

TERVETULOA TEMPPUILEMAAN

Uuden työntekijän perehdytyspolku Elämystehdas Lapparille

Oinas Reetta

Opinnäytetyö
Restonomikoulutus
Restonomi (AMK)

2021

Restonomikoulutus
Restonomi (AMK)

Tekijä	Reetta Oinas	Vuosi	2021
Ohjaaja	Marja Lempiäinen		
Toimeksiantaja	Arctic Action Oy		
Työn nimi	Tervetuloa temppuilemaan. Uuden työntekijän perehdytyspolku Elämystehdas Lapparille.		
Sivu- ja liitesivumäärä	32 + 2		

Opinnäytetyön aiheena oli henkilöstöjohtaminen. Tehtävänä oli kehittää toimeksiantajalle työkalu perehdytykseen henkilöstön osallistamisen avulla. Tavoitteena oli parantaa yrityksen perehdytysprosessia. Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Elämystehdas Lappari.

Työ toteutettiin kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien avulla. Työn tietoperustassa käsiteltiin uuden työntekijän perehdytystä ja henkilöstön osallistamisen teemoja. Tietoperustaa lähestyttiin tutkimalla perehdytystä ja osallistamista esihenkilön perspektiivistä. Aineistonkeruun menetelminä työssä käytettiin teemahaastattelua ja aivoriihityöskentelyä.

Teemahaastattelussa haastateltiin toimeksiantajayrityksen esihenkilöä. Haastattelun tavoitteena oli saada tietoa yrityksen perehdytyksen nykytilasta. Haastattelu litteroitiin, jonka jälkeen sitä tarkasteltiin dokumenttianalyysin avulla. Haastattelun pohjalta nousi tärkeimpiä kehitysideoita, jotka havainnollistettiin miellekartta -menetelmällä. Aivoriihityöskentelyn tarkoituksena oli osallistaa yrityksen henkilöstö perehdytystyökalun ideointiin mukaan. Aivoriihityöskentelyn työkaluina käytettiin Padletia ja Mentimeteriä.

Henkilöstön osallistamisen avulla työn tuloksena syntyi uuden työntekijän perehdytyspolku-työkalu. Perehdytyspolku tuotettiin visuaaliseksi työkaluksi, joka toimii yritykselle perehdytysprosessin runkona. Perehdytyspolku selkeyttää yrityksen perehdytysprosessia sekä siihen liittyvää vastuunjakoa.

Avainsanat

Perehdytys, perehdytysprosessi, osallistaminen, henkilöstöjohtaminen, perehdytyspolku

Degree Programme in Hospitality
Management
Bachelor of Hospitality Management

Author	Reetta Oinas	Year	2021
Supervisor	Marja Lempiäinen		
Commissioned by	Arctic Action Oy		
Subject of thesis	Welcome to do tricks. Onboarding path for new employees.		
Number of pages	32 + 2		

The subject of the thesis is human resource management. The task was to develop an onboarding tool for the commissioner by involving the employees. The goal was to improve the company's onboarding process. The thesis was commissioned by Elämystehdas Lappari.

The thesis was carried out by using qualitative research methods. The theory of the thesis discusses the themes of new employee introduction and employee involvement and the subjects were approached from the perspective of the supervisor. The data was retrieved using thematic interview and brainstorming.

In the thematic interview, the supervisor of the commissioner company was interviewed. The aim of the interview was to obtain information on the current state of the company's onboarding process. The interview was transcribed, after which it was examined by means of documentary analysis. Based on the interview, the most important development ideas emerged, and they were illustrated with the mind map method. The purpose of the brainstorming work was to involve the company's employees in the ideation of the onboarding tool. Padlet and Menti-meter were used as tools for brainstorming.

With the help of employee involvement an onboarding path for new employees was created as a result of the work. The onboarding path was produced as a visual tool that serves as the backbone of the onboarding process for the commissioner. The onboarding path tool clarifies the company's onboarding process and the related division of responsibilities.

Key words Employee introduction, onboarding process, employee involvement, human resource management, onboarding path

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 PEREHDYTTÄMINEN	7
2.1 Uuden työntekijän perehdytys.....	7
2.2 Monipuoliset hyödyt	10
2.3 Jatkuva prosessi	11
3 HENKILÖSTÖN OSALLISTAMINEN	14
3.1 Osallistaminen yrityksissä.....	14
3.2 Osallistamisen hyötyjä	15
3.3 Esihenkilö osallistamisen mahdollistajana	16
3.4 Henkilöstön osallistaminen perehdytykseen	17
4 TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISMENETELMÄT	18
4.1 Menetelmien käyttö.....	18
4.2 Teemahaastattelu esihenkilölle.....	18
4.3 Litterointi ja dokumenttianalyysi	19
4.4 Aivoriihityöskentely henkilöstölle.....	20
5 PEREHDYTYSTYÖKALUN RAKENTUMINEN.....	21
5.1 Perehdytyksen kehitysideat	21
5.2 Henkilöstön osallistaminen ideointiin	23
5.3 Uuden työntekijän perehdytyspolku Elämystehdas Lapparille	25
6 POHDINTA	28
LÄHTEET	30
LIITTEET	33

1 JOHDANTO

Globaali markkinatalous antaa uusia mahdollisuuksia henkilöstön hyvinvointiin, yhteistyöhön ja luovuuteen panostaville organisaatioille. Pitkäjänteisellä henkilöstövoimavarojen kehittämällä ja johtamisella syntyy kilpailukykyä parantavia innovaatioita. (Kesti 2014, 8.) Henkilöstön sanotaan olevan tärkein voimavara, mutta silti perehdytys on edelleen yksi laiminlyödyimmistä prosesseista yrityksissä. Perehdytys on prosessi, joka on pitkäkestoinen ja vuorovaikutteinen tapahtumasarja, jossa luodaan edellytykset ja halu menestyksekkääseen työskenteelyyn yrityksessä (Luoto 2012). Suunnitellulla ja onnistuneella perehdytysprosessilla on tärkeitä hyötyjä useille osapuolille, sekä vaikutusta myös yrityksen liiketoimintaan.

Opinnäytetyöni aihepiirinä on henkilöstöjohtaminen ja aiheena uuden työntekijän perehdytys. Työn tehtävänä on kehittää toimeksiantajayritykselle työkalu perehdytykseen henkilöstön osallistamisen avulla. Tavoitteena on parantaa toimeksiantajayrityksen perehdytysprosessia. Toimeksiantaja on torniolainen yritys Elämystehdas Lappari. Aiheena perehdyttäminen on suosittu opinnäytetöissä, mutta toimeksiantajayritys on perinteisimmistä matkailuyrityksistä poikkeava.

Opinnäytetyön tietoperustassa käsittelen alan kirjallisuuden kautta uuden työntekijän perehdyttämistä, perehdytyksen hyötyjä sekä perehdytysprosessia. Lähestyn perehdyttämistä esihenkilön näkökulmasta sekä lisäksi kerron henkilöstön osallistamisesta yrityksissä, sen hyödyistä ja esihenkilön roolista osallistamisessa.

Omien työkokemuksieni kautta olen kohdannut puutteellista perehdyttämistä uuteen työhön, jonka vuoksi opinnäytetyön aihe tuntui kiinnostavalta. Perehdyttäminen on laaja aihe, joten olen rajannut työni käsittelemään uuden työntekijän perehdytystä. Elämystehdas Lappari on iso organisaatio, jonka kiinteistössä työskentelee usea eri yritys. Rajasin työni käsittelemään Lapparin yhden yrityksen, aktiviteettipuiston perehdytysprosessia.

Opinnäytetyöni osat koostuvat perehdytyksen ja henkilöstön osallistamisen tietoperustoista. Tutkimus- ja kehittämismenetelminä käytän teemahaastattelua ja yhteisöllistä ideointimenetelmää. Lähdeaineiston, teemahaastattelun ja henkilöstön

osallistamisen avulla laadin toimeksiantajayritykselle sopivan työkalun perehdytykseen, joka parantaa yrityksen perehdytysprosessia.

Arctic Action Oy on vuonna 2015 perustettu osakeyhtiö, jonka pääasiallinen toimiala on huvi- ja seikkailupuistot. Tutummalta nimeltään yritys on Elämystehdas Lappari. Lappari on Torniossa sijaitseva kaikenikäisille tarkoitettu liikunnallinen olohuone-, kohtaamis- ja ajanviettopaikka. Lappari on rakennettu ja uudistettu vanhan Lapin Kullan historiallisen tehtaan tiloihin ja se avattiin yleisölle vuonna 2016. Elämystehdas Lapparin kiinteistössä toimii useita yrityksiä, kuten Tornion Panimo, Liikuntakeskus HyväFiilis ja Ravintola Paja.

Opinnäytetyössäni syvennyn Lapparilla olevan aktiviteettipuiston perehdytysprosessiin, jossa henkilöstön työtehtäviin kuuluvat puisto- ja kassatyö. Puistotyöllä tarkoitetaan aktiviteettipuistossa tapahtuvaa valvontaa, asiakaspalvelua, ohjaamista ja muita puistossa tehtäviä tarkistus- ja siistintätehtäviä. Kassatyöllä taas tarkoitetaan puistolippujen ja oheistuotteiden myymistä. Kassavuorossa myös ylläpidetään kahvilaa ja myydään tuotteita sekä Ravintola Pajan lounaita ja listaruokia. Henkilöstö perehdytetään yleensä työskentelemään molemmissa vuoroissa.

Aktiviteettipuiston henkilöstön määrä on pieni, ja työtehtäviä on monipuolisesti, joten hyvin suunnitellulle perehdytysprosessille on tarvetta, jotta uusi työntekijä saisi hyvän kokonaiskuvan uuden työpaikkansa monipuolisista tehtävistä. Henkilöstön perehdyttämisen tarve vaihtelee sesongeittain. Vilkkain ja tärkein sesonki on kesäkuukaudet, jolloin henkilöstöä ja perehdyttämistä tarvitaan enemmän. Syksy-, talvi- ja kevätseongit ovat huomattavasti rauhallisempia lukuun ottamatta syys- ja talvilomaviikkoja.

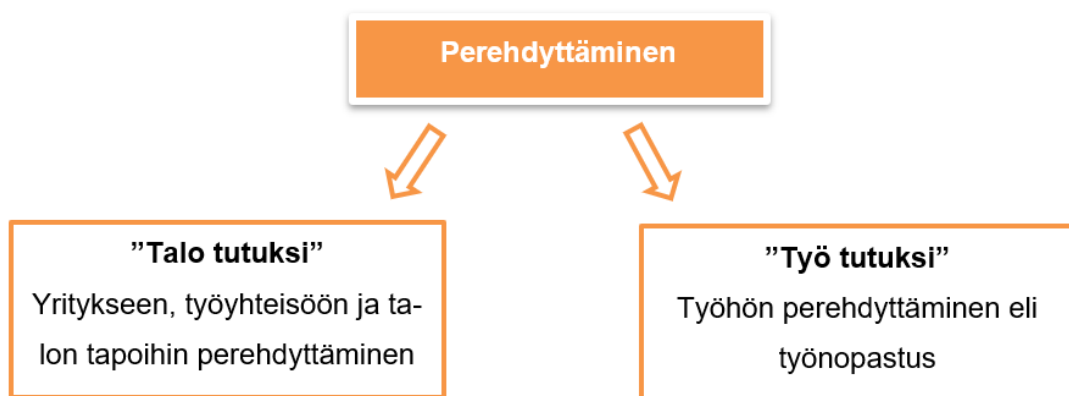
Idea opinnäytetyön toimeksiannosta heräsi keskustelustani Lapparin esihenkilön kanssa. Hän kertoi, että yrityksessä ei ole ennen ollut käytössä toimivaa perehdytystyökalua Työkalu tulee tarpeeseen, eikä ainoastaan helpota yrityksen perehdytysprosessia, vaan myös esihenkilön ja henkilöstön työskentelyä sekä vastuunjakoja perehdytykseen liittyen. Suunniteltuun perehdytysprosessiin kannattaa panostaa, sillä se vaikuttaa yrityksen liiketoimintaan. Sen avulla voidaan lisätä työntekijän osaamista, edistää työhyvinvointia ja yhteistyötä, säästää resursseja, parantaa työn laatua sekä vähentää poissaoloja ja vaihtuvuutta.

2 PEREHDYTTÄMINEN

2.1 Uuden työntekijän perehdytys

Perehdyttämiselle vähimmäisvelvoitteen antaa suomen lainsäädäntö. Työturvallisuuslain (2002/738) 14 §:n perusteella työnantajan yleiseen vastuuseen kuuluu antaa riittävä perehdytys työhön, työpaikan olosuhteisiin, työvälineiden oikeaan käyttöön sekä turvallisten työtapojen opetteluun. Nämä asiat tulee ottaa huomioon ennen uuden työtehtävän aloittamista sekä ennen uusien työvälineiden- ja menetelmien käyttöönottoa. (Työturvallisuuslaki 2002/738.)

Perehdyttäminen on osa henkilöstöjohtamista, jonka avulla vaikutetaan uuden työntekijän tulevaan toimintaan, osaamiseen ja lopulta myös koko organisaation tulokseen. Perehdyttämisen kokonaisuuteen kuuluvat asetetut tavoitteet ja toimenpiteet, joiden avulla työntekijä otetaan organisaatioon sisälle ja ohjataan tulevaan työhön. (Eräsalo 2011, 60–61.) Perustavoitteena on saada uudesta työntekijästä mahdollisimman pian työyhteisön toimiva jäsen (Kjelin & Kuusisto 2003, 46). Perehdyttämisen kokonaisuus (Kuvio 1) voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen: ”talo tutuksi” ja ”työ tutuksi”. Yritykseen, työyhteisöön ja talon tapoihin perehdyttämistä kutsutaan ”talo tutuksi” ja itse työtehtäviin perehdyttämistä eli työnopastusta kutsutaan ”työ tutuksi”. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2.)



Kuvio 1. Perehdyttämisen kokonaisuus ja osa-alueet (Kangas & Hämäläinen 2007, 2)

Perehdyttämisen päävastuu on aina esihenkilöllä. Hänen tulee vastata siitä, että yrityksessä on olemassa perehdytysprosessi sekä siihen käytettävät ja tarvittavat

resurssit (Hyppänen 2007, 195). Yrityksen koosta riippuen perehdyttämisen toteuttamista voidaan jakaa esihenkilön ja henkilöstön kesken. Suuressa yrityksessä resursseja on enemmän, jolloin voidaan järjestää perehdytysjaksoja, sekä nimetä avuksi varsinaiset perehdyttäjät. Pienen yrityksen haaste perehdytyksessä on yleensä resurssien puute. Esihenkilön ollessa kiireinen vastuunjaon tärkeys korostuu, jottei uusi työntekijä jää yksin ja jotta hän saisi kattavan perehdytyksen uuteen työhönsä. (Viitala 2004, 259.) Wernerin ja DeSimonen (2006, 309) mukaan esihenkilön rooli on keskeinen perehdytysprosessissa, sillä hän toimii tiedon lähteenä sekä uuden tulokkaan oppaana. Tarjoamalla tosiasioihin liittyvää tietoa ja selkeitä sekä realistisia suorituskykyodotuksia, esihenkilö voi helpottaa uuden työntekijän tuntemia ahdistusentunteita. Esihenkilön on myös tärkeää korostaa uuden työntekijän todennäköisyyttä menestyä yrityksessä.

Mikäli työntekijän omalle vastuulle jätetään perinteikkään perehdytyskansion lukeminen työn ohella, on vaarana, että toiminta rakentuu omien tulkintojen vaaraan. Loppujen lopuksi työntekijän itsensä muodostamat tulkinnat eivät vastaa yritysjohton tarkoituksia. Tällöin mentaliteetti ”työ tekijäänsä opettaa” on riskitilassa perehdyttämisen tavoitteiden kanssa. (Eräsalo 2011, 60.) Viitalan (2004, 259) mukaan perehdyttämisen tavoite ei ainoastaan ole palvelus uudelle työntekijälle, vaan myös yrityksen toiminnan laadun säilyttämiselle ja yrityskudalle.

Hyvälle ja onnistuneelle perehdytykselle ei ole olemassa yhtä määritelmää, sillä onnistunut perehdytys vaihtelee tehtävä- ja yksilökohtaisesti (Eklund 2018, 76). Kupiaan ja Peltolan (2009, 19) mukaan hyvä perehdyttäminen sisältää erilaiset käytännön toimet, jotka helpottavat työssä aloittamista sekä työntekijän osaamisen kehittämisen ja varsinaisen opastuksen työtehtävään, työympäristöön ja koko yritykseen. Hyvässä perehdytyksessä otetaan huomioon työntekijän osaaminen, jota pyritään hyödyntämään jo perehdyttämisprosessin aikana. (Kupias & Peltola 2009, 19.) Eklund (2018, 191) kirjoittaa, että on olemassa edellytyksiä, joiden avulla on mahdollista toteuttaa onnistunut perehdytysprosessi. Muutamia tärkeimpiä edellytyksiä ovat mm. selkeät perehdytys- ja työntekijäkohtaiset tavoitteet, toimiva vuorovaikutus esihenkilön kanssa, mahdollisuus tiimiytymiseen, riittävä informaation saanti, molemmin puolinen palaute ja toimiva perehdytyksen seuranta sekä jatkuva perehdytyksen kehittäminen. Edellytyksiä tarkastelemalla

voidaan arvioida perehdytyksen onnistuneisuutta ja tunnistaa sen kehittämisen kohteet. (Eklund 2018, 191.) Newhousen (2020) mukaan onnistunutta ja tehokasta perehdytystä tulisi tehdä ennakoivasti. Uudet työntekijät pitäisi syventää yrityskulttuuriin ensimmäisestä päivästä lähtien ja heidän kanssaan tulisi olla vuorovaikutuksessa säännöllisesti. Uusien työntekijöiden tulisi myös ymmärtää miten menestyä uudessa työpaikassaan.

Hyvän perehdyttämisen tunnuspiirteistä puhuttaessa (Kuvio 2), voidaan tunnuspiirteet jaotella perehdyttämisen laadulliseen kuvailuun, perehdytettävien oppimiseen, toiminnan muutokseen sekä perehdytyksen vaikutuksesta koko työyhteisöön (Kupias & Peltola 2009, 113).



Kuvio 2. Hyvän perehdyttämisen tunnuspiirteitä (Kupias & Peltola 2009, 113)

Kupias ja Peltola (2009, 113) kuvailevat, että hyvä perehdyttäminen on vuorovaikutteista ja siitä annetaan sekä saadaan hyvää palautetta. Hyvän perehdytyksen ansiosta perehdytetyt todella oppivat ja tietävät jatkossa mistä lisätietoa voi saada. Hyvän perehdytyksen jälkeen perehdytetyt osaavat toimia työssään itsenäisesti ja hyvän perehdytyksen ansiosta myös koko työyhteisön toiminta tehostuu.

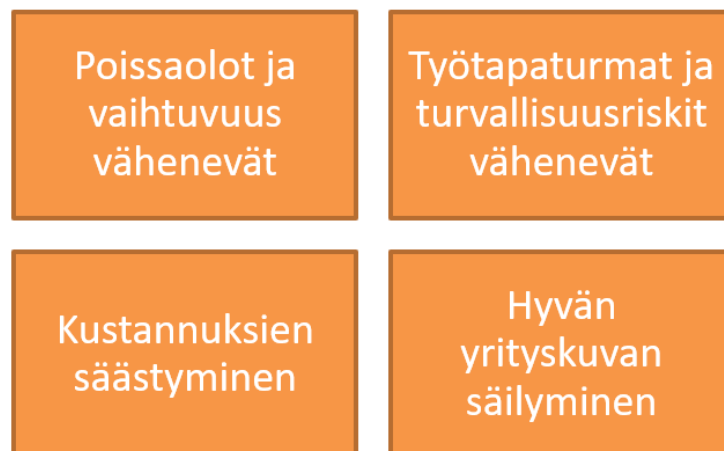
Nykyajan työelämän perehdytyksessä otetaan huomioon perehdytyksen vuorovaikutteisuus ja ajatellaan se kaksisuuntaisena prosessina. Tämä tarkoittaa sitä, että myös uutta työntekijää voidaan ajatella perehdyttäjänä, jolloin organisaatio ottaa vastaan palautetta ja kehittyy. Uudella työntekijällä on raikas ajattelutapa ja

hänellä voi olla paljon arvokasta tietoa, jolla organisaatio voi kehittää toimintaansa. Siksi on hyvä saada uuden työntekijän ääni kuuluviin heti perehdytyksen alussa. Kaksisuuntainen perehdytysprosessi mahdollistaa kehittymisen pitkällä aikavälillä sekä hyödyttää perehdytyksen molempia osapuolia. (Eklund 2018, 38-39.)

2.2 Monipuoliset hyödyt

Esihenkilön näkökulmasta perehdyttäminen saatetaan usein nähdä taakkana ja suurena kuluna, sillä sen tulokset voivat näkyä vasta pitkällä aikavälillä. Todellisuudessa perehdyttämiseen käytetty aika, raha ja resurssit saadaan takaisin työntekijän tuottavuutena (Työsuojeluhallinto 2019). Parhaimmillaan perehdyttämällä ja työnopastuksella tehdään ennakoivaa työsuojelua. Työsuojelulla tarkoitetaan työntekijän ja esihenkilön välistä yhteistoimintaa, jolla huolehditaan siitä, että työpaikalla on turvalliset ja terveelliset työolot. (Työturvallisuuskeskus 2021.)

Mikäli perehdyttäminen yhä näyttäytyy pintapuolisena käsitteenä, on syytä syventyä perehdytyksen tosiasiallisiin hyötyihin. Perehdyttämisestä hyötyvät niin esihenkilö, uusi työntekijä kuin työyhteisökin. Hyödyt ovat siis moninaisia ja merkityksellisiä usealle yrityksessä toimivalle henkilölle. Työssäni keskityn käsittelemään perehdyttämistä esihenkilön näkökulmasta. Kuvioon 3 olen listannut perehdyttämisen erinäisiä hyötyjä esihenkilön perspektiivistä.



Kuvio 3. Perehdyttämisen hyödyt esihenkilön näkökulmasta

Hyvällä perehdytyksellä vaikutetaan työntekijän myönteiseen asennoitumiseen ja motivaatioon työyhteisöä ja työtä kohtaan. Hyvä työmotivaatio myös sitouttaa henkilöstöä enemmän, jolloin henkilöstön vaihtuvuus ja poissaolot vähenevät. Perehdytys luo hyvän perustan toimivaan yhteistyöhön työyhteisössä, jolla on myös positiivinen vaikutus työhyvinvointiin. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4-5.) Honkaniemen ym. (2006, 155) mukaan perehdytyksen avulla henkilöt sitoutuvat työtehtäviin, yhteisöön ja yritykseen, jolla on suora vaikutus vaihtuvuuden vähentymiseen. Perehdytyksessä syntyvän yhteistyön vahvistuessa voidaan ylläpitää hyvää työilmapiiriä.

Hyvässä perehdytyksessä huomioidaan työturvallisuus, sillä uudelta työntekijältä puuttuvat vielä perustieto- ja taito turvalliseen työskentelyyn. Tapaturmat ja riskit aiheuttavat suuria kuluja yritykselle, joten työturvallisuus on hyvä huomioida jo alkuperehdytyksessä, jolloin voidaan ennaltaehkäistä mahdollisia tapaturmia ja pienentää turvallisuusriskejä. Huonosti hoidetusta perehdytyksestä voi aiheutua turhia kustannuksia, kuten sekaannuksia, virheitä, hävikkiä, tapaturmia ja poissaoloja sekä etenkin niiden selvittämistä, joista aiheutuu kuluja yritykselle. Onnistuneella perehdytyksellä voidaan myös siten ylläpitää yrityksen toiminnan laatua ja tuottavuutta. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4-5.) Myös Honkaniemen ym. (2006, 155) mukaan toimintatapojen lujittuessa tuottavuus ja palvelu paranevat, sekä virheiden ja väärin toimintatapojen riski pienenee.

Kangas ja Hämäläinen (2007, 4-5) kirjoittavat, että perehdyttäminen jää aina mieleen, oli se sitten järjestetty hyvin tai huonosti. Yrityksen asiakkaalla, työntekijällä, harjoittelijalla ja yhteistyökumppanilla jokaisella on oma mielikuvansa yrityksestä. Mielikuvaan vaikuttavat myös omat ja toisilta kuullut kokemukset. Yritys, jossa perehdytys on hyvin suunniteltu ja huomioitu, voi poikia hyvää mainetta ja luoda positiivista yrityskuvaa ulospäin. Honkaniemi ym. (2006, 155) vahvistavat myös, että myönteisen yrityskuvan vahvistuminen tuo kilpailuetua yritykselle.

2.3 Jatkuva prosessi

Perehtyminen eli asioiden oppiminen ja ymmärtäminen sekä työyhteisöön ja uusiin asioihin sitoutuminen ovat perehdytyksen päämääränä. Jotta edellä mainitut

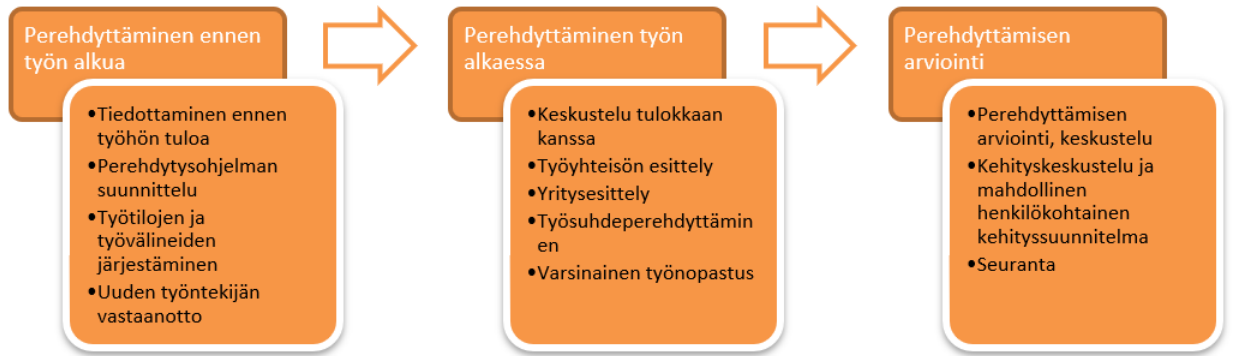
seikat onnistuisivat uuden työntekijän aloittaessa työt, tarvitaan hyvin suunniteltua perehdyttämistä. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 98.)

Perehdyttäminen on prosessi, joka alkaa ensimmäisistä kontakteista uuden työntekijän ja yrityksen välillä. Prosessiin liittyy aina muutos, eli se alkaa jostakin tilasta ja loppuu toiseen tilaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14.) Sharman ja Stoln (2019) mukaan siirtymä, jossa uusista työntekijöistä tulee täysin toimivia työntekijöitä, ei ole sarja erillisiä tapahtumia. Se on pikemminkin jatkuva prosessi, joka alkaa perehdytyksestä ja koulutuksesta, ja joka saavutetaan jatkuvalla järjestelmällä, jossa tarjotaan tukea ja palautetta tulokkaalle. (Sharma & Stol 2019, 4.)

Eklund (2021) kirjoittaa, että perehdytyksen sisältö ja tavoitteet ovat organisaatio- ja yksilökohtaisia ja ne voivat erota paljon organisaatiosta, yksilöstä ja työtehtävästä riippuen. Yhdistävinä tekijöinä kaikissa perehdytysprosesseissa toimivat työturvallisuuslaissa määritellyt tehtävät sekä tietenkin tavoite saada uuden tulokkaan oppimisprosessi käyntiin. (Eklund 2021.) Perehdyttämiseen liittyy eri osapuolia ja tavoitteita mutta keskeisin tavoitteista on yksilön ja yhteisön tavoitteiden yhdistäminen (Kjelin & Kuusisto 2003, 250).

Hyvän ja onnistuneen perehdyttämisprosessin suunnittelussa olisi ensin hyvä määrittellä perehdytyksen tavoitteet. Tavoitteiden asettamisen jälkeen suunnittelussa tulisi miettiä mitä kaikkea tarvitaan, jotta tavoitteet saavutettaisiin. Keskeistä tavoitteiden asettamisessa on muodostaa mielikuva siitä, mitä yritys haluaa uudelle työntekijälle tarjota ja mitä perehdytysprosessin läpikäynyt työntekijä ajattelee yrityksestä. Tärkeintä on tietää, miksi juuri kyseinen perehdytysprosessi on valittu käyttöön, ja mitä sillä tavoitellaan. Kun prosessi on perusteltu ja tukee käytännön työtä, se toimii parhaimmillaan hyvänä karttana uudelle työntekijälle sekä perehdyttäjälle, jolloin he voivat viedä perehdytyksen onnistuneesti läpi. (Eklund 2018, 74-75.)

Perehdytysprosessin olemassa olon varmistamisen lisäksi esihenkilön vastuulla on perehdyttämiseen liittyvät käytännön asiat. Hänen tulee huolehtia ennen työn alkua tehtävistä toimenpiteistä, perehdyttämisestä työn alkaessa sekä perehdytyksen onnistumisesta, arvioinnista ja seurannasta. (Hyppänen 2007, 195.) Olen jakanut perehdytysprosessin toimenpiteet kolmeen eri osa-alueeseen (Kuvio 4).



Kuvio 4. Perehdytysprosessin osa-alueet

Ennen työn alkua perehdyttämisessä tärkeää on tiedottaminen, niin uudelle työntekijälle kuin henkilöstöllekin. Esihenkilön tulee suunnitella perehdytysohjelma etukäteen sekä valmistella ja järjestää tarvittavat työtilat ja työvälineet uudelle työntekijälle. Jos edellä mainitut käytännön asiat aloitetaan vasta uuden työntekijän ensimmäisenä työpäivänä, on hukattu jo paljon arvokasta oppimis- ja työaikaa. (Hyppänen 2007, 196.)

Varsinaisen perehdytyksen alkaessa tärkeintä on uuden työntekijän vastaanotto. Vastaanottamiseen, tutustumiseen ja keskustelemiseen esihenkilön tulisi varata hyvin aikaa. Työyhteisön ja yritysesittelyn jälkeen perehdytys syventyy työsuhdeasioiden perehdyttämiseen ja varsinaiseen työnopastukseen. (Hyppänen 2007, 196-197.)

Vaikka nimetty perehdytysjakso olisi ohi, ei uuden työntekijän oppiminen ja sopeutuminen pääty siihen. Perehdytyksen aikana nousseita asioita tulisi viedä eteenpäin perehdytyksen arvioinnilla. Esihenkilön järjestämillä kehityskeskusteluilla voidaan seurata työntekijöiden kehittymistä systemaattisesti ja se on hyvä keino jatkaa perehdytyksessä esille nousseiden asioiden käsittelyä. (Eklund 2018, 110-111.) Perehdyttämisen arvioinnissa esihenkilö keskusteleee uuden työntekijän kanssa, miten perehdytys on sujunut (Hyppänen 2007, 198).

3 HENKILÖSTÖN OSALLISTAMINEN

3.1 Osallistaminen yrityksissä

Osallistamisella tarkoitetaan käytännössä prosessia, jonka tavoitteena on mahdollistaa se, että joku on mukana jossain. Osallistaminen tekee osalliseksi ja aktivoi osallistujan. (Niemelä 2021.) Osallistaminen ja osallistuminen käsitteinä liittyvät toisiinsa ja ne voidaan erottaa siten, että osallistamisella voidaan tarjota mahdollisuuksia, kun taas osallistumisella hyödynnetään mahdollisuuksia (Toikko & Rantanen 2009, 90).

Helinin (2006, 157) mukaan osallistamisen idea perustuu siihen, että osallistavassa johtamisessa johtamisprosessit koskettavat kaikkia jäseniä, ja näin ollen kaikki jäsenistä ovat päätöksentekijöitä ja vastuunkantajia (Helin 2006, 157). Nykyään kaikessa kehittämistoiminnassa korostuu osallisuuden merkitys, jonka ideana on, että ne, joita asia koskee, ovat oikeutettuja osallistumaan. Työntekijöiden osallisuudella ei ainoastaan haeta parempia ratkaisuja, vaan on itsessään todella tärkeää ja vaikuttaa yrityksen ja kehittämistoiminnan luonteeseen. Kehittämisen keskeisenä ehtona voidaan pitää yhteisön kaikkien jäsenten osallistumista. (Toikko & Rantanen 2009, 90-91, 94.)

Tiimillä tarkoitetaan ryhmää, jolla on yhteinen tavoite, jota kohti se etenee yhteistyöllä (Mönkkönen & Roos 2010, 177). Tiimien ja ryhmien nähdään olevan keskeisimpiä toimijoita kehittämistoiminnassa (Toikko & Rantanen 2009, 94). Spiikin (2004, 110, 225) mukaan tiimityöskentelyä ja yhteistyötä tarvitaan asiakkaiden, markkinoiden ja henkilöstön parempaan kohtaamiseen ja hallintaan, sekä elämään yhteiskunnan muuttuvissa tarpeissa ja olosuhteissa. Hyvässä tiimissä jäsenet toimivat oma-aloitteisesti. Jäsenet kehittävät toimintaa jatkuvasti niin, että jokaisen osaaminen ja yhteistyökyky paranevat. Näin ollen myös työn laatu ja tehokkuus paranevat.

Useissa yrityksissä toimitaan tiimeissä ja ryhmissä ja niissä tiedetään olevan paljon potentiaalia. Päämäärän tulisi olla se, että ryhmässä työskentely tuo lisäarvoa yrityksen toiminnalle, sillä juuri oikealla tekemisellä syntyy tulosta. Parhaimmillaan tiimi on innostunut, kantaa vastuun, löytää uusia ideoita ja ratkaisuvaihtoehtoja yhdessä. (Heinonen, Klinberg & Pentti 2012, 72.)

3.2 Osallistamisen hyötyjä

Otalan ja Pöystin (2012) mukaan yhteisöllisillä toimintatavoilla voidaan parantaa yhteistyötä, vuorovaikutusta ja osaamisen jakamista henkilöstön kesken. Edellä mainitut parannukset vaikuttavat yrityskulttuuriin positiivisesti ja lisäävät tuottavuutta. (Ojala & Pöysti 2012, 124.) Yhteisöllisyydellä korostetaan yhteistä tekemistä, osallistumista ja jaettua vastuuta. Jokaisella on oikeus vaikuttaa tulokseen ja jokaisen henkilön näkemystä, ajatusta ja organisaation näkymätöntä, eli hiljaista tietoa tuodaan esille. (Kehusmaa 2011, 106-107.) Hiilan, Tukiainen ja Hakolan (2019, 153) mukaan osallistamisen hyödyt ovat moninaisia, kuten taulukossa 1 havainnollistetaan.

Taulukko 1. Osallistamisen hyödyt (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, 153)

Yhteenkuuluvuuden tunne kasvaa
Syntyy uusia yhteyksiä halki organisaation
Saadaan henkilöstön arvokasta hiljaista tietoa esiin ja hyötykäyttöön
Henkilökunta pääsee vaikuttamaan, mikä lisää merkityksen tunnetta
Tieto vaihtuu jatkossa tehokkaammin
Saadaan luotua parempia ratkaisuja
Pinnan alla uinuvat ongelmat tulevat helpommin esiin
Syntyy kokemus yhdessä tekemisestä ja pidetään hauskaa
Vahvistetaan suhteita sidosryhmiin

Sen sijaan, että yrityksen strategian päivittäminen tai toimitilojen suunnittelu annettaisiin kokonaan ulkopuoliselle toimijalle, yritys voi hyödyntää näissä oman henkilöstönsä osaamista (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, 152). Ryhmissä ja tiimeissä tuotettava osaaminen voi parhaimmillaan saada aikaan ajatuksia ja toimintamalleja, joita ei yksin ideoidessa kyettäisi tuottamaan (Sumkin & Tuomi 2012).

Henkilöstön osallistamisessa on hyvä luoda mahdollisimman selkeä prosessi, josta viestitään ajoissa etukäteen, osallistamisen aikana sekä sen jälkeen. Henkilöstö joka osallistetaan, on tiedettävä mihin heidän panostaan käytetään ja missä kohtaa prosessia se tulee tapahtumaan. (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, 153.)

Spector (2010) käsittelee työntekijöiden osallistumista yrityksen muutosnäkökulmasta. Spectorin mukaan työntekijöiden osallistuminen ongelmien tunnistamiseen ja ratkaisujen suunnitteluun, tukee yrityksessä tapahtumaa muutosta. Henkilöstön osallistuessa he ovat motivoituneempia uusien tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi työntekijöiden osallistuminen tuo esiin näkökulmia ja tietoja, jotka saattavat herättää tarpeen muutokselle. Etenkin palvelualalla olevat työntekijät ovat läheisessä kanssakäymisessä asiakkaiden kanssa. Näin ollen heillä voi olla elintärkeää tietoa muutoksen tarpeesta työprosesseissa.

3.3 Esihenkilö osallistamisen mahdollistajana

Osallistamisen ydin perustuu siihen, että johtamisen tärkeimmät voimat – vastuu, valtuudet ja sitoutuminen ovat kaikki toisiinsa liittyviä. Mikäli haluaa lisätä sitoutumista, on lisättävä henkilöstön mahdollisuuksia vaikuttaa, eli valtuuksia. Sama idea pätee myös vastuuseen. Usein esihenkilö pitää valtuudet itsellään ja samalla yrittää lisätä sitoutumisen ja vastuun lisäämistä, joka on haastava yhtälö toteuttaa. Osallistava esihenkilö ottaa kaikki mukaan ongelmanratkaisuun. Osallistamalla voidaan saada tapahtumaan kolme tärkeää tapahtumaa; hyvien ratkaisujen saaminen, osallistujien sitoutuminen ratkaisuihin helposti sekä kaikkien osallistujien ongelmanratkaisutaitojen kehittäminen. Osallistamalla henkilöstön esimerkiksi ongelmanratkaisuun, yrityksen tärkeimmät tiedot ja taidot siirtyvät mahdollisimman monien käyttöön. (Helin 2006, 157.)

Osallistavan esihenkilön toimenkuvaan kuuluu säännöllinen keskustelu ryhmän jäsenen kanssa hänen työstään, tavoitteistaan, onnistumisistaan ja kehityshaasteistaan. Hän järjestää ryhmille yhteisiä tilaisuuksia, joissa tehdään koko ryhmän suunnitelmia ja päätöksiä, sekä kerää ja välittää ryhmän toimintaan liittyvää palautetta. Osallistava esihenkilö ohjaa ongelmien ja ristiriitojen käsittelyä sekä johtaa ryhmää kriittisissä tilanteissa, joissa osallistava päätöksentekotapa on hidas tai tilanteeseen sopimaton. Hän toimii ryhmän ja sen jäsenten valmentajana, ja auttaa jäseniä ymmärtämään vastuualueita ja toimintatapoja. Osallistava esihenkilö osallistuu ryhmän työskentelyyn, kun edellä kuvatuilta toimenkuviltaan ehtii. (Helin 2006, 158-159.)

3.4 Henkilöstön osallistaminen perehdytykseen

Vaikka perehdytyksen päävastuu on esimiehellä, voidaan henkilöstöä osallistaa prosessiin mukaan, sillä käytännössä kuka tahansa työyhteisöstä voi tehdä perehdytystyötä. Vastuiden jakaminen on loistava tapa osallistaa henkilöstöä perehdytykseen. Osa-alueiden jakaminen hyödyttää esihenkilöä sekä yrityksen henkilöstöä. Esihenkilön työkuorma pienenee ja hän voi keskittyä perehdytyksen kokonaisuuden hallintaan. Henkilöstön näkökulmasta katsottuna, he pääsevät puolestaan jakamaan omaa osaamistaan ja asiantuntijuuttaan. Perehdytysvastuun jakaminen henkilöstölle on myös arvostuksen osoitus. (Eklund 2018, 140-141.) Myös Gibbsin (2020) mukaan kokeneen työntekijän tuki voi auttaa rakentamaan suhteita ja jakamaan tietoa organisaatiosta uudelle työntekijälle. Perehdytyksen vastuuta jakamalla kokeneelle työntekijälle, voidaan myös helpottaa esihenkilön taakkaa.

Kauhanen (2012) kirjoittaa, että henkilöstön rooli osaamisen kehittämisessä on toisilta oppiminen, tiedon ja kokemusten jakaminen, yhdessä tekeminen sekä erilaisten näkemysten salliminen. Myös Kupias, Peltola ja Pirinen (2014, 99-101, 245) vahvistavat, että delegoimalla vastuuta henkilöstölle, voidaan edistää monia hyviä asioita oppimisen kannalta. Tunnetuin tapa osallistaa henkilöstö uuden työntekijän perehdyttämiseen, on kummi- tai mentoritoiminta, jossa vanhempi työntekijä perehdyttää uuden työntekijän itse työtehtävään. Systemaattisen ja tavoitteellisen kehittymisen tukena voidaan käyttää henkilökohtaista sparraajaa, joka toimii tukena ja jonka kanssa voi keskustella ja reflektoida omaan toimintaan ja osaamiseen liittyviä asioita.

4 TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISMENETELMÄT

4.1 Menetelmien käyttö

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä oli laadullinen, eli kvalitatiivinen tutkimus. Laadullisella tutkimusmenetelmällä tutkitaan ja pyritään ymmärtämään ihmisistä lähtöisin olevia merkityksiä ja ilmiöitä. Menetelmän lähtökohtana on saada syvälistä tietoa ja kuvata todellista elämää. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 105; Vilka 2015, 118.)

Menetelmiksi valikoituivat teemahaastattelu ja yhteisöllisistä ideointimenetelmistä aivoriihi. Teemahaastattelun tavoitteena oli saada tietoa yrityksen perehdytyksen nykytilasta, haasteista ja tarpeista esihenkilön näkökulmasta. Aivoriihi-työskentelyn tavoitteena oli osallistaa yrityksen henkilöstö ideointiprosessiin mukaan. Teemahaastattelu valikoitui yhdeksi menetelmäksi, koska sen avulla pystyin selventämään ja syventämään perehdytyksen teemaa esihenkilön näkökulmasta. Aivoriihi valikoitui toiseksi menetelmäksi, koska sen avulla osallistin henkilöstön uuden perehdytystyökalun ideointiin. Teemahaastattelusta saatujen tietojen ja henkilöstön osallistamisen avulla laadin sopivan työkalun perehdytykseen, joka parantaa yrityksen perehdytysprosessia. Lopputuotoksen eli uuden perehdytystyökalun laadin visuaaliseksi uuden työntekijän perehdytyspoluksi.

4.2 Teemahaastattelu esihenkilölle

Teemahaastattelu on haastattelutyyppi, jonka teema on tarkasti ennalta määritetty, mutta kysymyksien järjestys ja painotus saattavat vaihdella haastattelun aikana. Siksi sitä voidaan kutsua myös puolistrukturoiduksi haastatteluksi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 41.) Myös Hirsjärven ja Hurmeen (2009) mukaan puolistrukturoidulle haastattelumenetelmälle ominaista on se, että jotkin haastattelun osioista saattavat vaihdella, mutta eivät kaikki. Teemahaastattelussa oleellisin on tiettyjen keskeisten teemojen varassa eteneminen, ei niinkään yksityiskohtaisten kysymysten merkitys. Tärkeintä on haastattelussa syntyvä vuorovaikutus, jossa esille nousevat haastateltavan tulkinnat asioista. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 47-48.) Haastattelussa tutkimusongelmasta poimitaan keskeiset teemat,

joita on välttämätöntä käsitellä tutkimusongelman selvittämiseksi ja siihen vastaamiseksi (Vilkkä 2015, 124).

Haastattelun tavoitteena oli saada tietoa esihenkilön näkemyksistä ja toiveista toimeksiantajayrityksen perehdyttämisen nykytilanteeseen ja tarpeisiin liittyen. Tehtävänä oli selvittää lisäksi perehdyttämiseen liittyviä haasteita ja seikkoja, jotka edistäisivät perehdytyksen onnistumista. Toteutin teemahaastattelun 1.4.2021 Elämystehdas Lapparin tiloissa ja haastateltavana oli toimeksiantajayrityksen esihenkilö. Haastattelu kesti noin tunnin ja dokumentoin sen äänittämällä sekä kirjoittamalla. Jaoin haastattelun kolmeen osioon, joissa kysymyksiä oli yhteensä yksitoista (Liite 1). Haastattelukysymykset rakentuivat työn tietoperustan pohjalta, josta löysin tärkeitä aiheita, joita haastattelussa olisi hyvä saada selville ja jotka auttaisivat perehdytystyökalun rakentamisessa. Haastattelukysymyksiä jakaminen kolmeen osa-alueeseen selkeytti teemahaastattelun, eli tiedonkeruun tavoitetta.

4.3 Litterointi ja dokumenttianalyysi

Tutkimusaineiston keräämisen jälkeen aineisto tulee litteroida. Litteroinnilla tarkoitetaan haastatteluaineiston auki kirjoittamista ja muuttamista tekstimuotoon, jotta sitä voidaan tutkia. Tutkimuksen tavoitteesta riippuen litteroinnin tarkkuus voi vaihdella. Sanatarkkaan diskurssianalyysiin verrattuna merkityksiä tarkastelevalla fenomenologisessa lähestymistavassa aineistoa ei välttämättä litteroida samalla tarkkuudella. (Vilkkä 2015, 137.)

Dokumenttianalyysi on menetelmä, jossa pyritään tekemään päätelmiä kirjallisesta aineistosta. Aineistoja voivat esimerkiksi olla tekstiksi muutetut haastattelut, muistiot, puheet ja raportit sekä muut kirjalliset dokumentit. Dokumenttianalyysissä pohditaan aineistoa kriittisesti, jolloin voidaan saada käyttökelpoista tietoa kehittämisen tueksi. Tavoitteena on siis analysoida dokumenttia järjestelmällisesti, ja luoda siitä sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta tai kehitettävästä asiasta. Dokumenttianalyysissä on kaksi erilaista analyysitapaa. Sisällön analyysillä pyritään kuvaamaan dokumenttien sisältöä sanallisesti ja tavoitteena on merkitysten etsiminen ja tunnistaminen tekstistä. Sisällön erittelyllä taas pyritään

kuvaamaan sisältöä määrällisesti, esimerkiksi numeroilla. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 136-137, 43.)

Dokumentoin haastattelutilanteen äänittämällä sekä kirjoittamalla, jotta aineiston tutkiminen olisi myöhemmin helpompaa. Aineiston tutkimista varten tein litteroinnin. Koska kyseessä oli lyhyt haastattelu ja tavoitteena tiedon saaminen eri teemojen tunnistamisella, ei aineistoa litteroitu sanasta sanaan. Analysoin teema-haastattelun sisältöä dokumenttianalyysi-menetelmän avulla ja pyrin kuvaamaan aineistoa sanallisesti sisällön analyysillä, jotta löytäisin haastattelusta tärkeimpiä teemoja ja kehitysideoita.

4.4 Aivoriihityöskentely henkilöstölle

Aivoriihityöskentely (engl. brainstorming) on luovan ongelmanratkaisun menetelmä, jossa ryhmä tuottaa uusia ideoita ja ratkaisuja ongelmiin vetäjän johdolla. Aivoriihityöskentely on jaettu neljään vaiheeseen: esi-, lämmittely-, ideointi- ja valintavaihe. Aivoriihityöskentelyssä voi ideoinnin apuna käyttää muitakin menetelmiä, kuten ekskursiota ja 3+- tekniikkaa. Ekskursiotekniikka on esimerkiksi sana-assosiaatio- tai roolileikki, joilla saadaan uutta näkökulmaa hidastuneeseen työskentelyyn ja ideointiin. 3+- tekniikkaa voidaan käyttää ideoiden valintavaiheessa. Luovia ideointimenetelmiä on runsaasti, mutta yhteistä niille kaikille on pyrkimys poistaa ajattelun rajoitukset, motivoida jakamaan huonoiltakin tuntuvat ideat toisten kanssa sekä kehittämään muiden ideoita yhdessä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 160–161, 170.)

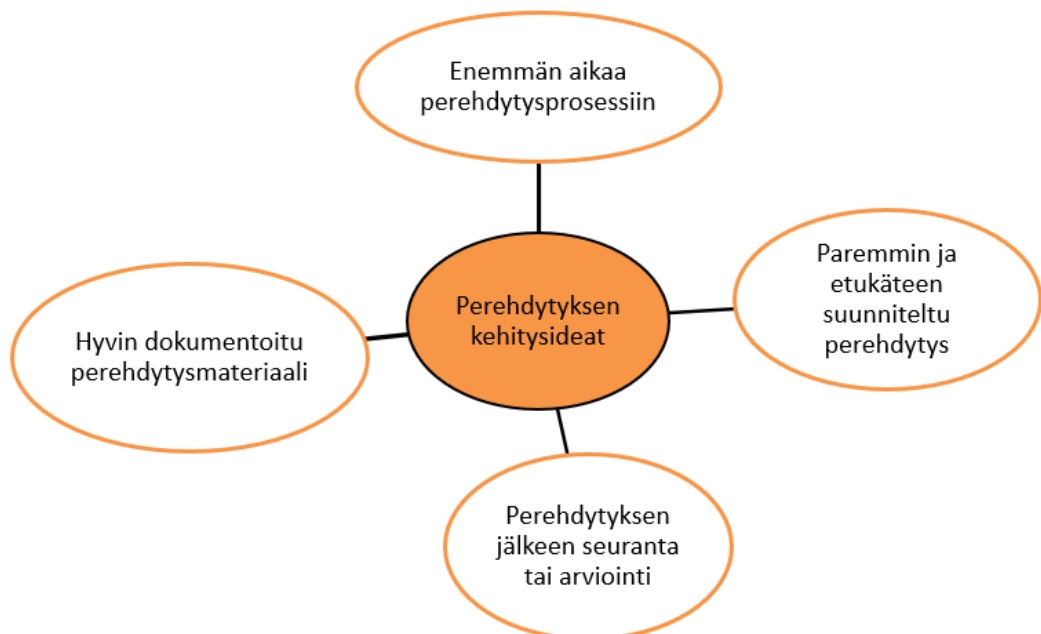
Aivoriihityöskentelyn tavoitteena oli osallistaa henkilöstö perehdytystyökalun ideointiprosessiin mukaan. Aivoriihityöskentely toteutettiin 12.4.2021 Elämystehdas Lapparin tiloissa ja siihen osallistui itseni lisäksi yrityksen viisi työntekijää. Koska työn tavoitteena oli luoda yrityksen tarpeisiin sopiva perehdytystyökalu, osallistin yrityksen henkilöstön ideointiin mukaan ryhmätyöskentelyn avulla, sillä koin heillä olevan parhain tieto, miten perehdytystä yrityksessä voisi kehittää. Sopivaksi ideointimenetelmäksi valikoitui aivoriihityöskentely, eli brainstorming. Osallistettavan henkilöstön ryhmäkoko oli pieni, joten aivoriihityöskentelyn avulla pystyin sitouttamaan ja varmistamaan, että jokainen ryhmän jäsen osallistui työskentelyyn sekä ideointiin.

5 PEREHDYTYSTYÖKALUN RAKENTUMINEN

5.1 Perehdytyksen kehitysajat

Teemahaastattelun tarkoituksena oli saada tietoa yrityksen perehdytyksen nykytilasta esihenkilöä haastatteleamalla. Haastattelun pohjalta löytyi tärkeimpiä teemoja ja kehitysideoita, joita uudessa perehdytystyökalussa tulisi huomioida. Laadin graafisen miellekartan (Kuvio 5) havainnollistaakseni perehdytyksen tärkeimpiä kehitysideoita. Miellekarttaa käytettiin myös aivoriihiöskentelyn runkona. Miellekartta (engl. mind map) on graafinen esityskaavio, jonka tarkoituksena on havainnollistaa aihepiiriä tai käsitteistöä. Miellekarttaa voidaan myös kutsua yleisesti käsitekartaksi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 199.)

Tärkeimmät kehitysajat, jotka tulisi huomioida uudessa perehdytystyökalussa on perehdytysprosessiin käytettävän ajan lisääminen, sekä etukäteen huolellisesti suunniteltu perehdytys. Perehdytyksen tukena tulisi olla hyvin dokumentoitua materiaalia ja perehdytysprosessiin täytyisi lisätä seuranta tai arviointi, jolla voitaisiin varmistaa perehdytyksen onnistuminen ja uuden tulokkaan oppiminen.



Kuvio 5. Miellekartta perehdytyksen kehitysideoista

Tällä hetkellä yrityksessä on huomioitu uusien tulokkaiden perehdytys, mutta itse perehdytysprosessia ei ole olemassa. Haastateltavan mukaan perehdyttämisen apuna on kansio, josta löytyvät tärkeimmät tiedot ja ohjeistukset käytännön työhön. Tukena on myös laaditut dokumentit, kuten pelastussuunnitelma. Haastateltava kertoo, että uusien tulokkaiden perehdytys kiteytyy hyvin käytännönläheiseen ja perinteiseen perehdytykseen, jossa uusi tulokas kulkee työntekijän mukana heti ensimmäisestä päivästä lähtien. Käytännön työhön oppiminen on helppoa työn ohella. Kysyttäessä perehdyttämisen suunnittelusta, haastateltava kertoo sen olevan vähäistä ja kuvailee sitä enemmänkin valmistautumiseksi, jossa pääosin varmistetaan, että dokumentit ovat tallessa ja keskustellaan siitä, kuka työntekijöistä ottaa vastuun uuden tulokkaan perehdytyksestä käytännön työhön. Haastateltavan mielestä perehdyttäminen vaatisi vielä enemmän etukäteen suunnittelua ja aikaa. Perehdytyksen jälkeen ei ole seuranta- tai arviointia ja haastateltava toteaa tämän olevan hyvä kehityskohde perehdytysprosessiin. Seurannan ja arvioinnin avulla voitaisiin varmistaa perehdytyksen onnistuminen ja ehkäistä väärinymmärryksien ja virheiden tapahtumista.

Perehdytysmateriaaleista keskusteltaessa haastateltava toteaa, että perehdyttämiseen käytettävää materiaalia on todella vähän ja perehdytys tapahtuu enimmäkseen suullisesti kertoen. Perehdytyksen vastuu tällä hetkellä jakautuu suurimmaksi osaksi esihenkilölle. Hän kertoo myös toimivansa varmistajana, että tarvittavat asiat kerrotaan uudelle tulokkaalle. Käytännön työhön perehdyttämisen vastuu on jollakin vanhemmista työntekijöistä, mutta varsinaisesti ketään ei ole nimetty perehdytyksen vastuuhenkilöksi. Perehdytykseen ei ole järjestetty erikseen aikaa, vaan niin kuin aiemmin kävi ilmi, perehdyttäminen lähtee käyntiin heti ensimmäisenä päivänä aktiviteettipuiston ollessa auki. Haastateltava toteaa, että tärkein perehdyttämistä helpottava asia olisi runsaammin, hyvin dokumentoitua materiaalia, jolloin perehtyminen tapahtuisi sekä luetun että kuullun kautta. Dokumenteissa tulisi myös olla niin sanottua teoretietoa, jossa perusteltaisiin, miksi jokin asiaa tehdään tietyllä tavalla. Usein työtehtävien avaaminen ja perustelemisen unohtuu käytännön työhön perehdytettäessä. Perehdyttämistä helpottaisi myös yleinen tieto Lapparista ja siellä olevista yrityksistä, joka helpottaisi uuden tulokkaan kokonais kuvan hahmottamista.

Perehdyttämiseen liittyvistä haasteista keskusteltaessa haastateltava kertoo, että haasteellisimmat asiat työhön perehdyttämisessä ovat hiljainen tieto ja puistotyön hallitseminen. Työn monipuolisuuden vuoksi hiljaista tietoa on paljon, joka osittain tulee esille ajan kanssa. Myös puistotyön hallitseminen ja oppiminen vie oman aikansa. Haasteellista on myös se, että työntekijöiden tulee tietää asioita myös Lapparin muista yrityksistä ja toimia ikään kuin informaation lähteenä asiakkaille. Tämä asia korostaa tiedon jakamista muista yrityksistä uudelle tulokkaalle perehdytysprosessin aikana. Haastateltavan mielestä haasteita voisi ratkaista sillä, että perehdyttämiseen varattaisiin enemmän aikaa. Myös koko talon kierros selventäisi Lapparin eri toimintoja uudelle työntekijälle paremmin.

Haastateltava toteaa perehdyttämisen olevan kokonaisuudessaan todella tärkeä asia, mutta kuitenkin käytännön tasolla sen jäävän liian ohueksi. Myös uusien työntekijöiden tarve ja rekrytointi saattaa tapahtua yllättävän nopealla aikataululla, joten ennalta hyvin suunnitellulle perehdyttämisprosessille on tarvetta vieläkin enemmän. Esihenkilön näkökulmasta paremmin suunniteltu ja dokumentoitu perehdytys helpottaisi myös hänen työtään. Sillä on myös suora vaikutus asiakkaiden kokemaan palveluun ja ympärillä oleviin muihin toimijoihin.

5.2 Henkilöstön osallistaminen ideointiin

Aivoriihityöskentelyn tarkoituksena oli osallistaa henkilöstö perehdytystyökalun ideointiin. Työskentelyn rungon jaoin kolmeen vaiheeseen ja työskentelyn apuna käytin Padletia (Kuvio 6), sekä Mentimeteriä (Kuvio 7). Padlet on selainpohjainen virtuaalinen ja visuaalinen seinä, johon useampi osallistuja voi lisätä esimerkiksi muistiinpanoja, kuvia ja linkkejä. Padlet toimii hyvin esimerkiksi ryhmätöiden koonnissa. (Padlet 2021.) Mentimeter on myös interaktiivinen selainpohjainen alusta, jolla voi luoda kyselyitä, tietovisoja ja sanapilviä. Osallistujat voivat vastata omalla älypuhelimellaan, jonka avulla esittäjä saa vastaukset reaaliaikaisesti esitykseen näkyville. (Mentimeter 2021.)

Aivoriihiyöskentely aloitettiin tekemälläni Powerpoint -esityksellä, jonka avulla kerroin osallistettavalle henkilöstölle työskentelyn tarkoituksen ja tavoitteen. Alustuksessa käytettiin tekemääni miellekarttaa perehdytyksen kehitysideoista, joka toimi ideoinnin runkona. Ideointivaihe aloitettiin Padlet -pohjan avulla, jossa ideointia ohjasi valmiiksi kirjatut apukysymykset. Apukysymykset koostin perehdytykseen liittyvistä teemoista ja teemahaastattelusta nousseista kehitysideoista. Ideointivaiheessa henkilöstön vuorovaikutus ja ideointi eteni vapaasti. Padlet -pohjaan kirjattiin kaikki esille nousseet ideat, joita pohdittiin apukysymysten avulla.



Kuvio 6. Padlet -alusta

Henkilöstön ideoinnissa löytyi pitkälti samoja ajatuksia perehdytyksestä, kuin haastatellulla esihenkilölläkin. Ideoinnissa korostui henkilöstön tietämys työntekijän näkökulmasta, kuten mitä työssä täytyy tietää ja osata, sekä missä uusi työntekijä voi tarvita eniten apua. Ideointivaiheessa myös keskusteltiin minkälainen perehdytysprosessin rakenne voisi konkreettisesti olla. Henkilöstöllä oli selvästi hyviä kehitysideoita, joilla prosessi saataisiin selkeämmäksi ja toimivaksi perehdytyksen kaikille osapuolille.

Mitä asioita perehdytysprosessin pitäisi sisältää?



Kuvio 7. Mentimeter -sanapilvi

Työskentelyn päätteeksi henkilöstö kirjasi Mentimeteriin mielestään tärkeimmät yrityksen perehdyttämiseen liittyvät teemat, jotka koostin sanapilveksi. Tärkeimmiksi teemoiksi uuteen perehdytystyökaluun valikoituivat perehdytyksen selkeä vastuunjako, etukäteen suunniteltu perehdytysrakenne, jotta etukäteen tiedetään, miten uuden työntekijän perehdytyksessä edetään, sekä perehdytysjakson jakaminen useammalle päivälle.

5.3 Uuden työntekijän perehdytyspolku Elämystehdas Lapparille

Teemahaastattelusta saamieni ideoiden pohjalta, sekä henkilöstön osallistamisen avulla laadin yritykselle uuden perehdytystyökalun. Toteutin perehdytystyökalun visuaaliseksi uuden työntekijän perehdytyspoluksi, (Kuvio 8) jolla kuvataan uuden työntekijän perehdytys prosessimaisena etenemisenä. Perehdytyspolku työkalu valikoitui menetelmäksi, sillä sen avulla voin havainnollistaa opinnäyte-työni tulosta.



Kuvio 8. Uuden työntekijän perehdytyspolku-työkalu

Perehdytyspolusta ei ole olemassa aiempaa tietoa, mutta sovelsin sen jo olemassa olevasta työntekijäpolusta. Työntekijäpolku alkaa siitä hetkestä, kun työsuhde alkaa ja loppuu työsuhteen päättyessä. Työntekijän polku sisältää eri kosketuspisteitä, jotka liittyvät työelämään. (Ilvonen 2018.) Korkiakosken (2019) mukaan työntekijän elinkaareissa on erilaisia hetkiä, kuten rekrytointi ja perehdytys, jotka vaikuttavat henkilöstökokemukseen. Suunnittelemani uuden työntekijän perehdytyspolku on yksityiskohtaisempi ja syventyy uuden työntekijän perehdytysprosessin vaiheisiin perehdyttäjien näkökulmasta.

Perehdytyspolku toimii toimeksiantajayritykselle perehdytyksen työkaluna ja runkona, jonka avulla yritys voi selventää perehdytysprosessin kokonaisuutta. Perehdytyspolku on luotu esihenkilön ja henkilöstön näkökulmasta ja se on ensisijaisesti työkalu heidän käyttöönsä. Perehdytyspolku-työkalu on tuotettu Word-tiedostoksi, joka on helposti saatavilla ja muokattavissa. Se on myös helppo jakaa perehdyttäjille sähköisesti tai paperille tulostettuna. Perehdytyspolku-työka-

lun avulla perehdyttäjät saavat yhtenäisen ymmärryksen uuden työntekijän perehdytysprosessista, joka myös selkeyttää perehdytykseen liittyvää vastuunjakoa. Perehdytyspolun vaiheiden avulla perehdyttäjät saavat luotua uudelle työntekijälle monipuolisen perehdytyksen uuteen työhön.

Perehdytyspolku-työkalu sisältää eri kosketuspisteitä ja vaiheita, joita uuden työntekijän perehdytykseen kuuluu. Polku on jaettu neljään vaiheeseen, jotka perehdyttäjien tulee huomioida prosessissa. Vaiheet on kirjoitettu auki kohta kohdalta Word -tiedostoon. Perehdytyspolusta ilmenevät tärkeimmät vaiheet ovat selkeä vastuunjako, sisäinen viestintä, riittävä työhön perehdytys sekä perehdytyksen jälkeinen arviointi ja seuranta. Perehdytyspolussa on myös huomioitu henkilöstön osallistaminen perehdytysprosessiin.

Työn tavoitteena oli tuottaa yksinkertainen työkalu perehdytykseen henkilöstön osallistamisen avulla, joten uuden työntekijän perehdytyspolku-työkalu ei ainoastaan vastaa työn tavoitteeseen, vaan myös yrityksen perehdytysshaasteisiin ja parantaa yrityksen perehdytysprosessia.

6 POHDINTA

Opinnäytetyön tehtävänä oli kehittää toimeksiantajayritykselle työkalu perehdytykseen henkilöstön osallistamisen avulla ja tavoitteena oli parantaa yrityksen perehdytysprosessia. Työ koostui perehdytyksen ja henkilöstön osallistamisen tietoperustoista, joita lähestyin esihenkilön näkökulmasta. Tutkimus- ja kehittämismenetelmiksi valitsin teemahaastattelun ja yhteisöllisistä ideointimenetelmistä aivoriihimenetelmän. Tietoperustan, teemahaastattelun ja henkilöstön osallistamisen avulla laadin toimeksiantajayritykselle sopivan perehdytystyökalun, joka parantaa yrityksen perehdytysprosessia. Työn tuloksena syntyi uuden työntekijän perehdytyspolku, joka on työkalu toimeksiantajayrityksen esihenkilölle ja henkilöstölle. Perehdytyspolulla selkeytetään perehdytysprosessia ja perehdytyksen vastuunjakoa.

Opinnäytetyöprosessi lähti käyntiin nopealla aikataululla. Se ei kuitenkaan vaikeuttanut työskentelyäni, sillä olin ollut yhteydessä työn toimeksiantajaan jo hyvissä ajoin, jolloin työn tehtävä ja tavoite olivat minulle selkeitä ennen suunnitteluvaiheen alkua. Työn näkökulman jäsentämiseen meni kuitenkin hieman enemmän aikaa. Kun työn tehtävä, tavoite ja näkökulma olivat selviä, etenin työssä suunnitellun aikataulun mukaan. Aikataulutuksessa ei tullut vastaan yllättäviä muutoksia, jotka olisivat vaikuttaneet työn etenemiseen. Etukäteen mietityllä suunnitelmalla prosessi eteni johdonmukaisesti. Työskentelyprosessia helpotti myös sujuva vuorovaikutus ja yhteistyö toimeksiantajayrityksen sekä opinnäytetyötiimin kanssa.

Opinnäytetyöstäni selviää helposti työn tarkoitus, tavoite sekä toteuttamismenetelmät. Valitsemani tutkimus- ja kehittämismenetelmät olivat työhön sopivia, koska niiden tarkoituksena oli saada tietoa toimeksiantajayrityksen perehdytyksen nykytilasta sekä osallistaa henkilöstö perehdytystyökalun ideointiin. Koen työn tuloksien olevan luotettavia, koska haastattelusta ja aivoriihityöskentelystä saamani tiedot ja ideat ovat peräisin yritykseltä itseltään. Lisäksi menetelmät on toteutettu yhteistyössä yrityksen kanssa. Työn tietoperustassa käsitellyt aihepiirit tukevat menetelmistä saatuja tietoja ja ideoita, joten menetelmävalintaa voidaan pitää luotettavana. Työhön valitsemani lähteet oli valittu huolellisesti ja ne ovat

peräisin luotettavista tietokannoista. Lisää monipuolisuutta ja luotettavuutta työhöni olisi tuonut esimerkiksi toisen samankaltaisen matkailuyrityksen perehdytysprosessin tutkiminen ja vertailu. Aikataulun rajallisuuden vuoksi edellä mainitun menetelmän toteuttaminen olisi ollut mahdotonta työn valmistumisen kannalta.

Uskon, että työn tuloksista on hyötyä toimeksiantajayritykselle. Polku on toimeksiantajan helposti käytettävissä oleva dokumentti, joka täydentää yrityksen perehdytysprosessia ja vastuunjakoa. Perehdytyspolku-työkalu on kuitenkin vain runko, jota voidaan käyttää perehdytyksessä, eikä se ratkaise yrityksen perehdytystä, tai siihen liittyviä ongelmia kokonaan. Perehdytyspolun kanssa tulisivin käyttää muita perehdytykseen liittyviä dokumentteja, kuten esimerkiksi perehdytysopasta ja työvuorokohtaisia tehtäväkortteja.

Työn jatkokehitysideana olisi suunnitella toinen polku uuden työntekijän näkökulmasta, joka annettaisiin hänen käyttöönsä. Näin perehdytysprosessin eteneminen ja vaiheet tehtäisiin näkyväksi perehdytyksen molemmille osapuolille. Koska työni yhtenä tärkeänä teemana oli henkilöstön osallistaminen, jatkokehitysideaan sisältyy myös ajatus, että toimeksiantajayrityksessä osallistettaisiin henkilöstö suunnittelemaan ja tuottamaan perehdytykseen liittyviä tärkeitä dokumentteja.

Onnistuin työssäni erityisen hyvin menetelmävalinnoissa sekä näkökulman rajaamisessa. Koen onnistuneeni vastaamaan työn tavoitteeseen tuottamalla konkreettisen tuotoksen henkilöstön osallistamisen avulla. Perehdytyspolku-työkalu oli onnistunut valinta ja havainnollistaa työn tulosta mielestäni hyvin. Uuden työntekijän perehdytyspolku on visuaalinen, luova ja helppokäyttöinen työkalu, jota toimeksiantajayritys voi hyödyntää.

Opinnäytetyön tekeminen oli haastavaa, mutta samaan aikaan opettavaista. Työssä pääsin soveltamaan osaamistani ja ohjauksista saamiani tietoja. Prosessin aikana opin enemmän tiedonhausta sekä etenkin tiedon ja näkökulman jäsentelystä. Koen myös kirjoitustaitoni sekä ajankäytön harjaantuneen entisestään. Koen onnistuneeni toteuttamaan hyödyllisen lopputuotoksen itsenäisesti ja vastuullisesti. Opinnäytetyöprosessi oli hyvä kokemus, josta oli hyötyä ammatillisesti. Odotan innolla minkälaisia tuloksia uuden työntekijän perehdytyspolku-työkalun hyödyntäminen antaa toimeksiantajayritykselle.

LÄHTEET

Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille!: uuden työntekijän perehdytys. 1. painos. Helsinki: Impact.

Eklund, A. 2021. Onnistunut perehdytys sitouttaa ja parantaa tuottavuutta. Johtamisen ja esimiestyön erikoisammattilehti Brik 6.2.2020. Viitattu 21.3.2021 <https://www.brik.fi/onnistunut-perehdytys-sitouttaa/>.

Eräsalo, U. 2011. Käytännön henkilöstöjohtaminen majoitus- ja ravintola-alalla. Vantaa: Restamark Oy.

Gibbs, R. 2020. The Essentials Of A Solid Employee Onboarding process. Forbes Media 23.9.2020. Viitattu 15.4.2021 <https://www.forbes.com/sites/forbes-coachescouncil/2020/09/23/the-essentials-of-a-solid-employee-onboarding-program/?sh=1b9788bc3493>.

Heinonen, S., Klingberg, R. & Pentti, P. 2012. Kaikkien aivot käyttöön. 2. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Helin, K. 2006. Yhdessä menestymisen taito. 5. painos. Helsinki: Talentum.

Hiila, I., Tukiainen, M. & Hakola, I. 2019. Tiimiäly: Opas muuttuvaan työelämään. Jyväskylä: Tuuma.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A. & Sandberg, J. 2007. Viisaat valinnat. 1. painos. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing.

Ilvonen, T. 2018. Been There, Done that. Blogikirjoitus 4.7.2018. Nextmile. Viitattu 19.4.2021 <https://nextmile.fi/been-there-done-that/>.

Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Helsinki: Työturvallisuuskeskus, palveluryhmä.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. – 11. painos. Helsinki: Talentum. E-kirja. Viitattu 15.4.2021 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, AlmaTalent verkkokirjahylly.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Kauppakamari.

Kesti, M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Turenki: Finanssi- ja vakuutus-kustannus Oy FINVA.

Kjelin, E & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Helsinki: Talentum.

- Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: Uusi aika, uudenlainen johtaminen. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Viitattu 22.4.2021 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, AlmaTalent Bisneskirjasto.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentillä. Helsinki: Palmenia.
- Kupias, P., Peltola, R & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Luoto, L. 2012. Ajattele perehdytys uudelleen. Blogikirjoitus 14.5.2012. Psycon blogi. Viitattu 8.4.2021 <https://www.psycon.fi/blogi/ajattele-perehdytys-uudelleen>.
- Mentimeter 2021. Viitattu 14.4.2021 <https://www.mentimeter.com/>.
- Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. 2. painos. Kuopio: Unipress.
- Newhouse, M. 2020. Why Effective Onboarding Is More Important Than ever. Forbes Media 2.12.2020. Viitattu 15.4.2021 <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2020/12/02/why-effective-onboarding-is-more-important-than-ever/?sh=233eae933f66>.
- Niemelä, H. 2021. Osallistaminen for dummies – mitä jokaisen tulisi tietää. Fountain Park Blogi. Viitattu 21.3.2021 <https://www.fountainpark.fi/blogi/osallistaminen-for-dummies/>.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät – uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. – 4. painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Otala, L. & Pöysti, K. 2012. Kilpailukyky 2.0: Kilpailukykyhyppy yhteisöllisillä toimintatavoilla. Helsinki: Kauppakamari.
- Padlet. 2021. Viitattu 14.4.2021 <https://padlet.com/>.
- Sharma, G. G. & Stol, K-J. 2019. Exploring onboarding success, organisational fit, and turnover intention on software professionals. Journal of Systems and Software. Viitattu 21.3.2021 <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S016412121930216X>. Volume 159, 4.
- Spector, B. 2010. Implementing organizational change: Theory into practice. 2nd edition. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Spiik, K-M. 2004. Tulokseen tiimityöllä. 1. painos. Helsinki: WSOY.
- Sumkin, T. & Tuomi, L. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen: Organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Talentum Media. E-kirja. Viitattu 6.4.2021 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, AlmaTalent verkkokirjahylly.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere University Press: Taju. E-kirja. Viitattu 6.4.2021 <https://luc.finna.fi/lapinamk/> Ellibs verkkokirjahylly.

Työturvallisuuskeskus 2021. Työturvallisuus ja työsuojelu. Viitattu 6.3.2021 https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu#26f81473.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Työsuojelu.fi 2019. Tervettä ja turvallista työtä -opas. 3/2019. Työsuojeluhallinnon julkaisuja. Viitattu 15.2.2021 https://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/2426906/Tervetta_ja_turvallista_tyota_2019.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4., tarkistettu painos. Helsinki: Edita Publishing.

Werner, J. M. & DeSimone, R. L. 2006. Human resource development. 4th edition. Mason OH: Thomson South-Western.

LIITTEET

Liite 1 Teemahaastattelun runko

Liite 1. Teemahaastattelun runko

1. Perehdyttämisen nykytila

- Miten teillä perehdytetään työntekijöitä tällä hetkellä?
- Miten teillä suunnitellaan perehdyttämistä?
- Miten teillä seurataan perehdyttämistä?

2. Perehdyttämisen käytäntö

- Minkälaista materiaalia käytät perehdyttämisen apuna?
- Minkälainen vastuunjako teillä on perehdyttämisessä?
- Miten teillä on järjestetty perehdyttämisen ajan järjestäminen?
- Mitkä asiat helpottaisivat mielestäsi perehdyttämistä?

3. Perehdyttämisen haasteet

- Mitkä asiat ovat mielestäsi haasteellisimpia täällä perehdyttämisessä?
- Miten perehdyttämisen haasteita voisi mielestäsi ratkaista?
- Mikä on perehdyttämisen merkitys sinun näkökulmastasi katsottuna?
- Muita ajatuksia perehdyttämiseen liittyvistä haasteista?