

Perehdytyksen toteuttaminen z-sukupolvelle

Pauliina Vattu

Opinnäytetyö

Joulukuu 2020

Matkailu-, ravitsemis- ja talousala

Restonomi (AMK), matkailu- ja palveluliiketoiminta

Matkailu

Tekijä(t) Vattu, Pauliina	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Joulukuu 2020
	Sivumäärä 67	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Perehdytyksen toteuttaminen z-sukupolvelle		
Tutkinto-ohjelma Matkailu- ja palveluliiketoiminta		
Työn ohjaaja(t) Anita Hukkanen		
Toimeksiantaja(t) Vaspuuki Oy		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Perehdytys on yritykselle välttämätön prosessi. Usein sen kaikkialle ulottuvia vaikutuksia ei kuitenkaan nähdä eikä siihen panosteta riittävästi. Työn tavoitteena oli selvittää toimeksiantajayrityksen pakkahuoneen perehdytykseen vaikuttavat tekijät sekä z-sukupolvea edustavan henkilökunnan tarpeet, sekä luoda nämä tekijät huomioiva perehdytysuunnitelma.</p> <p>Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena käyttämällä useita laadullisia aineistonkeruumenetelmiä. Ensimmäisessä vaiheessa haastateltiin neljää yrityksessä työskentelevää ihmistä kolmelta eri hierarkiatasolta. Haastattelut toteutettiin keväällä 2020 puolistrukturoituina haastatteluina. Tavoitteena oli selvittää toimeksiantajayrityksen perehdytyksen nykytila sekä haasteet. Haastatteluiden sekä tietoperustan pohjalta luotiin perehdytysuunnitelma. Tutkimuksen toisessa vaiheessa suunnitelma laitettiin käytäntöön ja sen toteutumista havainnoitiin kesä-elokuun ajan tutkimuspäiväkirjaa pitämällä. Tutkimuksen kolmannessa ja viimeisessä vaiheessa perehdyttäjiä sekä kahvilan esimiestä ryhmähaastateltiin syksyllä 2020, minkä lisäksi perehdytettävien kokemuksia selvitettiin sähköpostitse. Tavoitteena oli selvittää perehdytysuunnitelman kehityskohdat. Tutkimusaineiston analysoinnissa hyödynnettiin teoriasidonnaista sisällönanalyysiä ja teemoittelua.</p> <p>Tutkimuksen ensimmäinen vaihe osoitti, että haasteita yrityksen perehdytykselle toi hektinen työympäristö, sesonkiluonteisuus ja työsuhteen lyhyys, toimintojen suuri määrä sekä työntekijöiden nuori ikä. Lisäksi tutkimuksen toinen ja kolmas vaihe osoittivat, että perehdytysprosessissa tulisi kiinnittää enemmän huomiota perehdyttäjien lukumäärään ja heidän ohjaukseensa, uusien työntekijöiden jatkuvaan käytännön ohjaukseen sekä perehdytyskeskusteluihin.</p> <p>Tutkimus toi lisätietoa toimeksiantajayrityksen haasteista sekä vahvisti perehdytykseen panostamisen merkitystä. Lisäksi tutkimus voi auttaa työnantajia ymmärtämään paitsi perehdytyksen merkityksen, myös rakentamaan z-sukupolven huomioiva perehdytysprosessi.</p>		
Avainsanat (asiasanat) z-sukupolvi, perehdytysuunnitelma, perehdyttäminen, toimintatutkimus		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Vattu, Pauliina	Type of publication Bachelor's thesis	Date December 2020 Language of publication: Finnish
	Number of pages 67	Permission for web publication: x
Title of publication Implementing an orientation for the generation Z		
Degree programme Tourism and hospitality management		
Supervisor(s) Hukkanen, Anita		
Assigned by Vapuuki Oy		
Abstract <p>Orientation is a necessary process for a company. However, all the numerous effects of the orientation are not always seen, and as a result, companies do not use the resources it requires. The aim of the work was to find out the special features of the client company Pakkahuone and the needs of the z-generation staff, and to create an orientation plan.</p> <p>The study was conducted as an action study using several qualitative data collection methods. In the first phase, four people from three different hierarchical levels working in the company were interviewed. The interviews were conducted in the spring of 2020 using a semi-structured interview method. The aim of these interviews was to find out how the orientation is implementing now, and which special features may bring challenges to the implementation of the orientation. Based on the interviews and the knowledge base, an orientation plan was created. In the second phase, the plan was put into practice and its implementation was observed for three months using a study diary. In the third and final phase, the implementers of the plan and the café supervisor were interviewed through a semi-structured group interview in the autumn of 2020. In addition, the experiences of new employees were found out by email. The aim was to find out the development points and improve the plan based on them. Theoretical content analysis and thematic analysis were utilized in the analysis of the research material.</p> <p>The first phase of the study indicated that the hectic work environment, the seasonal nature and the shortness of the employment relationship, the large number of activities and the young age of the employees pose challenges to the company's orientation. In addition, the second and third phases of the study indicated that the orientation process should pay more attention to the number of the plan implementers and their guidance, the continuous practical guidance of the new employees and the orientation discussions.</p> <p>The study provided additional information on the challenges of the client company and confirmed the importance of investing in orientation. In addition, the research can help employers to understand not only the importance of orientation, but also to build a workable orientation process for the z-generation.</p>		
Keywords/tags (subjects) generation z, orientation plan, orientation, action research		
Miscellaneous (Confidential information)		

Sisältö

1	Perehdytyksen suuri vaikutus	3
2	Z-sukupolvi – tulevaisuuden tekijät.....	5
2.1	Z-sukupolven taustat	6
2.2	Z-sukupolvi työelämässä	8
3	Perehdytys	10
3.1	Perehdytyksen merkitys	10
3.2	Onnistuneen perehdytyksen edellytykset.....	14
3.3	Perehdytyksen osa-alueet	18
4	Tutkimusasetelma	24
4.1	Tutkimusongelma ja tavoitteet	24
4.2	Tutkimus- ja analyysimenetelmät	25
4.3	Tutkimuksen luotettavuus.....	28
4.4	Tutkimuksen toteutus	29
5	Tutkimustulokset.....	33
5.1	Perehdytysuunnitelma.....	33
5.2	Paranneltu perehdytysuunnitelma.....	42
6	Pohdinta.....	50
	Lähteet	55
	Liitteet	58
	Liite 1. Alkuhaastattelurungot	58
	Liite 2. Perehdytetyille lähetetty sähköposti.....	61
	Liite 3. Perehdyttäjien ryhmähaastattelurunko	62
	Liite 4. Alkuperäisen perehdytysuunnitelman sisällysluettelo	63
	Liite 5. Parannelun perehdytysuunnitelman sisällysluettelo	63
	Liite 6. Työtehtäviin opastaminen	65
	Liite 7. Ohjeistus perehdyttäjille.....	66
	Liite 8. Havaitut kehityskohteet.....	67

Kuviot

Kuvio 1. Tutkimusprosessi29

1 Perehdytyksen suuri vaikutus

Jokaisella työelämässä mukana olleella ihmisellä on varmasti omakohtaista kokemusta perehdytyksestä, ja näin ollen ainakin jonkinlainen käsitys siitä, mitä kaikkea se käsitteenä sisältää. Perehdytys on kuitenkin laajempi ja kattavampi prosessi kuin usein luullaan, ja sen vaikutukset yrityksen toimintaan on merkittävämpiä kuin moni tulee ajatelleeksikaan.

Perehdytyksestä kuuluu myös puhuttavan jatkuvasti eri yhteyksissä, mutta ne ovat valitettavan usein negatiivissävytteisiä. Vaikka tuntuu, että perehdytyksen hyödyistä ollaan yrityksissä tietoisia, se näkyy harvoin käytännön toteutuksessa. Se on aina jollain tavoin puutteellista, epäjohdonmukaista, eikä siihen ole varattu siihen tarvittavaa aikaa tai muita siihen vaadittavia resursseja (Hyvän rekrytoinnin voi pilata huonolla perehdytyksellä 2018). Herääkin kysymys, miksi näin on? Luultavasti sen merkitystä ei olekaan todella ymmärretty, tai sen toteuttamiseen ei löydy yrityksestä riittävä osaamista.

Perehdytyksen merkitys korostuu entistä enemmän tulevaisuudessa. Valtionneuvoston kanslian tekemän selvitystyön (2017) mukaan työtehtävät tulevat tulevaisuudessa monin tavoin moninaistumaan ja osittain myös muuttumaan. Tällöin jatkuvan oppimisen merkitys korostuu. (Dufva, Halonen, Kari, Koivisto, Koivisto & Myllyoja 2017, 16.) Perehdytyksen onkin oltava entistä tehokkaampaa, jotta työntekijät saadaan omaksumaan kaikki uudet työtehtävät nopeasti. Yrityksen on luotava työntekijöilleen oppimista tukeva ja siihen kannustava ympäristö.

Valtionneuvoston selvityksen mukaan myös jatkuvasti lisääntyvä ja kehittyvä digitalisaatio tulee muuttamaan radikaalisti tapaa tehdä työtä, eikä työn tekeminen ole enää paikka- tai aikasidonnaista. Tulevaisuudessa työtä onkin mahdollista tehdä lisääntyvässä määrin missä ja milloin tahansa, jolloin myös itseohjautuvuuden merkitys kasvaa. Säilyttääkseen kilpailukykynsä, myös yritysten on kyettävä kehittymään jatkuvasti. (Dufva ym. 2017, 13-15.) Kaikki edellä mainittu tuo haasteita perehdytykselle, mutta samoista syistä sen merkitys juuri kasvaakin.

Samalla kun työelämä on murroksessa, ensimmäiset z-sukupolven edustajat ovat astumassa työelämään. Taloustutkimuksen tutkimuspäällikkö Juho Rahkonen (2012) luki z-sukupolven kaikki 2000-luvun alusta lähtien syntyneet. Joidenkin määritelmien mukaan siihen kuitenkin luetaan jo kaikki 1990-luvun puolivälin jälkeen syntyneet. (Puttonen 2012.)

Z-sukupolven sanotaan olevan poikkeuksellinen, monella tapaa haasteellinen ja aikaisempia sukupolvia vaativampi. He vaativat esimiestyöltä muita sukupolvia enemmän, eivätkä he sitoudu edeltäjiensä lailla kymmeniksi vuosiksi saman yrityksen palvelukseen. He haluavat tehdä merkityksellistä työtä sekä kehittyä urallaan, ja ovat sen vuoksi valmiita vaihtamaan työpaikkaa tiheään. (Metso 2019, 24-25.) Sukupolvi z onkin työnantajille monin tavoin haasteellinen sukupolvi, ja houkuttelevan työnantajamielikuvan rakentaminen on entistä tärkeämpää. Jotta z-sukupolvi saataisiin sitoutettua ja heidän osaamispotentiaalinsa onnistuttaisiin hyödyntämään mahdollisimman laajasti, on yrityksen ymmärrettävä heidän taustaansa ja ajatusmaailmaansa.

Opinnäytetyön toimeksiantajayrityksessä yhdistyy vahvasti paitsi perehdytyksen tarve, myös z-sukupolvi. Kyseessä on kahvila- ja vierasvenesatama Pakkahuone. Kokonaisuuteen kuuluu A-oikeuksin varustettu, 250 asiakaspaikkainen kahvila- ja ruokaterassi, lähiruoka- ja paikallisidealla toimiva Pakkahuoneen Puoti sekä vierasvenesataman 80 poijupaikkaa ja siihen kuuluvat satamapalvelut. Lisäksi yrityksessä ja sen välittömässä läheisyydessä järjestetään kesän aikana lukuisia isompia ja pienempiä tapahtumia, suureksi osin yrityksen itse järjestämiä. Yritys on sesonkiluonteinen ollen auki aina huhtikuusta lokakuuhun, ja sen henkilökunta koostuu lähes täysin, pääasiassa 14-20-vuotiaista eli z-sukupolven kuuluvista kesätyöntekijöistä.

Suuret asiakasmäärät, työn hektisyys ja sesonkiluonteisuus, lukuisat toiminnot ja työntekijöiden ikä tuovat paljon haasteita perehdytykselle, mutta samoista syistä siihen panostaminen on välttämätöntä. Useiden toimintojen vuoksi työntekijöiden täytyy sisäistää valtavasti tietoa, minkä lisäksi heiltä vaaditaan muun muassa kielitaitoa, veneily- ja satamatietoutta sekä paineensieto- ja organisointikykyä.

Yritys on toiminut menestyneesti jo useamman vuosikymmenen, mutta perehdytykseen panostaminen toisi monelta osin helpotusta päivittäiseen työhön. Se sujuvoitaisi yrityksen toimintaa ja lisäisi paitsi asiakastyytyväisyyttä, myös työtyytyväisyyttä entisestään. Ennen kaikkea se takaisi yritykselle tärkeän yrityskulttuurin säilymisen sekä auttaisi uusia työntekijöitä omaksumaan toimintatavat ja työtehtävät nopeammin. Kaikkien vaikutusten seurauksena onnistunut perehdytys saattaisi vaikuttaa positiivisesti myös yrityksen tekemään tulokseen.

Työn tavoitteena oli luoda kattava, selkeä ja helposti muunneltavissa oleva perehdytysuunnitelma, joka huomioi yrityksen erityispiirteet. Kehittämistyötä lähestyttiin toimintatutkimuksen avulla ongelmaan syventymällä sekä koko työyhteisöä osallistamalla. Tarkoituksena oli sujuvoittaa yrityksen toimintaa sekä tehostaa uusien työntekijöiden yritykseen ja työyhteisöön sitoutumista ja sopeutumista.

2 Z-sukupolvi – tulevaisuuden tekijät

Sukupolvijaottelu on moniselitteinen ja monesta asiasta riippuvainen asia. Usein ajatellaan, että tiettyinä ajanjaksona syntynyt ihminen kuuluisi automaattisesti tiettyyn sukupolveen. Näin ei kuitenkaan ole. Sukupolvi muodostuu suunnilleen samoihin aikoihin syntyneistä ihmisistä, mutta eri sukupolvien rajat ovat häilyvät. Rajoja tärkeämpää on, että ihmisiä yhdistää jotkin merkittävät elämäkokemukset, samankaltaiset ajatusmallit ja käsitteet. (Sukupolvien väliset suhteet 2012, 14.) Taloustutkimuksen tutkimuspäällikkö Juho Rahkosen (2012) mukaan sukupolvikokemus muodostuu noin 17-20 vuoden iässä, kun ihminen on herkimmillään erilaisille vaikutteille (Puttonen 2012).

Z-sukupolvi määritellään eri lähteistä riippuen hieman eri tavoin. Rahkosen (2012) mukaan siihen katsotaan kuuluvan 1990-luvun puolivälin jälkeen syntyneet ihmiset. Kuitenkin hän itse lukisi siihen vasta 2000-luvun puolella syntyneet. (Puttonen 2012.) Tämän mukaan ”zetat” olisivat siis korkeintaan 20-25-vuotiaita, työelämän kynnyksellä olevia nuoria. David ja Jonah Stillman (2017, 1) puolestaan määrittelevät z-sukupolveen kuuluvan kaikki vuosina 1995-2012 syntyneet.

Kuten jokaista sukupolvea, ”zetojakin” muokkaa joukko taustatekijöitä, jotka selittävät miksi he ovat sellaisia kuin he ovat, ja miksi he näkevät asiat niin kuin näkevät (Seemiller & Grace 2018, 16). Mitkä nämä tekijät ovat heidän kohdallaan? Mitkä ulkoiset vaikutteet ovat muokanneet tämän hetken nuorten ajatusmaailmaa?

2.1 Z-sukupolven taustat

Siinä missä vuosina 1980-1995 syntynyt sukupolvi y sai varttua nopeasti kasvavan vaurauden keskellä ja nauttia materialismista, joutuu sukupolvi z nyt tyytyä maltillisempaan elämäntyyliin. ”Zetat” ovat syntyneet hetkeen, jolloin taloudellista kasvua ei voida enää pitää itsestään selvänä, ilmastonmuutos puhututtaa kaikkialla ja liiallista kuluttamista paheksutaan. (Puttonen 2012.) Maailma ei näyttäydy enää hyvinvoivana, täynnä mahdollisuuksia olevana paikkana, vaan epävarmana ja uhkaavana paikkana. Terrorismiuutiset, ympäristöasiat ja yhä epävakaampi työelämä eivät luo vahvaa uskoa tulevaisuutta kohtaan. (Lukkari 2019.) Z-sukupolven voidaankin katsoa olevan optimistista edeltäjäänsä y-sukupolvea monella tapaa realistisempi (Stillman & Stillman 2017, 140-141).

Z-sukupolven edustajat ovat suorasanaisen, skeptisen ja jatkuvasti parempaan suoriutumiseen yllyttävän x-sukupolven jälkeläisiä. ”Zetoista” onkin kasvanut kilpailuhenkisiä, pelottomia ja itsenäisiä oman tien kulkijoita. He ovat tee-se-itse -sukupolvi, joka uskoo pystyvänsä mihin tahansa. (Stillman & Stillman 2017, 12, 46-47.) Z-sukupolvi on kasvanut myös monella tapaa edeltäjiään hyväksyvämmässä maailmassa. Maailma on lisääntyvissä määrin yhä monimuotoisempi, ja se on vaikuttanut suuresti heidän ajatusmaailmaansa. He ovat avoimia, ennakkoluulottomia ja tasa-arvoisuutta edistäviä. (Seemiller & Meghan 2018, 30-31.)

Voittoa tavoittelematon VIA-instituutti järjesti tutkimuksen selvittääkseen z-sukupolvelle ominaisia piirteitä, ominaisuuksia ja vahvuuksia. Tutkimukseen osallistui 150 000 z-sukupolven edustajaa. Kerätystä aineistosta korostui muun muassa rehellisyys, ystävällisyys, huumorintaju, oikeudenmukaisuus ja arvostelukyky. Vahva oikeudenmukaisuuden taju yhdistettynä ennakkoluulottomuuteen tekee z-sukupolvesta

harkitsevan: heillä on kyky tarkastella tilannetta tai ongelmaa useista eri näkökulmista poikkeavalla tavalla. Varmistaakseen oikeudenmukaisen päätöksen, heiltä löytyy kärsivällisyyttä etsiä todisteita sen tueksi useista eri lähteistä. (Seemiller & Meghan 2018, 29-30.)

Aitous on z-sukupolvelle hyvin tärkeää. He odottavat sitä paitsi itseltään, myös muilta. Lisäksi Youtuben vierellä kasvaminen on tehnyt heistä aiempia sukupolvia huumorintajuisemman. Huumorilla onkin heille vanhempia sukupolvia suurempi merkitys. He käyttävät huumoria tasapainottaakseen elämänsä vakavampia puolia. (Seemiller & Meghan 2018, 29-30.)

Z-sukupolvi on myös tehokas, itsetietoinen ja kaikkien aikojen itsenäisin sukupolvi (Fleischer). He ovat syntyneet internetin aikakaudella ja käyneet merkittävät elämänsä vaiheensa äärimmäisen nopeasti muuttuvan ympäristön keskellä. He ovat kasvaneet ja muodostaneet oman identiteettinsä sosiaalisen median vaikutuksen alaisena. (Finch 2015.) Tällä on väistämättä myös seurauksensa. Tutkimuksen mukaan jopa 42 % z-sukupolven edustajista uskookin, että sosiaalisella medialla on suora vaikutus siihen, miten he näkevät itsensä (Fleischer).

Nykynuoret ovat tottuneet jatkuvaan informaatiotulvaan ja hektiseen, jatkuvasti kaikkialle yhteydessä olevaan elämäntyyliin. Heille on itsestään selvää, että kaikki maailman tieto on jatkuvasti heidän saatavillaan. Vaikka z-sukupolven onkin yleisesti ottaen vaikea pysähtyä yhden asian äärelle pitkäksi aikaa, eikä heidän keskittymiskykynsä ole erityisen hyvä, on heillä kuitenkin äärimmäisen hyvä kyky käsitellä, lajitella ja arvioida valtavia määriä tietoa nopeasti. (Finch 2015.)

Z-sukupolven hektisessä maailmassa vaihtoehtoja on rajattomasti mutta aikaa rajallisesti. He miettivät tarkoin, mihin he aikaansa laittavat eivätkä siis uhraa aikaansa ja energiaansa mille tahansa asialle. Kun heille kuitenkin tarjotaan mielenkiintoista, merkityksellistä ja välittömästi hyödyttävää sisältöä, on heidän huomionsa mahdollista saavuttaa. (Finch 2015.) He ovatkin kriittisiä kuluttajia, läpinäkyvyyttä vaativia aitouden etsijöitä ja ovat näin ollen esimerkiksi markkinoijien näkökulmasta haasteellinen sukupolvi (Lukkari 2019).

2.2 Z-sukupolvi työelämässä

Z-sukupolven saapuminen työelämään tuo työpaikoille monia haasteita. Adecco Staffing USA:n tekemästä, z-sukupolvea koskevasta tutkimuksesta nousi useita, tulevaisuuden työelämään suuresti vaikuttavia ja työnantajia huolestuttavia tekijöitä. Yksi huolestuttavimmista asioista oli se, että 83 % tutkimukseen osallistuneista opiskelijoista näki korkeintaan kolmen vuoden mittaisen ja 27 % korkeintaan vain vuoden mittaisen työsuhteen olevan ensimmäisen työpaikan kohdalla riittävä. (Crouch 2015.) Heille vakituinen työpaikka ei olekaan enää niin tärkeä kuin aiemmille sukupolville. S-ryhmän tekemän tutkimuksen mukaan suurin osa nuorista haluaa kuitenkin yhä saada vakituisen työn, ansaita rahaa ja sitoutua yhteiskuntaan. (Metso 2019, 24.)

Työntekijöiden suuren vaihtuvuuden seurauksena myös yrityksen kulut tulevat kasvamaan. Sitouttaakseen nämä ”zetat” ja pärjätäkseen työmarkkinoilla myös tulevaisuudessa, työnantajien on yhä tärkeämpää keskittyä houkuttelevan työnantajakuvan rakentamiseen, ymmärrettäviä realiteetit sekä tehtävä vaadittuja muutoksia. Yritysten on aika alkaa tarkastelemaan itseään uudella tavalla: yrityksen kulttuuria, sen tarjoamia työtehtäviä ja henkilökunnan sitoutumisastetta. (Bridges 2015.) Tarjoamalla tehokasta ja säännöllistä koulutusta sekä ammatillisia kehitysmahdollisuuksia, työnantajat voivat auttaa työntekijöitään löytämään oman paikkansa yrityksen sisällä ja esimerkiksi tällä tavoin pyrkiä ylläpitämään korkeaa sitoutumisastetta. (Crouch 2015.)

Teknologia on erottamaton osa z-sukupolven elämää, ja he odottavat sitä myös työympäristöltään. Tänä päivänä työympäristö ja työn tekeminen eivät rajoitu enää työpaikan seinien sisälle, vaan teknologia on mahdollistanut etätyöskentelyn ja lisännyt merkittävästi työn joustavuutta niin työaikojen, -menetelmien kuin -paikkojenkin suhteen. Tämä paitsi lisää työtehokkuutta, myös moninaistaa työn tekemistä, tekee siitä hauskeempaa sekä mahdollistaa työn ja vapaa-ajan sekoittamisen. Kaikki tämä on z-sukupolven edustajien silmissä positiivista kehitystä. Ja samalla kun teknologia pitää heidän mielenkiintoaan yllä, hyödyntävät he sitä osaamisellaan lopulta yrityksen

eduksi. Kun yritys siis jaksaa panostaa viimeisimpään ja ennen kaikkea moitteettomasti toimivaan teknologiaan, on se loppujen lopuksi kaikkien osapuolien etu. (Bridge 2015.)

Vaikka työtä on nykyään mahdollista tehdä milloin ja missä vain, myös työtiloilla ja sen mahdollistamilla työtavoilla on entistä tärkeämpi merkitys. Parhaimmillaan työtilat mahdollistavat joustavasti niin keskittymistä vaativan työn, yhteistyön tekemisen, sosiaalisen kanssakäymisen kuin oppimisenkin. Työympäristön on myös tuettava z-sukupolvelle tärkeitä asioita kuten mentorointia ja ammatillista kehittymistä. (Bridge 2015.)

Z-sukupolvi jatkaa sitä työelämän murrosta, minkä y-sukupolvi aloitti. Se rikkoo työelämäkäsitteitä ja haluaa työelämältä eri asioita kuin edeltäjänsä. Myös johtamistyylin tulee muuttua. (S-ryhmä tarttuu nuorten työkykyisyyden ja työelämään kiinnittymisen haasteisiin 2017.) Tämä asettaa väistämättä painetta esimiestyölle. Esimiestyöltä z-sukupolvi kaipaa henkilökohtaista viestintää sekä selkeää ja opetusmaista johtamistyyliä. Heille on tärkeää, että heidän ajatuksiaan kuunnellaan ja heidän mielipiteitään arvostetaan. (Bridge 2015.) Palautteen saaminen säännöllisesti on äärimmäisen tärkeää ja siitä myös keskustellaan mielellään. (Metso 2019, 24.)

S-ryhmän Nuori Mieli Työssä -hankkeen osaprojektina toteutettu tutkimus nuorten työelämäodotuksista nosti esiin monia huomion arvoisia tekijöitä. Tutkimuksen 1457 osallistujasta peräti 89 % koki hyvän ja kannustavan työyhteisön olevan tärkein asia työelämässä. Toiseksi tärkeimmäksi tekijäksi nimettiin hyvä esimiestyö (86 %). Nuoret tekijät menivät jopa palkan ja urakehityksen edelle. (Metso 2019, 24.)

Samaisen tutkimuksen mukaan myös merkityksellinen työ nähtiin äärimmäisen tärkeänä. Mielekkään työn löytämiseksi ollaan valmiita jopa irtisanoutumaan ja etsimään työtä, jonka tekemisestä todella nauttii. Vapaa-aika, perhe ja harrastukset koetaan kuitenkin työtä tärkeämpänä. Uuden sukupolven myötä työn perässä muuttaminen ei olekaan enää yhtä yleistä kuin ennen. (Metso 2019, 24.)

3 Perehdytys

Perehdytys on joukko erilaisia käytänteitä, jotka yhdessä muodostavat perehdytysprosessin (Eklund 2018, 25). Sen tavoitteena on sopeuttaa ja tutustuttaa uusi työntekijä työtehtävien lisäksi koko organisaatioon, sen käytäntöihin ja arvoihin sekä siellä työskenteleviin ihmisiin (Ahokas & Mäkeläinen 2013). Perehdyttämiseksi kutsutaan siis kaikkia niitä toimenpiteitä, jotka auttavat uutta työntekijää sopeutumaan työympäristöönsä ja suoriutumaan työstään. Perehdyttäminen on keskeinen osa työyhteisön johtamista ja on käytännössä koko työyhteisön oppimistapahtuma. (Heinonen & Järvinen 1997, 14.)

Eklund (2018, 25) määrittelee perehdytyksen olevan joukko toimenpiteitä, jotka auttavat työntekijää sopeutumaan työyhteisöön ja suorittamaan työtehtävänsä vaaditulla tasolla. Se on vuorovaikutteinen prosessi, jonka aikana työntekijän oppimista tukee seurata ja tukea. Palautteen antaminen puolin ja toisin on merkittävä osa perehdytyksen onnistumista. (Perehdyttäjän top 10 -muistilista.)

3.1 Perehdytyksen merkitys

Perehdytyksen merkitystä ei voida liiaksi korostaa. Se on yrityksen tärkeimpiä, mutta myös kalleimpia prosesseja. Jotta siihen oltaisiin valmiita investoimaan riittävästi, tulee organisaation hahmottaa sen tuomat edut. Parhaimmillaan toimiva perehdytys voi johtaa loistavaan kilpailuetuun. (Eklund 2018, 25.)

Etujen lisäksi vähintään yhtä tärkeää on kuitenkin ymmärtää, mitä perehdytyksen laiminlyönti sitä vastoin aiheuttaa. Toimimaton ja olematon perehdytys aiheuttaa monin tavoin paitsi merkittäviä rahallisia kustannuksia, myös yrityksen maineen vahingoittumista (Hyvän rekrytoinnin voi pilata huonolla perehdytyksellä 2018). Sillä, miten perehdytys yrityksessä hoidetaan, on siis ratkaiseva vaikutus yrityksen menestymisessä.

Ja siinä missä perehdytys on tärkeää muutekin, korostuu sen merkitys nuorten kohdalla vielä entisestään: kun työkokemusta on vasta vähän tai ei ollenkaan, tarvitsevat he erityisen paljon tukea ja heidän pärjäämisestään välittävän ympäristön. (Perehdyttäjän top 10 -muistilista.)

Yrityksen muutoskyky

Työelämä muuttuu kovaa vauhtia, ja tulevaisuuden työelämän ennustetaan olevan yhä hektisempää ja epävakaampaa. Samalla kun lyhyet työsuhteet lisääntyvät ja digitalisaatio muuttaa työtapoja, yritykset ovat jatkuvan muutoksen alla. Ennakoimattomia asioita tulee, eikä yrityksillä ole muuta mahdollisuutta kuin sopeutua. Tulevaisuudessa työntekijöiden pitäisikin pystyä jatkuvasti kehittämään osaamistaan, samoin yritysten. Käytännössä tämä tarkoittaa jatkuvan uuden oppimista, ja tässä perehdytyksen merkitys nousee entistä tärkeämpään asemaan. (Eklund 2018, 40-41.)

Koska yrityksen muutoskyky on yhtä kuin sen työntekijöiden muutoskyky, on entistä tärkeämpää, että työntekijöille pystytään tarjoamaan turvallinen ja vakaa ympäristö oppimiselle. Ilman sitä ei oppiminen, eikä siis myöskään perehdytyksen onnistuminen ole mahdollista. Suunnitelmallinen ja selkeä perehdytys auttaa optimaalisen oppimisympäristön luomisessa. (Eklund 2018, 41-42.)

Kun uusi työntekijä saapuu yritykseen, yrityksen tärkeimpänä tavoitteena on saada hänestä mahdollisimman nopeasti työyhteisön tuottava jäsen. Toiminnan on kuitenkin oltava vastavuoroista. Jos työntekijä saa huonon vastaanoton astuessaan yritykseen ensimmäistä kertaa ja perehdytys on olematonta, ei voida olettaa, että hän osaisi toimia toimintatapojen mukaisesti, tai että hänestä kehittyisi tehokas työntekijä itsestään. Miten hän voisi toimia oikein, jos hänelle ei ole kerrottu mikä on oikein? On paitsi työntekijän arvostamista, myös kustannusten minimoimista antaa työntekijöille kaikki eväät pärjätä työssään mahdollisimman hyvin. (Hyvän rekrytointin voi pilata huonolla perehdytyksellä 2018.)

Positiivinen työnantajakuva

Uudet työntekijät tekevät tulkintansa yrityksestä sen hetken perusteella, kun he ovat yritykseen tulleet. He eivät voi luonnollisestikaan tietää, miten asiat ovat toimineet yrityksessä ennen, joten mahdollinen yrityksen muutosvaihe saattaa näyttäytyä uuden tulokkaan silmin sekavalta. Perehdytysjakson aikana työntekijä muodostaa käsityksen yrityksestä, kuten sen toiminnasta ja arvoista, ja siksi sen toteuttamisella on merkittävä vaikutus työntekijän asennoitumiseen yritystä kohtaan. (Eklund 2018, 42-43.) Perehdytys edistääkin paitsi positiivista asennetta organisaatiota kohtaan, myös työntekijän uuteen työhön kohdistuvaa sitoutumista ja motivaatiota. Yhdessä nämä kaikki johtavat parempiin työtuloksiin. (Heinonen & Järvinen 1997, 142-144.)

Taloudellinen näkökulma

Siinä missä työntekijän täytyy sopeutua yritykseen, vaatii se myös yritykseltä aikaa sopeutua työntekijään. Uuden työntekijän saapuminen organisaatioon vaikuttaa väistämättä yrityksen toimintaan, sillä muutokseen tottuminen ja asioiden uudelleenorganisointi aiheuttavat poikkeuksetta notkahduksen tuottavuuteen. Hyvin suunnitellulla ja toteutetulla perehdytyksellä tämä notkahdus pystytään kuitenkin pitämään mahdollisimman matalana ja lyhytkestoisena. Mikäli perehdytys on sen sijaan heikkoa, tuottavuus ei lähde uudelleen nousuun, vaan johtaakin tuottavuuden jatkuvaan laskuun. Tällöin perehdytysprosessiin kuluu valtavasti resursseja, eikä tuottavuutta saada siitäkään huolimatta välttämättä entiselleen. Monen tekijän summana huonosti johdettu perehdytysprosessi saattaa johtaa pahimmillaan työntekijän irtisanomiseen tai irtisanoutumiseen. (Eklund 2018, 32-33.)

Viitalan (2009) mukaan yhä useampi yritys nimeää työntekijät sen suurimmaksi kilpailuedukseen. Työntekijöistä koituvat kustannukset ovat kuitenkin myös yrityksen yksi suurimmista menoeristä. Henkilöstökustannukset koostuvat muun muassa palkoista, osaamisen kehittämisestä ja työhyvinvoinnista. (Viitala 2009, 8-9.) Myös rekrytointi ja työntekijän palkkaaminen ovat yritykselle äärimmäisen kalliita prosesseja. Onkin potentiaalisen työntekijän ja rahan hukkaan heittämistä, jos rekrytoinnin jälkeen työtä ei hoideta kunnolla loppuun asti. (Eklund 2018, 31-32.)

Henkilökunnan vaihtuvuus on tutkitusti huomattavasti keskimääräistä pienempi yrityksissä, joissa perehdytykseen on panostettu. Kun henkilöstön vaihtuvuus pienenee ja sen myötä rekrytointikustannukset vähenevät, puhutaan merkittävistä säästöistä. (Heinonen & Järvinen 1997, 146.) Vaikka huolellisen perehdytyksen toteuttaminen vaatiikin siis investointeja, maksaa se itsensä lopulta takaisin.

Sen lisäksi, että perehdytyksellä estetään turhat kulut, on sillä myös mahdollista parantaa yrityksen tekemää tulosta. Heinosen ja Järvisen (1997, 144-146) mukaan tehokas ja huolellinen perehdytys parantaa niin organisaation tuloksellisuutta, kannattavuutta kuin kilpailukykyäkin.

Yksi selittävä tekijä tuloksellisuuden paranemiseen on perehdytyksen suuri vaikutus työtyytyväisyyteen ja sitoutumisen tasoon. Työtyytyväisyys ja sitoutumisaste kasvavat, kun työntekijä perehdytetään työn lisäksi myös työyhteisöön, jonka jäsenet ovat etukäteen valmisteltu uuden työntekijän saapumiseen. Tällöin uusi jäsen voi tuntea olonsa tervetulleeksi ja toivotuksi välittömästi yritykseen astuessaan. Myös työntekijän työstä saamalla onnistumisen kokemuksilla on suora yhteys työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. Ja kun työntekijä on sitoutunut, hän tutkitusti työskentelee tehokkaammin. (Eklund 2018, 34-35.)

Työyhteisöön sopeutuminen

Yksi perehdytyksen tavoitteista on auttaa työntekijää sopeutumaan työyhteisöön (Eklund 2018, 25). Etenkin nuorten kohdalla työyhteisöön kuulumisen tunne on äärimmäisen tärkeää (Nykänen & Uusitalo 2018, 11). Koska organisaatiossa vallitseva kulttuuri on erottamaton osa työyhteisöä ja sen toimintaa, on se myös tärkeää pyrkiä tuomaan osaksi perehdytystä.

Organisaatiokulttuuri, toiselta nimeltään yrityskulttuuri, on ikään kuin yrityksen persoonallisuus, joka määrittelee, miten yrityksessä toimivat yksilöt ajattelevat ja toimivat, mikä siellä on sallittua ja mikä ei, ja mihin työyhteisössä uskotaan ja sitoudutaan. Se suuntaa yrityksessä työskentelevien ihmisten toimintaa kohti yhteisiä päämääriä

sekä varmistaa ajattelumallien, toimintojen ja traditioiden siirtymisen sukupolvelta toiselle. (Viitala 2009, 34.)

Yrityskulttuuri on jotakin, mikä on muodostunut ja kehittynyt ajan kuluessa. Jokaisessa yrityksessä se on omanlaisensa, ja joissakin yrityksissä se on vahvempi ja helpommin havaittavissa kuin toisissa. Isolta osin se on tiedostamatonta, sillä joistakin toimintatavoista on saattanut muodostua itsestäänselvyksiä. Itsestään selviä asioita ei usein osata kertoa uusille tulokkaille, mutta he omaksuvat ne pikkuhiljaa työskentelyn lomassa. (Viitala 2009, 34-35.)

Laki

Perehdytys ja sitä koskevat määräykset mainitaan myös työturvallisuuslaissa. Työturvallisuuslain mukaan työnantaja on velvoitettu antamaan työntekijöilleen riittävää perehdytystä koskien työn haitta- ja vaaratekijöitä, käytettäviä työvälineitä, vallitsevia työolosuhteita sekä turvallisia työtapoja ja tuotantomenetelmiä. Työntekijä on opastettava välttämään työhön liittyviä vaaroja ja haittoja. Perehdytys on myös suhteutettava työntekijän jo olemassa olevaan osaamiseen ja työkokemukseen. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 14 §.)

Perehdytys ei koskekaan vain uusia työntekijöitä, vaan riittävää perehdytystä ja opastusta on järjestettävä aina, kun sille nähdään tarvetta. Tällainen tilanne saattaa tulla eteen esimerkiksi silloin, kun yrityksessä on tehty jollakin tavalla työtehtäviin tai toimintatapoihin vaikuttavia muutoksia. Perehdytys on paikallaan myös, kun toiminnassa on laitettu merkille virheitä tai palveluissa ja tuotteissa puutteita. Perehdytys tukee ja nopeuttaa muutoksiin sopeutumista. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

3.2 Onnistuneen perehdytyksen edellytykset

Aivan ensimmäinen askel kohti toimivampaa perehdytystä on sen merkityksen ymmärtäminen. Kun yritys hahmottaa, mitä kaikkea sillä voidaan saavuttaa, on se valmis panostamaan siihen. Tällöin perehdytyksellä on myös mahdollisuus onnistua. (Eklund

2018, 32.) Myös koko työyhteisön asenteella on merkitystä. Jotta perehdytys onnistuisi, vaatii se koko työyhteisöltä aktiivisuutta sekä positiivista suhtautumista niin perehdytyksen kuin itse yrityksenkin suhteen. (Heinonen & Järvinen 1997, 143.)

Motivaatio

Motivaatio on kaiken oppimisen lähtökohta. Se on kuitenkin jotain, mitä ei voi ihmiselle opettaa, vaan ihmisellä joko on sitä tai ei. Sen sijaan motivaation syntymiselle on mahdollista luoda mahdollisimman suotuisat olosuhteet. Perehdytettävälle on annettava ikään kuin syy olla motivoitunut, sillä oppiakseen ihmisen täytyy haluta sitä. (Ojala 2008, 67.)

Motivoituakseen työntekijän tulee ensinnäkin kokea tekemänsä työnsä mielekkääksi. Etenkin nuorten työntekijöiden kohdalla on tärkeää, että heitä autetaan näkemään omat työtehtävät osana suurempaa kokonaisuutta. Kokonaiskuvan hahmottaminen yrityksen eri osa-alueista ja niiden liittymisestä toisiinsa on tärkeää, sillä sen kautta oman työn merkitys hahmottuu ja mielekkyys lisääntyy. (Nykänen & Uusitalo 2018, 9.)

Lisäksi työn tulisi olla työntekijän osaamistasoon nähden riittävän haastavaa ja tavoitteiden riittävän korkealla, mutta kuitenkin saavutettavissa. Myös työstä saatavan palkkion pitäisi olla työn vaativuustasoon nähden riittävän suuri. Sen ei kuitenkaan tarvitse olla välttämättä rahallinen korvaus, vaan se voi olla myös sisäinen tuntemus, kuten itsensä toteuttaminen ja kehittäminen. (Viitala 2013, 16-17.)

Motivaation merkitys on suuri, sillä ollakseen hyödyksi yritykselle ja käyttääkseen koko osaamistaan, työntekijältä täytyy löytyä motivaatiota siihen (Viitala 2005, 103-104). Työmotivaatio on työntekijän voimavara, eikä sen merkitystä tule vähätellä (Nykänen & Uusitalo 2018, 9).

Oppimisolosuhteet

Eklundin (2018) mukaan suorituskyvylle, stressillä ja oppimisella on vahva yhteys toisiinsa. Tämä on tärkeää ottaa huomioon perehdytystä suunniteltaessa, sillä perehdytyksen aikana työntekijä kokee paljon muutoksia. Työn alettua häneen kohdistuu suuri määrä paitsi ympäristöstä tulevia ulkoisia ärsyksiä, myös runsaasti hänestä itsestään lähtöisin olevia ärsyksiä kuten ajatuksia ja tunteita. Kun ärsykkeiden määrä eli stressi kasvavat liian suureksi, työntekijän suorituskky laskee ja pitkittyyssään vaikeuttaa niin oppimista kuin keskittymistäkin. (Eklund 2018, 48-49.)

Uuden työntekijän suorituskky on perehdytysprosessin aikana siis helposti ääriarajoilla. Jotta stressi ei kasvaisi liian suureksi, siihen on kiinnitettävä perehdytyksen aikana huomiota, ja työntekijälle on tarjottava tukea siitä selviytyäkseen. Palautumisen merkitys on ymmärrettävä, sillä liian suuret tietomäärät liian nopeassa tahdissa vaikeuttavat oppimista. Perehdytyksessä onkin tärkeää löytää tasapaino tekemisen ja palautumisen välillä, jotta perehdytettävän suorituskky olisi oppimisen ja tiedon omaksumisen kannalta optimaalinen. (Eklund 2018, 49-50.)

Perehdyttävä

Loppu viimein perehdytyksen onnistumisen ratkaisee perehdytyksen toteuttaja. Vaikka perehdytys olisi suunniteltu viimeistä yksityiskohtaa myöten, ei sillä ole merkitystä, ellei sitä ole osattu toteuttaa oikein. Perehdytyksen todellinen laatu riippuu siis siitä ihmisestä, johon perehdytettävä perehdytysprosessin aikana ensisijaisesti tukeutuu. Perehdyttäjän tulisi olla riittävän osaava kyetäkseen ottamaan työntekijän tarpeet huomioon ja osatakseen tukea häntä oppimisprosessin aikana. Perehdytyksen toteuttajan valmiudet tällaiseen vastuuseen onkin kaikilta osin varmistettava. (Eklund 2018, 36.)

Erityisesti nuorien kohdalla on tärkeää, että suunnitelman toteuttajille eli perehdyttäjille on varattu riittävästi aikaa toteuttaa perehdytys huolella ja niin kuin se on suunniteltu. Perehdytyksen kesto ja laajuus tulisi suhteuttaa nuoren osaamiseen ja aiempaan työkokemukseen. Myös laki velvoittaa työnantajaa antamaan henkilökohtaista opastusta nuorelle työntekijälle. (Perehdyttäminen.)

Siinä missä on perehdyttäjän vastuulla, että uusi työyhteisön jäsen sopeutuu yritykseen ja suoriutuu työtehtävästään, on organisaation vastuulla antaa hänelle kaikki työkalut siinä onnistumiseen. Suunnitelmallisen perehdytysprosessin laatiminen on ensimmäinen askel, mutta sen laatijan täytyy varmistaa, että käytännön toteuttaja on ymmärtänyt sen sisällön oikein. Jokainen osakokonaisuus on syytä käydä perehdyttäjän kanssa läpi, jotta ne tulisi toteutettua niin kuin oli tarkoitus ja niistä saataisiin kaikki hyöty irti. (Eklund 2018, 36.)

Jokaisella käytänteellä on prosessissa oma paikkansa ja tarkoituksensa, ja jotta kokonaisuus olisi yhtenäinen ja johdonmukainen, täytyy eri asioiden parissa työskentelevien ihmisten oltava tietoisia toisistaan. Heidän on tiedettävä toistensa vastuualueet ja kyettävä saumattomaan yhteistyöhön. (Eklund 2018, 25-28.)

Työyhteisö

Perehdytyksen onnistuminen ei ole kuitenkaan yksin perehdyttäjän vastuulla. Työyhteisön ja siltä saatavan sosiaalisen tuen merkitys on keskeinen osa perehdytyksen onnistumista. Perehdyttäjän vastuulla onkin valmistella työyhteisö riittävän hyvin uuden työntekijän saapumiseen sekä kertoa, mitä hän työyhteisöltä odottaa. (Eklund 2018, 106.)

Työyhteisön on oltava tietoinen perehdytyksen merkityksestä, jotta he olisivat valmiita sitoutumaan siihen ja tekemään oman osuutensa. Miten perehdytyksen onnistuminen tai epäonnistuminen näkyy työyhteisön jäsenen omassa arjessa? Miten se onnistuessaan helpottaa tai epäonnistuessaan mahdollisesti vaikeuttaa heidän omaa työtään? Esimerkiksi näiden tekijöiden avaaminen saattaa motivoida työntekijöitä tekemään parhaansa. (Eklund 2018, 106.)

Perehdytyssuunnitelma

Onnistunut perehdytys edellyttää hyvää perehdytyssuunnitelmaa. Perehdytyssuunnitelma on työväline, joka määrittelee, miten perehdytys yrityksessä käsitetään ja mitä

se sisältää. Se takaa, että kaikki yrityksen kannalta tärkeät asiat käydään jokaisen yrityksessä työskentelevän kanssa. Se on apuväline, jota noudattamalla perehdytys pystytään toteuttamaan tasapuolisesti samanlaisena kaikille työntekijöille. Kun prosessin kaikki vaiheet ja sisällöt on kirjattu ylös, se myös mahdollistaa perehdytysprosessin tarkastelun ja eteenpäin kehittämisen. (Eklund 2018, 37.)

3.3 Perehdytyksen osa-alueet

Perehdytystä suunniteltaessa on aina otettava huomioon, että joka ikinen työpaikka, työtehtävä, työyhteisö ja työntekijä on erilainen. Ei ole mahdollista tarjota joka paikkaan sellaisenaan soveltuvaa mallia, vaan jokaisen yrityksen on muodostettava siitä juuri omanlaisensa sen omat toimintatavat, vaatimukset ja mahdollisuudet huomioon ottaen. Vaikka valmista perehdytysmallia ei aivan yksityiskohtia myöten olekaan olemassa, on perehdytysprosessin rakentamisesta olemassa paljon yleispäteviä käytännön vinkkejä ja ohjeistuksia. (Eklund 2018, 14.)

Kaikki lähtee tavoitteiden määrittelystä. Mitä perehdytyksellä tavoitellaan ja millaista se pitäisi olla ollakseen hyvää? Tämä selviää kysymällä esimerkiksi työyhteisöltä, millaisia odotuksia heillä on onnistunutta perehdytystä kohtaan. Kun tavoitteet ovat selvillä, voidaan lähteä etsimään keinoja, joilla ne saavutetaan. (Eklund 2018, 14.) Ideoita kannattaa hakea muualta ja soveltaa niitä oman organisaation tarpeisiin ja kulttuuriin sopiviksi (mts. 92). Mitä perehdytyksen tulisi pitää sisällään juuri meidän yrityksessämme?

Perehdytysprosessin sisältö jaetaan osa-alueisiin, jotka toimivat sisällön suunnittelun apuna ja runkona. Eklundin (2018) mallissa nämä osa-alueet ovat *vastuualueet ja tavoitteet, työtehtävään opastaminen, organisaation toiminta, prosessit ja käytännöt, verkostot sekä kehittymisen seuranta*. Eri osa-alueita painottamalla perehdytysprosessista ja -suunnitelmasta saadaan muokattua jokaisen organisaation tarpeiden mukainen. (Eklund 2018, 92-93.)

Vastuualueet ja tavoitteet

Jo rekrytointivaiheessa työntekijän kanssa keskustellaan tulevista vastuualueista, työtehtävän tavoitteista sekä työntekijään kohdistuvista odotuksista. Tämä on avuksi myöhemmin perehdytysvaiheessa: kun asioista on keskusteltu jo aiemmin, on niihin helpompi syventyä myöhemmin perehdytysvaiheessa. Perehdytys olisi hyvä aloittaa palauttamalla mieleen, mihin rekrytointivaiheessa jäätiin. (Eklund 2018, 93-94.)

Heti perehdytettävän saavuttua organisaatio oppii jatkuvasti perehdytettävästä ja hänen ominaisuuksistaan lisää. Organisaatioiden tulisi tuntea työntekijöidensä vahvuudet, sillä etenkin perehdytyksen aikana pienetkin itseluottamusbuustit ovat tärkeitä. Esimerkiksi työnkuvat ja vastuualueet olisi hyvä pyrkiä järjestämään mahdollisuuksien mukaa niin, että jokainen työntekijä pääsisi käyttämään omia vahvuuksiaan. Tällä tavoin tiimit toimivat paremmin ja työstä saadaan onnistumisen kokemuksia. (Eklund 2018, 94-95.)

Vastuualueita ja tavoitteita koskevissa keskusteluissa voidaan käydä läpi esimerkiksi, mitä perehdytettävän odotetaan saavuttavan ja missä ajassa, mitä niiden saavuttamisesta tai saavuttamatta jättämisestä seuraa ja millainen merkitys hänen työpanoksellaan on koko organisaation tavoitteiden kannalta. Myös perehdytettävän omista henkilökohtaisista tavoitteista olisi hyvä keskustella. Keskustelemalla asioista suoraan vältetään mahdolliset väärinymmärrykset ja pettymykset. (Eklund 2018, 95.)

Työtehtävään opastaminen

Työnopastus on merkittävä osa perehdytysprosessia (Heinonen & Järvinen 1997, 145). Yksinkertaisuudessaan se on työntekijän työtehtäviin opastamista tarkoittaen kaikkea sitä tietoa, mitä itse työn suorittamiseen vaaditaan. Pystyäkseen suorittamaan työnsä vaaditulla tavalla, työntekijän täytyy hahmottaa työnkuvansa kokonaisuudessaan sekä sisäistää, mistä kaikesta hänen työtehtävänsä koostuvat. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Työtehtävään opastaminen sisältää erilaisten sääntöjen, tekniikoiden ja toimintatapojen läpikäymistä. Työntekijälle on myös syytä havainnollistaa, miksi ohjeiden noudattaminen on tärkeää ja mitä niiden noudattamatta jättämisestä seuraa. (Eklund

2018, 96.) Etenkin työhön liittyvien vaarojen kohdalla on kiinnitettävä erityistä huomiota, että asiat selitetään riittävän tarkasti. Nuoret työntekijät kun saattavat arvioida asiat eri tavoin kuin kokeneemmat kollegansa. (Nykänen & Uusitalo 2018, 7.) Myös lopputuloksen kannalta merkityksettömiltä vaikuttavien työtehtävien merkitys on tärkeää perustella (Eklund 2018, 96), sillä vaikka ne siltä ensisilmäyksellä vaikuttaisivatkin, merkityksettömiä ne eivät varmasti ole.

Siinä missä rutiininomaisten työtehtävien kohdalla ohjeistusten ja niiden noudattamisen tärkeyttä tulee korostaa, asiantuntijatyössä ohjeistuksia ei välttämättä juurikaan ole. Tästä syystä uudelle työntekijälle voikin olla vaikeaa kertoa, miten työ kannattaisi tehdä. Tapoja on usein monia, ja työn tarkkaa sisältöä voi olla vaikeaa määrittää. Tällöin tavoitteiden selkeys ja vastuualueen rajaaminen on tärkeää. Työntekijän täytyy tietää, mistä asioista hän voi päättää itsenäisesti ja missä asioissa hänen tulee noudattaa tarkkoja ohjeita. Mutta oli työn luonne mikä tahansa, ennen perehdytyksen aloittamista on syytä suunnitella perehdytyksen etenemisnopeus ja tarkkuus sekä eri tehtävien perehdytystapa. (Eklund 2018, 97.)

Työhön opastamisen apuna on aiheellista käyttää erilaisia työkaluja kuten muistilistoja. Kun muistilistaa käytetään johdonmukaisesti ja kaikki siihen kirjatut kohdat todella kerrotaan, vältetään yksi perehdytyksen yleisistä virhekohtista eli olettaminen. Kun asioita sorrutaan pitämään itsestään selvyyksinä, se saattaa tuoda pidemmän päälle haasteita. Itsestään selvätkin asiat on aina parempi sanoa ääneen, kuin jättää mainitsematta. (Eklund 2018, 98.) Pääsääntöisesti voinee ajatella, että uudelle työntekijälle mikään ei ole itsestään selvää. Hänelle kun koko yritys on kaikin tavoin uusi ja vieras.

Organisaation toiminta

Uudelle työntekijälle pitää kuvata, mistä osasista organisaation toiminta koostuu ja millaisen kokonaisuuden ne yhdessä muodostavat. Myös yrityksen asiakkaista ja kilpailijoista sekä toimintaympäristöstä ja markkinatilanteesta olisi hyvä keskustella. (Eklund 2018, 99-100.)

Koska yrityksen tuotteet ja palvelut ovat keskeinen osa yrityksen toimintaa ja niiden tuntemus on yrityksen toiminnan kannalta tärkeää, tulee niihin perehtyä uusien työntekijöiden kanssa kunnolla. Yksi tärkeimmistä asioista on avata, minkälainen vaikutus työntekijän omalla toiminnalla ja työllä on lopulta yrityksen asiakkaisiin ja asiakastytyväisyyteen. (Eklund 2018, 100-101.)

Organisaation yhteinen perehdytystilaisuus on yksi tapa esitellä sen toimintaa, mutta sillä pystytään todellisuudessa tarjoamaan kokonaisuudesta vain pintaraapaisu. Työntekijän oman roolin ymmärtäminen vaatii ajallisesti enemmän sekä perehdytyksen suunnittelijoilta ja toteuttajilta ammattitaitoista työtä. (Eklund 2018, 100-101.)

Organisaation historian ja eri vaiheiden läpikäyminen auttaa perehdytettävää näkemään sen kehityskaaren ja sen, miten tähän hetkeen on tultu ja missä yritys on nyt. Myös se, mitä yritys tavoittelee ja millä keinoin on äärimmäisen tärkeää kertoa. Kun työntekijä tietää suuremmassa kaavassa, minne yritys tähtää, osaa hän todennäköisemmin suunnata myös omaa toimintaansa oikeaan suuntaan ja ymmärtää paremmin eri toimintatapojen syyt. (Eklund 2018, 100-101.)

Prosessit ja käytänteet

Yrityksen käytänteet ja prosessit määrittävät sen, miten siellä työtä tehdään ja miten sitä johdetaan. Esimerkkejä tästä ovat asiakashallinta, tiedonhallinta ja työajanseuranta. Joissakin yrityksissä prosessien tarkkaan noudattamiselle on vahvat perusteet ja ne on määritelty tarkoin, kun taas joissakin paikoissa työn tekeminen on huomattavasti vapaampaa. Erilaisia käytänteitä ja prosesseja saattaa olla paljonkin, ja koska ihmisen uuden tiedon sisäistämiskyky on rajallinen, on asiat syytä jaksottaa pidemmälle aikavälille. (Eklund 2018, 102-103.)

Ennen perehdytyksen aloitusta perehdyttäjälle täytyy olla selvää, mitä käytänteitä halutaan siirtää eteenpäin. Jotkin vakiintuneetkin käytänteet saattavat olla vanhentuneita tai muusta syystä ei-toivottuja. Jotta muutos olisi kuitenkin mahdollinen, on perehdyttäjän omalla asenteella merkitystä. Millainen asenne hänellä on uusia käy-

täntöjä kohtaan? On hyvä pitää mielessä, että uusi työntekijä ottaa vaikutteita kaikista työyhteisön jäsenten toiminnasta. Sillä, miten muut toimivat on suuri vaikutus siihen, miten uusi jäsenkin alkaa toimimaan. (Eklund 2018, 103-104.) Vaikka työntekijälle siis kuinka kerrottaisiin miten yrityksessä tulisi toimia, on se turhaa, ellei niitä noudata käytännössä kukaan muu. Sovituista toimintatavoista ja pelisäännöistä lipsuminen siirtyy takuuvarmasti myös uudelle työntekijälle. Koko työyhteisön asenteen kohdalleen saaminen onkin ensisijaisen tärkeää.

Verkostot

Ainoastaan perehdyttäjä ei riitä tukemaan uutta työntekijää. Perehdytettävä tarvitsee perehdyttäjäänsä ja esimiestään laajemman tukiverkoston, jolta kysyä neuvoa tarpeen tullen. Hänen täytyy myös tietää, keneltä hän voi kysyä apua missäkin asiassa. Perehdytettävää tulisikin rohkaista verkostoitumaan yrityksen muiden osastojen, tiimien ja vuorojen kanssa. Kun perehdytettävä onnistuu luomaan vahvat kontaktit, tukee se hänen työntekoaan myös tulevaisuudessa. (Eklund 2018, 105-106.)

Perehdyttäjä ei voi myöskään olla perehdytettävän ainoa kontakti. Jos perehdyttäjä tekee kaiken perehdytettävän puolesta, eikä perehdytettävä itse joudu olemaan vuorovaikutuksessa muiden yrityksen jäsenten kanssa, näin voi kuitenkin käydä. Tällöin uusi työntekijä ei hahmota yrityksen tiedonkulkua tai miten vuorovaikutus yrityksessä toimii. (Eklund 2018, 106.)

Perehdytyksellä tulisi varmistaa ”tiimiytyminen” eli uuden työntekijän sulautuminen osaksi työyhteisöä sekä hänen oman paikkansa löytäminen. Onkin mietittävä, millälaisia tilaisuuksia perehdytettävällä on tutustua työyhteisöön. Mikäli tilaisuuksia ei juurikaan ole, pitäisi miettiä, miten yritys voisi edesauttaa näiden tilaisuuksien syntymistä. Se voi esimerkiksi järjestää tiimeille vapaamuotoisia tilaisuuksia, joissa tiimien jäsenet pääsevät esittäytymään ja tutustumaan uuteen työntekijään. Muita vaihtoehtoja ovat esimerkiksi yhteiset projektit tai jonkin perehdytyksen osa-alueen delegoiminen toiselle tiimin jäsenelle. Olennaista kuitenkin on, että myös itse perehdytettävä on aktiivinen, kiinnostunut luomaan kontakteja sekä verkostoitumaan. (Eklund 2018, 107-108.)

Kehittymisen seuranta

Kuten kaikilla muillakin perehdytysprosessin osa-alueilla, myös kehittymisen seurannalla on paikkansa ja oma tärkeä merkityksensä. Sillä taataan tavoitteisiin pääseminen ja kyky reagoida muutoksiin, seurataan perehdytyksen etenemistä ja jokaisen henkilökohtaista oppimista sekä mahdollistetaan kehittymisen kannalta tärkeän, molempipuolisen palautteenannon. Saadulla palautteella pystytään paitsi auttamaan yksilöä kehittymään työssään, myös kehittämään itse perehdytysprosessia. (Eklund 2018, 109.)

Yksi tapa seurata uuden työntekijän kehittymistä on perehdytyskeskustelut. Ne voivat olla lyhyitä viikoittain käytäviä hetkiä, tai parin kuukauden välein käytäviä pidempiä keskusteluja. Tarpeen mukaan ne käydään joko työntekijän ja esimiehen, perehdyttäjän tai mahdollisesti kollegan välillä. Esimiehen läsnäolo ei ole välttämätön, kunhan hän on tietoinen perehdytysprosessin kulusta. Näiden keskusteluiden tulisi sopia yrityskulttuuriin ja yrityksen muihin käytäntöihin. (Eklund 2018, 122-123.)

Keskustelut tehostavat perehdytysprosessin sujumista molempien osapuolten näkökulmasta. Kun keskusteluita järjestetään säännöllisesti, pysytään perillä siitä, miten perehdytys on edennyt sekä varmistetaan, että uudella työntekijällä on mahdollisuus hoitaa työnsä hyvin ja kehittyä. Keskusteluhetket mahdollistavat myös esimerkiksi jo edellä mainitun palautteenannon. (Eklund 2018, 122.) Nuorten kohdalla keskustelut ovat erityisen aiheellisia. Niiden avulla saadaan myös selville kehityskohteet, joiden kehittämisestä juuri nuori on kiinnostunut. (Nykänen & Uusitalo 2018, 10.)

Perehdytyksen suunnitteluvaiheessa tulisi esimerkiksi miettiä, miten perehdytyksen edistymistä tullaan seuraamaan ja arvioimaan, ja miten perehdytys voidaan toteuttaa joustavasti jokaisen tarpeet huomioiden. Myös yrityksen palautekulttuuria tulisi tarkastella. (Eklund 2018, 110.)

Osaamisen kehittämistä tai kehittymisen seuranta ei tule unohtaa perehdytysjakson jälkeenkään. Jatkuvaa kehittymistä tulee tukea ja seurata intensiivisen perehdytysjakson jälkeenkin huomioimalla esimerkiksi työntekijän henkilökohtaiset urakehitystoiveet. (Eklund 2018, 110-111.)

4 Tutkimusasetelma

4.1 Tutkimusongelma ja tavoitteet

Toimeksiantaja Pakkahuone on suosittu, useista eri toiminnoista koostuva yritys, jota pyörittää noin 30 z-sukupolveen kuuluvaa työntekijää. Työn sesonkiluonteisuuden sekä hektisyyden vuoksi perehdytyksen toteuttamiselle ei ollut löydetty sen tarvitsemaa aikaa, minkä lisäksi perehdytys suunnitelmaa ei ollut. Näiden tekijöiden seurauksena perehdytys oli jäänyt epäjohtonmukaiselle ja riittämättömälle tasolle. Tavoitteena oli selvittää yrityksen perehdytykseen vaikuttavat tekijät sekä se, miten perehdytys tulisi toteuttaa nämä tekijät huomioiden.

Opinnäytetyön tutkimusongelmaksi muodostui: *Miten yrityksen perehdytys tulisi toteuttaa z-sukupolvi huomioon ottaen?* Lisäksi työn alaongelmiksi muodostuivat:

Miten yrityksen perehdytykseen vaikuttavat tekijät tulee huomioida perehdytysprosessissa?

Mitä z-sukupolvi odottaa työltä ja perehdytykseltä?

Työn tuotoksena luotiin kaikki tekijät mahdollisimman hyvin huomioiva perehdytys suunnitelma. Suunnitelman tarkoituksena oli selkeyttää ja sujuvoittaa yrityksen päivittäistä toimintaa sekä sitouttaa uudet työntekijät mahdollisimman onnistuneesti osaksi työyhteisöä.

Opinnäytetyössä keskityttiin kahvila- ja vierasvenesataman toimintaan sekä siellä aloittavien uusien työntekijöiden perehdytykseen. Ulkopuolelle jätettiin saman toimipisteen ”vanhat” työntekijät ja heidän jatkoperehdytystarpeensa sekä Pakkahuoneen Puodin ja ruokaterassin toiminta sekä työntekijät.

4.2 Tutkimus- ja analyysimenetelmät

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valikoitui toimintatutkimus. Tähän päädyttiin, koska sen nähtiin olevan niin tutkimusongelman, toimeksiantajayrityksen kuin tavoiteltavan lopputuotteenkin kannalta hyödyllisin ja sopivin lähestymistapa. Lisäksi se mahdollisti työyhteisön muutokseen sitoutumisen: z-sukupolvelle on tärkeää, että heidän mielipiteitään kuunnellaan ja niitä arvostetaan (Bridge 2015) ja ottamalla heidät mukaan kehitystyöhön, tutkimus hyötyi heidän asiantuntijuudestaan samalla kun he itse sitoutuvat sen toteuttamiseen. Tällä tavoin muutos lähti käyntiin ja yritys hyötyi siitä välittömästi.

Toimintatutkimus poikkeaa perinteisistä tutkimusmenetelmistä monin tavoin. Se on yhdistelmä muita tutkimusmenetelmiä ja siinä voidaan käyttää sekä laadullisia että määrällisiä aineistonkeruumenetelmiä. Perinteisen tutkimuksen tutkimustulokset jäävät lähes poikkeuksetta toteavalle tasolle eikä se useinkaan sisällä tutkimustulosten kautta saatujen parannusehdotusten kokeilua. Toimintatutkimuksessa sen sijaan toiminta on erottamaton osa tutkimusta ja muutos tapahtuu jo tutkimusta tehtäessä. (Kananen 2009, 11-13.)

Toimintatutkimuksessa keskitytään aina johonkin käytännön ongelmaan jonkinlaisessa yhteisössä, ja sen toteutukseen osallistuu tutkijan lisäksi aina myös yhteisön jäsenet eli he, joita ongelma koskee. Osallistamisen ansiosta toimintatutkimus onkin hyvin tehokas tapa saada aikaan pysyvä muutos parempaan, sillä kun muutosta koskevat henkilöt otetaan mukaan ja heitä kuunnellaan, ovat he sitoutuneempia muutoksen toteuttamiseen. (Kananen 2009, 9-10.)

Toimintatutkimus on prosessina jatkuvaa, aina vain parempaan tulokseen tähtäävää toimintaa. Se koostuu toinen toistaan seuraavista sykleistä: jokainen sykli sisältää

suunnittelun, toimeenpanon, havainnoinnin ja reflektoinnin. Kun yksi sykli on saatu päätökseen, alkaa uusi sykli, jolla pyritään vieläkin parempaan tulokseen. Tutkimus aloitetaan nykytilan kartoituksella, jotta hahmotettaisiin mihin muutosta tarvitaan. Tämän jälkeen ongelma analysoidaan ja määritellään ilmiöön vaikuttavat tekijät. Lopulta muodostetaan ongelmalle ratkaisu, sitä kokeillaan ja arvioidaan. Seuranta jatketaan, kunnes kaikki aloitetaan alusta. (Kananen 2009, 10-11, 28-29.)

Opinnäytetyöhön valikoitui ainoastaan kvalitatiivisia eli laadullisia aineistonkeruumenetelmiä, koska tutkijan ollessa työyhteisön jäsen aiheeseen tahdottiin päästä kiinni syvemmin. Tutkimuksen ensimmäisessä ja kolmannessa vaiheessa käytettiin puolistrukturoitua haastattelumenetelmää. Puolistrukturoitu haastattelu etenee samalla tavoin kuin teemahaastattelu: kaikille haastateltaville esitetään samat tai lähes samat kysymykset (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Puolistrukturoidulla ja teemahaastattelulla voidaan joissakin tilanteissa tarkoittaa myös samaa asiaa, ja haastattelun avoimuus voi vaihdella. Molempien haastattelumenetelmien tavoitteena on kuitenkin löytää tutkimustehtävän ja -ongelman kannalta merkityksellisiä vastauksia valittujen teemojen ja kysymysten avulla. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 65.)

Luodun perehdytysuunnitelman toimivuuden tutkimiseen käytettiin havainnointia. Havainnointi on tärkeä osa toimintatutkimusta, ja menetelmänä se on jaoteltavissa eri muotoihin ja luokkiin. Sitä voidaan myös toteuttaa monin eri tekniikoin, ja sen valinta riippuu muun muassa tutkittavasta ilmiöstä ja saatavilla olevista resursseista. Havainnoinnin tarvittava määrä sen sijaan riippuu siitä, miten tuttu tutkittava ilmiö on tutkimuksen toteuttajalle. (Kananen 2009, 67-69.) Koska tutkimuksen toteuttaja on tässä tapauksessa työyhteisön jäsen ja näin ollen omasi jo käsityksen yrityksen toimintatavoista ja toiminnasta, ei havainnointia tarvinnut tehdä tutkimuksen alussa. Sen sijaan havainnointia tarvittiin perehdytysuunnitelman toteutumista ja toimivuutta tarkasteltaessa.

Tutkimuspäiväkirjaa pidettäessä aineiston yhtäaikainen keruu ja analyysi nivoutuvat tiiviisti yhteen. Yksittäiset tapahtumat pitäisikin heti pyrkiä yhdistämään johonkin suurempaan kokonaisuuteen ja niistä pitäisi etsiä säännönmukaisuuksia, malleja sekä merkityksiä. Käytännössä tämä tarkoittaa havaintojen, ajatusten ja ennen kaikkea

analysointien jatkuvaa kirjaamista. Jos yksittäisiä asioita kirjataan ilman analysointia, on hetken päästä mahdotonta muistaa, mihin mikäkin liittyi. (Kananen 2009, 111-112.) Tutkimuksen toteuttaja pyrki pitämään tämän mielessä koko havainnointijakson ajan. Yksittäisten, irrallisten kirjausten sijaan asioita pohdittiin laajemmin ja ne kirjattiin ylös niin, että niihin oli helppo palata myöhemmin.

Toimintatutkimukselle on hyvin ominaista, että aineiston keruuta ja analyysia tehdään samanaikaisesti. Samalla kun aineistoa kerätään, pitäisi sitä pystyä samanaikaisesti analysoimaan ja tehdä tulkintoja. Haastatteluaineistojen kohdalla tämä tarkoittaa kerätyn aineiston välitöntä tarkastelua, kokonaiskuvan muodostamista ja jonkinlaisen tiivistelmän tekemistä. Aineistosta tehdään siis huomioita, ja sanomisille etsitään merkityksiä. Seuraavaksi nämä huomiot jaetaan aihekokonaisuuksiin ja aihekokonaisuudet vielä pienempiin osiin. Näiden välille pyritään sitten löytämään loogisia yhteyksiä ja selityksiä. (Kananen 2009, 85, 111.)

Tutkimuksessa käytettiin teoriasidonnaista sisällönanalyysiä. Kyseistä analyysimuotoa käytettäessä aineisto ei perustu mihinkään tiettyyn malliin tai teoriaan. Teorialla on kuitenkin merkittävä rooli analyysia tehtäessä: teoriasta pyritään löytämään selityksiä ja tukea aineistosta nousseille asioille ja tehdyille tulkinnoille. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Analyysimenetelmänä tutkimuksessa käytettiin teemoittelua. Teemoittelussa aineistoa käydään läpi jaotteleamalla samankaltaiset vastaukset eri teema-alueiden alle, minkä jälkeen niiden välille pyritään löytämään yhteyksiä, samankaltaisuuksia ja säännönmukaisuuksia. Viimeiseksi aineistosta tehdään tulkintoja. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 141-151.)

Vaikka teemoittelu on luonnollisin analyysimenetelmä teemahaastatteluja analysoitaessa, koki tutkija sen olevan erittäin hyvä menetelmä myös puolistrukturoidun haastatteluaineiston analysoinnissa. Haastatteluaineisto- ja tutkimuspäiväkirja-aineistoa analysoitaessa niistä eroteltiin tutkimuksen kannalta tärkeitä teemoja ja ne jaoteltiin erilaisten kokonaisuuksien alle. Teoriaa hyödynnettiin aineistosta nousseiden teemojen sekä tehtyjen tulkintojen tukena.

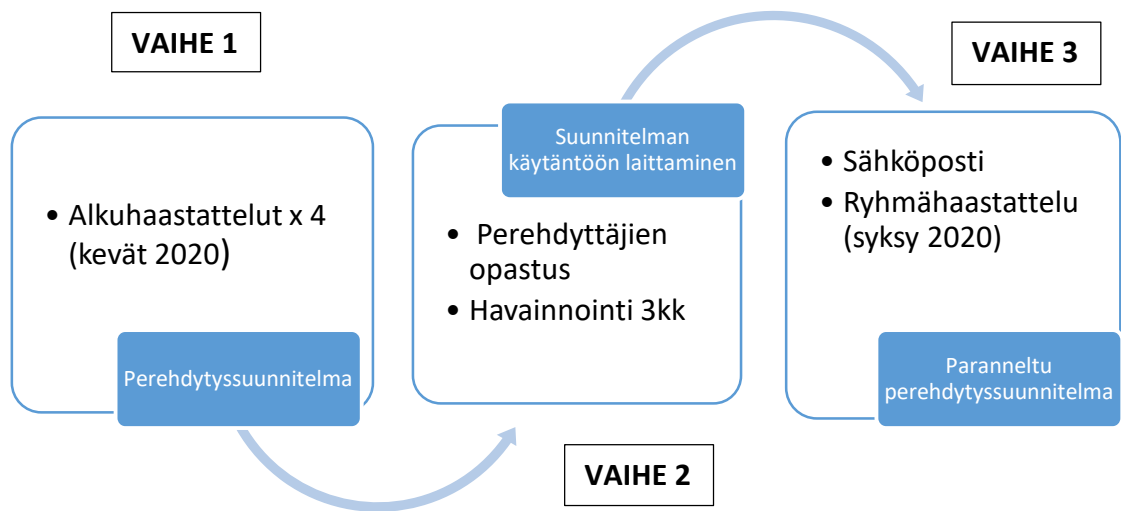
4.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tarkkuus on tärkeimpiä laadukkaaseen ja luotettavaan tutkimukseen liitettäviä sanoja. Jotta ulkopuolinen arvioija pystyisi seuraamaan kirjoittajan ajatuksenjuoksua tutkimusprosessin jokaisessa vaiheessa, on prosessin jokainen vaihe dokumentoitava tarkasti. (Kananen 2009, 95.)

Toimintatutkimukseen liittyy aina riski reaktiivisuudesta eli aineiston saastumisesta. Reaktiivisuus tarkoittaa tutkijan vaikutusta tutkimuksen tuloksiin, ja sen katsotaan pienentävän objektiivisuutta. Kun puhutaan toimintatutkimuksen tekemisestä, tutkijan vaikutusta tutkimustuloksiin on kuitenkin mahdotonta välttää tai ainakaan täysin poistaa, sillä tutkija on aina mukana itse toimintaan liittyvässä ongelmassa. Riskin tiedostaminen ja ymmärtäminen onneksi jo itsestään pienentää vääristymisvaaraa. Toisaalta toimintatutkimus on jo lähtökohdiltaan ja tutkimusasetelmaltaan erilainen muihin tutkimuksiin verrattuna, eikä reaktiivisuudella nähdä olevan niin suurta merkitystä tai painoarvoa. Tärkeintä on saavutettu lopputulos ja muutos. (Kananen 2014, 80-81.)

Luotettava tutkimus edellyttää myös objektiivisuutta. Kun tutkimus on puhtaasti objektiivinen, tulokset nousevat ainoastaan aineistosta. Puhtaasti objektiivinen tutkimus on kuitenkin mahdottomuus, sillä vaikka tutkija ei saa tuoda omia mielipiteitään tutkimustuloksissa millään tavalla esille, ”tutkimus on aina tutkijansa näköinen”. Tutkija joutuu tekemään tutkimusprosessin aikana lukemattomia valintoja ja omalta osaltaan jokainen näitä valinnoista pienentävät objektiivisuutta. Hyvät perustelut kuitenkin auttavat. (Kananen 2009, 98.) Opinnäytetyössä objektiivisuutta vähentäviä tekijöitä oli tutkijan kuuluminen työyhteisöön: kun toimintatavat ja suurin osa työyhteisön jäsenistä olivat tuttuja, toi se haasteita objektiivisuudelle. Tämä riski kuitenkin tiedostettiin, ja objektiivisuus pyrittiin pitämään mielessä tutkimusprosessin jokaisessa vaiheessa.

4.4 Tutkimuksen toteutus



Kuvio 1. Tutkimusprosessi

Vaihe 1

Kuten kuviosta 1 näkee, tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa haastateltiin neljää ihmistä kolmelta eri hierarkiatasolta. Ylimmältä tasolta haastateltiin toimeksiantajaa eli itse yrittäjää, jolloin hänen vaatimuksensa ja näkemyksensä perehdytyksen sisällöstä tuli huomioiduksi. Operatiiviselta tasolta haastateltiin perehdytyksestä aiemmin vastuussa ollutta henkilöä. Tällöin saatiin selville perehdytyksen tämänhetkinen tila sekä osviittaa siitä, miten perehdytys olisi yrityksen erityispiirteet ja resurssit huomioon ottaen mahdollista toteuttaa. Suorittavalta tasolta haastateltiin puolestaan kahta kesällä 2019 uutena aloittanutta työntekijää. Tavoitteena oli selvittää työntekijöiden omakohtaiset kokemukset saamastaan perehdytyksestä eli selvittää, miten he sen kokivat, ja mitä he jäivät mahdollisesti kaipaamaan. Koska jokaisen haastattelun tavoite oli erilainen, olivat myös niiden haastattelurungot erilaiset (ks. liite 1).

Haastattelut tehtiin alkukevällä 2020 kahden viikon aikana. Haastattelut kestivät yhteensä noin 25 minuuttia, ja äänittäminen tehtiin haastateltavien suostumuksella.

Yhdessä nämä haastattelut antoivat monipuolisen näkemyksen yrityksestä, perehdytyksen nykytilasta sekä perehdytykseen kohdistuvista odotuksista, toivomuksista ja vaatimuksista.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluina. Tutkimuksen tekijän ollessa toimeksiantajayrityksen työyhteisön jäsen vaarana oli, etteivät haastattelut toisi juurikaan uutta tietoa. Tästä syystä haastattelut eivät saaneet olla liian vapaamuotoisia. Haastattelumenetelmänä puolistrukturoitu haastattelu varmisti, että haastatteluista saatiin irti uutta ja juuri tutkimuksen kannalta hyödyllistä tietoa.

Aivan ensimmäiseksi kaikki kerätty haastatteluaineisto litteroitiin eli saatettiin tekstin muotoon. Litterointia voidaan tehdä eri tarkkuuksilla riippuen valitusta analyysitavasta ja siitä, onko sen kannalta olennaista tarkastella esimerkiksi kielenkäyttöä tai vuorovaikutusta (Saaranen-Kauppinen & Puusniikka 2006). Koska tässä tapauksessa tärkeintä oli itse sisältö, litterointia ei tehty erikoismerkkejä käyttäen. Kaikki haastatteltavien sanomiset kirjattiin ylös sanasta sanaan, mutta kaikki ylimääräiset täytesanat, toistot ja kesken jääneet sanat jätettiin pois. Litteroitua materiaalia kertyi yhteensä 10 sivua.

Litteroinnin jälkeen haastatteluista saatua aineistoa lähdettiin tarkastelemaan etsien tutkimuksen kannalta tärkeitä näkökulmia ja toistuvia tekijöitä, jotka tulisi perehdytys suunnitelmassa ottaa huomioon. Analysoinnissa toteutettiin teoriasidonnaista sisällönanalyysiä, jossa hyödynnettiin teemoittelua. Koska perehdytys suunnitelman pohjana toimi Eklundin (2018, 92) perehdytysmalli, aineisto koottiin kyseisessä mallissa käytettyjen osa-alueiden alle. Haastatteluista nousseiden tärkeiden huomioon otettavien tekijöiden pohjalta tutkija lähti listaamaan mahdollisia toteutusvaihtoehtoja. Lopulta alkuhaastatteluaineiston ja teorian pohjalta saatiin luotua toimeksiantajayritykselle sopiva perehdytys suunnitelma sekä konkreettiset toimintaohjeet siitä, miten uuden työntekijän kanssa toimitaan ensimmäisestä työpäivästä lähtien.

Vaihe 2

Tutkimuksen toisessa vaiheessa luotu perehdytysuunnitelma laitettiin käytäntöön. Tutkimusosuus alkoi perehdyttäjien valinnalla: perehdyttäjiksi valittiin kuusi 16-19-vuotiasta, yrityksessä jo useamman vuoden ollutta työntekijää tunnollisuuden sekä oikeanlaisen työtteen ja -asenteen perusteella.

Toukokuussa 2020 perehdyttäjille pidettiin yhteinen perehdytyspäivä, jonka tarkoituksena oli saada nuoret sisäistämään perehdytyksen kokonaisvaltainen merkitys sekä varmistaa se, että suunnitelmaa tullaan toteuttamaan niin kuin on tarkoitus. Ennen perehdytyspäivää nuorille lähetettiin valmis perehdytysuunnitelma ja se pyydettiin lukemaan huolella läpi. Lisäksi suunnitelmasta heränneet kysymykset ja epäselvyydet pyydettiin kirjaamaan ylös, jotta niistä voitiin keskustella yhdessä. Erityisen tarkasti päivän aikana haluttiin käydä läpi, mitä nuorilta perehdyttäjinä odotetaan, mitä perehdyttäjän rooli käytännössä tarkoittaa ja miten perehdytys tullaan toteuttamaan.

Kun perehdytysuunnitelma oli laitettu konkreettisesti käytäntöön, tutkija valvoi suunnitelman ja ohjeiden toteutumista, arvioi niiden toimivuutta ja ohjasi tarvittaessa oman työnsä lomassa. Havainnointia tehtiin kesä-elokuun välisenä aikana kolmen kuukauden ajan ja sen apuna käytettiin tutkimuspäiväkirjaa. Päiväkirjamateriaalia kertyi kaikkiaan yhdeksän sivua sisältäen tarkkoja merkintöjä suunnitelman käytäntöön laittamisen vaiheista sekä paitsi itse tutkijan, myös muiden tekemiä huomioita havainnointijakson ajalta. Myös tutkimuksen kannalta merkittävimmät, eri ihmisten kanssa käydyt keskustelut ja niistä heränneet ajatukset päätyivät päiväkirjaan.

Vaihe 3

Kolmen kuukauden mittaisen havainnointijakson jälkeen tutkimuksen tekijä tahtoi vielä kuulla muita suunnitelman kanssa tekemisissä olleita henkilöitä saadakseen vahvistusta omille havainnoilleen. Näitä henkilöitä olivat perehdyttäjät, kahvilan esimies sekä perehdytetyt.

Tutkimuksen kolmannessa vaiheessa perehdyttäjille sekä kahvilan esimiehelle järjestettiin ryhmähaastattelu elo-syyskuun vaihteessa 2020. Ryhmähaastatteluun päädyttiin, koska kaikkien osanottajien ollessa toisilleen tuttuja tutkimuksen toteuttaja näki sen yksilöhaastatteluja parempana vaihtoehtona. Haastateltavia oli etukäteen pyydetty miettimään valmiiksi asioita, joita he olivat laittaneet merkille kesän aikana sekä asioita, joilla he suunnitelmaa kehittäisivät. Haastattelun runkona toimi ennalta suunnitellut aiheet (ks. liite 3), mutta myös vapaalle keskustelulle jätettiin tilaa. Haastatteluun osallistui viisi perehdyttäjää sekä kahvilan esimies. Haastattelun tavoitteena oli, että keskustelusta nousisi esiin yhteisiä näkökulmia suunnitelman eri osien toimivuudesta sekä mahdollisia kehitysehdotuksia suunnitelman toteutukseen ja sisältöön liittyen. Haastattelu kesti noin 30 minuuttia, ja äänitykseen kysyttiin haastateltavien suostumus.

Myös perehdytettyjen kokemuksia tahdottiin selvittää. Heille lähetettiin sähköpostin välityksellä avoimia kysymyksiä, jotka pohjautuivat pitkälti samoihin kysymyksiin kuin alkukartoitusvaiheessa edellisen vuoden uusille työntekijöille esitettyihin kysymyksiin (ks. liite 2). Tavoitteena oli selvittää työntekijän henkilökohtainen kokemus, sekä kuulla perehdytysprosessin mahdolliset puutteet ja kehityskohteet heidän näkökulmastaan. Sähköpostivaihtoehtoon päädyttiin, koska tutkimuksen tekijä näki sen tuottavan kattavammat vastaukset kuin kasvotusten käytävä haastattelu. Aiemmin keksällä käytyjä perehdytyskeskusteluita nuoret tuntuivat jännittävän, ja niistä saatu hyöty jäi heikoksi, joten sähköpostin tuoma vastausrauha oli tutkimuksen tekijän mielestä parempi vaihtoehto.

Tutkimuksen kolmannen vaiheen analysointi aloitettiin äänitallenteen sanatarkalla litteroinnilla, mikä tuotti 10 sivua. Tämän jälkeen aineistoa tarkasteltiin vaiheen 1 tavoin teoriasidonnaista sisällönanalyysiä toteuttamalla ja teemoittelua hyödyntäen. Aineistosta etsittiin tutkimuksen kannalta tärkeitä ja toistuvia tekijöitä, minkä jälkeen asiat ryhmiteltiin suuremmiksi kokonaisuuksiksi. Lopulta näille kokonaisuuksille pyrittiin etsimään merkityksiä ja ratkaisuja kuten alaluvusta 5.2 on nähtävissä.

5 Tutkimustulokset

5.1 Perehdytysuunnitelma

Opinnäytetyössä tehty perehdytysuunnitelma pohjautuu Eklundin (2018) kirjassa esitettyyn kuusiosaiseen malliin (ks. liite 4). Osa-alueet ovat *vastuualueet ja tavoitteet, työtehtävään opastaminen, organisaation toiminta, prosessit ja käytänteet, verkostot sekä kehittymisen seuranta*. (Eklund 2018, 92.) Suunnitelmaan on sovellettu paitsi alkuhaastatteluista nousseita asioita, myös huomioitu vähäisen työkokemuksen omaavien nuorten tuen tarve sekä z-sukupolven tarpeet. Nuorten perehdytettävien lisäksi suunnitelmassa huomioitiin myös nuoret perehdyttäjät tekemällä siitä riittävän yksityiskohtainen, ymmärrettävä ja selkeä. Suunnitelmaan sisällytettiin monia perehdyttäjiä auttavia ohjeistuksia (ks. liite 6).

Vastuualueet ja tavoitteet

Kuten Eklundkin (2018) kirjassaan toteaa, perehdytysprosessin aikaiset onnistumisen kokemukset ja niistä saatu itsevarmuus ovat äärimmäisen tärkeitä. Jotta tämä olisi kuitenkaan mahdollista, on organisaatioiden tunnettava työntekijänsä ja heidän vahvuutensa. (Eklund 2018, 94-95.) Myös Pakkahuoneen yrittäjä oli samoilla linjoilla.

--jokaiselle pitäis löytyä se ikään kuin hänen vahvuuksille sopiva työtehtävä ja vastuualue. Kaikkien ei tarvii olla kiinnostuneita kaikista asioista, mutta se ketä on sitoutunu ja motivoitunu, ja haluaa kehittää itteään, niin hänelle pitäis onnistua luomaan semmonen ympäristö, ettei hän turhaudu siitä, vaan että ois sopivasti haasteita. --Toki yrityksen puitteet määrittää myös sen, että minkälaisia tehtäviä siellä on ja millon, ja miten ne tehdään. Et se asettaa sen raamin, mutta se mahdollistaa kuitenkin niitten jokaisten vahvuuksien löyty-misen ja hyödyntämisen. (Yrittäjä)

Yrittäjä näkee, että jokaiselle työntekijälle tulisi yrityksen puitteissa mahdollistaa kehittyminen ja omien vahvuuksien käyttäminen. Mielenkiintoa tulisi pitää yllä anta-

malla vastuuta ja työntekijän omia mielenkiinnon kohteita vastaavia työtehtäviä. Yritys on myös poikkeuksellinen paikka siinä suhteessa, että jo hyvin nuorille, täysi-ikäisyyden molemmilla puolilla oleville työntekijöille todella annetaan vastuuta heidän sitä halutessaan.

--Mut sit jos huomattiin, että sille voidaan antaa jotain lisävastuita tai lisätehtäviä, niin sitte tietty aina myöhemmin lisää. (Perehdyttävä)

Yrityksen ollessa auki vain kuusi kuukautta vuodessa, työsuhde jää kaikilla työntekijöillä melko lyhyeksi. Melko pian aloittamisen jälkeen motivoituneelle työntekijälle saatetaan kuitenkin antaa lisää työtehtäviä, joissa hänen katsotaan pärjäävän. Motivoitunut ja aktiivinen työntekijä saattaa laajentaa työnkuvaansa melko paljon jo ensimmäisenä vuonna. Tämä on erittäin positiivinen asia, sillä z-sukupolvelle on tärkeää, että työympäristö tukee heidän ammatillista kehittymistään (Bridge 2015.)

Perehdytyksessä työntekijälle tulee kertoa yrityksen tavoitteet ja mitä häneltä työntekijänä odotetaan (Eklund 2018, 93-94). Niinpä näistä asioista kysyttiin myös Pakkahuoneen yrittäjältä.

Meillä on pitkä yrityskulttuuri, melkeen neljäkymmentä vuotta Pakkahuoneella, ja se on saavuttanut ison asiakaskunnan. Pakkahuone tunnetaan hyvästä, iloisesta asiakaspalvelusta ja toiminnan tietystä laadusta. Ja näihin molempiin perehdytyksellä pyritään vastaamaan. (Yrittäjä)

Sen lisäksi, että pidetään sitä yrityskulttuuria, tai sitä mihin on ylletty jo nyt, niin pyritään tosiaan vakioimaan se. Mutta halutaan myös vastata aina ajan tuomiin haasteisiin. Reagoidaan toimintaympäristön muutoksiin, ja sitä kautta haluaisin, että toiminta kehittyy. (Yrittäjä)

Työntekijältä odotetaan toiminnan laadun säilyttämistä, asiakaspalvelutaitoa sekä yrityskulttuurin omaksumista. Myös kehityksen myötä muutoksiin sopeutuminen ja uusien työtehtävien omaksuminen on työntekijältä vaadittavia taitoja. Nämä tekijät tulee tuoda perehdytysprosessin aikana vahvasti esille.

Työtehtävään opastaminen

Työtehtävään opastaminen on uuden työntekijän työssä pärjäämisen kannalta ehkä tärkein perehdytysprosessin osa-alue. Se ohjastaa uuden työntekijän suoriutumaan siitä työtehtävästä, johon hänet on palkattu (Ahokas & Mäkeläinen 2013).

Se, miten asiat tehdään, tulisi olla kaikille työntekijöille selkeästi ja yhdenmukaisesti opastettu. Toki joidenkin työtehtävien suorittamistapa voi olla vapaampi, ja tapoja voi olla monia (Eklund 2018, 97). Nuorten työntekijöiden ohjaamiseen ja perehdyttämiseen on kuitenkin syytä kiinnittää erityistä huomiota. Ohjeiden ovatkin parasta olla selkeitä, tarkkoja ja yksiselitteisiä. (Nykänen & Uusitalo 2018, 11-12).

--Ja se on hyvä et siellä työntekijät neuvoo ja opettaa toisiaan, mut sit ku jollain onki vähän joku oma mielipide, mikä ei oo ehkä niin oikein, niin sitte ne alkaa helposti kaikki tekemään sitä väärin. Et siellä tarttis saada kaikel semmone yhtenäisen perehdytys, vaikka ois vanha työntekijä. (perehdyttäjä)

--musta oli välillä silleen et osa neuvos eri tavalla ku toinen. (Työntekijä 2)

Työtehtävien osalta yrityksessä vaikuttaa olevan ongelmana ristiriitaiset ohjeet. Työntekijät tekevät asioita eri tavoin, jolloin myös uusille työntekijöille annettavat ohjeet ovat keskenään ristiriitaisia. Kun uutta työntekijää ohjeistaa moni henkilö, neuvot samaan tehtävään saattavat olla joka kerralla hieman erilaiset. Tämä hämmentää uutta työntekijää, kun yhteistä selvää ohjeistusta ei ole. Perehdytyksen suunnittelussa tuleekin ottaa huomioon, että kaikille perehdytystä toteuttavilla henkilöillä on kaikkien asioiden suhteen yhteinen linja. Yhteinen perehdytyspäivä perehdyttäjiille voisi olla ratkaisu tähän asiaan: kun asiat käydään läpi yhdessä kaikkien perehdyttäjien kanssa, opettavat he ne jatkossa samalla tavalla uusille työntekijöille.

Yrityksessä perehdytystä hoitavia henkilöitä tulee olemaan kuusi. Näin ollen heitä tulisi riittää siihen, että esimerkiksi eri työvuoroihin perehdyttäminen hoidettaisiin aina perehdyttäjän kanssa. Työvuoron aikana kaikki siihen kuuluvat tehtävät tehtäisiin yhdessä, jolloin kaikki asiat tulisi tehtyä kaikkien osalta niin kuin ne kuuluu tehdä. Tämä ratkaisisi edellä mainitun ongelman.

Ja sit ne ihmiset (asiakkaat) kysyy ihan kaikkea, ja kun on niin paljon kaikkii eri toimintoja, on venejuttuja, terassii ja ihan kaikkee. Niin et sä voi opettaa sitä kaikkea niille. (Perehdyttävä)

Pakkahuoneen kohdalla kaikkiin työtehtäviin opastaminen on eri toimintojen runsauden vuoksi jo itsessään haaste. Toimipisteitä on useita, ne sijaitsevat lähekkäin ja tekevät tiivistä yhteistyötä toistensa kanssa. Toiminnan luonteen kannalta jokaisen työntekijän täytyykin tietää eri toimipisteiden toiminnot edes joiltakin osin, vaikka ei niiden parissa pääsääntöisesti työskentelisikään. Miten kaikki tämä saadaan perehdytettyä mahdollisimman johdonmukaisesti ja tehokkaasti niin, ettei tietomäärä ole oppimisen ja sisäistämisen kannalta liian suuri? Tähän haasteeseen tulee puretua suunnittelu- ja toteutusvaiheessa erityisen hyvin.

Organisaation toiminta

Yrityksen hierarkiataso on matala. Yrittäjä itse osallistuu tietyiltä osin myös suorittamaan työhön, esimerkiksi osallistuu joihinkin tapahtumiin. Kahvilan päivittäiseen toimintaan hän ei juurikaan osallistu, mutta käy siellä kuitenkin lähes päivittäin. Riippuen asiasta työntekijät saattavat myös soittaa suoraan yrittäjälle kysyäkseen neuvoa. Ensisijaisesti soitetaan kuitenkin kahvilan esimiehelle tai vuoropäälliköille.

Työntekijälle tulee kuvata mahdollisimman hyvin, mistä kaikesta yritys koostuu. Millaisia toimipisteitä sillä on ja mitä toimintoja kukin sisältää? Miten ne linkittyvät toisiinsa, ja minne työntekijän omat työtehtävät sijoittuvat? (Eklund 2018, 99.)

*---hyvin erilaisia toimintoja, ja niitä on paljon, niin se asettaa haasteita. --
Elikkä konkreettisesti kun meillä on vierassatama, se on oma juttu, kahvila on oma juttu, anniskeluterassi on oma juttu, on puotia, ja sitte osittain vielä näitä tukevina esimerkiksi hyvinvointikeskus, mistä voi ostaa erilaisia palveluita. Ja näitten tavallaan nivominen toinen toisiinsa, ja et se sama kulttuuri on eri toimipisteissä ja tuetaan toisiamme niin paljon kuin mahdollista eri pisteitten välillä, niin tekee vielä semmosen oman erityispiirteen tähän. (Yrittäjä)*

Pakkahuoneella toimipisteitä on useita ja toimintoja paljon. Nuoren työntekijän kanssa eri toimipisteet on hyvä käydä läpi ja pääpiirteittäin kuvata, mitä toimintoja

ne sisältävät. Kuitenkaan esimerkiksi uudelle, 14-vuotiaalle työntekijälle ei ole syytä lähteä kertomaan anniskeluterassin toimintatapoja aivan yksityiskohtaa myöten, jos ja kun hänet on lähtökohtaisesti palkattu kahvilan puolelle hoitamaan astiahuoltoa. Kun työntekijä oppii omat työtehtävänsä, voidaan työnkuvaa ja tietotaitoa lähteä kuitenkin laajentamaan.

Yrityksen arvoista kysyttäessä yrittäjä mainitsee kolme perusarvoa, jotka tulisi näkyä yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa. Ensimmäiseksi toiminnan asiakaslähtöisyys, eli asiakkaan kunnioittaminen ja toiveisiin vastaaminen. Toiseksi jokaiselle työntekijälle miellyttävän työympäristön luominen. Työntekijöille täytyy olla selvää, mitä ollaan tekemässä, ja millä toimenpiteillä ja teoilla tavoitteisiin päästään. Työtovereiden välillä vallitseva kunnioitus ja päivittäisellä viestinnällä osoitettava arvostus on tärkeää. Sanoilla, mutta myös teoilla on merkitystä. Työntekijöiden tulee toimia tiiminä toisiinsa tukien ja tiedostaen, miten omilla teoilla voidaan vaikuttaa toisen työhön. Tällä tavoin voidaan varmistaa kaikkien mahdollisimman mukava työskentely ja varmistetaan, ettei kukaan joudu ylitsepääsemättömien haasteiden eteen. Kolmanneksi yrittäjä mainitsee oman työn ja työpaikan kunnioituksen. Kenenkään tarvitse tehdä enempää kuin mihin kykenee. Jos jokainen sitoutuu tekemään oman parhaansa, se tekee kokonaisuudesta riittävän hyvän.

Perehdytyksessä edellä mainittuja asioita tulee korostaa, ja esimerkkien kautta kertoa, miten ne käytännössä näkyvät päivittäisessä työssä. Ellei näitä arvoja omaksuta, ei yritykselle tärkeä yrityskulttuuri säily. Nämä arvot ovat yrityksen toiminnan kulmakivet, joiden kautta kaikki toiminta lähtee. Ne ovat myös yritykselle ominaisen ja yrittäjän vahvasti peräänkuuluttaman yrityskulttuurin perusta.

--- Semmosia jatkuvia haasteita on se, että miten tää pidetään yllä. Perehdytys on hyvin merkittävässä roolissa tässä, että kun meille iso osa uusista työntekijöistä tulee hyvin nuorena, niin että se kulttuuri ja arvot siirtyy, eikä se huku mihinkään matkan varrelle. --kun meille tulee työntekijät nuorena, niin he ei esimerkiksi siirrä kovinkaan usein jotain edellisen työpaikan kulttuuria sinne, vaan he kasvaa tavallaan tähän ”pakka-huonelaisuuteen”. (Yrittäjä)

Kulttuurin vahvuus näkyy myös siinä, että yrittäjä käyttää termiä ”pakkahuonelaisuus”. Pakkahuoneella työskentely, ja siihen maailmaan kuulumisesta on tullut jo eräänlainen käsite.

--joukkuehenki, ylpeys siitä, että on osa sitä Pakkahuoneen tiimiä, mikä on ollu jo 39 vuoden ajan muistaakseni. Me ollaan onnistuttu pitämään Pakkahuone houkuttelevana työpaikkana, ja kun ihmiset viihtyy, se näkyy siinä työn jäljessä. Ollaan ylpeitä siitä, et ollaan Pakkahuoneella töissä. (Yrittäjä)

Hyvä fiilis, tykkäsin kyllä olla töissä. -- mun mielestä meil oli tosi hyvä työilmapiiri ja sillee et kaikki autto toisia. (Työntekijä 2)

Tosi hyvä ja oli tosi kivaa. Ja oppis tosi paljon kaikkee uutta. Oli tosi mukavaa ja kaikki otti ilosesti vastaan. (Työntekijä 1)

--No en mä hirveesti saanu kyl perehdytystä. Et sillen ku mä menin ekan päivänäki ni sit oli joku vähän kiire päivä. Ja sit vaan sanottii et tos on toi tiskikone ja laita sinne näit astioita. (Työntekijä 2)

Työntekijät ovat ylpeitä työpaikastaan sekä kuulumisesta suureen ja lämminhenkiseen työyhteisöön. Vaikka molemmat haastateltavat työntekijät kertoivatkin, etteivät saaneet astiahuoltoa kummempaa perehdytystä, kumpikin olivat hyvällä fiiliksellä tulossa taas seuraavaksi kesäksi. Se kertoo paljon hyvästä ilmapiiristä, ja ikään kuin vahvistaa sen, mitä yrittäjä vallitsevasta yrityskulttuurista kertoo: toisia kunnioitetaan, autetaan ja tuetaan. Tämä on äärimmäisen hyvä uutinen, sillä S-ryhmän Nuori Mieli Työssä -hankkeen osaprojektina toteutetun tutkimuksessa 89% nuorista nimesti juuri hyvän ja kannustavan työyhteisön tärkeimmäksi asiaksi työelämässä (Metso 2019, 24).

Sitouttaakseen z-sukupolven nuori, yrityksen on keskityttävä positiivisen työnantajakuvan luomiseen sekä muutettava toimintaansa tarvittavalla tavalla (Bridges 2015). Toimeksiantajayrityksellä onkin hyvän maineen ja ainutlaatuisen kulttuurinsa vuoksi erittäin hyvä asema paitsi asiakkaiden, myös työntekijöiden silmissä.

--Pakkahuone on suosittu paikka, ja esimerkiksi iltatoreilla ja muissa tapahtumissa se asiakaspaine, eli iso joukko asiakkaita, tekee omanlaisen haasteen. (Yrittäjä)

*--Sä et voi opettaa sitä kiireen hallintaa niille, et mimmosta se sit on. --
Ja tietty se kiire ittessään kesällä, ku ei siin oo sitte ihan kauheesti aikaa perehtyä niihin, vaikka pitäis olla sitä aikaa. Niin se tuo omat haasteensa. (Perehdyttäjä)*

Yrityksen toiminnalle hyvin ominaista, ja erilaisia haasteita tuova tekijä on hektinen ympäristö. Kiire ja paine tuli ilmi useampaan otteeseen jokaisessa haastattelussa. Sen voisikin katsoa olevan merkittävä toimintaa määrittelevä tekijä. Se on kuitenkin tekijä, jota ei voi poistaa, mutta sen tuoman paineen tuntua pystytään helpottamaan. Selkeät ohjeet ja kunnon perehdytys sujuvoittavat työskentelyä, ja auttavat kiireestä selviämiseen. Ennen kaikkea perehdytyksen laatua ei saa laiminlyödä kiireen vuoksi, vaan juuri sen takia asiat pitäisi organisoida niin, että perehdytys pystytään toteuttamaan. Aikataulutuksella ja työvuorolistan järjestelyllä tulisi löytää aikaa ja mahdollistaa kaikille tasapuolinen perehdytysprosessi.

--Ja sit ku se on kausiluonteista ni sit ehkä tuntuu et sit ku sä just saat jonkun asian rullaamaan, ni alkaakin jo hiljaisempi syyskuu, ja sit se olik taas siinä ja seuraavan vuonna uudestaan. (Perehdyttäjä)

---se toiminnan luonne on hyvin erinnäköistä syyskuisena arki-aamuna kuin vaikka heinäkuun keskiviikko iltatorina. (Yrittäjä)

Myös yrityksen kausiluonteisuus vaikuttaa useaan asiaan. Kauden alku ja loppu ovat hiljaisempia, kun taas kesä-heinä-elokuu ovat hyvin kiireisiä ja työntäyteisiä. Mikäli uusi työntekijä aloittaa työt jo huhtikuussa, työn luonne saattaa näyttäytyä vääränlaisena, jolloin myös työntekijän työote saattaa muuttua yrityskulttuuriin sopimattomaksi. Jos taas työntekijä aloittaa sesongin kiireellisimpänä hetkenä, saattaa työrytmi, hektinen ympäristö ja kaikki ympärillä tapahtuva näyttäytyä hallitsemattomana kaaoksena ja jopa pelästyttää nuoren työntekijän. Eklundin (2018) mukaan työntekijälle pitäisikin pyrkiä muodostamaan totuudenmukainen kuva yrityksestä.

Kertomalla, miten asiakasmäärät jaottuvat seosongin eri ajankohtiin, työntekijää autetaan hahmottamaan ja ymmärtämään kokonaisuus. On myös tärkeää, että työntekijälle kerrotaan, millainen vaikutus hänen omalla toiminnallaan on tälle kokonaisuudelle. (Eklund 2018, 100.) Tähän tulisi pyrkiä myös Pakkahuoneella.

Prosessit ja käytänteet

--meillä on pitkä yrityskulttuuri, melkeen neljäkymmentä vuotta Pakkahuoneella.

Työntekijälle pitäisi kertoa yrityksen historiasta ja sen eri vaiheista. Missä yritys on ollut, missä se on nyt, ja minne se on menossa? (Eklund 2018, 100.) Pakkahuoneella on lähes 40 vuotta takana ja matkan varrella sen toiminnot ovat lisääntyneet ja laajentuneet alkuperäisestä huomattavasti. Tämän lisäksi itse rakennuksella on oma historiansa paljon ennen Pakkahuoneen nykyistä käyttötarkoitusta. Historian valaiseminen auttaa työntekijää arvostamaan työpaikkaansa ja ymmärtämään eri toimintatapojen merkitykset (Eklund 2018, 100-101).

Yrittäjältä kysyttiin näkemyksiä myös z-sukupolvesta ja ”zetojen” tuomista vaatimuksista. Yrittäjä oli ajan tasalla siitä, mitä nuoret kaipaavat, ja millaista ohjausta he tarvitsevat.

---sanotaan näin, että nuoret on valmiimpia kuin muutamia kymmeniä vuosia sitten. Se tekee myös sen, että kun tiedostetaan asioita, ja valmiudet on suuria, nii sitten on myös odotukset ehkä eri tavalla henkilöstöjohtamiseen. (yrittäjä)

---se vaatii kuitenkin lempeän jämäkkää ja määrätietosta henkilöstöjohtamista aina vuoro esimiehiltä ja yksiköitten esimiehiltä. Että samalla tavalla olla jämäkkä, mutta kuitenkin et se vuorovaikutus säilyy ja olla lähestyttävissä. (yrittäjä)

Yrittäjän mukaan z-sukupolvi täytyy huomioida myös perehdytyksessä. Se ei saa olla liian ”auktoritääristä”, vaan mahdollistaa nuoren omien vahvuuksien soveltamista työhön. Sen täytyy olla kuitenkin selkeää oikeaan suuntaan ohjaamista, jotta nuori

tietää mitä häneltä odotetaan, ja mitä hänen kuuluu tehdä. Myös vuorovaikutuksen merkitys korostui.

Verkostot

Pakkahuonella on kaiken kaikkiaan yli 30 työntekijää sesongin ollessa kuumimmillaan, niin se organisoituminen ja asioiden huomioiminen on tärkeää. (Yrittäjä)

Pakkahuoneen työyhteisö on melko suuri, yrittäjän mukaan yli 30 henkilöä. Suuresta työyhteisöstä huolimatta yrityksessä vaikuttaa vallitsevan kuitenkin toisia tukeva ilmapiiri ja työyhteisö. Kun toisia autetaan ja ilmapiiri on lämmin, ovat kontaktikin luajat. Tällöin avun kysymiseenkin ei ole todennäköisesti kovin suurta kynnystä.

Esimerkiksi kahvilan puolelle tulevalla uudella työntekijällä voisi katsoa olevan noin 20 ihmisen tukiverkosto. Nuorelle työntekijälle on kuitenkin syytä kertoa, kenen puoleen hänen kuuluu ensisijaisesti kääntyä erilaisissa vaikeissa, mieltä askarruttavissa asioissa, tai esimerkiksi työturvallisuutta ja -terveyttä koskevissa asioissa (Nykänen & Uusitalo 2018, 6). Tätä ei ole yrityksessä ennen juurikaan huomioitu. Yrittäjän mukaan tämä asia on kuitenkin tulevan kesän perehdytyksessä otettu huomioon viimeämällä näiksi ensisijaisiksi tukihenkilöiksi Pakkahuoneen tulosvastuullinen esimies sekä kaksi vuoropäällikköä.

Kehittymisen seuranta

Kysyttäessä perehdyttäjältä, miten perehdytys käytännössä toteutettiin vai toteutettiinkö sitä, vastaus oli melko suppea, mutta selkeä.

---No, ei varmaan kyllä seurattu. Et tietty jotain voi sit niinku huomauttaa siinä, et jos on vaikka jääny joku asia kertomatta tai on ymmärtäny niin voi kommentoida siinä välissä. Mut ei sen tarkempaa seurantaa. (Perehdyttäjä)

Kun perehdyttäjä tai joku muu työyhteisön jäsen huomaa, että työntekijä tekee jotakin väärin tai hän ei ole tietoinen jostakin asiasta, asiaan puututaan ja se opetetaan. Järjestelmällisen seurantamenetelmän puutumisen vuoksi ei pysytä mukana, kuka

työntekijä osaa mitäkin, miten työntekijä itse kokee sisäistäneensä työtyötehtävänsä ja missä hän mahdollisesti kaipaisi vielä opastusta.

--Sit ku se homma oli kerran näytetty ni oletettiin et sä osaat sen, ja sit jos sä itse kysyit jotain nii sit kerrottiin vielä. --Kysyttiin vaan siin jossai keskel kesää et miten sulla on menny ja osaaks sä kaikki. (Työntekijä 1)

-- No kyl multa ehkä kysyttiin et miten on menny ja silleen. (Työntekijä 2)

Kun molemmilta työntekijöiltä kysyttiin, seurattiinko perehdytystä jotenkin, vastaus oli samanlainen: ei juurikaan. Tuntemuksia kyseltiin ohimennen, mutta johdonmu-kaista ja ennalta suunniteltua seurantaa ei toteutettu. Tähän tulisi ehdottomasti kiin-nittää huomiota.

Perehdytyskeskustelut ovat tämän yrityksen kohdalla avainsana. Pakkahuoneen työntekijät ovat nuoria ja työ saattaa olla elämän ensimmäinen, joten kaikki työelä-män käytännötkin saattavat olla vieraita. Alku on varmasti jännittävä, kaikki uutta ja vierasta. Rennot keskustelut, jolloin istutaan alas ja jutellaan työntekijän tuntemuk-sista ovatkin tarpeen, jotta työntekijän epävarmuuksista ja vielä epäselviltä tuntu-vista asioista päästään perille.

Näissä perehdytyksen aikaisissa keskusteluissa käydään läpi mahdollisia kehityskoh-teita, mutta se on myös erinomainen tilaisuus antaa palautetta (Eklund 2018, 110). Z-sukupolvelle, jota Pakkahuoneenkin työntekijät edustavat, palautteen saaminen ja siitä keskusteleminen on erittäin tärkeää (Metso 2019, 24). Välitöntä palautetta on hyvä antaa myös työn lomassa, mutta perusteellisemmän palautteen merkitystä ei pidä vähätellä.

5.2 Paranneltu perehdytysuunnitelma

Perehdytysuunnitelman ensimmäinen versio laitettiin käytäntöön keväällä 2020, ja sen toteutumista havainnointiin noin kolmen kuukauden ajan. Tämän jälkeen tutki-muksen toteuttaja piti perehdyttäjille ja kahvilan esimiehelle ryhmähaastattelun sekä

selvitti perehdytettyjen kokemuksia sähköpostitse. Tavoitteena oli selvittää eri näkökulmista perehdytyksen onnistumista sekä mahdollisia kehityskohteita.

Haastatteluissa haastateltavat nostivat esiin useita asioita, joita myös tutkimuksen toteuttaja itse oli laittanut havainnointijakson aikana merkille. Esiin nousseet asiat siis vahvistivat käsitystä siitä, mikä onnistui ja mikä ei, sekä mitä suunnitelman kohtia tulisi vielä kehittää. Merkittävimmiksi kehityskohdiksi muodostuivat *perehdyttäjien opastus, jatkuvan ohjauksen merkitys, käytännön ohjaaminen, perehdyttäjien määrä* sekä *perehdytyskeskustelut*. Näiden avulla suunnitelmaa paranneltiin konkreettisesti, mutta sen lisäksi ne kirjattiin suunnitelmaan ylös, jotta niihin osattaisiin kiinnittää erityistä huomiota jatkossakin (ks. liite 8).

Perehdyttäjien opastus

Vaikka perehdyttäjille pyrittiin korostamaan perehdytysuunnitelman eri osa-alueiden merkitystä, niiden ideaa, toteutusta tai kaikkia kohtia ei perehdyttäjien puolelta ymmärretty aivan niin kuin ne oli tarkoitettu. Eri osa-alueiden painotukset olivat hyvin selkeitä suunnitelman tekijälle, mutta ne eivät jostain syystä aivan välittyneet perehdyttäjille. Tällöin jotkin kohdat koettiin ”turhiksi”.

Ehkä tos oli myös vähän liikaa semmost teoriaa ja jotain semmost niiku epäolennaista. (Perehdyttäjä 5)

Nii ekan kanssa me käytiin tota läpi liian pitkään et jos mä vaik sanon et sun iltalisä on tämä, nii ei niit paljoo kiinnosta se. (Perehdyttäjä 4)

Ku mäki luin sielt ihan uutta tietoo ja sit mä olin vaan sillee et kui mä selitän tämmöstä. Et toi ei varmaa muista tämmöstä. (Perehdyttäjä 5)

Haastattelusta kävi ilmi, että perehdyttäjät pitivät joitakin perehdytysuunnitelmaan sisällytettyjä asioita epäolennaisina, sillä he eivät nähneet näiden asioiden merkitystä kokonaisuudelle. Vaikka käytännön asiat paikassa korostuukin, eikä 14-vuotiaita yleisesti ottaen kiinnosta samalla lailla heidän oikeutensa työntekijänä, vapaapäivien

määräytymiset tai esimerkiksi iltalisän suuruus, on ne siitä huolimatta hyvä mainita. Sen sijaan, että lähdettäisiin poistamaan asioita, tulisi suunnitelmassa perustella entistä paremmin, mitä eri asioilla haetaan. Myös se, mitä asioita tulee painottaa, ja mitkä asiat voidaan käydä läpi pintapuolisemmin, tulisi tarkemmin määrittää.

Lisäksi perehdytysuunnitelman sisäistämisen merkitystä tulee korostaa: elleivät perehdyttäjät itse sisäistä asioiden merkitystä kokonaisuudelle, eivät he pysty välittämään sitä myöskään perehdytettäville. Koska, kuten Eklundkin (2018, 36) kirjassaan mainitsee, perehdyttäjä on se, joka perehdytyksen onnistumisen ratkaisee. Täydellisenkään perehdytysuunnitelma ei pelasta huonosti toteutettua perehdytystä. Aikaa onkin syytä käyttää myös perehdyttäjien perehdyttämiseen, jotta suunnitelmaa toteutettaisiin juuri niin kuin on tarkoitus. Tästä syystä paranneltuun versioon lisättiin osio, joka korostaa perehdyttäjille heidän omaa rooliaan perehdyttäjinä ja auttaa heitä ymmärtämään, mitä heiltä odotetaan (ks. liite 7).

Mut musta se oli hyvä et ne oli siellä kirjassa (perehdytyskansiossa) se kaikki, mut niit ei ois ehkä kaikkee tarvinnu käydä läpi. Et kertoo et täältä löytyy kaikki mut et mä kerron nyt vaan nää jotkut asiat. (Perehdyttäjä 5)

Vaikka perehdytysuunnitelman kaikki osiot ovat omalla tavallaan olennaisia, selkeyden vuoksi osiot olisi syytä jakaa eri logiikalla. Parannellussa versiossa asiat jaettiin kahteen osioon niin, että sieltä löytyvät omat osionsa yhdessä käytäville ja omat osionsa perehdytettävän itsenäisesti käytäville asioille (ks. liite 5). Tämä auttaa perehdyttäjiä tärkeimpien asioiden painottamisessa ja ohjaa perehdyttäjiä käyttämään ajan tehokkaammin merkityksellisimpiin käytännön asioihin.

Jatkuvan ohjauksen merkitys

Luultavasti suurin kesän aikana havaittu haaste oli uusien työntekijöiden työn jatkuva seuraaminen ja ohjaaminen. Se koettiin tärkeäksi, mutta sen oleellisuutta ei ehkä nähty riittävästi, jotta siihen olisi jaksettu panostaa. Hektinen ympäristö, ja vaihtelevat tilanteet toivat asiaan myös omat haasteensa.

---mä oletan et ihmiset tekee niiku et, et he ottaa mallista. (Perehdyttävä 1)

Se on vaikee et ku sanotaan et täytyis seurata ku, no emmä tiä onks se sit vähän tyhmää tehdä jotain raporttia viikon päätteeks muista ihmisist. Mut sit et oikeesti muuten se silleen vaan vähän jää. Et sit muuten vaan keskittyy siihen omaan työhön. (Perehdyttävä 3)

Nii kyl mäki yritin silloin ku mä olin jonkun perehdyttäny nii sinä päivänä kattoo ja antaa koko ajan palautetta, mut se on tietysti vaikeeta taas omien töiden ohella. Et jos sä oot vaik tos kassalla nii siit on tosi vaikee vaan lähtee ohjaamaan. (Perehdyttävä 5)

Mut se on tietysti tosi vaikee oikeesti tehdä sitä työvuorolistaa sillä tavalla, et just se henkilö on samaan aikaan sen henkilön kanssa, kenet on perehdyttäny. (Perehdyttävä 3)

Jatkuva ohjaaminen ja seuraaminen on toteuttamisen näkökulmasta haasteellinen toteuttaa, mutta sen merkitystä tulee suunnitelman parannellussa versioissa entisestään korostaa: työntekijän ohjaus ei jää ensimmäisiin päiviin vaan suurin työ on ohjata uutta työntekijää kärsivällisesti ja johdonmukaisesti päivittäisessä työssä läpi kesän. Tämä aiheutti nuorissa perehdyttäjissä selkeästi turhautumista ja omien töiden ohella hyvin kuormittavaksi. Se on kuitenkin oleellinen osa perehdyttäjän työtä, ja sitä pitäisikin pyrkiä helpottamaan esimerkiksi pienillä työvuorojen järjestelyillä ja johdonmukaisella seurantasysteemillä. Kun tehtävä on mahdollistettu, motivoi se toteuttamaan sitä niin kuin on tarkoitus.

Käytännön ohjaaminen

Käytännön ohjaaminen on hyvin tärkeä osa toimeksiantajayrityksen perehdytysprosessia. Työtehtäviä on paljon ja vuosien saatossa niiden tekeminen on kokemuksen kautta muokkautunut tietynlaiseksi. Koska toimintoja ja tehtäviä asioita on paljon

sekä ympäristö hektinen on tärkeää, että asiat tehdään niin kuin ne sujuvimmin hoi-
tuvat ja niin, että yrityksen toiminnan tietty laatu säilyy. Uusille työntekijöille onkin
syytä näyttää moni asia kädestä pitäen, sillä vain tällä tavoin varmistetaan toiminnan
jatkuminen halutulla tavalla. Tämän asian merkitys nousi esiin myös haastatteluista:

*Ehkä ois pitäny käydä paremmin just tommoset vessojen siivoomiset ja
saunojen pesut, koska nyt ne oli jääny vähän huonolle tolalle. (Perehdyt-
täjä 5)*

*Nii ja sitä vaan olettaa et kyl ne nyt jo osaa pestä pöntön, mut oikeesti
se on kyl parempi et se näytetään, et se oikeesti sit tehdään sil tapaa ku
sil on näytetty. (Perehdyttäjä 3)*

*Mielestäni saunan pesun voisi näyttää ihan ”kädestä pitäen”. (Työnte-
kijä 6)*

Perehdyttäjät nostivat käytännön ohjaamisen merkityksen esiin erityisesti siivousteh-
tävien kohdalla. Aihe puhututti paljon, ja koko ryhmästä oli havaittavista turhautu-
mista aihetta kohtaan. Myös yhdeltä perehdytetyistä tuli yksi siivousta koskeva kehi-
tysehdotus. Vaikka asioiden näyttäminen käytännössä onkin aikaa vievää, siivousteh-
täviä ollessa paljon päivittäin on se tärkeä tekijä toiminnan sujumisen kannalta.

Itse perehdytysuunnitelman tekijä oli tehnyt paljon samoja havaintoja perehdyttä-
jien kanssa ja keskustellut asiasta useaan otteeseen paitsi kahvilan esimiehen myös
yrityksen pitkäaikaisen työntekijän kanssa. Tästä voinee päätellä aiheen olevan tär-
keä ja korjaustoimenpiteiden oleellisia. Yhteenvetona siivoustehtävien saralla pereh-
dyttämiseen pitäisi siis varata erikseen oma aikansa tai työvuoroja järjestellä niin,
että niiden käytännön läpikäynti olisi mahdollista.

Perehdyttäjien määrä

Perehdyttäjien määrä oli asia, missä suunnitelman tekijä yritti ottaa mahdollisimman monen ja toteuttamisen kannalta tärkeän asian huomioon. Kahdesta kolmeen perehdyttäjää olisi rutiinin syntymisen kannalta hyvä määrä, mutta suurempi määrä olisi helpompi työvuorolistan toteuttamisen kannalta. Toimeksiantajan kanssa käydyn keskustelun päätteeksi päädyttiin kuuteen perehdyttäjään, mutta kesän aikana sen huomattiin olevan liikaa.

Musta tuntuu et mulla oli vähän hakemista koska --- siihen ei tullu semmosta rutiinia. (Perehdyttäjä 5)

Nii ois se varmaan ollu parempi et ois ollu vähän vähemmän perehdyttäjiä, et sit siin ois tullu semmonen rutiini mist aikasemminki puhuttiin. (Perehdyttäjä 3)

Joo ja tajuun kyl et mahoton saada silleen et aina ois ne samat. (Perehdyttäjä 5)

Haastattelusta selvisi, että perehdyttäjien lukumäärää pidettiin turhan suurena. Suuri määrä helpotti työvuorolistan tekemistä, mutta sen vuoksi perehdyttäjille ei muodostunut tarvittua rutiinia. Rutiinia tarvitaan, sillä se tuo perehdytykseen tasalaatuisuutta, monin tavoin vahvempaa osaamista, tehokkuutta sekä parempia tuloksia. Tästä syystä vastuuta olisikin hyvä jakaa kuutta ihmistä pienemmälle määrälle.

Pienempi kokoonpano ja rutiinin saavuttaminen ratkaisisi todennäköisesti myös monia tarkkailujakson aikana havaittuja epäkohtia. Pienempää joukkoa on helpompi ohjata ja viestintä on helpompaa. Todennäköisesti myös vastuuta otettaisiin enemmän, kun koko työ olisi itsensä lisäksi vain yhdellä tai kahdella henkilöllä.

Haastattelun sekä suunnitelman tekijän havainnointien perusteella päädyttiin 2-3 perehdyttäjän olevan paras vaihtoehto. Perehdyttämiseen pitäisi tulla jonkinlainen rutiini, ja sen tulisi näyttäytyä entistä vahvemmin heidän työssään ja roolissaan. Perehdytys on heidän "tonttinsa" ja se on hoidettava hyvin. Menneenä kesänä vastuuta oli jaettu liian laajalle, jolloin kukaan ei ottanut täyttä vastuuta perehdytykseen liittyvien

asioiden hoitamisesta. Kun vastuu keskittyisikin vain 2-3 ihmiselle ja perehdyttäjän rooli olisi isompi osa omaa työnkuvaa, olisi motivaatiokin tehtävää kohtaa todennäköisesti suurempi.

Perehdytyskeskustelut

Perehdytyskeskustelut pidettiin työntekijän oltua töissä 2-3 viikkoa. Tällöin työyhteisön uusi jäsen oli ehtinyt jo hieman totutella uuteen ympäristöön, työyhteisöön ja itse työhön, jolloin myös erilaisia tuntemuksia ja kokemuksia on yleensä ehtinyt jo syntyä.

Moni oli et ihan kivasti on menny. Ja et ei oo mitään kysyttävää. (Perehdyttäjä 2)

Nii ja se ku yritti kysyy enemmän nii sit tuli vaan semmosii vastauksii et oli vaan et no, jaa. (Perehdyttäjä 2)

Perehdytyskeskustelujen toteutus ei mennyt aivan niin kuin oli suunniteltu. Perehdyttäjät noudattivat annettuja ohjeita ja etenivät suunnitelmaan kirjattujen apukysymysten mukaan, mutta uusilta työntekijöiltä saadut vastaukset olivat hyvin lyhyitä, jolloin keskusteluista ei saatu haluttua hyötyä irti. Perehdyttäjien puolelta ne koettiin hieman turhiksi, mutta siitä huolimatta keskustelut nähtiin tarpeellisiksi pitää mukana jatkossakin. Jotta keskustelusta saataisiin kuitenkin enemmän irti, on toteutustapaan tehtävä muutoksia.

Täytys olla varmaa joku tukipaperi siihen, et mitä kysytään. Tai et mitä huomioita sen muiden perehdyttäjien ois pitäny jo valmiiks tehä siit henkilöstä. Et millasta palautetta sille niiku annetaan. (Perehdyttäjä 3)

Nii ja just se, et jos sä et oo ollu se joka on nähny tavallaan niitä sen virheitä ja parannuskohteita nii sit se on huono lähtee siin keskusteluun ja kysyy siltä kun sun pitäs ite tietää et mihin sen kanssa kannattais keskittyä. (Perehdyttäjä 5)

Perehdyttäjiltä tuli hyvin paljon saman suuntaisia ajatuksia keskustelujen kehittämiseen, kuin mitä perehdytyksen suunnittelija oli itsekin kesän aikana havainnut. Apukysymyksiä oli suunnitelmaan jo sisällytetty, mutta molempia osapuolia hyödyttävän keskustelun aikaansaamiseksi itse keskustelutilanteeseen on valmistauduttava paremmin. Sen tulisi pohjautua ennalta tehtyihin huomioihin ja kirjattuihin palautteisiin kunkin työntekijän kohdalla. Tällä tavoin keskustelusta saadaan tehtyä henkilökohtaisempi. Lisäksi, jos nuori työntekijä ei osaa ottaa asioita puheeksi itse tai tehdä huomioita omasta työstään, pystyy kokeneempi työntekijä kirjausten ansiosta nostamaan ne esille. Tällä tavoin keskusteluista saadaan se, mitä niiltä haetaankin ja asioissa päästään eteenpäin.

Kuten aikaisemmin teoriaosuudessa jo todettiin, z-sukupolvi kaipaa esimiestyöltä henkilökohtaista viestintää sekä opetusmaista johtamistyyliä (Bridge). Keskusteluiden pitämällä ja on siis merkitystä, ja ne on syytä pitää osana perehdytysprosessia jatkossakin.

Uusien työntekijöiden omakohtainen kokemus

Mielestäni perehdytys oli todella hyvä eikä mitään jäänyt epäselväksi, asiat oli koottu lyhyesti mutta ytimekkäästi. (Työntekijä 1)

Saamani perehdytys oli hyvä sillä, kaikki asiat selitettiin todella selvästi. (Työntekijä 2)

Alku perehdytys oli omasta mielestä onnistunut ja auttoi alkuun pääsemisessä paljon. (Työntekijä 3)

Kesästä jäi ihan mahtava fiilis! Mukavat työkaverit ja iloinen työympäristö teki kesälomasta parhaan <3 En tiennyt mitä odottaa ensimmäiseltä kesätyöpäivältä, joten lähdin avoimin mielin mukaan ja se oli hyvä päätös! (Työntekijä 4)

Suurimmaksi osaksi uusien työntekijöiden vastaukset olivat positiivisia ja kokemukset hyviä. Tähän ei tietenkään voi sokeasti luottaa, sillä hyvää palautetta on yleisesti ottaen helpompi antaa kuin negatiivista. Nuori ei myöskään välttämättä osaa nähdä tai määritellä, mikä oli mahdollisesti huonosti ja miten sitä pystyttäisiin kehittämään.

Se jäi vaivaamaan, ettei aina saanut tarvittavaa energiaa, vaikkakin ymmärrän täysin miksei taukoja voida säännöllisesti antaa. (Työntekijä 1)

Ainoa varsinainen negatiivinen palaute tuli taukojen vähyydestä. Se on yrityksessä tiedostettu ”epäkohta”, mutta sen ollessa niin juurtunut osa paikan työkuultuuria, sopeutuvat uudetkin työntekijät rytmii yleensä nopeasti. Sopeuduttuaan he myös osaavat ajoittaa tauot työpäiviensä aikana niin, että pystyvät ne pitämään. Vaikka säännölliset ja pitkät tauot ovat paikan ominaisuuksien vuoksi mahdotonta, ollaan työntekijöiden hyvinvoinnista aina kiinnostuneita eikä taukojen pitämistä evätä keneltäkään edes kiireisimpinä hetkinä, jos tilanne sitä vaatii. Ympäristön ollessa niin vaihderikas ja työilmapiirin tsemppaava, epäsäännölliset ja vaihtelevat tauot eivät pääsääntöisesti ole ongelma.

Jaksamiseen ja kovan työtahdin kokemiseen vaikutti varmasti myös työntekijän nuori ikä hänen ollessa vain 14-vuotias. Vertailukohtaa tai kokemusta hektisessä työympäristössä työskentelystä ei ollut ja kun kaikki on uutta, asiat koetaan jo senkin takia raskaaksi ja tavallista kuormittavammiksi.

6 Pohdinta

Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona kahvila- ja vierasvenesatama Pakkahuoneelle ja sen tavoitteena oli selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat perehdytyksen toteutukseen, miten nämä tekijät tulee huomioida perehdytysprosessissa sekä luoda yritykselle toimiva perehdytysuunnitelma. Toimeksiantaja toivoi perehdytysuunnitelmaan käytäntöön laittamista, ja tutkijan halutessa hyödyntää tämä mahdollisuus, tutkimuksen lähestymistavaksi valikoitui toimintatutkimus. Toimintatutkimuksella

pyritään pysyvään muutokseen ja siihen liittyy vahvasti niiden ihmisten osallistaminen, joita käsiteltävä ongelma koskee (Kananen 2009, 9).

Työn teoriaosuudessa syvennyttiin z-sukupolven taustoihin, tarpeisiin ja odotuksiin sekä perehdytyksen merkitykseen ja toteuttamiseen. Aiheeseen perehtyminen antoi tutkimuksen toteuttajalle kokonaisvaltaisen ymmärryksen z-sukupolvesta ja perehdytyksen merkityksestä, mikä auttoi keskittymään oikeisiin asioihin tutkimusosuutta suunniteltaessa sekä sitä toteutettaessa.

Luotettavuus pyrittiin pitämään mielessä jokaisessa tutkimusprosessin vaiheessa eri vaiheiden tarkalla raportoinnilla. Tutkimusosuuden ollessa monivaiheinen ja sisältäessä useita eri tutkimusmenetelmiä, prosessia pyrittiin havainnollistamaan kuviolla (kuvio 1). Kuvio selkeyttää lukijalle koko tutkimuksen kulun sekä auttaa hahmottamaan, millä aikavälillä mikäkin tutkimuksen vaihe tapahtui ja mitä aineistonkeruumenetelmiä niissä käytettiin.

Yksi keino lisätä tutkimuksen luotettavuutta on triangulaatio. Se tarkoittaa useiden aineistonkeruumenetelmien käyttöä, ja sen tavoitteena on saada vahvistusta tutkimustuloksille. Eri aineistonkeruumenetelmät voivat keskenään erilaisten ominaisuuksiensa vuoksi tuottaa erilaisia tutkimustuloksia, joten menetelmässä on puutteensa, mutta ristiriitaisuus voi kuitenkin olla myös hyvä asia. Se nimittäin haastaa tutkijan tarkastelemaan keräämäänsä aineistoa entistä tarkemmin. (Kananen 2009, 97.)

Koska käytettävien menetelmien vähimmäissuositus on kolme (Kananen 2009, 97), voidaan sanoa, että työssä on käytetty triangulaatiota. Edellä mainitut, useamman eri menetelmän käytöstä saadut hyödyt pätevätkin myös tässä työssä. Perehdytysuunnitelman tekeminen pohjautuu ja tukeutuu teoriaan, mutta myös tehtyihin haastatteluihin, jotka antavat oman tärkeän lisänsä. Haastatteluista nousseita asioita sovellettiin teoriaan ja suunnitelman rakenteeseen, jolloin suunnitelmasta saatiin muokattua juuri toimeksiantajayritykseen sopiva. Tehtyä suunnitelmaa testattiin käytännössä ja tietoa kerättiin useamman kuukauden aikana tutkimuspäiväkirjan avulla. Tämän jälkeen ihmisiä vielä haastateltiin, jotta suunnitelman onnistumisesta saatiin

näkemyksistä useammasta eri näkökulmasta sekä saatiin tukea tutkijan omille havainnoille.

Kanasen (2009) mukaan monipuolinen aineistonkeruu lisää myös työn validiteettia. Heikotkin, samansuuntaiset signaalit useasta eri lähteistä vahvistavat tulkintaa. (Kananen 2009, 111.) Tämän tutkimuksen kohdalla samansuuntaisia signaaleja tuli paljon eri aineistonkeruumenetelmien kautta. Alkuhaastattelussa eri hierarkiatasoilta haastatellut henkilöt toivat esiin samoja asioita, mikä antoi selkeän käsityksen yrityksen tuomista haasteista. Myös tutkimuspäiväkirjaan merkityt havainnot olivat hyvin samanlaisia perehdyttäjien ryhmähaastattelusta nousseisiin asioihin ja perehdytetyjen sähköpostivastauksiin verrattuna. Tutkimusprosessin aikana vahvistui käsitys yrityksen haasteista sekä se, miten ne tulee perehdytys suunnitelmassa huomioida. Itse tutkimuksen toteutuksen voisikin näin ollen katsoa olevan onnistunut.

Perehdytys suunnitelman sisältöön oltiin pääosin tyytyväisiä. Alkuperäisen perehdytys suunnitelman osa-alueet pohjautuivat tiukasti Eklundin (2018, 92) malliin (ks. liite 4), mutta tutkimuksen toisessa ja kolmannessa vaiheessa löytyneiden kehityskohtien perusteella rakennetta hieman muutettiin (ks. liite 5). Kun osiot jaettiin yhdessä käytäviin sekä uuden työntekijän itsenäisesti käytäviin osioihin vapautui aikaa asioihin, joihin sitä tarvittiin. Perehdytys suunnitelman sisältöön ei siis tarvinnut tehdä juurikaan muutoksia.

Perehdytys suunnitelman käytännön toteutuksessa sen sijaan havaittiin joitakin puutteita. Suurimmat kehityskohteet olivat uusien työntekijöiden ohjauksessa ja osaamisen seurannassa: työntekijöitä ohjattiin ja osaamista seurattiin, mutta ei siinä määrin kuin olisi ollut tarve. Suurimmat syyt tähän olivat toiminnan hektisyys ja työvuorojen jakautuminen. Myös asioiden oikea painottaminen osoittautui haasteeksi. Vähemmän tärkeisiin asioihin käytettiin liikaa aikaa, kun taas tärkeämmät asiat kuten käytännön opastaminen jäivät liian vähälle huomiolle.

Kun tarkastellaan kaikkia havainnointijakson aikana sekä loppuhaastattelussa esiin tulleita asioita, kaikki perehdytys suunnitelman toteutukseen kohdistuvat haasteet olisivat korjattavissa perehdyttäjien paremmalla ohjaamisella ja opastuksella sekä

työvuorolistasuunnitteluun liittyvillä käytännönjärjestelyillä. Koska kuten Eklundkin (2018, 36) kirjassaan toteaa, perehdytyksen onnistuminen on suureksi osin perehdyttäjistä kiinni. Osaava ja homman sisäistänyt perehdyttäjäporukka onkin varmistettava perehdyttäjien oikealla valinnalla sekä heidän riittävällä perehdytyksellä.

Arvioitaessa, oliko perehdytys sitten onnistunut, voidaan sen katsoa sitä olevan. Sähköpostin välityksellä tehdyn selvityksen perusteella perehdytetyt kokivat saamansa perehdytyksen onnistuneeksi. Myös perehdyttäjiltä tuli positiivista palautetta kehitysehdotusten ohella. Kun henkilöt, joita perehdytys eniten koskee, kokevat perehdytyksen olleen kokemuksena positiivinen ja hyödyllinen, voidaan perehdytyksen olleen usealta osin onnistunut.

Perehdytyksellä on suuri merkitys yrityksen toiminnan kannalta. Se on yritykseltä paljon resursseja vaativa prosessi, joka vaikuttaa kokonaisvaltaisesti yrityksen toimintaan, mutta jonka toteuttamiseen ja onnistumiseen yrityksen toiminta vaikuttaa valtavasti. (Eklund 2018, 25.) Perehdytysprosessin vaatima pitkäjänteisyys sekä useat siihen vaikuttavat tekijät havaittiin välittömästi tutkimusta toteutettaessa. Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa tuli ilmi useita perehdytykselle haasteita tuovia tekijöitä, kuten työn hektinen luonne, työntekijöiden z-sukupolveen kuuluminen sekä toimintojen suuri määrä. Vaikka kaikki tekijät pyrittiin ottamaan huomioon perehdytys suunnitelmassa, näyttelivät ne vahvaa roolia koko kesän ajan. Tämä todisti sen, miksi perehdytyksen toteutuksessa oli ollut aiemmin vaikeuksia. Kuitenkin näiden tekijöiden entistä vahvempi tiedostaminen sekä perehdytysprosessin ja -suunnitelman jatkuva kehittäminen auttaa yritystä luomaan perehdytyksestä jatkossa yhä onnistuneemman.

Kanasen (2014, 80) mukaan toimintatutkimuksessa tärkeintä on saavutettu lopputulos ja muutos. Toimeksiantajayrityksessä perehdytysprosessista ja sen toteutuksesta oltiin kiinnostuneita koko tutkimuksen ajan. Perehdytyksen merkitys myös selkeästi nähtiin ja motivaatio sen kehittämiseen oli selkeästi havaittavissa. Toimintatutkimuksen tärkeimpiä tavoitteita on saada aikaan pysyvä, mutta jatkuvasti parempaan pyr-

kivä muutos (Kananen 2009, 9-11). Edellä mainittujen havaintojen sekä saatujen tutkimustulosten valossa voidaan todeta, että muutos saatiin aikaiseksi ja paluuta entiseen tuskin on.

Kuten alaluvussa 4.2 toimintatutkimusta määriteltäessä todettiin, toimintatutkimus koostuu toistuvista sykleistä (Kananen 2009, 10). Opinnäytetyön tutkimus kattoi näistä yhden kokonaisen syklin ja aloitti jo seuraavaa. Työ jää toisen syklin toimeenpanovaiheeseen jättäen parannellun perehdytysuunnitelman käytäntöön laittamisen sekä edelleen kehittämisen toimeksiantajayritykselle. Perehdytysuunnitelman jatkokehittäminen vaikuttaisi kuitenkin olevan turvattu: ryhmähaastattelusta kävi ilmi työntekijöiden motivaatio kehittää asioita eteenpäin ja heiltä löytyi näkemys lähes asiaan kuin asiaan. Nuoresta iästään huolimatta he selkeästi myös ymmärsivät perehdytyksen merkityksen ja sen vaikutuksen heidän omaan työhönsä, mikä on tärkeää perehdytyksen onnistumisen kannalta.

Lisätäkseen perehdytysprosessin arvoa tutkimusta voisi jatkaa tutkimalla yrityskulttuurin vaikutuksia työyhteisöön ja sen välittymistä yhteisön uusille jäsenille. Voitaisiin myös tutkia, millä keinoin yrityskulttuuri voitaisiin tuoda vahvemmin osaksi perehdytysprosessia. Tutkimuksesta saatujen tulosten myötä perehdytysuunnitelmaa ja -prosessia voitaisiin parantaa entisestään kasvattaen siitä saatua hyötyä.

Lähteet

Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus – ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 9.1.2020. https://ttk.fi/koulutus_ ja_ kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen_ ja_ tyonopastus_ -_ ennakoivaa_ tyosuojelua.

Bridges, T. 2015. 5 Ways The Workplace Needs To Change To Get The Most Out Of Generation Z. Fastcompany. Viitattu 19.1.2020. <https://www.fastcompany.com/3049848/5-ways-the-workplace-needs-to-change-to-get-the-most-out-of-generation-z>.

Crouch, B. 2015. How will Generation Z disrupt the workplace? Artikkele. Fortune. Viitattu 19.1.2020. <https://fortune.com/2015/05/22/generation-z-in-the-workplace/>.

Dufva, M., Halonen, M., Kari, M., Koivisto, T., Koivisto, R. & Myllyoja, J. 2017. Kohti jaettava ymmärrystä työn tulevaisuudesta. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisu. Viitattu 20.2.2020. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/160253>.

Finch, J. 2015. What Is Generation Z, And What Does It Want? Fastcompany. Artikkele. Viitattu 23.1.2020. https://www.fastcompany.com/3045317/what-is-generation-z-and-what-does-it-want?show_rev_conten.

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

Fleischer, S. Gen Z: A Look Inside The Brains Of 2027. Nd. CMO. Adobe. Artikkele. Viitattu 15.2.2020. <https://cmo.adobe.com/articles/2017/7/gen-z-a-look-inside-the-brains-of-2027.html#gs.wfvzrq>.

Heinonen, J.& Järvinen, A. 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Otava.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki : Gaudeamus Helsinki University Press. Viitattu 5.11.2020. <https://janet.finna.fi>, Ellibs.

Hyvän rekrytoinnin voi pilata huonolla perehdytyksellä. 2018. Artikkele. Työhön perehdytys. Viitattu 7.3.2020. <https://www.tyohonperehdytys.fi/>.

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yrityksen kehittämisessä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Lukkari, S. 2019. Milleniaalien jälkeen aikuistuu Z-sukupolvi. Joko tunnet tulevaisuuden kuluttajat? Dagmar. Artikkel. Viitattu 5.2.2020. <https://www.dagmar.fi/trendit/milleniaalien-jalkeen-aikuistuu-z-sukupolvi-joko-tunnet-tulevaisuuden-kuluttajat/>.

Metso, R-M. 2019. Uusi sukupolvi töissä. Yhteishyvä, 19, 4, 24-25. Tutkimus osa S-ryhmässä käynnissä olevaa Nuori Mieli Työssä -ohjelmaa.

Nykänen, M. & Uusitalo, H. Turvallisesti töihin työkykyä tukien. 2018. Työterveyslaitos. Työterveys ja työturvallisuus osana nuorten työllistymistä -hanke. Viitattu 27.3.2020. <https://www.julkari.fi/handle/10024/137279>.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.

Perehdyttäjän top 10 -muistilista. Työterveyslaitos. Viitattu 10.3.2020. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/tyoelamaan-kiinnittyminen/perehdyttajan-top-10-muistilista/>.

Perehdyttäminen. Työsuojelu. Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. Viitattu 20.4.2020. <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/nuori-tyontekija/perehdyttaminen>.

Puttonen, M. 2012. Z luo uudet arvot. Tiede-lehti. Viitattu 4.2.2020. https://www.tiede.fi/artikkeli/jutut/artikkelit/z_luo_uudet_arvot.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Litterointi. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 23.3.2020. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_2_1.html.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 27.10.2020. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html.

Seemiller, C. & Grace, M. 2018. Generation Z: A Century in the Making. New York: Routledge. <https://janet.finna.fi/Record/janet.353361>.

S-ryhmä tarttuu nuorten työkykyisyyden ja työelämään kiinnittymisen haasteisiin. 2017. Uutinen S-ryhmän www-sivuilla. Viitattu 2.2.2020. https://s-ryhma.fi/uutinen/s-ryhma-tarttuu-nuorten-tyokykyisyyden-ja-tyoelama/news-4075631_384136.

Stillman, D. & Stillman, J. 2017. Gen Z @ work : how the next generation is transforming the workplace. New York: Harper Business.

Sukupolvien väliset suhteet. 2012. Hyvinvointikatsaus. Hyvinvointitilastollinen aikakauslehti, 23, 1, 14. Tilastokeskus. Viitattu 4.2.2020. https://www.stat.fi/tup/hyvinvointikatsaus/hyka01_12.pdf.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi. Viitattu 27.10.2020. <https://janet.finna.fi>, Ellibs.

Työturvallisuuslaki. 738/2002. 14 §. Annettu 23.8.2002. Viitattu 9.1.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 4. p. Helsinki: Inforviestintä.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 1.-2.p. Helsinki: Edita Publishing.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. 4.uud.p. Helsinki: Edita Publishing.

Liitteet

Liite 1. Alkuhaastattelurungot

Yrittäjän haastattelu:

1. Mikä on perehdytyksen tarkoitus?
 - yleisesti, miksi sitä ylipäätään yrityksissä tehdään?
 - mikä merkitys sillä on yrityksen toiminnan kannalta?

2. Mitä tällä perehdytyksellä halutaan saavuttaa? Mitkä ovat päätavoitteet?
 - (esim. Myynnin lisääminen, päivittäisen työn sujuvoittaminen, työ-/asiakastytyväisyyden lisääminen jne.)

3. Mitä perehdytyksen pitäisi sisältää?
 - yrityksen arvot?
 - yrityksen strategiset tavoitteet? Mitkä yrityksen tavoitteet ovat, ja millä tavoin ne pyritään saavuttamaan? Missä yritys haluaa olla tulevaisuudessa, ja mitä yrityksen toiminnassa pitää kehittää, jotta sinne päästään?
 - Miten kuvailisit yrityksen yrityskulttuuria ja mistä se syntyy? Mitkä ovat tärkeimmät avaintekijät?

4. Miten perehdytys tulisi toteuttaa?
 - tuoko yritys jotain rajoituksia toteuttamiseen? Mitä pitäisi ottaa huomioon?
 - yrityksen erityispiirteet?

5. Mitä ajattelet z-sukupolvesta? (eri lähteiden mukaan määritellään alkavan 1990-luvun puolivälistä / 2000-luvun alusta)
 - Millainen sukupolvi se on?
 - Mitä ajattelet heidän odottavan työltä / esimiestyöltä?
 - Mikä heitä motivoi?
 - Miten heidän oppimistaan voidaan tukea?

6. Miten näet perehdytyksen/ oppimisen seurannan tarpeen / hyödyt?

Perehdytystä toteuttaneen haastattelu:

1. Mihin perehdytettiin?
 - Mitä perehdytyksessä käytiin läpi? Mitä se sisälsi?
2. Miten perehdytettiin? Miksi?
 - Miten perehdytys käytännössä toteutettiin? Miten kaikki asiat käytiin perehdytettävän kanssa läpi?
3. Milloin perehdytettiin? Miksi?
 - Millä aikavälillä perehdytys toteutettiin? Perehdytettiinkö
4. Seurattiinko / tuettiin oppimista jotenkin?
5. Miten arvioisit perehdytyksen onnistumisen?
 - Mikä toimi? Mikä ei? Miksi? (konkreettisia esimerkkejä)
 - Mitä puutteita? (konkreettisia esimerkkejä) Mistä ne johtuivat?
6. Mitä haasteita yritys tuo perehdytykselle?
7. Mitä perehdytyksessä pitäisi ottaa erityisesti huomioon?

Työntekijöiden haastattelu

1. Millainen fiilis sinulla jäi yleisesti ottaen viime kesästä?
2. Mitä toiveita/odotuksia sinulla oli ennen kuin aloitit työt?
3. Minkälaisen ensivaikutelman sait yrityksestä, kun aloitit työt?
 - Miten sinut otettiin vastaan, tunsitko olosi tervetulleeksi?
4. Sopeuduitko työyhteisöön helposti? Miten koit työilmapiirin?
5. Miten koit saamasi perehdytyksen?
6. Miten sinut opastettiin työtehtäviin?
 - Koitko jonkin hankalaksi? Minkä?
 - Miten se olisi voitu toteuttaa paremmin?
7. Miten tutustuit yrityksen toimintatapoihin?
 - Toimintatavat, toimintaperiaatteet, pelisäännöt, arvot...
 - Tulivatko yrityksen toimintatavat ja toimintaperiaatteet nopeasti tutuiksi? (vai pikkuhiljaa kesän mittaan) Kerrottiinko sinulle yrityksen pelisäännöt? Entä yrityksen arvoista, ja miten ne näkyvät käytännössä?
8. Saitko tukea ja apua, kun tarvitsit sitä?
9. Miten perehdytyksen/oppimisen edistymistä seurattiin? Vai seurattiinko?
10. Jäitkö kaipaamaan jotakin? Mitä?
 - Kehitysehdotuksia?
11. Onko jotain, mitä haluaisit vielä sanoa tai lisätä?

Liite 2. Perehdytetyille lähetetty sähköposti

Hei!

Tässä olisi ne kysymykset, joista puhuin! Kerro rohkeasti kaikki mitä mieleen vain tulee, mieluiten useammalla sanalla.

1. Millainen fiilis kesästä jäi?
2. Minkälaisen ensivaikutelman sait Pakkahuoneesta, kun aloitit työt?
3. Sopeuditko työyhteisöön helposti? Miten koit työilmapiirin?
4. Miten koit saamasi perehdytyksen? (tarkoittaa siis työtehtäviin opastamista ja ensimmäisten päivien alkuperehdytystä)
 - koitko jonkin hankalaksi? Minkä?
 - Miten se olisi voitu toteuttaa paremmin?
5. Tulivatko yrityksen toimintatavat nopeasti tutuiksi?
6. Saitko tukea ja apua, kun tarvitsit sitä?
7. Jäitkö kaipaamaan jotakin? Mitä?
8. Onko kehitysehdotuksia?
9. Onko jotain, mitä haluaisit vielä sanoa?

Kysyn samat kysymykset myös kaikilta muilta uusilta työntekijöiltä. Kysy ihmeessä, jos et ymmärrä jotakin kysymystä tai mitä sillä haen :) Kyselen näitä siis siksi, että saisin kokonaiskuvan perehdytyksen onnistumisesta, ja saatan tarvittaessa kysyä vielä jatkokysymyksiä.

Kiitos vastauksista jo etukäteen!

Terveisin,

Pauliina

Liite 3. Perehdyttäjien ryhmähaastattelurunko

1. Miten teidän mielestänne kesä yleisesti ottaen meni?

2. Millaista perehdytysuunnitelmaa oli toteuttaa?

- Koittekö jonkin toteuttamisen kannalta hankalaksi?

3. Miten perehdytysuunnitelma mielestänne toimi?

- Mitä huomioita teitte kesän aikana?
- Mikä onnistui/ei onnistunut?
- Näittekö jotakin ero tämän vuoden ja edellisten vuosien uusien työntekijöiden sopeutumisessa/töiden omaksumisessa?

4. Perehdytysuunnitelman kehittäminen:

- Mitä hyvää/huonoa?
- Pitäisikö jotakin lisätä, muuttaa tai poistaa? Mitä?
- Olisiko joku asia ollut tarpeellista huomioida vielä paremmin? Mitä asioita pitäisi painottaa?

Liite 4. Alkuperäisen perehdytysuunnitelman sisällysluettelo

Sisältö	2
1 Työtehtävien opastaminen.....	4
1.1 Työnkuvat ja -tehtävät.....	4
1.2 Vierasesatama.....	8
1.3 Työturvallisuus.....	10
1.4 Hygienia.....	10
2 Organisaation toiminta.....	11
2.1 Arvot ja tavoitteet.....	11
2.2 Tuotteet ja palvelut.....	12
2.3 Historia.....	14
2.4 Tärkeimmät sidosryhmät.....	14
2.5 Työsuojelu.....	14
3 Oman tiimin toiminta.....	14
3.1 Tiimin tehtävä.....	14
3.2 Tiimin jäsenten vastualueet.....	14
3.3 Sisäinen tiedottaminen.....	15
3.4 Yhteystiedot.....	15
4 Tilat ja kulkeminen.....	16
4.1 Avaimet.....	16
4.2 Kulkukoodit.....	16
4.3 Tilat.....	16
4.4 Satama-alue.....	16
4.5 Pysäköinti.....	17
4.6 Työpaikan yhteystiedot.....	17
5 Edut ja palvelut.....	18

3	
5.1 Henkilöstöedut.....	18
5.2 Työterveyshuolto.....	18
6 Hallinnolliset asiat.....	18
6.1 Paikan maksu.....	18
6.2 Työaika.....	18
6.3 Taudit.....	19
6.4 Vapapäivät.....	19
6.5 Lomat.....	19
6.6 Sairaslomat.....	20
7 Prosessit ja käytänteet.....	20
7.1 Kirjaamattomat käytänteet.....	20
7.2 Tiimin pelisäännöt.....	21
7.3 Työtehtävien priorisointi.....	21
7.4 Palautteen antaminen.....	22
8 Materiaalit.....	22
8.1 Ohjeet.....	22
8.2 Käyttöohjeet.....	22
8.3 Valitse Uusikaupunki -esite.....	22
8.4 Pakkahuoneen oma esite.....	23
9 Perehdytyksen seuranta.....	23
9.1 Perehdytysjakson keskustelut.....	23
9.2 Loppukeskustelu/-haastattelu.....	24
10 Toteutus.....	24

Liite 5. Parannellun perehdytysuunnitelman sisällysluettelo

Sisältö

1	Perehdyttäjälle	3
2	Työtehtävien opastaminen	5
2.1	Työnkuvat ja -tehtävät.....	5
2.2	Vierasvenesatama	9
2.3	Työturvallisuus.....	11
2.4	Hygienia	11
3	Organisaation toiminta	12
3.1	Arvot ja tavoitteet	12
3.2	Tuotteet ja palvelut	13
4	Oman tiimin toiminta.....	15
4.1	Tiimin tehtävä	15
4.2	Tiimin jäsenten vastualueet	15
4.3	Sisäinen tiedottaminen.....	15
4.4	Yhteystiedot	16
5	Tilat ja kulkeminen.....	16
5.1	Avaimet	16
5.2	Kulkukoodit.....	16
5.3	Tilat.....	17
5.4	Satama-alue.....	17
5.5	Pysäköinti	18
6	Perehdytyksen seuranta.....	18
6.1	Perehdytysjakson keskustelut.....	18
7	Suunnitelman toteutus	19
7.1	Kesäliä 2020 havaitut kehityskohteet.....	20

	Uusille työntekijöille	21
8	Pakkahuone yrityksenä.....	21
9	Edut ja palvelut.....	24
9.1	Henkilöstöedut.....	24
9.2	Työterveyshuolto	24
10	Hallinnolliset asiat	24
10.1	Palkan maksu	24
10.2	Työaika	25
10.3	Taudit	25
10.4	Vapapäivät.....	25
10.5	Lomat.....	26
10.6	Sairaslomat.....	26
11	Prosessit ja käytännöt	26
11.1	Kirjaamattomat käytännöt	26
11.2	Tiimin pelisäännöt	27
11.3	Työtehtävien priorisointi.....	28
11.4	Palautteen antaminen.....	28
12	Materiaalit	28
12.1	Ohjeet.....	28
12.2	Käyttöohjeet.....	29
12.3	Valitse Uusikaupunki -esite	29
12.4	Pakkahuoneen oma esite	29

Liite 6. Työtehtäviin opastaminen

4 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |

5

2 Työtehtäviin opastaminen

Työtehtäviin opastamisessa tulee ottaa huomioon, että työntekijä on nuori eikä aikaisempaa työkokemusta välttämättä juurikaan ole. Mitään ei siis tulisi pitää itsestään selvänä. Asiat on hyvä selittää enemmän liian tarkasti kuin liian ympäröivästä. Jos asioihin jää aukkoja, se vaikeuttaa kokonaisuuden hahmottamista.

Yksi perehdytyksen tavoitteista on auttaa uutta työntekijää näkemään koko yrityksen toiminta kokonaisuutena. Työntekijälle tulee selittää, millainen merkitys hänen omalla työpanoksellaan ja työtehtävällään on koko yritykselle, ja miten se vaikuttaa myös työkavereiden työhön.

Esimerkiksi:

Astiahuolto saattaa vaikuttaa ei-niin-tärkeältä työtehtävältä, mutta sen toimimisella on valtavan suuri merkitys Pakkahuoneen päivittäiselle toiminnalle. Jos sitä ei hoideta kunnolla, asiakastyytyväisyys ja yrityksen maine kärsivät. Se lisää myös työntekijöiden stressitasoa, ja vaikuttaa työskentelyilmapiiriin. Jokaisen pitäisi hoitaa ”oma tonttinsa” niin hyvin kuin mahdollista, jolloin muiden ei tarvitse omien työtehtäviensä ohella huolehtia myös muiden työtehtävistä.

2.1 Työnkuvat ja -tehtävät

Työnkuvat ja -tehtävät käydään läpi yhdessä työntekijän kanssa. Ensimmäisessä vuorossa perehdyttävä on perehdytettävän kanssa samassa vuorossa (blokkavuoro), jolloin hän samalla seuraa työn tekemistä ja ohjaa tarvittaessa. Tärkeää on, että esimerkiksi ensimmäisessä iltavuorossa asiat tehdään yhdessä. Esimerkiksi tilitystä tehtäessä ei tule pitää kiirettä, vaan asiat tulee opettaa ja näyttää rauhassa niin, että työntekijällä on aikaa ymmärtää, miksi se tehdään niin kuin tehdään ja yhdistää asioiden liittyminen toisiinsa. Kun asiat näytetään eikä vain selitetä, ne eivät jää työntekijän oman tulkinnan varaan vaan asiat tulee tehtyä alusta lähtien oikein.

Liite 7. Ohjeistus perehdyttäjille

<p style="text-align: right;">4</p> <h3>1 Perehdyttäjälle</h3> <p>Perehdyttäjän rooli ja perehdytyksen merkitys</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perehdyttäjän rooli tulee ottaa tosissaan ja hoitaa huolella • Vaikka perehdyttäjän vastuu tulee ymmärtää ja se on otettava tosissaan, ei sitä tarvitse (eiä saakaan) hoitaa vakavalla otteella. Perehdytyksen aikana tietoa tulee vaihtavasti ja uudelle työntekijälle saattaa tulla paineita kaiken oppimisesta, joten hymyilyä on valttavan suuri merkitys! Iloisuus ja rentous keventävät tunnelmaa ja tekee lähestyttävämmäksi. Tällöin perehdytettävä todennäköisesti myös rohkaistuu sanomaan mieltä askarruttavat asiat ääneen, eivätkä ne jää kytemään mieleen. → Auttaa, kun yrittää mennä uuden työntekijän esemaan, ja vaikka muistella omaa ensimmäistä päivää. Mitä itse olisit silloin toivonut? Millaista ohjausta ja millaisen perehdyttäjän? Mikä jännitti, ja millä tavoin sitä olisi voinut helpottaa? • Perehdyttäjällä toimii esimerkkinä muille. Onkin äärimmäisen tärkeää, että kun uudeita työntekijöitä vaaditaan asioiden tekemistä tietyllä tavalla ja tietytjen sääntöjen noudattamista, on niin tehtävä myös itse. • Perehdytyksellä on suuri vaikutus yrityksen toiminnan sujuvuuden kannalta. Hyvin toteutettu perehdytys auttaa työntekijää sopeutumaan työyhteisöön ja omaksumaan työtehtävänsä nopeammin. Se vähentää kaikkien stressitasoja, ja antaa uudelle työyhteisön jäsenelle tunteen, että häntä arvostetaan. Arnoetaan ikään kuin kaikki eväät työssä pärjäämiseen. • Perehdyttäjän rooliin kuuluu myös puuttua asioihin. Käytännössä siis aina, jos näkee ettei jotakin asiaa tehdä oikein/kunnolla, tai joku ei esimerkiksi noudata yhteisiä käytäntöjä/pelisaantoja, asiaan tulee puuttua. Vain tällä tavoin työntekijä voi oppia ja asiat voivat alkaa sujumaan. Esimerkiksi tiskit, astioiden 	<p style="text-align: right;">5</p> <p>hakeminen, toimettomana oleminen, liian rauhallinen työtahti, tauot, puhelin käyttö tai hygieniasiat ovat asioita, joista pitää usein sanoa. Ellei asioiden puuttua, ei niihin tule muutosta... Puututaan asioihin siis rohkeasti, eikä oleteta jonkun muun tekevän sitä!</p> <p>Huomioitavaa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perehdytyksen alkusi on hyvä "varoittaa" että tietoa tulee paljon, mutta että ymmärretään, ettei kaikkea voi sisältää kerralla. Asioita kerrataan työn lomassa tarpeen mukaan vielä useampaan kertaan. • Asiat on opetettava/selitettävä ystävällisesti, mutta jämäkästi. Niin, että työntekijä tietää mitä tekee ja ymmärtää, että asia tulee todella tehdä niin eikä vain sinne päin. • Rohkaistaa kysymään, sillä "tyhmiä kysymyksiä ei ole". On ehdottomasti parempi kysyä kuin tehdä väärin. • Perehdytystilanteen tulisi olla vuorovaikutteinen. Se ei ole vain yksisuuntaista asioiden kertomista. Kuunnellakaa perehdytettävää. • Ottakaa perehdytykselle oma aikansa! Aikaa vain ladelko kaikkia perehdytys-suunnitelman kohtia nopeaan tahtiin, vaan käykää asiat läpi riittävän rauhasa. Vaikka hetki olisi kiireinen, perehdytys on siitä huolimatta hoidettava tasapuolisesti samanaikaisena jokaiselle työntekijälle.
--	---

Liite 8. Havaitut kehityskohteet

<p>22</p> <p>7.1 Kesällä 2020 havaitut kehityskohteet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jatkuvan perehdytyksen ja ohjauksen merkitystä tulee entistä vahvemmin korostaa. <u>Työntekijän ohjaus ei missään nimessä iää ensimmäisiin päiviin vaan jatkuu koko kesän ajan muun työn lomassa. Päävastuu on perehdyttäjiillä, mutta ohjaus kuuluu koko henkilökunnalle. (Uuden työntekijän ohjaus on pitkäjänteinen prosessi, ja jotta se olisi jatkuvaa, kaikkien on sitouduttava tekemään sitä)</u> - Siivoustehtäviin opastamiselle on tärkeää varata oma aikansa. Kesällä 2020 huomattiin, että ilman sille erikseen varattua aikaa, siivoukseen ei keskitytä sen vaatimalla tavalla. <u>Tämä tulisi siis huomioida työvuorolistaa tehtäessä. Työntekijän ensimmäisillä siivouskerrilla lopputulos olisi myös hyvä käydä tarkistamassa.</u> - <u>Asiat on aina parempi näyttää ja käydä läpi käytännössä kuin käydä läpi vain teoriassa. Esimerkiksi sammutuspeitteen paikka ja lääkekaapin sisältö tulisi näyttää eikä vain selittää.</u> - Suunnitelmassa käytäviä asioita ei ole tarkoitus lukea suoraan paperista. Perehdytystä toteuttavien henkilöiden tulee käydä suunnitelma läpi kunnolla niin, että he sisältävät sen. - Kesällä 2020 perehdytystä hoiti 6 perehdyttäjää, mutta kesän aikana sen todettiin olevan liian paljon. <u>2-3 perehdyttäjää olisi sopiva määrä, sillä tällä tavoin perehdyttämiseen tulisi rutiini, mikä toisi perehdytykseen tasalaatuisuutta ja vahvempaa osaamista. Lisäksi, kun sama perehdyttäjä hoitaisi uuden työntekijän koko perehdytysprosessin alusta loppuun, perehdyttäjä pysyisi paremmin kärryllä hänen kehityksestään. Tarvittaessa uuden työntekijän olisi myös helpompi tukeutua tutuksi muodostuneeseen perehdyttäjäan.</u> 	<p>23</p> <ul style="list-style-type: none"> - Perehdytyskeskusteluihin tulisi panostaa. Huomioita uuden työntekijän työskentelystä tulisi tehdä jatkuvasti ja kirjata ylös niiden tullessa eteen. Myös hyvät ja rakentavat palautteet tulisi kirjata, ja ne tulisi käydä perehdytyskeskusteluissa läpi yhdessä työntekijän kanssa.
--	--