

UUDEN TYÖNTEKIJÄN PEREHDYTTÄMINEN JA PEREHDYTYSKANSIO

Case: Kyläseppä

Tiivistelmä

Tekijä(t) Kultanen-Ilves, Maria	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 35 sivua, 3 liitettä	Valmistumisaika Kevät 2019
Työn nimi Uuden työntekijän perehdyttäminen ja perehdytyskansio Case: Kyläseppä		
Tutkinto Tradenomi (AMK)		
Tiivistelmä <p>Toiminnallisen opinnäytetyön tuotoksena luotiin opinnäytetyön toimeksiantajalle Velj. Strömberg Oy:lle, liikenneasema Kyläseppään ensimmäinen perehdytyskansio. Perehdytyskansion luomista varten toteutettiin tutkimus, johon vastasivat Kyläseppän työntekijät. Tutkimusosuus toteutettiin kvalitatiivisena kyselytutkimuksena. Tutkimuksen kysymykset jaettiin kahteen teemaan. Ensimmäisen teeman kysymyksillä pyrittiin selvittämään perehdytyksen nykytilaa yrityksessä, toisen teeman kysymyksillä selvitettiin perehdytyskansion sisällöllisiä tarpeita. Tutkimus toteutettiin internet pohjaisella kyselylomakkeella.</p> <p>Tutkimuksessa selvisi tarve perehdyttämisen yhtenäistämiseksi sekä aihealueet, jotka jäävät helposti perehdytyksen ulkopuolelle. Tutkimustulosten perusteella luotiin tarvittavat sisällöt perehdytyskansioon. Sisällöt käytiin läpi ja hyväksytettiin toimeksiantajalla ennen lopullisen perehdytyskansion palauttamista. Perehdytyskansio luovutettiin toimeksiantajan käyttöön keväällä 2019.</p> <p>Työn teoreettisessa osuudessa käsiteltiin perehdyttämistä ja hiljaista tietoa. Perehdyttämistä tarkastellaan yleisesti, sekä perehtyjän, perehdyttäjän ja esimiehen roolien kautta. Työssä käydään läpi Suomessa perehdyttämiseen vaikuttava lainsäädäntö. Teoreettisessa osuudessa tutustuttiin myös siihen, mitä on hiljainen tieto ja millä keinoilla hiljaista tietoa voidaan organisaatioissa tehdä näkyväksi.</p>		
Asiasanat Perehdytys, perehdytyskansio, hiljainen tieto		

Abstract

Author(s) Kultanen-Ilves, Maria	Type of publication Bachelor's thesis	Published Spring 2019
	Number of pages 35 pages, 3 appendices	
Title of publication Orientation of new employee and producing orientation guide Case: Kyläseppä		
Name of Degree Bachelor of Business Administration		
Abstract <p>The aim of this thesis was to create first orientation guide for Kyläseppä. The study of this thesis was carried out as a qualitative research. The study was implemented as an internet-based questionnaire. The study was divided into two themes. The first theme studies the experiences of the staff concerning the orientation. The second theme explores what kind of material is needed in an orientation guide.</p> <p>The results of the study showed a need to integrate the procedures in the orientation. The results also showed that a few things were easily forgotten during the orientation. The content of the orientation guide was based on the results of the study and its content was checked and accepted by the company before giving the final material into use.</p> <p>The theoretical framework of the thesis covers the theory of orientation and examines silent knowledge. Orientation was inspected in general and through the roles of mentor, learner and superior. The thesis also deals with legal issues affecting orientation in Finland. The theoretical part also answers two questions: what is silent knowledge and how we can it be made visible?</p>		
Keywords Orientation, orientation guide, silent knowledge		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	2
1.1	Tutkimuksen tausta ja tarve	2
1.2	Toimeksiantaja: Velj. Strömberg Oy	2
1.3	Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymys ja rajaus	3
1.4	Tutkimusmenetelmä	4
2	PEREHDYTTÄMINEN	5
2.1	Perehdyttämisen ydin	5
2.2	Perehdytystyylit	6
2.3	Perehtyjä	8
2.3.1	Organisaation oppimismallin vaikutus perehtyjään	8
2.3.2	Perehtyjän oppiminen	9
2.4	Perehdyttäjä	10
2.5	Esimiehen rooli perehdytyksessä	11
2.6	Perehdyttämisen tavoitteet	12
2.7	Onnistuneen perehdyttämisen hyödyt	13
2.8	Nuorten huomiointi perehdytyksessä	14
2.9	Perehdytyksen suunnitelmallisuus	15
2.10	Perehdytysmateriaali	16
2.10.1	Perehdytyskansio	17
2.10.2	Perehdyttämisen tarkistuslista	18
2.11	Perehdytystä koskeva lainsäädäntö	18
3	HILJAINEN TIETO	20
3.1	Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja siirtäminen	21
3.2	Hiljainen tieto näkyväksi	22
4	TUTKIMUS	25
4.1	Tutkimusmenetelmä ja toteutus	25
4.2	Tutkimustulokset teemoittain	26
4.3	Tutkimustuloksien soveltaminen perehdytyskansiota varten	28
4.4	Tutkimuksen luotettavuus	29
5	PEREHDYTYSKANSION TOTEUTUS	31
6	YHTEENVETO	33
	LÄHTEET	35
	LIITTEET	37

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta ja tarve

Perehdyttäminen on yksi johtamisen elementeistä ja omalta osaltaan tärkeässä asemassa jokaisessa yrityksessä ja organisaatiossa. Opinnäytetyön tarkoitus on luoda toimeksiantajalle Velj. Strömberg Oy:lle ensimmäinen perehdytyskansio. Opinnäytetyön tekijä on työskennellyt noin vuoden toimeksiantaja yrityksessä ja idea perehdytyskansioon tekemiseen syntyi tekijän omasta ajatuksesta.

Yrityksessä ei ole aiempaa perehdytyskansiota. Opinnäytetyön tekijä olisi oman työsuhteensa alussa kaivannut kirjallista materiaalia perehdytyksen tueksi, koska koki perehdytyksen pirstaleisena ja olevan sidoksissa omaan aktiivisuuteen. Toimeksiantaja yrityksessä on paljon pitkäaikaisia vakituisia työntekijöitä ja monilla työntekijöillä on omat tapansa tehdä työtehtävät. Henkilökunta on ammattitaitoista ja tuntee työnsä hyvin. Kääntöpuolena perehdytettäessä uutta työntekijää voi jäädä kertomatta ”itsestäänselviä” asioita. Nämä ”itsestäänselvyydet” ovat hiljaista tietoa, jota työntekijät itse eivät välttämättä tunnista.

Tutkimuksella pyrittiin selvittämään henkilökunnan mielipiteitä ja kokemuksia perehdyttämisestä sekä hakemaan tutkijan oman näkökulman vierelle laajempaa havainnointia perehdytyskansioon sisällöllisistä tarpeista. Tutkimuksen avulla halutaan selvittää, mitä erityistarpeita perehdytyskansiota ajatellen yrityksestä löytyy.

1.2 Toimeksiantaja: Velj. Strömberg Oy

Velj. Strömberg Oy (myöhemmin Kyläseppä) on Petäjävedellä yli 60 vuotta toiminut perheyriutus. Kyläsepän perusti vuonna 1965 Vilho Strömberg. Tuolloin nykyisellä paikalla oli Esso, josta löytyi bensaomyynti ja kahvio. (Strömberg 2019.)

Nykyisin liikenneasema Kyläsepän pihassa toimii St1 kylmäasema ja Kyläsepässä toimii ravintola. Ravintolasta löytyy monenlaista purtavaa. Herkkupöytä (buffet) on tarjolla joka päivä, tämän lisäksi vitriinistä löytyy kattava valikoima makeaa ja suolaista kahvileipää. Ravintolasta saa Sibylla- hampurilaisaterioita, kebabannoksia sekä pizzaa.

(Velj.Strömberg Oy 2019.)

Myymälästä löytyy valikoima autonhoitotuotteita, autotarvikkeita sekä elintarvikkeita. Kyläseppä toimii myös Petäjäveden info-pisteenä. Kyläsepässä on kausittain myynnissä kalastusluvat lähialueiden vesille.

Kyläsepässä ylläpidetään nimen mukaisesti seppäperinnettä. Myymälässä on myynnissä

takomotuotteita. Vuosittain heinäkuussa järjestetään takomarkkinat ja taonnan SM-kilpailut ovat Kyläseppässä joka toinen vuosi. Tällä hetkellä yritys työllistää 11 täysi- ja osa-aikaista työntekijää sekä kesäkaudella tämän lisäksi kesätyöntekijät. (Strömberg 2019.)

1.3 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymys ja rajaus

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää millainen perehdytyskansio olisi hyvä Kyläseppään ja mitä sisältöjä kansiossa koettaisiin tarpeellisiksi. Perehdytyskansiossa on huomioitava alakohtaiset tarpeet ja käytettävyys.

Tutkimuksen tavoite on vastata tutkimuskysymykseen:

- Minkälainen perehdytyskansio palvelisi parhaiten Kyläseppään vastaisuudessa tulevia uusia työntekijöitä sekä nopeuttaisi ja tehostaisi perehdytystä?

Työhön liittyvät muut tutkimuskysymykset:

- Mitä sisältöjä Kyläseppän perehdytyskansion olisi hyvä sisältää?
- Millainen on työntekijöiden kokemus tämän hetkisestä perehdyttämisestä ja millä toimenpiteillä sitä voitaisiin kehittää?

Tutkimuksen aihe rajataan vain perehdytykseen ja perehdytyskansioon liittyviin asioihin. Koska yrityksessä ei ole aiempaa perehdytyskansiota eikä paljoa kirjallisia ohjeita työtävien suorittamiseen, on rajattava ohjeistukset vain perehdytyskansiota varten tuotettaviin materiaaleihin. Myöskään hiljaisen tiedon siirtämiseen ja näkyväksi tekemiseen ei keskitytä, muutoin kuin opinnäytetyön teoriaosuudessa.

Työn teoreettisessa osassa käsitellään perehdyttämistä ja hiljaista tietoa. Perehdytystä käsitellään perehtyjän, perehdyttäjän ja esimiehen roolin näkökulmista. Työssä käydään läpi myös perehdyttämistä Suomessa koskeva lainsäädäntö.

Hiljainen tieto on tietoa, joka vaikuttaa organisaatioissa tiedostamatta tai tiedostettuna. Hiljaisen tiedon siirtäminen ja näkyväksi tekeminen työntekijävaihdoksissa ja organisaation oman oppimisen kannalta on ensiluokkaisen tärkeää. (Eklund 2018, 154-155.) Työn teoreettinen pohja koostuu pääasiassa suomenkielisistä painetuista lähteistä, joista saatua tietoa tukevat elektroniset lähteet. Perehdyttäminen on muuttanut muotoaan ajan saatossa, mutta viimeisten vuosikymmenien aikana ei ole ollut suuria mullistuksia (Kupias & Peltola 2009, 35). Painetuissa lähteissä on käytetty pääasiassa 2000-luvulla kirjoitettua materiaalia.

1.4 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön tutkimus on toteutettu kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusmenetelmällä. Kvalitatiivinen menetelmä pyrkii tutkimaan kohdettaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Laadullista tutkimusta määrittää myös ajatus siitä, kuinka tutkija ja tiedossa olevat asiat liittyvät toisiinsa niin, että objektiivisuus tutkimuksessa ei ole saavutettavissa. Laadullisen tutkimuksen tehtävän katsotaan olevan enemmän tosiasioiden paljastaminen kuin olemassa olevan tiedon vahvistaminen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157.)

Hirsjärven ym. (2007, 160) mukaan laadulliselle tutkimukselle tyypillistä on yrittää avata tutkittavien näkökulmia. Tiedonhankinnassa käytetään laadullisia metodeja, joilla saadaan tutkittavien ”ääni” esille. Kohdejoukon valinta tapahtuu tarkoituksenmukaisesti, eikä esimerkiksi satunnaisotoksena.

Opinnäytetyössä toteutettu tutkimus on tyypillinen esimerkki laadullisesta tutkimuksesta. Kohdejoukko on tarkoituksenmukainen (yrityksen työntekijät) ja tutkimuksella pyritään selvittämään heidän henkilökohtaisia mielipiteitään ja kokemuksiaan perehdyttämisestä. Tutkimuksessa päätettiin tutkia henkilökuntaa, koska he tuntevat työn parhaiten. Heillä on myös kokemus siitä, kuinka uudet työntekijät sopeutuvat yritykseen.

Tutkimus päätettiin toteuttaa internet-pohjaisella kyselylomakkeella. Tällöin vastaajat saavat rauhassa miettiä vastauksensa kysymyksiin ja avointen kysymysten avulla heillä on mahdollisuus kuvailla vapaasti omat kokemuksensa.

2 PEREHDYTTÄMINEN

2.1 Perehdyttämisen ydin

Perehdyttämiseen katsotaan kuuluvan kaikki toimenpiteet, joiden avulla uusi työntekijä tutustuu uuteen työpaikkaansa. Perehdyttämällä pyritään antamaan henkilölle kuva työyhteisöstä ja työpaikan toiminta-ajatuksista, visiosta ja arvoista. Työpaikkaan perehdyttämiseen kuuluu työpaikan ihmisiin perehdyttäminen sisältäen työtovereihin sekä asiakkaisiin tutustuttamisen. Perehdytyksen avulla henkilö myös oppii tuntemaan omaan työhönsä liittyvät odotukset. (Kauhanen 2010, 151.)

Työntekijävalinnan jälkeen on toivottavaa, että uusi työntekijä viihtyy ja pysyy uudessa tehtävässään. Perehdytys on työsuhteessa tärkeä vaihe. Työsuhteen alku vaikuttaa sitoutumiseen, viihtyvyyteen ja toimintatapojen omaksumiseen. Epäonnistuneella perehdytyksellä menetetään pahimmassa tapauksessa valittu työntekijä. Uudessa tehtävässä aloittaminen koettelee aina työntekijän resursseja ja siksi taitavimmankin ammattilaisen aloittamista uudessa työpaikassa on syytä tukea aktiivisesti. (Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus & Sandberg 2006, 154.)

Perehdyttämisestä vastaavat kaikki henkilöt, joiden kanssa uusi työntekijä on vastaisuudessa tekemisissä. Päävastuu perehdyttämisestä on kuitenkin aina lähimmällä esimiehellä. Usein perehdyttäminen on delegoitu henkilölle, jonka kanssa uusi henkilö työskentelee. (Kauhanen 2010, 151-152.)

Kun perehdyttäminen on toteutettu hyvin, uudella työntekijällä on mahdollisuus sopeutua työyhteisöön ja organisaation tapoihin nopeasti. Työpaikkaan perehdytystä seuraa työhönopastus, jossa tutustutetaan varsinaisiin työtehtäviin. Työnopastuksen kesto riippuu tehtävän luonteesta ja organisaation koosta. Tavoitteena työhön perehdyttämisessä on työn hallinta ja laadukas palvelu. (Kauhanen 2010, 152.)

Kokonaisuudessaan perehdyttämiseen katsotaan kuuluvan alku- ja yleisperehdytys sekä työnopastus. Työnopastus tarkoittaa varsinaiseen työtehtävään opastamista. Työnopastuksella huolehditaan siitä, että työntekijä saa varmuuden hoitaa uutta työtehtäväänsä. Perehdytyksen kohteena työnopastuksessa ovat työnsisältö ja sen tekemisen periaatteet, työtovereihin- ja ympäristöön tutustuttaminen sekä muut läheisesti työnsuorittamiseen liittyvät asiat. (Kupias & Peltola 2009, 18-19; Viitala 2013, 194.)

Käsitteenä perehdytys ei koske ainoastaan uusia työntekijöitä. Perehdyttämisestä on kyse myös työnkuvan vaihtuessa uuteen tai työtehtävien laajentuessa uusia tehtäviä vastaanotettaessa. Perehdytykseen sisältyvää työnopastusta tarvitaan myös silloin, kun

työmenetelmät muuttuvat tai käyttöön tulee uusia koneita, laitteita tai aineita. Jos työpaikalla on havaittu työturvallisuuteen liittyviä epäkohtia tai työpaikalla on tapahtunut työtapa-turma, on tarvetta työnopastukselle. Jos palveluissa on puutteita tai toiminnassa yleisesti havaitaan virheitä, tulee toimintatavat käydä läpi. (Kupias & Peltola 2009, 18; Työturvalli-suuskeskus 2019.)

Perehdyttämisjärjestelmään kokonaisuudessaan kuuluu uuden työntekijän tiedottaminen ennen työnalkua ja tämän jälkeen työntekijän vastaanotto. Työsuhteen alussa perehdyttä-misjärjestelmään kuuluu yritykseen- ja työsuhteeseen perehdyttäminen sekä työnopastus. (Viitala 2013, 193.)

2.2 Perehdytystyyli

Perehdyttäminen voidaan hoitaa eritavoin riippuen organisaation koosta ja työnluonteesta. Perehdyttämiseen vaikuttaa myös tulevan työsuhteen kesto, määrittäen kuinka tarkasti ja mitä asioita uudelle työntekijälle kannattaa opettaa. Eri tyyppisissä tehtävissä perehdytys voidaan hoitaa monin eri tavoin. Joskus perehdytys on järjestetty suurimmaksi osaksi itse-näisesti oppien, toisinaan kokonaan kädestä pitäen, neuvoen ja opastaen. (Kupias & Pel-tola 2009, 19.)

Vierihoidoperehdyttäminen

Vierihoidoperehdyttämisessä uusi työntekijä on alussa nimetyn henkilön seurassa työpai-kalla ja oppii hänen kanssaan yrityksestä, työyhteisöstä ja tulevasta työtehtävästä. Tällöin on mahdollista huomioida perehtyjä yksilönä ja perehdyttää häntä aiemmin hankitun osaa-misen perusteella. Perehdyttäjä aloittaa perehdyttämisen suunnittelun joka kerta uudel-leen, koska perehdyttäminen on yksilöllistä ja tukee tietyn henkilön sijoittumista työpai-kalle. Vierihoidoperehdyttämisessä on kaikki mahdollisuudet onnistumiselle ja epäonnistu-miselle. (Kupias & Peltola 2009, 36-37.)

Perehdytys onnistuu hyvin silloin, kun perehdyttäjällä on taitoa opettaa tulokkaalle hänen työssä tarvitsemansa asiat ja saada tulokas tuntemaan itsensä tervetulleeksi työyhteis-öön. Tällöin perehdyttäjällä on aikaa paneutua perehdytettävään ja perehdyttämiseen. Hyvällä perehdyttäjällä on oltava taidot huomioida tulokkaan tarpeet työsuhteen alussa ja hänen on osattava kertoa työpaikasta objektiivisesti uudelle työntekijälle. Hyvinä puolina vierihoidoperehdytyksessä on yksilöllisyys ja perehdytettävää ajatellen selkeä vastuuhenkilö. (Kupias & Peltola 2009, 37.)

Malliperehdyttäminen

Malliperehdyttämisessä halutaan yhtenäistää perehdyttämistä, tehdään erilaisia malleja ja toimintasuunnitelmia perehdyttämisen tukemiseksi. Malliperehdyttämiseen kuuluu

oleellisesti organisaatiota varten tuotettu perehdytysmateriaali, joka on saatavilla esimerkiksi yrityksen intrassa. Työ- ja vastuunjaot on määritelty tarkasti perehdyttämistä ajatellen. Saatavilla olevaan materiaaliin kuuluu yleensä perehdyttämisohjelmat, muistilistat, tuloskortit sekä perehdytyksen minimivaatimukset. (Kupias & Peltola 2009, 37-38.)

Malliperehdyttämisessä henkilöstöosasto vastaa perehdyttämisestä ja sen kehittämisestä. Henkilöstöosaston rooliin kuuluu yleisperehdyttäminen, joka on mahdollista toteuttaa kaikille organisaatioon tuleville samoilla menetelmillä. Tarkempi työhönopastus hoidetaan työyksikössä, jonne uusi työntekijä sijoittuu. Sielläkin on usein käytössä materiaalia, jonka tarkoitus on määrittellä perehdyttämisen haluttua tasoa ja tasalaatuisuutta. Lopullinen perehdytys tapahtuu kuitenkin osittain vierihoitoperehdytyksenä. Perehdyttäjien ja perehtyjien käytössä on perehdytystä tukevaa materiaalia. (Kupias & Peltola 2009, 38.)

Räätälöity perehdyttäminen

Räätälöidyssä perehdyttämisessä huomioidaan erityisesti uuden työntekijän aiempi osaaminen ja perehdyttämisen tarpeet uudessa työssä. Perehdyttäminen ei ole valmis kokonaisuus, vaan se koostetaan erilaisista perehdyttämisen moduuleista uuden työntekijän tarpeet huomioiden. Tätä perehdyttämistä voidaan toteuttaa organisaatioissa, joissa perehdyttäminen on jo entuudestaan tarkoin jäsenelty. Perehdytys suunnitelman työntekijän kanssa tekee nimetty perehdyttämisen koordinoija, joka tuntee organisaation ja sen tarjoamat työkalut perehdyttämiseen. Koordinoijalla on oltava kykyä tunnistaa perehdyttämisen tarpeet ja yhdistää perehdytykseen tarvittavat toimijat. (Kupias & Peltola 2009, 40.)

Dialoginen perehdyttäminen

Dialogisesta perehdyttämisestä puhutaan silloin, kun perehdyttäminen tapahtuu keskusteluna ja yhteistyössä työntekijän ja yrityksen välillä. Aina työntekijä ei työllisty valmiiseen työtehtävään, vaan uusi työtehtävä muokkautuu yrityksen tarpeiden ja työntekijän osaamisen perusteella. Tällöin perehdytys suunnitellaan yhteistyössä, jolloin molemmat osapuolet oppivat toisiltaan. Perehdyttäminen muokkautuu koko prosessin ajan tarpeiden mukaan. (Kupias & Peltola 2009, 41.)

Myös dialogiseen perehdytykseen kuuluu tiettyjen asioiden kertominen työntekijälle. Jokaisessa yrityksessä on asioita, jotka pysyvät samana ja jotka kaikkien tulee tietää. Perehdytyksessä kuitenkin korostuu uuden työntekijän kuunteleminen ja uusien näkemysten hyödyntäminen. Perinteinen näkökulma ei sovi dialogiseen perehdytykseen ja dialogisen toiminnan voidaan ajatella olevan enemmän toimintatapa. (Kupias & Peltola 2009, 42.)

2.3 Perehtyjä

Perehdyttämisessä pääroolissa on itse perehtyjä. Päätös uuden työntekijän palkkaamisesta on aina painava ja on toivottavaa, että uusi työntekijä saa parhaan alun työsuhteeseen. Työnkuvat ovat erilaisia ja tärkeintä on, että työntekijä saa avaimet toteuttaa työtään tehokkaasti. (Kupias 2009, 46.) Perehtyjällä itsellään on suuri vastuu perehdyttämisen onnistumisesta. Perehtyjä vaikuttaa perehdyttämisen onnistumiseen omalla aktiivisuudellaan. Oppimista estäviä tekijöitä ovat pelko ja jännitys. Opittavista asioista kannattaa keskustella muiden kanssa, jolloin asioita oppii ymmärtämään paremmin. (Lahden ammattikorkeakoulu 2007, 11.)

Työsuhteen ensimmäiset kuukaudet ovat aikaa, jolloin työntekijä on vastaanottavaisimmillaan uudelle tiedolle sekä tekemään havaintoja uudesta työpaikasta. Työsuhteen alussa uuden työntekijän havainnointikyky on terävä ja hän pystyy tekemään havaintoja asioista, joita pitkäaikaisemmat työntekijät eivät enää huomaa. Perehtyjän on tärkeää kertoa, jos ei ymmärrä jotakin asiaa. Kun perehtyjä ymmärtää työnantajan odotukset, työpaikalle sopeutuminen on helpompaa. Kun työntekijä oppii tietämään, mikä on hyvä taso työsuoritukselle, on hänellä mahdollisuudet parantaa omaa suoritustaan. Hyvän työtason määrittäminen on kuitenkin vaikeaa ja jokaisen työntekijän tulee itse olla oman osaamisensa asiantuntija. (Juholin 2009, 233; Välivehmas 2014, 220-221.)

Välivehmas (2014, 212) painottaa työntekijän omaa aktiivisuutta perehdytyksen aikana. Toisinaan perehtyjä saa liian vähän huomiota ja työnantaja voi tästä olla pahoillaan. Väähäiset ohjeet eivät kuitenkaan aina viittaa välinpitämättömyyteen, vaan ajanpuutteeseen ja kiireeseen. Perehtyjän kannattaa olla aktiivinen ja kysyä rohkeasti, mitä voisi tehdä seuraavana, jos työt päivän aikana loppuvat. Jokainen työnantaja on varmasti tyytyväinen itseohjautuvaan työntekijään.

2.3.1 Organisaation oppimismallin vaikutus perehtyjään

Organisaation oppimismalli näkyy perehdytyksen suunnittelussa. Piilevät mallit ja ajatukset oppimisesta heijastuvat myös organisaation tapaan tiedon jakamisessa ja osaamisen kehittämisessä. Organisaation kehitystoiminnoista vastaavien henkilöiden kannattaa tiedostaa niin oma kuin organisaation oppimiskäsitys. Monesti oppimistilanteet ja käsitykset pohjautuvat arjen oppimiskokemuksiin eikä opittuun tietoon. Organisaatiossa saattaa olla tietoa ja ymmärrystä tavoitteellisesta oppimistavasta, mutta käytännössä tyydytään kompromisseihin ja vanhoihin tapoihin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 38.)

Toisinaan organisaatioissa saatetaan korostaa oma-aloitteisuutta ja luovuutta. Perehdytystilanne saattaa kuitenkin noudattaa toista mallia ja korostaa tietyn toimintatavan toivotavuutta. Jos oppimistilanteessa korostetaan lopputuloksen virheettömyyttä, muotoutuu toiminta sellaiseksi, jossa saavutetaan todennäköisimmin hyväksyttävä lopputulos. Perehtyjän ajatusmallit vaikuttavat myös osaltaan perehdytykseen. Jos perehtyjä uskoo oppivansa käytännön kautta, ei hän halua välttämättä tutustua kirjalliseen materiaaliin. Oppimisen saatetaan ajatella tapahtuvan vain koulutuksissa ja oppimiseen varatuissa tilaisuuksissa. Nykykäsityksen mukaan oppiminen on arjen ilmiö, jolle ei voi asettaa tarkkoja rajoja. Yksilön oppiminen on yksilön kasvua ja ymmärrystä laajentavaa toimintaa, joka tapahtuu vuorovaikutuksessa toisten henkilöiden kanssa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 39.)

Perehdyttämisessä tiivistyy tapa, jolla organisaatio suhtautuu oppimiseen. Jos perehtyjän oletetaan selviävän yksin ja oppivan käytännön arjessa, on taustalla käsitys henkilöiden välisestä kilpailusta yhteistyön sijaan. Jos oppimiskäsitys nojaa yhteisöllisyyteen ja ihmisen aktiivisuuteen, tarjotaan niihin mahdollisuus. Organisaation jäsenten tulee tiedostaa omat oppimiskäsityksensä, jotta perehdytys voidaan suunnitella organisaation toimintamalleja tukevaksi. Ilman oppimiskäsityksien tuntemista voidaan tietämättä vahvistaa ei-toivottuja toimintamalleja. (Kjelin & Kuusisto 2003, 44.)

Kaikessa kehittämisessä, kuten myös perehdyttämisessä tulee huomioida sisältö, toteutus ja tilanne. Perehdyttämisen tulee olla samassa linjassa organisaation tavoitteiden, strategian ja visioiden kanssa. Perehdyttäminen on kokonaisvaltainen tapahtuma, jonka merkitys on suurempi kuin monen sitä seuraavan tapahtuman. Perehtymisaikana perehtyjälle annetut toimintamallit siirtyvät organisaation arkeen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 45.)

2.3.2 Perehtyjän oppiminen

Oppimista on selitetty erilaisilla asioilla. Oppiessa oppijan tiedot lisääntyvät ja hän pystyy soveltamaan tietoja. Opittavat asiat siirtyvät muistiin ja ovat toistettavissa. Oppiminen on ymmärtämistä ja ajattelun muuttumista; oppija pystyy näkemään asioita uusilla tavoilla. Kokonaisuudessaan oppiminen muuttaa oppijaa ihmisenä. Oppiminen on toistuvaa toimintaa, joka muuttaa oppijan ajattelua ja toimimista. (Kupias & Peltola 2009, 114.)

Perehdyttäjällä on tärkeä rooli perehtyjän oppimisen edistämisessä. Perehdyttäjän kannattaa miettiä, millainen organisaation käsitys on oppimisesta verraten hänen omaan käsitykseensä. Oppiminen voidaan jakaa kolmeen erilaiseen suuntaukseen: toistavaan-, ymmärtävään- ja luovaan oppimiseen. (Kupias & Peltola 2009, 114.)

Tavoitteet perehdytystilanteissa eroavat oppimista ajatellen. Joissain tilanteissa perehtyjä toimii kuulijana. Perehdytystilanteen jälkeen odotetaan, että perehtyjä muistaa ja osaa

toistaa tietyn toiminnon. Tällöin oleellista on asioiden toistaminen ja muistisäännöt toiminnon muistamiseen. Haasteellisempaa oppiminen on silloin, kun oppimisella tähdätään perehdytettävän asian ymmärtämiseen. Ymmärtävässä oppimisessa ei riitä opittavan asian passiivinen vastaanottaminen, vaan asiaa tulee työstää omassa mielessä. Kaikkea asiaan liittyvää ei voida näyttää ja opettaa, vaan tavoitteena on, että perehtyjä pystyy ymmärryksen avulla soveltamaan opittua asiaa työssään. (Kupias & Peltola 2009, 114-115.)

Luovan oppimisen edellytyksiin kuuluu oppijan rohkaiseminen kriittisyyteen opittavaa asiaa kohtaan. Tällöin oppijan arviota työpaikasta voidaan käyttää työyhteisön ja toimintojen kehittämiseen. Mukaan oppimiseen kannattaa ottaa erilaisia näkökulmia yhdistellen niitä, jolloin voidaan aikaansaada jotain uutta. (Kupias & Peltola 2009, 115.)

2.4 Perehdyttäjä

Organisaatiossa uudelle työntekijälle osoitetaan usein oma perehdyttäjä. Arkipäivässä voidaan puhua työpaikkakummista tai tutorista. Perehdyttäjän tehtävä on minimoida tilanteet, joissa uusi työntekijä tuntee itsensä avuttomaksi. Perehdyttäjän on oltava motivoitunut ja ammattitaitoinen ollakseen hyvä perehdyttämässä. Hänen on huomioitava, että erilaiset ihmiset oppivat eri tavoin. Esimerkiksi työpaikkaohjaajan koulutus on hyvä tausta perehdyttäjälle. (Kjelin & Kuusisto 2003, 193; Lahden ammattikorkeakoulu 2007, 11.)

Uuteen organisaatioon tutustuminen on täynnä tilanteita, joissa perehtyjä kokee epävarmuutta. Uusia asioita on paljon liittyen työtehtävään ja tavoitteisiin. Pieniin organisaation toimintatapoihin liittyviin yksityiskohtiin on haastavaa tutustua ilman opasta. Arki uudessa organisaatiossa on täynnä haasteita niin työssä kuin työympäristössä. Näissä asioissa perehdyttäjän kuuluu olla arjen opastaja. Oppaana arjessa voi toimia myös sihteeri tai assistentti. Ammattitaitoinen assistentti osaa ajatella asioita toisten näkökulmasta ja tuntee työpaikan arjen käytännöt ja laitteet. Usein assistentti tai sihteeri luontaisesti huolehtii uusista työntekijöistä. On kuitenkin parempi, jos hänellä on julkinen rooli perehdyttämässä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 193.)

Perehdyttäjän tehtäviin kuuluu ohjata perehtyjää laadukkaan ja tuottavan työn tekemiseen. Hän osaa ohjeistaa perehtyjää selkeästi ja antaa rakentavaa palautetta perehtyjän oppimisesta. Työssä hän osaa ohjata käyttämään turvallisia ja oikeita työmenetelmiä. Perehdyttäjä myös osaa kannustaa perehtyjää olemaan aktiivinen ja hankkimaan itse lisää omaa työtään koskevaa tietoa. (Lahden ammattikorkeakoulu 2007, 10.)

Perehdyttäjän tehtävä on tehdä itsensä vähitellen tarpeettomaksi. Alussa perehtyjä tarvitsee paljon tietoa, neuvoja ja ohjeita. Vähitellen vastuu oppimisesta siirtyy perehtyjälle itselleen. On hyvä, että perehdyttäjä huomioi roolinsa muuttuvan perehdyttämisen

edetessä. Perehdyttämisen tarkoitus on, että perehdytettävästä tulee työyhteisön täysivaltainen jäsen. Jos perehdyttäjänä on toiminut kollega, perehdytettävästä tulee tasavertainen perehdyttäjän kanssa. Jos perehdyttäjänä on toiminut esimies, on suhteen syytä muuttua tavalliseksi esimies-alainen suhteeksi perehdytyksen päätyttyä. (Kupias & Peltola 2009, 139.)

Kjelinin ja Kuusiston (2003, 195) mukaan on henkilöstöosaston tehtävä huolehtia perehdyttäjien kouluttamisesta ja perehdytyksen materiaalien tuottamisesta. Perehdyttäjänä toimiville on järjestettävä valmennusta, jossa opastetaan perehdytyksen tavoitteet, perehdytyksen kriittiset kohdat ja perehdytysvälineet. Hyvän perehdytyksen saaneelta työntekijältä löytyy usein motivaatiota perehdyttää muita. Tällöin oma perehdytys toimii positiivisena mallina uusille perehdytettäville.

2.5 Esimiehen rooli perehdytyksessä

Vastuu perehdyttämisestä on aina esimiehellä. Hän huolehtii, kuinka perehdytys käytännössä toteutuu ja miten perehdytys organisoidaan. Perehdyttämisessä esimiehen tehtävä on onnistua suuntaamaan perehtyjän oppiminen kohti organisaation tavoitteita. Perehdytysvaihe on kriittistä aikaa, koska tällöin esimiehen on helpointa vaikuttaa uuden työntekijän suuntautumiseen työssä. Perehdytysvaiheessa uusi työntekijä vastaanottaa parhaiten tietoa. Myöhemmin tiedon vastaanottamiseen vaikuttaa se, millaiseksi esimiehen ja työntekijän välinen suhde on kehittynyt. (Kjelin & Kuusisto 2003, 186-188.)

Suurin osa työntekijän työtyytyväisyydestä on suoraan riippuvainen suhteesta esimieheen ja siihen, kuinka esimies jakaa vastuuta. Työntekijän kuuluu tutustua esimieheen ja siihen, mihin arvoihin ja periaatteisiin perustuen hän työpaikkaa johtaa. Esimiehen avoimuus synnyttää luottamusta työsuhteen alussa, jolloin työntekijä uskaltaa kertoa omia toiveitaan koskien esimiestyötä. (Kupias & Peltola 2009, 67.)

Tulee kuitenkin muistaa, että esimiehen ja työntekijän suhde ei ole koskaan tasa-arvoinen. Esimiehellä tulee aina olla valtaa suhteessa työntekijään. Työntekijän uran alkutaipaleella on tarpeellista panostaa siihen, millainen suhde työntekijän ja esimiehen välille muodostuu. Uuteen työntekijään kannattaa luoda hyvä henkilökohtainen suhde ja luoda työsuhteen alussa tilanteita, joissa on helppo keskustella ja kysellä. Toisinaan esimiehiä ei haluta häiritä ja kynnys oma-aloitteiseen esimiehen lähestymiseen voi olla korkea. Parhaimmillaan esimies ja alainen muodostavat työparin. Tämän suhteen muodostumiseen vaikuttaa, kuinka esimies perehdyttämisvaiheessa kohtaa työntekijän. (Kjelin & Kuusisto 2003, 189.)

Perehdyttämistaidot ovat tärkeä osa johtamistaitoja. Esimiehen tulee huolehtia, että perehdytys on sopivan rentoa, mutta kuitenkin aktiivista ja sisältää tarvittavasti ärsykeitä uudelle työntekijälle. Esimies määrittelee uuden työntekijän vastuualueet, vapaudet ja velvollisuudet toiminnassa. Perehdyttäminen on helpompaa, mitä tarkemmin esimies tuntee uuden työntekijän. Henkilövalintaprosessin eri vaiheissa uudesta työntekijästä kertyy paljon tietoa, joka on esimiehen hyödynnettävissä. Kun esimies on perehtynyt kunnolla työntekijän taustoihin ja kokemukseen, hänellä on mahdollisuus ottaa työntekijän koko kapasiteetti organisaation hyödynnettäväksi. Jos esimies omaa kyvyn samaistua siihen, kuinka työntekijä huomioi ja kokee ympäristöään, on hänellä mahdollisuus avustaa työntekijä ja ryhmä menestyksekkääseen yhteistyöhön. (Kjelin & Kuusisto 2003, 190; Honkaniemi ym. 2006, 154.)

Esimieheltä ei kuitenkaan odoteta liian tiivistä otetta ja valvontaa työhön. Keskeisintä esimiestyössä on organisoida onnistumista. Asiantuntijatyössä esimieheltä toivotaan selkeät raamit ja resurssit työlle. Liian tiivis mukanaolo työssä ja perehdytyksessä koetaan holhoavaksi. Joissain tilanteissa nimetty esimies ei kuitenkaan toimi varsinaisesti esimiehenä, jos organisaatiossa uskotaan, ettei itsenäinen toimija tarvitse esimiestä. Esimiehen puuttuminen kuitenkin rajoittaa uuden työntekijän sulautumista organisaatioon, jos hänellä ei ole mahdollisuutta keskustella kehitymisestään ja oikeuksistaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 192.)

2.6 Perehdyttämisen tavoitteet

Eklundin (2018, 27) mukaan perehdyttämisen olisi hyvä olla samassa linjassa organisaation strategian kanssa, että se ei jäisi erilliseksi prosessiksi. Perehdyttäminen on yksi johtamisen keinoista ja se olisi hyvä linkittää rekrytointiin ja osaamisen kehittämiseen. Perehdyttämisen voidaankin ajatella alkavan jo rekrytoinnista ja työntekijän aiemmista mielikuvista yrityksestä. Jos työnantajamaine on hyvä, löytyy hyviä työnhakijoita. Rekrytoinnin edetessä hakijan mielikuvat yrityksestä vahvistuvat, muuttuvat ja täydentyvät. (Juholin 2009, 233; Eklund 2018, 28.)

Yksi perehdyttämisen suuremmista tavoitteista voi olla uuden työntekijän sitouttaminen organisaatioon. Toisaalta lyhyissä työsuhteissa on ensisijaista opastaa työntekijä nopeasti selviytymään rutiinitehtävistä. (Eklund 2018, 28.)

Perehdyttämisen tasalaatuisuus voidaan varmistaa vain laatimalla suunnitelmallinen perehdytysprosessi. Tämä mahdollistaa, että jokaisella uudella työntekijällä on samat mahdollisuudet onnistua työssään. Perehdytyksessä kuitenkin korostuu perehdyttäjän taidot; kuinka hyvin hän osaa tukea uuden työntekijän oppimisprosessia. Tavoitteena

suunnitelmallisessa perehdyttämisessä on antaa toimiva työkalu niin perehdyttäjälle kuin perehtyjälle. Perehdytysprosessia ei kuitenkaan kannata erottaa erilliseksi prosessiksi, vaan kytkeä koko organisaation oppimiseen. Perehdyttäjän tulee myös hahmottaa, kuinka perehdytysprosessi tukee koko organisaation kehitystä ja kuinka perehdytyksen eri kokonaisuuudet hyödynnetään täysipainoisesti oikein. (Eklund 2018, 36.)

Organisaation kannalta pitkäntähtäimen kehittymistä saadaan eniten aikaiseksi silloin, kun perehdyttämisestä tehdään kaksisuuntainen prosessi. Perehdyttämisessä ei ainoastaan jaeta tietoa ja opeteta perehtyjää, vaan kuunnellaan myös hänen ideoitaan ja kehitysehdotuksiaan. Uusi työntekijä ei ole vain passiivinen tiedon vastaanottaja. Kaksisuuntaisessa perehdyttämisessä uusi työntekijä on omalta osaltaan vastuussa omien näkemyksiensä kertomisesta ja palautteen annosta organisaatiolle. Organisaatiolla puolestaan on vastuu palautteen vastaanottamisesta ja kehitysideoiden kuuntelemisesta. Kaksisuuntaisessa perehdyttämisessä tärkeää on molempien osapuolien avoimuus ja vastaanottavuus. (Eklund 2018, 39.)

2.7 Onnistuneen perehdyttämisen hyödyt

Hyvä perehdyttäminen nopeuttaa sisäänpääsyä työtehtäviin, joka mahdollistaa täysipainoisen työskentelyn ja tuottavuuden. Perehdyttämistä kannattaa ajatella kaksisuuntaisena prosessina, jossa sekä organisaatio ja yksilö hyötyvät. (Honkaniemi ym. 2006, 154-155.)

Hyödyt organisaation kannalta

Organisaation näkökulmasta hyvä perehdytys lujittaa toimintatapoja, mikä osaltaan parantaa tuottavuutta ja palveluja. Riski virheisiin ja vääriin toimintatapoihin pienenee, mikä vähentää työtaturmia. Myöhemmin uusi työntekijä tarvitsee vähemmän ohjausta, jolloin esimiehelle jää enemmän aikaa muihin asioihin. Hyvä perehdytys lujittaa henkilöitä työtehtäviin sekä yhteisöön ja vahvistaa yhteistyötä, ilmapiiri työpaikalla paranee ja vaihtuvuus vähenee. Myönteistä yrityskuvaa saadaan vahvistetuksi onnistuneella perehdyttämisellä, mikä tuo kilpailuetua. Uuden henkilön tuomat uudet ideat kehittävät ja uudistavat organisaatiota. (Honkaniemi ym. 2006, 155.)

Hyödyt yksilön kannalta

Onnistunut perehdyttäminen mahdollistaa yksilölle sitoutumisen organisaatioon, kun työtehtävät, toimintatavat ja työskentelykulttuuri sisäistetään nopeasti. Yksilön tuottavuus paranee, kun hän saavuttaa toivotun suoritusason nopeasti. Kun odotukset työpaikan suhteen selkiytyvät, työmotivaatio paranee. Osaamisen lisääntyessä myös ammatti-identiteetti vahvistuu. (Honkaniemi ym. 2006, 155.)

2.8 Nuorten huomiointi perehdytyksessä

Työuransa alussa olevan nuoren huomioiminen työpaikalla on tärkeää. Ennen nuoren saapumista työpaikalle on hyvä käydä läpi työyhteisössä, mitä tehtäviä hän tulee työpaikalla tekemään ja millaisia tavoitteita hänen työskentelylleen on asetettu. Nuoren perehdytystä ja ammattitaidon kehittymistä on syytä tukea sekä vahvistaa turvallista työskentelyä. Nuoren ohjaamisessa tulee korostaa yksilöllisyyttä ja huomioida hänen vahvuutensa. Nuorilla henkilöillä ei useinkaan ole paljoa työkokemusta ja tällöin on erityishuomiota kiinnitettävä työturvallisuuteen, turvallisiin toimintatapoihin ja työterveyteen. (Nykänen & Uusitalo 2018, 11.)

Alkuperehdytyksen jälkeen on hyvä kerrata työpaikalla toimimiseen liittyviä asioita yhdessä keskustellen. Työskentely vanhemman työntekijän parina vahvistaa nuoren perehdytystä. Työpaikan toimintatavat, tiedottaminen, ja erilaiset käytännöt esimerkiksi palaverien suhteen on hyvä käydä läpi. Työuran alussa nuori tarvitsee ohjausta ja neuvontaa. Kysymiseen tulisi kannustaa ja tiedottaa, keneltä hän voi mitäkin asioita kysellä ja etsiä tietoa itsenäisesti. Helposti lähestyttävä esimies tukee nuoren sopeutumista. (Nykänen & Uusitalo 2018, 11-12.)

Nuorta perehdytettäessä on erityisesti huomioitava hänen kokemattomuutensa. Vaikeita tilanteita on hyvä ennakoida ja varautua niihin käymällä yhdessä läpi toimintatapoja. Nuoren sopeutumista työyhteisöön ja tutustumista työkavereihin on tuettava. Nuoren kanssa on keskusteltava hänen velvollisuuksistaan ja oikeuksistaan työntekijänä. Oppimisen edistymistä on parasta seurata keskustelemalla ja havainnoimalla. Näiden keskustelujen kautta nuori oppii itse tunnistamaan omia vahvuuksiaan ja taitojaan. Myönteinen palaute on tehokkainta silloin, kun nuori saa sen käytännön tilanteen yhteydessä. Näihin palautteisiin on hyvä liittää myös tieto siitä, kuinka onnistuminen vaikuttaa koko työpaikan toimintaan. Jos palaute liittyy korjattavaan asiaan, on se hyvä antaa kahdenkeskisessä tilanteessa. Palaute on kohdistettava työskentelyn ja työtapojen vaikutuksiin. Keskustelussa kannattaa vertailla nykyistä toimintaa toivottuun toimintaan ja etsiä keinoja päästä lähemmäs sitä. (Nykänen & Uusitalo 2018, 12-13.)

Nuoria kannattaa kannustaa havainnoimaan itse omaa kehitystään. Kyselemällä avoimia kysymyksiä nuorelta, selvitetään kuinka hän omaa osaamistaan hahmottaa. Vastaukset kertovat myös, mitä tietoa nuori vielä tarvitsee. Ensimmäiset työkokemukset ohjaavat nuoria eteenpäin työurallaan. Kun käsitys omista tiedoista ja taidoista kasvaa, helpottuu tulevaisuuden suunnittelu. (Nykänen & Uusitalo 2018, 14.)

2.9 Perehdytyksen suunnitelmallisuus

Perehdytystä auttamaan kannattaa aina tehdä kirjallinen suunnitelma. Suunnitelman avulla seurataan perehdytyksen etenemistä ja aikaa opastustilanteelle jää enemmän. Kirjallinen suunnitelma toimii myös ”muistilappuna” ja edesauttaa kaikkien perehdytettävien asioiden muistamista. Tärkeää suunnitelmassa on olla seuranta sekä arviointi, jotta nähdään kuinka tavoitteisiin päästään. Jokaisella perehdyttäjällä on myös hyvä olla oma suunnitelma siitä, kuinka työnopastus käytännössä etenee. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Perehdytysuunnitelmassa on hyvä tulla ilmi, mitä tavoitteita asetetaan perehdytykselle ja mitä asioita työnopastukseen kuuluu. Perehdyttäminen on hyvä jaksottaa ja samalla huomioida, kuinka paljon resursseja eri asioiden läpi käymiseen varataan. Suunnitelmasta on nähtävä työn ydintavoitteet, tehtävät ja työvaiheet sekä keskeinen sisältö. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Perehdytyksen alkuvaiheessa voidaan miettiä, olisiko tarvetta muokata työnkuvaa henkilön yksilöllisiä valmiuksia huomioiden vai pysytäänkö vanhassa työnkuvassa. Uudella työntekijällä voi olla arvokkaita taitoja, joita ei ensisijaisesti tehtävään haettu. Uuden työntekijän muut osaamiset, jotka eivät ehkä ole tulleet esille valintaprosessissa on hyvä ottaa puheeksi. Tarkallakaan hakemisella ei aina löydy juuri tehtävää vastaavaa hakijaa, jolloin on hyvä miettiä tehtävien uudelleen organisointia ja muokkaamista. (Honkaniemi ym. 2006, 158.)

Jos valintaprosessin aikana on tehty soveltuvuusarviointi valittavalle työntekijälle, voi tätä lausuntoa hyödyntää perehdytyksessä. Lausunnossa on paljon hyödyllistä tietoa perehdytystä ajatellen. Lausunnossa käsitellään työntekijän työskentelytapoja, voimavaroja, motivaatiota ja tapaa ryhmätyöskentelyssä. Yksilöllisen perehtymissuunnitelman tekemisessä kannattaa hyödyntää näitä tietoja, joilla varmistetaan uuden työntekijän valmiuksien hyödyntäminen. Lausuntoon sisältyy myös työntekijän kehittämiskohteet ja nämä voidaan myös huomioida perehdyttämisessä yksilöä tukien. (Honkaniemi ym. 2006, 156.)

Prosessina perehdytyksen on oltava kaikille yhdenmukainen, mutta kuitenkin yksilöllisesti muokattavissa. Perehdyttäjien pitää yhtenäisesti perehdyttää organisaation arvojen ja strategian mukaan tasalaatuisesti. Perehdytysjärjestelmän tulee sisältää yhtenäinen malli perehdyttämisprosessista, perehdyttämisen välineet sekä tukea ja valmennusta perehdyttämiseen. Koko organisaatiolla tulee olla yhtenäinen käsitys perehdytyksen tavoitteista ja toimintatavoista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 194.)

Työturvallisuuskeskus (Ahokas & Mäkeläinen 2013) on kehittänyt viiden askeleen menetelmän perehdyttämiseen, joka kiteyttää perehdyttämisen vaiheet kattavasti. Viiden

askeleen menetelmään kuuluvat vaiheet on kuvattu edellä mainittua mallia mukaillen taulukossa.

Taulukko 1. Perehdyttämisen viiden askeleen menetelmä (mukaillen Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Valmistautuminen	Perehdytettävän motivoiminen ja taitojen arviointi. Tavoitteiden asettelu, tehtävien ja opastuksen toimintamallin läpikäyminen.
Opetus	Näytetään tehtävä perehdytettävän havainnoissa. Opetetaan toimintasäännöt ja tehtävän sisältö perustellen.
Mielikuvaharjoittelu	Perehdytettävä selostaa työn ja häntä ohjataan antamalla palautetta. Annetaan perehdytettävälle yksinkertaiset säännöt ja pyydetään toistamaan työ mielessä.
Taidon kokeilu ja harjoittelu	Annetaan perehdytettävän tehdä työ itse, ohjataan tarvittaessa antamalla palautetta. Toistetaan sama tehtävä.
Opitun varmistaminen	Perehdytettävän annetaan työskennellä itsenäisesti. Arvioidaan nykyiset taidot ja tarvittaessa ohjataan. Arvioidaan osaaminen ja suunnitellaan seuranta.

Viisiportaisessa perehdyttämismenetelmässä edetään loogisessa järjestyksessä työhön tutustuttamisesta itsenäiseen suoriutumiseen. Hyvää menetelmässä on alussa perehdytettävän taitojen arviointi ja prosessin lopussa uudelleen arviointi, sekä seurannan suunnittelu. Palautteen antaminen prosessin kaikissa vaiheissa tukee perehdytettävän oppimista, kun hän tietää kuinka on onnistunut. Rakentava palaute antaa myös perehtyjälle realistisen käsityksen omasta osaamisestaan. Suunnitelmallisesti toteutettu perehdytysprosessi nopeuttaa perehdytettävän tietä kohti itsenäistä työskentelyä.

2.10 Perehdytysmateriaali

Perehdyttämisen apuna voidaan käyttää monia erilaisia materiaaleja. Organisaation omaa intranetia voidaan hyödyntää perehdyttämässä monipuolisesti ja monelta työpaikalta löytyy jonkinlainen ”Tervetuloa taloon”-vihko. Perehdyttämiseen tarkoitettua materiaalia

kannattaa kuitenkin olla vähäistä ja sitä tuottaessa kannattaa sopia kuka vastaa materiaalien päivittämisestä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206.)

Sen sijaan, että tuotettaisiin paljon materiaalia vain perehdyttämistä varten, kannattaa perehdyttämisessä hyödyntää valmiiksi olemassa olevaa materiaalia. Erilaiset henkilöstö-, asiakas- ja sidosryhmämateriaalit auttavat uutta työntekijää hahmottamaan organisaatiota. Yrityksen vuosikertomus sekä asiakas- ja henkilöstölehdet antavat kattavan kokonaiskuvan yrityksen toiminnasta. Tärkeää on tutustua niihin välineisiin ja materiaaleihin, jotka auttavat hahmottamaan uuden työntekijän omaa työtä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206.)

2.10.1 Perehdytyskansio

Suunnitelmallisen perehdyttämisen tukena on hyvä olla perehdytysopas eli perehdytyskansio. Hyvä perehdytyskansio tukee työntekijää ja esimiestä perehdytyksessä. Kansiossa on hyvä olla kaikki käytännön työn tekemisen kannalta tärkeät asiat. Perehdytyskansio tulee pitää ajan tasalla päivittäen sitä säännöllisesti. Kieliasun on hyvä olla erityisen selkeä, ettei tule väärinkäsityksiä. Kaikilla työntekijöillä on oltava samat ohjeet. (Duunimentori-hanke 2019.)

Ongelmallisinta työsuhteen alussa on tietotulva. Työntekijä saa liikaa tietoa liian nopeasti, eikä voi sisäistää kaikkea. Kaikki tieto on kuitenkin annettava työntekijälle, ettei työnkuvaan jää aukkoja ja synny ulkopuolisuuden tunnetta. (Duunimentorihanke 2019.)

Seuraavat asiat kuuluvat tarkan perehdytyskansioon (Duunimentorihanke 2019):

- yhdistyksen/yrityksen kuvaus
- organisaatiokaavio/organisaation kuvaus
- luottamushenkilöt
- työntekijät, tehtäväkuvaus
- rahoitusperusta
- mahdollinen historiikki
- toiminnan kuvaus
- yhteistyötahot
- toiminnan laatu ja kehittäminen
- työsuhteeseen liittyvät käytännön asiat.

Perehdytyskansio on aina työpaikkakohtainen ja paikallisesti tulee aina miettiä, mitä asioita perehdytyskansioon sisällytetään. Jos osa tiedoista on selkeästi muualla saatavilla, ei niitä ole syytä kertauksena sisällyttää perehdytyskansioon.

2.10.2 Perehdyttämisen tarkistuslista

Perehdyttämisen tarkistuslistaan on hyvä kirjata perehdytettävän sekä perehdyttäjä organisaation tiedot sekä perehdytyksen kesto ylös. Perehdyttämisen tarkistuslistassa on lueteltuna perehdyttämiseen kuuluvat tärkeät asiat. Listan on tarkoitus tukea perehdytyksen suunnittelua ja toteuttamista. Listaa käyttävät perehtyjä ja perehdyttäjä molemmat. (Työturvallisuuskeskus 2016.)

Perehdytyksen tarkistuslistan laatiminen on hyvä aloittaa tärkeillä organisaatiota koskevilla tiedoilla. Näihin kuuluvat tiedot toiminta-ajatuksesta ja liikeideasta, organisaatorakenteesta ja henkilöstöstä. Näiden tietojen jälkeen Työturvallisuuskeskuksen (2016) malli perehdyttämisen tarkistuslistasta erittelee toimintatavat yrityksessä, työsuhteen tiedot, palkka-asiat ja tiedot työsuhteen päättymisestä. Listassa on eriteltynä myös työterveyshuolto, työympäristö sekä turvallisuusasiat. Näiden tietojen jälkeen siirrytään itse työtehtävään. Työtehtävän jälkeen listassa on tiedot koulutuksesta ja sisäisestä tiedottamisesta sekä muut asiat.

Työturvakeskuksen (2016) malli perehdytyksen tarkistuslistasta on todella yksityiskohtainen ja sopii käytettäväksi isoissa organisaatioissa, joissa on omat toimintamallit työsuhteen eri vaiheisiin ja organisaatorakenne on tarkkaan määritelty. Pienemmille yrityksille tämä lista on laajuudessaan liian yksityiskohtainen. Pienemmissä yrityksissä tarkistuslista usein rajoittuu turvallisuuden, työtehtävän ja yrityksen toimintatapojen kuvaamiseen.

2.11 Perehdytystä koskeva lainsäädäntö

Suomalainen lainsäädäntö antaa veloitteet työntekijän perehdyttämiselle. Lainsäädäntö koskee pääasiassa työnantajan velvollisuuksia. Työnantajan velvollisuuksia määrittävät työsopimus- työturvallisuus- sekä laki yhteistoiminnasta yrityksissä. (Kupias & Peltola 2009, 20.)

Työsopimuslaissa (55/2001 2.luku 1§) työnantaja veloitetaan huolehtimaan työntekijän suoriutumisesta työssä, kun liiketoimintaa-, työtä- tai työmenetelmiä muutetaan. Laki velvoittaa työnantajan huolehtimaan työntekijän mahdollisuuksista kehittyä työssään, jotta hän voisi edetä työurallaan.

Työturvallisuuslaki (738/2002 14§) edellyttää, että työnantajan on annettava työntekijälle tarvittavat tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä ottaen huomioon henkilön ammatillinen osaaminen sekä työkokemus. Työntekijän perehdytystä on täydennettävä aina, kun se on tarpeellista.

Työntekijälle on annettava perehdytystä ennen työn aloittamista (uudet työntekijät) ja silloin, kun työtehtävät muuttuvat. Perehdytystä tulee järjestää myös uusia työvälineitä tai menetelmiä käyttöönotettaessa. Työntekijä pitää perehdyttää työpaikan työolosuhteisiin, työtehtäviin ja turvallisiin työtapoihin. (Työturvallisuuslaki 738/2002 14§)

Perehdytyksessä on ohjattava työntekijää työssä aiheutuvien vaarojen ja haittojen estämiseen. Ohjausta on annettava myös terveyttä ja turvallisuutta uhkaavien vaarojen välttämiseen. Perehdytyksessä on huomioitava myös erityistilanteet sekä erilaiset säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustyöt. (Työturvallisuuslaki 738/2002 14§)

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (334/2007) koskee vähintään 20 henkilöä työllistäviä yrityksiä. Lain mukaan työntekijälle on selvitettävä työpaikkaan ja yritykseen liittyvät tarpeelliset tiedot perehdytyksessä (4. luku 15§). Vuosittain yhteisneuvotteluissa tulee laatia henkilöstö- ja koulutustavoitteet, joilla huolehditaan työntekijöiden osaamisen ylläpidosta ja edistämisestä. Koulutustavoitteissa tulee olla arvio työntekijöiden ammatillisesta osaamisesta, siinä tapahtuvista muutoksista ja niihin perustuvat tavoitteet. Näissä tavoitteissa on kiinnitettävä huomiota ikääntyvien erityistarpeisiin. (4.luku 16§)

Perehdyttäminen on toisinaan huomioitu jo työsopimuksessa liittyen palkkaa koskeviin ehtoihin. Perehdyttäjä voi mahdollisesti saada toimenkuvastaan lisäpalkkiota. Työtehtävää vaihtava työntekijä saa usein uuden tehtävän huomioivaa palkkaa jo perehdytyksen aikana. (Kupias & Peltola 2009, 26.)

Perehdytys on huomioitu vahvasti suomalaisessa lainsäädännössä. Työpaikoilla näiden lakien toteutumista valvovat johto sekä henkilöstöammattilaiset. Esimies kuitenkin kantaa suurimman vastuun omista työntekijöistään. Työsuojeluviranomaiset valvovat, että työlainsäädäntö työpaikoilla toteutuu. Työntekijöiden oikeuksia valvovat luottamusmiehet ja työsuojeluvaltuutetut. Jos yritys epäonnistuu lainsäädännön noudattamisessa, näkyvät seuraukset menetettyinä työpanoksina. Virheellinen tai osittainen perehdytys ei anna työntekijälle työkaluja työssä onnistumiselle, jolloin työpanos yritykselle jää vajaaksi. (Kupias & Peltola 2009, 27.)

3 HILJAINEN TIETO

Toivosen & Asikaisen (2004, 16-17) mukaan hiljainen tieto voi syntyä kahdella tavalla: sosiaalistumisella tai toiminnan automatisoitumisella. Sosiaalistumisessa hiljainen tieto syntyy, kun henkilö seuraa ja haluaa samaistua ympäristöönsä. Henkilö havainnoi ympärillään olevia malleja ja samaistuu niiden toimintaan. Samaistuminen voi tapahtua huomaamatta ja tiedostamatta. Työyhteisössä sosiaalistumista on yhteisön toimintaan ja ajattelu-tapaan samaistuminen. Kun uusi työntekijä sosiaalistuu työympäristöönsä, voi sosiaalistuminen olla hyvin vahvaa.

Kun hiljainen tieto syntyy toiminnan automatisoitumisella, on toiminta ensin ulkoisessa muodossa. Ohje toimintaan on aluksi ulkoinen, hetken kuluttua ohje siirtyy muistiin ja ohjetta ei enää tarvita. Kun toimintaa toistetaan, mielessä ollut malli katoaa ja toiminto siirtyy automaattiseksi. Taidon automatisoituminen on muodonmuutosten sarja ulkoisesta tiedosta mielikuviksi. Kun taito "unohdetaan", se on muuttunut hiljaiseksi tiedoksi. (Toivonen & Asikainen 2004, 17.)

Hiljainen tieto on hankalasti tavoitettavissa olevaa osaamista ja tietoa, jota tiedon haltijan on itsekkin vaikea tunnistaa. Hiljainen tieto on automatisoitunutta osaamista, joka on käytössä ilman tietoista ajattelua. Hiljainen tieto koostuu kokemuksen tuomasta intuitiosta, oletuksista ja aavistuksista. Jokaisella työntekijällä, asiakkaalla ja yhteistyökumppanilla on arvokasta hiljaista tietoa. Usein kokeneet työntekijät vähättelevät omaa osaamistaan, koska työ tuntuu heistä helpolta. Todellisuudessa nämä osaajat omaavat paljon hiljaista tietoa, joka olisi tärkeää välittää eteenpäin. (Kupias & Salo 2014; Eklund 2018, 154.)

Aina silloin, kun asiantuntija on lähtemässä työyhteisöstä pois, olisi hyvä keskittyä mahdollisen lähtevän hiljaisen tiedon selvittämiseen. Hiljainen tieto voi olla teknistä tai tiedollista. Tekninen hiljainen tieto on käytännön tietoa ja rutiinien osaamista. Tiedollinen hiljainen tieto käsittää mielessä olevia malleja ja uskomuksia. Tiedollinen hiljainen tieto on syvällistä ymmärtämistä ja oleellisen asian hahmottamista. (Kupias & Salo 2014.)

Hiljainen tieto voi olla luonteeltaan passiivista tai aktiivista. Passiivinen hiljainen tieto ylläpitää rutiineja ja hyviä ratkaisuja helpoissa tilanteissa. Passiivinen tieto on ammattilaisen osaamista käytännön tasolla. Aktiivinen hiljainen tieto taas auttaa luovien uusien ratkaisujen löytämisessä vanhaa kokemusta hyödyntäen. Aktiivisen tiedon haltijoita ovat asiantuntijat, jotka käyttävät tietoaan kehittämiseen. (Kupias & Salo 2014.)

3.1 Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja siirtäminen

Organisaation toimiva ydin muodostuu yksilöistä. Näitä yksilöitä ovat nuoret sekä kokeneet työntekijät. Nuorille työntekijöille on tärkeää kerryttää tietoa ja kokemusta. Kokeneilta työntekijöiltä puolestaan olisi tärkeää saada siirrettyä kokemuksen tuomaa tietoa ja ammattitaitoa nuoremmille työntekijöille. Organisaatiossa osaaminen ja hiljainen tieto ovat asioita, joita voidaan arvioida määrällisesti ja laadullisesti. (Kiviranta 2010, 174.)

Osaamisen tunnistaminen on esimiehen tehtävä ja tämä on helpompaa silloin, kun käytössä on tulevaisuuden visio ja strategia. Esimiehen on tarpeellista tietää suunnitelmat organisaation tulevaisuudesta. Silloin tiedetään myös, millaista tietoa tulevaisuudessa tarvitaan. Esimiehen on tunnistettava oman yksikkönsä tämänhetkinen osaaminen ja tietää, mitä osaamisesta tarvitaan jatkossa. Jos tunnistettavissa on tällä hetkellä harvinainen osaaminen, jota tulevaisuudessa tarvitaan enenevässä määrin, tulee huolehtia osaamisen jakamisesta ja siirtämisestä. (Kiviranta 2010, 175-176.)

Hiljaisen tiedon siirtämisessä on tunnistettava henkilöt, joilla on hiljaista tietoa ja valittava henkilöt, joille tätä tietoa halutaan siirtää. Jos henkilö, jolle tietoa siirretty on saman ikäinen kuin hiljaisen tiedon haltija, joudutaan tieto pian siirtämään uudelleen. Siksi tieto kannattaa siirtää nuoremmalle henkilölle, jotta tietoa ei heti tarvitse siirtää uudestaan. Käytännön tasolla tämä voi tapahtua valitsemalla nuorempi pari hiljaista tietoa omaavalle henkilölle. (Kiviranta 2010, 176.)

Kun organisaatioon saapuu uusi työntekijä, ei hänellä ole työtehtävään ja työympäristöön liittyvää hiljaista tietoa. Hiljaisen tiedon saaminen mahdollistaa työhön käsiksi pääsemisen mahdollisimman nopeasti. Vanhemmat kollegat ovat uransa aikana koittaneet jo monia asioita, ja todenneet osan toimivan ja osan olevan erehdyksiä. Tiedon siirtäminen uudelle työntekijälle estää häntä tekemästä samoja erehdyksiä, ja edistää työtehtävän oppimista. (Eklund 2018, 155.)

Haasteita hiljaisen tiedon tunnistamiselle tuo kulttuurimme. Työelämässä arvostetaan nuoruutta ja koulutusta, jolloin hiljaisen tiedon tunnistaminen ja hyödyntäminen jäävät taka-alalle. Työntekijöillä ei ole tapana korostaa omaa kokemustaan ja sen tuomaa osaamista, eivätkä esimiehetkään aina ymmärrä hiljaisen tiedon ja osaamisen arvoa. Työpaikoilla pitäisi luoda arvostusta kokemuksesta ja hiljaista tietoa kohtaan, jolloin yksilöille tulisi kokemus työnsä arvokkuudesta. Tunne arvostuksesta kannustaa työssä ja motivoi työntekijää. Ryhmätasolla hiljaisen tiedon ja kokemuksen arvostaminen kannustaa vuorovaikutukseen eri-ikäisten välillä sekä hiljaisen tiedon jakamiseen ja toisiltaan oppimiseen. (Kiviranta 2010, 177.)

Organisaatiokulttuuri vaikuttaa osaltaan siihen, kuinka hiljainen tieto siirtyy. Usein henkilöt eivät tunnista hiljaista tietoa, mutta oikeassa ympäristössä hiljainen tieto siirtyy eteenpäin. Organisaatiokulttuuri, joka on avoin, keskustelevalle ja yhteiseen tekemiseen kannustava on oivallinen ympäristö tiedon jakamiselle. Työhön liittyvä tietotaito on sanoitettavissa, mutta tunnistamaton hiljainen tieto ei ole. Perehdyttävälle on hyvä tarjota tilaisuuksia keskusteluun ja ajatusten vaihtoon kollegoiden kanssa. Ryhmätyöskentely ja erilaiset projektit tekevät mahdolliseksi hiljaisen tiedon jakamisen. Hiljaisen tiedon siirtyminen vaatii avoimuutta, keskustelua ja kokemusten jakamista. (Eklund 2018, 156-157.)

3.2 Hiljainen tieto näkyväksi

Hiljainen tieto on yksilötason osaamista. Organisaation kannalta hiljaista tietoa katsotaan laajemmin erilaisten mallien ja järjestelmien luomisessa. Yksilön tuleekin löytää tekoja ja sanoja, joilla kuvata omaa tietoaan, organisaatio jalostaa nämä tiedot isommiksi kokonaisuuksiksi. Oleellista on saada hiljainen tieto muutettua sellaiseksi, että sitä voidaan dokumentoida ja jakaa eteenpäin. (Kiviranta 2010, 178.)

Yksilön osaamista voidaan kuvata erilaisilla tarinoilla, kuvauksilla ja kaavioilla. Näissä kuvataan osaamista osina tai kokonaisuudessaan. Yksilölle on vaikea erottaa tiettyjä osia omassa osaamisessaan, tällöin toinen henkilö voi olla apuna. Asioiden, tiedon ja toimintatapojen peilaaminen toisen henkilön kanssa edesauttaa tuomaan näkyville automatisoituja ja vakiintuneita toimintatapoja. Samantasoisien kollegan kanssa keskusteltaessa molemmat voivat miettiä asioita omalta kannaltaan, koska yksin ei pysty nostamaan esille kaikkea omasta osaamisestaan. Kun sama tehdään esimiehen kanssa, hän osaa tarvittaessa ohjata näkyväksi tekemistä keskeisiin ja tulevaisuuden kannalta tärkeisiin osa-alueisiin. (Kiviranta 2010, 179-180.)

Hiljainen tieto näkyväksi kysymisen keinoin

Hiljaista tietoa voidaan saada esiin esittämällä joko kirjallisia tai suullisia kysymyksiä. Kysymyksien tulee keskittyä osaamisen keskeisiin asioihin ja työprosessiin. Hyödyllisintä on esittää kysymyksiä tietystä työtehtävästä ja siihen kuuluvasta osaamisesta. Kyselemällä voidaan tiedustella ensin yleisiä asioita:

- työtä ohjaavia periaatteita
- mikä työssä on tärkeää
- tuottavuuden ja tuloksen kannalta tärkeitä asioita
- motivaation, sitoutumisen ja hyvinvoinnin kannalta tärkeitä asioita

- henkilökohtainen vahvuus työssä
- tiedot ja taidot työssä selviämisessä.

Yleisten kysymysten jälkeen siirrytään kysymyksiin, joilla pyritään tunnistamaan osaamista ja hiljaista tietoa. (Kiviranta 2010, 181-182.)

Kysymyksiä, joilla tunnistetaan hiljaista tietoa:

- oman osaamisen eroaminen toisten osaamisesta
- erityisosaaminen työssä
- tärkeimmät työprosessit
- tarvittavat taidot prosessien hallinnassa
- vastausten kuvaaminen toisin sanoin
- rinnakkaiset tai vastakkaiset ilmiöt. (Kiviranta 2010, 182.)

Mallittaminen

Yksi keino hiljaisen tiedon näkyväksi tekemiseen on mallittaminen. Mallittamisen tarkoitus on muuntaa tietty ilmiö malliksi tai kartaksi. Mallin tulee olla sellainen, että kuka tahansa käyttäjä saa sillä aikaiseksi saman ilmiön. Mallissa kuvataan välttämättömät ja riittävät asiat mallitetun ilmiön aikaansaamiseksi. Yrityksissä mallittamisen kautta muutetaan senioreiden tietotaitoa taitotiedoksi. (Toivonen & Asikainen 2004, 50-51.)

Kun tiedetään jonkun henkilön suoriutuvan tietystä tehtävästä erittäin hyvin, halutaan mallittamisella selvittää, kuinka hän tässä onnistuu. Mallittamisella halutaan selvittää menestyksekkäitä toimintatapoja. Mallittamisessa halutaan selvittää, mitä malli tekee. Tämä tarkoittaa muun muassa tekoja, eroja ajattelussa ja toimenpiteitä. Kuinka-tasolla halutaan selvittää, kuinka malli käytännössä toimii. Miksi-tasolla etsitään mallitettavan ajattelutapaa, uskomuksia ja arvoja. (Toivonen & Asikainen 2004, 51.)

Itseasiassa mallittaminen on oppimista, myös mallitettavalle itselleen. Organisaatioissa kehitetään oppimista mallittamalla toimintaa. Perinteisesti opetetaan teorioista ja kokemuksista. Mallittamisessa opetettavat asiat nousevat mallitettavan tiedostamattomia taitoja näkyväksi purettaessa. Näiden mallien avulla on tarkoitus nopeuttaa oppimista organisaatioissa. Mallittamisessa myös mallitettava osaaja oppii omasta taidostaan. Kun hiljainen tieto muuttuu näkyväksi, voi hän opettaa sitä muille ja hyödyntää itse omaa osaamistaan laajemmin. Ymmärrys omasta toiminnasta auttaa kehittämään ja muuttamaan omaa toimintaa. (Toivonen & Asikainen 2004, 52-53.)

Kun aletaan mallittamaan tiettyä ilmiötä, tulee mallittajalla olla ”tyhjä pää” eli mallittaminen tulee aloittaa ihmetellen, myönteisesti kiinnostuen ja arvostaen. Mallittamisella etsitään asioita, joita ei vielä tiedetä ja tunnisteta. Mallittajan oikea asenne mallittamiseen on ensisijaisen tärkeä. Mallittajan on maltettava mielensä ja mentävä mallitettavan sanojen taakse lisäkysymyksiin, tekemättä hätäisiä päätelmiä. (Toivonen & Asikainen 2004, 62.)

Mallittaminen antaa mahdollisuuden uuden oppimiseen ja havainnointiin monessa tilanteessa. Perehdytyksessä uudet työntekijät voivat mallittaa lähteviä henkilöitä. Poislähtevän työntekijän mallittamisella voi saada hyvin tarkan kuvan tehtävästä ja osaamisesta. Mallittaminen perehdytysvaiheessa voi antaa selkeän kartan tulevasta tehtävästä, kun uusi työntekijä on vielä avoin uudelle tiedolle. Mallittamista voi käyttää myös toisinpäin. Voidaan mallittaa uutta työntekijää ja ammentaa, mitä hänen toimintatavoissaan olisi antaa yrityksen oppimiselle. (Toivonen & Asikainen 2004, 71.)

Dokumentointi

Hiljaisen tiedon dokumentointi riippuu siitä, millainen tieto on kyseessä. Jotkut tiedot on helppo kuvata kirjallisesti. Kirjalliset kuvaukset voivat olla lyhyitä tai pitkiä. Joitakin tietoja ja taitoja on mahdotonta kuvata kirjallisesti, silloin tieto voidaan dokumentoida kuvallisesti. Dokumentointi voi tapahtua myös kaaviona tai mallina. Kuvallisen dokumentoinnin keinoja on monia: kartat, kuvitukset, valokuvat, videot. (Kiviranta 2010, 182.)

4 TUTKIMUS

4.1 Tutkimusmenetelmä ja toteutus

Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Kyselyyn sovellettiin teemahaastattelun piirteitä. Teemahaastattelussa tiedetään tyypillisesti haastattelun aihepiirit eli teemat, mutta kysymyksillä ei ole tarkkaa järjestystä (Hirsjärvi ym.2007, 203).

Noin viikkoa ennen tutkimusta toimitin toimeksiantaja yritykseen yleisen ilmoituksen tutkimuksesta. Tämä ilmoitus sijoitettiin kahteen eri paikkaan työntekijöiden nähtäville. Ilmoituksessa kerrottiin, mitä tutkitaan ja minkä takia (liite 1). Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista ja halukkaat vastaajat saivat luovuttaa sähköpostiosoitteensa tutkimuksen linkin lähettämistä varten. Tutkimus lähetettiin samaan aikaan kaikille vastaajille anonyymiteetin suojaamiseksi ja tutkimuksen vastaukset avattiin noin viikon kuluttua lähettämisestä.

Tutkimuskysymykset (liite 2) jaettiin kahteen teemaan. Ensimmäisen teeman kysymyksillä pyrittiin selvittämään henkilökunnan näkemyksiä perehdytyksestä tällä hetkellä sekä kuinka he itse ovat perehdytyksen kokeneet. Työntekijöiden oma kokemus perehdytyksestä on tutkimuksen kannalta kuitenkin toissijaista tietoa, koska monen työntekijän perehdytys on tapahtunut useita vuosia sitten. Tieto ei siis koske nykypäivää, mutta tukee yleistä käsitystä perehdytyksestä.

Toisen teeman kysymykset liittyivät perehdytyskansioon. Toisen teeman kysymyksillä pyrittiin selvittämään työntekijöiden havaintojen kautta, mitä asioita perehdytyskansiossa olisi hyvä olla.

Tutkimuksen perusjoukkona ovat Kyläsepän työntekijät. Kyläsepässä työskentelee tällä hetkellä 11 työntekijää. Minä sekä toimeksiantaja yrityksen opinnäytetyön ohjaaja pois luettiin tutkittavasta joukosta. Tämän jälkeen tutkittavaan joukkoon jäi yhdeksän työntekijää. Näistä työntekijöistä kahdeksan vastasi tutkimukseen.

Lopullinen kysely toteutettiin internet pohjaisena lomakekyselynä. Tutkimuksessa käytettiin Google Forms -kyselylomaketta. Tämän työkalun valitsin käytettäväksi tutkimukseen, koska tutkimus kohdentui pienelle joukolle ja vastaukset ovat Google Formsin kautta tässä tutkimuksessa helposti havainnoitavissa olevassa muodossa. Tutkimus koostui kahdestatoista avoimesta kysymyksestä sekä yhdestä monivalintakysymyksestä. Kyselyssä ei kysytty vastaajien taustatietoja, koska kyselyn tuloksia ei ollut tarkoitus verrata suhteessa vastaajien taustoihin.

4.2 Tutkimustulokset teemoittain

Perehdytys Kyläsepässä

Ensimmäisenä tutkimuksessa kysyttiin, millaiseksi työn aloittaminen Kyläsepässä koettiin. Suurin osa vastaajista kertoi saaneensa hyvin tietoa työtehtävästään. Vastauksista kuitenkin ilmeni, että osa olisi halunnut saada enemmän tietoa sekä oman aktiivisuuden suuri merkitys perehdytyksessä. Vastaanotto työpaikalle koettiin hyvänä.

Seuraavassa kysymyksessä kysyttiin, kuinka uudet työntekijät tällä hetkellä perehdytetään. Vastauksista selvisi perehdyttämisen käytännönläheisyys, mikä on tärkeää työn luonne huomioiden. Vastauksissa oli huomioitu myös perehdyttämisessä olevat vaihtelut riippuen perehdyttäjistä. Tätä kuvaa myös seuraava vastaus:

Vähän sekavaa...kun jokainen opettaa eri tyylillä.

Kysyttäessä asioita, joita uuden työntekijän kanssa olisi hyvä käydä läpi työtä aloittaessa, nousi esille seuraavia asioita:

- työturvallisuus
- yleiset toimintatavat
- ajoitus ja rutiinityöt
- kiiretilanteiden hoitaminen
- työvaatetus
- vuorokohtaiset työtehtävät
- asiakaspalvelu
- siivous.

Perehdyttämisestä löydettiin myös kehityskohtia. Vastaajat kertoivat, että perehdyttämiseen olisi hyvä olla enemmän aikaa ja perehdyttäjien toimintaa olisi hyvä yhtenäistää. Turvallisuusasioiden koettiin jääneen perehdytyksen ulkopuolelle ja ohjeistusta erityistilanteisiin kaivattiin (esimerkiksi ryöstö tai tulipalo). Vastauksissa oli ehdotus ”työpaikkakummin” käytöstä perehdyttämisessä. Perehdytykseen kaivattiin selkeyttä ja ohjeita, mitkä tehtävät mihinkin vuoroon kuuluvat. Siivous nousi tässäkin kysymyksessä esille kehityskohtana sekä myymälän tuotevalikoimaan tutustuminen.

Kysyttäessä kuinka kukin perehdyttää uutta työntekijää ja olisiko perehdytyskansiosta hyötyä, muutama oli sitä mieltä, että kirjallista materiaalia ei tarvita. Muiden vastaajien mielestä kirjallinen materiaali tukisi ja helpottaisi perehtymistä ja perehdyttämistä.

Ensimmäisen teeman viimeisessä kysymyksessä kysyttiin, kuinka perehdyttäminen olisi hyvä tehdä. Vastauksissa korostui käytännön opettaminen ja perehdyttäjän läsnäolo. Kirjallisen materiaalin hyödyntäminen mainittiin muutamaaan otteeseen sekä riittävän ajan antaminen tehtävien oppimiseen.

Perehdytyskansio

Toisen teeman kysymykset koskivat perehdytyskansion tarvetta ja sisältöjä. Alkuun kysyttiin, mitä asioita perehdytyskansiossa olisi hyvä olla. Vastajat mainitsivat muun muassa talon käytännöt sekä yleisesti työtehtävät aamulla ja illalla. Vastauksissa yleisesti haluttiin käytännön asioita ja ohjeita työn tekemiseen, sekä ohjeistusta asiakaspalveluun. Perehdytyskansioon ei kuitenkaan kaivattu liian yksityiskohtaisia ohjeita yksittäisistä työtehtävistä.

Seuraavana tässä teemassa kysyttiin, mikä tieto/asia/kokonaisuus helpottaisi merkittävästi uuden työntekijän sopeutumista työpaikalle. Esille tuotiin useampaan kertaan selkeät työkuvat eri vuoroille. Perehdytyskansion mainittiin helpottavan sopeutumista. Vastauksissa kerrottiin myös vakituisen henkilökunnan positiivisen asenteen vaikuttavan uusiin työntekijöihin. Työkaverien merkitys ja yhteistyö perehdytyksessä olivat myös esille nostettuja asioita.

Kysyttäessä, mitä tietoa Kyläsepästä uusi työntekijä tarvitsee, vastauksissa mainittiin Kyläsepan historia, seppämarkkinat ja toimintaperiaatteet. Myös tieto Kyläsepan nykyhetkestä mainittiin.

Tutkimuksessa löytyi asioita, jotka saattavat unohtua kertoa uusille työntekijöille. Näihin lukeutui turvallisuus ja hätätilanteissa toimiminen sekä tietyt siivoustehtävät.

Monivalintakysymyksessä kysyttiin seuraavien aiheiden tarpeellisuutta perehdytyskansiossa: vuorokohtaisten työtehtävien kuvaus, yrityskuvaus, työturvallisuus, asiakaspalvelu, työtä koskeva lainsäädäntö, talon käytännöt, ohjeet perehdyttäjälle, perehdytyksen tarkistuslista, työasu sekä tuotteet ja palvelut. Vastausvaihtoehdot olivat: kyllä, ei ja en osaa sanoa. Jokaiseen näistä alueista vastasi kuusi tai enemmän vastaajista ”kyllä”.

Viimeisenä kysyttiin muita huomioita perehdytyskansioon. Uutena asiana mainittiin sosiaalisessa mediassa käyttäytyminen ja työpaikan asioiden salassapito. Työntekijän henkilökohtainen siisteys oli myös muuna huomiona.

Tutkimuksella saaduista vastauksista käy ilmi perehdytyksen nykyinen tila sekä toiveet perehdytykselle. Vastauksilla kuvataan perehdyttämisen nykytilaa. Työntekijöitä perehdytetään tällä hetkellä käytännönläheisesti opastamalla. Perehdytyksen laatuun vaikuttaa paljon perehdyttäjä ja eri perehdyttäjät neuvovat tehtäviä eritavoin. Perehdytykseen kaivataan kuitenkin selkeyttä ja järjestelmällisyyttä. Näihin molempiin voidaan vaikuttaa luomalla perehdytyskansioon tarvetta vastaavaa sisältöä.

4.3 Tutkimustuloksien soveltaminen perehdytyskansiota varten

Tutkimuksella haettiin vastausta tutkimuskysymykseen: minkälainen perehdytyskansio palvelisi parhaiten Kyläseppään vastaisuudessa tulevia uusia työntekijöitä sekä nopeuttaisi ja tehostaisi perehdytystä? Tutkimustuloksista on pääteltävissä, että suurin osa työntekijöistä kokee perehdytyskansion olevan tarpeellinen työkalu perehdytykseen. Perehdytyskansion avulla on hyvä yhtenäistää perehdytystä. Perehdytyskansio ja perehdytyksen muistilista varmistavat, että tietyt perusasiat käydään läpi jokaisen uuden työntekijän kanssa. Esille nousi vastauksissa yllättävän vahvasti tarve kuvata eri työtehtävien ja vuorojen sisällöt. Turvallisuusasioiden ja erityistilanteiden läpikäymiseen pitää myös kiinnittää vastaisuudessa enemmän huomiota. Osa vastaajista ei kokenut perehdytyskansiota tarpeelliseksi, mikä käy ilmi seuraavasta vastauksesta:

Kukaan jaksaa perehtyä tylsään dokumenttimappiin, kyllä työ opitaan tekemällä.

Perehdytyskansion on siis oltava tiivis, selkeä ja käytännönläheinen opas, jotta sieltä löytyvä tieto siirtyy käyttäjälle. Perehdytyskansion sisältöjen tulee olla osa työhönopastusta ja esimerkiksi lainsäädäntö on hyvä sisällyttää ohjeisiin, eikä käsitellä omana kokonaisuutenaan. Tällöin käytännön työhön vaikuttavat seikat saa siirrettyä ohjeistuksien avulla suoraan käytännön työtehtävissä huomioiduiksi.

Muut tutkimuskysymykset olivat: ”Mitä sisältöjä Kyläseppän perehdytyskansion olisi hyvä sisältää?” sekä ”Millainen on työntekijöiden kokemus tämän hetkisestä perehdyttämisestä ja millä toimenpiteillä sitä voitaisiin kehittää?”. Monivalintakysymyksessä kysyttiin tutkijan ennalta hahmottamien sisältöjen tarpeellisuudesta perehdytyskansiossa. Tuloksista voidaan todeta, että nämä sisällöt ovat tarpeellisia perehdytyskansioon ja perehdytyskansiota voi lähteä muotoilemaan näiden sisältöjen pohjalta. Näiden sisältöjen raameihin on hyvä huomioida muut tutkimuksessa ilmi tulleet asiat, kuten käyttäytyminen sosiaalisessa mediassa ja salassapito.

Tutkimus vastaa hyvin myös jälkimmäiseen kysymykseen tämänhetkisestä perehdyttämisestä ja sen kehittämisestä. Perehdyttämiseen ollaan pääasiassa tyytyväisiä, mutta

yhtenäistämällä käytäntöjä perehdyttämisessä, saadaan perehdyttämisen kriittisiin kohtiin puututtua. Perehdytyskansio tulee jatkossa toimimaan yleisohjeena henkilökunnalle.

4.4 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan Eskolan ja Suorannan (1998, 211) mukaan arvioimalla tutkimusprosessin luotettavuutta. Laadullisessa tutkimuksessa oleellisin tutkimusväline on tutkija itse ja tästä syystä arvioitava on koko tutkimusprosessi.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen reliabeliutta eli toistettavuutta ja validiutta eli pätevyyttä voidaan tulkita eri tavoin. Nämä käsitteet kytketään tiukasti kvantitatiiviseen- eli määrälliseen tutkimukseen, jonka yhteydessä ne ovat syntyneet. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa voidaan ajatella tapauksien olevan ainutlaatuisia. Tällöin perinteiset luotettavuuden ja pätevyuden arvioinnit eivät päde. Laadullisessa tutkimuksessa validiuden voidaan ajatella tarkoittavan vastausten tulkintojen yhteensopivuutta. Tulkinnan on sovittava vastaukseen ollakseen luotettava. (Hirsjärvi ym. 2007, 227.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa voidaan käyttää kolmea kriteeriä: uskottavuutta, siirrettävyyttä sekä vahvistuvuutta. Uskottavuus tarkoittaa sitä, onko tutkija ymmärtänyt oikein tutkittavien kertoman. Siirrettävyys tarkoittaa tutkimustulosten yleistämistä. Siirrettävyyttä on kuitenkin hankalaa todentaa sosiaalisen monimuotoisuuden takia. Vahvistuvuus tarkoittaa tutkimustulosten saavan vahvistusta vastaavissa tutkimuksissa tehdyistä tuloksista. (Eskola & Suoranta 1998, 212-213.) Vahvistuvuuden kriteerillä opinäytetyössä toteutetun tapaustutkimuksen luotettavuutta on mahdotonta arvioida. Toisaalta tutkijan näkökulmasta, jos sama tutkimus toteutettaisiin samalle joukolle, vastaukset olisivat todennäköisesti samat.

Tulosten siirrettävyyttä voidaan arvioida sillä, ovatko tutkimuksessa ilmi tulleet vastaukset toistensa kaltaisia (Eskola & Suoranta 1998, 212). Tähän kysymykseen vastaus on myöntävä. Henkilökunnalla on ollut samankaltaiset kokemukset perehdytyksestä, jolloin tutkimustulos on tältä osin luotettava. Tutkija itse, osana henkilökuntaa voi samaistua vastauksiin, joka myös todentaa tulosten siirrettävyyttä. Tutkittavien vastaukset ovat samankaltaisia, kuin jos tutkija itse olisi vastannut omaan kyselyynsä tutkittavana.

Tutkimuksen uskottavuutta arvioitaessa arvioidaan sitä, onko tutkija tulkinnut tutkittavien vastaukset oikein. Tutkimuksen vastaukset olivat kirjallisessa muodossa. Vastaukset olivat lyhyitä, tiiviitä ja kirjoitettu suomenkielellä. Tutkija on työskennellyt itse osana tutkittavaa työyhteisöä ja uskoo ymmärtävänsä tutkittavien kielellistä ilmaisua. Tämä pienentää mahdollisuutta väärinymmärrykseen.

Kokonaisuudessa tutkija pitää tutkimusta luotettavana. Tutkittavasta joukosta kahdeksan yhdeksästä vastasi tutkimukseen, vastausprosentti on tällöin 89%. Tutkittava joukko on ollut kattava, koska tutkimus on kattanut lähes koko työyhteisön.

5 PEREHDYTYSKANSION TOTEUTUS

Tutkimuksen valmistuttua tutkija hahmotteli tutkimustuloksien perusteella alustavan listan perehdytyskansion sisällöistä. Hahmotelma käytiin läpi yhteistyössä toimeksiantaja yrityksen kanssa ja siihen tehtiin tarvittavat tarkennukset.

Yrityksessä toimii osaava ja tiivis joukko vakituisia työntekijöitä, joiden lisäksi on ennen kesää ja kesällä tulossa kausityöntekijöitä. Perehdytyskansiota koottiin koko ajan ajatellen, mitä uuden työntekijän Kyläseppästä tulisi tietää. Kansiota eniten lähitulevaisuudessa tarvitsevat ja käyttävät kausityöntekijät. Kansiota tehdessä huomioitiin myös se seikka, että osalle nuorista kesätyöntekijöistä Kyläseppä on ensimmäinen työpaikka. Tästä syystä kansioon sisällytettiin myös yleisiä käytäntöjä, jotka koskevat kaikkia työpaikkoja.

Kansiosta toimitettiin ensimmäinen tarkastettava versio toimeksiantajayritykselle, johon tarkastuskierroksen jälkeen tehtiin toimeksiantajan ehdottamat korjaukset ja lisäykset. Tämän jälkeen kansion ulkoasu tarkistettiin ja viimeisteltiin. Kansiossa on tieto-osuus sekä perehtymisen muistilista. Tieto-osuudessa käsitellään asiat, jotka ovat uuden työntekijän kannalta tärkeimpiä. Lopullisen perehdytyskansion sisällöiksi (liite 3) muotoutui:

- yrityskuvaus
- yleiset ohjeet
- työtehtävien kuvaus
- toimiminen mittarikentällä
- asiakaspalvelu
- työturvallisuus
- toimiminen erityistilanteissa
- ikäraajat ja anniskelu.

Lopullinen työ luovutettiin toimeksiantajalle keväällä 2019 word-muodossa, jotta toimeksiantaja voi jatkossa kehittää ja päivittää kansiota aina tarvittaessa. Lopullinen perehdytyskansio luovutettiin toimeksiantajalle sähköpostilla ja samalla toimeksiantajalle annettiin ehdotukset perehdytyskansion käytöstä ja säilytyksestä. Perehdytyskansiota kokonaisuudessaan ei julkaista opinnäytetyössä salassapidettävien tietojen takia.

Jos perehdytyskansio luovutetaan uudelle työntekijälle ennen työsuhteen alkua, helpottaa käytäntö ensimmäisen työviikon tietotulvaa. Perehdytyksen muistilista on tarkoitus täyttää

ensimmäisten työviikkojen aikana ja sen avulla varmistaa, että kaikki tärkeät asiat ohjeistetaan uudelle työntekijälle.

Kansiota tehdessä huomioitiin se, että perehdytystä tullaan jatkossakin toteuttamaan räätälöidyn- ja vierihoitoperehdytyksen keinoin. Työtehtävät opetetaan edelleen työntekijöille henkilökohtaisesti. Työtehtävät kuvattiin kansiossa pääpiirteittäin, yksittäisten työtehtävien ohjeistuksia ei kansioon sisällytetty vaan tarkemmat ohjeet uusi työntekijä saa henkilökohtaisen perehdytyksen aikana. Perehdytyskansion rooli perehdytyksessä tulee siis olemaan sekundäärinen. Sen avulla välitetään tieto yleisistä toimintatavoista ja varmistetaan, että kaikki tarvittavat asiat käydään läpi uusien työntekijöiden kanssa. Kansio omalta osaltaan tukee työntekijöiden tasavertaisuutta, kun kaikki saavat samat tiedot koskien työpaikan yleisiä käytäntöjä.

6 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli luoda opinnäytetyön toimeksiantajayritykselle Velj. Strömberg Oy:lle liikenneasema Kyläseppään ensimmäinen perehdytyskansio. Ennen kansion luomista selvitettiin laadullisen tutkimuksen keinoin yrityksen henkilöstöltä, millaisena he ovat kokeneet perehdytyksen yrityksessä. Tutkimus muodostui kahdesta teemasta: henkilöstön kokemuksista perehdyttämisestä ja henkilöstön mielipiteistä siitä, mitkä asiat perehdytyskansiossa olisivat tarpeellisia.

Tutkimuksen tavoite oli vastata tutkimuskysymykseen: minkälainen perehdytyskansio palvelisi parhaiten Kyläseppään vastaisuudessa tulevia uusia työntekijöitä sekä nopeuttaisi ja tehostaisi perehdytystä? Tutkimuksessa selvisi, että perehdytystä on toteutettu yrityksessä hyvin käytännönläheisesti. Perehdyttämiseen on kuitenkin kaivattu yhtenäisyyttä, koska perehdytystyylit vaihtelevat perehdyttäjistä riippuen. Koska perehdytys ei ole ollut täysin suunnitelmallista, on joitain tärkeitä asioita perehdytyksessä voinut jäädä vähemmälle huomiolle. Näitä asioita tutkimuksen mukaan löytyi muun muassa työturvallisuudesta ja siivoustehtävistä. Yritystä palvelisi parhaiten käytännönläheinen ja yksinkertainen perehdytyskansio, joka toisi samat tiedot ja ohjeet kaikkien ulottuville.

Tutkimuksen toisessa teemassa haettiin tietoa perehdytyskansion sisällön suunnitteluun. Tutkimuksen muut tutkimuskysymykset olivat: mitä sisältöjä Kyläseppän perehdytyskansion olisi hyvä sisältää ja millainen on työntekijöiden kokemus tämän hetkisestä perehdyttämisestä ja millä toimenpiteillä sitä voitaisiin kehittää? Suuri osa tutkittavista koki perehdytyskansion tarpeellisenä. Perehdytyskansion toivottiin sisältävän ohjeita käytännöntyöhön, kuten eri vuorojen tehtävien kuvaukset. Perehdytyksessä vähemmälle huomiolle ovat jääneet tieto toimimisesta erityistilanteissa ja työturvallisuutta koskevat asiat. Perehdytyskansioon toivottiin myös asioita, joita tutkija ei ollut osannut huomioida, kuten ohjetta sosiaaliseen mediaan. Nämä kaikki aiheet huomioitiin perehdytyskansion toteutuksessa.

Tutkija pitää tutkimusta luotettavana, koska tutkimustulokset tukivat suurimmalta osalta myös tutkijan omaa näkökulmaa tutkittavista asioista. Tutkimuksella saatiin selvitettyä henkilökunnan kokemukset tutkittavista asioista kattavasti. Tutkija pitää tutkimusta uskottavana, koska luottaa ymmärtävänsä tutkittavia kielellisesti. Mitä tulee tutkimuksen siirrettävyyteen, tutkittavien vastaukset olivat saman kaltaisia eli vastaukset tukivat toisiaan. Laadullisessa tutkimuksessa ehdoton objektiivisuus ei ole mahdollista ja tutkijan oma näkökulma on vaikuttanut tutkimustulosten vierellä lopullisen tuotoksen, perehdytyskansion muotoon.

Opinnäytetyön teoreettisessa osuudessa käsiteltiin perehdyttämistä monelta eri näkökannalta. Tärkein näkökulma oli katsoa perehdyttämistä perehdyttämiseen osallistuvien henkilöiden roolien kautta. Perehtyjä, perehdyttäjä ja esimies omaavat erilaiset odotukset ja vastuut perehdytykselle, vaikka kaikki tähtäävät samaan tavoitteeseen. Yhteisenä ydin tavoitteena on uuden työntekijän sopeutuminen uuteen työpaikkaan. Perehdyttäminen on monen tekijän summa ja jokaisen perehdytykseen vaikuttavan henkilön panos on korvaamaton. Onnistunut perehdytys johtaa tuottavuuteen, viihtyvyyteen ja sitoutumiseen. Epäonnistunut perehdytys voi johtaa työntekijän menetykseen ja työnantajamaineen heikentymiseen.

Teoriaosuudessa käsiteltiin myös hiljaista tietoa. Hiljainen tieto on asia, joka olisi hyvä nykypäivänä enenevässä määrin tunnistaa työpaikoilla. Monilla työpaikoilla hiljainen tieto saattaa siirtyä eteenpäin osittain tiedostamatta, mutta joillain työpaikoilla hiljainen tieto poistuu työpaikoilta ja aiheuttaa osaamisvajetta. Osaamisvaje on vakava asia silloin, kun uusia työntekijöitä ei enää pystytä perehdyttämään työhönsä tarpeeksi hyvin. Hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen ja esimerkiksi mallittaminen osana perehdytystä, voivat olla tulevaisuuden mahdollisuuksia hiljaisen tiedon siirtoon. Mallittajan tulee olla ennakkoluuloton ja avoin uudelle tiedolle, aivan kuin perehtyjä työsuhteen alussa.

Opinnäytetyön tuotoksena syntyi käytännönläheinen ja tiivis perehdytyskansio toimeksiantajalle. Ensimmäisen perehdytyskansion tekeminen oli haastavaa, vaikka tutkimustulokset tukivat sisällön muodostamisessa. Työn tekemistä hankaloitti se, ettei työllä ollut käytännön vertailukohdetta. On vaikeaa arvioida, mistä asioista on tosiasiaa hyötyä uudelle työntekijälle ja mitkä ovat vähemmän hyödyllisiä.

Perehdytyskansion käytettävyyttä ajatellen toimeksiantajan kannattaa sopia, kuinka kansiota käytetään ja kuka kantaa vastuun kansion päivittämisestä. Kansio kannattaa päivittää viimeistään vuoden kuluttua, ettei kansioon jää vanhaa tietoa seuraavaan sesonkiin tuleville uusille työntekijöille. Kansion päivittämistä kannattaa tehdä kyselemällä kansiota käyttäneiden uusien työntekijöiden kokemuksia ja näitä kokemuksia hyödyntäen muokata tietoja. Osa tiedoista ja yleisistä ohjeista saattaa muuttua nopeasti. Perehdytyskansion odotetaan helpottavan perehtymistä ja tuovan tasa-arvoa työntekijöiden keskuuteen, kun kaikilla on yhtenäinen tieto perusasioista käytettävissään. Perehdytyskansion käyttöönotto ja käytön vakiintuminen jäi toimeksiantajan tehtäväksi.

LÄHTEET

Painetut lähteet

- Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Helsinki: Grano Oy.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: osuuskunta Vastapaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A. & Sandberg, J. 2006. Viisaat valinnat. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous. Helsinki: WSOYpro.
- Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro.
- Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOYpro.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Helsinki: Talentum.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia.
- Lahden ammattikorkeakoulu. Hyvä perehdytys -opas. 2007. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu. Lahti.
- Toivonen, V. & Asikainen R. 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen. Helsinki: Mieli Kirjat yritys.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: EDITA.
- Välivehmas, K. 2014. Miten onnistut työnhaussa. Helsinki: Minerva Kustannus Oy.

Sähköiset lähteet

- Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus -ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus. [viitattu 25.4.2019] Saatavissa: https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua
- Duunimentori-hanke. 2019. Perehdytys. [viitattu 30.4.2019] Saatavissa: <http://www.duunimentori.fi/duunimentoriopas/uusi-tyontekija/perehdytys>

Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. [viitattu 26.4.2019] Saatavissa:
<https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/HACBFXJTFF#kohta:5>.((20)Vuorovaikutuksen((20)syvent((e4)min en((20)mentoroinnissa((20)(:Mentorointi((20)ja((20)hiljainen((20)tieto((20)(:Hiljainen((20)ti eto((20)((2013)((20)pinnan((20)alla((20

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä. 334/2007. [viitattu 29.4.2019] Saatavissa:
<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2007/20070334>

Nykänen, M. & Uusitalo, H. 2018. Turvallisesti töihin työkykyä tukien. Työterveyslaitos. [viitattu 29.4.2019] Saatavissa:
<http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137279/Turvallisesti%20t%c3%b6ihin%20ty%c3%b6kyky%c3%a4%20tukien%20-%20Tietoa%20ty%c3%b6uran%20alkutaipaleelle.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Työsopimuslaki 55/2001. [viitattu 29.4.2019] Saatavissa:
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L2P1>

Työturvallisuuslaki 738/2002. [viitattu 29.4.2019] Saatavissa:
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P14>

Työturvallisuuskeskus TTK. 2016. Perehdyttämisen tarkistuslista. [viitattu 26.4.2019] Saatavissa: https://ttk.fi/files/4644/Perehdyttamisen_tarkistuslista.pdf

Työturvallisuuskeskus TTK. 2019. Työntekijän perehdyttäminen ja opastus. [viitattu 8.5.2019] Saatavissa:
https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyosuojelu_tyopaikalla/vastuut_ja_velvoitteet/tyohon_perehdyttaminen_ja_tyonopastus

Velj. Strömberg Oy. 2019. Kyläseppä -raudanluja liikenneasema. [viitattu 26.4.2019] Saatavissa: <http://kylaseppa.fi/>

Henkilölähteet

Strömberg, V. 2019. Toimitusjohtaja. Velj.Strömberg Oy. Haastattelu 16.4.2019.

LIITTEET

Liite 1. Ilmoitus tutkimuksesta

Hei kaikille!

Suurin osa varmasti tietääkin jo, että opiskelen Lahden ammattikorkeakoulussa tradenomiksi ja teen tällä hetkellä opinnäytetyötä. Opinnäytetyöni aiheena on perehdyttäminen Kyläseppässä ja opinnäytetyön tavoitteena on tehdä Kyläseppään helppokäyttöinen ja käytännöllinen perehdytyskansio, joka toimii tietopakettina uusille työntekijöille.

Työtä varten toteutan tutkimuksen, jossa tutkitaan tämän hetkistä perehdyttämistä Kyläseppässä ja kerätään tietoa perehdytyskansion toteutusta varten. Kyselyn toteutan internetpohjaisena kyselynä ja linkin kyselyyn lähetän sähköpostitse. Vastaaminen tapahtuu anonymisti ja on vapaaehtoista.

Toivon tietenkin, että kaikki vastaisivat kyselyyn!

Halukkaita vastaajia pyydän jättämään sähköpostiosoitteensa minulle kyselyyn vastaamista varten. Jätän yläkertaan listan, johon riittää pelkän sähköpostiosoitteen merkitseminen. Merkitsethän osoitteen 4.4.2019 mennessä, kyselyn lähetän kaikille samaan aikaan 4.4.2019 jälkeen.

Kiitos kaikille vastaajille etukäteen!

-Maria-

Liite 2. Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymykset

Aihe: Perehdyttäminen tällä hetkellä

1. Millaisena kokemuksena muistat töiden aloittamisen Kyläsepässä? Koitko saaneesi tarpeeksi tietoa työtehtävistäsi?
2. Millä tavoin uudet työntekijät tällä hetkellä perehdytetään Kyläsepän työtehtäviin?
3. Mitä asioita uuden työntekijän kanssa olisi mielestäsi hyvä käydä läpi työtä aloitettaessa (keittiö/Sali)?
4. Mitä kohtia nykyisessä perehdyttämisessä olisi syytä kehittää?
5. Kuinka itse perehdytät uutta työntekijää? Olisiko kirjallisesta materiaalista mielestäsi hyötyä tässä tehtävässä?
6. Kuinka perehdyttäminen mielestäsi olisi hyvä tehdä?

Aihe: Perehdytyskansio

Perehdytyskansio on työväline, jonka avulla saatetaan uuden työntekijän tietoon työpaikalla ja uudessa työssä tarvittavia asioita. Perehdytyskansion tarkoitus on helpottaa uuden työntekijän sopeutumista työpaikalle ja nopeuttaa itsenäistä suoriutumista työtehtävässään. Kansio helpottaa niin perehdyttäjän, että perehdyttäjän työtä.

7. Mitä asioita perehdytyskansiossa olisi mielestäsi tarpeellista olla?
8. Mitä asioita perehdytyskansiossa mielestäsi ei tarvitse olla?
9. Mikä tieto/asia/kokonaisuus helpottaisi merkittävästi uuden työntekijän sopeutumista työpaikalle?
10. Mitä tietoa Kyläsepästä uusi työntekijä tarvitsee?
11. Oletko havainnut asioita, joiden kertominen uusille työntekijöille saattaa unohtua?

12. Mitkä seuraavista asioista olisivat mielestäsi tarpeellisia perehdytyskansiossa?

	Kyllä	Ei	En osaa sanoa
Vuorokohtaiset työtehtävien kuvaukset			
Talon käytännöt			
Kyläseppän yrityskuvaus			
Työturvallisuus			
Asiakaspalvelu			
Työtä koskeva lainsäädäntö			
Ohjeet perehdyttäjälle			
Perehdytyksen tarkistuslista			
Työasu			
Tuotteet ja palvelut			

13. Tuleeko mieleesi jokin muu asia, joka olisi hyvä olla perehdytyskansiossa?

Liite 3. Perehdytyskansion sisällysluettelo

SISÄLLYS

Kyläseppä

Yleiset ohjeet

- Työaika
- Ruokailu
- Työasu ja hygienia
- Poissaolot
- Vuoronvaihto
- Sosiaalinen media ja salassapito
- Puhelimeen vastaaminen
- Oman puhelimen käyttö
- Asiakkaat
- Tupakointi
- Henkilökunta-alennus

Työtehtävät

- Sali
- Keittiö
- Kaikille yhteiset tehtävät
- Siivous-vuoro
- Aamu- ja ilta-apu
- Tiskivuoro

Mittarikenttä

Asiakaspalvelu

Työturvallisuus

- Paloturvallisuus
- Rahankäsittely
- Hälytin ja avaimet

Toimiminen erityistilanteissa

- Ryöstö
- Tulipalo
- Sähkökatko
- Sairauskohtaus
- Päihtyneet henkilöt

Ikäraajat ja anniskelu

Ikäraajat

Anniskelu ja alkoholin vähittäiskauppa

Pelaaminen ja veikkausmyynti

Perehdytyksen muistilista