VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
VASA YRKESHÖGSKOLA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Marika Aromaa

PEREHDYTTÄMISEN KEHITTÄMINEN OSANA LAADUNHALLINTAA

Case taloushallinnon yritys

Liiketalous ja matkailu
2013

VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Marika Aromaa
Opinnäytetyön nimi	Perehdyttämisen kehittäminen osana laadunhallintaa
Vuosi	2013
Kieli	suomi
Sivumäärä	54 + 2 liitettä
Ohjaaja	Ossi Koskinen

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia perehdytysprosessia taloushallinnon yrityksessä ja selvittää, millaisena se palvelisi parhaalla mahdollisella tavalla sekä perehdytettävää että yrityksen omia tavoitteita. Tarkoitus oli kartoittaa yrityksen tämänhetkinen perehdytyskäytäntö ja selvittää, miten koko prosessia voitaisiin mahdollisesti kehittää. Tämän lisäksi päämääränä oli saada selville, mitä seikkoja yrityksen asiantuntijat pitävät keskeisimpinä perehdyttämisen onnistumisen kannalta.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu perehdyttämisestä, laadusta ja laatujohtamisesta. Perehdyttäminen määritellään ja sitä tutkitaan eri näkökulmista. Laatuun liittyvissä kappaleissa käsitellään erilaisia laatuun liittyviä määritelmiä ja näkökulmia. Laatujohtamisessa keskeinen tavoite on korkean laadun ylläpitäminen, jossa viestintä näyttelee keskeistä osaa. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää apuna käyttäen ja työntekijöille järjestettiin teemahaastattelu.

Tutkimuksen tulosten perusteella havaittiin, että yleisellä tasolla perehdyttäminen on onnistunut hyvin yrityksessä. Työsuhteen alussa työntekijät tutustutetaan työympäristöön, organisaatioon ja yleisesti työsuhteeseen. Varsinainen työhön perehdyttäminen alkaa näiden vaiheiden jälkeen. Työturvallisuuteen ja perehdyttämisen seurantaan ei työntekijöiden mukaan ollut keskitytty tarpeeksi. Erityistoiveena työntekijöillä oli infopaketti työpaikan yleisistä asioista.

Avainsanat perehdyttäminen, perehdytysprosessi, laatu, laatujohtaminen

VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
Liiketalouden koulutusohjelma

ABSTRACT

Author	Marika Aromaa
Title	Orientation as Part of Quality Management
Year	2013
Language	Finnish
Pages	54 + 2 Appendices
Name of Supervisor	Ossi Koskinen

The objective of the research was to investigate the orientation process of a financial company and to find out how it will best serve the goals of both the employee and the company. The aim was to identify the company's current orientation practices and to find out how the whole process could be improved. Another aim of the study was to find out what the company's experts consider as the most crucial element for the success of the orientation.

The theoretical framework consists of orientation, quality and quality management. The orientation was defined and examined from different perspectives. In the chapters dealing with quality, the different definitions and perspectives on quality were explored. The main objective in quality management is to maintain high quality and communication plays a central role in that. The study was carried out using qualitative research methods and a thematic interview was held with the employees at the case company.

Based on the results it was found that the orientation has been very successful in this particular company. At the beginning of employment, the employees are introduced to the work environment, the organization and the employment relationship in general. The practical work orientation begins after this. However, employees felt that there was not enough focus on work safety or orientation follow-up. As a special request the employees mentioned a general guide about the company operations and practices.

Keywords orientation, orientation process, quality, quality management

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
1 JOHDANTO ... 7
1.1 Tutkimuksen tausta ... 7
1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset ... 7
1.3 Tutkimuksen rajaus ja aineisto ... 7
1.4 Tutkimusmenetelmät ... 8
1.5 Tutkimuksen rakenne ... 8
2 PEREHDYTTÄMINEN ... 10
2.1 Perehdyttämisen käsite ... 10
2.2 Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö ... 11
2.3 Perehdyttämisen osa-alueet ... 12
2.4 Perehdyttämisen tavoitteet ... 14
2.5 Perehdyttämisen ongelmat ja haasteet ... 16
3 PEREHDYTTÄMISPROSESSI ... 18
3.1 Perehdyttämisen suunnittelu ... 18
3.2 Perehdyttämisen toteutus ... 19
3.3 Perehdyttämisen seuranta ja arviointi ... 20
3.4 Perehdyttämisaineistot ... 22
4 PEREHDYTTÄMINEN LAADUN VARMISTAJANA ... 23
4.1 Mitä on laatu? ... 23
4.2 Laadun näkökulmat ... 25
4.3 Toiminnan laatu ... 26
4.4 Laatujohtaminen ... 27
4.5 Hyvän perehdyttämisen merkitys osana laatua ... 29
5 EMPIIRINEN TUTKIMUS ... 31
5.1 Teemahaastattelu ... 31
5.2 Valmistautuminen haastatteluun ... 31
5.3 Haastattelutilanne ... 32
5.4 Litterointi ... 33

5.5 Aineiston analysointi ... 34
5.6 Haastattelun tulokset ... 35
5.6.1 Perehdyttäminen ennen työsuhteen alkua ... 36
5.6.2 Perehdyttäminen työsuhteen alussa ... 36
5.6.3 Perehdyttäminen organisaatioon ... 37
5.6.4 Perehdyttäminen työsuhteeseen ... 37
5.6.5 Perehdyttäminen työtehtäviin ... 39
5.6.6 Perehdyttäminen työyhteisöön ... 41
5.6.7 Perehdyttäminen työturvallisuuteen ... 41
5.6.8 Perehdyttäminen työhyvinvointiin ja ergonomiaan ... 42
5.6.9 Perehdyttäminen myöhemmin ... 42
5.6.10 Kehuja ja kehitysideoita ... 42
6 YHTEENVETO ... 44
6.1 Onnistuneet asiat ... 44
6.2 Kehitettävät asiat ... 45
6.3 Perehdytys osana laadunhallintaa ... 46
7 POHDINTA ... 48
7.1 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti ... 48
7.2 Jatkotutkimusehdotukset ... 51
LÄHTEET ... 52
LIITTEET

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Perehdyttämissuunnitelma s. 19

Kuvio 2. Laatukustannukset s. 30

Kuvio 3. Tutkimuksen teemat s. 35

LIITELUETTELO

LIITE 1. Teemahaastattelurunko työntekijöille

LIITE 2. Perehdyttämisen muistilista

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Tutkimus on toimeksianto taloushallinnon yritykseltä, jota kutsutaan tässä työssä nimellä x. Tarkoituksena on tutkia ja kehittää case-yrityksen perehdyttämisprosessia. Yritys haluaa tietää, miten heidän perehdyttämisohjelmaansa voitaisiin parantaa, jotta se palvelisi parhain mahdollisin tavoin perehdytettävää työntekijää.

Case-yritys on vuonna 2010 perustettu taloushallinnon palvelutoimisto, joka tarjoaa taloushallinnon ja tiedonhallinnan palveluita keskisuurille ja suurille yrityksille. Työntekijöitä on tällä hetkellä viitisentoista ja liikevaihtoennuste tälle vuodelle on noin miljoona euroa.

1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tutkimusongelmana on selvittää, millainen perehdytysprosessin tulisi olla, jotta se palvelisi parhaalla mahdollisella tavalla sekä perehdytettävää että yrityksen omia tavoitteita. Tutkimusongelmasta voidaan johtaa seuraavat kysymykset, joihin tutkimuksessa yritetään löytää vastaus:

- Millainen on case-yrityksen tämänhetkinen perehdytysprosessi?
- Miten perehdytysprosessia tulisi kehittää?
- Mitä seikkoja case-yrityksen asiantuntijat pitävät keskeisimpinä työhön perehdyttämisen onnistumisen kannalta?

Tarkoituksena on heijastaa kaikkiin edellä mainittuihin kysymyksiin mukaan yrityksen laadunhallinta osana perehdyttämistä.

1.3 Tutkimuksen rajaus ja aineisto

Työn teoriaosuuteen kuuluvia aihealueita ovat perehdyttäminen, laatu ja laatujohtaminen. Perehdyttäminen määritellään ja sitä tutkitaan eri näkökulmista. Laatuun kuuluvat laadun erilaiset määritelmät ja näkökulmat. Laatujohtamisessa keskeinen tavoite on korkean laadun ylläpitäminen, jossa viestintä näyttelee keskeistä osaa.

Laatua ja laatujohtamista ei ehkä heti osaa yhdistää perehdyttämiseen, mutta koska tarkoituksena oli selvittää case-yrityksen koko perehdyttämisprosessin ongelmia, nivoutuvat laadunhallinta ja perehdyttäminen olennaisesti toisiinsa. Työnohjaus liittyy myös perehdyttämiseen, mutta se päätettiin jättää pois teoriaosuudesta, koska se menee hieman ohi todellisen aiheen.

1.4 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus tehtiin kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on luonteeltaan kuvailevaa ja se vastaa kysymyksiin miksi, millainen ja miten. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohdetta tutkitaan niin kokonaisvaltaisesti kuin on mahdollista. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161.)

Bogdanin ja Biklenin (1992, 34–35) mielestä laadullisen tutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään haastateltavien erilaisia näkökulmia asioihin ja heidän omia subjektiivisia merkityksiään erilaisille ilmaantuneille ilmiöille. Tarkoituksena onkin haastattelun avulla hieman avata haastateltavien perehdyttämisen aikana kokemia tunnelmia.

Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna, jossa case-yrityksen työntekijät kohdattiin yhtenä ryhmänä. Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu on tilanne, jossa käydään läpi ennalta suunnitellut teemat. Kysymykset ovat vapaamuotoisia ja niiden järjestys voi vaihdella. (Hirsjärvi ym. 2009, 208.) Kokonaan strukturoitua haastattelua, eli lomakehaastattelua ei haluttu käyttää, koska kysymykset saatettaisiin ymmärtää väärin. Lisäksi vastauksia haluttiin juuri tiettyihin aiheisiin, joten tällöin puolistrukturoitu haastattelu sopi parhaiten.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Työ on jaettu rakenteellisesti kahteen osaan: teoreettiseen ja empiiriseen osaan. Tutkimuksen teoriaa käsitellään luvuissa 2–6. Toinen luku keskittyy perehdyttämisen käsitteen määrittelyyn, sitä ohjaavaan lainsäädäntöön, osa-alueisiin sekä tavoitteisiin, ongelmiin ja haasteisiin.

Kolmannessa luvussa käydään läpi perehdyttämisprosessi. Siinä selvitetään, miten perehdyttämistä voidaan suunnitella ja toteuttaa sekä seurata ja arvioida. Tarkasteltaviksi otetaan myös perehdyttämisaineistot ja tutkitaan, mitä niihin yleensä kuuluu. Luvussa neljä käsitellään laatua ja laatujohtamista, koska hyvä perehdyttäminen on osa yrityksen laadunvarmistusta. Luvussa selvitetään, mitä laatu on ja millaisista näkökulmista sitä voidaan tarkastella. Erityisesti keskitytään toiminnan laatuun, koska se liittyy perehdyttämiseen.

Luku viisi sisältää työn empiirisen osan. Luvussa kerrotaan, miten ryhmähaastattelu suunniteltiin ja miten sen toteuttaminen onnistui. Tutkimuksen tulokset esitellään luvussa kuusi. Seitsemäs luku kokoaa koko opinnäytteen täsmällisellä yhteenvedolla ja esittelee siitä tehtyjä johtopäätöksiä. Luvussa kahdeksan on yleistä pohdintaa muun muassa tutkimuksen luotettavuudesta sekä mietteitä mahdollisista jatkotutkimusaiheista.

2 PEREHDYTTÄMINEN

Tässä osiossa syvennytään perehdyttämiseen käsitteenä, sitä ohjaavaan lainsäädäntöön ja perehdyttämisen osa-alueisiin. Kappaleessa tutustutaan myös perehdyttämisen tavoitteisiin ja haasteisiin.

2.1 Perehdyttämisen käsite

Vaikka usein kuvitellaan, että perehdyttäminen on käsitteenä yksiselitteinen, sillä on erilaisia merkityksiä eri organisaatioissa. Perehdyttämisen tarkempi sisältö on myös muuttunut vuosikymmenten kuluessa. Kirjallisuudessa perehdyttäminen liitetään usein ainoastaan työsuhteen alkuun, mutta sillä voidaan tarkoittaa myös työntekijän perehdyttämistä uusiin työtehtäviin nykyisessä työpaikassaan. Myös työnopastus voidaan liittää perehdyttämisen käsitteeseen, mutta usein termejä käsitellään toisiltaan erillään. (Kupias & Peltola 2009, 17–18.)

Perehdyttämisen ansiosta henkilö oppii uudet työtehtävänsä ja sopeutuu uuteen työympäristöönsä (Heinonen & Järvinen 1997, 143). Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä otetaan sisään yritykseen ja ohjataan uuteen työhön sekä kaikkia niitä tapoja, joiden avulla työntekijän ammattiosaaminen saadaan osaksi yhteistä osaamista. Perehdyttämiseksi ajatellaan täysin uuden henkilön perehdyttämisen lisäksi muuttuviin työtehtäviin opastamista ja esimerkiksi hoitovapaalta palaavan työntekijän auttamista uudelleen sisään työhönsä. Myös työntekijän opastaminen uusien laitteiden ja välineiden hallintaan on perehdyttämistä. (Eräsalo 2008, 61.) Työnopastuksen näkökulmasta työhön perehdyttäminen on uuden tulokkaan opastamista ja tukemista uusissa työtehtävissä (Eskola, Hakala, Liljeström & Raatikainen 2006, 120).

Perehdyttämiseen kuuluu aluksi työpaikalla tapahtuva vastaanotto ja alkuohjaus. Perehdyttämisen tärkeimpänä tavoitteena on saada uusi työntekijä tuntemaan itsensä tervetulleeksi ja huomaamaan, että hän kuuluu merkittävänä osana uuteen työyhteisöön (Juuti & Vuorela 2002, 48). Perehdyttämisen avulla uutta työtä opettelevan työntekijän osaamista, työympäristöä ja työyhteisöä kehitetään sillä tavalla, että hän pääsee mahdollisimman hyvin alkuun uudessa työpaikassaan. Pereh-

dyttämisen tarkoituksena on laajimmillaan kehittää perehdytettävän lisäksi myös työyhteisöä ja koko organisaatiota sen taustalla. (Kupias & Peltola 2009, 19.)

Suomessa perehdyttämisen taustat ovat teollisuuden massatuotannossa. Kun teollisuus kasvoi reippaasti toisen maailmansodan jälkeen, työntekijät oli opastettava kiireellä massatuotantoon. Perehdyttämisen keskeisin tavoite oli noihin aikoihin taitava työsuoritus ja häiriötön tuotanto. (Vartiainen, Teikari & Pulkkis 1989, 59.) Perehdyttämiseen tunnutaan keskittyvän vielä nykyäänkin aivan liian kapeaalaisesti. Koska perehdyttämisen juuret ovat tuotannossa, sitä lähestytään usein työnopastusnäkökulmasta. Näin ei saisi tehdä, koska työnopastus on vain osa perehdyttämisprosessia. Tämä ajattelu juontaa juurensa historiasta, ajasta, jolloin työympäristöt olivat yksinkertaisia ja työtehtävät sellaisia, että yritykseen tutustumista ei pidetty tärkeänä. Työyhteisöjen ja -tehtävien monimutkaistuessa alettiin kiinnittää enemmän huomiota laajempaan perehdyttämiseen. Nykyään työntekijän on yhä paremmin oivallettava miten organisaatio kokonaisuudessaan toimii. (Kjelin & Kuusisto 2003, 36–37)

2.2 Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö

Työsopimuslaki

Työsopimuslaissa mainittu velvollisuus koskee myös muita kuin uusia työntekijöitä ja se saattaa kuulostaa itsestäänselvyydeltä:

> ”Työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi." (L 26.1.2011/55, luku 2: 1 §.)

Työturvallisuuslaki

Työturvallisuuslaki (L 738/2002, 14 §) määrittelee perehdyttämisen vähimmäistavoitteen vastaavanlaisesti:

"Työntekijälle annettava opetus ja ohjaus

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

1) työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista;

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

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

4) työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa."

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä

Lain neljännen luvun viidennessätoista pykälässä määrätään yhteistoimintaneuvotteluissa käsiteltävistä asioista. Yhteistoimintaneuvotteluissa on käsiteltävä työhön tulijalle annettavat tarpeelliset tiedot, joita tarvitaan työpaikkaan perehtymiseksi. Myös yrityksessä noudatettavista periaatteista täytyy sopia ja siitä, mitä tietoja työntekijästä kerätään työsuhteen aikana noudattaen yksityisyyden suojaa. (L 30.3.2007/334, 15 §.)

Työterveyshuoltolaki

Perehdyttämistä ohjaa pieniltä osin myös työterveyshuoltolaki. Sen mukaan työterveyshuollon on osallistuttava perehdyttämiseen kertomalla uudelle työntekijälle terveyden vaaroista, joita työpaikalla esiintyy (L 1383/2001, 17 §).

2.3 Perehdyttämisen osa-alueet

Työhön perehdyttäminen tarkoittaa perustietojen välittämistä organisaatiosta, sen tavoitteista ja koko toimintaympäristöstä. Vartiainen, Teikari & Pulkkis (1989, 53) jakavat perehdyttämisen kolmeen vaiheeseen. Vaiheet ovat perehdyttäminen

työpaikan toimintaan, perehdyttäminen työsuhteen ehtoihin ja työkohteeseen sekä työsuorituksen opastukseen eli työnopastukseen.

Perehdytystä on mahdollista tarkastella monelta eri taholta. Luonnollisesti ensimmäisenä voisi ottaa tarkastelun kohteeksi perehdyttämisen omaan työhön. Perehdyttäjä selvittää perehdytettävälle työn sisältöä ja perusrutiineja sekä strategisia tavoitteita. Perehdyttäjän vastuulla on myös työhön liittyvien vastuiden, valtuuksien, velvollisuuksien ja laatukriteereiden määrittely. Tarkoituksena on opastaa uusi työntekijä yrityksen työtapoihin, työohjeisiin sekä laitteiden, ohjelmien ja työvälineiden käyttöön. (Eräsalo 2008, 62.) Ihmiset ovat erilaisia, joten on myös erilaisia tapoja perehtyä työhön. Joku saattaa oppia kokeilemalla, toinen matkimalla toisen henkilön työskentelytapaa ja kolmas kirjallisen materiaalin avulla. Useat tulokkaat arvostavat, jos työpisteeltä löytyy valmiiksi tehty kirjallinen työhönperehdytysmateriaali. (Kupias & Peltola 2009, 70.)

Oman työn lisäksi perehdytys laajenee myös muuhun työympäristöön. Työntekijälle kerrotaan omasta työyksiköstään ja -osastostaan ja selvitetään niiden omat tavoitteet ja yhteistyösuhteet. Jos työyksikössä toimitaan tiimeittäin, on hyvä selventää, mitä tiimityöskentely tarkoittaa, mistä tiimi muodostuu ja mikä on sen rooli koko työyhteisössä. (Eräsalo 2008, 63.) Esimies on yleensä se, joka selvittää tulokkaalle kuinka hänen työtehtävänsä tukevat koko yrityksen menestymistä (Kupias & Peltola 2009, 69). Uutta työntekijää saatetaan käyttää apuna työyhteisön toimintatapojen kehittämiseen, koska monet toimintatavat saattavat olla menneiden aikojen muinaismuistoja, joita tulisi kehittää. Tulokkaan on helppo tarkastella vakiintuneita toimintatapoja, koska hän katselee niitä aluksi ulkopuolisin silmin. (Kupias & Peltola 2009, 77.)

Tulokkaalle on tärkeää, että hänen ei tarvitse ponnistella saadakseen apua, vaan kaikki työntekijät ovat innokkaita tarjoamaan apuaan (Kupias & Peltola 2009, 69). Ihminen on sosiaalinen olento ja työyhteisössä sosiaalisesti pärjääminen vaikuttaa helposti henkilön työmotivaatioon ja -toimintaan. Uudelle tulokkaalle olisi hyvä järjestää yhteinen tutustumistilaisuus, jossa hän pystyy rauhassa tutustumaan uusiin työtovereihinsa. Jos tutustumistilaisuuden järjestäminen ei ole mahdollista,

tulokas pitäisi vähintään kierrättää jokaisen työntekijän luoda tervehtimässä ja esittäytymässä. (Eräsalo 2008, 63.)

Omaan työhön ja omaan työyksikköön tutustumisen lisäksi työntekijälle on tärkeää kertoa koko organisaation toiminnasta, jotta työntekijä saisi luotua kokonaiskuvan yrityksestä. Organisaation toiminnasta kertominen riippuu olennaisesti yrityksen koosta, sillä pienessä yrityksessä pelkkä yksikkö voi olla organisaation synonyymi. Jos on kyse suuresta yrityksestä, kannattaa yrityksen rakenne, hallinto ja henkilöstö esitellä tarpeeksi laajasti. Työntekijälle on hyvä kertoa myös alan järjestöistä ja neuvottelusuhteista sekä ilmoittaa luottamusmiehen ja työsuojeluvaltuutetun yhteystiedot. (Eräsalo 2008, 63–64.)

Erittäin olennaista yrityksestä kerrottavaa tietoa ovat ainakin yrityksen visio, arvot ja strategia. Myös toiminta-ajatus, liikeideat, asiakaskunta ja yhteistyöverkostot ovat aiheita, joihin kannattaa keskittyä perehdyttämisessä. (Eräsalo 2008, 64.) Koska on tukalaa työskennellä yrityksessä, jonka arvot ja tapa toimia ovat hyvin poikkeavat omasta tavasta, on tärkeää, että yhteneväisyyksiä itselle sopivien toimintatapojen kanssa löytyy. Suuret erot arvoissa eivät pidemmän päälle edistä sitoutumista työpaikkaan, vaikka ne saattavat aluksi herättää kiinnostusta. (Kupias & Peltola 2009, 65.) Organisaation toiminnan lisäksi organisaatioympäristön esittely on toivottavaa. Kun työntekijä ymmärtää organisaatioympäristön toiminnan, hän osaa ajatella toimintaa paljon laajemmasta näkökulmasta. Erityisesti toimialalla vallitseva kilpailutilanne ja kilpailijayritykset on hyvä selvittää uudelle tulokkaalle. (Eräsalo 2008, 64.)

2.4 Perehdyttämisen tavoitteet

Perehdyttämisellä tähdätään siihen, että uusi tulokas sisäistää organisaation toimintatavat ja kulttuurin. Pyrkimyksenä on säilyttää toimintatapojen selkeys ja yhteiset tutut käytännöt, koska ne ovat hioutuneet toimiviksi pitkän ajan kuluessa yhteisten menneisyyden kokemusten avulla. Vaikka vanhat toimintatavat halutaan säilyttää, uuden työntekijän asiantuntemusta saatetaan käyttää apuna organisaation tavoitteiden edistämiseen. Tällä tavalla yritys hyödyntää uuden työntekijän am-

mattitaitoa ja osaamista sekä vahvistaa omaa uudistamiskykyään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 15–16.)

Perehdyttämisen ehkä tärkeimpänä tavoitteena on luoda uudelle työntekijälle myönteinen asennoituminen yritystä kohtaan. Kun asenne on myönteinen, työntekijä tuntee yrityksen omakseen ja sen myötä myös sitoutuu sataprosenttisesti yrityksen tavoitteisiin. Toinen tärkeä tavoite on luoda myönteinen tavoite itse työtä ja työkollegoita kohtaan. Kun perehdytys on toteutettu hyvin, on kanssakäyminen uuden työntekijän ja muun työyhteisön välillä helpompaa ja työhön kohdistuvat odotukset selkeämpiä. Uuden työntekijän rooliodotusten havainnollistaminen parantaa perusturvallisuutta ja vaikuttaa positiivisesti työntekijän yleiseen viihtyvyyteen työpaikalla. (Eräsalo 2008, 61.)

Perehdyttämisen tärkein tarkoitus on ohjata ja tukea henkilön siirtymää kohti työtehtävien täysipainoista ja hoitamista (Helsilä & Salojärvi 2009, 138). Tavoitteena on antaa tulokkaalle valmiudet työn suorittamiseen itsenäisesti ja työturvallisuusohjeita noudattaen (Eskola ym. 2006, 120). Tyypillisesti perustavoitteena perehdyttämisessä on kaikkien tarvittavien valmiuksien saavuttaminen, jotta uuden työntekijän oma työnsarka voidaan hallita onnistuneesti. On tärkeää, että työntekijä oppii työtehtävät nopeasti, sillä sitä kautta hän saavuttaa yrityksen haluamia tuloksia. Perehdyttäjän täytyy muistuttaa perehdytettävää hänen omien työtehtäviensä lisäksi myös työn kokonaisuudesta. Vaikka työskentely tapahtuisikin yksin, omilla toiminnoilla on yleensä aina merkitystä muiden työntekoon. (Eräsalo 2008, 61–62.)

Kaikki yrityksen työntekijät ovat jollakin tavalla toiminnallaan mukana yrityksen toiminnallisen laadun parantamisessa. Korkealla toiminnan laadulla voidaan taata, että työpaikat säilyvät. (Paunonen-Ilmonen 2001, 9–11.) Toiminnallisen laadun merkitystä ei voida ikinä korostaa liikaa, joten uudelle työntekijälle olisi hyvä korostaa perehdyttämisessä palvelun laatua ja laadun osatekijöitä. Perehdytettävälle tulisi selvittää, mikä on kyseisen yrityksen palvelullisissa toiminnoissa sellaista, joka erottaa sen muista saman alan yrityksistä. Koska uuden työntekijän osaaminen halutaan saada mahdollisimman pikaisesti osaksi koko työyhteisön osaamista,

työntekijää pitäisi rohkaista tuomaan uudet opit, tiedot ja taidot esille. Työntekijän olisi hyvä kysyä itseltään: "Miksi tämä asia tehdään niin kuin se tehdään?". Tällä tavalla yrityksen toimintaa voidaan tarkastella kriittisesti ja uusi työntekijä voi rohkeasti kyseenalaistaa yrityksen käytäntöjä. (Eräsalo 2008, 62.)

2.5 Perehdyttämisen ongelmat ja haasteet

Perehdyttäminen hoidetaan yrityksissä yleensä todella suunnitelmallisesti ja perehdyttäjiä apuna käyttäen. Suurissa yrityksissä järjestetään usein jopa perehdytysjaksoja, mutta pienemmissä yrityksissä on ongelmana ajan puute perehdyttämisessä muuhun kuin työtehtäviin. Kun perehdyttäminen koskee pääasiassa työtehtäviä, kuluu kauan aikaa, ennen kuin uusi työntekijä tuntee kuuluvansa joukkoon. (Strömmer 1999, 259.) Case-yrityksessä ajan puute on varmasti juuri yksi suurimmista perehdyttämisen haasteista. Kun ei ole resursseja perehdyttämisjaksoille ja yritys on pieni, täytyy perehdyttäminen järjestää ripeästi, jotta uusi työntekijä pääsisi kiinni uuteen työhönsä mahdollisimman nopeasti.

Ajan puutteen taustalla saattaa olla negatiivinen asenne uuteen tulokkaaseen. Uusi työntekijä saatetaan kokea kilpailijana ja ajatella, että omaa aikaa ei kannata uhrata tulokkaan takia. Työntekijät tietysti haluavat, että uusi ihminen auttaa työtaakassa eikä aiheuta lisätyötä. Jotta perehdyttäminen voisi sujua kunnialla, työntekijöille tulisi myös osoittaa sen aiheuttamat hyödyt työyhteisölle. (Kjelin & Kuusisto 2003, 242.)

Vuorovaikutus perehdyttäjän ja perehtyjän välillä on ensiarvoisen tärkeää oppimisen kannalta. Jos vuorovaikutusta ei ole, perehdyttämisessä tulee vastaan ongelmia. Perehdyttäjä ei voi tietää mitä perehtyjä ajattelee, ellei tämä tuo ajatuksiaan julki. Joskus perehdyttäjät valittavat, että tulokkaat eivät kysy mitään, kun pyydetään kysymyksiä. Tilanne saattaa olla se, että uusi työntekijä on ajan kuluessa vastaanottanut kuuntelijan roolin eikä enää pääse siitä eroon, koska roolista on vaikea ponnistella aktiiviseksi kyselijäksi. (Kupias & Peltola 2009, 136.)

Perehdyttäminen saattaa epäonnistua jos esimiehellä on väärä käsitys tulokkaan valmiuksista. Tavallisesti käsitys uuden tulokkaan valmiuksista perustuu siihen,

mitä ihmisen oletetaan osaavan. Jos heti alussa tehdään perusteellinen osaamisen kartoittaminen, voidaan varmistaa, että perehdyttäminen perustuu oikeille tarpeille. (Kjelin & Kuusisto 2003, 242.)

Perehdyttämisessä voidaan törmätä tilanteeseen, jossa aiempi osaaminen ja ennakkokäsitykset estävät oppimista. Tilanne saattaa tulla vastaan, kun kokenut henkilö vaihtaa työpaikkaa ja asiat tehdään eri tavalla kuin mihin henkilö on tottunut tai vielä useammin silloin, kun perehdytetään vanhoja työntekijöitä uusiin toimintatapoihin. Negatiivinen muutosvastarinta estää omaa kehittymistä tukevan oppimisen. (Kupias & Peltola 2009, 127.)

Epäonnistuneen perehdyttämisprosessin syynä saattaa olla epäonnistunut vastuunjako ja viestinnän puute. Työnjakoa ei ole välttämättä määritelty ja ihmiset yrityksessä saattavat virheellisesti luulla jonkun muun huolehtivan perehdyttämisestä. Kun työnjakoa ei ole olemassa viestinnän puutteen vuoksi, uusi tulokas saa irrallista tietoa joka puolelta eikä työstä pääse kehittymään kunnollista kokonaiskuvaa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 243.) Yhtenä perehdyttämisen ongelmana saattaa olla laajemman kokonaisuuden puuttuminen perehdyttämisestä, jolloin perehdyttämisestä puuttuu pitkänäköisyys. Tilanteessa tulokas perehdytetään yksittäiseen asiaan ja unohdetaan kokonaan laajempi kokonaisuus. (Poutiainen & Vanhala 1999, 24.)

Joskus voi sattua niin ikävä tilanne, että huolimatta onnistuneesta perehdyttämisestä työnteko ei suju. Syynä voi olla, että esimies ja uusi työntekijä eivät näe työn sisältöä ja tavoitteita samalla tavalla. Johdon tulisi reagoida tällaisissa tilanteissa nopeasti ja selvittää mistä sujumattomuus voisi johtua. Tilanne voidaan yrittää korjata selvittämällä onko esimiehellä ja tulokkaalla riittävän yhtenäinen käsitys työtehtävistä ja tarvittavasta työsuorituksesta. Kun käsityksen yhtenevyys on selvitetty, täytyy tutkia ovatko molemmat osapuolet täyttäneet oman osuutensa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 243.)

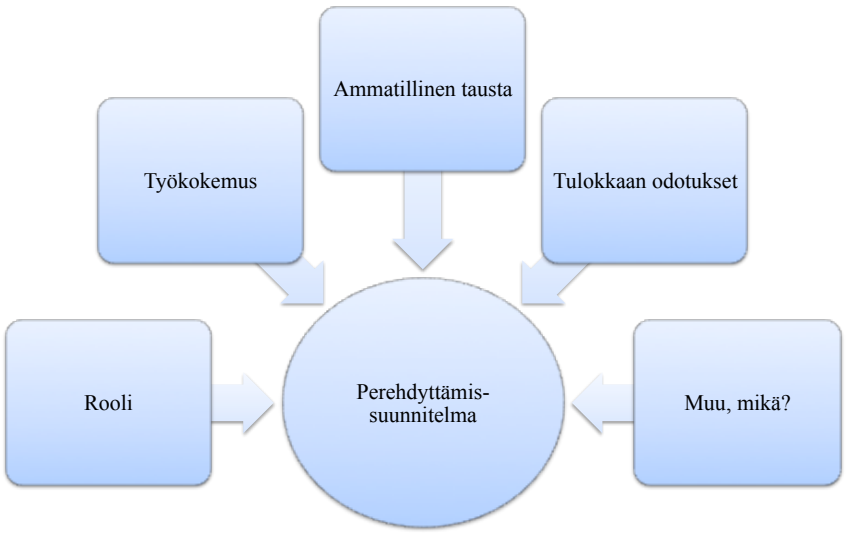
3 PEREHDYTTÄMISPROSESSI

Tässä osiossa keskitytään koko perehdyttämisprosessiin ja käydään läpi perehdyttämisen suunnittelua, toteutusta, seurantaa ja arviointia. Lopuksi tutustutaan erilaisiin perehdyttämisaineistoihin ja selvitetään, millaisia ne voivat olla.

3.1 Perehdyttämisen suunnittelu

Onnistunutta toteutusta varten yrityksessä pitäisi olla sekä perehdyttämiseen yleissuunnitelma että uuden tulokkaan yksilöllinen perehdyttämissuunnitelma. Yleissuunnitelmassa on määriteltynä perehdyttämisen yleiset periaatteet ja siihen sisältyy kaikki ne asiat, jotka jokaisen yrityksen palveluksessa toimivan tulisi tietää. (Eräsalo 2008, 64.) Perehdyttämisen sisältö on erittäin merkitsevää, kun halutaan antaa yrityksen perehdyttämisestä tietynlainen kuva tulokkaalle. Yleissuunnitelma luo rungon, selkeän aikataulun ja työnjaon perehdyttämiselle ja sen pohjalta voidaan lähteä luomaan yksilöllistä perehdyttämissuunnitelmaa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 198.)

Perehdytyksen alussa on ensiarvoista käydä suunnitelma läpi yhdessä perehdytettävän kanssa ja luoda sen pohjalta hänen tarpeitaan vastaava suunnitelma (Kuvio 1). Osa sisällöstä saattaa olla tulokkaalle valmiiksi tuttua, mutta toisaalta hänellä saattaa olla esimerkiksi oppimistarpeita, joita ei ole yleissuunnitelmassa huomioitu. (Kjelin & Kuusisto 2003, 198.) Perehdyttämissuunnitelma laaditaan tarkasti uuden henkilön taustan ja osaamisen pohjalta, koska olisi resurssien tuhlausta luoda kaikille samanlainen perehdytyspaketti. Perehdyttämissuunnitelmassa on tärkeää määritellä tavoitteet perehdyttämiselle. Käytännössä nämä tavoitteet tarkoittavat asioita, jotka työntekijän tulisi osata perehdyttämisvaiheen päättyessä. (Eräsalo 2008, 64.)



Kuvio 1. Perehdyttämissuunnitelma. (Kjelin & Kuusisto 2003, 199, muokattu.)

3.2 Perehdyttämisen toteutus

Perehdyttäminen on hyvä jakaa osa-alueisiin esimerkiksi aikajärjestyksessä ja miettiä tarkasti, mitä kuhunkin osa-alueeseen sisältyy. Voidaan ajatella, että avoimen työpaikan julkaiseminen ilmoituksella on lähtölaukaus perehdyttämiselle. Perehdytys alkaa rekrytointivaiheesta, jossa kerrotaan yleistä tietoa yrityksestä, sen arvoista ja periaatteista. (Eräsalo 2008, 65.) Työnantajan työhaastattelussa antamat tiedot työtehtävistä ja yrityksestä antavat pohjaa tulevalle työlle ja henkilöstöammattilainen saa haastattelussa tietoa uudesta työntekijästä edelleen välitettäväksi kaikille perehdyttämisestä vastaaville henkilöille (Kupias & Peltola 2009, 72–73). Seuraavaksi siirrytään työsuhteen solmimiseen, jossa työntekijän kanssa solmitaan työsopimus sekä sovitaan työn aloittamisajasta että työtehtävistä tarkemmin (Eräsalo 2008, 65).

Kun työsuhde alkaa, esimies ottaa työntekijän vastaan ja esittelee hänet muille työntekijöille. Työntekijä saa tässä vaiheessa haltuunsa työpaikasta riippuen esimerkiksi avaimet, kulkuluvat, työvaatteet ja pukukaapin. Esimies käy työntekijän kanssa läpi perehdyttämissuunnitelman ja kertoo sen tavoitteista ja etenemisestä.

Tämän jälkeen esimies esittelee työntekijälle perehdyttäjän, ellei hän toimi itse perehdyttäjänä. (Eräsalo 2008, 65.) On luonnollista, että esimiehellä on keskeinen rooli perehdyttämisessä, mutta paras vaihtoehto ei aina ole, että esimies on ainoa perehdyttäjä. Monesti on parempi, että perehdyttäjä on esimerkiksi läheinen kollega, joka toimii samalla vertaishenkilönä. (Helsilä & Salojärvi 2009, 138.) Seuraava vaihe on yleisperehdyttäminen, jossa tulokas tutustutetaan yritykseen, sen toimintaperiaatteisiin, tiloihin ja avainhenkilöihin (Eskola ym. 2006, 120).

Viimeinen osa-alue on työnopastus, mikä tarkoittaa työtehtäviin tutustumista ja niiden harjoittelua. Uuden työntekijän halu ja innostus oppia nopeuttaa perehtymisprosessia. Tavoitteena on pystyä tulevaisuudessa toimimaan työtehtävissä perehdyttämisestä saaduilla tiedoilla ja taidoilla. (Eräsalo 2008, 65.) Asiantuntija- ja esimiestehtävissä työnopastuksen osuus perehdyttämisestä on vähäinen. Kuitenkin kaikissa työtehtävissä työhönopastusta tarvitaan vähintään työvälineiden käytön opettamiseen, koska osa yrityksen järjestelmistä ja koneista ovat tulokkaalle usein uusia. Koska työnopastaja valmistautuu opetustilannetta varten, työnopastukseen on hyvä varata rauhallinen aika ja paikka. On tärkeää, että tulokas saa hyvän kokonaiskuvan suoritettavasta työstä, joten tehtävän rakenne, keskeiset ominaisuudet sekä säännöt ja periaatteet esitetään yksitellen, ja vasta sen jälkeen opastettava kokeilee itse tehtävän suorittamista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 234–235.)

3.3 Perehdyttämisen seuranta ja arviointi

Perehdyttämisjakson pituus vaihtelee hyvin paljon alan ja itse tehtävän vaativuuden mukaan. Esimerkiksi myyntityössä tavaratalossa tulokas työskentelee perehdyttäjien kanssa muutaman viikon ja sen jälkeen perehdyttäminen päättyy seuranta- ja palautekeskusteluun. (Eskola ym. 2006, 120.) Taloushallinnon alalla ja tutkittavassa case-yrityksessä työskentelevillä perehdyttämisjakso on varmasti pidempi ja edellyttää enemmän vierihoitoperehtymistä. Jos perehdyttämisjakso on kovin pitkä, rekrytoinnissa on tärkeää varmistua siitä, että uusi työntekijä on sitoutunut jäämään organisaation palvelukseen pidemmäksi aikaa. (Helsilä & Salojärvi 2009, 138.)

Perehdyttämisen seurannan ja arvioinnin tarkoituksena on tulokkaan tilanteen arviointi ja perehdyttämisjärjestelmän toimivuuden arviointi. Arviointikeskusteluissa keskitytään sekä työntekijän oppimiseen että perehdyttäjän onnistumiseen opettamisessa. Perehdyttämisen oppimistuloksia pitää arvioida yhdessä esimiehen ja perehdyttäjän kanssa, jotta voidaan luoda kehittymistavoitteita. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245.) Ihminen tarvitsee palautetta kehittyäkseen ja oppiakseen. Jos perehtyjä on aloittelija perehdytettävän asian suhteen, hän tarvitsee paljonkin ulkopuolista palautetta. Aloittelija ei välttämättä aluksi pysty arvioimaan sujuuko kaikki niin kuin pitää ja näin ollen palaute helpottaa tulevaa toimimista. (Kupias & Peltola 2009, 136–137.)

Vuorovaikutus perehdyttäjän ja perehtyjän välillä on hyvän oppimistilanteen edellytys. Ilman vuorovaikutusta on vaikea arvata, mitä perehtyjän päässä liikkuu ja mistä näkökulmista hän asioita tarkastelee. Hyvä ilmapiiri alusta asti on edellytys vuorovaikutukselle, koska perehtyjien täytyy uskaltaa tuoda esiin ajatuksiaan. (Kupias & Peltola 2009, 136.) Vuorovaikutus on tärkeää jo perehdyttämisen aikana, koska sitä tarvitaan työelämässä myös perehdyttämisen jälkeen. Vuorovaikutus ilmenee myöhemmin esimerkiksi neuvon kysymisenä, varmistamisena, ehdotusten tekemisenä, irtiottojen tukemisena ja ehdotusten kaatamisena. Organisaatiossa jokaisen työ vaikuttaa jonkun toisen työhön ja vuorovaikutuksella varmistetaan oman toiminnan sopivuus tiimin toimintaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 31–32.)

Perehdyttämisen seurannassa voidaan käyttää apuna esimerkiksi tarkistuslistaa, johon merkitään rasteja sitä mukaa kun perehdytyksen toimenpiteitä on suoritettu. Tarkistuslistan avulla voidaan varmistaa, että asiat ovat opittu oikein (Kangas & Hämäläinen 2007, 17). Yrityksissä kerätään yleensä yhteenvetotietoa perehdyttämisen toimivuudesta, jotta perehdyttämisen toteutumista ja siitä saatavaa hyötyä pystyttäisiin arvioimaan. Perehdyttämisen toteutumista pystytään mittaamaan esimerkiksi esittämällä väittämiä perehdyttämisen laadusta ja tulokkaan tyytyväisyydestä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245.)

3.4 Perehdyttämisaineistot

Yritykset laativat uusien työntekijöiden avuksi erilaisia opaskirjoja. Tervetuloa taloon -opas on käytössä monessa yrityksessä ja siinä kuvataan muun muassa organisaation rakennetta ja toimintaa (Heinonen & Järvinen 1997, 144). Perehdyttämismateriaalina voidaan hyödyntää paljon jo valmistakin materiaalia, eli kaikkea ei tarvitse luoda ainoastaan perehdyttämistä silmällä pitäen. Hyvää materiaalia ovat yritysesitteet, työohjeet ja erilaiset käyttöohjeet. Lisäksi yrityksillä on usein verkossa paljon materiaalia, jota voidaan käyttää perehdyttämisen tukena. (Eräsalo 2008, 66.) Kannattaa myös hyödyntää kaikkea jo olemassa olevaa henkilöstö-, asiakas-, ja sidosryhmämateriaalia. Asiakas- ja henkilöstölehdet ovat erinomaisia kokonaiskuvan antajia, ja henkilöstö- ja asiakastutkimukset saattavat antaa työntekijälle merkittävää tietoa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206.)

Perehdyttämismateriaali toimii tukena perehdyttämisen asioiden muistamisessa. Kun työntekijä on jo etukäteen tutustunut materiaaleihin, myöhemmin perehdytyksessä vastaan tulevat asiat on helpompi sisäistää. Materiaalista on myös mahdollista jälkeenpäin tarkistaa asioita jos ensimmäisenä työpäivänä osa tiedosta menee ohi korvien. (Kangas 2000, 10.) Perehdytysmateriaalissa tulee ottaa huomioon perehdytettävän yksilölliset kyvyt ja tarpeet ja perehdyttäjän täytyy olla perillä tulokkaan oppimisen haasteista ja mahdollisista esteistä (Kupias & Peltola 2009, 100). Perehdyttämismateriaalin rakentaminen on aikaa vievää ja työlästä, mutta se säästää yleensä aikaa perehdyttämisessä (Kangas 2000, 8). Perehdyttämissuunnitelmassa on hyvä olla merkintä, kuka vastaa suunnitelman ja sen materiaalin päivityksestä. Parasta olisi, jos perehdyttämissuunnitelma päivitettäisiin aina ennen uutta perehdyttämistapahtumaa. (Eräsalo 2008, 65–66.)

4 PEREHDYTTÄMINEN LAADUN VARMISTAJANA

Laatujohtamisen käsite rantautui Suomeen vasta 1970-luvun lopulla. Yritykset lähtivät kokeilemaan, miten laatupiirien käyttöönotto toimisi heidän liiketoiminnassaan. Ennen Suomessa käytettiin pikemminkin tavoite- ja tulosjohtamista osana liikkeenjohtoa, mutta nykyisin se on usein korvattu laatujohtamisella. (Silén 2006, 44.)

Erilaisten laatumallien juuret johtavat 1930-luvulle ja tarkemmin sanottuna tilastolliseen laadunvalvontaan Yhdysvalloissa ja Englannissa. Muun muassa Walter Shewhart etsi matemaattisia ratkaisuja tilastolliseen laadunvalvontaan. Laatujohtamisen periaatteet ovat kehittyneet Japanissa toisen maailmansodan jälkeen. (Silén 2006, 60–61.)

Japanilaiseen laatujohtamiseen kuuluu, että kaikki osastot yrityksessä osallistuvat laadun kehittämiseen. Jatkuva toiminnan kehittäminen on kaikkien velvollisuus ja usein organisoidaan laatupiirejä. Yrityksen johto analysoi laatutoimenpiteet kausittain. Japanista voidaan oppia, että siellä henkiset resurssit jyräävät, koska aineellisia resursseja ei juuri ole. (Silén 2006, 60–61.)

4.1 Mitä on laatu?

Laadulla on useita eri merkityksiä ja se voidaan määritellä eri tavoin eri teollisuuden ja kaupan aloilla. Jos tutkitaan laatua tutkineiden asiantuntijoiden määritelmiä laadusta, voidaan huomata että ne ovat hyvin erilaisia, koska laatu voidaan määritellä niin monella tavoin. Joseph M. Juranin, tunnetun amerikkalaisen liikkeenjohdon konsultin, mukaan laatu on sopivuutta käyttötarkoitukseen. Amerikkalaisen laatuekspertin George DeForest Edwardsin mielestä taas laatu on kykyä tyydyttää asiakkaan tarpeet. (Lecklin & Laine 2009, 15.)

Philip Crosby korostaa ylimmän johdon roolia ja väheksyy ruohonjuuritasoa. Crosby on oivaltanut ylimmän johdon toiminnan tärkeyden. Laadullinen johtaminen keskittyy virheiden ennalta ehkäisyyn ja tavoitteena on virheiden nollataso. William Edwards Deming on sitä mieltä, että laatujohtaminen on tilastotieteellistä

ja johtajien rooli on suuri yrityskulttuurin muokkaamisessa laatukeskeiseksi. Hänen mielestään virheellisten tuotteiden myynti on suurin laadun kustannusten tekijä. Pelon ilmapiirin poistaminen olisi tärkeää, koska vasta pelon poistuttua toiminnan laatu voi aloittaa paranemisprosessinsa. Deming korostaa johdon vahvaa sitoutumista, jatkuvaa kehittämistä, henkilöstön huomioimista ja koulutusta. Laatu syntyy tekemällä. (Silén 2006, 64–65.)

Feigenbaum sanoo, että esimiehet ja asiantuntijat ovat suuressa asemassa laatutyössä. Laaduttomuuskustannuksia ja hyötyjä kannattaa seurata. Hän uskoo ristiriitaisesti, että kun laatu on kaikkien asia organisaatiossa, niin se ei ole kaikkien asia. Juranin mukaan keskijohto ja laatuasiantuntijat on suuressa roolissa. Laatua ei voi hallita laatutyökaluilla vaan tarvitaan myös ihmisen suorittamaa johtamista, koska laadussa on myös paljon inhimillisiä piirteitä. Laadun tekemisen suunnittelu on tärkeää. (Silén 2006, 64–65.)

Yleisessä puhekielessä laatu on arvo, joka toimii mittapuuna tuotteita ja palveluita ostavalle ihmiselle. Laadun määrittely on vaikeaa, koska laadun mittapuu vaihtelee suuresti eri asiakasryhmillä. Laadun parantamisen kannalta laadun määrittelemin en on kuitenkin välttämätöntä, sillä jos laatua ei määritellä, sitä ei voida myöskään mitata. Jos laatua ei mitata, miten hyvä laatu voidaan erottaa huonosta laadusta? (Lipponen 1993, 33–34.)

ISO-9000:n mukaan "Laatu on niistä ominaisuuksista muodostuva kokonaisuus, joihin perustuu tuotteen, toiminnon, prosessin tai organisaation kyky täyttää sille asetetut vaatimukset ja siihen kohdistuvat odotukset" (Hokkanen & Strömberg 2006, 18–19). ISO-9000 on yleisin laadun kehittämisen apuväline Suomessa. Laatujärjestelmät auttavat yrityksiä laadun kehittämisessä. Standardit kuitenkin toimivat vain hyvänä pohjana laatujohtamiselle ja niiden tavoitteena on muodostaa kansainvälisesti yhdenmukainen näkemys laatujohtamisesta. (Silén 2006, 44–46)

4.2 Laadun näkökulmat

Paul Lillrank, kansainvälisesti tunnettu teollisuustalouden professori, ryhmittelee laadun näkökulmat kuuteen ryhmään: valmistus-, tuote, arvo-, asiakas-, ympäristö- ja kilpailukeskeinen laatu. (Lipponen 1993, 34.)

Valmistuskeskeisessä laadussa keskitytään tuotteen suunnittelussa asetettujen vaatimusten täyttymiseen. Kun laatua verrataan tuotteen suunnittelussa asetettuihin vaatimuksiin, ajatellaan laadun olevan valmistuksessa ja valmistusvirheiden estämisessä. Valmistuskeskeisessä näkökulmassa laatu on mitattavissa oleva suure. (Lipponen 1993, 35.)

Tuotekeskeinen laatu on tuotteen mitattavien ominaisuuksien vastaavuutta ennalta sovittuihin ominaisuuksiin. Laatu on objektiivista ja laatuerot heijastuvat tuotteen ominaisuuksien eroista. Tuotekeskeisen laadun määrittelee useimmiten tuotesuunnittelija, joka tietää miten erottaa hyvä tuote huonosta. (Lipponen 1993, 35.)

Arvokeskeisellä laadulla tarkoitetaan tuotteen hinta-laatu -suhdetta. Sellainen tuote on laadukas, joka tarjoaa tarpeeksi hyvän kustannus-hyöty -suhteen asiakkaalle. Arvokeskeinen laatumääritelmä ei ole absoluuttinen asiakasnäkökulmansa ansiosta. (Lipponen 1993, 35.)

Asiakaskeskeisessä laadussa asiakkaan toiveet ja odotukset ovat avainsanoja. Laatu on subjektiivinen suure, joka sidotaan asiakkaan tarpeisiin. Laadun teoriat rakentuvat pitkälti asiakaskeskeisen laadun määritelmien varaan ja ryhmämääritelmä itse on kansainvälisten järjestöjen laajimmin käyttämä. (Lipponen 1993, 35–36.)

Asiakaskeskeisten määritelmien käyttämisessä on myös varjopuolensa. Uusien innovaatioiden luominen on vaikeaa, koska asiakas ei voi haluta sellaista, minkä olemassaolosta hän ei vielä tiedä. Yritys kuitenkin pystyy asiakkaita haastattelemalla pääsemään todellisten tarpeiden ymmärtämisessä pintaa syvemmälle. Toinen varjopuoli asiakkaisiin keskittyvässä laatumääritelmässä on ylikaupallistuminen ja sitä kautta ympäristön tuhoaminen. (Lipponen 1993, 36.)

Ympäristökeskeinen laatu on keskittymistä tuotteen valmistamisen aikaansaamiin ympäristövaikutuksiin. Tavaran laatu määritellään sen mukaan, mikä on sen kokonaisvaikutus luontoon ja yhteiskuntaan. Määritelmä on hieman hankala, sillä siinä ei varsinaisesti keskitytä itse tuotteen laatuun vaan sitä edeltävään tuotantoprosessiin. Vihreän laadun tuottamisen ongelma on sen tuomat liian kalliit kustannukset yritykselle, mutta täytyy muistaa, että ympäristöystävällisyys on myös kilpailuvaltti nykypäivänä. (Lipponen 1993, 36–37.)

Kilpailukeskeisen laatumääritelmän mukaan tuotteen laatu määritellään vertailemalla sitä yrityksen kilpailijoiden tuotteisiin. Tuotteen laatu arvioidaan suhteessa kilpailijoiden laadun tasoon. Käytettäessä kilpailukeskeistä määritelmää, on kilpailijoiden seuranta ja oman yrityksen vertaaminen parhaimpiin välttämätöntä kilpailussa mukana pysymiseksi. Negatiiviseksi puoleksi määritelmässä ilmenee kilpailijoiden ideoiden matkiminen. Omien aloitteiden tekeminen on haastavaa, joten usein on valitettavasti helpompaa jättää se muille ja ryhtyä perässä juoksijaksi. (Lipponen 1993, 37.)

4.3 Toiminnan laatu

Yrityksen toiminnan laatu on jokaisen työntekijän vastuulla. Laadun toteuttamista ei ole kohdennettu tietyille ryhmille, vaan kaikki ovat siinä jotenkin toiminnallaan mukana. Toiminnan korkea laatu takaa, että työyksikkö jää eloon ja työpaikat säilyvät. Korkean laadun toteutumiseksi tarvitaan sekä työn ja itsensä arviointia että työyhteisöjen hyvää yhteistoimintaa. (Paunonen-Ilmonen 2001, 9–11.)

Toimintaprosessissa käydään läpi kokonainen laatuketju koko organisaation läpi vaihe vaiheelta. Jokaisen työvaiheen tekijän pitää tyydyttää seuraavat työvaiheet, jotta loppujen lopuksi asiakkaan toiveet saadaan tyydytetyiksi. Toiminnan laatu voidaan ajatella niin, että se on tietyn toiminnon kyky täyttää sitä seuraavan toiminnon vaatimukset tehokkaasti. Laatua käytetään välineenä, jotta voidaan saavuttaa halutut tulokset. (Lipponen 1993, 46–47.)

Toiminnan laadun mittaaminen on vaikeaa, mutta sitä voidaan kuitenkin mitata tutkimalla laadun kriteereitä ja mittareita sekä toiminnan laadun kriittisiä menes-

tystekijöitä. Toiminnan onnistuminen riippuu kriittisistä menestystekijöistä, joten ne täytyy etsiä ja löytää. Parhaita keinoja kriittisten menestystekijöiden löytämiseen ovat esimerkiksi kehityskeskustelut, erilaiset koulutukset ja työnohjaus. (Paunonen-Ilmonen 2001, 10.)

Kriittisten menestystekijöiden on toimittava hyvin, jotta tavoitteet pystyttäisiin saavuttamaan. Jos jokin kriittinen menestystekijä epäonnistuu, sitä on miltei mahdotonta korvata muilla menestystekijöillä. Kriittiset menestystekijät olisi hyvä arvioida aina muutostilanteissa tai vähintään kerran vuodessa, sillä ne eivät useinkaan pysy vakioina vuodesta toiseen. Kriittiset menestystekijät ovat yrityksen eri tiimeissä hyvinkin erilaisia. Johtoryhmätasolla ne ovat strategisia ja luotu pitkälle tähtäimelle, mutta esimerkiksi myyntitiimin menestystekijät ovat enemmän nopeaa reagointia edellyttäviä. (Lecklin 1997, 28–29.)

4.4 Laatujohtaminen

Kokonaisvaltainen laadunhallinta, TQM, on käsite, joka jakautuu laatujohtamiseen ja laatujohtajuuteen. Laatujohtamisessa tavoitteena on, että asiat tehdään järjestelmällisesti oikein, kun taas laatujohtajuuden tavoitteena on tehdä oikeita asioita. (Lipponen 1993, 53.) Laatu ajatellaan johtamisen näkökulmasta ennen kaikkea prosessina ja lopputuloksena ja kokonaisvaltainen laadunhallinta voidaan määritellä monitasoiseksi johtajuuden, välineiden ja järjestelmän muodostamaksi rakenteeksi (Silén 1998, 41).

Kokonaisvaltaisessa laadunhallinnassa sekä pienet että suuret jatkuvat organisaatiolliset parannukset ovat välttämättömiä, eivät ainoastaan mahdollisia, jotta yritys selviytyisi. Laadunhallinta vaatii omistautuvaa ja informatiivista johtamistapaa ylemmältä johdolta ja tietoisuutta menestyksekkään toteuttamisen esteistä. (Roberts & Sergesketter 1993, 1–3.) Laatujohtaminen voidaan kuvata kokonaisvaltaisen laadun johtamisen käytäntöjen ja suoritustapojen joukkona, johtamisen ajattelutavan filosofisena kokonaisuutena, tai näiden kahden yhdistelmänä (Silén 1998, 41).

Asiantuntijaorganisaation laadun johtamisessa johtoryhmän tulisi keskittyä laadukkaaseen toimintaan liittyvien asioiden suunnitteluun, suunnitelmien toimeen panemiseen, laadullisten onnistumisten seuraamiseen ja tarvittaessa toiminnan parantamiseen (Pesonen 2007, 66). Laadun parantaminen on monivuotinen prosessi ja jotta laatukäsite iskostettaisiin kunnolla yrityksen arvomaailmaan, johdolla täytyy olla jatkuva yhteys laadunparannustyöhön. Johdon tehtävänä on kehittää laadun parantamista kuvaavia mittareita, raportoida laadun parantamisprosessin kulkua ja ylipäätään toimia esimerkkinä. (Lipponen 1993, 53.)

Yrityksen organisaatiokäyttäytymisen muuttaminen on kovin hankalaa. Sen muuttamiseksi tarvitaan kova sysäys kilpailijoiden, asiakkaiden sekä johdon toimesta. Yrityksen johdon on ryhdyttävä laadun parannustyön agentiksi. Laatujohtaminen tulisi nähdä erityisesti johdon sitoutumisena yrityksen toiminnan parantamiseen. Usein käy nimittäin niin, että yrityksen johto delegoi laatujohtamisen ainoastaan laatuosaston tehtäväksi. (Lipponen 1993, 51.)

Johtoryhmän tulisi ymmärtää, että laatujohtaminen on strategisesti monitahoinen prosessi, mutta valitettavasti se ymmärretään johdon toimesta useasti yhä edelleen kokoelmaksi erilaisia tuotantosidonnaisia menetelmiä, joiden toteutus sysätään toimeen valitulle laatupäällikölle (Lipponen 1993, 52). Loppujen lopuksi jokaisen työntekijän tulisi osallistua laadun ylläpitämiseen omassa yksikössään, koska toiminnan kehittäminen on kaikkien velvollisuus (Silén 1998, 40).

Kun yrityksen muutostarve on analysoitu ja arvomaailma luotu, johdon tulee keskittyä infrastruktuurin luomiseen. Infrastruktuurin pitää pystyä voittamaan muutoksen alkuvaiheessa esiintyvä vastustus. (Lipponen 1993, 52.) Jotta toiminta onnistuisi vaatimusten mukaisesti, organisaation on määriteltävä, mitä erityistä tarvitaan. Organisaation on järjestettävä yleensä prosessikuvausten yhteydessä määritellyiksi tulevat tilat, laitteet ja palvelut. (Pesonen 2007, 100–101.)

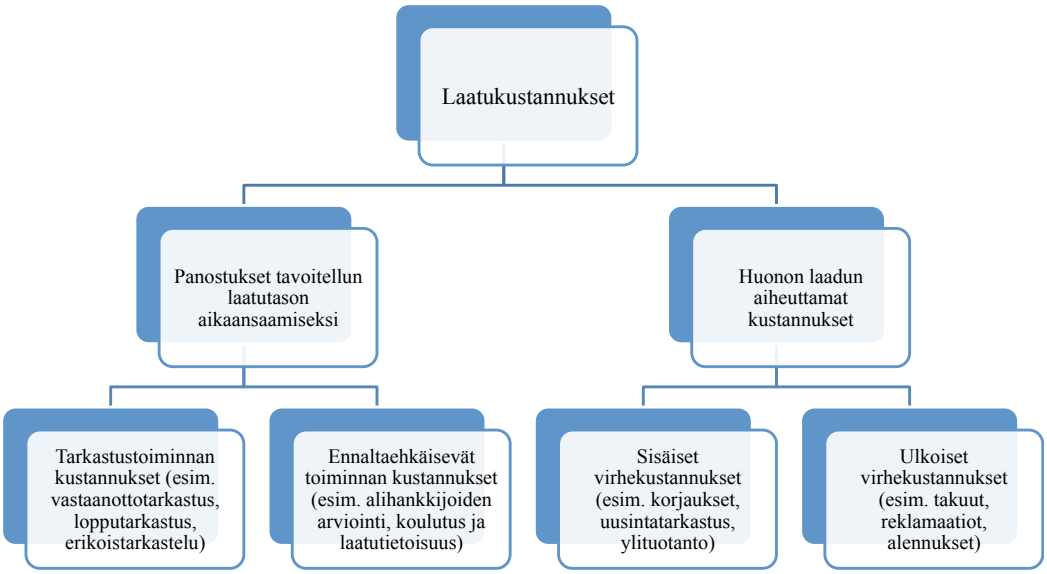
On hyvin tärkeää, että johto todella haluaa laatua ja osoittaa sen eri tavoilla omassa toiminnassaan. Johdon on osoitettava sitoutumisensa laadun parantamiseen. Johdon sitoutumisen voi näyttää muun muassa siinä, että johto asettaa tavoitteet ja seuraa niiden toteutumista, on yhteydessä asiakkaisiin ja tietää heidän tarpeensa,

on henkilökunnan käytettävissä ongelmatilanteissa, osallistuu laatukokouksiin ja pitää huolen, että organisaation viestinnässä huomioidaan laatu. (Pesonen 2007, 90.)

Vääränlainen johtamistyyli voi olla esteenä laadun parantamiselle. Yrityksen johtaja kehittää yrityksen kulttuuriympäristön omien kokemustensa ja laiminlyöntiensä kautta. Jos yritykselle halutaan luoda positiivinen ja jatkuvaan parantamiseen tähtäävä arvomaailma, on johtajan tapa työskennellä oikein ensiarvoisen tärkeää. (Lipponen 1993, 52.) Arvioiden mukaan jopa 70 % organisaatioiden yrityksistä soveltaa laatujohtamista kokonaisvaltaisesti epäonnistuu, koska he keskittyvät liian paljon laatujohtamisen keinojen ja työkalujen käytön parantamiseen tajuamatta lainkaan laatujohtamisen sisällöllistä perustaa (Silén 1998, 47).

4.5 Hyvän perehdyttämisen merkitys osana laatua

Laatukustannukset ovat joko halutun laatutason aikaan saamisesta syntyneitä kustannuksia tai huonon laadun aiheuttamia (Kuvio 2). Tavoitellun laatutason aikaansaamia laatukustannuksia syntyy kun tehdään ennalta ehkäisevää panostustyötä, jolla pyritään vähentämään laadun tarkastus- ja virhekustannuksia. Ennalta ehkäisevän toiminnan kustannukset ovat kustannuksia toimenpiteistä, joilla varmistetaan, että tehtävät tehdään kerralla oikein. Myös laadun tarkastustoiminnasta tulee laatukustannuksia ja sen toiminnan tehtävänä on varmistaa, että tehtävät on jo valmiiksi tehty ensimmäisellä kerralla oikein. (Lipponen 1993, 121–122.)



Kuvio 2. Laatukustannukset. (Lipponen 1993, 124, muokattu.)

Huonon laadun aikaansaamia kustannuksia syntyy kun tehdään virheitä, jotka huomataan joko ennen toiminnon aikaansaannoksen luovuttamista asiakkaalle tai vaihtoehtoisesti sen jälkeen. Sisäiset virhekustannukset johtuvat siitä, että tehtäviä ei ole tehty oikein ensimmäisellä kerralla ja virhe huomataan ennen tuotteen luovuttamista asiakkaalle. Ulkoiset virhekustannukset havaitaan vasta tuotteen luovuttamisen jälkeen ja ne aiheuttavat kuluja tarkasteltavalle yritykselle. (Lipponen 1993, 122.) Huonoja laatukustannuksia voidaan välttää korjaamalla toimintaketjut sellaisiksi, että virheiden määrä vähenee. Työvirheet tulee poistaa, jotta työ tehdään jatkossa kerralla oikein, koska jos asiakas menettää luottamuksensa palvelun laatuun, hän ei halua olla enää jatkossa asiakas. (Sarala 2003, 105.)

5 EMPIIRINEN TUTKIMUS

Tämä luku käsittelee tutkimuksen toteutusta, eli tutkimuksen empiirista osaa. Aluksi luvussa tutustutaan teemahaastattelulle olennaisiin piirteisiin sekä perustellaan, miksi puolistrukturoitu haastattelu koettiin parhaaksi vaihtoehdoksi. Seuraavaksi käydään läpi valmistautumista teemahaastatteluun, itse haastattelutilannetta, haastattelun litterointia sekä aineiston analysointia. Lopuksi syvennytään tutkimuksen osalta kaikkein tärkeimpään, eli haastattelun tuloksiin.

5.1 Teemahaastattelu

Tutkimus toteutettiin järjestämällä ryhmähaastattelu case-yrityksen työntekijöille. Haastattelutilaisuus järjestettiin puolistrukturoituna haastatteluna, eli teemahaastatteluna. Teemahaastattelu on haastattelumenetelmä, jossa tutkittavan aihepiirin teemat ovat tiedossa, mutta kysymyksillä ei ole välttämättä tarkkaa muotoa ja niiden järjestys voi vaihdella (Hirsjärvi ym. 2009, 208.)

Koin puolistrukturoidun haastattelun parhaaksi vaihtoehdoksi, koska halusin vastauksia juuri tiettyihin aiheisiin, mutta halusin myös antaa haastateltaville vapauden vastata kysymyksiin omin sanoin. Kokonaan strukturoitua haastattelua, eli lomakehaastattelua käytettäessä ongelmaksi voi muodostua kysymyksen väärinymmärrys, mutta puolistrukturoidussa haastattelussa väärinymmärrykset pystytään välittömästi korjaamaan.

Eskolan ja Suorannan mukaan (1998, 98–99) haastattelijan on varauduttava sekä suulaisiin että niukkasanaisiin haastateltaviin ryhmähaastattelua ohjatessa. Ratkaisin tämän ongelman siten, että suunnittelin muutamia tarkkoja kysymyksiä mahdollisia niukkasanaisia haastateltavia varten. Teemahaastattelun hyvä puoli onkin, että kaikkien haastateltavien kanssa ei välttämättä tarvitse käyttää juuri samalla tavalla muotoiltuja kysymyksiä (Sarajärvi & Tuomi 2003, 77).

5.2 Valmistautuminen haastatteluun

Laadin haastattelua varten kysymysrungon, johon keräsin kysymyksiä eri aihealueisiin liittyen. Tulostin haastattelurunkoja (Liite 1) yhden jokaiselle haastateltaval-

le jolloin haastateltavien olisi helpompaa seurata haastattelun kulkua myös paperilta. Valmistauduin haastatteluun testaamalla haastattelupohjaa ulkopuolisen henkilön kanssa ja miettimällä, ovatko kaikki kysymykset oleellisia ja mitä haastateltavat voisivat niihin vastata.

Haastattelussa sanaton viestintä on tärkeää sanallisen viestinnän ohella, joten suunnittelin ja harjoittelin etukäteen miten käyttäydyn haastateltavien edessä. Tarkoituksena oli välttää torjuvaa asennetta, joten pohdin millaisessa asennossa kannattaa istua ja miten pitää käsiä. Haastattelun tueksi otin mukaani kaksi nauhuria, toisen varmuuden vuoksi, jos toinen jostain syystä lakkaa toimimasta. Tarkistin etukäteen nauhureiden äänenlaadun ja että niissä on riittävästi virtaa ennalta tietämättömän pituiseen haastattelutilanteeseen.

5.3 Haastattelutilanne

Teemahaastattelu suoritettiin case-yrityksessä marraskuun alussa 2012. Haastattelu kesti yhteensä noin puolitoista tuntia. Haastateltavia oli vähän yrityksen pienestä koosta johtuen, joten pidin haastattelut yhden aamupäivän aikana rauhallisessa tilassa. Tässä tapauksessa paikkana toimi työpaikan kahvihuone. Haastattelin kolmea työntekijää suullisesti ja yhdelle lähetin haastattelupohjan sähköpostitse, koska hän ei päässyt paikalle sovittuna ajankohtana.

Päätin haastatella kolmea työntekijää samanaikaisesti, koska ajattelin yhteishaastattelun saavan aikaan pohdiskelevaa keskustelua haastateltavien välillä. Jos jokaista työntekijää olisi haastateltu yksitellen, he olisivat ehkä enemmän puhuneet omin sanoin, mutta oletin, että pohdiskeleva keskustelu haastateltavien välillä on tuloksekkaampi.

Ryhmähaastattelussa kaikki kuulivat jokaisen henkilökohtaisen kokemuksen perehdyttämisestä. Näin toisten kokemuksia voitiin verrata omaan kokemukseen ja etsiä yhdessä parannusehdotuksia. Haastateltavien määrä oli mielestäni ideaali ryhmähaastattelulle ja haastattelun nauhoittamiselle. Päättelin, että pienessä porukassa ujoimpienkaan vastaajien ei tarvinnut jännittää sanomisiaan.

Haastattelun alussa luonnollisesti kerroin kuka olen, mistä tulen ja mitä haastattelun avulla on tarkoituksena saada selville. Selvitin, että aion käyttää nauhuria haastatteluni tukena ja kaikki suostuivat sen käyttöön. Nauhurista oli suuri hyöty, koska sen avulla saatoin keskittyä paremmin haastateltaviin ja kysyä tarkentavia lisäkysymyksiä aiheeseen liittyen. Ilman nauhuria suuri osa haastatteluajasta olisi mennyt muistiinpanojen kirjoittamiseen. Nauhurin avulla saatoin myös seurata haastateltavien sanatonta viestintää.

Aluksi esittelin haastattelurungon ja kävin sen pääpiirteittäin läpi yhdessä haastateltavien kanssa. Tein haastattelun teemahaastattelurungon avulla, mutta kysyin keskustelun lomassa aina mieleen tulleita tarkentavia kysymyksiä. Myös haastateltavat kysyivät tarkentavia kysymyksiä, jos olin muotoillut jonkin haastattelukysymyksen epäselvästi.

Haastattelutilanteessa istuimme pöydän ääressä vastakkain siten, että näimme toisemme selvästi. Haastattelutilanne sujui hyvin ja tunnelma oli avoin ja lämmin. Muutama kysymys ei aivan auennut haastateltaville lähinnä oman kysymyksenasetteluni vuoksi, joten jouduin hieman selventämään kysymyksiä. Haastattelu sujui jouhevasti haastattelurunkoa seuraten eikä poikennut liikaa aiheen ulkopuolelle.

Ihmiset ovat erilaisia ja kaikki eivät välttämättä vastaa haastatteluun samalla tavalla suullisesti ja kirjallisesti. Päätin järjestää haastattelun pääasiassa suullisesti, koska silloin tulee ilmi usein sellaisiakin asioita, joita ei varsinaisesti haastattelussa kysytä.

5.4 Litterointi

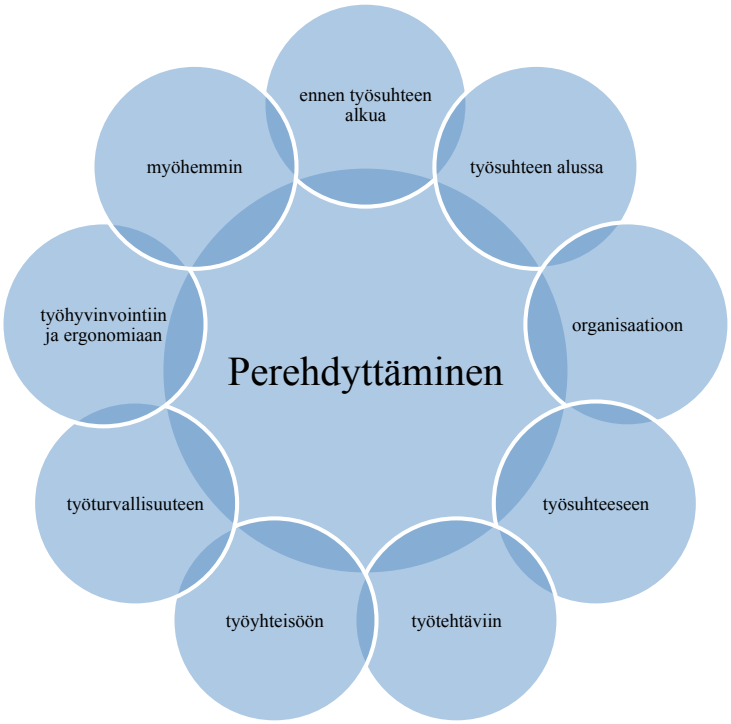
Ryhmähaastattelun nauhoitus sujui onnistuneesti ja äänenlaatu oli hyvä. Aineistonkeruun jälkeen aloin litteroimaan, eli purkamaan aineistoa. Litteroinnissa meni aikansa, koska välillä haastateltavat puhuivat hieman päällekkäin ja puheesta oli sen vuoksi vaikeaa saada selvää. Yhden henkilön haastattelu suoritettiin sähköpostitse, joten sitä ei tarvinnut litteroida.

Litteroidessa käytin apuna järjestysnumeroita ja tunnistustietoja, jotta litteroitu teksti olisi selkeämpää. Jos vastaaja oli esimerkiksi nainen, joka oli työskennellyt yrityksessä vuoden, laitoin tunnistetiedoksi N1V. Tunnistetietojen avulla pystyin myöhemmin muistamaan, kuka haastateltavista oli työskennellyt yrityksessä pidempään ja kuka vähemmän aikaa sekä analysoimaan tuloksia tämän perusteella.

5.5 Aineiston analysointi

Haastattelujen litteroinnin yhteydessä suoritettiin aineiston analyysi. Analysointi tehtiin käyttämällä analyysimenetelmänä teemoittelua, jossa aineistosta nostettiin esiin tutkimukselle keskeisiä aiheita. Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 173) mukaan teemoittelulla tarkoitetaan sellaista menetelmää, jonka avulla tarkastellaan usealle tutkimukseen osallistuneelle esiin nousevia yhteisiä piirteitä. On hyvin yleistä, että teemat pohjautuvat teemahaastattelun aiheisiin, mutta tavallisesti esiin tulee myös lukuisia muita teemoja.

Teemat muodostettiin haastattelulomakkeessa käytettyjen teemojen pohjalta eikä esiin noussut muita teemoja. Teemoja ei tullut esiin luultavasti siksi, että teemat olivat haastattelun aiheen vuoksi hyvin ennalta arvattavissa ja pääteltävissä. Teemoittelun tuloksena saatiin aineistosta nostettua esiin viisi erilaista pääteemaa, jotka on esitetty kuviossa 3.



Kuvio 3. Tutkimuksen teemat.

Teorian ja empiiristen tulosten täytyy keskustella keskenään, jotta teemoittelu olisi onnistunutta. Mikäli keskustelu näiden kahden asian välillä toimii, teemoittelun avulla voidaan saada vastauksia tutkimuskysymyksiin. (Eskola & Suoranta 1998, 175–181.) Haastattelulomakkeen teemat on johdettu teoreettisen viitekehyksen aiheista ja teemoittelun avulla saatiin vastauksia tutkimuskysymyksiin.

5.6 Haastattelun tulokset

Seuraavaksi käsitellään tutkimuksen tuloksia. Tulokset on analysoitu teemoittelun avulla. Tulokset analysoitiin haastattelurungon pohjalta ja siellä olleita teemoja käytettiin avuksi.

Kaikki haastateltavat työntekijät ovat vakituisessa työsuhteessa yrityksessä ja he kaikki ovat työskennelleet yrityksessä alle vuoden. Kaksi haastateltavaa on työskennellyt yrityksessä 11 kuukautta ja kaksi muuta haastateltavaa viisi kuukautta kolmen kuukauden työharjoittelujakson lisäksi.

5.6.1 Perehdyttäminen ennen työsuhteen alkua

Haastateltavat olivat tyytyväisiä perehdyttämiseen ennen työsuhteen alkua. Minkäänlaista ennakkomateriaalia ei ennen työsuhteen alkua jaettu, mutta sille ei myöskään tuntunut olevan tarvetta. Samalla kun tehtiin työsopimus, käytiin myös tarkemmin läpi työnkuvaa ja tulevia asiakkaita. Yksi haastateltava mainitsi, että ei tiennyt ennen sopimuksen allekirjoittamista tulevista asiakkuuksista mitään, vaikka muuten työtehtävät olivat jo tuttuja entuudestaan.

"Siinä vaihees kun mä työsopimusta kirjoitin niin en tienny yhtään mitä rupeen niinkun tekemään, tosin tiesin että rupeen tekemään kirjanpitoa, mutten mitä asiakasta ja niin pois päin."

5.6.2 Perehdyttäminen työsuhteen alussa

Ensimmäisen työpäivän ohjelma oli hyvin tyypillinen kaikkien haastateltavien mielestä. Haastateltavat kertoivat, että toimisto kierrettiin läpi ja käytiin tervehtimässä muita työntekijöitä. Työssä tarvittavia toimistotarvikkeita kerättiin työpisteelle, tietokoneelle ladattiin tarvittavat ohjelmat, salasanoja pohdiskeltiin ja asiakkaina olevien yritysten tietoihin tutustuttiin.

"Sit se, varmaan niinku ihan noi normaalit toimet eli postin haku ja kaikki tommoset mitä me alettiin tekemään. Että avattiin kirjekuoret ja skannattiin koneelle ja laitettiin tietokoneelle ne. Et silleen, siitä se alko."

Perehdyttäjinä toimivat ne työpaikan työntekijät, joiden kanssa oli sovittu perehdyttämisestä. Esimies ei perehdyttämiseen osallistunut muuten kuin yrityksestä ja työsuhteesta kertovissa asioissa.

"Esimies ei sillä lailla niinku sitä työtä tuu sanomaan että se kertoo niitä yleisjuttuja."

Haastateltavat kertoivat, että perehdyttämisen yhteydessä ei jaettu minkäänlaista materiaalia. Kysyin haastateltavilta, olisiko perehdyttämisen oheen tarvetta esimerkiksi muistilistalle, josta voisi seurata perehdytettäviä aihealueita ja ruksata ne

kohdat, jotka on jo perehdytysprosessissa käyty läpi. Muistilistalle oli kuin olikin tarvetta:

"Ehkä se olisi hyvä, sitte sais sellaisen kokonaiskuvan siitä mitä tulee oleen."

Tietoa ei tullut perehdyttämisen alussa haastateltavien mielestä liikaa, vaan juuri sopivasti. Haastateltavat kertoivat, että kysymällä sai aina lisää tietoa jos halusi. Muut työntekijät opastivat, että aina täytyy kysyä, kun ei ole varma mitä tulisi tehdä.

"Että aika hitaasti kuitenki edettiin että varmasti tuli jokainen asia selväks sitte että mitä tehtiin..."

"Joo, mullakin varmaan niin, että ei sitä ainakaan liikaa tullu."

5.6.3 Perehdyttäminen organisaatioon

Haastateltavat kertoivat, että perustiedot yrityksestä kerrottiin jo työhaastattelussa tai työsopimusta allekirjoittaessa, mutta yhtiön tavoitteista ja muista kerrottiin vasta hieman myöhemmin.

"No emmä tiä oisko se parempi jos ois se kunnon perehdyttäminen tai niinkun se yrityksestä kertominen heti ettei sitten vasta parin kuukauden päästä. Että ei oo niinkun ne ekat ajat ihan niinkun pihalla että mitä mä teen tässä."

"Et se on niinkun aivan eri asia jos tulee niinku uutena. Vaikka tulis niinku siis, olis tehnyt kirjanpitoja, mutta tulee ihan ulkopuolisesta jostakin, niin varmasti on hyvä että siinä alussa käydään jo ne kaikki, kaikki asiat läpi."

"Ja sehän vois olla hyvä että jos esimies niinku on se, joka kertoo siitä yrityksestä mut sitte on joku nimetty henkilö joka on siinä niinku apuna vaikka ensimmäisen kuukauden tai jotaki jos sulla tulee siihen työsuhteeseen liittyen jotain kysymyksiä niin sitte vois kysyä."

5.6.4 Perehdyttäminen työsuhteeseen

Työpaikan työajoista ja tauoista kerrottiin haastateltavien mukaan ensimmäisenä

päivänä. Niin sanottuja saldovapaapäiviä saa työntekijöiden mukaan pitää aina, kun työtilanne on hyvällä mallilla, jotta työaikasaldoa saataisiin vähenettyä.

"Emmä tiedä meille ei tai emmä ainakaan muista mitään poissaoloista että onko kerrottu, justiin että kotiin vaan jos ei oo töitä että sais vähän miinuksille."

Työntekijöillä on työpaikalla käytössään ajanseurantajärjestelmä, jonne kirjataan työajat. Työpäivän tauoista ei ole kuitenkaan yhteisesti mainittu, miten ne kuuluisi merkitä ajanseurantajärjestelmään.

"Et sekin menee vähän niinku itte pitää tietää kuinka sinne laitetaan."

Yksi haastateltava kertoi, että lyhemmät poissaolot sai ilmoittaa vain vaikka lähimmälle työparille, mutta kun kyseessä oli pidempi poissaolo, täytyi asiasta ilmoittaa esimiehelle. Tällainen järjestely on toiminnassa siksi, että esimies ei ollut muutenkaan tietoinen työntekijöiden töiden tilanteesta, joten ilmoittaminen olisi ollut turhaa sen vuoksi. Uudemmat työntekijät eivät kuitenkaan olleet tietoisia sairauspoissaoloihin liittyvistä ilmoituksista.

"En mä tiedä ees mitä mä tekisin jos mä tulisin kipeeks..."

Työhöntulotarkastuksista oltiin informoitu vaihtelevasti. Yksi haastateltava sanoi, että hänelle oli kerrottu työsopimusta kirjoitettaessa, että työhöntulotarkastukseen voisi jossakin vaiheessa mennä ja toinen haastateltava kertoi, että esimies ei ollut informoinut työterveyshuollosta ollenkaan, vaan hän sai kuulla työhöntulotarkastuksesta kollegan kautta.

"Mulla tulee kohta vuosi enkä ole käynyt. Ja mä siitä kerran sanoin vaan että mä en oo käynyt, niin sitten siitä tuli vaan semmonen että, että jos nyt kokee että ei tartte niin ei se oo varmaan sitten pakollinen."

Haastateltavat kertoivat, että työvälineisiin liittyvä perehdyttäminen sujui hyvin. Tärkein työväline on tietokone ja työntekoon tarvittavien ohjelmiin perehtyminen tapahtui yksinkertaisesti töitä tekemällä.

"Ja sitten kuitenkin paljon oppii kun ite koittaa vaan."

Lisäksi haastateltavat kertovat, että yrityksen IT-henkilöltä voi aina käydä kysymässä, jos on ongelmia tietokoneen tai järjestelmien kanssa. Työntekijöiden mielestä asiakaspuhelimien käyttöön ei juuri perehtymistä tarvittu. Uusimmat työntekijät eivät olleet edes kuulleet matkustussäännöstä, mutta henkilö, jota sääntö koski, koki, että oli ymmärtänyt oikealla tavalla, mikä kuuluu liukuman piiriin ja mikä ei.

Palkanmaksuun liittyvistä asioista informoitiin jo työsopimusta allekirjoitettaessa tai ensimmäisenä työpäivänä, kun palkanmaksusta vastaava henkilö tuli pyytämään verokortti- ja pankkitilitietoja.

5.6.5 Perehdyttäminen työtehtäviin

Erään haastateltavan mukaan työtehtäviin perehdyttäminen alkoi heti ensimmäisenä päivänä niin, että käytiin asiakkuuksien tietoja läpi perehdyttäjän kanssa. Kysymyksiä esitettiin perehdyttäjälle sitä mukaa, kun niitä tuli ja opeteltavaa oli. Myös toisen työntekijän mukaan tekemistä riitti:

"Ei siinä, ei oo tullut hetkiä että pitäis peukaloita pyöritellä."

Suoraan koulun penkiltä harjoitteluun tulleiden nykyisten työntekijöiden mukaan perehdyttäminen kesti koko työharjoitteluajan. Vaikka varsinainen perehdyttäminen on loppunut jo aikoja sitten, he kertovat vieläkin käyvänsä kysymässä apua.

"Tuntuu ettei me nyt vielä oikeastaan tiedetä niin hirvesti. Että aina varmistaa sitte."

Perehdytysaika koettiin kaikkien haastateltavien osalta sopivan pitkäksi ja opastus työntekoon tuntui haastateltavista sopivan tempomiselta. Kaikki haastateltavat mainitsivat yhteistuumin, että perehdyttäminen ei lopu vaikka itsenäisesti töitä jo tekeekin. Työssä sattuu ja tapahtuu ja ongelmatilanteita syntyy riippumatta siitä, onko uusi työntekijä vai kokeneempi.

"No periaattees täällähän on niin ettet sä et jää yksin niinku missään välis. Ettei voi sanoa että se on liian lyhyt ainakaan. Sul on kuitenkin aina joku tuki jolta voi

kysyä."

"Ei ne sano että en kuule auta, että älä tuu kysymään multa."

Uusien järjestelmien opetteluun toivottiin parempaa perehdytystä. Eräs haastateltava mainitsi, että uuden ohjelman kanssa apuna voisi aluksi olla järjestelmän asiantuntija.

"Mutta jos tulee ihan niinku uus ohjelma ettei siihen niinku jätettäisi ihan vain niinku että rupee tosta vaan tekemään. Siinä voi olla kans joku sellanen henkilö joka siihen ensin niinku kouluttaa. Ja sitten vasta aletaan tekemään sitä varsinaista työtä."

Asiakaspalveluun keskittyvä perehdytys oli toteutettu haastateltavien mielestä mallikkaasti. Yksi haastateltava kertoi, että yksi asiakkuus tuli kokonaan uutena taloon, joten siihen oli hieman haastavampi perehtyä, kun ei ollut materiaalia ja ohjeita valmiiksi samalla tavalla kuin muista.

"Ihan hyvin, kaksi asiakasta oli jo valmiina talossa, kolmas tuli asiakkaaksi vasta tuolloin joulukuussa, joten siitä ei oikein kukaan tiennyt enempää."

Kaksi uutta työntekijää, jotka olivat tulleet suoraan koulun penkiltä työharjoitteluun, kokivat asiakkuuden hahmottamisen vaikeaksi aiemman kokemuksen puutteen vuoksi.

"Että nyt sitte ku on tehnyt vähän laajemmalle tai niinku enemmän, pidemmälle sitä työtä siitä niin nyt oikeestaan sitten vasta vähän paremmin, justiin sitä asiakasta tietää ja näin. Että kyl nyt tässä kun töihin tuli niin nyt sitte paremmin, mutta ei vielä sillon työharjotteluaikana niinkään."

Yksi haastateltava kertoo, että kiireisen ajankohdan vuoksi hän joutui perehtymään osittain itse.

"Et sittenku mä rupesin täällä tekemään sitä asiakasta mistä lähti se työntekijä samana päivänä kun mä tulin, niin periaattees vähän piti niinkun itte perehtyä. Koska mä tulin sitte taas niin kiireiseen aikaan että piti ruveta jo tilinpäätöksiä

tekemään. Niin ei sitte taas oikeen ollu kellään aikaa. Niin että itte oon lähinnä joutunu tonkia ja tutkia."

Haastateltava toivoo, että aina kiinnitettäisiin huomioita perehdyttämiseen, vaikka uusi työntekijä olisikin tehnyt alan työtehtäviä jo pitkään.

"Et ainut on tietysti se että jos se asiakas on jo niinku x:lla ja tulee uus henkilö ettei vaan lyödä mappia kouraan ja rupee tosta niinku tekemään. Vaan että käy niinku jonkun läpi, A4:n vaikka verran vaikka siitä yrityksestä mitä siin on niinkun erikoisjuttuja."

"Että voi ainaki sanoa että on sanottu ja käyty läpi."

5.6.6 Perehdyttäminen työyhteisöön

Työkavereihin ja työympäristöön tutustuminen tapahtui alkuesittelyiden jälkeen töiden lomassa ja tauoilla. Tutustumistilanteet koettiin positiivisiksi ja miellyttäviksi. Eräs haastateltava mainitsi, että tutustuminen tapahtui jo ennen ensimmäistä päivää, työpaikan pikkujouluissa. Yksi haastateltava tunsi jo entuudestaan suuren osan työyhteisöstä, joten hänen osaltaan tilanne oli hieman erilainen.

"Mun kohdalla nyt ainakaan niinku ei voi sanoa että joku nyt tuli suurinpiirtein viemään mua ja esittelemään että täs on tällainen että."

5.6.7 Perehdyttäminen työturvallisuuteen

Haastateltavien mukaan työpaikalla ei keskitytty työturvallisuuteen ollenkaan osana perehdyttämistä. Varauloskäynneistä ja hälytysjärjestelmistä ei kerrottu kuin niistä kysyttäessä.

"Mutta niinku meidän yritykses ei oo mitään että jos täällä nyt syttyy tulipalo niin mistä lähetään pihalle. Lähetäänkö tuolta vai lähetäänkö tosta vai mistä me lähetään."

"Siihen mukaan ensimmäisenä päivänä kun kertoo niistä muistaki. Ne vois olla siinä ja onko täs rakennukses jotkut hälytysjutut. Että mihin aikaan tänne voi tulla

ja ei voi tulla että ei mee mikään hälytys päälle."

Myöskään paloharjoituksia ei ole vielä järjestetty ainuttakaan.

"Kyllä ne aina välillä laitto tuolta alhaalta niitä pillejä päälle ja testas että toimiiko. Tai aika useinki ne tekee sen mutta ei se nyt oo ehkä sitä."

5.6.8 Perehdyttäminen työhyvinvointiin ja ergonomiaan

Työhyvinvointi vaikuttaa haastateltavien vastausten mukaan olevan hyvällä mallilla. Liikuntasetelit ovat käytössä ja taukojumppia järjestetään aika ajoin. Tykypäiviä pidetään kerran vuodessa. Ergonomiaan ei ole keskitytty erään haastateltavan mielestä samalla tavalla kuin hänen aiemmassa työpaikassaan. Muutkin haastateltavat sanovat, että ergonomiaan ei ole juurikaan opastettu.

"Ei nyt sillä lailla mun kohdalla ei oo ollut sitä ku vois työterveydestä tulla joku kattomaan että onko. Että niinku täältä talon sisältä on saanu vinkkejä kuinka pitäis olla. Tosin en oo tehnyt asialle mitään. Ainakaan vielä."

"Seki on varmaan vähän niinku omasta ittestä kiinni että."

Positiivista kommenttia ergonomiasta kuitenkin tulee lopuksi:

"Onhan meillä tos hierova tuoli. Seki pitää muistaa."

5.6.9 Perehdyttäminen myöhemmin

Perehdyttämistä ei ole haastateltavien mukaan millään tavalla seurattu, joten perehdyttämisen muistilistalle löytyy tarvetta yrityksessä. Palautekeskustelua perehdyttämiseen liittyen ei ole ollut tapana pitää vaikkakin kehityskeskusteluita on ollut. Haastateltavien mukaan palautekeskusteluille olisi tarvetta.

"Ois se ihan kiva ehkä tietää että mitä, onko tehnyt paljon jotain väärin. Että niinku sitte oppis jotain. Tai emmä sit tiedä että jätetäänkö sanomatta."

5.6.10 Kehuja ja kehitysideoita

Perehdyttämisen tueksi yksi haastateltava kertoi kaipaavansa jonkin näköistä in-

fopakettia yleisistä kaikkia työntekijöitä koskevista tiedoista tietokoneelle. Tietopaketissa voisi olla infoa esimerkiksi autopaikkojen sijainnista, työrakennuksen muista yrityksistä ja henkilöstöstä sekä ergonomiasta. Siihen olisi hyvä kuulua myös työterveyshuollon yhteystiedot, ohjeet hälytysjärjestelmän käyttöön sekä jonkin näköinen lista työkollegoista ja heidän puhelinnumeroistaan. Yleistä ohjeistusta kaivataan myös toimiston henkilöstön yhteisten asioiden hoidosta: kahvinkeittovuoroista, postin jakamisesta ja toimistotarvikkeiden hankkimisesta.

"Oishan se jos ekana päivänä tulee noita yleisiä ohjeita niin voishan ne antaa lapulle."

"Tulee kuitenkin niin paljon uutta asiaa että. En tiiä, mut tavat on erilaisia eri paikois niin tietää kuinka täällä pitää toimia."

Perehdytys on haastateltavien mielestä ollut kokonaisuudessaan onnistunutta, kaikki läpi käydyt aihealueet ovat olleet ensiarvoisen tärkeitä eikä turhia aiheita ilmennyt. Suoraan koulun penkiltä työharjoitteluun tulleet haastateltavat kehuivat, että perehdytys sujui hyvin, koska tahti oli sopivan hidas. Positiivista oli myös se, etteivät työntekijät edes olettaneet, että heillä olisi etukäteen alalta käytännön kokemusta.

"Vaan niinku että sai kysyä ja saa vieläki kysyä ja kaikki kerrotaan niinku tosi tarkasti ja silleen niin se on mun mielestä ollu kyl hyvä."

"Ja se oli kiva et ku me oltiin tos uusia niin ku kaikki ku käveli ohi niin sitte että "saa kysyä ja pitää kysyä ja että ei mekään ollu osattu" ja oikeesti korostettiin sitä että te ootte vasta koulussa että ei teidän välttämättä tarvii tietää joka asiaa."

Kokemukset perehdyttämisestä ovat olleet luonnollisesti erilaisia suoraan koulusta ensimmäiseen työpaikkaan saapuvalle ja useita vuosia töitä tehneelle. 16 vuotta alan töitä tehnyt haastateltava mainitsi, että perehdytykseen ei juurikaan käytetty aikaa, koska ei tarvinnut ja perehdytyksessä mainitsematta jääneet asiat hän on osannut itse kysyä.

"Työn tekeminen on parasta perehdytystä."

6 YHTEENVETO

Tutkimuksen tavoitteena oli saada selville, minkälaisena perehdytysprosessi palvelisi parhaalla mahdollisella tavalla sekä perehdytettävän että yrityksen tavoitteita. Tämänhetkinen perehdytyskäytäntö piti kartoittaa ja teemahaastatteluiden tulosten ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta piti antaa konkreettisia kehittämisehdotuksia koko perehdyttämisprosessille. Lisäksi päämääränä oli selvittää, millaisia seikkoja yrityksen asiantuntijat pitävät keskeisimpinä perehdyttämisen onnistumisen kannalta.

Haastattelujen avulla saatiin selville, millaisia muutoksia perehdytysprosessiin voisi tehdä. Haastatteluista koottiin perehdytyksen onnistuneet ja kehitettävät asiat erikseen ja niistä tehtiin johtopäätökset. Samalla pohdittiin laadunhallintaa osana onnistuneita ja kehitettäviä asioita ja pyrittiin luomaan kehitysehdotuksia yrityksen perehdytysprosessille.

6.1 Onnistuneet asiat

Tutkimuksessa selvisi, että perehdytyksen tila on vielä niin sanotusti lastenkengissä, mutta monet asiat perehdyttämisessä toimivat mallikkaasti. Työsuhteen alussa työsopimusta allekirjoitettaessa käytiin tarkemmin läpi työnkuvaa ja tulevia asiakkaita. Ensimmäisenä työpäivänä toimisto kierrettiin läpi, käytiin tervehtimässä uusia työkavereita ja tutustuttiin työtapoihin ja -välineisiin. Tietoa tuli perehdyttämisen alussa haastateltavien mielestä sopivasti ja kysymällä sai aina lisää tietoa jos halusi.

Tietokoneeseen ja työntekoon tarvittavien ohjelmiin perehtyminen tapahtui töitä tekemällä ja yrityksen IT-henkilöltä sai aina käydä kysymässä, jos oli ongelmia järjestelmien kanssa. Palkanmaksuun liittyvistä asioista informoitiin ajoissa ja työkavereihin ja työympäristöön tutustuminen tapahtui alkuesittelyiden jälkeen töiden lomassa ja tauoilla. Työhyvinvointi yrityksessä on kunnossa, mikä näkyy muun muassa siinä, että liikuntaseteleitä käytetään, tauoilla jumpataan ja tykypäiviä järjestetään.

6.2 Kehitettävät asiat

Empiirisen tutkimuksen tulosten perusteella havaittiin, että yleisellä tasolla perehdytys toimii, mutta perehdyttämisen nykytilasta löytyy parannettavaakin. Suurimmat haasteet uuden työntekijän perehdytykseen loi puuttuva perehdytysaineisto. Haastateltavat kertoivat, että perehdyttämisen yhteydessä ei jaettu minkäänlaista materiaalia. Koska perehdyttämistä ei ollut yrityksessä seurattu, perehdyttämisen muistilistalle ja palautekeskusteluille löytyisi tarvetta. Perehdyttämisaineisto on yrityksessä työn alla ja osana opinnäytetyötä toimeksiantoyritykselle luotiin perehdyttämisen muistilista heidän toiveidensa mukaisesti.

Perustiedot yrityksestä kerrottiin jo työhaastattelussa tai työsopimusta allekirjoittaessa, mutta yhtiön tavoitteista ja muista kerrottiin vasta hieman myöhemmin. Tätä toivottiin aikaistettavan, jotta kokonaiskuva yrityksen toiminnasta hahmottuisi paremmin. Työpaikalla on käytössä ajanseurantajärjestelmä, jonne kirjataan työajat. Työpäivän tauoista ei ole kuitenkaan yhteisesti mainittu, miten ne kuuluisi merkitä ajanseurantajärjestelmään ja tähän toivottaisiin yleistä ohjeistusta. Lisäksi uusimmat työntekijät eivät olleet tietoisia sairauspoissaoloihin liittyvistä ilmoituksista ja työhöntulotarkastuksista oltiin informoitu vaihtelevasti. Näiden epäkohtien korjaamiseksi voitaisiin työpaikalle perehdyttämisohjeiden lisäksi luoda tietopaketti työpaikan yleisistä ohjeista.

Uusien järjestelmien opetteluun toivottiin parempaa perehdytystä. Eräs haastateltava mainitsi, että uuden ohjelman kanssa apuna voisi aluksi olla järjestelmän asiantuntija. Perehdyttämisestä vastuussa olevien ihmisten tulisi jatkossa muistaa, että uusien järjestelmien opettelu kuuluu yhtä lailla uusien työntekijöiden perehdytysprosessiin. Ilmi tuli myös toivomus, että aina kiinnitettäisiin huomioita perehdyttämiseen, vaikka uusi työntekijä olisikin tehnyt alan työtehtäviä jo pitkään. Työtehtäviin perehdyttämistä olisi ehkä mahdollista korjata niin, että jokaisen taloon tulevan työntekijän kanssa noudatettaisiin uutta perehdyttämisen muistilistaa riippumatta työhistoriasta.

Työpaikalla ei ollut kovinkaan paljon keskitytty työturvallisuuteen, mikä näkyi muun muassa siinä, että varauloskäynneistä ei oltu kerrottu. Työpaikalla voitaisiin

järjestää silloin tällöin paloharjoituksia palokunnan toimesta, jotta tämä osa perehdyttämistä saataisiin kuntoon. Myös hälytysjärjestelmien kellonajoista toivottiin parempaa ohjeistusta ja työergonomiaan toivottiin vinkkejä esimerkiksi työterveydenhuollon toimesta. Työterveydenhuollosta voisi tulla asiantuntija näyttämään, miten työtuolit kuuluu oikeaoppisesti säätää suhteessa työpöytään ja millainen työasento olisi ihanteellisin tietokoneen ääressä.

6.3 Perehdytys osana laadunhallintaa

Tämän tapaisissa taloushallinnon yrityksissä laadun arviointi keskittyy lähinnä toiminnan laatuun sekä asiakkaiden ja palveluntarjoajan välisiin prosesseihin. Kaneo Akiyaman (1991) mukaan laatua on se, mikä toteuttaa ostajan tarpeet, eli prosessien tulee toteuttaa asiakkaan tarpeet, jotta toiminta olisi laadukasta. Toiminnan laatua voidaan mitata esimerkiksi seuraamalla, miten paljon virheitä prosessin aikana tapahtuu. Perehdytyksellä on suora vaikutus virheisiin, sillä virheet yleensä vähenevät, kun perehdyttämisprosessia parannetaan.

Toimeksiantajayrityksen työntekijöiden vaihtuvuudesta ja poissaoloista ei ole tilastotietoa, mutta toiminnan laatuun vaikuttaa myös henkilöstön poissaolot ja vaihtuvuus. Kun vaihtuvuus on nopeaa ja poissaoloja on paljon, työntekijät eivät pysty keskittymään täysillä yhteen asiaan, koska koko ajan on uuden opettelua ja tuuraamisia. Laatuvirheitä sattuu helposti jos työtehtäviin ei keskitytä täysillä. Jos työntekijä joutuu perehtymään osittain yksin uusiin työtehtäviinsä, siitä seuraa stressiä ja tällöin myös virheiden todennäköisyys kasvaa. Onnistunut perehdyttäminen yleensä vähentää henkilöstön poissaoloja ja vaihtuvuutta.

Laadunhallinnan kannalta on negatiivista, jos kokonaiskuva yrityksen toiminnasta jää työntekijälle epäselväksi. Toiminnan laatu saattaa kärsiä, jos uusi työntekijä ei esimerkiksi ole tarpeeksi perillä yrityksen toimintatavoista tai hoitaa jonkin asian aivan väärällä tavalla. Tämä tilanne saattaa olla toimeksiantajayrityksessä hyvin mahdollinen, koska tutkimuksessa selvisi, että yrityksen toimintatapoihin perehdyttäminen tapahtuu liian myöhään yhden haastateltavan mielestä.

Perehdyttämisen onnistumista voidaan toiminnan laadun lisäksi pohtia myös laa-

tukustannusten kautta. Yrityksen kustannukset säästyvät, kun perehdytys on toimivaa, koska huono laatu virheineen aina maksaa. Hyvän laadun ylläpitäminen ei maksa läheskään yhtä paljon huonon laadun. Kustannukset kertyvät aina siitä ettei asiakkaan tarpeita täytetä.

7 POHDINTA

Seuraavassa luvussa pohditaan tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia, eli pätevyyttä ja luotettavuutta. Tutkimuksen validiteettia arvioidaan vertaamalla tutkimusongelmaa ja tuloksia toisiinsa ja reliabiliteettia arvioidaan muun muassa pohtimalla, saataisiinko sama tulos, jos haastattelu järjestettäisiin uudestaan hieman eri tavalla.

7.1 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Validiteetti

Validiteetilla, eli pätevyydellä, tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä mitä sillä on tarkoitus selvittää. On tärkeää asettaa täsmälliset tavoitteet tutkimukselle, koska ilman niitä tutkija tutkii mitä luultavimmin vääriä asioita. Tutkimuksen validius on varmistettava etukäteen tarkalla suunnittelulla, koska sitä on vaikeaa tarkastella myöhemmin. Haastattelulomakkeen kysymysten täytyy mitata oikeita asioita ja vastata tutkimusongelmaan. (Heikkilä 2004, 29.)

Tutkimusongelmana oli selvittää, millainen perehdytysprosessin tulisi olla, jotta se palvelisi parhaalla mahdollisella tavalla sekä perehdytettävää että yrityksen omia tavoitteita. Tutkimuksen tulokset vastaavat tähän kysymykseen. Tutkimuksen avulla saatiin selville, mitä mieltä yrityksen työntekijät ovat perehdyttämisen nykytasosta ja mitä asioita perehdytysprosessissa voitaisiin kehittää.

Tutkimusongelmaa ja tuloksia vertaamalla voidaan tutkimuksen validiteettia pitää hyvänä.

Reliabiliteetti

Reliabiliteetilla, eli luotettavuudella, viitataan tutkimusmenetelmän kykyyn antaa tuloksia, jotka eivät ole sattumanvaraisia. Jotta tutkimus olisi luotettava, se tulisi voida toistaa samanlaisin tuloksin. Kovin alhainen reliabiliteetti alentaa validiteettia, mutta reliabiliteetti ei ole riippuvainen validiudesta. Toisin kuin validiteettia, reliabiliteettia voidaan tarkastella mittauksen jälkeen. (Heikkilä 2004, 187.)

Kirk ja Miller (1986, 41–42) erittelevät kolme kohtaa arvioidessaan reliabiliteettia:

1) Tilanne, jossa yksi havainnon metodi tuottaa jatkuvasti muuttumattomia mittauksia. Rikki mennyt lämpömittari on esimerkki tällaisesta reliabiliteetista, sillä mittari antaa aina saman tuloksen. Tämän tavan ongelmana on sen triviaalisuus ja harhaanjohtavuus. Toinen arkinen esimerkki tapauksesta on amerikkalaisten jutustelu. Amerikkalaiset vastaavat kysymykseen "miten menee?" aina sanalla "hyvin". Vastaus ei kuitenkaan anna todellista tietoa siitä mitä henkilölle kuuluu.

2) Tilanne, jossa havainto pysyy vakaana ajan kuluessa. Mittaukset ja havainnot ovat aina täysin samanlaisia, mutta ne on otettu eri aikoina. Arviointi ei ole kovin käyttökelpoinen, koska se pätee ainoastaan sellaisten ominaisuuksien mittauksissa, jotka pysyvät muuttumattomina muuttuvassa maailmassa. On vaarallista olettaa, että mittaukset pysyvät samoina ajan muuttuessa, koska silloin olisi sama kieltää historia kokonaan.

3) Tilanne, jossa keskitytään samaan aikaan mutta eri välineillä saatujen havaintojen tuloksiin. Esimerkkinä tästä voidaan mainita Pisan kalteva torni, jonka huipulta tarinan mukaan Galileo Galilei pudotti erilaisia esineitä ja tarkasteli niiden kiihtyvyyttä. Tulokset ovat harvoin identtisiä keskenään, jolloin tutkija joutuu miettimään, miten moninaiset, mutta kuitenkin erilaiset laadullisten mittausten tulokset voivat olla totta.

Haastattelun tuloksissa täytyy huomata kiinnittää huomiota siihen, että vastaajat saattoivat sosiaalisen paineen alla vastata kysymyksiin stereotyyppisen oikealla tavalla eikä välttämättä kertoa rehellistä mielipidettään asiasta. Varsinkin introvertit henkilöt saattavat kokea helpoksi vastata kysymyksiin samalla tavalla kuin muut, jotta he eivät erottuisi joukosta. Uskon, että haastateltavat vastasivat kysymyksiin rehellisesti, koska he perustelivat mielipiteensä usein käytännön esimerkeillä.

Ryhmähaastattelun vastaustilanne oli miellyttävä, koska haastattelu toteutettiin yrityksen mukavassa kahvihuoneessa häiriöttömään ja hiljaiseen aikaan. Vastaus-

paikka oli työntekijöille tuttu ja turvallinen ja työntekijät olivat virkeitä ja innostuneita keskittymään haastatteluun, koska haastattelu toteutettiin aikaisin aamupäivällä. Ajankohta oli otollinen haastattelulle, koska haastateltavien työtilanne salli haastattelun ja kaikkien haastateltavien perehdytysprosessi oli hyvällä mallilla. Vastaukset olisivat luultavasti pitkälti samankaltaisia, mikäli haastattelu toteutettaisiin uudestaan samojen henkilöiden kanssa ennen perehdytysprosessin uudistusta.

Reliabiliteettia voi heikentää se, että aineiston keruutilanne oli yhdellä vastaajista erilainen. Yhtä henkilöä haastateltiin sähköpostin kautta, sillä hän ei päässyt osallistumaan teemahaastatteluun. Haastateltava vastasi sähköpostitse suoraan kyselylomakkeen kysymyksiin eikä hänen kanssaan käyty samanlaista interaktiivista keskustelua kuin muiden vastaajien kanssa. Kysymykset olivat täysin samat kuin muillakin haastateltavilla ja myös vastaukset noudattivat pitkälti samaa kaavaa kuin ryhmähaastattelussa mukana olleilla.

Haastattelulomakkeen kysymykset mietittiin tarkasti ja ne muotoiltiin mahdollisimman selkeiksi, jotta haastateltava ymmärtäisi asian samalla tavalla kuin tutkija on sen ajatellut. Kyselylomake testattiin ennen haastattelua ja lomakkeesta tehtiin mahdollisimman helppolukuinen jakamalla kysymykset eri teemojen alle. Haastateltavia informoitiin aluksi haastattelun kulusta ja annettiin jokaisen haastateltavan lukea kyselylomake rauhassa läpi. On mahdollista, että haastattelija merkitsisi vastauksen väärin tai tapahtuisi virhe tallentaessa vastauksia tietokoneelle, mutta tämä ei ole mahdollista tässä tutkimuksessa, koska haastattelu äänitettiin.

Tutkimuksen tulosten tarkkuus riippuu hyvin pitkälti myös otoksen koosta. Jos otoskoko tutkimuksessa on kovin pieni, on sattumanvaraisuus todennäköisempää. Otoksen pitää edustaa koko tutkittavaa perusjoukkoa. Tutkimus ei anna luotettavaa tietoa jos siinä tutkitaan vain joitakin ryhmiä koko perusjoukosta. (Heikkilä 2004, 187–189.) Haastattelun otos oli hyvä henkilöstömäärään suhteutettuna ja otokseen oli valittu sekä uusia työntekijöitä että hieman kauemmin yrityksessä työtä tehneitä.

Näiden arvioiden tuloksena tutkimuksen reliabiliteettia voidaan pitää hyvänä.

7.2 Jatkotutkimusehdotukset

Seuraavaksi toimeksiantajayrityksessä voitaisiin tutkia, miten perehdytys sujuu perehdytysohjeistuksen käyttöönoton jälkeen ja selvittää työntekijöiden mielipide perehdyttämisestä. Työntekijöille voisi tehdä perehdyttämisen arviointilomakkeen, jonka avulla esimies saisi selville mikä perehdyttämisessä on onnistunut ja mikä ei. Arviointilomakkeessa voitaisiin esimerkiksi luetella eri väittämiä perehdyttämistä ja niihin tulisi vastata, onko väittämästä samaa vai eri mieltä. Arviointilomakkeesta olisi varmasti hyötyä perehdyttämisen laadun parantamisessa, sillä sitä apuna käyttäen pystyttäisiin selvittämään, mitkä osa-alueet perehdyttämisessä toimivat ja mitkä mahdollisesti eivät.

Toinen jatkotutkimus voisi käsitellä valmiin perehdytysmateriaalin tarkastamista ja yhteen kasaamista. Tutkimus voitaisiin toteuttaa esimerkiksi toiminnallisena opinnäytetyönä. Yhtenä vaihtoehtona on luoda kokonainen perehdytysopas, jossa olisi kaikki perehdyttämiseen liittyvät asiat. Lopputuloksena perehdytysmateriaali olisi päivitetty ajan tasalle ja se olisi yhdessä paikassa kaikkien saatavilla.

LÄHTEET

Akiyama, K. 1991. Function Analysis. Systematic Improvement of Quality and Performance. Productivity Press.

Bogdan, R. & Biklen, S. 1992. Qualitative Research for Education. 2. painos. Boston. Allyn and Bacon.

Eräsalo, U. 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen hotelli- ja ravintola-alalla. Helsinki. Restamark Oy.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere. Vastapaino.

Eskola, A., Hakala R., Liljeström, S. & Raatikainen, L. 2006. Töissä yrityksessä. Yritystoiminnan työtilanteet. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. 5., uusistettu painos. Helsinki. Edita Publishing Oy.

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

Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Hämeenlinna. Talentum Media Oy.

Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki. Tammi.

Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2006. Laatuun johtaminen. Jyväskylä. SHO Business Development Oy.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä. Gummerus Oy.

Kangas, P. 2000. Perehdyttäminen palvelualoilla. 1. painos. Helsinki. Työturvallisuuskeskus.

Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007. 1. painos. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus.

Kirk, J. & Miller M. 1986. Reliability and Validity in Qualitative Research. Qualitative Research Methods Series 1. California. Sage Publications, Inc.

Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Jyväskylä. Talentum Media Oy.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere. Oy Yliopistokustannus.

L 26.1.2011/55. Työsopimuslaki. Säädös säädöstietopankki Finlexin sivuilla. Viitattu 15.11.2013.
http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055

L 23.8.2002/738. Työturvallisuuslaki. Säädös säädöstietopankki Finlexin sivuilla. Viitattu 15.11.2013.
http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738

L 334/2007. Laki yhteistoiminnasta yrityksessä. Säädös säädöstietopankki Finlexin sivuilla. Viitattu 15.11.2013
http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2007/20070334

L 1383/2001. Työterveyshuoltolaki. Säädös säädöstietopankki Finlexin sivuilla. Viitattu 15.11.2013
http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2001/20011383

Lecklin, O. 1997. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki. Kauppakaari.

Lecklin O. & Laine R. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Helsinki. Talentum.

Lipponen, T. 1993. Laatujohtaminen. Laatujohtamistyökalujen valinta ja soveltaminen. Kuopio. A. Financier Oy.

Paunonen-Ilmonen, M. 2001. Työnohjaus. Toiminnan laadunhallinnan varmistaja. Helsinki. WSOY.

Pesonen, H. 2007. Laatua! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva. Infor Oy.

Poutiainen, M-R. & Vanhala, S. 1999. Henkilöstön kehittäminen. Avain osaamisen kartuttamiseen yrityksessä. Helsinki. Helsingin Kauppakorkeakoulu.

Roberts, H. & Sergesketter, B. 1993. Quality is Personal. A Foundation for Total Quality Management. New York. The Free Press.

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1.-2. painos. Helsinki. Tammi.

Sarala, U. & Sarala, A. 2003. Oppiva organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 8. painos. Helsinki. Palmenia.

Silén, T. 1998. Laatujohtaminen. Menetelmiä kilpailukyvyn vahvistamiseksi. Porvoo. WSOY.

Silén, T. 2006. Johtamisen ja strategisen ajattelun näkökulmia. Helsinki. Palmenia.

Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki. Oy Edita Ab.

Vartiainen, M., Teikari, V. & Pulkkis, A. 1989. Psykologinen työnopetus. Hämeenlinna. Karisto Oy.

LIITE 1. Teemahaastattelurunko työntekijöille

Taustatietoja

Miten kauan olet työskennellyt yrityksessä?

Onko työsuhde vakituinen vai määräaikainen?

Perehdyttäminen ennen työsuhteen alkua

Millainen oli työsopimuksen kirjoittamistilanne? Saitko sieltä kaiken tarvittavan informaation työn aloittamista varten?

Saitko jo ennen työsuhteen alkua ennakkomateriaalia työpaikkaan liittyen?

Perehdyttäminen työsuhteen alussa

Millainen oli ensimmäisen työpäivän ohjelma?

Kuka/ketkä toimivat perehdyttäjinä?

Jaettiinko perehdyttämisen yhteydessä materiaalia? Toimiko materiaali onnistuneesti apuna perehdytysprosessissa?

Saitko tietoa alussa tarpeeksi vai tuliko sitä liikaa?

Perehdyttäminen organisaatioon

Mitä asioita organisaatiosta tuotiin esille? Yhtiön tavoitteet, visio, missio?

Mainittiinko toimialan lainsäädännöstä tai henkilöstöpolitiikasta mitään?

Miten asiakkaan toimintaan ja asiakkaan palveluun keskittyvä perehdytys onnistui?

Perehdyttäminen työsuhteeseen

Miten työajoista, tauoista ja poissaoloista kerrottiin?

Tiedotettiinko työterveyshuollon toiminnasta tarpeeksi hyvin?

Miten työvälineisiin (tietokone, puhelin, kulkukortti) perehdyttäminen sujui?

Kerrottiinko matkustussäännöstä tarpeeksi kattavasti?

Miten palkanmaksuun liittyvistä asioista (verokortti, pankkitili, palkanmaksupäivä) informoitiin?

Perehdyttäminen työtehtäviin

Miten perehdyttäminen työtehtäviin alkoi?

Miten kauan työtehtäviin keskittyvä perehdyttäminen kesti? Oliko ajanjakso liian lyhyt, sopiva vai liian pitkä?

Oliko opastus työntekoon sopivan tempoista?

Perehdyttäminen työyhteisöön

Miten työkavereihin ja työympäristöön tutustuminen tapahtui?

Millainen mielikuva tilanteesta jäi?

Perehdyttäminen työturvallisuuteen

Miten sinua perehdytettiin työturvallisuuteen?

Kerrottiinko mahdollisista varauloskäynneistä ja hälytysjärjestelmästä?

Järjestettiinkö paloharjoituksia ollenkaan?

Perehdyttäminen työhyvinvointiin ja ergonomiaan

Miten työhyvinvointi on otettu huomioon työpaikalla?
(esim. liikuntasetelit/taukojumpat/tyky-päivät)

Onko ergonomiaan keskitytty ollenkaan? Millä tavalla?

Perehdyttäminen myöhemmin

Miten perehdyttämistä seurattiin? Vai seurattiinko ollenkaan?

Järjestettiinkö palautekeskustelu?

Jos työtehtävät jossakin vaiheessa muuttuivat, miten uusiin tehtäviin perehdytettiin?

Kehuja ja kehitysideoita

Onko mitään mitä toivoisit perehdyttämisen tueksi?

Mitkä asiat perehdyttämisessä olet kokenut ensiarvoisen tärkeiksi?

Mitkä asiat perehdyttämisessä olet kokenut turhiksi?

Mitkä olivat erityisen onnistuneita aihealueita perehdyttämisessä?

Mitkä olivat huonosti sujuneita aihealueita perehdyttämisessä?

Muuta mainittavaa?

LIITE 2. Perehdyttämisen muistilista