



Perehdytyskonseptin kehittäminen Isokenkäisten Klubille

Emilia Hiukka

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Restonomi

Opinnäytetyö

2022

Tiivistelmä

Tekijä(t) Emilia Hiukka
Tutkinto Restonomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Perehdytyskonseptin kehittäminen Isokenkäisten Klubille
Sivu- ja liitesivumäärä 37 + 3
<p>Opinnäytetyön toimeksiantajana on Isokenkäisten Klubi, jonka toiminta perustuu sesonkiluonteiseen toimintaan. Opinnäytetyön päätavoitteena oli perehdytyskonseptin kehittäminen. Ensimmäisenä alatavoitteena oli selvittää millaista perehdytystä työntekijät tarvitsevat pärjätäkseen työssään. Toisena alatavoitteena oli selvittää perehdytyksen nykytilanne yrityksessä ja kolmantena alatavoitteena oli selvittää, miten perehdytysprosessia tulee kehittää. Opinnäytetyön tekeminen aloitettiin keväällä 2022 ja työ valmistui aikataulun mukaisesti syksyllä 2022, kokonaisuudessaan opinnäytetyöprosessi kesti puolen vuoden ajan.</p> <p>Laadukkaalla perehdytyksellä on lukuisia hyötyjä sekä yrityksen liiketoimintaan että työntekijän hyvinvointiin ja motivaatioon. Perehdytyksen avulla yritys pääsee tavoitteisiinsa ja työntekijöiden hyvinvointi lisääntyy ja virheiden määrä vähenee. Palvelualoilla onnistunut perehdytys on yhteydessä myös asiakkaan saamaan palvelun laatuun, kun hyvinvoiva henkilöstö pystyy tarjoamaan parempaa palvelua asiakkaille. Perehdytysprosessia kehittäessä on aluksi selvítettävä lähtötilanne ja tunnistettava kehittämiskohteet. Tämän jälkeen voidaan määritellä kehittämistavoitteet ja aloittaa perehdytysprosessin luominen ja kehittäminen.</p> <p>Kyseessä on toiminnallinen opinnäytetyö, jossa kehittämismenetelmänä käytettiin toimintatutkimuksen prosesseja ja kvalitatiivista menetelmää. Perehdytysprosessin kehittämisen mukaisesti produktin tekeminen aloitettiin lähtötilanteen selvittämisellä. Haastatteluihin osallistuivat toimeksiantajat ja eri yritysten työntekijät, jotka olivat vasta saaneet perehdytyksen uudessa työssään. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Tärkeimpinä kehityskohteina esille nousivat perehdytyksen ajanpuute, yrittäjien käyttämä aika suorittavaan työhön ja tiedon runsaus perehdytyksessä. Kehitystyön tuloksena syntyi perehdytyskonsepti, joka sisältää perehdytysprosessin ja perehdytysmateriaalit toimeksiantajalle. Työpistekohtaiset perehdytyskortit kehitettiin ratkaisuksi perehdytyksen haasteisiin yrityksessä.</p> <p>Opinnäytetyön tekemisessä päästiin sille aiemmin määriteltyihin tavoitteisiin niin aikataulullisesti kuin sisällöllisesti. Työn tuloksia voidaan hyödyntää eri alojen yrityksissä ratkaisuna perehdytyksen haasteisiin ja perehdytysprosessia kehittäessä.</p>
Asiasanat perehdyttäminen, perehdytys, työnopastus, työhyvinvointi

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Perehdyttäminen	4
2.1	Perehdytysprosessin vaiheet.....	6
2.2	Perehdytyksen hyödyt ja tavoitteet	7
2.3	Perehdyttämiseen liittyvät haasteet	9
2.4	Perehdytysprosessin luominen ja kehittäminen	10
2.5	Perehdytyksen laatu ja seuranta osana perehdytysprosessia	11
3	Perehdytyksen suunnittelu	14
3.1	Perehdytysuunnitelmaan vaikuttavat tekijät	16
3.2	Perehdytysuunnitelman sisältö	16
4	Perehdytyskonseptin kehittäminen Isokenkäisten Klubille	18
4.1	Yritysesittely	18
4.2	Opinnäytetyön suunnittelu ja tutkimusmenetelmät.....	19
4.3	Lähtötilanteen selvittäminen haastattelemalla	21
4.3.1	Toimeksiantajan haastattelu ja tulokset.....	22
4.3.2	Perehdytettävien haastattelu ja tulokset.....	23
4.3.3	Kehitetyn perehdytyskonseptin analysointi SWOT-analyysin avulla	26
5	Produktin sisältö ja lopputulos	27
5.1	Tervetuloa taloon -opas.....	27
5.2	Perehdytysopas	28
5.3	Perehdytyksen tarkistuslista	29
6	Pohdinta.....	30
6.1	Kehitystyön ja opinnäytetyöprosessin arviointi.....	30
6.2	Kehitysehdotukset perehdytyskonseptille	32
6.3	Oman oppimisen arviointi	33
6.4	Yhteistyö toimeksiantajan kanssa.....	34
	Lähteet.....	35
	Liitteet	38
	Liite 1. Haastattelukysymykset toimeksiantajalle	38
	Liite 2. Haastattelukysymykset perehdytetyille	39
	Liite 3. SWOT-analyysi kehitetystä perehdytyskonseptista	40

1 Johdanto

Perehdytys on yksi organisaation tärkeimmistä prosesseista, joka voi onnistuessaan olla loistava kilpailuetu ja työnantajamielikuvaa parantava tekijä. Suunnitelmallinen perehdyttäminen on tärkeää tuottavuuden ja tehokkuuden sekä työtyytyväisyyden ja sitoutumisen kannalta. Nykypäivänä korostetaan perehdytystä myös kaksisuuntaisena prosessina, jossa työntekijälläkin on vastuu omasta oppimisestaan. Uusi työntekijä näkee organisaation toimintaa eri näkökulmasta, jolloin työntekijän vastuulla on tuoda esille näkemyksiään ja antaa palautetta. Tällöin puolestaan organisaatio toimii perehtyjänä ja sen tulee olla vastaanottavainen ja avoin palautteelle. Onnistuessaan kaksisuuntainen prosessi hyödyntää molempia osapuolia ja mahdollistaa toiminnan kehittymisen. (Eklund, 6.2.2020).

Tämän opinnäytetyön keskeisiä aiheita ovat perehdyttäminen ja perehdyttämiseen sisältyvät prosessit ja käytännöt. Perehdyttämällä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä oppii yrityksen ja uuden työpaikkansa käytännöt, työskentelytavat, työnsä kannalta olennaiset ihmiset sekä työhönsä liittyvät odotukset (Ahokas & Mäkeläinen 2013). Onnistuneella perehdyttämällä on positiivinen vaikutus työntekijän hyvinvointiin ja perehdyttämisen avulla uusi työntekijä saa parhaat mahdolliset lähtökohdat uudessa työssä pärjäämiselle.

Opinnäytetyön päätavoitteena on perehdytyskonseptin kehittäminen. Ensimmäinen alatavoitteena on selvittää millaista perehdytystä työntekijät tarvitsevat pärjätäkseen työssään. Toisena alatavoitteena on selvittää perehdytyksen nykytilanne yrityksessä ja kolmantena alatavoitteena on selvittää, miten perehdytysprosessia tulee kehittää. Alatavoitteet ovat esiteltyinä peittomatriisissa (taulukko 1), joka havainnollistaa alatavoitteiden, tietoperustan ja haastatteluiden tulosten välistä yhteyttä. Opinnäytetyön lopputuloksena syntyy toiminnallisella menetelmällä luotu perehdytyskonsepti, joka sisältää perehdytysprosessin ja perehdytysmateriaalit toimeksiantajalle, jotka sisältävät työpistekohtaisia perehdytyskortteja. Kehittämismenetelminä työssä käytetään toimintatutkimuksen prosesseja ja kvalitatiivista menetelmää sekä haastattelumenetelmänä puolistrukturoituja teemahaastatteluita.

Alakysymys	Tietoperusta (luku)	Tulokset (luku)	Haastattelukysymykset teemoittain
Millaista perehdytystä yrityksessä tarvitaan?	2, 2.1, 2.2, 3.2	4.3.1, 4.3.2	Teemat 1, 2 & 4
Mikä on perehdytyksen nykytilanne?	2.4	4.3.1, 4.3.2	Teemat 1, 2, 3 & 4
Kuinka kehittää perehdytysprosessia yrityksessä?	2.4	4.3.1, 4.3.2	Teemat 3 & 4

Taulukko 1. Peittomatriisi

Perehdytyskonsepti kehitetään toimeksiantajille helpottamaan sesonkityöntekijöiden perehdyttämistä ja tehostamaan perehdytysprosessia. Isokenkäisten Klubilla ei ole tällä hetkellä käytössä minkäänlaista perehdytyskonseptia tai muuta materiaalia uusien työntekijöiden perehdyttämiseksi, jolloin kehitystyön tekeminen on erittäin tärkeää ja ajankohtaista. Perehdytyskonseptin kehittäminen tulee olemaan suureksi avuksi työntekijöitä perehdyttäessä, sillä sen avulla voidaan seurata perehdytyksen etenemistä ja läpikäytäviä asioita. Perehdytyskonseptin sisällössä otetaan huomioon työntekijän kokemattomuus ja se, että työntekijä ei ole välttämättä työskennellyt alalla aiemmin. Tällöin konsepti tulee soveltumaan sekä täysin kokemattomien että jo kokemusta ja ammattitaitoa omaavien perehdytyksessä, kun sitä voidaan soveltaa työntekijän osaamistason mukaan. Sesonkityöntekijöitä perehdyttäessä on huomioitava myös perehdytyksen rajallinen aikataulu, jolloin perehdytysprosessin tulee olla tehokas. Tämä voidaan mahdollistaa muun muassa työpiste-kohtaisilla ohjeilla ja korteilla, mikä antaa työntekijälle mahdollisuuden tarkistaa nopeastikin työn suorittamiseen liittyviä asioita.

Perehdytyskonseptista luodaan kattava ja tehokas konsepti, joka sisältää kaiken oleellisen yrityksestä, käytännöistä, työnkuvasta sekä työtehtävistä ja tavoitteista. Tämän lisäksi työntekijän on tärkeää tietää mitä häneltä työssään odotetaan. Perehdytyskonseptin yksi tärkeimmistä hyödyistä on se, että sen avulla pystytään varmistamaan perehdytettävien asioiden läpikäynti. Tällöin perehdytys on tehokasta ja työntekijä tulee pärjäämään nopeastikin itsenäisesti, kun kaikki työnkuvaan liittyvät asiat ovat käsitelty työntekijän kanssa. Perehdytyskonseptista luodaan sellainen, jota toimeksiantajan on helppo muokata työtehtävien muuttuessa tai perehdytyksestä saadun palautteen avulla. Opinnäytetyön tavoite on valmistua ennen alkavaa sesonkia, jolloin toimeksiantaja pääsee hyödyntämään perehdytyskonseptia uusien työntekijöiden perehdyttämisessä heti sesongin alkessa.

Opinnäytetyön tietoperustan rajaukseen vaikuttavat toimeksiantajalle tehtävän kehitystyön sisältö. Tästä syystä tietoperustassa käsitellään perehdytyksen sisältöä ja käytäntöjä sekä perehdytyksen merkitystä yrityksen liiketoimintaan. Näiden asioiden lisäksi tietoperustassa käydään läpi perehdytyksen hyötyjä, tavoitteita ja haasteita. Perehdytyskonseptia kehittäessä on tärkeää tunnistaa perehdytyksen haasteet sekä yleisellä tasolla että yrityksen toiminnassa. Tunnistamalla haasteet perehdytyskonsepti voidaan kehittää ratkaisemaan perehdytyksen ongelmia ja tehostamaan perehdytystä. Tietoperustassa käsitellään myös perehdytysprosessin kehittämisen vaiheita, perehdytyksen suunnittelua ja aikataulutusta sekä perehdytyksen laadun varmistamista ja seuranta.

Produktin aiheen rajaus on käsitelty ja sovittu yhdessä toimeksiantajan kanssa palavereiden ja yritysvierailun myötä. Toimeksiantajalla on paljon erilaista toimintaa, jolloin koko toiminnasta perehdytyskonseptin luominen olisi ollut yksin tehtävänä työnä liikaa, ja tästä syystä aihe rajattiin niin, että

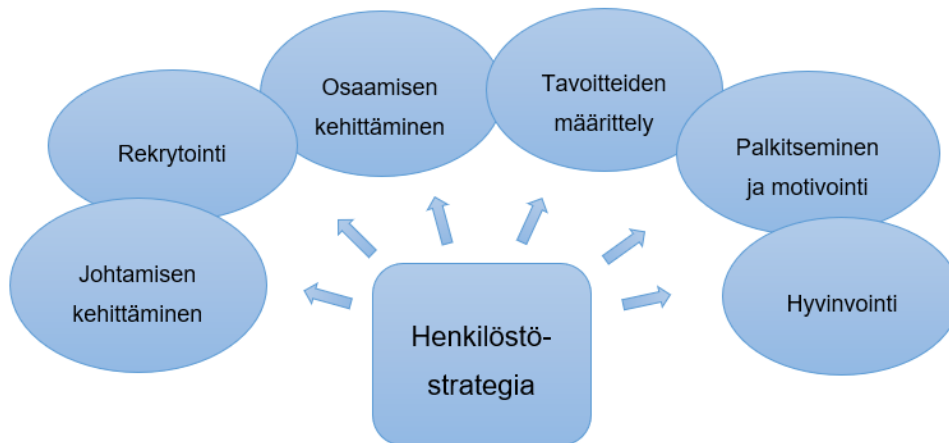
perehdytyskonsepti luodaan hotellipuolelle hyödynnettäväksi. Produkti tulee sisältämään sekä perehdytyksen yleissuunnitelman, joka sisältää yritysesittelyn, tietoa käytännöistä, historiasta sekä perehdytysoppaan, joka puolestaan sisältää opastuksen työtehtäviin. Tämän lisäksi perehdytyskonseptiin sisällytetään työpistekohtaiset perehdytyskortit, mikä tekee ohjeistuksista helposti saatavilla olevia ja nopeasti löydettäviä. Niiden avulla tiedon löytää myös nopeasti, eikä sitä tarvitse etsiä pitkää ohjekansiosta.

2 Perehdyttäminen

Tämä luku toimii johdantona aiheeseen käsitellen perehdytykseen liittyvää teoriaa. Tässä luvussa huomioidaan yrityksen henkilöstöstrategia lähtökohtana perehdytykselle ja tutustutaan perehdyttämisen hyötyihin sekä työntekijän että työnantajan kannalta ja sen avulla nähdään myös perehdytyksen hyöty osana liiketoimintaa. Lisäksi tässä luvussa käsitellään työnantajamielikuvaa ja työntekijäkokemusta sekä näiden yhteyttä myönteiseen asiakaskokemukseen. Nämä asiat ovat yhteydessä perehdyttämiseen, sillä hyvällä ja jatkuvalla perehdytyksellä voidaan varmistaa positiivinen työnantajamielikuva ja työntekijäkokemus. Tässä luvussa huomioidaan myös työturvallisuuden vaatimukset osana perehdyttämistä.

Jokaisella on oikeus perehdytykseen uuden työn alkaessa riippumatta työsuhteen pituudesta (Ahokas & Mäkeläinen 2013). Perehdytyksen avulla pyritään mahdollistamaan se, että uusi työntekijä saadaan mahdollisimman pian osaksi työyhteisöä sekä oppimaan omat työtehtävänsä ja tästä johdettua hyvin hoidettu perehdyttäminen vie aikaa (Joki 2021, 85), jonka vuoksi perehdyttämiselle tulee laatia aikataulu. Tämä tarkoittaa sitä, että perehdytyksen avulla pyritään antamaan uudelle työntekijälle parhaat mahdolliset lähtökohdat työssä onnistumiselle tarjoamalla alkuun kattava perehdytys työhön ja käytäntöihin liittyen, mikä puolestaan vaikuttaa siihen, että uusi työntekijä saadaan nopeammin osaksi työyhteisöä ja sen toimintaa.

Eräsalon (61, 2011) mukaan perehdyttäminen on osa henkilöstön kehittämistä. Henkilöstön kehittäminen ja perehdytys sisältyvät yrityksen henkilöstöstrategiaan. Yrityksen henkilöstöstrategia on suunnitelma siitä, että millaista osaamista yrityksessä tarvitaan ja miten henkilöstön osaamista kehitetään sekä miten henkilöstöjohtamisen keinoin varmistetaan yrityksen liiketoimintastrategian toteutuminen. Henkilöstöstrategian tärkeitä osa-alueita ovat kuvassa 1 esitellyt osaamisen kehittäminen, henkilöstön hankinta eli rekrytointi, tavoitteiden määrittely ja arviointi, palkitseminen, motivointi, sitoutumisesta ja hyvinvoinnista huolehtiminen sekä johtamisen kehittäminen. Henkilöstöstrategiaa toteutetaan henkilöstöpolitiikan avulla ja se määrittelee käytännön toiminnan eli operatiivisen tason toimenpiteet sekä vastuut ja aikataulun, jolla strategiaa toteutetaan. Henkilöstöpolitiikkaan sisältyvät esimerkiksi rekrytointi-, kehittämis- ja palkkapolitiikka. (Viitala 2013, 50–52). Tämä tarkoittaa sitä, että henkilöstön kehittämistä ja perehdyttämistä toteutetaan yrityksissä henkilöstöpolitiikan avulla.



Kuva 1. Henkilöstöstrategian tärkeimmät osa-alueet (mukaillen Viitala 2013, 51)

Eklundin (2018, 27) mukaan perehdytys on johtamisen väline, mikä puolestaan tarkoittaa sitä, että se on yksi keino johtaa organisaatiota kohti sen tavoitteita ja toteuttaa sen strategiaa. Näiden keinojen avulla parannetaan myös työntekijän sitoutumista uuteen työhönsä sekä palvelualoilla mahdollistetaan työntekijöiden tuntemus työpaikan palveluihin ja tuotteisiin, mikä on suoraan yhteydessä asiakkaan saaman palvelun laatuun. Tällöin toiminta edistää yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamista.

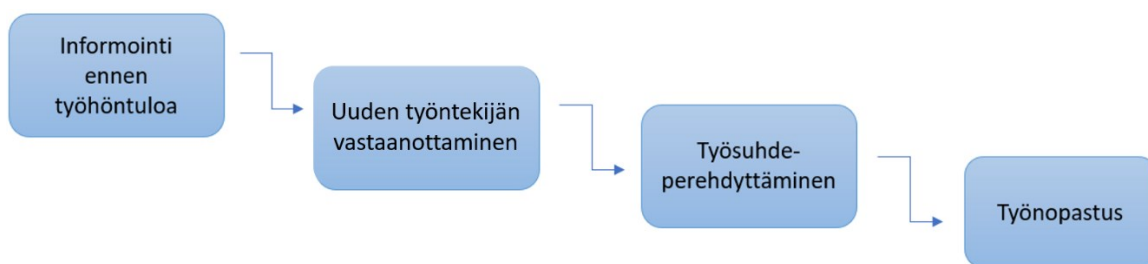
Perehdytys on uuden oppimista ja uuden tiedon soveltamista. Perehdytettävä joutuu sisäistämään paljon uusia asioita aloittaessaan uuden työn ja tämän lisäksi hänen pitää oppia toimimaan tehokkaasti osana organisaatiota ja työyhteisöä. Perehdytyksessä on otettava huomioon myös se, että jokainen perehdytettävä on erilainen niin osaamistasoltaan kuin oppimistavoiltaan. (Eklund 2018, 25–26). Tästä johtuen perehdytyksen suunnittelussa on tärkeää muistaa, että pelkästään tiedon määrä ei ole olennaista, vaan tiedon oikeanlainen ja oikea-aikainen kohdentaminen perehdytettävän tarpeiden mukaan, sillä epäolennaisten asioiden läpikäyminen hidastaa perehdytysprosessia (Eklund 2018, 51).

Uuden työntekijän perehdyttämisestä säädetään myös työturvallisuuslaissa ja alan työehtosopimuksessa. Työturvallisuuslain ja työehtosopimuksessa määriteltyjen asioiden huomioiminen työntekijän perehdytyksessä ovat vähimmäisvaatimukset perehdyttämiselle. Matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajanpalveluita koskevassa työehtosopimuksessa määritellään perehdytyksessä huomioon otettavaksi seuraavat asiat ”Työsuhteen alkaessa työnopastuksen lisäksi työnantaja perehdyttää työntekijän työn turvallisiin ja terveellisiin suoritustapoihin, työpaikan työterveyshuollon sisältöön, työpaikan sairauspoissaolokäytäntöihin, mahdollisiin työturvallisuusriskeihin sekä työsuojeluorganisaatioon” (Palvelualojen ammattiliitto 9.8.2022). Työturvallisuuslaissa puolestaan määritellään

työntekijälle annettavasta opastuksesta seuraavasti (laki työturvallisuudesta 23.8.2002/738, 2 luku, 14§): ”Työantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava, että työntekijä perehdytetään riittävästi työhön ja työpaikan olosuhteisiin sekä turvalliisiin työtapoihin ottaen huomioon työntekijän ammatillisen osaamisen ja työkokemuksen. Työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa”.

2.1 Perehdytysprosessin vaiheet

Perehdytysprosessin vaiheet voidaan jakaa neljään eri osa-alueeseen kuvan 2 mukaisesti ja näitä vaihteita ovat informointi ennen työhöntuloa, uuden työntekijän vastaanottaminen, työsuhdeperehdyttäminen ja työnopastus. Uuden työntekijän perehdyttäminen lähtee liikkeelle jo ennen työn aloittamista ja työhöntuloa, kun hakijoille annetaan tietoa työpaikasta ja työstä jo haastattelutilanteessa, ja työhön valituksi tulemisen jälkeen työntekijän kanssa keskustellaan työsuhteen aloittamiseen ja työhön liittyvistä yksityiskohdista. Tässä vaiheessa perehdytystä uusi työntekijä saa etukäteen materiaalia yritykseen ja työhön liittyvistä asioista. Perehdyttäminen jatkuu uuden työntekijän vastaanottamisella, joka luo hyvän pohjan perehdytykselle sekä koko työsuhteelle, mikäli työntekijä kokee olonsa tervetulleeksi ja hänen vastaanottoonsa on valmistauduttu. Seuraavaksi edetään työsuhdeperehdyttämiseen, jolloin perehdytyksessä käydään läpi työsuhteeseen liittyviä asioita ja periaatteita, kuten työaika, palkanmaksu, poissaolo- ja sairauslomakäytännöt sekä muut säännöt, joita työpaikassa noudatetaan. On tärkeää, että uudelle työntekijälle kerrotaan tässä vaiheessa työterveyspalveluista ja muista työntekijälle kuuluvista ja hyvinvointia tukevista eduista. Tämän jälkeen aloitetaan varsinainen työnopastus eli tehtävään työhön ja työpaikkaan perehdyttäminen, jolloin työntekijä saa riittävän toimintavarmuuden uuden työn aloittamiseksi. (Viitala 2021, luku 3.3).



Kuva 2. Perehdyttämisen neljä osa-alueetta (mukaiillen Viitala 2021, luku 3.3)

Varsinainen perehdyttäminen tulee aina aloittaa uuden työntekijän vastaanottamisella sekä keskustelulla, jonka tavoitteena on esitellä perehdytysohjelman sisältö uudelle työntekijälle ja uuteen työntekijään tutustuminen. Tässä vaiheessa on hyvä tuoda ilmi perehdyttämisen aikataulu ja kertoa, missä vaiheessa uuden työntekijän odotetaan pärjäävän itsenäisesti. Näiden lisäksi ennen varsinaisen perehdyttämisen aloittamista on tärkeää, että työntekijälle esitellään hänen toimenkuvansa sekä kerrotaan, mikä hänen roolinsa on yrityksen strategian ja tavoitteiden toteutumisessa

(Österberg 2014, 116). Myös Eklundin (2018, 30) mukaan perehdytysprosessille asetettavia tavoitteita voivat olla esimerkiksi organisaation strategian tukeminen ja organisaatiokulttuurin vahvistaminen. Tästä johtuen tässä vaiheessa perehdytettävälle on hyvä tehdä selväksi, miten hänen omat työtehtävänsä edistävät yrityksen strategian toteutumista.

Eräsalon (2011, 65–67) mukaan työnopastusvaiheen tavoitteena on monipuolinen osaaminen, kyky toimia tiedolla ja taidolla, jota puolestaan täydentää yksilön halu ja hinku. Hänen mukaansa perehdyttäjän tulee aluksi herättää perehdytettävän mielenkiinto sekä luoda myönteinen ilmapiiri oppimiselle mutta ennen työnopastusta tulee selvittää mitä uusi työntekijä jo osaa, ja tällöin voidaan keskittyä uusien asioiden oppimiseen.

Hyvä työnopastuksen eteneminen vaiheittain Eräsalon (2011, 68) mukaan:

1. Perehdytettävälle selitetään ja opastetaan työ tai tehtävä ja sen lisäksi oppimiselle asetetaan tavoitteet ja välitavoitteet.
2. Perehdyttävä näyttää tehtävän työn, selostaa sen vaihe vaiheelta sanallisesti sekä perustelee, miksi toimitaan niin.
3. Perehdytettävä harjoittelee itsenäisesti ja perehdyttävä luo sellaisen turvallisen ilmapiirin, mikä mahdollistaa uuden työntekijän itsenäisesti opettelemisen, mutta kuitenkin neuvoo ja ohjeistaa tarvittaessa.
4. Kannustava palaute ja arviointi koskien oppimista ja työtehtävien suorittamista.
5. Perehdyttävä suorittaa itse ja kykenee pärjäämään itsenäisesti työssään. Perehdytystilanteen päättäminen sekä molemminpuolinen arviointi ja palaute perehdytystilanteesta.

2.2 Perehdytyksen hyödyt ja tavoitteet

Perehdytyksellä on lukuisia hyötyjä sekä perehdytettävälle että perehdyttäjälle, ja onnistuessaan perehdytys hyödyntää molempia osapuolia. Perehdytykselle voidaan määritellä myös useita tavoitteita niin yleisesti kuin työ- ja tehtäväkohtaisessa perehdytysohjelmassa. Laadukkaasti perehdytyksen avulla sekä työntekijä että yritys pääsevät tavoitteisiinsa, virheiden määrä vähenee ja hyvin suunnitellun perehdytyksen avulla myös työntekijän kokemus stressi vähenee sekä työntekijä sopeutuu nopeammin uuteen työpaikkaansa. Hyvällä perehdytyksellä voidaan parantaa työntekijän sitoutumista sekä työyhteisöön että organisaatioon, mikä vaikuttaa positiivisesti myös asiakaskokemukseen (Haaga-Helja 4.10.2018), kun henkilöstön hyvinvointi näkyy myös ulospäin työntekijöiden tarjoamassa palvelun laadussa. Myös Eklundin (2018, 151) mukaan perehdytyksen avulla luotu korkea luottamus perehdyttäjän ja työntekijän välillä edistää asiakaspalvelun laatua, henkilöstön sitoutumista, työtyytyväisyyttä sekä työn iloa. Vuonna 2016 tehdyn tutkimuksen mukaan perehdyttämishojelman hyödyt eivät liity ainoastaan perehdytettävän tietojen, taitojen ja työn suorittamiseen vaadittavaan osaamiseen vaan se edistää myös perehdytettävän positiivista asennetta työtä sekä

organisaatiota kohtaan. (Huang & Su 2016, 49). Positiivinen ja myönteinen asenne työtä ja organisaatiota kohtaan puolestaan vahvistaa työntekijän sitoutumista ja työtyytyväisyyttä, jolloin perehdytyksen rooli organisaatiossa on erittäin tärkeä.

Eräsalo (2011, 61) määrittelee perehdyttämisen perustavoitteeksi riittävien valmiuksien saavuttamisen oman työkokonaisuutensa menestyksekkääseen hallintaan. Perehdytyksen merkitys korostuu etenkin palvelualoilla, kun tyytyväinen henkilöstö pystyy varmistamaan paremman asiakaskokemuksen ja sen vuoksi on panostettava työntekijän perehdytykseen alusta alkaen. Asiakaskokemuksella tarkoitetaan asiakkaan yrityksestä muodostamaa käsitystä, joka on syntynyt asiakkaalle eri kohtaamisista ja yrityksen herättämien tunteiden sekä asiakkaan muodostamien uusien ja vanhojen mielikuvien perusteella (Korkiakoski & Karhinen 2019, 19).

Työntekijän perehdytyksellä voidaan varmistaa positiivinen työnantajabrändi ja positiivinen työntekijäkokemus. Onnistuessaan nämä molemmat tukevat sekä työntekijän hyvinvointia että yrityksen tavoitteellista toimintaa, sillä hyvinvoiva henkilöstö pyrkii aktiivisesti saavuttamaan tavoitteet. Työntekijäkokemuksella tarkoitetaan työnantajan ja työntekijän kohtaamisista syntyviä ajatuksia ja tunteita, jotka liittyvät työhön ja työympäristöön sekä organisaatioon työnantajana. Työntekijäkokemus kattaa koko työntekijän elinkaaren. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.1). Tällöin työntekijäkokemuksen voidaan ajatella alkavan jo työntekijän ollessa ensikosketuksessa yrityksen kanssa esimerkiksi rekrytointitilanteessa ja päättyvän työsuhteen loppuessa. Kaikki tällä välillä tapahtuneet kohtaamiset työntekijän kanssa vaikuttavat työntekijän kokemukseen työnantajasta, jolloin myös perehdytyksellä on suuri rooli myönteisen työntekijäkokemuksen luomisessa. Työnantajabrändillä puolestaan tarkoitetaan sitä, millainen työnantaja on ja lupausta siitä, millaisen työpaikan organisaatio tarjoaa (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 5). Työnantajabrändi vaikuttaa siihen, että onko kyseinen työnantaja työntekijöiden näkökulmasta sellainen, jossa he haluavat työskennellä. Johtaessa työnantajabrändiä haluttuun suuntaan on tärkeää, että työntekijäkokemus ja sille asetettu tavoite on ymmärretty ja niistä viestitään kohderyhmille onnistuneesti ja puhuttelevalla tavalla (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 5.1.1). Työnantajabrändi ja työntekijämielikuva sitoutuvat yhteen ja siitä syystä hyvällä työntekijäkokemuksella voidaan myös mahdollistaa positiivinen työnantajabrändi. Perehdytyksen näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että hyvällä perehdytyksellä ja varmistamalla työntekijöiden osaaminen sekä hyvinvointi koko työsuhteen ajan voidaan vaikuttaa työntekijäkokemukseen ja sitä kautta työnantajabrändiin.

Perehdytykselle asetettavia tavoitteita voivat olla muun muassa organisaation strategian tukeminen, organisaatiokulttuurin vahvistaminen, työntekijöiden sitouttaminen, ammatillisen ja henkilökohtaisen osaamisen kehittäminen, työntekijöiden toisiinsa tutustuttaminen sekä vuorovaikutuksen lisääminen. Yksi perehdytyksen tärkeimmistä tavoitteista yrityksen kannalta on se, että perehdytys

liittyy organisaation muuhun toimintaan, eikä jää siitä irralliseksi prosessiksi. Tässä voidaan onnistua liittämällä eri käytänteet yhteen ja tekemällä työyhteisön sisäistä yhteistyötä, jolloin on mahdollista toimia johdonmukaisesti ja yhtenäisesti myös perehdytyksessä. Puolestaan työntekijän kannalta perehdytyksen tärkeimpänä tavoitteena on se, että perehdytyksessä huomioidaan työntekijän yksilölliset ominaisuudet ja sitä kautta myös työssä oppiminen sekä tuetaan työntekijän osaamista ja työyhteisön välistä vuorovaikutusta. (Eklund 2018, 28–30). Nämä kaikki toimet vahvistavat uuden työntekijän työssä oppimista ja sitä kautta työntekijä pääsee nopeammin osaksi uutta työyhteisöä. Tämän lisäksi suunnittelemalla perehdytys tukemaan yrityksen strategiaa edesautetaan myös yrityksen liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamista.

Suunnitelmallisella perehdytyksellä voidaan kiinnittää huomiota perehdytyksen laatuun ja tasapuolisuuteen ja tällöin jokainen työntekijä saa samanlaiset mahdollisuudet onnistua työssään. Tämän lisäksi suunnitelmallisen perehdytyksen hyötyjä ovat muun muassa positiiviset vaikutukset työntekijöiden viihtyvyyteen, työhyvinvointiin, työssä suoriutumiseen ja työyhteisöön sitoutumisessa. (Eklund 2018, 31). Tästä johtuen on tärkeää, että yrityksellä on käytössään suunnitelma uusien työntekijöiden perehdyttämiseksi, sillä sen avulla voidaan varmistaa asioiden läpikäynti ja näin ollen työssä pärjääminen. Mikäli yritys ei hyödynnä suunnitelmallista perehdyttämistä, niin se vaikuttaa suurelta osin työntekijöiden saaman perehdytyksen laatuun eri työntekijöiden välillä, kun perehdyttäjällä ei ole mitään konkreettista materiaalia kuten perehdytysopasta tai perehdytyksen tarkistuslistaa perehdytyksen tukena. Tällöin eri työntekijät voivat saada vaillinaisia ohjeistuksia ja jotkin työskentelyn kannalta olennaiset asiat saattavat jäädä kokonaan perehdytyksen ulkopuolelle, minkä vuoksi suunnitelmallisella perehdytyksestä hyötyvät kaikki osapuolet.

Onnistuessaan suunnitelmallisen perehdytyksen hyödyt näkyvät työntekijöiden työssään pärjäämisen lisäksi myös yrityksen liiketoiminnassa. Hyvällä ja suunnitelmallisella perehdytyksellä on sekä taloudellisia että tuottavuutta ja tehokkuutta parantavia vaikutuksia yrityksen toimintaan (Eklund 2018, 31).

2.3 Perehdyttämiseen liittyvät haasteet

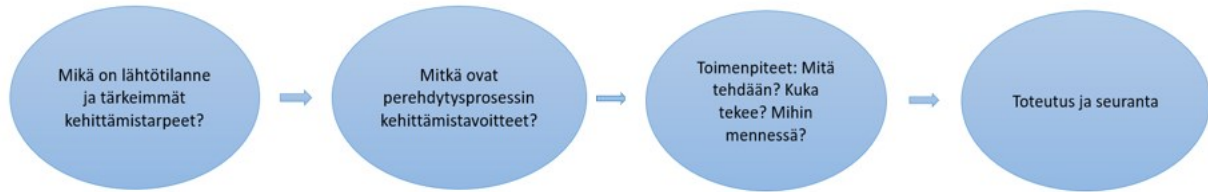
Perehdyttämiseen liittyy lukuisia haasteita, joita voivat olla esimerkiksi tavoitteiden puuttuminen tai epäselvät tavoitteet perehdytyksessä, roolien ja vastuunjaon epäselvyys, kiireellä hoidettu perehdytys ja perehdytyksen ajanpuute. Huono perehdytys voi aiheuttaa poissaoloja, tyytymättömyyttä ja sitoutumattomuutta organisaatiota kohtaan sekä suurta vaihtuvuutta henkilöstössä. Wandan & Norman (2018, luku 2) mukaan perehdyttämisen myötä työntekijät tuntevat olonsa tervetulleiksi ja arvostetuiksi, mikä puolestaan vaikuttaa henkilöstön alhaisempaan vaihtuvuuteen.

Uudelle työntekijälle myös aloittamisen vaikeus voi aiheuttaa haasteita perehdyttämiseen ja tästä syystä perehdyttäjän on hyvä tunnistaa aloittamisen vaikeutta lisäävät tekijät. Aloittamisen vaikeutta voivat aiheuttaa liian suuri tai epäselvä tavoite, sillä perehdytyksessä liian suuri tavoite voi tuntua uudesta työntekijästä kaukaiselta tai saavuttamattomalta eikä se silloin innosta tai motivoi. Tästä syystä suuremmat tavoitteet olisi hyvä pilkkoa pienemmiksi osatavoitteiksi. Puolestaan epäselvä tavoite vaikeuttaa työn tekemistä, kun työntekijä ei tiedä, mitä lopputulokselta odotetaan. Muita perehdytyksen haasteita ja aloittamisen vaikeutta lisääviä tekijöitä voivat olla muun muassa epäonnistumisen pelko sekä motivaation puute. Epäonnistumisen pelkoa voi aiheuttaa se, että työntekijä kokee oman osaamisen olevan riittämätön työtehtävään ja sen vuoksi organisaatiossa on tärkeä avata sitä, miten siellä suhtaudutaan riskien ottamiseen, yrittämiseen ja kokeilemiseen. Motivaation puutetta voi puolestaan aiheuttaa se, että tehtävän tekeminen on ristiriidassa omien tavoitteiden, arvojen tai näkemysten kanssa. Motivaation puutetta voi pyrkiä selvittämään avoimen keskustelun avulla, jolloin tavoitteena on selvittää, miksi työntekijä kokee tehtävän epämiellyttävänä. Keskustelun pohjalta työntekijälle voidaan perustella tehtävän tarkoitusta ja muokata sitä sopivammaksi. (Eklund 2018, 59–61). Avoimen keskustelun avulla voidaan mahdollistaa se, että työntekijän arvot ja näkemykset kohtaavat tehtävän työn kanssa, jolloin se myös lisää työntekijän motivaatiota ja sitoutumista organisaatioon ja työhön. Viitalan (2013, 88) mukaan rekrytointiin liittyviä työntekijän sitouttamisen kannalta tärkeitä asioita ovat realististen odotusten luominen valituille henkilöille ja hyvä perehdytys.

2.4 Perehdytysprosessin luominen ja kehittäminen

Perehdytysprosessin luominen ja kehittäminen (kuva 3) lähtee liikkeelle tarpeen tunnistamisesta ja lähtötilanteen selvittämisestä ja sen arvioinnista. Tässä vaiheessa tulee selvittää, että mitkä asiat ovat kunnossa perehdytyksen osalta ja mitä asioita siinä on vielä kehitettävä. Lähtötilanteen arvioinnin voi suorittaa muun muassa haastattelemalla, kirjallisina kyselyinä tai keskustellen ryhmissä. (Kangas 2003, 23). Myös Wanda & Norma (2018, luku 3) kertovat, että prosessin kehittäminen aloitetaan nykytilan arvioinnilla ja suosittelevat haastatteluja lähtötilanteen selvittämiseksi, sillä ensimmäinen askel prosessin kehittämiseksi on tarkastella nykytilaa yrityksen ja sen työntekijöiden näkökulmasta. Perehdytysprosessia kehittäessä on hyvä keskustella nykyisten työntekijöiden kanssa, sillä heillä voi olla näkökulma siihen, kuinka kehittää tulevien työntekijöiden perehdytystä verrattuna heidän saamaansa perehdytykseen (Indeed 4.11.2020). Uusien perehdytettävien kokemukset perehdytyksestä kannattaa selvittää haastattelemalla, sillä esihenkilön ja perehdytettävän näkemys perehdytyksen laadusta voivat erota toisistaan. Tästä johtuen lähtötilanteen selvittämiseksi on tärkeää saada selville useiden ihmisten näkemykset sekä perustelut niille. Kun kehittämistarpeet on saatu selville, suunnitellaan seuraavaksi kehittämisohjelma tavoitteineen, toimenpiteineen, vastuuhenkilöineen ja näiden lisäksi kehittämisohjelmaan sisältyy myös seurannan

suunnitteleminen (kuva 3). (Kangas & Hämäläinen 2007, 25). Perehdytysprosessia luodessa ja kehittäessä tärkein vaihe on perehdytyksen tavoitteiden määrittäminen (Hampel & Lamont 2011, luku 1).



Kuva 3. Perehdytysprosessin kehittämisen vaiheet. (mukaillen Kangas 2003, 23)

Perehdytysprosessia voidaan kehittää myös esihenkilön ja alaisten välisien kehityskeskusteluiden pohjalta, kun kahdenkeskisessä keskustelussa saadaan selville työntekijöiden tarkempi osaaminen. Kehityskeskustelun kehittymistä käsittelevässä osuudessa voidaan käsitellä muun muassa työntekijän ammattitaitoa, osaamisen kehittämistarpeita sekä osaamiseen liittyvää työhyvinvointia (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 88). Myös Österbergin (2014, 134) mukaan kehityskeskustelut edistävät luottamusta ja avoimuutta sekä antavat tilaisuuden molemminpuoliselle palautteelle, jolloin voidaan selkeyttää työntekijälle tavoitteiden asettamista sekä niiden seuranta. Keskusteluiden avulla pyritään tunnistamaan olemassa olevat kehittämistarpeet nyt ja tulevaisuudessa, sillä organisaation menestys riippuu siitä, miten ihmiset onnistuvat työssään ja saavuttavat tavoitteensa (Österberg 2014, 134). Tästä johtuen perehdytyksen kehittämistarpeita voidaan saada yksikohtaisemmin ilmi hyödyntämällä myös kehityskeskusteluja kehittämistarpeiden tunnistamiseksi osana perehdytystä, sillä perehdytys on vahvasti yhteydessä työntekijöiden tavoitteiden saavuttamisessa ja työssä onnistumisessa.

Perehdytysprosessin luomisessa ja kehittämisessä on myös huomioitava lyhyet työsuhteet. Mikäli yrityksessä työskentelee lyhyillä työsuhteilla toimivia työntekijöitä kuten esimerkiksi sesonkityöntekijöitä, on luotava oma malli heidän perehdyttämiseensä, jossa otetaan huomioon koko työsuhteen elinkaari. Työssäolojakson ollessa lyhyt, on varmistettava, että siitä huolimatta työntekijät vievät yritystä oikeaan suuntaan toiminnallaan. (Kupias & Peltola 2009, 62).

2.5 Perehdytyksen laatu ja seuranta osana perehdytysprosessia

Perehdyttämissuunnitelmia tehdessä on yrityksessä oltava suunnitelma myös sille, kuinka perehdytyksen tehokkuutta, laatua ja oppimista seurataan sekä miten nämä asiat varmistetaan. (Kangas & Hämäläinen 2007, 7). Laadukkaaseen perehdytykseen kuuluu, että perehdytystä annetaan aina työtehtävien, työmenetelmien tai työvälineiden muuttuessa, sillä perehdyttäminen on jatkuva prosessi ja laadukas perehdyttäminen on tärkeää työuran jokaisessa vaiheessa (Työterveyslaitos s.a).

Ruuska (2012, 234) on määritellyt laadusta seuraavasti ”Laatu koostuu suuresta joukosta pieniä asioita” ja ”Laatu on todettua yhdenmukaisuutta vaatimusten kanssa”. Näin ollen myös perehdytyksen laadun muodostavat onnistuneen perehdytyksen osatekijät yhdessä sekä perehdytykselle asetettujen vaatimusten tavoitteisiin pääseminen. Eklundin (2018, 36) mukaan perehdytyksen todellinen laatu on riippuvainen perehdyttäjän taidoista ja kokemuksesta ja tästä johtuen organisaation on tärkeää varmistaa perehdyttäjien valmiudet perehdytystyöhön.

Perehdytysprosessin suunnitteluun kuuluu myös perehdytettävän edistymisen ja kehittymisen seuranta sekä seurannasta sopiminen. Perehdytyksen etenemistä on seurattava, jotta pystytään tarjoamaan sujuva perehdytys juuri kyseiselle työntekijälle. Perehdytyksen seuranta on olennaista myös siitä syystä, että seurannasta saatavan palautteen avulla on mahdollista kehittää perehdytysprosessia. (Eklund 2018, 109). Myös Joen (2021, 95) mukaan perehdytettävän työntekijän kanssa on hyvä sopia seurannasta ja arvioida työtehtävien haltuunoton ja työyhteisöön sopeutumisen tilaa, sillä tällöin perehdytettävä kokee, että hänen perehdytykseensä suhtaudutaan vakavasti ja sitä pidetään tärkeänä. Perehdytyksen seuranta voidaan toteuttaa erilaisten seurantakeskusteluiden avulla.

Perehdytyksen seurantakeskustelun esimerkkikysymyksiä Kankaan & Hämäläisen (2007, 26) mukaan:

1. Perehdytetty, tehtävä ja aloittamispäivä.
2. Kuka sinut perehdytti ja millaisen perehdytyksen sait yrityksen käytäntöihin ja työtehtäviin?
3. Mitkä asiat olet oppinut parhaiten ja minkä asioiden oppiminen oli puolestaan vaikeampaa?
4. Missä asioissa/työtehtävissä olisit kaivannut lisää perehdytystä?
5. Millaista oheisaineistoa olet saanut omaksi?
6. Oletko saanut palautetta oppimisestasi? Miten palaute annettiin?
7. Millä keinoinen kehittäisit työpaikan perehdyttämistä työtehtäviin?
8. Muita ajatuksia ja vapaata palautetta saamastasi perehdytyksestä?
9. Päiväys ja kuittaus.

Perehdyttämisen onnistumisen seurannan tarkoituksena on varmistaa uuden työntekijän jatkuva kehittyminen ja sovittujen tavoitteiden mukaisesti eteneminen. Aktiivisen seurannan avulla pysytään ajan tasalla prosessin etenemisestä. (Eklund 2018, 119). Perehdytyksen seurantakäytäntönä voidaan käyttää myös sellaisia perehdytyskeskusteluja, jotka toteutetaan perehdyttäjän ja uuden työntekijän välillä käytävinä keskusteluina koko perehdytysjakson ajan. Tällaisten perehdytyskeskustelujen avulla voidaan seurata perehdytystä ja keskustella perehdytyksen etenemisestä sekä mahdollistaa avoimen palautteen antaminen molemmiin puolin. Keskustelujen tarkoituksena on

varmistaa ja antaa hyvät edellytykset työntekijän työnsä hoitamiselle sekä kehittymiselle. (Eklund 2018, 122).

Perehdytyskeskustelujen runko osana seurantaa Eklundin (2018, 193) mukaan teemoittain:

1. Perehdytyksen tavoitteet ja eteneminen
 - Tähänastiset onnistumiset
 - Tämän hetken haasteet
 - Seuraavat tavoitteet
2. Työn sisältö ja työssä viihtyminen
 - Miten työskentely on lähtenyt käyntiin?
 - Mikä energisoi työntekijää ja mikä puolestaan vie energiaa?
 - Miten oppimista voidaan edistää?
3. Vuorovaikutus ja verkostot
 - Miten vuorovaikutus sujuu esihenkilön kanssa?
 - Miten vuorovaikutus sujuu muiden työntekijöiden kanssa?
4. Ammatilliset kehittymistarpeet
 - Toiveet tulevaisuutta ajatellen (lisävastuut, projektit, koulutukset)
5. Kehittäminen
 - Kehitysideat
 - Palaute yleisesti ja palaute perehdytyksen sujuvuudesta
6. Yhteenveto
 - Perehdytys suunnitelman päivittäminen
 - Sovittujen asioiden kirjaaminen

3 Perehdytyksen suunnittelu

Tässä luvussa käsitellään perehdytyssuunnitelmaan vaikuttavia tekijöitä ja perehdytyssuunnitelman sisältöä sekä sen suunnittelua. Perehdytyksen suunnittelu on kannattavaa, sillä sen avulla uudet työntekijät saavat paremmat lähtökodit uuden työn aloittamiselle. Hyvä perehdytyssuunnitelma sisältää selkeästi määritellyt ja realistiset tavoitteet (Gómez-Mejía, Balkin & Cardy 2016, 267).

Perehdytyksen suunnittelulla mahdollistetaan sujuva ja kattava perehdytys uudelle työntekijälle, kun perehdyttäjällä on apuna materiaali asioiden läpikäymiseksi. Perehdytys on kannattavaa suunnitella tukemaan yrityksen liiketoimintaa ja strategiaa, mikä puolestaan auttaa myös uuden työntekijän nopeammin osaksi työyhteisöä, kun perehdytys on suunniteltu mukailleen yrityksen strategiaa. Sen avulla uusi työntekijä omaksuu nopeammin uuteen työhönsä liittyvät tavoitteet ja odotukset, kun perehdytystä ei ole rakennettu siitä erilliseksi kokonaisuudeksi. Tämän lisäksi perehdytystä suunniteltaessa on huomioitava, että perehdyttäjälle itsestään selvät työhön liittyvät asiat eivät ole uudelle työntekijälle tuttuja ennestään, mikäli hänellä ei ole aikaisempaa kokemusta. Tästä johtuen perehdytys on suunniteltava vastaamaan työntekijän osaamistasoa ja ammattitaitoa.

Perehdytyksen toteutus on usein lähimpien esihenkilöiden vastuulla. Vaikka vastuu toteutuksesta on esihenkilöllä, niin perehdyttäjäksi on kuitenkin hyvä valita sellainen henkilö, joka ei ole vielä ollut kovin pitkään talossa, sillä hänellä on myös oma perehdytys kirkkaana mielessä (Joki 2021, 88). Tällöin perehdyttäjä osaa asettua uuden työntekijän asemaan ja tilanne on myös molemminpuolinen oppimisprosessi sekä perehtyjälle että perehdyttäjälle. Eklund (2018, 39) korostaa perehdytystä kaksisuuntaisena prosessina, jolloin myös perehtyjällä on vastuu omasta oppimisestaan ja uuden työntekijän vastuuseen sisältyy oma-aloitteisuus, tiedon etsiminen, oman osaamisen esille tuominen, oppiminen ja reflektointi sekä aktiivinen työympäristöön tutustuminen.

Perehdytyssuunnitelmassa on aina kaksi lähtökohtaa: yrityksen tarve sekä yksilön perehdyttämistarve eli mitä työntekijä osaa jo entuudestaan ja mitä hänen tulee uuden työnsä näkökulmasta tietää ja osata. Perehdytyksen toteuttamiseksi yrityksessä tulisi olla perehdytyksen yleissuunnitelma, jossa määritellään kaikki ne asiat, jotka jokaisen yrityksessä työskentelevän on tiedettävä. Puolestaan yleissuunnitelman pohjalta voidaan rakentaa uudelle työntekijälle yksilöllinen perehdytyssuunnitelma, sillä tarkkaa perehdyttämistarvetta ei voida tietää ennen kuin ollaan tietoisia työntekijän osaamistasosta. Perehdytyksen tulee olla tehokasta ja tuloksellista, sillä on resurssien tuhlausta, jos jokainen uusi työntekijä saa täysin samanlaisen perehdytyksen riippumatta hänen taustastaan ja osaamisestaan. (Eräsalo 2011, 64–65). Perehdytyksessä käytettävän oheismateriaalin kuten suunnitelmien ja muiden käytettävien apumateriaalien tekeminen vie aikaa, mutta niiden avulla puolestaan säästetään varsinaiseen perehdytykseen käytettävää aikaa, kun

uusi työntekijä on voinut jo etukäteen tutustua mahdollisiin sähköisiin aineistoihin kuten yrityksen Tervetuloa taloon -oppaaseen. (Kangas & Hämäläinen 2007, 9).

Perehdytyksen tueksi tulee aina laatia kirjallinen suunnitelma, jonka avulla seurataan perehdytyksen ja opastuksen etenemistä. Suunnittelun avulla säästetään aikaa, kun perehdyttäjällä on konkreettista materiaalia muistin tukena perehdytystilanteessa. Suunnitelmassa on oleellista ottaa huomioon myös perehdytyksen seuranta ja arviointi, sillä niiden avulla varmistetaan perehdytyksen tavoitteisiin pääseminen. Suunnitelmaa tehtäessä on mietittävä muun muassa seuraavia asioita: Mitä tavoitteita perehdytykselle asetetaan? Mitä ovat työn avaintavoitteet, tehtävät ja työvaiheet? Mitä asioita opastukseen sisällytetään ja mitä jätetään sen ulkopuolelle? Mitkä asiat ovat oleellista käydä perusteellisesti läpi ja miten sisältö jaksetaan? (Ahokas & Mäkeläinen 2013). Myös Lawsonin (2015) mukaan tehokkaat perehdytysohjelmat alkavat kirjallisella suunnitelmalla, jossa on hahmoteltu perehdytyksen toimet, aikataulut, tavoitteet sekä vastuut. Puolestaan Kupias & Peltola (2009, 87) neuvovat pohtimaan perehdytystä suunniteltaessa seuraavia asioita: Millaisia ovat parhaat mahdolliset toimenpiteet ja tuki, joilla uuden tai uutta työtä omaksuvan työntekijän työympäristöä ja työtä kehitetään? Milloin perehdyttäminen on riittävää ja katsotaan loppuun suoritetuksi? Eräsalon (2011, 65) mukaan suunnitelmassa tulee määritellä perehdyttämisen tavoitteet, eli mitä työntekijän on osattava perehdyttämävaiheen päätyttyä. Tämän tueksi on oleellista suunnitella perehdytyksen aikataulu. Suunnitteleamalla edellä mainitut asiat voidaan tehostaa perehdytysprosessia ja varmistaa siinä onnistuminen sekä työntekijän että työnantajan näkökulmasta.

Kun organisaatio on määritellyt perehdytyksen tavoitteet, voidaan yrityksessä siirtyä perehdytys-suunnitelman laatimiseen. Yllä mainittujen asioiden lisäksi perehdytysuunnitelmassa tulee ottaa huomioon, että missä järjestyksessä asiat käsitellään uuden työntekijän kanssa, kuka vastaa minäkään asian perehdyttämisestä sekä näiden lisäksi on otettava huomioon, että kenelle perehdytys on suunnattu eli miten jokainen työntekijä huomioidaan yksilönä ja tässä onnistuminen vaatii sitä, että perehdytys pyritään toteuttamaan soveltaen se jokaiselle työntekijälle sopivaksi. Työntekijän esihenkilö on vastuussa perehdytyksen järjestämisestä ja suunnittelusta uudelle työntekijälle sekä sen varmistamisesta, että työntekijä on saanut riittävän perehdytyksen työtehtäviin, mutta esihenkilö voi delegoida tehtäviä eteenpäin muillekin perehdytettäväksi. Perehdytyksen suunnittelussa vastuunjaon on kuitenkin oltava selkeää, sillä epäselvä vastuunjako aiheuttaa ylimääräistä työtä ja epäselvän delegoinnin myötä myös perehdytyksen laatu voi kärsiä, kun epäselvästä perehdyttäjästä johtuen tehtävien opastus voi jäädä vähäiseksi. (Eklund 2018, 76–77). Tällöin perehdytyksen suunnittelussa on epäonnistuttu eikä se edistä työntekijän työssä pärjäämistä tai perehdytyksessä määriteltyjen tavoitteiden saavuttamista. Sen lisäksi, että yritys pyrkii suunnitelmallisen perehdytyksen avulla varmistamaan uuden työntekijän oppimisen, on myös perehdytettävällä vastuu osallistua aktiivisesti perehdytykseen sekä tarvittaessa kysyä tarkentavia kysymyksiä epäselvistä

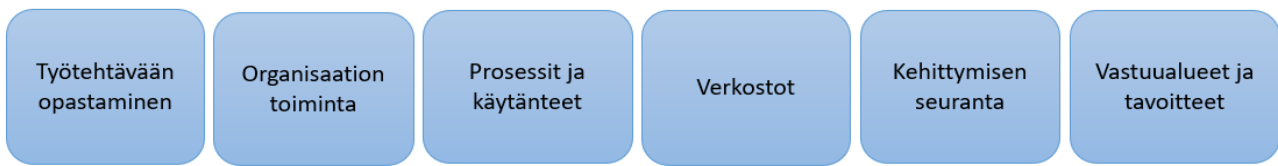
asioista. Sen avulla pystytään kehittämään suunnitelmaa ja tarkentamaan siinä olevia asioita, jolloin perehdytysprosessi on molemminpuolinen. Myös Kupiaksen & Peltolan (2009, 134) mukaan perehdyttäjän tulee ottaa vastuu omasta oppimisestaan ja puolestaan perehdyttäjää voi rohkaista heittä itsenäiseen tiedon prosessointiin sekä valita sellaiset työskentelymenetelmät, jotka luovat sille hyvät edellytykset.

3.1 Perehdytysuunnitelmaan vaikuttavat tekijät

Perehdytysuunnitelmaan vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa tulevat työtehtävät ja työsuhteen pituus, sillä lyhyisiin työsuhteisiin kuten sijaisuuksiin ja kesätyöntekijöiksi tulevien perehdyttämiseen on käytettävissä vain vähän aikaa, jolloin perehdytysuunnitelman sisältö on mietittävä niin, että se sisältää työn kannalta kaikkein oleellisimman. Muita tekijöitä, jotka vaikuttavat perehdyttämisen laajuuteen ovat henkilön tuleva rooli, ammatillinen osaaminen, työkokemus ja ikä. Nuori työntekijä tarvitsee työn aloittaessaan tietoa perusasioista lähtien, kun taas puolestaan kokeneempi työntekijä on jo tottunut työskentelemään osana erilaisia työyhteisöjä. Suunnitelmaan vaikuttaa myös perehdytettävän ammattitausta, sillä samalla alalla aiemmin työskennelleellä on helppompaa omaksua uusi työnsä kuin täysin toisenlaisen ammattitaustan omaavan henkilön (Österberg 2014, 116). Eklundin (2018, 76) mukaan onnistunut perehdytysprosessi vaihtelee aina tapaus- ja henkilökohtaisesti, mutta tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei organisaation yleistä perehdytysuunnitelmaa voisi määritellä etukäteen. Perehdytysuunnitelmassa on otettava huomioon, mitä asioita perehdytys sisältää, kuka on vastuussa mistäkin ja milloin sekä missä järjestyksessä asiat käydään läpi. Näiden asioiden lisäksi perehdytysuunnitelmassa on otettava huomioon, kenelle perehdytys on suunnattu, eli miten jokainen perehdytettävä huomioidaan yksilönä, jotta perehdytys olisi juuri hänelle sopiva.

3.2 Perehdytysuunnitelman sisältö

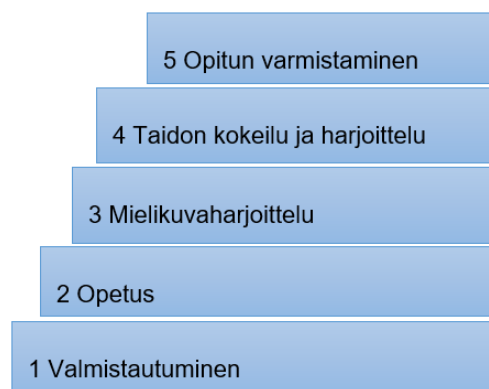
Eklund (2018, 173) määrittelee perehdytysuunnitelman tarkoituksen seuraavasti ”Perehdytysuunnitelman tarkoituksena on tukea käytännön työtä ja varmistaa perehdytyksen tasalaatuisuus. Siinä tulisi olla selkeästi esitettyä ainakin ne asiat, jotka tulee käydä läpi jokaisen uuden työntekijän kanssa”. Perehdytysuunnitelman keskeisiä osa-alueita ovat organisaatioon ja työyhteisöön perehdyttäminen sekä työtehtäviin perehdyttäminen (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 99). Kuvassa 4 on esitelty perehdytysprosessin sisältö kuuteen eri osa-alueeseen jaettuna. Näitä osa-alueita ovat työtehtäviin opastaminen, organisaation toiminta, yrityksen prosessit ja käytänteet, verkostot, kehittymisen seuranta ja vastualueet sekä tavoitteet. Nämä osa-alueet ovat hyvä runko perehdytysprosessin sisällön suunnitteluun, sillä näiden osa-alueiden alle voidaan lähteä miettimään perehdytyksen tarkempia sisältöjä. (Eklund 2018, 92).



Kuva 4. Perehdytysprosessin sisältö jaettuna kuuteen eri osa-alueeseen (Eklund 2018, 92)

Perehdytys suunnitelman sisältönä voidaan käyttää muun muassa erilaisia perehdyttämisen tarkistuslistoja, työsuuhdeperehdyttämiseen ja käytäntöihin liittyen työntekijälle itselleen annettavia Terve tuloa taloon -infopaketteja, joihin on sisällytetty organisaation toiminta sekä sen prosessit ja käytänteet. Näiden lisäksi perehdytys suunnitelmaan sisältyy varsinainen opas koskien työtehtävien perehdyttämistä, jossa voidaan käyttää tukena myös työtehtäväkohtaisia perehdytyskortteja. Perehdytys suunnitelman sisältö ja laajuus vaihtelevat, mutta siihen sisältyy aina työntekijän kanssa käsiteltävät asiat, aikataulu ja perehdytyksen vastuuhenkilöt (Kangas 2003, 7).

Perehdytys suunnitelman sisällössä koskien varsinaista työnopastusta ydinasioina ovat suoritettavan työn sisältö, työvaiheet, työn tekemisen periaatteet ja työn tulosten ja laadun arvioinnin kriteerit. Työnopastukseen on hyvä sisällyttää myös tarvittavien koneiden, laitteiden, tarvikkeiden ja aineiden sijainti, käyttö ja ylläpito. Näiden lisäksi suunnitelmassa on tärkeää olla toimintaohjeet työpaikan siisteyteen ja turvallisuuteen liittyen sekä häiriö- ja poikkeustilanteisiin. (Viitala 2021, luku 3.3). Perehdytyksessä ja työnopastuksessa voidaan hyödyntää viiden askeleen menetelmä (kuva 5), johon sisältyy perehdyttämiseen valmistautuminen, opetus, mielikuvaharjoittelu, taidon kokeilu ja harjoittelu sekä opitun varmistaminen. (Ahokas & Mäkeläinen, 2013). Näiden avulla pystytään varmistamaan työntekijän osaaminen ja työssä pärjääminen, jolloin perehdytys suunnitelmaan on hyvä sisällyttää menetelmä, jolla pystytään varmistamaan opitut asiat.



Kuva 5. Perehdyttämisen viisi askelta (mukaihen Ahokas & Mäkeläinen 2013)

4 Perehdytyskonseptin kehittäminen Isokenkäisten Klubille

Tämä luku sisältää yritysesittelyn toimeksiantajasta ja tietoa opinnäytetyön suunnittelusta sekä työn tekemisessä käytetyistä menetelmistä. Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisella menetelmällä ja perehdytyskonsepti kehitettiin hyödyntäen toimintatutkimuksen prosesseja ja kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Lisäksi luvussa esitellään puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden tulokset sekä haastatteluiden pohjalta tehdyt yhteenvedot. Haastatteluiden tulosten avulla saadaan lähtökohdat toimeksiantajalle luotavan perehdytyskonseptin tekemiselle.

Isokenkäisten Klubilla ei ole aikaisemmin ollut käytössä perehdytysuunnitelmaa uusille työntekijöille, jolloin työn päätavoitteena oli perehdytyskonseptin kehittäminen. Ensimmäinen alatavoitteena oli selvittää millaista perehdytystä työntekijät tarvitsevat pärjätäkseen työssään. Toisena alatavoitteena oli selvittää perehdytyksen nykytilanne yrityksessä ja kolmantena alatavoitteena oli selvittää, miten perehdytysprosessia tulee kehittää. Perehdytysuunnitelman tarkoituksena on tehostaa perehdytystä ja työntekijän oppimista perehdytysmateriaalien avulla. Perehdytyskonseptin kehittämisellä pyritään ratkaisemaan perehdytyksen haasteita kuten ajanpuutetta perehdytyksessä ja mahdollistamaan toimeksiantajien keskittyminen muihin työtehtäviin kuin suorittavaan työhön.

Toimeksiantajien toiveena oli saada sähköisessä ja helposti muokattavassa muodossa oleva perehdytyskonsepti käyttöönsä seuraavan sesongin alkaessa eli marraskuuhun mennessä. Perehdytyskonseptiin sisältyvät materiaalit toteutettiin käyttäen Wordia ja PowerPointia, jolloin toimeksiantaja sai tuotoksista muokattavat versiot ja PDF-versiot työntekijöiden käyttöön. Perehdytyksen ajanpuutteen vuoksi materiaalien helpolla muokattavuudella pyrittiin varmistamaan mahdollisuus nopeaan päivitykseen ja helppokäyttöisyyteen. Perehdytysmateriaaleissa tuli ottaa huomioon Isokenkäisten Klubin historia ja vastuullisuus osana henkilöstön toimintaa.

4.1 Yritysesittely

Toimeksiantaja on Kuusamossa sijaitseva Isokenkäisten Klubi Oy, jonka toiminta perustuu pitkälti sesonkiluonteiseen toimintaan. Isokenkäisten Klubi tarjoaa erilaisia majoitusvaihtoehtoja, ravintolapalveluita, Seitsemän tähden savusaunan sekä yksilöllisiä tila- ja ohjelmatarkaisuja juhliin ja erämaakokouksiin. Isokenkäisten Klubin ohjelmalvelutarjonta on monipuolinen ja siihen kuuluvat muun muassa savusaunaelämys, itärajan illallinen, kotakokkaus, Kuntivaaran rekiretki, husky safari itärajalla, lumikenkäretki, moottorikelkkailu talvisessa maisemassa, illanvietto omalla porukalla, johon sisältyy sauna ja avanto sekä Isokenkäisten Klubin illallinen. (Isokenkäisten Klubi).

Isokenkäisten Klubin tarjoamia majoitusvaihtoehtoja ovat Aurora Hutit, Erämaahotelli Kortteeri sekä kaksi eri mökkivaihtoehtoa, jotka ovat nimeltään Varsta ja Suopursu. Mökit ovat erikokoisia ja

näin ollen majoitusvaihtoehtoja löytyy kaikenkokoisille ryhmille. Näiden lisäksi majoitusvaihtoehtona on Majatalo Isokenkäisten Klubi, joka tarjoaa majatalotyyppisen majoituksen päärakennuksessa. Kaikki majoitusvaihtoehtot tarjoavat vieraalle erilaisen elämyksen Isokenkäisten Klubilla. Isokenkäisten Klubin ravintola toimii tilausravintolana ennakkovarausperiaatteella ja ravintolapalvelutarjonnasta löytyy myös lukuisia ravintolaelämyksiä. Näitä ovat itärajan illallinen, kotakokkaus, jouluilallinen, lounas, Lappi -illallinen, ravintolapalvelut juhliin ja erämaakokouksiin sekä kelekkäkahvila. (Isokenkäisten Klubi).

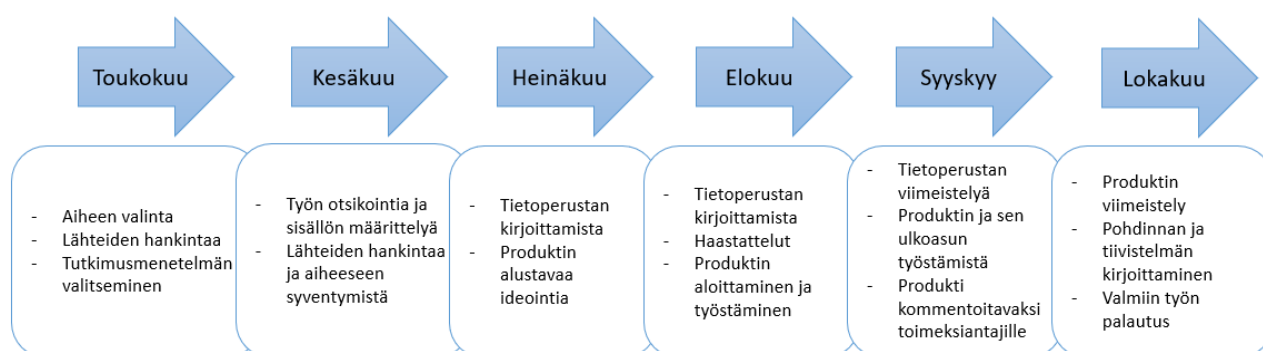
Isokenkäisten Klubin toiminta perustuu vahvasti vastuullisuuteen ja se on rakennettu vastuullisesta ja kestävästi niin, että toiminta pyrkii jättämään mahdollisimman vähän jälkeensä. Tämä näkyy Klubin toiminnassa muun muassa siten, että rakennuksissa on hyödynnetty kierrätysmateriaaleja, jätevedet puhdistetaan heidän omassa puhdistamossansa sekä ravintolan tarjonta on suunniteltu satokausia hyödyntäen ja raaka-aineet pyritään hankkimaan mahdollisimman läheltä. Isokenkäisten Klubin vastuullisuudesta kertovat myös heille myönnetty Green Key -sertifikaatti sekä Sustainable Travel Finland ohjelmaan kuuluminen. (Isokenkäisten Klubi). Green Key -sertifikaatti on maailman johtava matkailualan ympäristömerkki ja se kertoo, että kohde on ympäristövastuullisuuden edelläkävijä (Green Key). Sustainable Travel Finland on puolestaan ohjelma, joka on kehitetty vastamaan muuttuvaan kysyntään ja turvaamaan matkailuelinkeinon tulevaisuus kestäväällä kehityksellä. Sustainable Travel Finland on Visit Finlandin kehittämä ohjelma, johon kuuluu myös Sustainable Travel Finland -merkki. (Business Finland).

Isokenkäisten Klubin matkailutoiminta alkoi vuonna 1990, mutta tarina alkaa jo vuodesta 1974, kun nykyisten yrittäjien isä osti Kuusamossa sijaitsevan Akson maatilan. Maatilaan kuului järvenrantaa, maata, peltoa ja metsää. Yrityksen nimi Isokenkäisten Klubi juontaa juurensa ensimmäisistä asiakkaista, jotka olivat Suomen ”isokenkäiset” eli päättäjiä ja poliitikoita. Vuosien kuluessa yritystä on kehitetty kansainvälisemmäksi sukupolven vaihtuessa, kun siskokset Katja ja Sirpa ostivat maatilan sekä pääosakkuuden Klubista. Tämän jälkeen vuosien varrella Isokenkäisten Klubi on saanut lisää majoituskapasiteettia ja viimeisimpänä vuonna 2020 valmistuneet Aurora Hutit. (Isokenkäisten Klubi).

4.2 Opinnäytetyön suunnittelu ja tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön suunnittelu aloitettiin kuvan 6 mukaisesti aiheen valinnalla ja lähteiden hankinnalla. Työn alkuvaiheessa valittiin myös tutkimusmenetelmä produktin toteuttamiseksi ja kerättiin lähteitä tietoperustaa varten, joka antoi syventävää tietoa aiheesta. Tietoperustan työstäminen aloitettiin työn otsikoinnilla ja sisällön määrittämisellä, jonka tarkoituksena oli päättää tämän työn kannalta tärkeimmät tietoperustassa käsiteltävät aihealueet. Tämän jälkeen aloitettiin tietoperustan kirjoittaminen ja produktin alustava suunnittelu haastatteluiden pohjalta, kun kehittämiskohteet oli saatu

selville. Tutkimuksellisen kehittämistyön mukaisesti työn lähtökohtana oli organisaation kehittämistarpeet ja halu saada muutoksia aikaan (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 19). Produktin suunnitteluvaihe sisälsi myös tapaamisia toimeksiantajan kanssa, jotta saatiin tarkemmat tavoitteet ja rajaukset produktin suunnittelulle ja tekemiselle. Tietoperustan työstäminen kesti noin kolmen kuukauden ajan ja samanaikaisesti suunniteltiin produktia eli perehdytyskonseptia sekä toimeksiantaja sai konseptin ensimmäiset luonnokset kommentoitavaksi. Työn loppuvaiheeseen sisältyi perehdytyskonseptin viimeistelyä ja pohdinnan sekä työn tiivistelmän kirjoittaminen. Kokonaisuudessaan opinnäytetyöprosessi kesti noin kuuden kuukauden ajan.



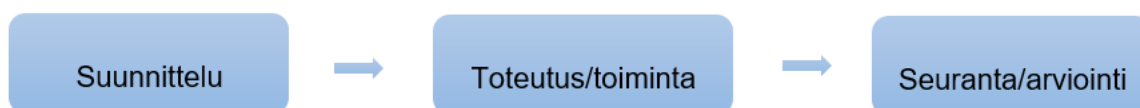
Kuva 6. Opinnäytetyön aikataulu ja vaiheet.

Opinnäytetyön tekemisessä hyödynnettiin useita eri menetelmiä. Kyseessä on toiminnallinen opinnäytetyö, jossa hyödynnettiin toimintatutkimuksen prosesseja ja kvalitatiivista eli laadullista menetelmää. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja mielekkään tulkinnan antaminen. Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan pääasiassa prosesseja ja ollaan kiinnostuneita siitä, kuinka ihmiset kokevat ja näkevät reaali maailman. Laadulliseen tutkimukseen liittyy myös suora kontakti tutkittavan ja tutkijan välillä, jolloin tutkija menee tyypillisesti ilmiön pariin haastattelemaan ja havainnoimaan. (Kananen 2014, 21–22). Laadullisen menetelmän mukaisesti tässä työssä käytettiin haastatteluja kehittämisen keinona ja haastattelumenetelmänä oli puolistrukturoitu teemahaastattelu. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat laadittu ennakoon, mutta niiden järjestystä voidaan vaihdella haastattelun kulun mukaisesti (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 108). Teemahaastattelu tarkoittaa kahden ihmisen välistä keskustelua aihe kerrallaan ja tutkija on teemahaastattelun mukaisesti miettinyt aiheet eli teemat haastattelulle. Teemat saadaan tutkittavan ilmiön ennakkonäkemyksestä. (Kananen 2014, 87). Tässä kehitystyössä haastattelut etenivät teemojen mukaisesti, mutta teemojen kysymysten järjestys saattoi vaihdella haastattelun kulun mukaan.

Laadullinen tutkimus ja puolistrukturoidut haastattelut valikoituivat opinnäytetyön tutkimusmenetelmiksi, sillä ne tukivat parhaiten työn tavoitteisiin pääsemisestä, kun tarkoituksena oli saada esille

ihmisten näkökulmia aiheesta ja niiden pohjalta kehittää yrityksen toimintaa. Haastatteluiden avulla saadaan kerättyä syvällistä tietoa kehittämisen kohteesta ja haastattelut sopivat hyvin aineistonkeruun menetelmäksi, kun halutaan korostaa yksilön mahdollisuutta tuoda asioita esille mahdollisimman vapaasti (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 106). Tästä johtuen opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin haastatteluita, sillä ne mahdollistivat pääsyn syvemmälle aiheeseen, kun haastateltavat pystyivät tuomaan esille omia näkemyksiään keskustelunomaisessa tilanteessa.

Toimintatutkimuksessa puolestaan yhdistyy toiminta ja tutkimus samanaikaisesti ja siinä on mukana ihmisiä käytännön työelämästä, jolloin toimintatutkimus liittyy oleellisesti käytännön työelämään ja siellä oleviin käytännön ongelmiin, niiden tiedostamiseen ja poistamiseen. Toimintatutkimuksen tarkoitus onkin pyrkiä ratkaisemaan käytännön ongelmia erilaisissa yhteisöissä, sillä toimintatutkimus on jatkuvaa toiminnan parantamista. (Kananen 2014, 11). Kuvassa 7 on esiteltyä toimintatutkimuksen syklivaiheet, joita ovat: suunnittelu, toteutus ja arviointi (Kananen 2014, 55). Opinnäytetyön tekemisessä hyödynnettiin toimintatutkimusta ja sen syklivaiheita, sillä kehitystyön tarkoituksena on vastata käytännön ongelmiin työelämässä.



Kuva 7. Toimintatutkimuksen toteutusmallin syklivaiheet (Kananen 2014, 55)

4.3 Lähtötilanteen selvittäminen haastattelemalla

Yrityksen sesonkiluonteisen työn vuoksi haastattelu lähtötilanteen selvittämiseksi pidettiin toimeksiantajan puolelta vain toimeksiantajille eli perehdyttäjille, sillä entisten sesonkityöntekijöiden haastattelu olisi ollut haastavaa eikä yrityksessä haastatteluaiheessa ollut työntekijöitä. Perehdyttävien näkökulman saamiseksi opinnäytetyön toteuttamista varten haastateltiin useita eri yritysten työntekijöitä, jotka olivat saaneet vasta perehdytyksen työhönsä. Tämä mahdollisti kattavan näkökulman saamisen siitä, mihin asioihin yrityksissä panostetaan perehdytyksessä uuden työntekijän aloittaessa ja missä asioissa perehdytyksessä olisi puolestaan kehitettävää.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina ja haastatteluiden teemat löytyvät opinnäytetyön liitteinä (liitteet 1 ja 2). Haastatteluiden teemat pyrittiin jakamaan niin, että tulosten pohjalta saataisiin mahdollisimman perusteellisesti tietoa perehdytyksen eri vaiheista toimeksiantajalta ja perehdyttäviltä. Näin ollen haastatteluista saatujen tietojen avulla pystyttiin kehittämään uusi perehdytysprosessi huomioiden kaikki perehdytyksen osa-alueet ja vaiheet. Toimeksiantajalle saatiin haastatteluiden pohjalta kehitettyä materiaalia koskien työsuhdeperehdytystä, varsinaista työnopastusta ja opitun varmistamista.

4.3.1 Toimeksiantajan haastattelu ja tulokset

Toimeksiantajan puolelta haastatteluun osallistui Isokenkäisten Klubin yrittäjät, jotka hoitavat perehdytyksen sesonkityöntekijöille. Haastattelun pohjalta lähdettiin kehittämään toimeksiantajalle erikseen sekä yleissuunnitelmaa eli Tervetuloa taloon -infopakettia annettavaksi työntekijöille itselleen, jollaista toimeksiantajalla ei ole aikaisemmin ollut käytössä, että työtehtäviin liittyvää perehdytysuunnitelmaa, johon sisältyy työpistekohtaiset perehdytyskortit.

Haastattelun teemat jakautuivat seuraavasti: ennen perehdytystä tai työsuhteen alkamista, perehdytyksen aikana, perehdytyksen jälkeen sekä muut kysymykset, jotka liittyivät muun muassa perehdytyksen haasteisiin, tavoitteisiin ja palautteenantoon koskien perehdytystä. Haastattelun tuloksia puretaan alkuun teemoittain, jonka jälkeen niistä tehdään yhteenveto.

Ensimmäinen teema käsitteli ennen perehdytystä ja työsuhteen alkamista koskevia käytäntöjä. Työntekijät saivat tietoa ennen työn alkamista yrityksen tarinasta sekä yrittäjistä ja heidän vastuualueistansa, yrityksen sijainnista, talvisesongin eri asiakasryhmistä, työpäivän työtehtävistä ja työnkuvasta sekä vastuunjaosta. Näiden asioiden lisäksi heille kerrottiin myös mitä odotetaan työntekijältä itseltään ja yrityksen Green Key -sertifikaatin tärkeydestä osana vastuullista toimintaa. Uusien työntekijöiden vastaanottoon valmistauduttiin kysymällä muun muassa työvaatteiden kokoa ja kertomalla työntekijöille mitä he saavat talon puolesta ja mitä on tuotava itse. Tämän lisäksi suunniteltiin valmiiksi tulevaa kautta ja työtehtävien jakoa työntekijöiden kesken. Yrityksen syrjäisen sijainnin vuoksi osa sesonkityöntekijöistä majoittuu työsuhteensa ajan yrityksen tiloissa, jolloin heidän vastaanottoonsa varauduttiin valmistelemalla etukäteen huoneet ja majoituspaikat.

Seuraavana haastattelun teemana oli perehdytyksen toteuttaminen aloittaville työntekijöille. Perehdytys toteutettiin joko yhdelle työntekijälle kerrallaan tai ryhmässä riippuen työn aloituksen ajankohdasta. Työn aloitus pyrittiin sovittamaan työntekijöiden kanssa niin, että aloitus ei olisi sesongin ollessa vilkkaimmillaan, jolloin perehdytykselle jää enemmän aikaa. Tästä huolimatta perehdytykseen on käytettävissä usein liian vähän aikaa. Perehdytettyjen ja opetettujen asioiden osaaminen varmistettiin kertaamalla asioita ja tarkastamalla asiat vielä uudelleen yhdessä. Perehdytettävältä itseltään odotetaan perehdytysprosessin aikana avointa mieltä ja hyvää asennetta uusia asioita kohtaan sekä rohkeutta kysyä, jos jokin jää epäselväksi.

Kolmas teema käsitteli perehdytyksen jälkeistä aikaa ja teeman kysymysten avulla saatiin selville perehdytyksen kehityskohteita. Työntekijöiden työssä pärjääminen oli vaihtelevaa ja osa työntekijöistä omaksuivat asiat nopeasti, pärjäsivät itsenäisesti sekä kehittivät yrityksen toimintaa luomalla jotain uutta. Puolestaan osa työntekijöistä tarvitsi ohjausta ja kertausta koko työsuhteen ajan, jonka kesto on pääsääntöisesti vain sesongin ajan kolmesta neljään kuukauteen. Toimeksiantajien

mukaan perehdytyksessä olisi ollut hyvä korostaa vielä joustavuutta esimerkiksi vapaapäiviin ja vaihteleviin työaikoihin liittyen sekä tarkkuuden merkitystä työssä. Näiden asioiden lisäksi ympäristöystävällistä toimintaa ja Green Key -sertifikaatin vaatimuksia olisi voinut tuoda perehdytysvaiheessa enemmän esille. Kaikki työntekijät saivat työsuhteen alkaessa samat perustiedot yrityksestä.

Viimeiset haastattelukysymykset koskivat perehdytyksessä esiin nousseita haasteita aiempina vuosina, perehdytyksen tavoitteita osana yrityksen toimintaa ja työntekijöiden kanssa käytävää palautekeskustelua perehdytyksen tai työsuhteen aikana. Suurin haaste perehdytyksessä on ollut yrittäjien aikaresurssi, eli perehdytykselle ei ole ollut aina riittävästi aikaa. Yrityksen toiminnan sujuvuuden näkökulmasta perehdytyksen tavoitteena on, että yrittäjät pystyisivät keskittymään operatiiviseen työhön eikä niin sanottuun suorittavaan työhön. Palautekeskustelu työntekijöiden kanssa on käyty sekä työsuhteen aikana että sen päättyessä.

Tärkeimpinä asioina perehdytysoppaan luomisen kannalta haastattelussa nousi esiin perehdytykseen käytettävä aika, vastuullisuuden ja joustavuuden korostaminen sekä perehdytysoppaan avulla tavoitteisiin pääseminen, jolloin yrittäjät voivat keskittyä enemmän operatiiviseen työhön. Näiden asioiden lisäksi esiin nousi perehdytysvastuun korostaminen, jolloin perehdytysprosessista tulee molemminpuolinen vuorovaikutustilanne, kun myös perehdytys esittää tarkentavia kysymyksiä epäselviin asioihin ja näin ollen varmistaa oman oppimisen. Tämän myötä myös perehdyttäjät voivat huomata mahdollisia epäkohtia perehdytyksessä, jos samat asiat nousevat esille useamman työntekijän perehdytyksessä.

4.3.2 Perehdytettävien haastattelu ja tulokset

Perehdytettävien haastatteluun osallistuivat työntekijöitä eri yrityksistä. Yksi haastateltavista työskentelee palvelualalla asiakaspalvelijana ja toinen palvelualan työntekijä työskentelee puolestaan palveluesihenkilönä. Muut haastateltavat työskentelevät palvelualalla asiantuntijoina eri yrityksissä ja kaikki haastateltavat olivat saaneet vasta perehdytyksen työtehtäviinsä. Haastatteluun valittiin eri yritysten työntekijöitä, sillä se mahdollistaa laajan näkemyksen saamisen perehdytyksen nykytilasta eri yrityksissä. Sen pohjalta saatiin myös näkemyksiä, joita ei olisi välttämättä saatu, mikäli kaikki haastateltavat olisivat työskennelleet samassa yrityksessä. Näiden asioiden lisäksi haastateltavilla oli näkemystä, että millaista perehdytystä palvelualoilla tarvitaan. Tämän pohjalta saatiin monipuolinen näkökulma perehdytyksen tilasta yleisesti. Myös perehdytettävien haastattelun teemat jakautuivat samoihin neljään eri osa-alueeseen kuten toimeksiantajankin haastattelu.

Haastattelun ensimmäinen teema ja kysymykset käsittelivät ennen työsuhteen alkamista koskevia käytäntöjä haastateltavan työpaikassa. Kaikki haastateltavat saivat tietää työstään perusasioita

ennen työnsä alkamista. Näitä asioita olivat muun muassa työpaikan osoite, oma työnkuva, työvuorot ja esihenkilön yhteystiedot. Näiden asioiden lisäksi osa haastateltavista sai tarkempaa tietoa muun muassa palkkauksesta, henkilöstön määrästä ja yrityksen historiasta. Haastateltavat kertoivat myös, että millaisia asioita he haluavat saada tietää ennen uuden työn aloittamista ja ensimmäistä työpäivää. Esille nousseita asioita olivat palkkaus, työnkuva, tietoa tulevasta perehdytyksestä, mihin paikkaan ja monelta tulee ensimmäisenä työpäivänä saapua sekä työn kannalta tärkeimmät ihmiset, joihin ottaa heti alkuun yhteyttä tarvittaessa.

Haastattelun toisena teemana oli perehdytyksen toteuttaminen yrityksessä. Ensimmäisen työpäivän vastaanotossa ilmeni paljon vaihtelevuutta riippuen yrityksestä ja työnkuvasta. Palvelualalla työskentelevien vastaanottoon oli valmistauduttu varaamalla nimetty perehdyttäjä, joka oli ensimmäisinä päivinä perehdyttämässä työtehtäviin. Tämän lisäksi heille esiteltiin taloa ja työkavereita ja eri asioita käytiin laajasti läpi, mutta tiedon runsaudesta johtuen asioiden omaksuminen lyhyessä ajassa tuntui haastavalta. Haastateltava, joka työskentelee päivittäisessä työssään asiakkaiden parissa ei kuitenkaan saanut mitään perehdytysmateriaalia itselleen, kun taas palveluesihenkilön roolissa työskentelevä sai perehdytysoppaan, joka on käytettävissä jokaisen työntekijän puhelimessa. Käytössä oleva perehdytysoppas on uudenlainen toimintatapa yrityksessä ja sinne voivat työntekijät itse lisätä tietoa työtehtävistä ja työstä. Kaikille haastateltaville oli varattuna ensimmäisenä päivänä työvälineet valmiiksi. Osalla haastateltavista on käytössä yrityksen sisäinen verkkosivu, joka toimii perehdytysmateriaalina työsuhteen alussa ja sen aikana. Sisäinen verkkosivu keskittyy kuitenkin enimmäkseen työsuohdeperhdyttämiseen ja yleisiin käytäntöihin yrityksessä eikä sisällä tietoa tehtävästä työstä.

Kolmantena teemana haastattelussa oli perehdytyksen jälkeinen aika ja se kuinka haastateltava sen koki. Kaikki haastateltavista olivat sitä mieltä, että aikaa perehdytykseen oli varattu riittävästi, osalla kesto jopa useampia viikkoja. Päivittäisiä työtehtäviä koskevaa perehdytystä olisi kuitenkin tarvinnut enemmän. Haastateltavat kokivat, että työtehtävien suorittamista olisi tullut käydä perusteellisemmin läpi, sillä niitä asioita ei löytynyt perehdytysoppaasta, vaikka osa sellaisen saikin käyttöönsä. Useimmat haastateltavista olivat sitä mieltä, että mitään oleellista ei jäänyt perehdytyksen ulkopuolelle, mutta yksi haastateltavista mainitsi, että joitain hänen työkuvaansa kuuluvia työtehtäviä ei käyty ollenkaan läpi. Kaikki haastateltavat saivat kuitenkin vielä perehdytyksen jälkeen tukea tarvittaessa ja avun kysymistä korostettiin yrityksissä, jolloin avun pyytämiseen on myös matalampi kynnyks. Haastateltavat, jotka saivat perehdytysmateriaalia käyttöönsä, kokivat, että siitä oli hyötyä myös myöhemmin, kun siitä pystyi tarkistamaan asioita myöhemmässäkin vaiheessa.

Viimeinen haastattelun teema käsitteli muita perehdytyksen liittyviä tärkeitä asioita, kuten tavoitteita, palaute ja perehdytyskeskustelua sekä perehdytyksen kehittämistä. Haastatteluissa ilmeni,

että kaikkien perehdytykselle oli asetettu selkeä aikataulu, mutta muita kuin ajallisia tavoitteita perehdytykselle ei ollut määritelty. Puolet haastateltavista sanoivat, että heidän perehdytyksensä päätteeksi käytiin palautekeskustelu, jossa selvitettiin perehdytyksen onnistumista perehdyttäjän näkökulmasta ja käytiin keskustelua siitä, kuinka uusi työ on lähtenyt sujumaan. Muiden kanssa ei puolestaan käyty minkäänlaista keskustelua perehdytyksen onnistumisesta. Haastateltavat, joille ei annettu minkäänlaista perehdytysmateriaalia, kokivat haastavaksi perehdytyksessä sen, että ei ollut mahdollisuutta myöhemmin palata kertaamaan opittuja asioita. Myös tiedon runsaus nousi esille perehdytyksen haasteena. Yksi haastateltavista koki, että perehdytys oli suoritettu niin hyvin, että ei kokenut siinä mitään haasteita. Hän kuitenkin lisäsi, että tämä johtui mahdollisesti siitä, että hänellä oli jo olemassa olevaa osaamista alalta, jolloin alalla täysin uusi työntekijä olisi voinut kokea perehdytyksen haasteellisemmaksi. Tämän takia perehdytyksessä on otettava huomioon perehdytettävä yksilönä. Perehdytyksen kehittämiseen liittyen tärkeimpinä esille nousivat seuraavat asiat: perehdytyksen jaksottaminen, nimetty perehdyttävä, perehdytyksen tarkistuslistan tekeminen ja selkeät kirjalliset ohjeet perehdytyksen tueksi sekä perehdytyksen jälkeinen palautekeskustelu.

Tärkeimpänä yhteenvetona perehdytettävien haastattelujen pohjalta nousi esille se, että perehdytyksen ja perehdytettävän oppimisen tueksi tulisi olla perehdytysmateriaalia, jonka saa itselleen käyttöön tai sen tulisi olla muutoin helposti saatavilla. Uudenlainen perehdytysopas, joka mainittiin haastattelussa mahdollistaa hiljaisen tiedon siirtymisen ja tiedon ajantasaisuuden. Toisaalta haasteena on se, että kaikkien tulisi sitoutua seuraamaan sitä aktiivisesti ja päivitetyn tiedon pitäisi olla helposti löydettävissä. Uuden työntekijän näkökulmasta tällainen voisi olla kuitenkin todella hyödyllinen, sillä oppaassa olisi kaikki ajankohtainen ja uusien tietojen työstä sillä hetkellä, kun uusi työ aloitetaan. Haastatteluiden pohjalta voidaan myös päätellä, että perehdytyksen merkitys on kasvanut nykypäivänä yrityksissä, kun sille varataan yhä enemmän aikaa. Siitä huolimatta tiedon runsaus ensimmäisinä päivinä nousi esiin yhtenä haasteena, jolloin asioiden läpikäyntiä tulisi jaksottaa ja sen myötä tiedon omaksuminen olisi helpompaa ja ne jäisivät paremmin mieleen. Perehdytykselle tulisi olla myös asetettu selkeät tavoitteet, jotta uusi työntekijä tietää oman työnkuvansa tavoitteet ja sitä kautta myös oman roolinsa yrityksen strategian toteuttamisessa. Näiden asioiden lisäksi perehdytyksessä tulisi korostaa enemmän puolin ja toisin avointa keskustelua ja palautteenantoa sekä perehdytyksen aikana että sen jälkeen, joiden avulla mahdollistetaan myös perehdytysprosessin kehittäminen.

4.3.3 Kehitetyn perehdytyskonseptin analysointi SWOT-analyysin avulla

Toimeksiantajalle kehitetyn perehdytyskonseptin analysoinnissa hyödynnettiin SWOT-analyysia osana vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien arviointia. SWOT-analyysin osa-alueista vahvuudet ja heikkoudet ovat yrityksen sisäisiä asioita ja mahdollisuudet ja uhat yrityksen ulkoisia asioita. Sisäiset asiat ovat lähtökohtaisesti tässä ja nyt käsillä olevia asioita, kun taas ulkoiset asiat ovat mahdollisia tulevaisuudessa eteen tulevia haasteita. SWOT-analyysin tarkoitus on tuottaa selkeä kokonaiskuva tilanteesta ja sen jälkeen tehdä valintoja ja toimintasuunnitelmia. Kuvassa 8 on esiteltyä, kuinka SWOT-analyysin löydöksiä voidaan hyödyntää. (Vuorinen 2013, 88).

Vahvuudet	Miten käyttää hyväksi ja vahvistaa?
Heikkoudet	Miten poistaa tai välttää?
Mahdollisuudet	Miten hyödynnetään?
Uhat	Miten poistaa tai kääntää mahdollisuudeksi?

Kuva 8. SWOT-analyysin hyödyntäminen (Vuorinen 2013, 89)

Tässä työssä SWOT-analyysia sovellettiin tehdyn kehitystyön analysoinnissa ja arvioinnissa. SWOT-analyysia käytettiin osana perehdytyskonseptin analysointia, sillä sen avulla perehdytyskonseptia on mahdollista jatkokehittää tulevaisuudessa. Se mahdollistaa myös eteen tuleviin haasteisiin varautumisen ja uhkien kääntämisen mahdollisuuksiksi. Tämä kuitenkin vaatii sen, että näihin ollaan valmiita reagoimaan etukäteen. SWOT-analyysi kehitetystä perehdytyskonseptista löytyy opinnäytetyön liitteestä 3.

5 Produktin sisältö ja lopputulos

Tämä luku käsittelee toimeksiantajalle kehitettyä perehdytyskonseptia ja sen sisältöä. Perehdytyskonsepti koostuu kolmesta eri osasta: Tervetuloa taloon -oppaasta, perehdytysoppaasta ja perehdytyksen tarkistuslistasta. Perehdytyskonseptin tarkoitus on tukea aloittavien työntekijöiden oppimista ja työssä pärjäämistä sekä vähentää toimeksiantajan suoritettavaan työhön käytettyä aikaa sujuvalla ja tehokkaalla perehdytyksellä. Perehdytyskonsepti on pyritty kehittämään noudattamalla hyvän perehdytyksen piirteitä. Kupiaksen & Peltolan (2009, 19) mukaan hyvään perehdytykseen sisältyy erilaiset käytännön toimet, uuden työntekijän osaamisen kehittäminen, varsinainen opastus työtehtäviin ja työympäristöön sekä koko organisaatioon.

5.1 Tervetuloa taloon -opas

Toimeksiantajalle tehty Tervetuloa taloon -opas on tarkoitettu kaikille aloittaville työntekijöille jaettava vaksi ennen ensimmäistä työpäivää tai heti työsuhteen alkaessa. Toimeksiantaja käy ensin siinä olevat asiat läpi aloittavan työntekijän kanssa ja avaa siinä olevia asioita laajemmin, jonka jälkeen työntekijä saa materiaalin itselleen. Sen tarkoituksena on kertoa uudelle työntekijälle tärkeimmät asiat yrityksestä ja sen käytännöistä sekä toivottaa uusi työntekijä tervetulleeksi. Tämän myötä myös uusi työntekijä kokee, että hänen vastaanottoonsa on valmistauduttu ja työn aloitus sujuu helpommin, kun työntekijällä on jo tietoa yrityksen asioista. Tämä infopaketti jää työntekijälle itselleen koko työsuhteen ajaksi, jolloin siitä on mahdollista tarkistaa tärkeitä käytäntöjä esimerkiksi sairauspoissaoloihin, vapaatoiveisiin ja organisaation muuhun toimintaan liittyen myöhemmässäkin vaiheessa.

Tervetuloa taloon -opas on PowerPoint -esityksenä tehty 10 sivuinen opas, jolloin toimeksiantajan on myös helppo muokata sitä saatujen palautteiden avulla. Heti alkuun opas sisältää tärkeimmät tiedot yrityksestä kuten yrityksen omistajuussuhteet ja toiminta-ajatuksen sekä tietoa yrityksen historiasta, joka on merkittävä osa yrityksen toimintaa tänäkin päivänä. Seuraavaksi opas sisältää tietoa yrityksen yleisistä toimintatavoista ja käytännöistä. Tämä on tärkeä osuus uudelle työntekijälle, sillä sen avulla työntekijä tietää myös mitä häneltä itseltään odotetaan, kuinka yrityksessä toimitaan ja millaisia yleisiä käytäntöjä yrityksessä on toiminnan sujuvoittamiseksi. Näiden asioiden jälkeen oppaassa käydään läpi tärkeimmät työsuhteasiat, joita ovat muun muassa työaika ja työvuo-rot, palkka, vaitiolovelvollisuus, ylitoihin liittyvät käytännöt ja työpäivän aikana pidettävät tauot. Muita osa-alueita, jotka opas sisältää ovat sairauspoissaolokäytäntö, vapaatoiveet ja niistä ilmoittaminen, työskentely-ympäristö, työturvallisuus, vastuullisuus ja ympäristöasiat osana päivittäistä työtä, yrityksen asiakkaat ja muut tärkeät sidosryhmät sekä oppaan lopussa olevat tärkeät yhteyshenkilöt työntekijöille ja heidän yhteystietonsa.

5.2 Perehdytysopas

Perehdytysopas sisältää erilaisia työpistekohtaisia perehdytyskortteja ja muistilistoja työtehtävien suorittamisesta. Tällöin ne toimivat muistin tukena sekä perehdyttäjälle että uudelle työntekijälle. Perehdyttäjää tämä hyödyttää niin, että läpikäytävien asioiden muistaminen on helpompaa, kun asiat ovat esiteltynä perehdytyskortteissa. Uudelle työntekijälle perehdytyskortit ja muistilistat ovat puolestaan hyödyksi työtehtävien nopeamassa omaksumisessa, kun kaikkea ei tarvitse muistaa heti ulkoa. Nämä ovat avuksi uudelle työntekijälle etenkin siinä vaiheessa, kun siirrytään työskentelemään itsenäisesti ja on vielä mahdollista palata näihin materiaaleihin ja tarkistaa sekä varmistaa asioita, mikä myös vahvistaa oppimista. Perehdytyskortit ja muistilistat mahdollistavat myös sen, että yritys pääsee paremmin niihin tavoitteisiin, joita perehdytykselle on asetettu. Toimeksiantajien näkökulmasta yksi tavoite perehdytykselle on se, että he voisivat keskittyä enemmän toiminnan kehittämiseen ja operatiivisen toimintaan. Tähän tavoitteeseen on mahdollista päästä hyödyntämällä työpistekohtaisia perehdytyskortteja ja muistilistoja, sillä ne mahdollistavat nopeamman valmiuden itsenäiseen työskentelyyn. Myös perehdytettävien haastatteluista ilmeni, että perehdytysmateriaalista oli hyötyä myöhemminkin, kun sitä pystyy tarvittaessa tarkistamaan asioita perehdytyksen päättymisen jälkeen.

Perehdytysopas on luotu Word -tiedostona, jotta sen muokkaaminen ja päivittäminen olisi vaivatonta ja nopeaa, sillä perehdytyksen isoimpia haasteita toimeksiantajan näkökulmasta on haastatteluissa esille noussut ajanpuute. Perehdytysopas sisältää tietoa yrityksen arvoista ja vastuullisista toimintatavoista henkilöstön näkökulmasta sekä näiden lisäksi oppaassa on esitelty yrityksen tarjoamat majoitusvaihtoehdot asiakkaille. Muu oppaan sisältä on työtehtäviä koskevia perehdytyskortteja ja muistilistoja. Näiden tarkoitus on toimia työpistekohtaisina perehdytyskortteina ja muistilistoina työntekijöille, jolloin työn suorittamisen kannalta olennaiset asiat ovat helposti ja nopeasti saatavilla, eikä niitä tarvitse alkaa selaamaan ja etsimään pitkästä oppaasta. Perehdytysopas sisältää muistilistat asiakkaiden vastaanottoon ja ravintotyöskentelyyn sekä perehdytyskortit huone- siivoukseen, mökkien siivoukseen, Aurora Hutin siivoukseen sekä savusaunan takkatuvan siivoukseen. Perehdytyskortteissa ja muistilistoissa on kuvattu tehtävän työn vaiheet yksityiskohtaisesti. Tällöin niitä voidaan hyödyntää jo perehdytyksen alkuvaiheessa siten, että työntekijä suorittaa alkuun itsenäisesti ja perehdyttjä on kuitenkin apuna tarvittaessa mahdollistaen työntekijälle itsenäisen oppimisen. Tämän avulla saadaan myös selville perehdytyskorttien ja muistilistojen toimivuus ja päivityksen tarve, kun seurataan työntekijän pärjäämistä niiden varassa.

Lopputuloksena syntyi perehdytysopas, jonka tavoitteena on vastata perehdytyksen haasteisiin yrityksessä. Näitä haasteita ovat muun muassa perehdytyksen ajanpuute ja se, että toimeksiantajalta kuluu paljon aikaa suorittavaan työhön. Perehdytysoppaan tarkoitus on tehostaa perehdytystä ja

työntekijän oppimista, mikä puolestaan mahdollistaa sen, että työntekijä kykenee nopeammin itsenäiseen työskentelyyn. Siitä huolimatta perehdytettävät kokevat perehdytyksen eri tavalla, kuten perehdytettävien haastatteluista kävi ilmi ja tämän vuoksi perehdytettäviä täytyy huomioida myös yksilönä, sillä olemassa olevalla osaamisella on suuri vaikutus siihen, kuinka nopeasti on valmis itsenäiseen työskentelyyn.

5.3 Perehdytyksen tarkistuslista

Tervetuloa taloon -oppaan ja työtehtäviä koskevan perehdytysoppaan lisäksi toimeksiantajalle suunniteltiin perehdytyksen tarkistuslista, joka sisältää kaikki asiat, mitkä perehdytyksessä on käyty läpi. Perehdytyksen tarkistuslista sisältää kuusi eri perehdytyksen teemaa, jonka alle on listattuna jokaisen teeman läpikäytävät asiat. Perehdytyksen tarkistuslistan teemat ovat seuraavat asiat: yrityksen tiedot, työsuhdeasiat, käytännöt ja toimintatavat, työtehtävät ja työskentely-ympäristö sekä työturvallisuus.

Perehdytettävien haastatteluista ilmeni, että joitain omaan työnkuvaan kuuluvia asioita oli jäänyt kokonaan perehdytyksen ulkopuolelle. Perehdytyksen tarkistuslistalla pyritään varmistamaan se, että kaikki olennaiset asiat muistetaan käydä läpi. Tarkistuslistan tarkoituksena on toimia perehdytyksen viimeisenä vaiheena varmistaa, että kaikki ne asiat, jotka perehdytykseen on sisällytetty, on opeteltu ja kerrattu uuden työntekijän kanssa. Tällainen tarkistuslista toimii muistin tukena sekä perehdyttäjälle että perehdytettävälle. Perehdytys vaatii myös perehdytettävältä vastuunottoa, aktiivista osallistumista ja kyselemistä, mikäli hän huomaa, että perehdytyksen tarkistuslistassa on asioita, mitä hänen kanssaan ei ole käsitelty.

6 Pohdinta

Tässä luvussa pohditaan opinnäytetyöprosessissa ja kehitystyössä onnistumista. Opinnäytetyön päätavoitteena oli perehdytyskonseptin kehittäminen. Ensimmäinen alatavoitteena oli selvittää milaista perehdytystä työntekijät tarvitsevat pärjätäkseen työssään. Toisena alatavoitteena oli selvittää perehdytyksen nykytilanne yrityksessä ja kolmantena alatavoitteena oli selvittää, että miten perehdytysprosessia tulee kehittää. Tämän luvun tarkoituksena on arvioida näihin tavoitteisiin pääsemistä ja niissä onnistumista sekä pohtia kehitysehdotuksia perehdytyskonseptille. Näiden asioiden lisäksi luku sisältää oman oppimisen arvioinnin ja tietoa yhteistyöstä toimeksiantajan kanssa.

Perehdytyskonsepti valmistui aikataulun mukaisesti ennen sesongin alkamista, jolloin toimeksiantajalla oli mahdollisuus perehtyä materiaaleihin hyvissä ajoin ennen kuin niitä hyödynnetään uusien työntekijöiden perehdytyksessä. Työn ajankohtaisuudesta ja tarpeellisuudesta kertoo se, että perehdytyskonsepti tulee käyttöön heti sesongin alkaessa ja toimeksiantajalla ei ole ollut aiemmin käytössä minkäänlaista perehdytyskonseptia uusien työntekijöiden perehdyttämiseksi. Tästä johtuen yritykselle tehty kehitystyö koskien perehdytystä on erittäin ajankohtainen ja tarpeellinen. Perehdytyskonsepti tulee olemaan hyödyksi uusien työntekijöiden perehdyttämisessä ja tehostamaan perehdytysprosessia.

6.1 Kehitystyön ja opinnäytetyöprosessin arviointi

Työn luotettavuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat tietoperustassa toisiaan tukevat lähteet ja vanhojen lähteiden tukemiseksi käytettiin uudempia lähteitä, mikä tukee tutkitun tiedon ajankohtaisuutta ja paikkaansa pitävyyttä. Tämän lisäksi työn luotettavuuteen vaikuttavat työssä käytetyt useat tutkimusmenetelmät ja haastateltavien valinta. Myös Kanasen (2014, 122–123) mukaan triangulaatio eli useampien menetelmien käyttö antaa syvällisemmän ja monipuolisemman kuvan ilmiöstä ja sen myötä lisää tutkimuksen luotettavuutta.

Työn alkuvaiheessa haasteena oli perehdytettyjen näkökulman saaminen, kun toimeksiantajien puolelta ei ollut mahdollisuutta haastatella yrityksessä aiemmin työskennelleitä. Lopulta haastatelluun valikoitui eri yrityksissä työskenteleviä työntekijöitä, jotka olivat vasta saaneet perehdytyksen työhönsä. Sen avulla saatiin näkemyksiä, mitä ei olisi välttämättä saatu, mikäli kaikki haastateltavat olisivat työskennelleet samassa yrityksessä. Tämän pohjalta saatiin lähtökohdat perehdytyskonseptin luomiselle työntekijöiden näkökulmasta. Haastatteluiden avulla saatiin myös arvokkaita jatkokehitysehdotuksia perehdytyskonseptille, joiden avulla perehdytyskonseptia voidaan kehittää tulevaisuudessa entistä tehokkaammaksi. Perehdytettyjen haastateltavien valinnan myötä työn tuloksia on mahdollista hyödyntää eri yrityksissä perehdytyksen kehittämiseksi, sillä näkemykset ovat

kerätty eri yrityksessä työskenteleviltä henkilöiltä. Tällöin on saatu kattava näkemys siitä, millaisia haasteita ja käytäntöjä eri yrityksissä on perehdytykseen liittyen.

Opinnäytetyön tekemisessä ja kehitystyössä määriteltyihin tavoitteisiin pääseminen vaati perehdytykseen ja henkilöstön kehittämiseen liittyvään kirjallisuuteen perehtymistä. Sen avulla saatiin tietoa onnistuneen perehdytyksen piirteistä ja perehdytysprosessin kehittämisestä sekä siitä millä keinoilla voidaan vastata perehdytyksen haasteisiin. Sen lisäksi, että aiheeseen syvennyttiin kirjallisuuden avulla, oli saatava lähtökohdat kehitystyölle. Kehitystyön lähtökohdat saatiin selville hyödyntämällä haastatteluja lähtötilanteen selvittämiseksi. Tärkeimpinä kehityskohteina esille nousivat toimeksiantajien näkökulmasta perehdytyksen ajanpuute ja se, että heiltä kuluu paljon aikaa suoritettavaan työhön. Perehdytettävien näkökulmasta perehdytyksen isoimpana haasteena esille nousi puolestaan tiedon runsaus ensimmäisinä päivinä. Perehdytyksessä tiedon runsaus ei välttämättä näy samalla tavalla perehdyttäjälle, jonka vuoksi tämä oli tärkeä näkökulma ajatellen perehdytyskonseptin luomista. Perehdytyskonsepti on kehitetty vastaamaan näihin ongelmiin ja selkeyttämään sekä tehostamaan yrityksen perehdytysprosessia.

Perehdytyskonseptin sisältöä lähdettiin rakentamaan Eklundin (2018, 92) perehdytysprosessin kuuden eri osa-alueen mukaisesti. Perehdytyskonseptista jouduttiin kuitenkin jättämään pois perehdyttäjien tarkan vastuunjaon suunnittelu, sillä Isokenkäisten Klubilla perehdytysvastuu on yrittäjillä ja tästä syystä tarkan vastuunjaon tekeminen olisi ollut haastavaa muun muassa yrittäjien vaihtelevien ja muuttuvien aikataulujen vuoksi. Yhdeksi haasteeksi voi osoittautua myös se, että perehdytyksen hoitavat pitkään yrityksessä työskennelleet yrittäjät, sillä perehdyttäjäksi olisi hyvä valita sellainen henkilö, jolla on vielä oma perehdytys tuoreena mielessä (Joki 2021, 88). Yrityksen toiminta on sesonkiluonteista, jolloin perehdytysvastuuta on vaikea antaa työntekijöille, kun työsuhteet kestävät vain sesongin ajan. Ratkaisuna tähän voisi olla se, että perehdytysvastuuta annetaan esimerkiksi työntekijöille, jotka työskentelevät useamman sesongin ajan tai vaihtoehtoisesti työntekijöille, joilla on jo olemassa olevaa kokemusta ja näin ollen asioiden omaksuminen on nopeampaa.

Perehdytyskonseptista luotiin kolmiosainen siitä syystä, että se selkeyttää perehdytystä, kun perehdytyksen eri vaiheet ja osa-alueet ovat eriteltynä. Tällöin voidaan välttää liiallisen tiedon määrää ensimmäisinä päivinä, kun perehdytyksen osa-alueet ovat jaettuna ja ne käsitellään aihe kerrallaan. Myös Eklundin (2018, 51) mukaan perehdytyksessä tiedon määrä ei ole olennaista vaan sen oikeanlainen kohdentaminen, sillä epäolennaisten asioiden läpikäynti hidastaa perehdytysprosessia. Toimeksiantajalle luotu perehdytyskonsepti on kehitetty vastaamaan myös ajanpuutteeseen perehdytyksessä, sillä suunnitelmallisen perehdytyksen johdosta perehdytyksen kuluu vähemmän aikaa. Tämän lisäksi perehdytyskonseptiin sisältyvät materiaalit mahdollistavat itsenäisen

työskentelyn aiemmassa vaiheessa, kun työntekijällä on käytössään työpistekohtaisia perehdytyskortteja ja muistilistoja, jotka ovat apuna ja tukena työtehtäviä suorittaessa. Myös Österbergin (2014, 115) mukaan työntekijä oppii työtehtävänsä nopeammin ja oikein perusteellisen perehdyttämisen ansiosta. Näin ollen toimeksiantajalta kuluu vähemmän aikaa perehdytykseen ja suorittavaan työhön, kun perehdytys hoidetaan suunnitelmallisesti ja työntekijällä on materiaalit tukena perehdytyksessä ja tarvittaessa myös koko työsuhteen ajan.

Opinnäytetyön liitteenä 3 oleva SWOT-analyysi tehdystä kehitystyöstä on avuksi perehdytyskonseptin jatkokehittämisessä. Perehdytyskonseptin heikkous on se, että haastatteluvaiheessa ei ollut mahdollista haastatella yrityksessä aiemmin työskennelleitä työntekijöitä, jolloin heidän näkökulmansa jäi kokonaan saamatta. Toimeksiantajien tulisi tulevan sesongin aikana selvittää työntekijöiden näkökulma, jonka pohjalta he pystyvät päivittämään ja kehittämään perehdytyskonseptia. Kehitetyn perehdytyskonseptin uhka on se, että kotimaista työvoimaa ei ole saatavilla tarpeeksi, jolloin joudutaan rekrytoimaan työvoimaa muista maista. Perehdytyskonseptin materiaalit ovat suomenkielisiä ja ulkomaisen työvoiman tulon voidaan varautua etukäteen kääntämällä materiaalit myös muille kielille. SWOT-analyysistä käy kuitenkin ilmi, että perehdytyskonseptilla on huomattavasti enemmän vahvuuksia ja mahdollisuuksia verrattuna heikkouksiin ja uhkiin. Heikkouksien ja uhkien tunnistaminen mahdollistavat perehdytyskonseptin kehittämisen.

6.2 Kehitysehdotukset perehdytyskonseptille

Työlle etukäteen määritetyt tavoitteet saavutettiin onnistuneesti, mutta siitä huolimatta esiin nousi kehitysehdotuksia, joiden avulla tulevaisuudessa perehdytysprosessia voidaan kehittää entisestään. Esille nousseita kehitysehdotuksia ovat opetusvideot työtehtävistä, perehdytys suunnitelman suunnitelmallinen päivittäminen ja palautteen kerääminen työntekijöiltä, jonka pohjalta puolestaan perehdytysprosessia voidaan kehittää. Palautteen keräämisessä voidaan hyödyntää tietoperustassa aiemmin esiteltyjä palaute- tai perehdytyskeskusteluja. Näiden asioiden lisäksi kehitysehdotuksena on, että työntekijöillä ja perehdyttäjillä olisi käytössään jokin yhteinen sähköinen kanava, minne kaikki voisivat päivittää tärkeitä asioita. Tämä mahdollistaisi hiljaisen tiedon siirtymisen ja tiedon nopean välityksen ennen kuin sitä ehditään päivittämään perehdytys suunnitelmaan. Tällaisen onnistumisen edellytyksenä on, että kaikki sitoutuisivat sitä päivittämään ja seuraamaan.

Opetusvideot työtehtävistä voisivat olla tulevaisuudessa tukemassa perehdytyskortteja, jolloin ne toimisivat yhdessä. Tällöin työntekijällä olisi käytössään sekä kirjallinen opastus työtehtävistä ja sitä tukemassa opetusvideo. Tämä tukisi myös erilaisia oppimistyyliä, sillä ihmiset oppivat ja omaksuvat asioita eri tavalla. Opetusvideoiden ja perehdytyskorttien yhdistäminen voisi tehostaa perehdytysprosessia aikataulullisesti ja näin ollen vähentää perehdytyksen kuluvaan aikaa, sillä sesonkityöntekijöiden perehdytyksessä on huomioitava rajallinen aikataulu. Opetusvideoiden ja

perehdytyskorttien yhdistäminen tukisi etenkin alalle uutena tulleiden oppimista. Myös Eklundin (2018, 174) mukaan videotallenteiden hyödyntäminen lisää perehdytyksen joustavuutta ja tehokkuutta.

Toimeksiantajalla ei ole aiemmin ollut käytössä perehdytyskonseptia, jolloin nykyisen perehdytyskonseptin ajan tasalla pitäminen vaatii sitä, että perehdytyskonseptin käyttöönotossa huomioidaan myös sen suunnitelmallinen päivittäminen. Jatkokehitysehdotuksena päivittämiseen liittyen on se, että konseptia ja sen prosesseja sekä sisältöä tarkasteltaisiin ja päivitetäisiin aina kuluneen sesongin jälkeen. Perehdytyskonseptia voidaan kehittää esimerkiksi sesongin aikana saatujen palautteiden pohjalta. Palautteiden lisäksi perehdytyskonseptia on hyvä kehittää myös sen mukaan, kun siinä tunnistetaan ja huomataan kehityskohteita. Suunnitelman toimivuutta voidaan arvioida muun muassa sen mukaan kuinka hyvin työntekijät pärjäsivät saamallaan perehdytyksellä. Sen pohjalta voidaan arvioida, että mitä asioita perehdytysprosessissa pitäisi huomioida ja tarkentaa. Perehdytyskonseptia tulisi päivittää aina työtehtävien ja työn suorittamiseen liittyvien tapojen muuttuessa. Tämän myötä työntekijällä on aina ajankohtainen tieto saatavilla työtehtävistään ja virheiden määrä työssä vähenee.

6.3 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyön kirjoittaminen ja perehdytyskonseptin luominen oli hyödyllinen oppimisprosessi, sillä sen myötä syvennyin perehdyttämiseen ja henkilöstön kehittämiseen liittyviin aiheisiin, jotka ovat erittäin ajankohtaisia asioita työelämässä. Produktin luomisessa pystyin yhdistämään myös oman ammatillisen osaamiseni ja opiskelujen aikana opitut asiat, ja soveltamaan niitä työn tekemisessä. Olen perehdyttänyt omassa työssäni uusia työntekijöitä, jolloin minulla oli näkökulma siitä, kuinka lähteä kehittämään perehdytysprosessia. Tämä mahdollisti oman oppimisen ja kehittymisen, sillä asioiden omaksuminen on helpompaa, kun teoriassa opittuja asioita pystytään hyödyntämään käytännössä.

Opinnäytetyöprosessi kesti noin puolen vuoden ajan, joka sisälsi aktiivista tekemistä eikä työn tekemisestä tullut pidempiä taukoja. Koen, että tehokkaan työstämisen ansiosta oppimisprosessin aikana heräsi jatkuvasti uusia ideoita ja näkemyksiä perehdytyskonseptin luomiselle. Haasteena työn tekemisessä oli kuitenkin tietoperustan sisällön määrittely, jotta siihen saataisiin kaikki tämän työn kannalta oleellinen tieto. Sisällöstä saatiin kuitenkin sellainen, joka tuki toimeksiantajalle luotua perehdytysprosessia käsitellen muun muassa perehdytysuunnitelmassa huomioon otettavia asioita ja perehdytyksen haasteisiin liittyviä asioita. Toiseksi haasteeksi työn tekemisessä koin sen, että en itse työskennellyt toimeksiantajalla, ja tästä syystä oli kerättävä paljon tietoa ja materiaalia koskien työtehtäviä ja käytäntöjä. Perehdytyskonseptin haastavin osuus oli perehdytysoppaan

luominen työtehtäviä varten, sillä sitä varten oli jäseneltävä työtehtävistä kerätyt ohjeistukset loogisen järjestykseen työntekijää ajatellen.

Koen, että opinnäytetyön ja produktin tekeminen oli kokonaisuudessaan tärkeä prosessi kohti tulevaisuutta ja jatko-opiskeluja, sillä niissä pystyn hyödyntämään oppimaani. Tämän kannalta erilaisin tutkimusmenetelmiin ja perehdyttämiseen sekä henkilöstön kehittämiseen koskevaan kirjallisuuden syventyminen oli hyödyllistä. Tulevaisuudessa pystyn hyödyntämään oppimiani asioita sekä opiskeluissa, että työelämässä. Yksi tärkeimmistä asioista, joita opin opinnäytetyöprosessin aikana oli perehdytyksen luomisen ja kehittämisen vaiheet. Kyseinen aihealue oli erityisen tärkeä sen kannalta, että toimeksiantajalle saatiin kehitettyä tehokas perehdytysprosessi, joka vastaa heidän tarpeitansa henkilöstön perehdytyksessä. Toinen tärkeä oppimani asia oli syvempi ymmärrys perehdytyksen haasteista ja keinoista niiden ratkaisemiksi. Uskon, että pystyn hyödyntämään niitä myös omassa työssäni ja näkemään useammat eri näkökulmat haastavien perehdytystilanteiden ratkaisemiseksi esimerkiksi tavoitteiden selkeyttämisellä.

6.4 Yhteistyö toimeksiantajan kanssa

Yhteistyö toimeksiantajan kanssa sujui hyvin ja yhteistyö aloitettiin palaverilla, jonka aikana kävimme tarkemmin työn aikataulua ja rajauksia läpi. Saimme sovittua myös vierailun Isokenkäisten Klubille, jolloin kävimme asioita perusteellisemmin läpi. Vierailun aikana sain kattavasti tietoa työtehtävistä ja yrityksen käytännöistä, jonka pohjalta lähdin luomaan perehdytysuunnitelmaa. Vierailu paikan päällä helpotti työn tekemistä, kun pääsin konkreettisesti näkemään heidän työympäristönsä ja keskustelemaan asioista, joita toimeksiantaja halusi suunnitelmassa huomioitavan. Tapauksissa ehdotin toimeksiantajalle työpistekohtaisia perehdytyskortteja ja muistilistoja ja myös heidän mielestensä ne olivat hyvä idea. Käytännöistä ja toimintatavoista kertova Tervetuloa taloon -opas kerkesi olla syksyn ja työn tekemisen aikana jo yhdellä työntekijällä käytössä. Työntekijältä kysyttiin palautetta oppaaseen ja hänellä ei tullut mieleen mitään lisättävää. Toimeksiantajalta saadun palautteen mukaan Tervetuloa taloon -oppaan tekstit olivat hyvin jäseneltyjä ja ne olivat helposti luettavissa sekä ymmärrettävissä.

Toimeksiantaja korosti yhteistyön aikana avun ja tarkentavien kysymysten kysymistä, jos jokin tuntui epäselvältä. Sainkin toimeksiantajalta hyvin vastauksia kysymyksiini ja he olivat avoimia kehitysehdotuksilleni. Sain toimeksiantajilta palautetta ja muutamia kehitysehdotuksia työtehtäviä koskevaan perehdytysoppaaseen. Opasta kehitettiin toimeksiantajien palautteiden pohjalta lopulliseen muotoonsa ja esitin työn loppuvaiheessa vielä oman kehitysehdotukseni koskien perehdytyskortteja, johon suhtauduttiin positiivisesti. Koen, että yhteistyömme oli onnistunutta ja otin huomioon toimeksiantajien toiveet perehdytysuunnitelman toteutuksessa, jolloin siitä saatiin heidän toiveiden mukainen.

Lähteet

- Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013. Työturvallisuuskeskus. Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua. Luettavissa: <https://ttk.fi/julkaisu/perehdyttaminen-ja-tyonopastus-ennakoivaa-tyosuojelua/> Luettu: 22.5.2022. & 31.5.2022.
- Business Finland, Kestävän matkailun puolesta s.a. Luettavissa: <https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/palvelut/matkailun-edistaminen/vastuullisuus/sustainable-travel-finland> Luettu: 22.5.2022.
- Eklund, A. 6.2.2020. Onnistunut perehdytys sitouttaa ja parantaa tuottavuutta – Huolehdi 5 avainkohdasta. BRİK: Johtamisen ja esimiestyön erikoisammattilehti. Luettavissa: <https://brik.fi/brik-lehti/onnistunut-perehdytys-sitouttaa/> Luettu: 16.10.2022.
- Eklund, A. 2018. Tervetuloa MEILLE! Uuden työntekijän perehdytys. Helsinki: Grano Oy.
- Eräsalo, U. 2011. Käytännön henkilöstöjohtaminen majoitus- ja ravintola-alalla. 2. päivitetty painos. Vantaa: Hansaprint.
- Green Key, Kestävää matkailua s.a. Luettavissa: <https://greenkey.fi/> Luettu: 22.5.2022.
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D. & Cardy, R. 2016. Managing Human Resources. 8. painos. Essex: Pearson Education Limited.
- Haaga-Helia. HR ja johtaminen. 4.10.2018. Luettavissa: <https://esignals.fi/kategoria/hr-ja-johtaminen/onko-yrityksellanne-varaa-jattaa-perehdytys-puolitiehen/#603994ef> Luettu: 27.5.2022.
- Hampel, B. & Lamont, E. 2011. Perfect Phrases for New Employee Orientation and Onboarding. E-Kirja. Yhdysvallat: McGraw Hill.
- Huang, W. & Su, C. 2016. The mediating role of job satisfaction in the relationship between job training satisfaction and turnover intentions. Vol. 48., s. 49. Luettu: 27.8.2022.
- Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus: rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijän rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.
- Indeed. 4.11.2020. New Employee Training: Do's and Don'ts for Every Manager. Luettavissa: <https://www.indeed.com/hire/c/info/new-employee-training> Luettu: 6.9.2022.

Isokenkäisten Klubi. Wilderness Lodge & Wild Food Kitchen. Luettavissa: <https://www.ikk.fi/> Luettu: 22.5.2022.

Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. E-kirja. 7., uudistettu painos. Helsinki: Kauppa-kamari.

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

Kangas, P. 2003. Työturvallisuuskeskus. Perehdyttäminen palvelualueilla. 3., uudistettu painos. Edita.

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

Korkiakoski, K. & Karhinen, R. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: uusi aika, uudenlainen johtaminen. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimiesosaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Laki työturvallisuudesta. 23.8.2002/738. Luettavissa: <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P14> Luettu: 31.5.2022.

Lawson, K. 2015. New Employee Orientation Training. Association For Talent Development. Alexandria, Yhdysvallat. E-kirja. Luettu: 8.8.2022.

Norma, D. & Wanda, P. 2018. What works in talent development. Effective onboarding. E-kirja. Yhdysvallat: Atd Press.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–4. painos. E-kirja. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Palvelualuejen ammattiliitto, PAM. Matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluita koskeva työntekijöiden työehtosopimus. Päivitetty: 9.8.2022. Luettavissa: <https://tes.pam.fi/marava-tes-tyosuhde/> Luettu: 31.5.2022.

Ruuska, K. 2012. Pidä projekti hallinnassa. Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.

Tehy, Perehdytys s.a. Luettavissa: <https://www.tehy.fi/tyoelamaopas/tyosuhteen-alkaminen/perehdytys> Luettu: 20.6.2022.

Työterveyslaitos, Työura s.a. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoura> Luettu: 13.7.2022.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teorat ja trendit. 1. painos. Edita: Helsinki. E-kirja. Luettu: 5.8.2022.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Edita: Helsinki.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4., uudistettu painos. Helsinki: Kauppamari.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset toimeksiantajalle

Teemat:

- 1) Ennen perehdytystä / työsuhteen alkamista
 - Millaista informaatiota työntekijälle annettiin ennen työhöntuloa ja työn aloittamista?
 - Miten uusien työntekijöiden vastaanottoon ja perehdyttämiseen valmistauduttiin?

- 2) Perehdytyksen aikana
 - Kuinka perehdytys toteutettiin?
 - Millä keinoilla työntekijän oppiminen ja asioiden omaksuminen varmistettiin?
 - Miten perehdytyksen aikataulussa onnistuttiin? Oliko aikaa riittävästi vai liian vähän perehdytettäviin asioiden nähden?
 - Millaista vastuuta/vastuunottoa perehdytettävältä odotetaan perehdytysprosessin aikana?

- 3) Perehdytyksen jälkeen
 - Miten koitte työntekijän pärjänneen työssään saamallaan perehdytyksellä?
 - Oliko joitain asioita, mitä perehdytykseen olisi kannattanut vielä sisällyttää ennen itsenäistä työskentelyä?
 - Millä tavalla perehdytyksessä huomioitiin perehdytettävän osaaminen yksilötasolla? (olemassa oleva kokemus tai kokemattomuus)

- 4) Muita kysymyksiä
 - Millaisia haasteita perehdytyksessä on noussut esiin aiempina vuosina?
 - Mitä tavoitteita yrityksen toiminnan kannalta teillä on perehdytykselle?
 - Käytiinkö työntekijän kanssa palaute/kehityskeskustelua työsuhteen aikana/päätyessä?

Liite 2. Haastattelukysymykset perehdytetyille

Taustatiedot:

Ammatti?

Kauan olet työskennellyt kyseissä yrityksessä?

Koulutus?

Teemat:

1) Ennen perehdytystä / työsuhteen alkamista

- Millaista tietoa sait ennen ensimmäistä työpäivää?
- Mitä asioita haluat saada tietää työpaikasta ennen uuden työn aloittamista ja ensimmäistä työpäivää?

2) Perehdytyksen aikana

- Miten vastaanottoosi oli valmistauduttu ensimmäisenä päivänä?
- Annettiinko sinulle perehdytysmateriaalia työpaikan yleisistä käytännöistä tai työtehtävistä?

3) Perehdytyksen jälkeen

- Koetko, että perehdytyksellesi oli varattu riittävästi aikaa?
- Onko jotain asioita, joita olisi pitänyt käydä tarkemmin läpi työsuhderehdytyksessä tai työnopastuksessa?
- Onko mielestäsi jotain oleellista, mikä jäi kokonaan perehdytyksen ulkopuolelle?
- Saitko vielä perehdytyksen jälkeen tukea ja apua tarvittaessa?
- Jos sait perehdytysmateriaalia, niin oliko siitä hyötyä myöhemmin?

4) Muita kysymyksiä

- Kävikö sinulle ilmi perehdytyksellesi asetetut tavoitteet ja aikataulu?
- Käytiinkö perehdytyksen aikana tai sen jälkeen palaute/perehdytyskeskustelua?
- Minkä asian koit haastavaksi perehdytyksessä?
- Millä keinoin kehittäisit perehdytystä työpaikallasi?

Liite 3. SWOT-analyysi kehitetystä perehdytyskonseptista

