

# PEREHDYTTÄMINEN TYÖSUHTEEN AIKANA

Case: Yritys X

## Tiivistelmä

Tekijä(t) Kuosa, Tuuli	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 39	Valmistumisaika Syksy 2019
Työn nimi <b>Perehdyttäminen työsuhteen aikana</b> Case: Yritys X		
Tutkinto Tradenomi AMK		
<p>Opinnäytetyö käsittelee erehdyttämistä työsuhteen aikana Yritys X:ssä. Työssä selvitetään perehdyttämisen hyvät puolet sekä sen heikot kohdat. Heikkoja kohtia pyrittiin kehittämään, jotta perehdytyksestä saadaan hyvä koko yritykselle. Työn tavoitteena oli saada Yritys X:lle tietoa siitä, miten perehdytys tällä hetkellä koetaan ja miten sitä voisi muuttaa.</p> <p>Teoriaosassa käsitellään erehdyttämistä, mitä se tarkoittaa ja mikä merkitys perehdytyksellä on. Lisäksi käsiteltiin perehdyttämisen vaikutusta työhyvinvointiin ja työsuojeluun. Perehdyttämisen lisäksi teoriaosassa määritellään, mitä muutosjohtaminen on sekä miksi johtaminen on tärkeää erilaisissa muutostilanteissa.</p> <p>Empiriaosa koostuu teemahaastatteluista, jotka on tehty Yritys X:n työntekijöille. Haastattelussa selvitettiin, miten perehdytys koetaan nyt, miten sitä halutaan muuttaa ja kehittää sekä mitä perehdyttäminen vaatii johtamiselta.</p> <p>Tulosten perusteella ilmeni, että perehdytys Yritys X:ssä on melko hyvällä tasolla, mutta siihen täytyisi saada yhtenäisempi linja, jotta joka toimipaikalla toimitaan samalla tavalla. Perehdytys täytyy suunnitella sekä sille kannattaa luoda jonkinlaiset tavoitteet. Lisäksi perehdyttämisessä kannattaa käyttää hyödyksi työntekijöiden osaamista ja antaa heidän perehdyttää toinen toisiaan.</p>		
Asiasanat Perehdyttäminen, Muutosjohtaminen, Esimiestyö		

## Abstract

Author(s) Kuosa, Tuuli	Type of publication Bachelor's thesis	Published Autumn 2019
	Number of pages 39	
Title of publication <b>Employee orientation during the employment</b> Case: Organization X		
Name of Degree Bachelor of Business Administration		
<p>The thesis deals with employee orientation at Organization X. The thesis examines the strengths and weaknesses of employee orientation in the organization. The study provides information for the organization on how employees view orientation and how it could be changed.</p> <p>The theoretical part of the thesis focuses on the concept of employee orientation, what it means and what its purpose is. The theoretical part also discusses how employee orientation affects occupational wellbeing and safety. In addition, the part defines the concept of change management and why leadership is key during change</p> <p>The empirical part of the thesis is based on themed interviews conducted among Organization X's employees. The aim was to find out how the interviewed employees see employee orientation, how it could be developed, and what it requires from management.</p>		
Keywords Introduction, Change Management, Leadership		

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	1
1.1	Perehdyttämisen tärkeys .....	1
1.2	Tutkimuskysymykset.....	2
1.3	Tavoitteet ja tutkimusmenetelmät .....	3
1.4	Opinnäytetyön rakenne.....	4
2	PEREHDYTTÄMINEN .....	6
2.1	Perehdyttäminen ja sen tarkoitus.....	6
2.2	Työkalut perehdyttämiseen.....	7
2.3	Perehdyttäminen osana työhyvinvointia.....	8
2.4	Työsuojelu .....	10
3	JOHTAMINEN MUUTOKSESSA .....	12
3.1	Muutosjohtaminen yleisesti.....	12
3.2	Johtaminen avainasemassa muutoksessa.....	14
3.3	Lähiesimiestyön merkitys muutosjohtamisessa.....	17
4	CASE: YRITYS X.....	20
4.1	Esittelyssä Yritys X .....	20
4.2	Toimeksianto ja sen toteuttaminen .....	20
4.3	Tulokset.....	22
4.4	Kehitysehdotukset .....	25
5	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	29
5.1	Tulosten pohdinta .....	29
5.2	Vastaukset tutkimuskysymyksiin.....	32
5.3	Tutkimuksen arviointi .....	35
5.4	Jatkotutkimusehdotukset .....	36
6	YHTEENVETO .....	37
	LÄHTEET .....	38

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Perehdyttämisen tärkeys

Jokainen ymmärtää ja tunnustaa perehdyttämisen tärkeyden, mutta monesti sitä silti laiminlyödään. Perehdytys saatetaan tehdä kiireessä hutiloiden tai jättää kokonaan tekemättä. Tämä saattaa johtaa työntekijän negatiiviseen asenteeseen työtään kohtaan, koska hän kokee olevansa huono työssään. Pahimmassa tapauksessa huono perehdytys voi johtaa jopa työntekijän irtisanoutumiseen. Tällöin rekrytointi on mennyt täysin hukkaan ja yritys joutuu aloittamaan uuden työntekijän haun taas alusta. (Työhön perehdytys 2018.) Yritys menettää siis rahaa ja aikaa siksi, että perehdytystä ei ole tehty hyvin.

Perehdyttäminen on erittäin tärkeää yhteisillä työpaikoilla, Yhteisellä työpaikalla tarkoitetaan työpaikkaa, jolla samanaikaisesti toimii monta työnantajaa tai itsenäistä työntekijää. Tällaisella työpaikalla jokaisella on omat roolinsa ja työturvallisuusvastuunsa. (Työturvallisuuskeskus 2017.) Esimerkiksi rakennustyömaat ovat yhteisiä työpaikkoja, ja jos niillä ei pidetä huolta perehdyttämisestä, sattuu herkemmin työtapaturmia. Perehdyttämätön työntekijä ei välttämättä tunnista vaaroja samalla tavalla kuin perehdytyksen saanut työntekijä. Perehdyttäminen on siis todella tärkeä osa työturvallisuutta.

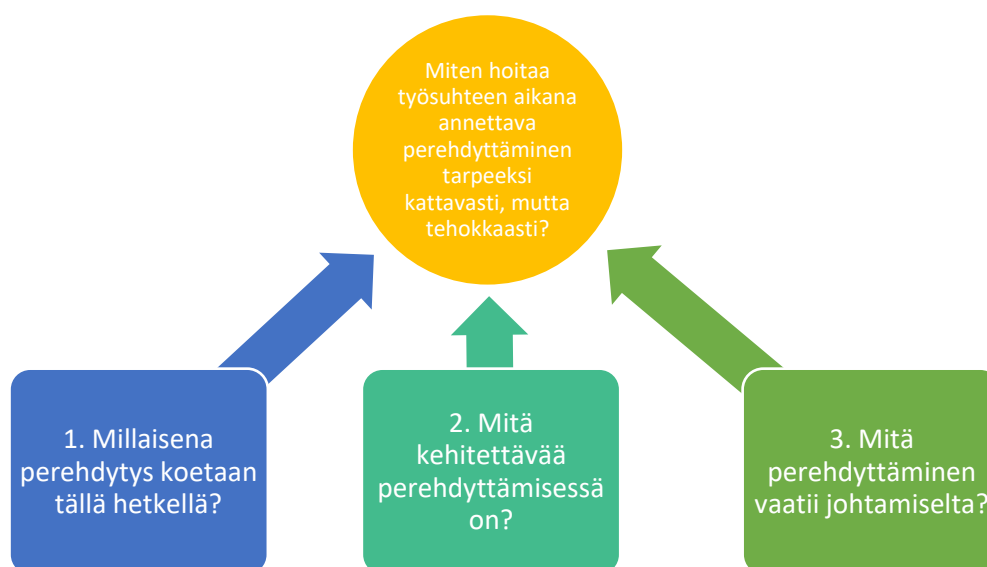
Työn tekeminen muuttuu nykypäivänä koko ajan, joten perehdyttämisen täytyy muuttua ja kehittyä myös. Työskentely ja työtehtävät monipuolistuvat joka alalla, eikä se välttämättä ole enää tuttua ja turvallista, mihin joskus on totuttu. Perehdyttämisen vastuu on aina työnantajalla. Työnantajan tehtävänä on antaa työntekijälle tiedot mahdollisista haitta- ja vaaratekijöistä, joita työpaikalla saattaa olla. Myös työntekijän koulutus ja kokemus on otettava huomioon perehdytyksessä. (Yle 2015.)

Perehdyttäminen on jokaiselle työelämässä olleelle henkilölle tuttua, tai ainakin sen pitäisi olla. Jokaisen työsuhteen pitäisi alkaa perehdyttämisellä ja perehdyttämistä tulisi jatkaa koko työsuhteen ajan tarvittaessa. Olen itse ollut kaupanalalla, ravintola-alalla sekä pankkialalla töissä ja perehdyttäminen on hyvin erilaista jokaisella alalla ja jokaisessa yrityksessä. Olen kokenut sekä hyvän perehdytyksen että myös huonon perehdytyksen. Omassa perehdyttämisessä usein suurin puute on aika ja muutoksissa perehdyttämisestä usein uupuu riittävä tiedottaminen. Tällaisessa tilanteessa usein lähiesimieheni on ollut yhtä tietämätön asioiden suhteen kuin kaikki hänen alaisensa. Luulisi, että lähiesimiestä olisi opastettu tarpeeksi aiheesta, jotta hän osaa opastaa alaisiaan tulevassa muutoksessa, eikä aikaa mene hukkaan.

Perehdyttäminen aiheena on mielenkiintoinen, sillä se on yleensä yksi aihealue, jossa on ongelmia ja puutteita yrityksissä. Monesti kuulee, ja myös huomaa, että perehdyttäminen on hoidettu liian kiireellä tai perehdytyksen aikana ei ole annettu tarvittavaa tietopakettia asioista. Tämä vie muiden työpanoksesta hyvin paljon aikaa, kun täytyy perehdyttämisen jälkeen olla hyvin paljon apuna. Olen sitä mieltä, että itse työ opettaa kaikista parhaiten, mutta työhön on silti annettava tarvittava tietotaito, mistä on hyvä lähteä soveltamaan sitä eteenpäin omaan työhön. Perehdyttämisen jälkeen täytyy myös mielestäni olla joku henkilö perehdytettävän saatavilla mahdollisia kysymyksiä ja ongelmia varten. Työntekijää ei saa jättää täysin yksin perehdytyksen jälkeen, sillä työssä tulee koko ajan uusia kysymyksiä esille, mitä perehdyttämisen aikana ei ole tullut vastaan.

## 1.2 Tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteista ja tietoperustasta on johdettu tutkimuskysymykset (kuvio 1).



Kuvio 1. Tutkimuskysymykset

### Opinnäytetyön päätutkimuskysymys on:

- Miten hoitaa työsuhteen aikana annettava perehdyttäminen tarpeeksi kattavasti, mutta tehokkaasti?

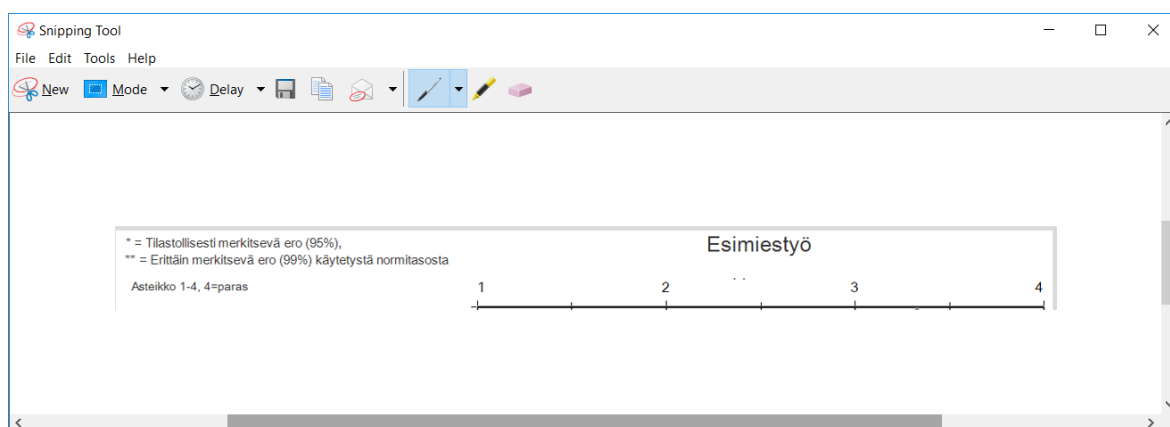
### Alatutkimuskysymyksiä ovat:

- Millaisena perehdytys koetaan tällä hetkellä?
- Mitä kehitettävää perehdyttämisessä on?
- Mitä perehdyttäminen vaatii johtamiselta?

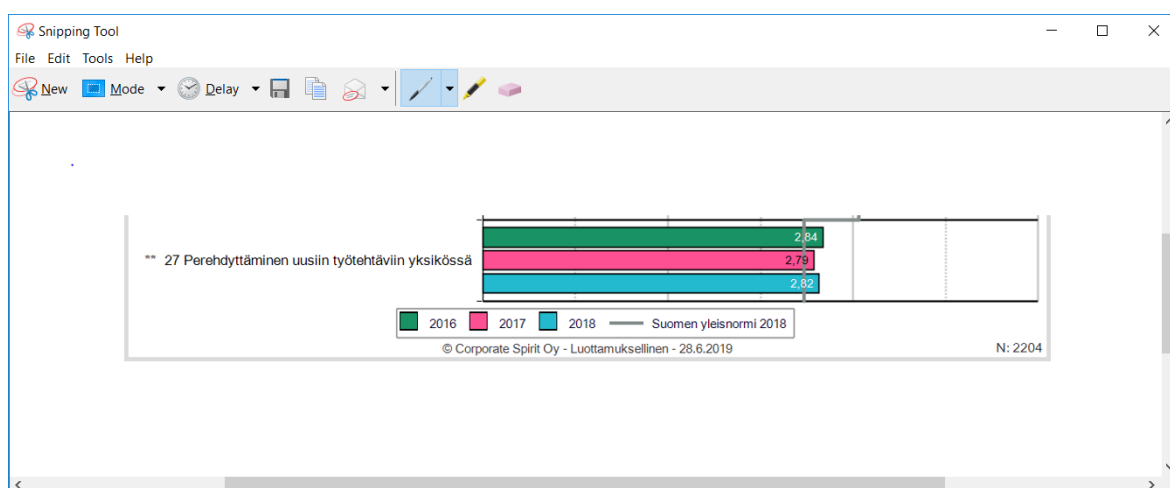
### 1.3 Tavoitteet ja tutkimusmenetelmät

Yritys X:ssä on ollut lähes aina työtyytyväisyystutkimuksessa perehdyttämisen osalta paljon parannettavaa henkilöstön mielestä. Muut osa-alueet työtyytyväisyystutkimuksessa on arvioitu henkilöstön toimesta paremmaksi, mutta perehdyttäminen jostain syystä ”laahaa”. Kuvassa 1 on asteikko, jota on työtyytyväisyyskyselyssä käytetty. Kuvassa 2 on vuosilta 2016–2018 Yritys X:n työntekijöiden vastauksia perehdytyksen suhteen. Joka vuosi perehdytys on jäänyt kyselyssä asteikossa alle 3:n.

Yrityksen johto on yrittänyt parantaa perehdytystä käytettävien resurssiensa puitteissa. Jotta perehdyttämisestä saataisiin Yritys X:lle parempia tuloksia, haluaa yritys, että työntekijöitä haastatellaan aiheesta.



Kuva 1. Työtyytyväisyyskysely (Yritys X)



Kuva 2. Työtyytyväisyyskyselyn tulokset v. 2016–2018 (Yritys X)

Opinnäytetyön tarkoituksena on saada Yritys X:lle kattavasti tietoa yrityksen niin hyvistä kuin kehitettävistäkin asioista perehdytyksessä. Tavoitteena tällä työllä on saada Yritys X:lle kerättyä tietoa perehdyttämisestä, jonka pohjalta yritys pystyy tekemään perehdytys-suunnitelman työsuhteen ajalle. Onko perehdytyksessä puute ajasta, ohjauksen ja ope-tuksen kattavuudesta tai esimerkiksi informaatiosta? Kuinka työntekijät kokevat perehdy-tyksen ja mitä he muuttaisivat siitä?

Tutkimus suoritetaan kvalitatiivisena tutkimuksena ja käytössä on teemahaastattelu. Kvali-tatiivinen tutkimus, eli laadullinen tutkimus, on valittu työhön siksi, että se on vapaampi tut-kimusmenetelmä kuin kvantitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimus kehittyä koko ajan sen edetessä. Tutkimukselle ei ole yhtä tiettyä kaavaa, miten sen voi suorittaa, sillä kvalitatiivisen tutkimuksen tekemiselle ei ole tiettyä oikeaa tapaa. Tutkimus mahdollistaa monenlaiset ratkaisut. (KvaliMOTV 2019.) Teemahaastattelussa on tietty pu-nainen lanka, jonka mukaan haastattelussa edetään, mutta haastattelussa saattaa tulla esiin lisäkysymyksiä tai suunnitellutkin kysymykset saatetaan esittää eri järjestyksessä tut-kittaville. Haastattelussa on kuitenkin tärkeää, että pysytään annetussa teemassa. Tee-mahaastattelusta lisää luvussa 4.2 Toimeksianto ja sen toteuttaminen.

Haastatteluun otetaan Yritys X:n työntekijöitä eri toimipisteistä. Haastatteluun osallistuvat työntekijät ovat erilaisilta palvelualoilta. On mielenkiintoista nähdä, miten perehdyttäminen työsuhteen aikana koetaan eri aloilla. Onko perehdyttämisen laadussa paljonkin eroja eri aloilla? Onko perehdyttämiseen mahdollista saada jokin yleinen kaavio, miten sen voi hoi-taa samalla kaavalla eri aloilla?

#### 1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön rakenne koostuu kolmesta eri osasta: johdannosta, teoreettisesta osiosta sekä empiirisestä osiosta (kuvio 2). Teoreettisessa osiossa on kaksi eri päälukua, pereh-dyttäminen ja johtaminen muutoksessa. Perehdyttämisessä on tietopohjaa perehdyttämi-sen tarkoituksesta, siihen käytettävistä työkaluista sekä työsuojelusta. Johtaminen muu-toksessa -luvussa kerrotaan, mitä muutosjohtamisella tarkoitetaan sekä johtamisen ja esi-miestyön tärkeydestä muutosjohtamisessa.





Kuvio 2. Opinnäytetyön rakenne

Empiirisessä osiossa käydään lyhyt esittely toimeksiantajasta. Myös toimeksiantoa ja sen toteutusta avataan paremmin tässä. Haastattelutulokset ja niiden pohdinta sekä kehitysehdotukset ovat myös osa empiiristä osiota. Lopuksi käydään läpi tutkimuksen arviointi, vastattiinko tutkimuskysymyksiin sekä mahdolliset ehdotukset jatkotutkimuksille.

## 2 PEREHDYTTÄMINEN

### 2.1 Perehdyttäminen ja sen tarkoitus

Perehdyttäminen on ohjausta ja muita toimenpiteitä sisältävä prosessi. Tavoitteena siinä on auttaa tutustumaan, oppimaan ja harjaantumaan uusiin työtehtäviin, työyhteisön tapaan toimia, työtovereihin sekä yhteistyöverkostoihin. Hyvin toteutettuna perehdyttäminen vaikuttaa työntekijän mielenkiintoon, vastuunottoon ja työhön sitoutumiseen. Perehdyttämisen tarkoituksena on (Frisk 2005, 41–43)

- tukea työntekijän oppimista
- helpottaa ihmissuhteiden solmimista työpaikalla
- antaa tietoa organisaatiosta ja tuoda näkyväksi sen tapoja toimia
- auttaa työntekijää muodostamaan kokonaisvaltainen kuva omista työtehtävistään.

Perehdyttäminen on eräänlainen vuorovaikutusprosessi, jossa työntekijä on aktiivinen osapuoli. Perehdyttäminen ei kuitenkaan rajoitu vain ohjaajan ja ohjattavan väliseksi, vaan on koko työyhteisön osallistava prosessi. Perehdyttämisessä onkin hyvä olla nimettyä yksi, joka on päävastuussa ohjaamisesta. Itse perehdyttämistä kannattaa kuitenkin jakaa, sillä monesti eri henkilöillä on tietämystä hieman eri asioista. Näin uusi työntekijä saa mahdollisimman laajan kuvan työstään ja organisaatiosta. Perehdyttämisen tarkoituksena on yksilön oppimisen lisäksi koko työyhteisössä tiedon jakaminen ja yhteisön kehittyminen. Esimerkiksi työntekijän vaihtuminen on jo muutostilanne, jossa työyhteisön tulisi tarkastella ja miettiä omaa toimintaansa. Organisaation muutoksesta ja muutosjohtamisesta tarkemmin luvussa 2. (Frisk 2005, 41–43.)

Myös vanhat työntekijät tarvitsevat perehdyttämistä työtehtävien ja työolojen muuttuessa. Uuden työntekijänkään ohjaus ei jää vain työsuhteen alussa olevaan perehdytykseen, vaan ohjauksen jatkuvuus koko työsuhteen ajan on olennaista organisaation toiminnan kannalta. Ohjausta voidaan jatkaa esimerkiksi kehityskeskusteluilla. (Frisk 2005, 41–43.)

Työturvallisuuskeskuksen (2013) mukaan työhönopastusta tarvitaan aina, kun työtä opetetaan uudelle työntekijälle, työtehtävät vaihtuvat tai työmenetelmät muuttuvat. Opastusta tarvitsee myös silloin, jos otetaan käyttöön koneita tai laitteita tai niitä uusitaan. Työturvallisuusohjeiden laiminlyönti ja työpaikalla tapahtunut tapaturma ovat myös osana työhönopastuksessa ja perehdytyksessä. Jos työ toistuu harvoin, aiemmin annetussa opetuksessa havaitaan puutteita tai huomataan joko virheitä tai puutteita tuotteiden ja palveluiden laadussa, on nämä myös tarpeellisia asioita työhönopastuksessa.

Työnopastusta tarvitaan silloin, kun työ tai työntekijä on uusi, työtehtävää muutetaan, työnkuvaa laajennetaan tai sitä rikastetaan eli lisätään vaativampia tehtäviä. Myös silloin tarvitaan työnopastusta, kun työntekijä on ollut pitkään poissa työstä. Tällainen tilanne voi olla esimerkiksi pitkä sairausloma tai äitiysloma. (Frisk 2005, 49–50.)

Perehdyttämistä tarvitaan aina, kun uusi työntekijä tulee yritykseen tai kun työntekijän työnkuva muuttuu. Perehdytykseen kuuluu, että työntekijä saa tarpeeksi kattavan opastuksen työtehtäviinsä, työpaikan toimintaan, työturvallisuuteen sekä työvälineisiin. Näiden lisäksi tulee käydä kaikki työsuhteeseen liittyvät asiat läpi työ- ja koeaikaan sekä palkkaan ja työterveyteen liittyen. Monesti myös perehdytettävä saa paljon kirjallista materiaalia koskien perehdytystä. Kirjallinen materiaali on myös osa hyvää perehdytystä. (Tehy 2019.)

## 2.2 Työkalut perehdyttämiseen

Tehy (2017) on kirjoittanut viiden kohdan listauksen, minkälainen on hyvä perehdyttäjä. Perehdyttäjän täytyy huolehtia, että on olemassa selkeä perehdytys suunnitelma ja -ta-voite. Jos tällaisia ei ole, täytyy perehdytettävän kehittää sellainen. Perehdytys suunnitelma ei myöskään voi olla vuodesta toiseen sama, vaan sitä pitää päivittää. Tiedot täytyy olla uusia. Tämän lisäksi perehdyttäjän täytyy selvittää, mitä perehdytettävä osaa ja missä hän kokee erityisesti tarvitsevänsä perehdytystä. Vaikka perehdytys suunnitelmat ovat yleensä melko yleispäteviä, niistä täytyy muokata yksilölliset jokaiselle perehdytettävälle. Yksi tärkein perehdyttämisen käytettävä työkalu on olla kannustava ja keskustella perehdytettävän kanssa. Perehdytyksen aikana tulee kysyä perehdytettävältä mitä hän on oppinut ja missä hän taas kaipaisi lisää opastusta. Lisäksi tähän kuuluu myös avoin keskustelu, jos perehdytettävää painaa jokin asia tai jos hän on ollut erityisen tyytyväinen johonkin. Perehdyttäjä on todella iso tuki ja turva perehdytettävälle.

Seuraava, mikä kuuluu hyvään perehdytykseen, on se, että perehdytys hoidetaan alusta loppuun. Joka yrityksessä on kiire, johon perehdyttäminen lisää kiirettä usein entistä enemmän, mutta sitä ei saa lopettaa kesken tai jättää vajaaksi. Jos kesken perehdytyksen tulee kiiretilanne, tulee perehdyttäjän huolehtia, että perehdytys hoidetaan loppuun kiireen jälkeen, mutta mahdollisimman nopeasti. Viides ominaisuus hyvässä perehdyttäjässä on hänen tietotaitonsa. Perehdyttäjän täytyy koko ajan kouluttautua lisää, pysyä perillä muutoksista ja ylläpitää omaa osaamistaan. Näin saadaan perehdytettäväkin opetettua oikein omaan työhönsä, eikä tule väärinkäsityksiä. (Tehy 2019.)

Työnopastus on osa perehdyttämistä. Työnopastuksella tarkoitetaan välittömästi työpaikalla annettavaa työtehtävien opetusta ja työn äärellä oppimisen tukemista. Tämän tavoitteena on taitojen opettaminen, jossa pyritään taitavaan työsuoritukseen ja myönteiseen asennoitumiseen työtä kohtaan. Työnopastus on tarpeellista erilaisissa muutostilanteissa, joilla on vaikutusta työn sisältöön tai – menetelmiin. Opastuksen edellytyksenä sen onnistumisen kannalta on opastajan yritystunteminen ja opastettavat työt. Opastaja ymmärtää, miten työssä opitaan sekä miten tukea ja ohjata oppimista. Myös opastajan oma halu ja innostus tehtävään ovat tärkeitä työnopastuksen onnistumisen kannalta. (Frisk 2005, 49–50.)

Uuden työntekijän perehdyttämisessä on loistava tilaisuus rakentaa side uuden työntekijän ja työyhteisön välille. Kun uusi työntekijä saa tunteen, että hänen työpanoksensa ja roolinsa työyhteisössä on merkityksellinen, haluaa hän ponnistella yhteisten tavoitteiden eteen ja sitoutua työryhmään. Jotta innostus tulee uudelle työntekijälle, tulee koko työryhmällä ja organisaatiolla olla halua onnistua. Näin saadaan pidettyä työntekijän into ja energisyys työhön myös niin sanotun ”alkuhuuman” jälkeen. Työryhmän ja koko organisaation on uskottava ja kannustettava uuden työntekijän onnistumiseen, jotta hänelle uuden työn oppiminen olisi mielekästä ja motivoivaa. (Saarni 2018.)

Yksilöllisellä perehdytyksellä tulee katsoa aina jokaisen perehdytettävän kohdalla erikseen hänen tavoitteet, näkökulmat sekä toiveet. Perehdytyksessä on yhteä tärkeää käydä läpi ydinasiat, sekä mennä asioissa syvemmälle ja auttaa tulokasta jäsentämään uutta rooliaan työryhmässä. (Saarni 2018).

*Yksilöllisessä perehdytyksessä työntekijä ei ole perehdytyksen kohde, vaan aktiivinen tekijä (Saarni 2018).*

Organisaatiot, jotka panostavat henkilöstön monimuotoisuuteen ja yhteenkuuluvuuden kehittämiseen, pärjäävät paremmin kuin muut. Tämä näkyy positiivisesti esimerkiksi liikevaihdon kehityksessä, kannattavuudessa, positiivisessa työnantajakuvassa ja työhyvinvoinnissa. Uusien työntekijöiden vaihtelevat tarpeet ja erilaisuus tuovat kuitenkin haasteita organisaatioon, sillä sama perehdytystapa ei sovi kaikille. Jokaiselle perehdytettävälle täytyy räätälöidä oma perehdytysohjelma. (Saarni 2018.)

### 2.3 Perehdyttäminen osana työhyvinvointia

Työsuojelulainsäädäntö velvoittaa useiden määräysten turvin työnantajaa järjestämään työntekijöilleen perehdytystä. Yleensä esimies vastaa perehdytyksestä, mutta esimies voi myös delegoida koko perehdytyksen tai jonkin osa-alueen perehdytyksestä jollekin toiselle työntekijälle. Kuitenkin vastuu säilyy aina esimiehellä. (Työturvallisuuskeskus 2013.)

Työturvallisuuslaissa (738/2002, § 14) sanotaan, että työnantajan on annettava riittävät tiedot työn vaaroista ja haitoista. Kyseistä perehdytysprosessia on havainnollistettu kuviossa 3. Työntekijä tulee perehdyttää riittävästi työpaikan toimintatapoihin, työvälineisiin, olosuhteisiin ja erityisesti itse työhön. Nämä tulisi tehdä ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai jos työtehtävät muuttuvat. Myös, jos järjestelmät tai työvälineet vaihtuvat, tulee perehdytys tehdä ennen niiden käyttöönottoa. Lisäksi työntekijän tulee saada opastusta ja ohjausta vaara- ja haittilanteiden estämiseksi koskien esimerkiksi turvallisuutta, terveyttä tai vaaraa. (Työturvallisuuskeskus 2013.)

Työntekijän tulee saada opastusta myös kaikkia poikkeustilanteita varten. Poikkeustilanteita voivat olla säätö-, puhdistus-, huolto- tai korjaustyöt. Myös erilaiset häiriötilanteet kuuluvat opastaa työntekijälle. Kun nämä kaikki on opastettu ja opetettu työntekijälle, tulee annettua opetusta täydentää tarvittaessa. Tämä kaikki tulee tehdä ottaen huomioon työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus. (Työturvallisuuskeskus 2013.)



Kuvio 3. Työntekijälle annettava opetus ja ohjaus

Perehdytys on tärkeää, jotta saadaan työ sujumaan ja työturvallisuus on kunnossa. Perehdytyksessä iällä ei ole merkitystä, mutta etenkin nuoret tulisi perehdyttää ja opastaa työhön todella hyvin, sillä he ovat vasta aloittamassa työuraansa. Heille ei siis välttämättä ole minkäänlaista työkokemusta, tai edes koulutusta. Nuorille täytyy käydä työpaikan pelisäännöt läpi sekä mahdolliset vaarat, mitä työssä voi ilmetä, sillä ne eivät ole monesti nuorille niin tuttuja kuin taas kokeneemmalle työntekijälle. Nuorille käy myös enemmän työtapaturmia. (Työterveyslaitos 2017.)

Työterveyslaitoksen tiedotteessa ”Hyvä työura alkaa perehdytyksestä” (2017) tutkija Mikko Nykänen kertoo, että uusi työntekijä pääsee nopeasti mukaan työyhteisöön ja arkeen, kun perehdytys on hoidettu hyvin. Uudesta työntekijästä ja perehdytyksestä on myös hyvä kertoa etukäteen muulle henkilöstölle, jotta he osaavat varautua perehdytykseen. Perehdytyksessä täytyy aina olla yksi vastuuhenkilö, mutta perehdyttäjiä voi olla monia. Nykyään perehdytys myös jakautuu monelle, sillä jokaisella työntekijällä on monesti oma vastuualue tai vahvuus, josta osaa perehdytyksen hoitaa parhaiten.

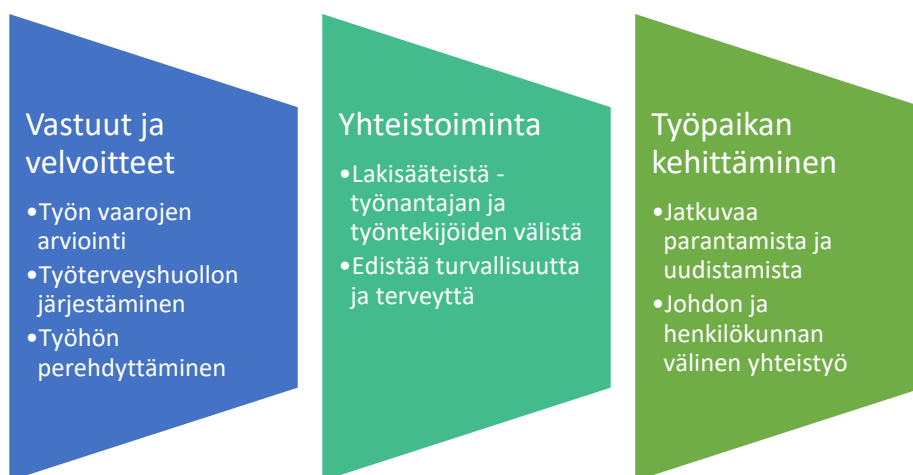
Jokaisella työpaikalla tulee olla oma perehdytysuunnitelma ja -aineisto. Jotta perehdytys on hyvä ja tehokas, tulee sitä kehittää koko ajan ja keskustella aiheesta myös henkilöstön

kanssa. Henkilöstöllä voi olla kehityskohteita nykyiseen perehdytysmalliin. Myös perehdytettävän henkilön tulisi olla aktiivinen alusta asti. Perehdytettävältä henkilöltä voidaan myös saada hyviä kehitysideoita perehdyttämisen kehittämiseksi. Perehdytettävä huomaa parhaiten, mikä toimii ja mikä ei tai mikä on hyödyllistä ja mikä ei. Perehdytystä ei tehdä vain uudelle työntekijälle, vaan se on jatkuvaa ja sitä tarvitaan aina, kun työtehtävät tai työmenetelmät muuttuvat. Uusi työntekijä kannattaa perehdyttää ainakin seuraaviin asioihin (Työterveyslaitos 2017):

- työtehtäviin, tavoitteisiin ja hänen omaan vastuualueeseensa
- työtiloihin ja työvälineisiin
- työvuoroihin ja muihin aikatauluihin
- työ- ja tuotantomenetelmiin
- turvallisiin työtapoihin
- työhön liittyviin vaaroihin ja niiden torjumiseen
- häiriö- ja poikkeustilanteissa toimimiseen
- työyhteisön toimintatapoihin ja pelisääntöihin.

## 2.4 Työsuojelu

Työsuojelua määrittävät useat lait, kuten työturvallisuuslaki, työterveyslaki ja työsuojelun valvontalaki (Työturvallisuuskeskus 2019.) Nämä lait velvoittavat muun muassa perehdyttämään työntekijät työhön. Tämän lisäksi työn riskit tulee arvioida ja organisaation on tarjottava työterveyshuolto sekä ylläpitää työkykyä. Työsuojeluun kuuluu vastuut ja velvoitteet, yhteistoimintaa sekä työpaikan kehittäminen (kuvio 4). Työpaikoilla on omat yhteistoimintahenkilöt, joita voi olla työsuojelupäällikkö, työsuojeluvaltuutetut, varavaltuutetut, asiamiehet tai toimikuntien jäsenet. Nämä henkilöt osallistuvat työpaikkansa työturvallisuusasioiden käsittelyyn. Vaikka tällaiset henkilöt on nimitetty jokaiseen yritykseen, tulee silti jokaisen työntekijän asemastaan huolimatta pitää huolta sekä omasta että muiden työturvallisuudesta.



Kuvio 4. Työsuojeluun kuuluvat osat (Työturvallisuuskeskus 2019)

Ennakoivaan työsuojeluun kuuluu työn opastus. Kaikki mahdolliset vaarat on poistettava ennen työn aloittamista tai ainakin vähentää niitä. Kaikkia vaaroja ei kuitenkaan monessakaan paikassa saada poistettua kokonaan, joten niistä tulee antaa kattava perehdytys, jotta vaarat tunnistetaan ja niistä aiheutettavia vaaratilanteita ennaltaehkäistään. (Työturvallisuuskeskus 2013.)

Myös työnopastajan tulee olla perillä työsuojeluun liittyvästä lainsäädännöstä ja määräyksistä. Etenkin omaan alaan liittyvät säädökset tulee olla työnopastajalla tarkasti tiedossa. Lisäksi hänen tulee osata opettamansa työ turvallisuuteen liittyvien asioiden osalta. (Työturvallisuuskeskus 2013.)

Lain mukaan työnantajan on annettava uudelle, nuorelle työntekijälle ohjausta ja opetusta, jos hänellä ei ole työkokemusta tai kyseiseen työhön tarvittavaa ammattitaitoa. Työsuojeluhallinnon verkkopalvelun (2016) mukaan työn ohjauksessa työnantajan tulee ottaa huomioon työntekijän ikä, kokemattomuus, henkilökohtaiset ominaisuudet sekä organisaation työolot. Kun ohjaus hoidetaan kunnolla, virheet, tapaturmat ja onnettomuudet vähenevät. Kunnan perehdyttäminen auttaa myös myöhemmin työnantajaa, kun uusi työntekijä tietää heti työsuhteen alussa omat työtehtävänsä ja vastuunsa. Hyvä perehdytys myös vähentää työntekijän stressiä, eikä hän jää työyhteisön ulkopuolelle. Ei riitä, että työntekijä oppii arkisen työn, vaan hänet pitää perehdyttää myös poikkeustilanteisiin ja siihen, miten niissä tulee toimia. Työturvallisuutta lisää myös se, kun rohkaistaan työntekijää kysymään, jos joku asia on hänelle epäselvää tai hän ei ymmärrä sitä. (Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu 2016.)

### 3 JOHTAMINEN MUUTOKSESSA

#### 3.1 Muutosjohtaminen yleisesti

Organisaation johto ei voi ohjata muutosta, vaan sen täytyy pyrkiä vastaamaan tulevaan muutokseen. Jotta muutokseen voidaan vastata, tulee johdon aloittaa toimenpiteiden käynnistäminen. Johdon tekemät muutokset aiheuttavat reaktioita muissakin sidosryhmissä. Muutoksia perustellaan usein toiminnan kehittämällä – kun ympäristö muuttuu, myös organisaation on muututtava. Nykyään jokainen organisaatio elääkin jatkuvasti jonkinlaisessa muutoksessa. Organisaatiot joko kehittyvät, kasvavat, kohtaavat vaikeuksia, joutuvat muuttamaan toimintaa tai joko supistavat osia tai laajentavat osia. (Juuti 2013, 179–202.)

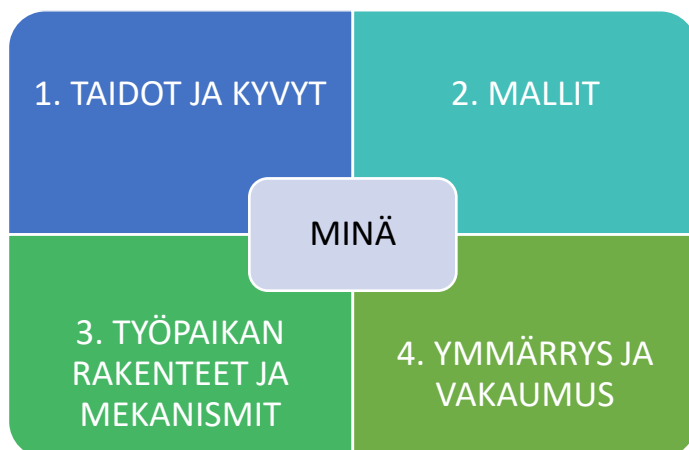
Leaderment Oy:n julkaisemassa artikkelissa ”Muutosjohtaminen ja johtaminen muutoksessa” (2016) selvennetään, ettei muutosjohtaminen koske vain yhtä osa-aluetta yrityksessä. Muutosjohtamisessa täytyy ottaa kaikki osat huomioon, jotta ne tukevat toisiaan jatkossakin. Muutosjohtamiselle löytyy paljon erilaisia malleja, joilla se saadaan onnistumaan. Malleja käytetään paljon myös oikeassa työelämässä.

Muutosjohtamisen yksi malleista on ”People, Processes and Technologies” eli ihmiset, työnkulut ja tekniikka. Esimerkiksi yritys ei voi tuoda uusia ohjelmistoja tai järjestelmiä käyttöön ilman hyvää ja selkeää perehdytystä. Myös mahdollisten uusien toimintamallien tulevat hyödyt kannattaa tuoda henkilöstön tietoisuuteen varsinkin, jos se on uudistusta vastaan. Asioiden perustelu, perehdyttäminen ja selkeä läpikäynti antaa henkilöstölle jo paljon vastauksia. Toinen malli on McKinsleyn artikkeli, jossa katsotaan tarkemmin asioita työntekijän näkökulmasta (kuvio 5). (Leaderment Oy 2016.)

Työntekijä on valmis muuttamaan toimintatapaansa, jos nämä neljä ehtoa täyttyvät (Leaderment Oy 2016):

- Kun on tarvittavat tiedot, taidot ja voimavarat onnistumiseen. Apua pyydetään tarvittaessa ja sitä myös tulisi saada.
- Esimiehet ja kollegat toimivat jo uudella tavalla.
- Täytyy hyväksyä, että muutos on tarpeellinen ja arvokas sekä ymmärtää se.
- Työpaikalla on huolehdittu, että puitteet, rakenteet, mittarit, palkkiot ja prosessit tukevat uutta tapaa tehdä töitä.





Kuvio 5. McKinsleyn malli (Leaderment Oy 2016)

Hyvässä muutosjohtamisessa otetaan huomioon sekä ihmiset että asiat. Kuitenkin nykyisessä toimintakulttuurissa on tapana tehdä asiat mahdollisimman nopeasti pienillä resursseilla. Jos halutaan pysyä ajan hermoilla tai muuttaa yrityksen kulttuuria, täytyy myös toimintaa muuttaa. Harvoin vanhat toimintatavat ovat uudessa työkuulttuurissa eduksi. Muutokset pitää tehdä kokonaisvaltaisesti, ottamalla huomioon jokaisen osa-alueen. Eli muutoksiin pitää olla resursseja niin, että se pystytään toteuttamaan kokonaisuudessa hyvin. (Leaderment Oy 2016.)

Henkilöstössä kaikki ei reagoi muutoksiin samalla tavalla ja esimiehen onkin ymmärrettävä, että jotkut tarvitsevat muutoksen sulatteluun ja opettelemiseen enemmän aikaa kuin toiset. Ihanteellisin tilanne on se, kun työntekijä ei epäröi muutoksia, vaan lähtee heti uuteen mukaan kyselemättä. Toisaalta, voiko epäröiväkin työntekijä olla hyvä? Joskus kyseenalaistaminen on hyvä asia, sillä siinä saattaa tulla asioita esille, joita yrityksen johto ei ole edes ajatellut. Usein henkilöstöllä, jotka tekevät suorittavaa työtä ja keneen muutokset usein kohdistuvat, tietävät parhaiten, miten asiat toimivat tehokkaimmin kentällä. (Leaderment Oy 2016.)

Käyttää muutosjohtamiseen mitä mallia tahansa, vaatii se paljon työtä ja nöyryyttä työn tekemiseen. Onnistuminen ei tule muutoksessa ilman omaa vaivannäköä. Lisäksi muutosjohtamisessa tulee olla selvä yhteinen päämäärä, sekä tulee miettiä, onko päämäärä kaiken vaivan, ajan ja rahan arvoista. Tärkein kaikista osa-alueista on se, että johdon tuki on läsnä, sillä muuten ei muutosta voi tapahtua, eikä haasteista selvitä. (Leaderment Oy 2016.)

### 3.2 Johtaminen avainasemassa muutoksessa

Muutos organisaatiossa lähtee usein siitä, kun tunnistetaan tarve tai jokin epäkohta, johon halutaan tarttua. Usein tällaisen tarpeen havaitsee esimies, joka sitten havainnon jälkeen kokee muutoksen välttämättömäksi. Muutoksen alkaessa esimies joutuu selittelemään asiaa aina työntekijöilleen, mikä saattaa olla vaikeaa. Esimies ei välttämättä edes itse vielä tiedä, miten tuleva muutos muuttaa työskentelytapoja tai yleisesti muutoksen vaikutuksia. Voi myös olla, että esimies ei tiedä edes muutoksen sisältöäkään. (Ponteva 2010, 10–11.)

Jokainen ihminen on erilainen ja tämän vuoksi ihmiset kokee myös muutokset eri tavoin. Jotkut ottavat muutokset hyvinkin raskaasti. Tässä on tärkeää, että esimieheltä lähtee innostus muutokseen ja pyrkii tartuttamaan saman innostumisen myös työntekijöihin. Innostumisen tunteen luominen työntekijöihin voi olla todella haastavaa, sillä työyhteisö on täynnä erilaisia ihmisiä, jotka reagoivat kaikki eri tavalla uusiin asioihin. Työyhteisöstä löytyy niin innostujia kuin kyseenalaistajia. On myös välinpitämättömästi reagoivia ihmisiä tai niitä, jotka ottavat muutokset todella raskaasti sekä tunteella, ja tarvitsevat tämän vuoksi paljon tukea. (Ponteva 2010, 10–11.)

Muutos organisaatiossa lähtee aina johtoryhmän päätöksestä. Päätöksen jälkeen asia etenee tiedottamalla muutoksesta muille sekä aloittamalla mahdollisten koulutusten järjestäminen. Muutoksessa on aina tavoitteena tehdä muutos tietyllä aikavälillä. Kun tavoitteeseen päästään, pitäisi lopputulos olla muuttunut toiminta organisaatiossa. Johtamiselta vaaditaan paljon ennen muutosta, muutoksen aikana sekä sen jälkeen. Esimies, joka sulkee silmänsä muutoksilta eikä halua niitä, on turha esimies. Tällainen esimies luo myös tietyllä tavalla negatiivista käsitystä muutoksesta työntekijöilleen. (Ponteva 2010, 9–10.)

Ennen muutosjohtamista on pidetty ohimenevänä vaiheena työympäristössä. Muutoksia varten on erikseen haettu muutosjohtajaa, joka hoitaa muutoksesta yli pääsemisen. Kun muutosvaihe on ohi, palaudutaan normaaliin tilaan, jossa oltiin ennen muutosta. Nykyään ei voi näin enää ajatella, sillä muutosta tapahtuu koko ajan työelämässä ja muissakin toimintaympäristöissä. Muutosjohtaminen on nykyään osana päivittäistä johtamista ja sitä täytyy pitää yllä koko ajan, eikä vain muutoksen aikana. Muutosjohtamisen taito tulisi löytyä jokaiselta johtamistehtävissä olevalta henkilöltä. (Monstercafe 2017.)

Kun työympäristössä eletään jatkuvaa muutosta, on tärkeää, että työyhteisössä saadaan henkilöstöön tunne, että asioita saadaan aikaiseksi. Jos asiat jäävät aina kesken ja mitään

ei hoideta kunnolla loppuun, ei työntekijöiden motivaatio välttämättä riitä jatkuvaan muutokseen. Uusia muutoksia ei voi tuoda lisää jatkuvasti, ellei vanhojakaan ole saatu päätökseen ja kunnialla loppuun. (Monstercafe 2017.)

Johtamisessa on myös tärkeää selvittää, onko nykyisissä resursseissa käyttömahdollisuutta muutoksessa. Tarvitseeko aina täysin uutta, jos löytyy jo vanhaa, jota voi muokata sopivaksi muutokseen? Jos nykyisiä resursseja pystyisi käyttämään lisää ja tehokkaammin, veisi sekin perehdyttämislähteen aikaa, kun asiat olisivat henkilöstölle ainakin osittain tuttua. Perehdytykseen tarvitaan heti enemmän aikaa, jos lähdetään täysin uuteen asiaan. Jatkuva uudistaminenkaan ei välttämättä ole hyväksi, vaan täytyisi katsoa, miten nykyisiä toimintatapoja ja järjestelmiä voisi käyttää tehokkaammin ja toimivammin osana työtä. (Monstercafe 2017.)

Onnistuneessa muutoksessa tarvitaan myös muutokseen sitoutunut johto, joka osoittaa muutoksen tarpeen. Hyvä muutosjohtaja ymmärtää muutosprosessia rajoittavat tekijät – sen haastavat olosuhteet ja muutoksen vastustamisen. Muutoksen johtamisessa onkin erittäin tärkeää osata kannustaa henkilöstöä. Kannustamisen lisäksi esimiehen tulee tukea henkilöstöä, mutta myös työntekijän on innostuttava siitä. Ilman innostusta on vaikea lähteä tekemään onnistunutta muutosta. (Ponteva 2010, 10-11). Onnistuneessa muutosjohtamisessa keskustellaan, rohkaistaan olla avoimia eikä olla hiljaa. (Ponteva 2010, 87-88.)

### **Onnistunut muutosjohtaminen**

Onnistuneessa muutosjohtamisessa on eri osa-alueita, joita tarkastelemalla muutos onnistuu – tai ei epäonnistu ainakaan johtamisen puutteesta. Nämä osa-alueet ovat inhimillisyys, reiluus, myönteisyys, innostus ja innostavuus, peräänantamattomuus, kannustavuus ja yllätyksellisyys (kuviokuva 6). (Ponteva 2010, 90-110.)



Kuvio 6. Onnistunut muutos (Ponteva 2010, 90–110)

Inhimillisuus näkyy johtamisessa niin, että esimies ottaa alaisensa tosissaan, tuntee hänet nimitä eikä vähättele. Esimies myös osaa sanoa alaiselleen, että epäonnistuminen on sallittua, mutta virheet ovat myös oppimisen paikka. Esimiehen tulee myös olla rehellinen itselleen sekä alaisilleen. Hänen tulee tunnustaa, jos ei tiedä jotain eikä keksiä omia vastauksia. On myös reilua, ettei esimies lupaa liikoja ja ottaa selvää asioista. Tärkeintä on olla oma itsensä ja puhua ymmärrettävästi henkilöstölle. (Ponteva 2010, 90–110.)

Esimiehen täytyy myös olla valmis muutokseen. Hänen tulee ajatella ja puhua asioista myönteisesti. Muutoksessa hymy ja hyvien asioiden korostaminen on tärkeää. Jos tulee epäonnistumisia, niihin ei saa jäädä kiinni eikä syyllistää virheistä ketään tiettyä henkilöä. Kun esimies etsii lähelleen myönteisesti ajattelevia ihmisiä, muutos on astetta lähempänä ja helpompi. Myönteisesti ajattelemalla saa myös henkilöstön helpommin innostumaan muutoksesta. Innostumista lisää se, kun esimiehenä muistaa olla tyrmäämättä ja latistamatta. Jos esimies ei saa innostumaan työntekijöitä, hän ei saa myöskään tyrmätä heitä. Kaikki eivät innostu muutoksesta, mutta ovat silti mukana siinä. Innostusta lisää myös arkena pientenkin asioiden juhlistaminen, etenkin arkisten asioiden. (Ponteva 2010, 90–110.)

Jos innostusta ei löydy, ei esimies saa antaa periksi. Periksi ei voi antaa silloinkaan, jos muutos alkaa tuntua muutenkin vaikealta. Muutoksessa täytyy edetä pienin askelin ja iloita pienistä voitoista – tavoittelemalla kerralla liikaa, ei muutos onnistu. Peräänantamattomuus näkyy myös kannustamisessa. Esimiehen täytyy opetella olemaan kannustava sekä jaksaa kannustaa alaisiaan läpi muutoksen. Jokaista kannustaa ajatus, kun esimies ottaa vakavasti henkilöstön asiat. Onnistunut muutosjohtaminen näkyy myös yllättämällä työntekijät esimerkiksi tekemällä asiat toisella tavalla kuin yleensä, tutustumalla uusiin asioihin mitkä eivät ole kiinnostaneet aiemmin tai tarjoamalla työntekijöille samanlaisia uusia mahdollisuuksia, joita esimies on itselleen antanut. (Ponteva 2010, 90–110.)

### 3.3 Lähiesimiestyön merkitys muutosjohtamisessa

*Lähiesimies on organisaation tärkein muutosjohtaja* (Esimiehen opas muutokseen 2019).

Lähiesimies joutuu opettelemaan monia taitoja muutosjohtamisessa ja tasapainottelemaan eri alueiden kanssa. Jotta esimies olisi mahdollisimman hyvä johtamaan muutoksessa, hänen täytyy osata katsoa, onko kaikki asiat ja alueet tasapainossa toistensa kanssa. Muutosjohtamisessa ei voi lähteä muuttamaan vain tiettyä aluetta, vaan kokonaisvaltaisesti koko toimintaa, katsomalla ja ottamalla huomioon jokaisen osa-alueen yrityksen päivittäisestä toiminnasta. (Esimiehen opas muutokseen 2019.)

Usein muutoksessa mietitään ensimmäisenä kustannusten vähentämistä, joka monesti on henkilöstön karsimista joko lomauttamalla tai irtisanoutumisella. Muutoksessa voi myös olla pula potentiaalisen henkilöstön löytymisellä, sillä eläköityminen alkaa kasvamaan suuressa osassa Suomessa, kun suuret ikäluokat jäävät eläkkeelle. Uutta työvoimaa on paljon vähemmän tarjolla, kuin sitä on lähdössä. (Esimiehen opas muutokseen 2019.)

Vähemmän muutoksesta ajatellaan sen olevan toiminnan ja työtapojen muutosta ja uudistamista sekä henkilöstön osallistamista ja kouluttamista kohti uutta. Muutoksessa olisi esimiehen tärkein löytää tarvittava potentiaali nykyisestä henkilöstöstä. Nämä ovat esimiehelle todella haasteellisia, sillä esimiehen täytyy oppia käyttämään ja hallitsemaan järkevästi osaamistaan, ajankäyttöä, voimavaroja ja erityisesti motivaatiota muutoksen keskellä. Myös henkilöstöltä vaaditaan näitä taitoja. Jos yritys haluaa jatkuvasti kehittyä, tarvitsee lähiesimies myös keskijohdon tuen työhönsä. Jos keskijohto ei anna lähiesimiehelle tukea ja resursseja muutosjohtamiseen, tulee se lähiesimiehelle melko vaikeaksi tehdä yksin. Lisäksi lähiesimiehellä tulee olla sama näkemys oman esimiehensä, kollegoiden ja alaistensa kanssa, mitä muutosta nyt johdetaan ja mitä se käytännössä tarkoittaa juuri omassa työyhteisössä. Kuinka laaja muutos on ja milloin muutos on ajankohtainen? Miten

muutos toteutetaan ja kuinka tarkasti kiinnitetään huomiota eri osa-alueisiin? Entä miten johtaminen on suunniteltu? Näitä kysymyksiä lähiesimies ja myös ylempi johto joutuu miettimään muutosjohtamisen eri vaiheissa. (Esimiehen opas muutokseen 2019.)

Muutosjohtamisessa lähiesimiehen kannattaa myös miettiä itse ja kysyä itseltään muutoksesta. Kun hän on itse pohtinut muutosta, osaa hän paremmin sen myös johtaa alaisilleen. Myöskin, jos esimies on muutosta vastaan, näkyy se negatiivisesti muutosjohtamisessa ja henkilöstön suhtautumisessa muutokseen. Jos esimies huomaa, mitä häneltä johtamisessa vaaditaan ja odotetaan, on se avuksi muutoksessa. Odotuksia on monesti henkilöstön tavoitteet ja niiden täyttyminen, heidän ohjaaminen ja asioiden organisointi. Esimies on tärkeässä osassa myös auttamassa tavoitteisiin pääsystä ja työn tukemisessä. Kuitenkin esimiehen täytyy yrittää esittää nämä kaikki asiat positiivisesti, työntekijöitään innostaen. Vaikka esimies osaisi johtaa muutoksen läpi ja tietää, mitä resursseja siihen tarvitaan, hänen täytyy myös osata johtaa henkilöstöä oikein ja ottaa heidät huomioon muutoksen keskellä. (Esimiehen opas muutokseen 2019.)

Muutosjohtamiseen on monta eri tyyliä, mutta jokaiseen muutokseen tarvitaan osaava esimies. Ilman hyvää ja osaavaa esimiestä ei muutosjohtamisen lopputulos ole paras mahdollinen. Vuorovaikutus on yksi tärkeimmistä taidoista muutosjohtamisessa. Myös itse muutos kannattaa aloittaa nopealla aikataululla, ettei sitä jäädä miettimään liikaa. Yhtä lailla, kun uusia toimintatapoja tai järjestelmiä tulee käyttöön, tulisi vanhoista luopua tai muokata ne uuteen toimintaan sopivaksi. (Silvo 2014.)

Varsinkin lähiesimiehellä on tärkeä tehtävä saada vanhat toimintatavat pois työntekijöitä, joille ne ovat saattaneet pinttyä työskentelytapoihin pahastikin vuosien aikana. Joillekin työntekijöille muutos on helpompi toteuttaa kuin toisille. Jos vanhasta ei päästä eroon ja uuteen ei siirrytä täysillä, vie se muutokselta täysin pohjan. Myös Silvo kirjoittaa, että aina joku vastustaa muutoksia tai syttyy niille hitaasti. Esimiehen onkin tärkeää saada niin sanottu muutoskitka mahdollisimman nopeasti kitkettyä, jotta muutoksessa päästään eteenpäin ja se toteutuu ajallaan.

Muutosjohtaminen on osana johtamista, eikä sitä voi luokitella omaksi aihealueeksi. Tärkeintä siinä on ihmisten johtaminen, mutta myös liiketoiminnan ja toimintaympäristön hallinta. Vaikka ylimmältä johdolta usein tuleekin muutostarpeet, on lähiesimies muutoksen todellinen varmistaja yhdessä tiiminsä kanssa. Lähiesimiehen on kuitenkin todella tärkeää saada koko ajan tuki myös omalta esimieheltään ja yrityksen johdolta. Jos muutos jostain syystä epäonnistuu, täytyy se käydä tiimin kanssa läpi, sillä muutos on tehnyt jo poikkeuksia henkilöstön toimintatapoihin ja ajatteluun. Lähiesimiehellä on siis tässäkin paljon työtä saada kaikki takaisin ennalleen ja selittää alaisilleen, miksi muutos ei onnistunut. Tämän

avulla henkilöstö ymmärtää paremmin, miksi muutoksessa epäonnistuttiin, ja saadaan vähemmän negatiivista kitkaa henkilöstön ja johdon välille, tai ylipäätään koko työyhteisöön. (Silvo 2014.)

## 4 CASE: YRITYS X

### 4.1 Esittelyssä Yritys X

Yritys X on suomalainen palvelualan yritys, joka toimii usealla eri liiketoiminta-alueella. Yrityksen liiketoimintamalli on esitetty kuvassa 3.

KUVA POISTETTU, JOTTA YRITYSTÄ EI TUNNISTA.

Kuva 3. Yrityksen liiketoimintamalli ja toiminnan tarkoitus

Yritys X on syntynyt vuosien 1992–1993 vaihteessa. Yritys X toimii Päijät- ja Kanta-Hämeessä, usean kunnan alueella. Yritys X työllistää muutaman tuhatta ihmistä.

### 4.2 Toimeksianto ja sen toteuttaminen

Yritys X:n toimeksiantona oli selvittää, miksi perehdyttäminen on aina heidän järjestämiskäytäntönsä työtyytyväisyyskyselyissä arvioitu heikoksi. Yritys X on jo tehnyt uuden työntekijän perehdyttämiseen oppaan, ja nyt sen on tarkoitus alkaa kehittää myös koko työsuhteen ajalle perehdytystä. Selvitystä haluttiin lähteä tekemään haastatteluiden avulla, miksi työntekijät kokevat perehdyttämisen työsuhteen aikana huonoksi ja mitä he haluaisivat siihen lisä. Toimeksianto kuulosti haastavalta, mutta silti todella mielenkiintoiselta.

Toimeksianto toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimuksessa käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelu ei etene tarkkojen, valmiiksi muotoiltujen kysymysten mukaan. Haastattelu etenee kohdentuen tiettyihin teemoihin, jotka on ennalta suunniteltu ja siihen liittyvät teemat ovat kaikille haastateltaville samoja. Teemoissa voi kuitenkin liikkua joustavasti eikä haastattelussa tarvitse mennä tiukkaa kaavaa pitkin. Haastatteluissa on tärkeää antaa haastateltaville tilaa puhua ja huomioida jokaisen tulkinnot. Päätetyt teemat tulee kuitenkin käydä jokaisen haastattelun aikana. (KvaliMOTV 2019.)

Haastatteluun saatiin yhteensä kahdeksan eri työntekijää Yritys X:stä. Työntekijät työskentelevät Yritys X:ssä eri toimipaikoissa. On hyvä, että näkökulmaa saatiin muutamasta eri toimipaikasta kuin vain yhdestä. Jos olisi saatu muutama työntekijä saman toimipaikan sisältä, olisi nähty myös se, kuinka eri tavalla saman toimipaikan työntekijät kokevat perehdytyksen. Tarkemmat tiedot haastatteluista löytyy seuraavasta taulukosta (taulukko 1).

Taulukko 1. Yritys X:n työntekijöiden haastattelut

Haastattelut	Haastattelun kesto (min)	Haastateltavan toimipaikka	Toteutustapa
--------------	--------------------------	----------------------------	--------------



<b>Haastattelu 1</b>	15,30	Toimipaikka 1	Kasvotusten
<b>Haastattelu 2</b>	17,06	Toimipaikka 2	Puhelimitse
<b>Haastattelu 3</b>	20,13	Toimipaikka 3	Puhelimitse
<b>Haastattelu 4</b>	18,50	Toimipaikka 4	Kasvotusten
<b>Haastattelu 5</b>	16,00	Toimipaikka 5	Kasvotusten
<b>Haastattelu 6</b>	-	Toimipaikka 6	Sähköposti
<b>Haastattelu 7</b>	20,31	Toimipaikka 7	Kasvotusten
<b>Haastattelu 8</b>	20,39	Toimipaikka 8	Kasvotusten

Teemahaastattelu vaatii aihepiiriin tutustumista sekä haastateltavien tilanteen tuntemista. Sisältö- ja tilanneanalyysi ovat teemahaastattelussa tärkeitä. Sen lisäksi, että kysymykset tulee harkita tarkoin, täytyy myös haastateltavat valita harkiten. Tutkittavien valinta perustuu siihen, kenestä arvellaan saatavan parhaiten aineistoa aiheesta. Teemahaastattelu on suosittu muun muassa sen vuoksi, että haastateltavilla on vastaamisen vapaus ja he saavat puhua vastaukset omin sanoin. Myös haastatteluja on helppo analysoida. Teemahaastattelussa tutkijan alun perin asettamat teemat eivät välttämättä ole samat kuin ne teemat, jotka aineistoa analysoimalla osoittautuvat olennaisiksi. (KvaliMOTV 2019.)

Haastatteluissa 1-6 on käytetty samaa haastattelurunkoa. Haastattelukysymykset koskevat perehdyttämistä ja sen kehittämistä, sekä johtamisen vaikutusta perehdyttämiseen. Haastateltavat on kysytty satunnaisesti eri Yritys X:n toimipisteistä. Osa haastatteluista on käyty kasvotusten ja osa puhelimitse, yksi sähköpostilla. Kasvotusten käydyt haastattelut näistä on käyty yleisellä paikalla. Taulukossa olevat ajat, mitä haastatteluun on käytetty, ovat suuntaa antavia, sillä niitä ei ole äänitetty. Haastatteluissa 1-6 osa kysymyksistä olivat huonoja, sillä niiden vastauksilla ei ollut merkitystä lopputulokseen, eikä niistä saanut varteenotettavaa tietoa tai aineistoa.

Haastattelut 7 ja 8 on käyty molemmat kasvotusten ja näihin haastatteluihin on muokattu myös haastattelurunkoa. Haastattelurunko käytiin yhdessä toimeksiantajan kanssa läpi, sekä heiltä saatiin myös nämä kyseiset haastateltavat. Haastattelut on äänitetty ja litteoitu. Haastattelut käytiin molempien haastateltavien omissa toimipaikoissa.

### 4.3 Tulokset

Jokainen henkilö on työskennellyt Yritys X:ssä vähintään muutaman vuoden, joten jokainen heistä on varmasti kokenut työvuosiensa aikana muutoksia ja niistä johtuvia perehdytksiä. Ensimmäiset haastattelut olivat haastavaa toteuttaa, sillä lähes jokaisen haastateltavan henkilön kohdalla tuntui aluksi, että perehdyttämiseen ollaan tyytyväisiä eikä osattu sanoa mitään konkreettisia muutoksia tai kehitysehdotuksia. Kysymällä haastattelulomakkeen lisäksi muita, tarkentavia kysymyksiä, alkoi ilmetä enemmän perehdyttämisen puutteita. Jälkimmäiset haastattelut toivat hieman enemmän materiaalia, mutta tämä voi johtua osittain myös siitä, että osattiin kysyä oikeita kysymyksiä.

#### **Millaisena perehdytys koetaan tällä hetkellä?**

Ensimmäisten haastattelujen perusteella perehdyttäminen työsuhteen aikana on hyvällä tasolla Yritys X:ssä. Tällä hetkellä perehdytyksen suurimpina ongelmina pidetään sitä, että perehdytyksessä ei keskitytä olennaisiin asioihin. Myöskin liian pintapuolinen perehdytys tuli haastatteluissa esille. Perehdytystä ei ole saatu monipuoliseksi, jonka vuoksi tulee yksipuolisia tekijöitä. Perehdytykseen koetaan saavan tarpeeksi aikaa, vaikka välillä kiire tai esimerkiksi yllättävät sairaslomat saattavat vaikeuttaa perehdyttämistä tai pahimmassa tapauksessa siirtää sitä kokonaan eteenpäin.

Haastatteluissa 7 ja 8 tuli esille se, että perehdyttämisessä on tultu paljon eteenpäin koko ajan. Näissä haastatteluissa puhuttiin myös työn moniosaajista, eli perehdyttämistä pitäisi järjestää monipuolisesti, jotta jokainen työntekijä olisi monipuolinen ja osaisi monia eri asioita toimipaikassaan. Tämä helpottaa esimerkiksi uuden työntekijän perehdytyksessä sekä sairaslomatilanteissa. Resursseja koulutukseen on hankala saada, mutta esimerkiksi Toimipaikassa 7 käytetään talven hiljaiset kuukaudet hyödyksi, jolloin pyritään kasvattamaan henkilöstön moniosaamista.

*Haastavaa se on, mutta sanotaan, että on varmaan eteenpäin menty ja tekemistä tässä on edelleen paljon.*

Lisäksi perehdytykseen toivottiin myös enemmän yhtenäisyyttä, eli sitä, että jokaisessa toimipaikassa perehdytettäisiin samalla tyylillä ja jokaisessa toimipaikassa olisi samat tuntimäärät perehdytykseen.

*Siis totta kai se on ihmisestä riippuvaista myös, että kuinka paljon ihminen tarvitsee sitä perehdyttämistä, mutta et olisi se joku kultainen keskitie. Jos oppii nopeammin niin ei tietenkään tarvitse käyttää sitä kaikkea tuntimäärää.*

Kaikissa haastatteluissa tuli esille perehdytettävän oma aktiivisuus, sekä työyhteisön tärkeys perehdytyksessä. Harvoin esimies perehdyttää itse työhön, vaan tähän otetaan joku työntekijöistä, joka osaa työn hyvin ja osaa sen myös opettaa eteenpäin. Perehdyttäjässä pidettiin tärkeänä hänen kannustavaa ja innostavaa asennetta. Monessa toimipaikassa käytettiin sitä keinoa, että perehdytettävä liikkuu ensimmäiset vuorot saman perehdyttäjän kanssa, jolloin perehdyttäjistä tulee tuttu ja perehdytettävä oppii yhden tietyn toimintatavan. Jos perehdytettävä laitetaan oppimaan monen eri ihmisen kanssa, voi oppiminen olla hänelle hankalaa, sillä kaikki opettaa eri tavalla. Lisäksi kaikilla perehdyttäjillä voi olla erilainen tapa tehdä asioita, vaikka kaikki olisikin täysin oikeita tapoja. Perehdyttämiseen kättäinkin enemmän niin sanottuja varsinaisia perehdyttäjiä, jotka saisivat esimerkiksi jonkin perehdytyskoulutuksen konttorilla. Toimipaikassa voisi olla useampi perehdyttäjä. Nämä perehdyttäjät hoitaisivat aina perehdytykset toimipaikoissa, myös uusien työntekijöiden perehdytykset.

Kaikissa muissa haastatteluissa, paitsi toimipaikan 7 haastattelussa, tuli ilmi myös perehdytykseen käytettävissä keinoissa erilaiset digitaaliset välineet, muun muassa yrityksen digitaalinen oppimisalusta, sisäisen viestinnän kanavat ja intranet. Nämä riippuvat vain täysin työntekijän aktiivisuudesta, että käyttääkö hän näitä ohjelmia uuden oppimiseen. Lisäksi osana perehdytyksiä pidetään myös erilaisten koulutusten ja passien suorittaminen, kuten PCI-passi ja ikärajanpassi. Näiden lisäksi jokaisessa toimipaikassa oli käytössä kehityskeskustelut vähintään kerran vuodessa. Joissakin toimipaikoissa oli otettu myös palautelomakkeet käyttöön eli perehdytettävä henkilö täyttää palautelomakkeen, josta näkee esimerkiksi, mitä hän on oppinut ja missä tarvitsee kenties lisää apua.

Vain parissa haastattelussa tuli ilmi, että myös työsuhteen aikana olevassa perehdytyksessä käytetään jonkinlaisia perehdytyslistoja. Perehdytettävälle annetaan muutaman kohdan lista, jotka hänen tulisi oppia tietyssä ajassa. Listassa olisi esimerkiksi kohdat ”Osaan” ja ”Tarvitsen vielä opetusta.”. Listoja voidaan sitten käydä yhdessä esimiehen kanssa läpi esimerkiksi kehityskeskusteluissa.

### **Mitä kehitettävää perehdyttämässä on?**

Perehdyttämisen kehityskohteina oli tasalaatuisuus. Perehdytyksiin toivottiin samaa laatua jokaiseen toimipaikkaan, joka helpottaa esimerkiksi toisissa toimipaikoissa työskentelyyn. Yritys X:ssä esimiehet vaihtavat usein eri toimipaikkojen välillä muutaman vuoden välein. Perehdytyksen tasalaatuisuus helpottaa myös esimiehiä toimipaikkaa vaihtaessa, sillä heillä ei menisi niin kauan aikaa perehtyä uuden toimipaikan tapoihin. Lisäksi myös toivot-

tiin, että tavalliset rivimyyjätkin saisivat enemmän mahdollisuuksia koulutuksiin. Tällä hetkellä koulutuksia järjestetään pääsääntöisesti myymäläpäälliköille, apulaismyymäläpäälliköille sekä tuoteryhmävastaaville.

*Pikkukoulutuksia olisi hyvä olla muillekin, että muutkin kokisivat, että heillä on merkitystä.*

Perehdytys koetaan välillä myös hieman hankalaksi, sillä kaikkia ei saa samaan aikaan perehdytykseen. Perehdytys pitää käydä monesti henkilö henkilöltä, mikä taas vie paljon aikaa esimieheltä tai perehdyttäjältä. Yksi kehittämiskohta on siis myös se, että uutta asiaa ei saada tarpeeksi nopeasti jaettua kaikille työntekijöille eli haastateltavan työntekijän mukaan ”perehdyttämisen ikkuna” on liian pitkä. Yksi selkeä kehityskohde joissakin toimipaikoissa oli myös pitkään poissaolleiden perehdytys, kuten äitiyslomilta palaavien perehdytys. Joissakin toimipaikoissa tämän koettiin olevan kunnossa ja joissakin toimipaikoissa taas tämä nähtiin selkeänä kehityskohdeena. Perehdytyksen tasalaatuisuus voisi siis auttaa myös tässä.

Perehdytyksessä toivotaan kehitystä myös perehdyttäjiä koskien. Perehdytykseen halutaan osaavat tekijät eli perehdyttäjiä pitäisi myös kouluttaa perehdytykseen. Lisäksi perehdyttäjältä toivotaan intoa ja tehokkuutta työhönsä, sillä se monesti motivoi uutta työntekijää, ja tuo hänelle saman innokkuuden ja tehokkuuden työhön.

Toimipaikan 7 haastattelussa tuli esille hieno kehityskohde. Perehdytyksestä pyritään tavoitteellista, eli asetetaan perehdytettävälle henkilölle muutaman kohdan tavoitelista, jotka hänen tulee oppia määräajassa. Tavoitteiden luominen tuo enemmän tuloksia perehdytykseen ja työntekijä varmemmin oppii uudet asiat työssään.

*Jos siirretään vaan ihminen johonkin toiseen paikkaan ja sanotaan, että ”työskentele siellä”, niin tulee hyvin äkkiä semmoinen, että hän on siellä vaan hyllyttämässä tavaraa ja kukaan ei perehdytä tai opeta hänelle niitä asioita.*

Tavoitteiden luomisella saadaan työntekijälle myös eräänlainen paine oppia uutta.

### **Mitä perehdyttäminen vaatii johtamiselta?**

Haastatteluissa 7 ja 8 kysyttiin, mitä perehdyttäminen vaatii johtamiselta. Pienen mietinnän jälkeen, vastauksina saatiin muun muassa:

*Järjestelmällisyyttä ja suoraviivaisuutta.*

*Systemaattista, sovituista asioista tulee pitää kiinni. Se on jatkuvaa, eikä loppu ikinä.*

Esimiehen tulee myös selvittää se, kuinka kukin työntekijä perehdytetään. Vakituista ja muutaman kuukauden määräaikaista työntekijää ei esimerkiksi kannata perehdyttää samalla tavalla. Vakituista perehdytetään varmasti työsuhteen aikana enemmän kuin määräaikaista. Perehdyttämiseen saa tuhlettua paljon aikaa, mutta missä kohtaa mikäkin on järkevää, tulee esimiehen se selvittää.

Lähiesimies osallistuu perehdytykseen lähinnä auttamalla ja järjestämällä koulutuksia. Esimies myös tuo omista koulutuksista tietoa ja asioita työntekijöilleen. Lähiesimiehen tulee huolehtia, että henkilöstön osaaminen kasvaa ja että saadaan monipuolisia tekijöitä. Lähiesimies tuntee alaisensa hyvin, ja tietää heidän kehityskohteensa. Hänen tulee olla myös kiinnostunut. Lähiesimies järjestää tarvittaessa perehdytystä, ja ottaa monesti perehdytykseen mukaan parhaimmat työntekijänsä. Työntekijät voivat oppia paljon toisiltaan, mutta esimiehen tulee antaa mahdollisuus työntekijöiden oppia toinen toisiltaan.

Esimiehet saavat konttorilta hyvin apuja perehdytykseen, mutta heidän tulee itse muistaa tuoda nämä asiat myös arkeen mukaan. Konttorilta tulee paljon materiaalia, joten esimiehen tulee osata suodattaa tieto oikeille henkilöille. Esimerkiksi tavallisen rivimyyjän ei välttämättä tarvitse oppia samoja kuin tuoteryhmävastaavan, joten ei käytetä turhaan perehdytykseen aikaa. Monesti esimies tuo uusia asioita esille palavereissa sekä perehdytettäviä asioita käydään myös monesti jokaisen työntekijän kanssa perehdytyksissä. Perehdyttäminen on pitkälti yksikön vastuulla. Esimiehen motivaatio sekä kiinnostus itse oppia ja opettaa muita kertoo paljon myös työntekijöiden perehdytyksen tasosta.

#### 4.4 Kehitysehdotukset

Jotta työsuhteen aikana oleva perehdytys olisi tehokasta koko Yritys X:lle, tulisi panostaa yhtenäiseen perehdytykseen heti työsuhteen alussa. Jokaiselle uudelle työntekijälle tulisi tarjota samanlainen perehdytys ajasta ja toimipaikasta riippumatta. Myös perehdytyksen suunnitteluun kannattaa panostaa, sillä jos kyseessä on pysyvä muutos, kannattaa siihen käyttää enemmän aikaa kuin väliaikaiseen muutokseen. Jos esimerkiksi työntekijä vaihtaa pysyvästi toiseen toimipaikkaan, on hänelle kattavampi perehdytys, kuin sellaiselle, joka tuuraa vain muutaman työvuoron toisessa paikassa. Jotta perehdytys olisi yhtenäinen ja tasalaatuinen, tulisi esimiesten olla kiinnostuneita ja aktiivisia sekä heidän tulisi pitää sovi- tuista perehdytysohjeista kiinni. Tämä on siis pitkälti lähiesimiesten vastuulla.

Perehdyttäjien lisäksi koulutuksia voisi olla Yritys X:n konttorilla ihan kaikille työntekijöille. Tällaisessa tilanteessa toimipaikan työntekijät tulisi jakaa ehkä kahteen osaan, jolloin osa heistä on töissä, kun toiset ovat koulutuksessa. Sitten esimerkiksi seuraavana päivänä

tehdään sama toisinpäin. Tällaiset koulutukset riittäisivät varmasti yhden päivän mittaisina. Yhdessä haastattelussa tuli esille, että henkilöstö pääsee koulutuksiin, jossa näkevät eri toimipaikkojen työntekijöitä. Voisiko tällaisia järjestää myös muillekin? Koulutuksissa tulisi myös konttorin väki tutuksi, mitä monessa toimipaikassakin toivottiin.

Perehdytykseen olisi hyvä ottaa myös listat, jotka helpottavat hahmottamaan, miten perehdytys on sujunut. Listassa olisi siis muutama kohta, jotka tulisi oppia ja tähän sovitaan esimiehen kanssa jokin tietty aika, milloin tämä tulisi olla opeteltu. Tässä korostuu sekä työntekijälle annettavat tavoitteet ja paine työhön sekä myös työyhteisön toimivuuden tärkeys, sillä tällaisessa tilanteessa perehdytettävä työntekijä tarvitsee muun työyhteisön sekä esimiehen apua, jotta hän oppii hänelle asetetut tavoitteet ajallaan. Jos käsketään työntekijä ohimennen opettelemaan jokin uusi asia, ei hän välttämättä opi sitä, vaan menee siitä mistä aita on matalin. Usein, kun asetetaan tavoitteet, tuo se enemmän onnistumisen halua työhön. Tämän vuoksi jokaisella työntekijällä tulisi olla välillä henkilökohtaisia tavoitteita ja välillä tietysti tavoitteet ovat kiva tehdä koko työporukan voimin. Tällaisessa perehdytyksessä on muistettava sekä alkukeskustelu, jossa käydään tavoitteet ja kehityskohteet, että loppukeskustelu, jossa käydään perehdytystä läpi ja sitä, miten tavoitteisiin on päästy.

Toimipaikasta 7 haastateltavana olleelta henkilöltä tuli idea osaamispassista. Osaamispassi voisi olla koko S-ryhmän laajuinen passi, ei vain Yritys X:n. Osaamispassissa olisi kaikki toimialat. Toimialojen alla olisi eri työtehtäviä ja niihin saisi aina merkinnän, kun osaa jonkin työtehtävän kyseisen toimialan sisältä. Tällainen osaamispassi helpottaisi esimerkiksi sellaista henkilöä, joka saattaa vaihtaa yrityksestä toiseen. Jos esimerkiksi Yritys X:lle tulee toisesta yrityksestä työntekijä, hän voisi näyttää osaamispassiaan, josta näkisi heti, mitä hän osaa. Tällainen osaamispassi auttaisi myös esimerkiksi erilaisissa keikkatöissä ja tuurauksissa. Jos toisen alan työntekijä osaa muun alan töitä ja kyseisen alan toimipaikalle tarvitaan esimerkiksi sairausloman vuoksi tuuraajaa, voisi hän ottaa näitäkin töitä vastaan.

Tällä hetkellä haastattelujen perusteella Yritys X:ssä koetaan tuuraaminen toisissa toimipaikoissa hieman hankalana. Työntekijät saattavat muun muassa kokea, ettei osaa toimia toisessa toimipaikassa, vaikka kyseessä olisi saman alan työntekijä, joka menee toiselle toimipaikalle tuuraajaksi. Osaamispassi voisi luoda tällaisissakin tilanteissa työntekijöille tunteen, että he oikeasti osaavat toimia missä tahansa toimipaikassa, koska siitä on merkintä heidän passissaan. Tätä tukee tietenkin myös yhtenäinen perehdytys kaikille. Osa-

missä avulla pienemmillä viikkotunneilla työskentelevät työntekijät voisivat ottaa vuoroja vastaan muista yksiköistä, jos intoa vain riittää. Toimipaikkojen lähiesimiehet voisivat olla niitä henkilöitä, joilta saisi ”leiman” osaamispassiin, kun työ on opittu.

Useassa haastattelussa tuli ilmi, että kehityskeskusteluja käydään vähintään kerran vuodessa. Kehityskeskusteluista puhuttiin jonkin verran, mutta toisaalta ne sivuutettiin myös todella nopeasti. Käydäänkö todellisuudessa kehityskeskusteluja yhtään enempää vuoden sisällä, kuin kerran? Kehityskeskustelut ovat tärkeä osa työarkea, sillä niissä työntekijä ja lähiesimies pääsevät kahden kesken juttelemaan työstä, niiden hyvistä ja huonoista puolista sekä kehitettävistä asioista. Näissä keskusteluissa saattaisi tulla esille varteenotettavia kehitysehdotuksia. Lisäksi näissä käydään monesti työntekijän osaaminen, tavoitteet ja kehityskohteet läpi. Jos kehityskeskusteluja olisi edes vähintään kaksi kertaa vuodessa, voisi työntekijälle tehdä aina puolelle vuodelle suunnitelman ja tavoitteita. Jos jollekin työntekijälle on tulossa vuoden sisällä paljon uutta ja uuden opettelua, olisi hänellä hyvä olla kehityskeskustelu useammin, ehkä jopa neljä kertaa vuodessa. Tämä tietenkin vie esimieheltä hieman enemmän aikaa, mutta tiheimmin käytyjen keskustelujen ansiosta päästään myös pureutumaan paremmin ja aikaisemmassa vaiheessa mahdollisiin ongelmiin.

Esimerkiksi äitiyslomilta palaavien perehdytys oli osan mielestä yksi kehityskohde. Osassa haastatteluista tämä taas oli hyvällä tasolla. Vastaukset riippuivat paljon haastateltavan toimialasta. Tällaiset pitkään poissa olleet työntekijät tarvitsevat kuitenkin perehdytyksen työhön palatessaan. Perehdytyksen ei tarvitse olla yhtä laaja tai yksityiskohtainen kuin uuden työntekijän perehdytys. Perehdytyksen pitäisi olla sellainen, jossa muistutellaan työskentelytavat ja järjestelmät takaisin mieleen. Lisäksi esimiehen olisi hyvä käydä ensimmäiseksi asioita, mitkä sinä aikana on muuttunut, kun työntekijä on ollut poissa. Esimerkiksi äitiyslomalta palaava henkilö on yleensä noin vuoden pois työelämästä. Siinä ajassa on voinut tulla esimerkiksi lakimuutoksia, joiden vuoksi on jouduttu muuttamaan työskentelytapoja. On voinut myös tulla kokonaan uusia järjestelmiä, joiden opetukseen tarvitaan aikaa. Pienempiä muutoksia, kuten toimintatapojen muutokset ja tiettyjen työvuorojen sisällä hoidettavien tehtävien vaihtuminen, ovat myös osa perehdytystä.

Työhön palaavan työntekijän kanssa tulisi käydä kunnollinen keskustelu, jossa käydään työntekijän toiveet perehdytykselle sekä pakolliset uudet asiat, jotka hänen tulee opetella. Ensimmäisenä työpäivänä käydään esimiehen kanssa asioita läpi, tehdään pari viikkoa töitä ja käydään sitten uusi keskustelu, jossa työntekijä voisi kertoa, tarvitseeko lisää

opastusta ja varmistetaan, että hän osaa varmasti nykyiset toimintatavat. Tämän parin viikon ajan kyseinen työntekijä työskentelisi aina samassa työvuorossa tietyn perehdyttäjän kanssa. On myös tärkeää, että hän saa perehtyä jokaiseen työvuoroon, jotta näkee vuorojen mahdolliset muutokset.

Helppoin tapa tällaiseen perehdytykseen voisi olla myös jonkinlainen perehdytyslista (taulukko 2). Lista voidaan eritellä eri työvuorot, esimerkiksi aamu-, päivä- ja iltavuoro, joiden alle sijoitellaan kyseiseen vuoroon kuuluvat tehtävät. Listassa voi olla myös esimerkiksi erilliset kohdat kassatyöskentelyn tehtävistä ja myymälätyöskentelyn tehtävistä.

Taulukko 2. Esimerkki perehdytyslistasta

Perehdytys	Osaan	Tarvitsen opastusta
<b>Aamuvuoro</b>		
Kassan avaus		
Kaupan avaus		
Siivous		
Myymäla		
<b>Päivävuoro</b>		
Kassa		
Myymäla		
<b>Iltavuoro</b>		
Kassan sulku		
Myymäla		
Kaupan sulku		
Siivous		

Pääsääntöisesti kaikki kehityskohteet ja työsuhteen aikana kehitettävät asiat lähtevät lähiesimiehistä ja esimiestyöstä. Esimiehien tulee olla innostavia, kannustavia sekä heidän tulee osata pitää langat käsissään työarjessa. Tietenkin esimiehet tarvitsevat kaikkeen tähän koulutusta, tukea sekä materiaalia perehdytyksen tueksi. Kuitenkin perehdytyksen toteutus riippuu lähes kokonaan esimiehestä. Esimies tuntee parhaiten työntekijänsä sekä heidän tarpeet. Esimies myös tietää parhaiten heidän vahvuudet ja heikkoudet, joiden pohjalta hänen on helpompi lähteä valmentamaan työntekijöistään monipuolisia tekijöitä kentälle.



## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 5.1 Tulosten pohdinta

Haastattelutuloksissa oli paljon samankaltaisia vastauksia, mutta myös eroavaisuuksia ilmeni eri toimipaikkojen välillä. Esimiestyön erot toimipaikkojen välillä tulivat myös paljon esille haastatteluiden perusteella. Perehdyttämisessä on paljon niitä elementtejä, joita hyvässä perehdytyksessä tulee olla. Lisäksi haastatteluiden perusteella perehdytyksestä saisi enemmän irti, katsomalla eri toimipaikkojen näkemyksiä ja toimintatapoja perehdytyksessä.

Haastatteluista ilmeni paljon samaa, kuin työn teoriaosuudessaakin. Jotkin asiat tiedostettiin haastatteluissa, mutta niitä ei oltu otettu käytäntöön tai ei tiedetty, miten ne saisi hyvin käytännön työhön mukaan. Osa perehdytykseen liittyvistä osista oli tehty täysin eri tavalla kuin teoriaosuudessa. Perehdytys on siis melko hyvällä mallilla, mutta perehdytystavat ja -materiaalit tulisi saada jokaiseen toimipaikkaan käytäntöön.

#### **Perehdyttämisen teoria verrattuna käytäntöön?**

Teorian mukaan perehdyttäminen on tärkeää niin uuden kuin vanhankin työntekijän kohdalla. Myös pitkiltä poissaoloilta, kuten sairaus- tai äitiyslomilta, palaavien henkilöiden perehdytys tulisi yrityksissä muistaa. (Frisk 2005.) Yritys X:ssä tällaisten pitkään poissa olleiden työntekijöiden perehdytys on toimipaikkakohtaista. Toiset toimipaikat pitävät huolen tällaisissa tilanteissa perehdytyksestä, mutta osassa ei perehdytetä ollenkaan, vaan oletetaan kyseisen työntekijän muistavan ja osaavan kaikki työtehtävät edelleen. Tätä pidettiin myös yhtenä kehityskohteenä Yritys X:n perehdytyksessä.

Myös perehdytyksen monipuolisuus on täysin toimipaikasta kiinni. Osassa haastatteluista ilmeni, että työntekijöitä perehdytetään pintapuolisesti ja osasta työntekijöistä ei tehdä moniosaajia, joka olisivat arvokkaampia. Teorian mukaan monipuolinen työntekijä on parempi ja aina tulisi perehdyttää monipuolinen tekijä. Myös perehdytyksen loppuun hoitaminen on tärkeää. (Tehy 2019.) Yritys X:ssä tämä pyritään hoitamaan kunnolla ja loppuun asti, mutta välillä sairauslomat tai kiiretilanteet saattavat hankaloittaa perehdytystä.

Lisäksi perehdytyksessä pääperehdyttäjänä tulisi toimia tietty henkilö. Monesti esimies vastaa koko perehdytyksestä, mutta hän delegoi itse perehdytyksen jollekin työntekijälle. Jos yrityksessä on erilaisia osaajia, perehdytystä voi jakaa useammalle työntekijälle heidän osaamistason mukaan. Uudesta työntekijästä halutaan tehdä mahdollisimman hyvä ja monipuolinen tekijä, joten hänelle kannattaa antaa perehdyttäjäiksi parhaimmat osaajat kyseisissä työtehtävissä. (Työturvallisuuskeskus 2013.) Yritys X:ssä tämä oli haastattelujen

perusteella melko hyvällä mallilla. Monesti tietyt ihmiset toimivat perehdyttäjinä tai sitten käytettiin juuri sellaista henkilöä perehdytykseen, jolla on parhain osaaminen tiettyyn työtehtävään. Tällainen henkilö ei välttämättä perehdytä muuten, esimerkiksi uutta työntekijää. Joissakin paikoissa perehdytys kuuluu kaikille työntekijöille. Työtä tehtiin yhdessä porukalla, oli sitten työntekijä perehdytettävä tai perehdyttäjä.

Kuten teoriassa sanotaan, perehdytettävän tulisi olla perehdytyksen aktiivinen osapuoli. Perehdytettävällä tulee olla motivaatiota oppia koko ajan jotain uutta ja olla mukana uusissa asioissa. (Työterveyslaitos 2017.) Yritys X:ssä perehdyttäminen saattaa olla osin niin sanottua pakkopullaa vanhoille työntekijöille, jolloin perehdytettävä henkilö ei ole kovin aktiivinen, sillä motivaatiota ei ole. Toimipaikan 7 haastattelussa ilmennyt tavoitteellistaminen perehdytyksessä tekee perehdytettävästä henkilöstä hieman pakostikin aktiivisen osapuolen. Kun perehdytykseen annetaan tavoitteet, hän joutuu itse ottamaan asioista selvää, jotta saa tavoitteensa täytettyä. Tämä saattaa tuoda myös perehdytykseen lisää mielenkiintoa. Kuitenkin koko Yritys X:ssä pyritään saada perehdytettävästä aktiivisempi osapuoli kuin perehdyttäjistä.

Uuden työntekijän perehdytykseen löytyy perehdytysmateriaalia Yritys X:ssä enemmän kuin työsuhteen aikana perehdytykseen. Työsuhteen aikana materiaalit ovat ilmeisesti melko vähäisiä, ellei toimipaikan esimies tee itse perehdytykseen materiaali, kuten esimerkiksi tavoitelistaa. Perehdytykseen tulisi kuitenkin aina olla materiaalia käytössä, on se sitten uuden tai vanhan työntekijän perehdyttämistä. Vanhalle työntekijälle perehdytysmateriaali ei välttämättä tarvitse olla yhtä laaja, ellei työtehtäviin tule suurtakin muutosta. Jokin tavoitelistan tapainen materiaali saattaisi riittää yhden työtehtävän uuden oppimisessa.

Lisäksi perehdyttämisessä tulisi räätälöidä jokaiselle työntekijälle oma ohjelma. Jokainen työntekijä on yksilö, joka oppii asioita eri tavalla ja eri tahdissa. (Työterveyslaitos 2017.) Lisäksi työsuhteita on erilaisia, jollekin määräaikaiselle ei esimerkiksi kannata opettaa jotain asiaa, joka taas vakituiselle täytyy opettaa. Haastattelujen mukaan Yritys X:ssä perehdytys menee samalla kaavalla työntekijästä ja hänen osaamistasostaan riippumatta. Perehdytyksestä saadaan monesti enemmän irti, jos se räätälöidään jokaiselle työntekijälle sopivaksi.

Teoriassa puhutaan myös, kuinka perehdytysmallia tulisi kehittää koko ajan ja kehittämiseen voisi hyvin ottaa työntekijöitä mukaan, sillä heillähän on paras kokemus perehdytyksestä. Rivityöntekijät tietävät monesti paremmin, mikä perehdytyksessä toimii ja mikä ei. (Työterveyslaitos 2017.) Haastatteluista ei selvinnyt, että onko työntekijöitä otettu perehdytyksen kehittämiseen mukaan, mutta se olisi kokeilemisen arvoista. Monesti perehdy-

tysmallit ja -materiaalit tulevat konttorilta valmiina toimipaikkoihin tai toimipaikat muokkaavat täysin omat perehdytysmallit, jota käytetään myöskin jokaisen työntekijän kohdalla samalla tavalla. Joissakin paikoissa perehdytysmallia ei ole edes olemassa tai sitä ei ainakaan ole otettu käyttöön. Perehdytystä ei mietitä lainkaan etukäteen.

### **Muutosjohtamisen teoria verrattuna käytäntöön**

Teorian mukaan muutosjohtamisessa on aina yhteinen päämäärä eikä onnistuminen tule ilman vaivannäköä. Lisäksi muutoksiin tulisi käyttää resursseja niin, että ne voidaan toteuttaa kokonaisuudessaan hyvin. Lisäksi nykyisin työelämä on jatkuvasti muuttuvaa, eli muutosjohtamista ja tämän myötä myös perehdytystä tulisi tehdä jatkuvasti. Maailma muuttuu koko ajan, joten yritysten täytyy pysyä mukana erilaisissa muutoksissa ja muuttua myös itse siinä samalla. (Leaderment Oy 2016).

Yritys X:ssä tulevia muutoksia käsitellään ja niistä keskustellaan hyvin eri tavalla eri toimipaikoissa. Joissakin toimipaikoissa saatetaan käydä muutosta läpi vain niiden henkilöiden kanssa, ketä se kunnolla koskee ja heidän työnkuvansa muuttuu. Osassa toimipaikoissa taas keskustellaan palaverissa tulevista muutoksista. Tämä riippuu ilmeisesti myös siitä, onko kyseessä pieni vai iso muutos. Muutokset kannattaisi ottaa puheeksi koko työporukan kanssa, vaikka itse muutosta käytäisiinkin lähemmin läpi vain joidenkin henkilöiden kanssa.

Lisäksi muutosten onnistumiseksi vaaditut resurssit ovat melko pienet. Monet asiat tulisi oppia heti, eikä niiden opetteluun anneta paljon aikaa. Välillä muutoksen tuomat uudet työtavat joudutaan opetella työn ohessa, ilman minkäänlaista perehdytystä. Perehdytys saatetaan hoitaa myös vain osalle työyhteisöä olettaen, että vain osan tarvitsee oppia uudet työskentelytavat. Jos halutaan moniosaajia, tulisi perehdytys huolehtia tasalaatuisena kaikille. (Leaderment Oy 2016.) Yritys X:ssä myös perehdytykset hoidetaan vain silloin, kun se on välttämätön pakko hoitaa. Onko toimipaikoissa lainkaan jatkuvaa perehdytystä? Tässä olisi hyvä olla esimiehillä koulutusta, miten toimia muutoksessa.

Teoriassa on myös, että jos esimies sulkee silmänsä muutoksilta, luo hän negatiivisen käsityksen muutoksesta. Tällaista esimiestä sanotaan myös turhaksi esimieheksi. (Ponteva 2010.) Yritys X:ssä muutoksia kyllä tehdään, kun niitä on pakko tehdä. Tekevätkö esimiehet kuitenkaan muutoksia, jos niihin ei ole välttämättä niin pakottavaa tai suurta tarvetta? Muutoksia ei välttämättä tehdä toimipaikoissa, vaikka niissä olisikin jonkun mielestä tarvetta muuttaa esimerkiksi toimintatapoja tai esimerkiksi työvuoroja suunnitella uudelleen. Esimiesten on myös tärkeää saada työntekijöihin tunne, että asioita tehdään, eikä kaikki jää aina keskeneräiseksi. Teorian mukaan työntekijöillä ei ole motivaatiota, jos jokainen muutos jää kesken, eikä mitään suoriteta kunnolla loppuun. Uusia muutoksia ei saisi

tehdä, ennen kuin vanhat on suoritettu. (Ponteva 2010.) Yritys X:ssä perehdytys jää monesti vajavaiseksi haastattelujen perusteella. Yritys X:llekin tulee koko ajan muutoksia ja muutosjohtaminen on siellä tärkeässä osassa perehdytyksissä. Asiat pitäisi muistaa hoitaa niin, että muutokset näkyvät.

Teoriassa kerrotaan myös, että jokainen ihminen on erilainen, joten jokaisen esimiehen tulisi käsitellä työntekijöitään eri tavalla. Toinen työntekijä saattaa innostua muutoksesta, kun taas toinen on rajusti sitä vastaan. Muutoksesta pitäisi saada positiivinen asia ja työntekijät innostumaan siitä. Jokainen ihminen kokee muutokset eri tavalla, joten esimiehen tulee tietää ja myös sietää erilaiset reaktiot. (Silvo 2014.) Yritys X:ssä kehityskeskustelut antavat työntekijöistä enemmän kuvaa, millaisia he ovat oikeasti luonteeltaan. Kehityskeskustelut ovat hyvä keino saada ihmiset positiiviseksi muutoksia kohtaan. Nämä hetket tulisi vain muistaa käyttää kehityskeskusteluissa, sillä ne ovat niitä harvoja hetkiä, kun esimies ja alainen ovat kahden kesken. Joskus yrityksessä tätä ei välttämättä mietitä ollenkaan, vaan kerrotaan vain muutoksesta, eikä edes ajatella pyrkiä innostamaan ihmisiä. Tavallinen ns. tiedottaminen ei välttämättä aina ole hyvä, jos työrutiinissa joutuu muuttamaan jotain. Varsinkin työntekijä, joka on vuosia tehnyt samalla tavalla, ei välttämättä halua muuttaa työskentelytapojaan ja muutos voi olla hänelle henkisesti hyvinkin hankala.

## 5.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Perehdyttäminen koetaan tällä hetkellä melko hyvänä. Perehdytys on tullut Yritys X:ssä vuosien saatossa paljon eteenpäin ja uskotaan, että kehitys jatkuu koko ajan. Perehdytyksessä on kuitenkin eroja toimipaikkojen välillä, jonka vuoksi toivottaisiin perehdytyksiin tietynlaista tasalaatuisuutta. Työntekijöillä on tällä hetkellä suuri kynnys työskennellä eri toimipaikoissa, sillä he pelkäävät, etteivät osaa työskennellä muualla, kuin omassa toimipaikassaan. Kun perehdytykseen saadaan tasainen laatu toimipaikasta riippumatta, olisi työntekijöilläkin pienempi kynnys työskennellä eri toimipaikoissa. Tämä olisi suuri helpotus esimerkiksi sairausloma tilanteissa.

Perehdytystä halutaan kehittää edelleen jonkin verran. Etenkin äitiyslomilta, tai muilta pitkiltä lomilta palaavien henkilöiden perehdytystä pitäisi kehittää, sillä siihen ei ole toimipaikoille mitään ohjetta – osa perehdytetään samalla tavalla, kuin uusi työntekijäkin, kun taas osalle ei tarjota minkäänlaista perehdytystä. Perehdytykseen tulisi luoda yhteinen linja, jota kaikki toimipaikat käyttävät., jotta jokainen toimipaikka ei olisi niin yksin tai omillaan. Esimerkiksi perehdytyksiä voisi tällaisissa tapauksissa hoitaa kokonaan toisessa toimipaikassa, koska tällöin tiedetään, että asiat hoidetaan toisessakin paikassa samalla tavalla.

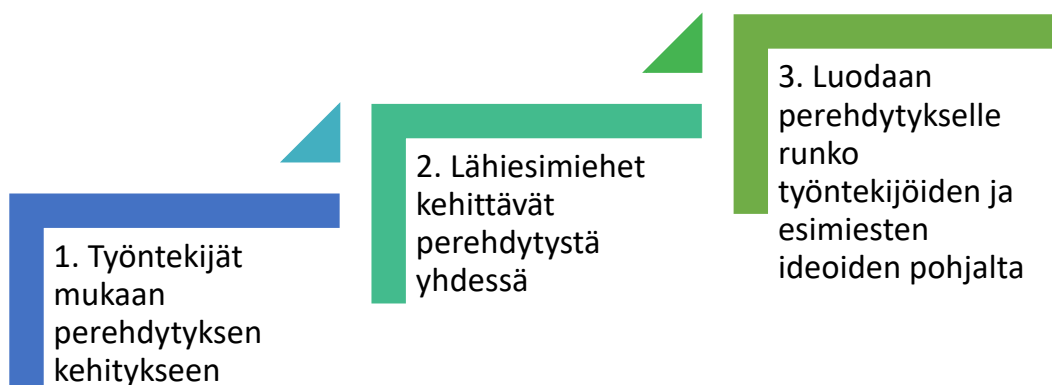
Perehdytykseen olisi hyvä myös lisätä tavoitteellisuutta. Luodaan perehdytettävälle henkilölle tavoitteita, jotka hänen tulisi oppia. Silloin perehdytettävä henkilö joutuisi itse aktiiviseksi osapuoleksi perehdytyksessä. Perehdytyksen kehityskohteita ovat myös moniosaajien perehdyttäminen. Jokaisesta työntekijästä pitäisi pyrkiä perehdyttämään moniosaaja. Työntekijä on paljon arvokkaampi yritykselle sekä työ on itse työntekijälle paljon mielekkäämpi, kun hän pääsee tekemään laaja-alaisesti töitä. Kun jokainen työntekijä on moniosaaja, helpottaa se myös esimerkiksi uuden työntekijän perehdytyksessä, sillä uusi työntekijä voi helposti kysyä apua keneltä tahansa vanhoista työntekijöistä. Lisäksi tässä kohtaa äkilliset sairaslomat eivät koidu välttämättä suureksi ongelmaksi, sillä kuka tahansa pystyisi paikkaamaan sairastunutta työntekijää.

Tietynlainen kiire on myös hyvä saada perehdytyksistä pois. Kun työntekijää, uutta tai vanhaa, perehdytetään rauhassa, auttaa se pidemmällä tähtäimellä koko yritystä enemmän. Jos perehdytys hoidetaan kiireellä, se jää usein kesken tai jokin osa unohdetaan opastaa. Kun annetaan perehdytykseen hieman enemmän aikaa tai rauha hoitaa se alusta loppuun hyvin, saadaan perehdytyksen laatua parannettua hyvinkin paljon.

Työsuhteen aikana oleva perehdytys vaatii johtamiselta, ja etenkin lähiesimiehiltä, paljon. Vaikka perehdytyksen onnistumisen takaa kaikkien yhdessä tekemä työ, ei se onnistu ilman hyvää esimiestyötä ja innostavaa ilmapiiriä luomalla. Esimies on hyvin tärkeä elementti perehdytyksissä, jotta ne saadaan hoidettua ja jotta henkilöstö ymmärtää kunkin perehdytyksen tarkoituksen. Jos esimiestä ei kiinnosta perehdyttää tai hän ei osaa sitä, ei myöskään työntekijöitä kiinnosta. Harvemmin myöskään työntekijät osaavat itse perehdyttää itseään. Esimiehen täytyisi siis olla innostava, oppimis- sekä opettamishaluinen henkilö. Esimiehille tulisi antaa koulutuksia ja perehdytystä siihen, miten perehdytystilanteet hoidetaan ja miksi perehdyttäminen on tärkeää.

Esimiehen motivaation lisäksi, hänen tulisi olla täsmällinen ja järjestelmällinen henkilö. Esimiehen tulisi osata järjestää perehdyttämistilanteet hyvin sekä osata rajata perehdytys tarpeeksi tehokkaasti, että se keretään käydä hyvin läpi, mutta ettei siihen myöskään käytetä liikaa aikaa. Perehdyttäminen lähtee ensisijaisesti liikkeelle esimiehestä. Tämän vuoksi Yritys X:ssä varmasti onkin perehdytyksissä eroja toimipaikkojen välillä, sillä jokainen toimipaikka sisältää oman esimiehen, jotka ovat kaikki erilaisia. Tämä tuo isossa yrityksessä omanlaiset haasteensa. Tämä voi myös olla Yritys X:n rikkaus. Esimiehet saattavat antaa toisilleen hyviä ja arvokkaita neuvoja perehdytykseen tai mihin tahansa muuhunkin. Perehdytyksen suunnitteluun kannattaisi ottaa työntekijät mukaan – jokainen esimies kävisi kehityskohteita alaistensa kanssa ja kysyisi heidän mielipiteitään sekä tämän

jälkeen kaikki esimiehet toisivat toimipaikkansa ideat muille esille. Kannattaa antaa työntekijöiden välillä kyseenalaistaa, miksi jokin asia tehdään tietyllä tavalla. Kyseenalaistaminen tuo monesti uusia kehitysideoita. Asiaa havainnollistaa lisää kuvio 7.



Kuvio 7. Yhteinen perehdyttämisen kehittäminen

Entä miten perehdyttäminen tulisi hoitaa tarpeeksi tehokkaasti, mutta sen laadusta ja monipuolisuudesta ei kuitenkaan tingittäisi? Perehdyttäminen vaatii aikaa, mutta ennen kaikkea se pitää suunnitella hyvin. Jos perehdyttämistä ei suunnittele, ei sen toteutuskaan ole niin toimiva kuin haluaisi. Perehdyttäminen lähtee työntekijän tarpeesta, joka esimiehen tulee tietää. Esimiehen tehtävänä on suunnitella työntekijälle oikeanlainen perehdytys, jonka mukaan mennään. Aika on aina ongelmana perehdyttämisessä, joten siksi suunnitelmallisuus on todella tärkeää. Perehdyttämiseen tarvitaan myöskin esimiehen sekä työntekijän motivaatio. Jos perehdytettävänä on laaja osuus, voi sen hoitaa esimerkiksi kahdessa osassa. Ensin voidaan perehdyttää yksi osio, jota työntekijä pääsee hyödyntämään muutaman työvuoron verran käytäntöön. Tämän jälkeen perehdytetään toinen osio, joka pääsee sitten myös mukaan työarkeen. Jos perehdytystä jaetaan osiin, täytyy kuitenkin kaikki osat muistaa perehdyttää, ettei mikään jää perehdyttämättä.

Yksi keino tehokkaaseen perehdytykseen on myös tavoitteiden asettaminen työntekijälle. Työntekijä pitäisi saada ajattelemaan, että hänen tavoitteenaan on selviytyä tietystä työtehtävästä itsenäisesti esimerkiksi kahden viikon kuluttua. Perehdytys ei saa olla vain jokin asia normaalin työelämän keskellä, jonka jälkeen palataan taas vanhaan, tuttuun ja turvalliseen. Tässä kohtaa perehdyttämiseen ei ole edes mielenkiintoa, jonka vuoksi perehdytys luultavasti ainakin osittain jo epäonnistuu. Esimiehen rohkaiseminen ja kannustaminen kokeilemaan ja oppimaan uutta, on yksi perehdyttämisen kulmakivistä. Virheitä ei tule pelätä eikä kysymysten esittämistä välttää.

### 5.3 Tutkimuksen arviointi

*Kvalitatiivisessa arvioinnissa kiinnitetään huomiota ennen kaikkea julkaisun asiiasältöön ja sen relevanssiin kyseisen tieteenalan kannalta. Tällöin arvioitsijoiden on oltava kokeneita ja kyseisen alan hyvin tuntevia. Vertaisarviointi ennen julkaisemista on yksi osa kvalitatiivista arviointia. (UEF 2019.)*

Tieteellisen tutkimuksen yksi keskeisimmistä osista on luotettavuuden arviointi. Keskeisiä käsitteitä luotettavuudessa ovat validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetissa on kyse siitä, onko tutkimus pätevä. Siinä mietitään, onko tutkimus perusteellisesti tehty ja ovatko saadut tulokset ja tehdyt päätelmät oikeita. Tutkimuksen virheet voivat näkyä esimerkiksi siinä, että tutkija näkee suhteita tai periaatteita virheellisesti, ei näe niitä lainkaan tai kysyy väärää kysymyksiä. Laadullisen tutkimuksen pätevyys voidaan ymmärtää uskottavuudeksi ja vakuuttavuudeksi. Tutkimuksella voidaan vain raapaista tutkittavan ilmiön pintaa, eikä sitä pystytä ikinä kuvaamaan raportissa täysin samanlaisena kuin mitä se on tutkimushetkellä ollut. Myös se vaikuttaa, miten ilmiö ilmenee tutkijalle. (KvaliMOTV 2019.)

Reliabiliteetin, eli luotettavuuden, arvioimisessa eritellään kolme kohtaa. Ensimmäinen on erityisen metodin reliaabeliuuden arviointi, eli missä olosuhteissa jokin metodi on luotettava ja oikeudenmukainen? Toinen on ajallinen reliaabelius eli mittausten ja havaintojen pysyvyys eri aikoina. Kolmas on johdonmukaisuus tuloksissa, jotka on saatu samaan aikaan eri välineillä. (KvaliMOTV 2019.)

Tutkimus on pätevä, sillä tutkimukseen on saatu riittävästi aineistoa. Kahdeksan haastattelua, ja niiden tulokset, antavat hyvän pohjan Yritys X:n perehdytyksen vahvuuksista ja heikkouksista. Ensimmäisten haastattelujen pohjalta tehdyt päätelmät eivät olisi pitäneet paikkaansa, sillä haastattelussa oli jätetty osa oleellisista kysymyksistä pois, jotka liittyvät perehdyttämiseen. Lisäksi siinä oli kysymyksiä, joilla ei perehdyttämisen kannalta ole juurikaan merkitystä. Muutamalla lisähaastattelulla sekä muokatuilla haastattelukysymyksillä saatiin aiheesta enemmän tietoa. Lisäksi tutkimus on myös reliaabeli, sillä tutkimustulokset ovat luotettavia. Luotettavuutta voi horjuttaa se, ovatko haastateltavat henkilöt ymmärtäneet kysymykset oikein ja ovatko he vastanneet työsuhteen aikana koettuun perehdytykseen vai uuden työntekijän perehdytykseen. Perehdytys sanana mielletään monesti aina uuden työntekijän perehdytykseen. Kuitenkin haastattelujen aikana kysytyihin lisäkysymyksiin saadut vastaukset antoivat hyvin vastauksia työsuhteen aikana perehdytykseen.

Tutkimus on reliaabeli, mutta vain osittain validi. Tutkimus ei ole täysin validi, sillä tutkimuskysymyksiin ei saatu kattavia vastauksia, mutta tutkimuksessa ilmeni paljon muihin

kysymyksiin vastauksia, jotka varmasti kiinnostavat yritystä. Lisäksi tutkimuksen mukana tuli myös paljon kehitysideoita.

#### 5.4 Jatkotutkimusehdotukset

Tässä tutkimuksessa selvitettiin Yritys X:n perehdyttämisen laatua työsuhteen aikana ja miten sitä voitaisiin muuttaa eri osa-alueilla. Tutkimuksessa pyrittiin saamaan organisaatiolle tiedoksi työntekijöiden mielteitä tämän hetkisestä perehdytyksestä, jotta he osaavat jatkossa kehittää sitä oikeaan suuntaan. Tämä tutkimus siis antoi vain alun koko kehitysprosessille.

Jatkoa ajatellen hyvä tutkimuskohde olisi osaamispassin kehittäminen, tai miten osaamispassista olisi hyötyä Yritys X:lle. Osaamispassi oli yhden haastateltavan työntekijän kertoma kehitysidea. Olisiko osaamispassista sekä yritykselle että työntekijöille hyötyä? Mitä kaikkea osaamispassin tulisi sisältää ja miten sen käyttö tuotaisiin käytäntöön? Olisiko osaamispassi fyysinen versio, kuten esimerkiksi jokin paperinen vihko? Vai olisiko osaamispassi sähköisessä muodossa?

Toinen tutkimisen arvoinen aihe on perehdyttämisen tasalaatuisuus Yritys X:ssä. Tämä tuli monessa haastattelussa esiin. Onko perehdyttämisessä todella niin paljon eroja toimipaikkojen välillä? Mistä tämä johtuu? Pystyisivätkö lähiesimiehet yhdessä vaikuttamaan perehdyttämisen tasalaatuisuuteen?

Kolmas jatkotutkimusehdotus on perehdytysuunnitelma pitkään poissa oleville henkilöille. Tämä tuntui olevan työntekijöidenkin mielestä yksi kehittämisen kohde. Joissain paikoissa tämän koettiin taas olevan kunnossa. Mutta pitäisikö Yritys X:n olla jokin yhteneväinen ohjeistus ja opas, miten tällainen henkilö, esimerkiksi äitiyslomalta palaava henkilö, perehdytetään?



## 6 YHTEENVETO

Yritys X:n työtyytyväisyys muuten hyvällä tasolla, mutta perehdyttäminen on koettu muita osa-alueita huonommaksi. Yritys X haluaa kehittää perehdyttämistään, niin uuden kuin olemassa olevan työntekijän perehdytystä. Lähdettiin ratkaisemaan, miten perehdyttäminen työsuhteen aikana saadaan toteutettua kattavasti, mutta myös tehokkaasti. Ongelma pilkottiin pienemmiksi osa-alueiksi ja niitä lähdettiin ratkaisemaan seuraavilla tutkimuskysymyksillä:

- Millaisena perehdytys koetaan tällä hetkellä?
- Mitä kehitettävää perehdyttämisessä on?
- Mitä perehdyttäminen vaatii johtamiselta?

Teoriaosa koostui kahdesta aihealueesta, perehdyttämisestä ja muutosjohtamisesta. Perehdyttämisen alueessa käsiteltiin perehdyttämisen tarkoitusta, työkaluja sekä myös työhyvinvointia ja työsuojelusta osana perehdyttämistä. Perehdyttäminen on jatkuvaa ja sitä tulee tarjota niin uusille kuin vanhoillekin työntekijöille. Perehdyttäminen tulisi olla suunniteltua ja siihen tulisi asettaa tietyt raamit, mitä perehdytetään missäkin ajassa.

Muutosjohtamisen alueessa käsiteltiin yleisesti muutosjohtamista sekä esimiestyön tärkeyttä muutosjohtamisessa. Esimies on avainasemassa muutoksissa. Esimiehen osaaminen ja etenkin asenne vaikuttavat siihen, miten työntekijät kohtaavat erilaiset muutokset. Esimiehen täytyy myös ymmärtää, miten muutokset hoidetaan ja kuinka niiden aikana tulee opastaa työntekijöitä. Muutosjohtaminen on nykyään jokaisessa yrityksessä jatkuvaa.

Empiriaosassa haastateltiin Yritys X:n työntekijöitä perehdyttämisestä. Haastatteluisissa kysyttiin perehdytyksen nykyistä tasoa, kehitysehdotuksia perehdytykseen sekä mitä johtaminen on perehdyttämisen aikaan vaatinut. Empiriaosuudessa käytiin läpi haastattelulokset ja niissä ilmenneet kehitysehdotukset perehdytykseen liittyen. Johtopäätöksissä verrattiin tutkimustuloksia työn teoriaosuuteen. Johtopäätöksistä löytyy myös jatkotutkimusehdotukset.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että perehdytys koettiin hyvänä, mutta sen tulisi olla yhtenäisempää koko organisaation sisällä, jotta olisi pienempi kynnys työskennellä eri toimipaikoissa. Lisäksi perehdyttämiseen halutaan tavoitteellisuutta sekä osallistaa toimipaikkojen työntekijöitä entistä enemmän. Perehdyttäminen vaatii myös aktiivisen ja innostuneen esimiehen, jolla on motivaatiota kohdata muutokset ja saada työntekijänsä myös motivoitumaan.

## LÄHTEET

Esimiehen opas muutokseen 2019. Esimiehenä muutoksessa [viitattu 19.3.2019]. Saatavissa: [http://www.esimiehenopasmuutokseen.fi/esimiehena\\_muutoksessa](http://www.esimiehenopasmuutokseen.fi/esimiehena_muutoksessa)

Frisk, T. 2005. Ohjaaminen työssä. Educa-Instituutti Oy. Helsinki: Edita Prima Oy.

Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus.

KvaliMOTV 2019. 1.1.1 Mitä KvaliMOTV on? [viitattu 12.5.2019]. Saatavissa <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1.html>

KvaliMOTV 2019. 6.3.2 Teemahaastattelu [viitattu 12.5.2019]. Saatavissa [https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_2.html](https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html)

Leaderment Oy 2016. Muutosjohtaminen ja johtaminen muutoksessa [viitattu 14.3.2019]. Saatavissa <http://leaderment.fi/muutosjohtaminen/>

Monstercafe 2017. Jatkuva uudistuminen vaatii aikaansaamista [viitattu 19.3.2019]. Saatavissa <https://www.monstercafe.fi/jatkuva-uudistuminen-vaatii-aikaansaamista/>

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro Oy.

Saarni 2018. Yksilöllisellä perehdytyksellä vauhtia ja tuloksia. [viitattu 9.9.2019]. Saatavissa <https://www.psycon.fi/blogi/yksilollisella-perehdytyksella-vauhtia-ja-tuloksia>

Silvo 2014. Esimiehet muutosjohtamisen etulinjassa [viitattu 19.3.2019]. Saatavissa: <https://blog.kauppalehti.fi/muutoksen-ammattilaiset/esimiehet-muutosjohtamisen-etulinjassa>

Tehy 2017. Näin olet hyvä perehdyttäjä – viisi vinkkiä [viitattu 9.5.2019]. Saatavissa <https://www.tehylehti.fi/fi/tyoelama/nain-olet-hyva-perehdyttaja-viisi-vinkkia>

Tehy 2019. Työsuhteen alkaminen: Perehdytys [viitattu 4.4.2019]. Saatavissa <https://www.tehy.fi/fi/apua/tyosuhteen-alkaminen/perehdytys>

Työhön perehdytys 2018. Hyvän rekrytoinnin voi pilata huonolla perehdytyksellä [viitattu 8.1.2019]. Saatavissa: <https://www.tyohonperehdytys.fi/>

Työsuojelu.fi, Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu 2016. Perehdyttäminen [viitattu 9.5.2019]. Saatavissa <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/nuori-tyontekija/perehdyttaminen>

Työterveyslaitos 2017. Hyvä työura alkaa perehdytyksestä [viitattu 21.3.2019]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/hyva-tyoura-alkaa-perehdytyksesta/>

Työturvallisuuskeskus 2017. Perehdyttäminen on erityisen tärkeää yhteisillä työpaikoilla [viitattu 8.1.2019]. Saatavissa:  
[https://ttk.fi/ajankohtaista/uutiset/perehdyttaminen\\_on\\_erityisen\\_tarkeaa\\_yhteisilla\\_tyopaikoilla.7474.news](https://ttk.fi/ajankohtaista/uutiset/perehdyttaminen_on_erityisen_tarkeaa_yhteisilla_tyopaikoilla.7474.news)

Työturvallisuuskeskus 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua [viitattu 21.3.2019]. Saatavissa:  
[https://ttk.fi/koulutus\\_ja\\_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen\\_ja\\_tyonopastus\\_-\\_ennakoivaa\\_tyosuojelua](https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua)

Työturvallisuuskeskus 2019. Työsuojelu on yhteistoimintaa [viitattu 9.5.2019]. Saatavissa  
[https://ttk.fi/tyoturvallisuus\\_ja\\_tyosuojelu/tyosuojelu\\_tyopaikalla](https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyosuojelu_tyopaikalla)

University Of Eastern Finland 2019. Tutkimuksen arviointi julkaisujen avulla [viitattu 13.10.2019]. Saatavissa <https://www.uef.fi/web/kirjasto/tutkimuksen-arviointi>

Yle 2015. Työn tekeminen muuttuu – perehdyttämiselle uusia haasteita [viitattu 8.1.2019]. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-7959315>

Yritys X 2019. [viitattu 8.5.2019]. Saatavissa

Yritys X 2019. Haastattelut.