

Helena Pyrrö

UUDEN TYÖNTEKIJÄN PEREHDYTYSOPAS

Konttivuokraus Oy

UUDEN TYÖNTEKIJÄN PEREHDYTY SOPAS

Konttivuokraus Oy

Helena Pyrrö
Opinnäytetyö
Syksy 2020
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma, esimiestyö ja henkilöstöpalvelut

Tekijä(t): Helena Pyrrö

Opinnäytetyön nimi: Uuden työntekijän perehdytysopas, Konttivuokraus Oy

Työn ohjaaja(t): Topi Haapasalo

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Syksy 2020

Sivumäärä: esim. 37 + 3 liitettä

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa uuden työntekijän perehdytysopas Konttivuokraus Oy:lle. Kyseessä on vuonna 2004 perustettu, maailmanlaajuisesti toimiva suomalainen perheyrittys. Yritys on erikoistunut konttien myyntiin, vuokraukseen ja kuljetuspalveluihin yrityksille ja yksityishenkilöille. Perehdytysopas laaditaan yrityksen toiveesta ja sillä pyritään yhtenäistämään sekä kehittämään yrityksen perehdytysprosessia. Tavoitteena on tuottaa yritykselle sekä perehdyttäjää että perehtyjää hyödyttävä opas, josta on hyötyä sekä perehdytysprosessin aikana että sen jälkeen. Se antaa myös pohjan perehdytysprosessin kehittämiseksi tulevaisuudessa.

Opinnäytetyö on toteutettu laadullisen tutkimuksen menetelmin ja lähestymistapana on käytetty kehittämistutkimusta. Tutkimusta pohjaava teoria on hankittu perehdytystä, motivaatiota sekä perehdytysprosessia ja -opasta koskevasta kirjallisuudesta ja artikkeleista. Empiirinen aineisto on hankittu haastattelemalla yrityksen perehdyttäjää ja perehtyjää. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina niin, että molemmat perehdyttäjät haastateltiin yhdessä ja perehtyjät yksittäin. Haastatteluissa käsiteltiin yrityksen perehdytysprosessin nykytilaa ja käytäntöjä, perehdytyksen onnistumisia sekä sen kehittämistä.

Tutkimuksessa sain selville, että yrityksen perehdytys toteutetaan pääasiassa käytännön työhönopastuksena. Yrityksestä annettava taustatieto kuten liikeidea, strategiat, arvot ja tavoitteet käydään läpi päällisin puolin työhaastatteluissa. Perehdytystä ei ole suunniteltu etukäteen, vaan se toteutetaan uuden työntekijän mukaan. Perehdytyksen sisältöön vaikuttavat työntekijän aiempi koulutus ja osaaminen sekä hänen työtehtävänsä. Yrityksessä on nimetty kaksi perehdyttäjää mutta perehdyttäjää saattaa myös vaihtua. Perehdytystä hoitavat osaksi myös nykyiset työntekijät. Tutkimuksessa käy ilmi, että perehtyjät ovat kokeneet käytännönläheisen perehdyttämisen hyvänä asiana. Läpi tutkimuksen kuitenkin korostuu fyysisen materiaalin tärkeys perehdytysprosessissa.

Perehdytyksen laatuun, suunnitelmallisuuteen sekä kulkuun pyritään vaikuttamaan perehdytysoppaan avulla. Oppaan avulla perehdytykselle rakennetaan runko, jonka mukaan jokaisen työntekijän perehdytys toteutetaan. Perehdyttäjälle on laadittu muistilista, jonka avulla sekä hän että perehtyjä voivat seurata, että määritellyt asiat käydään läpi. Oppaaseen on myös tuotu teoriatietoa yrityksestä sekä toimintaohjeita arjessa ja omissa työtehtävissä toimimiseen. Kehittämisedotuksena annan yritykselle erillisen perehdytysuunnitelman laatimisen, perehdyttämisen ja perehtyjien seurannan ja edelleen kehittämisen sekä tämän kehittämistyön seurantalutkimuksen toteuttamisen.

Asiasanat: perehdyttäminen, prosessit, oppaat, kvalitatiivinen tutkimus, kehittämistutkimus

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Economics, Option of Leadership and Human Resource Management

Author(s): Helena Pyrrö
Title of thesis: Orientation Guide for new employee of Konttivuokra Oy
Supervisor(s): Topi Haapasalo
Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2020
Number of pages: 37 + 3 appendices

This thesis was made on purpose to create a new employee orientation guide to McContainers. The company is family-owned and was established in 2004. It operates worldwide providing their corporate and private clients container leasing services. The orientation guide was created by the desire of the company and will standardize and develop the orientation process of the company. The benefits can be seen while the orientation process but also afterwards with mentor and new employee. Developing the orientation process is also dependent on the orientation guide.

The thesis was implemented by qualitative research approaching with design-based research. Theories of orientation, motivation and orientation guide area were studied before the research. Chosen literature and articles were present and mutually supportive. Empirical data were obtained by interweaving the employees and their supervisors who has experienced the orientation process. Theme interview was the chosen method of data gathering and the themes managed McContainer's orientation process.

Results of the research were enlightened and educational. The orientation process was implemented with practical functions without including any theory about business idea, strategies or missions of McContainers. Lack of orientation plan, method or observation was obvious. Still all the orientated employees were satisfied with the present state of orientation and the significant changes were missed in physical orientation material.

In the issue of the research the orientation guide was produced. The guide includes plan of the orientation, data of business idea and goals of the McContainers and practical instruction for employees. The guide was created to influence and evolve company's orientation process to achieve integrated outcome.

Keywords: orientation, processes, guides, qualitative research, development

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	PEREHDYTTÄMINEN JA TYÖMOTIVAATIO.....	8
2.1	Perehdytyksen merkitys	9
2.1.1	Työntekijän tehokkuus	9
2.1.2	Oppiminen ja virheiden tekeminen.....	10
2.2	Suunnitelmallisuus ja työntekijän yrityskuva.....	11
2.3	Motivaation käsite ja merkitys työssä	12
2.3.1	Ulkoinen motivaatio.....	13
2.3.2	Sisäinen motivaatio.....	13
2.3.3	Perehdytyksen vaikutus työmotivaatioon	15
3	PEREHDYTYSPROSESSI.....	16
3.1	Onnistunut perehdytysprosessi	16
3.2	Perehdytysprosessin sisältö	17
3.2.1	Ensivaikutelma ja alkuvalmistelut.....	17
3.2.2	Uuden työntekijän perehdyttäminen ja työhönopastus.....	17
4	TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISMENETELMÄT	20
4.1	Tutkimus- ja kehittämistyön tausta	20
4.2	Tutkimusmenetelmät	20
4.3	Aineiston kerääminen.....	21
4.3.1	Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä	21
4.3.2	Teema- ja syvähaastattelu	22
4.3.3	Yksilö- ja ryhmähaastattelu.....	23
4.4	Tutkimuksen toteuttaminen ja tulosten analysointi	24
5	TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	26
5.1	Perehdytyksen toteutus	26
5.2	Perehdytyksen onnistumiset.....	28
5.3	Perehdytyksen kehittäminen	29
6	PEREHDYTYSOPAS	32
7	POHDINTA.....	33
	LÄHTEET.....	35
	LIITTEET	38

1 JOHDANTO

Uuden työntekijän perehdytys on tärkeä prosessi, joka vaikuttaa sekä lyhyt- että pitkäaikaisesti yrityksen useaan eri osa-alueeseen. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on laatia Konttivuokraus Oy:lle toimiva ja kaikkia osapuolia hyödyttävä perehdytysopas. Perehdytysoppaan avulla varmistetaan, että uusi työntekijä saa kaiken tarvittavan tiedon työtehtävänsä hoitamiseen. Lisäksi varmistetaan tiedon muuttumattomuus sekä aikaresurssien säästö suullisen perehdytysmateriaalin siirtyessä kirjoitettuun muotoon. Perehdytysoppaan ansiosta työntekijä voi myös palata takaisin perehdytysprosessin aikana läpikäytyihin asioihin joko kertauksen vuoksi tai esimerkiksi työnkuvan tai -tehtävän muuttuessa. Yrityksen kannalta fyysinen perehdytysopas mahdollistaa perehdytysprosessin tasalaatuisen toteutuksen, sillä fyysisen oppaan ansiosta perehdytysprosessin suunnitelma on aina samanlainen, vaikka perehdyttävä vaihtuisikin. Perehdytysoppaalla on myös tärkeä osa prosessin kehittämisessä.

Toimeksiantaja tässä opinnäytetyössä toimii vuonna 2004 perustettu Konttivuokraus Oy. Yritys myy ja vuokraa kontteja yrityksille ja yksityishenkilöille. Lisäpalveluna yritys tarjoaa projektivientiä, konttien varustelua sekä one way -konttipalveluita. Yrityksellä on yli tuhat asiakasta ja 30 kumppania. Sen neljä toimistoa sijaitsevat Euroopassa ja varikkoja on 70 kappaletta. (Konttivuokraus 2020.)

Perehdytys on jo kauan ollut yrityksille välttämätön toiminto, jolla varmistetaan työntekijän suoriutuminen uudessa työssään tarkoituksenmukaisella tavalla. Hyvällä perehdytysprosessilla varmistetaan työntekijän oppiminen sekä virheiden määrän ja niistä johtuvien toimenpiteiden vähentyminen. Nykypäivänä pidetään myös tärkeänä, että työntekijä omaksuu yrityksen liikeidean ja strategiat, joita hän on omalla työllään yrityksessä edistämässä ja tukemassa. Näiden omaksumisella on myönteisen yrityskuvan lisäksi tärkeä merkitys työntekijän työmotivaation ja asenteiden muodostumisessa.

Viitekehyksenä tälle opinnäytetyölle ovat perehdytys, perehdytysprosessi sekä työmotivaatio, jotka ovat kaikki olennaisia osia työn lopputuloksen eli perehdytysoppaan luomisessa. Ensin työssä syvennytään perehdytyksen teoriaan, jossa ilmi tuodaan myös sen merkitystä työelämän kannalta. Tämän jälkeen siirrytään perehdytykseen vahvasti yhteyksissä olevaan työmotivaation syntyyn,

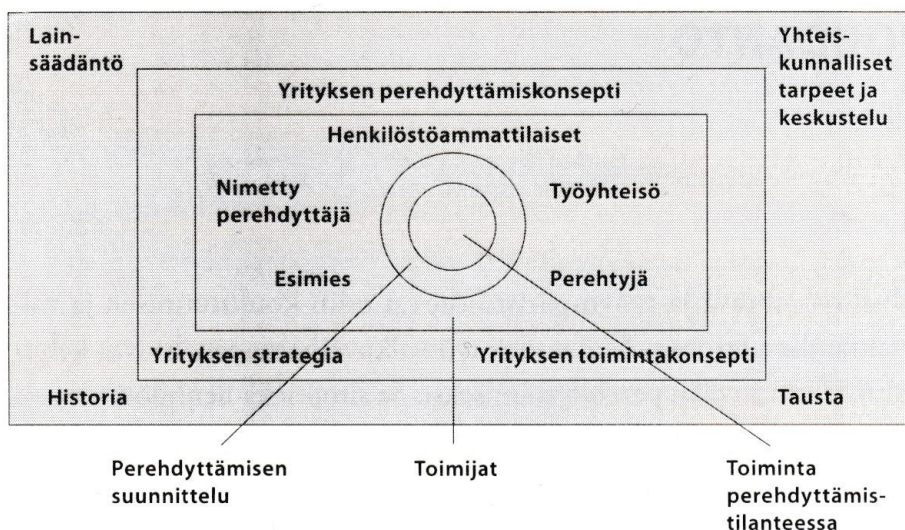
sekä tarkemmin sisäisen ja ulkoisen motivaation ominaisuuksiin työnteossa. Työssäni käydään läpi myös perehdytysprosessin teoriaa, jota käytetään apuna perehdytysoppaan laatimisessa.

Tässä opinnäytetyössä tehtävä tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena, jonka tarkoituksena on tutkia toimeksiantoyrityksen perehdyttämisprosessia. Lähestymistapana tutkimukselle on kehittämistutkimus, koska tutkimuksessa halutaan perehdytysprosessin tutkimisen lisäksi kehittää sitä. Tutkimuskysymyksiä esitetään, minkälainen on yrityksen nykyinen perehdytysprosessi, mitkä asiat siinä ovat onnistuneet ja miten sitä voidaan kehittää. Empiirinen aineisto kerätään haastattelemalla yrityksen esimiesasemassa olevia perehdyttäjiä sekä työntekijöitä, jotka ovat käyneet läpi perehdytysprosessin. Haastattelut suoritetaan teemahaastatteluina ja niistä saatujen tietojen pohjalta yritykselle laaditaan uuden työntekijän perehdytysopas.

2 PEREHDYTTÄMINEN JA TYÖMOTIVAATIO

Kun viitataan niihin käytänteisiin, joiden avulla työntekijä pystyy hallitsemaan työnsä ja sopeutumaan työyhteisöön, puhutaan perehdyttämisestä (Eklund 2018, 25). Toisaalta voidaan myös puhua toiminoista, joiden avulla henkilön on tarkoitus oppia työtehtävänsä sekä tulla osaksi organisaatiota, työyhteisöä ja sidosryhmiä (Joki 2018, 111). Kyse on merkittävästä prosessista, joka alkaa jo rekrytointivaiheessa sopivan henkilön valitsemisella, päättyen osaavaan, sekä yrityksen strategian ja käytänteet tuntevaan ammattilaiseen, joka luo arvoa yritykselle. On kuitenkin tärkeä erottaa perehdytys työhönopastuksesta, jolla viitataan niihin taitoihin ja valmiuksiin, jotka liittyvät käytännön työn tekemiseen (Työturvallisuuskeskus 2000, 13). Nämä kaksi prosessia ovat kuitenkin tiiviisti yhteyksissä toisiinsa, ja perehdytyksestä puhuttaessa siihen saatetaankin sisällyttää työhönopastus. Aiemmin perehdytyksessä onkin ollut kyse nimenomaan työhön opastamisesta, sillä perehdyttämistä ja siihen kuuluvaa yritykseen tutustumista ei pidetty niin tärkeänä. Tämä johtui työympäristöjen yksinkertaisuudesta sekä tehtävien silloisesta laadusta. (Kupias & Peltola 2009, 13.)

Nykypäivänä pelkkä työhön opastus ei kuitenkaan riitä, vaan yritykset haluavat antaa työntekijälle pohjatiedot myös yrityksen liikeideasta sekä tärkeimmistä strategioista, jotta työntekijällä omalla toiminnallaan pystyisi näitä mahdollisimman hyvin tukemaan. Perehdytys liittyy myös yrityksen yhteiskuntavastuuseen. Kupias & Peltola määrittelevät, että henkilöstön osaaminen ja hyvinvointi sekä työntekijöiden hyvä kohtelu liittyvät sosiaalisen yritysvastuun alueeseen (muita ovat taloudellinen sekä ympäristöllinen vastuu), jotka onnistuessaan edesauttavat yrityksen kannattavuutta antaen mahdollisuuden huolehtia työntekijöiden oppimisesta ja kehittämisestä (2009, 14).



KUVIO 1: Perehdyttämiseen vaikuttavat tahot (Kupias ym. 2009, 10)

Työhön perehdyttämistä on säädetty myös laissa, eikä se näin ollen ole vain yrityksen strateginen valinta. Näitä perehdyttämistä sääteleviä lakeja ovat mm. työsopimus- sekä työturvallisuuslaki. Työsopimuslaki määrittelee perehdyttämistä koskevaa lainsäädäntöä hieman laaja-alaisemmin.

Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työuralaan etenemiseksi. (Työsopimuslaki 26.1.2001/55.)

Tämän lisäksi työturvallisuuslaki määrittelee asiaa hieman yksityiskohtaisemmin.

Työn vastaanottajan on erityisesti huolehdittava työntekijän perehdyttämisestä työhön ja työpaikan olosuhteisiin, työsuojelutoimenpiteisiin sekä tarvittaessa työsuojelun yhteistoimintaa ja tiedottamista sekä työterveyshuoltoa koskeviin järjestelyihin (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738).

2.1 Perehdytyksen merkitys

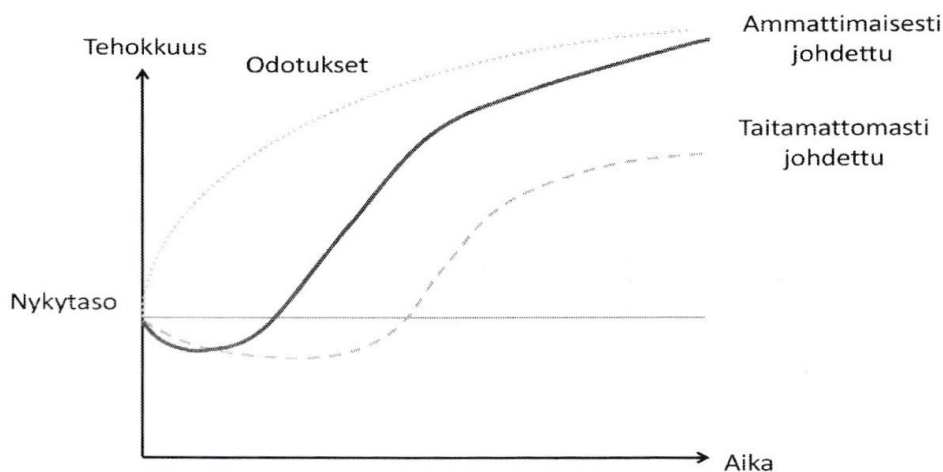
2.1.1 Työntekijän tehokkuus

Vaikka perehdytyksen velvollisuudesta on säädetty laissa ja sitä pidetään välttämättömänä toimenpiteenä uuden työntekijän saapuessa taloon, on sillä yritykselle usein myös muitakin merkityksiä. Välittömästi tai lyhyessä ajassa on nähtävillä, onko työntekijä saanut perehdytyksestä tarvittavat työkalut työtehtäviensä hoitamiseen ja omaksunut pääasiat yrityksen käytännöistä. Pidemmällä aikavälillä perehdytyksen merkitys voi heijastua työn laatuun ja työntekijän hyvinvointiin riippuen siitä, millainen pohja perehdytysprosessissa on onnistuttu rakentamaan. Tämän takia perehdytysprosessin laatuun ja suunnitelmallisuuteen on myös yrityksen kannalta hyödyllistä panostaa.

Uuden työntekijän palkkaus on muutos, joka aiheuttaa yleensä hetkittäisen häiriön, kuten tehokkuuden laskun, organisaation toiminnassa. Vaikka tehokkuus nousee vähitellen, sen vaikutusta ja aikaa voidaan minimoida ammattimaisesti toteutetulla perehdytysprosessilla. (Eklund 2018, 32.) Jos yritys on etukäteen perusteellisesti miettinyt, miten uuden työntekijän on helpoin omaksua se tieto ja taidot, joita yritys yrittää hänelle opettaa, niiden omaksuminen käy yleensä jouhevammin.

Tämä vaatii miettimistä ja harkintaa erilaisille oppimistavoille, sillä toisten on helpompi oppia esimerkiksi kuuntelemalla ja muistiinpanoja tehden, kun taas toiset oppivat paremmin käytännölläheisen tekemisen kautta. Sanotaan, että hyvin suunniteltu on puoliksi tehty. Se pitää paikkansa tässäkin tapauksessa.

Vaikka työntekijän tehokkuuden taso onkin nähtävissä lyhyellä aikavälillä, on perehdytyksellä merkityksensä siihen myös pidemmällä tarkastelujaksolla. Eklund kuvaa, että tehokkuuden notkahdus pystytään pitämään ammattimaisella perehdytysprosessilla lyhytkestoisena, kun taas taitamattomasti johdettu perehdytysprosessi voi pitkittää sitä. Perehdyttäjän kannalta tämä tarkoittaa resursien kasvua hänen aikansa sekä työvälineiden osalta. Epäonnistunut perehdytysprosessi voi myös äärimmäisessä tapauksessa johtaa siihen, että työntekijän tuottavuus laskee jatkuvasti ja hänet joudutaan irtisanomaan tai hän irtisanoutuu omasta tahdostaan. (2018, 33.)



KUVA 1: Muutoksen vaikutus organisaation tehokkuuteen (Eklund 2018, 32)

2.1.2 Oppiminen ja virheiden tekeminen

Kunnolla hoidetun perehdytyksen avulla työntekijän oppiminen on nopeaa ja hän tekee vähemmän virheitä, jolla on positiivinen vaikutus työntekijän mielialaan, motivaatioon ja jaksamiseen (Työturvallisuuskeskus 2007, 4). Kun meillä on tarpeeksi tietoa, teemme yleensä myös vähemmän virheitä. Jo peruskoulussa voidaan havaita, että yleensä kokeeseen paremmin valmistautunut oppilas menestyy paremmin kuin sellainen, joka ei ole edes vilkaissut oppikirjaansa tai suunnannut oppi-

tunneilla huomiotaan käynnissä olevaan opetukseen. Myös perehdytyksen kannalta voidaan ajatella, että kun työntekijälle annetaan tarpeeksi tietoa, jonka hän toivottavasti parhaansa mukaan pyrkii omaksumaan, yritykselle tappiollisia virheitä tehtäisiin myös vähemmän. Syntyneiden virheiden, hävikin, tapaturmien ja onnettomuuksien korjaaminen tulee yritykselle kalliiksi (Työturvallisuuskeskus 2000, 6).

2.2 Suunnitelmallisuus ja työntekijän yrityskuva

Niin kuin moni muukin onnistunut toteutus, myös perehdyttäminen alkaa hyvällä suunnittelulla, eikä sen tärkeyttä voi tarpeeksi korostaa. Saarikko määrittelee, että suunnitelmallisuus on yksi hyvän perehdytyksen tunnusmerkkejä, johon liitetään myös tarpeeksi käytetty aika sekä perehdyttäjän pätevyys. Myös selkeä vastuunjako ja työntekijälle jätetty aika asioiden omaksumiseen koetaan hyvinä merkkeinä. (2013.) Joillekin sopii paremmin hetkessä eläminen ja prosessin eteneminen vallitsevan tilanteen mukaan. Ilman minkäänlaisia suuntaviivoja voidaan kuitenkin edetä hyvin helposti sivupoluille ja suuri kokonaiskuva saattaa jäädä palapeliksi, jonka valmis tulos on hahmoteltavissa, mutta josta puuttuu tärkeitä palasia. Perehdytyksen palapelissä uusi työntekijä saattaa hahmottaa, että kyseessä on yritys, joka tavoittelee voiton lisäksi vahvaa ekologista brändiä markkinoilla. Kuitenkin suunnittelemattomassa perehdytysprosessissa voi jäädä huomaamatta, että ekologisuus ei olekaan pelkkä visio vaan se näkyy myös konkreettisesti uuden työntekijän arjessa esimerkiksi työssä käytettävien välineiden materiaalivalinnoissa. Mikäli työntekijä ei ole täysin ymmärtänyt, että myös hänen odotetaan noudattavan jokapäiväisessä työssään näitä ekologisia valintoja, hänen on sellaisia vaikeampi tiedostamatta tehdä. Eklund kertoo, että kun perehdytys on suunniteltu hyvin, voidaan kiinnittää huomiota sen laatuun ja tasapuolisuuteen. Tämä mahdollistaa sen, että perehdytysprosessia voidaan kehittää, ja kaikki työntekijät saavat samat lähtökohdat työssään onnistumiseen. (2018, 31). Myös haastattelun antanut Tommy Larvin sanoo, että suunnitelmallisuus on avainasemassa hyvässä perehdytyksessä ja yritys on varautunut uuden työntekijän tuloon (Työelämä 2013).

Suunnitelmallisella perehdytyksellä on selkeä päämäärä ja tavoitteet. Sen tulee olla tarpeeksi joustava, jotta sitä voidaan muokata tarpeen tullen. Perusrunko pysyy kuitenkin aina samana ja sillä varmistetaan kaikkien asioiden läpikäyminen. Lawrence kuvaa, että perehdytyksessä on kyse prosessista. Sen yksi tapahtuma on perehdytysohjelma., jonka tulee olla miellyttävä kokemus uudelle

työntekijälle. Huolellisesti suunniteltu perehdytys vaikuttaa työntekijän tunnelmiin sekä innostuksen syttymiseen organisaatiota ja siinä työskentelemistä kohtaan. (2015, Why Does New Employee Orientation Matter?.) Hyvä perehdytys huomioi, että työntekijä ei ole vain kone, jolle voit syöttää tietyt parametrit ja odottaa sen toimivan täsmälleen niiden mukaan, vaan ajatteleva ja tunteva psykofyysinen kokonaisuus. Myös Ojakangas kertoo haastattelussaan, että vaikka työntekijä olisikin motivoitunut, tunne perehdyttäjän halusta viedä perehdytys vain nopeasti loppuun voi aiheuttaa kiinnostuksen lopahtamisen. Vaikka monipuolistuneet työtehtävät vaativatkin nykyisin enemmän ohjausta, yritys kiirehtii uuden työntekijän nopeasti tuottavaksi saamista. (Talouselämä 2013.)

Kun perehdytykseen käytetään aikaa ja siihen paneudutaan oikealla mielenkiinnolla, välitetään epäsuorasti myös työntekijälle viesti siitä, että hänen saapumisensa yritykseen on tärkeä tapahtuma, josta ollaan kiinnostuneita, ja johon halutaan panostaa. Tämä viesti voi parhaimmillaan olla niin vahva, että se heijastuu työntekijän tekemiseen ei vain välittömästi, vaan vielä pitkänkin ajan kuluttua. Vastakohtaisessa tilanteessa, jossa työntekijän perehdytystä hoidetaan välinpitämättömästi liukuhihnamekaniikalla ilman suurempaa mielenkiintoa, voi johtaa työntekijän turhautumisen ja epätärkeäksi kokemisen tunteisiin, jotka työsuhteen mahdollisesti jatkuessa voivat johtaa negatiivisen ilmapiirin syntymiseen työpaikalla sekä motivaation puutetta työntekoa kohtaan.

2.3 Motivaation käsite ja merkitys työssä

Alun perin liikkumista tarkoittava, latinan kielestä peräisen oleva sana motivaatio, voidaan ajatella ihmisiä tietyllä voimakkuudella tai tiettyyn suuntaan liikuttavana tekijänä, joka sisältää ihmisen käyttämän ajan ja energian uuden oppimiseen (Kupias & Peltola 2009, 129). Motivaatio on siis eräänlainen liikuttava voima, joka saa ihmisen ponnistelemaan jonkin asian eteen. Myös ajatus siitä, että ihmisellä on vapaa tahto ja valinnanvapaus, liitetään usein motivaation psykologisiin ominaisuuksiin (Salmela-Aro, Nurmi, & Feldt 2017, 14).

Etenkin työelämässä motivaatio on tarpeellista, koska työssä tekemistämme ohjaavat täysin erilaiset tekijät kuin vaikka kotona keskittyessämme lempikirjamme tai muun harrasteen pariin, ja tässä yhteydessä puhutaankin tarkemmin työmotivaatiosta. Sinokki kertoo työmotivaation merkityksen työn tulokseen olevan suuri ja sen vaikuttavan työskentelyn tehokkuuteen, työn ja työntekijän antaman palvelun laatuun sekä työntekijän ja koko työyhteisön hyvinvointiin. Hän myös määrittelee

innostuksen ja tekemisen tahdon syntyvän työntekijän sisällä, eli sitä ei voida väkisin pakottaa. Vastavuoroisesti motivaatio synnyttää iloa, joka taasen synnyttää motivaatiota. (2016, 9.)

2.3.1 Ulkoinen motivaatio

Jotkut ihmiset tekevät työtään puhtaasti ulkoisten syiden, kuten palkan, etujen tai aseman saavuttamiseksi. Tällöin syy tekemiselle on irrallaan itse tekemisestä, ja sitä tehdään ulkoisen palkinnon saavuttamiseksi tai rangaistuksen välttämiseksi. Ulkoisen motivaation ohjaama työntekijä kuluttaa henkisiä resurssejaan työntämällä itseään tekemään käsillä olevaa asiaa, ja tämän vuoksi työskentely pelkää ulkoisten vaikutteiden vuoksi voi olla ahdistavaa ja tuntua raskaalta. (Martela, Järvenko & Järvillehto 2015, 11.) Vaikka tekeminen ei sinänsä olisi erityisen vastenmielistä tai vaikeaa, ei ulkoinen motivaatio kuitenkaan tue sitä sisäistä paloa, jossa voima ja halu tehdä kumpuavat sisältä, ja ajavat näin ollen ihmisen yrittämään parhaansa ja jopa ylittämään itsensä. On myös muistettava, että joillekin ihmisille ulkoisen motivaation tekijät, yleensä palkka ja/tai palkkiot, ovat suurin syy työn tekemiselle. Viitala kuvaa yksilön arvojen, taloudellisen tilanteen ja elämänvaiheen luomien taloudellisten perustarpeiden heijastuvan palkan merkitykseen tai sitä voidaan pitää myös statussymbolina. Palkan merkitys voi myös korostua esimerkiksi perhettä perustettaessa, tai vaihdella suurestikin riippuen tehtävästä työstä tai ajankohdasta. (2007, 132.) Palkalla on työssä yleensä jonkinlainen merkitys jokaiselle yksilölle, mutta myös yhteiskunnalle, koska sillä taataan ihmisten ostovoima. Kuitenkin rahan symbolinen merkitys ihmisille vaihtelee varmasti paljonkin. Siinä missä se on joillekin vain tapa ostaa välttämättömiä hyödykkeitä tai tyydyttää ajoittain omia, mielihaluihin perustuvia ostotarpeita, toiset tekevät pitkäkantoisiakin suunnitelmia niin sijainnin, koulutuksen kuin työnkin suhteen, joissa keskiössä ja päämääränä on taloudellinen menestys. Työntekijää ohjaava ulkoinen motivaattori voi olla myöskin jokin etuus, kuten asema tai työsuhteet, tai nämä molemmat yhdessä palkan kanssa.

2.3.2 Sisäinen motivaatio

Kun henkilön ominaisuudet, kuten vahvuudet, kiinnostuksen kohteet ja arvot, vastaavat suoritettavaa työtä, on mahdollistettu sisäisen motivaation syntyminen. Työntekijät kykenevät luomaan laadukkaampia ratkaisua erilaisiin haasteisiin, jos he ovat sisäisesti motivoituneita sekä psykologisten

perustarpeidensa osalta tyytyväisiä. (Salmela-Aro, Nurmi & Feldt 2017, 85.) Ihannetilanteessa jokainen työntekijä kykenee löytämään työstään sen asian, mikä tekee siitä itselle tärkeää ja merkityksellistä, jolloin työhön paneudutaan samanlaisella intohimolla ja innostuksella kuin minkä tahansa työn ulkopuolella olevan mieluisen asian pariin.

Kun työpaikalla koittaa vuosittaisten raporttien laatimisen aika, voi työntekijä kääntää sen omassa päässään johtajien määräämästä, pakollisesta toiminnosta hyödylliseksi tehtäväksi, joka auttaa häntä suunnittelemaan seuraavan vuoden projekteja ja ymmärtämään omaa tekemistensä. Kehityskeskusteluja voidaan myös ajatella pakollisten toimintojen sijasta työntekijää sekä hänen esimiestänsä hyödyttäväksi oppimistilanteiksi. Näin ollen näiden tehtävien lähtökohdat ja niitä kohtaan asennoituminen saadaan muutettua täysin, eikä niitä tehdä pelkän pakotteen vuoksi, vaan niiden tekemiselle löydetään syvällisemmät perustelut. Tässä ilmiössä onkin kyseessä tarkemmin määriteltynä sisäistetty motivaatio, joka Martelan, Jarenkon ja Järvilehdon mukaan tekeminen kytkeytyy itselle arvokkaiksi ja tärkeiksi tuntuviin toimintojen tekemiseen. Kun tekeminen on itsessään nautinnollista ja innostavaa, puhutaan sisäsyntyisestä motivaatiosta. (2015a, 33.) Siinä missä ulkoista motivaatiota ohjaavat nimensä mukaisesti ulkoiset tekijät, sisäisesti motivoitunut ihminen löytää syyt työn teolle omista ajatuksistaan. Martela ym. lisäävät vielä, että ihminen hakeutuu sellaisen tekemisen pariin, jota hän arvostaa, mutta joka myös innostaa ja kiinnostaa häntä. Vaikka kaikki motivaatio on viime kädessä sisäistä, tärkeintä on kuitenkin se perimmäinen syy tekemiselle. (sama, 26.)

Ihmisten motivaatioihin voidaan myös vaikuttaa. Mikäli henkilö on aiemmin halunnut edetä urallaan vain siksi, että hänen palkkaluokkansa nousee ja hän saavuttaa sillä merkittävää etuutta, voidaan hänet saada näkemään asia myös sisäisen motivaation kautta. Uralla eteneminen tarkoittaa näiden ulkoisten etujen lisäksi myös mahdollisuutta oppia syvällisempää tietoa itsestään ja ammatistaan. Suurempaa rooli yrityksen toiminnassa sekä mahdollisuus vaikuttaa enemmän yrityksessä tehtäviin päätöksiin voidaan myös ajatella sisäisen motivaation lähteiksi. Mikäli ylennetty työntekijä pääseekin etenemisensä myötä vaikuttamaan yrityksen vihreisiin arvioihin, hän vaikuttaa samalla myös itseensä, sillä vihreät teot ovat hyväksi koko yhteiskunnalle. Kokkonen (2019) kertoo, että opettajien ja opetusmallien kautta voidaan vaikuttaa opiskelumotivaatioon kannustamalla ja painostamalla, mutta sisäisen motivaation, eli opiskelijan tavoitteiden ja autonomian kautta, päästään kuitenkin yleensä parempiin tuloksiin.

Nykypäivänä myös työelämässä kysytään sisäistä motivaatiota, kun siirrytään pois hierarkisista ja autoritaarisista organisaatioista. Kun tätä sisäistä motivaatiota johdetaan, on lähtökohtana uskoa ja luottaa työntekijöihin sekä antaa heille tilaa työnsä hoitamiseen. Sisäistä motivaatiota pidetäänkin tänä päivänä tärkeänä kilpailuetuna sekä tulevaisuudessa myös elinehtona tietyn tyyppisillä toimialoilla. (Martela 2015b.) Viitala taas kertoo yritysten kantaneen jo vuosikymmenien ajan huolta ihmisten työhön motivoimisesta sekä esimiesten motivointitaidoista (2007, 18). Nykymaailmassa, jossa ihmisillä on runsaasti ja helposti saatavillaan tietoa, jotka tukevat heidän omia jo ehkä vuosia piilossa olleita ajatuksiaan, on kyseenalaistamisesta tullut enemmänkin sääntö kuin poikkeus. Enää ei luoteta läheskään yhtä sokeasti siihen, että yrityksissä suuret johtajat tietävät kaiken ja työntekijät seuraavat täsmälleen heidän ohjeitaan, vaan halutaan selvittää ne syyt, miksi oman työn tekeminen tulisi olla itselle tärkeää.

2.3.3 Perehdytyksen vaikutus työmotivaatioon

Hyvin hoidetulla perehdytysprosessilla varmistetaan muun muassa, että työntekijä selviytyy työtehtävistään. Kun työntekijä kokee suoriutuvansa näistä työtehtävistä hyvin, osaamisen tunne saa hänet motivoitumaan työntekoon. Mikäli perehdytysprosessissa on onnistuneesti saatu työntekijä ymmärtämään myös se, miksi hän tekee työtään, on myös vähemmän mielekkäiden työtehtävien hoitaminen sujuvampaa. Motivaatioon vaikuttaa myös tunne siitä, miten työntekijä kokee roolinsa työpaikalla. Mikäli työntekijä perehdytysprosessin jälkeen tuntee olevansa tervetullut yritykseen ja tärkeäksi osaksi työyhteisöä, on silläkin usein positiivinen vaikutus työmotivaatioon. Perehdyttäjän on alkuvaiheessa hyvä olla tietoinen niistä asioista, jotka perehdytettävää kiinnostavat sekä myös ottaa huomioon ne näkökulmat, joista perehdytettävä asioita tarkastelee (Kupias & Peltola 2009, 130). Tässä peilataankin jo aiemmin mainittuihin oppimistapoihin, joiden vuoksi perehdytys suunnitelman tulee olla oppimistapojen huomioimisen kannalta tarpeeksi joustava. Kun uusi työntekijä kokee prosessin miellyttäväksi sekä oppimiskyvyilleen sopivaksi, luodaan hyvä pohja työmotivaation synnylle.

3 PEREHDYTYSPROSESSI

3.1 Onnistunut perehdytysprosessi

Onnistunut perehdytysprosessi koostuu monesta eri tekijästä ja osa-alueesta. Sen onnistumisen tarkastelussa tulee ottaa huomioon, kenen näkökulmasta prosessia tarkastellaan. Yrityksen näkökulmasta perehdytys saattaa täyttää tavoitteensa antaen työntekijälle tarpeeksi tietoa, mahdollisuuden oppia ja näkökulmia yrityksen toimintaan. Työntekijän näkökulmasta prosessista saattaa kuitenkin puuttua kokonaan sellaisia tekijöitä, jotka auttavat häntä pääsemään alkuun työssään. Eklund kertoo, että eri osapuolen osallistuminen perehdytysprosessin suunnitteluun onkin tärkeää kaikkien näkökulmien esille tuomiseksi. Alusta pitäen ollaan perillä myös siitä, mitä perehdytysprosessilta toivotaan ja tavoitellaan, ja mitä siitä on tarkoitus jäädä työntekijälle käteen. On tärkeä muistaa, että tärkeimpänä on perehdytyksen sisällön ja perustan ymmärtäminen, ei niinkään suunnitelman esitysmuoto (2018, 74). Käytännössä tällä viitataan siihen, että vaikka yritys laatiikin huolellisesti perehdytysuunnitelman, jota on tarkoitus noudattaa, pitää perehdytyksen toteutustavassa olla mahdollisuus työntekijän oppimista tukevaan joustoon.

Onnistuneen perehdyttämisen kuvaaminen ja tavoitteet ovat osaksi kiinni siitä, mitä yritys perehdytykseltä toivoo ja haluaa. Mikäli toiveena on ollut nopealla aikataululla osaava ja tehokas työntekijä, he todennäköisesti kokevat perehdytysprosessin onnistuneeksi, kun henkilö suorittaa työnsä vaadittavalla tavalla. Toisessa yrityksessä taas perehdytyksen onnistumista voidaan mitata työntekijän kokemuksen kautta, eli mitkä asiat hän on kokenut erityisen onnistuneeksi ja kokeeko hän olevansa perehdytysprosessin jälkeen valmis työhönsä. Kupias & Peltola tuovat esiin, että perehdyttämässä keskitytään usein yksityiskohtiin mutta harvoin tarkastellaan perehdytysprosessin vaikutusta koko työyhteisöön tai organisaatioon. Tällaisia tarkastelun kohtia voivat olla esimerkiksi koko työyhteisön toimintatavan tehostuminen ja kehittyminen. Organisaatiotasolla asiaa saatetaan katsoa taloudellisten vaikutusten, perustehtävän tukemisen tai laadun ylläpitämisen näkökulmasta, mutta niitä ei ehkä yhdistetä kovin läheisesti perehdytysprosessin hyväksi piirteiksi. (2009, 112–113.)

3.2 Perehdytysprosessin sisältö

Perehdytysprosessin sisältö riippuu muun muassa yrityksen toiminnan luonteesta, organisaatiorakenteesta sekä perehdytettävän työnkuvasta. Lyhytaikaisten sijaisten tai työtehtävästä toiseen siirtyvän työntekijän perehdyttäminen jää todennäköisesti paljon pintapuolisemmaksi kuin taloon ulkopuolelta tulevan uuden työntekijän perehdyttäminen, jonka perehdytysprosessiin näissä kappaleissa tullaan keskittymään. Perehdyttämistä ja työhönopastusta suunniteltaessa ja toteuttaessa onkin otettava huomioon yrityksen tarpeet ja tilanne sekä perehdytettävä itsessään. Vaikka runko olisi sama, prosessia sovelletaan aina tilanteen mukaan (Työturvallisuuskeskus 2007, 2).

3.2.1 Ensivaikutelma ja alkuvalmistelut

Perehdyttäminen alkaa yleensä jo ennen ensimmäistä työpäivää. Työpaikasta ja työsuhteesta on keskusteltu jo haastattelussa, ja työntekijä on mahdollisesti saanut luettavakseen yritystä ja työtehtäväänsä koskevaa tietoa (Työturvallisuuskeskus 2007, 2). Työntekijä on myös saattanut itsenäisesti hankkia tietoa yrityksestä sekä työtehtävästään internetistä, sosiaalisesta mediasta, keskustelupalstoilta sekä keskustelemalla tuttaviansa kanssa. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että yritys heti alussa antaa työntekijälle heidän puoleltaan kaiken tarvittavan tiedon, jotta mahdolliset väärinymmärrykset ja epäluulot voidaan karsia pois heti alussa. Hyvään ensivaikutelmaan panostetaan myös muuten. Hyvää ensivaikutelmaa luodaan ihmisten välisen vuorovaikutuksen avulla. Sen lisäksi, että se luo vankan pohjan yhteistyölle, se rohkaisee tulokasta keskustelemaan, kyselemään sekä tarttumaan asioihin (Työturvallisuuskeskus 2000, 8; Työturvallisuuskeskus 2007, 9). Jotta tätä voidaan tukea, on myös tärkeä tiedottaa koko työyhteisöä etukäteen uuden työntekijän saapumisesta. Tämä antaa myös työyhteisön jäsenille aikaa orientoitua ja valmistautua uuden työntekijän aiheuttamiin muutoksiin.

3.2.2 Uuden työntekijän perehdyttäminen ja työhönopastus

Jotta työntekijä saa hyvät lähtökohdat työnteolle, on hänen ensin saatava tietoa, johon tekeminen voidaan pohjustaa. Tämän vuoksi on järkevä aloittaa teoriasta ja perusteista, joista edetään kohti

syvällisempää tietoa aina käytännön työtehtävän hoitamiseen asti. Perehdytysprosessi kannattaa-kin jakaa pienempiin osa-alueisiin sen suunnittelun, hahmottamisen ja seurannan helpottamiseksi, sekä perehdytyksen tavoitteiden tukemiseksi (Eklund 2018, 91). Valitut osa-alueet määritellään aina yrityksen oman perehdytysuunnitelman mukaan, jotta se on juuri heille sopiva ja heidän tavoitteitaan tukeva. Kun teoriapuolen perusteet on käyty läpi, edetään kohti käytännönläheisempää perehdyttämistä eli työhönopastusta.



KUVA 2: Perehdytysprosessin jako kuuteen eri osa-alueeseen (Eklund, 2018, 92)

Niin kuin perehdytysuunnitelman laatimisessa kokonaisuudessaan myös työhönopastus on tärkeä suunnitella hyvin. Ei ole mieltä opettaa perehtyjälle sellaista minkä hän jo vahvasti osaa, vaan keskittyvä juuri niihin asioihin, joissa hän opastusta tarvitsee mutta kuitenkin koko ajan tukien tavoitteita. Tähän vaikuttavat perehtyjän tausta, koulutus ja osaaminen, joita yleensä on hahmoteltu valmiiksi ja työhaastatteluvaiheessa. Itse työhönopastusta voidaan lähteä tarkastelemaan esimerkiksi Työturvallisuuskeskuksen viiden askeleen mallin kautta, jossa ensimmäisellä askeleella eli opetus-tilanteen aloittamisessa selvitetään ja arvioidaan uuden työntekijän lähtötasoa sekä hänen valmiiksi osaamiaan ja opeteltavia asioita. Opetusvaiheessa perehtyjälle annetaan kokonaiskuva työtehtävästä tai asiasta, sekä kerrotaan siihen liittyvät säännöt ja ohjeistukset. Mielikuvaharjoitteluvaiheessa uusi työntekijä selkeyttää nämä opetusvaiheessa oppimansa tiedot esimerkiksi kuvaamalla vaihe vaiheelta suoritettavaa työtehtävää, jonka hän sitten neljännellä askeleella, taidon ko-

keilussa ja harjoittelussa, pääsee käytännössä toteuttamaan. Viidennessä ja viimeisessä vaiheessa uusi työntekijä suorittaa tehtävää itsenäisesti, mutta opastaja valvoo hänen tekemistään ajoittain ja varmistaa, että opittu taito on mennyt perille. (2000, 14–15.)



KUVA 3: Viisi askelta työnopastuksessa (Työturvallisuuskeskus 2000, 14)

4 TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISMENETELMÄT

4.1 Tutkimus- ja kehittämistyön tausta

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia Konttivuokraus Oy:n perehdytysprosessia. Tällä hetkellä yrityksellä ei ole selkeää perehdytysprosessia ja fyysistä perehdytysmateriaalia on vain hieman. Yrityksen toiveena on perehdytysprosessin yhtenäistäminen sekä sen kautta perehdytysprosessin laadun parantaminen perehdytyksen rungon pysyessä samana perehdyttäjistä riippumatta. Tutkimuksen tulosten pohjalta tuotetaan kehittämistyönä fyysinen, uuden työntekijän perehdytysopas. Sen tarkoituksena on toimia työkaluna sekä perehdyttäjälle että perehdytettävälle ja mahdollistaa perehdytysprosessin seuraaminen ja kehittäminen myös tulevaisuudessa. Tutkimuskysymyksiä pohditaan, millainen on yrityksen perehdytysprosessi, missä asioissa siinä on onnistuttu ja miten sitä voitaisiin kehittää.

4.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivisen tutkimuksen piiriin kuuluvaa laadullista tutkimusta, joka Puusan ja Juutin mukaan on saanut vaikutteita useilta, eri menetelmiä käyttäviltä koulukunnilta. Vaikka nämä menetelmät eroavat toisistaan, on niissä yhtäläisyyksiä kuten *induktiivisuus*, joka tarkoittaa laadullisessa tutkimuksessa johtopäätöksien tekemistä aineistoista käsin. Käytännössä tämä näkyy aineistoissa esiintyvien käsitteiden, sanojen ja lauseiden näkymistä haastattelujen ja havainnointien käyttäminä. Laadulliselle tutkimukselle on hyvin tyypillistä, että teoria on ennemminkin apuväline, ja tiettyä ilmiötä koskevaa tietoa pyritäänkin hankkimaan luonnollisessa ympäristössään toimivilta ihmisiltä. Laadullisella tutkimuksella on myös mahdollisuus vaikuttaa ihmisten toimintaan heidän pitäessään tutkimuksessa käytettyjä menetelmiä sekä tuloksia uskottavina. (2020, 11.) Laadullinen tutkimus on tyypiltään empiiristä, ja kyseessä on empiirisestä tavasta tarkastella havaintoaineistoa sekä argumentoida (Tuomi & Sarajärvi 2018). Toisin kuin määrällisessä tutkimuksessa, kvalitatiivinen tutkimus ei pyri yleistykseen, vaan sen on tarkoitus kuvata ilmiötä, antaa mielekkäitä tulkintoja sekä ymmärtää ilmiötä syvällisesti (Kananen 2012, 29–30).

Lähestymistapana tutkimukselle on kehittämistutkimus. Se eroaa tapaustutkimuksesta, jonka Kananen määrittelee tarkoittavan yhden tai useamman tapauksen tutkimista, jonka kohteena voi olla

esimerkiksi yritys, yhteisö tai yksilö (2012, 34–35). Tällä tutkimuksella ei kuitenkaan ainoastaan pyritä tutkimaan toimeksiantoyrityksen perehdytysprosessia, vaan tavoitteena on nimenomaan sen kehittäminen. Mikäli tutkimuksessa vain tutkittaisiin yrityksen perehdytysprosessia ja analysoitaisiin tulokset, mutta ei tehtäisi kehittämistoimia tai -ehdotuksia, tämä olisi tapaustutkimus. Kanasen (sama, 35) mukaan tapaustutkimus muuttuukin kehittämistutkimukseksi, kun tarkoituksena on nimenomaan kehittäminen. Lisäksi Rantanen ja Toikko (2009, 113) määrittelevät, että tuotettu tieto on tyypillisesti käytännönläheistä ja kehittämistoimintaa tukevaa. Myös toimintatutkimus sivuaa läheisesti kehittämistutkimusta, mutta Kananen (sama, 41) erottaa nämä toisistaan sillä, että toimintatutkimuksessa tutkija on mukana kehittämistoiminnassa. Vaikka tämän kehittämistyön tuloksena laaditaan yritykselle fyysinen perehdytysopas, tutkijana en ole mukana perehdytyksen käytännön kehittämisessä tai muuttamisessa. Sen vuoksi lähestymistavaksi valikoitui kehittämistutkimus.

4.3 Aineiston kerääminen

4.3.1 Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Kun ollaan suorassa, kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, on kyse haastattelusta (Hirsjärvi & Hurme 2015, 34). Haastattelu eroaa perinteisestä lomake- tai postikyselystä, jossa ei ole vuorovaikutusta haastattelijan ja haastateltavan välillä, eikä vastaaja välttämättä ole edes fyysisesti samassa tilassa kyselyn laatijan kanssa. Etuna haastattelussa verrattuna esimerkiksi postikyselyyn on kysymysten toistamisen, väärinkäsitysten oikaisemisen sekä sanamuotojen ilmausten selventämisen mahdollisuus unohtamatta tiedonantajan kanssa käytävää keskustelua (Tuomi & Sarajärvi 2018, 63). On hyvin tärkeää, että vastaajan antama tieto saavuttaa tutkijan juuri siinä muodossaan, missä hän on sen tarkoittanut. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara kertovat aineiston keruumenetelmistä haastattelun eduksi joustavuuden tilanteen ja vastaajan edellyttämällä tavalla. Tämä joustavuus näkyy esimerkiksi mahdollisuutena vaihtaa haastatteluaiheiden järjestystä sekä tulkita vastauksia vaikkapa postikyselyä suuremmin. He nimeävät eduksi myös vastaajiksi suunniteltujen henkilöiden tutkimukseen mukaan saamisen sekä aineiston täydentämisen mahdollisuuden tarvittaessa myöhemmässä vaiheessa (2009, 205–206.) Tässä tutkimuksessa olisi teoreettinen mahdollisuus käyttää kyselyä aineistonkeruumenetelmänä, mutta koska aiheesta halutaan saavuttaa syvälinen ymmärrys ja päästä yhteyteen vastaajan kanssa, haastattelu on sopivampi

vaihtoehto. Haastattelun noin yleensä on valittu tutkimusmenetelmäksi, koska toimeksiantoyrityksen perehdytysprosessin luonteesta ja kokemuksista ei ole saatavilla aiempaa tietoa, ja tutkimuksessa kerätty tieto halutaan saavuttaa tuoreena.

Haastattelussa on myös kääntöpuolensa. Puusa ja Juuti kertovat, että haastattelua menetelmänä käytettäessä on muistettava, että sillä ei saada selville itse ilmiötä, vaan haastateltavan rekonstruoimia käsityksiä asiasta. On myös huomioitava vastaajien mahdollinen jännitys tilannetta sekä tallennuslaitteita kohtaan sekä tiettyjen aihepiirien vaikutus ns. sosiaalisesti hyväksytyjen vastaus-ten osalta, joilla viitataan ns. yleisesti hyväksyttäviin vastauksiin. Myös Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (2005, 105–106) ovat havainneet haastattelusta saatavan tiedon epäsuoruuden, jossa asian sijasta saadaan vastaajan rekonstruoimaton käsitys. Edellä mainittujen seikkojen lisäksi Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009, 206) mainitsevat myös haastatteluun vaaditun ajankäytön ja johon ryhtymistä kannattaa huolella harkita, mikäli tutkimusongelma olisi helposti ratkaistavissa esimerkiksi lomakehaastattelun avulla.

4.3.2 Teema- ja syvähaastattelu

Suomessa teemahaastatteluksi kutsutussa, puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat tutkijan määrittämiä, joskin hän voi muuttaa niiden järjestystä, ja vastaajalla on mahdollisuus vastata näihin kysymyksiin omin sanoin tai jopa ehdottaa uusia kysymyksiä. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 67). Teemahaastattelu onkin hyvä erottaa syvähaastattelusta, jota Tuomen ja Sarajärven (2018, 66) mukaan voidaan kutsua myös avoimeksi haastatteluksi, jossa kysymysten sijaan on määritetty vain käsiteltävä ilmiö. Avoimessa haastattelussa keskiössä on nimenomaan ilmiö, jota ei määrittele tutkimuksen viitekehys, vaan sen on tarkoitus ainoastaan helpottaa ilmiön hahmottamista tukijalle. Koskinen ym. (sama) täydentävät vielä, että syvähaastattelussa kysymysten määrittely tapahtuu vastaajien toimesta ja niistä heijastuvat heidän tapansa ajatella. Mikäli tämän tutkimuksen aiheena olisi vain perehdytys yleisesti, eikä siitä hankittavaa tietoa olisi viitekeh-tyksen tai kehittämistehtävän puitteissa rajattu, voitaisiin käyttää syvähaastattelua. Kuitenkin tässä tutkimuksessa halutaan keskittyä nimenomaan perehdytyksen kehitettäviin osa-alueisiin, jotka ovat huomioitu haastattelukysymyksissä, teemahaastattelu on täten sopivampi vaihtoehto.

Teemahaastattelun lähtökohtana on oletus, että haastateltavat ovat käyneet läpi tietyn asian tai prosessin, kun taas tutkija on perehtynyt syvällisesti aiheen teoriaan sekä tutkimuksiin. Tutkija ei kontrolloi haastattelua kokonaan, vaan pystyy ohjaamaan sitä ennalta päätettyjen lähtökohtien kautta. Täten määrämuotoisia kysymyksiä ei esitetä suunnitelmallisesti ja johdonmukaisesti, vaikka teemat ovat valmiiksi mietittynä, vaan muistetaan teemahaastattelun joustava ja vapaamuotoinen luonne. (Puusa & Juuti 2020, 107.) Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että haastattelussa käyn läpi perehdytyksen jo kokeneita henkilöitä, joita haastattelen perehdytykseen liittyvien teemojen mukaisesti.

4.3.3 Yksilö- ja ryhmähaastattelu

Teemahaastattelun toteutusmuotona voi olla joko yksilö tai ryhmähaastattelu, joista ryhmähaastattelu vie vähemmän aikaa, mutta jota tehdessä on otettava huomioon ryhmädynamiikka sekä haastateltavien tasapuolinen kohtelu. Etenkin esimies-alaisuudessa olevien henkilöiden ryhmähaastattelussa tämä voi tuoda suuria haasteita. Ryhmähaastattelusta saatava tieto on tiiviimpää, kun taas yksilöhaastatteluissa päästään tarkempien ja luotettavimpien tietojen äärelle. (Kananen 2012, 100.) Tässä tutkimuksessa haastatellaan sekä perehdytyksen toteuttajina sekä siitä vastuussa olevia esimiehiä, sekä heidän alaisiaan. Esimiehiä haastatellessa hyödynnetään ryhmähaastattelun luonnetta, eli heidän mahdollisuuttaan keskustella tutkijan lisäksi myös toistensa kanssa. Kun tutkijaa kiinnostaa tutkittavien yhteinen kanta käsillä olevaan aiheeseen, kannattaa hyödyntää ryhmähaastattelua (Puusa & Juuti 2017, 110). Esimiesasemalla olevilla on tutkimuksen kannalta sama tavoite, perehdyttävän perehdyttäminen, sekä eri työtehtäviensä puolesta erilaiset lähestymistavat ja näkökulma asiaan. Näiden kahden asian yhteen tuominen ryhmähaastattelulla antaa monisäikeisemmän ja kattavamman kuvan perehdytyksen tilasta ja kehittämiskohteista heidän kannaltaan, kuin tutkijan ja haastateltavan välinen, kahdenkeskinen keskustelu. Esimiesasemassa olevien keskinäinen keskustelu voi myös tuoda esiin sellaisia hyödyllisiä näkökulmia, jotka ovat tutkimuksen kehittämistyön kannalta eduksi. Myös työntekijöiden haastattelussa voidaan käyttää hyväksi ryhmähaastattelua, mutta koska haastattelussa halutaan välttää sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia, ryhmäpainetta sekä huomioida alaisten hyvin moninaiset ja toisistaan erillään olevat työtehtävät, on perustellumpaa käyttää yksilöhaastattelua.

4.4 Tutkimuksen toteuttaminen ja tulosten analysointi

Tutkimus toteutettiin haastattelemalla Konttivuokraus Oy:n esimiesasemassa olevia perehdyttäjiä ja työntekijänä toimivia perehtyjä. Haastateltavat valitsin Oulun toimipisteeltä, joiden lisäksi haastattelin myös yhtä Vaasan yksikön työntekijää, joka oli kuitenkin saanut perehdytyksensä osittain Oulussa. Haastatteluun valikoituivat Konttivuokrauksen perehdytyksestä vastaavat Juha Halmesmäki sekä Jami Korpela. Halmesmäki toimii yrityksessä myyntijohtajana vastaten konttien myynnistä ja vuokrauksesta sekä toimistupuolen töistä, Korpela taas vastaa käytännön toiminnasta ja teknisestä toteutuksesta. Työntekijöistä valitsin viisi haastateltavaa, jotka kaikki toimivat eri tehtävissä yrityksessä. Tavoitteena oli saada mahdollisimman laaja kuva siitä, miten toisistaan hyvin suuresti eroaviin työtehtäviin tulevien ihmisten perehdyttäminen suunnitellaan ja toteutetaan käytännössä. Koska yrityksen toiminta nykyisessä muodossaan on käynnistynyt vasta joitakin vuosia sitten, perehdytettävien työsuhteiden kestot eivät suuresti eronneet toisistaan. Tämän vuoksi työsuhteen kesto ei vaikuttanut merkittävästi haastateltavien valintaan.

Haastattelut toteutettiin 17.11.2020 yrityksen toimitiloissa. Toimitilojen koosta ja luonteesta johtuen ympäristö oli ajoittain rauhaton, mutta se ei vaikuttanut merkittävästi haastattelujen kulkuun vaan haastattelut saatiin suoritettua ilman keskeytyksiä. Haastattelut suoritettiin kasvokkain, ainoastaan Vaasan toimipisteellä työskentelevän henkilön haastattelu toteutettiin Skype videopuhelun välityksellä. Yksilöhaastattelujen kesto oli noin 10-15 minuuttia per haastateltava. Perehdyttäjien, Juhan ja Jamin, haastattelu toteutettiin ryhmähaastatteluna, jonka kesto oli noin 55 minuuttia. Koska perehdytysvastuu jaetaan pääasiassa heidän kesken, paras valinta oli haastatella heidät yhdessä, jotta vältyttäisiin saman tiedon toistamiselta erillisten haastattelujen kautta ja annettaisiin samalla toistensa täydentämisen ja vuoropuhelun mahdollisuus. Työntekijöiden haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina toisistaan suuresti eroavien tehtävänkuvien vuoksi sekä sosiaalisesti hyväksytyjen vastausten ehkäisemiseksi.

Haastatteluista saatu aineisto litteroitiin tekstimuotoon jälkikäteen. Analyysimenetelmänä käytin sisällönanalyysia, jonka avulla pyrin etsimään aineistosta yhtäläisyyksiä aiheen teoriaan sekä poimaan tärkeimmät asiat tutkittavan asian eli perehdytyksen osalta. Koska haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, joissa käytiin samoja teemoja läpi sekä perehdytettävien että perehtyjien kanssa, oli hyvin luonnollista käyttää analyysissä teemoittelua. Käsiteltäviä teemoja olivat perehdytyksen toteutus, onnistumiset ja kehittäminen. Teemoittelun avulla saadusta aineistoista poimit-

tiin jokaista teemaa koskevat tärkeimmät asiat mutta tarvittaessa niitä myös peilattiin muihin teemoihin, sillä kaikki kolme teemaa ovat kytköksissä toisiinsa. Teemoittelun avulla vastattiin myös selkeästi tutkimuskysymyksiin, eli millainen on yrityksen perehdytysprosessi, missä asioissa siinä on onnistuttu ja miten sitä voitaisiin kehittää. Perehdyttäjät esiintyvät omasta toiveestaan haastattelussa omalla nimellään, mutta perehtyjien henkilöllisyys on salattu. Tulosten esittämisvaiheessa tehdään suoralainauksia haastatteluista. Perehtyjien osalta suoralainaukset esitetään kuitenkin niin, että heidän henkilöllisyytensä pysyy edelleen salattuna.

Tavoitteena tälle tutkimukselle ja analyysille olivat yrityksen nykyisten perehdytyskäytäntöjen selvittäminen, sekä perehdytyksessä onnistuneiden asioiden ja kehittämisen paikkojen esille nostaminen. Nykyisten perehdytyskäytäntöjen sekä niistä nousevien ajatusten selvittäminen oli erityisen tärkeää, jotta saadaan selville perehdytyksen nykytila ja lähtökohdat. Onnistuneiden asioiden selvittämisellä taas pyrittiin selvittämään niitä käytänteitä, joita kannattaa hyödyntää myös tulevaisuudessa. Näiden kahden teeman sekä erityisesti kehittämistä koskevien kysymysten avulla pyrittiin luomaan kokonaiskuva niistä asioista, jotka ovat hyödyksi yritykselle laadittavassa perehdytysoppaassa.

5 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Perehdytyksen toteutus

Uuden yöntekijöiden perehdyttämiseksi ei ole tällä hetkellä olemassa yhtä valmiiksi suunniteltua tai valittua toteutustapaa, vaan sen sisältö riippuu täysin perehdytettävästä henkilöstä sekä tulevista työtehtävistä ja niiden haastavuudesta. Joitakin yhtäläisyyksiä kuitenkin on. Mikäli henkilö työllistyy hallin puolelle käytännön tehtäviin fyysisten konttien parissa, esimerkiksi metalli- tai sähkötoihin, hänen perehdytyksensä hoitaa pääsääntöisesti Jami Korpela. Tällöin perehdytyksen pääpaino on käytännön asioissa eikä toimistupuolen työtehtäviin paneuduta syvemmin. Toimistupuolen töihin perehtyessä vastuun ottaa Juha Halmesmäki. Tällöin pääpaino on toimiston puolella sekä siellä käytettävissä järjestelmissä, mutta hallin puolella käydään tutustumassa esimerkiksi erilaisiin konttimalleihin.

Sekä perehtyjien että perehdyttäjien haastatteluista käy selvästi ilmi, että Konttivuokrauksella korostetaan käytännön opettamista ja tekemistä. Etukäteisvalmisteluja perehdytyksen suhteen ei juurikaan tehdä, vaan asiat hoidetaan sitä mukaan, kun ne vastaan tulevat. ”Työvaatteita taisi olla valmiina” (X3 2020). Jotkut yöntekijät myös tunsivat perehdyttäjänsä henkilökohtaisesti ennestään, joten perehdytystä on hoidettu osaltaan myös epävirallisessa ympäristössä. Haastattelujen aikana ei noussut esille, että yrityksen toiminnasta ja strategiasta kerrottaisiin teoriallasella juurikaan perehdytyksen aikana. ”Tätä perus toimintamallia ja politiikkaa käydään yleensä jo haastattelutilanteessa läpi” (Korpela 2020).

Käytännön perehdytyksen toteutus ja painopisteet olivat suuresti riippuvaisia tulevasta tehtävänkuvasta sekä myöskin yöntekijän aiemmasta osaamisesta ja taustasta. Osalla tekijöistä oli jo vahva osaaminen taustalla ennen Konttivuokraukselle tuloa ja heidän vakanssinsa saattoi jopa tulla heidän mukanaan, joten perehdytystä ei käytännössä katsoen tarvittu tai voitu järjestää laisinkaan. Käytännön työhönopastusta toteuttavat joskus perehdyttäjien lisäksi myös nykyiset yöntekijät. Uudet yöntekijät kertoivat päässeensä seuraamaan vierestä, miten erilaiset koneet ja ohjelmat toimivat, mutta nopealla aikataululla myös tekemään itse. ”Käytännössä aika nopeesti mentiin itse asiaan” (X2 2020). Perehdytyksen kokonaiskestoksi yöntekijät kertoivat muutaman päivän mutta osa

koki, että perehdytystä tapahtuu osaltaan vielä tänäkin päivänä. Myös perehdyttäjät kertovat perehdytyksen kestoksi 1-2 päivää. ”Menee ihan tapauskohtaisesti riippuen työntekijän taidoista. Tuolla vaikka on työntekijöitä, jotka on ollut yli vuotta tehtävissä, niin ne vieläkin vaatii sitä perehdytystä ja läsnäoloa, sitten kun mennään haastavampiin työtehtäviin. Niitä kun ei voi etukäteen opettaa, niin ne täytyy sitten käytännön kautta oppia” (Korpela 2020). Kuitenkin selviä eroja halli- ja toimistotyön perehdytyksen keston välillä on huomattavissa yleisestä linjasta huolimatta. ”Lähtökohta on se, että se ois semmosen kuukauden päivät” (Halmesmäki 2020).

Haastattelussa selvitettiin myös haastateltavien ajatuksia ja kokemuksia siitä, miten perehdytyksen aikana työntekijöitä huomioidaan yksilönä ja miten perehdytyksellä voidaan vaikuttaa mielikuvaan yrityksestä ja työnantajasta. Yksilön huomioimista tapahtuu perehdyttäjien näkökulmasta tilaa antamalla eikä liialla painostuksella säilytetä hyvää työntekijää matkoihinsa. Yksilön huomioiminen tapahtuu myös automaattisesti henkilön ja tilanteen mukaan. Perehtyjien osalta ei tullut selkeästi esiin yksilön huomioimiseen liittyviä tekijöitä. Kun haastateltavien vastauksia tarkastelee kokonaisuudessaan on kuitenkin nähtävissä, että työtä on päässyt tekemään itsenäisesti sitä mukaan, kun siihen on kokenut olevansa valmis.

Yritys- tai työnantajamielikuvaan ei myöskään osattu kertoa selkeää vastausta mutta yleinen mielipide oli kuitenkin positiivinen ja kysymiseen rohkaiseva. ”Oli aika semmonen rento ja helppo ja sai heti semmosen vaikutuksen, että saa kysyä ja pyytää neuvoja ja apuja. Oli tosi semmonen positiivinen.” (X1 2020.) Perehdyttäjät korostavat tässä yhteydessä yrityksessä vallitsevaa kiirettä ja sen vaikutusta perehdytykseen, vaikka perehdytys pyritäänkin hoitamaan mahdollisimman hyvin hektisestä työtahdista huolimatta. Korpela korostaa myös Konttivuokrauksen erityistä toimialaa perehdytyksen suhteen. ”Tämä on sellainen sektori, ettei tähän oikein saa käytännön koulutusta mistään.” (2020.)

Yksi haastattelukysymys käsitteli, miten perehdytyksellä voidaan vaikuttaa oppimiseen sekä virheiden määrään. Perehtyjien kohdalla nousi selkeästi esiin, että virheitä on jokainen tehnyt mutta niihin ovat vaikuttaneet oma ammattitaito sekä opastus. ”Kyllä siinä potentiaaliset virheet väheni aika paljon, kun näki miten se teki. Kun näki suoraan miten se teki niin ei mitenkään liian väärin pystynyt tekemään.” (X5 2020.) Myös perehdyttäjiä haastateltiin näiltä osin, mutta kysymys esitettiin perehdytyksen kehittämisen osion alla muodossa ”miten perehdytystä kehittämällä voidaan vaikuttaa

työntekijän oppimiseen ja virheiden määrään”. Halmesmäki kertoo, että ”ei tulisi työkalujen, laitteiden kaa vahinkoa” (2020). Korpela lisää vielä, että perehdytyksellä voidaan osittain vaikuttaa oppimiseen ja virheiden määrään hyvällä perusrungolla.

Kun Konttivuokrauksen perehdytysprosessia peilataan aiheen teoriaan, on nähtävissä selkeä yhteys yrityksen tarpeiden huomioon ottamisessa perehdytyksen aikana sekä prosessin soveltamisessa tilanteen mukaan. Koska yrityksessä tehdään vahvasti käytännönläheistä työtä, perehdytys on myös toteutettu sen mukaan käytännönläheisesti jokaisen työntekijän tarpeen mukaan. Kuitenkin perehdytysprosessiin olennaisesti kuuluvat etukäteisvalmistelut kuten huolellinen suunnittelu sekä työyhteisön tiedottaminen uuden työntekijän tulosta on pudotettu kokonaan pois. Myös käytännön työtä sekä työmotivaation syntyä pohjaavaa teoriaa yrityksen toiminnasta, strategiasta ja liiketoimintaideasta ei juurikaan tuoda esille, vaan perehdytyksessä hypätään suoraan työsuhteisista ja arjen toiminnoista käytännön työtehtäviin. Työhönopastus noudattaa kuitenkin kohtuullisen selkeästi Työturvallisuuskeskuksen viiden askeleen mallia, jossa opastustilanteen aloittamisesti edetään opetukseen, mielikuvaharjoitteluun, taidon kokeiluun ja harjoitteluun sekä opitun varmistamiseen.

5.2 Perehdytyksen onnistumiset

Koska yrityksen perehdytyksen toteutus tapahtuu hyvin pitkälti käytännön kautta, myös onnistumisen paikat liittyvät pitkälti käytäntöön. Perehtyjät kokivat erityisen onnistuneeksi sen, miten käytännön opastus oli toteutettu. He totesivat muun muassa, että ”se oli ainakin hyödyllistä nähdä miten se pitää tehdä” (X5 2020) sekä ”oli helpompi alkaa töihin kun tiesi mitä tapahtuu mistäkin” (X4 2020). Kun perehtyjiltä kysyttiin, mitä asioita he itse hyödyntäisivät perehdytyksessä ja mitä asioita hyvin toteutettu perehdytys pitää sisällään, lähes kaikki olivat sitä mieltä, että toteuttaisivat sen samankaltaisesti kuin oman perehdytyksensä eli käytännön läheisesti opastaen. ”Kyl mä tekisin aika samalla kaavalla mitä mulle tehtiin, mutta oli hyvä ettei ollut liikaa sitä... käytännössä mentiin suoraan asiaan eikä ollut sitä olemista – –.” (X2 2020.) Myös toinen perehtyjä oli samoilla linjoilla. ”Ainakin se, että kerran näyttää sen miten se kuuluu tehdä ja antaa sitten perehdytettävän tehdä sen, seurata sitä” (X5 2020).

Selvitin myös perehdyttäjien ajatuksia siitä, millainen on heidän mielestään onnistunut perehdytysprosessi sekä yrityksen, työnantajan, työyhteisön että heidän omasta näkökulmastaan. Yrityksen

näkökulmasta sekä Halmesmäki että Korpela olivat samaa mieltä siitä, että uusien työntekijöiden kysymysten määrällä ja laadulla voidaan selvästi mitata perehdytyksen onnistumista. Korpela kertookin, että ” – – toisaalta se on tämän perehdytysprosessin onnistumisen tunne, että ne on hiffannut, miten tässä täytyy toimia. Ne on saanut hoidettua sen homman, ne on myös kehittynyt tekijänä.” (2020.) Myös Halmesmäki on samoilla linjoilla ja kertoo, että kun kaikkiin kysymyksiin ei anna suoraa vastausta vaan jättää ne hieman auki, niin työntekijä joutuu itse selvittämään asian. Siitä syystä hän myös tietää, että jos jotain kysytään, silloin siihen ei itse ole varmasti vastausta löydetty. Hän myös mainitsee, että perehdytyksen voidaan sanoa onnistuneen, kun samanlaisia kysymyksiä ei enää tule, koska työntekijä on oppinut selvittämään ne itse. Työntekijän kannalta molemmat perehdyttäjät peilaavat aiempia vastauksiaan siinä, että uudella työntekijällä on saattanut olla toiveena, että vastauksia tulisi enemmän valmiina.

Työyhteisön kannalta Halmesmäki mainitsee perehdytyksen onnistumisen siinä, että työntekijän ei tarvitse tuntea epävarmuutta asioista, uskaltaa toimia ja työskentely on mielekästä. Myös Korpela jatkaa samaa linjaa mutta lisää vielä, että työntekijä keskustelelee vapautuneemmin, on itsevarma ja asiat etenevät. Omasta näkökulmastaan perehdyttäjät kokevat onnistumisen aiheiksi itsenäisen toimimisen sekä omien ajatusten ja kehitysideoiden esille tuomisen.

Kun perehdytyksen onnistumisesta saatua tietoa verrataan sekä perehtyjien että perehdyttäjien näkökulmaan, on selvästi havaittavissa, että onnistumisen tunteita syntyy nimenomaan oman osaamisen ja oppimisen kokemuksien kautta sekä tavoitellun asian saavuttamisesta. Molemmille osapuolille on selkeästi tärkeää, että opetetut asiat opitaan ja niitä pystytään hyödyntämään käytännössä.

5.3 Perehdytyksen kehittäminen

Kun perehtyjiltä kysyttiin perehdytyksen aikana opittujen tietojen ja taitojen seurannasta perehdytysprosessin jälkeen, sitä ei osattu suoriltaan yhdistää tapahtuvaksi. Kuitenkin haastattelujen kokonaisvalossa sekä joistakin vastauksista voidaan päätellä, että seuranta on kuitenkin tapahtunut silloin, kun uuden työntekijän tuotokset on tarkasteltu läpi ennen eteenpäin viemistä. ”Joo kyllä siinä silleen katottiin, että tein silleen oikeen, ei silleen jätetty vaan yksin” (X5 2020). Perehdytyksen kehittämiseksi perehtyjät nostivat esiin perehdytysoppaan tai muun vastaavan materiaalin, josta

voi tarvittaessa tarkistaa asioiden oikean laidan. Myös perehdyttäjät nostavat esiin tulevan perehdytysoppaan merkityksen prosessin kehittämiseksi sen antaman informaation myötä.

Perehdyttäjät kokivat, että perehdytykseen pystyi vaikuttaa itse omalla toiminnallaan oman tekemisen kautta eli kysymällä. Yksi vastaaja korosti myös oman motivaation merkitystä prosessin aikana. Perehdyttäjiltä myös kysyttiin, miten he itse lähtisivät perehdytystä toteuttamaan nykypäivänä. Tähän saatiinkin osaltaan vastauksia jo perehdytyksen onnistumisten osiossa, jossa perehdytystä lähdettäisiin toteuttamaan samalla kaavalla kuin omaa. Sama linja jatkui myös tämän kysymyksen osalta. Perehdyttäjien vastauksissa oli selkeästi nähtävissä heidän omassa työssään tärkeiksi koetut elementit kuten laitteiden ja koneiden käyttö, paikkoihin tutustuminen sekä turvallisuusasiat. Vastauksista oli myös havaittavissa, että uudelle työntekijälle haluttaisiin antaa mahdollisimman paljon tietoa tulevista tehtävistä mutta sekin yhdistettäisiin käytännön tekemiseen.

Perehdyttäjien kanssa keskusteltiin siitä, miten perehdytysprosessin laatuun voidaan vaikuttaa. ”Noudatetaan tiettyä runkoa ja mielellään että henkilö, perehdyttäjä on sama. Se on huomannut, että siinä ei ole mitään runkoa, perehdyttäjä vaihtuu, siinä vain olennaisia asioita muuttuu siinä välillä.” (Korpela 2020.) Myös perehdytysoppaan merkitystä tässäkin asiassa tuotiin esille. ”Siihen hän se peilaa kaikki. Jos siihen menee henkilö, joka ei oo perehdytyksiä tehnyt, niin hänelle se on myös tukipilari. Katsoo, mitä tälle uudelle työntekijälle täytyy tehdä selväksi.” (Halmesmäki 2020.) Esitin heille myös kysymyksen siitä, miten perehdytyksessä käytettäviin resursseihin kuten aikaan voidaan vaikuttaa. Perehdyttäjät olivat yksimielisiä siitä, että etenkin aikaan voidaan vaikuttaa sillä, että omat työt jätetään perehdytyksen ajaksi syrjään ja keskitetään kaikki huomio uuteen työntekijään. Perehdytysoppaan tärkeyttä korostettiin myös resurssien osalta. Oppaaseen voidaan kirjata, mistä työntekijä löytää tarvitsemansa tiedon eikä joudu sitä kysymään erikseen joka kerta. Myös perehdyttäjien omaan osaamiseen Halmesmäki ja Korpela uskovat voivan vaikuttaa perehdytysoppaalla, sillä sama runko toistetaan joka kerta perehdytyksen aikana ja siitä tulee ajan myötä tuttu rutiini.

Perehdytyksellä voidaan vaikuttaa perehdyttäjien mukaan myös työntekijän työmotivaatioon. ”Jää kaikki sellainen epävarmuus vähemmäksi. – –. On sellainen selkeä kuvio, jonka mukaan toimitaan.” (Korpela 2020.) Tässä asiassa molemmat perehdyttäjät painottavat erityisesti nuorten työntekijöiden perehdyttämistä sekä heidän taustaansa, jota he saavat koulumaailmasta. Halmesmäki myös lisää, että perehdytysoppaan avulla uusi motivoitunut työntekijä voi käydä oppimiaan asioita läpi jälkikäteen kotisohvalta käsin. Tässä osiossa kysyin myös perehdyttäjien ajatuksia perehdytyksen

vaikutuksesta työntekijän tehokkuuteen. Molemmat perehdyttäjät nostivat tässä kohden esiin prosessin selkeyden käytännön työssä, eli mistä työntekijä löytää suoritettavat työtehtävät ja millainen on työnjako. Molemmat ovat sitä mieltä, että näitä asioita voisi kirjata myös perehdytysoppaaseen.

Keskustelimme Korpelan ja Halmesmäen kanssa myös perehdytysprosessin seuraamisesta tulevaisuudessa. Korpela nosti esille pisteytetyn kyselytutkimuksen laatimisen, jolla selvitetäisiin työntekijän kokemuksia ja näkemyksiä perehdytyksestä. Toisena vaihtoehtona hän toi esiin uuden työntekijän haastattelun myöhemmässä vaiheessa. Yrityksessä ollaan myös ottamassa käyttöön viralliset kehityskeskustelut, jotka nykyisellään hoidetaan epävirallisina kahvipöytäkeskusteluina. Tämän mahdollistaa tiivis työyhteisö, jossa suurin osa tuntee toisensa erittäin hyvin. Halmesmäki kannattaa myös kehityskeskustelujen tuomista työpaikalle kahdenkeskinä keskustelutuokioina, jolloin poistuttaisiin kokonaan tutusta työympäristöstä esimerkiksi toimitilojen ulkopuolelle.

Viimeisenä aihealueena perehdytysprosessin kehittämisessä käytiin läpi vielä perehdyttäjien kanssa työntekijöiden näkökulmaa perehdytysprosessin kehittämisessä. Molemmat perehdyttäjät olivat sitä mieltä, että tässä onnistutaan keräämällä tietoa työntekijöiltä. Aiemmin yrityksessä on ollut koko henkilöstön aamupalavereita, mutta näistä on luovuttu vallitsevan koronatilanteen myötä. Toisena vaihtoehtona Halmesmäki nostaa esille kyselylomakkeen.

Perehdytyksen kehittämisen osiossa nousee mielestäni selkeästi esille suunnitelmallisuus, sillä perehdytystä halutaan saatujen vastauksien perusteella selkeyttää ja yhdenmukaistaa. Myös fyysisen perehdytysmateriaalin tärkeys korostuu sekä perehtyjien että perehdyttäjien antamissa vastauksissa. Perehtyjien vastauksista voidaan myös päätellä, että perehdytyksen seurantaan tulisi luoda selkeämmät raamit ja tässäkin jatkaa suunnitelmallista linjaa aina prosessin alusta loppuun.

6 PEREHDYTYSOPAS

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda Konttivuokraus Oy:lle uuden työntekijän perehdytysopas. Tällainen yrityksellä oli jo ennestään olemassa, mutta toimeksiantajan toiveesta siinä oleva materiaali tuotiin esille uudessa muodossa nykyisen oppaan muokkaamiseen sijaan. Olemassa oleva opas käsitteli pintapuolisesti työsuhteasioita kuten työaikaa, palkkausta sekä työterveys- ja lomakäytäntöjä. Oppaasta löytyi myös ohjeita pukeutumiseen, työpaikan siisteyteen ja työntekijän muistilista ensimmäisinä päivinä hoidettavista asioista. Yrityksellä oli myös erillisenä materiaalina tietoturvaopas sekä tietoa myytävistä ja vuokrattavista konteista. Nämä tiedot haluttiin koota yhteen paikkaan ja omalta osaltani tavoitteeni oli tuoda oppaaseen myös suullisesti kulkeva tieto ja teoriapohjaista informaatiota yrityksestä.

Perehdytysopas laadittiin sähköiseen muotoon Microsoft Publisher -ohjelmiston avulla, jotta oppaassa olevaa tietoa olisi mahdollista päivittää myös jatkossa. Käyttöön tuleva opas tuli kuitenkin olemaan vihkomuotoinen tuloste. Toimeksiantajan toiveesta oppaasta tehtiin mahdollisimman visuaalinen kuvien ja symbolien avulla. Oppaan teossa otettiin huomioon sekä perehdyttäjien että perehtyjien haastatteluista saatu aineisto. Koska uuden työntekijän perehdytys toteutettiin pääasiassa käytännön keinoin, myös oppaassa asiat pyrittiin esittämään käytännönläheisin esimerkein.

Oppaassa halusin kiinnittää erityistä huomiota yrityksen liiketoimintaidean ja -tavoitteiden esille tuomiseksi, koska aiemmin niitä käytiin läpi vain työhaastatteluvaiheessa. Oppaaseen tuotiin lisäksi tietoa satama-alueella toimimisesta, koska pelkästään jo alueella liikkumisesta on asetettu tarkat ohjeistukset sataman toimesta. Myös perehdytysprosessin yhteneväisyyteen, laatuun ja seurantaan vaikutettiin oppaan avulla. Oppaan avulla perehdytykselle luotiin selkeä runko ja siihen tuotiin myös perehdyttäjän muistilista, josta sekä hän että perehtyjä voivat yhdessä seurata, että kaikki sovitut ja tarvittavat asiat on prosessin aikana käyty läpi. Muistilista sisälsi lisäksi ne toiminnot, jotka tulisi tehdä ennen perehdytyksen aloittamista. Tämän tarkoituksena oli tukea perehdytyksen suunnitelmallisuutta ja parantaa sen laatua. Oppaaseen jätettiin tilaa perehtyjien omille muistiinpanoille. Opas on aina henkilökohtainen ja jää perehtyjän haltuun. Tällä haluttiin osallistaa perehtyjää sekä antaa hänelle mahdollisuus palata läpi käytyihin asioihin myöhemmässäkin vaiheessa. Tavoitteena oli lisäksi säästää perehdyttäjien aikaresursseja, kun jokaista unohdettua tai epäselvää asiaa ei tarvitse enää erikseen kysyä, vaan tieto löytyy oppaasta.

7 POHDINTA

Opinnäytetyöni aiheeksi valikoitui Konttivuokraus Oy:n uuden työntekijän perehdytysoppaan laatiminen. Löysin tämän avoimen opinnäytetyön aiheen koulumme intranetistä ja se on lähtöisin yrityksen todellisesta tarpeesta. Perehdytysopas toteutettiin yrityksen toiveiden ja omien ideoideni pohjalta niin, että siitä on hyötyä sekä perehdyttäjälle että perehtyjälle. Osaamisalana omalle koulutukselleni on esimiestyö- ja henkilöstöpalvelut. Perehdytys on keskeinen alue HR-toiminnoissa, ja siksi Konttivuokraus Oy:n perehdytysprosessin tutkiminen ja kehittäminen koskettavat läheisesti omaa koulutus- ja osaamisalaani.

Työni lähti liikkeelle alaa koskevaan teoriaan tutustumisesta ja perehtymisestä. Pyrin valitsemaan lähteiksi nykyaikaista, monipuolisesti perehdyttämistä ja motivaatiota käsittelevää kirjallisuutta sekä artikkeleita. Valittu kirjallisuus oli pääasiassa suomalaista, sillä aiheen englanninkielinen tuotanto koostuu pääasiassa käytännön neuvoista ja vinkeistä, jotka eivät niinkään valota aiheen teorioita ja taustaa. Löysin useamman toisiaan tukevan teoksen, joista sain selkeästi koottua monipuolisen katsauksen koskien perehdyttämistä, siihen läheisesti liittyvää motivaatiota sekä perehdyttämispöytäkirjoja. Artikkeleista saamani tieto tuki alan kirjallisuutta, mutta ne eivät toimineet päälähteinä vaan enemmänkin vahvistivat tiettyjä yksityiskohtia.

Jotta Konttivuokraus Oy:n nykyistä perehdytysprosessia olisi mahdollista kehittää, minun oli saatava tietoa perehdytyksen nykytilasta. Aiempaa tutkimusta tai kirjallista materiaalia aiheesta ei ollut, joten oikea ratkaisu tiedon hankkimiselle oli haastattelut. Tutkimuskysymyksinä pohdin, millainen yrityksen perehdytysprosessi on, mitkä asiat siinä ovat onnistuneet ja miten sitä voidaan kehittää. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja lähestymistapana oli kehittämistutkimus. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Yrityksen kahdelle perehdyttäjälle järjestettiin ryhmähaastattelu, perehtyjät haastattelin yksittäin. Aiempaa kokemusta tällaisten haastattelujen tekemisestä minulla ei ollut, joten haastattelujen toteutuksessa nojasin paljon omaan järkeen ja tilannetajuun, mutta olin kuitenkin tutustunut haastattelujen toteuttamiseen myös teoriassa. Haastattelut sujuivat pääasiassa hyvin. Toimitilojen rakenteen vuoksi tila oli ajoittain hieman rauhaton, sillä se oli avoin aulatilana. Tämä saattoi osaltaan vaikuttaa haastateltavien tilannejäännitykseen mutta siihen vaikuttivat myös se, että osan haastateltavista tapasin vasta ensimmäistä kertaa haastattelun alkaessa.

Teemahaastattelussa käytiin läpi kolme eri aihealuetta: yrityksen perehdytyksen nykytila ja käytänteet, perehdytysprosessin onnistumiset sekä perehdytyksen kehittäminen. Haastattelujen kulun aikana sekä jälkikäteen nauhoitettua materiaalia litteroidessa huomasin, että osa haastattelukysymyksistä olisi syytä ollut esittää lyhyemmässä ja yksinkertaisemmassa muodossa ja pudottaa kokonaan pois monimutkaisimpia termejä. Haastattelujen aikana pyrin kuitenkin muotoilemaan kysymyksiä uudestaan ja tarkentamaan niitä tarpeen mukaan. Kuitenkin haastatteluihin valitut teemat sekä esitetyt kysymykset olivat mielestäni hyvin valittu. Niillä saatiin tarvittavaa tietoa valituista aihealueista ja ne edesauttoivat perehdytysoppaan luomistyössä.

Aiheen rajauksen koen onnistuneen hyvin, ja tulosten purkaminen ja analysointi teemoittelun avulla oli mielekästä, kun kysymykset olivat jo valmiiksi jaettu tiettyjen teemojen alle. Haastatteluista sain selville, että perehdytykseen olennaisesti kuuluva pohjatieto ja teoria yrityksen liikeideasta, strategiasta, arvoista ja tavoitteista puuttui lähestulkoon kokonaan. Perehdytyksen pääpaino oli selkeästi käytännön työssä ja opastuksessa. Perehtyjät eivät selkeästi osanneet kuvailla, miten heidän perehdytystään olisi suunniteltu tai miten siihen olisi valmistauduttu etukäteen, eikä myöskään sen seurannasta ollut suurempia havaintoja. Kuitenkin käytännönläheinen perehdytys koettiin hyvänä asiana ja perehtyjät hyödyntäisivät sitä tarvittaessa myös itse. Perehdyttäjien näkökulmasta selvisi, että perehdytystä ei juurikaan suunnitella eikä sillä ole selkeää rakennetta, vaan perehdytyksessä edetään aina tilanteen ja perehdytettävän henkilön mukaan. Kokemus kiireestä tuli myös selkeästi esille ja sen kautta perehdytyksen hoitaminen nopeutettuna prosessina.

Kehittämistyönä laadin yritykselle uuden työntekijän perehdytysoppaan yhteistyössä yrityksen perehdyttäjien kanssa. Sekä itselläni että perehdyttäjillä oli yhtenäiset näkemykset siitä, että oppaan tulisi olla selkeä, helppolukuinen ja mahdollisimman visuaalinen, jotta sen käyttäminen olisi kaikille osapuolille mielekästä. Molempien osapuolten ideoita oli helppo yhdistää yhdeksi kokonaisuudeksi, ja oppaasta tuli yrityksen näköinen mutta siinä näkyi myös oma kädenjälkeni. Oppaan laatimisessa hyödynsin yrityksestä saatua materiaalia sekä haastatteluista keräämäni aineistoa.

Laatimani perehdytysopas toimi Konttivuokraus Oy:n perehdytysprosessin kehittämisen lähtökohdana ja sitä voidaan käyttää työkaluna perehdytyksen kehittämiseksi myös tulevaisuudessa. Kehittämisehdotuksena yritykselle annoin erillisen perehdytysuunnitelman laatimisen, perehdytysprosessin ja perehtyjien seurannan ja edelleen kehittämisen. Seuraavalle opinnäytetyön tekijälle antaisin aiheeksi tutkia, miten tämän opinnäytetyöprosessin aikana aloitettu kehittämistyö on onnistunut ja vaikuttanut yrityksen perehdytykseen lyhyellä ja pitkällä aikavälillä.

LÄHTEET

Eklund, Annika 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. 1. painos. Helsinki: J-Impact Oy.

Haastateltavat X1-X5 2020. Perehtyjä. Konttivuokraus Oy. Haastattelu 17.11.2020.

Halmesmäki, Juha 2020. Myyntipäällikkö. Perehdyttäjä. Konttivuokraus Oy. Haastattelu 17.11.2020.

Hirsjärvi, Sirkka. Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2015. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus. Hakupäivä 12.10.2020. Ellibs -kirjaston kokoelma. Vaatii käyttöoikeuden.

Joki, Maritta 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari. Hakupäivä 5.10.2020. Kauppakamari Tieto – ammattikirjasto.

Kananen, Jorma 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän Ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.

Kokkonen, Sampo 2019. Sisäinen motivaatio ruokkii parempia tuloksia. Suunta: Etelä-Karjalan ammatillinen verkkolehti. Hakupäivä 9.10.2020. <https://www.saimia.fi/suunta/sisainen-motivaatio-ruokkii-parempia-tuloksia/>

Konttivuokraus 2020. Yritys. Hakupäivä 23.10.2020. <https://www.konttivuokraus.fi/>

Korpela, Jami 2020. Depot Manager. Perehdyttäjä. Konttivuokraus Oy. Haastattelu 17.11.2020.

Koskinen, Ilpo. Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomas 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Palmenia -sarja 61. Helsinki: Palmenia Helsinki University Press.

Lawrence, Karen 2015. New Employee Orientation Training. – –: American Society for Training & Development. Hakupäivä 7.10.2020. O'Reilly for Higher Education. Vaatii käyttöoikeuden.

Martela, Frank. Jarenko, Karoliina & Järvillehto, Lauri 2015a. Draivi: voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Alma Talent. Hakupäivä 9.10.2020. Vaatii käyttöoikeuden.

Martela, Frank 2015b. Ihmisiä ei johdeta excelillä – Ei edes tulevaisuudessa. Hakupäivä 9.10.2020. <https://frankmartela.fi/2015/11/09/ihmisia-ei-johdeta-excelilla-ei-edes-tulevaisuudessa/>

Puusa, Anu. Juuti, Pauli. Aaltio, Iiris 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus. Hakupäivä 12.10.2020. Ellibs -kirjaston kokoelma. Vaatii käyttöoikeuden.

Rantanen, Teemu & Toikko, Timo 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press. Hakupäivä 12.10.2020. Ellibs -kirjaston kokoelma. Vaatii käyttöoikeuden.

Saarikko 2013. Perehdytys jää usein heppoisaksi. Kauppalehti. Hakupäivä 7.10.2020. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/perehdytys-jaa-heppoisaksi/41cd305a-6bb4-326a-aad4-225662572e16>. Vaatii käyttöoikeuden.

Salmela-Aro, Katariina. Nurmi, Jari-Erik. & Feldt, Taru 2017. Mikä meitä liikuttaa: motivaatiopsykologian perusteet. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus. Hakupäivä 9.10.2020. Ellibs -kirjaston kokoelma. Vaatii käyttöoikeuden.

Sinokki, Marjo 2016. Työmotivaatio: innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma. Hakupäivä 9.10.2020. Ellibs -kirjaston kokoelma. Vaatii käyttöoikeuden.

Talouselämä 2013. Uuden työntekijän perehdytys – näin se käy. Hakupäivä 7.10.2020. <https://www.talouselama.fi/uutiset/uuden-tyontekijan-perehdytys-nain-se-kay/ddc8d567-832e-3916-b355-e1a83743a91c>. Vaatii käyttöoikeuden.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannus-
osakeyhtiö Tammi. Hakupäivä 12.10.2020. Ellibs -kirjaston kokoelma. Vaatii käyttöoikeuden.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55. Hakupäivä 5.10.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajan-tasa/2001/20010055>

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Hakupäivä 5.10.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajan-tasa/2002/20020738>

Työturvallisuuskeskus 2000. Perehdyttäminen palvelualoilla. 1. painos. Helsinki: Työturvallisuus-
keskus.

Työturvallisuuskeskus 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. 1. painos. Helsinki: Työtur-
vallisuuskeskus.

Viitala, Riitta 2007. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita. Hakupäivä
8.10.2020. Ellibs -kirjaston kokoelma. Vaatii käyttöoikeuden.

LIITTEET

Uuden työntekijän perehdytyksen toteuttaminen

1. Kuka tai ketkä toimivat perehdyttäjinä yrityksessä?
2. Miten yrityksen perehdytys on suunniteltu?
3. Millä tavalla perehdytys toteutetaan käytännössä:
Miten työntekijän saapumiseen valmistaudutaan etukäteen?
Mitä toimintoja perehdytysprosessi pitää sisällään?
Mitä välineitä tai keinoja perehdytyksessä käytetään?
Kuinka kauan uuden työntekijän perehdytys kestää?
Miten työhönopastus toteutetaan?
4. Miten työntekijä huomioidaan yksilönä perehdytyksen aikana?
5. Miten perehdytyksellä vaikutetaan työntekijän mielikuvaan yrityksestä ja työnantajasta?

Perehdytyksen onnistumiset

1. Millainen on onnistunut perehdytysprosessi:
Yrityksen kannalta?
työntekijän kannalta?
työyhteisön kannalta?
sinun omasta näkökulmastasi?
2. Miten perehdytyksen onnistuminen näkyy lyhyellä ja pitkällä aikavälillä?

Perehdytysprosessin kehittäminen

1. Millä tavoin yrityksen perehdytysprosessia voidaan kehittää?
2. Miten varmistetaan perehdytysprosessin laatu?
3. Miten voidaan vaikuttaa perehdytyksessä käytettäviin resursseihin, esimerkiksi aikaan?
4. Miten voidaan kehittää perehdyttäjiensä osaamista?
5. Miten perehdytystä kehittämällä voidaan vaikuttaa työntekijän
 - a. työmotivaatioon
 - b. oppimiseen ja virheiden määrään
 - c. tehokkuuteen
6. Miten yrityksen perehdytysprosessia voidaan seurata tulevaisuudessa?
7. Miten työntekijöiden näkökulma huomioidaan perehdytysprosessin kehittämisessä?

Perehdytyksen toteutus

1. Kuka tai ketkä perehdyttivät sinut?
2. Miten sinun perehdytyksesi toteutettiin käytännössä?
 - a. miten tuloosi oli valmistauduttu?
 - b. mitä asioita perehdytyksesi sekä työhönopastus piti sisällään?
 - c. kauanko perehdytyksesi kokonaisuudessaan kesti?
 - d. mitä keinoja ja välineitä perehdytyksessä käytettiin?
3. Millä tavoin sinut huomioitiin yksilönä perehdytyksen aikana? Tällaisia asioita voivat olla esimerkiksi koulutus- ja työkokemuksesi tai oppimistapasi.
4. Millaiset valmiudet sinulla oli toimia työssäsi perehdytyksesi jälkeen?
5. Miten perehdytyksesi vaikutti seuraaviin asioihin:
 - a. mielikuvaasi yrityksestä ja työnantajastasi?
 - b. oppimiseesi sekä tekemiesi virheiden määrään?
 - c. työmotivaatioosi?

Perehdytyksen onnistumiset

1. Mitkä asiat koit onnistuneiksi ja hyödyllisiksi perehdytyksesi aikana?
2. Mitä asioita hyödyntäisit, jos toimisit itse perehdyttäjänä?
3. Mitä asioita hyvin toteutettu perehdytys mielestäsi sisältää?

Perehdytyksen kehittäminen

1. Miten perehdytyksen aikana oppimiasi tietoja ja taitoja seurattiin jälkikäteen?
2. Mitä asioita kehittäisit yrityksen perehdytyksessä?
3. Miten voit itse vaikuttaa omaan perehdytykseen sen aikana?
4. Miten sinä itse toteuttaisit uuden työntekijän perehdytyksen?

Sisällysluettelo

Perehdyttäjän muistilista	1
Perehdytyksen kulku	2
Työntekijän muistiinpanot	3
Tervetuloa Konttivuokraus Oy:lle	4
Satamassa toimiminen	5
Arjen käytäntöjä	6
Työsuhdeasiat	7
Toimistolle tuleva työntekijä	10
Halliin tuleva työntekijä	11
Perehdytyksen palautekeskustelu	13