



Tutoroinnin kehittäminen osana perehdytysprosessia

Sonja Saarela

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Tutoroinnin kehittäminen osana perehdytysprosessia

Sonja Saarela
Matkailu- ja palveluliiketoiminta
Opinnäytetyö
toukokuu, 2020

Sonja Saarela

Tutoroinnin kehittäminen osana perehdytysprosessiaVuosi 2020 Sivumäärä 54

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutustua toimeksiantajan tämänhetkiseen uusien työntekijöiden perehdytysprosessiin tutoroinnin osalta. Opinnäytetyön toimeksiantajayrityksen toimialaa ovat lentoliikenteen maa- ja matkustajapalvelut sekä niihin kuuluvat oheistoiminnot. Tässä opinnäytetyössä toimeksiantajaan viitataan nimikkeellä kohdeyritys. Työn tavoitteena on luoda saatuun tutkimusaineistoon pohjautuen toimeksiantajayritykselle kehitysideoita tulevaisuuden tutoroinnin kehittämistä varten.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu perehdyttämisestä sekä sen suunnittelusta, perehdyttäjien valinnasta, on the job trainingista, tutoroinnista, sekä perehdyttämistä ohjaavasta lainsäädännöstä. Lakinäkökulmiin sisältyvät työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja työsuojelunäkökulmat.

Työssä menetelminä käytettiin teemahaastattelua ja lomakehaastattelua. Teemahaastattelut olivat yrityksessä eri kokonaisuuksien perehdyttäjiä ja lomakehaastatteluun valikoituivat yrityksen työntekijät eli ne, jotka ovat kokeneet tutoroinnin aloittaessaan työnsä kohdeyrityksessä. Teema- ja lomakehaastatteluista saadut tulokset olivat melko yhteneväisiä ja tämän pohjalta voidaan sanoa, että tutoroinnin ongelmat koetaan samankaltaisina sekä perehdyttäjien, että perehdytettävien puolella.

Keskeisimpänä tuotoksena luotiin kohdeyritykselle kehitysehdotukset tutoroinnin kehittämiseksi. Tärkeimmiksi kehitysehdotuksiksi nousivat tutorien valintaan liittyvät asiat. Aiemmasta toimintamallista poiketen kohdeyrityksessä tulisi valita tutoreiksi vain ne, jotka tehtävään haluavat. Sen koettiin vaikuttavan suoraan positiivisesti tutoroinnin ja sitä kautta myös uusien työntekijöiden oppimisen tasoon. Lisäksi tutorit tulisi nimetä uusille työntekijöille jo ennen tutoroinnin alkamista. Tämä lisäisi prosessiin kaivattua suunnitelmallisuutta ja tekisi tutoroinnista tasalaatuisempaa.

Sonja Saarela

Developing the Tutoring as a Part of the Orientation Process

Year 2020

Pages

54

The objective of this thesis is to study the tutoring that is included in the orientation process of the commissioner. The commissioner provides ground handling services for air traffic. In this thesis the commissioner will be referred to as target company. The purpose of this thesis is to create development propositions about the tutoring for the commissioner. The propositions are based on the research material.

The theoretical framework of the thesis covers induction and the planning process of induction, selecting the mentors, on the job training, tutoring and the legislation that is associated with induction. The legislation section includes the Employment contracts Act, the safety at Work Act and other aspects of health and safety at work.

The research methods are theme interview and form- interview. The interviewees that participated in the theme interview are working as mentors in the target company and the interviewees that answered the interview form have undergone the tutoring process when they started working for the target company. The research material from the theme interviews and the interview form is similar. As a result, it can be stated that the problems of tutoring are experienced in the same way both by the mentors and the trainees.

The main results are the development propositions for the commissioner. The propositions are about developing the tutoring process. The main development proposition is about selecting the tutors. Only those who want to be tutors should be selected for the task. It was experienced to positively affect the tutoring process and the level of learning of the new employees. In addition to that, the tutors should be named for the new employees already before the tutoring begins. This would make the process more systematic and the tutoring itself more coherent.

Keywords: Induction, On the job training, Orientation process, Tutoring

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Toimeksiantajayrityksen ja perehdytyksen nykytilan kuvaus.....	7
3	Perehdyttäminen	9
3.1	Perehdyttämisen suunnittelu	11
3.1.1	Tehokkuus ja tuottavuus.....	11
3.1.2	Työhön sitoutuminen ja työtyytyväisyys	12
3.1.3	Perehdytyksen laatu	13
3.2	Perehdyttäjien valinta	13
4	Kouluttautuminen	15
4.1	Työpaikkakoulutus	15
4.2	Tutorointi.....	16
5	Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö.....	17
5.1	Työsopimuslaki	18
5.2	Työturvallisuuslaki	18
5.3	Työsuojelu.....	19
5.3.1	Turvallisuusjohtaminen	19
5.3.2	Työsuojelun yhteistoiminta	20
6	Tutkimusmenetelmät	22
6.1	Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä ja teemahaastattelujen toteutus	22
6.2	Lomakehaastattelu tutkimusmenetelmänä ja lomakehaastattelun toteutus.....	24
7	Teemahaastattelujen tulokset teemoittain	27
7.1	Ennen tutorointia	27
7.2	Tutoroinnin aikana.....	30
7.3	Tutoroinnin jälkeen.....	32
7.4	Vapaat kehityskommentit tutorointia varten	33
8	Lomakehaastattelun tulokset	33
8.1	Monivalintakysymysten tulokset.....	34
8.2	Avoimien kysymysten tulokset	38
9	Kehitysehdotukset.....	41
10	Johtopäätökset	42
	Lähteet	45
	Kuviot	48
	Liitteet.....	49

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tärkeimpänä tavoitteena on tutustua kohdeyrityksen tämänhetkiseen uusien työntekijöiden perehdytysprosessiin tutoroinnin osalta ja löytää keinoja, joilla prosessia voidaan kehittää ja luoda siitä entistäkin toimivampi. Suurimmat ongelmat perehdytyksen kokonaisuudessa aiheutuvat on the job training- eli ”tutorointivaiheessa”. Nimenomaan tähän perehdytyksen vaiheeseen toivottiin parannusehdotuksia ja keinoja valikoida sekä kouluttaa työnopastajat eli tutorit palvelemaan perehdytettävien tarpeita mahdollisimman hyvin.

Aihe valikoitui opinnäytetyön aiheeksi, koska yrityksessä on ollut tarkoituksena kehittää nykyistä perehdytysprosessia useaan otteeseen ja sitä varten on jo aiemmin tehty toimenpiteitä, mutta pysyvästi toimivaa ratkaisua ei ole vielä löydetty. Aihe on ollut yrityksessä esillä pitkän aikaa ja opinnäytetyön tekeminen yritykseen antoi mahdollisuuden perehtyä siihen kunnolla. Tärkeää olisi saada perehdytysprosessista yhteneväinen ja jokaisen uuden työntekijän kohdalla samalla tavoin toistettava kokonaisuus. Yritykseen tehdään toinen opinnäytetyö, jossa uudistetaan yrityksen alkuperehdytyksessä hyödynnettävä perehdytyskansio, joten tämä opinnäytetyö ei ota kantaa siihen ja keskittyy siksi toimeksiantajan pyynnöstä tutorointivaiheeseen eli alkuperehdytyksen jälkeiseen perehdytyksen toiseen vaiheeseen.

Kohdeyrityksessä perehdytetään työntekijöitä monissa eri vaiheissa pitkin työuraa. Perehdytysten sisällöt ja perehdytystavat vaihtelevat jo senkin mukaan, mihin työtehtävään henkilöä perehdytetään. Ainoastaan alkuperehdytys on jokaiselle työntekijälle sama. Siksi tässä opinnäytetyössä keskitytään löytämään kehitysehdotuksia ainoastaan kyseisen alkuperehdytyksen aikana läpikäytävään tutorointiprosessiin. Lisäksi työntekijät jakautuvat ramp- eli maapalveluihin ja matkustajapalveluihin. Maapalvelussa työskennellään lentokoneiden kuormaus-, purku- vastaanotto- ja lähetystehtävissä. Matkustajapalvelussa työt keskittyvät nimensä mukaisesti esimerkiksi matkustajien lähtöselvitykseen ja koneeseen nousuun liittyviin tehtäviin. Maa- ja matkustajapalveluissa perehdytys on toisistaan eroava tutorointivaiheessa, joten opinnäytetyö rajattiin koskemaan vain matkustajapalvelun tutorointiprosessin kehittämistä.

Opinnäytetyö jakaantuu kahteen osaan, teoriaosuuteen sekä toiminnalliseen osuuteen. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu perehdyttämisestä sekä sen suunnittelusta, perehdyttäjien valinnasta, on the job trainingista, tutoroinnista, sekä perehdyttämistä ohjaavasta lainsäädännöstä. Lakinäkökulmiin sisältyvät työsuojelulaki, työturvallisuuslaki ja työsuojelunäkökulmat.

Kyseessä on toiminnallinen kehittämistehtävä, jossa menetelminä käytetään teemahaastattelua ja lomakehaastattelua. Menetelmät valikoituivat tähän työhön käytettäväksi siksi, että yrityksen sisällä koettiin olevan paljon tietämystä nykyisestä perehdytysprosessista sekä sen

ongelmakohdista. Tarkoituksena on hakea tutkimusmateriaalia sekä perehdyttäjien että perehdytettävien puolelta. Näin toimimalla koettiin, että tutkimuksesta voidaan saada enemmän hyötyjä irti. Teemahaastattelut ovat yrityksessä eri kokonaisuuksien perehdyttäjiä. Lomakehaastatteluun valikoituivat yrityksen matkustajapalvelun työntekijät, jotka ovat työt aloittaessaan kokeneet työnopastuksen eli tutoroinnin. Heiltä haluttiin saada työntekijänäkökulmaa tutoroinnin kehittämiseen liittyen.

Tarkoituksena on teemahaastattelujen ja lomakehaastattelun pohjalta saadun tutkimusaineiston perusteella luoda toimeksiantajayritykselle kehitysideoita tulevaisuuden työnopastusta varten. Työssä keskitytään löytämään kehitysideoita nimenomaan tutoroinnin eli on the job training- vaiheen kehittämiseen.

2 Toimeksiantajayrityksen ja perehdytyksen nykytilan kuvaus

Yrityksen toimialana ovat lentoliikenteen maa- ja matkustajapalvelut sekä niihin kuuluvat oheistoiminnot. Lyhyesti sanottuna yritys siirtää matkustajia ja matkatavaroita sekä niihin liittyviä tietoja lentokuljetuksesta maaliikenteeseen tai päivästöön. Yritys huolehtii esim. asiakasyritystensä lentokoneiden jäänpoistosta, lentokoneiden pesusta, kuormauksesta ja purkamisesta sekä matkustajien lähtöselvityksestä ja koneeseen noususta (Kohdeyritys 2018).

Kohdeyrityksen perehdytysprosessin nykytila selvitettiin yrityksen matkustajapalvelupäällikön haastattelulla. Yrityksen perehdytysprosessi on kaksivaiheinen ja käsittää hallinnollisen perehdytyksen ja sen jälkeen työtehtävien opetteluun käytännössä eli ns. tutorointivaiheen, johon tämä opinnäytetyö keskittyy.

Hallinnollinen perehdytys kestää kaksi viikkoa. Sen pohjaksi on luotu päiväkohtainen suunnitelma perehdytyksen tueksi. Se sisältää yritysesittelyn sekä tuleviin työtehtäviin tutustuttamisen teoriassa. Lisäksi perehdytyksessä opitaan lentokentällä työskentelystä, asiakaspalvelusta ja työssä käytettävistä järjestelmistä. Myös ensimmäisten lentoyhtiöasiakkaiden toimintatavat käydään läpi, jotta uudella työntekijällä on teoretieto pohjalla ennen siirtymistä kyseisten lentoyhtiöiden lähtöselvitykseen harjoittelemaan työtä käytännössä. Järjestelmäkoulutuksen lisäksi uusille työntekijöille pidetään esimerkiksi passi- ja viisumikoulutus, vaarallisten aineiden koulutus sekä muut koulutukset viranomaismääräysten ja lentoyhtiöiden määrittämien sääntöjen mukaisesti. Ensimmäinen perehdytysosio sisältää myös lentokenttäkierroksen, jonka aikana käydään tutustumassa tuleviin työympäristöihin sekä saadaan esimerkiksi työvaatteet ja -avaimet. Hallinnollisen perehdytyksen lopuksi uusille työntekijöille pidetään perehdytyksen loppukoe.

Tutorointivaihe kestää myös kaksi viikkoa. Tutorointivaiheen kesto ei ole jokaisen kohdalla välttämättä sama, sillä sitä saatetaan joidenkin uusien työntekijöiden kohdalla pidentää, jos

kaikki työhön tarvittavat taidot eivät ole vielä hallussa kahden viikon kuluttua. Vaiheen pituus on kuitenkin jokaiselle uudelle työntekijälle vähintään kaksi viikkoa. Sen aikana työntekijä perehdytetään käytännössä lentoaseman terminaalilla tapahtuviin perustyötehtäviin. Näihin kuuluvat esimerkiksi matkustajien auttaminen lähtöselvitysautomaateilla sekä lähtöselvitystiskeillä. Tutoreina toimivat yrityksen vanhat työntekijät eli uusien työntekijöiden tulevat kollegat. Tutoroinnin aikana ei ole tällä hetkellä käytössä päiväkohtaista suunnitelmaa tutoroinnin etenemisestä.

Yllä kuvatun kaksiosaisen ns. pääperehdytysjakson jälkeen on noin 4 viikon harjaantumisaika työtehtäviin. Tämän jälkeen on ensimmäinen tiettyyn työtehtävään keskittyvä koulutus. Kyseessä on n. 3 päivää kestävä boarding- koulutus, joka tarkoittaa matkustajien koneeseen nousun yhteydessä tapahtuvia työtehtäviä lähtöporteilla. Myös tässä koulutuksessa uudella työntekijällä on apunaan tutor.

Perehdytyksen eri vaiheissa käytettävät perehdytysmateriaalit löytyvät yrityksen sisäisestä intrasta. Niitä muokkaavat ja ylläpitävät perehdytyksestä vastaavat henkilöt. Osa perehdytysmateriaaleista tulee suoraan kohdeyrityksen konsernilta. Konserni tuottaa esimerkiksi materiaalit, jotka annetaan uusille työntekijöille tutustuttaviksi jo ennen perehdytysjakson alkua. Lisäksi eri lentoyhtiöasiakkaat tuottavat omia materiaaleja, joiden mukaan työntekijöille opetetaan lentoyhtiöiden toimintatavat ja säännöt. Yrityksen perehdytyksestä vastaavat henkilöt vastaavat siis vain paikallisista materiaaleista ja niiden ylläpidosta. Esimerkiksi perehdytyskansio ja tutorien koulutusmateriaalit tehdään paikallisesti perehdytyksestä vastaavien henkilöiden toimesta.

Tutorointijakson seuranta tehdään esimiesten toimesta viikkotasolla. Uusien työntekijöiden kanssa käydään keskustelua tutoroinnin ja oppimisen etenemisestä ja prosessin aikana esiin nousseista ajatuksista tutoroinnin aikana.

Tällä hetkellä tutorointiprosessin ongelmaksi lukeutuu se, että tutorit vaihtuvat uuden työntekijän rinnalla todella usein, jopa monta kertaa päivän aikana. Tämä johtuu osin siitä, ettei tutoreita ole tarpeeksi ja heillä on työpäivien aikana muitakin työtehtäviä, jotka automaattisesti vievät aikaa tutoroinnilta. Lisäksi usein tilanne on se, että periaatteessa kaikki töissä olevat ovat vastuussa uusien työntekijöiden tutoroinnista ja työtehtävien opettamisesta, eikä nimettyjä tutoreita ole. Myös esimerkiksi tutorin äkillinen sairastuminen ja poissaolo muodostaa tilanteen, jossa uusi työntekijä saattaa jäädä ilman riittävää huomiota päivän aikana. Ongelmia aiheuttaa myös se, että työntekijät tekevät melko paljon vuoronvaihtoja, jolloin tutoroinnin työtehtävät saattavat jäädä huomiotta, kun työvuoroja ja työtehtäviä vaihdellaan. Edellä mainitut tekijät vaikeuttavat seurantaan siitä, mitä uusi työntekijä on jo oppinut, ja mikä on vielä oppimatta. Lisäksi ihmisten eri tavat opettaa asioita voivat sekoittaa uuden työntekijän päin, kun samaan työtehtävään voi saada useamman erilaisen opastuksen.

Yritykseen haluttaisiin selkeästi valikoidut tutorit, jotka olisivat vastuussa kaikista uusista työntekijöistä. Tutoroinnin tiimiä haluttaisiin kasvattaa, jotta prosessi toimisi tehokkaammin kuin tällä hetkellä. Toiveena olisi, että sama nimetty tutor pystyisi pysymään uuden työntekijän rinnalla kokonaisia työvuoroja ja jopa useamman päivän putkeen. Tämä helpottaisi oppimisen seuranta huomattavasti, kun tutor pystyisi koko ajan kirjaamaan opittuja asioita ja pysymään ajan tasalla uuden työntekijän kehityksestä. Lisäksi tutoreille haluttaisiin tarkempaa seuranta heidän työskentelystään tutoreina, jotta voidaan olla varmoja, että he suorittavat tehtävästään sovitulla tavalla ja yhteisiä sääntöjä noudattaen.

3 Perehdyttäminen

Perehdyttäminen voidaan jakaa kahteen osaan, joita ovat perehdyttäminen ja työnopastus. Näitä vaihteita voidaan kutsua myös nimillä ”Talo tutuksi” ja ”Työ tutuksi”. Näin ollen perehdyttäminen eli talo tutuksi- vaihe tarkoittaa kaikkia asioita, jotka liittyvät itse yritykseen työpaikkana, esimerkiksi työyhteisöön tai työpaikan kulttuuriin. Työ tutuksi- vaihe taas sisältää itse työn tekemiseen liittyvän sekä työtehtävien opastuksen. (TTK 2010, 2.)

Ensimmäisen osan eli perehdyttämisen aikana perehdytettävälle tulisi tulla tutuksi työsuhteen liittyvät perusasiat, organisaation rakenne sekä ihmiset työpaikalla. On tärkeää tutustuttaa perehdytettävä myös toiminta-ajatukseen, yrityksen arvoihin ja toimintatapoihin. (TTK 2010, 2.)

Toinen perehdytyksen osa eli työnopastus on nimensä mukaisesti uuden työntekijän opastamista tulevaan työhönsä. Se tapahtuu työpaikalla ja sen tavoitteena on opettaa työntekijälle työtehtävät ja tarvittavat tiedot ja taidot työssä onnistumiseen. Perehdytettävän tulisi myös ymmärtää oma paikkansa ja vastuu työyhteisössä sekä olla tietoinen työhön liittyvistä odotuksista (TTK 2010, 2). Kun työnopastus on tarpeeksi hyvin suunniteltua, työntekijä oppii työtehtävänsä ensimmäisellä kerralla oikein. Se myös nopeuttaa työnopastuksen prosessia ja työntekijä pärjää työssään itsenäisesti jo varhaisessa vaiheessa työuraansa. Tämä vähentää valvonnan tarvetta ja tehostaa uuden työntekijän hyötyä yrityksessä. (TTK 2010, 13.)

On tärkeää kuitenkin muistaa, että työnopastus ei sitoudu pelkästään uusiin työntekijöihin, vaan työnopastusta voivat tarvita kaikki yrityksen työntekijät jossain vaiheessa uraansa. Täähän liittyy suora yhteys työturvallisuuteen. Kun yritykseen tulee esimerkiksi uusia laitteita tai jonkun työtehtävän tekemiseen tulee muutos, se tulee opastaa kaikille työntekijöille. Jatkuvalle työnopastuksella voidaan minimoida esimerkiksi vaaratilanteita työssä. (Pro Pilvipalvelut 2020a.) Toinen huomioon otettava seikka työnopastuksessa on se, etteivät kaikki opastettavat ole samanlaisia. Kyseessä on aina yksilöllinen ihminen ja siksi työnopastusta suunniteltaessa tämä tulisi ottaa huomioon. Tämä saattaa olla jopa vaikein asia työnopastuksessa. Vaikka

prosessi on käytännössä sama, sitä pystytään tehostamaan tunnistamalla yksilön oppimistavat ja pyrkimällä opettamaan uudet asiat nämä huomioiden. Tätä helpottaakseen työnopastajan olisi hyvä hieman tutustua etukäteen opastettaviinsa, jotta tietää millaisten ihmisten kanssa on tekemisissä ja miten huomioi ihmisten yksilölliset erityispiirteet mahdollisimman hyvin opastustilanteissa. (TTK 2010, 13.) Tätä voidaan kutsua opastajan psykologiseksi silmäksi (Pro Pilvipalvelut 2020a).

Vaikka perehdytys ja työnopastus jaetaankin omiksi osa-alueikseen, periaatteessa työnopastus on kuitenkin perehdyttämisen alaotsikkona toimiva osuus koko prosessia, jossa työntekijä tutustuu sekä organisaatioon, että työtehtäviin (Kupias & Peltola 2009, 18). Seuraavassa kuvassa (Kuvio 1) esitellään selkeytetyllä mallilla hyvä viiden askeleen malli työtehtävän opastuksen toteutukseen työpaikalla. Mallia voi hyödyntää osana työnopastusta.



Kuvio 1: Perehdytyksen viisi askelta (Ahokas & Mäkeläinen 2013).

Menetelmän ensimmäisessä eli Valmistautuminen -vaiheessa tehdään valmistelevia toimia ennen työtehtävän varsinaista opettamista. Tässä kohtaa arvioidaan perehtyjän osaaminen ja sen pohjalta asetetaan työtehtävän oppimiselle tavoitteet. Tuleva opastus myös esitellään perehtyjälle vaiheittain ja itse työtehtävä esitellään. Seuraavassa vaiheessa päästään jo askeleen nimen mukaisesti Opetus- vaiheeseen. Työtehtävä esitellään käytännössä ja myös sanoin kerrotaan, miksi se tehdään juuri kyseisellä tavalla. Perehtyjän tärkein tehtävä opetusvaiheessa on havainnoida näkemäänsä. Mielikuvaharjoittelun vaiheessa perehtyjää pyydetään kuvaamaan tuleva työtehtävä niin kuin hän sen muistaa. Tässä vaiheessa perehtyjän mahdolliset väärinymmärrykset voidaan korjata ja tälle annetaan pelkistetyt säännöt työtehtävän tekemistä varten. Taidon kokeilun ja harjoittelun vaiheessa perehtyjä saa itse kokeilla oppimaansa työtehtävää käytännössä valvojan läsnä ollessa. Tässä vaiheessa valvojan on hyvä antaa mahdollisuus moniin itsenäisiin työtehtävien kokeiluihin ja ohjata tekemistä antamalla palautetta perehtyjän suoriutumisesta. Opitun varmentaminen- vaiheessa arvioidaan perehtyjän oppiminen ja taitotaso työtehtävän suhteen ja tälle annetaan mahdollisuus suorittaa oppimaansa työtä itsenäisesti. Työn tekemisen tulevasta seurannasta tehdään yhteinen päätös ja kyseisen työtehtävän opastus sovitaan päättyneeksi. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

3.1 Perehdyttämisen suunnittelu

Henkilöstöjohtamisen prosesseista perehdyttäminen luetaan tärkeimpiin työssä suoriutumisen ja työhön sitoutumisen tehostajiin (Vehkaperä 2018). Suunnitelmallisella perehdytyksellä voidaan nähdä olevan monenlaisia hyötyjä yritykselle. Suunnittelemalla pystytään vaikuttamaan tuottavuuteen ja tehokkuuteen, tasalaatuisuuteen ja prosessin kehittämiseen sekä työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. Kun perehdytysprosessi on tarkkaan suunniteltu kokonaisuus ja se on jokaiselle perehdytettävälle samanlainen, sitä on jatkossa helpompi kehittää. Kehitys on tarpeellista, koska työelämä muuttuu jatkuvasti ja esimerkiksi uusia menetelmiä luodaan jatkuvasti. (Eklund 2018, 31.)

Rekrytointi on yritykselle kallista ja siksi yrityksenä onkin tärkeää panostaa onnistuneisiin rekrytointeihin ja tehdä uudesta työntekijästä yritystä hyödyttävä. Onnistunut perehdyttäminen ei synny tyhjistä ja siihen tarvitaan tarpeeksi resursseja. Aluksi on tärkeää ymmärtää, miten tasokas perehdytys vaikuttaa yrityksen tulevaisuuteen. (Eklund 2018, 31-32.)

3.1.1 Tehokkuus ja tuottavuus

Kun töihin otetaan uusi henkilö, se tarkoittaa aina muutosta organisaatiossa. Yleisesti uuden henkilön palkkaamisen tuoma muutos huomataan siinä, että yrityksen tehokkuus lähtee hetkellisesti alaspäin. Tämä on kohta, jossa tehokasta ja onnistunutta perehdytysprosessia tarvitaan. Mitä onnistuneemmin ja nopeammin uusi työntekijä saadaan perehdytettyä, sen lyhytkestoisemmaksi tehokkuuden lasku jää. Kuitenkaan uudelta työntekijältä ei voida vaatia liikoja. Yleinen ongelma onkin, että työntekijään kohdistuvat odotukset ovat liian korkealla ja

tämän tuottaman lisäarvon halutaan näkyvän organisaatiossa saman tien. Todellisuus on kuitenkin harvoin tämä, sillä uusi työntekijä vaatii yleensä lisäresursseja ja esimerkiksi perehdyttäjää vierelleen alussa. (Eklund 2018, 32-34.)

Ero epäonnistuneen ja onnistuneen perehdytyksen välillä on yrityksen tehokkuuden laskun kesto. Epäonnistunut perehdytysprosessi voi johtaa siihen, että sen päätyttyäkään ei päästä tehokkuudessa samalle tasolle kuin onnistuneessa prosessissa. Lisäksi pitkäkestoinen perehdytysprosessi vaatii enemmän resursseja ja tulee yritykselle kalliimmaksi kuin tiiviimmässä ajassa suoritettu onnistunut prosessi. Pahimmassa tapauksessa perehdytyksen aikainen hetkellinen tehokkuuden ja tuottavuuden lasku jää pysyväksi ja perehdytyksellä ei päästä haluttuun lopputulokseen. Tämä voi johtaa työntekijän irtisanoutumiseen tai yrityksen tarpeeseen irtisanoa työntekijä. Tässä tapauksessa uusi työntekijä on ollut pelkästään negatiivinen investointi. Tutkimusten mukaan vain yhden työntekijän korvaaminen uudella työntekijällä voi maksaa yritykselle jopa työntekijän kahden vuosipalkan verran. Summaan sisältyvät kaikki rekrytointiin ja perehdyttämiseen käytetyt varat. Siksi tuottavuuden kannalta yritykselle paras vaihtoehto onkin pyrkiä pitämään työntekijöiden vaihtuvuus matalalla tasolla. Tähän voidaan pyrkiä juurikin hyvään ja tehokkaaseen perehdytysprosessiin panostamalla. (Eklund 2018, 32-34.)

Rekrytointi on periaatteessa ensimmäinen askel perehdytyksen tiellä. Rekrytointi kannattaa tehdä huolella, sillä jos se epäonnistuu, mitä todennäköisimmin perehdytykselläkään ei saada haluttuja tuloksia aikaan. Ongelmia voi syntyä myös toisinpäin. Jos rekrytointi on tehty onnistuneesti, esimerkiksi työntekijän työhön sitoutuneisuus saatetaan pilata huonon perehdyttämisyksijakson takia. Näin ollen kaikkien uuden työntekijän perehdyttämiseen liittyvien vaiheiden tulisi onnistua parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi. (Eklund 2018, 32-34.)

3.1.2 Työhön sitoutuminen ja työtyytyväisyys

Tutkimustiedon (Kammyer-Mueller, Wanberg, Rubenstein & Song 2013) perusteella voidaan sanoa, että perehdytysjaksoilla on eniten vaikutusta uuden työntekijän työhön sitoutuneisuuteen. Tutkimuksessa on vertailtu perehdytysjakson ja sen jälkeisen ajan eroja siinä, miten uusi työntekijä kokee saamansa tuen vaikuttavan omaan sitoutuneisuuteensa. Ensimmäiset työkuukaudet ovat siis tärkeimpiä työhön sitoutuneisuuden kannalta. Työhön sitoutuneisuus vaikuttaa yleensä suoraan positiivisesti yrityksen toimintaan, sillä sitoutuneimmat työntekijät viihtyvät työssään ja tätä kautta jaksavat tehdä työtään tehokkaammin. Siksi työnantajan kannattaa aktiivisesti tarkkailla ja etsiä asioita, jotka lisäävät työntekijöiden sitoutuneisuutta työhönsä ja pitää huolta, että nämä tekijät toteutuvat työntekijöiden arjessa. (Eklund 2018, 34-35.)

Perehdyttämisen suunnitteluvaiheessa kannattaa muistaa, että tärkeintä ei ole perehdyttää työntekijää ainoastaan tuleviin työtehtäviin. Uusi työntekijä tulee osaksi yhteisöä, joten on

tärkeää luoda tälle olo siitä, että kuuluu porukkaan. Vanhat työntekijät kannattaa pitää informoituina uuden/uusien työntekijöiden saapumisesta ja voi olla hyvä käydä läpi asioita, joita vanhoilta työntekijöiltä odotetaan osana uusien työntekijöiden perehdytysprosessia. Tutustumalla kollegoihinsa uusi työntekijä omaksuu samalla työpaikan kulttuurin, joka on tärkeä osa yrityksen jokapäiväistä toimintaa. (Eklund 2018, 34-35.)

Uuden työntekijän työtyytyväisyys riippuu paljon siitä, millainen olo hänelle tulee työyhteisössä. Pohjalla olevan hyvän perehdytysprosessin kautta työntekijä kokee olonsa varmemmaksi työssään ja onnistuu helpommin työtehtävissään. Nämä tekijät luovat onnistumisen tunteita ja lisäävät työntekijän tyytyväisyyttä. Myös palautteenannolla on merkitystä. Muilta kuultu positiivinen palaute lisää sitoutuneisuutta ja nostaa työtyytyväisyyden tasoa. Yhteen vetona työtyytyväisyyteen ja uuden työntekijän sitoutuneisuuteen vaikuttaa joka ikinen yrityksen henkilöstön jäsenistä, eli uuden työntekijän sitouttaminen tyytyväiseksi työyhteisön jäseneksi on koko organisaation vastuulla. (Eklund 2018, 34-35.)

3.1.3 Perehdytyksen laatu

Itse perehdyttäjä on suurimmassa vastuussa perehdytyksen onnistumisessa. Hänen osaamisensa luo pohjan koko perehdyttämiselle ja toki huono perehdyttäjä perehdyttää huonommin kuin taitava perehdyttäjä, joka tietää mitä tekee. Tasalaatuisuutta perehdytykseen saadaan ainoastaan suunnittelemalla perehdytys mahdollisimman hyvin etukäteen. Prosessin suunnittelussa on tärkeää huomioida joka vaiheessa se, että perehdyttäjällä on tarvittavat valmiudet ja välineet käytettävissään perehdytyksen aikana. (Eklund 2018, 36-37.)

Perehdytysprosessissa on tärkeää huomioida, että sitä ei luoda organisaatiossa ainoastaan sen takia, että sellainen tulee olla, vaan että se viedään käytäntöön asti. Kaikkien perehdytyksen parissa työskentelevien tulisi olla samaa mieltä perehdytyksen sisällöstä ja jokaisen tulisi osata tunnistaa perehdytyksen osat. Vastuuhenkilö prosessin kehittämiseksi ja käytäntöön viemiseksi on myös tärkeässä roolissa, sillä jos tätä ei ole, kukaan ei välttämättä tue viemään perehdytysprosessia osaksi käytännön työskentelyä. Käytössä olevaa perehdytysprosessia tulee tutkailla jatkuvasti, jotta mahdolliset virheet ja epäonnistumiset huomataan ja ne pystytään kitkemään pois prosessista. (Eklund 2018, 36-37.)

3.2 Perehdyttäjien valinta

Perehdytyksen kokonaisuuden vastuuhenkilö on aina esimies, mutta usein perehdytykset suoritetaan delegoimalla perehdytystehtäviä esimerkiksi alaisille. Esimiehen on helpompi hallita perehdytyksen kokonaisuutta, kun jokainen sen osa-alue ei ole hänen tehtävänään. Useamman perehdyttäjän malli hyödyttää esimiehen lisäksi myös työssään aloittavaa perehdytettävää. Tämä pääsee tutustumaan tuleviin kollegoihinsa perehdytyksen ohessa ja tätä kautta on helpompi tulla osaksi yritystä. (Eklund 2018, 140-141.) Perehdyttäjät voivat toimia

monenlaisissa eri rooleissa, kuten työhönottaja, tulokkaan vastaanottaja, hallinnollinen perehdyttäjä, työsuhteeseen perehdyttäjä, organisaatioon perehdyttäjä, jonkin alueen syvällinen osaaja, kummi, mentori tai tulokkaan kokonaisperehdyttämisen koordinoija (Kupias & Peltola 2009, 95).

Perehdyttäjiksi kannattaa valita henkilöitä, jotka osaavat työnsä hyvin. Oman työn hallitseminen ei itsessään kuitenkaan riitä tekemään ihmisestä hyvää perehdyttäjää. Perehdyttäjänä toimivan henkilön tulisi olla innostunut muiden opettamisesta ja hänellä tulisi olla taitoa löytää oikeat tavat opettaa erilaisia oppijoita. (TTK 2010, 6.) Tärkeiksi avainsanoiksi nousevat asenne ja sitoutuminen. Perehdyttäjän asenteeseen voidaan vaikuttaa positiivisesti luomalla perehdyttäjälle olo, että hänen toimiaan yrityksen eteen arvostetaan ja häntä tuetaan tehtävässään. Perehdyttäjällä tulisi olla halu saada uusi työntekijä tuntemaan olonsa tervetulleeksi ja riittävästi sitoutumista tehtävään tämän aikaansaamiseksi. (Eklund 2018, 142-143.)

Kaikkien työnopastuksen parissa työskentelevien tulisi aina saada riittävä ohjeistus ja opastus ennen tehtävässä toimimista (TTK 2010, 6). Yhtenä ongelmana perehdytyksessä koetaan usein se, ettei työnopastuksen vastuualueita ole jaettu perehdyttäjien kesken tarpeeksi tarkasti. Epäselvät tehtäväjaot johtavat siihen, etteivät perehdyttäjät pysty valmistautumaan tehtäväänsä niin hyvin kuin olisi tarpeen. Siksi perehdytystä suunniteltaessa on tärkeää jakaa vastuut ja varmistaa tarvittavat resurssit. (Eklund 2018, 140.)

Yksi suurimmista ongelmista perehdytyksen resursoinnissa on kiire. Jos perehdyttäjällä on paljon omia töitä, joiden pitäisi edistyä perehdytysprosessin aikana, tehtäviä kasaantuu helposti liikaa ja jostain on karsittava. Useimmiten karsiminen tapahtuu perehdyttämisestä ja tällöin perehdyttäjä laiminlyö tehtävänsä. Tämä vaikuttaa negatiivisesti perehdytyksen edistymiseen ja pitkittää koko perehdytysprosessia. Nopealla ja hyvin resursoitulla perehdytysprosessilla uusi työntekijä pääsee reippaasti uuden työnsä pariin ja perehdyttäjä pääsee keskittymään omiin työtehtäviinsä. Yleensä tämä toimintatapa on yritykselle kustannustehokkain, joten perehdyttäjien aikataulua suunnitellessa kannattaa miettiä resurssit kuntoon kiiretilanteiden välttämiseksi. (Eklund 2018, 143-144.)

Hyvän perehdyttäjän ominaisuuksiin kuuluvat uuden työntekijän tukeminen, hyvät vuorovaikutustaidot sekä taito rakentaa luottamussuhde perehdytettävän kanssa. Hyvä perehdyttäjä perehdyttää myös työn turvallisuusseikkoihin. Tämä ei tarkoita pelkästään pakollisia työturvallisuusasioita itse työtehtävää hoidettaessa, vaan mahdollisesti ulkoisen väkivallan uhkaa. Varsinkin asiakaspalvelualoilla on erittäinkin mahdollista, että asiakkaan käytös muuttuu hyökkääväksi tai uhkaavaksi. Perehdytettävälle olisi hyvä tuoda ilmi, millaisiin vaaratilanteisiin työssä voi joutua ja mitä niiden ratkaisemiseksi tulee tehdä. (Pro Pilvipalvelut 2020b.)

Jokaisessa yrityksessä on myös hiljaista tietoa. Hiljainen tieto on tietoa, jota ei ole puettu sanoiksi eikä se siksi ole näkyvässä esimerkiksi perehdytysmateriaaleissa. Hiljainen tieto on

työntekijöiden hallussa ja siihen kuuluvat erilaiset aavistukset ja oletukset, ns. näppituntuma ja intuitiot. Hiljaista tietoa ei periaatteessa voida erityisesti kouluttaa ja siksi suurin osa siitä siirtyy työntekijältä toiselle työtehtävien ohessa. Sitä jaetaan esimerkiksi uusien työntekijöiden perehdytystilanteissa ja siksi perehdyttäjän olisi tärkeä pyrkiä jakamaan mahdollisimman paljon hiljaista tietoa perehdytyksen ohessa. (Tampereen kaupunki 2020.)

Suunniteltu perehdyttäjien valinta edistää onnistunutta perehdytystä. Hyvä perehdyttäjä saa siirrettyä perehdytettävän tietoon tärkeimmät yrityksen asiat, kuten arvot, kulttuurin ja tavoitteet ja luo tälle samalla pohjan uudessa työpaikassa verkostoitumiselle. Hyvä perehdyttäjä on myös omalta osaltaan luomassa yrityksensä työnantajamainetta. Hyvän ja onnistuneen perehdytyksen jälkeen uusi työntekijä levittää positiivista mainetta yrityksestä eteenpäin. (Vehkaperä 2018.)

4 Kouluttautuminen

Euroopan komission vuonna 2011 kirjaama Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus maahuolintapalveluista unionin lentoasemilla ja neuvoston direktiivin 96/67/EY kumoamisesta kertoo muutaman tärkeän pointin maahuolintapalveluja, kuten kohdeyritystä, koskevista säännöksistä. Kyseisen asetuksen mukaan

”maahuolintapalvelujen tarjoajien ja maahuolintaa harjoittavien lentoasemien käyttäjien on varmistettava, että kaikki maahuolintapalvelujen tarjoamiseen osallistuvat työntekijät, johtohenkilöt ja työnjohtajat mukaan lukien, osallistuvat säännöllisesti alan täydennyskoulutukseen, jotta he voisivat suorittaa heille osoitetut tehtävät.”

sekä ”Jokaisen maahuolintapalvelujen tarjoamiseen osallistuvan työntekijän on osallistuttava vähintään kaksipäiväiseen kyseiselle työntekijälle annettuja tehtäviä käsittelevään koulutukseen. Jokaisen työntekijän on osallistuttava asiaankuuluvaan koulutukseen ottaessaan vastaan uuden työn tai kun työntekijälle on osoitettu uusia tehtäviä.” (Euroopan komissio 2011.)

4.1 Työpaikkakoulutus

Yksi tapa kouluttaa uusia työntekijöitä on käyttää metodia ”on the job training”. Lyhenne on the job trainingille on OJT ja se tulee suoraan sanan englanninkielisestä versiosta. Kyseessä on käytännön oppimismenetelmä, jossa opetetaan taitoja, tietoja ja osaamista, joita työntekijät tarvitsevat suoriutuakseen tietystä työstä työpaikallaan. Työntekijät oppivat ympäristössä, jossa he voivat käytännössä harjoitella tietoja ja taitoja, joita he ovat aiemmin oppineet koulutuksen tai muun perehdytyksen aikana. (The balance careers 2019.)

Apuna käytetään jo olemassa olevia työpaikan välineitä, koneita, dokumentteja, ja tietämystä, jotta työntekijä pystyy tekemään työnsä tehokkaasti. Työn harjoittelu tapahtuu siinä ympäristössä, jossa työntekijä tulee myöhemmin omatoimisesti työskentelemään ja työtä voidaan harjoitella itse työn ohessa esimerkiksi perehdyttäjän seuratussa vierellä. Harjoittelutilanteet voivat joissain tapauksissa tapahtua muualla työpaikalla, jos harjoittelua varten on luotu sille tarkoitettuja tiloja, työpisteitä tai -välineitä. (The balance careers 2019.)

Työssään pätevät työntekijät pystyvät periaatteessa tuottamaan ”on the job trainingia” kollegoilleen työn ohessa. Vanhojen työntekijöiden lisäksi esimiehet ovat tärkeässä roolissa uusien työntekijöiden kouluttajina. Joskus kuitenkin saatetaan tarvita ulkopuolista tarjoajaa kouluttamaan työntekijöitä, jos kyseessä on esimerkiksi koko yritykselle uusi järjestelmä, joka tullessaan ottamaan osaksi työtä. (The balance careers 2019.)

Yleensä OJT:n tavoitteena on opettaa uusille työntekijöille perustoimintatapoja ja työtehtäviä, mutta samalla se antaa näkökulmia työpaikan yleiseen kulttuuriin ja työssä toivottuun tehokkuustasoon. Näin uusi työntekijä oppii periaatteessa monta asiaa yhtä aikaa. (The balance careers 2019.)

Yleisesti on the job trainingia käytetään niin, että yksi tai useampi työntekijä saa kattavan koulutuksen uuteen tai tiettyyn aiheeseen/työtehtävään ja näin he ovat kykeneväisiä kouluttamaan muun henkilöstön tekemään samoin. Tällainen toimintamalli tehostaa sitä, että kaikki oppivat tekemään samat työtehtävät samoin ja epäselvyydet liittyen työtehtäviin vähenevät. (The balance careers 2019.)

Yritys hyötyy tehostamalla koulutusmahdollisuuksia sisäisesti. Kouluttamalla omat työntekijät kouluttajiksi, sisäisen koulutuksen taso nousee. Nimenomaan työntekijät ovat eniten tietoisia työhön ja yritykseen liittyvistä hyvistä ja huonoistakin asioista. He tietävät yrityksen tavoitteet, vahvuudet sekä heikkoudet, työympäristön ja -kulttuurin. Lisäksi he tuntevat muut työntekijät. Käyttämällä kouluttajina omia työntekijöitä, uudet työntekijät tutustuvat suoraan tuleviin kollegoihinsa koulutuksen ohessa. (The balance careers 2019.)

4.2 Tutorointi

Valtanen (1997) on määrittänyt, että tutorointi on ohjausta, joka palvelee toisen ihmisen oppimista. Se voi olla etukäteen suunniteltua tai suunnittelematonta. Tutorointia kuvataan prosessina, eli kyseessä ei ole joukko erillisiä oppimistilanteita. Tutoroinnilla tavoitellaan tilannetta, jossa tutoroitava oppii etukäteen määritellyt asiat ja näin päästään oppimistavoitteisiin. Tutoroinnit eivät ole keskenään koskaan täysin identtisiä, sillä tutorointi muodostuu siinä mukana olevista ihmisistä ja heidän tavoistaan, persoonallisuuksistaan ja aiemmista kokemuksistaan.

Yksi tärkeistä vaiheista tutorin ja tutoroitavan välisessä toiminnassa on muodostaa suhde heidän välilleen. Opetustilanteet ovat helpompia kahden toisensa tuntevan ihmisen välillä kuin kahden täysin toisilleen tuntemattoman ihmisen kesken. Tutorin roolissa on tärkeää löytää asiat, joita tutoroitava ei vielä osaa tai hallitse ja keskittyä näiden opettamiseen. On tärkeää myös tarkkailla, mitkä ovat oikeat tavat opettaa juuri kyseistä henkilöä. Paras tutor löytää opetuksen tueksi keinot, joilla voi hyödyntää tutoroitavan luonnollista kiinnostusta ja motivaatiota asioihin. (Chin, Estrada & Rabow 2011, 39.)

Pyrkimyksenä tutoroinnissa on saavuttaa tilanne, jossa tutoroitava oppii itsenäiseksi esimerkiksi harjoittelemassaan työtehtävässä. Tutorin ohjauksen tulee siis keskittyä hallitsemaan toisen ihmisen oppimista ja huomaamaan sekä poistamaan mahdolliset oppimisen esteeksi muodostuneet asiat. Kommunikointi tutorointitilanteissa on kuitenkin molemminpuolista, eikä kyseessä ole asetelma, jossa toinen opettaa ja toinen kuuntelee. (Valtanen 1997.)

Tutoroinnissa voi hyödyntää oppimisen tukena tutoroitavan aiempaa tietoa ja taitoa. Tutorin tehtävänä on myös rohkaista tähän toimintaan. Esimerkiksi mahdollisissa aiemmissa työpaikoissa opitut asiat voivat tehostaa oppimista uudessa työpaikassa, kun jo osaamaansa tietoa soveltaa ja jalostaa uuteen oppimistilanteeseen sopivaksi. Tutorin apu voi olla tässä tarpeen, jotta aiemmat tiedot ja taidot saadaan oppijasta esille. (Ojanen 2006, 145.)

5 Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö

Tärkeimmät perehdytykseen liittyvät säädetyt lait koskevat lakia yhteistoiminnasta sekä työturvallisuus- ja työsopimuslakia. Lähtökohtaisesti perehdyttämiseen liittyvissä laeissa pyritään olemaan työnantajan puolella. (Kupias & Peltola 2009, 20.) Työlainsäädäntö onkin niin sanottu pakkotoimintaa. Suurin osa työlainsäädännössä mainituista oikeuksista ovat muuttumattomia eli työnantaja ei voi itse päättää miten lakia soveltaa. Ainoastaan sellaiset asiat, joiden kohdalla laissa on erillinen maininta mahdollisuudesta muuttaa työntekijän oikeuksia, ovat muunneltavissa työnantajan toimesta. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017.)

Eri alojen työehtosopimukset on lisäksi luotu tukemaan ja tarkentamaan työlainsäädännön säännöksiä. Työehtosopimukset vähentävät työntekijöiden tarvetta tarkkailla omien oikeuksiensa toteutumista työpaikoilla ja itse työn tekemiseen on helpompi keskittyä. (Kupias & Peltola 2009, 21.)

”Työnantajan on noudatettava vähintään valtakunnallisen, asianomaisella alalla edustavana pidettävän työehtosopimuksen määräyksiä” (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015). Työlainsäädännön noudattaminen työpaikoilla on ensisijaisesti johdon vastuulla. Samassa roolissa johdon kanssa ovat myös henkilöstöammattilaiset. Työsuojeluviranomaiset ovat kuitenkin viime kädessä vastuussa siitä, että työlainsäädäntöä noudatetaan työpaikoilla. Jos kuitenkin kaiken

valvonnan jälkeen työlainsäädäntöä ei noudateta, on mahdollista, että siitä syntyy esimerkiksi työtaisteluja tai muuta haittaa työpaikalla. (Kupias & Peltola 2009, 27.)

5.1 Työsopimuslaki

Työsopimuslaissa määritellään, että ”Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä.” (Finlex 2001). Työntekijän työssä kehittymisen sekä etenemisen tukeminen ja mahdollistaminen on toinen työnantajan koskeva velvoite. Tämän velvollisuuden toteuttaminen voi lopulta käydä haastavaksi, vaikka se kuulostaakin kaikessa yksinkertaisuudessaan melko helpolta. Työnantajan ja työntekijän näkemykset asiasta voivat poiketa toisistaan runsaastikin ja silloin voi olla vaikea löytää tasapainoa sille, mikä on tarpeeksi tukea työnantajalta ja millaisin keinoin työnantaja työntekijäänsä tukee. (Kupias & Peltola 2009, 21.)

Työsopimuksen irtisanominen ei voi ikinä tapahtua ainoastaan työnantajan halusta tehdä niin. Yksi työsopimuslaissa määritelty peruste irtisanomiselle on työntekijän puutteellinen ammattitaito. Tähän tilanteeseen voidaan päätyä, jos työntekijän taidot työssä ovat huomattavasti huonontuneet ajan kuluessa tai jos tämä on rekrytointivaiheessa antanut väärää tietoa taidoistaan. Tällaisissa tilanteissa tulisi pyrkiä löytämään työntekijälle sopivampaa työtä yrityksen sisällä. Jos tämä ei ole mahdollista, irtisanominen saattaa olla ainoa keino hoitaa tilanne. (Fondia 2020.)

Työntekijän ammattitaitoa tulee kuitenkin lain mukaan aina suhteuttaa työntekijän saaman perehdytyksen kanssa. Jos perehdytys työhön on ollut heikkoa tai sitä ei ole ollut ollenkaan, puutteellinen ammattitaito ei välttämättä ole riittävä peruste irtisanoa työntekijää. Työnantajan, vedotessaan puutteelliseen ammattitaitoon työntekijää irtisanoessaan, pitää pystyä antamaan riittävästi näyttöä, että opastus ja perehdytys on ollut työnantajan puolelta asianmukaista. (Fondia 2020.)

5.2 Työturvallisuuslaki

Perehdyttämisestä kerrotaan suoraan työturvallisuuslaissa. Työturvallisuuslaki 2002/738, 14§ määrittää perehdyttämiseen liittyvät työnantajan velvollisuudet seuraavanlaisesti:

”Työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen:

1) työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden

oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista;

2) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi;

3) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta; ja

4) työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa.”
(Finlex 2002.)

Työturvallisuus työpaikalla ei ikinä pysty olemaan sataprosenttista. Jokaisen työpaikalla tapahtuvan tapaturman syynä on taustalla olevia ongelmia. Tärkeintä onkin ennaltaehkäisevä työ näiden minimoimiseksi ja estämiseksi. Työympäristössä olevia riskejä tulee arvioida jatkuvasti ja pyrkiä kehittämään toimintoja riskejä vähentävästi. Myös jo tapahtuneiden vaaratilanteiden purkaminen ja niiden pohjalta toiminnan muuttaminen on tärkeässä roolissa turvallisessa työpaikassa. Jos työnantaja itse ei ole kykeneväinen riskinarviointiin, on tämän hankittava kyseinen ammattitaito ulkopuolelta esimerkiksi palkkaamalla tehtävään asiantuntija. Tämä on määrätty suoraan työturvallisuuslaissa. (Työterveyslaitos 2020.)

5.3 Työsuojelu

Avainsanoina työsuojelussa esille nousevat turvallisuuskulttuuri sekä työsuojeluorganisaatio. Turvallisuuskulttuuri kertoo periaatteessa siitä, kuinka tärkeänä työpaikan johtohenkilöt pitävät työturvallisuutta työpaikalla. Työturvallisuus ei ole kuitenkaan pelkästään työnantajan vastuulla, vaan jokainen työntekijä on yhtä tärkeässä roolissa ja vastuu turvallisesta työskentelystä on koko ajan myös työtä tekevällä. Siksi on tärkeää, että koko henkilöstö on tietoinen työturvallisuustoimista omassa työssään. Työnantajan vastuualueeseen kuuluu vaaranpaikkojen arvioiminen työn ohessa sekä näiden estämiseksi uusien turvallisempien toimintatapojen kehittäminen. (Työsuojelu.fi 2020a.)

5.3.1 Turvallisuusjohtaminen

Työsuojelun yksi tärkeä osa-alue on turvallisuusjohtaminen, jolla tarkoitetaan koko ajan voimassaolevaa turvallisuuden ja terveyden tarkkailua työpaikalla sekä toimintoja, joilla näitä pidetään yllä sekä kehitetään entisestään. Turvallisuutta ja terveyttä tulee miettiä töiden suunnitteluvaiheesta työn seurantaan asti. Turvallisuusjohtamisen tärkeimpänä antina voidaan pitää sitä, että sillä voidaan ehkäistä tapaturmia sekä sairastumisia työssä. Lisäksi

oikeanlaisella turvallisuusjohtamisella voi olla positiivinen vaikutus suoraan yrityksen tuottavuuteen. (Työsuojelu.fi 2020b.)

Työnantajan vastuulla ovat työpaikan toimintatapojen sekä turvallisuuskulttuurin luominen, valtuuksien ja velvollisuuksien määrittäminen, työntekijöiden osaamisen ja niihin liittyvien resurssien varmistaminen sekä turvallisuusasioista henkilöstölle tiedottaminen (Työsuojelu.fi 2020b).

Turvallisuusjohtamista säätelee osin työturvallisuuslaki. Laki ei kuitenkaan ole kovin absoluuttinen, vaan se lähinnä määrittelee työnantajalle velvollisuuksia turvallisuusjohtajana. Työnantajan omana vapautena ja toisaalta myös vastuuna on valita juuri omalle työpaikalle sopivimmat toiminnot työturvallisuuden ja terveyden varmistamiseksi. Työturvallisuuslain mukaan työnantajan vastuulla on ”laatia työsuojelun toimintaohjelma, tunnistaa haitta- ja vaaratekijät, arvioida niiden merkitys eli tehdä riskien arviointi sekä tarvittaessa poistaa tai vähentää riskejä, antaa työntekijöille opetusta ja ohjausta, tarkkailla jatkuvasti työympäristön ja työyhteisön tilaa sekä pitää riskien arviointi ajan tasalla ja päivittää työsuojelun toimintaohjelma.” (Työsuojelu.fi 2020b.)

Kuten aiemmin tekstissä on mainittu, työpaikan turvallisuuskulttuuri kuvaa sitä, miten tärkeänä yrityksen johto pitää turvallisuutta työpaikalla. Johdon sitoutuneisuutta työturvallisuusasioihin voi mitata esimerkiksi sillä, kuinka usein johtohenkilöt ovat havainnoimassa työpaikan arkea ja tutustumassa mahdollisiin turvallisuuteen vaikuttaviin epäkohtiin. Tietenkään pelkkä johtohenkilöiden aktiivinen kiertely työpisteillä ei takaa turvallista ja terveellistä työpaikkaa, vaan työntekijöiltä vaaditaan saman asteista sitoutumista ohjeiden noudattamiseen. Turvallisuusriskejä arvioimalla ja hyvän palautteenantojärjestelmän tukemana työnantajan on helppo pitää yrityksen turvallisuuskulttuuri hyvänä ja toimivana sekä samalla kehittää sitä entisestään. (Työsuojelu.fi 2020b.)

5.3.2 Työsuojelun yhteistoiminta

Termi työsuojelun yhteistoiminta on suoraan laissa määritelty ja se takaa työntekijöiden mahdollisuuden osallistua työpaikallaan työsuojeluun eli turvallisuus- ja terveysnäkökulmien toteutumiseen. Työnantajan velvollisuutena on laittaa työpaikalla kyseinen toiminta käyntiin. Siinä osapuolina ovat työnantaja ja työntekijät eli alaiset. Työntekijöillä saa olla keskuudestaan valittuja työsuojeluvaltuutettuja ja työnantajan puolesta asioita hoitaa työsuojelupäällikkö. (Työsuojelu.fi 2020c.)

Työsuojeluhenkilöstön pakollinen jäsen joka työpaikalla on työsuojelupäällikkö. Se voi olla joko työnantaja itse tai vaihtoehtoisesti tehtävään saa valita jonkun muun. Pienillä työpaikoilla (alle 10 henkeä työllistävät yritykset) ei ole välttämätöntä olla työsuojelutoiminnassa työsuojelupäällikön lisäksi muita. Työntekijöillä on kuitenkin aina oikeus valita keskuudestaan

työsuojeluvaltuutettu edustamaan työntekijöitä. Työsuojeluvaltuutetun valinta työntekijöiden keskuudesta muuttuu velvollisuudeksi heti, kun työntekijämäärä nousee kymmeneen henkeen tai sen yli. (Työsuojelu.fi 2020d.)

Valvontalaki, työturvallisuuslaki sekä työterveyshuoltolaki ovat esimerkkejä laeista, jotka sisältävät yhteistoimintaan liittyviä ohjeistuksia esimerkiksi siitä, mitä yhteistoiminnassa tulee huomioida ja miten yhteistoimintahenkilöstö muotoutuu (Työsuojelu.fi 2020c).

Käsiteltäviä ovat kaikki asiat, jotka liittyvät työkykyyn, terveyteen tai turvallisuuteen. Jokaisella työntekijällä on täysi oikeus osallistua näihin asioihin liittyvään päätöksentekoon, tehdä ehdotuksia asioiden parantamiseksi sekä olla ehdolla työsuojeluvaltuutetuksi. Työntekijällä on lisäksi oikeus ottaa yhteys työsuojeluvaltuutettuun kaikessa turvallisuuteen ja terveyteen liittyvässä. (Työsuojelu.fi 2020c.)

Vaikka työntekijällä on työsuojelun yhteistoiminnassa oikeutensa, liittyvät siihen myös velvollisuudet. Heti, kun työntekijämäärä työpaikalla ylittää 10 henkilöä, työsuojeluvaltuutetun valinta työntekijöiden keskuudesta on pakollinen toiminto. Työsuojelun yhteistoimintaa koskevia sääntöjä tulee jokaisen työntekijän noudattaa ja työntekijällä on samaan aikaan täysi vastuu huomioida työssään ympärillään olevia riskejä ja epäkohtia ja ilmoittaa näistä eteenpäin oman työpaikan käytänteiden mukaisesti. Se voi tarkoittaa esimerkiksi tilanteen raportointia siihen tarkoitettuun lomakkeen avulla. (Työsuojelu.fi 2020c.)

Työnantajan vastuisiin kuuluu työsuojelupäällikön nimeäminen. Kymmenen henkeä tai sitä enemmän työllistävissä yrityksissä työnantajan vastuisiin kuuluu lisäksi työsuojeluvaltuutetun valinta ja tämän toimeenpano on nimenomaan työnantajan vastuulla. Työnantajan tulee tarpeen mukaan myös informoida työntekijät työsuojeluvaltuutetun valintaan liittyvistä asioista. Jos yrityksessä on vähintään 20 henkeä töissä, työpaikalle tulee valita työsuojelutoimikunta, johon kuuluvat henkilöt, jotka edustavat työnantajaa, työntekijöitä sekä muita toimihenkilöitä. Toimikunnassa on mahdollisuus viedä työnantajalle ehdotuksia turvallisuuden tai terveyden edistämiseksi työssä. Näitä käsitellään toimikunnan kokouksissa, joissa jokaisella valtuutetulla on oikeus olla mukana ja kertoa havaintojaan. Työnantajalla on täysi vastuu siitä, että työsuojelun yhteistoimintaa järjestetään ja siihen on tarvittavat edellytykset. Myös työsuojeluhenkilöiden tulee olla mahdollista hoitaa heille kuuluvat tehtävät ja myös sen varmistaminen on työnantajan vastuulla. (Työsuojelu.fi 2020c.)

Työpaikan työsuojelun yhteistoiminnasta eli turvallisuuteen ja terveyteen liittyvistä asioista työnantajan tulee informoida alaisiaan tarpeeksi ajoissa ja jo suunnitteluvaiheessa on hyvä pitää työntekijät ajan tasalla varsinkin, jos turvallisuutta tai terveyttä edistävät toimenpiteet tulevat jatkossa muuttamaan esimerkiksi jokapäiväistä toimintaa työpaikalla (Työsuojelu.fi 2020c).

Kaikki työsuojeluun liittyvien tehtävien hoitamisen yhteydessä jaettu informaatio on salassa pidettävää. Esimerkiksi työntekijän terveyteen tai taloudelliseen tilanteeseen liittyvät asiat ovat sellaisia, joissa työsuojelun yhteistoiminnassa mukana olevilla henkilöillä on vaitiolovelvollisuus. Myös yritykseen liittyvät salaisuudet on pidettävä työsuojelutoimikunnan sisällä. Vaikka työsuojelutoimikunnassa mukana ollut henkilö lopettaisi tehtävässään, salassapitovelvollisuus ei pääty. (Työsuojelu.fi 2020d.)

Listaus työsuojeluyhteistoimintaa pyörittävistä henkilöistä on ilmoitettava sosiaali- ja terveysministeriön hallinnoimaan Työturvallisuuskeskuksen työsuojeluhenkilörekisteriin osoitteessa www.ttkrekisteri.fi. Kyseiseen rekisteriin on työnantajan vastuulla ilmoittaa yrityksen työsuojelupäällikkö, -valtuutetut, -varavaltuutetut, -toimikunnan jäsenet sekä -asiamiehet. Näiden lisäksi työterveyshuollon järjestävä taho on vietävä rekisteriin. (Työsuojelu.fi 2020c.)

6 Tutkimusmenetelmät

Työn toiminnallinen osuus jakautui kahteen osaan. Aineiston hankinnan menetelminä käytettiin teemahaastattelua ja lomakehaastattelua. Kaksi erilaista haastattelutapaa valikoituivat menetelmiksi siksi, että tutkimuksessa haluttiin selvittää perehdytyksen tämänhetkistä tilaa sekä perehdytyksen parissa työskentelevien että perehdytettävien näkökulmasta.

Syvempi haastattelumuoto, teemahaastattelu, valittiin toteutettavaksi perehdyttäjien kanssa, koska heillä koettiin olevan laajempi näkemys koko tutorointiprosessista. Sen sijaan lomakehaastattelu koettiin sopivaksi haastattelumuodoksi tutorointiprosessin uutena työntekijänä läpikäyneille, sillä heiltä ei kaivattu niin laajoja vastauksia haastattelukysymyksiin.

6.1 Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä ja teemahaastattelujen toteutus

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä suorittaa haastatteluja. Se asettuu vertailussa lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun väliin. Voisi sanoa, että teemahaastattelu on menetelmänä osittain etukäteen määritelty ja osittain määrittelemätön. Tämä tarkoittaa sitä, että yleensä tähän haastatteluun on tutkijan puolelta valmistauduttu niin, että kysymykset aiheeseen liittyvistä teemoista on luotu valmiiksi etukäteen. Näitä voidaan kutsua apukysymyksiksi, joilla halutuista teemoista saadaan ammennettua lisää tietoa. Teemahaastattelussa olennaista on, että kaikilta haastateltavilta kysytään samaan teemaan/samoihin teemoihin liittyviä kysymyksiä, mutta niitä ei välttämättä kysytä samassa järjestyksessä eikä käyttäen samoja sanavalintoja. Tutkijalla onkin siis teemahaastattelussa ns. osittain vapaat kädet. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47.)

Teemahaastattelussa vastaukset ovat omin sanoin selitettyjä ja pidempiä kuin vain yksi tai muutama sana. Lomakehaastattelusta eroten teemahaastattelussa tutkija ei voi suunnitella

haastateltavan vastausta etukäteen, sillä vastaukset perustuvat haastateltavan subjektiivisiin kokemuksiin tilanteista, joissa tämä on ollut. Tutkija pystyy kuitenkin veikkaamaan joitain suuntia saamilleen vastauksille, sillä haastattelun kysymykset ovat osin jo ennalta mietittyjä. Teemahaastattelussa tutkijalla on myös pohjalla luomansa teemat haastattelulle, joten tutkija voi olettaa myös teemojen pohjalta mihin suuntaan keskustelu ja sitä kautta haastateltavan vastaukset muotoutuvat. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 44-48.)

Teemahaastattelun tutkimusaineiston käsittely vie enemmän aikaa verrattuna lomakehaastatteluun. Teemahaastattelussa tutkimusaineisto on tallennetussa muodossa, esim. äänitettynä. Tutkimusaineiston käsittely alkaa aineiston purkamisella. Äänitetyssä muodossa olevat aineistot on hyvä litteroida tekstimuotoon, jonka jälkeen aineistoa voi alkaa analysoida. Vaikka voisi kuvitella, että teemahaastattelu sopii vain kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmäksi, se sopii myös kvantitatiiviseen tutkimukseen. Tuloksia voidaan tulkita ja analysoida eri tavoin ja aineistoa voidaan saattaa tilastollisen analyysin edellyttämään muotoon tai siitä voidaan laskea frekvenssejä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 208.)

Teemahaastattelut oli alun perin tarkoitettu suorittaa haastateltavien kanssa kasvokkain. Tässä tapauksessa haastattelut olisi nauhoitettu myöhempää aineiston tutkimista varten. Tämänhetkinen koronavirus-tilanne pakotti tekemään haastattelutapaan muutoksen ja haastattelut päätettiin suorittaa käyttäen apuna Teams-viestintäsovellusta. Kyseisessä sovelluksessa on mahdollista tallentaa käydyt videokeskustelut, joten tallenteelta pystyi uudelleenkuuntelemaan käytyä keskustelua aineiston tutkimisvaiheessa.

Teemahaastattelun teemat muodostuivat suoraan tutoroinnin vaiheista. Teemoiksi valikoituivat ”ennen tutorointia”, ”tutoroinnin aikana” ja ”tutoroinnin jälkeen”. Haastattelujen haluttiin etenevän kronologisessa järjestyksessä tutoroinnin vaiheiden mukaan. Ensimmäinen teema ”ennen tutorointia” käsittää ennen tutorointia tapahtuvat toimenpiteet, kuten tutorien valintaan, nimeämiseen ja kouluttamiseen liittyvät asiat. Toisessa teemassa ”tutoroinnin aikana” tarkastellaan esimerkiksi tutoroinnin aikana käytettäviä materiaaleja sekä tutorien ja uusien työntekijöiden seuranta tutoroinnin ohessa. Kolmanteen teemaan ”tutoroinnin jälkeen” sisältyvät haastateltavien ajatukset esimerkiksi uusien työntekijöiden oppimisen tasosta tutoroinnin jälkeen ja tutoroinnin jälkeisestä seurannasta. Lisäksi ”vapaat kehityskommentit tutorointia varten” haluttiin neljänneksi haastattelun teemaksi, jotta haastattelun aikana käydyistä tutoroinnin vaiheista pystyttiin tekemään yhteenveto ja haastateltavilla oli mahdollisuus sanoa lopuksi vapaasti ajatuksiaan tutorointiin liittyen. Teemahaastattelun teemat ja käytetyt apukysymykset löytyvät raportin liitteenä (Liite 1).

Teemahaastateltaviksi valittiin kolme perehdytyksen parissa erilaisissa tehtävissä työskentelevää kohdeyrityksen työntekijää. Yksi haastateltavista on uusien työntekijöiden perehdytyksen ensimmäisen osan eli kahden viikon hallinnollisen perehdytyksen kouluttaja. Kaksi muuta

haastateltavaa perehdyttävät kohdeyrityksen työntekijöitä myöhemmässä vaiheessa heidän urallaan. Kyseiset kolme henkilöä valikoituivat haastateltaviksi myös siksi, että he kaikki työskentelevät kohdeyrityksessä päivittäisjohtamisessa toimivina lähiesimiehinä, joten he pääsevät näkemään uusien työntekijöiden tutorointia läheltä päivittäisen työnsä ohessa. Tämän uskottiin tuovan lisäarvoa haastatteluihin ja laajempaa sisältöä vastauksiin.

Haastattelut sovittiin vastaajien kanssa sähköpostitse. Tässä yhteydessä haastateltaville esiteltiin haastattelun teemat ja tulevaa sisältöä, jotta he pystyivät etukäteen valmistautumaan tulevaan haastatteluun. Haastateltaville kerrottiin myös, että haastattelut analysoidaan täysin anonymisti eikä haastateltavien henkilöllisyyksiä pystytä selvittämään. Teemahaastattelut suoritettiin haastateltavien kanssa heille sopivina ajankohtina Teams- sovellusta käyttäen siten, että haastateltavat osallistuivat omista kodeistaan ja haastattelija omastaan. Käydyt videopuheluna suoritettut haastattelut tallennettiin haastateltavien luvalla. Haastattelujen kestot olivat 40 minuutista tuntiin. Haastattelutilanteet olivat keskustelunomaisia. Haastateltavien vastaukset olivat kattavia ja laajoja ja antoivat tutkimuksen onnistumiselle hyvän pohjan.

Teemahaastattelujen ja aineiston keräämisen jälkeen käytettiin osittaista litterointia, jotta haastattelujen aineistot saatiin helpommin tutkittavaan muotoon ja kaikki kolme haastattelua yhdistettyä samaan tiedostoon. Litterointi tarkoittaa aineiston kirjoittamista puhtaaksi (Hirsjärvi & Hurme 2011, 138). Tässä tutkimuksessa haastatteluja ei litteroitu täysin sanasta saan, koska sillä ei koettu olevan vaikutusta lopputulokseen. Haastateltavat puhuivat joissain vastauksissaan osin aiheen ulkopuolelta, joten esimerkiksi tällaiset osat haastatteluista jätettiin kokonaan litteroimatta. Osittainen litterointi riitti tarkkuudeltaan saamaan haastattelujen kautta halutut tulokset. Haastatteluista etsittiin samankaltaisuuksia, yhteneviä mielipiteitä ja myös eriäviä mielipiteitä. Osittaista litterointia suoritettaessa eri haastateltavien vastaukset kerättiin erilliseen tiedostoon haastattelun teemojen ja kysytyjen apukysymysten alle. Jokaiselle haastateltavalle oli käytössä eri yliviivausväri, jonka avulla vastaajien vastaukset oli helppo erottaa toisistaan ja niitä oli helpompi tutkia suhteessa toisiinsa. Vastauksista löytyi etukäteisten olettamusten mukaan paljon samankaltaisuuksia, mutta myös toisistaan eriäviä mielipiteitä. Teemahaastattelujen tulokset avataan kappaleessa 7.

6.2 Lomakehaastattelu tutkimusmenetelmänä ja lomakehaastattelun toteutus

Nimensä mukaisesti lomakehaastattelu suoritetaan käyttämällä apuna lomaketta. Tämä on haastattelumenetelmistä yleisimmin käytetty tiedonhankintalaji. Lomakehaastattelun piirteisiin kuuluu, että kysymyksen merkitys ei muutu haastateltavan vaihtuessa. Kysymykset esitetään jokaiselle haastateltavalle samanlaisina ja samassa järjestyksessä. Lomakehaastattelua käytettäessä haastattelija pystyy yleensä luomaan vastauksille luokat jo etukäteen, jolloin vastauksien luokittelu onnistuu samaan tahtiin haastattelun etenemisen kanssa. Tämä

mahdollistaa lomakehaastattelun vastauksien nopean käsittelyn. Puhelinhaastattelu on yleinen tapa suorittaa lomakehaastatteluja. Kysymyksiä vastaukset ovat yleensä lyhyitä, joten lomakehaastattelun suorittaminen ei vie kovin paljoa aikaa. Lomakehaastattelun haittapuolia on se, että jollei vastauksien luokkia ole etukäteen tarkkaan määritelty, vastaukset saattavat jakaantua liikaa eivätkä haastateltavat vastaa kysymyksiin halutulla tavalla. Se hankaloittaa vastauksien luokittelua. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 44-45.)

Lomakehaastattelujen tutkimusaineisto on yksinkertaisinta, jos verrataan keskenään kolmea eri haastattelun muotoa eli lomakehaastattelua, teemahaastattelua ja avointa haastattelua. Lomakehaastatteluissa kysymyksiä vastaukset ovat useimmiten lyhyitä ja yksiselitteisiä ja jokainen haastatteluun osallistuva vastaa joko samoin tai melkein samoin kuin muutkin haastateltavat. Lomakehaastattelussa tutkija pystyykin luomaan kysymyksille jo etukäteen vastauksia tai vastausvaihtoehtoja. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 44-48.)

Lomakehaastatteluissa tutkimusaineiston käsittely on näistä haastattelumuodoista yksinkertaisinta. Haastattelun aikana on jo yleensä merkitty saadut vastaukset ylös etukäteen suunniteltujen vastausvaihtoehtojen mukaan. Tutkimusaineistoa on nopea käsitellä, koska vastaukset muistuttavat toisiaan tai ovat samoja keskenään. Lomakehaastattelun tutkimusaineistoa käsitellessä ongelmaksi saattaa koitua vastausluokkien puuttumattomuus. Jos haastateltaville ei ole annettu selkeitä vaihtoehtoja vastaamiseen, vastaukset voivat erota toisistaan paljonkin. Silloin tutkimusaineiston käsittelystä tulee työläämpää ja vastausluokkia syntyy luultavasti enemmän kuin mitä oli alun perin suunniteltu. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 208.)

Tutkimuksessa käytetyn haastattelulomakkeen kysymyksiä lähdettiin muotoilemaan matkustajapalvelupäällikön haastattelun jälkeen. Häneltä kysyttiin perehdytyksen nykytilaa koskevan haastattelun aikana toiveet lomakkeen kysymyksiin. Kysymykset muotoutuivat tutoroinnissa ilmenevien ongelmakohtien ja tietynlaisten epäselvyyksien pohjalta. Kysymyksillä haluttiin saada vastauksia sellaisiin asioihin, joihin työntekijät eivät ole mitään kautta pystyneet aiemmin sanomaan mielipidettään. Alun kysymykset olivat selkeitä monivalintakysymyksiä, joissa vastauksille käytettiin asteikkoa 1-5 (1: täysin samaa mieltä, 2: jokseenkin samaa mieltä, 3: en osaa sanoa, 4: jokseenkin eri mieltä ja 5: täysin eri mieltä). Laajalla asteikolla haluttiin antaa vastauksille mahdollisuus jakaantua. Yhdessä kysymyksessä, jossa selvitettiin työntekijöiden tyytyväisyyttä tutorointijakson pituuteen, käytettiin asteikkoa 1-3. (1: liian lyhyt, 2: sopiva ja 3: liian pitkä). Haastattelun loppuun lisättiin kaksi avointa kysymystä, koska myös lomakehaastattelun vastaajille haluttiin antaa mahdollisuus vapaasanaisiin vastauksiin. Viimeisillä kysymyksillä selvitettiin kaikkein huonoimmiksi koettuja asioita kohdeyrityksen tutoroinnissa ja kehitysehdotuksia tulevaisuuden tutoroinnille kohdeyrityksessä. Lomakehaastattelun kysymykset löytyvät kokonaisuudessaan raportin liitteenä (Liite 2).

Lomakkeen kysymyksiä haluttiin testata ennen lomakkeen jakamista vastaajille. Testauksessa käytettiin yhtä kohdeyrityksen työntekijää, jolle annettu lomake luotiin Word- tiedostona ja tulostettiin. Testauksen kehityskohtina itse kysymykset, niiden järjestys tai määrä ei muuttunut mihinkään. Testauksessa huomioksi nousi se, että tutoroinnista käytettiin kysymyksissä vaihdellen nimityksiä tutorointi, perehdyttäminen ja työnopastus. Tämä koettiin vastaajaa harhaanjohtavaksi ja testaaaja koki, että vastaaja ei välttämättä ymmärrä, että kysymyksissä puhutaan samasta asiasta. Testauksen perusteella kyseiset nimitykset päätettiin yhtenäistää ja lomakkeen kysymyksissä käytettiin ainoastaan sanoja tutorointi ja tutorointijakso.

Tähän haastatteluun vastaajiksi valittiin kohdeyrityksen työntekijät, jotka ovat itse työt yrityksessä aloittaessaan kokeneet tutoroinnin uuden työntekijän näkökulmasta. Lopullinen lomake muodostettiin käyttämällä apuna Google Forms- sovellusta, jolla luodun lomakkeen pystyi helposti jakamaan haastateltaville linkkinä. Lomakkeelle siirrettiin aiemmin Word- tiedostolla olleet, testauksen pohjalta muokatut kysymykset ja niiden vastausvaihtoehdot. Linkki lomakkeeseen ja opinnäytetyön sekä lomakkeen esittely lähetettiin vastaajille aluksi sähköpostitse. Sähköpostissa tuotiin esille opinnäytetyön tarkoitus sekä esiteltiin lyhyesti lomakkeessa olevien kysymysten sisältöä. Sähköpostissa kerrottiin myös kysymyksissä toistuvan tutorointijakso- sanan merkitys. Lisäksi haastattelun anonyymiyttä korostettiin sähköpostin vastaanottajille, jotta se ei jäisi tekijäksi, jonka takia vastaaja ei haluaisi haastatteluun vastata. Haastatteluun oli mahdollista vastata viikon ajan.

Sähköposteja lähetettiin kohdeyrityksen työntekijöille satunnaisotannalla 30 kappaletta. Vastaajien määrä rajattiin, koska tutkimusaineistosta ei haluttu liian laajaa. Vastauksia sähköpostilla lähetettyyn lomakkeeseen saatiin ensimmäisenä päivänä kahdeksan eli vastausprosentti oli siinä vaiheessa 27%. Koska koettiin, että sähköpostilla haastattelulomakkeen vastaanottaneista jokainen ei välttämättä tule vastaamaan, haastattelun linkki päätettiin jakaa myös yrityksen työntekijöiden yhteisessä Facebook- ryhmässä. Kyseisessä ryhmässä on 73 jäsentä. Ryhmän jäseniin sisältyvät myös ne henkilöt, jotka saivat aiemmin haastattelulomakkeen sähköpostitse. Täten potentiaalisia vastaajia haastattelulomakkeelle oli yhteensä 73. Niille henkilöille, jotka saivat linkin haastatteluun ensimmäisen kerran vasta Facebookin kautta, vastausaikaa oli 6 päivää. Facebook- julkaisussa esiteltiin aiemmin lähetetyn sähköpostin tavoin opinnäytetyön tarkoitus sekä kysymysten sisältöä. Julkaisussa mainittiin myös, että sama haastattelulomake on lähetetty osalle ryhmän jäsenistä jo aiemmin, joten jo vastanneiden ei tarvitse vastata uudestaan. Lomakkeeseen vastaamisen anonyymiyttä korostettiin myös tässä kohtaa. Lomakkeen jakaminen Facebookissa lisäsi saatujen vastausten määrää ja lopullinen vastausmäärä oli 24 eli kokonaisvastausprosentti kaikki potentiaaliset vastaajat huomioiden oli 33%.

Google Forms jäsentelee vastaukset valmiiksi helposti luettavaan muotoon. Monivalintavastauksista sovellus muodostaa valmiit ympyrädiagrammit, joissa näkyy eri värein eriteltynä

vastattujen vastausvaihtoehtojen prosenttiosuudet. Avoimien kysymyksien vastaukset Google Forms kerää yhteen kysymyksen alle, joten eri vastaajien vastauksia on helppo vertailla keskenään. Tämä helpottaa aineiston analysointia huomattavasti. Lomakehaastattelun tulokset esitellään kappaleessa 8.

7 Teemahaastattelujen tulokset teemoittain

Teemahaastatteluista saatujen tulosten esittely tapahtuu tässä kappaleessa. Haastattelun tulokset purettiin haastattelujen etenemisjärjestyksessä. Haastatteluja suoritettiin yhteensä kolme ja niitä on analysoitu suhteessa toisiinsa ja analyysin lopputulokset esitellään alla.

Teemahaastattelujen tulokset purettiin mukaillen teemahaastattelujen rakennetta. Teemahaastattelut etenivät kronologisessa järjestyksessä tutoroinnin vaiheiden mukaan. Teemojen mukaiset tutoroinnin vaiheet ovat: ennen tutorointia, tutoroinnin aikana ja tutoroinnin jälkeen.

Viimeinen teema ei liittynyt tutoroinnin vaiheisiin, vaan oli lähinnä yhteenveto haastattelulle ja antoi vastaajille mahdollisuuden sanoa asioita, jotka olivat jääneet haastattelun aikana käsittelemättä. Lisäksi tämän teeman yksi kysymys koski tutorointiprosessin kehittämistä vastaajan omin menetelmin, joten vastaajat saivat vapaasti kertoa näkemyksensä siihen, mitä he lähtisivät prosessissa kehittämään, jos saisivat siihen vapaat kädet.

7.1 Ennen tutorointia

Tällä hetkellä kohdeyrityksessä tutorointeja voidaan laittaa periaatteessa kaikille työntekijöille näiltä kysymättä. Tilanne voi siis olla se, että työntekijä, jolle uuden työntekijän tutorointi laitetaan, ei missään nimessä haluaisi kyseistä tehtävää tehdä. Aihetta on pohdittu kohdeyrityksessä pitkään ja siihen on koitettu löytää toimivampaa ratkaisua. Kaikki haastateltavat kokivat tutorointien allokoimisen vapaasti kaikille kohdeyrityksen työntekijöille osin huonona asiana. Vastauksissa vedottiin siihen, että uuden työntekijän oppiminen tutorointitilanteessa kärsii helposti, jos tutor ei ole kiinnostunut tehtävästään. Toisaalta yhdessä vastauksista pohdittiin samalla kaikkien työntekijöiden yhteistä velvoitetta olla uusien työntekijöiden apuna.

”Mun mielestä se ois parempi, että ne ois niillä ketkä haluaa tutoroida. Koska pahimmas tapaukses se oppilas tai se tutoroitava sit kärsii siitä, jos jotakin vähä ärsyttää se tehtävä.”

”No se on vähän kakspiippunen juttu, kun siinä mielessä, kun taloon tulee uus työntekijä, niin kaikkien vanhojen työntekijöiden velvollisuus on ihan yhtä

lailla tukea heitä siinä työssä ja se kuuluu kaikkien työnkuvaan. Mut siis totta kai jos siel on joku selkeästi sellanen henkilö et ei missään nimessä halua tehtävää tehä niin se hankaloittaa ja vaikeuttaa tutoroitavien oppimista jos vastassa on nihkeä ja huonosti käyttäytyvä ihminen.”

Hyvän tutorin ominaisuuksiksi luettiin paljon samoja asioita eri haastattelujen välillä. Sosiaaliset taidot, tietynlaiset opettajan taidot ja tehtävään oikealla tavalla asennoituminen toistuivat kaikissa haastatteluissa. Lisäksi tiedot ja taidot itse työhön liittyen nostettiin tärkeänä lisänä muiden piirteiden ohella. Haastattelujen pohjalta hyvän tutorin piirteiksi nostettiin avoimuus, puheliaisuus, kärsivällisyys, esimerkillisyys, esiintymiskyky sekä positiivisuus. Tutorin roolissa toimivalle koettiin tärkeäksi myös taito osata siirtyä uuden työntekijän asemaan opetustilanteissa. Hyvän tutorin tulisi myös osata antaa uudelle työntekijälle ja tämän oppimiselle tarpeeksi mahdollisuuksia, eikä keskittää tutorointitilanteissa kaikkea energiaansa asioiden selittämiseen teoriassa.

Kohdeyrityksessä uusia työntekijöitä perehdytettäessä tutorit saattavat vaihdella monta kertaa päivässä ja välillä on hetkiä, ettei uudelle työntekijälle ole tutoria ollenkaan. Jokainen haastateltavista painotti sitä, että olisi erittäin tärkeää saada uusille työntekijöille nimetyt tutorit. Jokaisen haastateltavan mielestä yhden uuden työntekijän tutorien määrän koko kahden viikon tutorointijakson aikana tulisi olla 1-3. Kaksi kolmesta haastateltavasta tarkensi lisäksi, että vähintäänkin yhden kokonaisen työvuoron ajan tulisi olla yksi ja sama tutor, ettei päivistä tule sirpaleisia.

”Jos päivän aikana on monta eri tutoria niin ei välttämättä ole tietoa mitä uudelle on jo opetettu. Kun saattaa olla joku asia, mistä kaikki tutorit aattelee et toi on jo opetettu, koska se on itsestäänselvyys ja totuus onkin, ettei kuitenkaan oo opettanu kyseistä asiaa ja se jää uudelta lopulta oppimatta.”

”Ois tärkeätä, että ois yksi ja sama tutor yhden päivän aikana. Koska sit ku esimiehen ei oo hirveesti mahollisuutta seurata uusien työntekijöiden osamista niin hyvin, niin periaatteessa se et miten hyvin esimies pysyy kärryillä siitä, mitä uudet osaa, riippuu aika pitkälti työntekijöistä. Eli tää seuranta-asia on tutorien vastuulla. Ja uuden edistymistä ja oppimista on helpompi seurata, kun sitä tekee yksi henkilö koko työvuoron ajan.”

Tällä hetkellä kohdeyrityksessä tutoreina toimivat uusien työntekijöiden tulevat kollegat. Haastateltavilta selvitettiin, ovatko tulevat kollegat paras valinta tutoreiksi, vai pitäisikö tutoroinnissa käyttää mieluummin esimerkiksi henkilöä, joka pitää uusille työntekijöille hallinnon alkuperhdytyksen ennen tutorointijakson alkamista. Kaikki vastaajista olivat sitä mieltä, että parhaat tutorit ovat uuden työntekijän tulevat kollegat. Tätä perusteltiin sillä, että

näillä henkilöillä on käytännön työstä ja työtehtävistä paras kokemus. Lisäksi sillä koettiin olevan positiivinen vaikutus uusien työntekijöiden pääsemisessä mukaan työporukkaan.

”...esim. hallinnon perehdytyksen pitänyt vois olla tutoroinnin ohessa mukana sivussa, mutta ei niin, että ottaa vastuun itse tutoroinnista. Ei ole järkeä kouluttaa ihmistä, joka ei tee käytännön työtä, tutoriksi vain uusia työntekijöitä ja heille pidettyjä kahden viikon tutorointeja varten.”

”...tulevat kollegat kannattaa valita tutoreiksi myös siksi, että tutoroinnin aikana pystyy jo tutustumaan keskenään ja luomaan pohjaa työkavereiden sosiaalisille suhteille.”

Tehtävään itse halunneita ja valittuja tutoreita on kohdeyrityksessä jossain vaiheessa koulutettu muutaman tunnin mittaisella tutor- koulutuksella. Koulutusta ei kuitenkaan ole vähään aikaan järjestetty, vaan tutorien tehtävään opastus on tapahtunut kaikille työntekijöille sähköpostitse lähetettävän materiaalin avulla. Se on lisäksi työntekijöiden saatavilla yrityksen sisäisessä intrassa. Materiaalin lähettäminen kaikille työntekijöille on sitonut tutoroinnin tehtävään periaatteessa kaikki työntekijät, myös ne, jotka eivät tehtävää välttämättä haluaisi tehdä. Kohdeyrityksessä on kuitenkin pyritty laittamaan tutorointivuoroja pääosin niille, jotka ovat aiemmin tutorin tehtävään ilmoittautuneet. Aiemmin kohdeyrityksessä käytössä ollut muutaman tunnin mittainen tutorien koulutus ennen tehtävää koettiin kaikkien haastateltavien mielestä riittäväksi. Tätä perusteltiin sillä, että tutoreille ei ennen tutorointia tarvitse periaatteessa opettaa mitään uutta, sillä he osaavat työtehtävänsä jo. Siksi pitkiä koulutuksia ei koettu tarpeellisiksi. Tärkeimmäksi tutorien kouluttamisessa koettiin se, että heidän kanssaan käydään läpi toisen ihmisen opettamiseen liittyvät asiat. Yhdessä haastattelussa nousi esiin puute tutorien taitoja ylläpitävästä kouluttamisesta, jollaista ei tällä hetkellä kohdeyrityksessä toteuteta.

”Jos ois ne nimetyt tutorit, jotka kaikki toimis samalla tavalla ni sit ois hyvä olla yhteinen lyhyt koulutus ennen tutorointeja. Lisäks tutorit sais tuen myös toisistaan. Varsinkin jos tulis joku tilanne et tutor sairastuu ja täytyy ottaa toinen tutor tilalle niin jos koulutuksessa ois käyty tietynlainen viikkoaikataulu läpi niin tutoriksi tilalle tuleva osais jo sen pohjalta päätellä mitkä asiat on esim. eilen käyty ja mitkä ois sit tänää agendalla, yhteisten ohjeiden mukaan. Tutoroinneille saatais parempi jatkuvuus tätä kautta.”

”...ois hyvä olla ainaki ylläpitävää kouluttautumista tai preppausta tutoreille myös tutoroinnin aikana tai ainakin tutoroinnin jälkeen. Annettas tavallaan työntekijöille oma aika et voisivat ns. ylläpitää omaa tutoriuttaan, vähän kehityskeskustelu-tyyliin tms.”

7.2 Tutoroinnin aikana

Tutoroinnin aikana jokaisella uudella työntekijällä on tutoroinnin tukena kaksi erilaista lomaketta. Ensimmäinen lomake sisältää tutoroinnin aikana vastaan tulevia työtehtäviä, joiden oppiminen tutorointijakson aikana merkitään lomakkeeseen, jotta pysytään ajan tasalla uuden työntekijän oppimisessa. Toinen lomakkeista on tutoroinnin palautekaavake, johon tutorit voivat päivittäin kirjata palautetta uuden työntekijän oppimisesta. Haastateltavilta kysyttiin materiaalien riittävydestä ja hallinnoinnista. Kaikki haastateltavat kokivat nämä kaksi lomaketta riittäviksi, eivätkä kokeneet, että uusien työntekijöiden tutorointiin tarvitsisi ottaa tueksi lisää materiaaleja. Ongelmia koettiin olevan lähinnä materiaalien hallinnoinnissa tutorointijakson jälkeen.

”...Papereille ehdottomasti parempi seuranta, kukaan ei oikeestaan valvo täytetäänkö niitä vai ei. Se, jolle ne palautetaan ni pitäis olla paremmassa vastuussa siitä et ne on täytetty ja myös palautunu oikeeseen paikkaan ja arkistoidaan oikein.”

”...kaavakkeen hyöty tippuu, kun se mapitetaan mappiin Ö eikä kukaan sitä enää ikinä katso/kaipaa. Materiaalien pitäis olla enemmän työntekijän saatavilla, että sitä voitais hyödyntää oppimisen seurannassa oikeesti.”

Kohdeyrityksen tutoreita ei oikeestaan seurata tutorointien ohessa tällä hetkellä. Osin tämän koettiin johtuvan siitä, että tutorit vaihtuvat niin tiuhaan, että seuranta menee melkein pä mahdottomaksi. Tutoreille ei koettu tarvittavan sen suurempaa seurantaa, varsinkaan siinä tapauksessa, että jatkossa nimetyt ja tehtäväänsä koulutetut tutorit hoitaisivat tutoroinnit. Tutoreita vahtivan seurannan sijasta haastateltavat kokivat, että tutoreille voisi aloittaa palautteenannon uusilta työntekijöiltä esimerkiksi tutorointijakson jälkeen.

”Kun tutorointi voi olla (tällä hetkellä) kenellä tahansa ni seuranta on tosi haastavaa, kun tutorit vaihtuu muutamien tuntien välein. Jos olisi ne nimetyt tutorit ni sit ei välttisi ees tarvis seurantaa koska nää kyseiset ihmiset osais sen hommansa paljon paremmin. Tällä hetkellä seurantaa tarvis eniten, ku tutoreina voi olla ketä tahansa ja tutoroinnin aikana tapahtuu mitä tahansa, pitäis olla periaattees yhden ihmisen seuraamassa koko ajan tutorointia sivusta et joku ees tietäis missä mennään.”

”...palautetta vois antaa esim. kaavakkeella, jolla annettais tuutorille palautetta anonymisti. Uusille työntekijöille vois pitää kehityskeskustelua esim. kuukauden päästä tutoroinnista ni kehityskeskustelun kylkeen vois antaa myös

palautteet tutoroinnista. Vois olla esim. palautekaavake/ kyselylomake ihan yleisesti tutoroinnin tasosta... tässä voisi olla etukäteen mietityt kysymykset, joihin uudet työntekijät vastaa.”

Kohdeyrityksessä on päivittäisjohtamisessa koko ajan paikalla oleva lähiesimies. Jokainen haastatelluista työskentelee yrityksessä lähiesimiehen roolissa ja heiltä kysyttiin tarkemmin kokemastaan vastuusta tutorointeihin liittyen. Kaikki kokivat, että lähiesimies pystyy muiden töidensä ohella olemaan jollain tasolla tietoinen uusien työntekijöiden edistymisestä ja tutoroinnin tasosta. Suurimmaksi ongelmaksi koettiin se, että tutorointi on tällä hetkellä niin hajanainen, että lähiesimiestä kaivattaisiin siksi nykyistä enemmän tutoroinnin tukena.

”...jos ois tietyt tutorit, jotka lähiesimies tietää ja joihin hän voisi luottaa, esimiehen roolin ei tarvitsi olla niin merkittävä. Nyt kun tutorointi on mitä on, esimiehen harteille jää isompi vastuu seurannasta. Esimiehenä toivoisin, et tutorointivastuu ois oikeasti tutoreilla ja tutorit osaisi hommansa niin että esimies voi luottaa siihen et tutorit sanoa jos esimiestä tarvitaan. Tutorin ja esimiehen yhteistyön kehitys tärkeää.”

”...esimiehen rooli on tärkeä, koska tutorointia on niin heikosti ja sit et ees jollain pysy joku käsitys uuden työntekijän osaamisesta ni vaatii esimieheltä aika paljon läsnäoloa, mikä ei aikataulullisesti oo aina kovin hyvin mahdollista. Viestintä tutorin puolelta on tosi tärkeä esimiehen suuntaan et saa ees jonkun käsityksen uusien työntekijöiden edistymisestä.”

Kohdeyrityksessä uusien työntekijöiden seuranta tutorointijakson aikana on ollut viikkotasolla toteutettavaa ja seurantakeskusteluja uusien työntekijöiden kanssa ovat pitäneet lähinnä hallinnossa työskentelevät esimiehet. Haastateltavat kokivat, että toimintatapa on osin hyvä, mutta sen voisi suunnitella entistäkin tarkemmin ja esimerkiksi suunnitella uusien työntekijöiden aikatauluun valmiiksi jo ennen itse tutorointijakson alkamista. Pohdintaa aiheutti myös se, ovatko hallinnon esimiehet oikeita henkilöitä pitämään näitä keskusteluja vai voisiko siihen mieltä jotain muuta henkilöä yrityksen sisällä.

”...uus kerkee valmistautua tapaamiseen esim. kysymyksiin ja firman puolelta kertoo uudelle työntekijälle tämän arvostuksesta et he on tärkeitä ihmisiä ja heihin panostetaan. Myös tällä suunnitelmallisuudella voidaan saada firmalle oikeasti arvokkaampaa palautetta, kun uusi työntekijä on saanut aikaa mieltä kokemaansa tutorointia, kun tapaaminen on ollu tiedossa.”

”...ei välttämätöntä, että kyseessä joku hallinnossa työskentelevistä. Toki se on selkeämpää uudelle työntekijälle, jos kyseessä on jo joku ennestään tuttu ihminen. Selkeintä jos olis kouluttajalle allokoitu, koska hän jo tuttu hallinnon

perehdytyksestä niin sit ois tietty jatkuvuus seurannassa. Ja vois olla helpompaa käydä sen saman kouluttajan kaa asioita, kun esim. hallinnon esimiehen, joka ei oo siinä kohtaa uudelle vielä niin tuttu.”

”Vois hyvin olla joku, joka ottais uuden työntekijän kaa pari tuntii vaikka molempien viikkojen vikana päivänä ni sitä kautta sais kuvan uuden edistymisestä myös. Tää vois olla hyvin alkuperehdyttäjä, koska uusilla jo peruskurssin takia häneen side niin ei ois niin jännittävää. Helpottas myös jollain tasolla oppimisen seuranta ja raportointia, kun perehdyttäjä tietäs uusien osaamisen pohjan peruskurssin puitteissa.”

7.3 Tutoroinnin jälkeen

Kahden viikon tutorointijakson loputtua haastateltavat kokevat, että uusien työntekijöiden oppiminen on ollut periaatteessa hyvällä pohjalla. Oppimatta jääviksi asioiksi haastateltavat mainitsivat tilanteet, jotka eivät vain satu tapahtumaan tutorointijakson aikana uuden työntekijän kohdalle. Tutorien vähyys ja joinain hetkinä totaalinen puuttuminen aiheuttavat sen, etteivät uudet työntekijät saa tutorointijaksosta irti niin paljoa, kuin siitä olisi mahdollisuus paremmalla tutorien resursoinnilla saada.

Tutorointijakson kesto (2 viikkoa) koettiin haastateltavien keskuudessa riittäväksi. Tätä perusteltiin esimerkiksi sillä, että kohdeyrityksessä järjestetään joustavasti lisää tutorointia sitä tarvitsevalle. Siksi kukaan haastateltavista ei kokenut tarpeelliseksi pidentää tutoroinnin kokonaispituutta. Kahden viikon tutoroinnille toivottiin kuitenkin entistä suunnitelmallisempaa sisältöä.

”...jos ois ideaalitalanne ja sul ois se tutori oikeesti sen koko kaks viikkoo ni kyl mä koen riittäväks. Et pitäähän työntekijän päästä omille jaloilleenkin ja tavallaan myös mennä sille epämukavuusalueelle, jotta sitä kehitystä voi tapahtuu sitten ni kyl mä uskon, et jos kaksi viikkoa mennää viisi päivää viikossa ja jos se on tarpeeks hyvin tutoroitu ni saadaan hyviä tuloksia.”

”...pidempi aika ei auta, jos suunnittelemattomasta prosessista tehään vaan pidempi.”

Tutorointijakson jälkeinen seuranta jakoi haastateltavissa mielipiteitä. Toisaalta seurannaksi koettiin riittävän laaja palautekeskustelu uuden työntekijän kanssa tutorointijakson loputtua. Toisessa haastattelussa painotettiin tarvetta säännölliselle seurannalle jo tutorointijakson aikana. Tähän ehdotettiin toimintatapaa, jossa uudella työntekijällä olisi esimerkiksi molempien tutorointiviikkojen viimeisenä päivänä kouluttajan kanssa muutaman tunnin yhteinen hetki, jonka aikana kouluttaja osin seuraisi uuden työntekijän oppimisen etenemistä

työpaikalla ja osa ajasta käytettäisiin palautekeskusteluihin. Tällaisella toimintatavalla heti tutorointijakson jälkeen ei tarvitsisi pitää uuden kanssa palautekeskustelua tai muutakaan seurantaa. Työntekijän voisi antaa tutustua töihin tutorointijakson jälkeen ja pitää sovitun oppimisen seurantakeskustelun esimerkiksi muutamien viikkojen itsenäisen työskentelyn jälkeen.

7.4 Vapaat kehityskommentit tutorointia varten

Kaikista huonoimmiksi asioiksi nykyisessä tutorointiprosessissa koettiin tutorien ja sitä kautta tutoroinnin puutteellisuus. Tutoreiden liiallisen vaihtuvuuden koettiin tekevän kokonaisuudesta sekalaisen. Tutoroinnin ei koettu olevan tarpeeksi yksilöityä, jotta uusi työntekijä pysyisi sen kautta saamaan mahdollisimman hyvät lähtökohdat työuralleen kohdeyrityksessä. Keskeiseksi aiheeksi nousi myös tutoroinnin suunnittelemattomuus, joka omalta osaltaan heikentää tutorointiprosessin laatua.

Jokaisessa haastattelussa jossain vaiheessa tuli puheeksi tutorien palkkiot. Palkkiolla tarkoitetaan tässä kohtaa rahallista korvausta tehdystä työstä tutorin roolissa. Tällä hetkellä kohdeyrityksessä ei makseta tutoreille rahallista palkkiota tehtävästä. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että tutorointipalkkion maksamisessa on kaksi puolta, eikä kukaan haastateltavista osannut sanoa, olisiko palkkion maksaminen hyvä vai huono asia. Palkkio koettiin toisaalta motivaatiota lisäävänä tekijänä ja sitä kautta positiivisena tekijänä tutorin sitoutumisessa tehtäväänsä. Toisaalta haastateltavat pohtivat, houkuttaisiko rahallinen palkkio tutorin työstä ihmisiä hakemaan tutorin tehtävään väärin perustein. Ajatuksena kuitenkin esiin nousi se, ettei raha voi olla pelkkänä motivaationa tutoriksi ilmoittautuvalle. Haastateltavat kokivat, että henkilöt, jotka tutorointia haluavat oikeasti tehdä, hakeutuvat tehtävään sai siitä korvauksen tai ei.

8 Lomakehaastattelun tulokset

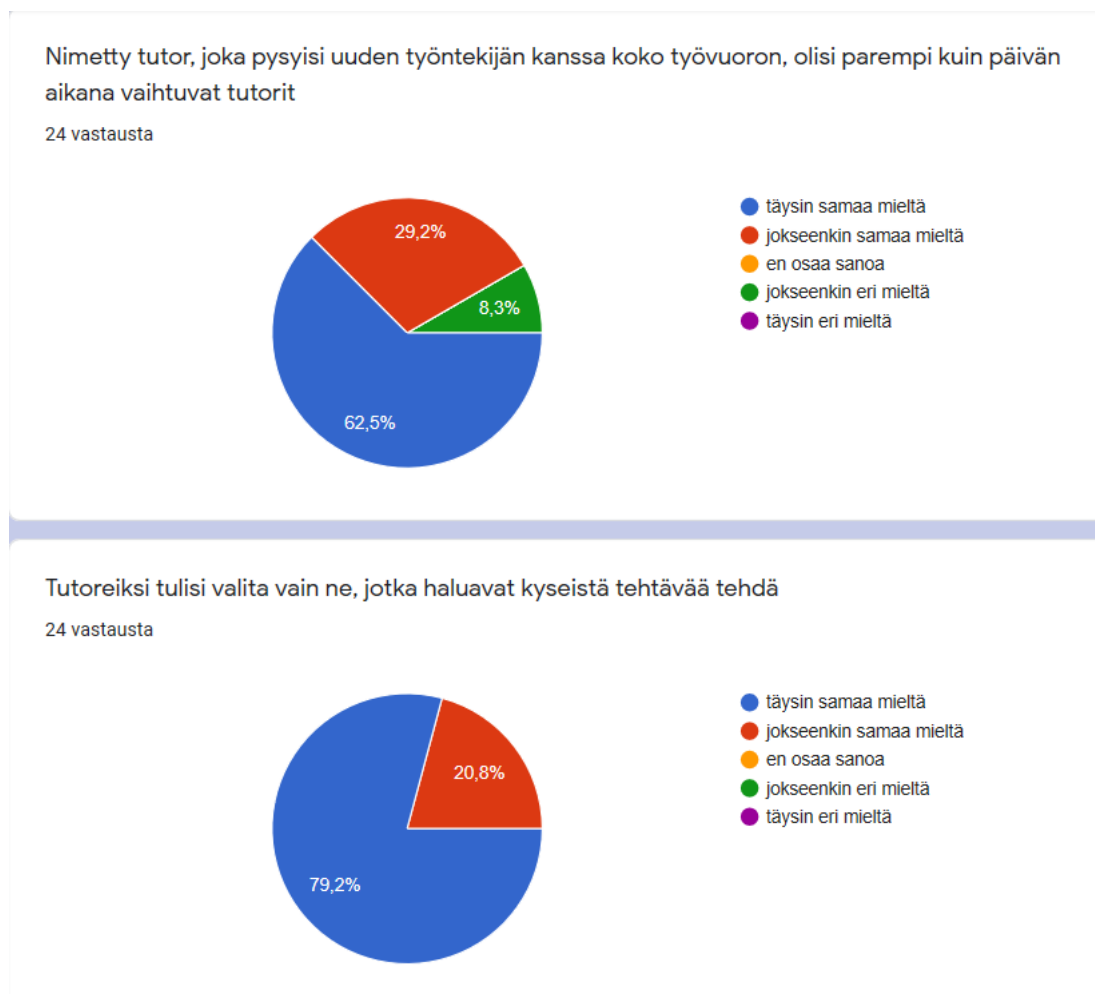
Lomakehaastattelun tulokset purettiin teemahaastattelun kaltaisesti kysymysten esittämisjärjestyksessä. Vastausten analysointiin käytettiin hyödyksi Google Formsin luomia ympyrädiagrammeja. Lisäksi avoimiin kysymyksiin saatuja vastaajien vapaita kommentteja käytettiin tuloksien esittelyssä hyödyksi.

Lomakehaastattelu suoritettiin käyttämällä vastaajina kohdeyrityksen työntekijöitä. Haastatteluun saatiin yhteensä 24 vastausta. Noin 33% vastauksista saatiin jakamalla haastattelulomakkeen linkki vastaajille sähköpostitse. Sen jälkeen, kun linkki lomakkeeseen jaettiin kohdeyrityksen työntekijöiden Facebook-ryhmässä, saatiin loput eli noin 67% vastauksista. Mainitut prosentit eivät ole absoluuttisen varmoja totuuksia, sillä vastauksista ei pysty erottelemaan, ovatko ne tulleet sähköpostilla vai Facebookissa jaetun linkin kautta. Näin ollen on

mahdotonta tietää, ovatko vastaajat innostuneet vastaamaan sähköpostin kautta lähetettyyn lomakkeeseen Facebookissa suoritettun haastattelulomakkeen linkin jakamisen jälkeen.

Tulokset haluttiin esitellä tuomalla vastaukset ympyrädiagrammimuodossa, koska sen koettiin olevan kaikista havainnollistavin tapa esitellä vastauksien jakaantumista. Lomakkeen kaikki kahdeksan monivalintakysymystä esitellään tässä kappaleessa (Kuviot 2-5). Kuvioiden alla on esitelty tuloksia sanallisessa muodossa. Kysymykset päätettiin esitellä kaksi kysymystä kerrallaan, koska sen ei koettu vaikeuttavan liikaa lukijan mahdollisuuksia tutkia haastattelun tuloksia. Haastattelun avoimien kysymyksen tulokset esitellään monivalintakysymysten jälkeen.

8.1 Monivalintakysymysten tulokset



Kuvio 2: Lomakehaastattelun kysymykset 1 ja 2

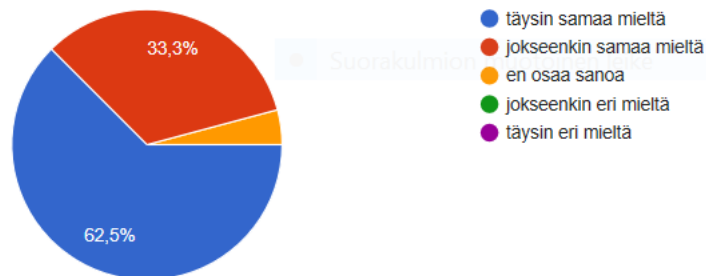
Yllä olevassa kuviossa (Kuvio 2) näkyy lomakehaastattelun kysymykset 1 ja 2. Ensimmäisellä kysymyksellä selvitettiin sitä, olisiko nimettyjen tutorien käyttäminen uusille työntekijöille parempi toimintatapa kuin satunnaisesti päivän aikana vaihtuvat tutorit. Vastaukset antavat selkeää kuvaa työntekijöiden mielipiteestä. 62,5% eli 15 vastaajaa olivat täysin samaa mieltä

siitä, että kohdeyrityksessä tulisi nimetä uusille työntekijöille tutorit, joiden kanssa nämä viettäisivät koko tutorointijakson. Lisäksi 7 vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että tutorien nimeäminen olisi oikea ratkaisu. Vain 2 vastaajaa koki olevansa jokseenkin eri mieltä tutoreiden nimeämisestä.

Toinen kysymys selvitti vastaajien mielipiteitä siitä, keitä tutoreiksi tulisi kohdeyrityksessä valita. Kaikki vastaajat olivat joko täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että tutoreina tulisi toimia vain sellaisia henkilöitä, jotka ovat itse tehtävään halunneet. Täysin samaa mieltä oli 19 vastaajaa ja jokseenkin samaa mieltä loput 5 vastaajaa.

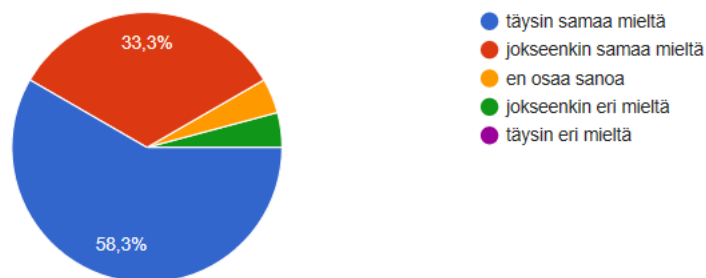
Tutorien kouluttamiseen ennen tutorointivuoroja tulisi panostaa nykyistä enemmän

24 vastausta



Mielestäni on tärkeää, että uuden työntekijän oppimisen edistymistä seurataan tutorointijakson aikana esimiehen kanssa

24 vastausta



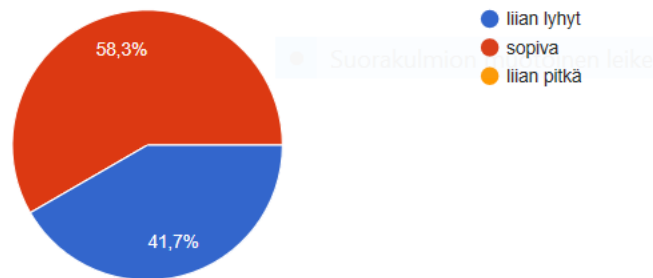
Kuvio 3: Lomakehaastattelun kysymykset 3 ja 4

Kolmannessa kysymyksessä (Kuvio 3, ylempi kysymys) selvitettiin vastaajien mielipidettä tutorien kouluttamisen määrään enne tutorina toimimista. 15 vastaajaa eli 62,5% vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että tutoreita koulutetaan tällä hetkellä liian vähän ja tutorien kouluttamiseen tulisi siksi panostaa entistä enemmän. Jokseenkin samaa mieltä tutorien kouluttamisen vähyydestä oli 33,3% vastaajista eli 8 vastaajaa.

Neljäs kysymys (Kuvio 3, alempi kysymys) käsitteli uuden työntekijän oppimisen seuranta ja sitä, tulisiko oppimista seurata tutorointijakson aikana esimiehen toimesta. Diagrammi näyttää, että 22 vastaajaa oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että esimiehen roolissa on tärkeää seurata uusien työntekijöiden oppimista tutoroinnin aikana. Vain yksi vastaaja oli jokseenkin eri mieltä siitä, että esimiehen tulisi ottaa oppimisesta seurannallista vastuuta tutorointijaksojen aikana ja yksi vastaaja ei osannut sanoa mielipidettään kysymykseen.

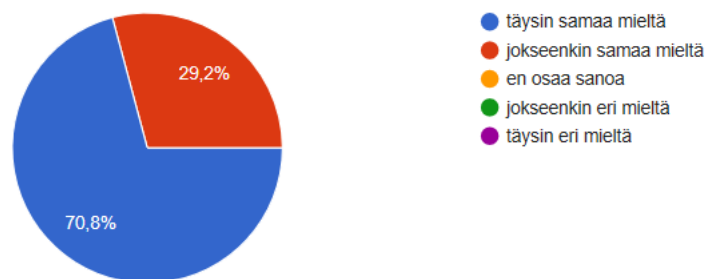
Tutorointijakson pituus (2 viikkoa) on:

24 vastausta



Tutorointijakson loputtua on hyvä olla selkeä oppimisen läpikäynti/koonti esimiehen kanssa

24 vastausta



Kuvio 4: Lomakehaastattelun kysymykset 5 ja 6

Yllä olevan kuvion (Kuvio 4) ylemmässä kysymyksessä selvitettiin vastaajien tyytyväisyyttä tutorointijakson pituuteen. Jakson pituus on kaksi viikkoa ja suurin osa vastaajista (58,3%, 14 vastaajaa) koki jakson pituuden sopivaksi. 41,7% eli 10 vastaajaa koki kuitenkin, että 2 viikkoa on liian lyhyt aika tutorointijaksolle.

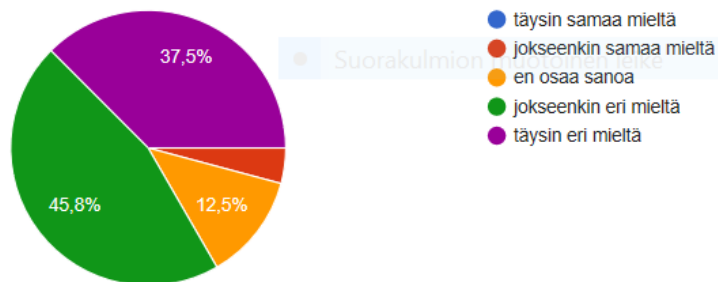
Kuudes kysymys käsitteli tarvetta oppimisen edistymisen läpikäynnille esimiehen kanssa tutorointijakson lopuksi. Vastaajat olivat melko yksimielisiä siitä, että uudelle työntekijälle on hyvä pitää selkeä oppimisen koonti, kun tutorointi on ohi. Jopa 70,8% eli 17 vastaajaa koki

olevansa täysin samaa mieltä asiasta. Loput 7 vastaajaa kokivat olevansa jokseenkin samaa mieltä siitä, että oppimisen läpikäynti tutoroinnin lopuksi esimiehen kanssa on hyvä asia.

Uuden työntekijän tutorointi

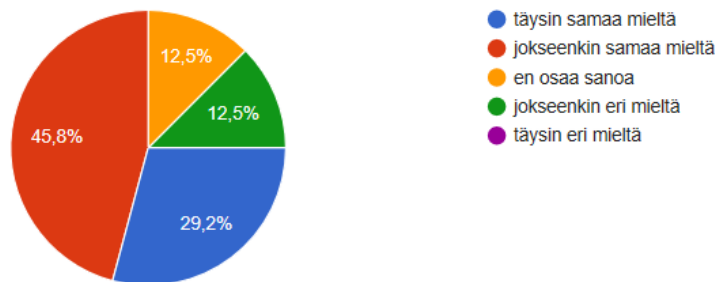
24 vastausta

on tällä hetkellä tarpeeksi suunnitelmallista



Uutena työntekijänä olisin kaivannut tarkemmin suunniteltua päivärakennetta tutorointini ajaksi

24 vastausta



Kuvio 5: Lomakehaastattelun kysymykset 7 ja 8

Yllä olevassa kuviossa (Kuvio 5) näkyvä ylempi kysymys käsitteli vastaajien kokemuksia tämän hetkisen tutoroinnin suunnitelmallisuudesta kohdeyrityksessä. Suurin osa vastaajista oli joko täysin tai jokseenkin eri mieltä siitä, että tutorointi kohdeyrityksessä olisi tällä hetkellä tarpeeksi suunnitelmallista. Vain yksi vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä sen kanssa, että tutorointi kohdeyrityksessä on tarpeeksi suunnitelmallista. Vastaukset kertovat tyytymättömyydestä suunnitelmallisuuden tasoon tutoroinnin saralla.

Viimeisenä monivalintakysymyksenä (Kuvio 5, alempi kysymys) kohdeyrityksen työntekijöiltä kysyttiin omia mielipiteitä itse kokemansa tutoroinnin suunnitelmallisuudesta. Kaikista haastatteluun sisältyneistä monivalintakysymyksistä tämä jakoi kaikista eniten mielipiteitä vastaajien keskuudessa. Kolme neljäsosaa kaikista vastaajista (18 vastaajaa) koki olevansa joko täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että olisivat kaivanneet paremmin suunniteltua rakennetta kokemalleen tutoroinnille aloittaessaan työt kohdeyrityksessä. Loput kuusi vastaajaa

eivät joko osanneet sanoa mielipidettään asiaan tai olivat jokseenkin eri mieltä siitä, että tutorointiin olisi tarvinnut entistä suunnitelmallisemman rakenteen.

8.2 Avoimien kysymysten tulokset

Ensimmäinen lomakehaastattelussa esitetty avoin kysymys oli ”Minkä koet kaikkien huonoimmaksi asiaksi tutoroinnissa?” Haastateltujen vastaukset pystyttiin melko selkeästi lajittelemaan eri otsikoiden alle. Vastauksissa aiheina toistuivat tutorien haluttomuus tehtävään ja sen vaikutukset uuden työntekijän oppimiseen, tutorien vaihtuvuus sekä tutoroinnin eri tavoin ilmenevä puutteellisuus. Selkeästi eniten kommentteja aiheutti tutorien haluttomuus tehtävään. Näiden tulosten perusteella vastaajat kokivat tutoroinnin suurimmaksi ongelmaksi sen, että tutorointeja voidaan laittaa kenelle tahansa työntekijöistä. Se, että työntekijöiden joukossa on henkilöitä, jotka eivät halua toimia tutoreina, koettiin oppimista heikentävänä tekijänä. Alla otteita haastateltujen vastauksista liittyen tutorien haluttomuuteen tehtäväänsä kohtaan.

”Tuntuu että osa tutoreista ei halua tehdä sitä, joten ei välttämättä aina saa kaikkea irti oppimisesta.”

”Se, että tutorointia tekee myös ne, jotka ei halua eli tutoroinnin taso ei ole kovin korkea, jos tutoria ei kiinnosta opettaa.”

”...Myös tutoreina ollut työntekijöitä, joita tehtävä ei kiinnosta lainkaan ja silloin oppiminen kärsii.”

”Tutorit vaikuttivat siltä, että heitä ei kiinnosta tutorointi”

”Työntekijöiden kielteinen suhtautuminen toisten auttamiseen ja tutoroinnin vähyyys.”

”tutorit, jotka eivät halunneet olla tutoreita”

”Sen, että kuka vaan voi ”joutua” tutoroimaan.”

Toiseksi eniten vastaukset käsittelivät tutorien vaihtuvuutta tutorointien aikana. Liiallisen tutorien vaihtuvuuden koettiin vaikuttavan siihen, että uusi työntekijä joutuu kokemaan liian monen ihmisen tavat opettaa ja työskennellä. Lisäksi tutorien vaihtuvuuden nähtiin vaikuttavan negatiivisesti uuden työntekijän oppimisen seurantaan. Seuraavat kommentit on poimittu vastaajien vastauksien joukosta liittyen tyytymättömyyteen tutorien vaihtuvuutta kohtaan.

”Vaihtuvat tutorit ja erilaiset toimintatavat tutoreiden välillä.”

”Kun tutor vaihtuu koko ajan ja siihen liittyvät työntekijöiden erilaiset tavat työskennellä.”

”Uudella työntekijällä saattaa olla kymmenen eri tutoria perehdytyksen aikana.”

”Tutori vaihtuu, kuka pysyy kartalla mitä uusi työntekijä osaa.”

Lomakehaastattelun avoin kysymys ”Minkä koet kaikkien huonoimmaksi asiaksi tutoroinnissa?” sai aikaan lisäksi vastauksia liittyen erilaisiin puutteellisiin tutoroinnissa. Suunnittelemattomuus ja selkeä tutoroinnin puuttuminen koettiin huonoiksi asioiksi nykyisessä tutoroinnissa. Joidenkin tutorien epäselkeät tavat tutoroida ja tutoroinnin tiettyjen linjojen noudattamisen puute koettiin negatiivisena tekijänä. Myös joidenkin tutoreina toimineiden asenneongelmat tehtävää kohtaan koettiin tutoroinnin laatua huonontavina tekijöinä. Tietynlainen ylimielisyys oli muutamien vastaajien mielestä tutoreiden suurimpia ongelmia. Tämä huomattiin tutoroinnissa varsinkin sillä tavoin, että uudet työntekijät olivat kokeneet, että heidän olisi täytynyt tutorien asenteen perusteella jo osata työtehtävänsä, vaikka olivat vasta aloittaneet työnsä yrityksessä ja harjaantumassa työtehtäviinsä. *”tai tuntui siltä, että meidän olisi tuossa vaiheessa jo pitänyt osata asiat, vaikka olimme saaneet sitä ennen vain teoriaopetusta.”*

Lomakkeen toinen avoin kysymys ja samalla haastattelulomakkeen viimeinen kysymys käsitteli vastaajien ajatuksia tutorointiprosessin kehittämisestä. Kysymys esitettiin vastaajille muodossa ”Jos saisit itse kehittää tutorointiprosessia, mitä muuttaisit?”. Yli puolet lomakkeeseen vastanneista, 13 vastaajaa, käsittelivät vastauksessaan tarvetta saada tutorointiprosessiin valitut ja/tai nimetyt tutorit. Valittujen tutorien puute koettiin vastauksien määrän perusteella tämän hetken tutoroinnin suurimmaksi kehitystä vaativaksi osa-alueeksi. Vastauksissa nousi esiin tarve sille, että uudelle työntekijälle on selkeästi nimetyt joko yksi tai muutama tutor, jotka hoitaisivat koko tutoroinnin. Tutorien nimeämisen tärkeyttä perusteltiin vastauksissa esimerkiksi sillä, että niin toimimalla tutoroinnista saataisiin vastuullisempaa, vähemmän sekavaa, hallitumpaa ja helpommin seurattavaa. Alla otteita saaduista vastauksista liittyen valittujen tutorien tuomiin hyötyihin.

”Paremmiin suunniteltu, esim. sama tutor pidemmän aikaa, jonka kanssa käydä opittua läpi. Nyt tutorit vähän kuka sattuu vuorossa olemaan (ei siis aina välttämättä tehtävään halukas tai sopiva henkilö) ja vaihtelevat koko ajan, mikä tekee alkuvaiheessa oppimisesta sekavaa”

”Listat tehtäisiin niin että uudella työntekijällä olisi käytännössä samat vuorot, kuin tuutorilla. Näin muodostuu tukihenkilö, jolta kysyä kaikki oleellinen.”

”Hankkisin tietyt tehtävänsä koulutetut tutorit. Selkeät vastuut ja uudelle työntekijälle heti tutoroinnin aluksi selväksi kuka häntä tutoroi ja milloin.”

”Olisi hyvä, että koulutettaisiin vaikka 5 työntekijää tutortehtäviin. Näin varmistettaisiin, että työntekijä haluaa oikeasti opettaa ja tällä tavalla varmistetaan laadukas koulutus.”

”Tutoroitava ja tutor samoille vuoroille vähintään viikoksi.”

”Uusi työntekijä olisi koko 2 viikkoa saman tutorin kanssa. Näin homma pysyy hallinnassa ja tiedetään mitä on käyty läpi ja uusi työntekijä oppii yhden tavan, miten toimia ja ei tule sekaannuksia, kun joku toinen opettaa eri lailla saman asian.”

Toiseksi eniten puhuttanut asia, jota vastaajat tutoroinnissa muuttaisivat, liittyy tutoroinnin suunnitteluun. Suunnittelua haluttaisiin lisätä sekä prosessin osalta, että tutorien tehtävään valmistautumisen osalta. Suunnittelun tehostamisella vastaajat kokivat olevan suora positiivinen hyöty uuden työntekijän oppimiseen. Yhdessä vastauksessa nousi esille myös teemahaastatteluissa esiin noussut ajatus tutorointipalkkion maksamisesta. Vastaaja koki palkkiolle perusteeksi sen, että tutorointi on työtehtävänä raskaampi, kuin omien töiden suorittaminen.

”Selkeä suunnitelma tutorointiajalle, ja opittavat asiat käytäisiin tarpeeksi tarkasti lävitse. Jatkuva tuki ja tunne, että halutaan auttaa ja opettaa.”

”Enemmän suunnittelua ja tutorille tulisi antaa mahdollisuus valmistautua tehtävään paremmin. Myös jokin koulutuslisä/ tutorointilisä tms. voisi olla hyvä idea, sillä tutorointi on todella paljon raskaampaa kuin se että työn tekee itse.”

”Lisää järjestelmällisyyttä prosessiin ja enemmän konkreettista tukea uudelle työntekijälle. Uusi työntekijä ei saisi jäädä vaille apua ja tukea. Jokainen on aloittanut joskus. Mitä parempi tutorointi on, sitä enemmän kehittyy työntekijän itsevarmuus, tieto ja taidot. Hyvä tutorointi maksaa itsensä takaisin pitkällä juoksulla.”

”Tutorille myös selkeämmät agendat tehtävää varten esim. Ekalla viikolla tulee käydä läpi, miten radiopuhelimet toimii -> tämä suoraan päiväaikatauluun tutorille ja tutoroitavalle jne.”

Kuten aiemmassa avoimessa kysymyksessä, myös tässä nostettiin muutamassa vastauksessa kehityskohtana esille se, että tutoreiksi tulisi valita vain ne, jotka tehtävään haluavat. Lisäksi kolme vastaajaa mainitsi sen, että tutorien kouluttamiseen ennen tehtävää tulisi kiinnittää

enemmän huomiota ja tätä kautta tutoroinnin tasoa saataisiin nostettua korkeammaksi. Uuden työntekijän oppimisen seurannan tehostaminen nostettiin kehitettävänä aiheena muutamissa vastauksissa ja esimerkiksi tutoroinnin aikana käytettävien materiaalien läpikäyntiin koettiin tarvittavan lisää selkeyttä.

9 Kehitysehdotukset

Teemahaastattelujen ja lomakehaastattelun tuloksiin perustuen luotiin kohdeyrityksen tutorointiprosessia varten kehitysehdotuksia. Ensimmäinen kehitysehdotus on se, että tutoroinniti tulisi laittaa vain niille työntekijöille, jotka haluavat kyseistä tehtävää tehdä. Sekä teemahaastattelun, että lomakehaastattelun jokainen vastaaja oli joko täysin tai jokseenkin tätä mieltä. Valitsemalla tutorin tehtävään sellaiset työntekijät, jotka siinä haluavat olla, koettiin, että tutoroinnin tasoa pystyttäisiin nostamaan ja uusien työntekijöiden oppimista tehostamaan.

Tutorien nimeäminen koettiin hyväksi tavaksi toimia. Lomakehaastatteluun vastanneista 91,7% oli joko täysin tai jokseenkin sitä mieltä, että uusilla työntekijöillä tulisi olla etukäteen nimetyt tutorit, jotka hoitaisivat koko tutoroinnin. Samoin kaikkien teemahaastatteluun vastanneiden mielestä tutorien nimeäminen olisi oikea ratkaisu. Näiden tulosten pohjalta kehitysehdotukseksi ehdotetaan nimettyjen tutorien käyttämistä tutorointiprosessissa. Nimettyjen tutorien määrästä yhtä uutta työntekijää kohtaan oli pieniä mielipide-eroja, mutta suurin osa tutkimustuloksista puolsi sitä, että tutoreita olisi kahden viikon tutoroinnin aikana yhdestä kolmeen. Yhdessä teemahaastatteluista toimintamalliksi ehdotettiin tutorointiin kahta eri tutoria siten, että kumpikin olisi uuden työntekijän kanssa yhtäjaksoisesti viikon kerrallaan.

Tutkimustulokset puolsivat sitä, että tutorien kouluttamiseen tulisi panostaa nykyistä enemmän. Aiemmin käytössä ollut muutaman tunnin koulutus tutoreille koettiin tutkimuksen pohjalta hyväksi toimintatavaksi. Siksi kehitysehdotuksena on koulutuksen ottaminen toimintamalliksi tutoreiksi valituille työntekijöille. Tutkimustulosten perusteella koulutuksen sisältöihin voisi luoda ja lisätä tutoreiden kanssa läpikäytävän viikko- ja päivätaoisen materiaalin siitä, mitä käytännön asioita uusien työntekijöiden kanssa tulee käydä missäkin tutoroinnin vaiheessa. Tämä helpottaisi prosessia esimerkiksi sellaisissa tilanteissa, jos uuden työntekijän nimetty tutor sairastuisi ja tilalle otettaisiin väliaikaisesti toinen tutor. Kyseinen materiaali olisi myös uuden työntekijän kannalta lisäarvoa tuova asia, sillä lomakehaastattelun perusteella suurin osa työntekijöistä olisi kaivannut selkeämpää päivärakennetta tutoroinnin aikana. Teemahaastattelujen pohjalta saatujen tuloksien mukaan tutorien kouluttamista voitaisiin lisäksi tehostaa uusilta työntekijöiltä saatavalla palautteella. Siksi kehitysehdotuksena on luoda palautelomake, jonka avulla uusilta työntekijöiltä voitaisiin kerätä mielipiteitä tutoroinnin tasosta ja sitä kautta kehittää tutorointia.

Tutoroinnin tukena käytettäviin lomakkeisiin oltiin määrällisesti tyytyväisiä, mutta niiden hallinnoinnissa koettiin olevan ongelmia. Teemahaastattelujen pohjalta kehitysehdotuksena on materiaalien parempi hallinnointi. Tämä tarkoittaa sitä, että tarvitaan vastuuhenkilö, joka pitää huolen, että lomakkeet on asianmukaisesti täytetty ja että ne palautetaan niille määrättyyn paikkaan. Sama vastuuhenkilö pystyisi huolehtimaan myös siitä, että lomakkeet käydään tutorointijakson jälkeen läpi yhdessä uuden työntekijän kanssa.

Suurin osa lomakehaastattelun vastaajista oli sitä mieltä, että tutorointijakson aikana on hyvä olla oppimisen seuranta esimiehen kanssa. Lisäksi jokainen lomakehaastatteluun vastanneista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä sen kanssa, että tutorointijakson päätteeksi tulisi olla selkeä oppimisen läpikäynti. Myös teemahaastattelun vastaajat kokivat uusien työntekijöiden seurannan tärkeäksi osaksi tutorointia, joten kehitysehdotuksena on nykyisen seurannan tarkempi aikatauluttaminen uusien työntekijöiden tutorointijaksoon jo ennen tutorointien alkamista. Näin toimimalla uusi työntekijä ehtii valmistautua kyseisiin tilanteisiin etukäteen ja niistä saadaan enemmän hyötyä puolin ja toisin. Teemahaastattelusta saadun aineiston pohjalta oppimisen seurantaan voisi hyödyntää alkuperehdytyksen pitäjää. Näin toimimalla koko perehdytysprosessin seuranta muuttuisi selkeämmäksi, kun sama henkilö on ollut uusien työntekijöiden kanssa sekä alkuperehdytyksen kurssilla, että tutorointijaksolla.

Lomakehaastattelun tuloksien pohjalta suunnitelmallisuutta tutorointiin kaivattaisiin lisää. Suurin osa vastaajista (83,3%) oli sitä mieltä, että tutorointi kohdeyrityksessä ei ole tarpeeksi suunnitelmallista ja suurin osa (75%) olisi lisäksi kaivannut tarkemmin suunniteltua päivä- ja viikkokennetta tutorointiin aloittaessaan työt uutena työntekijänä. Tutoroinnin suunnitelmallisuuden puute kävi ilmi myös lomakehaastatteluun vastanneiden kehitysehdotuksista tutorointiprosessille. Siksi kehitysehdotuksena onkin, että tutoroinnille luotaisiin alkuperehdytyksessä käytettävän kaltainen päiväkohtainen suunnitelma, johon merkitään tutoroinnin vaiheet ja päivien sisällöt. Näin toimimalla sekä tutor, että tutoroitava olisivat enemmän tietoisia tutoroinnin etenemisestä.

10 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutustua kohdeyrityksen uusien työntekijöiden perehdytysprosessiin tutoroinnin osalta ja löytää keinoja, joilla prosessia voidaan kehittää ja luoda siitä entistä toimivampi. Tutkimusmenetelminä käytettiin teema- ja lomakehaastattelua. Haastattelut toteutettiin kohdeyrityksen perehdyttäjille sekä työntekijöille, jotka ovat kokeneet kohdeyrityksen tutorointiprosessin aloittaessaan työnsä kohdeyrityksessä.

Haastatteluista saadun tutkimusaineiston perusteella saatiin varmuus sille, että tutoroinnin tämänhetkiset ongelmat koetaan melko samankaltaisina sekä perehdyttäjien, että tutoroinnin kokoneiden työntekijöiden keskuudessa.

Perehdytyksen suunnittelemisen teoriapohjaan verraten suunnitelmallisuuden puute nykyisessä tutoroinnissa koettiin yhdeksi ongelmista. Voidaan siis sanoa, että haastateltujen mielenpiteet tarpeesta lisätä tutoroinnin suunnitelmallisuutta mukailevat teoriapohjassa esitettyä sisältöä. Suunnitelmallisuutta tutorointiprosessiin kaivattiin sekä teemahaastateltujen, että lomakehaastatteluun vastanneiden puolesta. Suunnitelmallisuuden lisäämisen koettiin vaikuttavan positiivisesti prosessin tasalaatuisuuteen ja tyytyväisyyteen uusien työntekijöiden keskuudessa.

Myös tutoroinnin ja työpaikkakoulutuksen eli on the job trainingin teoriapohjia tutkimalla löydettiin yhteneväisyyksiä kerätyn tutkimusaineiston ja teorian välillä. Teorian mukaan tutoroitavan ja tutorin välille on tärkeää saada muodostettua side, jotta opetustilanteista tulisi helpompia. Haastatteluihin vastanneiden kokema tarve saada tutorointiprosessiin valitut tutorit, on verrattavissa suoraan kyseiseen teoriaan. Valittujen tutorien käyttämistä perusteltiin tutkimusaineistossa myös sillä, että se vaikuttaisi suoraan oppimisen seurannan helpottumiseen.

Tutkimuksen pohjalta löydettiin ongelmakohtia liittyen tutorien kouluttamiseen ennen tehtävää ja näiden tietämykseen tutoroinnin sisällöistä. Tutorien paremmalla tehtävään valmistautumisella koettiin pystyttävän tekemään tutoroinnista vastuullisempaa, hallitumpaa ja helpommin seurattavaa. Lisäksi sen koettiin helpottavan ja lisäävän uuden työntekijän oppimista tutoroinnin aikana.

Tutkimuksen pohjalta voidaan johtopäätöksenä sanoa, että tutorointiin ei olla kohdeyrityksessä kaikilta osin tyytyväisiä. Kehitysehdotuksena kohdeyrityksen tulisi panostaa tutorien valintaan ja nimeämiseen. Tutorin tehtävään tulisi valita vain henkilöitä, jotka haluavat sitä tehdä ja uusien työntekijöiden tutorit tulisi nimetä valmiiksi jo ennen tutoroinnin alkamista. Nimettyjen tutorien määräksi ehdotetaan yhdestä kolmeen tutoria yhtä uutta työntekijää kohden. Nimettyjen tutorien kouluttamiseen koettiin tutkimuksen pohjalta tarvittavan lisää resursseja, joten kehitysehdotuksena on koulutuksen ottaminen toimintamalliksi tutorien kanssa. Koulutuksen sisältöihin ehdotetaan luotavaksi viikko- ja päivätasoinen materiaali, jossa käy ilmi tutoroinnin eri vaiheissa läpikäytävät asiat. Kyseinen aikataulu annettaisiin myös uusille työntekijöille tutoroinnin tueksi ja sitä kautta prosessiin saataisiin kaivattua suunnitelmallisuutta. Kehitysehdotuksena uusien työntekijöiden kokemuksia tutoroinnin tasosta voisi lisäksi käyttää hyödyksi tutoreiden kouluttamisessa. Ehdotuksena on luoda tätä käyttöä varten palautelomake, jonka uudet työntekijät voisivat täyttää tutoroinnin lopuksi.

Tutoroinnin tukena käytettävien lomakkeiden hallinnointiin ei oltu täysin tyytyväisiä kohdeyrityksessä. Siksi niiden hallinnointiin koettiin tarvittavan vastuuhenkilö, joka pitää huolen, että

lomakkeet on asianmukaisesti täytetty ja että ne palautetaan niille määrättyyn paikkaan. Vastuuhenkilön tehtäviin ehdotettiin lisättäväksi myös huolehtiminen siitä, että kyseiset lomakkeet otetaan osaksi tutoroinnin jälkeistä palautekeskustelua, jossa ne voidaan käydä työntekijän kanssa läpi.

Yleisesti uuden työntekijän seurantaan tutorointijakson aikana oltiin tyytyväisiä, mutta siihen toivottiin lisää suunnitelmallisuutta. Kehitysehdotuksena on aikatauluttaa uuden työntekijän kanssa käytävät oppimisen seurannan ja palautteenannon keskustelut tutorointijaksoon jo etukäteen. Näiden keskustelujen pitäjäksi voisi nykyisestä toimintamallista poiketen hyödyntää ennen tutorointijakson alkamista käytävän alkuperehdytyksen kouluttajaa. Näin toimimalla koko perehdytysprosessin seuranta muuttuisi selkeämmäksi, kun sama henkilö on ollut uusien työntekijöiden kanssa sekä alkuperehdytyksen kurssilla, että tutorointijaksolla.

Opinnäytetyölle luodut tavoitteet saavutettiin ja opinnäytetyön rakenteesta saatiin luotua halutunlainen. Lisäksi tarkoituksena olleet kehitysehdotukset saatiin luotua kohdeyrityksen käyttöön, joten toiminnallisen kehitystehtävän voidaan sanoa onnistuneen.

Lähteet

Painetut

Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Helsinki: J-Impact Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Porvoo: Bookwell.

Kammyer-Mueller, J., Wanberg, C., Rubenstein, A. & Song, Z. 2013. Support, Undermining and Newcomer Socialization: Fitting in During the First 90 Days. Academy of Management Journal: AMJ.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.

Ojanen, S. 2006. Ohjauksesta oivallukseen: ohjausteorian kehittäjä. Helsinki: Yliopistopaino.

Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä. 2010. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Nyykypaino Oy.

Sähköiset

Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus - ennakoivaa työsuoje-lua. Viitattu 14.4.2020. https://ttk.fi/koulutus_ ja_ kehittaminen/ julkaisut/ digijulkaisut/ perehdyt- taminen_ ja_ tyonopastus_ -_ ennakoivaa_ tyosuoje-lua

Chin, T., Estrada, J. & Rabow, J. 2011. Tutoring Matters. Viitattu 21.4.2020. <https://ebook- central.proquest.com/lib/laurea/reader.action?docID=727079>

Euroopan komissio. 2011. EUROOPAN PARLAMENTIN JA NEUVOSTON ASETUS maahuolintapalve- luista unionin lentoasemilla ja neuvoston direktiivin 96/67/EY kumoamisesta. Viitattu 2.4.2020. <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0824:FIN:FI:PDF>

Finlex. 2001. Työsopimuslaki. Viitattu 20.4.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajan- tasa/2001/20010055>

Finlex. 2002. Työturvallisuuslaki. Viitattu 8.4.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajan- tasa/2002/20020738>

Fondia. 2020. Ammattitaidottomuus. Viitattu 20.4.2020. <https://virtuallawyer.fon- dia.com/fi/articles/ammattitaidottomuus>

Pro Pilvipalvelut. 2020a. Työhön opastus on avain oikein tekemiseen. Viitattu 14.4.2020.

<https://www.tyonopastus.fi/>

Pro Pilvipalvelut. 2020b. Hyvä perehdyttäjä kertoo myös työn arvaamattomat riskit. Viitattu

22.4.2020. <https://www.tyohonperehdyttaminen.fi/perehdytys-ja-turvallisuus>

Tampereen kaupunki. 2020. Perehdyttäminen. Viitattu 22.4.2020. https://www.oaj.fi/contentassets/05840ee0512649149b9de01078d5a6ba/tampere_perehdyttaminen.pdf

The balance careers. 2019. How On-the-Job Training Brings You Value. Viitattu 25.3.2020.

<https://www.thebalancecareers.com/how-on-the-job-training-brings-you-value-1917941>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2015. Suomen työlainsäädäntö ja työelämän suhteet. Viitattu 20.4.2020. <https://tem.fi/documents/1410877/2918774/Suomen+työlainsäädäntö+ja+työelämän+suhteet/66681b2a-b817-4f79-8482-9f26091f7602/Suomen+työlainsäädäntö+ja+työelämän+suhteet.pdf>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2017. Työsopimuslaki. Viitattu 20.4.2020. <https://tem.fi/documents/1410877/2918935/Työsopimuslaki/079fe475-983b-453a-9bd5-d4d9205ed58f/Työsopimuslaki.pdf>

Työsuojelu.fi. 2020a. Työsuojelu työpaikalla on yhteistyötä. Viitattu 23.3.2020.

<https://www.tyosuojelu.fi/tyosuojelu-tyopaikalla>

Työsuojelu.fi. 2020b. Turvallisuusjohtaminen. Viitattu 23.3.2020. <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuojelu-tyopaikalla/turvallisuusjohtaminen>

<https://www.tyosuojelu.fi/tyosuojelu-tyopaikalla/turvallisuusjohtaminen>

Työsuojelu.fi. 2020c. Työsuojelun yhteistoiminta. Viitattu 23.3.2020 <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuojelu-tyopaikalla/tyosuojelun-yhteistoiminta>

<https://www.tyosuojelu.fi/tyosuojelu-tyopaikalla/tyosuojelun-yhteistoiminta>

Työsuojelu.fi 2020d. Työsuojeluhenkilöstö. Viitattu 8.4.2020. <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuojelu-tyopaikalla/tyosuojelun-yhteistoiminta/tyosuojeluhenkilosto>

<https://www.tyosuojelu.fi/tyosuojelu-tyopaikalla/tyosuojelun-yhteistoiminta/tyosuojeluhenkilosto>

Työterveyslaitos. 2020. Työturvallisuus. Viitattu 20.4.2020. <https://www.ttl.fi/tyoymparisto/tyoturvallisuus/>

<https://www.ttl.fi/tyoymparisto/tyoturvallisuus/>

Valtanen, J. 1997. Tutorointi erilaisissa monimuoto- opetustilanteissa. Viitattu 20.4.2020.

http://matwww.ee.tut.fi/kamu/julkaisut/raportit/pertti_co/tutor.html

Vehkaperä, M. 2018. Onko yrityksellänne varaa jättää perehdytys puolitiehen?. Viitattu

22.4.2020. <https://esignals.haaga-helia.fi/2018/10/04/onko-yrityksellanne-varaa-jattaa-perehdytys-puolitiehen/>

Julkaisemattomat

Kohdeyritys. 2018. Perehdyttämiskansio. Viitattu 3.3.2020

Matkustajapalvelupäällikön haastattelu. 7.5.2020. Kohdeyritys. Helsinki.

Perehdyttäjien haastattelut. 13.-14.5.2020. Kohdeyritys. Helsinki.

Kuviot

Kuvio 1: Perehdytyksen viisi askelta (Ahokas & Mäkeläinen 2013).	10
Kuvio 2: Lomakehaastattelun kysymykset 1 ja 2	34
Kuvio 3: Lomakehaastattelun kysymykset 3 ja 4	35
Kuvio 4: Lomakehaastattelun kysymykset 5 ja 6	36
Kuvio 5: Lomakehaastattelun kysymykset 7 ja 8	37

Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelut teemat ja apukysymykset	50
Liite 2: Lomakehaastattelu.....	52

Liite 1: Teemahaastattelut teemat ja apukysymykset

Teema 1: Ennen tutorointia

Mitä mieltä olet siitä, että tutorointeja voidaan laittaa kenelle vain, vaikka kaikki eivät välttämättä halua niitä tehdä?

Mitkä ovat mielestäsi hyvän tutorin ominaisuuksia?

Pitäisikö uusilla työntekijöillä olla alusta alkaen nimetyt tutorit? Miksi/ miksi ei?

Onko parempi niin, että tutoreina toimivat uuden työntekijän tulevat kollegat vai pitäisikö käyttää erillisiä perehdyttäjiä (esim. yrityksen hallinnosta), jotka hoitaisivat koko tutoroinnin?

Mielipiteesi tutorien tämänhetkisestä koulutuksesta ja valmistautumisesta tehtävään ennen sen alkamista?

Teema 2: Tutoroinnin aikana

Mitä mieltä olet tutoroinnin aikana käytetyistä materiaaleista ja niiden hallinnoinnista?

Mitä ajatuksia herättää se, ettei tutoreille ole tällä hetkellä minkäänlaista seurantaan tutorointijakson aikana?

Mitä mieltä olet lähiesimiehen roolista tutoroinnin aikana?

Mitä mieltä olet uusien työntekijöiden seurannasta tutoroinnin aikana?

Teema 3: Tutoroinnin jälkeen

Huomaako uusista työntekijöistä tutorointijakson jälkeen, että joitain asioita jää käsittelemättä/oppimatta?

Miten olet kokenut tutorointijakson keston (2 viikkoa) suhteessa työntekijöiden oppimisen tasoon?

Mitä mieltä olet nykyisestä tutorointijakson jälkeisestä seurannasta?

Teema 4: Vapaat kehityskommentit tutorointia varten

Mitkä asiat koet kaikkein huonoimmaksi nykyisessä tutorointiprosessissa?

Jos saisit itse kehittää tutorointiprosessia, mitä asioita muuttaisit?

Onko haastattelun aikana jäänyt käsittelemättä joku tärkeä aihe tutorointiin liittyen, josta haluaisit vielä mainita?

Liite 2: Lomakehaastattelu

Nimetty tutor, joka pysyisi uuden työntekijän kanssa koko tutoroinnin, olisi parempi kuin vaihtuvat tutorit

1: täysin samaa mieltä

2: jokseenkin samaa mieltä

3: en osaa sanoa

4: jokseenkin eri mieltä

5: täysin eri mieltä

Tutoreiksi tulisi valita vain ne, jotka haluavat kyseistä tehtävää tehdä

1: täysin samaa mieltä

2: jokseenkin samaa mieltä

3: en osaa sanoa

4: jokseenkin eri mieltä

5: täysin eri mieltä

Tutorien kouluttamiseen ennen tutorointivuoroja tulisi panostaa nykyistä enemmän

1: täysin samaa mieltä

2: jokseenkin samaa mieltä

3: en osaa sanoa

4: jokseenkin eri mieltä

5: täysin eri mieltä

Mielestäni on tärkeää, että uuden työntekijän oppimisen edistymistä seurataan tutorointijakson aikana esimiehen kanssa

1: täysin samaa mieltä

2: jokseenkin samaa mieltä

3: en osaa sanoa

4: jokseenkin eri mieltä

5: täysin eri mieltä

Tutorointijakso (2 viikkoa) on:

1: liian lyhyt

2: sopiva

3: liian pitkä

Tutorointijakson loputtua on hyvä olla selkeä oppimiseni läpikäynti/koonti

1: täysin samaa mieltä

2: jokseenkin samaa mieltä

3: en osaa sanoa

4: jokseenkin eri mieltä

5: täysin eri mieltä

Uuden työntekijän tutorointi Kohdeyrityksessä on tällä hetkellä tarpeeksi suunnitelmallista

1: täysin samaa mieltä

2: jokseenkin samaa mieltä

3: en osaa sanoa

4: jokseenkin eri mieltä

5: täysin eri mieltä

Uutena työntekijänä olisin kaivannut tarkemmin suunniteltua päivärakennetta tutorointini ajaksi

1: täysin samaa mieltä

2: jokseenkin samaa mieltä

3: en osaa sanoa

4: jokseenkin eri mieltä

5: täysin eri mieltä

Minkä koet kaikkien huonoimmaksi asiaksi tutoroinnissa Kohdeyrityksessä?

Jos saisit itse kehittää tutorointiprosessia, mitä muuttaisit?