

Sanni Isotalo

Perehdytysprosessin kehittäminen ja työntekijäkokemuksen parantaminen

Case: Osuuskauppa Peeässä



Tradenomi
Liiketalous
Kevät 2020

Tiivistelmä

Tekijä: Isotalo Sanni

Työn nimi: Perehdytysprosessin kehittäminen ja työntekijäkokemuksen parantaminen
Case: Osuuskauppa Peeässä

Tutkintonimike: Tradenomi (AMK), liiketalouden koulutusohjelma

Asiasanat: perehdytys, työn opastus, henkilöstön kehittäminen, työntekijäkokemus

Opinnäytetyö toteutettiin kehittämistehtävänä, jonka tavoitteena oli työntekijäkokemuksen parantaminen perehdytysprosessin kautta. Opinnäytetyön avulla pyrittiin varmistamaan perehdytyksen laatua ja tavoiteltiin kokonaisuudessaan parempaa työntekijäkokemusta. Opinnäytetyön aihe oli saatu toimeksiantona.

Opinnäytetyön toimeksiantaja oli havainnut perehdytysprosessissa kehityskohteita ja osana opinnäytetyötä luotiin osaksi toimeksiantajan perehdytysprosessia työkalu, jonka avulla perehdytysprosessia pystytään seuraamaan paremmin sekä varmistamaan perehdytyksen laatua.

Opinnäytetyöprosessin alussa osana kehitystyötä toteutettiin laadullinen tutkimus, jonka osana työntekijöitä haastateltiin perehdytysprosessista ja siinä onnistumisesta. Näiden tuloksien pohjalta saatiin kehitysideoita perehdytysprosessin kehittämiseen sekä pystyttiin kartoittamaan tarvittavaa teoria taustaa opinnäytetyöhön.

Teoriatausta opinnäytetyöhön koostui pääosin perehdytykseen, henkilöstöjohtamiseen ja henkilöstön kehittämiseen liittyvästä kirjallisuudesta. Teoriataustassa käsiteltiin myös organisaation ja yksilön erilaisia oppimisstrategioita.

Opinnäytetyöprosessin tuloksena luotiin toimeksiantajalle perehdytystyökalu, jonka avulla toimeksiantajayritys hallinnoi jatkossa yrityksen perehdytysprosessin kokonaisuutta.

Abstract

Author: Isotalo Sanni

Title of the Publication: Developing the Orientation Process and improving the Employee Experience Case: Osuuskauppa PeeÄssä

Degree Title: Bachelor of Business Administration

Keywords: job orientation, job guidance, human resource development, employee experience

The thesis was conducted as a development task, the goal of which was to improve the employee experience through the orientation process. The aim of the thesis was to ensure the quality of the job orientation and to achieve a better employee experience. The topic of the thesis had been received as an assignment from a client.

The client of the thesis had identified some areas for development in their orientation process. As a part of the thesis, a tool was created for the client's orientation process. The aim of the tool was to monitor the orientation process better and to ensure the quality of the orientation.

At the beginning of the thesis process, a qualitative study was conducted as part of the development process. Employees were first interviewed about the orientation process and how the client had succeeded in it. Based on these results, development ideas for the orientation process were obtained and it was now possible to gather the necessary theoretical background for the thesis.

The theoretical background for the thesis consisted mainly of literature related to orientation, personnel management and personnel development. The theoretical background also addressed different learning strategies of the organization and the individual.

As a result of the thesis process, an orientation tool was created for the client, to manage the entire orientation process in the future.

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Perehdytysprosessi	3
2.1	Perehdytysprosessin johtaminen	3
2.1.1	Organisaation oppimisstrategia	4
2.1.2	Yksilön oppimisstrategia	6
2.1.3	Lainsäädäntö osana perehdytystä	7
2.2	Perehdytysprosessin tavoitteet ja vaiheet	8
3	Työntekijäkokemus ja siihen vaikuttavat tekijät	11
3.1	Työntekijäkokemuksen parantaminen	12
4	Onnistuneen perehdytyksen merkitys työntekijäkokemuksessa	15
5	Perehdytysprosessin kehittäminen Osuuskauppa PeeÄssälle ABC – toimialalle	17
5.1	Toimeksiantajayritys – Osuuskauppa PeeÄssä	17
5.2	Kehittämistehtävän toteutus	18
5.3	Nykyisen perehdytysprosessin tilan kartoituksen tulokset	20
6	Perehdytysprosessin kehittämis ehdotus Osuuskauppa PeeÄssän ABC-toimialalle	22
7	Pohdinta	25
	Lähteet	27

Kuvat 28

Liitteet

1 Johdanto

Opinnäytetyön kehittämistehtävänä oli työntekijäkokemuksen parantaminen perehdytysprosessin kautta. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää toimeksiantajan nykyistä, käytössä olevaa perehdytysprosessia tehokkaammaksi, luotettavammaksi ja toimivammaksi. Työn avulla pyrittiin varmistamaan perehdytyksen laatua, siinä onnistumista ja sen toteutumista. Näiden kautta tavoiteltiin kokonaisuudessaan parempaa työntekijäkokemusta sekä mahdollisuutta organisaation menestykselle.

Toimeksiantaja oli havainnut haasteita nykyisessä perehdytysprosessissa ja koki, että sen kautta myöskään työntekijäkokemus ei ollut kokonaisuudessaan tällä hetkellä parhain mahdollinen. Toimeksiantaja koki, että perehdytysprosessia kehittämällä muun muassa perehdytyksen johtamisen keinoin voitaisiin kehittää työntekijäkokemusta ja työnantajamielikuvaa kokonaisvaltaisesti. Toimeksiantaja halusi kehittää nykyistä perehdytysprosessiaan toimivammaksi ja luoda perehdytykseen selkeämmän uuden niin sanotun perehdytyspolun perehdytysprosessin johtamiseen ja varmistamiseen.

Opinnäytetyö toteutettiin aktiivisesti toimien yhdessä toimeksiantajan kanssa. Tarkoituksena oli ensimmäiseksi perehtyä aiheeseen sekä tehdä tarkka suunnitelma sekä teoriapohja jo kehitysuunnitelman suunnitteluvaiheessa. Suunnitteluvaiheen myötä myös osana työtä toteutettavan perehdytyksen nykytilan kartoituksen kysymykset muotoutuivat. Kehittämistyötä varten sain käyttööni toimeksiantajan nykyiset perehdytysmateriaalit, avun haastattelukysymyksien laatimiseen sekä myös perehdyin erilaisiin kirjallisiin aineistoihin käsitteiden tiimoilta.

Opinnäytetyön teoriatausta koostui perehdytykseen, henkilöstöjohtamiseen ja henkilöstön kehittämiseen liittyvästä kirjallisuudesta. Teoriataustassa käsiteltiin myös organisaation ja yksilön erilaisia oppimisstrategioita. Teorian taustan tarkoituksena oli avata kokonaisuudessaan mitä on perehdytys ja kuinka siinä voidaan onnistua. Teoriataustan tarkoituksena oli myös tukea kehitystehtävää.

Prosessin alkupuolella kehittämistyön tueksi toteutettiin lyhyt laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus työntekijäkokemuksen ja perehdytyksen onnistumisen kartoittamiseksi. Laadullinen tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää nimenomaan työntekijöiden omia kokemuksia perehdytysprosessista, ja tämän takia tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimusta teemahaastatte-

lun merkeissä. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu. Teemahaastattelussa esitetään avoimia aihepiiriin liittyviä kysymyksiä, joihin haastateltavat pääsevät vastaamaan vapaasti ilman valmiita vastausvaihtoehtoja. Tätä kautta myös haastattelijan on helpompi saada laajempi kokonaiskuvasta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157, 199-206.)

Tutkimuksessa haastateltiin kolmea henkilöä, jotka olivat aloittaneet työt Osuuskauppa PeeÄs-sällä ABC-toimialalla viimeisen vuoden aikana. Haastatteluun tavoitettiin toivotusti työntekijöitä, joilla oli kaikilla ollut mahdollisimman erilaiset alkutilanteet saadessaan perehdytykset toimeksiantajayrityksessä. Haastatteluun osallistuvat henkilöt valitsi toimeksiantaja. Haastateltavien joukkoon löydettiin toivotusti onnistumistarinoita, mutta myös työntekijöitä, joiden osalta tunnustetaan, ettei perehdytysprosessi ole onnistunut parhaalla mahdollisella tavalla. Haastatteluissa käytiin läpi nykyistä rekrytointiprosessia, työllistymisen alkuvaiheita, itse perehdytysprosessia ja siinä onnistumista.

Haastatteluiden tuloksien sekä toimeksiantajan kokemuksia pohjalta tehtiin kehitysehdotuksia nykyiseen perehdytysprosessiin. Työn tavoitteena oli näiden saatujen tuloksien pohjalta kehittää perehdytystyökalu perehdytysprosessin varmistamiseksi sekä antaa kehitysehdotuksia perehdytysprosessin kehittämiseksi kokonaisuudessaan.

2 Perehdytysprosessi

Perehdytysprosessi aloitetaan tyypillisesti tilanteessa, jossa uusi työntekijä aloittaa uusissa työtehtävissä. Perehdytyksen tarkoituksena on opastaa työntekijä uusien työtehtävien pariin. Perehdytyksen tarkoitus on varmistaa, että työntekijällä on kaikki edellytykset onnistua työssään. (Kupias & Peltola 2009, 20.)

Kupias ja Peltola (2009, 20) määrittelevät käsitteen perehdytys seuraavasti: *”Perehdyttämällä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä ja sitä tukea, joiden avulla uuden tai uutta työtä omaksuvan työntekijän kokonaisvaltaista osaamista, työympäristöä kehitetään niin, että hän pääsee mahdollisimman hyvin alkuun uudessa työssään, työyhteisössään ja organisaatiossaan sekä pystyy mahdollisimman nopeasti selviytymään työssään tarvittavan itsenäisesti. Laajimmillaan perehdyttäminen kehittää perehtyjän lisäksi myös vastaanottavaa työyhteisöä ja koko organisaatiota.”*

On tärkeää kuitenkin muistaa se, ettei perehdytys koske vain työsuhteessa vasta aloittanutta, uutta työntekijää. Perehdytystä tarvitaan myös tilanteessa, jossa työntekijä on esimerkiksi palannut töihin pitkän poissaolon jälkeen, työtehtävien vaihtuessa merkittävästi tai vaihtoehtoisesti esimerkiksi työntekijän siirtyessä kesätyötehtävistä pidempiaikaiseen työsuhteeseen. Tällaisessa tilanteessa työntekijä kohtaa aina jotakin uutta, eteenkin kun ajan myötä monet käytänteet ovat voineet muuttua. On myös tärkeää varmistaa, että työntekijä saa mahdollisuudet pärjätä työssään yhtä hyvin kuin aikaisemminkin.

2.1 Perehdytysprosessin johtaminen

Johtaminen on tärkeä osa perehdytystä. Perehdytysprosessia tulisi johtaa strategisesti, jotta sen avulla pystytään saavuttamaan haluttuja tuloksia. Koska perehdytys on järjestelmällistä toimintaa, jolla tähdätään siihen, että työntekijä hallitsee ja omaksuu uudet työtehtävänsä, on tärkeää, että se on hyvin suunniteltua ja harkitusti toteutettua. (Juuti & Vuorela 2015, 63-74.)

Arto Hiltunen (2011, 33) määrittelee kirjassaan käsitteen ”johtaminen” seuraavasti: *”Johtaminen on ihmisten ohjaamista johtajan tahdon mukaiseen suuntaan”*. Keskeistä määritelmässä on se, että sitä määrittää johtajan tahto. Ilman visiota ja näkemystä siitä, miten johtaja haluaa asioiden etenevän, ei ole myöskään johtamista. Myös Tero Kauppinen (2006, 65-71) tarkentaa kirjassaan nimenomaan johtajan tahtoa ja luettelee sen yhdeksi keskeisimmäksi piirteeksi. Se, että johtajalla

on selkeä tahto ja halu viedä asioita eteenpäin ja kehittää organisaation toimintaa on ehdottoman tärkeää myös organisaation kannalta ja ihmisten johtamisen kannalta. Päämäärät, joihin pyritään, tulee olla selkeitä myös johdettaville ja myös heidän tulee ymmärtää, miksi nämä päämäärät ovat tärkeitä. Selkeät visiot ovat sellaisia, joita ihmiset haluat seurata.

Oleellisena osana organisaatiossa onkin johdon merkitys perehdytyksen johtamisessa. Ylimmän johdon arvot ja asettama esimerkki ovat kaikista tehokkain laadukkaan johtamisen väline. On siis erittäin tärkeää, että myös johtamisen laatu on hyvää, jotta organisaatio pystyy toiminaan parhaalla mahdollisella tavalla. Ottamalla hyvä esimiestyö jatkokoulutuksen, palkitsemisen ja mittaamisen kohteeksi voidaan saada aikaan parempaa johtamista. (Hiltunen 2011, 30.)

Johtaminen luo organisaation edellytyksen sujuvalle toiminnalle sekä työntekijöiden työhyvinvoinnille. Esimiehen johtamistyyli vaikuttaa suoraan työntekijöiden työhyvinvointiin ja on selvää, että hyvä johtaminen kannustaa ja tukee yksilön työskentelyä ja työssä kehittymistä. Osaava esimies saa kannustaa koko muun työyhteisön onnistumiseen, kun taas esimiehen epäonnistuessa myös muutkin epäonnistuvat herkemmin. (Juuti & Vuorela 2015, 63-74.)

2.1.1 Organisaation oppimisstrategia

Onnistunut strateginen perehdytyksen johtaminen tukee koko organisaation yhteisiä tavoitteita. Perehdytysprosessin onnistumisen takaamiseksi on tärkeää luoda sille selkeä strategia, joka ohjaa koko perehdytysprosessia. Strategian tulisi tukea koko organisaatiota sekä sen oppimiskulttuuria. Oppimiskulttuurin luominen organisaatiossa takaa sen, että perehdytysprosessilla on hyvät lähtökohdat onnistua. (Armstrong 2016, 202.)

Organisaatio käsitteenä tarkoittaa tietyn päämäärän saavuttamista, korostaen yhteistoiminnan merkitystä. On siis erittäin tärkeää, että organisaatiolla on selkeät tavoitteet ja suunnitelmat päämäärän saavuttamiseksi. Koko organisaation tavoitteena on siis saavuttaa asetettu päämäärä, ja kaikkien organisaation jäsenien tulisi pyrkiä niihin. Esimiehen tehtävä on kirkastaa tätä päämäärää muulle työyhteisölle. (Juuti & Vuorela 2015, 28-33.)

Michael Armstrong (2016, 202) on kehittänyt kirjassaan oppimiskulttuurin askelia, jotka voidaan jalkauttaa osaksi organisaation oppimisstrategiaa. Armstrongin oppimiskulttuuri voidaan sopeuttaa hyvin osaksi perehdytyksen johtamista ja organisaation oppimisstrategiaa osana perehdy-

tystä. Oppimiskulttuurin askeleet ohjaavat ja kannustavat työntekijöitä itseohjautuvaan oppimiseen, jossa organisaatio tukee myös yksilön mahdollisuuksia kehittyä. Oppimiskulttuuri on jaoteltu seuraaviin askeliin:

- Kehitä ja jaa visio – usko haluttuun ja nousevaan tulevaisuuteen.
- Voimaannuta työntekijöitä – tarjoa työntekijöille ”tuettua autonomiaa”; työntekijät saavat työskennellä vapaasti tiettyjen raamien rajoissa (organisaation politiikka ja odotetut käyttäytymismallit) mutta tuki on saatavilla, jos työntekijä sitä tarvitsee. Omaksu helppo tapa johtaa, jossa vastuu päätöksenteosta on luovutettu myös työntekijöille niin pitkälle kuin mahdollista.
- Tarjoa työntekijöille kannustava oppimisympäristö, jossa oppimiskykyjä voidaan löytää ja lisätä, esimerkiksi vertaisryhmä, kannustavat käytänteet ja järjestelmät ja oppimiselle turvattu aika.
- Käytä erilaisia valmennustekniikoita muiden kykyjen esiin nostamiseen kannustamalla työntekijöitä tunnistamaan vaihtoehdot ja etsimään itse ratkaisuja ongelmiin.
- Ohjaa työntekijät työhaasteiden läpi ja tarjoa heille aikaa, resursseja ja palautetta.
- Tunnista johdon toiminnan merkitys roolimallina / esimerkkinä.
- Kannusta työntekijöitä verkostoitumaan ja luomaan käytännöllisiä yhteisöjä.
- Yhdistä järjestelmät visioon – hankkiudu eroon järjestelmistä, jotka aiheuttavat enemmän ongelmia kuin helpottavat työtä.
- Kohdista järjestelmät yhteiseen visioon.

Armstrong (2016, 202) on nostanut oppimiskulttuurin askeleissa esiin tärkeitä organisaation oppimiskulttuuria tukevia tekijöitä. Tukemalla organisaation oppimiskulttuuria edellä mainittujen käytännön ohjeiden ja toimintojen avulla voidaan saavuttaa kokonaisuudessa toimivampi ja onnistunut perehdytysprosessi sekä mahdollistaa myös yksilön motivoitunut jatkuva, itseohjautuva oppiminen.

2.1.2 Yksilön oppimisstrategia

Organisaation oppisstrategian rinnalla on tärkeää huomioida myös yksilön oppimisstrategia ja tätä kautta perehdytyksen yksilöllisyys. Tämä strategia tukee erityisesti yksilöä myös työsuhteen myöhemmissä vaiheissa. Yksilön oppimista työpaikalla voidaan tehostaa esimerkiksi erilaisilla koulutuksilla, valmennuksilla, mentoroinnilla ja e-materiaalin avulla. (Armstrong 2016, 203.)

Valmentavalla johtamisella tarkoitetaan sitä, että yksilön suoriutumista pyritään parantamaan siinä työtehtävässä, jossa hän jo tällä hetkellä on. Mentoroinnilla tarkoitetaan taas sitä, että yksilöstä pyritään löytämään niin sanottuja piileviä kykyjä, jotta yksilö voi kehittyä parhaimmilleen. (Juuti & Vuorela 2015, 63-74.)

Kuitenkaan yksilön oppimista ei tulisi jättää täysin valmennuksien ja sattuman varaan. Perehdyttävät esimiehet voivat helpottaa oppimista antamalla uusille työntekijöille opastusta siitä, mitä heiltä odotetaan ja kuinka heidän tulisi tehdä se. Tämän tulisi olla harkittu prosessi, jossa käytetään ohjeistuksia ja valmennustekniikoita, jotka ”line managereiden” tulisi oppia osana heidän kehityssuunnitelmaansa. ”Line Managereiden” eli tunnetummin esimerkiksi vuoropäälliköiden ja vuorovastaavien (jatkossa line manager) tuottamat valmennukset ja ohjaukset antavat jatkuvan tuen työntekijöille työpaikalla oppimiseen. Joissakin tapauksissa oppimisen tukena voidaan käyttää työpaikalla vielä erikseen niin sanottuja mentoreita tai ”kummeja” antamaan käytännön neuvoja ja jatkuvaa tukea ihmisten oppimiseen ja kehittymiseen. On kuitenkin havaittu, että merkittävin vastuu perehdytyksen ja työntekijäkokemuksen onnistumisessa on juurikin line managereilla. He voivat omalla työpanoksellaan ja esimerkillään vaikuttaa merkittävästi kaikkiin työntekijäkokemuksen osa-alueisiin. (Armstrong 2016, 206.)

Mutta tälläkin puolella voi olla haittansa. Se, että luottaa siihen, että oppiminen tapahtuu suhteellisen itsenäisesti pääosin työtä tekemällä, voi tarkoittaa sitä, että työntekijät jäävät oman oppinsa nojaan ja alkavat oppia itse myös mahdollisia vääriä tapoja. Joissakin tapauksissa virallisella opetuksella ja perehdytyksellä on rajansa ja resurssinsa, mutta se kuitenkin on suunniteltua ja sitä tehdään systemaattisesti. Toinen haaste on se, että yksilön oppiminen työpaikalla riippuu paljon managereiden tahdosta ja kyvystä ottaa vastuu ohjaamisesta. Osa ottaa vastuun ja osa ei, joten tämä kriittinen oppimisennäkökulma voidaan siis helposti syrjäyttää. Oppimisstrategian tulisi sisältää myös kannusteita line managereiden kannustamiseen siihen, että he ottaisivat enemmän vastuuta työpaikan oppimisesta ja auttaisivat uusia työntekijöitä oppimaan uusia taitoja, joita he työhön tarvitsevat. (Armstrong 2016, 205.)

Strategisella oppimisella ja kehityksellä voidaan varmistaa se, että organisaatiolla on osaavaa, taitavaa ja sitoutunutta työvoimaa, jota se tarvitsee. Strateginen oppiminen ja kehitys on pääsääntöisesti osa organisaation liiketoimintasuunnitelmaa, mutta oikein toteutettuna se tukee myös yksilön kehitystä ja tarpeita. Samalla se luo myös työympäristön, joka kannustaa oppimaan ja kehittymään. (Armstrong 2016, 199.)

Oppimisen ja kehittämisen elementit:

- Oppiminen: prosessi, jossa yksilö omaksuu ja kehittää uutta tietoutta, uusia taitoja ja kykyjä, käyttämismalleja ja asenteita.
- Koulutus: suunnitelmallinen ja systemaattinen käyttäytymisen muutos oppistapahtumien, ohjelmien ja ohjeistuksien kautta, joka antaa yksiköille mahdollisuuden saavuttaa tietty tietämyksen, taitojen ja pätevyyden taso, jonka yksilö tarvitsee työnsä tehokkaaseen suorittamiseen.
- Kehitys: kasvu tai oivallus yksilön kyvyistä ja potentiaalista oppimis- ja koulutuskokemusten kautta.

(Armstrong 2016, 201.)

Näitä oppimisen ja kehittämisen peruselementtejä on hyvä tarkastella osana strategista oppimista. Palaamalla peruselementtien ja niiden erojen äärelle voidaan erottaa sitä, mikä tapa on kullekin yksilölle missäkin tilanteessa paras oppimisen strategia.

2.1.3 Lainsäädäntö osana perehdytystä

Perehdytyksen rooli on iso osa organisaatiota ja sen kehittymistä ja menestymistä, joten yksinään organisaation sisäinen perehdytyksen johtaminen ei määritä sitä, millaista perehdytyksen kuuluisi olla ja pitää sisällään. Koska perehdytyksen tulisi olla vastuullista ja huolellisesti toteutettua, perehdytystä ohjaa myös lainsäädäntö. Jo työsopimuslain 1 luvun § 1 momentissa todetaan, että työsopimuksen solmiessaan työntekijä sitoutuu tekemään työtä työnantajan lukuun työnantajan johdon ja valvonnan alaisena. Työsopimuslain 2 luvun § 1 momentissa todetaan myös, että työnantajan tulee myös huolehtia siitä, että työntekijällä on kaikki mahdollisuudet suoriutua työstään myös tilanteissa, joissa työtehtävät muuttuvat tai yrityksen toiminta kehittyy niin, että se vaatii

työntekijältä lisää osaamista suoriutuakseen. Työnantajan tulee myös pyrkiä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä ja edetä työssään. (L 55/2001.)

Työnantajan vastuu on siis varmistaa, että työntekijä saa riittävän perehdytyksen työtehtäviensä tekemistä varten. Vastuu perehdyttämisestä on myös tärkeää siksi, että työssä kyetään minimoimaan mahdolliset vahingot sekä takaamaan työntekijän työturvallisuus. (Kupias & Peltola 2009, 19-23.)

Työturvallisuutta ohjaa erikseen myös työturvallisuuslaki, jonka tarkoituksena on yksinomaan turvata ja parantaa työympäristöä ja työolosuhteita sekä ennalta ehkäistä mahdollisia työstä aiheutuvia haittoja. (L 738/2002.)

2.2 Perehdytysprosessin tavoitteet ja vaiheet

Perehdytyksen tavoitteena on myös nykypäivänä tuoda monimuotoisemmin työntekijälle tietoon myös sitä, miten organisaatio, jossa työntekijä työskentelee, toimii kokonaisuudessaan ja mikä on sen toiminnan tavoite. Näin ollen, myös perehdytykseltä vaaditaan kokonaisvaltaisempaa tietotaidon jakamista. (Kupias & Peltola 2009, 13.)

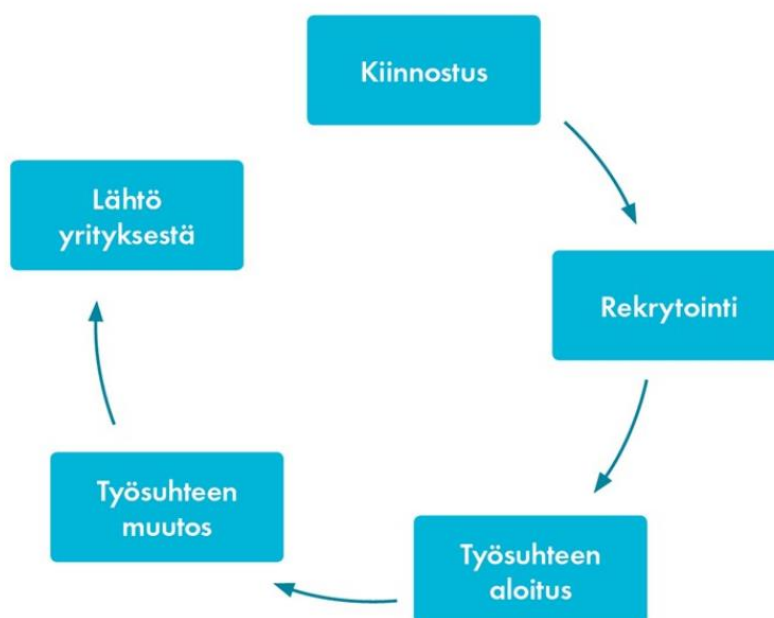
Perehdytysprosessi on usein suunnitelmallinen prosessi, joka tukee niin yksilön kehitystä kuin myös organisaation tavoitteita. Kupias ja Peltola (2009, 102) ovat kiteyttäneet perehdyttämisprosessi seuraaviin vaiheisiin:

1. ennen rekrytointia
2. rekrytointivaihe
3. ennen töihin tuloa
4. vastaanotto
5. ensimmäinen päivä
6. ensimmäinen viikko
7. ensimmäinen kuukausi
8. koeajan päätyminen (työsuhteen aikana)

9. työsuhteen päätyminen

Kuten Kupias & Peltola teoksessaan kuvaavat, pitää perehdytysprosessi sisällään lukuisia eri vaiheita. Perehdytys alkaa jo siinä vaiheessa, kun henkilö hakee tehtävään ja pääsee sitä kautta tutustumaan organisaation tavoitteeseen, jonka osaksi hän on mahdollisesti hakemassa. On siis selvää, että perehdytys on pitkä ja monimuotoinen prosessi, eikä perehdytyksen tulisi päättyä ennen työsuhteen päättymistä. Oppiminen on jatkuvaa myös työelämässä, joten siksi jatkuva perehdytys on avain osaavaan henkilöstöön, jolla on aina uusin ajankohtaisin osaaminen.

Työntekijän elinkaaren avainhetket



Kuva 1. Työsuhteen elinkaaren vaiheet (Korkiakoskia 2019, 137)

Kuten kuvasta 1 huomataan, alkaa työsuhteen elinkaaren vaiheet jo siitä hetkestä, kun työntekijällä herää kiinnostus yrityksestä. Oleellisena osana työsuhteen alkua on tietenkin myös rekrytointiprosessi, jonka aikana työntekijä valikoituu yrityksen palvelukseen. Jo tässä vaiheessa työsuhteen elinkaarta työntekijä pääsee oppimaan ja kuulemaan lisää yrityksestä ja sen toiminnasta, näin ollen samalla jo aloittamaan osan perehdytyksestä. Rekrytointivaiheessa työntekijä kuulee lisää työtehtävistä ja työnkuvasta sekä itse yrityksestä, työyhteisöstä ja yrityksen toimintatavoista. Kun työntekijä aloittaa varsinaisesti työssä, virallinen perehdytysprosessi alkaa tutustuttamalla ja ohjaamalla työntekijä ”talon tavoille” sekä työtehtäviensä pariin. Työsuhteen alussa työn-

tekijä oppii ja omaksuu huimasti uutta tietoa, mutta tämän oppimisen ja omaksumisen olisi ideaalista kestää läpi koko työuran ajan työsuhteen päättymiseen saakka. Oleellista on myös, että työsuhteen elinkaareen ja sen vaiheisiin mahtuu myös erilaisia muutostilanteita, joissa esimerkiksi työntekijän työnkuva muuttuu tai vastuu tehtävässä lisääntyy. (Korkiakoskia 2019, 137.)

3 Työntekijäkokemus ja siihen vaikuttavat tekijät

Työntekijäkokemus koostuu isossa kuvassa useista erilaisista vaiheista, jotka muodostavat kokonaisuudessaan yhtenäisen työsuhteen elinkaaren. On tärkeää ja hyvä huomioida myös ne erilaiset hetket työntekijän arjessa läpi työsuhteen. Työsuhteen ajalle mahtuu muutoksia ja jatkuvaa oppimista, sekä myös erilaisia hetkessä yrityksen arjessa kuin myös erityisempien hetkien muodossa. Nämä erilaiset hetket elinkaaren aikana ovat osa isompaa kokonaisuutta, eli työntekijäkokemusta.

Erilaiset hetket työsuhteen aikana



Kuva 2. Hetket työsuhteen aikana (Korkiakoskia 2019, 139)

On siis hyvä muistaa, että myös arkisetkin hetket ja tavalliset käytännöt vaikuttavat kokonaisuudessaan työntekijäkokemukseen. Arkiset hetket ovat osana tavallisia työpäiviä ja luovat työpäivään sisältöä ja merkityksellisyyttä. Avainhetket ja suunnitellut hetket taas tyypillisesti ovat asioita, joilla voi olla myös pitkäkantoista vaikutusta työntekijäkokemukseen ja ne tyypillisesti pysyvät työntekijän mielessä pidemmän aikaa. Keskeisenä kaikkien näiden hetkien osalta kuitenkin nousee se, miten näihin hetkiin reagoidaan yleisesti yrityksessä tai esimerkiksi esimiehen toimesta. (Korkiakoskia 2019,139)

Työntekijäkokemus on työntekijän kokonaisvaltainen kokemus työstään ja siihen vaikuttavat useat eri tekijät. Jo työsuhteen alussa on tärkeää nostaa esiin työntekijöille tietoutteen se mitä odotuksia heihin kohdistuu, miksi yritys, jossa työntekijä työskentelee, on olemassa ja mitkä ovat työntekijä mahdollisuudet yrityksen sisällä. Näiden osa-alueiden, sekä vuorovaikutuksen, mielikuvien ja tunteiden perusteella työntekijä muodostaa näkemyksen työnantajastaan luoden näin työntekijäkokemuksen. (Korkiakoskia 2019, 119).

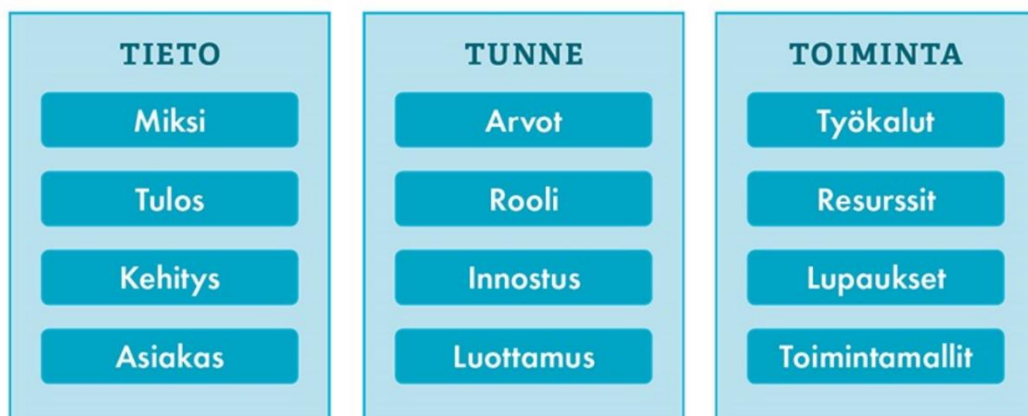
Työntekijäkokemus on osa jokapäiväistä työskentelyä. Työntekijä joko kokee työssään mielekkyyttä tai epämielikkyyttä, joka vaikuttaa suoraan siihen, miten työntekijä kokee oman työnsä. Mielekkyyttä nostavat tekijät vaikuttavat parhaimmassa tapauksessa kokonaisvaltaisesti työntekijän hyvinvointiin. Tällaisia työn mielekkyyttä nostattavat tekijät ovat esimerkiksi onnistumisen tunteet sekä kokemus siitä, että työn teko on merkityksellistä. (Kärkkäinen 2005, 48.)

Työntekijäkokemuksesta puhuttaessa voidaan nostaa oleellisena piirteenä nostaa esiin työntekijän työmotivaatio, jonka vaikutus myös työntekijäkokemukseen on merkittävä. Työmotivaatioon vaikuttaa se, miten halukas työntekijän on käyttämään omia henkisiä ja fyysisiä voimiaan työtehtäviinsä. Merkityksellistä motivaation kannalta itsessään on se, mitä työntekijä kokee työn tarjoavan hänelle ja miten hän siitä suoriutuu. (Kärkkäinen 2005, 53.)

3.1 Työntekijäkokemuksen parantaminen

Korkiakoskia (2019) on kuvannut teoksessaan asiakaskokemuksesta ja henkilöstökokemuksesta henkilöstökokemuksen onnistumisen edellytyksiksi kuvan 3 mukaiset seuraavat tekijät:

Onnistumisen edellytykset



Kuva 3. Henkilöstökokemuksen onnistumisen edellytykset (Korkiakoskia 2019, 119)

Oleellisina tekijöinä onnistuneessa kokemuksessa nousevat siis esille kolme tekijää; tieto, tunne ja toiminta. Esimerkiksi näitä tekijöitä parantamalla, voidaan vaikuttaa suoraan työntekijäkokemukseen.

Tiedolla tarkoitetaan sitä, että työntekijä tietää miksi hän on osa organisaatiota, jossa hän työskentelee ja mikä on sen tavoite. Tunne tarkoittaa työntekijän kokemusta työstään. Kokemukseen

vaikuttavat työntekijän omat tuntemukset työstään ja sen merkityksestä. On tärkeää että, että työntekijä kokee työnsä ja roolinsa työyhteisössä merkitykselliseksi. Toiminnalla tarkoitetaan konkreettisia toimia, jotka nostattavat työntekijän kokemusta työn mielekkyydestä. Esimerkiksi työkalujen ja työvälineiden toimivuus sekä arjen resurssointi vaikuttavat suoraan työntekijäkokemukseen. Huolehtimalla siis hyvistä, vaadittavasti työvälineistä voidaan parantaa työn sujuvuutta ja tehokkuutta parantaen samalla työntekijäkokemusta. (Korkiakoskia 2019, 119.)

Myös esimerkiksi lupauksen pitäminen ja toimintamallien toimivuus vaikuttavat myös työntekijäkokemukseen ja sen mielekkyyteen. Toimintamallien selkeys ja organisaation selkeät linjaukset toimintamalleille ja käytänteille ohjaavat työntekijää arjessa sujuvasti. Näissä tekijöissä korostuu erityisesti hyvän johtamisen merkitys arjen toiminnoissa.

Hiltunen (2011, 19-22) nostaa johtamista käsittelevässä teoksessa esiin sen, kuinka hyvällä johtamisella ja hyvällä esimiestyöllä on suuri merkitys työntekijän työntekijäkokemuksessa. Hiltunen kuvaa sitä, kuinka ihminen tyypillisesti arvostaa työpaikassaan tutkimusten valossa hyvää palkkaa ja etuja sekä olosuhteita, mutta ennen kaikkea hyvää esimiestä. Työpaikan jättämisen taustalla voi olla myös monesti ensisijaisesti vain esimies, eikä työpaikka sinänsä. Hyvällä johtamisella voidaan siis näin ollen myös pienentää työpaikan vaihtuvuutta.



Kuva 4. Hyvä johtaminen ja sen tuki työhön liittyvien toiveiden toteutumisessa (Juuti 2016, 46)

Kuvassa 4 kuvataan esimiehen hyvän johtamisen vaikutuksia työyhteisöön sekä työntekijöihin. Hyvällä johtamisella voidaan vaikuttaa lukuisiin eri osa-alueisiin, jotka kaikki edes auttavat yksilön parempaa suoriutumista työyhteisössä sekä osana organisaatiota. On siis tärkeää tunnistaa hyvän johtamisen monimuotoiset vaikutukset ja sen merkittävät vaikutukset. Hyvään johtamiseen panostamalla voidaan vaikuttaa pitkäkestoisesti ja kokonaisvaltaisesti niin koko organisaation kuin yksilön työhyvinvointiin.

Hyvällä johtamisella voidaan lisätä työnmielekkyyttä sekä motivoida työntekijää onnistumaan. Kun työntekijä kokee itsensä arvostettuna osana yhteisöä, heijastuu vaikutukset myös muihin osa-alueisiin. Arvostuksen kautta työntekijä kokee myös kuuluvansa osaksi työyhteisöä ja hyvän, kannustavan työyhteisön vaikutukset puolestaan myös heijastelevat muihin osa-alueisiin. Hyvän johtamisen kautta päästään siis vaikuttamaan hyvin monimuotoisesti työntekijäkokemukseen ja sen parantamiseen. Hyvään johtamiseen panostamalla voidaan saavuttaa merkittäviä tuloksia. (Juuti 2016, 46.)

4 Onnistuneen perehdytyksen merkitys työntekijäkokemuksessa

Onnistunut perehdytys luo erinomaisen pohjan onnistuneelle työntekijäkokemukselle. Työntekijäkokemuksen ollessa positiivinen, voi se edistää kokonaisvaltaisesti työntekijän hyvinvointia edesauttaen koko organisaation tavoitteita.

Kokonaisvaltaisen työntekijäkokemuksen onnistumisen kautta voidaan huomattavasti parantaa myös työntekijöiden sitoutuneisuutta työtehtäviinsä. Sitoutuneisuus työtehtäviin tarkoittaa sitä, että työntekijä sitoutuu työtehtäviinsä sekä organisaatioon, jossa hän työskentelee. Työntekijä on motivoitunut suoriutumaan työstään parhaimmalla mahdollisella tavalla. Työhönsä sitoutuneet työntekijät tyypillisesti suhtautuvat työhönsä positiivisesti ja parhaillaan ovat jopa innostuneita työstään. He myös ovat valmiita tekemään työtehtäviensä eteen hieman vaadittua enemmän. Tyypillisesti työhönsä sitoutuneen työntekijän työntekijäkokemus on positiivinen. Mikäli työntekijäkokemus on onnistunut ja työntekijä kokee työnsä useat osa-alueet mielekkäiksi, on myös työuran jatko saman työnantajan palveluksessa todennäköisempää. Työntekijöiden sitoutuneisuuteen myös vaikuttaa myös muun muassa työn tarjoamat haasteet ja sen kautta myös etenemismahdollisuudet. Mikäli työntekijä kokee, että työnantaja pystyy potentiaalisesti tarjoamaan hänelle urallaan ammatillisen kasvun mahdollisuuksia, on todennäköisempää, että työntekijä sitoutuu työnantajaan pitkäaikaisesti. Etenemismahdollisuudet tekevät myös työnteosta mielekkäämpää ja merkityksellisempää. (Armstrong 2016, 161-169.)

Myös työntehtävien vaihtelevuus on tärkeää, sillä näin työnteko pysyy mielekkäänä ja myös työnantaja pystyy havaitsemaan työntekijä potentiaalia taitojen kautta. Mikäli työnkuva ei kuitenkaan ole tarpeeksi vaihteleva, on tärkeää, että työntekijällä on vaihtoehtoisesti esimerkiksi mahdollisuudet edetä kykyjensä ja mahdollisuuksien mukaan organisaation sisällä toisiin tehtäviin. Näin ollen työntekijää saadaan sitoutettua paremmin ja pidempiaikaisen tekijän mukana saadaan aina pidettyä organisaation sisällä tärkeää tietotaitoa.

Merkittävä osa onnistunutta perehdytysprosessia on myös työntekijän tuntemukset siitä, että häntä arvostetaan ja työympäristö on kannustava ja turvallinen. Nämä tuntemukset edistävät myös yksilön oppimista. Oppimista perehdytys vaiheessa tukee myös palautteen antaminen. Jotta työntekijä voi hahmottaa itse onnistumisiansa ja kehityskohtiaan, tulee palautetta antaa niin hyvistä tuloksista kuin myös kehitystä vaativista kohteista. Oleellista on se, että palautteen antaminen on kehittävää ja ratkaisukeskeistä. Oikein annettuna palaute kannustaa työntekijää kehittymään ja parhaimmillaan antaa työntekijälle myös onnistumisen tunteita, jotka taas puolestaan

vaikuttavat työntekijäkokemukseen positiivisesti. (Kupias & Peltola 2009, 131, 136-138.) Positiivinen palaute myös motivoi työntekijää ja auttaa tukemaan myös työntekijän itseluottamusta ja ammatillista ylpeyttä. (Elon työkykyjohtamisen palvelut 2019, 6.)

Työntekijälle on myös tärkeää työntekijäkokemuksen kannalta tuntee ja tiedostaa jo perehdytyksen aikana organisaation yhteinen tavoite. Yhteisten tavoitteiden kautta luodaan yhteisöllisyyden tuntua ja yhteisöllisyys on osa työn mielekkyyttä. Myös esimerkiksi ”me – henki” ja ”me – puhe” kannustaa ja rohkaisee työntekijää työsuhteen alkutaipaleella. Se, että organisaatiossa toimitaan ”me yhdessä” luo konkreettisesti tunnetta siitä, että kaikilla on yhteinen päämäärä ja tavoite työssä. Se pitää yllä monesti tavoiteltua tiimin omaista ryhmähenkeä sekä luo tunteen siitä, että työntekijä on tärkeä osa tiimiä. (Kärkkäinen 2005, 81.)

Onnistuneesta, laadukkaasta perehdytyksestä on myös selkeä hyötysuhde myös johtamisesta ja perehdytyksestä vastaaville työntekijöille. Mikäli johtaja omaksuu laadukkaan ja hyvän johtamistavan, antaa se mahdollisuuden pysyä ja edetä uralla myös itse johtajalle. Myös johtajan rooli helpottuu huomattavasti tilanteessa, jossa hän pystyy pitämään työntekijät tyytyväisenä. (Hiltunen 2011, 24.)

5 Perehdytysprosessin kehittäminen Osuuskauppa PeeÄssälle ABC – toimialalle

Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona, jonka tarkoituksena oli kehittää kokonaisuudessaan Osuuskauppa PeeÄssän ABC-toimialan perehdytysprosessia.

Opinnäytetyön taustalla oli halu kehittää perehdytysprosessia työntekijäkokemuksen kehittämiseksi ja perehdytyksen onnistumisen varmistamiseksi. Työn avulla pyritään varmistamaan perehdytyksen laatua ja sen toteutumista. Näiden kautta tavoitellaan kokonaisuudessaan parempaa työntekijäkokemusta sekä mahdollisuutta organisaation menestykselle.

5.1 Toimeksiantajayritys – Osuuskauppa PeeÄssä

Osuuskauppa PeeÄssä on maakunnallinen palveluyritys Pohjois-Savossa, joka toimii 20 kunnan alueella. Osuuskauppa PeeÄssän palveluihin kuuluu liikennemyymälä – ja polttonestekauppaa, marketkauppaa sekä matkailu – ja ravitsemuskauppaa. PeeÄssän toimialueelle kuuluu 80 eri toimipaikkaa. PeeÄssä liikevaihto vuonna 2019 oli 597 miljoonaa euroa. (S-Kanava, Osuuskauppa PeeÄssä 2020.)

Toimeksiantajana opinnäytetyössä oli Osuuskauppa PeeÄssän ABC-toimiala, joka toimii liikennemyymälä – ja polttonestekaupan palveluiden parissa. Osuuskauppa PeeÄssän ABC-toimialalle kuuluu kuusi yksikköä, joissa työskentelee yhteensä, sesongista riippuen, noin 120-200 henkilöä.

ABC-toimialalla työskentelee pääasiassa liikennemyymälätyöntekijöitä erilaisissa ravintola-alan ja kaupan alan työtehtävissä. Työnkuva liikennemyymälätyöntekijöillä on todella monipuolinen ja työntekijöiden osaamiskenttä on hyvin laaja. Tyypillinen tausta työntekijöillä on toisen asteen tutkinto eli esimerkiksi ylioppilastutkinto tai ammattitutkinto. Ammattitutkinnoissa tyypillisimmät ovat merkonomien tutkinto tai hotelli -, ravintola – ja catering alan tutkinto. Korkeakoulutuksena tyypillisin tausta on restonomikoulutus. Osuuskauppa PeeÄssä työllistää myös paljon kesätyöntekijöitä, jotka ovat tyypillisesti toisen asteen koulutuksen päättäneitä opiskelijoita. Osuuskauppa PeeÄssä tarjoaa myös lyhyempiä, kahdesta viikosta kuukauteen kestäviä kesätyöjaksoja. Näille jaksoille hakevat työntekijät ovat tyypillisesti alaikäisiä, jotka tulevat ensimmäistä kertaa työelämään.

Jokainen aloittava työntekijän käy läpi perehdytysprosessin. Poikkeuksena tilanteet, joissa työntekijä palaa tauon jälkeen töihin tai tilanne, jossa työntekijä siirtyy niin sanotusti talon sisällä vastaavista tehtävistä. Näiden työntekijöiden kohdalla perehdytysprosessi voi olla suppeampi, mutta jokainen työntekijä käy läpi vähintään yksikkökohtaisen perehdytyksen ja mahdolliset uudet muutokset. Uusien työntekijöiden kohdalla perehdytyksen merkitys korostuu, sillä ABC – toimialalla työtehtävät ovat todella monipuolisia ja palveluja on useita erilaisia tarjolla yhdessäkin yksikössä. Tämä itsessään jo vaatii paljon perehdytystä ja opettelua.

Tyypillisesti perehdytystä tarvitaan jokaisen aloittavan työntekijän kohdalla. Tätä ei myöskään haluta erotella riippuen siitä, onko työntekijä työskennellyt kyseessä olevassa tehtävässä jo aikaisemmin, vaan lähtökohtana on se, että kaikki saavat aina perehdytyksen työskentelemään tullessaan.

Osuuskauppa PeeÄssän arvoja ovat muun muassa osaava ja innostunut henkilökunta, avoin ja vuorovaikutteinen yhteistyö, laadukas ja tehokas toiminta sekä tyytyväinen ja sitoutunut asiakasomistaja. Arvojen tavoite on ohjata Osuuskauppa PeeÄssän kaikkea toimintaa kaikilla osa-alueilla. Nämä arvot tuodaan esille jo perehdytysvaiheessa. (S-Kanava, Osuuskauppa PeeÄssä 2020.)

5.2 Kehittämistehtävän toteutus

Kehittämistehtävänä oli työntekijäkokemuksen parantaminen perehdytysprosessin kautta. Toimeksiantaja oli havainnut haasteita nykyisessä perehdytysprosessissa ja koki, että sen kautta myöskään työntekijäkokemus ei ole kokonaisuudessaan tällä hetkellä parhain mahdollinen. Toimeksiantaja koki, että perehdytysprosessia kehittämällä muun muassa perehdytyksen johtamisen avuin voidaan kehittää työntekijäkokemusta ja työnantajamielikuvaa kokonaisvaltaisesti. Opinnäytetyö toteutettiin aktiivisesti toimien yhdessä toimeksiantajayrityksen kanssa. Kehitystehtävää varten sain käyttööni toimeksiantajan nykyiset perehdytysmateriaalit.

Prosessin alkupuolella kehittämistyön tueksi toteutettiin lyhyt laadullinen tutkimus eli kvalitatiivinen tutkimus työntekijäkokemuksen ja perehdytyksen onnistumisen kartoittamiseksi syvällisempää ja kokonaisvaltaisempaa ymmärrystä tavoitellen. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole vahvistaa jo olemassa olevia tosiasioita, vaan selvittää uusia tosiasioita. Koska opinnäytetyössä laadullisen tutkimuksen tarkoituksena oli juurikin selvittää nimenomaan työntekijän omia kokemuksia, tämän takia tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimusta teema-haastattelun merkeissä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157.)

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu. Teemahaastattelussa esitetään avoimia aihepiiriin liittyviä kysymyksiä, joihin haastateltavat pääsevät vastaamaan vapaasti ilman valmiita vastausvaihtoehtoja. Näin haastateltavilla on mahdollisuus kertoa kokemuksiaan aiheesta laajasti, sekä haastateltava voi tuoda osana kysymyksen vastauksia omia näkemyksiään vapaasti esiin. Myös haastattelijan on helppo kysyä avoimista vastauksista tarkentavia kysymyksiä, joka taas mahdollistaa laajemmin kokonais kuvan ymmärtämistä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 199-206.)

Perehdytysprosessin kehittämisen varmistamiseksi osana opinnäytetyötä kuultiin myös työntekijänäkökulmaa haastatteluiden muodossa. Osana työtä haastateltiin kolmea henkilöä perehdytysprosessista ja sen onnistumisesta, jotka ovat aloittaneet työt Osuuskauppa PeeÄssällä ABC-toimialalla viimeisen vuoden aikana. Haastatteluiden tarkoituksena oli kartoittaa perehdytysprosessin onnistumisia ja kehityskohtia kokonaisuutena. Haastattelu toteutettiin toimeksiantajayrityksen toimitiloissa. Haastattelut olivat kestoiltaan noin 45 minuutin pituisia ja ne käytiin henkilökohtaisesti toimeksiannon toteuttajan ja haastateltavan kesken. Haastatteluun valituille työntekijöille esitettiin avoimia kysymyksiä, jotta haastateltavat pystyivät vastaamaan kysyttyihin kysymyksiin avoimesti, ilman oikeita tai väärä vastauksia. Haastatteluja varten luotiin valmiita kysymyksiä, joiden avulla haastattelua ohjattiin. Haastattelussa käytiin läpi nykyistä rekrytointiprosessia, työllistymisen alkuvaiheita, itse perehdytysprosessia ja siinä onnistumista. Haastattelun aikana vastaukset kirjattiin ylös kirjoittaen. Tulokset purettiin suoraan kehityssuunnitelmaan sen tueksi niin, ettei niistä pysty tunnistamaan yksittäisiä henkilöitä. Haastatteluista nostettiin esiin kehitysideoita ja onnistumisia, sekä muutamia erillisiä kommentteja, jotka tukivat tuloksien kokonais kuvan hahmottamista. Haastatteluiden tuloksien sekä toimeksiantajana kokemuksia pohjalta tehtiin kehitysehdotuksia nykyiseen perehdytysprosessiin. (Liite 1 – haastattelurunko.)

Toimeksiantaja halusi kehittää nykyistä perehdytysprosessiaan toimivammaksi ja luoda perehdytukseen selkeämmän uuden niin sanotun ”perehdytyspolun” perehdytysprosessin johtamiseen ja varmistamiseen. Ajatuksena oli tuottaa kehitystyönä työkalu perehdytysprosessin varmistamiseksi saatujen tuloksien pohjalta. Opinnäytetyöntarkoituksena ei ollut kehittää kokonaisuudessaan uutta perehdytysprosessia, vaan kehittää nykyistä, käytössä olevaa prosessia tehokkaammaksi, luotettavammaksi ja toimivammaksi.

5.3 Nykyisen perehdytysprosessin tilan kartoituksen tulokset

Nykyistä perehdytysprosessin tilaa kartoitettiin laadullisen tutkimuksen kautta niin toimeksiantajan kuin toimeksiantajan henkilöstön kanssa. Toimeksiantajan näkökulmasta perehdytyksen ja työntekijäkokemuksen haasteet liittyvät pitkälti perehdyttäjien keskinäiseen tiedon jakamiseen ja siihen, että yhteisesti sovittuja käytäntöjä ei käytetä samalla tavalla. Hajanainen tiedonkulku ja perehdytyksien seurannan puutteellisuus vaarantavat sen, ettei perehdytysprosessi hoidu sujuvasti loppuun asti. Perehdytysprosessin varmistamisen tueksi kaivataan selkeää runkoa.

Perehdytyksen näkökulmasta erityisen haasteen perehdytysprosessiin jo itsessään tuottaa se, että tehtäväkenttiä on useita, sekä eri työvuoroissa on paljon eri vastuita. Työntekijä tulee siis perehdyttää samaan tehtävään myös useammasta eri näkökulmasta.

Haastatteluissa erityisinä onnistumisina nousivat perehdyttäjien ammattitaito perehdyttää ja opastaa uusiin tehtäviin sekä koko muunkin työyhteisön kannustava ja positiivinen tuki. Erityisenä kiitoksen aiheena työntekijät nostivat haastatteluissa työsuhteidensa alkuvaiheilta sen, että koko henkilökunta oli avuliasta ja joku oli aina valmis auttamaan. Myös perehdytyksestä vastaavan henkilön merkitys koettiin oleelliseksi sen suhteen, että yleensä henkilö, joka on alussa ottanut uuden työntekijän vastaan, on saanut erityisen merkityksellisen roolin työntekijän työuran alkumetreillä. Tämä henkilö on yleensä muodostunut sellaiseksi, jolta on ollut helppoa ja luontevaa kysyä jatkossakin tarvittaessa apua, ja työntekijät ovat myös kokeneet kyseistä henkilöä kohti erityisen luottavaista tunnetta.

”Koin, että se henkilö, joka otti minut vastaan ensimmäisenä päivänä, muodostui minulle tärkeäksi ja luotettavaksi. Häneltä oli aina helppo kysyä uudelleen, jos jokin askarrutti, sekä koin että hänelle olisi ollut helppo muutenkin tarvittaessa puhua”.

Haastatteluissa kävi ilmi myös se, että mikäli työntekijä on palannut takaisin töihin pidemmältä tauolta tai vaihtanut toimipaikkaa, on perehdytys ollut uudessa kohteessa aina riittävän kattava. Uuteen toimipaikkaan siirtyessä ei olla missään vaiheessa pidetty niin sanotusti itsestäänselvyytenä sitä, että työtehtävät ja toimenkuvat olisivat olleet jo tiedossa.

”Minut otettiin hyvin vastaan eikä kukaan olettanut, että muistaisin kaiken. Sain kattavan perehdytyksen paluuvaiheessa”.

Perehdytysprosessin haasteena haastatteluista nousivat järjestelmät, ennakointi ja hiljaisen tiedon jakaminen. Haastatteluissa tuotiin ilmi sitä, että järjestelmien perehdytys ja niiden toimivuus

on ensisijaisen tärkeää onnistuneen perehdytysprosessin kannalta. Myös järjestelmien läpi käynti ennen varsinaista työaloitusta olisi suotavaa. Myös hiljaisen tiedon jakamisen suhteen haastatteluista nousi esiin käytänteitä, jotka ovat rutinoituneet nykyisten työntekijöiden kesken, mutta niitä ei ole jaettu perehdytysvaiheessa sen vuoksi, että ne ovat oletuksia.

”Järjestelmiä tarvittiin jo heti ensimmäisessä vuorossa, joten niiden viivästyminen suhteessa aloitukseni ajankohtaan vaikeutti työni aloitusta sekä itse perehdytystä”

Haastatteluissa nousi esiin myös se, että ohjeistukset, jotka ovat esimerkiksi paperisessa muodossa, voisivat olla myös sähköisenä. Erityisesti huomioiden toimeksiantajan merkittävä rooli nuoria kesätyöntekijöitä työllistävänä tahona, myös videoperehdytysmahdollisuus nousi esiin haastatteluissa.

”Etukäteen saatavia perehdytysoppaita voisi hyvin tehdä myös esimerkiksi videoiden muotoon. Olisi kiva katsoa jo etukäteen konkreettisesti miten tietyt asiat hoidetaan. Koen, että videot voisivat toimia paremmin myös erityisesti nuorten perehdytyksessä mielekkyytensä vuoksi.”

Haastatteluissa nousi myös ilmi erot perehdytyksen laadusta tilanteissa, joissa perehdyttäjänä on toiminut henkilö, joka ei toimi pääsääntöisesti perehdyttäjän roolissa (esimerkiksi pidempi aikainen työntekijä, joka hallitsee työtehtävät mutta häntä ei ole koulutettu perehdyttämään eikä ei ole vastuussa perehdytyksestä). Näissä tilanteissa perehdytettävänä ollut työntekijä on kokenut, että perehdytyksen laatu on ollut heikompa. Tilanteissa, joissa perehdyttäjänä on toiminut siihen ohjattu henkilö, perehdytys on ollut laadukasta ja uusien asioiden opetus on ollut harkitumpaa ja onnistuneempaa.

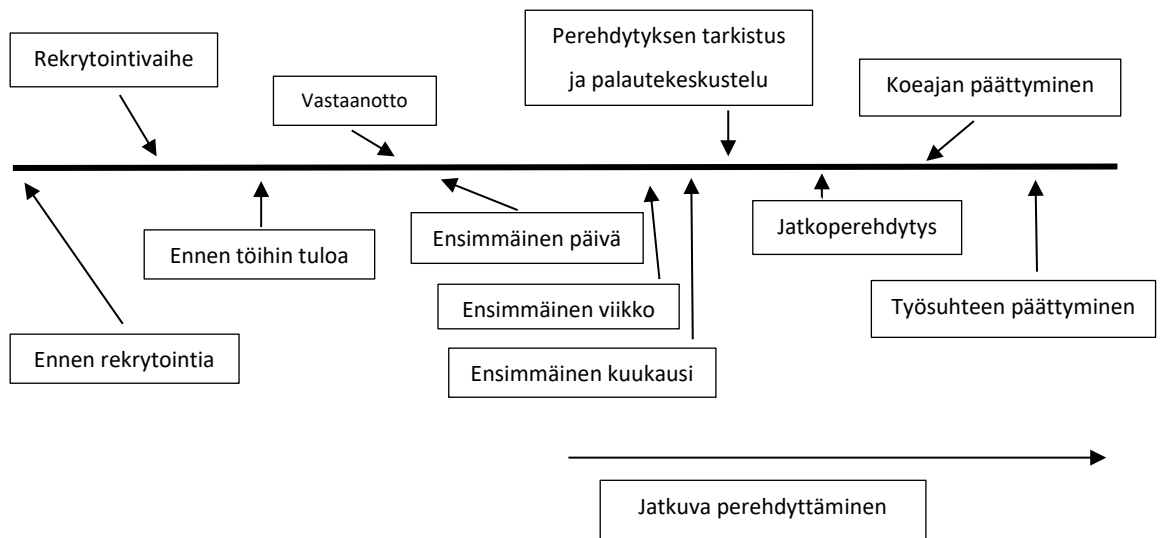
Haastattelujen perusteella loin työssä seuraavaksi esiteltävät kehitysehdotukset perehdytysprosessin kehittämiseen.

Toimeksiantajan toiveena osana kehitystyötä luotiin työkalu, jonka avulla pystyttiin varmistamaan perehdytyksen onnistumista. Työkalulle oleellista oli se, että sen seuraaminen on samanaikaisesti mahdollista useammalle henkilölle sekä se, että se on aina helposti saatavilla, mieluiten digitaalisessa muodossa.

Perehdytyksessä käytettävän työkalun alustaksi valittiin Microsoftin One Note - ohjelma. One Note – on digitaalinen muistikirjaohjelma. One Note – ohjelman avulla pystytään luomaan erilaisia muistikirjoja, joihin voi jaotella eri osioita sekä lisätä haluamansa määrän sivuja. Ohjelmassa tiedon haku on helppoa ja tietoa on myös helppo jäsenellä ohjelman sisällä. One Note – ohjelma valittiin työkalun pohjaksi myös siksi, koska sen käyttö on mahdollista sujuvasti myös mobiilissa. Mobiilisovelluksen ansiosta työkalua on helppokäyttöisyyden lisäksi kätevä kuljettaa mukana arjessa ja näin ollen kaikki perehdyttäjät voivat seurata reaaliajassa, missä vaiheessa kenenkin perehdytettävän perehdytys on. One Note – ohjelmaan voidaan luoda laajoja kokonaisuuksia ja ohjelmalla luotuun muistikirjaan voidaan upottaa videoita, linkkejä sekä esimerkiksi myös diaesityksiä. Näin ollen perehdytykseen liittyvä tiedon hallinta on huomattavasti helpompaa.

One Note – ohjelmaan luotiin osana kehitysprosessia toimeksiantajalle perehdytysprosessin kokonaisvaltainen perehdytysprosessin hallinnan työkalu. Työkalun tarkoituksena oli tukea perehdyttäjiä perehdytystyössään ja sen päällimmäinen ajatus on myös varmistaa perehdytysprosessissa onnistumista. Työkaluun upotettiin toimeksiantajan nykyisen perehdytysprosessin eri vaiheita ja näistä vaiheista luotiin toimiva kokonaisuus. Työkaluun kirjattiin ohjeistukset työkalun käyttämiseen sekä työntekijän ohjaamiseen perehdytysprosessin läpi työkalun avulla. Perehdytysprosessin tueksi työkaluun upotettiin myös teoriataustaa ja erilaisia kannustuksia perehdyttäjille, joiden avulla perehdyttäjät pääsevät muistuttamaan itselleen perehdytyksen merkitystä ja oman roolinsa merkitystä osana perehdytysprosessia.

Työkalun runkona käytettiin kehittämistehtävän osana luotua perehdytysprosessia havainnollistava perehdytyspolkua perehdytysprosessin onnistumisen varmistamisen tueksi. Perehdytyspolun tukena käytettiin Kupias & Peltolan (2009, 102) perehdyttämisen prosessin eri vaiheita.



Kuva 5. Perehdytyspolku

Perehdytyspolku liitettiin osaksi kehitysideojen johtamiseen luotua työkalua, ikään kuin koko työkalun rungoksi. Perehdytyspolku luotiin digitaaliseen muotoon, jotta se palvelee koko kehitysprosessia ja sen käyttö on myös arjessa toimeksiantajalle sujuvaa. Perehdytyspolkuun kirjattiin ylös ja havainnollistettiin perehdytyksen eri vaiheet, ja samalla ne toimivat linkkeinä vaihteita koskeviin perehdytysmateriaaleihin ja perehdytyskokonaisuuksien hallintaan. Linkkien taakse on tarkennettu mitä eri perehdytyksen vaiheet pitävät sisällään ja myös se, miksi jokainen askel perehdytyspolulla on tärkeä. Perehdytyspolun tarkoituksena oli myös muistuttaa perehdyttäjälle oman roolinsa tärkeyttä osana prosessia.

Perehdytystyökaluun upotettiin siis kokonaisuudessaan perehdytyksen hallintaa, mutta osana työkalun ideointia tuotettiin osaksi työkalua myös muita hyödyllisiä ominaisuuksia, kuten osio, johon voidaan kerätä niin sanottua hiljaista tietoa perehdytysprosessien aikana. Hiljaisen tiedon määrä nousee monesti ilmi eteenkin juuri perehdytystilanteissa, joten siksi työkalun osaksi luotiin osio, joka mahdollistaa hiljaisen tiedon keräämisen talteen heti kuin hiljaisen tiedon esimerkiksi perehdytystilanteessa huomaa.

Jatkossa, kehittämistyön avulla voidaan varmentaa työntekijäkokemuksen positiivista onnistumista. Kun toimeksiantaja ottaa käyttöön osana opinnäytetyötä suunnitellun työkalun, voidaan

perehdytysprosessin sujuvuutta ja siinä onnistumista seurata tavoitteellisemmin. Sujuva työn aloitus ja myös sujuva työhön palaaminen tauon jälkeen varmistaa sen, että kokemus on työntekijälle mielekäs. Yhtenäisen perehdytysprosessin avulla voidaan myös varmistaa perehdytysprosessin täsmällistä toteutumista ja sen laatua. Kun työkalun avulla perehdytysprosessin laatu paranee, myös työntekijäkokemus kokonaisuudessaan kohenee. Perehdytysprosessin kehityksen myötä positiivisten vaikutuksien tulisi näin ollen heijastella myös työntekijäkokemukseen.

Lähdin työstämään opinnäytetyöprosessia mielessäni aihe, johon kokisin minulla jo olevan annettavaa ja jonka kokisin myös antavan itselleni lisää omaan ammatilliseen osaamiseeni. Koin Minua kiinnostavaksi aiheeksi erilaiset kehittämistehtävät sekä erityisesti perehdytyksen. Toimeksiantajani oli minulle selvä valinta, sillä koin että yrityksellä oli selkeä tarve työlle sekä koin itse toimeksiantajan kiinnostavana. Yrityksellä oli jo valmiit perehdytysprosessit, joiden kehittämiseen sain vapaasti pureutua. Alun perin tarkoituksena oli lähteä kehittämään nykyistä prosessia entistä toimivammaksi ja koin, että aihe oli minulle mielekäs ja hyvin rajattu prosessia varten.

Prosessi lähti etenemään ensin yhdessä toimeksiantajan kanssa osana opinnäytetyötä valmistetun perehdytystyökalun suunnittelulla. Kun luonnos tarvittavasta perehdytystyökalusta oli tehty, lähdin kartoittamaan nykyisen perehdytyksen tilaa haastattelemalla toimeksiantajayrityksen työntekijöitä heidän kokemuksistaan perehdytyksestä. Haastattelujen tuloksien ja teoriapohjan luomisen avulla sain tarkennettua itselleni prosessiin tarvittavan teoriakehyksen. Työstin ensin alkuun vain teoriapohjaa ja teoriapohjan luotuani vein kerryttämäni teoriaa osaksi varsinaista tuotosta eli perehdytystyökalua. Prosessin loppuvaiheessa työstin teoriaa ja perehdytystyökalua saman aikaisesti.

Koen onnistuneeni työssä hyvin, vaikkakin aika-ajoin koin kokoaikaisen työnteon ja prosessin samanaikaisen työstämisen hyvin haastavana. Kun oma työ arjessa vaati paljon, jäi prosessin työstäminen välillä vähäisemmälle huomiolle ja prosessi viivästyi alkuperäisestä aikataulusta. Työni kompastuskiveksi koin nimenomaan kokoaikaisen työn ja opintojen yhdistämisen. Jälkikäteen ajateltuna, toivon että olisin aikatauluttanut työni tarkemmin ja pysynyt aikataulutuksessani. Toisin olisin myös tehnyt sen osalta, että olisin työstänyt teoriapohjan valmiiksi ennen kuin lähdin työstämään toimeksiantajalle kehitystehtävänä tuotettua työkalua. Näin kokonaisuus prosessin suhteen olisi ollut selkeämpi. Kokonaisuudessa olen kuitenkin ylpeä siitä, miten hyvin sain työstettyä prosessia eteenpäin työn lomassa. Lopputulokseen koen olevani tyytyväinen ja erityisesti tyytyväisyyden tunnetta lisää se, että tiedän työni olleen hyödyllinen ja se otetaan jo pian käyttöön toimeksiantajayrityksessä. Koin myös kokonaisuudessaan aiheen ajankohtaiseksi ja tärkeäksi, sillä nykyään ihmiset kiinnittävät enenevässä määrin huomiota myös työntekijäkokemukseen ja sekä osaavat myös vaatia yrityksissä parempaa perehdytystä.

Osana työtä karttuneen teoretiedon koen myös antaneen minulle paljon prosessissa. Olen saanut työstä hyviä vinkkejä ja käytänteitä myös itselleni omaan työhön. Prosessissa teoriataustan

tukena käytetty kirjallisuus oli mielestäni hyvin valittua sekä luotettavaa. Koin, että kirjallisuutta eteenkin perehdytyksestä ja sen johtamisesta oli helppo hyödyntää ja pystyn hyödyntämään oppimaani myös jatkossa. Prosessi ehdottomasti kasvatti omaa osaamistani ja koin jo olemassa olevan osaamiseni olevan hyödyksi. Prosessi tuki minua minun asiantuntijuuteni kasvussa.

Lähteet

Armstrong, M. (2016). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*. Sixth edition. KoganPage.

Elon työkykyjohtamisen palvelut. (2019). *Työkykyjohtamisen käsikirja esimiehille*. Työeläkeyhtiö Elo.

L 55/2001. (2001) Finlex. Lainsäädäntö. Työsopimuslaki 26.1.2001/55. Saatavilla: <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>. Lainattu: 13.1.2020

L 738/2002. (2002) Finlex. Lainsäädäntö. Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Saatavilla: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>. Lainattu: 13.1.2020

Hiltunen, A. (2017). *Johtamisesta*. Helsinki: Alma Talent.

Hiltunen, A. (2011). *Johtamisen taito – elämänmittainen matka*. Helsinki: WSOYpro.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja Kirjoita*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Juuti, P. (2016). *Johtamisen kehittäminen*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Juuti, P. & Vuorela, A. (2015). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kauppinen, T. (2006). *Johtamisen johtaminen. Kuinka johtamisesta tehdään kilpailukykyä lisäävä tekijä*. Helsinki: Talentum.

Korkiakoskia, K. (2019). *Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus*. Helsinki: Alma Talent.

Kupias, P. & Peltola R. (2009). *Perehdyttämisen pelikentällä*. Helsinki University Press, Palmenia.

Kärkkäinen, M. (2005). *Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälteenä*. Helsinki: Edita Prima Oy.

S-Kanava: Osuuskauppa PeeÄssä – Tietoa PeeÄssästä. (N.d). Saatavilla: <https://www.s-kanava.fi/web/peeassa/tietoa-peeassasta>. Lainattu 7.5.2020.

Kuvat

Kuva 1. Työsuhteen elinkaaren vaiheet (Korkiakoskia 2019, 137)

Kuva 2. Hetket työsuhteen aikana (Korkiakoskia 2019, 139)

Kuva 3. Henkilöstökokemuksen onnistumisen edellytykset (Korkiakoskia 2019, 119)

Kuva 4. Hyvä johtaminen ja sen tuki työhön liittyvien toiveiden toteutumisessa (Juuti 2016, 46)

Kuva 5. Perehdytyspolku

Liite 1 – haastattelurunko

Taustatiedot

Kuka olet? Missä yksikössä olet työskennellyt/työskentelet?

Kauanko olet ollut töissä PeeÄssä?

1. Ennen rekrytointia & rekrytointivaihe

Miten päädyit töihin PeeÄsälle?

Millaiseksi koit hakuprosessin? (sujuvuus, haku aika, lomakkeet, loma-ajat)

Koitko, että sait rekrytointivaiheessa hyvän kuvan haettavasta työtehtävästä?

Vastasiko työnkuva sitä mitä olit odottanut? (esim. tieto kolmivuorotyöstä)

2. Rekrytoinnin ja työn aloituksen välissä

Kuinka nopeasti sait tietää työhaastattelun jälkeen, että sinut on valittu tehtävään?

Muistatko mitä tapahtui sen jälkeen, kun valinnasta ilmoitettiin sinulle?
Oliko sinulle selkeää milloin työt alkaa, kuka ottaa vastaan, mihin tullaan?

Saitko mitään materiaaleja, joihin sait tutustua ennen työn aloittamista?

3. Työsuhdeprosessi

Kerrottiinko sinulle koeajasta ja sen merkityksestä?

Palkanmaksu ja verokortti?

Käytiinkö sinun kanssasi läpi tuntisopimusta? Osa-aikaisuus, tuntitarkastelu, 3-viikkoisjakso

4. Vastaanotto

Millainen vastaanotto oli, kun saavuit ensimmäisen kerran töihin?

Esiteltiinkö sinut työkavereille? Millaiseksi koit työilmapiirin / ensivaikutelma?
Millainen työyhteisö mielestäsi on? (ei vain perehdytysvaihe)

Muuttuiko käsityksesi työyhteisöstä ajan mittaan?

Käytiinkö sinulle läpi, mitä sinulle tullaan perehdyttämään milloinkin (perehdytysuunnitelma)?

Tiesitkö, kuka oli vastuussa perehdyttämisestäsi?

5. Ensimmäiset päivät ja ensimmäiset viikot

Koitko, että perehdytys oli tarpeeksi kattava?

Kuinka nopeasti arvioisit, että pääsit ns. kiinni työhön?

Mikä työssä tuntui parhaimmalta?

Mikä oli hankalaa? Koitko että jokin oli epäselvää?

Oliko apua saatavilla, jos sitä tarvitsit? Kuka auttoi sinua työssäsi eniten?

Mikä sinussa onnistui erityisen hyvin perehdytyksessä?

Oliko jotain, minkä koit epäonnistuneen perehdytyksessä? Asia, mikä olisi esim. merkittävästi haitannut työntekoasi

6. Koeaika / palautekeskustelu? N. kuukauden päästä perehdytyksen tarkistus

Pidettiinkö sinulle ennen koeaikasi päättymistä keskustelu siitä, miten työ on lähtenyt käyntiin? Koitko, että pystyit puhumaan tilanteesta avoimesti?

Olisitko toivonut, että keskustelu olisi käyty aikaisemmin/myöhemmin/useammin?

Mitä itse kehittäisit perehdytysprosessissa?

Miten koet, että perehdytysprosessin onnistuminen voitaisiin varmistaa?

Koetko että sinusta on pidetty työntekijänä huolta?

7. PeeÄssä työnantajana / työnantajamielikuva

Suosittelisitko PeeÄssää työnantajana? Miksi kyllä, miksi ei

Koetko, että voit kertoa ylpeästi siitä, että olet PeeÄssällä töissä?

Vapaa sana ja kiitokset

