

Ravintolapäälliköiden perehdyttämisen muodot ja mahdollisuudet Leijona Cateringissa

LAB-ammattikorkeakoulu
Restonomi (AMK), Hotelli- ja ravintola-ala
2021
Tita Porevirta

Tiivistelmä

Tekijä(t) Porevirta, Tita	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 49	Valmistumisaika 2021
Työn nimi Ravintolapäälliköiden perehdyttämisen muodot ja mahdollisuudet Leijona Cateringissa		
Tutkinto Restonomi (AMK)		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Heidi Kolehmainen, henkilöstöjohtaja, Leijona Catering Oy		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten ravintolapäälliköiden perehdytystä voidaan kehittää Leijona Cateringissa huomioiden digitaalisuus ja erityisesti moodle-oppimisolusta. Tutkimuksen lähtökohtana oli selvittää edeltävien kolmen vuoden aikana perehdytettyjen ravintolapäälliköiden kokemuksia ja sitä kautta etsiä perehdytyksen osioita, jotka toimivat myös digitaalisesti.</p> <p>Teemahaastattelu perustui opinnäytetyön teoriaviitekehykseen, joka rakentui perehdyttämisen tavoitteista, suunnittelusta, perehdyttäjästä sekä perehdyttämisen erilaisista muodoista. Lisäksi käsiteltiin oppimisen tapoja, koska perehtyminen on mitä suurimmassa määrin sidoksissa oppimiseen.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena, koska tarkoituksena oli selvittää ihmisten kokemuksia perehdytysprosessissa. Teemahaastattelulla oli mahdollista tarvittaessa ohjata keskustelua tavoitteiden mukaiseen suuntaan sekä laajentaa näkökulmaa saatujen tulosten kautta. Kokemus on aina subjektiivinen ja riippuvainen perehdytykseen osallistuvien toiminnasta, mutta myös perehtyjän odotusten ja toteutuksen kohtaamisesta. Haastatelluilla ei ole välttämättä yhteisiä kokemuksia eikä niitä täten voi arvottaa asteikolla.</p> <p>Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset salattiin toimeksiantajan pyynnöstä. Yleisesti ottaen tutkimuksesta nousi esiin perehdytyksen suunnitelmallisuuden, perehdyttäjien jatkuvan osaamisen kehittämisen ja perehdytyksen vuorovaikutuksellisuuden vaikutus onnistumiseen. Lisäksi perehtymisen onnistumisen mittaaminen on edellytys tuloksellisuuden varmistamisessa.</p>		
Asiasanat perehdyttäminen, oppiminen, perehdytyksen toimintakonsepti, perehdytyksen muodot, perehdyttäjät, perehtymisen edellytykset		

Abstract

Author(s) Porevirta, Tita	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2021
	Number of Pages 49	
Title of Publication Forms and possibilities of onboarding of the restaurant managers on Leijona Catering		
Name of Degree Bachelor of Hospitality Management (UAS)		
Name, title and organization of the client Heidi Kolehmainen, HR Director, Leijona Catering Oy		
Abstract <p>The aim of this thesis was to examine how to develop onboarding of restaurant managers at Leijona Catering considering digitality and especially the Moodle -learning platform. The premise was the experience of restaurant managers who had been onboarded during last three years. These experiences are intended to bring information for development of digital parts to the onboarding programme.</p> <p>The theory is comprised of aims and planning of onboarding, different forms of onboarding and also the role of person performing the onboarding. The learning styles model were also part of the theory.</p> <p>The study was conducted with a qualitative method. The purpose was to find out how restaurant managers experienced the onboarding process. A focused interview was used for to guide the conversation to desired direction. Focused interview was based on the theory in this thesis. The results already obtained also gave an opportunity to extend perspective of interview. An experience is always subjective and dependent on those who take part to onboarding, and also on how the expectations of new employee and the implementation of the onboarding process. Those who were interviewed might not have shared experiences. Due to this those experiences cannot be rated on a scale.</p> <p>Findings of this study and conclusions from them were concealed due to the client's wish. However, generally main aspects to take into consideration in onboarding are planning, competence of the onboarding person, and interaction between onboarding person and the employee. Success of onboarding has to be measured so that the effectiveness of onboarding can be ensured. Onboarding is to the greatest extent linked with learning..</p>		
Keywords onboarding, learning, operating concept of onboarding, forms of onboarding, performers of onboarding, preconditions of onboarding		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Perehdyttäminen taitolajina	1
1.2	Tutkimuksen keskeiset tavoitteet.....	2
1.3	Tutkimusongelma ja -kysymys	2
1.4	Toimeksiantaja.....	3
1.5	Tutkimusmenetelmänä laadullinen tutkimus	4
2	Työnopastuksesta perehdytysprosessiin	6
2.1	Työnopastus alkuna perehdytykselle.....	6
2.2	Tämän päivän perehdytys	6
3	Perehdytyksen toimintakonsepti	8
3.1	Perehdytyksen mahdollisuudet.....	8
3.2	Perehdytyksen tarkoitus	8
3.3	Perehdyttämisen monet muodot.....	9
3.4	Oppimisen kautta osaamiseen	11
3.5	Oppimisen tavat perehdyttämisessä.....	12
4	Hyvän perehdyttämisen osa-alueet.....	16
4.1	Perehdytysprosessin tarkoituksellisuus	16
4.2	Perehdytyksen sisältö	17
4.3	Perehdytyksen suunnittelu	17
4.4	Perehdytyksen toteutus oppimisen ja suorituskyvyn ohjaamina	19
4.5	Perehdytyksen onnistumisen mittarit	21
5	Perehdyttäjät	22
5.1	Perehdyttäjän valinta.....	22
5.2	Esimies perehdyttäjänä	22
5.3	Työyhteisö perehdyttäjänä	23
5.4	Asiantuntijat perehdyttäjinä	23
6	Perehtymisen edellytykset	24
6.1	Perehtyminen odotusten täyttäjänä	24
6.2	Sitoutumisen tunnetila	24
6.3	Motivaatio toiminnan moottorina.....	24
6.4	Oppimisilmapiirin rakentuminen	25
6.5	Vuorovaikutteisuus ja kehittyminen.....	25

7	Laadullinen tutkimus	27
7.1	Teemahaastattelu	27
7.2	Teemahaastattelun toteutus	29
8	Johtopäätökset	30
	Lähteet	33

Liitteet

Liite 1. Tutkimushaastattelun teemat

1 Johdanto

1.1 Perehdyttäminen taitolajina

Tämä opinnäytetyö käsittelee ravintolapäälliköiden perehdyttämistä Leijona Cateringissa yleisten perehdyttämisen teorioiden valossa. Mielenkiinto aiheeseen heräsi omasta perehdytyskokemuksesta, jossa oli mukana hyviä elementtejä, mutta joka kokonaisuutena ei tarjonnut toivottua lähtökohtaa uuteen työhön. Varsinaisesti se ei eronnut mitenkään muista työuran aikana koetuista perehdytyksistä, mutta edellisistä oli paljon aikaa ja odotusarvo oli ehtinyt kasvaa niiden vuosien aikana, jolloin itse perehdytysvastuussa ollessa välillä kompastelin ja välillä onnistuin. Myöhemmin Leijonalla vertaisperehdyttäjänä toimiessa sain mahdollisuuden nähdä työntekijän mielestä onnistuneen prosessin, jossa kuitenkin edelleen oli kehitettävää, jos ajatellaan perehdyttämisen kustannustehokkuutta ja uuden työntekijän sitouttamista.

Leijona Cateringilla otettiin käyttöön syksyllä 2020 moodle-pohjainen oppimisympäristö, DigiLeijona. Leijona Cateringilla on toiveena löytää paras tapa hyödyntää sitä kaikkien henkilöstöryhmien perehdyttämisessä. Toimeksiantajan kanssa päädyimme ottamaan ravintolapäälliköiden perehdytyksen kehittämisen yhdeksi näkökulmaksi DigiLeijonan mahdollisuudet perehdyttämisen välineenä.

Perehdyttäminen on taitolaji, jossa ei riitä, että joku kertoo mistä työvälineet löytyvät ja miten työ on tehty tähän asti. Tutkimukset (Kuusinen 2018) ; (Rantala 2018) osoittavat, että hyvän perehdytyksen kokemus syntyy ennen kaikkea suunnitelmallisuudesta, mutta myös siihen panostetun ajan ja ammattitaidon yhdistelmästä. Oppimisen teoriat tukevat perehdyttämisen suunnittelua. Yksilöllisten oppimisen tapojen huomioimisella voidaan varmistaa jokaiselle työntekijälle riittävä ja tasalaatuinen perehdytysprosessi.

Tärkeänä ulottuvuutena perehdytykseen liitetään vuorovaikutteisuus. Tutkimuksen (Rantala 2018) mukaan vuorovaikutuksellisuudella kasvatetaan työntekijän sitoutumista ja motivoitumista, mutta myös mahdollistetaan yrityksen toiminnan kehittyminen perehdytysprosessin kautta. Vuorovaikutuksen onnistumiseksi perehdyttäjän ja perehtyjän välille täytyy muodostua luottamuksellinen suhde, jossa on mahdollisuus sanoa asioita kriittisestikin. Kehittymistä tapahtuu vain kriittisen tarkastelun kautta.

Rekrytointi on taloudellisesti ja työvoimaresurssien näkökulmasta kohtuullisen mittava investointi. Jos perehdyttämisessä säästetään resursseja, onnistunut rekrytointi voidaan menettää huonolla työnantajamielikuvalla. Perehdytysprosessin tavoitteena tulee aina olla työntekijän sitouttaminen yritykseen, ei vain omaan työtehtäväänsä.

Tärkeä osa hyvää perehdytyskokemusta on perehdyttäjä. Heitä voi olla useampi ja on syytäkin olla, mutta jokaisella tulee olla näkemys siitä, mitä perehdyttäminen on ja miten omalta osaltaan voi tukea uuden työntekijän oppimisprosessia. Perehdyttäjän valintaan kannattaa panostaa yhtä paljon kuin perehdytyksen suunnitelmallisuuteen. Perehdyttäjän osaamisen ja jatkuvan kehittymisen varmistaminen ovat ehdottomasti hyvän perehdytyksen edellytys.

1.2 Tutkimuksen keskeiset tavoitteet

Ravintolapäälliköiden vaihtuvuus on ollut maltillista vuosien ajan Leijona Cateringilla. Vuosien 2017-2019 aikana Leijona Catering aloitti yhteistyön Rikosseuraamusviraston kanssa, mikä toi yritykseen 10 uutta ravintolapäällikköä. Uusien ravintolapäälliköiden perehdyttämistä vastuu on heidän esimiehineen toimivilla asiakkuuspäälliköillä. Perehdyttämiseen on perehdytysrunko, jonka mukaan jokainen asiakkuuspäällikkö tekee ravintolapäällikölle perehdytys suunnitelman. Perehdyttämiseen osallistuu useampi asiantuntija sekä mahdollisesti vertaisperehdyttäjä. Vastuu perehdyttämisen laadusta, laajuudesta ja ylipäänsä suunnitelman toteutumisesta on asiakkuuspäälliköillä.

On löydettävissä muutama perehdytysprosessin onnistumiseen vaikuttava tekijä: suunnitelmallisuus, oppimisen tapojen huomioiminen suunnitelmassa, perehdyttäjän osaaminen ja vuorovaikutuksellisuus läpi koko prosessin palautekeskusteluun asti. Kun nämä elementit ovat kunnossa, digitaalisuudella luodaan mahdollisuuksia kustannustehokkaaseen perehdyttämiseen, mutta myös tulevien sukupolvien tapaan oppia. Tämä opinnäytetyö etsii toimintatapoja, joilla nämä kaikki ovat osa ravintolapäälliköiden perehdyttämistä.

Työn johtopäätöksenä on tarkoitus selvittää oppimisympäristön mahdollisuudet ravintolapäälliköiden perehdyttämässä. Olennaista on tutkia erilaisia perehdyttämisen toimintatapoja teoriassa ja heijastaa niitä ravintolapäälliköiden kokemuksiin omasta perehdytyksestään. Tulosten perusteella päätellään, miten ravintolapäälliköiden perehdytyksessä voidaan hyödyntää Digileijonaa.

1.3 Tutkimusongelma ja -kysymys

Tutkimusongelmana on selvittää, onko ravintolapäälliköiden perehdytys riittävästi suunniteltua, riittävän kattavaa ja toteutuuko se yhtenäisesti kaikille. Miten voidaan hyödyntää juuri käyttöön otettua digitaalista oppimisympäristöä, Digileijonaa? Auttaako se tiedon hallitsemisessa perehdytysprosessissa?

Tutkimuskysymys pureutuu ravintolapäälliköiden perehdyttämisen sisältöön ja suunnitelmalliseen toteuttamiseen. Miten perehdyttämälle luodaan malli, joka hyödyntää olemassa olevat välineet, tiedon ja käytännöt niin, että se toteutuu kaikille yhtenäisenä, sisällöltään

tarpeeksi kattavana ja antaa mahdollisuuden uusille innovaatioille? Digitaalisuuden mukaan ottamisessa ei saa hävittää perehdytyksen tavoitetta, joka on työn oppimisen lisäksi yrityksen strategiaan, arvoihin ja missioon tutustuminen ja niihin sitoutuminen. Toisaalta myös kehittymisen kannalta tärkeä yksilöllisyyden huomioiminen oppimisessa sekä vuorovaikutteisuus eivät saa unohtua missään perehdytyksen vaiheessa.

Tutkimuksen kohteena ovat edeltävän kolmen vuoden aikana perehdytetyt ravintolapäälliköt. Tarkoituksena on tutkia, miten ravintolapäälliköiden perehdytystä voidaan kehittää käyttämällä digitaalisia välineitä osana prosessia. Tutkimuksesta rajataan pois aikaisemmin perehdytetyt, koska prosessia on muutettu kolmen vuoden aikana. Tutkimuksen kannalta on tärkeämpää, kuinka asioita tehdään nykyisillä perehdytysvastuilla ja perehdytysrungolla. Tutkimukseen ei oteta mukaan selvitystä siitä, kuinka vastaukset korreloivat perehdytysvastuussa olevien asiakkuuspäälliköiden kanssa, koska pienessä organisaatiossa ja pienessä otoksessa se vaarantaa vastaajien anonymiteetin. Tutkittaessa toimintaa, jossa vastuhenkilö tekee itsenäisiä päätöksiä, löydetään aina toimivia ja kehittämistä vaativia tapoja. Kun käytetään tuloksia kehittämiseen, henkilöt eivät ole avainasemassa, vaan sellaisten toimintatapojen käyttöönotto, että tuloksellisuus ei riipu näistä itsenäisistä päätöksistä. Perehdytyksen tasalaatuisuuden kannalta olennaista on, että kaikki toimivat suunnitelman mukaan ja käyttävät sovittuja tapoja ja välineitä.

1.4 Toimeksiantaja

Leijona Catering Oy on ruokapalveluihin erikoistunut yritys, jonka kaikki osakkeet omistaa Suomen valtio. Leijona Catering aloitti toimintansa 1.1.2012 Puolustusvoimien ruokahuollon yhtiöittämisen tuloksena. Se jatkaa Puolustusvoimien ruokahuollon vuodesta 1918 asti jatkunutta erityisosaamista ja sen kehittämistä. Yhtiön liiketoiminta koostuu Puolustusvoimien strategisesta kumppanuudesta, Rikosseuraamuslaitoksen ruokahuollosta sekä muiden turvallisuuskriittisten asiakkaiden ja valtionhallinnon kohteiden ravintolatoiminnasta. Yhtiö toimii lähes kuudessakymmenessä toimipisteessä ympäri Suomen, ja yhtiön palveluksessa työskentelee yli 500 ravintola-alan ammattilaista. Leijona Catering valmistaa asiakkailleen päivittäin yli 70 000 ateriaa. (Leijona Catering 2020.)

Leijona Cateringin ja Puolustusvoimien strateginen kumppanuus perustuu tiiviiseen yhteiseen kehitystyöhön, jonka tavoitteena on normaaliolojen toiminnan lisäksi varautuminen poikkeusolojen ruokahuollon toteuttamiseen. Yhtiö järjestää ruokapalvelut noin 30 Puolustusvoimien ravintolassa ja muissa kohteissa asiakkaan tarpeiden mukaan. (Leijona Catering 2020.)

Leijona Catering ja Rikosseuraamuslaitos vahvistivat marraskuussa 2020 kumppanuussopimustaan laajentamalla palvelukokonaisuutta käsittämään vankiloiden ruokapalveluiden lisäksi vankiloiden kanttiinipalvelut. Tavoitteena on kehittää Rikosseuraamuslaitoksen valtakunnallista kanttiinitoimintaa kustannustehokkaasti, sekä parantaa vankien yhdenvertaista kohtelua ja kohdentaa resursseja ydintoimintoihin. (Leijona Catering 2020.)

Leijonassa henkilöstöstä huolehtiminen näkyy työhyvinvoinnin, henkilöstön osaamisen ja ammattitaidon nostamisessa avainasemaan. Leijonalaisille tarjotaan erilaisia oppimis- ja urapolkuja, ja kannustetaan jokaista kehittämään itseään. Yritys edistää sosiaalista vastuuta toiminnassaan muun muassa osallistamalla henkilöstöä jatkuvaan parantamiseen, avoimeen vuorovaikutukseen, palautteen antamiseen ja yhteiseen kehittämistyöhön. (Leijona Catering 2020.)

1.5 Tutkimusmenetelmänä laadullinen tutkimus

Tutkimusmenetelmänä on laadullinen tutkimus. Menetelmän valintaan vaikutti se, että perehdytysprosesseista ei ole kerätty tietoa, joten ei ole olemassa aineistoa, jota voidaan testata kvantitatiivisella menetelmällä. Laadullinen tutkimus on aina uusien mallien pohjana. Se kohdistuu muutamaaan havaintoyksikköön, jotka voidaan tutkia laadullisella menetelmällä hyvin perusteellisesti. Laadullisen tutkimuksen otos ei kokonsa puolesta anna mahdollisuutta yleistämiseen, mutta tulokset pätevät kohdetapaukseen. (Kananen 2014, 16-17.)

Tutkimusmenetelmänä laadullista tutkimusta voi luonnehtia prosessina (kuva 3). Tyypillisesti aineisto ja tutkimusongelma ovat tiiviissä vuorovaikutuksessa keskenään aineiston keruun ja käsittelyn ajan. (Ruusuvoori 2010, 12-13.) Aineistonkeruuväline on inhimillinen eli tutkija itse, jolloin aineistoon liittyvät näkökulmat ja tulkinnat kehittyvät aineistonkeruun aikana. Laadullisessa tutkimuksessa ei siten ole syytä etukäteen tehdä liian tarkkaa järjestystä tutkimuksen etenemiselle, vaan tutkimussuunnitelma voi elää prosessin mukana. Olennaista on, että tutkimuksella on selkeä johtoajatus, johtolanka tai työhypoteesi, miksi vain sitä haluaa nimittää. Nämä johtoajatukset muuttuvat ja ohjaavat tutkimuksen suuntaan prosessin edetessä. (Valli 2018 b, 73-75.)



Kuva 3. Analyysin vaiheet (Ruusu vuori ym. 2010, 12)

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää yhden yrityksen yhden henkilöstöryhmän perehdyttämistä. Ei ole olemassa mallia, jota testattaisiin eikä teoriaa, jonka toimivuutta arvioidaisiin. Laadullisella tutkimuksella on mahdollista selvittää ilmiöön liittyvien henkilöiden kokemuksia perehdyttämisestä sekä hakea kokemuksista kehittämismahdollisuuksia, jotka ovat syntyneet hyvistä ja huonoista kokemuksista, onnistumisista ja epäonnistumisista. Tätä kautta haetaan hyviä toimintamalleja, joista voidaan koota perehdytysohjelman runko.

Keskeistä on löytää tutkimuksen kuluessa ne ideat, joihin nojaten tutkimuksellisia ratkaisuja tehdään. Laadullisessa tutkimuksessa kerätyn aineiston rajaamisen tehtävänä on löytää mielekäs ja selkeästi rajattu ongelmanasettelu. (Valli 2018 b, 76.)

Rajaamisessa täytyy huomioida myös tulkinnallinen rajaaminen. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan omat intressit ja tarkastelunäkökulmat vaikuttavat aineiston keräämiseen ja kerätyn aineiston luonteeseen. Laadullinen aineisto ei sellaisenaan ole subjektiivinen totuus, vaan se heijastaa tutkijan näkemyksiä kerätystä aineistosta saatuihin näkemyksiin. Tutkimustehtävän rajauksessa otetaan siten kantaa siihen, mikä on se tutkimusaineistosta nouseva ydinsanoma, jonka tutkija haluaa tulkintansa kautta erityisesti nostaa tarkastelun keskipisteeksi. (Valli 2018 b, 76.)

2 Työnopastuksesta perehdytysprosessiin

2.1 Työnopastus alkuna perehdytykselle

Työtä on ollut tehtäväksi koko ihmiskunnan olemassa olon ajan. Sen tarkoitus on muuttunut pelkästä elossa pysymisestä osaksi elämän tarkoituksellisuutta. Aina on kuitenkin tarvittu kokeneempi opastamaan aloittelijaa, että pyörää ei ole tarvinnut keksiä joka vuosi uudelleen.

Teollistumisen aikakaudelle asti toiminta oli lähinnä työhön opastamista. Työntekijällä oli tarve osata vain oma työnsä, ei ymmärtää suurempaa kokonaisuutta sen takana. Työympäristöt eivät olleet kovin monimutkaisia ja työn suorittaminen ei vaatinut laajempaa yhteyttä yrityksen eri toimintoihin. Yrityksen johto koostui omistajista, joilla ei juurikaan ollut tekemistä päivittäisen työn kanssa. Teollistumisen edetessä vaadittiin uudenlaista ymmärrystä tekniikasta ja johtotehtäviin palkattiin alan ammattilaisia. Yrityksen toimintaa alettiin tutkia tarkemmin ja sen myötä syntyi tieteellinen työnjohto eli taylorismi. Työsuorituksia jaettiin osiin, mitattiin ja kehitettiin saatujen tulosten valossa. Enää työntekijän ei annettu oppia työtään miten parhaiten pystyi, vaan työopastukseen liitettiin tieteellinen näkökulma. (Martinen 2018, 28.) ; (Kupias ym. 2009, 13.)

Kun työntekijä tiedostettiin tärkeänä osana tuotantoprosessia, myös tarve ymmärtää kokonaisuuksia jokaisella organisaation tasolla kasvoi. Pelkän työn suorittamisen lisäksi piti ymmärtää miten yrityksen eri osastot toimivat, ja miten ne vaikuttivat toisiinsa. Tietoisuus organisaatiosta on nykyään luonnollinen osa työn hallintaa. Perehdyttäminen on laajentunut sisällöltään ja tavoitteiltaan. (Kupias ym. 2009, 13.)

2.2 Tämän päivän perehdytys

Perehdytys on uuden oppimista ja olemassa olevan tiedon soveltamista. Parhaimmillaan perehdytys on vuorovaikutteista tiedon siirtoa uuden työntekijän ja organisaation välillä. Entisaikaan perehdyttäminen oli yrityksen toimintatapojen ja perehdyttäjän tiedon siirtoa perehdytettävälle. Tällöin perehdytyksen tavoitteena oli opettaa uudelle työntekijälle työn rutiinit ja perehdytettävän tehtävänä sisäistää annettu tieto heijastamatta sitä omiin tietoihinsa ja osaamiseensa. (Kupias & Peltola 2009, 13 ; Eklund 2018, 39.)

Uudemman tiedon valossa perehdyttämisessä perehdytettävä omaksuu tietoa yrityksen tavoista toimia verraten niitä omaan osaamiseensa. Oikeassa ilmapiirissä ja luottamuksessa perehdyttäjäänsä kohtaan, hän kysyy kysymyksiä, esittää mielipiteitä ja tuo jotain uutta omasta osaamisesta yritykseen. Perehdyttämisen tarkoituksena on edelleen tuoda uudelle työntekijälle hänen tarvitsemansa tiedot yrityksestä, työtehtävästään sekä sen vaatimat

tiedot ja taidot, mutta myös kehittää toimintatapoja perehtyjän tiedoilla ja osaamisella. (Eklund 2018, 38-40.)

Perehdyttäminen ei ole työsuhteen alkupäivien yhdessä tekemistä, vaan pidempiaikainen prosessi. Tarkoituksena on tuoda tieto perehdytettävälle huomioiden ihmisen kyky ottaa sitä vastaan. Kaikkea tietoa ei ole syytä kaataa aloituspäivinä, vaan osioita voi tuoda esille sitä mukaa, kun tietoa tarvitaan, mahdollisesti jopa kuukausien päästä.

Olennainen kysymys perehdytysprosessia suunniteltaessa on, mitä perehdytyksellä tavoitellaan. Perehdytysprosessi on johtamisen väline. Se on yksi keino johtaa organisaatiota kohti sen tavoitteita ja toteuttaa sen strategiaa (Eklund 2018, 27). Perehdyttäminen käsitteenä sisältää niitä toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikansa, sen toiminta-ajatuksen, liike- ja palveluidean, työyhteisön, sidosryhmät sekä omaan työhönsä liittyvät odotukset ja työtehtävänsä. (Kupias & Peltola 2009, 18.)

Perehdyttämistä ohjaa myös lainsäädännöstä löytyvät viittaukset työnantajan vastuusta työnteosta ja siihen oppimisesta. Perehdyttämiseen liittyviä lakeja ovat erityisesti työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä. Myös työehtosopimukset ohjaavat perehdyttämistä. (Kupias & Peltola 2009, 20 - 26.)

3 Perehdytyksen toimintakonsepti

3.1 Perehdytyksen mahdollisuudet

Perehdytysprosessin tavoitteena on sitouttaa uusi työntekijä tai uuteen rooliin siirtyvä työntekijä yrityksen toimintakulttuuriin ja omaan työtehtäväänsä. Perehdytysprosessi suunnitellaan helpottamaan työntekijän siirtymistä organisaation kynnykseltä tuottavaksi työntekijäksi ja työyhteisön jäseneksi mahdollisimman lyhyessä ajassa. (Davila & Pina-Ramirez 2018, 14.)

Perehdytysprosessi jakaantuu kahteen osaan, yleisperehdytykseen ja tehtäväkohtaiseen perehdytykseen. Yleisperehdytyksessä työntekijä tutustuu yrityksen kulttuuriin, visioon, missioon, arvoihin ja toimintatapoihin. Tehtäväkohtainen perehdytys räätälöidään kunkin tehtävän vaatimalla tavalla ja sisällöllä toteutettavaksi. Tässä osassa oleellista on se, että perehdyttäjillä on tarpeeksi tietoa perehdytyksen sisällöstä ja taitoa perehdyttää. (Davila & Pina-Ramirez 2018, 14-15.)

3.2 Perehdytyksen tarkoitus

Hyvin suunniteltu perehdytys, jossa huomioidaan yksilöllisyys, vähentää uuden työntekijän kokemaa stressiä ja edistää sopeutumista uuteen työpaikkaan tai -tehtävään nopeasti. Perehdytyksessä onnistuminen vaatii suunnitelmallisuutta, perehdyttäjän osaamista työtai-doissa ja oppimisen ohjaamisessa sekä pitkäjänteisyyttä ja seurantaa. Perehtyminen ei ole vain työtehtävään opastamista, vaan koko yrityksen kulttuurin, toimintatapojen ja verkostojen sisäistämistä. Perehdytyksen tarkoitus on opastaa työntekijä työtehtäväänsä, mutta myös sitouttaa, motivoida ja varmistaa työhyvinvoinnin mahdollistaminen sekä työturvallisuuden toteutuminen. (Eklund 2018, 25.) Perehdytys on toimintatapa, jota toteutettaessa perehdytetään ja perehdytään, riippuen toiminnan kohteesta. On tärkeää, että yrityksellä on perehdytyskonsepti, mutta vielä tärkeämpää on, että konseptia tehtäessä on mietitty perehdyttämisen muotoja sekä perehtymisen tapoja.

Perehdytyksessä tärkeää on tuoda näkyväksi yrityksen missio ja arvot, tehdä niistä osa työntekijän tehtävää. Kun työntekijä tutustuu yrityksen päämääriin, tapoihin saavuttaa ne ja arvottaa yrityksen toiminta, hän pystyy nopeammin näkemään ne suhteessa omiin arvoihinsa ja sitoutumaan yritykseen. (Davila & Pina-Ramirez 2018, 19.) Olennaista on myös tuoda mahdollisimman tehokkaasti näkyväksi tehtäväkohtaiset sisällöt, odotukset ja tavoitteet, koska perehdytyksen tarkoituksena on myös varmistaa, että tehtävään on valittu oikea henkilö. Myös työntekijän kannalta on tärkeää saada jo perehdytysaikana kaikki toimenkuvaan liittyvä informaatio, että hän voi varmistaa ottaneensa vastaan tehtävän, johon pystyy

ja haluaa sitoutua. Tästä syystä myös työtehtävää vaihtavien työntekijöiden on käytävä läpi perehdytysprosessi. On tapauskohtaista, tarvitaanko yleisperehdytystä, mutta tehtäväkohtaista perehdytystä on oltava kokeneellakin työntekijällä. Yrityksen eri tehtävien, toimipiteiden, asiakkuussuhteiden käytännöt, yksikkökohtaiset toimintatavat ja kulttuuri vaihtelevat. (Davila & Pina-Ramirez 2018, 22)

Perehdytyksellä varmistetaan, siirtyvän työntekijän nopea, sujuva pääsy työyhteisön jäseneksi antamaan oma panoksensa työn tuloksellisuuteen. Etenkin, jos kyseessä on lähiesimiesasemassa oleva, perehdytyksellä vältetään toiminnan häiriöt yksikössä sekä varmistetaan työyhteisön ja esimiehen hyvinvointi.

3.3 Perehdyttämisen monet muodot

Perehdyttämistavan valintaan vaikuttavat yrityksen tavoitteet perehtymisen suhteen, perehdytettävän osa-alueen sisältö, käytettävissä olevat resurssit ja perehdyttämismenetelmät. Optimaalisessa tapauksessa voidaan ottaa huomioon myös perehtyjän tapa oppia. Usein kuitenkin perehdyttämiseen on luotu konsepti, sisällöt, välineet ja vastuuhenkilöt, joista poikkeamisen ei aina koeta tuovan lisäarvoa suhteessa tarvittavaan panostukseen.

Kun pohditaan oppimisen monia muotoja ja perehdytettävien erilaisuutta suhteessa perehdyttämishjelmaan, on hyvä miettiä mahdollisimman joustavasti osasista rakennettavaa kokonaisuutta. Perehdytyksen suunnittelijalla on käytössä sisältöjä ja työvälineitä, joista hän voi valita perehtyjälle sopivan tavan sisäistää tietoa.

Kupias ja Peltola (2009, 36) ovat jakaneet perehdytyksen monet muodot viiteen toimintakonseptiin. Jokaisessa on hyviä käytänteitä, mutta myös uhkia laadukkaaseen lopputulokseen kannalta. Seuraavassa tarkastellaan näitä toimintakonsepteja ja niiden hyötyjä ja uhkia. Koskaan perehdyttäminen ei toimi vain yhdellä toimintatavalla ja yrityksen haasteena on löytää toimiva kombinaatio näistä mahdollisuuksista.

Vierihoidoperehdyttäminen

Vierihoidoperehdyttämisessä uusi työntekijä kulkee esimiehen tai muun perehdyttäjän mukana jonkin aikaa. Perehdyttäjä opastaa omaa työtään suorittaessaan perehtyjää kertoen yrityksestä, työyhteisöstä ja perehtyjän omasta työstä. (Kupias & Peltola 2009, 36-37.)

Tässä on mahdollisuudet erittäin hyvään tai erittäin huonoon perehdyttämiseen. Perehtyminen on mahdollista räätälöidä yksilöllisesti. Uusi työntekijä pääsee konkreettisesti kiinni työhön. Jos vierihoidoperehdyttäminen jää yhden henkilön hoidettavaksi, perehdyttäjän omat taidot ja oppimisen ohjaaminen ovat uhka tai mahdollisuus. (Kupias & Peltola 2009, 36-37.)

Malliperehdyttäminen

Kun perehdyttämisen tueksi tuotetaan yhtenäistä sisältöä ja välineitä, siitä tulee malliperehdyttämistä. Tähän toimintamalliin kuuluu myös selkeä työn- ja vastuunjako. Perehdyttäjällä on käytössä perehdytysohjelma, muistilistoja, konseptikäsikirja tai edes yhteiset minimita-voitteet perehdyttämisen suhteen. (Kupias & Peltola 2009, s. 38.)

Malliperehdyttämisessä sisällöt ovat yleensä yleisperehdyttämistä, organisaatiota, strategiaa, arvoja. Varsinainen työhön opastus jää työyksikön järjestettäväksi. Malliperehdytyksen etuna on se, että kaikille yhteinen osuus voidaan hoitaa henkilöstöosaston toimilla. Sisällöt ja toimintatapa ovat yhtenäisiä kautta yrityksen. Työhön opastuksen tueksi voidaan myös tuottaa materiaaleja keksitetysti. Vaarana on, että perehdytys keskittyy organisaatiotason asioihin ja työyksikön osalle jäävä perehdytys ei toimi yhtä hyvin. (Kupias & Peltola 2009, s. 38 - 39.)

Laatuperehdyttäminen

Jos perehdyttäminen on kovin keskusjohdettua, on vaarana, että siitä tulee jäykkää sisältöään ja toteutukseltaan. Kun vastuuta perehdyttämisen järjestämisestä annetaan työyksikköön, henkilöstö pääsee kehittämään perehdytyksen laatua sisältöjen ja toimintatapojen kautta. Tällöin keskitytään malliperehdyttämistä enemmän sisältöjen laatuun. Työyhteisö pääsee jakamaan hyviä käytänteitä ja tuomaan ne osaksi perehdyttämisprosessia. (Kupias & Peltola 2009, 39.)

Kun useampi pääsee osallistumaan perehdyttämiseen, vastuu jakaantuu tasaisemmin ja vuorovaikutteisuus on luonnollinen osa prosessia. Laatuperehdyttämiseen tarvitaan työyhteisön yhteistä tekemistä, aikaa ja halua kehittämiseen. Jos perehdyttämisvastuussa oleva henkilö tai henkilöt jäävät yksin asian kanssa, vaarana on sisällön köyhtyminen ja yksipuolistuminen. Laatuperehdyttämisessä perehdyttämisprosessin tulee olla selkeästi kuvattu ja vastuiden jaettu, jotta ei päädytä tilanteeseen, jossa kenelläkään ei ole vastuuta. (Kupias & Peltola 2009, 38.)

Räätälöity perehdyttäminen

Perehdyttämisen massatuotannon vastineena toimii räätälöity perehdyttäminen. Siinä huomioidaan uuden työntekijän yksilölliset tarpeet. Perehdyttämisen sisältö räätälöidään jokaiselle tulijalle oman näköiseksi. Tässä mallissa perehdyttäjä ja perehdytettävä käyvät tiivistä vuoropuhelua, jonka pohjalta perehdyttämisen koordinoijana toimiva taho yhdistelee eri sisällöistä ja niiden perehdyttäjistä henkilökohtaisen perehdytysohjelman. (Kupias & Peltola 2009, 40.) Räätälöidyllä perehdyttämisellä voidaan saavuttaa parempi tehokkuus ja säästää aikaa, kun toimet kohdistetaan niihin osa-alueisiin, joille on oikeasti tarvetta.

Perehdytyksen koordinoijalta vaaditaan hyvää ohjaamisaamasta ja paneutumista uuden työntekijän osaamisalueisiin. Hyvä vuoropuhelu on edellytys onnistumiselle, samoin kaikkien osa-alueiden sisältöjen käsittely ja eri perehdyttäjien tietoisuus omista ja toistensa vastuista.

Dialoginen perehdyttäminen

Perehdyttäminen mielletään perinteisesti yksisuuntaisena prosessina, jossa organisaation suunnalta tulee odotuksia, tavoitteita ja ohjeistusta. (Eklund 2018, 39.) Perehdyttämisen yhtenä ulottuvuutena voidaan kuitenkin nähdä vuorovaikutteisuus, jossa perehdytettävän lisäksi oppii työyhteisö. Uusi työntekijä voi perehdytysprosessin aikana tuoda esiin omaa osaamistaan, uudenlaisia näkemyksiä ja kehitysideoita toimintaan. Tällöin voidaan puhua dialogisesta perehdyttämisestä. Prosessia ei suunnitella valmiiksi, vaan se elää koko prosessin ajan. Sekä perehdytettävä että perehdyttäjä ja tätä kautta koko työyhteisö kehittyvät prosessin aikana. Tämä malli toimii erityisesti silloin, kun työtehtävän sisältöä ei ole tarkasti määritelty, vaan jokainen työntekijä kehittää omaa työtään ja toimintamalleja. (Kupias & Peltola 2009, 42 - 43.)

Jokaisessa organisaatiossa on toistaiseksi pysyviä asioita, jotka tässäkin mallissa kerrotaan työntekijälle sellaisena kuin niitä toteutetaan. Työntekijän tulee myös sitoutua näihin toimintamalleihin ja käyttää osaamistaan sellaisten asioiden kehittämiseen, joita on tarkoitus viedä jatkuvasti eteenpäin. (Kupias & Peltola 2009, 43.) Vuorovaikutus perehdytyksessä auttaa sitomaan yksilön ja organisaation tavoitteet lähemmäs toisiaan. Työntekijä voi kokea olevansa merkityksellinen osa organisaatiota. Vastaavasti organisaatio näkee, että työntekijän panos auttaa organisaatiota kehittämään yhteisen tekemisen laatua. Kun työntekijä pääsee vaikuttamaan omaan perehtymiseensä ja työhönsä, sitoutuminen organisaatioon on todennäköisempää. (Eklund 2018, 40.)

3.4 Oppimisen kautta osaamiseen

Perehdyttäminen on parhaimmillaan kaksisuuntaista vuorovaikutusta, jossa molemmat osapuolet antavat ja saavat osaamistaan. Jos perehdytys hoidetaan hyvin, sekä uusi työntekijä että organisaatio pystyvät oppimaan toisiltaan ja kehittymään yhdessä. Jos perehdytys on olemassa olevan tiedon ja toimintatapojen siirtämistä henkilöltä toiselle, työntekijä oppii muistamaan asiat, mutta kehittymistä suuntaan tai toiseen ei tapahdu.

Oppiminen on fysiologisesti katsoen aivojen rakenteiden muuttumista neurologisessa prosessissa. Aivoissa liikkuvat sähköiset signaalit vaikuttavat reittivalinnallaan siihen, kuinka ihminen toimii, ja toisaalta ihmisen toiminta vaikuttaa siihen, millaisia reittejä signaalit synnyttävät. (Eklund, 2018, 52.) Aivojen mukautumisen lisäksi olennainen osa oppimista ovat

oppijan tapa sisäistää tietoa, motivaatio oppimiseen ja vuorovaikutus opetustilanteessa. Oppiminen voidaan nähdä toistavana toimintana tai jonkinlaisena kehittymisenä tai muuttumisena oppijan ajattelussa ja toiminnassa. (Kupias & Peltola 2009, 114.)

Perehdytyksessä on hyvä ottaa huomioon ihmisten erilaiset tavat oppia. Yksi oppii paremmin lukemalla, toinen kuuntelemalla ja kolmas tekemällä. Oppimiseen vaikuttavat myös oppijan mielenkiinnon kohteet ja kokemukset. Perehdytettävän proaktiivisuuteen ja omien oppimistyylien hyödyntämiseen voidaan kannustaa tarjoamalla tietoa eri muodoissa, jotta opittua on mahdollista kerrata myös itsenäisesti (Eklund 2018, 55.) Tiedon tarjoaminen eri muodoissa mahdollistaa myös itsenäisen opiskelun ja asiaan palaamisen, kun tietoa tarvitaan. Digitekniikan tuomat mahdollisuudet kannattaa hyödyntää visuaalisen oppijan avuksi, käsikirjat, power point-esitykset yms. hyödyntävät lukemalla oppivaa. (Eklund 2018, 54 - 55.)

Oppiminen on tehokkainta vuorovaikutuksessa ja miellyttävässä kontekstissa. Perehdyttämistilanteessa kannustetaan kysymään ajatuksella, että tyhmiä tai turhia kysymyksiä ei ole. On vain asioita, joita kannattaa pohtia. Työskentelyilmapiiri edistää oppimista, kun sitä hallitsee rentous ja yhteisymmärrys. Kiire ei edistä mitään, joten oppimiselle on syytä suoda aikaa. Perehdyttämiseen käytetty aika tuottaa itsensä takaisin virheettömässä ja sujuvassa työskentelyssä. (Eklund 2018, 55 - 56.)

3.5 Oppimisen tavat perehdyttämisessä

Oppimisella tarkoitamme sitä, että jokin muuttuu (Kupias & Peltola 2019, 8.) Muutos kohdistuu yksilön tietoihin, taitoihin, tunteisiin tai ajatteluun. Oppiminen voi olla hyödyllistä tai hyödyttöä, lopputulos selviää usein myöhemmin. Oppiminen on olennainen osa perehdytysprosessia. Kuten opiskelussa perehdyttämisessäkin on tarpeen huomioida ihmisten erilaiset tavat oppia. Perehdyttäjän on syytä ymmärtää ihmisten moninaiset keinot tiedon sisäistämiseen, jotta hän voi sopia perehdytettävän kanssa hänelle parhaat tavat toimia. (Kupias & Peltola 2019, 8 - 9.)

Ihmisten lokeroiminen tietynlaiseksi oppijaksi ei ole aivan yksioikoista. Oppimistavat ovat muotoutuneet vuosien kuluessa ja muotoutuvat mahdollisesti edelleenkin. Jokaisella on enemmän kuin yksi tapa, mutta usein yksi on muita vahvempi. Perehdyttämisprosessiin on hyvä sisällyttää erilaisiin tyylihin perustuvia työkaluja tai työkaluja, joita voi muunnella eri tyylien mukaisiksi. (Kupias & Peltola 2009, 120-121)

Oppimistyyliä jäsenellään erilaisilla tavoilla. Käsiteltävänä tässä työssä ovat aikuisten oppimiseen, työelämään ja perehdyttämiseen sovellettavia tyyliä.

NLP-malli

Tässä oppimisen mallissa oppimistyylejä jäsennetään sen kanavan tai aistin mukaan, jonka kautta ihminen käsittelee ja tallentaa tietoa. Oppimistyylit ovat visuaalinen, auditiivinen ja kinesteettinen. (Kupias & Peltola 2009, 121.)

Yksinkertaistettuna visuaalinen oppija tarvitsee kuvia, kaavioita ja kokonaisuuksien hahmottamista. Auditiivinen oppija tarvitsee puhetta ja loogista etenemistä. Kinesteettinen oppija puolestaan hyötyy konkreettisesta tekemisestä ja liikkeestä. (Kupias & Peltola 2009, 121.)

Kokemuksellisen oppimisen malli

Oppiminen voidaan nähdä kokemusten muuttumisena ja laajentumisena. Se etenee sykli- senä prosessina, jossa kokemuksia tulkitaan, pohditaan, jäsennellään uudestaan ja kokei- laan. Kokeiluilla saadaan uusia kokemuksia, joita taas tulkitaan, pohditaan ja jäsennellään. Oppiminen etenee sykleittäin niin, että edellisen syklin tuomat kokemukset aloittavat uuden syklin. Teoriassa tasapainoiseen ja hyvään oppimiseen tarvitaan kaikki neljä vaihetta. Käy- tännössä kuitenkin ihmisen toiminnassa inhimillisesti toimien jotkut vaiheista ovat vahvem- min ja toiset heikommin esillä. Sen kautta oppijat jakautuvat neljään tyyppiin. (Kupias & Peltola 2009, 122-123.)

Konkreettinen kokija oppii tekemällä, keskustelemalla, menemällä rohkeasti uusiin tilantei- siin. Hän tarvitsee konkreettisia esimerkkejä ja tarinoita oppiakseen. Hän peilaa asioita tun- teisiinsa ja tuntemuksiinsa. Oppimisympäristön tulee olla turvallinen ja keskustelevala. Pe- rehtyjänä hän oppii kuuntelemalla ja tekemällä. (Kupias & Peltola 2009, 123.)

Pohdiskelleva havainnoija haluaa perehtyä asioihin perusteellisesti ja pohtia niitä useasta näkökulmasta. Oppimisilmapiirissä pitää olla mahdollisuus kriittisyyteen ja asioiden kyseen- alaistamiseen. Perehtyjänä tämä tyyppi seuraa muiden tekemistä sivusta enemmän kuin tarttuu suoraan toimeen. Hän kuitenkin käsittelee näkemäänsä aktiivisesti oppimisproses- sina. (Kupias & Peltola 2009, 123.)

Abstrakti käsitteellistäjä pyrkii kokoamaan kokonaisuuksia keräämistään tiedon palasista. Kupiaksen ja Peltolan (2019, 123) mukaan hän on kiinnostunut kokonaisjäsennyksistä, teo- rioista ja malleista. Perehtyjänä hänelle on mieluisinta hyvin jäsennellyt perehdytysmateri- aali. Hän oppii lukemalla ja kuuntelemalla sekä jäsentämällä oppimansa kokonaisuuksiksi.

Osallistuva kokeilija oppii kokeilemalla käytännössä asioita. Perehtyjänä hän ei jaksu kes- kittyä luennointiin, pitkiin selityksiin, vaan haluaa tarttua toimeen ja oppia tekemisestään.

Osallistuva kokeilija ei aikaile oppimisen kanssa, vaan syöksyy kokemuksesta seuraavaan. Pohtiminen ja analysointi eivät ole hänen vahvimpia puoliaan. (Kupias & Peltola 2009, 124.)

Kuten edellä mainittiin, kukaan ei ole vain jotain näistä oppimistyyleistä, vaan ihminen on kokoelma tietyistä osista. Perehdyttämisen onnistumiseksi, perehdyttäjän tulisi käydä ensin keskustelu perehtyjän tavoista oppia ja vasta sitten koota perehdytysmateriaaleista sopiva paketti.

Toistava oppiminen

Toistavassa oppimisessa työntekijä ottaa vastaan tiedon, opettelee sen, luo mahdollisesti muistissääntöjä ja sen jälkeen toimii annetun ohjeistuksen mukaan. Tapa soveltuu yksittäisten toimintojen perehdyttämiseen, kun toiminto on olennaista suorittaa tietyllä tavalla, esim. koneiden käyttäminen. (Kupias & Peltola 2009, 114-115.)

Jos toistavaa oppimista käytetään kaikessa perehdyttämisessä, työntekijä tai työyhteisö eivät ole vuorovaikutuksessa ja molempien kehittymismahdollisuudet jäävät olemattomiksi. Tällä tavalla ei myöskään lisätä työntekijän motivaatiota työtään kohtaan. (Kupias & Peltola 2009, 114-115.)

Ymmärtävä oppiminen

Ymmärtävässä oppimisessa perehdyttäjä ja perehtyjä ovat tiiviissä vuorovaikutuksessa, jonka tavoitteena on, että perehtyjä ymmärtää oppimansa asian sen lisäksi, että osaa suorittaa sen. Olennaista on työn sisäistäminen niin, että työntekijä pystyy itse pohtimaan ja soveltamaan tekemistään. Perehdytyksellä tuodaan pohja ja kokonaiskuva, yksityiskohtien ymmärtämiseen annetaan mahdollisuus työntekijälle. (Kupias & Peltola 2009, 115.)

Aivot pyrkivät yhdistämään olemassa olevan tiedon uuteen tietoon ja löytämään sille merkityksiä ja yhteyksiä. (Eklund 2018, 55.) Tässä mallissa työntekijä pääsee soveltamaan osaamistaan sekä vaikuttamaan omaan työhönsä, mikä on merkityksellistä työmotivaation kannalta.

Luova oppiminen

Luovassa oppimisessa perehdyttäjän ja perehtyjän vuorovaikutuksessa molemmat ovat antajina ja vastaanottajina. Myös perehtyjä pääsee jakamaan osaamistaan. Työyhteisö pystyy parhaimmillaan kehittymään vastaanottamallaan tiedolla.

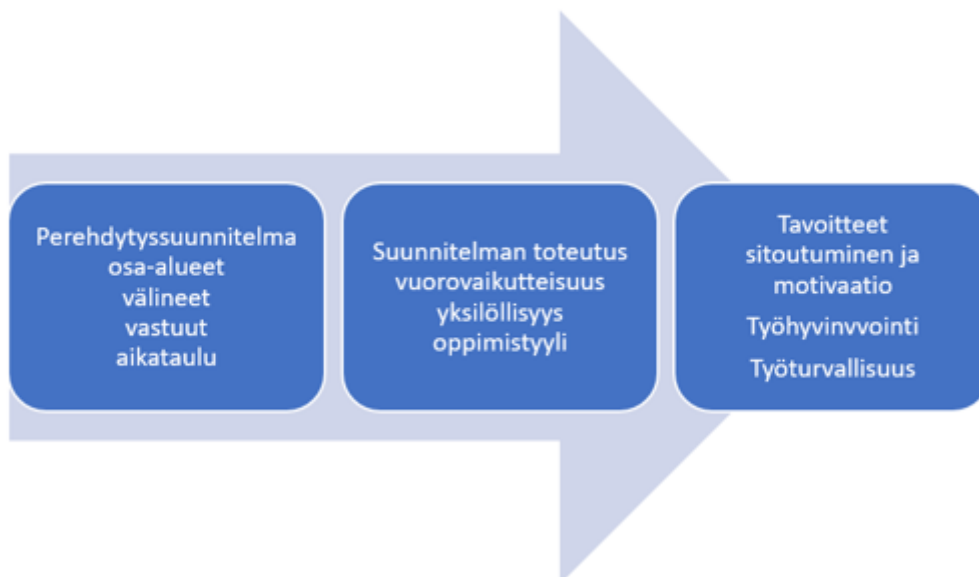
Luovassa oppimisessa hyödynnetään perehtyjän koko osaamiskapasiteetti ja mahdollistetaan organisaation kehittyminen. Edellytyksenä on, että perehdytyksessä kannustetaan asioiden kyseenalaistamiseen sekä oman osaamisen esiin tuomiseen. Tässä mallissa perehdyttämiseen täytyy olla aikaa ja taitoa käyttää vuorovaikutusta, mutta lopputulos on varmasti

tuottavampi kuin toistavassa ja ymmärtävässäkin oppimisessa. ((Kupias & Peltola 2009, 115).

4 Hyvän perehdyttämisen osa-alueet

4.1 Perehdytysprosessin tarkoituksellisuus

Perehdyttäminen kohdistuu aina yksilöön. Sen tavoitteena on opastaa, opettaa ja sitouttaa henkilö toimivaksi osaksi työyhteisöä. Hyvä perehdyttäminen luo myönteisen kuvan yrityksestä jo ensi metreillä, nopeuttaa perehdytettävän pääsyä itsenäiseen työhön ja vähentää työturvallisuusriskejä. (Kangas 2003, 5 - 6.) Hyvä perehdyttäminen on myös vuorovaikutteista. Uusi työntekijä saa mahdollisuuden tuoda esiin omaa osaamistaan, omia näkemyksiään, esittää kysymyksiä ja käyttää kriittistä ajattelua työyhteisön kehittämiseksi. Kuvassa 1 on esitetty suunnitellun perehdytysprosessin sisältö ja eteneminen.



Kuva 1. Perehdyttämisen askeleet suunnittelusta tavoitteisiin

Hyvä perehdyttäminen on suunniteltua, sen sisältö on ajantasaista ja kattavaa. Perehdytys on jaettu eri henkilöille asiantuntemuksen mukaan, mutta prosessilla on yksi vastuullinen henkilö, esimerkiksi lähiesimies, joka huolehtii eri osien toteutumisesta ja kokonaisuuden hallinnasta.

Perehdytyksen sisällön tulee tukea uuden työntekijän työn sisältöä. Työntekijällä tulee olla koko perehdytysprosessin ajan tunne työn hallinnasta. Siksi ennen työn teknistä opastamista perehtyjän täytyy tietää mitä häneltä odotetaan. Mitkä ovat odotukset organisaation, oman työyhteisön, asiakkaan tai sidosryhmien suuntaan. (Harpeland ym. 2019, 139-140)

4.2 Perehdytyksen sisältö

Perehdyttämisessä voidaan erottaa kaksi pääosiota, yleis- ja alkuperehdytys sekä työhön opastus. Yleis- ja alkuperehdytys sisältää yleiset, kaikille yhteiset asiat, mm. yrityksen organisaatio, strategia, arvot, toimintatavat, asiakkuudet ja työsuhteeseen liittyvät asiat. Työhön opastus on varsinaiseen päivittäiseen työhön opastamista, joka vaihtelee paljon yrityksen eri työpisteissä ja toimialoilla.

Hyvän perehdytyksen sisältö on muokattavissa perehtyjän osaamisen mukaan. Perehdyttämisen tavoitteet ja mitä asioita niihin pääsemiseksi pitää opettaa, täytyy olla kirjattuina perehdytys suunnitelmaan. Tarkistuslistasta perehdyttämiseen sisältyvistä asioista auttaa päävastuussa olevaa perehdyttäjää seuraamaan prosessin etenemistä. (Eklund 2018, 77.)

4.3 Perehdytyksen suunnittelu

Perehdyttämisen suunnittelu alkaa tavoitteiden asettamisesta. Tavoitteiden asettamisessa pohditaan millainen mielikuva uudella työntekijällä tulee olla organisaatiosta ja työtehtävistä, kun prosessi on käyty loppuun ja mitä tietoa ja taitoja työntekijän tulee kartuttaa prosessin aikana. Näillä kysymyksillä on hyvä lähteä pohtimaan perehdytysprosessin sisältöä, työvälineitä ja toteuttajia. Organisaatioissa kannattaa pohtia näitä kysymyksiä myös HR-osaston ulkopuolella useamman näkökulman saamiseksi. (Eklund 2018, 74-77.)

Onnistunut perehdytysprosessi vaihtelee tehtävä- ja yksilökohtaisesti. Yrityksellä on perehdytysmalli ja sen tavoitteet, joiden saavuttamiseksi on luotu sisältöä ja työvälineitä. Kunkin työntekijän perehdytys suunnitellaan yksilöllisesti osaamisen ja tehtävän mukaisesti valitsemalla oikeat sisällöt ja oikeat työvälineet.

Aikaisemmin puhuttiin yksilöllisten oppimistyylien huomioimisesta. Perehdytyksestä päävastuussa olevan henkilön tulee kyetä seuraamaan perehtymistä ja yksilön tapaa toimia sekä tarvittaessa muuttaa suunnitelmaa alkuperäisestä. Harpelandin (2019, 46) mukaan perehdytyksen vaikuttavuus on aina perehtyjän kokemuksessa prosessista. Lähtökohtaisesti olennaista ei ole perehdytysvälineet ja perehdytyksen sisältö, etenkin jos se on luotu yritystä varten, vaan se, kuinka perehtyjä kokee välineet ja sisällön.

Perehdytyksen kulmakivet, jotka tulee ottaa suunnittelussa huomioon ovat seuraavat: Kuka perehdyttää, mitä, milloin ja miten perehdytetään? Kun nämä asiat ovat selkeinä toimintatapoina, jokainen perehdytysprosessi on mahdollista toteuttaa sisällöltään ja toteutukseltaan tasalaatuisena. (Eklund 2018, 76-77.)

Perehdytystä voi hoitaa, ja kannattaakin olla hoitamassa, useampi henkilö. Yhden on kuitenkin oltava vastuussa koko prosessin toteutumisesta. Organisaation koon ja työpisteiden

sijainnin mukaan, toteuttajana voi olla HR:n edustaja, esimies tai joku muu nimetty perehdyttäjä. Esimies on kuitenkin aina päävastuussa perehdytyksen toteutumisesta. Jos perehdytyksen vastuunjako on epäselvää, prosessista voi jäädä olennaisia osia pois tai aikaa kuluu päällekkäisyyksien hoitamiseen.

Kuka tahansa organisaatiossa hoitaa perehdyttämistä, tärkeintä on, että hänelle on varattu siihen riittävästi aikaa. Muiden töiden ohessa silppuna jaettu tieto ei anna uudelle työntekijälle yhtään mitään, mutta vie varmasti paljon tahtoa sitoutua organisaatioon.

Jokaisella organisaatiolla, jokaisella työtehtävällä on omat tarpeensa sen suhteen, mitä perehdytyksen tulee sisältää. Perehdytyksen rungon muodostavat valitut osat: tehtävät, toimintatavat, koneet, laitteet, järjestelmät yms. Olennaista on kirjata ylös kaikki, mitä perehdytyksen tulee sisältää. Perehdytyksen tarkistuslista on hyvä apuväline perehdyttäjälle muistamisen tueksi. (Eklund 2018, 77.)

Milloin eri asioita perehdytetään, on olennainen osa suunnittelua. On pohdittava miten tehtävät, koneet, järjestelmät kytkeytyvät toisiinsa sekä tarvitaanko tietoa ja osaamista jatkuvasti vai silloin tällöin. Aikataulu on hyvä laatia etukäteen, mutta ei liian tiukaksi. Perehdytyksen etenemiseen vaikuttavat monet asiat, kuten perehdytettävän kyky sisäistää uutta asiaa, perehdyttäjän mahdollisuudet keskittyä perehdyttämiseen, asioiden ajankohtaisuus. (Eklund 2018, 78.)

Perehdyttämisen aikataulua laatiessa on hyvä muistaa oppimisen ja tiedon sisäistämisen lainalaisuudet. Vaikka perehdyttäjän aikataulu antaisi mahdollisuuden käydä asiat läpi ensimmäisen parin viikon aikana, perehtyjän saama hyöty voi jäädä heikoksi. Asiaa kertyy muistiin enemmän kuin ehtii käsitellä, ja paljon jää sisäistämättä. Ei myöskään ole asianmukaista perehdyttää työsuhteen alussa asiaa, joka tulee vasta mahdollisesti kuukausien kuluttua eteen. Aikataulua on hyvä myös tarkastella ajoittain perehdytysprosessin aikana ja antaa sen tarvittaessa joustaa.

Miten perehdytetään, riippuu paljon työtehtävästä, organisaation koosta, käytettävissä olevista resursseista. Se on myös olennaista tehokkaan ja mielekkään oppimisen mahdollistamiseksi (Eklund 2018, 78.) Perehdytystä voidaan tehdä vuorovaikutteisesti esimiehen tai muun perehdyttäjän tai koko työyhteisön kanssa. Käytössä voi olla myös itseopiskelumateriaaleja kirjallisena sekä digitaalisena. Digitaalisuus luo huomasti uusia mahdollisuuksia perehdytyksen toteuttamiseen sitomatta jokaiseen tapahtumaan samoja henkilöresursseja. Yrityksellä voi olla videoita, webinaareja, verkkokursseja erilaisilla ryhmätyöskentelysovelluksilla, mm. Teams. Virtuaaliset oppimisympäristöt tulevat nousemaan tulevaisuudessa merkittävään asemaan myös perehdytyksessä.

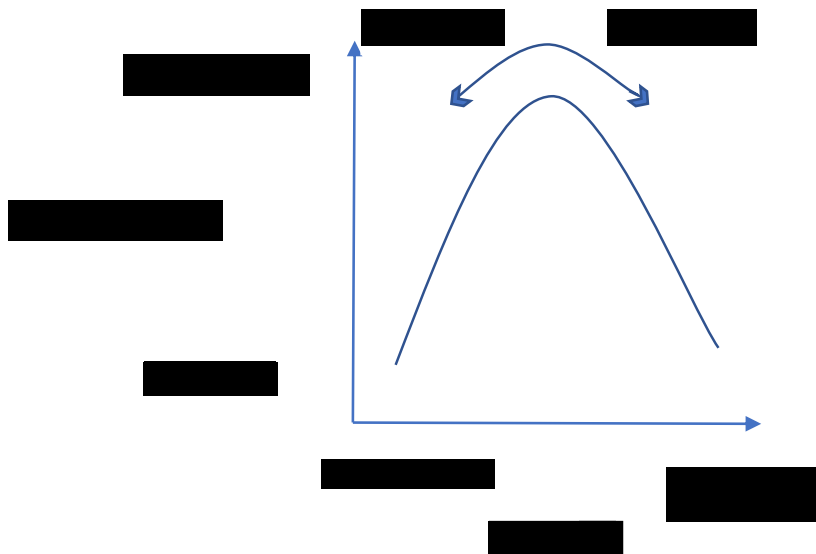
Digitaalisessa ympäristössä työskentely ei ikinä vastaa käytännön työtä. Sen lisäksi digitaalinen ympäristö vähentää vuorovaikutusta perehdytyksessä. Siihen kannattaa kuitenkin suhtautua avoimin mielin ja käyttää mahdollisuudet yritykselle ja työtehtävälle sopivalla tavalla. (Eklund 2018, 78-79). Opetus- ja oppimisteknologiassa vuorovaikutuksen ajatellaan tapahtuvan kolmen toimijan välillä eli oppijan, opettajan ja sisällön. Kaikkien näiden toimijoiden tueksi tai opettajan ja sisällön tilalle voidaan sijoittaa teknologiaa. Teknologian rooli nähdään kuitenkin useimmiten eri toimijoiden välisen toiminnan mahdollistajana. Oppimiseen käytettäviä ohjelmia on jaoteltu eri tarkoitusten mukaan ja toteutustavat ovat vaihdelleet oppimisen suuntausten ja tekniikan kehityksen mukana. Vuorovaikutus koneen kanssa voi olla mitä vain elektronisen oppikirjan omatahtisesta lukemisesta nopeatempoiseihin oppimisasiin. (Oulasvirta 2011, 274 - 275, 320.)

Kenelle perehdytystä tehdään, on olennainen osa prosessin joustavuutta. Perehdytys voidaan suunnitella etukäteen, mutta jo suunnitteluvaiheessa on huomioitava uuden työntekijän taustalla oleva koulutus, kokemus ja ammattitaito. Perehdytyksen kuluessa tulee huomioida yksilölliset oppimistavat, ja -vauhti sekä vuorovaikutteisen perehtymisen mahdollisuudet. On hyvä pohtia perehdyttämistä jo rekrytointivaiheessa. Näin voidaan rekrytoinnin aikana selvittää joitain perehdytyksen tapoihin ja välineisiin liittyviä asioita uudesta työntekijästä. Olennaista on kuitenkin joustava suunnitelma ja perehdyttäjän kyky nähdä muutoksen tarpeet. (Eklund 2018, 79-80.)

4.4 Perehdytyksen toteutus oppimisen ja suorituskyvyn ohjaamina

Suorituskyvyllä, stressillä ja oppimisella on vahva yhteys toisiinsa, ja tämän yhteyden ymmärtäminen auttaa toimivan perehdytyksen suunnittelussa. (Eklund 2018, 47.) Olennaista on, että perehdyttäjä ymmärtää tämän yhteyden, mutta myös, että perehtyjä osaa seurata oman suorituskykynsä rajoja, ja kykenee säätelemään tiedon tulvaa suhteessa stressin määrään.

Eklundin (2018, 48) mukaan liian vähäisillä ärsykkeillä aktiivisuuden taso pysyy alhaisena. Stressin lisääntyminen tiettyyn pisteeseen asti lisää suorituskykyä. Tätä positiivista stressiä kutsutaan eustressiksi. Liiallinen ärsykkeiden määrä puolestaan laskee suorituskykyä optimaalisesta huonoon, jolloin eustressi vaihtuu distressiin eli negatiiviseen stressiin. (Kuva 2). Perehdytysprosessin kaikilla osapuolilla on vastuu omalta osaltaan huomioida ärsykkeiden määrä suhteessa perehtyjän kykyyn sietää niistä aiheutuvaa stressiä. Eustressin ylläpitäminen nopeuttaa oppimista ja vähentää toistojen tarvetta asioiden sisäistämässä. (Eklund 2018, 48 - 49.)



Kuva 2. Suorituskyvyn ja koetun stressin määrän välinen yhteys. (Eklund 2018, 48.)

Perehdytysprosessin aikana on syytä keskustella työnantajan tavoitteista suhteessa työntekijän kehittymiseen. Työnantajan tulee ilmaista tavoitteensa, mitä odotetaan ammattitaidolta ja suoriutumiselta viikon, kuukauden, vuoden päästä. Voidaan myös tarkastella työntekijän kehittymistä parin kolmen vuoden aikajanaalla, jotta työntekijä pystyy pitkän tähtäimen odotusten valossa asettamaan varsinaisen perehdytyksen odotukset oikeaan mitta-kaavaan. Ilman näitä tavoitteita työntekijä saattaa asettaa itselleen liikaa odotuksia eikä kykene säätelemään suorituskykynsä rajoja. (Eklund 2018, 51.)

Yhtä olennaista kuin muussakin työelämässä, perehdytyksessä on työrauha. On syytä pohdita, kuinka perehtyjälle järjestetään rauha ulkoisilta ärsykkeiltä, kun on aika keskittyä oppimiseen. Samoin perehdyttäjän on mahdollistettava itselleen työskentelyrauha niihin hetkiin, jolloin hän hoitaa perehdytystä. (Eklund 2018, 54.)

Työnantajan on syytä pysyä tietoisena siitä, sujuuko perehdytys suunnitellusti aikataulussa ja tuloksellisesti. Perehdytysvastuussa oleva henkilö käy säännöllisesti palautekeskusteluja, joissa perehtyjä pääsee kertomaan näkemyksensä ja perehdyttäjä toteamaan tilanteen. On myös ehdottoman tärkeää, että perehtyjä saa palautetta onnistumisista, kehittymistarpeista ja yleensä perehdytyksen edistymisestä. Luottamus perehtyjän ja

perehdyttäjän välillä on edellytys sille, että näitä keskusteluja voidaan käydä avoimesti ja asioista kriittisestikin keskustellen.

4.5 Perehdytyksen onnistumisen mittarit

Rekrytointi ja sitä seuraava perehdytys ovat yritykselle aina rahallisesti mitattavissa oleva sijoitus. Yrityksen toiminnan vaikuttavuutta suhteessa käytettyihin panostuksiin ja resursseihin mitataan kaikilla muillakin osa-alueilla, joten ei ole syytä jättää perehdytystä sen ulkopuolelle. Perehdytysprosessin tuloksellisuutta voidaan mitata useilla tavoilla riippuen yrityksen toimialasta sekä perehdytettävän henkilön työstä ja sen tavoitteista.

Perehdytyksen onnistumisen mittariksi ei riitä tarkistuslista, että kaikki osa-alueet on käyty läpi. On mitattava, onko perehdytyksellä saavutettu se tuloksellinen tavoite, johon pyrittiin. Onnistumisen arvioinnin tueksi haetaan tietoa erilaisilla mittareilla, kuten myyntiluvuilla, henkilöstön vaihtuvuudella, henkilöstötyytyväisyydellä. Arviointi suoritetaan näiden mittareiden antamaa tietoa analysoimalla tekemällä johtopäätökset. Arviointi voidaan suorittaa tiettyin väliajoin perehdytysprosessin kuluessa tai sen päätyttyä. (Davila & Pina-Ramirez 2018, 90-91.) Fyysisiä mittareita käytettäessä on muistettava, että uusi työntekijä on vasta perehdytymässä työhönsä. Mittaamista tulee käyttää rakentavasti. Tuloksia tulee verrata yksilön kehittymiseen, ei välttämättä muiden saavuttamaan tasoon. (Harpeland ym. 2019, 186)

Tuloksellisuuden mittaaminen fyysisillä mittareilla tuo arvioinnin tueksi datan tuottamaa tietoa, mutta ei pidä unohtaa ihmistä prosessin ytimessä. Palautekeskustelut perehdytysvastuussa olevan ja perehtyjän välillä ovat olennainen mittari onnistumiseen, kun heidän välilleen on rakentunut luottamuksellinen ilmapiiri, jossa kriittinenkin tarkastelu on mahdollista molemmin puolin.

Perehdytyksen onnistumisen mittaamisen tarkoitus on varmistaa, että siihen käytetyt resurssit saadaan tuottavaan käyttöön mahdollisimman tehokkaasti ja oikea-aikaisesti. Se, millä mittarilla ja aikavälillä mitäkin osa-aluetta mitataan, on hyvä kirjata perehdytys suunnitelmaan.

5 Perehdyttäjät

5.1 Perehdyttäjän valinta

Lähtökohta perehdytyksessä on se, että esimies on vastuussa perehdytyksen toteutumisesta suunnitellusti. Se ei kuitenkaan tarkoita, että esimiehen tarvitsee olla ainoa perehdyttäjä. Perehdytysuunnitelmaa tehdessä on syytä tarkastella organisaation resursseja laajemmin. Perehdytyksen osa-alueita voi jakaa hoidettavaksi niille, joilla on suurin asiantuntemus, parhaat mahdollisuudet irtautua omista töistään tai erityistä osaamista perehdyttämisestä. Olennaista on, että vastuunjako on kaikkien perehdytykseen osallistuvien tiedossa ja resurssien käyttö on pohdittu etukäteen.

Usean perehdyttäjän ollessa mukana prosessissa, erityisen tärkeää on vastuiden jakaminen ja kaikkien osallistuvien tietous toistensa vastuista. Selkeys perehdytykseen osallistuvien henkilöiden rooleissa tuo hyödyn läpi koko perehdytysprosessin tehden siitä suunnitelmallista, vähentäen työntekijän hämmennystä ja pitäen yllä positiivista mielikuvaa uudesta tehtävästä. Työntekijä saa maksimaalisen hyödyn eri osa-alueiden asiantuntijoiden tuomista resursseista, spesifistä osaamisesta ja verkostoitumisesta yrityksen organisaatioon. (Davila & Pina-Ramirez 2018, 28-29.)

Perehdyttäjän valintaan kannattaa panostaa. Vaikka henkilö hallitsee perehdytettävän työn, hän ei välttämättä osaa perehdyttää. Perehdyttäjä on avain asemassa organisaation tavoitteiden, arvojen ja kulttuurin siirtämisessä sekä uuden työntekijän sitouttamisessa työyhteisön jäseneksi.

5.2 Esimies perehdyttäjänä

Esimiehellä on aina perehdytysvastuu työlainsäädännölliseltä kannalta, jos sitä ei ole sovittu yrityksessä esimerkiksi henkilöstöasiantuntijalle. Perehdytysvastuu ei tarkoita, että hänelle kuuluu koko perehdytys. Se, tarkoittaa, että hänelle kuuluu perehdytyksen vastuiden jakaminen sekä vastuu perehdytyksen seurannasta ja suunnitelmien päivittämisestä tarvittaessa. (Joki 2018, 114.)

Se, onko esimies itse paras perehdyttäjä, on aina pohdittava yritys- ja työtehtäväkohtaisesti. Usein esimies hoitaa yleisperehdytyksen, mutta itse työtehtävään perehdyttää kollega tai toinen työntekijä. (Joki 2018, 114.)

5.3 Työyhteisö perehdyttäjänä

Työyhteisö on paras perehdyttäjä jokapäiväiseen käytännön työhön. Perehdytyksen toteutumisen varmistamiseksi on syytä valita perehdyttäjiksi ne työntekijät, jotka ovat halukkaita tähän rooliin. Perehdyttäjän tulee olla sitoutunut päämäärään sekä pystyä seuraamaan oppimista ja antamaan palautetta perehtyjälle. Koko työyhteisö ei voi toimia perehdyttäjänä, koska tällöin vastuu, tavoitteet, suunnitelman toteutuminen ja seuranta eivät kuulu kenellekään. Koko työyhteisö voi toimia perehdytystä hoitavan työntekijän apuna. (Kupias & Peltola 2009, 81-83.)

Tärkeää uuden työntekijän sitoutumiselle on verkostoituminen omassa työyhteisössä sekä sidosryhmissä. Tämän edistämiseksi on tärkeä rooli kaikilla perehdytykseen osallistuvilla, mutta etenkin sillä toimintaympäristöllä, jossa työntekijä toimii, omassa työyhteisössä sekä sidosryhmien kohtaamisessa. (Eklund 2018, 114.)

5.4 Asiantuntijat perehdyttäjinä

Yrityksessä toimivat asiantuntijat ovat parhaita oman osaamisalueensa perehdyttäjiä. Jos ajankäytöllisesti on mahdollista, heidät on syytä ottaa mukaan perehdytysprosessiin. Uudella työntekijällä saattaa olla näitä asiantuntijoita perehdyttäjinä useita ensimmäisten viikkojen aikana. Perehdytyksen suunnittelussa on syytä huolehtia, että näiden asiantuntijoiden tuoman tiedon väliin jää sopivasti aikaa sisäistää saatu tieto, ennen kuin siirrytään uuteen aiheeseen. (Kupias & Peltola 2009, 97).

Asiantuntijat ovat oman erityisosaamisensa parhaita perehdyttäjiä. Asiantuntijoista on syytä ottaa prosessiin mukaan vähintään he, joiden kanssa uusi työntekijä on kontaktissa omassa tehtävässään. Asiantuntijoiden osallistuminen perehdytykseen auttaa uutta työntekijää myös yleisesti verkostoitumisessa ja tutustumisessa yrityksen organisaatioon.

6 Perehtymisen edellytykset

6.1 Perehtyminen odotusten täyttäjänä

Perehdytysprosessin onnistumiselle on joitakin olennaisia edellytyksiä. Uudella työntekijällä on odotuksia organisaation, työyhteisön ja työtehtävien suhteen. Yrityksellä on odotuksia työntekijän ammattitaidon, sitoutumisen, motivaation ja työyhteisötaitojen suhteen. Jotta näiden odotusten toteutumiselle luodaan otollinen maaperä, perehdytyksen suunnittelussa on mietittävä, kuinka uusi työntekijä sitoutetaan yritykseen ja työtehtäväänsä.

Uudella työntekijällä lähtökohtaisesti voidaan olettaa olevan hyvä motivaatio työhön, mutta olennaista on, kuinka motivaatiota tuetaan ja vahvistetaan perehdytyksen aikana. Oppimisilmapiiri ja siihen limittyvä toimiva vuorovaikutus ovat tärkeimmät välineet, jotta perehdytys toimii molemmin puolin, ja on tiedon siirtämisen sijaan molemmin puolista kehittymistä.

6.2 Sitoutumisen tunnetila

Sitoutuminen voidaan nähdä sitoutumisena organisaatioon ja sen tavoitteisiin tai sitoutumisen omaan työhön ja henkilökohtaisen uran kehittämiseen. Perehdytyksen tavoitteena on aina sitoutuminen organisaatioon, jotta perehdytykseen käytetty panostus hyödyntäisi organisaatiota mahdollisimman pitkänä työsuhteena. (Eklund 2018, 68.)

Sitoutumista edistävät työn mielekkyys, kehitysmahdollisuudet, sosiaalinen ympäristö ja työssä onnistuminen. Työntekijän sitoutuminen taas vaikuttaa työn laadukkuuden ja tehokkuuden kautta organisaation tulokseen. (Eklund 2018, 68.)

Intialaisen konsulttiyrityksen perehdytysohjelmassa alkuosan teemoittaa ajatus ”I begin - minä aloitan” ja päätösosaa ”I belong - minä kuulun”. Toisin sanoen ohjelman tavoitteena on kuljettaa uusi työntekijä saapumisesta sitoutumiseen. Aloittaminen uudessa työssä herättää tunteita ja odotuksia, joiden huomioiminen perehdytystä suunniteltaessa mahdollistaa niiden valjastamisen prosessin edistäjiksi. Näitä ovat tunne organisaation kulttuurin sisäistämisestä, tunne yhteenkuuluvuudesta organisaation ihmisten kanssa, tunne oman työnsä hallitsemisesta, tunne olemisesta mukana yhteisissä ponnistuksissa kohti tavoitteita, tunne siitä, että pystyy antamaan oman panoksensa työyhteisön ja yrityksen hyväksi. (Harpelund ym. 2019, 49.)

6.3 Motivaatio toiminnan moottorina

Motivaatio voi olla joko sisäistä tai ulkoista. Sisäinen motivaatio kumpuaa jonkin asian tekemisestä sinänsä vailla siitä erityisesti saatavaa ulkoista merkitystä. Ulkoinen motivaatio

syntyy työn tai tekemisen aikaan saamasta ulkoisesta asiasta, palautteesta, rahasta, statuksesta tai vaikuttamisen mahdollisuudesta. (Hakola ym. 2019, 74.)

Motivaation tekijöinä voidaan nähdä asian tärkeys itselle, onnistumisen todennäköisyys ja tekemisen ilo. Näiden huomioiminen perehdytysrunkoa ja perehdytysmateriaaleja suunniteltaessa auttaa pitämään yllä motivaatiota perehdytyksen aikana. Lähtökohtaisesti uusi työntekijä on motivoitunut oppimaan uuden työtehtävänsä ja sitoutumaan organisaatioon. (Kupias & Peltola 2009, 130.) Yhdistettynä sisäisen ja ulkoisen motivaation tekijöihin voidaan todeta, että olennaista motivaation yllä pitämiselle on perehdytysprosessin mielekkäisyys ja perehtyjän onnistumisen mahdollisuus ja mahdollisuus vaikuttaa prosessin eri vaiheisiin.

6.4 Oppimisilmapiirin rakentuminen

Laadukkaan perehdyttämisen olennainen osa on molemminpuolinen osallistuminen. Perehdytys ei ole enää tiedon siirtoa perehdyttäjältä perehtyjälle, vaan aktiivista vuorovaikutusta ja tiedon käsittelyä. (Kupias & Peltola 2009, 135.)

Onnistumisen edellytyksenä on ilmapiiri, jossa molemmilla on mahdollisuus kokea turvallisuutta ja arvostamista toisiaan, organisaatiota ja työyhteisöä kohtaan. Ilmapiirin luovat kaikki yhdessä, perehdyttäjät, perehtyjät ja työyhteisö. Perehtyjälle pitää antaa mahdollisuus kokeilla ja epäonnistua, työyhteisölle mahdollisuus tuoda esiin osaamistaan ja hiljaista tietoa ja perehdyttäjälle mahdollisuus ohjata oppimista oikeaan suuntaan. (Kupias & Peltola 2009, 135.)

6.5 Vuorovaikutteisuus ja kehittyminen

Vuorovaikutteisuus on nykyisen oppimiskäsityksen peruspilareita. Tietoa ei ole mahdollista kaataa kohteeseen, vaan oppimisessa on huomioitava oppijan aikaisempi koulutus, kokemus ja ammattitaito. Parhaiten näihin pääsee sisälle perehdyttäjän ja uuden työntekijän välisellä keskustelulla. (Eklund 2018, 154.)

Toisaalta mikään työyhteisö, työtehtävä ei ole valmis, vaan kaikkiin on mahdollista tuoda ulkopuolista näkemystä ja kehittämisideoita. Tämän hyödyn saaminen perehdytysprosessista edellyttää, että vuorovaikutukselle on hyvät edellytykset ja sille annetaan tilaa. Luottamuksen rakentaminen perehdyttäjän ja perehtyjän välille on perehdyttäjän tärkein tehtävä. (Kupias & Peltola 2009, 136.) Harpelundin (2019, 35) mukaan perehdyttämisessä ei ole niinkään tavoitteena saada uusi työntekijä arvostamaan yrityksen erinomaisuutta, kuin yrityksen halusta kohdella uutta työntekijää avaimena sen tulevaisuuteen.

Harpelund (2019, 47) kritisoi ajatusta, että uudelle työntekijälle pitää antaa aikaa tutustua, laskeutua pehmeästi uuteen työhön ennen kuin hän voi antaa panostaan yritykselle. Kritiikin taustalla on ajatus, että kun uusi työntekijä otetaan heti alusta asti mukaan omaan työhönsä liittyvien päätösten tekoon, kehittämistyöhön, yleensäkin tuomaan omaa osaamistaan ja ajatuksiaan esiin, luodaan vahvemmin mielikuva, että kysymys ei ole yrityksestä ja sen tavasta toimia, vaan uudesta työntekijästä ja uskosta, että hänellä on annettavaa yrityksen kehittymiselle. Osallistaminen on luonnollisesti mitoitettava uuden työntekijän osaamisen mukaan, jotta liiallisilla vaatimuksilla ei murskata perehtyjän motivaatiota.

7 Laadullinen tutkimus

7.1 Teemahaastattelu

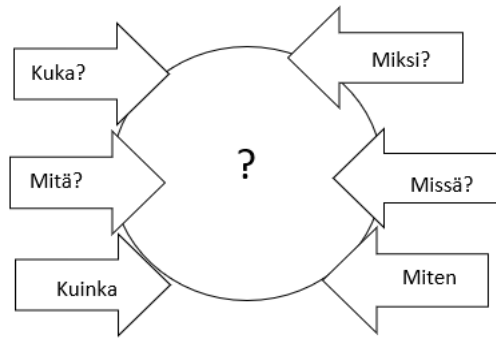
Aineisto tutkimukseen kerätään teemahaastattelulla. Teemahaastattelulla haetaan tietoa ilmiöstä, jota ei tunneta tai halutaan saada ymmärrys kohteesta. Haastattelussa on olemassa teemat, jotka tutkija hahmottaa ilmiöstä keräämänsä ennakkoaineiston perusteella. Hän muodostaa teemahaastattelun rungon, jonka pohjalta aineistoa lähdetään keräämään.

Haastattelun aikana tutkija ohjaa keskustelua teemaan liittyvällä avoimella kysymyksellä. Haastattelu etenee vastaajan ehdoilla. Tutkija kuuntelee, havainnoi ja tarvittaessa esittää syventäviä lisäkysymyksiä. Haastattelun aikana voi nousta esiin uusia tutkittavaan ilmiöön liittyviä teemoja, joihin tutkijan täytyy osata tarttua ja laventaa keskustelua niiden suuntaan. (Kananen 2014, 76-77.)

Teemahaastattelun suosio saattaa perustua siihen, että aineiston analysointi on suhteellisen helppoa teemojen mukaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan on myös hyvä pitää tutkijan mieli avoimena teemojen kehittymiselle ja muuttumiselle aineiston analysoinnin edistyessä ja mahdollisten uusien teemojen noustessa ohjaamaan tutkimuksen näkökulmia.

Aineisto on syytä käsitellä mahdollisimman pian haastattelun jälkeen, jotta mahdollisesti esiin nousseet uudet havainnot ovat käytettävissä seuraavissa haastatteluissa. Joskus tutkija voi haastatella vastaajia uudestaan, jos myöhemmissä haastatteluissa tai aineiston analysoinnissa nousee esiin uusia aihealueita. (Kananen 2014, 76-77.)

Kysymysten hahmottaminen lähtee siitä, että tutkija pohtii, keitä ilmiössä on mukana, miten ja milloin ilmiö tapahtuu, mitä siinä tehdään, kuinka osalliset toimivat? (Kuva 5). Avoimet ja jatkokysymykset antavat vastaajille mahdollisuuden kuvata ilmiötä ilman kysymyksistä nousevaa ennakkoasettelua. Ne myös ohjaavat pidempään ja kuvailevampaan vastaukseen. (Kananen 2014, 79 - 81, 84.)



Kuva 5. Ilmiön avaaminen ja jäsentäminen erilaisilla kysymyksillä. (Kananen 2014, 81.)

Myös hypoteettisilla kysymyksillä voidaan hakea vastaajalta näkemystä asioihin, joita ei ole tapahtunut hänelle, mutta jotka liittyvät tutkittavaan ilmiöön. Voidaan esimerkiksi luodata asennoitumista mitä jos -kysymyksellä. Näissä on kuitenkin vaarana, että vastaukset perustuvat opittuun, luettuun tai nähtyyn tietoon, ei omien kokemusten reflektointiin. (Kananen 2014, 79 - 81, 84.)

Laadullisessa tutkimuksessa tiedonkeruu ja analysointi vuorottelevat. Kerätään tietoa, joka analysoidaan ja jonka perusteella ilmiötä tarkastellaan syvemmin. Näitä tiedonkeruu-analysointi-syklejä voi olla useita tutkimuksen aikana. Tutkimuksen aluksi voi olla vaikea hahmottaa minkä verran aineistoa tarvitaan tutkimuksen reliabiliteetin varmistamiseksi. (Kananen 2014, 99-101.) Aineistojen käsittelyssä voidaan erottaa seuraavat vaiheet:

- yhteismitallistaminen (litterointi)
- koodaus (tiivistäminen, hajoittaminen)
- luokittelu (kategorisointi)
- yhdistäminen (laajentaminen)

Litterointi suoritetaan kaikelle aineistolle riippumatta kerätyn aineiston koosta. Litteroinnissa on eri tasoja sisältäen jopa eleet ja äänenpainot. Yleisimmin kuitenkin käytetään puheen kirjoittamista tekstiksi mahdollisimman sanatarkasti. Haastattelu voidaan litteroida joko puhekielellä juuri niin kuin haastateltava on sen puhunut tai muuntaa yleiskieliseksi. Propositiotasolla kirjataan ainoastaan sanoman tai havainnon ydinsisältö. Teemahaastattelun aineisto tiivistetään vasta analyysivaiheessa mm. kategorisoinnin avulla. (Kananen 2014, 102.)

7.2 Teemahaastattelun toteutus

Haastattelut toteutettiin etähaastatteluina Skype-videoneuvotteluohjelmalla. Haastattelut tallennettiin ja litteroitiin lähes kokonaisuudessaan. Ainoastaan joitain tutkimuksen kannalta epäolennaisia kohtia jäi pois. Myös anonyymiteetin säilyttämiseksi joitain yksityiskohtia jätettiin pois tai muutettiin tunnistamattomiksi. Tutkimuksen otos oli kahdeksan haastateltavaa. Se kattoi n. neljäsosan edellisen kolmen vuoden aikana ulkopuolelta tai sisäisillä siirroilla rekrytoitujen ravintolapäälliköiden joukosta. Kaikki asiakkuudet olivat edustettuina. Anonyymiteetin vuoksi haastateltavien esimiesten jakautuminen alue- tai myöhemmin asiakkuuspäälliköiden kesken jätettiin pois taustatiedoista.

Haastateltavat saivat etukäteen tutustuttavaksi teemahaastattelun rungon. (Liite 1.) Näin varmistuttiin, että haastateltava oli jo pohtinut oikeita asioita tutkimuksen kannalta. Haastattelutilanteessa haastateltavat saivat vapaasti kertoa omasta perehdytyskokemuksestaan. Haastattelija ohjasi tarvittaessa teemaa eteenpäin ja syvemmälle kokemuksen analysointiin. Lisäksi keskusteltiin haastateltujen näkemyksistä perehdytyksen kehittämiseksi omiin kokemuksiinsa peilaten. Osa haastatteluista käsitti tasapuolisesti kokemuksia ja kehitysideoita. Osalla perehdytyskokemus oli nopeammin käsitelty ja käytettiin enemmän aikaa kehittymismahdollisuuksien selvittämiseen.

8 Johtopäätökset

Kun toimitaan suorittavan työn alalla, kuten ravintolassa, usein työnopastus mielletään perehdyttämiseksi. Työnopastus on kuitenkin sananmukaisesti opastamista työhön. Perehdyttäminen on kokonaisuus, jonka tavoitteena on opastaa työntekijä työhön, sitouttaa hänet yritykseen ja luoda mahdollisuudet motivoituneeseen työskentelyyn. Uusi työntekijä on lähtökohtaisesti motivoitunut työskentelemään yrityksessä, mutta perehdytyksellä voidaan joko vahvistaa motivaatiota tai tuhota se.

Hyvä perehdytysprosessi huomioi perehdytettävän työn luonteen lisäksi perehdytettävän henkilön jo kertyneen ammattitaidon ja kehittymisen tarpeen. Ravintolapäällikön toimenkuvaa ajatellen vierihoitoperehdyttämisen lisäksi laatu- ja räätälöity perehdyttäminen tuovat toimivia elementtejä perehdyttämiseen. Usean toimipisteen yrityksessä jokaisessa yksikössä on omia erityispiirteitä, joita keskusjohtoisesti ei välttämättä pystytä huomioimaan perehdytyksessä. Malliperehdytyksellä voidaan tuoda organisaation yhteisiä käytänteitä ja toimintatapoja perehdytykseen. Laatuperehdytyksellä saadaan toimipisteessä asuva hiljainen tieto valjastettua sisällöksi perehdytykseen. Räätälöity perehdyttäminen ottaa huomioon uuden työntekijän oppimisen tavat ja olemassa olevan osaamisen. Sen myötä perehdytyksestä tulee luontevammin vuorovaikutteista jo suunnitteluvaiheesta lähtien.

Tärkeimmäksi tekijäksi perehdytysprosessissa nousee suunnitelmallisuus. Hyväkään perehdyttäjä ei voi onnistua ilman suunnitelmaa, mutta hyvä suunnitelma auttaa perehdyttäjää eteenpäin vajavaisemminkin taidoilla. Yrityksellä on perehdytysrunko, josta valitaan perehdytettävän tehtävän mukaiset, mutta myös perehdytettävälle henkilölle sopivimmat sisällöt.

Perehtyminen on mitä suurimmassa määrin oppimista. Jokaisella ihmisellä on yksilöllinen tapansa oppia. Tämä on hyvä huomioida perehtymisvälineitä ja -tapoja valitessa. Perehdytettävällä todennäköisesti on myös aikaisemmin hankittua osaamista, joillakin osa-alueilla vahvempaa ja joillakin kehittymistä vaativaa. Tämä on hyvä selvittää perehdytys suunnitelmaa tehtäessä, jotta panostukset voidaan suunnata sinne, missä oppimista eniten tarvitaan ja säästää sieltä, missä osaamista jo on.

Läpi koko prosessin vuorovaikutteisuus on työväline, jolla voidaan saavuttaa maksimaalinen hyöty perehtyjälle, mutta myös yritykselle. Mikään organisaatio, työyhteisö, tiimi ei ole niin valmis, että sillä ei olisi jotain opittavaa uudelta työntekijältä. Toisaalta vuorovaikutteisuuksella varmistetaan perehtymisen onnistuminen kaikissa vaiheissa. Dialogisen perehdyttämisen osa-alueita on hyvä olla mukana perehdytysprosessissa.

Rekrytointi ja perehdyttäminen ovat kohtuullisen suuria kustannuseriä yritykselle. Samoin kuin yrityksen tulosta mitataan jatkuvasti erilaisilla mittareilla, jotta varmistetaan

tuloksellisuus, myös perehdytysprosessin onnistumista tulee mitata. Näin varmistetaan, että uusi työntekijä saadaan sitoutettua yritykseen mahdollisimman nopeasti, mutta myös sitä, että perehdytysprosessi on kustannustehokasta ja tuloksellinen. Helpoin mittari tulosvastuullisesta työstä puhuttaessa on toimipisteen tulos. Se ei kuitenkaan anna tässä suhteessa luotettavaa dataa ensimmäisten viikkojen, kuukausien aikana. Alkuvaiheen mittareina voidaan käyttää perehtyjän työajan käyttöä, omaa työtyytyväisyyttä sekä työyhteisön ilmapiiriä ja henkilöstötyytyväisyyttä. Näitä mitataan perehdytysprosessin aikana parhaiten säännöllisillä perehdytyskeskusteluilla, joihin ajoittain otetaan mukaan koko työyhteisö tai sen edustaja tuomaan näkemystään.

Perehdytykseen käytettävien välineiden kohdalla kannattaa miettiä niiden saavutettavuus asioiden kertaamista ja varmistamista varten, helppokäyttöisyys ja toimivuus siinä, mitä niillä tavoitellaan. Erilaisten oppimisen tapojen huomioiminen ja välineiden monipuolisuus antavat mahdollisuuden perehdytettävälle saada mahdollisimman yksilöllinen suunnitelma. Digitaalisuus on tätä päivää, mutta se ei voi olla ainoa väline. Edelleen tarvitaan ihmistä varmistamaan onnistumista, huomioimaan ongelmia ja luomaan luottamuksellinen ilmapiiri vuorovaikutteisuuden onnistumiselle. Digitaalisuuden sisältö rakentuu hyvin tehdyn perehdytysrungon ympärille. itsearvoisesti se ei tuo lisäarvoa perehdytyksen sisältöön.

Koko prosessin kannalta olennaista ovat henkilöt, jotka suunnittelevat, vastaavat, hoitavat ja mittaavat perehdyttämisprosessia. Perehdytysvastuussa olevien esimiesten tietoisuus vastuistaan ja osaaminen perehdytysprosessin viemiseksi hyvään lopputulokseen on koko prosessin onnistumisen avain. Kaikkien perehdytykseen osallistuvien on ymmärrettävä perehdytyksen tarkoitus, tavoitteet ja toimintatavat, mutta myös oppimisen tavat sekä tiedon määrän suhde sen sisäistämisen rajallisuuteen. Tähän ymmärrykseen vaadittavan osaamisen varmistaminen on lähtökohta onnistuneelle perehdyttämismenolle. Henkilö voi hallita työnsä erinomaisesti, mutta ei välttämättä omaa perehdyttämistaitoja. Panostaminen perehdyttäjien osaamiseen tuo kustannustehokkuutta perehdytyksen suunnitteluun ja toteuttamiseen.

Sillä millainen kokonaiskäsitys perehdytyksestä jää, on merkittävä vaikutus siihen, kuinka sitoutuneena ja motivoituneena uusi ravintolapäällikkö aloittaa uransa. Sitoutumisella ja motivaation mahdollistamisella luodaan työuralle alku, joka luo uudelle työntekijälle halun näyttää kykynsä tehokkaana ja laadukkaana työnä. Työntekijän sitouttamisella varmistetaan mahdollisimman pitkä työura vastineeksi rekrytointiin ja perehdytykseen käytettyyn panostukseen. Motivaation syntyminen on sisäistä toimintaa, mutta sen syntyymiseen voidaan vaikuttaa ulkoisilla tekijöillä luomalla mahdollisuuksia motivoitua

Perehtymisen teorioihin ja oppimisen tapoihin perustuvalla perehdytys suunnitelmalla yrityksellä on mahdollisuus erottua loistavana tähtenä horeca-alan kilpailussa työntekijöistä.

Työsuhteen alkuvaiheessa työntekijät jakavat kokemuksiaan uudesta työpaikasta ja hyvä kello kaikuu kauas tässäkin tapauksessa. Näitä "tervetuloa meille, tässä sinulle työ -perhe -dytyksiä" ovat kaikki ravintola-alan konkarit ja kehittyvät tähdet nähneet ja kokeneet, mutta yksikin hyvin tehty asia saa yrityksen erottumaan muista niin, että positiivinen puskaradio saa jaettavaa.

Lähteet

- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere : Vastapaino.
- Davila, N. & Pina-Ramirez, W. 2018. Effective Onboarding. Alexandria, VA, USA : Association For Talent Development.
- Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Helsinki : Grano Oy.
- Harpelund, C., Højberg, M.T. & Nielsen, K.U. 2019. Onboarding: Getting New Hires off to a Flying Start. United Kingdom : Emerald Publishing Limited
- Hakola, I., Hiila, I. & Tukiainen, M. 2019. Tiimiäly: Opas muuttuvaan työelämään. Jyväskylä : Tuuma-kustannus.
- Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Vantaa : Hansaprint.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimusopinnäytetyönä: Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Tampere : Suomen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print
- Kangas, P. 2003. Perehdyttäminen palvelualoilla. Työturvallisuuskeskuksen julkaisu. Edita Prima Oy
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki : Gaudeamus Oy.
- Kupias, P. & Peltoala, R. 2019. Oppiminen työssä. Helsinki : Gaudeamus Oy.
- Kuusinen, M. 2018. Perehdytys työn oppimisessa Työntekijöiden kokema perehdytyksen taso yrityksessä X. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Kasvatustieteiden pro gradu -tutkielma
- Leijona Catering Oy. 2021. Tilinpäätös 2020. Viitattu 4.8.2021. Saatavissa https://leijona-catering.fi/wp-content/uploads/2021/03/LeijonaCatering_VSK2020.pdf.
- Marttinen, J. 2018. Palvelukseen halutaan robotti - tekoäly ja tulevaisuuden työelämä. Helsinki : Kustannusosakeyhtiö Aula & Co
- Mäkinen, O. 2005. Tieteellisen kirjoittamisen ABC. Helsinki : Tammi
- Oulasvirta, A. 2011. Ihmisen ja tietokoneen vuorovaikutus. Helsinki : Gaudeamus.
- Palvelualojen ammattiliitto PAM ry ja Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry. 2018. Matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajanpalveluita koskeva työehtosopimus – esimiehet 1.2.2018-31.3.2020.
- Rantala, H. 2018. Mitä työhön perehdyttäminen on? Vuorovaikutuksen näkökulma. Jyväskylän yliopisto. Kieli- ja viestintätieteiden laitos. Puheviestinnän maisterintutkielma.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.). 2010. Haastattelun analyysi. Tampere : Vastapaino.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>>. (Viitattu 8.4.2021.)
- Saloheimo, J. 2016. Työturvallisuus Perusteet, vastuu ja oikeusturva. Helsinki : Talentum Pro.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki : Tammi.

Valli, R. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä : PS-kustannus

Valli, R. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Jyväskylä : PS-kustannus

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä : PS-Kustannus.

Liite 1. Tutkimushaastattelun teemat

Miten koit perehdytyksen?

Suunnitelmallisuus

Välineet

Perehdyttäjät, oikeat ihmiset oikeita asioita

Vuorovaikutteisuuden

Sitouttamisen ja sitoutumisen Leijona Cateringiin

Mikä oli hyvää?

Miksi? Mikä vaikutti onnistumiseen?

Välineet, ihmiset, olosuhteet, aikataulu?

Mikä olisi vaatinut kehittämistä?

Syvempää tutustumista

Erialaista aikataulua

Eri perehdyttäjää (asiantuntija / esimies / kollega / työntekijä)

Miten perehdytyksen toteutumista ja onnistumista seurattiin?

Miten koet vertaisperehdyttämisen?

Mitä perehtymisen osa-alueita olisit voinut opiskella itsenäisesti DigiLeijonassa?

