvästä perehdyttamisestä, jota voidaan helposti soveltaa aina käytettävissä olevaan aikaan.</p> <p>Työn teoreettisena tietoperustana on hyödynnetty perehdyttämisen, työnopastuksen ja oppimisen erilaisia käsitteitä ja teorioita. Tietoperustaa soveltamalla oli mahdollista rakentaa perehdyttämisen tueksi kokonaisuus, joka vastaa parhaiten niin uusien työntekijöiden kuin toimeksiantajayrityksenkin tarpeisiin. Toimeksiantajaorganisaation perehdyttämisen nykytilan selvittämiseksi lähetettiin myös entisille ja nykyisille työntekijöille kysely heidän kokemuksistaan, jonka avulla perehdytystä pystyttiin kehittämään optimaalisesti.</p> <p>Opinnäytetyön tekeminen alkoi tammikuussa 2019 ja se valmistui toukokuussa 2019.</p>	
Asiasanat perehdyttäminen, työnopastus, perehdytysopas, perehdytysuunnitelma, pk-yritys, oppiminen	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja sen merkitys toimeksiantajalle	1
1.2	Toiminnallinen työ ja sen toteutus	3
2	Perehdyttäminen	5
2.1	Määritelmä	5
2.2	Perehdyttämisen suunnittelu	6
2.3	Perehdyttäminen pk-yrityksissä	10
2.4	Onnistunut perehdyttäminen	12
2.5	Perehdyttämisen kehittäminen	16
2.6	Perehdyttämisen tukimateriaalit	19
3	Työnopastus	24
3.1	Työnopastuksen hyödyt	24
3.2	Työnopastuksen suunnittelu	25
3.3	Työnopastuksen viisi askelta	27
4	Oppiminen	31
4.1	Oppiminen töissä	31
4.2	Erilaiset oppijat	33
4.3	Kirjallinen materiaali oppimisen tukena	35
4.4	Ketterä oppiminen	37
5	Produktien suunnittelu ja toteutus	40
5.1	Toimeksiantajayritys	40
5.2	Työn vaiheet	41
5.3	Perehdyttämisen nykytilan selvittäminen	43
5.4	Perehdyttämisen nykytila toimeksiantajayrityksessä	46
5.5	Johtopäätökset tuloksista	51
5.6	Oppaan toteutus ja perustelut sisältövalinnoille	53
5.7	Perehdytysuunnitelma oppaan tueksi	56
6	Pohdinta	61
6.1	Produktien onnistumisen arviointi	61
6.2	Työn pätevyys ja käytettävyys	65
6.3	Kehittämisehdotukset	65
6.4	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi	69
	Lähteet	74
	Liitteet	80
	Liite 1. Saatekirje	80
	Liite 2. Kyselylomake	81
	Liite 3. Haastattelukysymykset esimiehelle	84

Liite 4. Vastausten jakauma Likertin asteikossa, kyselyn kysymys 15	85
Liite 5. Perehdytysuunnitelma	86
Liite 6. Uuden työntekijän opas (sisällysluettelo)	87
Liite 7. Uuden työntekijän opas (salainen)	88

1 Johdanto

Perehdyttämistä ja työnopastusta tarvitaan toimialasta tai yrityksen koosta riippumatta kaikissa organisaatioissa ja tehtävissä työntekijän asemasta tai työsuhteen yksityiskohdista huolimatta (TTK 2009, 2). Uuden työntekijän perehdyttäminen on tärkeää monestakin syystä. Perusteellisen perehdytyksen avulla pystytään lisäämään henkilöstön osaamista, tukemaan työssä jaksamista ja vähentämään työtapaturmia ja poissaoloja. (TTK 2009, 2; Österberg 2015, 115.) Perehdyttäminen on siis yrityksissä aina ajankohtainen aihe ja sen on perusteltua olla jatkuvan kehittämisen kohteena.

Opinnäytetyön tarkoituksena on laatia uuden työntekijän opas ja perehdytys suunnitelma toimeksiantajayrityksen uusille työntekijöille. Työntekijät työskentelevät itsenäisesti myymälöissä vaihtelevin viikkotunnein ja oppaan sekä perehdytys suunnitelman on tarkoitus auttaa heitä työsuhteen alussa. Lisäksi tuotteet luovat rakennetta perehdytykseen ja auttavat näin ollen myös perehdyttäjiä.

Toimeksiantajayritys on naisten muodin vähittäismyyjä. Brändi on kansainvälisesti tunnettu, mutta toiminta on Suomessa vielä melko pientä. Suomen yritys rakenteesta merkittävän osan muodostavatkin pienet ja keskisuuret yritykset, joissa työntekijöitä on 1-250. Tulevaisuuden talouskasvu muodostuu etenkin pk-sektorin kautta, joten juuri niiden toiminnan huomioivien henkilöstöjohtamisen prosessien ja ratkaisujen kehittämiseen tulisi kiinnittää huomiota. Perinteisesti henkilöstöjohtamisen mallit rakennetaan suuryrityksissä, eivätkä ne useinkaan toimi täysin sellaisinaan pienemmissä organisaatioissa. (Luoma, Heilmann & Uotila 2017, 15.) Olenkin pyrkinyt painottamaan pk-yrityksen erityistarpeita opasta ja perehdytys suunnitelmaa laatiessa. Lappeenrannan teknillisen yliopiston ja Vaasan yliopiston tekemän tutkimuksen mukaan henkilöstöjohtamisen merkitystä yrityksen menestyksen tekijänä ei ole vielä tunnistettu riittävästi suomalaisissa pk-yrityksissä ja määrätietoisemmalla henkilöstöjohtamisella yritykset pystyisivätkin kasvattamaan tulostaan ja tuottavuuttaan merkittävästi (LUT 22.3.2017).

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja sen merkitys toimeksiantajalle

Opinnäytetyön keskeisimpänä tavoitteena on yhtenäistää toimeksiantajayrityksen perehdyttämisprosessia ja luoda työkalut, joiden avulla jokainen uusi työntekijä saa aloittaessaan sisällöltään samanlaisen perehdytyksen. Lisäksi tavoitteena on ymmärtää mistä hyvä perehdyttäminen rakentuu ja millainen opas toimii parhaiten perehdyttämisen apuvälineenä - etenkin toimeksiantajan näkökulmasta.

Tällä hetkellä perehdytykselle ei toimeksiantajayrityksessä ole minkäänlaisia raameja ja perehdytys toteutetaan hyvin spontaanisti tilanteen mukaan, joten sen laatuakin vaihtelee jokaisen aloittavan työntekijän kohdalla. Siihen käytetty aika vaihtelee myös suuresti, riippuen miten kiireellisesti uutta työntekijää tarvitaan. Oppaan avulla pystyttäisiinkin siis ainakin varmistamaan, että perehdytykseen sisällytetään kiireenkin keskellä kaikki tarpeellinen informaatio ja työntekijät pääsevät aloittamaan edes teoriassa samalta viivalta. Sen avulla pystytään myös varmistamaan mahdollisimman tehokas ja tarkoituksenmukainen perehdyttäminen, kun uuden työntekijän tärkein osaaminen on koottu yhteen tietolähteeseen.

Työ toimeksiantajayrityksessä on hyvin itsenäistä, joten uuden työntekijän tulee pystyä perehdyttämisen jälkeen toimimaan yksin vuoroissa. Yrityksen liiketoiminnan kannalta onkin siis ensiarvoisen tärkeää, että työntekijä ymmärtää työtehtävänsä ja tietää, mitä työn tekeminen vaatii tai ylipäättäen pitää sisällään. Ilman kunnollista perehdytystä, on uuden työntekijän mahdoton tietää, mitä tehdä tai olla valmis laadukkaaseen ja tuottavaan työskentelyyn.

Vaihtuvuus on yrityksessä myös melko suurta ja uusia työntekijöitä rekrytoidaan keskimäärin muutaman kuukauden välein. Uudet työntekijät ovat usein opiskelijoita ja nuoria, joilla elämäntilanne saattaa vaihtua nopeastikin. Korkea vaihtuvuus on ylipäättään alalle tyypillinen piirre. Perehdyttämisen laadun varmistaminen onkin yksi keino hillitä vaihtuvuutta (Bauer 2010, 6) ja varmistaa, että uudet työntekijät eivät lopeta ainakaan sen takia, että eivät saaneet riittävästi perehdytystä työhönsä, eivätkä päässeet kunnolla sisälle uuteen rooliinsa ja työympäristöönsä. BambooHR:n (2014, 5) toteuttaman tutkimuksen mukaan työnsä 6 kuukauden jälkeen lopettaneista 23 % olisi saattanut todennäköisemmin pysyä työssään, jos ohjeet työntekoon ja vastuualueisiin olisivat olleet selkeämmät. 21 % vastaajista nimesi myös suoraan kaivanneensa parempaa ohjausta ja perehdyttämistä.

Työntekijöiden kouluttaminen ja opastaminen on yksi yritystoiminnan kalleimpia investointeja (Mueller 25.7.2011) ja uuden työntekijän palkkaaminen saattaa maksaa organisaatiolle jopa kaksi kertaa työntekijän vuosipalkan verran, rekrytoinnin ja perehdytyksen tuomien lisäkustannusten myötä. Jos organisaation vaihtuvuus on vielä suurta ja uusia työntekijöitä joudutaan palkkaamaan monta kertaa vuodessa, voi uusien työntekijöiden hankkimiseen käytetty summa kasvaa nopeasti hyvinkin suureksi. (Eklund 2018, 34.) Tehoton ja hankala perehdytysprosessi myös ryöstää työnantajalta ajan ja energian, jotka voitaisiin samanaikaisesti hyödyntää muihin lisäarvotoimintoihin (Franceski 2.10.2017). Perehdyttämistä tehostamalla ja vaihtuvuutta vähentämällä voidaankin leikata

myös kustannuksia. Tämä on yleensä pienille ja keskisuurille yrityksille hyväksi, sillä haasteita niissä tuo useimmiten juuri resurssien rajallisuus (Wapshott & Mallett 2016, 13; Forsten-Astikainen ym. 2017, 65; Mueller 25.7.2011). Toimeksiantajan kannalta perehdyttämisen kehittämisellä voidaan saada suurta hyötyä myös muuhun liiketoimintaan, sillä toiminta on vasta viime vuosina kääntynyt juuri ja juuri voitolliseksi.

Opinnäytetyön produktina laadittavaa opasta ja perehdytys suunnitelmaa pystytään siis hyödyntämään toimeksiantajayrityksessä monipuolisena osana uusien työntekijöiden perehdytystä. Niiden avulla pystytään varmistamaan, että jokainen työntekijä saa yhtä laadukkaan ja kaiken kattavan perehdytyksen riippumatta olosuhteista tai käytettävissä olevasta ajasta. Oppaan, sekä perehdytys suunnitelman avulla voidaan myös varmistaa se, että uusien työntekijöiden tieto- ja taitotaso saadaan itsenäisen työn vaatimalle tasolle ja annetaan heille perusta ammatilliseen kehittymiseen. Uuden työntekijän lisäksi opinnäytetyön produktien tavoitteena on myös helpottaa perehdyttäjän työtä ja tuoda jonkinäköistä struktuuria perehdyttämiseen.

1.2 Toiminnallinen työ ja sen toteutus

Opinnäytetyö toteutetaan toiminnallisena työnä, jonka tuotteina valmistuvat uuden työntekijän opas sekä perehdytys suunnitelma. Toiminnallisille töille tyypillisesti sen tavoitteena on käytännön toiminnan ohjeistaminen, opastaminen, järjestäminen ja järjeistäminen hyvin työelämälähtöisesti, käytännönläheisesti, sekä tutkimuksellisella otteella toteutettuna (Vilkkä & Airaksinen 2003, 9-10). Tavoitteena on tuoda myös jotakin uutta alalle, eikä vain toistaa hyviä ideoita (Vilkkä & Airaksinen 2003, 27). Siksi olen tuotteissani pyrkinytkin löytämään myös uudempia näkökulmia perinteisille metodeille, unohtamatta kuitenkaan toimeksiantajan tarpeita, toimialan vaatimuksia tai käytettävissä olevia resursseja.

Opas laaditaan kirjallisena, fyysisenä muistikirjana, jota on helppo muokata tarpeen niin vaatiessa. Toimeksiantaja saa myös digitaalisen version oppaasta, joka mahdollistaa tietojen helpon päivittämisen ja toimeksiantajan tulevaisuudessa niin halutessa myös siirtymisen täysin digitaaliseen versioon. Fyysinen, kirjallinen opas mahdollistaa kuitenkin tietojen nopean tarkistamisen, milloin ja missä vain, eikä se ole toimiakseen riippuvainen erilaisista laitteista tai järjestelmistä.

Työn teoreettisena tietoperustana on hyödynnetty perehdyttämisen, työnopastuksen ja oppimisen erilaisia käsitteitä ja teorioita. Oppaasta on tarkoitus koota mahdollisimman

kattava ja erilaiset oppijat huomioon ottava kokonaisuus, jonka hyödynnettävyys ei rajoitu liikaa vain yhteen toimintamalliin, vaan siitä voi saada hyödyn irti hyvinkin monipuolisesti. Teoreettista tietoperustaa soveltamalla onkin mahdollista rakentaa kokonaisuus, joka vastaa niin uusien työntekijöiden kuin toimeksiantajayrityksenkin tarpeisiin.

Opas tulee pitämään sisällään paljon työnopastusta, sillä itsenäisen työn kannalta on tärkeää ymmärtää työtehtävät. Oppaaseen on kuitenkin sisällytetty myös yleisperehdyttämistä, jotta perehdyttämistä laajennetaan pelkästä työnopastuksesta myös yrityksen toiminnan ja strategian kuvaukseen. Oppaan luomisessa on otettu huomioon myös yleisiä oppaiden toteuttamiseen ja suunnitteluun liittyviä seikkoja ja ohjeita. Siinä on esimerkiksi pyritty hyödyntämään runsaasti visuaalisuutta, joka on yksi oppimista lisäävä tekijä (Ojala 2018). Lisäksi oppaan kokoamisessa huomioidaan tietenkin myös toimeksiantajayrityksen tarpeet ja tavoitteet perehdyttämiselle, joita selvennetään haastattelemalla toimeksiantajayrityksen edustajaa.

Perehdyttämissuunnitelma tukee osaltaan oppaan käyttöä ja sen koostamisessa on huomioitu toimiala sekä perehdyttämiseen varatun ajan vaihtelevuus. Sitä ei siis ole rakennettu täysin perinteisten perehdytysuunnitelmien mukaan, joissa sisältö on aikataulutettu tarkasti, vaan keskiöön nousevat ennemmin asiakokonaisuudet ja niiden hallitseminen ketterän oppimisen teoriaa mukaillen. Tällä pyritään löytämään pk-yrityksessä paremmin toimiva ja innovatiivisempi tapa toteuttaa perehdytys.

Osana toiminnallisen työn toteutusta tullaan myös tarkastelemaan yrityksen perehdyttämisen nykytilaa kyselylomakkeen avulla. 12 nykyiselle ja entiselle työntekijälle lähetettävän kyselyn avulla toivotaan saavan tietoa siitä, miten perehdyttäminen on koettu, jotta nämä seikat voidaan huomioida tuotteita laadittaessa. Kyselyn avulla pystytään myös selvittämään produktien kohderyhmän tarpeet paremmin, mikä toimii koko sisällön perustana (Vilkkä & Airaksinen 2003, 27, 40).

Produktit toteutetaan hyvin käytännönläheisesti ja niiden tarkoituksena on olla osana uudistamassa organisaation perehdyttämisprosessia. Opinnäytetyöraporttiin kerätty tietoperusta voi hyödyttää myös muita alan toimijoita perehdytysprosesseja kehitettäessä, mutta itse oppaan sisältö on salattu ja hyödyttää suoraan vain toimeksiantajaa ja uusia työntekijöitä.

2 Perehdyttäminen

Tässä luvussa syvennytään perehdyttämisen suunnitteluun ja kehittämiseen sekä etenkin pk-yrityksille tyypillisiin perehdyttämisen piirteisiin. Lisäksi tavoitteena on ymmärtää, miten onnistunut perehdyttäminen ylipäättään rakennetaan ja millaista tukimateriaalia sen osana voidaan hyödyntää.

2.1 Määritelmä

Perehdyttämisellä tarkoitetaan uuden työntekijän osaamisen kehittämistä siten, että hän pystyy selviytymään työssään tarvittavan itsenäisesti (Kupias & Peltola 2009, 46). Se koostuu uuden työtehtävän, organisaation ja työskentely-ympäristön esittelystä (Ilmarinen 2013, 13). Kaikkea työtehtävässä tarvittavaa osaamista on mahdoton opettaa heti alussa ja uusi työntekijä siirtyykin perehdytyksen jälkeen vähitellen yrityksen yleisen koulutuksen ja kehittämisen pariin (Kupias & Peltola 2009, 19-20; Eklund 2018, 90). Srimannarayanan (2016, 623) tutkimuksessa yritykset pitivät perehdyttämisen tärkeimpinä tekijöinä uusien työntekijöiden tietämyksen syventämistä yrityksen liiketoiminnasta, organisaatorakenteesta, arvoista ja etiikasta sekä prosesseista ja toiminnoista.

Perehdyttäminen on alun perin tarkoittanut lähinnä pelkkää työhön opastamista. Se kuitenkin harvoin enää riittää, vaan työntekijän tulee nykyajan kompleksisemmissä työympäristöissä ymmärtää myös, miksi organisaatio on olemassa ja miten se toimii. Perehdyttämisen käsite onkin laajentunut työnopastuksesta kattamaan myös alku- ja yleisperehdyttämisen (Kupias & Peltola 2009, 13, 18; Heilmann, Forsten-Astikainen & Kosola 2017, 89). Työntekijöiden perehdyttäminen on noussut keskeiseksi liiketoiminnan alueeksi ja nykypäivän johtavissa organisaatioissa perehdyttämisessä yhdistellään rohkeasti uusia, innovatiivisia teknologiaratkaisuja perinteisempiin menetelmiin parhaiden tulosten saamiseksi ja hyvän ensivaikutelman luomiseksi (Laurano 2013, 2).

Perehdyttäminen on yksi tärkeä henkilöstöjohtamisen osa-alue ja se tulisi nostaa yrityksissä entistä paremmin osaksi henkilöstöjohtamisen suunnittelua (Viitala, Kultalahti & Luoma 2017, 23-25). Osaltaan perehdyttäminen on myös yrityksen sisäistä viestintää, sillä sisäiselle viestinnälle tyypillisesti sen avulla pystytään jakamaan tietoa, rakentamaan oikeaa ja selvää yrityskuvaa, sekä sitouttamaan henkilöstöä. Sisäisen viestinnän tarkoituksena on myös pitää henkilöstö tietoisena yrityksen liiketoiminnan tavoitteista ja strategiasta, yrityksen taloudesta ja sidosryhmistä sekä parantaa töiden sujuvuutta ja tehokkuutta. (Österberg 2015, 193.) Nämä kaikki ovat asioita, jotka uudenkin työntekijän

tulisi ymmärtää ja yrityksen olisikin hyvä varmistaa, että perehdytysprosessi vastaa myös sisäisen viestinnän tavoitteisiin.

2.2 Perehdyttämisen suunnittelu

Hyvän perehdytyksen pohjana on aina laadukas perehdytyksen suunnittelu. Se miten perehdyttäminen päätetään organisoida, riippuu yrityksen toimintakonseptin lisäksi organisaation historiasta, koosta ja sen käytettävissä olevista resursseista. (Kupias & Peltola 2009, 11.) Ei ole olemassa yleisesti hyvää ja huonoa tai oikeaa ja väärää tapaa toimia, vaan jokaista organisaatiota palvelevat erilaiset taktiikat (Eklund 2018, 86).

Perehdyttämisen suunnittelu edellyttää sitä, että organisaatiossa on mietitty tavoitteita niin perehdyttämisen, kuin uuden työntekijänkin osalta. Tärkeää on siis huomioida, millaista perehdyttäminen on nyt, millaiseksi se halutaan rakentaa, mitä asioita uuden työntekijän tulee perehdyttämisen jälkeen hallita, sekä miten tarvittavat tiedot voidaan hänelle opettaa. (Kupias & Peltola 2009, 87; Bradt & Vonnegut 2009, 40.) Perehdyttämisen laajuuteen ja syvyyteen vaikuttavat olennaisimmin yleensä henkilön tuleva rooli, valmis ammatillinen osaamispohja, aiempi työkokemus sekä hänen ikänsä (Österberg 2015, 116).

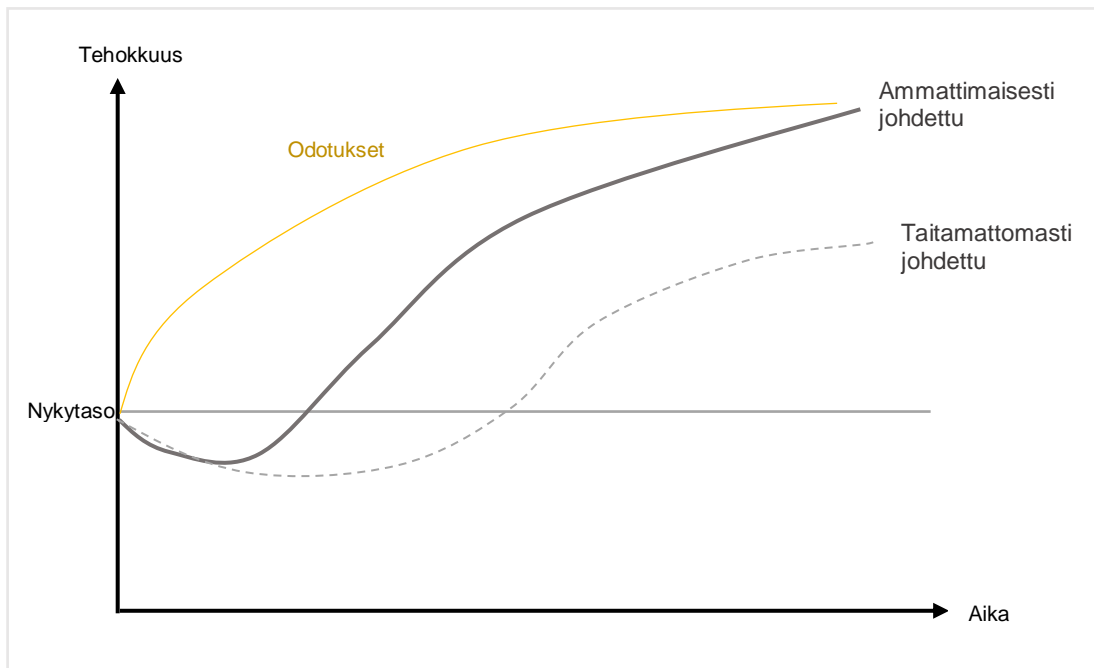
Työsuojelulainsäädäntö velvoittaa työnantajaa huomioimaan tietyt asiat perehdytystä suunnitellessa (TTK 2009, 2). Työturvallisuuslain (738/2002) 2. luvun 14§:ssä on määritelty, että työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä ja huolehdittava, että työntekijää perehdytetään riittävästi työhön, työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin. Työntekijää tulee myös ohjeistaa häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta. Työturvallisuuden perehdyttämisessä tulee ottaa huomioon niin henkinen kuin fyysinenkin turvallisuus (Eklund 2018, 26).

Kaikkia perehdytysprosesseja yhdistävät siis ainakin työturvallisuuslain määräykset ja tavoite saada uuden työntekijän oppimisprosessi alkuun. Jokainen työtehtävä ja perehdytettävä on erilainen ja jokaisella on oma rytminsä ja omat tapansa oppia ja omaksua uusia toimintamalleja. (Eklund 2018, 26.) Perehdyttämistä suunnitellessa onkin siis tärkeää pystyä ymmärtämään myös oppimisen ja ohjaamisen tuomat mahdolliset haasteet ja löytää keinot niiden ratkaisemiseksi (Kupias & Peltola 2009, 43; Eklund 2018, 47).

Oppimista voidaan edistää sadoin erilaisin opetusmenetelmin. Opetusmenetelmää valitessa onkin tärkeää valita ne, joilla parhaiten päästään oppimistavoitteisiin ja jotka toimivat juuri kyseisessä oppimisympäristössä. Jos opetukselle ei esimerkiksi ole aikaa, on turhaa hyödyntää pitkiä videoita, roolileikkejä tai ryhmäkeskusteluja. Monipuolisesti erilaisia opetusmetodeja hyödyntämällä mahdollistetaan kuitenkin todennäköisimmin se, että osallistujat motivoituvat edes jotenkin. (Ross 2019, 70-73.) Erilaisina perehdytysmenetelminä voidaan käyttää esimerkiksi perehdytettävien työntekijöiden yhteistyötä, oppimispäiväkirjaa, digitaalista materiaalia, verkko-opiskelua, koulutuksia ja yhteisiä tilaisuuksia, mentorointia ja vahvuuksien tunnistamista, sekä pelillistämistä (Eklund 2018, 180-186).

Perehdyttämisen suunnittelussa tulisi varmistaa, että se on linjassa yrityksen strategian kanssa, sillä strategisen perehdyttämisen suunnittelun avulla voidaan saavuttaa selkeitä etuja (Eklund 2018, 27; Friedman 2017; Becker, Huselid & Beatty 2009, 25). Joissakin organisaatioissa esimerkiksi vaihtuvuus ja lyhyet työsuhteet voivat olla jopa toivottavia asioita. Silloin perehdytyksen tavoitteiksi voidaan asettaa esimerkiksi nopea työhön oppiminen ja rutiinitehtävien hyvä hallinta. Jos taas organisaatiossa toivotaan pitkäaikaista sitoutumista ja panostetaan pitkän ajan kehittymiseen, tavoitteiksi saattavat nousta esimerkiksi organisaatiokulttuuriin sopeutuminen ja työympäristöön tutustuminen. (Eklund 2018, 27-29.) Useimmissa organisaatioissa perehdyttäminen nähdään edelleen kuitenkin enemmän staattisena kuin strategisena prosessina, eikä perehdyttämisestä ole luotu työkalua uusien työntekijöiden jatkuvan oppimisen tueksi (Friedman 2017).

Perehdyttävän lisäksi myös organisaation täytyy olla valmis ottamaan vastaan uutta tietoa, muokkaamaan vallitsevia toimintatapojaan ja sopeutumaan uuden työntekijän mukanaan tuomaan muutokseen. Mitkä tahansa muutokset aiheuttavat useimmiten hetkittäisiä häiriöitä organisaation toimintaan, mikä näkyy useimmiten organisaation tehokkuuden hetkellisenä laskuna (kuva 1). (Eklund 2018, 25, 32.) Perehdytyksen jälkeen uusi työntekijä toimii myös yleensä vasta noin 25 % tuottavuudella eli 75 % työntekijän palkasta on kustannuksia menetetyistä tuottavuudesta. Uuden työntekijän voidaan olettaa saavuttavan täyden tuottokyvyn vasta noin viiden kuukauden jälkeen. (Mueller 25.7.2011.) Ammattimaisesti suunnitellun ja toteutetun perehdytyksen avulla pystytään minimoimaan kustannusten lisäksi myös tehokkuuden lasku ja siihen kuluva aika (Eklund 2018, 32).



Kuva 1. Muutoksen vaikutus organisaation tehokkuuteen (mukailen Eklund 2018).

Perehdyttämisen strateginen suunnittelu onkin erityisen tärkeää yrityksen tuottavuuden kannalta, sillä sen vaikutus näkyy neljässä eri osa-alueessa. Ensinnäkin perehdyttäminen vähentää työntekijän täyden tuottavuuden saavuttamiseksi käytettyä aikaa, sillä uudet työntekijät oppivat ja integroituvat tiimiin nopeammin. Lisäksi uusilla työntekijöillä on työkalut, ymmärrys, itsevarmuus ja verkostot olla tuottavampia nopeammin. Toiseksi suunniteltu perehdyttäminen tehostaa myös vanhojen työntekijöiden tuottavuutta, sillä he käyttävät vähemmän omaa aikaansa uuden henkilön perehdyttämiseen ja avustamiseen. Kolmanneksi se auttaa työntekijöitä sitoutumaan yritykseen nopeammin, mikä luo todella tärkeää pohjaa yrityksen tulevaisuutta ajatellen. Viimeisenä se auttaa myös pitämään työntekijät, sillä jos perehdyttäminen vastaa odotuksia, pysyvät uudetkin työntekijät todennäköisemmin ainakin vuoden yrityksen alaisuudessa. (Talmundo 2018, 7; Kupias & Peltola 2009, 117; Dávila & Pina-Ramírez 2018, 39.) Perehdyttämistä suunnitellessa keskiössä tulisi aina olla myös uuden työntekijän vakuuttaminen siitä, että organisaatioon liittyminen oli oikea päätös (Arthur 2012, 297; Franceski 2.10.2017).

Hyvin usein uusien työntekijöiden sitouttamattomuus ja työnkuvan vääristyminen johtuu siitä, että organisaatiot jakavat rekrytoinnin, perehdyttämisen, kouluttamisen ja johtamisen täysin erillisiin osa-alueisiin, kun ne tulisi nähdä kokonaisuutena (Bradt & Vonnegut 2009, 4). Kokonaisvaltaisen perehdyttämisprosessin pitäisikin alkaa jo ennen rekrytoinnin alkua. Organisaatioon ja työtehtävään perehdyttäminen taas voidaan aloittaa jo rekrytoidessa. (Eklund 2018, 34; Bradt & Vonnegut 2009, 8.) Perehdyttämisen aloittaminen ennen

varsinaista ensimmäistä työpäivää voi auttaa poistamaan työntekijän epävarmuuksia. Alkuesittelyn tulisi kuitenkin olla melko yksinkertainen. Riittää esimerkiksi se, että esittelee 10 tärkeintä asiaa, mitkä jokaisen työntekijän tulisi tietää. (Hoyle 2013, 55.)

Perehdyttäminen voidaan suunnitella myös uuden työntekijän kanssa ja täten varmistaa, että työntekijä inspiroituu työhönsä ja pystyy ylläpitämään noususuhdanteista kehityskäyrää (Bradt & Vonnegut 2009, 8). Kun uusi työntekijä pääsee osallistumaan perehdytysuunnitelman tekoon, hän sitoutuu sen noudattamiseen paremmin ja hänelle jää selkeä kuva siitä mitä on edessä, mikä auttaa myös kasvattamaan positiivista työnantajakuvaa (Bradt & Vonnegut 2009, 120; Viitala, Kultalahti & Luoma 2017, 24; Kupias & Peltola 2009, 21).

Perinteisesti nykyiset perehdytysohjelmat kestävät yhden viikon tai joissakin tapauksissa yhden päivän. Lyhyen aikavälin suunnitelmat eivät kuitenkaan ole riittäviä tuomaan esiin uusien työntekijöiden täyttä potentiaalia. (Laurano 2013, 5-6.) Etenkin vähittäismyynnin alalla myyjien odotetaan toimivan lähes välittömästi, eikä perehdytysohjelmiin saatikka niiden pitkäjänteiseen kehittämiseen olla valmiita laittamaan resursseja. Työntekijöiden määrä on yleensä asetettu minimitasolle, jolla organisaatiota juuri pystytään pyörittämään, eikä ylimääräisiä työntekijöitä ole. Uudet työntekijät joutuvatkin usein työskentelemään itsenäisesti asiakkaiden kanssa jo muutaman päivän kuluttua aloittamisesta ja oppiminen tapahtuu lähinnä yrityksen ja erehdyksen kautta. (Desuyo 30.1.2018; Sussman 2006.)

Niissä yrityksissä, joissa perehdytyksestä saadaan parhaat tulokset, on perehdyttäminen suunnitellumpaa ja sen toteuttamiseksi on luotu virallisia ohjelmia (Bauer 2010, 2). Muodolliset rakenteet luovat turvallisuutta, suunnitelmallisuutta ja perustan, johon voidaan aina palata. Niiden haasteena on usein kuitenkin jäykkyys ja vuorovaikutuksen puute, mikä kannattaa huomioida myös suunnittelussa. Perehdytykseen kuuluu käytännössä aina sekä muodollisia, että joustavia taktiikoita, sillä toimiva perehdytys on aina kaksisuuntainen prosessi, jossa organisaatio ja työntekijä vaikuttavat toisiinsa. (Eklund 2018, 86-87.)

Luonteva lähtökohta perehdyttämisen suunnittelulle onkin tunnistaa tärkeimmät, jo olemassa olevat perehdytyksen käytännöt eli ne vakiintuneet, toistettavissa olevat toimintamallit, jotka tuovat niin työnantajan kuin henkilöstönkin toimintaan johdonmukaisuutta ja ennustettavuutta. Ilman käytäntöjä henkilöstöjohtaminen jäisi vain puheiden, suunnitelmien ja filosofian tasolle. Toimivan henkilöstökäytännön - kuten perehdytysprosessin – tunnusmerkkejä ovat omistajuus, dokumentointi, rajattavuus sekä

tietoisuus. Jonkun tunnistettavan henkilön tulee siis olla erityisesti vastuussa käytännöstä ja siihen tehtävistä muutoksista. Se olisi myös hyvä kuvata kirjallisesti tai visuaalisesti ja se tulisi olla selkeästi erotettavissa muista käytännöistä. Käytäntöjen tulisi myös olla yleisesti tiedostettuja organisaatiossa ja etenkin esimiesten tulee olla tietoisia niiden olemassaolosta. (Luoma, Heilmann & Viitala 2017, 103-104.)

Yksi yleisimmistä epäkohdista perehdytyksessä onkin epäselvä vastuunjako eli perehdytysvastuita ei ole delegoitu tarpeeksi selkeästi (Eklund 2018, 140). Etukäteen tuleekin miettiä, kuka on vastuussa perehdyttämishojelman kunkin osa-alueen toteuttamisesta (Österberg 2015, 123). Vastuuta jakamalla saadaan osallistutettua myös muuta henkilöstöä osaksi perehdytystä (Eklund 2018, 140). Lopullinen vastuu perehdyttämisen suunnittelusta, toteuttamisesta ja valvonnasta säilyy aina kuitenkin esimiehellä (TTK 2009, 2).

Toinen paljon kritisoitu perehdyttämisen aihealue on se, että uusille työntekijöille annetaan liikaa informaatiota yhdellä kertaa ja sen kaiken yhtäaikainen sisäistäminen on mahdotonta. Perehdyttämisen suunnittelussa tulisi huomioida, että sisältö on kattava, tarkoituksenmukainen ja jäsennelty. Se kannattaa jakaa järkevän kokoisiin aihealueisiin ja pitää aina yhden tai kahden aihealueen jälkeen tauko tai muu aktiviteetti. (Arthur 2012, 303.) Olennaista ei ole pelkästään tiedon määrä, vaan myös sen oikeanlainen ja oikea-aikainen kohdentaminen ja mukauttaminen perehdytettävän tarpeisiin. Tietyn pisteen jälkeen tietomäärän lisääminen ja nopeampi tahti eivät edistä oppimista. Tavoitteista keskustelemalla pystytään löytämään helpoiten molemmin puolin sopiva tahti perehdytyksen etenemiselle. (Eklund 2018, 50-51.)

Perehdytyksen suunnittelun avulla pystytään kiinnittämään huomiota etenkin perehdytyksen laatuun ja tasapuolisuuteen. Jokaiselle uudelle työntekijälle annetaan tällöin samat mahdollisuudet onnistua uudessa tehtävässään. (Eklund 2018, 31.) Jopa hyvin yksinkertaisella suunnitelmallisella perehdytyksellä pystytään vaikuttamaan merkittävästi uuden työntekijän kehitykseen (Acevedo & Yancey 2011, 349-350).

2.3 Perehdyttäminen pk-yrityksissä

Pienten ja keskisuurten yritysten toiminta eroaa usein selkeästi suurista yrityksistä ja niitä tulisi tarkastella omanlaisena kokonaisuutenaan. Tärkeää on kuitenkin muistaa, että vaikka pk-yritysten toimintatavoissa ja johtamisessa voidaan havaita yhtäläisyyksiä, ovat ne kuitenkin keskenään hyvin heterogeenisiä. (Wapshott & Mallett 2016, 4-5.)

Henkilöstöhallinnon teorit on yleensä rakennettu suurten organisaatioiden pohjalta ja niiden haasteita vastaaviksi (Wapshott & Mallett 2016, 4-5). Työsuhteet pk-yrityksissä voivat kuitenkin erota huomattavasti suuryrityksistä ja suuryritysten massiivisiin henkilöstöosastoihin, järjestelmiin ja toimintamalleihin verrattuna ovat pk-yritysten resurssit usein varsin vaatimattomat. Niillä on kuitenkin myös runsaasti vahvuuksia isoihin yrityksiin verrattuna. Yrityskoko mahdollistaa esimerkiksi ketterämmän toiminnan ja nopean reagointikyvyn sekä erilaisten kokeilujen helpomman läpiviemisen. Byrokratia on yleensä myös vähäistä ja toiminta joustavaa sekä ihmisläheistä. Pk-yritysten vahvuuksia hyödyntämällä voidaankin luoda hyvin ainutlaatuisia henkilöstöjohtamisen käytäntöjä. (Forsten-Astikainen ym. 2017, 65; Wapshott & Mallett 2016, 10-12.)

Tutkimuksissa on havaittu, että pk-yrityksissä henkilöstökäytännöt ovat usein kehittymättömiä tai ne ovat kehittyneet hyvin sattumanvaraisesti ja kokonaisuus on hajanainen. Henkilöstöjohtaminen toteutetaan hyvin epämuodollisesti, mikä saattaa heikoimmillaan näkyä poukkoilevana ja tehottomana toimintana. Käytäntöjä on myöskään harvoin määritelty tai dokumentoitu, eikä niiden toteutus ole kovin johdonmukaista tai tasalaatuista. Henkilöstöjohtaminen tarjoaa siis useissa pk-yrityksissä vielä hyödyntämättömiä mahdollisuuksia. (Viitala, Kultalahti & Luoma 2017, 23-25; LUT 22.3.2017.)

Pitkäaikaista ja proaktiivista suunnittelua tehdään pk-yrityksissä vain osittain. Syiksi on esitetty toimialan luonnetta ja hankalasti ennustettavissa olevia liiketoiminnan muutoksia. Pääsyyinä useimmiten kuitenkin on se, että pitkäjänteinen henkilöstösuunnittelu jää kiireen keskellä muiden asioiden alle. Pk-yrityksissä on esimerkiksi harvoin pohdittu, kuinka paljon ja minkälaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan ja miten perehdytys- ja osaamisen siirtotarpeita pystyttäisiin ennakoimaan. (Viitala, Kultalahti & Luoma 2017, 29.)

Jos pk-yrityksellä on strategia, on se usein rakennettu lähinnä itsestäänselvyyksien varaan ja siihen liittyy paljon julistuksellisuutta. Sen vaikutus käytännön toimintaan on usein lähes olematon. Pelkän strategian olemassaolon lisäksi tulisikin kiinnittää erityisesti huomiota strategian laatuun ja toteutukseen, sekä henkilöstön toimintaan ja osaamiseen. (Luoma, Heilmann & Uotila 2017, 21.)

Erityisesti kasvun ja kansainvälistymisen yhteydessä henkilöstökysymyksistä tulee usein pullonkaulatekijä ja osaamisen puutteet ja rekrytointien haasteellisuus nousevat kehityksen esteeksi. Viimeistään näissä vaiheissa järjestelmällisemmistä käytännöistä voidaan saada huomattavaa hyötyä. (Viitala, Kultalahti & Luoma 2017, 25.) Pk-yrityksissä

perehdytyksen prosessien standardoinnin taustalla on kuitenkin useimmiten ulkoisten sidosryhmien kuten asiakkaiden tai viranomaisten todellisten tai oletettujen vaatimusten tyydyttäminen (Wapshott & Mallett 2016, 116).

Aivan kuten muutkin investoinnit, myös henkilöstöpanostukset pyritään mitoittamaan oikein ja varmistamaan, että niistä saadaan paras mahdollinen kokonaishyöty (Luoma, Heilmann & Uotila 2017, 21-22). Georgiadis & Pitelis (2016, 418) sekä Bauer (2010, 15) ovat huomanneet tutkimuksissaan, että etenkin tuntityöntekijöiden koulutuksella on suuri myönteinen vaikutus työn tuottavuuteen ja kannattavuuteen, ja että perehdytykseen panostamalla voidaan saada aikaan parempaa suorituskkyä, alhaisempaa vaihtuvuutta ja positiivisempia työasenteita.

Suuren vaihtuvuuden pk-organisaatiossa ei välttämättä haluta investoida kunnolliseen koulutukseen, sillä oletuksena on, että sijoitus kuitenkin katoaa yrityksestä lyhyen ajan kuluttua. Tällöin työnopastuksen rooli perehdytyksessä yleensä korostuu. Riittävän nopean vaihtuvuuden vallitessa voidaan kuitenkin päätyä tilanteeseen, jossa uutta työntekijää opastamaan ei löydy ketään tarpeeksi pätevää ja toiminnan tueksi kannattaakin tällöin luoda jonkinlainen strukturoitu suunnitelma. (Wapshott & Mallett 2016, 97.)

Pk-yritysten tuloksellisuudessa korostuu ennen kaikkea esimiestyön tärkeys. Huono esimiestyö on havaittavissa ilman tutkimuksiakin runsaina sairaspöissaoloina, huonona ilmapiirinä, lukuisina konfliktitilanteina sekä huonoina tuloksina, jotka heijastuvat nopeasti myös asiakaspalvelun laatuun ja asiakastyytyväisyyteen. Esimiehen näkökulmasta katsottuna sujuva vuorovaikutus henkilöstön kanssa lisää molempien osapuolten motivaatiota ja vaikuttaa positiivisesti työskentelyilmapiiriin. (Heilmann, Forsten-Astikainen & Kosola 2017, 83, 89.) Uuden työntekijän kannalta esimies on perehdytyksen kannalta yksi tärkeimmistä henkilöistä. Hänen tukensa tai sen puute voi suoraan parantaa tai heikentää uuden työntekijän menestystä tehtävässään. (Ellis, Nifadkar, Bauer & Erdogan 20.6.2017.)

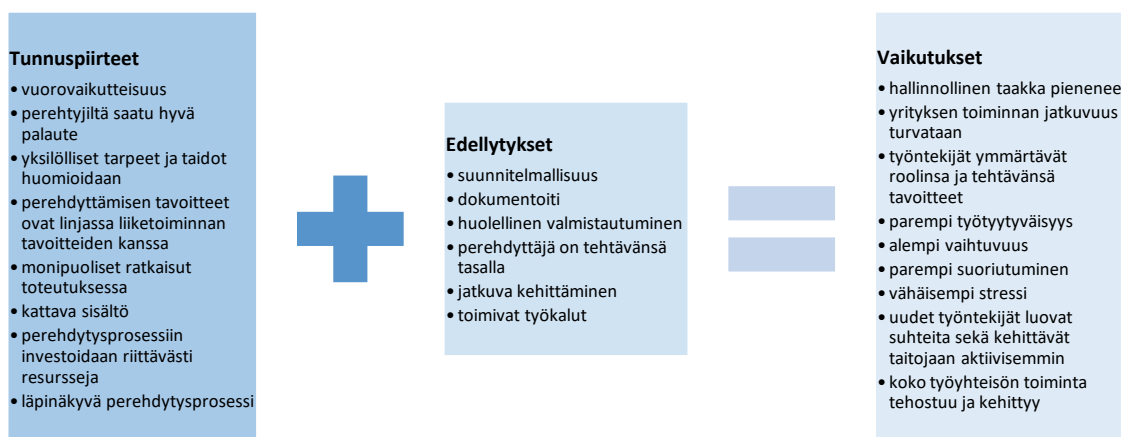
2.4 Onnistunut perehdyttäminen

”Hyvä perehdyttäminen ei ole läheskään yhtä varmaa kuin säännöllinen palkanmaksu, vaikka työlainsäädäntö velvoittaa kumpaankin.” (Kupias & Peltola 2009, 9.)

Onnistunut perehdytys vähentää hallinnollista taakkaa ja turvaa yrityksen toiminnan jatkuvuuden, sekä asettaa työntekijöille selkeät odotukset ja antaa heille työkalut työssä menestymiseen (Franceski 2.10.2017). Oikein tehtynä perehdyttäminen johtaa myös kasvaneeseen työtyytyväisyyteen ja organisaatioon sitoutumiseen, alempaan vaihtuvuuteen, sekä parempaan työsuoritukseen ja vähäisempään stressiin (Bauer 2010, 6).

Perehdyttämisen onnistumisen määrittelee viimekädessä asiakas arvioidessaan saamansa palvelun laatua, mutta merkitystä on toki myös perehtyjän henkilökohtaisella kokemuksella. Hyvällä perehdytyksellä on toimialasta ja yrityksestä riippumatta tunnistettavissa tiettyjä tunnuspiirteitä, kuten vuorovaikutteisuus, perehtyjiltä saatu hyvä palaute sekä uusien työntekijöiden kyky toimia jatkossa itsenäisesti, hankkia itse lisätietoja sekä toimia aktiivisina työyhteisön jäseninä (kuva 2). Parhaimmillaan perehdyttäminen voi vaikuttaa koko työyhteisön toimintaan sitä tehostaen ja kehittäen. (Kupias & Peltola 2009, 16,112.)

Yrityksissä, joissa perehdyttämisessä lähtökohtaisesti onnistutaan, on tunnistettavissa kolme erityispiirrettä: niissä perehdyttämisen tavoitteet ovat linjassa liiketoiminnan tavoitteiden kanssa, tuottavuuden ja sitoutumisen edistämiseksi luodaan monipuolisia ratkaisuja ja perehdytysprosessiin ollaan valmiita investoimaan, hankkimalla esimerkiksi uusinta teknologiaa sen toteuttamiseksi. Monissa perehdytyksen benchmark-yrityksissä perehdyttäminen myös jaetaan työtehtäviin, työsuhdetaitoihin sekä työyhteisöön perehdyttämiseen. (Laurano 2013, 2, 9.)



Kuva 2. Onnistunut perehdyttäminen.

Onnistunut perehdyttäminen on siis kattavaa ja huomioi monipuolisesti niin uuden työntekijän kuin työnantajan tarpeet (Kupias & Peltola 2009, 19). Siinä jokaiseen

päivään yhdistellään sekä työn että yrityksen perehdytystä. Näin uusi työntekijä saa konkreettisen kuvan työstään ja sen vaatimista työtehtävistä, mutta pääsee myös pikkuhiljaa paremmin sisälle koko yrityksen toimintaan ja omaan rooliinsa yrityksen tavoitteiden ja strategian toteuttamisessa. (Haden 24.1.2018; Österberg 2015, 116)

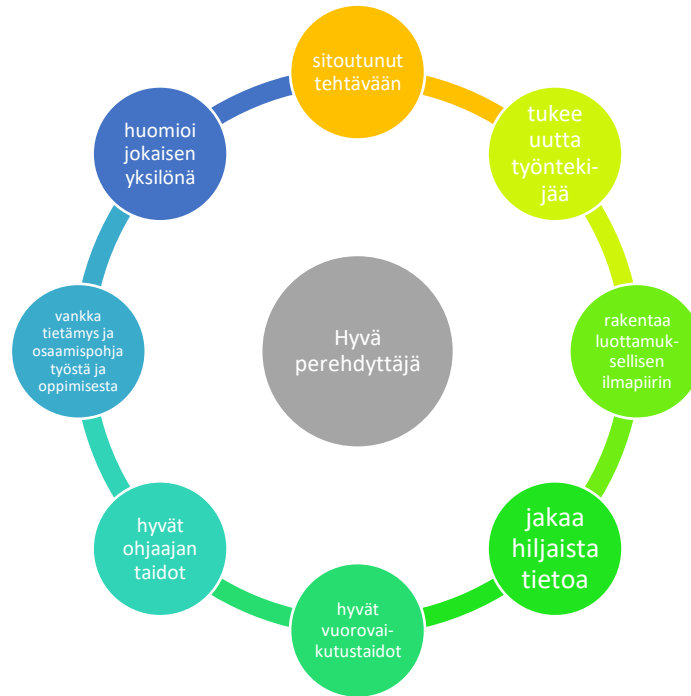
Ensimmäiset viikot ja kohtaamiset ovat erityisen tärkeitä uuden työntekijän asenteiden muokkaamisen kannalta. Niiden aikana luodaan myös mielikuvaa yrityksestä ja työntekijän tulevaisuudesta osana työyhteisöä. (Ilmarinen 2013, 13.) Tehokkaimmissa organisaatioissa uusia työntekijöitä perehdytetään jopa koko ensimmäisen vuoden ajan, keskittyen etenkin organisatorisiin, teknisiin ja sosiaalisiin ulottuvuuksiin (Carucci 2018, 2). Länsimaisissa organisaatioissa perehdytys eroaa huomattavasti esimerkiksi japanilaisista organisaatioista, joissa yritykset palkkaavat lähes kokonaan lähtötasolla ja perehdytysprosessien pituus voi vaihdella kuudesta kuukaudesta kolmeen vuoteen (Acevedo & Yancey 2011, 350).

Onnistunut perehdyttäminen alkaa aina perehdyttämisohjelman esittelemisellä, sekä siitä keskustelemalla (Österberg 2015, 116). Perehdytysprosessi tulisikin rakentaa mahdollisimman läpinäkyväksi, jotta uusi työntekijä ymmärtää milloin häneltä odotetaan itsenäisiä tuloksia, mistä prosessi koostuu ja miten hän voi itse vaikuttaa siihen (Eklund 2018, 30; Österberg 2015, 116). Onnistunut perehdyttäminen huomioi uuden työntekijän aiemman osaamisen ja perehdytysprosessi toteutetaan nämä yksilölliset tiedot ja taidot huomioiden. Parhaimmillaan perehdyttäminen onkin sekä uusien työntekijöiden osaamisen kehittämistä, että heidän aikaisemman osaamisensa hyödyntämistä (Kupias & Peltola 2009, 19, 88).

Yksittäisillä perehdyttäjillä voi olla suurikin vaikutus perehtymisen laatuun (Kupias & Peltola 2009, 111). Perehdyttäminen ei voi siis onnistua, jos perehdyttäjä ei ole tehtävänsä tasalla. Hyvän perehdyttäjän ominaisuuksia ovatkin sitoutuminen tehtävään, uuden työntekijän tukeminen, luottamuksen rakentaminen, hiljaisen tiedon jakaminen sekä vuorovaikutustaidot (kuva 3). Jos viestintä ei ole vuorovaikutteista jää viestin ymmärtäminen pelkästään vastaanottajan tulkinnan varaan ja samoista asioista voi muodostua hyvinkin ristiriitaisia käsityksiä. (Eklund 2018, 142-158.)

Hyvällä perehdyttäjällä on myös hyvät ohjaajan taidot ja hän osaa toimillaan tukea perehtyjän oppimista ja osaamisen kasvamista (Kupias & Peltola 2009, 111-112). Perehdyttäjän tulee ottaa huomioon jokaisen uuden työntekijän erilaisuus esimerkiksi stressinsietokyvyn suhteen siinä määrin, kuin se tehtävän tai työympäristön kannalta on

järkevää. Toiset pystyvät sisäistämään paljon tietoa kerralla ja ovat innoissaan päästessään heti uusiin, haasteellisiin tehtäviin, kun toiset haluavat harjoitella ensin rauhassa perusasioita ennen kuin ovat valmiita tarttumaan isompiin haasteisiin. (Eklund 2018, 146.)



Kuva 3. Hyvän perehdyttäjän ominaisuudet.

Onnistuneessa perehdytyksessä kiinnitetään myös huomiota uuden työntekijän itseluottamuksen ja itseohjautuvuuden kasvattamiseen. Kun uusi työntekijä kokee olonsa itsevarmaksi, hän tekee työnsä hyvin, on motivoituneempi ja lopulta myös menestyksekkäämpi kuin epävarmemmat työntekijät. (Bauer 2010, 4; Desuyo 30.1.2018.) Työelämän muutokset edellyttävät nykyään työntekijältä entistä enemmän kykyä ja halua itsenäiseen vastuunottoon, yhteistyötaitoja työyhteisön kanssa toimimiseen, sekä tarvittaessa toimintatapojen muuttamista tai kokonaan uusien kehittämistä. Onnistunut perehdyttäminen onkin keskiössä tämän aikaansaamiseksi. (TTK 2009, 3.)

Uuden työntekijän epäonnistumisen taustalta löytyvät useimmiten joko roolin epäselvyys, henkilökohtainen epäonnistuminen tai sitouttamisen epäonnistuminen (Bradt & Vonnegut 2009, 5). Uuteen työntekijään kohdistetaan usein myös liian korkeita odotuksia, vaikka hänen on mahdoton heti tuottaa lisäarvoa yritykselle tai työskennellä itsenäisesti. Äärimmäisessä tapauksessa epäonnistuneesti toteutettu perehdytys johtaa jatkuvaan tuottavuuden laskuun ja lopulta jopa työntekijän irtisanomiseen tai irtisanoutumiseen.

Tällöin perehdytys ei koskaan pääse saavuttamaan sille asetettuja tavoitteita. (Eklund 2018, 33.)

Onnistunut perehdyttäminen edellyttääkin siis suunnitelmallisuutta, dokumentointia, huolellista valmistautumista, sekä jatkuvaa kehittämistä (TTK 2009, 2). Kiinnittämällä huomiota näihin asioihin, pystytään luomaan mahdollisimman onnistunut perehdyttämisprosessi, joka mahdollistaa uuden työntekijän tehtävässään onnistumisen.

2.5 Perehdyttämisen kehittäminen

Suunnitelmallisuus perehdytyksen kehittämisessä mahdollistaa sen kilpailukykyisyydestä huolehtimisen. Perehdytysprosessi muotoutuu ja jalostuu ajan myötä ja sen avulla pystytään vastaamaan työelämän sen hetkisiin perehdytystarpeisiin. (Eklund 2018, 134.) Perehdyttämishjelmassa ei voi siis tyytyä siihen, että se kerran tehtynä olisi aina käyttökelpoinen. Hyvin suunniteltua perehdyttämishjelmaa on kuitenkin helppo päivittää aina tarvittaessa. (Österberg 2015, 118.)

Pk-yrityksissä haasteita perehdyttämisen kehittämiseen voivat tuoda hyvin teknologiakeskeiset ja täysin verkossa toteutetut perehdytykset, mutta muuten niissäkin mahdollisuuksia on hyvin monipuolisesti (Bauer 2010, 15). BambooHr:n (2014, 14.) tutkimuksen mukaan HR-asiantuntijoiden mielestä kolme tärkeintä tekijää, joihin perehdyttämistä kehittäessä tulisi kiinnittää huomiota ovat: työnopastus, mentorointiohjelman luominen ja perehdytysoppaan päivittäminen.

Bauerin (2010, 2-4.) 4C-teorian mukaan perehdyttäminen voidaan jakaa neljään tasoon, joista ensimmäisessä uusi työntekijä halutaan vain saada toimimaan määräysten tai säädösten mukaan, toisessa pyritään myös uuden työn ja odotusten ymmärtämiseen, kolmannessa kulttuurin ja yrityksen normien sisäistäminen, sekä neljännessä verkostojen luomiseen. Melkein kaikissa yrityksissä sisällytetään ensimmäinen taso osaksi perehdyttämistä, mutta vain 37 % yrityksistä hyödynnetään kaikkia neljää tasoa. Jos ohjeistus on ainoa mihin perehdytys jää, eikä sitä ole koordinoitu mitenkään, ei voida saada kovin hyviä tuloksiakaan (Talmundo 2018, 19).

Perehdyttämistä kehitettäessä on kuitenkin huomioitava käytettävissä olevat resurssit. Ei ole järkeä yrittää ottaa liian suuria askeleita, vaan aloittaa niistä asioista, joiden toteuttaminen on realistista jo tänään. (BambooHR 2014, 24.) Yksi yleisimpiä

kompastuskiviä perehdyttämistä kehittäessä onkin resursointi, etenkin ajan ja taloudellisten voimavarojen kohdalla (Ilmarinen 2013, 16).

Perehdytyksen kehittämiseksi on annettava aikaa, sillä uudet toimintatavat eivät vakiinnu hetkessä ja niiden kehittäminen vaatii toistoja (Eklund 2018, 26). Ennen jokaista perehdyttämistä tulisikin arvioida edellisen onnistumista prosessin parantamiseksi (Bradt & Vonnegut 2009, 22). Tutkimusten, arviointien, erilaisten mittareiden ja testausten kautta pystytään luomaan kokonaiskuvaa siitä, mitkä juuri omassa yrityksessä ovat toimivimmat tavat oppia. Vertaamalla näitä tuloksia universaaleihin tutkimustuloksiin, on mahdollista rakentaa mahdollisimman optimaalinen pohja oppimiselle. (Hoyle 2013, 9.)

Alle yksi viidestä johtajasta on tyytyväinen uusien myyjien perehdyttämiseen käytettyyn aikaan. Niissä yrityksissä, joissa perehdytysprosessiin oltiin tyytyväisempiä, myös uudet työntekijät pääsivät tehtäviensä tasalle noin 4 kuukautta aikaisemmin, kuin perehdytysprosessiinsa vähemmän tyytyväisissä organisaatioissa. (Salz, Bradt, Lee & Stein 2012.) Perehdyttämistään kannattaa siis pyrkiä kehittämään, etenkin jos nykyiseen ei olla täysin tyytyväisiä. Hyvin hoidettu perehdyttäminen vie aikaa, mutta käytetty aika tulee aina monin verroin takaisin (Österberg 2015, 115).

Erityisen tärkeää on selvittää organisaation tarpeet perehdyttämisen suhteen (Srimannarayana 2016, 624). Perehdytysprosessin suunnitelmallinen kehittäminen voidaan aloittaa esimerkiksi miettimällä, miten ja keneltä perehdytyksen toimivuudesta kerätään palautetta, minne palautteet tallennetaan ja kuka on vastuussa niiden käsittelemisestä, sekä miten palautteita käsitellään ja miten kehitysideat toteutetaan. (Eklund 2018, 134.)

Tehokkaassa tämän ajan työelämään sopivassa perehdytyksessä huomioidaan myös uuden työntekijän rooli perehdyttäjänä (Eklund 2018, 39). Uudelta työntekijältä tulisikin kysyä ainakin neljä kertaa työsuhteen alussa hänen ajatuksiaan ja näkemyksiään yrityksen toiminnasta ja omasta osaamisestaan. Nämä olisi hyvä ajoittaa ensimmäisen viikon, ensimmäisen kuukauden, toisen kuukauden sekä ensimmäisten 100 päivän jälkeen. (Bradt & Vonnegut 2009, 219-220.) Rohkaisemalla etenkin nuoria työntekijöitä tuomaan esille kehittämisideoitaan ja havaitsemiaan epäkohtia, pystytään perehdyttämisprosessia kehittämään mahdollisimman ajankohtaiseksi ja toimivaksi (TTL 2019).

Monessa organisaatiossa perehdyttäminen rakentuu aluksi vierihoitoperehdyttämisen keinoin eli perehtyminen tapahtuu hiljalleen työn tekemisen yhteydessä. Uusi työntekijä

pystytään perehdyttämään hyvin yksilöllisesti, mutta perehdyttäjä joutuu joka kerralla aloittamaan alusta uuden työntekijän kanssa ja riskinä onkin, että perehdyttämisen laatu on riippuvainen ohjaajan henkilökohtaisista taidoista ja asenteista. Yrityksen koon kasvaessa, vaihtuvuuden lisääntyessä tai tehokkuustarpeen noustessa tuleekin yleensä tarve kehittää perehdyttämistä massatuotantomaisemmaksi. Vierihoido on kuitenkin parhaimmillaan osana kaikenlaisissa perehdyttämiskonsepteissa. (Kupias & Peltola 2009, 36-37.)

Yritykselle on monin tavoin eduksi yhtenäistää perehdyttämistä (Kupias & Peltola 2009, 38). Henkilöstötoimintoja kehittämällä on mahdollista saada esimerkiksi mittakaavaetuja (Laloux 2014, 73). Hienoimpienkaan mallien avulla perehdyttäminen ei voi kuitenkaan olla hyvää, jos perehdyttäjällä ei ole taitoja tai halua ohjaamiseen (Kupias & Peltola 2009, 38), eivätkä ohjeet ja säännökset yksinään riitä, jos niitä ei todellisuudessa noudateta (Laloux 2014, 73). Hyvien ohjeiden, raamien ja mallien avulla pystytään kuitenkin helpottamaan ja tukemaan perehdyttäjien työtä (Kupias & Peltola 2009, 38).

Niiden taitojen ja työkalujen löytäminen, joita yrityksessä ei vielä käytetä, mutta joita tulevaisuudessa tarvitaan, voi olla vaikeaa, sillä yritysten tarpeet muuttuvat jatkuvasti (Hoyle 2013, 41). On tärkeää kuitenkin kiinnittää huomio myös riittävän pitkälle tulevaisuuteen ja ymmärtää miten tämän hetken panostus uuden työntekijän perehdytykseen vaikuttaa organisaation menestykseen pitkällä tähtäimellä (Eklund 2018, 41-42).

Organisaatiot tulevat muuttumaan paljon tulevaisuudessa, etenkin nuorempien työntekijöiden ansiosta. Y- ja Z-sukupolvet eli 1980-luvun ja 2000-luvun välissä syntyneet tulevat täyttämään jopa 75% työpaikoista 2020-luvulle mennessä. Tämä tulisikin huomioida perehdytysprosesseja kehittäessä, sillä uuden sukupolven työntekijät esimerkiksi motivoituvat hyvin eri tavalla mitä aiemmat sukupolvet. (Smith, Peters, & Caldwell 2016, 7.) Heillä on myös huomattavan erilainen käsitys siitä, miten työtä tulisi tehdä. He eivät esimerkiksi pidä prosesseista, jotka ovat hankalia ja aikaa vieviä ja heidän käsityksensä urakehityksestä eroaa aiemmista sukupolvista. Y-sukupolven keskimääräiseksi työsuhteen pituudeksi arvioidaan vain 6 - 12 kuukautta, kun aiemmillä sukupolvilla tämä on ollut noin 10-20 kertaa pidempi. Työntekijän perehdytyksen on siis oltava mahdollisimman tehokas toimiakseen. (Franceski 2.10.2017) Tulevaisuuden yrityksissä johtaminen rakentuu todennäköisesti hyvin organisesti: rakenteet seuraavat tarpeita, eikä toisinpäin. Henkilöstötoiminta on niissä myös hyvin minimaalista ja

henkilöstön kehittämiseen annetaan lähinnä ehdotuksia, ei uusia sääntöjä. (Laloux 2014, 71, 77.)

Qualtrics-Accel Partnersin toteuttama tutkimus, jossa kysyttiin lähes 1500 Y-sukupolven edustajalta, mitä he odottavat ideaalityöpaikaltaan, osoittaa, että vaikka stereotypia työstä toiseen hyppivistä milleniaaleista elää, ei se ole koko totuus. Jotta heidät saa pidettyä työssä, on erityisen tärkeää panostaa työntekijän ensimmäisiin 3 kuukauteen.

Suhtautumalla uusiin työntekijöihin kuin asiakkaisiin, on mitä todennäköisimmin matkalla menestyksekkääseen perehdytykseen. Perehdytyksessä kannattaa myös nostaa yrityksen visio ja tehtävä keskiöön, sillä uudet sukupolvet arvostavat enemmän merkityksiä ja he haluavat kokea luovansa myönteistä merkitystä maailmaan.

Perehdyttämisen perinteinen tervetuloa taloon -vihko voidaan korvata esimerkiksi tervetuliasvideolla, jonka avulla uudet työntekijät pääsevät nopeasti tutustumaan uuteen tiimiinsä ennen työn aloittamista. (Talmundo 2018, 12.)

Osaaminen nousee mitä tahansa muutoksia tai kehittämishankkeita tehdessä esiin, sillä uudenlainen toimintatapa edellyttää aina uutta osaamista. Kaikkiin kehityshankkeisiin kuuluu siis olennaisena osana myös osaamistarpeiden pohtiminen ja menestyksekkään toiminnan osaamisprofiilin kuvaaminen. Osaamistarpeet määrittelemällä pystytään myös suunnittelemaan sitä, miten puuttuvaa tai uutta osaamista hankitaan. (Ojala 2018.) Ilman oikeanlaista ja riittävää osaamista, yrityksen on lähes mahdoton toteuttaa liiketoimintastrategiaansa kilpailukykyisellä tavalla (Ilmarinen 2013, 3; Viitala, Kultalahti & Luoma 2017, 33). Organisaatioiden tulisikin tasaisin väliajoin arvioida uudelleen organisaation strategian toteuttamisen ja yrityksen kilpailuetujen jatkuvuuden kannalta kriittiset taidot (O'Boyle, Atack & Monahan 19.9.2017). Laadukkaan perehdyttämisen ja järkevän perehdytysuunnitelman avulla pystytään varmistamaan työntekijöille jo alusta alkaen riittävä perusosaaminen, jota voidaan yrityksen liiketoiminnan niin vaatiessa lähteä kehittämään lisää (Ilmarinen 2013, 3, 17).

2.6 Perehdyttämisen tukimateriaalit

Perehdytyksen tueksi olisi hyvä koota monipuolisesti erilaista materiaalia, jotta pystytään huomioimaan erilaiset oppijat ja antamaan sekä teoreettista että kokemuksellista ymmärrystä yrityksen sisäisistä ja ulkoisista tavoitteista ja prosesseista (Sheehan 17.5.2018; Wetherhill 2017, 70). Yksi hyväksi havaittu keino on koota esimerkiksi tietopaketti, josta löytyy erilaista yritystä koskevaa aineistoa, kuten toiminta- ja vuosikertomus, esitteitä, henkilöstö- ja asiakaslehtiä, työohjeet, toimenkuvat ja henkilöstön

yhteystiedot (Österberg 2015, 122-123). Informaation saaminen ei kuitenkaan ole sama asia kuin oppiminen, eikä pelkkä materiaali korvaa opetusta (Hoyle 2013, 6).

Vaikka perehdytysmateriaalien kokoaminen vie usein jonkin verran resursseja, ovat niiden aikaansaamat kustannukset kuitenkin pienemmät kuin epäpätevyuden aiheuttamat kustannukset (Hoyle 2013, 6). Esimerkiksi oppaiden tekemiseen käytetty aika ja sen myötä taloudellinen menetys saadaan useimmiten takaisin vain kolmen käyttökerran jälkeen (Gluu 20.7.2017). Tukimateriaalia valitessa tarvitsee kuitenkin osata priorisoida ja karsia, sillä jotkut menetelmät vievät aikaa suunnittelulla, täytäntöönpanolla ja toteutuksella, mutta niiden tuoma hyöty jää vähäiseksi. Onkin tärkeää miettiä, mitä tarvitaan, jotta perehdyttäminen toimii parhaalla mahdollisella tavalla. (Hoyle 2013, 6.)

Jonkinnäköinen kirjallinen perehdytysuunnitelma on suositeltava useimmille yrityksille, sillä se auttaa vähentämään uuden työntekijän stressiä ja pitämään perehdyttämisen tasalaatuisena ja tehokkaana (Arthur 2012, 303). Perehdytysuunnitelma määrittää, mitä perehdytys kyseissä organisaatioissa tarkoittaa, mitä sillä halutaan saada aikaan ja mitä osia se pitää sisällään (Eklund 2018, 37). Perehdytysuunnitelman tehtävänä on toimia työkaluna, niin uudelle työntekijälle kuin perehdyttäjällekkin, jota seuraamalla he pääsevät tavoiteltuun lopputulokseen. Perehdytysuunnitelmaa voidaankin verrata karttaan, joka havainnollistaa visuaalisesti reittejä, paikkojen sijainteja ja ympäristön ominaisuuksia, niin, että maastossa eli työympäristössä liikkuminen helpottuu. Liian yksityiskohtainen kartta on helposti sekava, kun taas liian suurpiirteinen ei anna tarpeeksi tietoa päätöksenteon tueksi. (Eklund 2018, 73-74; Sibbet & Wendling 2018, 11.)

Tarkistuslistat voivat myös auttaa perehdytyksessä. Ne ovat yksinkertainen keino saada aikaan haluttua käyttäytymistä ja selkeyttää kokonaiskuvaa. Esimerkiksi sairaaloissa, kun lääkärit ja sairaanhoitajat seurasivat tarkistuslistoja leikkauksissa, putosi infektioiden määrä merkittävästi. (Sibbet & Wendling 2018, 223.) Tarkistuslistaan pystytään hahmottelemaan kaikki vaiheet, jotka vaaditaan uuden työntekijän täyteen perehdytykseen. Näin varmistetaan, että mitään ei jää välistä. (Sheehan 17.5.2018.) Tarkistuslistan tulee toimiakseen olla selkeä, täsmällinen ja helppo seurata (Chan 2016, 203).

Oppimispäiväkirja on myös yksi hyvä tukimateriaali perehdytykselle. Sen avulla uusi työntekijä pystyy pitämään kirjaa siitä, mitä on käyty läpi ja minkälaisia kysymyksiä hänelle on herännyt. Uusi työntekijä voi kirjata ylös esimerkiksi päivittäin tai viikoittain mitä hän on

oppinut, mikä on jäänyt epäselväksi ja mitä kehitysehdotuksia hänellä on tullut mieleen. (Eklund 2018, 181.)

Vähittäisalalla perehdytyksen tukimateriaaleina hyödynnetään yleensä erilaisia käsikirjoja ja muistioita. Myös PowerPoint-esitykset, digitaalinen materiaali ja virtuaaliset verkkokoulutukset ovat olleet tehokkaita perehdytyksen tukivälineitä monille vähittäismyymyjille. Sähköistä oppimista on kuitenkin hyödynnetty alalla vasta vähän, vaikka teknologia muuten onkin ollut keskeinen osa operatiivista toimintaa jo pitkään. (Sussman 2006.) Vain alle 25 % yrityksistä kokee ymmärtävänsä digitaalisia oppimisympäristöjä hyvin, vaikka nykypäivänä innovatiivisia ja mukaansatempaavia oppimiskäytäntöjä esimerkiksi mobiililaitteille on suhteellisen helppo löytää (Haims, Stempel, van der Vyver & Eighteen 27.2.2015; Franceski 2.10.2017). Täysin verkossa toteutettu perehdytys ei kuitenkaan yleensä ole riittävä täyden ymmärryksen saamiseksi työstä ja organisaatiosta, joten myös muita oppimisen muotoja on hyvä hyödyntää (Derby 2004; Hoyle 2013, 15). Digitaalisuus on yleensä avuksi etenkin perehdytysprosessin seurannassa ja asiakirjojen hallinnassa (Bauer 2010, 10).

Käsikirja, perehdytysopas tai muunlainen uuden työntekijän toimintaopas ovat toimivia keinoja koota uuden työntekijän tarvitsema informaatio yksien kansien väliin. Oppaita hyödynnetään hyvin monipuolisesti perehdyttämisen tukena ja niiden sisältö ja toteuttamistapa vaihtelevat suuresti eri yritysten välillä. Opas on eräänlainen tietopohja uusille työntekijöille, josta he voivat helposti, muita häiritsemättä etsiä vastauksia kysymyksiinsä. Sen avulla voidaan varmistaa, että jokainen suorittaa tehtävänsä johdonmukaisin tuloksin ja ymmärtää mitä häneltä odotetaan ja miten päästä niihin tavoitteisiin. (Mulholland 13.6.2017.)

Yksi suurimmista eduista, joka oppaisiin liittyy, on se, että niiden kokoaminen pakottaa luomaan täysin dokumentoituja prosesseja jokaista tehtävää varten. Kuvaamalla prosesseja pystytään huomaamaan mahdolliset ongelmakohdat ja lisäämään tehokkuutta, sekä toiminnan johdonmukaisuutta. Johdonmukaisempaa toimintaa on myös helpompi lähteä laajentamaan. (Mulholland 13.6.2017; Chan 2016, 212) Sisältöä rakennettaessa haasteena on yleensä sisällyttää riittävästi yksityiskohtia, jotta opas olisi kattava, mutta ei kuitenkaan puuduttavaa luettavaa. Jos oppaan sisältö on todella tylsää, on sen olemassaolo täysin hyödytön, sillä sen lukeminen jää vähemmälle. (Mulholland 13.6.2017.)

Oppaisiin voidaan liittää työohjeita, jotka selventävät työntekijöille ilman tulkinnanvaraa, miten suorittaa tehtävänsä (Gluu 20.7.2017). Hyvä sääntö standardoituja työskentelymenetelmiä kirjoitettaessa on, että kaikki mikä pitää tehdä enemmän kuin kahdesti, täytyy dokumentoida. Ohjeiden on hyvä olla yksityiskohtaiset ja niiden on hyvä sisältää myös mitattavia tavoitteita. (Chan 2016, 202.) Tuomalla joitakin standardoituja toimintatapoja osaksi yrityksen toimintaa, voidaan liiketoiminnan suuntaa selventää ja johdon resursseja laittaa muihin tehtäviin. Uusi työntekijä pystyy myös heti seuraamaan jo voimassa olevia toimintatapoja, eikä organisaation tarvitse luoda yksilöllisiä ohjeita jokaiselle. (Wapshott & Mallett 2016, 114.)

Vähittäisälällä korostuu usein toiminnan asiakaslähtöisyys, jolloin jokainen asiakas huomioidaan ainutlaatuisena, eikä ennalta kirjoitetuilla ohjeilla pärjää välttämättä joka tilanteessa. Työntekijän tulee siis osata ottaa uusi tilanne haltuun, hankkia tarvittavaa tietoa ja osaamista mahdollisimman nopeasti, omaksua se ja soveltaa sitä tekemiseensä. (Ojala 2018.) Opasta voidaan hyödyntää hyvän pohjan luomiseen etenkin uuden työntekijän perehdytyksessä ja osaltaan se voi myös toimia sovellettavana tietolähteenä uudessakin tilanteessa.

Käsikirjoissa ja oppaissa on usein haasteena niiden ajan tasalla pitäminen. Oppaan päivitys pitääkin sisällyttää säännölliseksi johdon tehtäväksi, jotta se ei jää tekemättä. (Ojala 2018.) Perinteisesti oppaat toteutetaan kömpelöinä printattuina Word-dokumentteina, mutta nykyaikana on mahdollista hyödyntää myös esimerkiksi mobiiliapplikaatioita ns. informaatiopesän rakentamiseksi (Chan 2016, 203-204). Digitaalisten oppaiden etuna on yleensä juurikin niiden helppo muokattavuus. Fyysiset oppaat vaativat muuttuneen sisällön korvaamisen tulostamisen ja liitteiden avulla tai mahdollisesti jopa kokonaan uuden oppaan luomisella, kun digitaalisella alustalla tämä onnistuu yleensä näppärämmin. (Mulholland 13.6.2017.)

Verkossa tapahtuvan perehdytyksen etuja ovat esimerkiksi sisällön tasalaatuisuus ja yhtenäisyys, helppokäyttöisyys sekä kustannustehokkuus. Uusi työntekijä voi myös perehtyä materiaaliin omaa tahtiaan ja palata aiheisiin jälkikäteen. (Arthur 2012, 329-330.) Verkkomateriaalin seurannan kautta pystytään myös ennakoimaan ketkä tulevat menestymään tehtävässään tulevaisuudessa ja keillä ylipäätään on tehtävään soveltuvia ominaisuuksia. (Hoyle 2013, 56.) Huonoja puolia on kuitenkin esimerkiksi se, että vuorovaikutusta harvemmin tapahtuu. Vain 7% vuorovaikutuksestamme on sanallista, joten verkon kautta kommunikoidessa menetetään iso osa. Verkkoperehdytys vaatii lisäksi enemmän aktiivisuutta uudelta työntekijältä. Esimiehen on myös vaikea tietää, miten tieto

on sisäistetty, eikä esimies-alaissuhde pääse kehittymään samalla tavoin kuin perinteisin keinoin. Verkkoperehdyttämiseen liittyy myös aina tietoturvariskejä sekä yleisiä tietoteknisiä riskejä, kuten ohjelman toimimattomuus. (Arthur 2012, 331-332; Dávila & Pina-Ramírez 2018, 41.)

On johdon ja esimiesten vastuulla määrittää, mitkä työkalut organisaatioon, tiimeihin ja työtehtäviin soveltuvat parhaiten. Valinnassa tulee huomioida esimerkiksi organisaation kulttuuri, viestintänopeus ja muodollisuustaso. Riippumatta siitä, mitä työkaluja on valittu, on tärkeää luoda standardeja ja ohjeita, joiden avulla yksittäinen tuottavuus saadaan koko tiimin ja organisaation tuottavuudeksi. (Agarwal ym. 2018, 83.)

3 Työnopastus

Opinnäytetyön produktina tuotettu opas pitää sisällään paljon ohjeita käytännön työskentelyyn, minkä vuoksi raportissa on nostettu myös perehdyttämisen käytännöllisempi osa eli työnopastus, tarkemman tarkastelun kohteeksi.

Uusi työntekijä oppii työnopastuksessa mistä osista ja vaiheista työ koostuu sekä mitä tietoa ja osaamista työn tekeminen edellyttää. Lisäksi hänelle annetaan tietoa tarvittavista koneista ja välineistä, sekä työn turvallisesta tekemisestä. Työnopastus koskee tarvittaessa myös jo pidempään työskennelleitä työntekijöitä esimerkiksi työtehtävien vaihtuessa tai uusia laitteita käyttöönottaessa. (TTK 2009, 2-5.)

3.1 Työnopastuksen hyödyt

Yrityksen tarkoitus on tuottaa niitä tuotteita tai palveluja, joita varten se on perustettu (TTK 2009, 3). On siis senkin edun mukaista, että uusi työntekijä oppii alusta alkaen tekemään vaaditut työtehtävät oikein (Haden 24.1.2018; BambooHR 2014, 7-8). Työnopastuksen lähtökohtana on, että opastettava otetaan alusta asti mukaan aktiivisena osapuolena ja hänen aikaisempia tietojaan, taitojaan ja kokemuksiaan hyödynnetään uuden oppimisen pohjana. Tarvittaessa tietoja täydennetään tai uusia ja poikkeavia käytänteitä korostetaan. (TTK 2009, 4.)

Useimmilla yrityksillä työnopastus on jonkinlainen osa perehdytystä (Neal 2010, 76). Etenkin pk-yrityksissä opetus toteutetaan hyvin usein työssä oppimisen kautta, sillä se on vähemmän muodollinen, kustannustehokas ja fokus on työn ydintehtävissä (Wapshott & Mallett 2016, 72-73). Useimmissa tapauksissa työnopastus toteutetaan siten, että kokenut työntekijä kertoo ja näyttää uudelle työntekijälle mitä hänen pitää tehdä (Neal 2010, 76).

Organisaatioissa, joissa työnopastus on ainoa perehdyttämisen työväline, vahvistetaan lähinnä olemassa olevaa kulttuuria ja käyttäytymistä. Oppiminen tapahtuu muodossa ”miten asiat täällä tehdään” ja työnteko juurtuu yhteen kuvioon. Silloin menetetään usein uuden työntekijän mukanaan tuoma mahdollisuus esimerkiksi organisaatiokulttuurin kehittymiseen. (Hoyle 2013, 119-120; Neal 2010, 76.)

70:20:10 -konseptin mukaan opimme 10 % tiedoistamme ja taidoistamme koulutuksen kautta, 20 % keskusteluista kokeneempien kanssa ja 70 % itse tekemällä. Se ei kuitenkaan tarkoita sitä, että uudet työntekijät voidaan vain laittaa tekemään työtä ilman

sen kummempaa opastusta, vaan metodin hyödyntäminen vaatii perusteellista suunnittelua ja työn kautta tapahtuvan oppimisen johtamista ja yksilöllistämistä toimiakseen. (Hoyle 2013, 117-118.) Ilman selkeitä ohjeita ja kunnollisia työkaluja työn tekemiseen, ei uusi työntekijä voi saada aikaan laadukasta tulosta (BambooHR 2014, 7-8).

Kokeilun kautta oppiminen on aikuisoppijoille usein paras tapa oppia. Tutkimukset osoittavat, että oppijan aktiivinen osallistaminen oppimistilanteessa johtaa suurempaan oppimiseen ja pidempään tiedon säilyttämiseen. (Ross 2019, 8, 69.) Aktiivinen hiljaisen tiedon välittäminen uudelle työntekijälle voi myös lyhentää oppimisen viemää aikaa. Sekä perehdyttäminen että työnopastus tarjoavat mahdollisuuden opettaa uudelle työntekijälle heti alussa jakamaan vastavuoroisesti osaamistaan myös muille. (Ilmarinen 2013, 13.)

Henkilöstön osaamisesta ja ammattitaidosta hyötyvät kaikki yrityksen sidosryhmät niin asiakkaista itse työntekijöihin (TTK 2009, 3). Perusasioiden osaamattomuus voi saada aikaan merkittäviä ongelmia yrityksen toiminnalle. Etenkin vähittäiskaupan alalla on esimerkiksi ratkaisevan tärkeää, että kaikki työntekijät osaavat käyttää myyntilaitteita oikein. (Sheehan 17.5.2018.) Tehtävien osaaminen, omien taitojen osoittaminen ja työnteon sujuvuus on olennaista myös työhyvinvoinnin ja etenkin työssä jaksamisen kannalta. Työntekijöiden työnhallinnantunne, sekä onnistumisentunne mahdollistavat myös luovuuden ja innovatiivisuuden. (Valpola & Åman 2008, 3; Ilmarinen 2013, 3, 17).

Työnopastuksessa on tärkeää luoda uudelle työntekijälle sisäinen malli työstä eli juurruttaa työntekijän mieleen kuva työn eri vaiheista, sekä tarvittavista työvälineistä. Sisäiseen malliin perustuvat taidot säilyvät ja palautuvat helposti, vaikka niitä ei käyttäisikään koko aikaa aktiivisesti. Työn sisäisen mallin muodostamiseksi tarvitaan itse työtehtävien lisäksi tietoa myös yrityksestä ja sen asiakkaista, tuotteista ja tarjottavista palveluista, koko työyhteisön ja oman työn tavoitteista, sekä omasta roolista organisaation kokonaisuuden osana. (TTK 2009, 5.) Työnopastus onkin hyvä keino uudelle työntekijälle nähdä työ käytännössä ja millaisiksi päivät todennäköisesti rakentuvat (Sheehan 17.5.2018).

3.2 Työnopastuksen suunnittelu

Kaikenlaista opetusta suunniteltaessa on tärkeää miettiä, mihin sitä tarvitaan. Onko tarkoituksena lisätä tietoja, taitoja vai kehittää yksilön ominaisuuksia? (Ross 2019, 37.) Kun työnopastusta suunnitellaan, on mietittävä mitä sillä halutaan saavuttaa ja mitä

käytännön asioita uuden työntekijän tulee tietää (Hoyle 2013, 36). Tärkeää on suunnitella myös itse opetusmenetelmät. Opetusmenetelmän valintaan vaikuttavat aihe, saatavilla olevat resurssit, tarvittu aika ja tehtävän kannalta toimivin vaihtoehto. (Ross 2019, 7-8.)

70:20:10 -mallin mukaisessa työnopastuksessa huomioidaan 70% itse tekeminen, 20 % keskustelullinen puoli ja 10 % koulutus esimerkiksi kirjallisen materiaalin avulla.

Työnopastuksen tulee olla hyvin järjestelmällistä ja tarkasti seurattua. Onnistumisen kannalta on erityisen tärkeää muistaa jatkuva dialogi ja prosessin reflektointi niin uuden työntekijän kuin työnantajakin näkökulmasta. (Hoyle 2013, 120.) Opastuksen tuloksia tulee myös seurata ja arvioida: saavutettiinkö esimerkiksi tavoitteet halutulla tavalla tai mitä tulisi tehdä toisin ensi kerralla. Etenkin työnopastukseen osallistuneiden mielipiteet ja kokemukset kannattaa ottaa huomioon suunnitelmaa kehitettäessä. (TTK 2009, 7.)

Työnopastusta suunnitellessa tulee huolehtia myös siitä, että prosessi on rakennettu mahdollisimman toimivaksi ja opastettavalle tarjotaan tarvittavat välineet alusta alkaen (Linkner 2017, 1). Työnopastajan seuraaminen aktivoi oppijan aivoissa ns. peilisolut, jotka muodostavat aivoihin samantapaisia kytköverkostoja kuin itse vastaavan asian tekemällä muodostuisi. Nämä kytköverkot ovat kuitenkin heikompia kuin itse tekemällä muodostuneet. (Ojala 2018.) Opastettava onkin tärkeää ottaa aktiiviseksi osaksi työnopastusta varhain, sillä vain seuraamalla sivusta tai kuuntelemalla, ei tieto tallennu välttämättä kunnolla uuden työntekijän mieleen (Linkner 2017, 1).

Työyhteisön jäseneksi pääseminen on olennainen osa perehdytystä. Jos tutustumiselle ja kontaktien luomiselle ei tarjota minkäänlaisia mahdollisuuksia, tapahtuvat ne harvemmin itsestään. Perehdytysprosessin pitäisikin mahdollistaa työkavereihin samaistuminen, jotta uusi työntekijä tuntisi itsensä osaksi työyhteisöä. (Eklund 2018, 107.) Hyvä keino purkaa jäädä työyhteisön ja uuden työntekijän välillä onkin antaa edes osa työnopastusvastuusta tiimin jäsenelle tai samassa tehtävässä työskentelevälle kollegalle. Jos työnopastusta ei kuitenkaan ole suunniteltu mitenkään ja jokainen työnopastaja toimii vain omalla tavallaan, on todennäköistä, että uudet työntekijät saavat epäjohdonmukaisen opastuksen ja heiltä voi jäädä asioita oppimatta (Linkner 2017, 1). Työnopastusvastuussa olevat tarvitsevatkin myös itse koulutusta ja valmennusta tehtävään (TTK 2009, 7).

Työnopastuksessakin tulisi siis ottaa huomioon aiemmin esitetyt hyvän perehdyttäjän ominaisuudet.

Työnopastusta selkeyttää yleensä työprosessien mallintaminen ja dokumentointi eli tavoitteiden, käytettyjen raaka-aineiden tai tarvikkeiden, tuotantovälineiden,

työmenetelmien sekä työntekijän toiminnan kuvaaminen esimerkiksi kirjallisena tai kuvin (Leppänen 2000, 9; Valpola & Åman 2008, 7). Dokumentoinnin tulee olla tarkkaa ja totuudenmukaista ja ottaa huomioon myös työprosessien ja -ketjujen pullonkaulat ja katkeamiset (Valpola & Åman 2008, 31). Mallintaminen jäsentää ja selkeyttää toimenkuvia. Havainnollisten ohjeiden avulla uusi työntekijä oppii nopeasti perusasiat ja jo muutaman viikon säästö ajassa lisää merkittävästi työntekijän tuottavuutta. (Valpola & Åman 2008, 7, 31.)

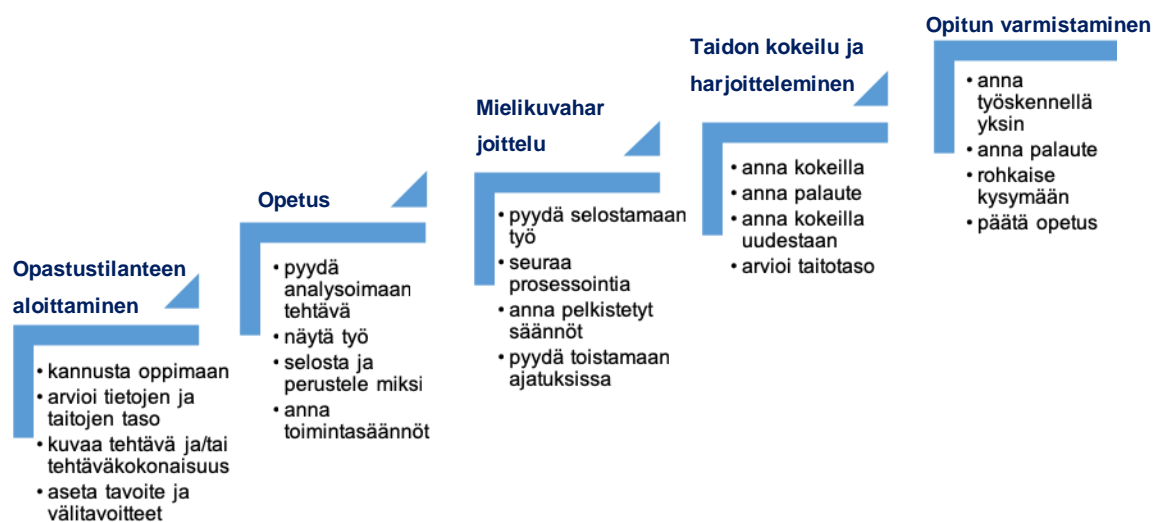
Työtehtävien mallintaminen ja standardointi vaatii parhaimpien toimintatapojen tunnistamista. Jotta vain yksittäinen toimintatapa ei ylikorostu, on hyvä valita useita osajia osaksi mallintamisprosessia. Malli on toimiva silloin kun sitä seuraamalla kuka tahansa pystyy suoriutumaan vastaavanlaisesta tehtävästä. (Ilmarinen 2013, 13.) Malleja luodessa tulee myös huomioida, etteivät ohjeet luo kitkaa työsuhteisiin tai esimerkiksi esimiesten ja alaisten välille, vaan että ne tarvittaessa rajaavat toimintaa vain vaadituissa määrin (Wapshott & Mallett 2016, 114). Ohjeita dokumentoidessa on tärkeää miettiä myös, millainen lähtötaso lukijalla on ja mitä hänen tulee tehtävästä oppia (Valpola & Åman 2008, 7).

Työn käytännön opettamisen kannalta jäsenneily ja suunniteltu työnopastus on tärkein tekijä, mutta siinä tulisi tunnistaa yhä valmennuksellisempi puoli, joka mahdollistaa siirtymisen pelkästä työnopastuksesta ja vierihoitoperehdyttämisestä strukturoituun ohjelmaan, joka tuottaa mitattavissa olevia tuloksia ja tuottoa sijoitetulle pääomalle. Työnvalmennuksen ohjeet ovat tiivistettynä: valmistele, ohjeista, näytä, tarkkaile ja neuvo. (Neal 2010, 77.) Tulevaisuuden työnopastuksen suunnittelussa korostuvatkin valmennuksellinen näkökulma sekä mentorointi ja opastus tarpeen vaatiessa. Tulevaisuuden yrityksissä ei lähdetä siitä ajatuksesta, että johdolla on oikeat vastaukset. Niissä on huomattu, että oikeammat vastaukset löytyvät useammin niiltä, jotka tekevät käytännön työt. Johdon ei siis tarvitse kantaa huolta siitä, miten jokin asia hoidetaan, kunhan se tulee hoidetuksi ajallaan ja sille annettujen resurssien puitteissa. (Ahvenniemi 2018, 95.)

3.3 Työnopastuksen viisi askelta

Viiden askeleen menetelmä on yksi tunnetuimmista työnopastuksen avuksi kehitetyistä menetelmistä (TTK 2009, 6). Siinä opastus jaetaan viiteen eri vaiheeseen, joissa opastuksen aloittamisesta edetään askeleiden kautta opitun varmistamiseen (kuva 4). Sitä soveltamalla pystytään varmistamaan työnopastuksen optimaalinen toteuttaminen.

Ennen varsinaista opastuksen aloittamista on varmistettava, että olosuhteet ja opastuspaikka ovat riittävän rauhallisia ja opastuksessa tarvittavat laitteet ovat toimintakuntoisia ja valmisteltu. Opastettavalle on myös kuvattava opastuksen aiheena olevaa työtehtävää tai tehtäväkokonaisuutta pääpiirteittäin, sekä kerrottava tehtävän merkityksestä osana organisaation toiminnan kokonaisuutta. (TTK 2009, 6; TTL 2019.) Työssä käytettävät koneet, laitteet ja työvälineet kannattaa myös esitellä jo ennen varsinaista opastusta niiden käyttöön. Myös toimintaohjeet vika- ja häiriötilanteisiin, sekä turvallisuusohjeet tulisi huomioida osana aloitusta (TTL 2019).



Kuva 4. Työnopastuksen viisi askelta (mukailien TTK 2009, 6.)

Varsinainen työnopastus aloitetaan arvioimalla opastettavan lähtötaso ja suunnittelemalla oppimistavoitteet hänen kanssaan (Hoyle 2013, 119). Oppimistavoitteiden tulee olla selkeitä ja mitattavissa, sillä opettamisen idea on juurikin mitata, miten nämä tavoitteet saavutetaan (Ross 2019, 7). Aiemman osaamisen selvittäminen auttaa opastajaa määrittelemään opastuksessa tarvittavan yksityiskohtaisuuden ja yhteisen suunnittelun avulla pystytään luomaan oppimista tehostava kokonaisuus (Hoyle 2013, 119). Työnopastusta aloitettaessa on tärkeää ylipäättään kannustaa opastettavaa oppimaan, jotta sen hyödyllisyys pystytään maksimoimaan niin yrityksen kuin työntekijänkin näkökulmasta (TTK 2009, 6).

Työtehtävien opettaminen on hyvä aloittaa näyttämällä opastettavalle, miten työ käytännössä tehdään ja kertomalla toimintaohjeet ja -säännöt tehtävän suorittamiseen. Jos tehtävään on mahdollista opettaa oikea, tehokkain ja turvallisin työtapa, on tärkeää myös perustella, miksi ohjeiden noudattaminen on tärkeää. Itsestään selvät asiat on hyvä lausua ääneen, sillä ne eivät ole sitä aina toiselle osapuolelle - etenkin työsuhteen alussa. (TTK 2009, 6.; Eklund 2018, 97-98.)

Yleensä ihmiset oppivat helpommin, kun isommat tehtävät on purettu pienempiin, helpommin hallittavissa oleviin palasiin. Laajat kokonaisuudet kannattaa siis jakaa selkeisiin osa-alueisiin ja havainnollistaa työn tekoa vaiheittain. Pienemmät osa-alueet mahdollistavat myös pienet onnistumiset, jotka motivoivat opastettavaa jatkamaan ja kehittymään lisää. (Haden 24.1.2018; Ross 2019, 3.)

Kolmas askel työnopastuksessa on mielikuvaharjoittelu, jonka avulla opastettava pystyy vahvistamaan sisäistä malliaan työstä. Opastettavaa pyydetään selostamaan työ ja sen vaiheet ja opastaja seuraa prosessointia ja korjaa tarvittaessa mahdolliset virheet. Opastaja kertoo vielä uudelleen säännöt ja sen jälkeen opastettavaa pyydetään toistamaan ne ajatuksissaan. (TTK 2009, 6.) Mielikuvaharjoittelun avulla opastettava luo mielessään selkeän prosessin oppimastaan työtehtävästä ja hänelle piirtyy selkeämpi kuva työn suorittamisesta ja sen eri vaiheista.

Työn konkreettisen oppimisen kannalta on opastettavan tärkeää päästä kokeilemaan ja harjoittelemaan työtehtävää myös käytännössä. Neljäntenä askeleena työtehtäviin perehdyttämisessä tulisikin olla taidon kokeilu ja harjoitteleminen, jolloin opastettavan annetaan itsenäisesti kokeilla työtehtävän suorittamista työnopastajan valvonnan alla. Opastaja antaa sitten palautetta suorituksesta ja opastettavalle annetaan tilaisuus kokeilla tehtävän suorittamista vielä uudestaan. Kokeilua ja harjoittelua voidaan toistaa tarvittavia kertoja ja opastaja antaa aina palautetta ja arvioi saavutettua taitotasoa. (TTK 2009, 6.) Palautteella on todella suuri merkitys, sillä viidennessä vaiheessa opastettavan tulisi pystyä toimimaan jo itsenäisesti työtehtävässä. Kokeilu- ja harjoitteluvaiheessa toimintaan voidaankin vielä eniten vaikuttaa.

Viidentenä ja viimeiseksi varmistetaan opittu. Opastettavan annetaan työskennellä yksin ja opastaja varmistaa satunnaisesti, että työnteossa ei ole ongelmia. Opastettavaa tulisi myös rohkaista kysymään tarvittaessa ja pyytämään apua, jos kokee sitä vielä tarvitsevänsä. (TTK 2009, 6; TTL 2019.) Työnopastusta päätettäessä olisi hyvä arvioida

myös koko prosessin toimivuutta ja kuulla opastettavalta, missä onnistuttiin ja mitkä tekijät haittasivat oppimista (Ross 2019, 8).

4 Oppiminen

Aivot ovat lihas ja kuten muutkin lihakset; se kasvaa, tulee vahvemmaksi ja pysyy kunnossa, kun sitä harjoittaa. Aivojen keskeinen ominaisuus on niiden plastisuus, mikä mahdollistaa oppimisen. (Ojala 2018.) Perehdytystä suunnitellessa yhtenä tärkeänä tavoitteena on luoda oppimisen kannalta paras ympäristö ja toimintakeinot. Sen takia onkin hyvä ymmärtää, mitä oppiminen ylipäättään on ja miten sitä voidaan edistää. (Eklund 2018, 52.)

4.1 Oppiminen töissä

Oppiminen on uusien tietojen ja taitojen omaksumista, jota tapahtuu työtä tehdessä niin tietoisesti kuin tiedostamattakin (Ilmarinen 2013, 17; Österberg 2015, 147). Se on vuorovaikutteinen prosessi, jonka seurauksena oppijan tiedoissa, taidoissa ja asenteissa tapahtuu pysyviä muutoksia. Oppiminen on usein sisäistä ajattelun kehittymistä, eikä oppimisprosessia välttämättä havaita ulkoisesti. Taitoja oppiessa on kuitenkin tuloskin yleensä näkyvä - kuten pyörällä ajamaan tai uimaan oppiessa. Oli oppimisen tulos sitten näkyvä prosessinhallinta tai sisäinen asenteenmuutos, tärkeintä on, että opiskeltava asia jää mieleen ja vaikuttaa toimintaan. (UEF 2019.)

Nykyaikana vallitsevan konstruktivistisen oppimiskäsityksen mukaan oppiminen rakentuu aiemman tiedon varaan, sillä aiemmat kokemukset ja tiedot ohjaavat havainnointiamme. Uutta informaatiota liitetään jo olemassa olevaan tietopohjaan, minkä seurauksena tietorakenteemme muokkautuvat ja oppimista tapahtuu. Ihminen ei siis ole tyhjä taulu, johon voidaan vain lisätä tietoa, vaan oppija on aktiivinen tiedon vastaanottaja ja prosessoija. Uuden oppimisessa onkin tärkeää tiedon käsittely ja aikaisemman tiedon aktivointi uuden tiedon pohjaksi. Mitä paremmin perusteet siis ovat hallussa sitä pidemmälle on mahdollisuuskin kehittyä. Aikaisemman tiedon lisäksi oppimiseen vaikuttavat henkilön tavoitteet, toiveet ja odotukset. (UEF 2019; Mononen 31.8.2018; Kupias & Peltola 2009, 116.)

Oppiminen on keskeinen osa työntekoa ja kaikki yritykset tarvitsevat työntekijöitä, jotka oppivat (Hoyle 2013, 7; Ilmarinen 2013, 17). Organisaatioissa tulisi kehittää työskentely- ja toimintatapoja, jotka auttavat oppimaan, sekä työympäristö, joka tukee ja edistää oppimista. Organisaatiokulttuuri täytyy myös rakentaa niin, että oppiminen on itseisarvo ja osa työtä, ja johdon tulee kannustaa hakemaan uutta tietoa ja oppimaan.

Työpaikoilla olisikin mietittävä, miten oppiminen voidaan sulauttaa luontevaksi osaksi työn tekoa. (Ojala 2018.)

Ilman oppimista ei synny osaamista (Österberg 2015, 147). Osaaminen on erityistä tietoa tai taitoa, joka näkyy käytännössä eri tilanteisiin sopivalla reagoinnilla ja opitun soveltamisella. Osaamista ovat tiedot, taidot, kokemus, kontaktit ja asenteet. Osaamisen jakamiseen hyviä tapoja ovat perehdyttäminen, työnopastus, kokemuksen ja kontaktien kartoitus, yhdessä tekeminen, mentorointi, valmennukset sekä projektityöskentely. (Valpola & Åman 2008, 25-26.)

Se missä vaiheessa työuraamme olemme vaikuttaa oppimiseemme ja siihen miten teemme ja näemme asiat (Hoyle 2013, 17). Etenkin nuorilla - joilla ei välttämättä ole paljon aikaisempaa tietotaitoa - ovat oppimisen kannalta erityisen tärkeitä tekijöitä motivaatio, pohjatiedot, temperamentti, saatu palaute ja uuden tiedon hyödyllisyyden selventäminen (Mononen 31.8.2018).

Yleisestikin etenkin motivaatiolla on tutkimuksissa havaittu suora yhteys taitojen kehittymiseen. Mitä enemmän oppija on kiinnostunut opittavasta aiheesta tai taidosta, sitä aktiivisemmin hän myös työskentelee omaksuakseen sen. (Mononen 31.8.2018) Usein ajatellaan, että henkilö kyllä motivoituu, kun hänelle kerrotaan tavoitteet, annetaan työvälineet ja huolehditaan kelvollisista olosuhteista. Jatkuvasti muuttuvissa työympäristöissä tämä kuitenkin harvemmin riittää, vaan suoriutumista tulee johtaa yhä intensiivisemmin seuraamalla, tukemalla, kehittämällä ja asettamalla tavoitteita. (Viitala, Kultalahti & Luoma 2017, 30.) Organisaation strategian toteuttaminen on hyvin pitkälti työntekijöiden vastuulla, joten ilman motivoitunutta henkilöstöä on vaikea luoda tehokasta ja kilpailukykyistä organisaatiota (Ross 2019, 2). Inhimillisen henkilöstötuottavuuden perustana onkin juuri motivoituneen työnteon mahdollistaminen. Organisaation kannattaakin tarjota rakenne, jossa toiminnan polttoaineena toimii yksittäisten työntekijöiden henkilökohtainen motivaatio tehdä työnsä mahdollisimman hyvin. Laadukkaan työnteon tueksi kannattaa myös määrätietoisesti luoda toimintakäytäntöjä ja poistaa – tai edes minimoida - innostunutta työntekoa estävät tekijät työympäristöstä. (Järvinen 2014.)

Oppiminen on sujuvinta silloin kun työskentely on hauskaa. Työskentelyilmapiiriin kannattaakin siis kiinnittää huomiota, sillä negatiiviset tunteet helposti haittaavat oppimista, kun taas positiiviset tunteet tekevät ihmisistä avoimempia uusille näkökulmille ja siten myös oppimiselle. (Eklund 2018, 56.)

Uuden työntekijän oppimisessa korostuvat epävarmuus, epätietoisuus, hyödyttömyyden kokemukset, virheiden välttely, toisista riippuvaisuus ja hyvän kuvan antaminen. Nämä epävarmuutta lisäävät tekijät kuitenkin osaltaan ajavat oppimista, sillä ihminen pyrkii useimmiten epämukavasta tunteesta eroon. (Hoyle 2013, 19.) Palautteen saaminen on tärkeää, jotta oppija ymmärtää mitä kannattaa vielä opetella ja mitä on jo opittu. Kiinnostus oppimista kohtaan myös kasvaa, kun oppija ymmärtää, miksi asioita tehdään. (Mononen 31.8.2018.)

Usein työsuhteen alussa haasteet ovat vielä pieniä ja osaaminenkin on vielä vähäistä. Osaamisen karttuessa haasteiden pitäisi kuitenkin kasvaa, jotta työntekijä pysyy motivoituneena ja tyytyväisenä työhönsä. Osaamisen kehittymisen kannalta olisi paras, jos haasteet ja tavoitteet olisivat hieman osaamista edellä, jotta ne kirittävät oppimaan. Liian suuret haasteet eivät kuitenkaan enää kerrytä osaamista, vaan ihminen alkaa ahdistua ja kokee itsensä riittämättömäksi. (Ojala 2018.)

4.2 Erilaiset oppijat

Usein ohjaus ja opettaminen on järjestetty työympäristöissä hyvin yksipuolisesti, vaikka tiedostammekin, että ihmiset ovat hyvin erilaisia ja sama menetelmä harvemmin sopii kaikille. Jotta ihmisten eri kokemukset, motivaatiot, taidot ja odotukset voidaan todella hyödyntää, tarvitaan oppimisen tueksi monipuolisesti erilaisia toimintamalleja. (Hoyle 2013, 6.)

Oppijoita voidaan jakaa esimerkiksi sen mukaan oppivatko he parhaiten visuaalisin, auditiivisin vai kinesteettisin keinoin. Visuaalinen oppija oppii helpoiten kuvien, kaavioiden ja kokonaisuuksien hahmottamisen kautta, auditiivinen taas puheen ja loogisen etenemisen keinoin ja kinesteettinen oppija puolestaan konkreettisen tekemisen ja liikkumisen avulla. (Kupias & Peltola 2009, 121.) Visuaalisuus ja auditiivisuus ovat pääasteja oppimisen kannalta, sillä työmuistimme rakentuu sekä visuaalisen, että auditiivisen muistin yhteistyössä. Siksi olisikin tärkeää sisällyttää ainakin sekä visuaalisia, että auditiivisia viestejä oppimateriaaliin. (Ross 2019, 84.)

Kokemuksellisen oppimiskäsityksen mukaan oppijat taas voidaan jakaa konkreettiseen kokijaan, pohdiskelevaan havainnoijaan, abstraktiin käsitteellistäjään sekä osallistuvaan kokeilijaan. Oppijat edustavat harvemmin vain yhtä oppimistyyleistä. Useimmiten

tasavahvoja oppimistyyliä on kaksi tai yksi tyyli erottuu heikompana kuin muut. (Kupias & Peltola 2009, 123-124.)

Konkreettinen kokija oppii parhaiten osallistumalla rohkeasti ja avoimesti uusiin tilanteisiin sekä vaihtamalla ajatuksia ja kokemuksia muiden oppijoiden kanssa. Hän innostuu ja oivaltaa konkreettisten tapausten, esimerkkien ja tarinoiden avulla. Jotta konkreettinen kokija uskaltaa rohkeasti ja avoimesti avata tunteuksiaan, tarvitsee hän hyvän ja turvallisen oppimisilmapiirin. Pohdiskeleva havainnoija tarvitsee aikaa oppimiseensa, sillä hän haluaa tarkastella asioita monesta näkökulmasta ja perehtyä niihin juurta jaksain. Hän vetäytyy helposti tarkkailijaksi ja saattaa esimerkiksi perehdyttämistilanteissa tuntua kriittiseltä ja arvioivalta. Perehdyttäjän tulee varautua perustelemaan asioita runsaasti. Abstrakti käsitteellistäjä pyrkii muodostamaan tiedoista kokonaisuuksia ja hän kaipaa teorioita ja malleja oppimisen tueksi. Hän haluaa asiat asioina ja pitää persoonattomista oppimistilanteista, kuten konkreettinenkin oppija. Etenkin abstrakti käsitteellistäjä saa usein paljon irti hyvin jäsenellyistä perehdyttämismateriaalista. Osallistuva kokeilija oppii parhaiten kokeilemalla, kuinka opittava asia toimii. Hän haluaa siis mieluummin tehdä itse, kuin esimerkiksi kuunnella luentoa siitä, miten asiat tulisi tehdä. (Kupias & Peltola 2009, 123-124.)

Greenin (2004, 6.) tutkimus tutki onko nopeatempoisissa vähittäiskaupoissa oppimisen kannalta merkitystä koulutuksen tarjoamisella oppijan toivotulla menetelmällä. Lisäksi se tarkasteli organisaatorakennetta vähittäiskaupoissa arvioiden niiden oppimisen kehittämistä ja niiden mahdollista muuttamista oppiviksi organisaatioiksi. Yksilöllinen oppiminen nousi tärkeäksi tekijäksi nopeatempoisissa vähittäiskaupoissa, jotta uudet työntekijät todella oppivat asiat. Tiedon jakaminen uusille työntekijöille mieluisella tavalla helpotti tiedon sisäistämistä lyhyellä tähtämellä. Vaihtuvuutta vähentääkseen voi hiljaista tietoa pyrkiä siirtämään paremmin kehittämällä organisaatiosta oppivaisemman. (Green 2004, 94-97.) Oppivissa organisaatioissa osaaminen on tärkeä keskeinen kilpailutekijä ja sen kehittämiseen ja jakamiseen kannustetaan (Ilmarinen 2013, 17). Työntekijöistä kehittyä sen myötä itseohjautuvia ja motivoituneita ja he jakavat osaamistaan muille (Green 2004, 94).

Oman oppimistyylin mukainen opiskelu ei kuitenkaan takaa tehokasta oppimista (Mononen 31.8.2018), eikä ihmisten luokittelu yksioikoisesti tietynlaisiksi oppijoiksi ole kiistatonta tai useinkaan kannattavaa. Oppimistapamme ovat muokkautuneet elämämme aikana ja muovautuvat koko ajan. Perehdytystä voidaan siis hyödyntää perehtyjien oppimistapojen laajentamiseen ja parhaimmillaan antaa heille uudenlaisia tapoja asioiden

hahmottamiseen. (Kupias & Peltola 2009, 120.) Oppijoiden kategorisoimista ei pidetä tieteellisesti pätevänä, eikä oppimistyylien, -kyvyn tai -tehokkuuden välillä ei ole havaittu mainittavaa korrelaatiota. Ihmiset myös helposti rajoittavat omia oppimiskokemuksiaan sen mukaan, minkä kokevat omaksi tyylikseen. (Hoyle 2013, 124-125.)

Kokemuksellisen oppimisen mukaan tasapainoinen oppiminen pitääkin sisällään kaikkia neljää piirrettä (Kupias & Peltola 2009, 124-125). Oppimisen maksimoidakseen kannattaa siis hyödyntää eri menetelmiä tekemisestä seuraamiseen ja käsitteellisestä tulevaisuuden toimintamallien suunnitteluun (Hoyle 2013, 125; Eklund 2018, 55). Mitä enemmän oppija pystyy itse vaikuttamaan oppimiseensa ja käytettyihin metodeihin, sitä sitoutuneempi hän on myös lopputulokseen (Hoyle 2013, 6). Perehdyttäminen voidaan aloittaa perehtyjälle luontaisimmalla tavalla, kysymällä häneltä esimerkiksi haluaako hän ensin kuunnella, seurata, lukea materiaalia vai aloittaa heti työskentelyn (Kupias & Peltola 2009, 124-125).

Kun uusi työntekijä aloittaa työssä, on hänellä usein hyvin paljon erilaista opittavaa ja omaksuttavaa. Voi olla, että hänellä ei ole edes aikaisempaa kokemusta työelämästä ja monista asioista täytyy rakentaa näkemys alusta asti. Jos uudet asiat tulevat yksittäisinä asioina, niitä kaikkia on mahdoton omaksua ja pitää mielessä. Perehdyttäjä voikin edistää näiden asioiden oppimista auttamalla hahmottamaan uusia asioita mielekkäinä kokonaisuuksina. (Kupias & Peltola 2009, 154-155.)

Uusi työntekijä haluaa todennäköisesti myös oppia mahdollisimman paljon uudessa tehtävässään. Haasteeksi voi jopa muodostua, että hän on liian innokas hankkimaan ja ottamaan vastaan kaiken mahdollisen tiedon, ja sen seurauksena kuormittaa itseään liikaa. Uuden asian opetteleminen vaatii kuitenkin keskittymistä. Perehdytyksen aikana on erityisesti tärkeää huolehtia riittävästä kertaamisesta ja varmistaa, että työntekijä on ymmärtänyt asian riittävän tarkasti. Jos työ vaatii kunnollista keskittymistä, ihminen jaksaa tutkimusten mukaan tehdä sitä tuloksellisesti enintään 4 tuntia päivässä, noin 90 minuutin jaksoissa. Huomion kiinnittämisen taidoissa voi tuki kehittyä harjoittelun avulla ja yksilöllisiä eroja on luonnollisestikin paljon. (Eklund 2018, 53-54.)

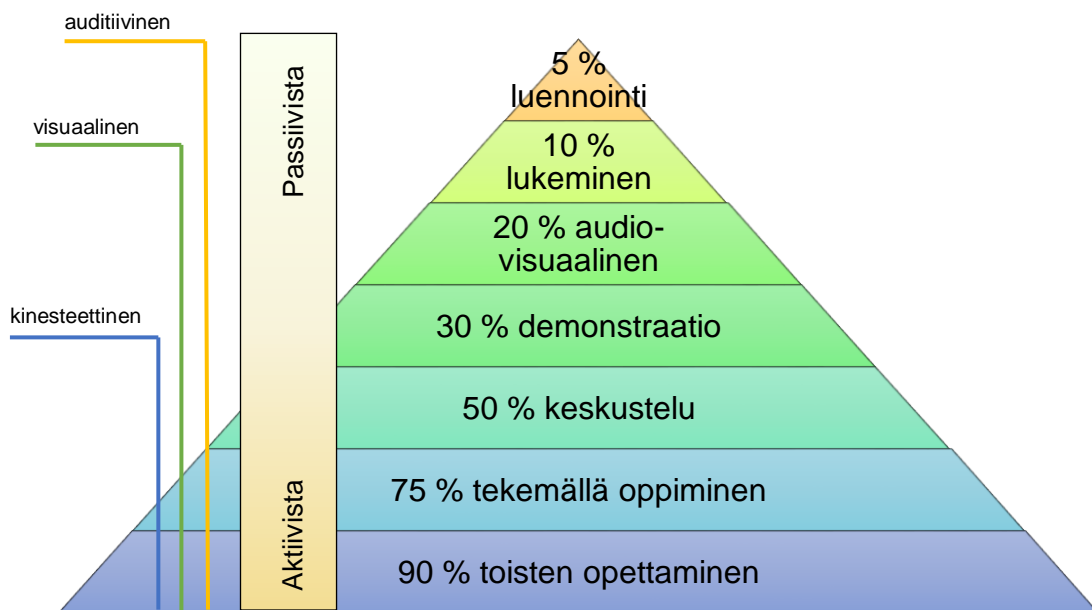
4.3 Kirjallinen materiaali oppimisen tukena

Kaikissa töissä on tunnistettavissa ne ydintehtävät ja -taidot, joita työn tekemiseksi tarvitaan. Näiden oppimiseksi ovat usein erilaiset mallit ja suunnitelmat ainoa kunnollinen

ratkaisu. Kirjalliseen materiaaliin on helppo palata myöhemmin ja oppiminen voi näin ollen olla itseohjautuvampaa. (Hoyle 2013, 7, 49.)

Kertominen ei useinkaan ole hyvä keino tiedon jakamiseksi. Pelkkä luennointi auttaa säilyttämään vain noin 5 % saadusta tiedosta. Mikä tahansa keino saada oppijat osallistumaan aktiivisesti, tehostaa oppimista huomattavasti. (Hoyle 2013, 48.) Lukeminen jo tuplaa tiedon säilyttämisen pelkästä luennoinnista, mutta jää silti vain 10 % (kuva 5).

Lukeminen voi kuitenkin olla myös tehokas tapa, etenkin uutta tietoa hankkiessa. Työyhteisöissä kirjallisen materiaalin lukeminen auttaa usein edistämään ajattelun kehittymistä, henkistä kasvua ja kiinnostusta organisaation kehittämiseen. (Ojala 2018) Uusien myyjien, joilla on vain vähän työ- tai myyntikokemusta, perehdyttäminen painottuu yleensä juurikin tietojen hankintaan. Tiedon ymmärrystä voi pelkän lukemisen lisäksi pyrkiä lisäämään vastavuoroisen opettamisen, esseiden ja esitysten kautta. (Ross 2019, 74-75.)



Kuva 5. Oppimispyramidi, keskimääräiset uuden tiedon säilyttämisprosentit erilaisten opetus- ja oppimistyylien mukaisesti jaoteltuna (mukaillen Education Center 2019)

Tiedonhaku on nykypäivänä erittäin tärkeä taito, eikä kaikkea tietoa siis tarvitse antaa etukäteen. Joskus oppiminen vaatii sitä, että joutuu itse etsimään ja soveltamaan tietoa, eikä kaikkia työn tuomia haasteita tarvitse kirjoittaa auki. Emme myöskään välttämättä käytä aikaa asioiden opetteluun, jos voimme aina vain etsiä vastauksen tarpeen tullen. Kirjallisen materiaalin sisällöstä tulisikin rakentaa mahdollisimman asianmukainen.

Hienoista korulauseista tai vaikeista termeistä ei itsessään ole hyötyä, eikä liiallinen informaatio tehosta oppimista. (Hoyle 2013, 7, 10, 135-136.)

Yritysten tietopääomasta jopa 95 % on kokemuksen tuomaa hiljaista tietoa (Ilmarinen 2013, 5). Hiljainen tieto mahdollistaa nopeat päätelmät ja asioiden ennakkoinnin (Valpola & Åman 2008, 26). Usein hiljainen tieto on kerätty pelkästään työtä tekemällä, eikä sitä ole dokumentoitu mitenkään (Ilmarinen 2013, 5). Asiantuntijat ja avainhenkilöt jättävät siis työpaikkaa vaihtaessaan jälkeensä osaamisaukon (Valpola & Åman 2008, 26). Dokumentointi onkin yksi hyvä keino saada hiljainen tieto näkyväksi (Ojala 2018). Tällöin myös tiedon jakaminen on helpompaa ja myös suuremmalle joukolle, kuin pelkän sosiaalisen kanssakäymisen kautta (Ilmarinen 2013, 7). Myös virheiden vaara vähenee, kun kaikkien ei tarvitse opetella työtään kantapäähän kautta (Ojala 2018; Valpola & Åman 2008, 26).

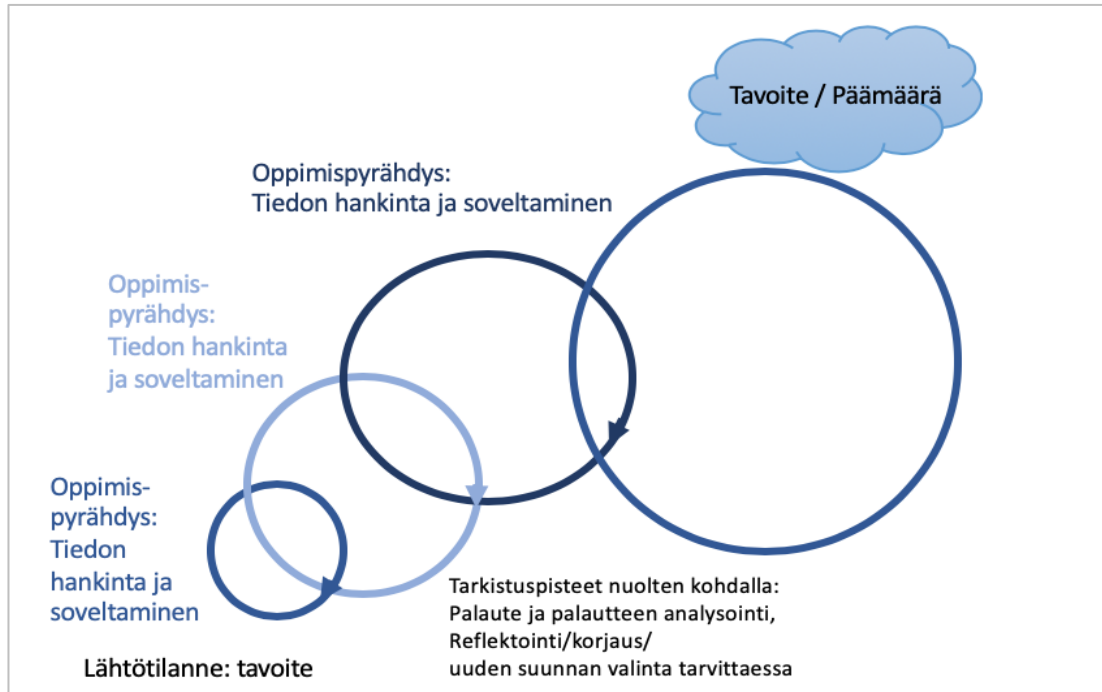
4.4 Ketterä oppiminen

Erilaiset muutokset liiketoimintaympäristössä ovat arkipäivää yrityksille. Talouden epävarmuuteen sekä äkillisiin muutoksiin on kuitenkin hankala varautua ja ne tulevatkin usein yllätyksinä. Yrityksiltä edellytetäänkin nykyaikana entistä enemmän notkeutta, nopeutta ja kykyä uudistaa toimintatapoja jatkuvasti. (Forsten-Astikainen ym. 2017, 39, 61.)

Myös osaamisvaatimukset ovat lähes kaikissa tehtävissä nousseet. Työntekijöiltä vaaditaan yhä parempaa pohjatietoa ja osaamista, jonka varassa oppia uutta. Ennen ammattityöntekijältä edellytettiin 4-5 taitovaatimusta, mutta nykyään jokaiselle asetetaan niitä vähintään 20. Uusissa osaamisvaatimuksissa ovat korostuneina etenkin älylliset ja oppimiseen liittyvät taidot. (Ojala 2018.)

Perinteisessä oppimisessä korostetaan yleensä selkeää tavoitetta ja oppimisen selvää suuntaa ja sitä kuvataan suoraviivaisena prosessina alusta loppuun. Yleensä sen etenemisen avuksi on myös luotu oma suunnitelmansa. Ketterä oppiminen taas tapahtuu usein ilman tiettyä tavoitepistettä ja suuntakin saattaa vaihtua kesken kaiken. Ketterässä oppimisessä eteneminen tapahtuu edestakaisin-liikkeenä ja palaute, tiedon hankinta ja soveltaminen, kokeilu, arviointi ja oivallukset nähdään oppimisen kannalta tärkeimpinä tekijöinä. Ketterä oppiminen ei välttämättä noudata ennalta määrättyä prosessia ja sillä on yleensä selkeä yhteys suoritukseen ja suorituksen kehittämiseen. (Ojala 2018.)

Ketterä oppiminen tapahtuu pyrähdyksinä ja sprintteinä (kuva 6). Tiedon sisäistäminen edellyttääkin oppimiskokemuksen analysointia jokaisen pyrähdyksen jälkeen. Palautetta hyödynnetään seuraavassa oppimispyrähdyksessä ja uusi pyrähdys voidaan aloittaa esimerkiksi pohtimalla, minkälaista uutta tietoa tarvitaan seuraavaan tavoitteeseen pääsemiseksi. (Ojala 2018.)



Kuva 6. Ketterän oppimisen malli (mukaillen Ojala 2018)

Ketterä oppiminen on hyödyllistä etenkin itsenäisissä työympäristöissä, joissa työntekijöiden tulee kyetä johtamaan itseään ja asettamaan itselleen tavoitteita. Mitä enemmän itseohjautuvuutta organisaatio sallii, sitä tärkeämpää on, että rakenteet ja pelisäännöt ovat kaikille selvät. Ketterästi oppivassa organisaatiossa hyödynnetään yleensä toimintatapoja, jotka mahdollistavat oppimisen työn tekemisen yhteydessä. Teoriaa ja käytäntöä yhdistellään myös tehokkaasti, jotta varmistetaan uuden tiedon nopea oppiminen. Toimintatavat mahdollistavat yleensä myös skaalautuvan oppimisen eli oppimista pystytään jakamaan tehokkaasti koko organisaatioon. Myös organisaatiokulttuurilla on merkityksensä, sillä se osaltaan korvaa johtamista ja ohjaa itsenäistä työtä. (Ojala 2018.)

Tiedon demokratisointi on tärkeä osa ketterää oppimista. Tietojärjestelmistä on kuitenkin hyötyä vain, jos niiden avulla tuotettu tieto parantaa tulosta ja toimintaa. Tietosisältöön tulee siis kiinnittää huomiota. Lisäksi on varmistettava, että tieto on kaikkien niiden

tavoitettavissa, joille siitä on hyötyä. Mitä helpommassa muodossa tieto on, sitä käyttökelpoisempaa se on työntekijöillekin. (Ojala 2018.)

Ketterästi oppivan organisaation keskiöön nousevat työntekijät ja heidän oppimisressurssinsa. Koko organisaation oppiminen rakentuu sen työntekijöiden oppimisen varaan. Tavoitteiden ja päämäärien tuleekin olla kristallin kirkkaita työntekijöille, jotta he osaavat kohdentaa aikansa ja energiansa oikeisiin asioihin. Työntekijät otetaan myös mukaan keskusteluihin yhteisestä tulevaisuudesta, tavoitteista, sekä toimintaympäristön muutoksista ja haasteista. Vuorovaikutus on ylipäättään olennainen osa ketterää oppimista, sillä yleensä oppiminen tehostuu ja nopeutuu vuorovaikutuksessa. Silloin pystytään luomaan merkityksiä, jalostamaan ideoita nopeammin ja alusta asti tarkastelemaan asioita laajemmasta näkökulmasta. (Ojala 2018.)

Jos organisaatiossa halutaan saada työntekijät oppimaan ketterästi, tulee asiat tehdä mahdollisimman yksinkertaisiksi ja yksiselitteisiksi - monimutkaisuus on ketteryyden vihollinen. Asioiden esittäminen esimerkiksi visuaalisesti nopeuttaa tiedon omaksumista ja on tärkeä osa ketterää oppimista. Ketterän oppimisen organisaation moniin toimintatapoihin liittyikin vahvasti visuaalisuus, jolloin voidaan selkeästi kuvata kokonaisuuksia ja yhteyksiä asioiden välillä. (Ojala 2018.)

5 Produktien suunnittelu ja toteutus

Opinnäytetyön tarkoituksena on perehdyttämisen kehittäminen toimeksiantajaorganisaatiossa uuden työntekijän oppaan ja perehdytys suunnitelman avulla. Tavoitteena on tuottaa niin työnantajalle kuin uudelle työntekijällekin hyödyllinen, helppokäyttöinen ja käytännöllinen opas, jonka avulla perehdyttämisen laadukkuus pystytään varmistamaan myös korkean vaihtuvuuden aikoina. Uusi työntekijä voi hyödyntää opasta työtehtäviin ja yritykseen tutustumiseen jo ennen työsuhteen alkua tai perehdytyksen ja itsenäisen työskentelyn tukena. Opas itsessään auttaa parantamaan nykyistä perehdytysprosessia sen sisällön yhtenäistämisen ja selkeyttämisen kautta ja perehdytys suunnitelman avulla voidaan perehdyttämistä parantaa entisestään ja varmistaa oppaan paras mahdollinen hyödyntäminen. Oppaan ja perehdytys suunnitelman tekemisessä huomioitiin uuden työntekijän kannalta hyödyllisimmät asiat riittävän yksityiskohtaisesti, jättäen kuitenkin tilaa myös omalle oivaltamiselle.

Perehdytyksen vaikutuksia on jo kuvattu tässä raportissa monipuolisesti, joten tuotteita suunniteltaessa ei ollut vaikeaa ymmärtää perehdyttämisen kehittämisen hyödyllisyyttä tai tarpeellisuutta. Tässä luvussa paneudutaankin tarkemmin tavoitteiden saavuttamiseksi hyödynnettyihin keinoihin ja kaikkiin produktien valmistuksen vaiheisiin.

5.1 Toimeksiantajayritys

Opinnäytetyön toimeksiantaja on kansainvälisen naisten muotiin keskittyvän vaateketjun Suomen franchiseyritys. Brändi on vahva, kasvava ja kotimaassaan hyvin tunnettu ja sillä on liikkeitä ympäri maailman. Ketju on melko tuore Suomen markkinoilla ja hakee vielä paikkaansa ja kasvumahdollisuuksia kilpailijoiden lomassa. Toiminta on saatu vakiinnutettua, mutta se on edelleen pientä ja usein hyvin reaktiivista.

Franchising-maailmassa suurin uhka menestykselle on toiminnan epäjohtamukaisuus. Saumattoman brändikokemuksen varmistaminen on siis tärkeää, mutta se edellyttää yleensä suuren määrän työtä ja investointeja. Yhtenäistämällä perehdytystä pystytään helposti yhtenäistämään brändikokemusta ja järjestelmällinen suunnitelma perehdytyksen toteuttamiseksi on investointi yrityksen tulevaisuuteen. (Wetherhill 2017, 70-71.) Haastatteleamalla toimeksiantajayrityksen esimiehen, sain selville, että perehdytyksen tavoitteena toimeksiantajayrityksessä on opettaa uudet työntekijät työtehtäviinsä ja saada heidät ymmärtämään etenkin konsepti ja sen mukaisen työskentelyn tärkeys. Ei siis riitä,

että esimerkiksi myytävät tuotteet järjestellään miten sattuu, vaan kaiken toiminnan taustalla on aina myös brändin konsepti ja sen tavoitteet.

Henkilöstöä toimeksiantajayrityksen palveluksessa on 8. Työsuhteet ovat pääasiassa osa-aikaisia ja viikkotyötuntien määrä vaihtelee. Osa työntekijöistä on töissä viisi vuorokautta viikossa, kun toisilla töitä on vain yksi-kaksi kertaa viikossa. Töitä tehdään kahdessa vuorossa: aamulla ja illalla ja töissä ollaan aina yksin. Suurin osa palkatuista on nuoria 18-22-vuotiaita, työuransa alkuvaiheessa olevia henkilöitä, joilla ei ole vielä juurikaan aikaisempaa työkokemusta. Perehdytyksen merkitys korostuu yleensä etenkin juuri tällaisten työntekijöiden kohdalla ja perehdyttämisen kunnollisen suunnittelun avulla voidaan varmistaa, että nuori työntekijä pääsee sujuvasti kiinni työhönsä ja työyhteisöön. Erityisen tärkeää olisikin kiinnittää huomiota siihen, että käytössä on ajan tasalla olevaa perehdytysmateriaalia ja perehdyttämiselle on varattu riittävästi aikaa ja resursseja. (TTL 2019.)

Yrityksen toiminta on pk-yrityksille tyypillisesti keskittynyt omistaja-johtajan ympärille ja haasteita etenkin opetuksen ja kehittämisen saralla tuovat omistaja-johtajan resurssien riittävyys, sillä hänen aikaansa vievät yleensä muut ns. kiireellisemmät vastuut (Wapshott & Mallett 2016, 77). Resursseja ei siis toimeksiantajayrityksessä ole yli äyräiden, millä on myös vaikutuksensa toiminnan kehittämisen kannalta. Esimerkiksi markkinointiin ja asiakashankintaan ei investoida mitenkään ja kilpailukyky rakentuu pitkälti päivittäisen toiminnan varaan. Senkin puolesta varmistamalla perehdytyksen laadukkuus ja uusien työntekijöiden työssä menestyminen, pystytään turvaamaan toiminnan jatkuvuus.

Toimeksiantajaorganisaation esimiestä haastatteleamalla selvisi, että keskeisintä osaamista ei ole sen kummemmin määriteltä, mutta keskustelun kautta esille nousivat myynti-, asiakaspalvelu- ja myymälänhoito-osaaminen. Työntekijöiden korkea vaihtuvuus tiedostetaan yrityksessä alalle tyypillisenä ja siihen sopeudutaan aina tilanteen niin vaatiessa, mutta erikseen esimerkiksi perehdyttämisestä ei ole lähdetty hakemaan keinoja vaihtuvuuden kitkemiseen, koska vaihtuvuuden koetaan olevan vaikeasti hallittavissa.

5.2 Työn vaiheet

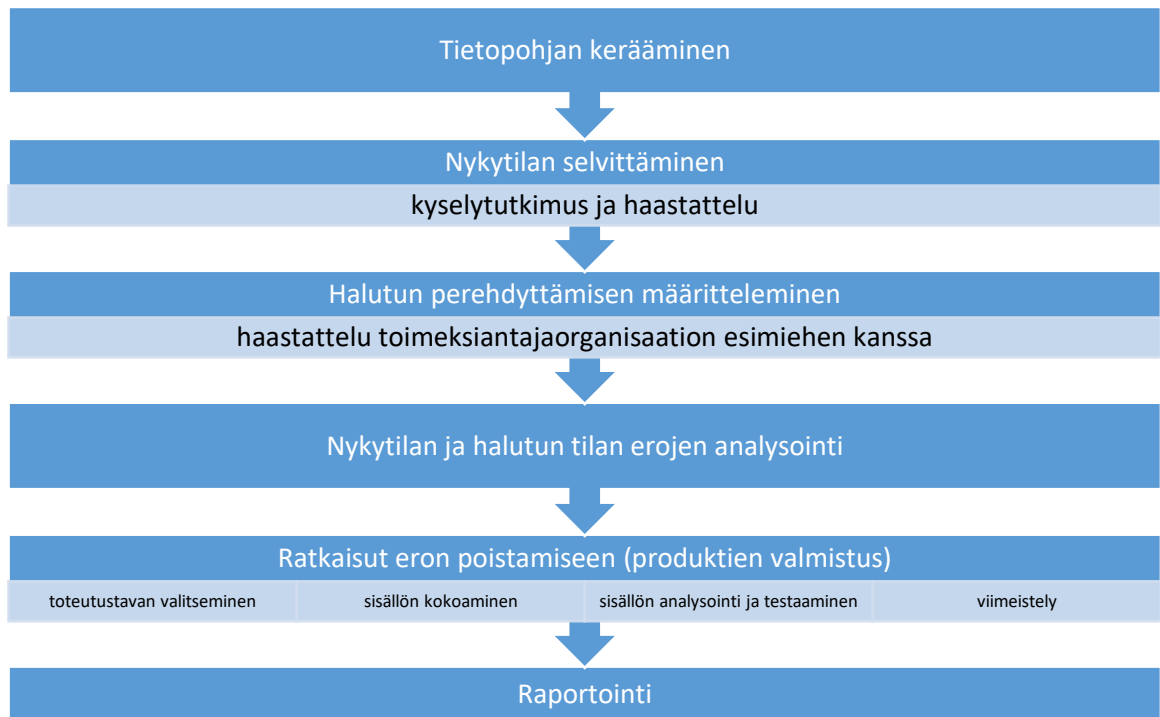
Opinnäytetyöprosessini alkoi tammikuussa 2019. Ennen aloitusta olin jo hetken aikaa ehtinyt miettiä tarvetta jonkinlaiselle oppaalle uusille työntekijöille, sillä työntekijöitä oli vaihtunut useampi kappale muutaman kuukauden sisällä ja rutiinitöitä kasaantui itselle aiempaa enemmän, eikä uusien työntekijöiden tieto- ja taitotaso ollut riittävän korkea

työssä menestymiseen. Esimieheni antoi hyväksynnän idealleni ja vastuu suuntalinjoista ja sisällöstä annettiin kokonaan minulle.

Ensimmäisenä vaiheena produktien valmistamisessa oli tietoperustan kokoaminen, johon kaikki tekeminen perustui. Perehdyttäminen ja työnopastus nousivat tietoperustan keskiöön, koska tavoitteena koko opinnäytetyössä oli kehittää toimeksiantajaorganisaation perehdyttämistä. Perehdyttämisestä oli tärkeää ymmärtää sen merkitys, sekä miten sitä voisi parhaiten organisoida ja kehittää. Koska yritys on pieni, niin hain tietoperustaan erityisesti pienen vähittäismyyjän sovellettavissa olevaa tietoa. Koska tavoitteena oli luoda opas uudelle työntekijälle koin tärkeäksi myös tutustua erilaisiin perehdyttämisen tukimateriaaleihin ja niiden hyötyihin, jotta osasin koota oppaasta mahdollisimman toimivan ja monipuolisen erilaisille ihmisille sopivan kokonaisuuden. Työohjeet nousivat myös keskeiseksi osaksi opasta, jotta perehdytyksessä varmasti huomioidaan kaikki työn kannalta olennainen tieto ja itsenäisessä työssä pärjää. Tietoperustan avulla haettiin siis myös ratkaisuja mahdollisimman onnistuneen työnopastuksen järjestämiseksi.

Oppiminen nousi omaksi aihekokonaisuudekseen, jotta produktien toteuttamisessa pystyttiin huomioimaan myös uusien työntekijöiden motivoinnin ja työn oppimisen kannalta parhaimmat keinot. Elottoman produktin luominen itsessään ei auta saavuttamaan tavoitteita, vaan sen sisällön pitää olla hyvin hyödynnettävissä ja motivoida kehittymään. Lisäksi toin esille kirjallisen materiaalin merkitystä oppimiselle ja oppimisen yksilöllisyyttä, jotta pystyin kokoamaan oppaasta mahdollisimman hyödyllisen jokaiselle sen kohderyhmään kuuluvalla. Oppimisen teorioita, kuten ketterää oppimista hyödynnettiin etenkin perehdytysuunnitelmaa laadittaessa, sillä perinteinen päivien mukaan aikataulutettu suunnitelma ei toimisi toimeksiantajayrityksen käytännön työssä.

Perehdyttämisen suunnittelu on hyvä rakentaa aluksi analysoimalla nykytilaa, määrittelemällä sen jälkeen haluttu perehdyttämisen tila, analysoimalla eroa nykyhetken ja halutun tilan välillä, sekä lopulta kehittämällä ratkaisut tämän eron poistamiseen (Dávila & Pina-Ramírez 2018). Tietoperustan kokoamisen jälkeen ja suuntaviivojen selviämisen jälkeen ryhdyinkin selvittämään perehdyttämisen nykytilaa yrityksessä. Lähetin kyselyn entisille ja nykyisille työntekijöille, sekä haastattelin esimiehen perehdytyksen tavoitteiden ja oppaan sisällön selvittämiseksi. Kysymyslomakkeen koostamisessa huomioitiin sen teettämisen tavoitteet. Jokaisella kysymyksellä on merkityksensä produktien luomisen kannalta ja niitä tehtäessä on huomioitu mitä mitataan, keneltä ja miksi. Kysymysmuotoja on myös mietitty tiedon käyttötarkoituksen mukaan, jotta saaduista vastauksista on todellista hyötyä.



Kuva 7. Opinnäytetyön ja produktien valmistamisen vaiheet.

Koko ajan työskentelyn ohessa kokosin myös ylös alustavaa suunnitelmaa itse oppaan pohjaksi ja ohjeita erilaisiin työtehtäviin. Pidin alustavan suunnitelman kuitenkin melko laveana, jotta en turhaan joutuisi tekemään asioita uudestaan nykytilanteen selvittämisen ja toimeksiantajan toiveiden jälkeen. Saatuja tuloksia analysoimalla sekä haastattelukysymysten avulla pystyin luomaan käsityksen sekä nykytilasta, että halutusta tilasta ja miettimään, millaisin ratkaisun ero näiden kahden väliltä pystytään poistamaan.

Seuraavana vaiheena olikin produktien toteutustapojen valitseminen, sekä sisällön kokoaminen saatujen vastausten ja lähdemateriaalin perusteella. Kun opas ja perehdytysuunnitelma oli saatu pääpiirteittäin valmiiksi, niitä vielä testattiin ja sisältö käytiin analyttisesti läpi peilaten sitä sekä teoriapohjaan, että kyselytuloksiin. Tämän jälkeen viimeistelin vielä produktit ja varmistin, että opinnäytetyö on raportoitu mahdollisimman selkeästi. Tein raportointia koko työskentelyn ajan ja vaiheittain varmistaakseni opinnäytetyöraportin mahdollisimman loogisen etenemisen ja tietojen oikeellisuuden. Viimeiseksi kuitenkin viilasin vielä kokonaisuutta ja jäsentelin tekstiä.

5.3 Perehdyttämisen nykytilan selvittäminen

Perehdyttämisen nykytilan syvemmäksi selvittämiseksi 12 toimeksiantajayrityksen nykyiselle ja entiselle työntekijälle lähetettiin Webropol-kysely heidän kokemuksistaan

perehdytyksestä (Liite 2). Työskentelen itse toimeksiantajayrityksessä, joten pystyn jonkin verran hyödyntämään omaa kokemustani produktien luomisessa, mutta mahdollisimman toimivan ratkaisun löytämiseksi halusin selvittää mielipiteitä myös laajemmin. Tarkoituksena oli lisäksi selvittää, millaiseksi oppaan lopullinen muoto kannattaa todellisuudessa rakentaa.

Linkki kyselyyn lähetettiin vastaajille sosiaalisen median kautta 12.3.2019. Linkin yhteydessä kyselyn sisältöä avattiin enemmän kuvaamalla kysymysasettelua, kyselyn tarkoitusta sekä vastausten anonymiteettia ja käsittelyä (liite 1). Vastaajia neuvottiin myös vastaamaan ennemmin tietokoneella kuin mobiililaitteella, sillä vastaaminen oli huomattavasti helpompaa siten. Saatekirjeellä on osansa vastaajia motivoidessa (Vilka & Airaksinen 2003, 59), joten kun en päässyt henkilökohtaisesti keskustelemaan kyselystä kaikkien kanssa, pyrin innostamaan ja kannustamaan vastaamiseen panostamalla informaation selkeyteen. Vastausaikaa kyselylle annettiin kuusi päivää. Pidempi vastausaika tuskin olisi lisännyt vastausten määrää merkittävästi, sillä vastausjoukko oli alkujaankin jo pieni. Muistutin vielä viimeisenä päivänä vastaamaan, jotta kaikki halukkaat varmasti muistivat vastata. Vastausprosentti oli lopulta 50 eli 6 henkilöä vastasi kyselyyn.

Kysely koostui 19 kysymyksestä, joista 8 oli avoimia kysymyksiä. Vastaukset kerättiin täysin anonymisti ja kysymykset laadittiin siten, että vastauksia ei voi yhdistää vastaajaan. Taustatietoja kysyttiinkin tämän takia melko hillitysti, jotta vastaajien anonymiteetti pystyttiin varmistamaan. Taustatiedot haluttiin myös rajata tarkasti vain tarpeelliseen tietoon, sillä esim. sukupuolijakauma on melko vahva, eikä sen kysymisestä olisi hyötyä ja pahimmillaan sen avulla olisi pystynyt tunnistamaan tietyt vastaajat. Taustatietoina kysyttiinkin siis vain aiemman työkokemuksen määrä vuosina, sekä löytyikö vastaajilta työssä tarvittavaa myynti-, asiakaspalvelu- tai myymäläkokemusta ja oliko se otettu perehdyttämisessä huomioon.

Kyselyssä kysyttiin myös selkeänä kyllä/ei/tiesin vain nimen -kysymyksenä, onko yritys ollut työntekijälle ennen työsuhteen alkua tuttu ja avoimena kysymyksenä minkälainen kokemus ensimmäinen työpäivä oli. Näin pystyttiin selvittämään tulisiko esimerkiksi perehdyttämistä laajentaa jo osaksi rekrytointia ja minkälainen ensivaikutelma työnantajasta on saatu. Perehdyttämisellä pystytään vaikuttamaan paljon työnantajakuvaan ja sen ensimmäisillä päivillä on suuri merkitys työntekijöiden sitoutumiseen. Kehittämisen kannalta oli siis tärkeää tietää, miten ensimmäiset päivät on tähän mennessä koettu. Lisäksi selvitettiin, kuka perehdytyksestä on ollut vastuussa, jotta

tiedettäisiin paremmin, tulisiko vastuita jakaa eri tavalla ja kannattaisiko perehdytysuunnitelmassa ottaa erikseen huomioon tietty vastuunjako.

Vastaajia pyydettiin arvioimaan tyytyväisyyttään perehdyttämiseen kouluarvosanalla 4-10. Tämä asteikko valittiin, sillä se on melko helppo ymmärtää ja useimmille hyvin tuttu. Siitä on myös helppo saada selkeä keskiarvo. Jokaiselle numerolle on myös olemassa oma yleisesti tiedostettu sanallinen kuvauksensa, joten saatu tulos on helppo suhteuttaa myös niihin.

Lisäksi selvitettiin lyhyin kysymyksiin, miten paljon aikaa perehdyttämiseen on käytetty ja onko käytetty aika koettu riittäväksi. Oppaan luomisen helpottamiseksi kysyttiin myös avoimena kysymyksenä, onko perehdytyksessä hyödynnetty kirjallista materiaalia ja olisiko sitä vastaajien mielestä pitänyt hyödyntää enemmän.

Perehdyttämisen sisällön nykytilaa pyrittiin selvittämään avoimilla kysymyksillä siitä, jäikö perehdytyksestä puuttumaan jotain työskentelyn kannalta oleellista ja ovatko työntekijät huomanneet uusien työntekijöiden osaamisessa puutteita joillakin tietyillä osa-alueilla. Jos perehdyttämiseen ei siis sisällytetä tällä hetkellä jotakin olennaista, tulee varmistaa, että se huomioidaan tuotteissa.

Monivalintakysymyksiin, joissa vastausvaihtoehtoja pystyi valitsemaan niin monta kuin halusi, kysyttiin perehtymistä parhaiten tukevia keinoja sekä mistä aihealueista perehdyttämistä olisi kaivattu lisää. Vastausvaihtoehdot kirjoitettiin hyvin yksiselitteisiksi ja kysymyksiin liitettiin myös ”muu, mikä?”-vaihtoehto, jos valmiiksi esitetyt vaihtoehdot eivät olleet riittäviä. Monivalintakysymys on nopea ja helppo keino saada kattavaakin informaatiota vastaajien mielipiteistä hyvin moniulotteisessa asiassa, jossa vaihtoehtoja on useita. Pelkässä avoimessa kysymyksessä, olisi moni produktien luomisen kannalta tarpeellinen vaihtoehto voinut jäädä pois ja näin pystyttiin keräämään myös vastaajien näkemys esimerkiksi teoriapohjassa esitettyihin keinoihin.

Kyselyssä oli myös Likertin asteikkoon asetettuja väittämiä kahdessa erillisessä osa-alueessaan niin perehdyttämisestä kuin työnopastuksestaakin. Väittämiä pyydettiin arvioimaan asteikolla yhdestä viiteen, jossa 1= täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = en osaa sanoa, 4 = jokseenkin samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä. Täysin neutraali arvosana jätettiin siis kyselystä pois, jotta vastaajat valitsisivat rohkeammin molempia ääripäitä ja näin ollen myös kysely toisi selkeämpiä vastauksia perehdyttämisen nykytilasta. Vastaus ”ei samaa, eikä eri mieltä” on usein merkitykseltään hyvin lähellä ”en

osaa sanoa”, joten en kokenut tarpeelliseksi liittää asteikkoon erikseen kuudetta, ns. neutraalia vastausta. Toki kuuden portaan asteikko olisi voinut tuoda erilaisia vastauksia, jos asteikon numero 3 on koettu täysin neutraaliksi vaihtoehdoksi.

Avoimena kysymyksenä vastaajilta kerättiin myös huomioita siitä, mitä erityisen hyvää perehdyttämisessä on jo tällä hetkellä. Näin nämä asiat osattiin siirtää myös uuden työntekijän oppaaseen ja perehdytysuunnitelmaan. Kyselyssä kysyttiin avoimena kysymyksenä lisäksi, miten työntekijät olisivat itse toteuttaneet perehdyttämisen, jos olisivat saaneet päättää. Kysymyksen tarkoitus oli selvittää, miten perehdyttämistä tulisi kehittää, jotta se vastaisi enemmän työntekijöiden tarpeita ja odotuksia. Kysymällä aiheesta hieman laveammin, toivottiin, että vastaajat eivät jumitu liaksi suuriin kehityslinjoihin, vaan kuvaavat arkisempiakin asioita. Viimeiseksi kyselyyn jätettiin myös tilaa kertoa vapaasti ehdotuksia ja huomioita perehdytysprosessista ja sen kehittämisestä.

5.4 Perehdyttämisen nykytila toimeksiantajayrityksessä

Vastaajista 83 % oli alle vuoden työkokemus aloittaessaan. Vain yhdellä vastaajalla työkokemusta oli kertynyt 1-2 vuotta. Vastaajilla ei myöskään ollut aikaisempaa kokemusta myynti-, asiakaspalvelu- tai myymälätyöstä, vaan jälleen vain yksi henkilö vastasi omanneensa parin viikon edestä aiempaa kokemusta. Aiempaa osaamista ei täten siis oltu sen kummemmin huomioitu osana perehdytystä.

Kukaan vastaajista ei kertonut yrityksen olleen tuttu ennen työsuhdetta. 33 % tiesi yrityksen nimen, mutta muille yritys oli täysin tuntematon. Ensimmäisestä päivästä kaikki vastaajat kertoivat melko samanlaisesti: ensivaikutelma työstä oli positiivinen ja ensimmäinen päivä innosti työntekoon. Vastaajat kuvasivat kokemukstaan ensimmäisestä päivästä esimerkiksi seuraavasti:

”Pääsin aika nopeasti harjoittelemaan myymälätyöskentelyä ja kassan käyttöä käytännössä, enkä ollut koko ensimmäistä työpäivää vain sivustaseuraajana. Se oli jännittävää, mutta toisaalta se auttoi sisäistämään asiat nopeasti. Kaiken kaikkiaan kokemus oli hyvä ja antoi realistisen kuvan työskentelystä.”

”Mitä nyt muistan niin ihan hyvä. Kerralla tuli aika paljon asiaa, mutta muistan, että jäi hyvä fiilis ja innostunut asenne seuraaviinkin työpäiviin. Sinällään oli myös kiva, että pääsi heti ekasta päivästä asti heti tositoimiin.”

”Muistan, että tuli paljon informaatiota kerralla, mutta kaikkea ei tarvinnut kuitenkaan heti muistaa ulkoa. Jäi positiivinen kokemus.”

Ensimmäisessä päivässä nähtiin siis positiivisena asiana etenkin se, että käytännön työhön pääsi nopeasti käsiksi. Vaikka informaation määrääkin kritisoitiin, ei siitä kuitenkaan ole jäänyt mitenkään negatiivinen maku, vaan sitä oli mahdollista myös kerrata seuraavina päivinä. Ensimmäisen päivän aikana korostui innostus työntekoon ja kaikille vastaajille oli jäänyt ensimmäisestä päivästä hyvin positiivinen kuva.

Vastaajien tyytyväisyys perehdytykseen oli keskiarvoltaan kouluarvosanan 8,33 eli hyvä. Hajontaa kuitenkin esiintyi ja vastauksia annettiin arvosanasta 5 arvosanaan 10. Perehdytysvastuu jakautui vastauksissa 50 % esimiehelle ja 50 % työkaverille ja esimiehelle yhtä paljon. Tyytyväisyyden keskiarvoon ei ollut vaikutusta sillä, onko perehdytyksen hoitanut esimies vai onko perehdyttämisessä ollut osallisena myös kollega.

Uuden työntekijän varsinainen perehdyttäminen tehtäviin toteutetaan toimeksiantajaorganisaatiossa ennen hänen siirtymistään itsenäisiin tehtäviin. Perehdytykseen käytetty aika vaihteli kahdesta päivästä 10 päivään. Vaikka perehdytykseen käytetty aika vaihtelikin voimakkaasti, koki kuitenkin viisi vastaajaa kuudesta käytetyn ajan olleen riittävä. Käytetyllä ajalla ei ollut myöskään merkitystä vastaajien tyytyväisyyteen, vaan hyviä ja huonoja arvosanoja esiintyi niin pidemmissä kuin lyhyemmissäkin perehdytyksissä. Käytetyn ajan sijaan arvosanaan vaikutti eniten tyytyväisyys perehdytyksen sisältöön. Tyytymättömiä olivat ne, jotka kokivat, että olisivat kaivanneet enemmän ja yksityiskohtaisempaa informaatiota kokonaisvaltaisesta toiminnasta, eikä vain työtehtävistä.

Perehdytyksessä ei tällä hetkellä hyödynnetä juurikaan kirjallista materiaalia. Vastaajista moni oli kirjoittanut omia muistiinpanoja, mutta muuten kirjallisen materiaalin hyödyntämistä kuvattiin vähäiseksi. Osa mainitsi että valmiina oli ohjevihko, josta löytyi ohjeet muutamiin tärkeimpiin tehtäviin.

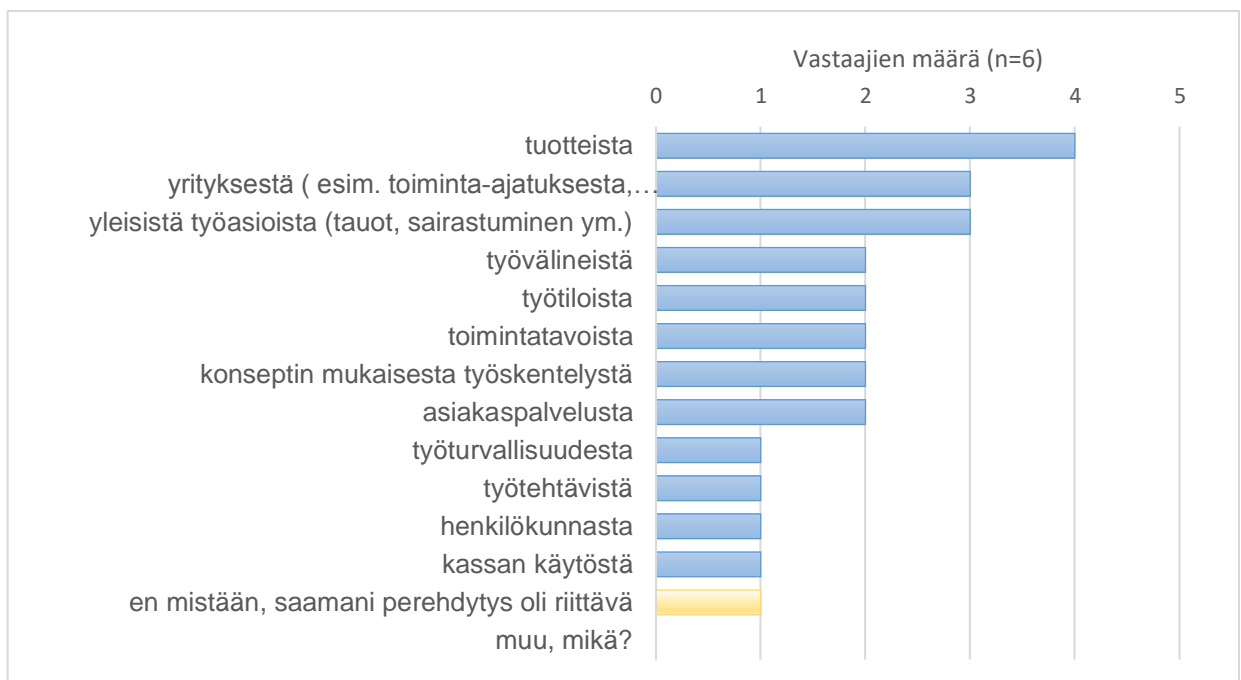
Perehdytyksen sisältö koettiin riittäväksi, eikä moni kokenut minkään työskentelyn kannalta olennaisen informaation jääneen puuttumaan. Vastaajista kuitenkin kaksi nosti esille myös asioita, jotka kokivat tärkeiksi huomioida:

”Perehdytys oli sellainen, että sillä pystyi kutakuinkin toimimaan arkisissa tilanteissa. Tämä olisi ehkä ollut ok, jos myöhemmin olisi ollut täydennyskoulutusta tms luvassa, mutta sellaista ei koskaan järjestetty.”

”Ei jäänyt. Jos jotain kuitenkin pitäisi mainita, niin minun mielestäni olisi ollut hyvä, jos esimerkiksi vaatteiden materiaaleja oltaisiin käyty enemmän yhdessä läpi, sekä kerrottu vielä enemmän yrityksestä.”

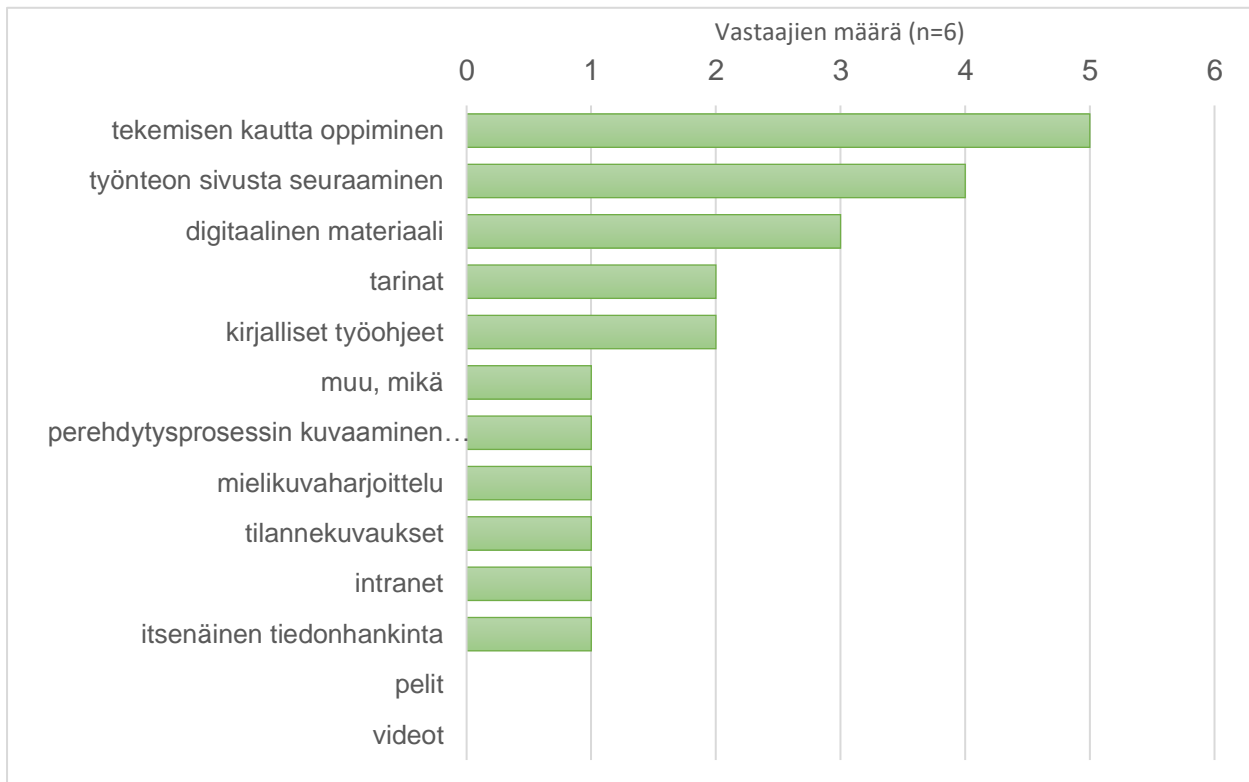
Kaikki eivät siis kokeneet perehdytystä yksinään riittäväksi, vaan sen tueksi olisi kaivattu myös täydennyskoulutusta. Myös esimerkiksi vaattemateriaaleja ja yksityiskohtaisempaa tietoa yrityksestä kaivattiin. Toisten työntekijöiden osaamisessa ei monikaan vastaajista ollut havainnut puutteita. Esille nostettiin kuitenkin joitakin rutiinitehtäviä ja asioita yleisestä siisteydestä ja järjestyksestä. Osaamiseröjen tunnistaminen koettiin kuitenkin myös hankalaksi työn itsenäisyyden takia.

Vaikka perehdytyksen sisältö koettiin riittäväksi siltä osin, että siitä ei puuttunut mitään työskentelyn kannalta olennaista, nimettiin kuitenkin paljon myös asioita mistä perehdyttämistä tulisi syventää (kuva 8). Lisää perehdytystä kaivattiin huomattavasti eniten tuotteista. Sen lisäksi esille nousivat myös yleiset työasiat ja itse yritys. Ylipäättään vastaajat kokivat kaipaavansa lisää perehdytystä esimerkiksi asiakaspalvelusta, konseptin mukaisesta työskentelystä, toimintatavoista sekä työvälineistä. Vain yksi vastaajista koki saaneensa täysin riittävän perehdytyksen kaikista aiheista.



Kuva 8. Vastaajien tarpeet lisäperehdytykselle.

Vastaajat kokivat perehtyvänsä parhaiten tekemällä itse tai seuraamalla työntekoa sivusta (kuva 9). Tämän lisäksi myös erilainen materiaali koettiin hyödylliseksi perehtymisen tehostamiseksi, kuten kirjalliset työohjeet tai digitaalinen materiaali. Videoita tai pelejä ei kukaan kokenut tarpeellisiksi tai erityisesti perehtymistä tehostaviksi tekijöiksi.



Kuva 9. Perehtymistä parhaiten tukevat käytänteet.

Nykytila yrityksen perehdytyksessä ei ole siis mitenkään hälyttävä, mutta hajontaa sen laadussa selkeästi näin pienellä vastausjoukollakin löytyy. Etenkin Likertin asteikkoon asetetut väittämät paljastivat vaihtelevat kokemukset perehdyttämisen onnistumisesta (liite 4). Pääosin perehdytys koettiin melko hyvin organisoiduksi ja perehdyttäjällä oli riittävästi aikaa perehdyttämiseen. Annetut ohjeet olivat myös selkeitä ja perehtyjä pystyi pääasiassa esittämään hyvin mielipiteitä perehdytyksen aikana. Puolet vastaajista ei kokenut saaneensa riittävästi palautetta perehdytyksen aikana tai osannut sanoa kohtasiko perehdytys yksilöllisten tarpeiden kanssa.

Perehdytys sitoutti vain kaksi vastaajaa kuudesta täysin yrityksen toimintaan. Nykyiseen työnopastukseen oltiin kuitenkin lähtökohtaisesti melko tyytyväisiä. Työnopastus koettiin merkittäväksi tekijäksi työn kokonaiskuvan hahmottamisessa. Esimies myös tuki tarpeeksi käytännön työtehtävien oppimisessa. Kaikki vastaajat eivät kuitenkaan kokeneet olleensa

täysin valmiita itsenäiseen työskentelyyn tai saaneensa riittäviä taitoja työtehtävien itsenäiseen hoitamiseen tai poikkeustilanteissa toimimiseen työnopastuksen kautta. Erityisen hyväksi perehdyttämisessä koettiin ilmapiiri ja käytännön tehtäviin nopeasti pääseminen. Vastajaat kuvasivat perehdyttämisen positiivisia puolia esimerkiksi seuraavasti:

”Pääsi suoraan tositoimiin. Työkaverilta saamani perehdyttäminen myös oli ihanan yksityiskohtaista ja samalla pääsi tutustumaan myös häneen. Sain mielestäni kattavamman ja selkeämmän perehdytyksen häneltä, kuin esimieheltä. Asioista sai myös kysyä ja niitä sai harjoitella monta kertaa jos halusi. Omaan perehdyttämiseeni myös käytettiin hyvin aikaa, sillä muilta on huomannut, että aina sitä ei ole niin paljon --”

”Minun mielestäni oli hyvä, että esimies oli ensimmäisen viikon ajan mukana vuoroissa. Silloinkin pääsi jo työskentemään suht itsenäisesti, mutta tarvittaessa pystyi pyytämään apua. Oli myös hyvä, että vaikka tulikin paljon informaatiota, tiettyjen asioiden oppiminen oli kuitenkin levitetty viikon ajalle. Ensimmäisenä päivänä ei esimerkiksi hypätty näyttämään, miten palautus tehdään, vaan ensin opittiin perusjutut, kuten miten myynti tapahtuu.”

”Perehdytyksessä oli hyvä ilmapiiri, joten ei tuntunut ahdistavalta harjoitella työskentelyä oikeiden asiakkaiden kanssa.”

Jos vastaajat olisivat saaneet itse suunnitella perehdyttämisen, olisivat he järjestäneet sen seuraavasti:

”Olisin saanut enemmän aikaa vain seurata alussa tai lukea esimerkiksi aluksi jonkinlaiset ohjeet. Olisin myös saanut enemmän perehdytystä yrityksestä ja sen toiminnasta. Muuten mielestäni oli ihan kiva, että esim. työkaveri osallistui perehdyttämiseen niin paljon. Toisaalta osa päivistä olisi voinut olla pidempiäkin.”

”Perehdytyksessä olisi ollut myös päivän koulutus X Oy:stä yrityksenä: historia, strategia, tavoitteet ja sijoittuminen muihin vaatekauppoihin verrattuna. Päivään olisi kuulunut myös perehdytys tuotteista ja materiaaleista: asioita, joita hyvän asiakaspalvelijan kuuluisi vaatekaupassa tietää. Sitten olisi voinut olla pari päivää arkisten asioiden opettelua kokeneemman henkilön kanssa ja lopuksi vielä muutama päivä siten, että ei ole vielä yksin liikkeessä. Lisäksi olisi ollut työskentelyn tueksi kirjallista materiaalia tuotteista, materiaaleista ja toimintaohjeista. Perehdytykseen kuuluisi myös yleiset työsuhteeseen liittyvät asiat: tauko, sairauslomat, lomakäytännöt jne.”

”Olisin kaivannut mahdollisesti kotiin saatavaa materiaalia, johon olisi voinut tutustua vapaa-ajalla ja siten kerrata opittuja asioita ja saada vielä lisää tietoa.”

”Juuri niin kuin se tehtiinkin.”

Vastauksissa nousi esille siis strukturoidumpi rakenne perehdyttämiseen, enemmän aikaa perehdytykseen ja enemmän tietoa organisaatiosta työtehtävien lisäksi. Jonkinlaista materiaalia myös hyödynnettiin kuvauksissa monipuolisesti.

Saatujen tulosten perusteella on yrityksen perehdyttämisen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet sekä uhat jaoteltu vielä SWOT-kaavioon.

Taulukko 1. SWOT-analyysi perehdyttämisen nykytilasta.

Vahvuudet <ul style="list-style-type: none">- työnopastus- heti käytännön työhön pääseminen- rento ja hyvä ilmapiiri	Heikkoudet <ul style="list-style-type: none">- vaihteleva laatu- vaihtelevat resurssit- yritykseen sitouttaminen- palaute, arviointi ja seuranta
Mahdollisuudet <ul style="list-style-type: none">- perehdytysmateriaalin kehittäminen ja päivittäminen- selkeän perehdytys suunnitelman luominen- pk-yrityksen joustava toiminta- uusien työntekijöiden tuomat uudet näkemykset paremmin osaksi perehdyttämistä- perehdyttämisen laajentaminen jo osaksi rekrytointia	Uhat <ul style="list-style-type: none">- perehdyttämässä ei aina huomioida parhaalla mahdollisella tavalla työntekijöiden yksilöllisyyttä- tavoitteiden ja tarpeiden epäselvyys- resurssien vähyys

5.5 Johtopäätökset tuloksista

Uudet työntekijät ovat kokemattomia, joten perehdyttämiseen panostaminen on perusteltua. Ilman ohjeistusta uusi työntekijä ei edes välttämättä tiedä, mitä kaikkea voisi tehdä, etenkin jos hänellä ei ole aiempaa kokemusta alalta. Siksi voisi olla hyödyllistä, että esimerkiksi edes osa työtehtävistä olisi kirjattu jotenkin ylös - etenkin ne toiminnan kannalta kriittisimmät.

Kukaan vastaajista ei kertonut yrityksen olleen tuttu ennen työsuhdetta. 33 % tiesi yrityksen nimen, mutta muille yritys oli täysin tuntematon. Perehdyttämiseen olisi siis hyvä sisällyttää myös yksityiskohtaisempaa tietoa yrityksestä ja sen toiminnasta.

Perehdyttämistä olisikin perusteltua tuoda osaksi jo esimerkiksi rekrytointia ja tuoda informaatiota yrityksestä esille jo ennen varsinaisen työsuhteen alkua.

Ensimmäiseen päivään oltiin pääosin tyytyväisiä, joten rennon ilmapiirin ylläpitäminen ja keskeisimpiin tehtäviin tutustuminen jo alusta alkaen kannattaa muistaa myös jatkossa. Koko perehdytyksen tyytyväisyyden keskiarvoon ei ollut vaikutusta sillä, onko perehdytyksen hoitanut esimies vai onko perehdyttämisessä ollut osallisena myös kollega. Voidaan siis olettaa, että perehdytyksen laadulle ei ole ollut merkitystä sillä kuka se on toteuttanut, vaan perehdyttäjät ovat olleet riittävän hyvin perillä tehtävistään. Perehdyttäjiä ei kuitenkaan myöskään kouluteta tehtäväänsä mitenkään, joten vaarana on, että jokainen työntekijä ei suoriutuisi tehtävästä yhtä mallikkaasti ja sisältö voi olla vaihtelevaa. Riittävän kattava opas ja järkevä suunnitelma toimivat osaltaan hyvinä välineinä perehdyttäjienkin tiedon lisäämisessä ja laadukkaan perehdytyksen sisällön kuvaamisessa.

Vaikka perehdytykseen käytetty aika vaihtelikin voimakkaasti, koki kuitenkin viisi vastaajaa kuudesta käytetyn ajan olleen riittävä. Perehdyttämistä suunniteltaessa olisikin hyvä huomioida nämä yksilölliset käsitykset riittävästä perehdyttämisestä ja arvioida uusien työntekijöiden varmuutta ja kokemusta osaamisestaan ennen itsenäiseen työskentelyyn siirtymistä esim. itsevarmuusmittarin avulla.

Perehdytyksessä ei tällä hetkellä hyödynnetä juurikaan kirjallista materiaalia. Vastaajista moni oli kirjoittanut omia muistiinpanoja, mutta muuten kirjallisen materiaalin hyödyntämistä kuvattiin vähäiseksi. Sinällään ei siis ole ainakaan haitaksi jäsenellä työssä tarvittavaa informaatiota myös kirjalliseen muotoon, sillä sitä myös kaivattiin. Ne henkilöt, joille se ei taas ole tarpeellista voivat sitten hyödyntää muita keinoja työn oppimiseksi.

Vaikka sisällöstä ei vastaajien mukaan puutukaan mitään työnteon kannalta olennaista tietoa, osoittavat vastaukset kuitenkin myös sen että, ei olisi myöskään haitaksi tuoda osaksi perehdytystä yksityiskohtaisempaa informaatiota työskentelystä ja organisaatiosta, sillä lisäperehdytystä kuitenkin kaivattiin useasta aihealueesta.

Osaamiserojen tunnistaminen koettiin hankalaksi työn itsenäisyyden takia. Perehdytyksen jälkeen ei siis välttämättä pystytä havaitsemaan puutteita osaamisessa, ennen kuin joku äkillinen tilanne tuo tämän esille. Voi myös olla, että joku ei edes tiedä, että häneltä puuttuu jotain oleellista osaamista, vaan asia jää vain aina tekemättä. Suunnitelmallisella perehdytyksellä tämä voidaan välttää, kun varmasti tiedetään, että perehdytykseen sisällytetään kaikki työssä tarvittava tieto.

Videoita tai pelejä ei kukaan kokenut tarpeellisiksi tai erityisesti perehtymistä tehostaviksi tekijöiksi, joten perehdyttämistä kehittäessä on hyvä huomioida, että resursseja ei tarvitse turhaan laittaa ns. nykyaikaisiin työkaluihin, vaan myös yksinkertaiset ratkaisut voivat olla toimivia.

Puolet vastaajista ei kokenut saaneensa riittävästi palautetta perehdytyksen aikana tai osannut sanoa kohtasiko perehdytys yksilöllisten tarpeiden kanssa. Perehdytyksessä ei tällä hetkellä siis käydä paljonkaan keskustelua tai määritetä uuden työntekijän tarvitsemää osaamista. Tätä lisäämällä voitaisiin varmasti lisätä useamman henkilön tyytyväisyyttä perehdytykseen. Perehdytys sitoutti vain kaksi vastaajaa kuudesta täysin yrityksen toimintaan. Perehdytyksen keskiössä onkin tällä hetkellä siis selkeästi työtehtävät, eikä niinkään itse yritys.

Perehdyttäminen tarjoaa siis nykyisellään hyvin erilaisia kehittämisvaihtoehtoja. Prosessia parantamalla voidaan taata, että jokainen uusi työntekijä kokee perehdyttämisen edes lähes yhtä hyvänä, eikä vaihtelua olisi niin paljon. Tuomalla perehdytykseen monipuolisemmin erilaista informaatiota ja sisältöä voidaan myös varmistaa työntekijöiden sitoutuminen ja itsevarmempi ja motivoitunut työn tekeminen perehdytyksen jälkeen. Perehdytysmateriaalissa voidaan myös korostaa konseptityöskentelyn tärkeyttä ja antaa siihen yksityiskohtaisempia ohjeita, sekä tuoda itse brändiä lähemmäksi työntekijöitä.

5.6 Oppaan toteutus ja perustelut sisältövalinnoille

Mietin jonkin aikaa ratkaisuja oppaan käytännön toteuttamiseksi – vaihtoehtoja kun on monia - mutta lopulta päädyin hankkimaan täysin kustomoitavat muistikirjat produktin perustaksi. Näin ollen tieto on kompaktissa paketissa, joka voidaan pitää koko ajan saatavilla myymälöissä ja sen pitäisi myös kestää käyttöä hieman paremmin kuin esimerkiksi pelkkä paperinen kierrevihko. Sisältö on irrotettavien muovitaskujen sisällä, joten tarvittaessa voidaan ottaa vain yksi asia tarkemman tarkastelun kohteeksi. Mietin myös mahdollisia digitaalisia ratkaisuja, mutta kaiken muun tekemisen lisäksi olisi se vaatinut liikaa työtä. En myöskään halunnut tehdä liian suuria loikkauksia uusiin toimintaratkaisuihin, vaan lähteä kehittämään jo vallitsevia käytäntöjä parempaan suuntaan. Kyselystä saatujen vastausten perusteella, en myöskään kokenut tarpeelliseksi tehdä esimerkiksi videoita vain videoiden tekemisen takia, vaikka osaltaan niidenkin avulla olisi voinut selkeyttää tiettyjä työtehtäviä. Perinteisempi toteutus ei myöskään vaatinut hurjasti rahallista panostusta, eikä se ole riippuvainen laitteista ja niiden toimivuudesta.

Uuden työntekijän oppaan sisällön koostamisessa on otettu huomioon ennen kaikkea työntekijän näkökulma ja tämän tarpeet. Perekdytysuunnitelmassa myös työnantajan näkökulma nousee enemmän esille, mutta siinäkin keskiössä on uusi työntekijä ja mahdollisimman toimivan perekdyttämisen kokoaminen hänelle. Sisältöä kootessa on pyritty myös huomioimaan Bauerin 4C-teoria mahdollisimman kattavasti ja tuomaan perekdyttämiseen niitä tasoja, joihin oppaan avulla voidaan vaikuttaa. Se ei siis pelkästään auta toimimaan tiettyjen määräysten mukaan, vaan pyrkii myös uuden työn ymmärtämiseen ja kulttuurin ja normien sisäistämiseen. Neljäs taso verkostojen luominen tulee siten huomioida perekdytyksessä muiden keinojen avulla.

Oppaan alkuun on liitetty lyhyt tervehdys uudelle työntekijälle, jonka avulla pyritään motivoimaan ja kannustamaan uutta työntekijää. Motivaation merkitys nousi useissa yhteyksissä esiin niin uuden oppimisen, kuin työssä viihtymisenkin kannalta, sekä esimerkiksi pk-yrityksen tuloksen kannalta. Oppaasta ei muutenkaan ole haluttu koota pelkkää sääntökirjaa, vaan ohjeistukset ja viestintä on pyritty pitämään motivoivina ja asianmukaisina. Suorat määräykset on rajattu vain tarpeellisiin kohtiin ja muuten sisältö on kirjoitettu pitkälti passiivissa, jotta vältetään negatiivinen vastareaktio ns. ylhäältä annettuun ohjeistukseen. Suorat työskentelyohjeet on pitkälti eritelty muusta tekstistä joko ranskalaisin viivoin tai numeroituna listana.

Perekdyttäminen jaetaan nykypäivänä sekä yleisperekdyttämiseen, että työnopastukseen. Oppaan sisällössä onkin pyritty huomioimaan tämä kahtiajako ja tuomaan pelkän työnopastuksen rinnalle myös syvällisempää tietoa itse organisaatiosta ja brändistä. Koska toimeksiantajaorganisaatio myös koki konseptin ymmärtämisen erityisen tärkeäksi osaksi perekdytystä ja kyselyn vastauksissa sitä kaivattiin, oli brändin tuntemus tärkeää tuoda myös oppaaseen.

Työnopastus on oppaassa toteutettu vaiheittaisin työohjein kaikista keskeisistä työntekijän tehtävistä, jotka työntekijä tulee todennäköisimmin tekemään useammin kuin kerran. Kirjalliset työohjeet mahdollistavat ohjeiden kertaamisen ja auttavat esimerkiksi työnopastuksen viiden askeleen mukaisessa mielikuvaharjoittelussa. Osaltaan ne ovat siis mukana luomassa työntekijälle entistä selkeämpää sisäistä mallia työtehtävistä, jolloin hän pystyy suoriutumaan tehtävistä nopeammin ja laadukkaammin myös itsenäisesti. Sisäisen mallin muodostamiseksi tarvitaan myös tietoa yrityksestä ja sen asiakkaista, tuotteista ja tarjottavista palveluista, koko työyhteisön ja oman työn tavoitteista, sekä omasta roolista organisaation kokonaisuudessa, minkä vuoksi myös nämä asiat on huomioitu oppaan sisällössä.

Oppaan ohjeita kirjoitettaessa on ne pyritty hyvien ohjeiden mukaisesti muodostamaan mahdollisimman yksinkertaisiksi ja selkeiksi. Lisäksi sisältöä on tarvittaessa pyritty havainnollistamaan erilaisin kuvioin ja kuvin. Visuaalisuus ja auditiivisuus ovat oppimisen pääaisteja, joten oppaan avulla toteutuu visuaalisuus ja itse käytännön työnopastus tuo oppimiseen myös auditiivisen puolen. Ihmiset oppivat helpoimmin, kun laajemmat kokonaisuudet on jaettu pienempiin osiin, mikä on myös otettu huomioon ohjeita kirjoittaessa. Jokaista ohjetta on myös pyritty avaamaan ennen sen varsinaista suorittamista kuvaamalla tehtävän suorittamisen hyötyjä ja vaikutuksia ja perustelemalla sen tarpeellisuutta. Näin osaltaan edistetään myös asian mieleen painumista ja jäsennellään irrallisia ohjeita selkeämmiksi kokonaisuuksiksi. Kaikkea ei myöskään ole ohjeistettu sanatarkasti, vaan tiettyihin tehtäviin on enemmän annettu vinkkejä tekemisen tueksi. Uudelle työntekijälle annetaan siis jonkun verran vapautta kehittää myös omat toimintatapansa ja oivaltaa itse, mikä osaltaan kuuluu ketterään oppimiseen.

Ohjeita dokumentoidessa oli tärkeää myös miettiä, kenelle opasta tehdään ja millainen lähtötaso lukijalla on. Sisältövalinnat onkin tehty sen oletuksen mukaan, että aloittava työntekijä ei tiedä mitään, mutta hän pystyy kuitenkin opasta lukiessaan myös aina kysymään lisäinformaatiota tai saa oppaan sisältöä tukevaa lisätietoa muun perehdytyksen ja työnopastuksen yhteydessä. Opas ei siis välttämättä kerro sanasta sanaan, miten jokainen tehtävä tulee tehdä, vaan nostaa esille tärkeimpiä muistettavia asioita, jotka minimissään jokaisen tulisi tietää. Jos jokin asia jää epäselväksi, voi uusi työntekijä täydentää tietämystään myös perehdyttäjältä kysymällä.

Lakien velvoittamia työturvallisuusohjeistuksia on myös tuotu osaksi opasta avaamalla toimintaohjeita työssä todennäköisimmin vastaantulevista poikkeustilanteista ja antamalla ohjeita turvalliseen työskentelyyn. Toimintaohjeet on koottu yleisten turvallisuusohjeistusten pohjalta ja niihin on sovellettu omia kokemuksiani työnteossa. Lisäksi uudelle työntekijälle on annettu tietoa, mistä asioista voi lukea vielä tarkemmin.

Uuden työntekijän työskentelyssä korostuu usein epävarmuus, epätietoisuus ja halu tehdä asiat oikein. Oppaan sisällön avulla onkin pyritty tarttumaan näihin tekijöihin ja luomaan selkeä kokonaisuus, joka auttaa uutta työntekijää tuntemaan olonsa itsevarmemmaksi, kun hän tietää miten asiat kannattaa tehdä.

Oppaan lopullinen sisältö valmistui maaliskuuhun vaihteessa 2019. Kun sisältö oli pääpiirteittäin valmis, analysoin vielä sisällön toimivuutta kriittisesti oman työskentelyni

yhteydessä ja tein korjauksia havaintojeni pohjalta. Lisäsin toisiin kohtiin esimerkiksi yksityiskohtia, jotka mielestäni olivat tarpeellisia ja toisaalta yksinkertaistin tekstiä, kun yksityiskohdat olivat tarpeettomia. Lisäksi pyysin suullista palautetta toisilta työntekijöiltä korjausteni jälkeen.

Valmis uuden työntekijän opas on 50-sivuinen ohjekirja, joka on tulostettu muovitaskulliseen A5-kokoiseen muistikirjaan. Niitä tehtiin kaksi kappaletta toimeksiantajayrityksen nykyisiin liikkeisiin. Lisäksi toimeksiantaja sai oppaan PowerPoint-tiedostona, jota muokata tarpeen vaatiessa. Digitaalinen versio voidaan myös esimerkiksi lähettää uusille työntekijöille sähköpostilla, jolloin he voivat tutustua sisältöön myös omalla ajallaan. Oppaan tueksi luotiin myös perehdytysuunnitelma, jonka hyödyntämistä avattiin vielä omilla ohjeillaan. Perehdytysuunnitelma liitettiin osaksi opasta ja on siis saatavilla niin digitaalisena versiona kuin tulostettunakin.

Päivittämisvastuu oppaasta jää esimiehelle. Sisällön muokkaamisessa voidaan hyödyntää aina myös perehdyttämisen jälkeen kerättyä palautetta ja uusille työntekijöille voidaan antaa mahdollisuus vaikuttaa oppaan sisältöön.

5.7 Perehdytysuunnitelma oppaan tueksi

Uuden työntekijän oppaan lisäksi opinnäytetyön produktina valmistui perehdytysuunnitelma (liite 5). Pelkän oppaan lisäksi halusin luoda perehdyttämiseen jonkinlaisen mallin, jota seuraamalla myös opasta pystytään hyödyntämään parhaiten.

Perehdytysuunnitelmassa on tuotu esille ainakin ne asiat, jotka jokaisen uuden työntekijän kanssa tulee käydä läpi, etenkin työnopastuksen aikana. Lisäksi työntekijä pystyy tunnistamaan suunnitelmasta perehdytysprosessin eri vaiheet ja ymmärtää paremmin mitä jokainen vaihe pitää sisällään. Perehdytysuunnitelma on tarkoitettu ajalle työsopimuksen allekirjoittamisen jälkeen eli esimerkiksi juuri kyseistä tapahtumaa ei huomioida osana suunnitelmaa. Perehdytysuunnitelmaan listattujen asioiden lisäksi tulee myös muistaa huolehtia käytännön asioista, kuten avaimen, käyttäjätunnusten ja nimikyltin toimittamisesta työntekijälle. Koska perehdyttämistä ei ole vielä laajennettu esimerkiksi rekrytointiin, en kokenut tarpeelliseksi tehdä suunnitelmastakaan sen laajempaa, vaan luoda työvälineen, joka tukee käytännön työtä ja jonka avulla perehdyttämisen tasalaatuisuus voidaan varmistaa.

Työntekijöiden erilaiset motivaatiotekijät on pyritty huomioimaan perehdytysuunnitelmassa. Oppimisen kannalta on tärkeää olla motivoitunut oppimaan, joten ennen varsinaisen perehdytyksen aloittamista, onkin perehdytysuunnitelmaan laitettu lyhyt keskustelu perehdytyksen tavoitteista ja millä tavoin uusi työntekijä haluaisi aloittaa perehtymisen. Haluaako hän esimerkiksi ensin kuunnella ja seurata, lukea materiaalia vai aloittaa heti työskentelyn? Itse perehdytys pitää kuitenkin sisällään monipuolisesti erilaisia oppimiskeinoja, eikä se rajaudu pelkästään työntekijälle mieluisiin tapoihin.

Ketterän oppimisen teorian mukaisesti hyödynnetään myös toimintatapoja, jotka mahdollistavat oppimisen työn tekemisen yhteydessä eli teoriaa ja käytäntöä yhdistellään tehokkaasti. Tarkoituksena ei ole lähteä muovaamaan koko organisaatiosta ketterästi oppivaa, vaan teoriaa hyödynnetään aluksi yhdessä toiminnan osa-alueessa, johon se luontevasti sulautuu. Perehdyttäminen järjestetään nykyäänkin toimeksiantajaorganisaatiossa hyvin työnopastuslähtöisesti, joten siirtymä perehdytysuunnitelmaan ei ole liian suuri. Sitä seuraamalla saadaan perehdyttämiseen kuitenkin jonkinäköistä struktuuria ja uusi työntekijä ymmärtää alusta alkaen mitä häneltä odotetaan. Lisäksi perehdyttämistä on laajennettu koskemaan myös itse organisaatiota ja brändiä.

Perehdytysuunnitelmaan on sisällytetty kaikki työskentelyn kannalta tärkeimmät tehtävät ja tiedot. Uuden työntekijän tavoitteiksi on asetettu ”kassatyön moniosaaja”, ”myymälätyön taitaja”, sekä ”konseptin toteuttaja”. Jokaisen tavoitteen sisältö on jaettu aihealueittain oppimispyrähdyksiin. Ennen oppimispyrähdyksen aloittamista arvioidaan mitä osaamista uudella työntekijällä siitä jo mahdollisesti on, mistä lisää tietoa voisi saada ja osa-alueen perehdyttämisen keinoista keskustellaan työntekijän kanssa. Jos työntekijöiden perehdyttäminen joudutaan tekemään kiireessä, voidaan eri osa-alueet jakaa käytettävissä oleville päiville ja näin saada koko sisältö käytyä läpi. Jos aikaa on runsaammin, voidaan perehdyttämisessä edetä oppiminen ja asiakokonaisuudet edellä.

Uuden työntekijän opas tukee jokaisessa oppimispyrähdyksessä.

Perehdytysuunnitelman eri vaiheet on otsikoitu samoin kuin oppaassa, joten oikean tiedon löytäminen pitäisi olla melko helppoa. Uusi työntekijä voi esimerkiksi ennen pyrähdystä tutustua aiheeseen oppaasta tai jälkikäteen hyödyntää sitä kertaamisessa. Perehdyttäjä näkee myös oppaasta minimisisällön perehdyttämiseksi ja pystyy soveltamaan sitä omaan toimintaansa. Sisältöä voidaan myös yksityiskohtaistaa ja tuoda tarinallisuutta ja kokemuksia esille itse työnopastuksen aikana. Tieto on myös helposti

jokaisen uuden työntekijän käytettävissä ja koko ajan hänen ulottuvillaan, perehtymisen tukena. Tietojärjestelmät ovat hyödyllisiä vain, jos ne parantavat tulosta ja toimintaa, joka oppaalla saadaan toteutettua.

Jokaisen pyrähdysten jälkeen analysoidaan mitä on opittu ja mitä seuraavaan pyrähdykseen siirtyminen vaatii; tarvitaanko esimerkiksi uutta tietoa ennen itse käytännön työssä oppimista ja aiemman tiedon soveltamista. Lisäksi jokaisen oppimispyrähdyksen jälkeen olisi hyvä kysyä perehtyjältä, miten hän kokee hallitsevansa taidot, tarvitaanko esimerkiksi lisäperehdytystä myöhemmin tai tulisiko seuraava pyrähdys organisoida eri tavalla oppimisen maksimoimiseksi. Yhden tai kahden aihealueen jälkeen voidaan pitää tauko ja näin maksimoida oppiminen. Perehtyjää ei siis kuormiteta liiallisella tiedolla ja yhteen päivään sisällytettyä tietoa pystytään myös kontrolloimaan paremmin.

Perehdytysuunnitelmassa ei ole erikseen tuotu määräyksiä käytännön työnopastuksen toteuttamiseen, mutta siinä olisi hyvä huomioida esimerkiksi viiden askeleen menetelmä ja järjestelmällinen eteneminen asioiden opettamisessa. Opastustilanne voidaan aloittaa esimerkiksi tarkastelemalla aiheena olevaa osa-aluetta ja mitä se pitää sisällään, mitä työntekijä siitä ehkä jo tietää ja etenkin mitä hänen oppimispyrähdyksen jälkeen tulisi tietää. Sitten työntekijälle voidaan näyttää, miten työ tulee tehdä, sen jälkeen antaa hänen esimerkiksi lukea oppaasta ohjeet ja mielessään harjoitella työn tekoa. Sen jälkeen hänet voi päästää kokeilemaan itse ja antaa suoriutumista palautetta. Tarvittaessa voidaan kerrata niin monta kertaa kuin on tarpeellista ja oppimispyrähdyksen lopussa analysoida onnistumista ja opittua. Ketterässä oppimisessa korostuu kuitenkin edestakaisin-liike, eikä se välttämättä noudata ennalta määrättyä prosessia, joten suunnitelmaan on tältä osin haluttu jättää myös ketterän oppimisen kaipaamaa ilmaa ja vapautta yksilöllisen struktuurin luomiseen. Työnopastuksessa halutaan antaa tilaa myös uuden työntekijän mukanaan tuomalle tuoreelle näkökulmalle, eikä liikaa painotaa jo olemassa olevia työtapoja.

Rakentamalla perehdyttäminen perehdytysuunnitelman mukaisesti pystytään uusille työntekijöille antamaan oikeat työkalut yrityksen avainhenkilöiksi nousemiseen. Yrityksen toiminnan kannalta tärkeimmät henkilöt odottavat, että heitä arvostetaan ja heille annetaan mahdollisuuksia kehittyä. Työnantajat, jotka kohtelevat työntekijöitään arvokkaina kumppaneina saavat työntekijöistään vastavuoroisesti laadukkaampaa ja parempaa työsuoriutumista, sekä tyytyväisempiä työntekijöitä (Smith, Peters & Caldwell 2016, 72). Tuomalla perehdyttämiseen dialogisempaa lähestymistapaa, jossa myös työntekijän toiveita ja osaamista kuunnellaan, otetaan ensimmäinen askel arvostavan

organisaatiokulttuurin luomiseksi. Kyselyssä nousi kuitenkin myös esiin, että monikaan uusista työntekijöistä ei osannut nimetä tarpeitaan perehdyttämislle. Perehdyttämisen organisointia ei siis tarvitse antaa kokonaan uusien työntekijöiden harteille, mutta heidän mielipiteitään voidaan kuunnella, etenkin jo muutaman päivän perehdyttämisen jälkeen. Keskustelun kautta uusi työntekijä voi paremmin ymmärtää mitä häneltä odotetaan ja täten löytää niitä asioita, mitä hän vielä perehdyttämisestä haluaa saada irti.

Suunnitelmaan kuuluu myös itsevarmuusmittari ennen itsenäiseen työhön siirtymistä. Työntekijän tulisi siis tarkastella eri osaamistavoitteita ja miten niiden sisällöt on saavutettu. Näiden perusteella hän voi analysoida osaamistaan ja varmuuttaan itsenäiseen työhön siirtymiseen. Toisilla riittävä itsevarmuus saavutetaan muutamassa päivässä, kun taas toisilla riittävän itsevarmuuden kasaaminen voi kestää hieman kauemmin. Perehdyttämisessä voitaisiinkin näin huomioida työntekijöiden yksilölliset tarpeet paremmin ja tukea heidän kehitystään myös paremmin. Työntekijän ei tarvitse olla 100 % itsevarma voidakseen siirtyä itsenäiseen työskentelyyn, mutta mitä varmemmaksi hän tuntee itsensä, sitä paremmin hän tulee myös suoriutumaan. Jos työntekijä tuntee itsensä vielä kovin epävarmaksi, voidaan perehdyttämistä tietyiltä osa-alueilta vielä lisätä.

Parhaiten toimivan ja yksilöllisen perehdytyksen tarjoamiseksi, tulisi perehdytyksen etenemistä seurata. Jatkuvan seurannan ja arvioinnin avulla varmistetaan myös perehdytyksen tavoitteisiin pääseminen ja mahdollisiin ongelmiin pystytään reagoimaan paremmin. (Eklund 2018, 109.) Perehdytysuunnitelmaan onkin tämän vuoksi tuotu myös pidempiaikaiseen seurantaan ja arviointiin ohjeita, jotka on jaoteltu eri kohtiin työsuhteen alkua. Kun työntekijä on siirtynyt itsenäiseen työskentelyyn, arvioidaan perehdyttämisen onnistumista tasaisin väliajoin:

- 1. kk jälkeen: onko lisäperehdytykselle tarvetta, miten on sujunut?
- 2. kk jälkeen: mitkä asiat ovat nousseet vahvuuksiksi, mitä kokee vielä haluavansa kehittää?
- 3. kk jälkeen: perehdytyksen arviointi; jäikö jotain puuttumaan, missä onnistuttiin?

Lisäksi ketterän oppimisen mukaisesti myös lyhyempien pyrähdysten jälkeen arvioidaan onnistumista ja seurataan kehitystä. Pidempiaikainen seuranta mahdollistaa työntekijän todennäköisemmän menestymisen työssä ja motivoi sekä sitouttaa tätä yrityksen toimintaan. Tässä työntekijä voi myös hyödyntää uuden työntekijän opasta reflektoidessaan omaa osaamistaan oppaan sisältöön.

Vastuu perehdytys suunnitelman läpiviennistä on esimiehellä. Osa-alueita voidaan kuitenkin helposti jakaa myös työntekijöille ja he pystyvät näin helpommin pysymään perillä uuden työntekijän perehdytyksestä. Vaikka vastuita ei erikseen lähdetäisikään jakamaan, pystyy perehdyttäjä aina peilaamaan suunnitelmaan ja kysymään perehtyjältä, mitä hänen kanssaan on jo käyty läpi.

Suunnitelma haluttiin koota mahdollisimman yksinkertaiseksi ja selkeäksi ja esittää visuaalisesti kokonaisuuden hahmottamisen syventämiseksi. Jo yksinkertaisella suunnitelmallisella perehdytyksellä pystytään saamaan merkittäviäkin vaikutuksia uuden työntekijän kehitykseen, joten halusin varmistaa, että perehdytys suunnitelma on oikeasti organisaation hyödynnettävissä, eikä jää vain ajatuksen tasolle. Koska resursseja ei ole ylettömästi, on hyvä, että suunnitelma on käytännönläheinen ja jättää tilaa myös soveltamiselle.

6 Pohdinta

Tässä luvussa arvioin opinnäytetyöprosessin ja produktien onnistumista, niin omasta kuin kohderyhmänkin näkökulmasta. Lisäksi analysoin työn käytettävyyttä ja pätevyyttä ja tuon esille kehittämisehdotuksia toimeksiantajayrityksen perehdyttämiseen myös omasta työstäni eteenpäin. Pohdin myös ylipäätään tarvetta perehdyttämisen kehittämiselle ja avaan tarkemmin minkälaisia vaihtoehtoja yrityksellä saattaa tulevaisuudessa nousta esiin.

6.1 Produktien onnistumisen arviointi

Työskentelin produktien eteen hyvin johdonmukaisesti ja ne valmistuivat koko ajan kaiken muun työskentelyn ohella. Onnistuinkin siis mielestäni pitämään koko ajan tekemisen punaisen langan käsissäni ja luomaan juuri tavoitteisiin sopivan lopputuloksen.

Aikaansaamani produktit vastaavat mielestäni hyvin kohderyhmän tarpeisiin. Nykytilaa tutkiessani nousi esille, että ylipäätään ohjeistuksia työhön kaivattiin monesta osasta alueesta. Toin oppaaseen työntekijöiden mainitsemia asioita, kuten tuotemateriaalilistan ja yleistä tietoa yrityksestä. Toimeksiantajaorganisaation näkökulmasta taas koen, että perehdytysoppaan avulla uudet työntekijät saadaan perehdytettyä konseptiin entistä paremmin ja se on järkevä työkalu perehdyttämisen tasaisen laadun saavuttamiseen. Lisäksi produktit huomioivat erilaiset oppijat: perehdyttämiseen voidaan nyt paremmin yhdistää niin auditiivista, visuaalista kuin kinesteettistäkin tekemistä ja hyödyntää niin tekemisen, lukemisen kuin kuuntelemisenkin kautta tapahtuvaa oppimista, kun ennen oppiminen rajoittui pelkästään tekemiseen ja osin myös kuuntelemiseen, jos uusi työntekijä ei tehnyt omia muistiinpanoja. Lisäksi opas tuo kaivattua struktuuria perehdytykseen ja selkeyttää prosessia, sekä auttaa uutta työntekijää hahmottamaan kokonaisuuksia.

Toimeksiantajaorganisaatiossa ei ollut varsinaista suunnitelmaa tai opasta perehdyttämisen toteuttamiseksi ennen opinnäytetyön aloittamista. Ainoa saatavilla oleva informaatio uudelle työntekijälle oli vanhentuneessa ja moneen kertaan yliviivatussa ohjevihkossa, jossa sivut repsottivat ja irtoilivat. Loin siis käytännössä oppaan ja perehdytysuunnitelman tyhjistä. Oppaan sisältö jäsentää koko työntekijän työskentelyn yksien kansien väliin ja parantaa näin ollen heidän valmiuksiaan työssä menestymiseen. Perehdytysuunnitelmassa on myös hyödynnetty uudella tavalla ketterää oppimista pk-yritykselle sopivan suunnitelman luomiseksi. Suuri osa valmiista

perehdytysuunnitelmapohjista on suuremmille yrityksille tehtyjä ja joiden soveltaminen ei itsessään hyödyttäisi toimeksiantajaorganisaation toimintaa. Koenkin, että onnistuin luomaan suunnitelman, jota yritys pystyy helposti seuraamaan ja toteuttamaan ja jolla on selvää lisäarvoa perehdytykselle. Suunnitelman rakentaminen asiakokonaisuuksien pohjalta ei välttämättä ole täysin uusi tapa perehdytyksen järjestämiseen, mutta mielestäni pystyin toteuttamaan sen uudella tavalla. Oppimisen tärkeyden korostaminen olisi myös tervetullut lisä useampiin perehdytysohjelmiin. Perehdytysohjelman luominen ei itsessään ole hyödyllistä, jos sen toteuttamisessa ei kiinnitetä huomiota myös työntekijän oppimisen maksimointiin.

Entistä enemmän tulisi etsiä ratkaisuja myös pienten ja keskisuurten yritysten henkilöstöjohtamisen kehittämiseen. Onnistuinkin mielestäni jäsentelemään opinnäytetyöhön hyvin erityisesti pienelle yritykselle hyödyllistä informaatiota perehdyttämisen kehittämisestä ja syventämään toimeksiantajayrityksen ymmärrystä perehdyttämisen tärkeydestä. Sisällön koostamisessa onnistuin mielestäni hyödyntämään hyvin ajankohtaista tietoa perehdyttämisestä ja oppimisesta, sekä luomaan kokonaisuuden, jossa teoriatieto ohjaa sisältövalintoja ja on täten siis järkevää esimerkki myös muille vastaaville toimijoille siitä, miten opas sekä perehdytysuunnitelma uudelle työntekijälle kannattaa rakentaa ja miksi perehdyttämiseen tulisi panostaa myös vähittäiskaupan alalla.

Perehdytysoppaat tai muut uuden työntekijän oppaat eivät sinällään ole alalla uusia ja niitä hyödynnetään useissa yrityksissä. Olisinkin voinut etsiä rohkeammin myös innovatiivisempia tapoja toteuttaa opas. Työsarkaa riitti kuitenkin koko oppaan pohjan luomisessa ja perehdytysuunnitelman rakentamisessa, joten koen, että onnistuin luomaan hyvän pohjan, josta on helppo lähteä kehittämään tulevaisuudessa uusia ratkaisuja. Halusin myös keskittyä luomaan ratkaisun, joka oikeasti toimii ja jolla on käytännön arvoa, sen sijaan, että olisin luonut jotakin täysin tuulesta temmattua, jonka toimivuudesta ei ole varmaa tietoa - toimeksiantajayrityksessä kun perehdyttäminen oli alkujaan järjestetty hyvin yksinkertaisesti ja reaktiivisesti. Alalle tyypillinen vaihtuvuus nosti myös keskiöön mahdollisimman nopean työhön oppimisen ja rutiinitehtävien hallinnan varmistamisen, jotka produktini juurikin tekevät. Aikaansaannokseni on mielestäni käyttökelpoinen myös tulevaisuudessa ja auttaa korkean vaihtuvuudenkin aikoina uusia työntekijöitä hahmottamaan työssä vaaditun osaamisen. Vaihtoehtoja perehdyttämisen kehittämiseen kuitenkin löytyy ja avaankin niitä enemmän kehittämissuunnitelmissa.

Mielestäni onnistuin luomaan oppaasta miellyttävän luettavan ja visuaalisesti kiinnostavan. Toin esimerkiksi työskentelyohjeisiin eri värikoordinaatteja eri tehtävien kohdalle muistiin painamisen helpottamiseksi. Opas on myös jaettu selkeisiin kokonaisuuksiin, jotta sen lukeminen on helpompaa ja tasapainoisempaa. Sisältö rakennettiin monipuoliseksi, mutta yleisilmeeltään yhtenäiseksi asettelun ja fonttien avulla. Asetin itselleni melko korkeatkin tavoitteet produktin ulkoiseen toteuttamiseen, ottaen huomioon sen, että en ennen ole tehnyt vastaavia taittohommia. Onnistuin lopulta mielestäni kuitenkin luomaan kiinnostavan ja kattavan kokonaisuuden, joka vastaa tarkoitustaan.

Itse oppaan kokoaminen yllätti minut ja halutun lopputuloksen saavuttaminen vaati paljon työtä. Yllättäen lopullisen A5-kokoisen oppaan tulostaminen osoittautui suurimmaksi haasteeksi laitteiden toimimattomuuden takia. Sinällään siis kokonaan digitaalinen ratkaisu olisi voinut olla siltä osin helpompi toteuttaa. Fyysinen opas tarjoaa kuitenkin etuja, sillä sitä voi lukea käytännössä milloin ja missä vain ja sisältö on aina heti saatavilla. Koen itse myös tekstin lukemisen paperilta paremmaksi keinoksi etenkin oppimisen kannalta, vaikka toki kaikki eivät asiaa näekään samoin. A5-koko on myös käytännön toiminnan kannalta parempi, sillä pienempi opas mahtuu paremmin työntekijöiden työtiloihin ja on näin ollen koko ajan käden ulottuvilla. Valitsin myös toteuttamiseen täysin muokattavissa olevan ARC-muistikirjan, sillä koin sen olevan kestävämpi ratkaisu, kuin pelkkä tulostepaperi. Tulosteet ovat siis muovitaskuissa muistikirjassa ja kestävät näin useampaakin selailukertaa. Yksittäiset sivut ovat myös helposti vedettävissä irti ja laitettavissa takaisin, jos työskentelyn tai perehdyttämisen tueksi tarvitsee esimerkiksi yhtä tiettyä ohjetta.

Toteutin työn PowerPointilla, sillä koin, että sen avulla pystyin luomaan monipuolisemmin erilaisia taittoratkaisuja. Työskentelen itse myös luontevammin PowerPointin kuin esimerkiksi Wordin kanssa. Testasin aloittaessani opasta molemmissa pohjissa, mutta koin, että Wordin kanssa asettelun muokkaaminen oli huomattavasti hankalampaa enkä halunnut oppaan olevan vain pelkkää tekstiä alusta loppuun. PowerPoint tarjosi siis joustavammin vaihtoehtoja oppaan sisällölle – ainakin omassa käytössäni. Pelkkänä digitaalisena oppaanakin se on mielestäni ihan toimiva vaihtoehto, toimii monipuolisesti eri laitteilla ja on helposti kenen tahansa muokattavissa.

Mielestäni produktien sisältö vahvistaa myös yrityksen sisäistä viestintää parantamalla töiden tehokkuutta ja sujuvuutta jo työsuhteen alusta alkaen. Lisäksi sisältö avaa yrityksen liiketoiminnan tavoitteita ja strategiaa ja auttaa näin ollen tuomaan perehdytykseen

tärkeitä sisäisen viestinnän elementtejä. Onnistuin myös sanoittamaan hiljaista tietoa näkyväksi.

Onnistuin mielestäni kehittämään perehdyttämistä systemaattisesti ja luomaan loogisen materiaalin perehdyttämisen tueksi. Oppaan käyttöä ja perehdytysuunnitelmaa tulee kuitenkin muistaa yksilöllistää jokaisen uuden työntekijän mukaisesti. Tämän toteuttaminen jää kuitenkin muiden vastuulle. Olisinkin voinut tuoda esille enemmän keinoja yksilöllistämisen tueksi. Toisaalta halusin jättää tilaa luonnolliselle kanssakäymiselle ja pk-yrityksen vahvuuksille, kuten matalahierarkkiselle toiminnalle, jossa perehdyttäminen voidaan yksilöllistää hyvin dialogisesti ja keskustellen. Muodollisten rakenteiden haasteena on usein jäykkyys ja vuorovaikutuksen puute, jotka mielestäni onnistuin välttämään hyvin luomieni produktien avulla.

Onnistuin tuomaan hyvin osaamistavoitteita niin oppaaseen kuin perehdytysuunnitelmaankin. Teoriapohjassa nousi hyvin esille, kuinka jokaisen organisaation tulisi määrittää, millaiseen osaamiseen sen toiminta perustuu. Toimeksiantajaorganisaatiossa ei kuitenkaan oltu tätä osaamista mietitty ja esimerkiksi haastattelussa en saanut selkeitä vastauksia. Onnistuin kuitenkin mielestäni määrittämään tarvittavan osaamisen hyvin. Olisin voinut toki kehittää enemmän myös yksityiskohtaisempia mittareita niiden seurantaan ja arviointiin. Toisaalta organisaation tavoitteena tulisikin olla työntekijöiden asiantuntijuus tärkeimmissä osaamisalueissa, joten niiden kehittämisen tulee olla jatkuvaa. Sain siis hyvin koottua ensimmäisen portaan, josta ottaa askeleita edelleen eteenpäin.

Toimiva henkilöstökäytäntö on myös aina dokumentoitu, rajattu, jonkun tunnistettavan henkilön vastuulla ja yleisesti tiedostettu. Onnistuinkin mielestäni luomaan kokonaisuuden, joka on kaikkea tätä. Etenkin onnistuin kuvaamaan kirjallisesti ja visuaalisesti työnteon tärkeimmät tiedot ja taidot sekä uuden työntekijän oppaaseen, että perehdytysuunnitelmaan. Pk-yrityksissä on harvemmin määritelty tai dokumentoitu toiminnan käytäntöjä, mutta nyt niin on toimeksiantajaorganisaatiossa toimestani tehty, joten perehdyttämisen tuomat mahdollisuudet pystytään hyödyntämään tulevaisuudessa paremmin. Mielestäni onnistuin myös antamaan heille työkalut todellisen kilpailuedun rakentamiseen, sillä ilman minkäänlaista suunnitelmaa on vaikea onnistua. Nyt yrityksellä on parempi pohja työntekijöiden kaiken toiminnan kehittämiseksi ja osaamisen kasvattamiselle.

6.2 Työn pätevyys ja käytettävyys

Opinnäytetyötä tehdessäni pyrin huolehtimaan sen pätevydestä valitsemalla lähteiksi luotettavia tekstejä. Hain tietoa tieteellisistä julkaisuista ja hyödynsin alan asiantuntijoiden kirjoittamia kirjoja ja julkaisuja. Hyödynsin myös monipuolisesti eri lähteitä niin Suomesta kuin maailmalta ja varmistin tiedot aina useammasta lähteestä, mikä lisää osaltaan niiden pätevyyttä. Hyödyntäessäni esimerkiksi blogikirjoituksia varmistin, että tiedot eivät olleet vain mielipiteitä, vaan perustuivat faktatietoon ja tutkimuksiin. Analysoin myös kaikkea hyödyntämäni tietoa kriittisesti ja karsin tietolähteitä, joissa tietoa ei pystynyt jäljittämään.

Pätevyyden varmistamiseksi etsin aktiivisesti myös tuoreempaa tietoa opinnäytetyön pohjaksi. Alkuperäinen tavoitteeni oli välttää kaikkia yli 10 vuoden takaisia lähteitä, mutta relevanttia tietoa ei yllätyksekseni aina löytynytäkään tuoreista lähteistä. Täysin työtäni tukevia tutkimuksia esimerkiksi vähittäismyyjän tai pk-yrityksen perehdytyksestä oli hankala löytää tuoreempaa, joten tyydyin niissä hieman vanhempiinkin lähteisiin. Itse opinnäytetyöprosessin tukena hyödyntämäni Toiminnallinen opinnäytetyö -teosta vastaavaa lähdettä oli vaikea löytää tuoreempaa, joten hyödynsin prosessin hallinnassa lisäksi esimerkiksi ohjaajalta ja oppilaitokselta saatavissa olevaa informaatiota ja sovelsin sitä omaan toimintaani.

Oppaan sisältämän tiedon keräsin toimeksiantajaorganisaation eri materiaaleista ja esimiehen haastattelusta. Vaikka omien kokemusteni pohjalta tiesin paljon esimerkiksi työtehtävistä, käytin kaiken kirjoittamisen pohjalla myös muita lähteitä, jotta en tulisi kirjoittaneeksi omia mahdollisia vääriä käsityksiäni totuuksina. Lisäksi annoin oppaan muiden työntekijöiden analysoitavaksi ennen sen lopullista versiota, sen käytettävyyden varmistamiseksi.

Työprosessin arviointi ja reflektointi ovat osaltaan myös tärkeä osa opinnäytetyön pätevyiden ja käytettävyyden varmistamista, joten huolehdin, että sisällytin raporttiin myös yksityiskohtaisesti informaatiota ja kuvasin toimintaani mahdollisimman selkeästi ja johdonmukaisesti.

6.3 Kehittämisehdotukset

Perehdyttämistä voidaan kehittää hyvin monipuolisesti eri suuntiin – etenkin, jos se on vasta melko alkutekijöissään. Vaihtoehtoja perehdyttämisen kehittämiseen onkin toimeksiantajaorganisaatiossa vielä monia ja siihen olisikin tärkeä kiinnittää huomiota, jotta siitä voidaan luoda juuri kyseisen organisaation toimintaan optimaalinen

kokonaisuus. Produktien kehittäminen ja ylläpitäminen on jatkossa esimiehen vastuulla, mutta tässä joitakin ajatuksia mahdollisista suuntaviivoista.

Perehdyttämismateriaalit voitaisiin jatkossa jakaa pienempiin kokonaisuuksiin. Ennen varsinaista työsuhteen aloittamista voitaisiin uudelle työntekijälle antaa esimerkiksi jonkinlainen lyhyt Tervetuloa taloon -tietopaketti tai lähettää hänelle lyhyt videoesittely tulevasta tehtävästä ja organisaatiosta ja näin aloittaa perehdyttäminen ja motivointi työhön jo aikaisessa vaiheessa. Työohjeet ja konseptin mukaisen työskentelyn ohjeet voitaisiin myös jakaa omiksi kokonaisuuksikseen työntekijän tiedonhaun helpottamiseksi.

Koska yksityiskohtaiselle opetukselle ei myöskään ole yrityksessä aina aikaa, pyrin pitämään ohjeet mahdollisimman yksinkertaisina, enkä esimerkiksi ruvennut turhaan luomaan monimutkaista opintokokonaisuutta perehdytykseen. Toisaalta toin kuitenkin esimerkiksi tarinallisuutta hieman mukaan liittämällä esimerkiksi asiakaspalveluluvun yhteyteen kertomuksen yleisesti asiakaspalvelusta huomioidakseni myös toisenlaiset oppijat. Tätä voisikin mahdollisesti myös lisätä tulevaisuudessa, ja vaikka perehdytyksessä ei pystyttäisikään hyödyntämään ryhmäkeskusteluja, roolileikkejä, pitkiä videoita tai muita oppimiskeinoja, voitaisiin perehdytysmateriaaleja laajentaa pelkästä tekstistä myös muunlaiseen toimintaan. Ylipäätään perehdytysmateriaalia voitaisiin tuoda useammassa eri muodossa työntekijöille. Vaikka nykytilanteen selvityksen yhteydessä kukaan vastaaja ei kokenut esimerkiksi videoita tarpeellisena perehdytystyökaluna, voi niistä olla myös hyötyä esimerkiksi työtehtävien kuvaamiseen mielenkiintoisella tavalla.

Oppaan ja perehdytys suunnitelman lisäksi olisi mielestäni perehdyttämisen avuksi hyvä tuoda teknologisia ratkaisuja. Jonkinlainen intranet tai muu ratkaisu mahdollistaisi tiedon monipuolisen jakamisen kaikille työntekijöille ja uusilla työntekijöillä olisi käytössään myös mahdollisuus tutustua tietoon omalla ajallaan ja omaan tahtiinsa. Koen, että luomani tuotteet auttavat yrityksen toiminnassa tällä hetkellä ja kehittävät osaltaan perehdyttämistä työntekijää paremmin palvelemaan ja laadukkaampaan suuntaan, mutta tulevaisuudessa voisivat digitaaliset ratkaisut tuoda etuja toiminnan tehostamiseen. Teknologiset ratkaisut voisivat myös tuoda yhteisöllisempää oppimista organisaatioon, joka auttaisi entistä ketterämmässä oppimisessa ja olisi hyvä keino osaamisen kasvattamiseen koko organisaatiossa. Työntekijät pääsisivät myös tutustumaan toisiinsa syvällisemmin ja näin parantamaan organisaatiokulttuuria. Itsenäisessä työssä kun ei aina ole monia mahdollisuuksia päästä jakamaan asioita työkavereiden kanssa.

Teorioissa nousi myös hyvin esille, kuinka pidempiaikainen perehdyttämiseen panostaminen tuo parempia tuloksia. Sinällään luomani suunnitelma ja opas ovat toimivia näinkin, mutta kilpailukykyisen perehdyttämisen luominen vaatii jatkuvaa kehittämistä. Jos mahdollista organisaation kannattaisikin panostaa pitkäaikaiseen perehdyttämisen kehittämiseen. Seurannan ja arvioinnin avulla pystyttäisiin esimerkiksi keräämään dataa siitä, onko perehdyttämisellä onnistuttu luomaan hyötyä ja kilpailuetua juuri toimeksiantajaorganisaatiossa. Uusille työntekijöille voitaisiin lähettää esimerkiksi nyt toteuttamani kysely uudestaan tai kysyä vastaavia asioita muutaman toteutetun perehdytyksen jälkeen ja katsoa, onko muutosta suuntaan tai toiseen tapahtunut. Tulevaisuudessa toimeksiantajaorganisaatiossa olisi tärkeää priorisoida aikaa myös sen pohtimiselle, millaista osaamista yrityksessä tarvitaan ja miten ennakoida perehdytys- ja osaamistarpeita, sekä edelleen kehittää näitä keinoja.

Oppimistavoitteiden tulisi myös olla selkeitä ja mitattavissa, joten perehdytysuunnitelmaan voidaan eri osa-alueiden alle kehittää erilaisia mitattavia tavoitteita, kuten vaikka tietty lukumäärä palautuksien hoitamista, jonka jälkeen sen varmasti osaa. Opettamisen tavoitteena on mitata, saavutetaanko halutut tavoitteet, joten lisäämällä selkeitä mittareita, jotka eivät nojaa vain subjektiiviseen mielipiteeseen, pystytään paremmin seuraamaan tavoitteidenkin saavuttamista.

Historia on näyttänyt, että yleisesti käytössä olevat organisaatiomallit heijastavat vallitsevaa maailmankuvaa ja kehitysvaihetta. Lalouxin mukaan (2014, 36-40) organisaatiot voidaan jakaa viiden värin mukaisesti punaiseen, keltaiseen, oranssiin, vihreään ja vielä melko uuteen sinivihreään, joista etenkin sinivihreä toimintamalli tulee korostumaan tulevaisuuden organisaatioissa. Sinivihreissä organisaatioissa itseohjautuvuus, eheys sekä kehittyminen ovat tärkeitä toiminnan suuntaviivoja. Tulevaisuutta ei pyritä ennustamaan tai kontrolloimaan, vaan pyrkimyksenä on vain ymmärtää organisaation olemassaolon tarkoitus ja minkälainen organisaatio haluaa olla. Organisaation toimintaa voidaan siis muokata nopeasti ja uusiin haasteisiin pystytään sopeutumaan tehokkaasti. Sinivirheissä organisaatioissa ei myöskään ole ylhäältä annettuja tavoitteita, vaan työntekijät voivat halutessaan asettaa ne itse. Työntekijöiden henkilökohtaisella motivaatiolla on siis tärkein merkitys yrityksen menestystä luodessa. (Laloux 2014, 56, 212.)

Sinällään toimeksiantajayrityksessä on paljonkin sinivihreitä piirteitä: työntekijät saavat hyvin pitkälle itse päättää mitä työvuoroissa tekevät ja toimintaa ohjaavat lähinnä suuntaviivat ja ohjenuorat. Pakotteita tai päivittäisiä määräyksiä ei siis ole. Työsuhteen

alussa uuden työntekijän sopeutumista uuteen rooliinsa saatetaan helpottaa antamalla esimerkiksi listoja tekemättömistä tehtävistä, mutta tehtävien priorisointi ja toteutus on silti hyvin pitkälle jo heti alusta alkaen työntekijän vastuulla.

Sinivihreissä organisaatioissa työntekijän asenteella on suurempi merkitys kuin hänen taidoillaan tai aikaisemmalla kokemuksellaan. Useissa sinivihreissä organisaatioissa työntekijät koulutetaan myös etulinjan rutiinitehtäviin, jotta jokainen pystyy tarvittaessa huolehtimaan myös niistä. (Laloux 2014, 174-177.) Toimeksiantajaorganisaatioissa työntekijät huolehtivat jo itsenäisesti rutiinitehtävistä ja halutessaan pystyvät myös laajentamaan työnkuvaansa tiettyjen rajojen sisällä. Tulevaisuudessa vapautta voitaisiinkin lähteä lisäämään. Silloin on kuitenkin tärkeää huolehtia, että työntekijät saadaan perehdyttämisen avulla sitoutettua hyvin yrityksen toimintaan. Jos työntekijä ei ole sitoutunut työpaikkaansa ja sen tarkoitukseen tai hän kokee työn vain taakaksi, niin vapautta saadessaan hän vain ottaa saamansa vapauden, eikä huolehdi sen tuomasta vastuusta (Laloux 2014, 270).

Sinällään tulevaisuus voisikin siis tarjota mahdollisuuksia lähteä kehittämään yritystä vielä sinivihreämpään suuntaan ja tuoda perehdytykseen mukaan esimerkiksi itsensä johtamisen ja oman oppimisen ohjaamisen osa-alueita. Sinivihreitä toimintoja voidaan tuoda aluksi vain osaan yritystä, mutta pidempiaikaisena suuntaviivana tulisi olla jatkuva organisaation kehittäminen. Hierarkkiset rakenteet kun ottavat nopeasti vallan, jos omistajat ja esimiehet eivät ole toiminnan taustalla. (Laloux 2014, 238, 268.) Toiminta ei kuitenkaan ole toimeksiantajayrityksessä tälläkään hetkellä kovin hierarkkista, joten sinällään riski hierarkian nousemiseen on hyvin pieni ja sinivihreitä toimintamalleja voitaisiin kokeilla esimerkiksi juurikin perehdyttämisen osana.

Sinivihreissä organisaatioissa panostetaan huomattavasti enemmän aikaa uuden työntekijän perehdyttämiseen. Ensimmäiset päivät ja viikot ovat kriittisiä, jotta uudelle työntekijälle saadaan välitettyä oikea käsitys uudesta työpaikastaan. Perehdyttämisen keskiössä on opettaminen, jotta uusi työntekijä ymmärtää ja pystyy navigoimaan uudessa työympäristössään. Iso osa organisaatioista viettää suuren osan rekrytoinnista kertoen organisaation arvoista ja millaista siellä on työskennellä, jotta hakija voi päättää onko työ sellainen mihin hän on valmis ja yritys sellainen, minkä takana hän voi seistä. (Laloux 2014, 175-176.) Osaltaan luomani produktit auttavat viemään perehdyttämistä tähän suuntaan ja niiden avulla pystytäänkin keskittymään entistä paremmin tärkeisiin ensimmäisiin päiviin ja varmistamaan, että perehdytys vastaa paremmin työntekijöiden odotuksiin. Alalla on tiettyjä paineita perehdyttää työntekijät mahdollisimman nopeasti,

mutta näkökulmaa olisikin perusteltua kehittää koko alalla suuntaan, jossa perehdyttämisen tärkeys otetaan huomioon ja sille annetaan myös aikaa.

Nuorelle työntekijälle voisi olla myös todella hyödyllistä saada jo työuransa alkuvaiheessa keinoja hallita omaa työskentelyään ja ottaa vastuuta. Toki sinivihreämmän linjan ottaminen vaatii resursseja, toiminnan seurantaa ja valmennusta, joten näiden askeleiden ottaminen voi olla ajankohtaisempaa, kun toiminta saadaan vakautettua ja kasvatettua vähän suuremmaksi. Pk-yrityksissä toiminnan joustavuus tarjoaa kuitenkin usein mahdollisuuksia testata erilaisia toimintamalleja tehokkaasti ja koen, että toimintamalli voisi olla edes osin sovellettuna hyvin toimiva yrityksessä ja sen käyttöönottamiseen olisi perusteltua edes tutustua.

Jos yritys ei halua kokonaan lähteä kehittämään toiminnastaan sinivihreää, voitaisiin perehdyttämiseen ja etenkin työnopastukseen tuoda osaksi pelkkä valmennuksellisempi puoli. Tekemääni perehdytysuunnitelmaa voidaan esimerkiksi lähteä kehittämään entisestään ja perehdyttäjä voi astua takavasemmalle ja tarkkailla ja neuvoa enemmän. Sinällään toimeksiantajayrityksessä hyödynnetään jo joitakin työnvalmennuksen keinoja, joten sitä voitaisiin ottaa rohkeamminkin osaksi perehdyttämistä ja luoda esimerkiksi strukturoituja ohjeita valmennukselliseen opastukseen. Tämä vaatii kuitenkin myös perehdyttäjien kouluttamista, jotta he osaavat varmasti toimia uudenaikaisessa roolissa ja toiminta on johdonmukaista.

Teoriapohjaan tutustuessa nousi esille myös, että tärkeimmiksi perehdyttämisen kehittämisen osa-alueiksi koettiin työnopastus, mentorointiohjelman luominen ja perehdytysoppaan päivittäminen. Tulevaisuuteen jäi siis vielä mentorointiohjelman luominen kokonaan omaksi osa-alueekseen, mikä voisi osaltaan tuoda vielä lisää perehdyttämiseen helpottamalla esimerkiksi uusien työntekijöiden oppimista ja auttamalla vähentämään heidän stressiään perehdytyksen aikana. Mihän tahansa suuntaan perehdyttämistä lähdetään tulevaisuudessa kehittämään, tulee muistaa huolehtia, että se on linjassa yrityksen strategian kanssa.

6.4 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Aloittaessani opinnäytetyöprosessin eivät sen tavoitteet olleet vielä niin selkeät. Minulla oli karkea käsitys siitä mitä halusin tehdä, mutta yksityiskohdat ja päämäärät oli hyvin laveasti määritelty. Opinnäytetyöprosessin edetessä tavoitteet kuitenkin selkeytyivät ja pystyin keskittymään produktien tekemisessä niiden toteuttamiseen. Keskeisimmiksi

tavoitteiksi nousivatkin siis toimeksiantajayrityksen perehdytysprosessin yhtenäistäminen ja työkalujen löytäminen tämän toteuttamiseen organisaation resurssien puitteissa. Tavoitteena oli myös saada uusien työntekijöiden tieto- ja taitotaso itsenäisen työn vaatimalle tasolle, sekä helpottaa perehdyttäjän työtä ja tuoda jonkinlaisia struktuuria perehdyttämiseen. Lisäksi tavoitteena oli ymmärtää mistä hyvä perehdyttäminen rakentuu ja millainen opas toimii parhaiten perehdyttämisen apuvälineenä. Mielestäni onnistuin todella hyvin tavoitteiden saavuttamisessa ja tuotokseni vastaa juurikin tavoitteita.

Opinnäytetyötä tehdessä nousi esille myös muita tavoitteita, jotka kuitenkin rajasin pois, jotta opinnäytetyön työmäärä ei kasvaisi liian suureksi. Yhtenä tavoitteena esiin nousi esimerkiksi monipuolisemmin eri ratkaisujen löytäminen perehdyttämisen kehittämiseksi ja innovatiivisempien perehdytysmateriaalien luominen, joka osaltaan kuitenkin jäi pois, sillä itse peruspohjan kokoaminen vei jo riittävästi aikaa. Tutustuin kuitenkin myös muihin vaihtoehtoihin, kuten erilaisiin sovelluksiin sekä pilvipalveluihin. Perinteinen opas osoittautui lopulta juuri toimeksiantajaorganisaatiossa toimivimmaksi vaihtoehdoksi.

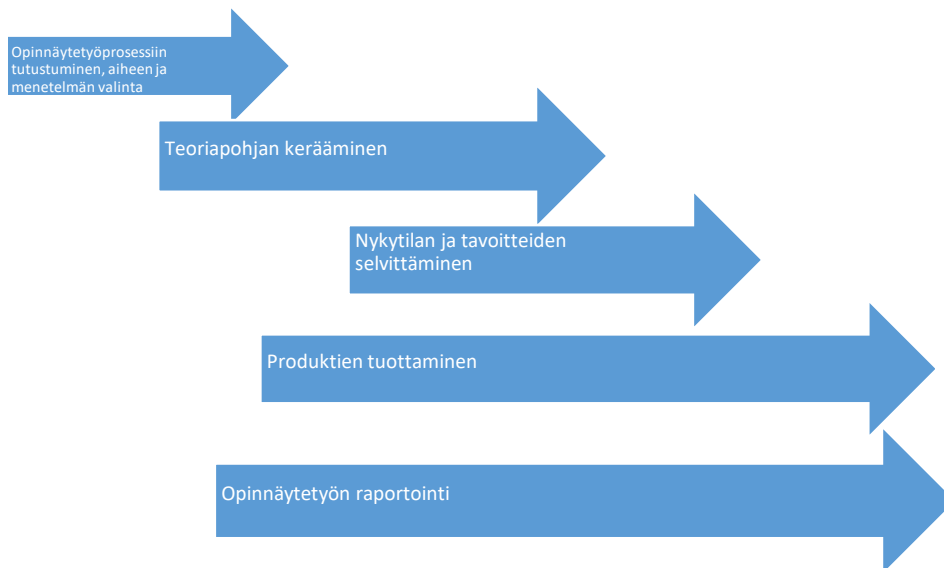
Vaikka innostusta perehdyttämisen kokonaisvaltaisempaan kehittämiseen löytyi, rajasin produktien luomisen opinnäytetyön keskiöön. Tutkin kuitenkin laaja-alaisesti perehdyttämistä toimeksiantajaorganisaatiossa ja etsin monipuolisesti erilaisia mahdollisia työkaluja. Pyrin hillitsemään itseäni, jotta en lähtisi haukkaamaan liian suurta palaa, vaan saisin valmiiksi juurikin uuden työntekijän oppaan ja perehdytys suunnitelman. Alusta alkaen koin tärkeäksi jonkinlaisen perehdytys suunnitelman luomisen, sillä ilman sitä ei opinnäytetyön tavoitteita olisi pystytty saavuttamaan niin hyvin. Pelkkä opas itsessään ei auttaisi esimerkiksi yhtenäistämään perehdytysprosessia, vaikka tarjoaakin yhdessä paketissa vaaditun osaamisen.

Suuremman projektin läpivieminen ei sinällään ollut minulle vaikeaa. Olen aina ollut tunnollinen, joten aikatauluissa ja suunnitelmissa pysyminen ei ole minulle uutta. Oman stressinhallintani kannalta on myös keskeistä, että aikataulutun tekemistäni ja teen mieluummin asiat hyvissä ajoin valmiiksi, kuin että jättäisin ne viimeinkin.

Opinnäytetyöprosessi kuitenkin yllätti minut tietyiltä osin. Ajattelin, että oma selkeä kuva tavoitteistani ja etenemisestäni auttaisi edistymisessäni, mutta prosessin jäykkyys yllätti. Olen hyvin itsenäinen tekijä, joten työn tekeminen ei tuottanut hankaluuksia, mutta ohjaajan ja muun opinnäytetyöryhmän kanssa toimiminen tuntui tuovan lähinnä kapuloita rattaisiin ja hidastavan omaa etenemistäni, mitä en ennen aloittamista ollut osannut

odottaa. Sinällään toisten aikataulujen mukaan toimiminen rauhoitti omaa tekemistäni, vaikka aluksi olisin halunnut paneutua työhön intensiivisemmin lyhyemmän jakson ajan.

Onnistuin mielestäni kuitenkin työskentelemään tehokkaasti ja pystyin toteuttamaan monia opinnäytetyön osia yhtäaikaaisesti (kuva 8). Loin esimerkiksi alusta alkaen pohjan myös oppaan sisällölle ja kehitin sitä eteenpäin teoriapohjaa kasatessani. Odottaessani vastauksia kyselyyn pystyin haastattelemaan työnantajan ja viimeistelemään teoriapohjaa ja saatuani vastaukset pystyin analysoinnin yhteydessä myös kehittämään tuotteita edelleen. Pystyin siis kehittämään montaa asiaa samaan aikaan lineaarisesti eteenpäin, mikä osaltaan on varmasti tarpeellista toiminnallista opinnäytetyötä tehdessä. Tarkoituksena kun kuitenkin on luoda itse raportin lisäksi myös produkti, joten monen langan hallitseminen samanaikaisesti auttaa projektin tehokkaassa läpiviennissä.



Kuva 8. Opinnäytetyöprosessin vaiheet

Teoriapohjaa kerätessäni löysin paljon mielenkiintoisia lähteitä ja kirjoitin ylös kaiken mahdollisesti hyödynnettävissä olevan tiedon. Koin, että kunnollisen lopputuloksen saamiseksi oli tärkeää oikeasti ymmärtää aihe syvällisesti ja paneutua saatavilla olevaan informaatioon. Näin jälkikäteen olisin voinut toki käyttää hieman vähemmän aikaa lähteiden etsimiseen ja pitää tiedon tiiviimpänä. Toisaalta olen tyytyväinen keräämääni tietopohjan monipuolisuuteen. Sen jäsentely vei kuitenkin paljon aikaa, sillä jouduin karsimaan ja tiivistämään sitä jatkuvasti koko prosessin ajan ja lopulta pääsinkin 80 teoriasivusta alle neljäänkymmeneen.

Työskentelyni keskittyi aina muutamaan päivään viikossa ja näinä päivinä käytinkin sitten opinnäytetyön tekemiseen käytännössä koko päivän. Muut aikatauluni eivät olisi mahdollistaneet muunlaista työskentelyä ja toisaalta onnistuin lähes aina pääsemään jonkinlaiseen flow-tilaan työskennellessäni opinnäytetyön eteen. Se myös mahdollisti lyhyet tauot opinnäytetyöstä, jolloin seuraavan kerran tekstiä analysoidessaan sitä pystyi aina katsomaan uusin silmin. Käytinkin usein aikaa ennen seuraavan kohdan kirjoittamisen aloittamista jo aikaansaamani tekstin läpikäymiseen ja muokkaamiseen. Osaltaan se auttoi palaamaan taas syvällisesti aiheeseen ja toisaalta myös parantamaan tuotosta.

Oppaan sisältöä kootessani haasteita toi sen esittäminen niin, että se on hyödynnettävissä kaikissa toimeksiantajayrityksen myymälöissä. Konseptia myös uudistetaan jatkuvasti, joten halusin varmistaa, että ohjeet ovat hyödynnettävissä myös muutaman vuoden kuluttua ja jätin siis joitakin yksittäisiä asioita pois niiden vaihtelevan luonteen vuoksi. Toisiin kohtiin taas jätin ohjeet yleisohjeiksi, jotka voidaan perehdyttämisen yhteydessä syventää myymälän yksityiskohtaisemmiksi toimintaohjeiksi.

Olisin voinut kirjata opinnäytetyöprosessin aikana enemmän ylös asioita ja pitää esimerkiksi jonkinlaisia päiväkirjaa opinnäytetyön tekemisestä. Nyt työskentelyni jäi pitkälti yleisten suunnittelemini suuntaviivojen varaan ja olisinkin voinut seurata etenemistäni tarkemmin. Toisaalta onnistuin pysymään aikataulussa, mutta yllättävien tilanteiden sattuessa olisi voinut olla tärkeämpää olla perillä siitä mitä on jo tehnyt ja mitä on vielä tekemättä.

Yhteistyö toimeksiantajaorganisaation kanssa oli sujuvaa. Pystyin työskentelemään hyvin pitkälle itsenäisesti, mutta tarvittaessa informaatiota oli helposti saatavilla ja kommunikaatio oli helppoa. Toimeksiantajaorganisaation edustajaa haastatelllessani olisin voinut pitää haastattelun ehkä työajan ulkopuolella, jotta keskusteluun olisi todella voinut syventyä ja kysyä myös monipuolisemmin asioista. Sinällään sain kyllä kattavasti tietoa nyt toteuttamillani kysymyksillä, mutta toisaalta olisi ollut mielenkiintoisempaa saada myös syvällisempiä vastauksia ja keskustella enemmän temahaastattelun tapaan.

Tekemäni kysely onnistui mielestäni ihan hyvin. Vastauksia olisin tosin kaivannut muutaman enemmän. 6 henkilöä avaa jonkin verran työntekijöiden näkemyksiä, mutta koska hajontaa oli jonkin verran, jo muutama vastaaja enemmän olisi saattanut selkeyttää vastauksia. Sinällään olisin voinut haastatella vastaajat henkilökohtaisesti, mutta aikataullisista syistä sen toteuttaminen olisi ollut hankalaa. Nyt sain ainakin kattavammin

vastauksia, kuin mitä haastattelemalla olisin pystynyt. Myös negatiivisten mielipiteiden ilmaiseminen voi joillekin olla haastavaa kasvotusten, joten koen, että kyselyn avulla ja anonyymisti on niidenkin ilmaiseminen helpompaa ja näin ollen eduksi työn toteuttamiselle. Koska olen itse töissä toimeksiantajaorganisaatioissa, halusin myös ottaa hieman etäisyyttä tutkittavasta asiasta ja varmistaa, että oma presenssini ei esimerkiksi vaikuta annettuihin vastauksiin. Osa kyselyn saaneista henkilöistä on irtisanoutunut yrityksestä jo monia vuosia sitten ja perehdytyksestä on siis ollut aikaa, joten voi olla, että heillä ei kiinnostusta vastaamiseen olisi muutenkaan ollut kovin paljoa. Olen kuitenkin tyytyväinen, että lähetin kyselyn usealle henkilölle, jotta heille tarjoutui edes mahdollisuus osallistua.

Työn viimeistely oli myös vaativaa ja oman motivaationsa rippeitä sai todella kaapia kokoon loppuvaiheessa. Opin siis hallitsemaan entistä paremmin pitkäjänteisen prosessin läpiviennin ja löytämään uusia keinoja, jotta pyyhettä ei tullut heittäneeksi kehään missään vaiheessa.

Opinnäytetyön tekeminen auttoi ammatillisessa kasvussani ja opetti minulle paljon asioita, joita pystyn varmasti hyödyntämään myös tulevaisuudessa urallani. Tärkeimpinä oppimistani asioina koen laajojen kokonaisuuksien hallitsemisen ja ison projektin läpiviennin. Lisäksi tietopohjani perehdyttämisestä sekä osaamisen ja liiketoiminnan kehittämisestä ovat kasvaneet runsaasti. Osaan nykyään yhdistää myös teoriaa toimivasti käytännön tekemiseen. En ole ennen myöskään toteuttanut minkäänlaisia kyselyjä käytännössä, joten sen toteuttaminen ja tulosten kevyt analysointi on varmasti hyödyllinen kokemus myös tulevaisuuden tehtäviäni ajatellen.

Lähteet

Acevedo, J. & Yancey, G. 2011. Assessing new employee orientation program. *Journal of Workplace Learning*, 23, 5, s. 349-354.

Agarwal, D., Bersin, J., Lahiri, G., Schwartz, J. & Volini, E. 2018. The rise of the social enterprise - 2018 Deloitte Global Human Capital Trends. Deloitte Development LLC.

Luettavissa:

https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/HCTrends2018/2018-HCTrends_Rise-of-the-social-enterprise.pdf Luettu: 27.1.2019

Ahvenniemi, R. 2018. *Mental Management – Käsikirja uuden työelämän kohtaamiseen*. Bookcover. Seinäjoki

Arthur, D. 2012. *Recruiting, interviewing, selecting & orienting new employees*. American Management Association. USA.

BambooHR 2014. *The Definitive Guide to Onboarding*. PDF. Luettavissa:

<https://www.bamboohr.com/resources/ebooks/guide-to-onboarding> Luettu: 26.1.2019

Bauer, T. 2010. *Onboarding New Employees: Maximizing Success*. SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series. SHRM Foundation. Luettavissa:

<https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf> Luettu: 27.1.2019

Becker, B., Huselid, M. & Beatty, R. 2009. *The Differentiated Workforce: Translating Talent into Strategic Impact*. Harvard Business Press. Boston, Massachusetts.

Bradt, G. & Vonnegut, M. 2009. *Onboarding – How to Get Your New Employees Up to Speed in Half the Time*. John Wiley & Sons Inc. Hoboken, New Jersey.

Carucci, R. 2018. *To Retain New Hires, Spend More Time Onboarding Them*. Harvard Business Review Digital Articles, s.1-5

Chan, J. 2016. *Don't Overlook Standard Operating Procedures. The Ultimate Guide to Project Management*. E-kirja. Zapier. Luettavissa: <https://zapier.com/learn/project-management/standard-operating-procedures/> Luettu: 27.1.2019

Dávila, N. & Pina-Ramírez 2018. Effective Onboarding – what works in talent development. ATD. Alexandria, USA.

Desuyo, T. 30.1.2018. Retail Onboarding Tips for 2018. Luettavissa: <https://blog.atrivity.com/retail-onboarding-tips-2018> Luettu: 27.1.2019

Education Corner 2019. The Learning Pyramid. Luettavissa: <https://www.educationcorner.com/the-learning-pyramid.html> Luettu: 10.2.2019

Eklund, A. 2018. Tervetuloa Meille! – Uuden työntekijän perehdytys. J-Impact Oy. Grano Oy. Helsinki.

Ellis, A., Nifadkar, S., Bauer, T. & Erdogan, B. 20.6.2017. Your New hires Wont Succeed Unless You Onboard Them Properly. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2017/06/your-new-hires-wont-succeed-unless-you-onboard-them-properly> Luettu: 27.1.2019

Forsten-Astikainen, R., Henttonen, K., Ekman, K., Kantola, J., Sihto, V. & Uotila, T. 2017. Ketteryyttä edistävät henkilöstöjohtamisen käytännöt. Teoksessa Luoma, M. & Viitala, R. (toim.). Katveesta kilpailukyvyn ytimeen – Kehittyvä henkilöstöjohtaminen pk-yrityksissä. s. 39-81. Books on Demand. Helsinki.

Franceski, T. 2.10.2017. Digital Keys to Onboarding the Next-Gen Employee. Aberdeen. Luettavissa: <https://www.aberdeen.com/hcm-essentials/digital-keys-onboarding-next-gen-employee/> Luettu: 27.1.2019

Friedman, D. 2017. New Research Reveals the Impact of Strategic Onboarding. Brandon Hall Group. Tutkimusraportti. Luettavissa: <http://www.brandonhall.com/blogs/new-research-reveals-impact-strategic-onboarding/> Luettu: 27.1.2019

Georgiadis, A. & Pitelis, C. 2016. The Impact of Employees' and Managers' Training on the Performance of Small- and Medium-Sized Enterprises: Evidence from a Randomized Natural Experiment in the UK Service Sector. British Journal of Industrial Relations, 54, 2, s. 409-421.

Gluu 20.7.2017. How to write work instructions. Luettavissa: <https://www.gluu.biz/how-to-write-work-instructions/> Luettu: 27.1.2019

Green, R. 2004. Transforming high velocity retail stores into learning organizations. University of Phoenix, ProQuest Dissertations Publishing.

Haden, J. 24.1.2018. 7 Ways to Ruin a New Employee. Training Industry. Luettavissa: <https://trainingindustry.com/blog/performance-management/7-ways-to-ruin-a-new-employee/> Luettu: 29.1.2019

Haims, J., Stempel, J. van der Vyver, B. & Eighteen, J. 27.2.2015. Learning and development – into the spotlight. Deloitte Insights. Luettavissa: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2015/learning-and-development-human-capital-trends-2015.html#end-notes> Luettu: 29.1.2019

Heilmann, P., Forsten-Astikainen, R. & Kosola, H. 2017. Esimiesten rooli henkilöstöjohtamisessa. Teoksessa Luoma, M. & Viitala, R. (toim.). Katveesta kilpailukyyn ytimeen – Kehittyvä henkilöstöjohtaminen pk-yrityksissä. s. 83-95. Books on Demand. Helsinki.

Hoyle, R. 2013. Complete training – from recruitment to retirement. Kogan Page.

Ilmarinen 2013. Lisää vuorovaikutusta, lisää osaamista – keinoja hiljaisen tiedon jakamiseen. Luettavissa: <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-lisaa-vuorovaikutusta-lisaa-osaamista.pdf> Luettu: 27.1.2019

Järvinen, K. 2014. Työn mielekkyyden johtaminen: käytännön opas. Talentum. E-kirja.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Pehdyttämisen pelikentällä. Gaudeamus Helsinki University Press. Palmenia. Helsinki.

Kuula, A. 2006. Toimintatutkimus. Teoksessa Saaranen-Kauppinen & Puusniekka. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Tampere. Luettavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>. Luettu: 8.2.2019

- Laurano, M. 2013. Onboarding 2013 – A New Look at New Hires. Aberdeen Group. Luettavissa: <http://deliberatepractice.com.au/wp-content/uploads/2013/04/Onboarding-2013.pdf> Luettu: 27.1.2019
- Leppänen, A. 2000. Työprosessin mallintaminen tukemaan työn ja osaamisen kehittymistä. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Linkner, E. 2017. Why Shadow Training In Sales Onboarding Doesn't Work: What are the alternatives? HMC Sales, Marketing and Alliances Excellence Essentials.
- Luoma, M., Heilmann, P. & Uotila, T. 2017. Strateginen henkilöstöjohtaminen pk-yrityksissä. Teoksessa Luoma, M. & Viitala, R. (toim.). Katveesta kilpailukyvyn ytimeen – Kehittyvä henkilöstöjohtaminen pk-yrityksissä. s. 11-22. Books on Demand. Helsinki.
- Luoma, M., Heilmann, P. & Viitala, R. 2017. Lopuksi: askeleet henkilöstöjohtamisen kehittämiseksi. Teoksessa Luoma, M. & Viitala, R. (toim.). Katveesta kilpailukyvyn ytimeen – Kehittyvä henkilöstöjohtaminen pk-yrityksissä. s. 97-107. Books on Demand. Helsinki.
- LUT 22.3.2017. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Henkilöstöjohtaminen hyödyntämätön kilpailutekijä suomalaisissa pk-yrityksissä. Luettavissa: https://www.lut.fi/uutiset/-/asset_publisher/h33vOeufOQWn/content/henkilostojohtaminen-hyodyntamaton-kilpailutekija-suomalaisissa-pk-yrityksissa Luettu: 27.1.2019
- Mononen, R. 31.8.2018. Unohda oppimistyyli - nämä tekijät vaikuttavat lapsen oppimiseen eniten. Luettavissa: <https://www.tutorhouse.fi/blogi/nämä-tekijät-vaikuttavat-lapsesi-oppimiseen-eniten> Luettu: 8.2.2019
- Mueller, A. 25.7.2011. The Cost Of Hiring A New Employee. Investopedia. Luettavissa: <https://www.investopedia.com/financial-edge/0711/the-cost-of-hiring-a-new-employee.aspx> Luettu: 27.1.2019
- Mulholland, B. 13.6.2017. How to Create an Operations Manual for Your Business (and Avoid Nuclear War). Luettavissa: <https://www.process.st/operations-manual/> Luettu: 28.1.2019
- Neal, B. 2010. Stop Following Joe Around! T+D, 64, 1, s. 76-77

O'Boyle, C., Atack, J. & Monahan, K. 19.9.2017. Generation Z enters the workforce - Generational and technological challenges in entry-level jobs. Deloitte Insights. Luettavissa: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/technology-and-the-future-of-work/generation-z-enters-workforce.html> Luettu: 29.1.2019

Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen: keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Kauppakamari. E-kirja.

Rauch, A. & Hatak, I. 2016. A meta-analysis of different HR-enhancing practices and performance of small and medium sized firms. *Journal of Business Venturing*, 31, 5, s. 485-504.

Ross, S. 2019. *Training and Development in Organizations – An Essential Guide for Trainers*. Taylor & Francis. New York.

Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Tampere. Luettavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>. Luettu: 8.2.2019

Salz, L., Bradt, G., Lee, D. & Stein, D. 2012. 2012 Salesperson Onboarding Survey. *The Revenue Accelerator*. Luettavissa: <https://www.therevenueaccelerator.com/whitepaperdet.php?aid=29> Luettu: 30.1.2019

Sheehan, A. 17.5.2018. How to Train New Retail Staff: Onboarding for Employee Success. Luettavissa: <https://medium.com/apploi/how-to-train-new-retail-staff-onboarding-for-employee-success-967d900aa5d9> Luettu: 29.1.2019

Sibbet, D. & Wendling, G. 2018. *Visual Consulting – designing and leading change*. John Wiley & Sons Inc. Hoboken, New Jersey.

Smith, S., Peters, R & Caldwell, C. 2016. Creating a Culture of Engagement – Insights for Application. *Business and Management Research*, 5, 2, s. 70-80.

Srimannarayana M. 2016. Designing New Employee Orientation Programs An Empirical Study. *Indian Journal of Industrial Relations*, 51, 4, s. 620-632.

Sussman, D. 2006. Retail Training. Alexandria, 60, 4. s. 52-54, 56-58.

Talmundo 2018. The Future of work begins here – New rules of employee onboarding. Tutkimusraportti.

TTK 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus. Painojussit Oy. Luettavissa: <http://www.jytyliitto.fi/fi/jyty/materiaalipankki/Documents/Tyosuuhde/Työelämän%20kehittäminen/Työhön%20perehdyttäminen%202009%20TTK.pdf> Luettu: 29.1.2019

TTL 2019. Perehdyttäjän top 10 -muistilista. Työterveyslaitos. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/tyoelamaan-kiinnittyminen/perehdyttajan-top-10-muistilista/> Luettu: 27.1.2019

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

UEF 2019. Oppimisteoriat ja -strategiat. University of Eastern Finland. Luettavissa: <https://www.uef.fi/fi/web/aducate/oppiminen1> Luettu: 8.2.2019

Valpola, A. & Åman, I. 2008. Ammattitaito kuntoon – Uusia keinoja työnpastukseen. Teknologiateollisuus ry. Tammer-Paino Oy. Tampere.

Viitala, R, Kultalahti, S. & Luoma, M. 2017. Henkilöstöjohtamisen perinteiset käytännöt pk-yrityksissä. Teoksessa Luoma, M. & Viitala, R. (toim.). Katveesta kilpailukyvyn ytimeen – Kehittyvä henkilöstöjohtaminen pk-yrityksissä. s. 23-38. Books on Demand. Helsinki.

Vilkkä, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Wapshott, R. & Mallett, O. 2016. Managing human resources in small and medium-sized enterprises. Routledge.

Wetherhill, J. 2017. Training and Preparation: Equipping New Franchisees and Employees for a Successful Start. Franchising World, 49, 2, s. 70–71.

Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsingin kauppakamari.

Liitteet

Liite 1. Saatekirje

Moikka!

Mun liiketalouden opinnot alkaa olla loppusuoralla ja teen nyt opinnäytetyötä perehdyttämisestä. Kaipailisinkin siihen vähän mielipiteitä X Oy:n perehdytyksestä, sekä vinkkejä/ideoita miten sitä vois kehittää. Oliskin siis ihana, jos mahdollisimman moni löytäis n. 15 min aikaa vastaamiseen - arvostaisin suuresti! Osalla saattaa olla vähän jo aikaa siitä kun on perehdytetty, mut ois mahtava silti kuulla mitä siitä on jäänyt mieleen.

Kysely koostuu 19 kysymyksestä, joista 8 on avoimia kysymyksiä. Kannattaa siis varautua sillä mentaliteetilla, että voi joutua kirjoittamaan pidempiäkin vastauksia muutamaan kohtaan. (Useimmista selviää kuitenkin lyhyillä vastauksilla.) Vastaukset on myös täysin anonyymeja eikä lopullisessa työssä mainita siis X Oy:täkään mitenkään. Kysymykset on myös laadittu siten, että vastauksia ei voi yhdistää vastaajaan ja minä olen ainoa, joka vastauksia käsittelee.

Kysely löytyy osoitteesta: <https://link.webropolsurveys.com/S/1C060C0A120F729B>

Toimii parhaiten ja on selkeimmän näköinen tietokoneella. Voi kyllä vastata mobiilissakin, mutta saattaa vaan olla aika raskas rullata läpi.

Aikaa vastata on tän viikon loppuun eli su 17.3.2019 klo 22 asti.

Ihan hirveän iso kiitos jo etukäteen kaikille vastaajille ja hirveesti tsemppiä, aurinkoa, hyvää fiilistä ja kaikkee kivaa tähän kevääseen (ja koko vuodelle)! ☀️

Liite 2. Kyselylomake

Perehdyttäminen X:ssä

Taustatiedot

1. Aiemman työkokemuksesi kesto aloittaessasi (vuotta)

- alle vuoden
- 1-2
- 3-4
- yli 5

2. Oliko sinulla aloittaessasi aikaisempaa kokemusta vastaavanlaisista tehtävistä?
(myynti, asiakaspalvelu, myymälätyöskentely)

- kyllä
- ei

3. Jos vastasit kyllä, huomioitiinko aiempi osaaminen perehdytyksessäsi? Miten?

Työsuhteen alku

4. Oliko yritys sinulle tuttu ennen työsuhdetta?

- kyllä
- ei ollenkaan
- tiesin vain nimen

5. Minkälainen kokemuksesi oli ensimmäisenä työpäivänä?

Perehdyttäminen

6. Perehdytykseni hoiti pääasiassa:

- esimies
- työkaveri
- molemmat yhtä paljon
- muu, kuka?

7. Kuinka tyytyväinen olet saamaasi perehdytykseen kouluarvosanalla 4-10?
(4=en yhtään, 10= erinomaisen tyytyväinen)

8. Perehdytykseni kesti ____ päivää

9. Perehdytykseeni käytetty aika oli riittävä.

- kyllä
- ei

10. Hyödynnettiinkö perehdytyksessäsi kirjallista materiaalia? (Millaista?)

Jos ei, olisitko kaivannut kirjallista materiaalia perehdytyksen tueksi? (Millaista?)

11. Jäikö perehdytyksestä puuttumaan jotain työskentelysi kannalta oleellista tietoa? Jos kyllä, niin mitä?

12. Huomasitko/Oletko huomannut puutteita uusien työntekijöiden osaamisessa, joillakin tietyillä osa-alueilla?

13. Olisin kaivannut lisää perehdytystä: (voit valita useamman)

- asiakaspalvelusta
- kassan käytöstä
- konseptin mukaisesta työskentelystä
- henkilökunnasta
- toimintatavoista
- tuotteista
- työtehtävistä
- työtiloista
- työturvallisuudesta
- työvälineistä
- yleisistä työasioista (tautot, sairastuminen ym.)
- yrityksestä (esim. toiminta-ajatuksista, tavoitteista ja strategiasta)
- en mistään, saamani perehdytys oli riittävä
- muu, mikä?

14. Perehtymistäni tukisi parhaiten: (voit valita useamman)

- digitaalinen materiaali
- kirjalliset työohjeet
- videot
- itsenäinen tiedonhankinta
- tekemisen kautta oppiminen
- tarinat
- pelit
- tilannekuvaukset
- mielikuvaharjoittelu
- perehdytysprosessin kuvaaminen kaaviossa
- muu, mikä

15. Vastaa seuraaviin väittämiin asteikolla 1-5. (1=täysin eri mieltä, 2= jokseenkin eri mieltä, 3=en osaa sanoa, 4= jokseenkin samaa mieltä 5=täysin samaa mieltä)

Perehdytykseni oli hyvin organisoitu.

Saamani ohjeet olivat selkeitä.

Perehdyttäjälläni oli aikaa minulle.

Pystyin esittämään mielipiteitä perehdytyksen aikana.

Perehtymistäni seurattiin välikeskustelujen avulla.

Sain riittävästi palautetta työskentelystäni perehdytyksen aikana.

Perehdytys huomioi riittävästi yksilölliset tarpeeni.

Perehdytys antoi hyvän pohjan työsuhteelle.

Perehdytys selvensi kuvaani uudesta työpaikasta.

Perehdytys auttoi minua sitoutumaan yritykseen.

Perehdyttämisen sisältö oli mielenkiintoinen.

Työnopastus

16. Vastaa seuraaviin väittämiin asteikolla 1-5. (1=täysin eri mieltä, 2= jokseenkin eri mieltä, 3=en osaa sanoa, 4= jokseenkin samaa mieltä 5=täysin samaa mieltä)

Työnopastus auttoi minua merkittävästi työni kokonaiskuvan hahmottamisessa.

Käytännön toimintaohjeet perehdytettiin selkeästi.

Informaatiota tuli sopivasti kerralla.

Sain perehdytyksestä riittävät taidot työtehtävieni hoitamiseen.

Olin valmis itsenäiseen työskentelyyn perehdytyksen jälkeen.

Sain tarpeeksi tukea esimieheltäni perehdytyksen aikana.

Sain tietää miten toimia poikkeustilanteissa.

17. Mitä erityisen hyvää perehdyttämisessä oli?

18. Jos olisit saanut itse päättää, miten perehdyttämisestä olisi toteutettu?

19. Jos on vielä jotain lisättävää perehdytysprosessista ja sen toimivuudesta, niin tähän voi laittaa. Vapaa sana:

Liite 3. Haastattelukysymykset esimiehelle

1. Mikä on perehdytyksen tavoite?
2. Mitä osaamista uuden työntekijän tulee perehdyttämisen jälkeen osata?
3. Millaista strategiaa perehdytyksessä tällä hetkellä toteutetaan? Tulevaisuudessa?
4. Onko työntekijöiden vaihtuvuudella merkitystä yrityksen toiminnalle?
5. Avoin keskustelu oppaan sisällöstä ja ohjeiden yksityiskohdista

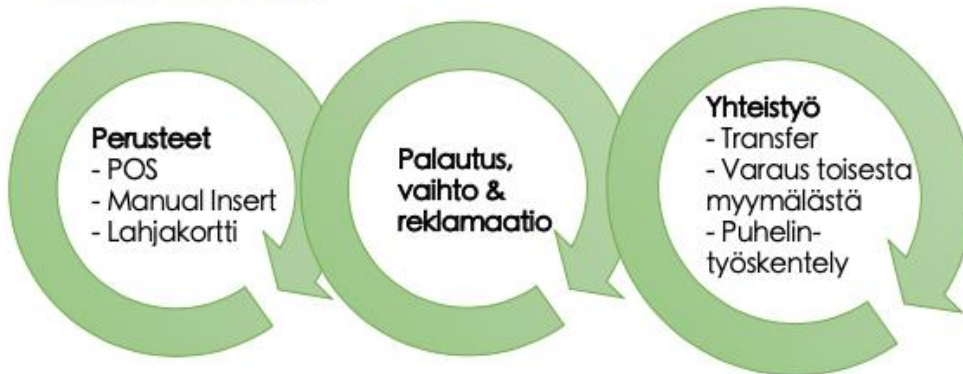
Liite 4. Vastausten jakauma Likertin asteikossa, kyselyn kysymys 15

n = 6	1 = täysin eri mieltä	2 = jokseenkin eri mieltä	3 = en osaa sanoa	4 = jokseenkin samaa mieltä	5 = täysin samaa mieltä
Perehdytykseni oli hyvin organisoitu.	0 (0%)	2 (33,34%)	0 (0%)	2 (33,33%)	2 (33,33%)
Saamani ohjeet olivat selkeitä.	0 (0%)	1 (16,67%)	0 (0%)	3 (50%)	2 (33,33%)
Perehdyttäjälläni oli aikaa minulle.	0 (0%)	0 (0%)	1 (16,67%)	2 (33,33%)	3 (50%)
Pystyin esittämään mielipiteitä perehdytyksen aikana.	0 (0%)	1 (16,67%)	0 (0%)	3 (50%)	2 (33,33%)
Perehtymistäni seurattiin välikeeskustelujen avulla.	1 (16,67%)	1 (16,67%)	4 (66,66%)	0 (0%)	0 (0%)
Sain riittävästi palautetta työskentelystäni perehdytyksen aikana.	1 (16,67%)	2 (33,33%)	0 (0%)	3 (50%)	0 (0%)
Perehdytys huomioi riittävästi yksilölliset tarpeeni.	1 (16,67%)	0 (0%)	3 (50%)	0 (0%)	2 (33,33%)
Perehdytys antoi hyvän pohjan työsuhteelle.	0 (0%)	1 (16,67%)	0 (0%)	3 (50%)	2 (33,33%)
Perehdytys selvensi kuvaani uudesta työpaikasta.	0 (0%)	1 (16,67%)	0 (0%)	2 (33,33%)	3 (50%)
Perehdytys auttoi minua sitoutumaan yritykseen.	1 (16,66%)	1 (16,67%)	1 (16,67%)	1 (16,67%)	2 (33,33%)
Perehdyttämisen sisältö oli mielenkiintoinen.	1 (16,67%)	0 (0%)	1 (16,67%)	2 (33,33%)	2 (33,33%)

Liite 5. Perehdytyssuunnitelma

Perehdytyssuunnitelma

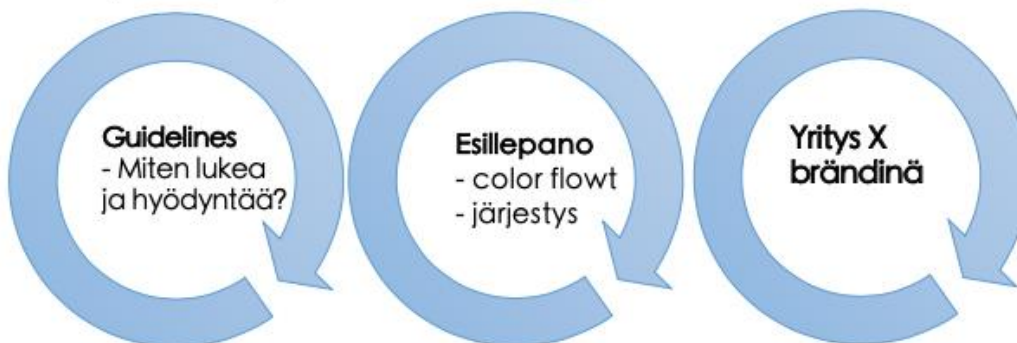
Kassatyön moniosaaja



Myymälätyöskentelyn taitaja



Konseptin toteuttaja



Liite 6. Uuden työntekijän opas (sisällysluettelo)

Yritys X	3
Toiminta-ajatus	4
Yritys X Suomessa.....	5
Arvot.....	7
TYÖSKENTELYTAVAT	8
Kassatyöskentely	9
Kassan käyttö	9
Palautus, vaihto ja reklamaatio	12
Transfer liikkeiden välillä	15
Lahjakorttien myynti	16
Kassan lasku	17
Puhelin	18
Rahan käsittely	18
Myymälytyöskentely	19
Siivouslista	20
Asiakaspalvelu	22
Pakkaaminen	23
Hintalaput	24
Vinkkejä työvälineisiin	25
Tavaran purku	26
Jätteiden lajittelu	27
Tuotteiden hälyttäminen	28
Aamu- ja iltarutiinit	30
Alennusmyynnit	31
KONSEPTIN MUKAINEN TYÖSKENTELY	32
Viikoittaiset työskentelyohjeet.....	33
Esillepano	35
Ikkunoiden vaihto, tarrat	37
Deco visuals	40
Mallinuket ja bustit	41
TYÖTURVALLISUUS	43
MUUT TOIMINTATAVAT	45
Toteutuneet työtunnit	46
Työvuoro-ohjeet	46
Sairauspoissaolot	46
Työvaatteet	46
Alennukset	47
MUUTA	48
Materiaalit	48
Alennuslistat	
PEREHDYTYKSEN CHECKLIST	52
PEREHDYTYSSUUNNITELMA	54

Liite 7. Uuden työntekijän opas (salainen)