



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Toimihenkilöiden näkemys perehdytyksen onnistumisesta

Tuhkanen, Susanne

2014 Kerava

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Kerava

Toimihenkilöiden näkemys perehdytyksen onnistumisesta

Susanne Tuhkanen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Maaliskuu, 2014

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Tutkimuksen taustaa	7
1.2	Finnair Oyj.....	8
1.3	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	9
2	Tutkimuksen viitekehys	9
2.1	Perehdytyksen historiaa ja nykypäivää.....	9
2.2	Perehdytyksen määrittelyä	10
2.3	Perehdytyksen merkitys tulokkaalle	11
2.3.1	Tulokkaan osaaminen, motivaatio ja alaistaidot	12
2.3.2	Osaamisen kehittäminen	12
2.3.3	Organisaatioon mukautuminen.....	13
2.4	Perehdytyksen merkitys organisaatiolle	13
2.4.1	Työntekijän sitouttaminen	14
2.4.2	Tuottava resurssi	14
2.4.3	Osaamisen hyödyntäminen ja kehittäminen.....	15
2.4.4	Organisaation uudistuminen.....	16
2.4.5	Työnantajamaine.....	16
2.5	Perehdytysprosessi.....	17
2.5.1	Prosessin elementit	17
2.5.2	Perehdyttäjä	19
2.6	Perehdytysprosessi Finnair Oyj:ssä.....	19
2.6.1	Prosessin elementit	20
2.6.2	Perehdytyspäivä	21
3	Menetelmävalinnat	21
3.1	Tutkimusmenetelmä.....	21
3.2	Aineiston hankintamenetelmä ja analysointimenetelmä	22
4	Tutkimuksen suorittaminen	23
4.1	Tutkimuksen kohde	23
4.2	Tutkimusaineiston keruu.....	23
4.3	Aineiston analysointi.....	24
5	Tutkimuksen tulokset	25
5.1	Perehdytyksen vastaavuus toimihenkilöiden odotuksiin	25
5.1.1	Työnantajamielikuva	25
5.1.2	Rekrytointiprosessin tuomat odotukset	26
5.2	Perehdytysprosessi käytännössä	26
5.2.1	Valmistautuminen tulokkaaseen.....	27
5.2.2	Tehtävään perehdytys ja organisaatioon perehdytys	27

5.2.3	Perehdytyksen seuranta.....	28
5.2.4	Perehdyttäjät	28
5.2.5	Perehdyttämisestä perehtymiseen	29
5.3	Perehdytyksen kehittämiskohteet.....	30
5.4	Perehdytyksen onnistuminen toimihenkilöiden näkökulmasta	31
5.4.1	Ilmapiiri	32
5.4.2	Toimijat.....	33
6	Johtopäätökset	33
7	Tutkimuksen arviointi	35
	Lähteet	37
	Kuvio	39
	Taulukko.....	40
	Liitteet.....	41

Susanne Tuhkanen

Toimihenkilöiden näkemys perehdytyksen onnistumisesta

Vuosi 2014 Sivumäärä 44

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin uusien toimihenkilöiden kokemuksia perehdytyksestä. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Finnairin perehdytyksen nykytila uusien toimihenkilöiden näkökulmasta ja miten perehdytyksessä on onnistuttu.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa kuvattiin perehdytyksen historiaa, käsitettä ja toimivan perehdytyksen prosessia kirjallisuuden avulla. Tärkeässä osassa oli myös perehdytyksen merkityksien esille tuominen niin tulokkaan kuin organisaation näkökulmasta.

Empiirinen osio toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, jossa tutkimusmenetelmänä käytettiin haastattelua. Tutkimusaineisto sisälsi kuuden toimihenkilön litteroidut teemahaastattelut, jotka myös analysoitiin samojen teemojen pohjalta.

Tuloksissa todettiin, että mielikuva työstä ja yrityksestä vastasivat toimihenkilöiden odotuksia. Perehdytysprosessi kokonaisuutena osoittautui toimivaksi. Tuloksien perusteella eniten haasteita löytyi työvälaineiden valmiudessa, koulutuksen ja konkreettisen tekemisen jaksottamisessa ja perehdytyksen aikataulutuksessa. Positiivisimpina asioina perehdytyksessä koettiin myönteinen ilmapiiri, eri toimijat prosessissa sekä perehdytyksen kokonaisuus. Vaikka yksittäisiä epäonnistumisia ja vajaavaisuuksia prosessissa ilmeni, sen ei nähty kuitenkaan haittaavan perehdytyksen kokonaisuonnistumista.

Asiasanat: Perehdytys, perehdytysprosessi, henkilöstön kehittäminen

Susanne Tuhkanen

Succeeded Orientation from the Perspective of Newcomers

Year	2014	Pages	44
------	------	-------	----

This Bachelor's thesis deals with experiences of newcomers' orientation period. The primary aim is to determine Finnair orientation's current state from the perspective of newcomers and how the orientation period has succeeded.

The retical section of thesis clarifies the history of orientation, the concept of orientation and orientation process by literature. Also the purposes of the orientation to the newcomers and to the company are in a vital role in the theoretical section of this thesis.

The empirical part was carried out as a qualitative case study and the research method was theme interview. The research data consisted of the transcribed theme interviews of six newcomers and the results were analyzed by the same themes.

The results indicate that the image of the work and the company responds to the expectations of newcomers. The whole orientation process proves to be effective. The challenging aspects that stand out from the results are the presence of tools, rotation of training and orientation and scheduling of orientation period. The best things are the positive atmosphere in the workplace, the actors of orientation and the entire orientation process. However, even if some individual failures or lacks were mentioned, they were not seen to affect the overall success of the orientation process.

Keywords: Orientation, orientation process, personnel development

1 Johdanto

Yrityksien menestys on osaavien ihmisten varassa. Henkilöstöjohtamisen kuuluu huolehtia siitä, että yrityksessä on riittävä, osaava ja hyvinvoiva henkilöstö. Henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttään kuuluvat erilaisten rekrytointi- ja kehittämisprosessien, palkitsemisjärjestelmien, urasuunnittelun ja henkilöstöpalvelujen organisoimista ja johtamista (Viitala 2007, 19). Yksi näistä henkilöstöjohtamisen prosesseista on perehdytyksen järjestäminen ja sen kehittäminen yrityksissä.

Tietotyöammatit ja organisaatiot ovat lisääntyneet. Tietotekniikka on muuttanut töiden sisältöä ja osaamisvaatimuksia, samalla työn tekemisen paikka ja aika on tullut joustavammaksi. Tietotyössä näkyy asiantuntijatyö, joka on tänä päivänä yhä enemmän innovaatioiden tuottamista ja luovuuden korostamista. Valmistus- ja tuotantotyöstä on siirrytty tiedon etsimis- ja muokkaamistyöhön sekä suunnittelu- ja ongelmanratkaisutyöhön. (Työterveyslaitos 2010.)

Työn muuttuessa myös perehdytys on muuttunut. Aikaisemmin perehdytys käsitettiin enemmänkin työn opastamiseksi ja talon tavoille ohjaamiseksi, jossa läsnä olivat vahvemmin työturvallisuus ja vaarojen ennakointi. Perehdytys voi olla edelleen sitä, riippuen työtehtävistä ja työympäristöstä. Tietotyön myötä rinnalle on tullut käytäntöjä, joissa perehdytystä on painotettu eri tavalla kuin aikaisemmin. Tavoitteena on saada tuottava työ aloitettua mahdollisemman pian, jolloin jo rekrytointivaiheessa on aloitettu valmistelut tulokkaan saapumiseen. Tämän lisäksi halutaan tulokkaan sitoutuvan ja kehittävän omaa työyhteisöä ja koko organisaatiota. Organisaation uudistumista edistää hyvä vuorovaikutus sekä tulokkaan oma aktiivisuus, mutta myös se, että perehdytyksellä ei pelkästään sopeuteta tulijaa jo olemassa oleviin tapoihin ja rooleihin.

Yritykset ovat kehittäneet hyväksi havaitsemiaan käytäntöjä perehdyttämisen prosessiksi. Prosessi auttaa perehdytyksen seurannassa, ja palautteiden sekä tulokkaan kokemusten avulla sitä voidaan edelleen kehittää. Perehdytysprosessi kietoutuu alussa tiiviisti rekrytointiprosessiin ja perehdytyksen aikana ja sen jälkeen osaamisen kehittämiseen.

1.1 Tutkimuksen taustaa

Opinnäytetyötä hahmotellessani olin yhteydessä Finnairin HR-yksikköön mahdollisuudesta tehdä opinnäytetyö jostakin itseäni kiinnostavasta henkilöstöjohtamisen osa-alueesta. Yhteiseksi kiinnostuksen ja tutkimuksen aiheeksi valittiin uusien toimihenkilöiden perehdyttäminen ja perehdytysprosessin onnistuminen toimihenkilöiden näkökulmasta. Syinä tähän olivat, että perehdytysprosessissa on ollut eroavaisuuksia ja perehdytyksen onnistumista ei ollut aikaisemmin toimihenkilöiden osalta tutkittu.

Tämä opinnäytetyö antaa teoriaosuudessaan vastauksia siihen, mitä asioita sisältyy käsitteeseen perehdytys ja mistä elementeistä toimiva perehdytys koostuu. Lisäksi tarkastellaan perehdytyksen erilaisia merkityksiä niin tulokkaalle kuin organisaatiolle. Teoriaosuudessa selvennetään perehdytysprosessia ja sen kulkua sekä esitellään Finnairin perehdytysrunko. Näistä muodostuu teorian kokonaisuus perehdytyksestä.

Tutkimusosiossa pyritään löytämään vastaukset siihen, miten perehdytyksessä on onnistuttu ja mitkä asiat siihen vaikuttavat. Teemahaastattelua käyttäen on haastateltu toimihenkilöitä heidän kokemuksistaan.

1.2 Finnair Oyj

Finnair on yksi pisimpään yhä toiminnassa olevista lentoyhtiöistä maailmassa. Kasvustrategia on suunnattu Pohjois-Euroopan lisäksi Aasian kasvaville markkinoille työ- ja vapaa-ajanmatkustuksen sekä rahdin asiakkaille. Strategia perustuu laadukkaaseen palveluun, täsmällisiin lentoihin sekä lyhyisiin ja ympäristöystävällisiin reitteihin Euroopan ja Aasian välillä. Finnairin visiona on olla Pohjolan ykkönen ja halutuin vaihtoehto Aasiaan suuntautuvassa liikenteessä sekä vuoden 2010 tasosta kaksinkertaistaa Aasian liikenteen tuotot vuoteen 2020 mennessä. (Finnair 2013c, 6.)

Henkilöstön kehittäminen Finnairilla perustuu yrityksen strategiaan ja siinä käytetään hyväksi lähi- ja luokkahuonekoulutusta, verkko-oppimista, työkiertoa, työssä oppimista, coachingia ja mentorointia. Koulutus- ja kehittämistoiminnan tavoitteena on tarjota konkreettisia työkaluja arjen työtehtävien hoitamiseen sekä varmistaa, että kaikkien ammattitaito myös vastaa liiketoiminnan tarpeita. (Finnair 2013c, 40, 49.)

Konsernin liiketoiminta-alueet on jaettu Lentoliikenteeseen, Lentotoimintapalveluihin ja Matkapalveluihin. Henkilöstöä tällä hetkellä on vajaat 6 000. Lentoliikenteeseen kuuluvat reitti- ja tilauslentojen sekä rahdin myynti, asiakaspalvelu ja palvelukonseptit, operatiivinen lentotoiminta sekä lentokaluston hankinta ja rahoitus. Yksiköt, jotka kuuluvat Lentoliikenteeseen ovat Kaupalliset toiminnot, Operatiiviset toiminnot, Asiakaspalvelutoiminnot ja Resurssienhallinta sekä tytäryhtiöt Finnair Cargo Oy, Finnair Cargo Terminal Operations Oy, Finnair Flight Academy Oy sekä Finnair Aircraft Finance Oy. (Finnair 2013b.)

Lentotoimintapalvelut sisältävät pääasiassa lentokonehuollon, maapalvelun sekä Finncatering Oy:n ja Finnair Travel Retail Oy:n toiminnot. Matkapalvelun liiketoiminta-alueeseen kuuluvat Aurinkomatkat, SMT sekä Baltian maissa toimiva SMT:n tytäryhtiö Estravel. Amadeus Finland tekee matkailualan ohjelmistoja ja ratkaisuja. (Finnair 2013b.)

Suomen valtio on suurin osakkeenomistaja (55,8 %). Muut osakkeet ovat jakautuneet rahoitus- ja vakuutuslaitosten, julkisyhteisöjen, yksityisten yritysten ja kotitalouksien kesken. (Finnair 2013a.)

1.3 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Työn tavoitteena on saada kattava kuva perehdytyksestä sekä tietää miten toimihenkilöiden perehdytyksessä on onnistuttu. Toimihenkilöiden omien kokemusten kautta saadaan selville perehdytyksen tila, sen toimivuus, riittävyys sekä mahdolliset kehitettävät kohdat. Perehdytyksen tuloksia voidaan haluttaessa hyödyntää konsernitasoista perehdytysprosessin suuntaa kehitettäessä. Tarpeen vaatiessa perehdytyskäytäntöjä voidaan tarkentaa tai selkeyttää.

Päätutkimuskysymyksenä opinnäytetyössä on: miten perehdytys on onnistunut toimihenkilöiden näkökulmasta? Lisäksi käsitellään seuraavia tutkimuskysymyksiä:

- miten perehdytys vastaa toimihenkilöiden odotuksiin?
- miten perehdytysprosessi käytännössä toimii?
- löytyykö perehdytyksestä kehittämiskohteita?

2 Tutkimuksen viitekehys

2.1 Perehdytyksen historiaa ja nykypäivää

Suomessa perehdyttäminen ja työnopastus alkoivat järjestelmällisesti toisen maailmansodan jälkeen, kun teollinen tuotanto alkoi kasvaa ja työntekijöitä piti opastaa työtehtäviin. Tavoitteena oli tuotannon sujuvuus sekä työntekijän moitteeton työsuoritus. Työnopastajalla oli vahva rooli ja työntekijä nähtiin pääasiassa pelkästään tiedon vastaanottajana. Tuotannollisen taustan takia perehdyttämistä tarkastellaan yhä vieläkin työnopastuksen kautta. Tällaisessa perehdyttämisessä painotetaan työn laatua sekä työturvallisuutta ja työsuojelua. (Kjelin & Kuusisto 2003, 36-37.)

Työn laatu ja työturvallisuus sekä työntekijän osaamisen kehittäminen ovat tärkeitä seikkoja perehdytyksessä. Työnantajaa velvoittaa tässä lainsäädännön noudattaminen. Työsopimuslaisissa työnantajaa koskee yleisvelvoite: ”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” (Työsopimuslaki 2001/55, 2 § 1).

Työturvallisuudessa veloitetaan työnantajaa parantamaan työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäisemään ja torjumaan työtapaturmia ja ammattitauteja. Lakiin on lisätty pykälä sen soveltamisesta myös voimakkaasti lisääntyvään vuokratyövoiman käyttöön. Siinä muistutetaan vastuusta työntekijän perehdyttämisestä työhön ja työpaikan olosuhteisiin, työsuojelutoimenpiteisiin sekä työterveyshuoltoa koskeviin järjestelyihin. Laki yhteistoiminnasta taas velvoittaa neuvottelemaan työntekijöiden kanssa, kun kysymyksessä on työntekijöiden asemaan kohdistuvia muutoksia tai järjestelyjä. (Kupias & Peltola 2009, 21-25; Työturvallisuuslaki 2002.)

Teollisessa yhteiskunnassa ihmiset työskentelivät erillään toisistaan. Taito, joka oli kerran opetettu, kantoi pitkän aikaa. Perehdytys voi tänä päivänäkin vielä olla konkreettista työhönopastusta, jos uusi työntekijä on nuori ja kokematon tai työtehtävät vaativat työn opastamista. Nykyään yhä useampi meistä tekee kuitenkin työtä, joka on siirtynyt käsistä korviamme väliin. Tietoyhteiskunnassa, jota kutsutaan myös kokeilu- tai elämysyhteiskunnaksi, peräänkuulutetaan yhä enemmän innovaatioita ja uudistettuja työelämäratkaisuja. (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2011, 3, 11.)

Tietoyhteiskunnassa yritysten ansaintalogiikka nojautuu tulevaisuudessa enenevässä määrin innovaatioihin. Sen innostamina yritykset ovat lähteneet muuttamaan toimintatapojaan. Projektinomaiset työt tulevat lisääntymään, tarkasti määriteltyjen tehtävien suorittaminen ei enää riitä, vaan työn sisällöt ja säännöt luonnehditaan itse. (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2011, 8.) Muutoksessa haasteena ovat miten perinteinen (tehokkuus) ja uudistuva (luovuus) työkuulttuuri asettavat työntekijät ristiriitaisten vaatimusten keskelle (Juuti 2011, 15).

Tänä päivänä perehdytys nähdään yhä enemmän toimenpiteinä ja tukena kehitettäessä osaamista, työympäristöä ja työyhteisöä sekä koko organisaatiota. Siinä korostuvat jo verkostojen tunteminen, uuden työntekijän itseohjautuvuus kuin aikaisempien kokemusten hyödyntäminen. (Ketola 2010, 71-75; Kupias & Peltola 2009, 19.) Jos rekrytoinnilla halutaan tulevaisuudessa tuoda organisaatioon lisää erilaisuutta, luovuutta ja uusia tapoja tehdä töitä, pitää perehdytyksessä jatkaa näiden arvojen edistämistä.

2.2 Perehdytyksen määrittelyä

Perehdytystä löytyy juuri niin monenlaista kuin on yritystä; minimitaso on määritelty lainsäädännössä ja työhön opastukseen painottunut perehdytys on perinteisesti liitetty työntekijöiden ohjaukseen, joihin on nimetty usein erikseen koulutetut työhönopastajat (Ketola 2010, 70). Englannin kielessä termi orientation merkitsee yleisperehdytystä, johon kuuluvat työhön tarvittavat perusvalmiudet. Termillä onboarding viitataan laajempaan kokonaisuuteen, jonka

tarkoituksena on saada tulokas tuottavaksi mahdollisimman pian sekä sitouttaa organisaation tavoitteisiin ja antaa mahdollisuus saavuttaa työn tavoitteet. (Aarnikoivu 2013, 70.)

Seuraavassa määritelmässä on lähestytty perehdyttämistä kokonaisvaltaisesti: perehdytys on yksilön uuden työn tukemista kaikin mahdollisin teoin ja tapahtumin. Perehdytys sisältää sekä suunniteltuja että organisaation työntekijöiden spontaania toimintaa. Sen tavoitteena on niin tulokkaan sitoutuminen kuin organisaation uudistuminen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 13-17.)

Samoilla linjoilla on määritelmä, jossa perehdytyksen avulla kehitetään osaamista, työympäristöä ja työyhteisöä, jotta uusi työntekijä pääsee hyvään alkuun työssään ja pystyy selviytymään tarvittavan itsenäisesti. Laaja-alaisesti tarkasteltuna perehdyttäminen kehittää työyhteisöä ja koko organisaatiota. (Kupias & Peltola 2009, 19.)

Seuraavissa määritelmissä korostetaan uuden työn oppimista ja tuleamista osaksi työyhteisöä: Perehdyttäminen on toimenpiteitä, jolla yritys pyrkii sopeuttamaan uuden työntekijän mahdollisimman joustavasti uuteen työhön ja työympäristöön. Se sisältää yritykseen, työpaikkaan sekä työhön perehdyttämisen. (Helsilä 2002, 48; Kauhanen 2006, 145.)

Perehdyttämisellä työntekijä saadaan mahdollisimman nopeasti omaksumaan työtehtävät ja tulemaan osaksi organisaatiota, työyhteisöä ja sidosryhmiä. Hyvin hoidetulla perehdytyksellä työntekijälle tulee positiivinen ja turvallinen olo. Se auttaa sitoutumaan uuteen työyhteisöön ja toimimaan aktiivisesti sen jäsenenä. (Österberg 2005, 90-91.)

Perehdyttämisellä Ketola (2010, 70) tarkoittaa toimihenkilöiden ja asiantuntijoiden laajaa työhön perehdyttämistä, jolla on tarkoitus saada uusi työntekijän panos tuottamaan nopeammin. Hän toteaa vielä, että se voidaan toteuttaa varmistamalla perehdytjän ymmärrystä yrityksen identiteetistä, joka muodostuu strategiasta ja tuotteista.

2.3 Perehdytyksen merkitys tulokkaalle

Perehdytyksen perimmäinen tarkoitus on esittää ja opastaa uudelle työntekijälle hänen työtehtävänsä. Tärkeätä on, että tulija tietää, minkälaiseen tehtävään ja rooliin hänet on palkattu. Se vähentää väärinkäsityksiä ja virheellisiä odotuksia kummaltakin osapuolelta. Jo rekrytointivaiheessa on ensisijaisen tärkeää työn määrittäminen. (Ketola 2010, 116; Kjelin & Kuusisto 2003, 78.)

Pelkistetysti ajateltuna perehdyttämisellä pyritään välttämään myös virheitä. Huonon tai riittämättömän perehdytyksen saaneella henkilöllä ei ole mahdollisuutta olla kollegoidensa

tavoin yhtä nopea ratkaisuisaan, pysyä aikatauluissa tai olla sujuva yrityksen prosesseissa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20.)

2.3.1 Tulokkaan osaaminen, motivaatio ja alaistaidot

Uuden työntekijän mukana organisaatioon tulee uutta tietoa ja mahdollisesti asiantuntemusta omalta alalta. Hyvän perehdytyksen myötä siirtyy hiljaista tietoa yrityksestä uudelle työntekijälle (Ketola 2010, 145). Tärkeää on, että tulokkaan kanssa määritellään yhdessä perehdytyksen tavoitteet ja sisällöt sekä annetaan mahdollisuus aktiiviseen rooliin. Kokenut työntekijä toimii varmemmin ja oma-aloitteellisemmin oman roolin rakentamisessa. Kokemattomammalle pitää antaa taas enemmän taustatukea. (Kjelin & Kuusisto 2003, 172-173.) Pitää kuitenkin muistaa, että uuden tulijan aktiivisuudelle ei aseteta kohtuuttomia odotuksia (Ketola 2010, 87).

Motivaation puuttuminen tai sen vähyys eivät yleensä ole ongelma perehdytyksessä. Silti suurikin motivaatio on hukattavissa hyvin äkkiä. Uuden työntekijän nujertamisella on tuhoisat vaikutukset; uusia ideoita ei synny ja tulokas turhautuu helpommin. (Helsilä 2009, 50.) Motivaatio on edellytys uuden oppimiselle. Oppiminen ei ole pelkästään tietojen ja taitojen lisääntymistä, vaan se käsittää toiminnan muuttumista ja kehittymistä. (Hämäläinen & Kangas, 30.) Jos perehdytyksen aikana on painettu tulijan motiivi alas, eivät sitä myöhemmätkään koulutuspanokset enää helposti nosta. Varsinkaan, jos tulokas kokemuksesta tietää, että uudella tiedolla ei ole mitään merkitystä yritykselle. (Helsilä 2009, 50.)

Työntekijän toiminnasta usein nostetaan esiin asiat, miten jokaisen tulisi johtaa itseään ja omaa työtään, ottaa vastuun työstään sekä työhyvinvoinnista. Itsensä johtamiseen kuuluvat reflektointi, terve itsekkyyys, vaikuttaminen, henkilökohtainen kehittyminen ja tehokkuus sekä ratkaisukeskeinen toimintatapa. Jotta voisi toimia työyhteisön jäsenenä, tulisi hoitaa ja kehittää työsuhdettaan, olla viestintä- ja vuorovaikutustaitoinen, sisäistää yrityksen perustehtävän ja kyvykäs toimimaan muutoksessa. Kun näiden edellä mainittujen alaistaitojen rinnalle nostetaan esimiestaidot, voi jokainen vaikuttaa omaan työhyvinvointiinsa ja työn tavoitteiden saavuttamiseen. (Aarnikoivu 2013, 109, 112, 114.)

2.3.2 Osaamisen kehittäminen

Kehityskeskustelu on työväline, kun tarkastellaan henkilön uraa ja osaamista yrityksessä. Henkilökohtaisia kehittämistarpeita ja urasuunnitelmia tuodaan esille nimenomaan kehityskeskusteluissa. Kehityskeskustelu tarkoittaa työntekijän ja esimiehen ennalta sopimaa keskustelua, joka käydään yrityksen suunnitellun tavan mukaan. Sen tavoitteena on edistää organisaation ja työntekijän toiminnan, tavoitteiden ja kehittymisen yhdistämistä. Siinä kartoite-

taan nykyiset osaamiset, kyvyt ja taidot. Samalla arvioidaan työn nykyiset ja tulevaisuuden vaatimukset. (Meretniemi 2012, 33, 36-37.)

Perehdytysohjelma tai perehdytysuunnitelma on hyvä laatia tulijalle, kun on huomioitu työntekijän rooli, hänen nykyinen osaamisensa ja kokemuksensa sekä uusi tehtävä. Ohjelman avulla niin tulija kuin työnantaja voi seurata perehdyttämistä ja sen edistymistä. Sen pohjalta on helppo ja hyvä käydä loppukeskustelu esimiehen kanssa, jotta varmistutaan, että kaikki olenainen on huomioitu. (Aarnikoivu 2013, 72.)

Nuorella työntekijällä on yleensä vähemmän valmiuksia toimia työympäristössään; työkokemus, ammatillinen osaaminen sekä perustiedot työelämässä toimimisesta voivat olla vähäisiä. Tällöin keskeisempään asemaan kohoavat uuden työntekijän ohjaus, jolloin paino on osaamisen siirtämisellä. Perehdyttäjän rooli on silloin avainasemassa ja perehdyttäminen luonnollisesti kestää pitempään. Jos uuden työntekijän kokemus on peräisin täysin toiselta alalta, voi perehdyttämistarve olla myös silloin suurempi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 163.) Toisaalta hyvin erilaiseltakin toimialalta voi tuoda hyviä käytäntöjä nykyiseen työpaikkaan.

2.3.3 Organisaatioon mukautuminen

Ensivaikutelma on tärkeässä asemassa työntekijän tutustuessa uuteen työpaikkaansa. Myös yritykset ovat tiedostaneet sen. Ensimmäiseen työpäivään satsataan, ja se jääkin uuden työntekijän mieleen, joko hyvässä tai pahassa. Mielikuva uudesta työpaikasta ja sen vastaavuudesta omiin mielikuviiin ovat tärkeitä uuden työntekijän viihtyvyyden kannalta. Perehdytyksellä on merkitystä uusiin työtovereihin tutustumisessa ja verkostoitumismahdollisuuksilla. (Ketola 2010, 88.)

Hyvällä perehdytyksellä uusi työntekijä pääsee syvemmälle organisaatioon. Kun kontaktit laajenevat eri ihmisiin ja yhteistyökumppaneihin, verkostoituminen laajenee ja erikoistuminen syvenee. Syvemmälle organisaatioon pääseminen vaatii perehtyjältä lisäksi aktiivista omaa toimintaa; jokaisen pitää osata ottaa selvää ja kysyä asioista. Verkostoitumisen ja vuorovaikutuksen laatu on kiinni siitä, mitä enemmän keskusteluja käydään ja näkemyksiä jaetaan. (Ketola 2010, 145.)

2.4 Perehdytyksen merkitys organisaatiolle

Organisaation kannalta perehdytyksessä on kysymys kannattavuudesta ja strategian toteuttamisesta (Kjelin & Kuusisto 2003, 13-14). Perehdytyksen ydintavoite on aina ollut antaa uudelle työntekijälle perusvalmiudet työn suorittamiseen. Organisaatio odottaa uudelta työntekijältä nopeaa työtehtävien omaksumista ja valmiutta toimia niissä (Ketola 2010, 88). Tavoit-

teena on varmistua, että työntekijän työpanos suuntautuu siihen, mihin hänet on rekrytoitu. Lisäksi yksilölle on muodostettava kokonaiskuva yrityksen tilanteesta ja miten työ liitetään osaksi yrityksen arvoihin, visioon ja strategiaan. Lisäksi tietotyössä perehdytyksen tulisi sisältää tavoitteita tiedon kasvattamisesta, hakemisesta, jakamisesta ja soveltamisesta enemmän kuin muissa töissä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 53-54.)

Yritys pyrkii perehdyttämällä vähentämään virheitä. Jos yritykseen on lyhyen ajan sisällä palkattu monia uusia työntekijöitä, voi huonolla perehdytyksellä tulla esimerkiksi aikatauluongelmia, reklamaatioita, laadun ongelmia ja asiakkaiden menetyksiä. Nämä kaikki voivat johtaa yrityksen uskottavuuden, henkilöstön mielialan ja sitoutumisen heikkenemiseen. Näin ollen kerrannaisvaikutukset huonosta perehdytyksestä ulottuvat koko yrityksen liiketoimintaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20-21.)

2.4.1 Työntekijän sitouttaminen

Hyvällä perehdytyksellä ja joustavilla sitouttamiskeinoilla voidaan vaikuttaa työntekijän pysyvyyteen yrityksessä. Hyvän työtuloksen takana ovat työntekijän sitoutuminen organisaatioon, työn tavoitteisiin ja työyhteisöön. Sitoutuminen ei koske pelkästään uutta tulijaa. Organisaatiossa ei voida olettaa henkilöstön sitoutumista, ellei organisaation johtokaan osoita sitoutumisen merkkejä tavoitteisiin tai henkilöstöön. (Kjelin & Kuusisto 2003, 26-27, 251.)

Sitouttamisen lajit Allenin ja Meyerin mukaan ovat velvollisuuteen perustuva sitoutuminen, tunteisiin perustuva sitoutuminen sekä hyötyyn perustuva sitoutuminen. Hyötyyn perustuva sitoutuminen sisältää tekijöitä, joita työntekijä ei usko saavansa muualta. Näitä tekijöitä ovat palkkaus, työsuhdeturva ja työkaverit. Velvollisuuteen perustuva sitoutumisen myötä työntekijä tuntee velvollisuudekseen pysyä työyhteisössään. Tunteisiin perustuva sitoutuminen on syvintä, sillä siinä työntekijä panostaa omaan osaamiseensa on motivoitunut ja ottaa vastuuta työstään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 26-27.)

2.4.2 Tuottava resurssi

Uusi työntekijä on iso satsaus yritykselle. Rekrytoinnin välittömät kustannukset voivat olla vuositasolla 2-3 kertaa suuremmat kuin henkilön vuosipalkka. Tämän lisäksi uusi rekrytointi viestittää niin organisaatiolle kuin sen asiakkaille siitä, mitä organisaatiossa arvostetaan. Hyväkin rekrytointi voidaan tuhota vielä huonolla perehdytyksellä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 73.)

Huipputuottava organisaatio investoi kasvuun. Se käsittää henkilöstömäärän lisäämisen sekä samalla tuotteiden ja palvelujen kehittämisen. Tasapainoisesti kasvavan organisaation henki-

löstömäärä kasvaa maltillisesti henkilöstötuottavuuden silti pysyessä vakiona. Jatkuvalle kehittämisellä parannetaan henkilöstön kompetensseja. Tuottavan organisaation kompetenssit näkyvät, kun uusi työntekijä saadaan perehdytettyä nopeasti. On arvioitu, että huipputuottavassa organisaatiossa kuluu vuosi, kun uusi työntekijä tuottaa enemmän myyntikatetta kuin aiheuttaa kuluja. (Kesti 2010, 27-28.)

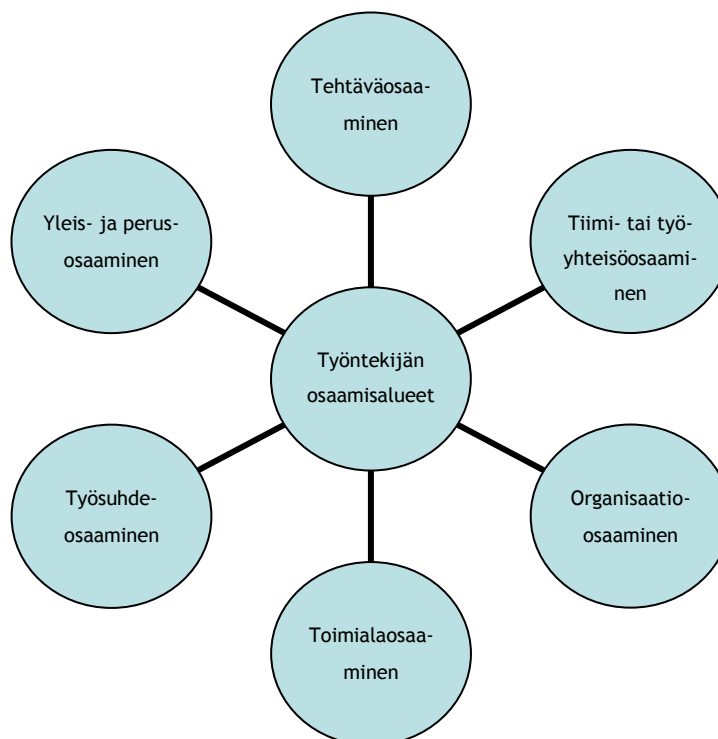
2.4.3 Osaamisen hyödyntäminen ja kehittäminen

Organisaatio hakee tarvitsemansa osaamisen joko rekrytoimalla tai kehittämällä nykyisten työntekijöiden osaamista. Henkilöstön kehittämismenetelmät jaetaan työpaikalla toteutettavaan, johon perehdytyskin kuuluu, sekä työpaikan ulkopuolella toteutettavaan oppimisiin. ”Perehdyttäminen on keskeinen osa uuden henkilön kehittämistä”, toteaa Kauhanen. Päävastuu kehittämisestä on ensisijaisesti yksilöllä itsellään, mutta organisaation tehtävänä on tarjota oppimisedellytyksiä ja tukea yksilöä oppimisessa. (Kauhanen 2006, 147,149.)

Tärkeänä osana on tulokkaan oman osaamisen kehittäminen. Osaaminen voidaan ilmentää eri tavoin, esimerkiksi osaamiskartoituksen avulla. Perehdytys hyötyy, kun osaamiskartoituksessa nähdään uuden työntekijän osaamistaso. Sen avulla pystytään keskittymään niihin asioihin, joiden osaamisessa on puutteita, tai jotka ovat tärkeitä työtehtävän kannalta. (Kupias & Peltola 2009, 88-89.)

Osaamista yksilön kannalta voidaan tarkastella osaamisalueittain (Kuvio 1). Näitä ovat tehtäväkohtainen, tiimi- tai työyhteisökohtainen, organisaatio-osaaminen, toimialaosaaminen, työsuhteosaaminen ja yleisosaaminen. Tehtäväkohtaisessa osaamisessa ilmentyy juuri osaaminen uuden työpaikan tehtävissä. Ne voivat olla vastaavanlaisia tehtäviä, mitä työntekijä on tehnyt edellisessä työpaikassaan, jolloin hänellä on jo tehtäväkohtaista osaamista. Työntekijä on voinut vaihtaessaan työpaikkaa vaihtaa myös työtehtävää, jolloin häneltä saattaa puuttua juuri tätä uuden työtehtävän vaatimaa osaamista. (Kupias & Peltola 2009, 89-92.)

Tiimi ja työyhteisöosaamisessa tarkoitetaan osaamista, jota tarvitaan juuri ao. tiimissä tai työyhteisössä. Tiimissä tai työyhteisössä on voitu laatia työprosessikuvauksia tai pelisääntöjä ihan näkyviksi. Usein nämä sisältävät kuitenkin paljon kuvaamatonta hiljaista tietoa. Organisaatio-osaamiseen kuuluvat arvot, strategiat, organisaatiosuhteet ja asiakkaat. Toimialaosaaminen taas on tyypillistä jollekin tietylle toimialalle. Uuden tulijan tehtävä voi olla sama, mutta toimialan erilaisuus voi asettaa tehtävälle ihan uusia haasteita. Työsuhteosaaminen liittyy työsuhteeseen ja työsuhte-ehtoihin. Näitä ovat työsuhteeseen liittyvät velvollisuudet ja edut. Yleis- ja perusosaamiseen kuuluvat mm. työelämätaidot, kielitaito ja tietotekniset valmiudet. (Kupias & Peltola 2009, 89-92.)



Kuvio 1. Työntekijän osaamisalueet. (Kupias & Peltola 2009, 90.)

2.4.4 Organisaation uudistuminen

Perehdyttämisen tavoitteena on ollut, että tulokas omaksuu organisaation toimintatavat ja kulttuurin. Huomio kiinnittyy usein vain tulokkaan toimintaan, vaikka perehdyttämisessä voidaan edistää koko yhteisön oppimista sekä toimintatapojen muutosmahdollisuutta. Kjelin ja Kuusisto näkevät perehdytyksen laajana prosessina; sekä työntekijän sitoutumisena että organisaation uudistumisen mahdollisuutena. Nykymailman tietotyössä perehdytys on perehtymistä: uusi työntekijä perehtyy työhönsä ja organisaatioonsa, ja organisaatio perehtyy uuteen työntekijään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14-17, 247.)

Työelämässä menestyvät organisaatiot uudistavat ajattelumallejaan tavoitteenaan uusien markkinoiden luominen ja osaamisen kautta uudistuminen. Näin ollen huomio tulee kiinnittää siihen, miten organisaation osaamista voidaan siirtää uudelle henkilölle ja toisaalta hänen osaamisestaan saada tehtyä laajemmin organisaation osaamista. Tulokkaan pystyessä toimimaan alusta alkaen vahvuuksillaan, sitoutuu hän silloin paremmin myös työhönsä ja organisaatioonsa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 174.)

2.4.5 Työnantajamaine

Menestys ja vastuullinen liiketoiminta ovat hyvän työnantajamaineen takana. Työnantajamaine on pysyvämpi ilmiö kuin vaikutelmiin perustuva imago. Työnantajamaineella on merkitystä, kun tutkitaan millainen vetovoima on työpaikan etsijöiden ja vaihtajien keskuudessa. Mai-

neen merkitys jatkuu vielä rekrytoinnin jälkeenkin koko työsuhteen ajan, usein vielä työsuhteen loputtua. Työnantajamaineen tärkeitä tekijöitä ovat organisaation tulevaisuudennäkyvät, jotka toimivat pohjana yksilön kehittymiselle. Asiantuntijaorganisaatioissa on noussut työnantajamaineen tärkeiksi asioiksi yksilöitä arvostava johtaminen, johon lukeutuu työyhteisön tunnelma ja työntekijöiden viihtyvyys. Työnantajamainetta lujittavat lisäksi tunnetut ja arvostetut brändit ja tuotteet. (Juholin 2008, 277-281.)

Yritykselle on tärkeää, millainen mielikuva sen henkilöstöstä, palveluista ja tuotteista muodostuu. Siksi ei ole yhdentekevää, millaista perehdytystä ja mielenkiintoa osoitetaan uudelle työntekijälle. (Österberg 2005, 92.) Lisäksi vaihtuvuus on yrityksille kallista, jos joudutaan rekrytoimaan ja perehdyttämään uusia työntekijöitä usein. Hyvämaineinen yritys vetää aina puoleensa niin määrällisesti kuin laadullisesti tasokkaita työnhakijoita. (Juholin 2008, 274.)

2.5 Perehdytysprosessi

Perehdytysprosessi useimmiten ilmoitetaan alkavaksi rekrytointiprosessin loputtua. Salojärvi liittää (2013, 137-138) työsuhteen alun vielä rekrytointiprosessiin piiriin, sillä työpanos tulokkaalla ei voi olla täysitehoinen. Myös Juholin (2008, 237) katsoo, että perehdytys alkaa rekrytointiprosessin aikana, sillä se on jatkumoa rekrytointiprosessin toimintatavoista uutta tulokasta kohtaan.

Perehdytysprosessin kesto riippuu työtehtävien vaativuudesta ja toimialasta. Perehdyttämisen voidaan ajatella päättyneen, kun sen tavoitteet on saavutettu. Osa suorittavista työtehtävistä voidaan perehdyttää parissa viikossa. Työhallinta ja organisaatioon asettuminen vie aikaa, useasti tietotyössä noin puolisen vuotta. Tuottava työ mahdollistuu usein vasta vuoden työnsäolon jälkeen. Perehtymiselle on hyvä asettaa kuitenkin jokin päätepiste, jolloin se katsotaan päättyneeksi, sillä silloin työnantaja muistaa kysyä ja tarkastella perehdytysprosessin onnistumista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 205; Salojärvi 2013, 137-140.)

2.5.1 Prosessin elementit

Ketolan (2010, 101-102) tutkimuksessa ilmeni, että useissa yrityksissä perehdyttäminen oli jaettu yleis- tai yritykseen perehdyttämiseen sekä työtehtäviin perehdyttämiseen. Yleisperehdyttäminen oli organisoitu mm. perehdyttämistilaisuuksilla tai -viikoksella, jossa kerrottiin yrityksestä yleisesti. Sisältöön kuului mm. strategiaa, arvoja, menestystekijöitä, toimintatapoja sekä henkilöesittelyitä. Tietoalalla käytettiin yleisesti myös sähköisiä apuvälineitä sekä sisäistä tietoverkkoa. Niiden hyvinä puolina ovat globaali jaettavuus sekä helppo päivitettävyys.

Toimivan perehdyttämisen elementit on jaettu kolmeen osioon: suunnittelu, toteutus ja seuranta (Taulukko 1). Suunnitteluvaiheeseen kuuluvat etukäteen suunniteltu perehdyttämisojelma tai perehdytysuunnitelma. Materiaalien jakaminen tapahtuu suurimmaksi osaksi toteutusvaiheessa. Toteutusvaiheessa tutustutaan arkipäivän toimintaan. Silloin eri työntekijöiden roolit ja ympärillä olevan organisaation tuki sijoittuvat toteutusvaiheeseen, jolloin uusi työntekijä on jo työssään. Seuranta tapahtuu palautteiden muodossa jo perehdyttämisen aikana. Pääasiassa seuranta ja palaute tulevat kuitenkin perehdytyksen jälkeen. (Ketola 2010, 117-119.)

TOIMENPIDE	PROSESSIN VAIHE
ennalta suunniteltu perehdyttämisojelma	suunnittelu
tietoa eri lähteistä, perehdyttämismateriaalit	toteutus, (suunnittelu)
työympäristön tuki	toteutus (suunnittelu, seuranta)
nimetty perehdyttäjä	toteutus (seuranta)
perehdytykselle sovitut aikataulut	suunnittelu (toteutus)
perehdytyksen seuranta	seuranta (toteutusvaiheessa palautteina)
arkipäiväiset ja toimivat käytännöt yrityksessä	toteutus (seuranta)

Taulukko 1. Toimenpiteet perehdytysprosessin eri vaiheissa. (Ketola 2010, 118.)

Kirjallisuudessa prosessia on esitelty eri tavoin. Perehdytyksen suunnittelu on kuvattu useasti esityöksi tai ennen töihin tuloa -vaiheeksi. Se on monipuolista valmistautumista uuteen työntekijään, jossa perehdytyksen vastuut on jaettu ja tavoitteena on perehdytyksen sujuvuus. Aloitusvaiheessa työn alkaessa uusi työntekijä lämpimästi vastaanotetaan esimiehen voimin ja tutustutetaan tiloihin, toimipisteeseen, työhuoneeseen sekä esitellään kollegoille. Työn alkamisvaihe voidaan vielä pilkkoa pienempiin tarkastelukohtiin: ensimmäiseen päivään, ensimmäiseen viikkoon ja ensimmäiseen kuukauteen. Ensimmäisen päivän tutustumisen jälkeen seuraa työn perusasioiden esittely, joiden avulla työskentelykin on mahdollista käynnistyä, ja ensimmäisen kuukauden aikana perehdytys jatkuu ohjelman mukaisesti jo tuottavaa työtä tehden. Alkuvaiheessa kokemukset ja keskustelut esimiehen kanssa auttavat kohdentamaan perehdytystä tulokkaan tarpeiden mukaan. Aktiivisen perehdytyksen jälkeen on aika käydä palautekeskustelu. Sen voi luontevasti käydä koeajan ollessa päättymässä. Tällöin nähdään toisaalta perehdytyksen riittävyys ja toisaalta edellytykset tehtävässä toimimiseen. (Salojärvi 2013, 138-139; Surakka & Laine 2011, 155-156.)

Perehdytyksessä voidaan käyttää perehdyttämissuunnitelmaa. Perehdytysuunnitelmasta käy ilmi, mihin asioihin pitää perehdyttää, kuka perehdyttää, milloin perehdytys tapahtuu ja miten sitä seurataan. Sisällön tulisi olla sekä käytännön läheistä että liiketoiminnallista perehdyttämistä. Sen tulisi käsittää sekä pieniä yksittäisiä asioita että laajoja kokonaisuuksiakin, joita yhdistelemällä muodostuu mielekäs perehdytys. Tieto voi olla rakennettu asiakkaista, omistajista ja henkilöstöstä sekä näiden välisistä prosesseista. Perehdytyksen alkaessa suunnitelma käydään läpi uuden työntekijän kanssa ja sitä muokataan hänen tarpeidensa mukaiseksi. Perehdytyksen seurannan apuna voidaan käyttää tarkistuslistaa, johon merkitään asia, joka on perehdytetty. Joissain yrityksissä on käytössä palautekeskustelulomake, joka antaa tarvittavat ohjeet keskustelun sisältöön ja etenemiseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 198-202; Surakka & Laine 2011, 154.)

2.5.2 Perehdyttäjä

Esimies on vastuussa perehdytyksen toteutumisesta. Perehdyttäjän ammattitaito ja persoona ovat avainasemassa onnistumisen kannalta. Hyvä perehdyttäjä on kiinnostunut asiasta ja kyvykäs hoitamaan perehdyttämisen. Onnistuakseen perehdyttäjältä vaaditaan riittävää valmennusta sekä tiedollista ja taidollista osaamista. (Moisalo 2011, 330.)

Joissakin yrityksissä uuden työntekijän tukena on oma kummi tai mentori. Parhaimmillaan tällainen suhde on tiivis ja toimii vielä perehdytyksen jälkeenkin (Kupias & Peltola 2009, 96-98). Kummien ja mentoreiden rooliin kuuluvat työhön tutustuttaminen, tiimin esittely ja aktiivinen kuuntelu. Positiivisina kummien ominaisuuksina on koettu heidän asiantuntemus ja ammattiosaaminen sekä yrityksen käytäntöjen tuntemus. Vahvuuksina on todettu lisäksi kummien persoonien läheisyys ja välittömyys. Kriittisinä asioina on esiintynyt kiire, aikapula ja liiallinen työkuorma. Mentorien ja kummien, jotka ovat saaneet koulutuksen, on todettu onnistuessaan selventää rooleja ja perehdytyksen sisältöä. (Ketola 2010, 124-126.)

2.6 Perehdytysprosessi Finnair Oyj:ssä

Finnairilla on käytössä perehdytyksen perusrunko, mutta yksityiskohtainen perehdytysohjelma räätälöidään esimiehen ja business HR:n toimesta. Finnairilla perehdytysprosessi alkaa rekrytoinnin ja uuden henkilön valinnan jälkeen. Ennen työsuhteen alkua esimiehellä on Esimiehen muistilista -nimellä kulkeva lomake, johon on koottu toimenpiteitä ja niiden vastuuhenkilöitä. Tämä muistilista on käytössä kaikissa divisioonissa. Ennen uuden työntekijän tuloa työsuhteen laadinnan ja allekirjoituksen jälkeen, jossa yleensä mukana myös HR business partner tai HR-konsultti, tulee muistaa tilata uuden työntekijän tarvittavat työkalut. Näiden lisäksi henkilö rekisteröidään SAP:iin, tehdään suppea turvaselvitys, haetaan tarvittavat kulkuluvat ja tilataan id-kortti sekä määritellään parkkioikeus. Tarvittaessa laaditaan lisäksi nimitysuuti-

nen sekä ilmoitetaan tulokas WeWin-perehdytyspäivään. Näiden jälkeen esimiehen vastuu jatkuu perehdytys suunnitelman laadintaan. (Alanen 2013; Esimiehen muistilista.)

2.6.1 Prosessin elementit

Finnairin perehdytys suunnitelma koostuu neljästä alueesta: perustiedot, henkilöstöasiat, työtehtävään perehdyttäminen sekä tapaaminen kollegoiden ja sidosryhmien kanssa. Perehdytys suunnitelmalomake on laadittu tukemaan esimiehiä heidän suunnitellessaan tulokkaan perehdytystä. Suunnitelman laatimisessa on usein mukana myös HR-konsultti. Jos esimies on rekrytoinut usein, HR:n tukea tarvitaan vähemmän. Perustietoihin kuuluvat nimi, tehtävä, esimies, aloituspäivä ja buddyn nimeäminen. Buddy on pidempään työskennellyt työntekijä, joka mentorimaisesti toimii tulokkaan kanssa. Kaikissa tehtävissä buddya ei kuitenkaan käytetä tai sitä ei ole varta vasten nimetty. Toisaalta se voi olla käytössä, mutta tällöin henkilöä ei vain mielletä tai kutsuta erikseen buddyksi. Finnairilla on myös käytössä tehtävään koulutetut perehdyttäjät. Koulutuksen saaneita perehdyttäjiä käytetään esimerkiksi lentomekaanikkojen perehdytykseen. (Alanen 2013; Perehdytys suunnitelma.)

Henkilöstöasiat jakaantuvat yleiseen esittelyyn, palkka- ja työsuhdeasioihin sekä muihin henkilöstöasioihin. Yleiseen esittelyyn kuuluvat oman divisioonan esittelyt, konsernin ja brändin esittelyt sekä viestintä. Kaupallisessa divisioonassa on järjestetty usein yhden päivän mittainen perehdytyspäivä, jossa käydään Kaupallisen eri toimintoja läpi sekä kerrotaan brändistä uudelle työntekijälle. WeWin -päivässä läpikäydään näitä asioita konsernin laajuisesti. Usein intrasta löytyviä asioita kehoitetaan käymään läpi itsenäisesti. Kaiken kaikkiaan tulokkaan positiosta riippuu miten ja millaiset sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät tullaan hänelle esittelemään. (Alanen 2013.)

HR:n tehtävinä on huolehtia palkka- ja työsuhdeasioiden selvittämisestä. Näihin kuuluvat palkanmaksu, työaikaseurannat, sairauspoissaolojen yleiset säännöt, lomat ja vapaat yleisellä tasolla, etuudet sekä työterveyshuolto. Jos tiimeillä on erilaisia käytäntöjä esimerkiksi sairauspoissaolojen ilmoituksista, kertovat esimiehet ne itse. Henkilöstön kehittämiseen liittyvä Personal Dialogue -prosessi selvitetään tulijalle, samoin kuin työturvallisuus, yritys- ja tietoturvallisuus sekä työtehtäviin mahdollisesti liittyvä työmatkustus. (Alanen 2013; Perehdytys suunnitelma.)

Esimiehen vastuulle jää tehtävään perehdyttäminen. Tehtävään perehdyttäminen sisältää toimipisteen ja kollegoiden esittelyn, joka käytännössä on ensimmäisinä työpäivinä. Sisällön ja vastualueiden, työtehtävien sekä työn arvioinnin ja mittaamisen kertominen kuuluvat myös esimiehen vastuualueelle. Tämä vaihe kestää minimissään parista viikosta kuukauteen, jolloin esimiehen ennalta tekemä lukujärjestys on voimassa. Perehtymiseen työhön kuitenkin voidaan laskea menevän jopa vuoden tai kaksikin. Vaikka työhön perehdytyksestä vastuussa

on esimies, käytännössä työtehtävien perehdytyksen hoitaa useasti tulokkaan kollega, sillä esimiehellä ei välttämättä tehtäviin opastamisesta ole parhainta tietämystä. (Alanen 2013; Perehdytysuunnitelma.)

Sisäisissä siirroissa, jos työntekijän tehtävät vaihtuvat tiimin sisällä, riittää useimmiten pelkkä tiimiin perehdytys. Jos koko yksikkö vaihtuu, miettivät usein HR ja esimies yhdessä, mitä osioita perehdytysuunnitelmasta käytetään. Usein tämä asia riippuu uuden henkilön taustasta ja kokemuksesta. Kun on perustettu kokonaan uusi tehtävä Finnairille, on perehdytys silloinkin rakennettu suunnitelman pohjalta. (Alanen 2013.)

2.6.2 Perehdytyspäivä

WeWin-perehdytyspäivä järjestetään 3-4 kertaa vuodessa. Päivä on tarkoitettu kaikille uusille työntekijöille, myös ulkomailla työskenteleville finnairilaisille. Se sisältää eri osastojen puheenvuoroja ja esittelyitä sekä lentokenttäkierroksen. Päivän tarkoituksena on esitellä Finnairin konsernin toimintoja yleisesti.

WeWin on ollut kävijöiden keskuudessa suosittu. Ainoa huono puoli on ollut, että rekrytoidut eivät välttämättä ole heti työsuhteen alussa päässeet osallistumaan perehdytyspäivään, koska päiviä on järjestetty harvakseltaan. Ulkomailla työskenteleville, varsinkin jos työskentelee maantieteellisesti kaukana Suomesta, on samaan ajankohtaan pyritty järjestämään myös muuta perehdytystä Suomessa. Kaupallisella divisioonalla on ollut heille kokonaisuuksia, joissa WeWin-päivän lisäksi on räätälöity tiimien ja päätoimintojen esittelyä sekä parisen päivää myyntijärjestelmien esittelyä. (Alanen 2013; WeWin-päivä.)

3 Menetelmävalinnat

3.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusosio on toteutettu kvalitatiivisena tapaustutkimuksena. Perusteet laadulliselle tutkimuksen käytölle on ollut kuvata todellista elämää sekä kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157). Tutkimuksessa on kuvattu toimihenkilöiden saamaa perehdytystä sekä muodostettu kokonainen kuva prosessin, haastateltavien toimihenkilöiden odotusten ja kokemusten perusteella.

Tyypillistä kvalitatiiviselle tutkimukselle on, että ihmistä käytetään tiedon keruussa. Aineistoa tarkastellaan monipuolisesti ja tapauksia käsitellään ainutlaatuisina. Aineiston hankinnassa on yleensä käytössä haastattelut tai havainnoinnit, jolloin tutkittavien näkökulmat tulevat

esille. Tutkittava kohdejoukko on aina valittu tarkoituksenmukaisesti. (Hirsijärvi ym. 2007, 160.)

3.2 Aineiston hankintamenetelmä ja analysointimenetelmä

Aineiston hankintamenetelmänä käytettiin haastattelua. ”Kun halutaan tietää, mitä ihminen ajattelee, on järkevää kysyä häneltä itseltään”, opastavat Sarajärvi ja Tuomi. Haastattelun etuna aineiston hankinnassa pidetään joustavuutta: haastattelijalla on mahdollisuus kysymyksen toistamiseen, väärinkäsitysten oikaisemiseen, asioiden selventämiseen sekä käydä keskustelua haastateltavan kanssa. Merkittävä haastattelun etu on, että kysymykset voidaan esittää siinä järjestyksessä kuin katsotaan aiheelliseksi. (Sarajärvi & Tuomi 2002, 74-75.)

Haastattelun hyvät puolet sisältävät haasteita. Haastattelijalla olisi hyvä olla taitoa ja kokemusta, jotta aineiston keruu sujuisi joustavasti haastateltavaa myötäillen. Haastattelun toteutus vie paljon aikaa, samoin kuin sen litteroiminen on sangen hidasta. Ongelmia voi aiheutua aineiston analysoinnista, tulkinnasta ja raportoinnista, koska valmiita malleja ei ole tarjolla. (Hirsijärvi & Hurme 2009, 35.)

Tutkimuksessa haastattelun muotona käytettiin teemahaastattelua ja se toteutettiin yksilöhaastatteluina. Teemahaastattelu etenee yksityiskohtaisten kysymysten sijasta valittujen teemojen mukaan. Teemat ovat yleensä laaja-alaisia aihealueita, joihin ei pysty vastaamaan lyhyesti. Haastattelija ja haastateltava tapaavat aina kasvokkain ja tarkoituksena on, että eri aihealueista keskustellessa esiin nousee uusia asioita tai kysymyksiä, jotka johdattelevat uusille keskustelupoluille. Teemahaastattelu käsitetään puolistrukturoiduksi, sillä kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa tai järjestystä. (Hirsijärvi & Hurme 2009, 66; Kananen 2013, 93.)

Tutkimuksessa saatu aineisto on analysoitu teemoittelun perusteella. Analyysin tarkoitus on vastata tutkimuskysymyksiin, erottaa aineistosta olennainen sekä huomioida myös erilaisuudet ja poikkeavuudet (Kajaanin ammattikorkeakoulu). Teemahaastattelurungossa käytettiin teoriaosuudesta saatuja teemoja ja ne suunnitellusti löytyvätkin aineistosta. Haastattelurungon teemoista koostettiin taulukko, johon kerättiin litteroidusta aineistosta haastateltavien keskeisiä kommentteja, sitaatteja ja keskusteluja. Litteroitua materiaalia tarkasteltiin avoimesti, sillä aineistosta on mahdollista löytää uusia teemoja.

4 Tutkimuksen suorittaminen

4.1 Tutkimuksen kohde

Tutkimuskohteena olivat Finnairin uudet toimihenkilöt. Toimihenkilöt Finnairissa kuuluvat suuremmalta osin ylempiin toimihenkilöihin, joista useimmat tekevät asiantuntijatyötä (Alanen 2013). Ylempiin toimihenkilöihin kuuluu 12 % henkilöstöstä (Finnair 2013c, 39). Haastateltavat valittiin vuosina 2012 ja 2013 rekrytoitujen joukosta. Kriteereinä oli, että he eivät olleet esimiesasemassa ja heillä oli entuudestaan työkokemusta ja perehdytyksestä olisi kulunut mahdollisimman vähän aikaa. Työkokemusta haluttiin haastateltavilla olevan, jotta heillä olisi muodostunut erilaisia käsityksiä ja kokemuksia jo aikaisemmissa työsuhteissa perehdytyksestä. HR-konsultti kartoitti ja esitti (Liite 1) sähköpostitse kuudelle toimihenkilölle mahdollisuuden osallistua perehdytystä koskevaan haastatteluun. Kaikki, joille kutsu esitettiin, suostuivat.

Haastateltavat olivat kaikki miehiä, jotka olivat syntyneet vuosina 1979-1984. He olivat suorittaneet korkeakoulututkinnon ja työkokemusta oli kaikille kertynyt minimissään kaksi vuotta ja enimmillään kymmenen vuotta. He työskentelivät kolmessa eri yksikössä ja viiden eri esimiehen alaisuudessa.

4.2 Tutkimusaineiston keruu

Teemahaastattelu toteutettiin ajalla 29.11.2013 - 5.12.2013 Finnairin uudessa pääkonttorissa HOTT:ssa Vantaalla. Haastatteluihin oli pyydetty varamaan aikaa noin tunti ja ne pidettiin toisen kerroksen häiriöttömissä neuvotteluhuoneissa. Haastattelut kestivät 23 minuutista 53 minuuttiin ja ne kaikki äänitettiin myöhempää litterointia varten. Kaikki haastateltavat olivat motivoituneita keskustelemaan perehdytyksestä ja ilmapiiri vaikutti avoimelta ja luottamukselliselta, vaikka haastattelija ei tuntenut haastateltaviaan entuudestaan.

Esihaastatteluja tehtiin kaksi kappaletta. Niillä haluttiin tietää ennen kaikkea keskimääräinen haastattelu-aika sekä kokeilla teemoja ja niiden järjestystä. Varsinaisia haastattelukertoja oli varattu vain yksi haastateltavaa kohden. Kokemattomalle haastattelijalle haastattelujen ainekertaisuus aiheutti paineita, jotka näkyivät teemojen tunnettuudesta huolimatta kysymysten toistoina haastattelutilanteessa. Haastateltava joutui ajoittain kertomaan asian uudestaan, kun haastattelija ei ollut riittävän tarkkana huomatakseen, että asia on jo tullut ilmi toisessa haastattelun teemassa. Haastattelut aloitettiin kertomalla luottamuksellisuudesta, jolla vakuutettiin haastatteluaineiston jäävän pelkästään haastattelijan haltuun. Heitä kuitenkin muistutettiin, että sitaatteja tullaan käyttämään aineiston tuloksia raportoidessa anonymiteetin silti säilyessä. Jotta anonymiteetti säilyisi, annettiin haastateltaville koodit

henkilö A, B, C, D, E ja F täysin satunnaisessa järjestyksessä. Haastattelut alkoivat nk. lämmittelykysymyksillä, jonka jälkeen siirryttiin teemojen pariin. Haastattelut pyrittiin aloittamaan laajemmilla ja helpoilla kysymyksillä, joista edettiin keskustelun johdattelemina täsmällisempiin ja rajatumpiin kysymyksiin. Haastattelurunko (Liite 2) oli jaettu teoriaosiot mukailleen viiteen teemaan.

4.3 Aineiston analysointi

Aineiston analyysin voidaan sanoa alkaneen jo haastattelutilanteessa. Jo ensimmäisessä teemahaastattelussa huomioitiin miten haastattelurungon teemoista syntyy keskustelua ja mitkä asiat nousevat esille teemojen kohdalla. Jokaisen haastattelun päätyttyä litterointi pyrittiin aloittamaan vielä samana päivänä. Koko haastattelu litteroitiin sanatkarkasti, mutta sanatoistoja ja yksittäisiä tavuja ei huomioitu. Kuudesta haastattelusta kertyi 43 sivua tiivistä tekstiä. Varsinaiseen litterointiin kului yllättävän paljon aikaa, vaikka äänityksen toiston nopeutta oli mahdollista hidastaa ja aineistoa litteroitiin kymmensormijärjestelmällä tekstinkäsittelyohjelmaan. Yksittäistä haastattelua kelattiin ja kuunneltiin monta kertaa.

Analysointia helpotti, että teemat oli jo haastatteluvaiheessa valittu tutkimuskysymyksiä tarkasti miettien. Näin ollen varmistettiin, että opinnäytetyölle laaditut tutkimuskysymykset ovat voimassa opinnäytetyöprosessin edetessä. Aineistosta havainnoitiin myös, missä kontekstissa haastateltava esimerkiksi käsittelee erilaisia teemoja. Nämä on huomioitu tutkimuksen tuloksia raportoidessa kertomalla missä yhteydessä mm. sitaatit on kerrottu. Teemahaastattelun mukaiset ennakkoteemat olivat:

- Ennen työn alkamista
- Työhöntulo ja siihen valmistautuminen
- Tehtävään perehdytys
- Seuranta
- Perehdytyksen onnistuminen

Litteroituja tekstejä ja niiden osia luettiin lukuisia kertoja luokitellen ne taulukkomuotoon siten, että teemojen alle jaettiin kaikki keskeiset keskustelut ja sitaatit. Kun löydettiin haastattelusta kommentteja, jotka eivät suoranaisesti sopineet ennakkoteemoihin, luokiteltiin ne omikseen ja katsottiin myöhemmin niille mahdollisesti omat teemat kuitenkin pitäen mielessä vastasivatko ne tutkimuskysymyksiin. Näin vaihe vaiheelta aineisto saatiin tyypistymään.

5 Tutkimuksen tulokset

5.1 Perehdytyksen vastaavuus toimihenkilöiden odotuksiin

Haastateltaville ei ollut määritelty etukäteen, mitä sanalla perehdytys tässä teemahaastattelussa tarkoitetaan, eikä sitä myöskään täsmennetty myöhemmin haastattelutilanteessa, vaan haluttiin heidän itse kertovan ja kuvaavan ne omin sanoin. Tätä perusteltiin sillä, että kaikilla oli ollut aikaisempia työsuhteita ja kokemuksia perehdytyksestä, joten voitiin olettaa heidän tietävän mitä perehdytys pääasiassa pitää sisällään. Useimmissa kommenteissa tulokas nähtiin vastaanottavaisena puolena. Sitä kuvailtiin tietona ja valmiutena, ”yleistietopakettina”, joka annetaan, jotta töistä voisi suoriutua. Ensisijaisesti perehdytystä määriteltiin työtehtävien haltuunottona ja harvemmin organisaatioon, yritykseen tai itse uuteen työntekijään perehdyttämisenä. Henkilö E kuvailee perehdytystä vastuun ja tehtävien siirtämisenä kautta seuraavasti:

”Laitat suoraan ihmiset tekemään niitä asioita, mutta sillä tavalla, että tietynlainen vastuunottaminen kasvaa koko ajan, ja sitten lisätään vaikeutta sitä mukaan kun se ihminen saa tietoa siitä asiasta, kunnes hän voi ottaa kokonaan sen projektin haltuun” (henkilö E).

5.1.1 Työnantajamielikuva

Jotta yritys saisi juuri oikeiden työntekijöiden kiinnostuksen heräämään, vaati se yritykseltä paneutumista työnantajakuvaan sekä sellaisten asioiden tiedostamista, joita mahdolliset työntekijät arvostavat (Kjelin & Kuusisto 2003, 24). Yleisimpänä motiivina työpaikan vaihtoon näyttäytyi halu vaihtaa toimialaa tai toimintaympäristöä. Vaihtoa pidettiin ajankohtaisena oman urakehityksen kannalta, ja kun oma ammattitaito ja kokemus kohtasivat sopivan työtehtävän, oli työpaikan vaihto haastateltaville ollut ajankohtaista. Näiden lisäksi kerrottiin suuresta kiinnostuksesta ilmailualaa, lentämistä tai matkustamista kohtaan. Näin kuvailtiin syitä työpaikan vaihtoon:

”....toisaalta tämmönen urakehitys- ja ansionkehitysmahdollisuudet kiinnostaa ihan yksittäisistä syistä ...ja Finnair ihan yrityksenä riittävän haastava ympäristö, toisaalta riittävän tunnettu, jos myöhemmin haen muita töitä niin kaikki suurin piirtein ymmärtää että mitä oon tehny” (henkilö F).

Tutkimusten mukaan Finnairin työnantajamielikuva on usein ollut kärkikastissa. Haastateltavat pitivät työnantajamielikuvaa positiivisena ja hyvänä. T-Median (2013) suorittaman Suosituimmat Työnantajat 2013 mukaan korkeakouluopiskelijoiden suosiossa Finnair oli pudonnut sijalta kolme sijalle 12. Samassa tutkimuksessa nuorten ammattiosajien keskuudessa Finnair saavutti kuitenkin sijan kolme. Vuoden 2013 joulukuussa julkistetun Universumin (2013) tekemän kyselyn mukaan halutuimpien työnantajien joukossa Finnair nousi sijalta yhdeksän

kolmanneksi. Kysely suoritettiin korkeakoulututkinnon suorittaneiden ammattilaisten keskuudessa, joiden keski-ikä oli 38 vuotta, ja joilla oli keskimäärin kymmenisen vuotta työkokemusta takana. Finnairin nousun syyksi kyselyssä arvioitiin yrityksen menevän oikeampaan suuntaan.

5.1.2 Rekrytointiprosessin tuomat odotukset

Ennen työhöntuloa -teema (Liite 2) haluttiin tuoda haastatteluun, jotta nähtäisiin millaisia odotuksia rekrytointiprosessi on tuonut perehdytykseen, sillä rekrytointiprosessi ja perehdyttämisprosessi voidaan mieltää osin limittäin olevina tapahtumina (Kjelin & Kuusisto 2003, 73). Rekrytointivaiheessa työnantaja ja työntekijä tapaavat myös ensimmäistä kertaa. Rekrytointiprosessissa haastateltavat olivat tavanneet työnantajan edustajia ja samalla oli täsmennetty mm. työn kuvaa sekä työehtoja. Rekrytointeja luonnehdittiin pitkiksi prosesseiksi, jotka sisälisivät esim. puhelinhaastatteluja, henkilöhaastatteluja, videohaastatteluja, psykologisia testejä sekä case -pohjaisia testauksia. Prosessi oli ollut pitkä ja monivaiheinen sekä usein jopa erilainen mitä oli aikaisemmin kohdattu. Haastateltavien mukaan työnkuva, vastuut ja odotukset vastasivat sitä, mitä he olivat alun perin hakeneet. Työhön liittyvistä tehtävistä, vastuista ja odotuksista tulokasta kohtaan oli selvennetty sekä täydennetty joko rekrytointiprosessin loppuvaiheessa tai vielä työsuhteen alkuvaiheessa esimiehen kanssa. Seuraavassa haastateltava kertoo rekrytointiprosessista ja odotuksista, joita se herätti:

” En ollu ite noin heviprocessia käyny läpi. Vähän mietinkin siinä, että onko tää työnantajan näkökulmasta tehokkain tapa. Toisaalta oli mielenkiintoinen nähdä siinä psykologisessa testeissä ne tulokset et mitä siitä näkökulmasta meikäläinen itte näyttää...” (henkilö D). Hän jatkaa vielä: ”Kyllä se (rekrytointiprosessi) synnytti kuvan työnantajasta, että aika detaljitiasolle pyritään työntekijän rekrytoinnissa pureutumaan. Onko se sitte työn sisältö ja työskentely myös semmoista että pyritään mahdollisemman pedanttiin työskentelytapaan” (henkilö D).

Perusteellisen rekrytointiprosessin jälkeen odotukset perehdytyksestä oli moninaiset. Perehdytykseltä odotettiin koulutusta ja ihmisiin tutustumista. Aikaisemmilta työntekijöiltä oli myös kuultu pitkistä ja hyvistä perehdytyksistä 2000-luvun alussa, joissa oli pidempään vierailtu eri osastoilla.

5.2 Perehdytysprosessi käytännössä

Ensimmäisiin päiviin kuuluivat työkavereihin tutustuminen ja tiimin esittely sekä työpisteesseen tutustuminen. Ensimmäiset viikot olivat sitten enemmän omaan työhön tutustumista ja siihen läheisesti liittyvien asioiden läpikäyntiä, kuten uusien ohjelmien ja järjestelmien opettelua sekä koulutusta niihin. Tietokonejärjestelmiin ja -ohjelmiin oli saatu laaja ja kattava

koulutus. Koulutukset olivat kestäneet muutamista päivistä useisiin viikkoihin ja niissä oli käytetty sisäisiä sekä osassa myös ulkopuolisia kouluttajia.

5.2.1 Valmistautuminen tulokkaaseen

Helppo tapa onnistua ja huomioida uusi työntekijä perehdytyksen alussa, on riittävä valmistautuminen häneen tuloonsa (Kjelin & Kuusisto 2003, 162). Työsuhteen alkua ja varsinkin ensimmäisiä päiviä pidetään tärkeänä, jopa kriittisinä, sillä siinä mitataan miten työnantaja on valmistautunut (Valvisto 2005, 48).

Haastateltavien mielestä vastaanotto työpaikalla oli ollut yleisesti lämmin ja positiivinen. Haastateltavat kertoivat työtilojen olleen valmiina, mutta työvälineiden saannissa oli ollut kolmella haastateltavalla hankaluuksia. Tietokoneen saaminen oli kestänyt kahdesta viikosta peräti kuuteen viikkoon. Tämä oli viivästyttänyt ohjelmien ja järjestelmien opettelua ja hidastanut työtehtävien oppimista sekä varsinaisen työskentelyn aloittamista. Kaikkien kohdalla myöskään työsuhteen ensimmäiset päivät eivät näyttäneet ennalta suunnitelluilta, sillä mitään esittelyä tai ohjattua toimintaa ei ollut järjestetty.

5.2.2 Tehtävään perehdytys ja organisaatioon perehdytys

Tehtävään perehdytys näyttäytyi osalle kollegan työn seuraamisena ja siinä vieressä aktiivisena mukana olona. Vastuut työstä ja työn teosta siirtyivät täten pikku hiljaa uudelle työntekijälle. Osa tarttui varsinaisiin töihin jo heti ensimmäisinä päivinä. He kuvaavat tilannetta työntöön alkamisena tyhjältä pöydältä. Asiantuntijatyölle ominaista on, että työ muotoutuu tekijän persoonan ja kokemuksen mukaan (Kjelin & Kuusisto 2003, 20). Heille perehdytys painottui kollegoiden ja esimiehen ja oman sekä läheisten liiketoimintayksiköittensä toiminnan esittelystä.

Haastateltavat kuvaavat, miten perehtyjän roolissa pitää itsenäisesti ottaa asioista selvää. Perehtyjän tarvitsee olla aktiivinen kyselijä ja kuuntelija. Kaikki asiat eivät avaudu heti ensimmäisellä kerralla, joten pitää sietää epäselvyyttä alkuvaiheessa. Asiantuntijaperehdytyksessä korostuu oma vastuu perehdyttämisestään. Käytännössä se tarkoittaa tiedon etsimistä, kontaktien luomista sekä kokemuksista oppimista (Ketola 2010, 75).

Ketolan (2010, 133) väitöskirjan mukaan yhtenä tärkeimmistä asioista onnistuneessa perehdyttämisessä pidettiin organisaation ymmärtämistä kokonaisuutena. Tässäkin asiassa uuden työntekijän tehtävät ja tausta vaikuttavat, kuinka paljon ohjausta tarvitaan. Yhtä lukuun ottamatta kaikki olivat osallistuneet WeWin-päivään, jossa esitellään Finnair-konsernin toimintoja. Haastateltavien mielestä päivä oli onnistunut ja mielenkiintoinen. Kaikille sitä ei kuiten-

kaan ollut saatu sopimaan työsuhteen alkuaikoihin. Näin ollen päivästä ei ollut samanlaista hyötyä, kuin jos se olisi ollut toisessa ajankohdassa. Ulkoisiin ja sisäisiin sidosryhmiin tututtiin yhteisesittelyin, tapaamisin, tutustumiskäynnein sekä tiimin kautta. HR esittäytyi jo rekrytointivaiheessa tai sitten heti työsuhteen alussa. Kaikista HR:n vastuulle kuuluvista asioista ei oltu aivan selvillä, mutta hyvällä yhteydenpidolla esimiehen tai suoraan HR:n kanssa vakuutettiin asioiden hoituneen.

5.2.3 Perehdytyksen seuranta

Prosessin seurannalla ja arvioinnilla on merkitystä, kun arvioidaan uuden työntekijän perehdyttämisen tilaa prosessin aikana (Kjelin & Kuusisto 2003, 245). Samalla saadaan tietoa perehdytysprosessin toimivuudesta sekä rekrytointiprosessin onnistumisesta itse yritykselle.

Perehdytystä seurattiin toimihenkilöiden mukaan vaihtelevasti: sitä ei ollut ollenkaan, sitä seurattiin tietyin ennalta sovituin väli ajoin tai sitä kuvattiin päivittäisenä dialogina joko tiimin tai esimiehen kanssa. Kaikki haastateltavat olivat kuitenkin käyneet palautekeskustelun esimiehensä kanssa koeajan sisällä. Viimeistään tässä vaiheessa palautetta oli annettu puolin ja toisin.

5.2.4 Perehdyttäjät

Haastateltavilla, joilla oli nimetty perehdyttäjää, nimeävät perehdyttäjänsä tutoriksi, mentoriksi tai tukihenkilöksi. Mentori kuvataan kirjallisuudessa henkilöksi, joka neuvoo, tukee ja ohjaa suojattiaan (Karjalainen 2010, 31). Usein mentorointia käytetään arkikielisenä perehdyttämisen terminä. Mentoroinnin perustavoitteena on ollut nuorten työurien tukeminen ja sen kehittymisen nopeuttaminen. Nykyään se koetaan kuuluvan kaiken ikäisten työssä tapahtuvaan kehittymiseen. Asiantuntijaorganisaatiossa perehdyttämisvastuu voi henkilöityä tiimille. (Ketola 2010, 61-62, 70.) Finnairin itsensä käyttämää nimitystä buddy eivät haastateltavat itse haastatteluissa käyttäneet. Perehdyttäminen luettiin koko tiimin ansioksi. Tämä koettiin nimenomaan hyvän vastaanoton ja tiimiläisten avuliaisuuden vuoksi. Näin kertoo henkilö C, kun keskustelun aiheena oli mikä oli parasta perehdytyksessä.

”Ylivoimaisesti parhain oli meidän tiimi. Jos ois erilaisempia ihmisiä tai siis itsekkäämpiä ihmisiä, että heitä ei kiinnostaisi uusien tulokkaiden pärjääminen, niin silloinhan tää ois ollut hyvin paljon vaikeampaa” (Henkilö C).

Henkilö C jatkaa vielä, kun keskustelun aiheena oli perehdytyksen kesto:

”Heille (tiimille) pointsit vielä, että he ovat omien tehtävien ohella tehneet perehdytystyötä silleen, että kun on ollu kysyttävää ja ongelmaa, niin sitten he on oman työnsä ohella kerenny siinä neuvoo ja auttaa” (Henkilö C).

Aineiston tarkastelussa näyttäytyi haastateltavia, joilla ei ollut nimettyä perehdyttäjää ja tällöin esimiehen rooli näyttää vaikuttaneen suuremmalta perehdytyksessä. Tämä johtune paljolti heidän työn luonteestaan, joka oli pääosin kehittämistä tai uuden luomista. He kuvailivat työn tekemisen alkamista tyhjältä pöydältä tai työn aloittamista ihan nollassa. Asiantuntijana ja aikaisempien kokemusten pohjalta he pitivät tätä luonnollisena tapana aloittaa työt. Näin kuvailee esimiehen roolia henkilö B ja F:

”Voisi sanoa, että ollaan (esimiehen kanssa) taistelupari. Hän johtaa ja mä annan niitä ideoita ja häneltäkin tulee ideoita, että tavallaan autetaan toisiamme” (Henkilö B).

”Hän (esimies) piti hirveen tärkeänä tätä perehdytystä, että mä olin onnellisessa asemassa. Mun käsitys on, että olin esimiehen varassa, että kuinka paljon hän jaksaa siihen panostaa. Mä en kokenu tulevani perehdytykseksi Finnairin toimesta, vaan esimiehen toimesta ja mulle se näyttäyty niin että hän tekee hirveen määrän duunii, että mä perehdyn asioihin hyvin, että ei niin että Finnairin koneisto erityisestä tätä hirveesti tukisi, toki mä en tiedä, että saiko hän jotain tukea ” (Henkilö F).

5.2.5 Perehdyttämisestä perehtymiseen

Tietotyössä uusi työntekijä perehtyy aktiivisesti työhönsä ja organisaatioon, ja organisaatio perehtyy vastavuoroisesti uuteen työntekijään. Ihmisten osaaminen näyttelee tärkeintä roolia asiantuntijaorganisaatiossa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 247,249.) Haastateltavien käsitys perehtymisestä uuteen työntekijään oli, että siihen on selkeästi alettu panostaa. Haastateltavat olivat panneet merkille, että yritys rekrytoi yhä enemmän eri taustaisia ja eri aloilta kuin aikaisemmin. Näin kertoo henkilö D ja A onko lähipiiri perehtynyt häneen:

” Joo, kyllä ehdottomasti...selkeesti on ollu ajatus et saataisiin taloon uusia tuulia ja prosesseja kehitettyä eteenpäin...” (Henkilö D).

”Mulla on sellanen käsitys, että täällä on viime aikoina alettu vähän enemmän panostaa, et on otettu alan ulkopuolelta eri aloilta, eri taustaisia, että saataisiin vähän eri näkemystä tähän hommaan...” (Henkilö A).

Perehdytyksellä, joka hyödyntää kaksisuuntaista vuorovaikutusta ja näin ollen ottaa irti kaikki mahdollisuudet perehdytysprosessista, voi uudistaa organisaationsa käytäntöjä (Kjelin & Kuu-

sisto 2003, 47). Aineistossa esiintyi se, että yrityksessä ollaan kiinnostuneita uuden työntekijän panoksesta ja selvästi luotetaan uuden tulokkaan asiantuntijuuteen ja ammattitaitoon. Haastateltavat uskalsivat esittää uusia ideoita ja niitä oli työyhteisössä ainakin kuunneltu tai niihin oli otettu kantaa:

”Joo, kyl tääl mahdollisuus on ollu oman mielipiteensä sanoa ja vaikuttaa. Toki vielä on niin vähän kokemusta takana, et paljon on ideoita päässä ja osan niistä oon tuonu esille, mut vielä paljon on sellasii asioita, joita pitää työstää itsekseen. Pitää vielä vähän tarkemmin tietää, miksi täällä tehdään joku asia näin ennen kuin menee heittämään siihen omaa ideaansa...” (Henkilö A).

5.3 Perehdytyksen kehittämiskohteet

Prosessin suunnitteluvaiheessa kehitettävää löydettiin tarvittavien työkalujen saamisessa ja niiden toimivuudessa heti työsuhteen ensimmäisinä päivinä. Asia tuntuu eriskummalliselta, varsinkin kun rekrytoinnit olivat olleet pitkiä prosesseja ja sen lisäksi uusilla työntekijöillä oli ollut irtisanomisajat vanhasta työpaikastaan, jolloin aloituspäivä ei ollut yllätys. Kaikkien kohdalla ensimmäiset päivät eivät menneet odotetunlaisesti, vaan sitä kuvattiin liian omatoimiseksi.

Prosessin toteutusvaiheessa tarvittavat koulutukset työn kannalta olennaisiin ohjelmiin oli toteutettu teoriapainotteisesti. Haastateltavat olisivat enemmän halunneet osallistua itse konkreettisesti niiden kokeiluun ja oppineet niistä sitä kautta paljon enemmän samassa ajassa. Samaan asiaan liittyi aikatauluttamisen ongelmat. Jos koulutus ja toisaalta konkreettinen kokeilu olisivat olleet limittäin, kaikki tiivis tieto ei olisi kaatunut tulokkaan päälle yhdellä kertaa. Tällöin tiedon omaksuminen parantuu. Yleisesti arveltiin, että resursseja perehdytykseen ei nyky maailmassa enää ole varaa laittaa yhtä paljon kuin ennen, sillä ihmisiä on vähennetty paljon ja jäljelle jääneillä on kädet täynnä omiakin töitä, näin ollen perehdytys pyritään hoitamaan mahdollisimman tehokkaasti lyhyessä ajassa.

Vaikka työhön liittyvien sidosryhmiin tutustuminen pidettiin tärkeänä, kohdistui siihen parannusehdotuksia. WeWin-päivän toivottiin sijoittuvan työsuhteen alkuun, josta siitä olisi ollut eniten hyötyä. Päivästä pidettiin, vaikka se oli ollut tavanomaista myöhemmin, mutta sen arvo ei ollut enää siinä vaiheessa samanlainen. Samoin koko organisaation ja ennen kaikkea läheisten sisäisten sidosryhmien esittelyyn toivottiin pintaraapaisua syvempää tarkastelua työtehtävistä riippumatta. Syvemmän esittelyn ajateltiin parantavan kokonaisuuden hahmottamista sekä syy-seuraus-yhteyksien ymmärrystä paremmin ja näin ollen ”Finnair palapeli” olisi ollut eheämpi alusta lähtien.

Perehdytyksen onnistuminen -teeman sisällä keskustelu linkittyi tietotyön perehdyttämisen haasteisiin. Vaikka Finnairin tarjoamaan prosessiin oltiin pääosin itse tyytyväisiä, todettiin, että se ei välttämättä riitä, jos työkokemusta on hyvin vähän tai ei ollenkaan taustalla. Seuraavassa henkilö A kertoo saamaansa perehdytystä työtehtäviin ja henkilö E haasteita perehdyttää kokeneita ja kokemattomia tulokkaita:

”No kyllä mä ihan tarpeeksi sain (työtehtäviin perehdytystä). Mä oon pitkään tehny vastavantuoppista hommaa, että mulle oli tuttua, että en ois tarvinnu mitään (työtehtäviin perehdytystä)...mietin sitä että jos ois ollu vastavalmistunu, niin ehkä sit ois ollu paikallaan että ollu erilaista” (Henkilö A).

”Sulla pitäisi olla niitä junioripaikkoja, johon sä meet pariksi vuodeksi ja sitte pitää saada rullaamaan etenemispolku myös tietotyön puolella. Täällä oot lähinnä pomoasemassa tai sit olet asiantuntija-asemassa ja siinä olet ja pysyt, se ei ole mun mielestä mitenkään hedelmällistä” (Henkilö E). Hän jatkaa vielä: ”Asiantuntijaroolissakin sä pystyt saavuttamaan tiettyä senioriteettiä sitä mukaa kun tiedot ja taidot karttuu toimialalla. Siihen ois hyvä olla etenemismahdollisuuksia, kun muuten ihmiset ei pysy töissä, et sä jaks samassa pestissä nykyaikana enää...” (Henkilö E).

Edellisen sitaatin lisäksi tutkimuksessa esiintyi se, että HR:n roolia haluttaisiin monipuolisemmaksi jo perehdytyksen aikana. Haastateltavien keskuudessa oli halukkuutta keskustella urasta ja sen tulevaisuudesta. Tämä näkyy toiveena lisääntyvästä dialogista HR:n, työntekijän ja esimiehen kesken sekä toiveena urasuunnittelusta ja sen tuomista erilaisista vaihtoehdoista jo työsuhteen alussa. Edellä mainittujen lisäksi lisääntyvä kiire ja kuormittavuus tietotyössä oli pantu merkille. Yksittäisenä kehitysideana HR:n suuntaan heitettiin ajatus työhyvinvointiin ja työssäjaksamiseen liittyvien elementtien esittelystä työsuhteen alussa.

5.4 Perehdytyksen onnistuminen toimihenkilöiden näkökulmasta

Haastateltavat kokivat perehdytyksen olevan ohitse onnistuneesti, kun oma rooli oli sisäistetty ja he kokivat toimivansa täysipainoisena työntekijänä. Oman roolin selkeys näyttäytyi seuraavina asioina: vastuut tehtävistä siirtyivät, kun oli saanut monipuoliset tiedot ja taidot miten työtehtävää hoidetaan, ja kun oli tietoinen, miten prosessit ja käytännöt vaikuttavat kokonaisuuteen. Kaiken kaikkiaan aikaa tähän kului haastateltavien mielestä vajaasta kuukaudesta useisiin kuukausiin. Henkilö F kertoo parhaista asioista perehdytyksessä:

”...että kaikki kerto tosi avoimesti ja vilpittömästi siihen omaan työhön kuuluvista asioista ja sen hetkisistä tilanteesta sillä saralla. Et tuli semmonen olo, et nyt mä ymmärrän tän asian,

ja nyt mä kuulun sisäpiiriin ja mulla on riittävän monipuolinen käsitys asioista, et mä voin tehdä oikeita päätöksiä. Se oli ehkä parasta, mä oon tyytyväinen” (Henkilö F).

Haastateltavat olivat kokonaisuuteen tyytyväisiä. Heidän mielestään mitään ei varsinaisesti puuttunut, eikä aikaisemmista työpaikkojen perehdytyksistä ollut siirrettävissä mitään uusia hyväksi havaittuja käytäntöjä. Kokonaisuus rakentui toimihenkilöiden odotuksista ja prosessin toimivuudesta sekä tarpeellisuudesta. Parhaimpina puolina ilmeni mm. yhteisön hyvä vastaanotto ja yleinen perehdytyksen ilmapiiri. Kaiken kaikkiaan työtehtäviin perehdytystä pidettiin toimivana ja kattavana. Yhtenä parhaimmista asioista, mutta osan mielestä silti riittämätöntä, oli läheisesti omaan työhön liittyvien sidosryhmien työn ja tehtävien esittelyt. Onnistuneessa perehdytyksessä tiedettiin miksi jotakin asiaa tehtiin. Näin kuvataan parhaita asioita perehdytyksessä:

”Asiatiedot sä saat jostain luettua, siihen sä et tarvii ihmisiä, mutta jotakin mikä kukakin oikeesti tekee, ettei tarvitse miettiä minkä helvetin takia toi täällä pyörii. Näät mitä ne tekee ja miten ne liittyy toisiinsa organisaatiossa ja miten se koko prosessi etenee organisaatiossa, siitä se aukeaa parhaiten” (Henkilö E).

5.4.1 Ilmapiiri

Lähes kaikki pitivät oman tiimin vastaanottoa ja ilmapiiriä hyvänä. Ainakaan työsuhteen alussa ei ollut huomattu suuria ristiriitoja yhteisössä. Uuden työntekijän vastaanottoa luonnehdittiin sanoilla positiivinen, lämmin, sosiaalinen, rento ja tervetullut sekä hyvä tekemisen meininki. Aineistossa ilmapiiriä ilmensivät kommentit, joissa kerrottiin, että tyhmiä kysymyksiä sai kysyä, miten ihmiset jakoivat tietotaitoaan ja kokemuksiaan, miten oltiin avoimia tiedonkulussa sekä miten hiljainen tieto liikkui ja vuorovaikutteinen yhteisö oli. Positiivisen ilmapiirin lisäksi samaan aikaan nähtävissä olivat yleinen rakennemuutos, organisaatiomuutokset, työntekijöiden kiire ja kuormittuneisuus. Näiden seikkojen ei silti nähty liiemmin häiritsevän perehtymisen onnistumista tai toisaalta kohdistuvan häiritsevästi uuteen työntekijään. Henkilö F kertoo tiimin vastaanotosta ja henkilö B organisaatiomuutoksesta:

”Ihan semmonen positiivinen. Kaikki otti mukavasti mukaan asioihin ja heti pääsi joukkoon mukaan...Tämä organisoitu perehdytys oli tosi hyvä, että se auttoi tosi paljon, mutta ehkä sellanen muu oppiminen tuli työtehtävien lomassa. Siinä kävi hyvin käsiksi siihen, että ihmiset ovat hyvin kiireisiä. Sitten kun ei ole mitään aikaa varattu niin voi olla, että ihmiset eivät enää ehdi perehdyttämään tai selittämään asioita juurta jaksan” (Henkilö F).

”...Ihmiset yleensä vastustaa muutosta, varsinkin kun se on suuri, kyl sen huomaa, ei oikein tiedetä mitä vois olla seuraavaks” (Henkilö B).

”Kohdistuiko se sinuun?” (Haastattelija).

”Ei, sen vaan huomaa semmoisena epätietoisuutena, kun ihmiset ei oikein tiedä roolejaan, kun se organisaatio muokataan uudestaan” (Henkilö B).

5.4.2 Toimijat

Esimiehellä on aina vastuu perehdytysprosessista ja velvollisuus järjestää työtehtäviin opastaminen parhaalla mahdollisella tavalla. Haastateltavien mielestä esimies suoriutui hyvin. Hänen roolinsa oli ollut joko perehdytyksen järjestäjä, perehdyttäjä tai tärkeä työkaveri. Tiimejä ja kollegoja arvostettiin myös. Heidän roolinsa oli liittynyt sekä työtehtävien opastamiseen että hyvän ja vastaanottavaisen ilmapiirin luomiseen.

HR:n kokonaispanokseen oltiin tyytyväisiä, mutta kehittämisehdotuksiakin annettiin. Niitä esiteltiin luvussa 5.3. Oma rooli näyttäytyi aineistossa aktiivisena ja kärsivällisenä oppijana. Aikaisempien työpaikkojen kokemukset antoivat haastateltaville sopivaa taustatukea. He kuvailevat miten tiesivät ”miten hommaan piti ryhtyä” tai ”miten kaikki asiat eivät avaudu heti tulokkaalle”. He olivat olleet omatoimisia ja itsenäisesti tietoon perehtyviä, joita ”ei kuitenkaan tarpeen vaatiessa hävettänyt kysyä mitään”.

6 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli muodostaa selkeä ja eheä kuva perehdytyksestä ja miten siinä on onnistuttu. Toimihenkilöiden kokemusten kautta selvitettiin perehdytyksen toimivuus, riittävyys sekä mahdolliset kehitettävät kohdat. Päättökysymykseksi oli muotoiltu miten perehdytys on onnistunut toimihenkilöiden näkökulmasta. Onnistuneisuutta peilataan vielä johtopäätös -luvussa toimihenkilöiden odotuksiin sekä perehdytysrunkoon.

Tuloksista käy ilmi, että työnkuva vastaa toimihenkilöiden odotuksiin. Toimihenkilöt tiesivät suurelta osin rekrytointivaiheessa, millaisia valmiuksia, tietoja ja taitoja heillä pitäisi olla hoitaakseen työtehtäviään. Näin ollen ei syntynyt epärealistisia odotuksia työtehtävien suhteen. Tämä on tärkeä asia rekrytointiprosessissa ja antaa hyvän pohjan perehdytykselle, kun molemmilla niin työnantajalla kuin tulokkaalla on sama käsitys tehtävien hoidosta. Ketolan (2010, 116) tutkimuksessa pidettiin juuri tätä asiaa ensimmäisenä onnistumisen edellytyksenä. Haastateltavien omat syyt työpaikan vaihtoon olivat suuremmalta osin urakehitykseen liittyviä. Työnantajamielikuvan he näkivät itse positiivisena. Odotukset perehdytyksestä liittyivät eniten koulutuksiin sekä ihmisten tapaamisiin.

Finnairin perehdytysrunkoon voidaan peilata prosessin onnistuneisuutta ja sen toimenpiteiden yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia toimihenkilöiden kesken. Perehdytyksen perusrungon pohjalta räätälöidään toimihenkilölle yksityiskohtaisempi perehdytysohjelma. Esimiehen muistilista sisältää ne toimenpiteet, jotka pitää hoitaa ennen kuin uusi toimihenkilö aloittaa tehtäväs-

sään. Näistä ennakkotoimenpiteistä tämän tutkimuksen perusteella tulisi eniten kiinnittää huomiota tarvittavien työkalujen valmiina oloon sekä perehdyttämispäivään ilmoittautumiseen jo mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Buddya ei ollut kaikilla haastateltavilla nimettynä tai sitten he eivät olleet tietoisia asiasta. Nimeämistä olisi syytä kuitenkin miettiä mahdollisimman usean perehdytettävän kohdalla, sillä mentorien, kummien ja tutorien vahvuuksina on huomattu olevan asiantuntemus, henkilökohtainen osaaminen sekä yrityksen käytännön tuntemus (Ketola 2010, 126). Pakollisella buddyn nimeämisellä, edellyttäen, että henkilö on tietoinen buddyn roolistaan, voitaisiin helposti välttää ensimmäisten päivien ongelmat, kun buddy olisi tulokkaan tukena ja häneen puoleensa voisi kääntyä kaikissa työsuhteen alkuun liittyvissä asioissa tai ongelmissa. Joskus myös pelkkä esimies käytännön perehdyttäjänä voi näyttäytyä hankalana asetelmana.

Onnistuminen perehdytyksen toteutuksessa näyttäytyy miten työtehtäviin olisi viisasta perehdyttää ja mitä asioita tulisi painottaa. Toimihenkilöillä, joilla koulutukset näyttelivät suurta osaa, kaipasivat enemmän konkreettista kokeilua jo heti alkuvaiheessa. Muut olivat tyytyväisiä tapaan, miten työtehtäviin opastettiin. Perehdytyksen aikatauluttaminen ja jaksottaminen nousi myös yhtenä haasteena. Informaatiotulva on suuri perehdytyksen alussa ja ihmisen kyky omaksua uusia asioita lyhyessä ajassa kuitenkin rajallinen. Sisäisten sidosryhmien esittelyyn taasen olisi kaivattu syvyyttä lisää ja huomiota siihen, mitkä sidosryhmät kannattaa esitellä kenellekin.

Seurannan ja palautteiden avulla voidaan yrityksissä mitata perehdytyksen onnistuneisuutta. Kaikki haastateltavat olivat käyneet palautekeskustelun esimiehensä kanssa ennen koeajan päättymistä. Viimeistään siinä yhteydessä he olivat saaneet palautetta sekä antaneet sitä. Jotta voisi mitata perehdytyksen onnistuneisuutta ja kehittää prosessia yrityksessä systemaattisesti, pitäisi tietoa kerätä joko kirjallisena tai esim. verkkokyselyn avulla jokaisen perehdytyksen jälkeen.

Perehdytyksessä keskeisintä on oikean tasapainon löytäminen eri tekijöiden kesken (Kjelin & Kuusisto 2003, 250). Voidaan sanoa, että perehdytys on onnistunut toimihenkilöiden kohdalla. Onnistunut perehdytys linkittyy tämän tutkimuksen perusteella Finnairilla perehdytyksen kokonaisuuteen, hyvään perehdytyksen ajan ilmapiiriin ja toimijoiden rooliin. Kokonaisuus muodostui haastateltavien odotuksista ja prosessin osien tarpeellisuudesta ja osaavista toimijoista. Kokonaisuutta pidettiin toimivana, kunhan tarvittavaa työkokemusta oli takataskussa. Kokonaisuutta ei silti näyttänyt horjuttavan yksittäiset epäonnistumiset tai vajaavaisuudet joko prosessissa tai sen toimijoissa. Myös oma aktiivinen rooli on yhä tärkeämpää. Nykypäivänä joissakin yrityksissä ohjataan tulokasta jopa rakentamaan itse itselleen tavoitteen mukaista perehdytystä (Luoto 2012). Tavoitteena tässä on, että tulokas itse tietää, millaista perehdytystä hän tarvitsee ja missä määrin. Hyvässä ilmapiirissä, jossa ihmisillä on oma rooli

selvillä, on kaikilla helppo tehdä työtä ja toimia yrityksen parhaaksi; onhan työpaikan ilmapiiri todettu ykkösasiaksi myös työpaikan valinnassa (T-media 2013).

7 Tutkimuksen arviointi

Termit reliabelius ja validius kytketään kvantitatiiviseen tutkimukseen. Kuitenkin laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tulisi myös arvioida. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan todistaa esittämällä tutkimuksen toteuttamisen kaikkia vaiheita mahdollisimman läpinäkyvästi. (Hirsjärvi ym. 2007, 227.)

”Luotettavuus mittaa myös työn laatua” (Kananen 2013, 115). Laatua tarkkailtiin tarkistamalla ja varmistamalla haastattelutilanteissa, että digitaalinen nauhuri äänittää ja äänityksen taltiointi olisi mahdollisimman korkealaatuinen. Haastatteluaineiston äänitykset olivat kaikki kuuluvia ja hyvätasoisia. Litterointi pyrittiin aloittamaan heti samana päivänä. Se noudatti samoja sääntöjä ensimmäisessä haastattelussa kuin viimeisessäkin. Aineisto litteroitiin sanatarkasti jättäen kuitenkin sanatoistot ja yksittäiset tavut pois.

Haastattelutilanteissa haastateltavat toivat esille avoimesti niin myönteisiä kuin negatiivisia kokemuksiaan. Täytyy kuitenkin pitää mielessä, että haastatteluaineisto on aina konteksti- ja tilannesidonnaista. Haastateltavat saattavat puhua haastattelutilanteessa eri tavalla kuin josakin toisessa tilanteessa. (Hirsjärvi ym. 2007, 202.) Tutkimuksessa toimihenkilöitä haastateltiin vain yhden kerran ja tämä asia oli huomioitu ennakkoon jo tutkimuksen suunnittelussa. Näin ollen teemahaastattelussa pyrittiin saamaan haastateltavien näkemykset tarkkaan selville joko tarkentamalla tai kysymällä yksityiskohtaisempia tietoja haastateltavilta ja sillä tavalla vahvistamaan heidän näkemyksiään.

Aineistonkeruun jälkeen litteroituja tekstejä luettiin läpi monta kertaa. Aineisto luokiteltiin liittämällä jokaisen haastateltavan kommentti oikean haastattelurunkoteeman alle taulukokoon. Tämän jälkeen sitaattit hajotettiin pienempiin osiin ja aineisto saatiin eriteltyä, typistettyä ja yhdisteltyä uudelleen teemojen alle.

Tulkinnan ristiriidattomuutta eli reliabiliteettia pystytään varmistamaan case-tutkimuksessa vain, jos toinen tutkija ja opinnäytetyön kirjoittaja päätyy samanlaisiin johtopäätöksiin. Useasti on sanottu, että tulkintoja voi olla saman verran kuin on tulkitsijoitakin. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että samaan tutkimusongelmaan saataisiin monia erilaisia tulkintoja, vaan että tarkastuskulmaa tai tutkimusongelmaa vaihtamalla syntyy erilaisia tulkintoja. (Kananen 2013, 119.)

Tässä opinnäytetyössä käytettiin aineistonhankintamenetelmänä haastattelua. Teemahaastattelu antoi mahdollisuuden tuoda tutkittavien ”äänen” esille. Olin ensikertalainen tutkimuksen teossa. Koin tiedonkeruuvaiheen tutkimuksessa miellyttävimpänä ja tutuimpana, tiedostaen kuitenkin, että se on kriittisin vaihe koko tutkimuksen onnistumisen kannalta. Haastattelun avulla pystyttiin kuitenkin tuomaan toimihenkilöiden näkemyksiä ja kokemuksia paremmin näkyviin, sillä haastateltavat joutuivat mietiskelemään, pohdiskelemaan ja kertomaan asioista varsin laajasti ja tarkasti. Haastatteluista haastateltavat eivät selviä laittamalla rastia ruutuun. Tutkimustulosten analysointi oli taas haastavinta, sillä kokonaisen kuvan muodostaminen vaatii monta vaihetta tutkimusprosessissa. Haastateltavien ”äänten” avulla kuitenkin koko perehdytyksestä saatiin kuva, joka osoittaa mielestäni hyvin, miten perehdytyksessä kokonaisuonnistuminen on paljon enemmän kuin sen osien summa.

Lähteet

- Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Liettua: BALTO Print.
- Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Hämäläinen, K. & Kangas, P. 2008. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. 2. painos. Vantaa: Nyky-paino.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous: löydä uusi työyhteisöviestintä. Juva: WS Bookwell.
- Juuti, P. 2011. Työt ja organisaatiot ovat muuttuneet: nyt tarvitaan uudenlaisia työyhteisöjen kehittämisen muotoja. Teoksessa Juuti, P. (toim.) Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Vantaa: Hansaprint.
- Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Juvenes Print.
- Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.
- Ketola, H. 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi: perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.
- Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Liettua: BALTO Print.
- Moisio, V-P. 2011. Uusi HR, arjen henkilöstöjohtamista. Kuopio: Suomen Graafiset Palvelut.
- Salojärvi, S. 2013. Strategiset henkilöstöprosessit käytännössä. Teoksessa Helsilä, M, Salojärvi, S. (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. 2.painos. Vantaa: Hansaprint.
- Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tallinna: Uniprint.
- Työsopimuslaki. 2001. 2001/55.
- Työturvallisuuslaki. 2002/738.
- Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima.
- Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita Prima.

Sähköiset lähteet

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2011. Oivallus loppuraportti. Viitattu 4.11.2013.
http://ek.multiedition.fi/oivallus/fi/liitetiedostot/Oivallus_loppuraportti_web.pdf

Finnair. 2013a. Konserni: Lyhyesti. Viitattu 24.1.2014.
www.finnairgroup.com/konserni/konserni_1.html

Finnair. 2013b. Konserni: Strategia. Viitattu 24.1.2014.
http://www.finnairgroup.com/konserni/konserni_2.html

Finnair. 2013c. Finnair vuosikertomus 2013. Viitattu 7.3.2014.
http://www.finnairgroup.com/linked/fi/konserni/23166-Finnair_2013_SUO_withlinks_v3.pdf

Kajaanin ammattikorkeakoulu. Laadullisen aineiston analyysi ja tulkinta. Viitattu 23.1.2014.
<http://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Laadullisen-analyysi-ja-tulkinta>.

Karjalainen, M. 2010. Ammattilaisten käsityksiä mentoroinnista työpaikalla. Viitattu 24.2.2014.
<http://www.proviisoriyhdistys.net/sites/default/files/Karjalainen%20Merja%202010%20v%C3%A4it%C3%B6skirja%20mentoroinnista.pdf>

Laakso, L. 2013. Kone halutuim työnantaja, Nokia ja NSN toipuneet. Viitattu 15.2.2014.
<http://app.kauppalehti.fi/news/article/paauutiset?article=201312580631>

Luoto, L. 2012. Ajattele perehdytys uudelleen. Viitattu 2.3.2014.
<http://www.psycon.fi/fi/blogi/ajattele-perehdytys-uudelleen>

T-Media. 2013. Työnantajakuva 2013. Viitattu 15.2.2014.
http://www.t-media.fi/wp-content/uploads/2013/05/T-Median_Ty%C3%B6nantajakuva_2013_alustaviatuloksia.pdf

Työterveyslaitos. 2010. Tietotyön muutokset. Viitattu 5.3.2014.
http://www.ttl.fi/fi/muuttuva_tyoelama/tietotyon_muutokset/sivut/default.aspx

Julkaisemattomat lähteet

Alanen, M. Haastattelu. HR-konsultin haastattelu 19.11.2013. Finnair Oyj. Vantaa.

Esimiehen muistilista. Finnair Oyj.

Perehdytysuunnitelma. Finnair Oyj.

WeWin-päivä. Finnair Oyj.

Kuvio

Kuvio 1. Työntekijän osaamisalueet..... 16

Taulukko

Taulukko 1. Toimenpiteet perehdytysprosessin eri vaiheissa.....	18
---	----

Liitteet

Liite 1. Sähköpostikutsu haastatteluun	42
Liite 2. Teemahaastattelurunko.....	43

Liite 1. Sähköpostikutsu haastatteluun

Moi.

Susanne Tuhkanen suorittaa Laurean AMK:ssa liiketalouden tutkintoa ja hän on tekemässä opinnäytetyötä perehdytyksestä ja sen onnistumisesta uusien toimihenkilöiden näkökulmasta. Tätä varten hän tarvitsisi muutamia uusia Finnairilla aloittaneita työntekijöitä, joita hän voisi aiheesta haastatella. Haastattelu tapahtuisi HOTT:ssa ja aikaa siihen tulisi varata n. tunti. Aikataulu on sillä tavalla joustava, että se on soviteltavissa molempien osapuolien aikataulun mukaan. Aikaisintaan kuitenkin ensi viikon lopulla.

Olisiko sinulla kiinnostusta osallistua tähän tutkimukseen?

Henkilökohtaisesti rohkaisen osallistumaan tähän, koska palautteesi olisi myös meille erittäin tärkeä, että osaamme kehittää perehdytystä oikeaan suuntaan.

Ilmoita minulle mikäli haluat osallistua tähän niin sovitellaan sitten aikatauluja tarkemmin.

Terv,

Mika

--

Mika Alanen, HR Consultant
Finnair Plc, Commercial Division
mika.alanen@finnair.com, www.finnair.com
Mobile +358 50 392 6522

Liite 2. Teemahaastattelurunko

TEEMAHAASTATTELURUNKO

tehtävä yrityksessä
asema organisaatiossa
koulutustaso
ikä
työkokemus
työhöntulopvm
tiimin koko

HAASTATTELUTEEMAT:

Ennen työn alkamista

- syyt hakeutua nykyiseen työtehtävään
- mielikuva yrityksestä (-tehtävästä) rekrytointiprosessissa
- omat odotukset perehdytysprosessista
- oma käsitys perehdytyksestä

Työhöntulo ja miten siihen oli valmistauduttu

- ensimmäinen työpäivä
- ensimmäiset viikot
- vastaanotto työpaikalla
- työvälineet
- työtilat
- työkaverit
- perehdytysuunnitelma ja sen läpikäyminen

Työhön perehdytys

- työtehtäviin perehdytys
- työyhteisöön perehdytys
- organisaatioon perehdytys

- sidosryhmiin perehdytys
- käytäntöjen perehdytys
- perehdyttäjät ja niiden rooli, oma rooli
- perehdytystilaisuus, WeWin
- perehdytysmateriaali
- perehdytyksen aikataulu, lukujärjestys
- perehdytyksen riittävyys, valmius työtehtävien tekemiseen
- ilmapiiri perehdytyksen aikana

Seuranta

- palautteen saaminen perehdytyksestä
- palautteen antaminen perehdytyksestä
- palautekeskustelu
- epämuodolliset keskustelut

Perehdytyksen onnistuminen

- parhaat asiat
- kehitettävät asiat
- vertailu aikaisempiin työpaikkoihin
- toimijoiden onnistuminen (hr, esimies, perehdyttäjä)
- ennako-odotuksiin vastaaminen