Tampereen ammattikorkeakoulu

Perehdytyssuunnitelman laatiminen yritykselle Bar Hunt Oy

Kiia Ukkonen

OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2022

Palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palveluliiketoiminta

UKKONEN KIIA:
Perehdytyssuunnitelman laatiminen yritykselle Bar Hunt Oy

Opinnäytetyö 64 sivua, joista liitteitä 4 sivua
Marraskuu 2022

Tämä opinnäytetyö sai alkunsa Bar Hunt Oy:n kehittämistehtävän toimeksiannosta, jonka tarkoituksena on luoda yritykselle selkeä suunnitelma perehdyttäjälle sekä perehdytettävälle henkilölle. Kehittämistehtävänä loin yritykselle uuden perehdytyssuunnitelman, miten uusi työntekijä tulisi perehdyttää, jotta perehdyttäminen olisi mahdollisimman tehokasta. Uuden perehdytyssuunnitelman avulla perehdyttäjällä on perehdyttämiseen tarvittavat työkalut käytettävissä, jonka avulla hän pystyy takaamaan, että uuden työntekijän perehdyttäminen yrityksen työtapoihin ja työtehtäviin on mahdollisimman laadukasta.

Opinnäytetyön teoriaviitekehyksessä käsitellään yleisesti perehdyttämistä, perehdytyksen eri osa-alueita sekä erilaisia perehdyttämisen malleja. Teoriaosuudessa tutustutaan myös perehdytyksen suunnitteluun, toteutukseen sekä perehdyttäjän vastuuseen. Opinnäytetyössä käytettiin tutkimusmenetelmänä työntekijöiden haastattelua. Haastattelun avulla selvitettiin muun muassa, ovatko työntekijät itse koskaan perehdyttäneet työntekijää, ovatko he olleet tyytyväisiä Bar Huntin perehdytykseen sekä millainen on heidän mielestään hyvä perehdyttäjä.

Kerätyn teorian ja työntekijöiden haastattelun pohjalta luotiin uusi perehdytyssuunnitelma kohdeyritykselle, joka on pyritty luomaan niin, että se vastaa juuri heidän tarpeitaan uuden työntekijän perehdyttämisen suunnittelussa sekä itse perehdyttämisessä. Perehdytyssuunnitelman hyödyntäminen ja käyttö on tarkoitettu vain yritykselle Bar Hunt Oy, sillä perehdytyssuunnitelma on laadittu nimenomaan kohdeyrityksen hyödynnettäväksi perehdyttäessä uutta työntekijää yrityksen työtehtäviä.

Asiasanat: perehdyttäminen, perehdytyssuunnitelma, perehdyttämisprosessi

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Hospitality Management

UKKONEN, KIIA:
Making Orientation Plan for Bar Hunt Oy

Bachelor's thesis 64 pages, appendices 4 pages
July 2021

The development task of this thesis was to create a new orientation plan for the company Bar Hunt Oy. I made a new orientation plan for the company on how to introduce a new employee, so that the orientation would be as effective as possible. The new orientation plan serves as a work tool for the inductor, with which the orientation with the company's work tasks and operating methods is as good as possible.

The theory part of the thesis consists of orientation in general, different models of orientation and different areas of orientation. The theory part also discusses how to plan orientation, the implementation of orientation, and how big is the responsibility of the introductor in orientation. The data collection method of this thesis is an employee interview. The interview was conducted in the premises of Bar Hunt. With the help of the interview, I wanted to find out how many of the employees have been in the role of orientation, what a good orientation is like, and whether the employees were satisfied with Bar Hunt's orientation.

With the help of the theory base and the results of the conducted interview, I was able to create a new, updated orientation plan for the company Bar Hunt Oy. The orientation plan was created as a development task, and it is only intended for the orientation of the target company. The created orientation plan is not suitable for every company.

Key words: introduction, orientation plan, orientation process

SISÄLLYS

1. JOHDANTO 5
2. OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS 6
3. KOHDEYRITYS BAR HUNT OY 8
4. PEREHDYTTÄMINEN 9
4.1 Perehdyttämisen historiaa 12
4.2 Perehdyttämisen tavoitteet 14
4.3 Perehdyttämisen merkitykset ja hyödyt 16
4.4 Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö 19
4.4.1. Työsopimuslaki 20
4.4.2. Työturvallisuus 22
4.5 Ongelmakohdat perehdyttämisessä 23
5. PEREHDYTYKSEN ERI OSA-ALUEITA 25
5.1 Perehdytyksen suunnittelu 25
5.2 Perehdytyksen toteutus 30
5.3 Perehdytyksen seuranta 31
5.4 Perehdytyksen arviointi ja itsearviointi 34
5.5 Perehdytyksen palaute 36
6. ERILAISET PEREHDYTTÄMISEN MALLIT 39
6.1 Vierihoitoperehdyttäminen 40
6.2 Malliperehdyttäminen 41
6.3 Laatuperehdyttäminen 42
6.4 Räätälöityperehdyttämien 43
6.5 Dialoginen perehdyttäminen 44
7. PEREHDYTTÄJÄNÄ TOIMIMINEN 45
8. HAASTATTELUN TOTEUTUS JA SEN TULOKSET 48
8.1 Haastattelun tulokset 48
9. KEHITTÄMISTEHTÄVÄNÄ UUSI PEREHDYTYSSUUNNITELMA 52
9.1 Perehdyttämissuunnitelman sisältö 53
10. POHDINTA 56
LÄHTEET 57
LIITTEET 61
Liite 1. Haastattelukysymykset 1 (2) 61
Liite 1. Haastattelukysymykset 2 (2) 62
Liite 2. Perehdytyssuunnitelman sisällysluettelo 1 (2) 63
Liite 2. Perehdytyssuunnitelman sisällysluettelo 2 (2) 64

1. JOHDANTO

Perehdyttäminen työhön toimii ikään kuin porttina sujuvan työntekoon, mitä onnistuneempi ja laadukkaampi perehdyttäminen sekä perehdyttäjä ovat olleet, sen valmiimpi uusi työntekijä on suoritettavaan työhön, kun hänellä on tarpeelliset työkalut työn suorittamiseen ja hän on saanut kattavan informaation siitä, miten työt hoidetaan yrityksessä ja mitä käytäntöjä noudatetaan. Perehdyttämisessä tulee myös ottaa huomioon perehdytettävän ikä ja työkokemus ja muokata perehdyttämistuokiota henkilön tarpeita vastaavaksi. Onnistunut perehdytys palvelee myöhemmin yritystä. Perehdyttämisessä on myös hyvä muistaa kattavan perehdytyksen organisoitu suunnitteleminen, ettei esimies, vuoropäällikkö, työntekijä tai työyhteisö panosta vain itse perehdyttämiseen ja siihen tilanteeseen. Vaikka perehdyttäjällä olisi kaikki apuvälineet käytössänsä ja perehdyttämisen info olisi huippu luokkaansa, tarvitsee perehdyttäjän tietää, missä järjestyksessä hän kertoo ja näyttää mitäkin ja muutenkin edetä perehdytystilanteessa loogisessa järjestyksessä.

Opinnäytetyön alussa käsitellään teoriapohjalta yleisesti perehdyttämistä, yleisiä perehdytys/oppimismalleja, mitkä tekijät vaikuttavat perehdyttämiseen sekä millainen rooli perehdyttäjälle on perehdytyksessä. Opinnäytetyössä käsitellään myös työlainsäädöksiä koskien perehdyttämistä ja sen lakisääteisiä velvoitteita. Työhön on sisällytetty myös yhtenä tiedonkeruumenetelmänä kohdeyrityksen työntekijöiden haastattelu, jossa selvitetään työntekijöiden mielipiteitä perehdyttämisestä, ovatko he itse joskus perehdyttäneet työntekijöitä, millainen on heidän mielestään hyvä perehdytys sekä kuinka hyvin kohdeyritys on onnistunut heidän perehdytyksessään vai onko jotain parannettavaa koskien uuden työntekijän perehdyttämistä.

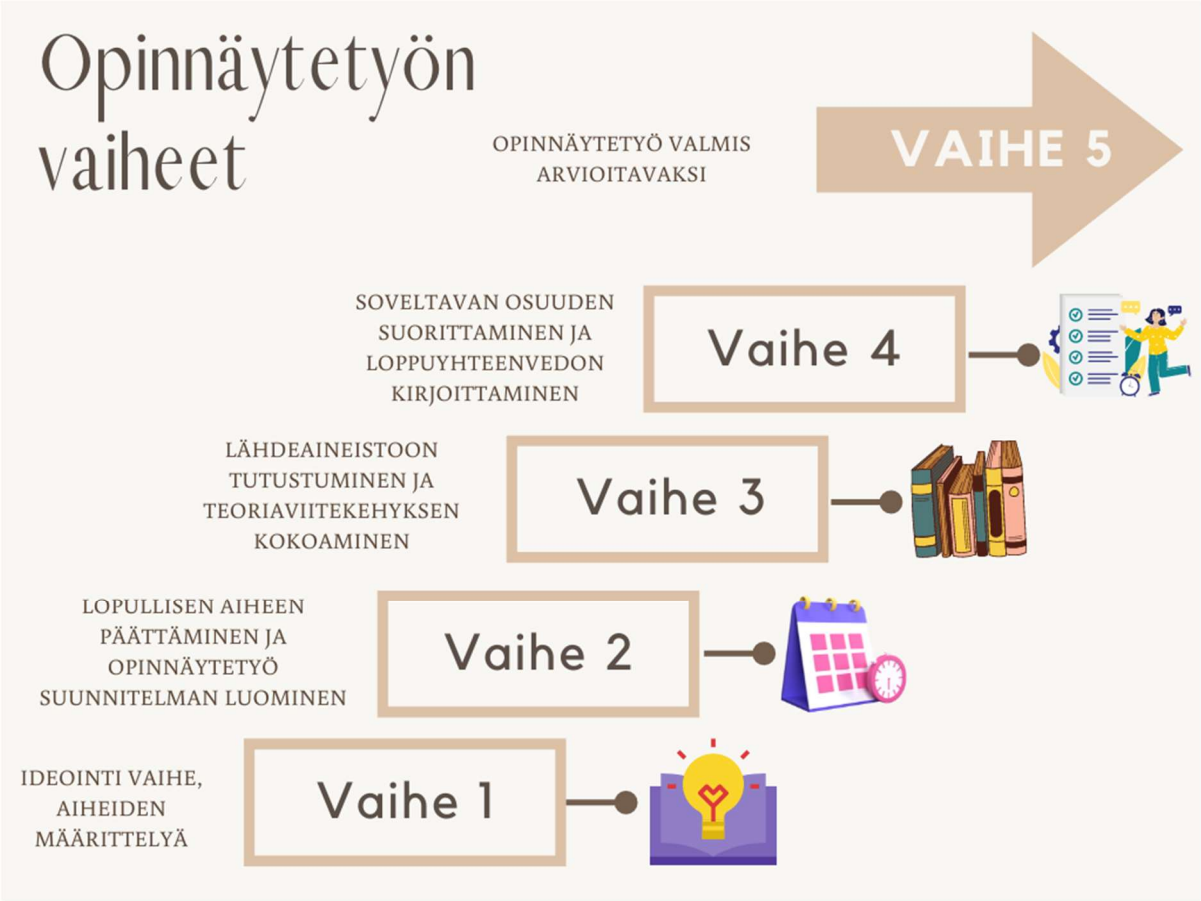
Opinnäytetyön konkreettisena tuotoksena on uusi, päivitetty perehdytyssuunnitelma kohdeyritykselle. Uuden perehdytyssuunnitelman avulla perehdyttäjällä on perehdyttämiseen tarvittava työväline käytettävissä, jonka avulla hän pystyy takaamaan, että työntekijän perehdyttäminen yrityksen työtapoihin ja työtehtäviin on mahdollisimman laadukasta yrityksessä. Kehittämistehtävää varten luotu perehdyttämissuunnitelma on luotu yksinomaan kohdeyritykselle ja vastaamaan heidän tarpeitaan eli se ei ole yleistettävissä oleva perehdyttämissuunnitelma.

2. OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

Opinnäytetyön tekeminen aloitettiin kesäkuussa 2022 ja se valmistui marraskuussa 2022. Opinnäytetyö koostuu yhteensä 11 pääluvusta. Opinnäytetyö koostuu johdannosta, teoria osuudesta, kohdeyrityksen työntekijöiden sekä työpaikan johtajan haastattelusta perehdyttämiseen liittyen, soveltavasta osuudesta, jossa luodaan yritykselle uusi perehdytyssuunnitelma yrityksen käyttöön, sekä pohdinnasta. Opinnäytetyö itsessään koostuu 5 eri työvaiheesta. (kuvio 1.)

Opinnäytetyö on luonteeltaan toiminnallinen opinnäytetyö, jossa hyödynnetään kerättyä teoriaa, käytännön toimintatapoja kohdeyrityksessä koskien perehdyttämistä sekä haastattelusta saatuja tietoja. Vilkan ja Airaksisen (2003) mukaan toiminnallinen opinnäytetyö voi olla esimerkiksi ohje, ohjeistus, suunnitelma, opas tai kirja. Kohderyhmän rajaaminen on tärkeää toiminnallisessa opinnäytetyössä, sillä on tiedettävä tarkalleen, kenelle työ on suunniteltu ja mihin käyttöön sitä käytetään. Toiminnallisen opinnäytetyön yksi tärkeimmistä tavoitteista on saada henkilöt osallistumaan suunniteltuun toimintaan esimerkiksi suunnitelman ja oppaan mukaisesti. (Vilkka & Airaksinen 2003, 9, 38–62.) Tässä opinnäytetyössä tarkoituksena on saada kohdeyrityksen työntekijät toimimaan uuden perehdytyssuunnitelman mukaisesti.

Opinnäytetyön kehitystehtävänä on luoda uusi päivitetty perehdytyssuunnitelma kohdeyritykselle. Opinnäytetyössä on kaksi suurempaa osuutta, teoriaosuus sekä kehittämistyön toiminnallinen osa eli uusi perehdytyssuunnitelma. Perehdytyssuunitelma on rajattu koskevan tällä hetkellä yrityksessä työskenteleviä työntekijöitä sekä tulevia uusia työntekijöitä. Opinnäytetyö sisältää vastauksia kysymyksiin: mitä, miksi ja miten työ on toteutettu. Työssä käydään läpi myös kehittämistehtävää, millainen on uusi perehdytyssuunnitelma yrityksessä.



Kuvio 1. Opinnäytetyön eri työvaiheet. Kiia Ukkonen

Tämän opinnäytetyön punaisena lankana toimii perehdyttäminen. Kehittämistehtävän ja opinnäytetyön aiheen toimeksiantajana toimii yritys Bar Hunt Oy. Kehittämistehtävän aihe koettiin kohdeyrityksessä tarpeelliseksi, koska yritykseen rekrytoitiin uusi työntekijä ja vanha perehdytyssuunnitelma kaipasi päivittämistä. Aikaisemmassa perehdytyssuunnitelmassa on ollut vain muistilistan tapainen suunnitelma, johon on merkitty listauksen muodossa pääpointit perehdyttämisestä. Uuden perehdytyssuunnitelman tarkoitus on auttaa uutta työntekijää pääsemään hyvin alkuun työtehtävässään, antaa käsitystä yrityksen arvoista ja työyhteisöstä. Perehdytyssuunnitelman tulee toimia myös apuna sekä työvälineenä perehdyttämistilanteessa.

3. KOHDEYRITYS BAR HUNT OY

Bar Hunt on pieni perheyritys, joka sijaitsee Satakunnassa, pienessä kylässä nimeltä Nakkila. Yritys työllistää tällä hetkellä vakituisesti 3 työntekijää ja extraajia yrityksellä on tarpeen mukaan 2-5 työntekijää. Lisäksi yrityksen pyörittämisessä auttaa koko omistajan perhe. Bar Hunt avasi ovensa kesäkuussa vuonna 2020. Yrityksen samassa liiketilassa on ennen ollut saman alan yritys, baari, mutta se sulki ovensa vuoden 2019 lopussa. Bar Hunt avasi ovensa mielenkiintoiseen aikaan, sillä silloin ei ollut vielä mitään tietoa tulevista vuosista ja koronapandemiasta. Yrittäjä kertoikin, että suunnitelmat baarin ovien avaamisesta olisivat peruuntuneet kokonaan koronan vuoksi, jos hän olisi tiennyt millainen koronakevät ja seuraavat vuodet olisivat ravintola-alan yrittäjillä edessä. Yrityksen pitäjä kuitenkin päätti antaa baarille mahdollisuuden, eikä hän alkanut enää peruuttamaan suunnitelmiansa, kun oli perheensä kanssa jo ehtinyt osakeyhtiön perustaa ennen ensimmäisiä uutisia tulevista koronarajoituksista. (Sydän-Satakunta 2020.)

Bar Hunt nimi juontaa yrityksen omistajan harrastukseen nimittäin metsästykseen. Tämä kyseinen metsästys teema näkyy esimerkiksi yrityksen itse suunnittelemissa työhuppareissa logon muodossa, jossa on jousipyssy ja jousi. Myös asiakkaille myytävänä olevissa huppareissa, esiintyy kyseinen metsästys teema, sillä huppareiden selkäpuolella on teksti: “Hunting season starts here” esiintyy tämä metsästys teema. (kuva 1).

Kuva 1. Bar Huntin logo.

4. PEREHDYTTÄMINEN

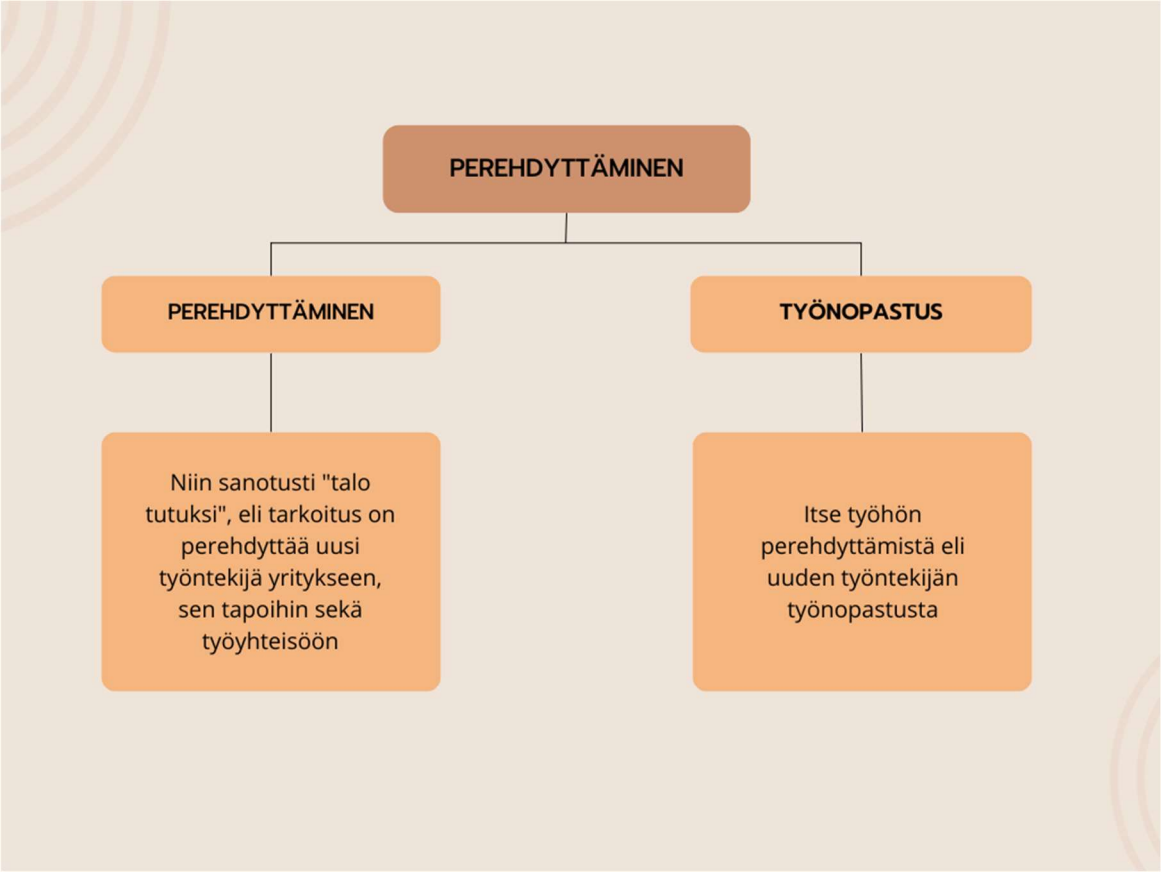
Perehdytyksellä on useita erilaisia määritelmiä. Sanalle perehdytys ei löydy vain yhtä selitteistä lausetta, joka kuvaa sitä, mitä kaikkea perehdytys pitää sisällään. Kjelin & Kuusisto (2003) kuvailee perehdytyksen olevan suuri prosessi, joka alkaa eräänlaisesta tilasta ja se päättyy aina toisenlaiseen tilaan ja tähän koko prosessiin liittyy joka kerta jokin muutos. Perehdytettävän henkilön tarkoitus on löytää organisaatiossa oma paikkansa ja se onnistuu siten, että uusi työntekijä käy läpi näitä uusia muutoksen eri vaiheita. Perehdyttäminen käsittää toimenpiteet, mitä uusi työntekijä käy läpi uuden työtehtävänsä alussa, oli hän sitten uusi tulokas tai vanha työntekijä, joka koulutetaan uudelleen. Lepistö (2000, 63) kuvailee perehdytyksen olevan oppimistapahtuma, joka on todella monivaiheinen. Tämän oppimistapahtuman tavoitteena on, antaa työntekijälle ymmärrys työn tavoitteista ja organisaation toiminnasta, ymmärrys työntekijän omasta vastuusta työntekijänä sekä kokonaiskuvan hahmottaminen sisäisen mallin avulla. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14; Lepistö 2000, 63.) Sisäinen malli eli skeema on kokemuksien ja niiden tulkintojen kautta rakennettuja käsityksiä todellisuudesta (Lipponen 2012).

Tehy eli sosiaali-, terveys- ja kasvatusalan ammattijärjestö määrittelee perehdytystä niin, että työntekijän tulisi saada perehdytystä silloin, kun hän siirtyy uuteen tehtävään, tai kun työtehtävä vaihtuu. Tehy luonnehtii perehdytystä myös niin, että sen päämääränä on pitää huoli siitä, että työntekijällä on riittävät valmiudet suorittaa oma työtehtävänsä, työntekijä tietää ja tuntee yrityksen toiminnan, työntekijä pystyy perehdytyksen avulla toimimaan turvallisesti töissä ja tietää miten työvälineitä tullaan käyttämään. (Tehy, n.d.) Perehdytyksen ideana on se, että työntekijä oppii työpaikan tavat ja käytänteet sekä tiedostaa häneen itseensä koskevat odotukset työtehtävän suhteen (Nuorten Lääkärien Yhdistys 2020).

PAM eli Palvelualojen ammattiliitto määrittää, että perehdyttämisen kiteytetty idea on se, että työntekijälle annetaan riittävä opastus työtehtävän vaativuuteen verraten. Työntekijälle tulee myös perehdytyksen avulla antaa tarvittavat

tiedot ja taidot suorittaa työtehtävä turvallisesti, mutta tehokkaasti. Perehdyttäminen on myös ensimmäinen kontaktipiste työntekijälle, jossa hän voi tutustua työpaikkaympäristöön, työyhteisöön sekä työkavereihin. PAM:in mukaan perehdyttäminen on lakisääteinen asia, joka kuuluu kaikille työntekijöille. (PAM 2022) Perehdyttämisellä on todella iso vaikutus siihen, millainen työyhteisön jäsen uudesta työntekijästä tulee. Työnantaja pyrkii perehdyttämisen avulla sopeuttamaan työntekijää vaivattomasti uuteen työympäristöön sekä uuteen työtehtävään. (Helsilä 2002, 52)

Käytännössä perehdyttäminen käsitteenä on laajentunut niin, että sen voidaan sano pitävän kaksi eri vaihetta sisällään, eli perehdyttämisen ja työnopastuksen. (kuvio 2) Perehdyttäminen pitää sisällään niin sanotun alku-, ja yleisperehdyttämisen, jonka avulla työntekijä pääsee alkuun työtehtävässään sekä saa tutustua yrityksen ja työyhteisön yleisiin käytäntöihin. (Kupias & Peltola 2009, 19.) Perehdyttäminen tähtää siihen, että työntekijä tuntee kuuluvansa työyhteisöön ja olevansa yhteisön tärkeä jäsen. Työnopastus koetaan enemmänkin itse vaadittuun työtehtävään perehdyttämistä, opetellaan tekemään kyseinen työtehtävä oikein. Työnopastus myös pitää sisällään sellaisia järjestelmällisiä toimintoja, joiden päämääränä on työtehtävän sisällöllinen hallinta ja omaksunta. (Juuti & Vuorela 2002.) Työnopastuksella varmistetaan se, että työntekijä hallitsee työtehtävänsä sekä tietää, miten tulee toimia poikkeus- tai häiriötilanteessa (Työturvallisuuskeskus, n.d.).



Kuvio 2. Perehdyttäminen ja työhönopastus. Kiia Ukkonen. Muokattu. (Työturvallisuuskeskus, n.d.)

Perehdyttäminen voidaan ymmärtää myös erilaisina käytänteinä, joiden tavoite on pitää huolen siitä, että työntekijä saa riittävän opin hallitsemaan työtänsä sekä sopeutuu hyvin yrityksen työyhteisöön. Työntekijän tulisi omaksua uusia taitoja sekä työyhteisön kollektiivisia eli yhteisiä toimintatapoja, jotta hän suoriutuisi parhaalla mahdollisella tavalla uudesta työtehtävästään. Työntekijän tulisi myös opetella toimimaan organisaatiossa tehokkaasti osana koko työyhteisöä. Perehdytettävän lisäksi myös työnantajan ja koko organisaation tulisi sopeuttaa uusi työntekijä muutokseen, esimerkiksi muokkaamalla olemassa olevia toimintatapoja yksilökohtaisesti, sillä jokainen työntekijä tulisi nähdä yksilönä. Onnistunut perehdytys tukee uuden työntekijä sekä työyhteisön keskinäistä vuorovaikutusta ja antaa myös tilaisuuden kysymysten, ajatuksien ja vastausten esittelemiselle. Uusia toimintatapoja on vaikea lähteä hetkessä toteuttamaan, vaan ne vaativat oman aikansa sekä lukuisia toistoja. Avainasemassa tässä tilanteessa on perehdytyksen resurssit. Ihanteellinen tilanne perehdytyksen suhteen on sekä työnantajan että työntekijän puolesta se, että perehdytykseen ollaan valmiita laittamaan tar-

peeksi resursseja, esimerkiksi osaava perehdyttäjä, rahaa ja aikaa. Lopulta molemmat osapuolet sekä työnantaja, että työntekijä hyötyvät kunnollisesta perehdytyksestä. Onnistunut perehdytys mahdollistaa työnantajan ja uuden työntekijän oppimisen ja kehittymisen tahoillaan. (Eklund 2018, 25–26.)

Yrityksessä kehitetty perehdytyssuunnitelma määrittää usein sen, mitä sana perehdyttäminen oikein merkitsee heidän yrityksessään, mitä sillä halutaan saavuttaa ja mistä eri vaiheista perehdytys rakentuu. Jos yrityksessä on yhteinen ymmärrys ja kuva perehdyttämisestä, jokainen työntekijä tiedostaa mistä oikein puhutaan, kun mainitaan sana perehdytys. Vasta kun koko yrityksen henkilöstöllä on yhteinen tietämys perehdytyksestä, voidaankin alkaa tarkastelemaan, että mikä yrityksen perehdytyksessä on hyvää ja mikä kaipaa vielä kehittämistä. (Eklund 2018, 37)

4.1 Perehdyttämisen historiaa

Jokaista työntekijää tulee opastaa tarpeen mukaan ja yleisesti kaikki oleelliset asiat ovat opetettu kokeneemman työntekijän opastuksella *(*Kupias & Peltola 2009, 13*).* Yleisluontoisen perehdyttämisen taustat ovat teollisuuden työntekijöiden työnopastuksessa ja perehdyttämisessä. Toisen maailmansodan jälkeen käynnistettiin Suomessa johdonmukainen perehdyttäminen erilaisiin työtehtäviin, koska kasvavalla teollisuus alalla oli kiire massatuotannon kanssa, joten työhön tarvittiin osaavia työntekijöitä. (Vartiainen, Teikari & Pulkkis 1993, 59.) Alussa yleinen perehdyttäminen on ollut työhön opastusta, eikä nykyaikaisten oppien mukaista tutustumista työyhteisöön tai yrityksen arvoihin. Tämä johtui siitä, että siihen aikaan ei koettu tarpeellisena laaja-alaisempaa yhteyttä työyhteisöön, jotta pystyi suorittamaan työtehtävänsä. (Kupias ja Peltola 2009, 13.) Perehdyttämisen alkutaipaleella tärkein tavoite oli sujuva työnteko ja ensiluokkainen työsuoritus. Ensiluokkainen työsuoritus oli noihin aikoihin hyvin ennalta suunniteltu ja tarkasti mitoitettu. (Kjelin & Kuusisto 2003, 36.) 1600–1800 luvulla käsityöläisten ammattikuntalaitoksen kautta alkoi kasvamaan ja kehittymään työntekijän oma identiteetti ja luottamus työyhteisöön (Kupias & Peltola 2009, 13).

Perehdyttämiseen on vaikuttanut niin sanottu tayloristinen ajattelu, joka 1910-luvulta alkaen kasvatti suosiotaan yhteiskunnassa. Ajattelun tarkoituksena oli lisätä huomiota yrityksen kustannusten parantamiseen sekä työtapojen tuotettavuuteen. Suomessa tätä tayloristista ajattelutapaa ajoi eteenpäin rationalistiliike, joka mukaili tieteellisen liikkeenjohdon periaatteita sekä halusi ajaa eteenpäin tehokkaampaa tuotantoa. (Seeck & Järvelä 2007, 243*.)* Tässä tayloristisessa ajattelutavassa työvaiheet jaettiin yksittäisiin vaiheisiin ja tämän jaon tarkoituksena oli tehostaa jokaista yksittäistä työvaihetta niin pitkälle kuin oli vain mahdollista. Työvaiheen toteuttaminen ja sen suunnittelu erotettiin toisistaan, mikä oli aatteen mukaan paras mahdollinen malli työelämään. Nykypäivään verrattuna tayloristisen ajattelun heikoin lenkki oli se, että aatteen mukaan työntekijää opastettiin kädestä pitäen työtehtävät. Työntekijää ei rohkaistu itse ajattelemaan parasta ratkaisua työn kannalta, mikä johti siihen, että oppimistulos jäi puolivaiheeseen työntekijän kannalta, sillä hänelle ei opetettu periaatteita eikä työn perusteita. (Kjelin & Kuusisto 2003, 3; Lepistö 1992, 22*.)* Tayloristisen ajattelumallin lisäksi perehdyttäminen on nojautunut hyvin vahvasti behavioristiseen ajattelumalliin, jossa itse perehdyttäjä on keskeisimmässä roolissa ja perehdytettävä työntekijä nähdään tiedon vastaanottavana osapuolena. Myöhemmin on alettu korostamaan enemmän työntekijän opettamisen merkitystä sekä työn teoriapuolen osaamista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 3; Lepistö 1992, 22*.)*

1900-luvun puolivälissä uudistettiin ajattelumalleja koskien työntekijöiden perehdyttämistä. Tällöin päätänsä nosti Työteholiitto, jonka tarkoituksen oli kouluttaa työnantajia tarjoamaan työntekijöillensä parempaa ja laadullisempaa perehdyttämistä vaadittuihin työtehtäviin. Näihin aikoihin alkoi yleistymään se, että työnantajia koulutettiin yhä enemmän hallitsemaan opastamiansa työtehtäviä. 1970-luvulla huomattiin, että yleinen työvoimapula johtui siitä, että työntekijöiden vaihtuvuus oli niin suurta, joka johtui siitä, että työntekijä ei kokenut saavansa kunnollista perehdyttämistä vaadittavaan työtehtäväänsä. Tämän vuoksi alettiin yhä enemmän kiinnittämään huomiota perehdyttämisen tärkeyteen ja siihen, että se olisi laadullisestikin myös antoisaa. 1970-luvulla myös suositeltiin työpaikkoja ottamaan käyttöönsä perehdytysjärjestelmiä. (Viinamäki 2018.) Nykypäivänä ei enää riitä se, että työntekijä opastetaan työtehtäväänsä, vaan työnantajan on otettava käyttöönsä paljon monitahoisempi perehdyttäminen. Monitahoisen perehdyttämisen avulla työntekijä saa tutustua yrityksen arvoihin, strategioihin,

koko työympäristöönsä ja perehdyttäminen tulisi olla tavoitteellista sekä määrätietoista henkilöstöjohtamista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 36–37.)

4.2 Perehdyttämisen tavoitteet

Perehdytys nähdään usein yhtenä johtamisen välineenä. Sen tulisi olla siis keino viedä yritystä sen määrittämiä tavoitteita kohti sekä toteuttaa yrityksen strategiaa. Perehdytyksen pitäisikin Eklundin (2020) mukaan olla yhtenäinen osa organisaation toimintaa eikä olla irrallisena prosessina. Perehdytyksen tavoitteet määrittää yleensä yritys itse, mutta yleisiä perehdytyksen tavoitteita ovat muun muassa: tukea organisaation strategiaa, edesauttaa työntekijän sitoutuneisuutta työhön, tutustuttaa työntekijä työyhteisöön ja työtapoihin sekä omaan työtehtäväänsä, auttaa yritystä tunnistamaan uuden työntekijän potentiaalin sekä antaa työntekijälle selkeää kuvaa yrityksen arvoista ja työkulttuurista.

Perehdytykselle määritetään hyvin usein organisaation yleisiä tavoitteita, mutta näitä yleisiä tavoitteita voidaan pitää kaikille uusille työntekijöille merkityksellisinä tavoitteina perehdytykselle. Kaikille uusille työntekijöille tulisi määrittää yleisten tavoitteiden lisäksi omat perehdytysjakson tavoitteet, jotka peilaisivat muun muassa henkilön omaa osaamista ja ennakkotaitoja työtehtävää kohtaan. Tämän avulla organisaatio saa työntekijälle realistiset ja konkreettiset tavoitteet, mitkä halutaan täyttää ja tämä tekee myös perehdytyksen toteutumisen ja tavoitteiden täyttymisen seuraamisesta vaivattomampaa. (Eklund 2018, 120.) Perehdytyksen avulla rakennetaan polkua rekrytoinnista työsuhteen alkamiseen. Kun työntekijä on päässyt yritykseen töihin, hän yleensä on iloa täynnä ja työntekijällä on isoja odotuksia yrityksen sekä työkuvan suhteen. Tämä tilanne onkin yrityksen kannalta todella tärkeä askel kohti seuraavaa etappia, nimittäin perehdyttämistä. Yrityksen ja työntekijän kannalta on todella tärkeää, että perehdytys hoidetaan hyvin ja yrityksen määrittelemät tavoitteet perehdytyksen suhteen täyttyvät, sillä silloin työntekijän innostus ei laannu heti perehdytyksen jälkeen. (Valvisto 2005, 47–48.)

Työsuhteen alku ja perehdyttämisen laatu vaikuttavat suuresti uuden työntekijän tapaan omaksua uusi työtapoja, miten hän viihtyy työpaikassa ja onko

hän sitoutunut työntekijä (Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus & Sandberg 2007, 154–157). Sitoutuminen merkitsee sitä, että työntekijän ja kohteen (työpaikan) välillä on kytkös, joka on psykologinen. Työpaikalla sitoutuneen työntekijän tunnistaa siitä, että työntekijä tulee todella mielellään töihin, hän tietää ja tuntee vastuunsa työssään sekä vastuun työyhteisössä. (Lämsä & Hautala 2004, 91–92.). Perehdyttämisen tavoitteena onkin saada uusi työntekijä motivoituneeksi työstään, sitouttaa työntekijä työtehtäväänsä, sekä onnistua siirtämään uudelle työntekijälle tietoa yrityksen toimintatavoista (Honkaniemi ym. 2007, 154–157).

Yleisesti voidaankin ajatella, että mitä sitoutuneempi työntekijä on, sen arvokkaampi hän on yritykselle. Sitoutuneet työntekijät ovat tuottavaisempi, päättäväisiä eri päätöksien teossa sekä todella motivoituneita työntekijöitä. He luovat yritykseen positiivista yhteishenkeä ja kannustavat muita työntekijöitä he myös ovat alttiimpia puhumaan yrityksestä, joissa ovat töissä, positiivisesti muulle väelle esimerkiksi kavereille sekä perheelle ja näin he ylläpitävät yrityksen positiivista kuvaa yllä. Yritykselle ei kuitenkaan tule tuosta vain sitoutunutta työntekijää, ilman että yritys itse vaikuttaisi asiaan mitenkään. Yrityksen tulee olla myös vastavuoroisesti itse sitoutunut työntekijöihinsä, jotta työntekijät ovat sitoutuneita yritykseen. Tämä vastavuoroinen sitoutumisprosessi alkaa yleensä jo heti rekrytointivaiheen alussa. (Kuntarekry 2019.)

Eräsalon (2008) mukaan yksi perustavoite on työtekijän myönteinen asenne yritykseen, sen työyhteisöön sekä työkavereihin. Uusi työntekijä sitoutuu työyhteisön päätavoitteisiin, kun perehdytettävä suhtautuu asioihin positiivisesti. Uudelle työntekijälle tulee kertoa yritystä ohjaavista arvoista, toiminnan tavoitteesta, mikä on hyväksyttyä työpaikalla ja mikä ei, esimerkiksi onko työpaikka savuton työpaikka vai ei. Työntekijälle on tavoitteiden saavuttamiseksi hyvä myös selventää juuri hänen rooliansa työyhteisössä ja mitä odotuksia tämä rooli tuo mukanaan. Kun työntekijälle selvennetään nämä kohdat jo heti perehdytyksessä, on työntekijällä turvallisempi olo aloittaa työt sekä viihtyisämpi olo, kun tietää työyhteisöstä etukäteen ja mahdollisesti jo nähnyt kaikki työkaverinsa perehdyttämisen yhteydessä. Työtehtävää korostaessa uudelle työn-

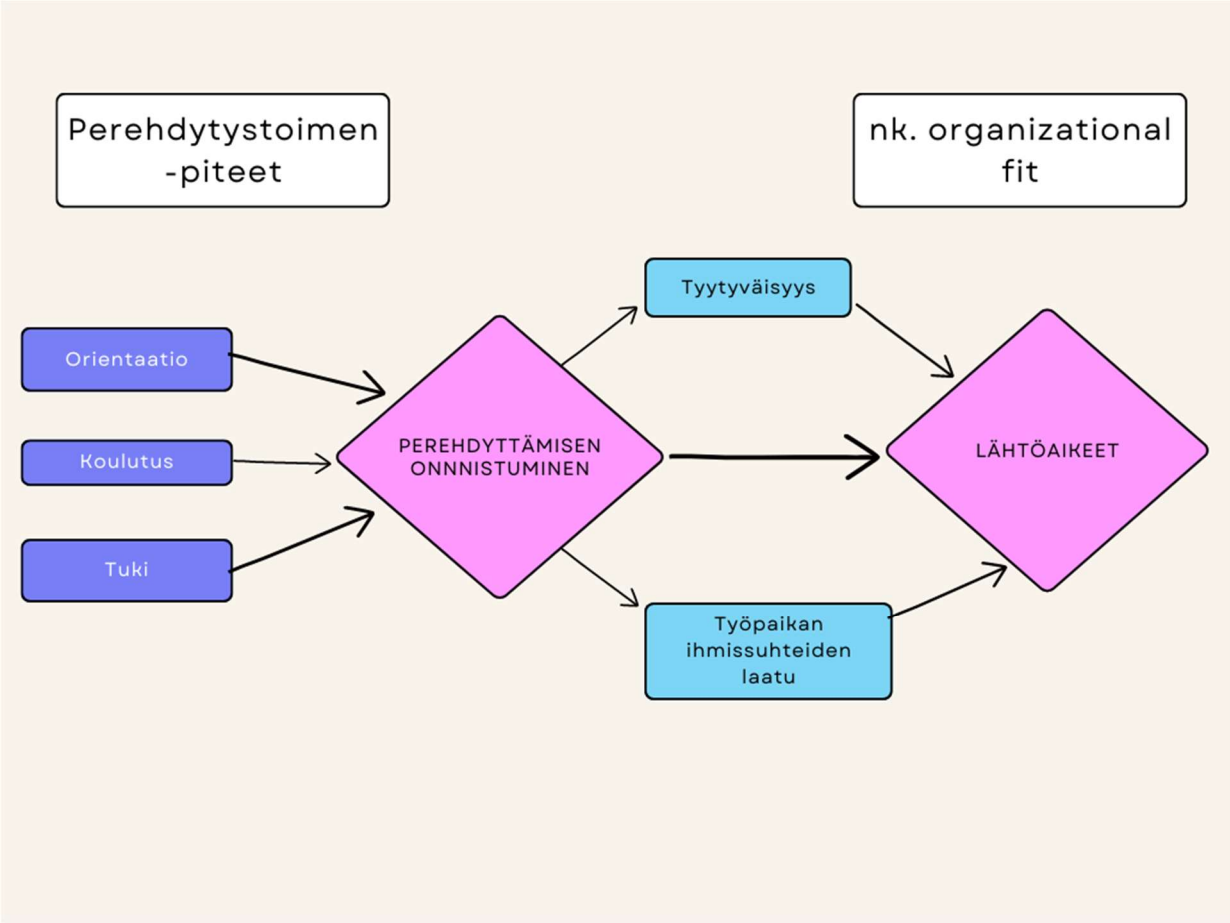
tekijälle, ei pidä unohtaa palvelun laatua, sillä se on myös tärkeä osa kokonaisuutta. Pelkästään tekninen hallinta ei tee työntekijästä huipputyöntekijää, eikä yrityksen luomat tavoitteet välttämättä toteudu, jos perehdytettävä ei omaa hyvää palveluhenkisyyttä. Esimerkkinä Eräsalo (2008) antaa asiakaspalvelun, jossa työntekijän palvelun laatu näkyy juuri myyntihenkisyydessä. (Eräsalo 2008, 61–62.)

Perehdyttämisen tavoitteena on antaa työntekijälle onnistumisen avaimet voittoisaan työuraan sekä mahdollisuuden oppia kaiken työtehtävistään ja yrityksen toimintatavoista ja strategiasta. Perehdyttämisen tavoitteena on määrittää toimenpiteitä, joidenka avulla uusi työntekijä oppii paremmin tuntemaan tulevan työyhteisönsä, työtehtävänsä sekä työpaikkansa. Tavoitteena on auttaa työntekijää tutustumaan tuleviin työkavereihinsa, asiakkaisiin sekä esihenkilöihin. Perehdytettävälle henkilölle on kerrottava selkeästi, keneltä hän voi kysyä lisätietoa yrityksestä sekä yrityksen toimintavoista, jos niitä ei selkeästi ja riittävästi tuoda itse perehdytyksessä esille. Tavoitteet perehdytyksen suhteen ovat toteutuneet, kun työntekijällä on luotto siihen, että hän ymmärtää työyhteisönsä toimintatavat, tietää miten toimia turvallisesti työpaikassaan, osaa oman työtehtävänsä sekä tietää vastuunsa työyhteisön jäsenenä. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2; Kauhanen 2006, 145.) Perehdyttämisen päätavoitteena voidaan myös yleisesti pitää oppimista. Oppimisen kannalta tulee määrittää ja miettiä, että mitä taitoja, asenteita, tietoja ja työvalmiuksia on tarkoituksena sisäistää. Perehdyttämisessä tulisi myös miettiä, mikä on se aikaraja, jossa näitä edellä mainittuja ominaisuuksia (tietoja, taitoja, asenteita ja työvalmiuksia) tulisi oppia. (Kupias & Peltola 2009, 87–88.)

4.3 Perehdyttämisen merkitykset ja hyödyt

Perehdytyksen merkitystä ja sen tärkeyttä voidaan pohtia monesta eri näkökulmasta. Yleisesti ottaen yritykset haluavat pitää hyvät työntekijät omassa yrityksessään ja he myös ymmärtävät sen, että hyvää työntekijää on vaikea korvata ja sen vuoksi laadukas perehdyttäminen on yksi elinehto yrityksen toimivuuden kannalta. Myös ymmärrys taloudellisista perusteista auttaa yleensä vahvistamaan

ymmärrystä perehdytyksen tärkeydestä. Perehdytyksellä on myös todella suuri vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin, viihtyvyyteen, työyhteisöön sekä työstä suoriutumiseen. (Eklund 2018, 31). Sharmanin & Stolinin (2019), tutkimusmallin (kuvio 3) mukaisesti perehdytystoimenpiteet voidaan jakaa esimerkiksi orientoitumiseen ja koulutukseen. Orientoituvassa perehdytyksessä lähtökohtana on tunne- ja ongelmakeskeisyys, perehdyttäjä yrittää sitouttaa työntekijää yrityksen omaan organisaatiokulttuuriin. Orientoitumista pidetään yhtä tärkeimpänä vaiheena ensimmäisien kuukausien aikana, sillä silloin työntekijä saa ensimmäisiä kosketuksia työpaikan sosialisaatioon. Koulutuksen painopiste puolestaan on työtehtävään liittyvässä oppimisessä sekä erilaisissa suorituksissa. Sharman & Stolin (2019) mukaan orientoituminen on yhteydessä positiivisen perehdytyksen kanssa, mutta koulutuksella ei ole vaikutusta siihen, miten hyvin perehdytys onnistuu.(Sharman & Stolin 2019.)



Kuvio 3. Tutkimusmalli perehdyttämisestä. Kiia Ukkonen. Muokattu Sharma & Stol, 2019. Voulearning.

Sharman & Stolin (2019) mukaan kaikista vaikuttavin perehdytyksen onnistumisesta on työntekijän psykologinen turvallisuus. Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan sitä, että työntekijä kokee olonsa turvalliseksi, hän voi puhua vanhempien työntekijöiden kanssa eri asioista, ilman että hänen tarvitsisi pelätä tulevansa nöyryytetyksi sekä pystyä puhumaan muille työntekijöille ilman häpeän tunnetta. Merkittävä tekijä tässä psykologisessa turvallisuudessa on myös käsitys siitä, voiko työntekijä puhua luottamuksellisesti henkilökohtaisista asioistaan muille työntekijöille, vai pitääkö hänen pohtia kenelle uskaltaa puhua omista asioistaan ja kenelle ei. Työpaikan ihmissuhteiden laatu vaikuttaa myös psykologiseen turvallisuuteen ja sen myötä myös perehdyttämiseen, sekä perehdyttämisen onnistumisen tunteeseen. Organisaatioon sopeutuminen, organizational fit, (kuvio 2) on myös verrannollinen perehdyttämisen onnistumisen kanssa. Onnistuneen perehdyttämisen hyötynä on se, että uusi työntekijä kokee kuuluvansa organisaatioon ja hän sopeutuisi yritykseen ja sen tapoihin nopeasti. Perehdyttämisen onnistuminen on kytköksissä myös työtyytyväisyyden kanssa. Työpaikan ihmissuhteet vaikuttavat myös paljon työtyytyväisyyteen. Jos työpaikalla on ihmissuhteet hyvällä mallilla ja työntekijöillä on luotto toisiinsa, niin se lisää työtyytyväisyyttä ja on hyödyksi perehdyttämisessä. Mitä paremmin työntekijä viihtyy yrityksessä, sen vähemmän hän haluaa vaihtaa työpaikkaansa johonkin muuhun yritykseen. (Sharman & Stolin 2019.)

Laadukkaalla perehdyttämisellä on monia hyötyjä niin työntekijälle, työnantajalle, työyhteisölle kuin yhteiskunnallekin. Perehdyttämisen tarkoitus on taata perehdytettävän työntekijän viihtyvyys yrityksessä, vähemmän sairauspoissaoloja, esimerkiksi työtapaturman johdosta ja tehdä työntekijöistä luotettavia ja tuottavia työntekijöitä. Kaikki nämä edellä mainitut tarkoitukset erehdyttämiselle ovat suureksi hyödyksi kansantaloudelle. Laadukkaassa perehdyttämisessä otetaan huomioon hyvinvointiin ja turvallisuuteen liittyvät käsitteet, yksilölliset taitovaatimukset niin kuin palvelun ja tuotteen laatuvaatimuksetkin. (Työturvallisuuskeskus, n.d.) Laadukkaan perehdytyksen avulla yritys saa valttikortin kilpailuetuun, koska virheet vähenevät laadukkaan perehdytyksen myötä. Työntekijöille on selvää, mitä he tekevät ja heitä on opastettu esimerkiksi, miten toimia turvallisesti työyhteisössä ja suorittaessaan työtehtäväänsä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 15) Uuden työntekijän perehdyttämisellä on suuri merkitys, sillä usein ensimmäiset päivät

jännittävät työntekijää todella paljon. Kunnollisella perehdyttämisellä voidaan onnistua poistamaan ahdistuneisuutta ja jännitystä uudelta työntekijältä ensimmäisinä päivinä. Tämä myös auttaa yritystä antamaan itsestään positiivisen kuvan työntekijälle. (Indeed, 2022)

4.4 Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö

Perehdyttäminen on paras tapa ennakoida työturvallisuustoimintaa. Yleisin syy työtapaturmaan on työntekijän puutteellinen opastus työhön (Työturvallisuuskeskus, n.d.). Työnantajan velvollisuus uuden työntekijän perehdytykseen perustuu muun muassa työturvallisuuslakiin. Työntekijän tulee saada työturvallisuus lain mukaisesti riittävä perehdytys työhönsä, käytettäviin työvälineisiin ja niiden käyttöön, tuotannonmenetelmiin sekä työpaikan omiin työolosuhteisiin. Perehdyttäjän velvollisuus on myös ohjata sekä opastaa työntekijää työn vaarojen ja haittojen ehkäisyyn. Työntekijää tulee myös informoida ja opastaa työstä aiheutuvaa terveyden tai turvallisuuden vaaran välttämistä. Perehdyttäjän tulee kertoa ja opastaa perehdytettävälle myös, miten toimia huolto-, korjaus-, ja puhdistustöiden sekä poikkeustilanteiden varalta. Työnantajan velvollisuuteen uuden työntekijän kohdalla pätee myös velvollisuus täydentää perehdytystä ja työhönopastusta, jos tilanne sitä vaatii. Tämä velvollisuus tulee täyttää esimerkiksi silloin, kun työssä tapahtuu isoja tai pieniä muutoksia esimerkiksi työtapoihin tai työvälineisiin liittyen. (Työturvallisuuslaki 2002)

Laeissa on monenlaisia suoria ja epäsuoria viittauksia sekä määräyksiä koskien perehdyttämistä. Huomiota on kiinnitetty erityisesti työnantajan vastuuseen antaa riittävä perehdytys työntekijälle tarkoitettuun työnkuvaan. Työantajalla on aina päävastuu työntekijän perehdyttämisestä, vaikka uuden työntekijän perehdyttäjä olisikin esimerkiksi lähiesimies. Perehdyttämistä käsittelevät muun muassa työsopimuslaki, työturvallisuuslaki sekä laki yhteistoiminnasta yrityksissä. Työlainsäädäntö onkin todella usein niin sanotusti pakottavaa oikeutta. Tässä työnlainsäädännössä tavoiteltu toiminta on erityisesti työntekijää sopeuttavaa ja suojaavaa, sillä perehdyttämiseen liittyvät vaatimukset kuuluvat työnantajaa velvoittavaan säädökseen, eli työntekijän on saatava lainpuitteissa riittävän kattava perehdytys työhönsä. (Kupias & Peltola 2009, 20–22)

Laki edellyttää, että uusi työntekijä saa tarvitsemansa opastuksen sekä ohjausta alkavaan työtehtävään. Keskeistä tämän lain osalta on tiivistetysti se, että työntekijä saa riittävät valmiudet tehdä työtänsä turvallisesti itsensä ja muiden kannalta. Perehdytys tulisi olla aina muokattavissa yksilökohtaiseksi, jossa otetaan huomioon esimerkiksi perehdytettävän työn luonne (vaativuus) sekä uuden työntekijän aikaisempi kokemus. Luonnollisestikin aivan uutta työntekijää tulee perehdyttää tarkemmin ja enemmän kuin alan kokemusta saanutta työntekijää. Kuitenkin myös kokemuksen omaavaa työntekijää tulee perehdyttää uuteen työhön, erityisesti läpikäyden työpaikan vaaratekijät sekä paikan erityisolosuhteet. Työnantajan tulee jatkuvasti varmistaa, että työntekijöiden työtapa on mahdollisimman turvallinen ja seurata, että työntekijä osaa toimia käytännössä annettujen ohjeistuksien mukaan ja varovaisuutta noudattaen. Työnantajalla on myös velvollisuus tarvittaessa täydentää työntekijöidensä opetusta ja ohjausta, jos tarve sen vaatii, huomataan esimerkiksi toimintatavoissa puutteellisuutta. (Työturvallisuuslaki 2002)

4.4.1. Työsopimuslaki

Työantajan vastuulla on se, että työntekijä on kykenevä suoriutumaan työstään myös tehtävää työtä, yrityksen toimintaa ja työmenetelmää kehittäessä tai muutettaessa, eli työntekijöillä pitää olla riittävät valmiudet suoriutua muutoksista. Tämä työsopimuslain yleispätevä velvoite koskee kaikkia työntekijöitä, eikä vain uusi työntekijöitä. Tätä työsopimuslakia täydentääkin työnantajille kohdistettu vaatimus: Työnantajan on pyrittävä edistämään oman työntekijänsä tilaisuuksia kehittyä kykyjen mukaan, jotta työntekijä voi edetä työurallaan. (Kupias & Peltola 2009, 20–23)

Työnantaja ja -tekijä voivat olla eri mieltä siitä, miten hyvin työntekijä suoriutuu annetusta työtehtävästään. Työantaja ei voi kuitenkaan lain mukaan mielivaltaisesti erottaa työntekijää työpaikaltaan. Kuitenkin työsopimuslaissa on mainittu puutteellinen ammattitaito, joka voi toimia irtisanomisen perusteena. Kuitenkin ennen irtisanomista on työantajalla velvoite keskustella työntekijän kanssa ja ar-

vioida työntekijän työtaitoja ja kiinnitettävä huomiota siihen, onko työntekijälle annettu mahdollisuutta parantaa puuttuvia ammattitaitojansa. Työnantajan tulee myös huomioida, onko perehdyttäminen ollut tarpeeksi informoivaa työntekijälle, vai johtuuko työntekijän ammattitaidon puute perehdytyksen puutteellisuuteen. Tällaisessa tilanteessa avainasemassa on aina työnantaja. Työnantaja ei voi kuitenkaan työsopimuksen päättämisperusteena pelkästään työntekijän puutteeseen, joka työnantajalle on tuotu ilmi työntekijän toimesta jo esimerkiksi työhaastattelussa. (Kupias & Peltola 2009, 20–23)

Lainsäädännön mukaan myös työntekijällä on eräänlaisia velvoitteita täytettävänä:

> Työntekijän on noudatettava työnantajan toimivaltansa mukaisesti antamia määräyksiä ja ohjeita. Työntekijän on muutoinkin noudatettava työnsä ja työolosuhteiden edellyttämää turvallisuuden ja terveellisyyden ylläpitämiseksi tarvittavaa järjestystä ja siisteyttä sekä huolellisuutta ja varovaisuutta.Työntekijän on myös kokemuksensa, työnantajalta saamansa opetuksen ja ohjauksen sekä ammattitaitonsa mukaisesti työssään huolehdittava käytettävissään olevin keinoin niin omasta kuin muiden työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä. (Työturvallisuuslaki 2002, 4.luku, 18 §.)

Edelliseen työntekijän velvoitteeseen voidaan liittää myös työntekijän velvollisuus saada päätökseen aloittamansa työtehtävän ilman vitkastelua. (Saarinen 2013, 1041). Työsopimuslaissa mainitaan myös se, että työntekijän on määrä noudattaa huolellisuutta ja varovaisuutta suorittaessaan työtehtäviä. Työntekijällä on myös tämän lain nojalla velvoite ilmoittaa työnantajalle, jos työntekijä huomaa työpaikan laitteissa, rakenteissa, koneissa tai suojavälineissä vikoja tai puutteellisuuksia, tai jos ne eivät toimi normaalilla tavalla, joka voi johtaa alttiiksi mahdolliselle työtapaturmalle tai sairastumiselle työpaikalla. (Työsopimuslaki 2001, 3 luku 2 § 1 momentti.) Jos työntekijä laiminlyö tätä ilmoitusvelvoitustaan, voi hän joutua maksamaan työnantajalleen tai työkavereilleen vahingonkorvausta, jos työntekijöille tai työpaikan laitteille aiheutuu vahinkoa tämän ilmoitusvelvoitteen laiminlyönnin vuoksi. (Saarinen 2013, 1041).

Työsopimuslain lisäksi myös työturvallisuuslaki määrittää perehdyttämistä. Työturvallisuuslain päämääränä on kohentaa työolosuhteita sekä työympäristöä varmistaakseen työntekijöiden hyvän työkyvyn. Lain päämääränä on ennaltaehkäistä ammattitauteja, työtapaturmia sekä työntekijöiden työpaikasta aiheutuvien henkisesti ja fyysisesti kuormittavien tekijöiden haittoja. (Työturvallisuuslaki 2002, 1 luku 1 § 1 momentti.)

4.4.2. Työturvallisuus

Työturvallisuus lain mukaan työnantaja on perehdyttäjänä työntekijöillensä. Työntekijät perehdytetään palkattuun työtehtävään, opastetaan miten toimia eri työolosuhteissa sekä miten käyttää työvälineitä oikein. Työnantajan olisi tärkeää perehdyttää uudet tulokkaat erityisen hyvin, jotta yritys saisi sitoutuneita työntekijöitä, eikä sitoutuneisuuden puute johtuisi ainakaan vaillinaisesta perehdyttämisestä. Työturvallisuuslain tarkoitus on turvata parhaalla mahdollisella tavalla työntekijöiden työkyvyn säilyminen, parhaimmassa tapauksessa koko heidän työuransa ajan, kuin siihen voidaan työympäristön ja –olosuhteiden avulla vaikuttaa. (Työturvallisuuskeskus, n.d.)

Oikeanlainen työturvallisuus on Kupiaksen ja Peltolan (2009) mukaan räätälöintiä. Itse työ, työnolosuhteet, koko työympäristö ja kaikki työntekijät on huomioitava. Tämä näkökulma on yleisesti painotettuna monessa eri yrityksessä, kun puhutaan perehdyttämisestä. Työntekijää on parhaansa mukaan opastettava ja hänelle on annettava riittävän kattava perehdytys, jotta työntekijä tiedostaa yleiset käytännöt sekä hänellä on tarvittavat tiedot työpaikan mahdollisista haitta- ja vaaratekijöistä. Perehdyttäjän tulee myös ottaa huomioon työntekijän yksilölliset tekijät, esimerkiksi työntekijän pituus, kun työntekijää perehdytetään oikeaan ja ergonomiseen työskentelytapaan. Ergonomian huomioiminen tarkoittaa sitä, että työpisteiden rakenteet räätälöidään uudelle työntekijälle sopivaksi. Näitä työpisteiden rakenteita ovat muun muassa työpaikan työvälineet sekä esimerkiksi työpöytä ja työtuoli. Perehdyttäjän tulee ottaa erityisen hyvin huomioon työvälineet, joilla työntekijä tulee tekemään töitä, jotta työnteko on mahdollisimman tehokasta ja turvallista myös ergonomian näkökannalta. (Kupias & Peltola 2009, 22)

Työturvallisuus on todella merkittävä osa huolellisesti suoritettua perehdyttämistä. Työturvallisuus on konseptina paljon merkittävämpi kuin oikein näytettyä työvälineiden käyttöä. Palvelutyöpaikoilla kohtaa hyvin moninaisia turvallisuuteen liittyviin kohtaamisiin. Kuitenkin on hyvä muistaa, että työpaikkaturvallisuus ei koske vain työpaikan fyysistä turvallisuutta, vaan työntekijän tulee myös kokea henkinen turvallisuus hyväksi. Tähän henkiseen työturvallisuuteen liittyy esimerkiksi kokemus työpaikkakiusaamisesta joko työkollegoiden tai asiakkaiden puolesta. Työpaikkakiusaaminen on yleensä yhteen henkilöön kohdistuvaa fyysistä tai henkistä väkivaltaa. Henkinen väkivalta voi ilmetä esimerkiksi vähättelynä, loukkauksena tai nimittelynä. Kupiaksen ja Peltolan (2009) mukaan perehdyttämisen aikana esille noussut häirintä ja kiusaaminen ovat oireilua muusta huonovointisuudesta kyseisessä työyhteisössä. Kiusaamista ja häirintää on estettävissä kehittämällä totaalisesti koko työyhteisöä kaikkien osapuolien kanssa. Perehdyttäjän tiimoilta korostuu säännöllisten keskustelujen ja vuorovaikutuksen tärkeys, niin työpaikan johtohenkilöihin, esimieheen kuin perehdytettävän kanssa. Perehdyttämisessä on annettava hyvät mahdollisuudet työntekijälle menestyä työpaikalla ja että työntekijä voi työskennellä ilman pelkoa turvattomuuden tunteesta. Perehdyttämistilanteessa perehdyttäjän tulee myös kertoa perehdytettävälle henkilölle, miten toimia tilanteessa, jos ilmenee työpaikkakiusaamista tai häirintää. (Kupias & Peltola 2009, 23–25.)

4.5 Ongelmakohdat perehdyttämisessä

Kunnollisella perehdyttämisellä pyritään siihen, että yrityksen yhteinen kulttuuri ja yhteiset käytännöt pysyvät voimissaan. Kjelinin ja Kuusiston (2003, 15–21) mukaan näiden kahden (yhteinen kulttuuri ja yhteiset säännöt) avulla varmistetaan yrityksen toiminnan jatkuvuus sekä tuotannon tasainen laatu. Laadukas perehdytys takaa myös kilpailuedun yritykselle, sillä kunnollinen perehdytys vähentää virheitä työnteossa. Yleisimmän tuotantoon liittyvät laatuongelmat kasvavat tilanteissa, jossa yritys on nousukiidossa ylöspäin ja henkilöstön vaihtuminen on suurta. Tällaisissa tapauksissa yritykseltä puuttuu yhteiset mallit, joka johtaa laatuvirheisiin ja asiakkaan reklamaatioon sekä ääritilanteessa asiakkaan menetykseen ja yrityksen huonoon maineeseen. (Kjelin & Kuusisto. 2003, 15–21.)

Yleisiä virheitä, joita tehdään perehdytyksen aikana ovat: huono ensivaikutelma, epäselvät tavoitteet ja odotukset työntekijän suhteen, liian paljon informaatiota yhdellä kertaa sekä työyhteisöön tutustuminen liian vähäistä esimiehen toimesta. Nämä ovat yleisiä syitä, minkä takia perehdyttäminen voi olla epäonnistunutta ja pahimmassa tapauksessa työntekijä irtisanoo itsensä jo työsuhteen alkutaipaleella. Työntekijälle tulee perehdytyksen avulla selventää muun muassa, mitkä ovat yrityksen tavoitteet ja odotukset työntekijän työnkuvan suhteen sekä minkälainen työyhteisö yrityksessä on. Perehdytettävälle tulisi antaa aikaa prosessoida kaikkea uutta informaatiota, jota hän on perehdytyksen aikana saanut, eikä olettaa, että kaikki asiat ovat kerralla selviä uudelle työntekijälle. (Betterworks 2021.)

Ammattimaisessa perehdytyksessä pystytään pitämään tehokkuus korkealla ja pitkällä aikavälillä, eikä vain nopeana tehokkuuden piikkinä. Taitamattomasti ohjattu perehdytys johtaa yleensä tilanteeseen, jossa tehokkuuden saavuttamiseen menee todella pitkä aika ja tehokkuus työntekijöissä sekä yrityksessä, on vain hetken nousujohteista ja hetken kuluttua palataan taas samaan tehottomaan tahtiin. Tällaisessa tilanteessa, jossa työ on tehotonta, perehdytykseen kuluu paljon resursseja esimerkiksi perehdyttäjän työtunteja sekä työvälinekustannuksia.

Aivan ääritapauksissa epäonnistunut perehdytys johtaa jatkuvaan laskuun tuottavuuden puolella sekä siihen, että työntekijät irtisanovat itsensä ja näin ollen perehdytys ei ole saavuttanut sille asetettuja tavoitteita. Työntekijä ei onnistu työssään, eikä hänestä tule toimivaa palapelin palasta työyhteisössä. Työntekijä voidaan joutua irtisanomaan, jos hän ei täytä työvelvollisuuksiaan, mutta hän voi myös itse irtisanoa itsensä, jos ei koe työn täyttävän omia odotuksiaan eikä työntekijä viihdy työssään. Tällöin perehdytys on yksi yrityksen ongelmakohdista, sillä investoinnit perehdyttämiseen on yleensä suuret, ja jos ei tule tuottoa perehdytettävistä työntekijöistä, yritystä kohtaa tappio. Eklundin (2018) mukaan useammissa tutkimuksissa on nykypäivänä tullut ilmi, että vanhan työntekijän tilalle rekrytoitu uusi työntekijä maksaa yritykselle jopa vanhan työntekijän vuosipalkan suuruisen summan tuplana. Tähän summaan sisältyy siis perehdytyksen sekä rekrytoinnista aiheutuneet kustannukset. (Eklund, 2018, 33–34)

5. PEREHDYTYKSEN ERI OSA-ALUEITA

Tehokas perehdyttäminen kehittyy eteenpäin prosessimaisesti. Erilaisia perehdytyksen vaiheita ovat esimerkiksi perehdytyksen tavoitteellisuus, perehdytyksen toteutus ja suunnittelu, vastuunjako, osallistava vuorovaikutus kaikkien kesken sekä verkostoituminen. Tärkeitä vaiheita perehdytyksessä on myös kannustaa uutta työntekijää, antaa riittävää tukea uudelle työntekijälle sekä seurata, miten uusi työntekijä pärjää uudessa työpaikassa. Erilaisia perehdyttämisen osa-alueita ovat muun muassa työhön ja työtehtävään tutustuttaminen, yrityksen laajempi tuntemus sekä tuntemus ja tietämys yrityksen verkostosta. Verkostolla tarkoitetaan tässä asiayhteydessä yhteisöä, jonka kanssa perehdytettävä henkilö tulee työskentelemänään. Perinteinen ajatus perehdyttämisessä on työtehtävään perehtyminen, jossa korostuvat erityisesti varsinaisen työtehtävän sisältö sekä työhön liittyvät vastuualueet. (Ketola 2010, 70–71, 154–160) Perehdytettävälle tulisi varsinaisen työtehtävän lisäksi kertoa yrityksen historiasta, strategiasta, arvoista ja miten työpaikalla toimitaan. Klein ja Weaver (2000) ovat todenneet tutkimuksessaan, että uusi työntekijä sitoutuu työnkuvaansa paremmin, myös tunnetasolla, pääsee paljon nopeammin mukaan osaksi yhteisöä sekä tulee nopeasti osaksi työyhteisöä, kunhan hänelle kerrotaan jo perehdytyksen alkutaipaleella yrityksestä enemmän, esimerkiksi tavat, työyhteisöstä, arvoista ja strategiasta.

5.1 Perehdytyksen suunnittelu

Kaikissa yrityksissä tulisi olla yleinen suunnitelma perehdyttämiselle. Suunnitelmassa tulisi kertoa yleisesti, kuinka laajaa perehdytystä yritys on suunnitellut ja kuka perehdytyksen hoitaa ja mitä, joka ikisen henkilökuntaan kuuluvan tulisi tietää perehdyttämisestä. Hyvin mietitty ja toteutettu suunnitelma luo kestävän rungon perehdyttämiselle sekä työnjaolle. Hyvän suunnitelman avulla voidaan vaikuttaa tulevaisuuteen erittäin johdonmukaisesti. Perehdytys tilanne on usein rutiininomainen, joka etenee suunnitelman mukaan. Perehdyttäjä ei välttämättä muista tuoda esille erehdytettävälle, niinpä uudelle työntekijälle tulisi tehdä suunnitelma, joka on henkilökohtainen. Yksilöllisen perehdytyssuunnitelman vaikuttaa monet eri tekijät ja yksi näistä tekijöistä on henkilön perehdyttämistarve, onko

työntekijä siis aivan uusi työntekijä vai yrityksessä jo työskennellyt työntekijä. Perehdytyksen suunnitteluun vaikuttaa huomattavasti, se ketä perehdytetään sekä mikä on työsuhteen laatu. Jos yritys haluaa olla tuloksellinen, hän ei käytä jokaiselle perehdytettävälle työntekijälle samaa suunnitelmaa. Jos yrityksellä ei ole kuin yksi perehdyttämissuunnitelma, perehdyttäjän on osattava muokata suunnitelma yksilön tarpeita vastaavaksi. Perehdytyksen suunnittelussa tulisi aina ottaa huomioon työntekijän aikaisempi osaaminen sekä työntekijän tarpeet. (Eräsalo 2008, 64; Kangas & Hämäläinen 2007, 6; Kjelin & Kuusisto 2003, 198.)

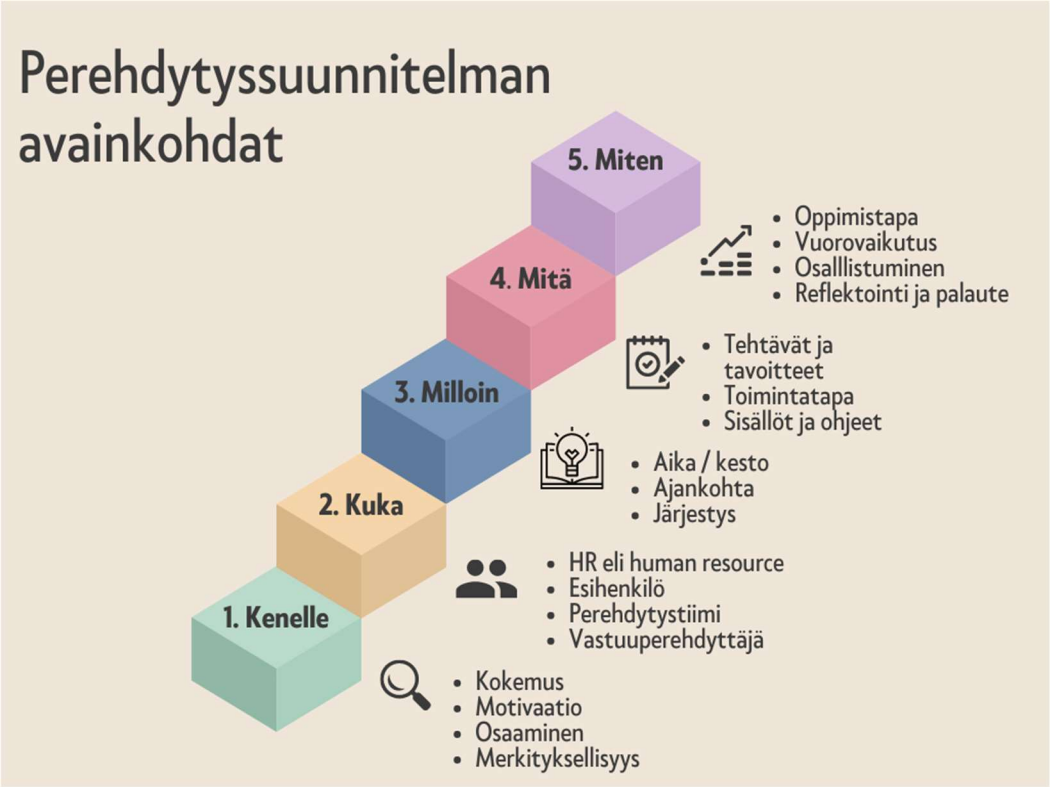
Suunnitelmassa tulee käydä ilmi myös tavoitteet, jotka palvelevat organisaation toimintatapoja. Jokaisessa organisaatiossa perehdyttäminen suunnitellaan omalla tavalla, kun suunnitelmassa huomioidaan organisaation toimintakonseptit, organisaation nykytilanne sekä organisaation käytössä olevat resurssit. Suunnitelmaa tehdessä erotetaan yleensä yksilöllinen ja systemaattinen suunnittelu. Yksilöllinen suunnittelu on käytännössä jokaisen yksilön tarpeiden tarkastelua sekä kehittämistä. Systemaattisessa suunnittelussa otetaan suuri joukko työntekijöitä, esimerkiksi saman osaston tiimiryhmät, tarkastelun kohteiksi, kun halutaan suunnitella koko yrityksen perehdyttämistä. Molemmat suunnittelun näkökulmat tulisi ottaa perehdytystä suunniteltaessa huomioon, jotta perehdytys olisi mahdollisimman tuloksellista. (Kupias & Peltola 2009, 87–88; Kangas & Hämäläinen 2004, 6.)

Perehdytyssuunnitelma koskettaa niin uusia kuin jo yrityksessä työskenteleviä työntekijöitä. Perehdytyssuunnitelmasta tulee käydä ilmi, kuka vastaa suunnitelman luomisesta ja sen päivittämisestä. Yleisesti perehdytyssuunnitelman päivittäminen kuuluu yrityksen esihenkilön tehtäviin. Suunnitelman päivittäminen tulisi suorittaa säännöllisesti sekä tarvekohtaisesti, mutta sitä ei tarvitse olla päivittämässä, jos ei muutoksia tapahdu esimerkiksi henkilöstössä tai työtehtävissä. Perehdytystä suunniteltaessa on hyvä myös kirjoittaa ylös varaperehdyttäjä, jos virallinen perehdyttäjä on estynyt, esimerkiksi sairastapaus. (Eräsalo 2008, 66; Kangas & Hämäläinen 2007, 7; Österberg 2005, 93–94.) Hyvän suunnittelun etuna perehdytykseen on se, että perehdytettävän olo saadaan nopeasti tervetulleeksi, kun hän saa heti kunnon opastuksen, miten yrityksessä toimitaan ja millainen työyhteisö on kyseessä. Perehdyttämissuunnitelmien sisältö ja laajuus

vaihtelevat, mutta kaikissa suunnitelmissa tulisi olla täsmällinen runko, jota noudatetaan. Aluksi olisi hyvä selvittää yrityksen oppimistavoitteet perehdytettävälle, sen jälkeen suunnitellaan aikataulu, aiheet ja käytettävät työvälineet perehdyttämiselle. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6–7; Österberg 2005, 93–97.)

Perehdytyksen suunnittelussa sekä itse perehdyttämisessä on kysymys aikaisempien oppien hyödyntämisestä sekä oman osaamisensa kehittämisestä. Perehdytyksen suunnittelu vaatii kauas kantoista ajattelumallia, sekä on edellytys sille, että yritys on miettinyt tavoitteensa tarkasti, mitä haluaa saavuttaa perehdytyksellä. Parhaimmassa tapauksessa perehdyttäminen antaa mahdollisuuden yksilön oppimiselle sekä kehittymiselle. Perehdytys alkaa jo ennen rekrytointia, kaikenlainen ulkoinen viestintä luo yrityksestä erilaisia mielikuvia henkilöille. Viestinnän sisältö kertoo usein sen, millainen työyhteisö on kyseessä ja mikä on yrityksen toiminnan keskipiste. Hyvän viestinnän avulla saadaan sitoutettua ja perehdytettyä työntekijöitä yrityksen toimintaan perinpohjaisesti. Yrityksen sisällöntuotanto sosiaalisessa mediassa, esimerkiksi Facebookissa, on hyvä luoda opettavaisen ja auttavaisen mielikuvan, sillä silloin tehdään jo esiperehdytystä (preboarding) ja tämä mahdollistaa sen, että henkilö pääsee tutustumaan jo etukäteen yrityksen sanomaan ja toimintaan. Preboarding on työllistymistä edeltävää perehdytystä. (Tmi Jaana Johanna, n.d.)

Perehdytyssuunnitelmassa on viisi (5) avainkohtaa: kenelle, kuka, milloin, mitä ja miten. (kuvio 4)



Kuvio 4. Perehdytyssuunnitelman avainkohdat. Kiia Ukkonen. Muokattu. Parempi työkulttuuri. Tmi Jaana Johanna, n.d.

Ensimmäisessä vaiheessa tulisi panostaa rekrytointivaiheeseen sekä viestintään. Ennen rekrytointi vaihetta yrityksellä tulisi olla selvillä se, että minkälaista osaamista ja persoonaa haetaan työtehtävään. Kenelle-kohdassa (kuvio 4) tulisi ottaa huomioon työntekijän aikaisempi kokemus ja osaaminen sekä selvittää työntekijän motivaatiota työtä kohtaan, sekä kuinka merkityksellinen työtehtävä on uudelle työntekijälle. Rekrytoinninprosessin aikana tulisi panostaa todella paljon uuden työntekijän asiakaspolun suunnitteluun ja erilaisiin kosketuspisteisiin eli työntekijän tarpeisiin, tunteisiin sekä odotuksiin työn suhteen. Asiakaspolusta tulisi viestinnän avulla tehdä mahdollisimman selkeäksi, aikataulullisesti oikeanlaiseksi sekä mahdollisimman avoimeksi. Jos tämä uuden työntekijän asiakaspolku etenee ilman ongelmia, saa työnantaja annettua positiivisen kuvan itsestään ja yrityksestään. (Tmi Jaana Johanna, n.d.)

Mallin toisessa vaiheessa (kuka-vaiheessa) nousee esille esihenkilöt, perehdytystiimi ja kuka on vastuuperehdyttäjä (kuvio 4). Tässä vaiheessa työnantaja nimeää omassa yrityksessään vastuuperehdyttäjän tai kokonaisen tiimin, joka on vastuussa perehdyttämisestä. Perehdyttäjän kanssa olisi yhdessä hyvä sopia,

että mitä asioita käydään läpi perehdytystilanteessa. Perehdyttäjällä on suuri vastuu itsellään, hänen tulee ohjeistaa uusi työntekijä pääsemään alkuun työssään sekä kerto yrityksen toimintatavoista, säännöistä, turvallisuudesta sekä työyhteisöstä. Vastuuperehdyttäjiä onkin hyvä kouluttaa aina säännöllisin väliajoin, tai silloin kun siihen hoetaan tarvetta, jotta voitaisiin taata uudelle työntekijälle mahdollisimman laadukasta perehdyttämistä. Perehdytyksen kokonaisvaltainen onnistuminen on loppujen lopuksi kiinni erillisistä. (Tmi Jaana Johanna, n.d.)

Kolmannessa vaiheessa (milloin-vaiheessa) käsitellään perehdytyksen kestoa, järjestystä sekä ajankohtaa (kuvio 4). Tässä vaiheessa olisi hyvä hahmotella perehdytykselle oma aikajanansa, niin perehdyttäjä ja muutkin tietävät, milloin on sopiva hetki siirtyä yrityksen yleisistä asioista yksityiskohtaisempiin asioihin. Ensimmäinen päivä on todella tärkeä perehdytyksen kannalta, sillä silloin uusi työntekijä saa ensikosketuksen yrityksen toimintatapoihin, strategiaan ja työyhteisöön. Tämän takia yrityksen olisi hyvä jäsennellä ensimmäinen päivä mahdollisimman hyvin, sillä suunnittelematon perehdytys ensimmäisenä päivänä saattaa vain vaikeuttaa oppimista. Epäjärjestelmällinen ja nopeasti läpi käyty perehdytys ei motivoi uutta työntekijää eikä myöskään sitouta häntä työtehtäväänsä. Perehdyttäminen tulee viemään paljon aikaa, joten se olisi hyvä huomioita perehdytyssuunnitelmaa laatiessa. (Tmi Jaana Johanna, n.d.)

Neljännessä vaiheessa (mitä-vaiheessa) käsitellään tehtäviä, tavoitteita, yrityksen toimintatapoja sekä ohjeistuksia (kuvio 4). Tässä vaiheessa voidaan luoda erilaisia oppimisprofiileja perehdytyksen sisältösuunnitelmaan. Ennen rekrytoinnin vaihetta on yritys määrittänyt osaamistarpeet uudelle työntekijälle ja nyt niitä osaamistarpeita peilataan perehdyttämisen eri vaiheiden tehtäviin, missä vaiheessa tarvitaan mitäkin osaamista. Kun uusi työntekijä on rekrytoitu yritykseen, selkiytyy tämä perehdytyksen sisältösuunnitelma, kun nähdään uuden työntekijän aikaisempi osaaminen tai kokemus alasta, sitoutuneisuus sekä motivaatio työtä kohtaan. Jos tarjottu työtehtävä on esimerkiksi aivan uusi konsepti itse yritykselleekin, eikä tarkkoja suunnitelmia sisällön suhteen, on tämä seikka tuotava selkeästi esille jo siinä vaiheessa, kun aletaan rekrytoimaan henkilöitä työhön. Olennaisinta olisi, että rekrytoitavan kanssa käytäisiin monenlaisia keskusteluja ja annettaisiin mahdollisuus tuoda rekrytoitavan henkilön omia ajatuksia ja ideoita

esille koskien työn mielekkyyttä, motivaatiotasoa sekä työn merkityksellisyydestä. Perehdyttäjän tulisi myös ottaa selvää, minkälainen oppimistyyli sopii parhaiten perehdytettävälle, tykkääkö hän esimerkiksi katsoa sivusta ja kuunnella, kun perehdyttäjä opastaa työtehtävää, vai haluaako perehdytettävä henkilö itse kokeilla, että miten työtehtävä sujuu häneltä. (Tmi Jaana Johanna, n.d.)

Viimeisessä vaiheessa (miten-vaiheessa) olennaisinta on huomioida uuden työntekijän kokemus, vuorovaikutus, oppiminen sekä osaaminen (kuvio 4). Yrityksen olisi hyvä panostaa erilaisiin perehdytysmateriaaleihin, mitä voidaan antaa perehdytettävälle. Yrityksen tulisi kokeilla erilaisia perehdytystapoja sekä eri perehdytysmateriaalien hyödyntämistä, esimerkiksi tarinaa, värikkäitä muistilappuja tai videota yrityksestä. Perehdyttämisessä olisi hyvä käyttää mielikuvitusta ja visualisoida runsaasti. Hyvällä ja suunnitelmallisella visualisoinnilla pystytään paremmin selkiyttämään monimutkaisiakin kokonaisuuksia. Perehdytyksen seuraaminen on myös tärkeä vaihe perehdytyssuunnitelmassa. Edistymistä ja onnistumisia saadaan esille oppimisen reflektoinnin, tavoite- ja palautekeskustelujen avulla. Yksi hyvä esimerkki oppimisen reflektoinnista on oppimispäiväkirjan pitäminen. Toimiva perehdytyssuunnitelma on vaivattomasti muokattavissa sekä kehitettävissä. Perehdytyssuunnitelman kehittämiseen tulisi ottaa koko henkilöstöä mukaan parantamaan ja kehittämään perehdytystä sekä yrityksen yleistä toimintaa. Suunnitelman tulisi olla selkeästi jäsennelty ja aikataulutettu, jotta perehdyttäminen olisi mahdollisimman vaivatonta itse perehdytystilanteessa.
(Tmi Jaana Johanna, n.d.)

5.2 Perehdytyksen toteutus

Henkilöstöä voidaan pitää minkä tahansa yrityksen merkittävimpänä kilpailutekijänä ja tietenkin yritys haluaa pitää itsellään osaavat ja tehokkaat työntekijät. Osaavia työntekijöitä halutaan tietysti myös rekrytoida lisää yritykselle, jotta tuotto olisi mahdollisimman nousujohteista. Rekrytointi on aikaa vievää sekä myös kallista, haluttaisiinkin että työntekijän rekrytointi ja perehdytys olisi mahdollisimman onnistunutta ja siitä syntyisi tyytyväinen ja tehokas työntekijä sekä pitkä työsuhde työntekijän ja yrityksen välillä. Perehdytyksen toteutusta voidaankin pitää osana

yrityksen strategian toteutumista sekä henkilöstönjohtamista. Perehdytyksen toteutukseen kannattaakin panostaa mahdollisimman paljon, sillä toteutus vaikuttaa työntekijän työtyytyväisyyteen sekä siihen, haluaako hän jatkaa yrityksessä vai saiko puutteellinen perehdytyksen toteutus hänet luovuttamaan työtehtävänsä suhteen. (Tainio-Keinonen 2020.)

Hyvin toteutettu perehdytys palvelee yrityksen tavoitteita ja strategioita vielä pitkällä tulevaisuudessakin. Onnistunut perehdytys vahvistaa yrityksen toimintaa ja vähentää esimerkiksi viiveitä ja virheitä yrityksen luomassa aikataulussa. Erilaisilla asiantuntija-aloilla, esimerkiksi ohjelmistoaloilla pelkästään uusien työntekijöiden kaavamainen koulutus ei ole tarpeeksi hyvä menestyksekkäisiin tuloksiin, sillä jokainen uusi ohjelmoija tarvitsee yksityiskohtaista tietoa koodausstandarteista, tiimin välisestä dynamiikasta sekä projektislangista, käytetäänkö esimerkiksi lyhenteitä vai englanninkielisiä sanoja viestittäessä toisillensa. Niinpä hyvin toteutettu perehdytys antaa työntekijälle myös tarvittavat tiedot yrityksen toiminnasta ja työyhteisöstä, eikä vain perehdytettävästä työtehtävästä. (Tainio-Keinonen 2020.)

5.3 Perehdytyksen seuranta

Seurannan tarkoituksena voidaan pitää perehdytyksen onnistumisen varmistamista sekä mahdollisten jatkotoimenpiteiden sopimista. Perehdyttäjät voivat perehdytyksen seurannassa ja arvioinnissa käyttää apuvälineinään muun muassa: muistilistoja ja tarkistuslistoja. Parhaimmillaan seuranta on vuorovaikutteinen oppimistilanne, jossa molemmat osapuolet, sekä perehdytettävä, että perehdyttäjä pääsevät kyselemään kysymyksiä, tuomaan omia ajatuksia esille, keskustelemaan avoimesti, kannustamaan sekä kuuntelemaan toisen osapuolen asioita. (Kangas & Hämäläinen 2007, 17.) Perehdyttämisen arvioinnilla ja seurannalla on monipuolinen merkitys, ja perehtymistä tulisikin seurata ja arvioida koko perehdyttämisprosessin aikana, ei vain prosessin alussa ja lopussa (Kjelin & Kuusisto 2003, 243). Seurannan avulla voidaan varmistaa esimerkiksi työntekijän oppimisen sekä perehdytyssuunnitelman sujuvuuden. Työntekijä pidetään myös hyvällä kehityksen polulla seurannan avulla, sillä jos työntekijä on putoamassa pois tahdista, niin seurannan avulla hänet saadaan niin sanotusti taas oikealle polulle.

Seurannan avulla saadaan myös selville, missä asioissa työntekijä on todella hyvä ja mitkä asiat kaipaavat vielä lisäperehdyttämistä. (Harvard Business Essentials 2004, 9.)

Perehdytyksen onnistumista pitäisi seurata jälkikäteen, sillä se on merkityksellistä yrityksen kannalta. Yleensä mitataan vain henkilöiden tyytyväisyyttä perehdyttäjiin ja perehdytykseen esimerkiksi perehdyttämistilanteen jälkeen. Tärkeää olisi kuitenkin saada selville ja mitata myös henkilöiden motivaatiota työtehtävää kohtaan sekä varmistaa koulutuksen tai perehdytyksen hyödynnettävyys. (Kesti 2005, 64.) Yleensä koko perehdyttämisestä saa johdonmukaisen ja selkeän, kun sekä perehdytettävä että perehdyttäjä seuraavat koko perehdytysprosessin aikana, miten hyvin on edistymistä tapahtunut ja tekevät arvioinnin tueksi muistiinpanoja siitä, miten annetuista tehtävistä on selvitty. Muistiinpanojen avulla molemmilla osapuolilla, perehdytettävällä sekä perehdyttäjällä, on käsitys siitä, missä kohtaa mennään ja mitä tulisi tehdä seuraavaksi. (Intro 2019; 2020.)

Usein työuraansa aloitteleva työntekijä on todella innokas ja haluaa panostaa työhönsä paljon. Usein uusi työntekijä on utelias ja hän tekeekin paljon havaintoja uudesta yrityksestä sekä vertailee omia odotuksiaan siihen, miten ne ovat täyttyneet. Työntekijän koeajan lopussa olisikin hyvä käydä esimerkiksi esimies ja työntekijä keskustelua siitä, miten työntekijällä on mennyt, onko noussut joitain epäkohtia, joihin tarvittaisiin parannusta, miltä työyhteisö vaikuttaa ja miten työtehtävä on vastannut työntekijän omia odotuksia. Tämän keskustelun avulla työntekijä saa äänensä kuuluviin, ja hän kokeekin, että on tärkeä yhteisön jäsen ja häntä kuunnellaan. Yritys saa myös näiden keskustelujen pohjalta parempaa kuvaa yrityksensä toiminnasta, sekä siitä mikä toimii hyvin ja missä olisi vielä kehittämisen varaa. (Valvisto 2005, 49–53; Honkaniemi ym. 2007, 162.)

Tasaisin väliajoin tulisi käydä työntekijän kanssa palaute- ja arviointikeskustelua, sillä nämä keskustelut mahdollistavat tuen osoittamisen työntekijälle alkuperehdytyksen jälkeen ja työnantaja pääsee näkemään, kuinka paljon on kehitystä uudessa työntekijässä tapahtunut tietyssä ajassa. Työntekijän arviointikeskustelussa olisi hyvä huomioida yrityksen asettamat tavoitteet, työntekijän omat henkilökohtaiset tavoitteet sekä se kuinka tyytyväinen työntekijä on ollut yrityksen

toimintaa, työyhteisöön sekä työtehtävään. Palautekeskusteluissa yleensä käydään läpi arviot perehdytyksestä työntekijän sekä perehdyttäjän näkökulmasta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245.)

Surakan ja Laineen (2011, 200–21) mielestä seurannan avulla saadaan palautetta. Palaute auttaa yritystä kehittämään toimintaansa, jos siinä huomataan joitain puutteita esimerkiksi perehdytyksen laadussa. Perehdytyksen seurannasta tulee aina ilmoittaa työntekijälle etukäteen. Perehdytyksen seuranta voidaan myös kokea esimiehen kiinnostukseksi työntekijän edistymistä kohtaan. Yleensä tämä antaa työntekijälle lisämotivaatiota, kun huomaa että hänen työtänsä seurataan ja saa käydä palautekeskusteluja, mikä meni hyvin. Riittämätön seuranta johtaa todella usein siihen, että ilmeneviin ongelmiin ei puututa tarpeeksi ajoissa eikä toimenpiteitä paranneta.

Perehdytyksen seuranta pitää sisällään työn tuottavuuden arvioimista, seurantaa laadunvarmistamiseksi, seurantaa sitoutuneisuudesta sekä omatoimisuudesta ja miten hyvin uusi työntekijä sopeutuu yrityksen toimintamalleihin. Työntekijän seurannan ja arvioimisen hyötyjä ovat muun muassa: tietoisuus omista vahvuuksista ja mitä pitää parantaa vielä, uusien tavoitteiden toteuttaminen, henkilökohtaisen kehittymisen näkeminen, työntekijällä on olo, että hänet otetaan vakavasti sekä yritys saa tietoonsa uudet koulutustarpeensa. (Chesser 2016, 124–125.)

Ketolan (2010 128–130) tehdyssä tutkimuksessa nousi esille perehdyttämisen seuranta, ja sitä pidetäänkin yhtenä tärkeimpänä vaiheena perehdytyksessä tulosten perusteella. Seurannan avulla sekä perehdytettävä että perehdyttäjä saavat palautetta työstään ja tämän avulla tietävät, jos on vielä parannettavaa. Seurannan tulosten avulla voidaan palata yksityiskohtaan tai kokonaiseen osa-alueeseen, jota halutaan vielä kehittää paremmaksi. Tutkimuksen mukaan vastaajat kokivat seurannan ja palautteen erityisen tärkeänä osana perehdyttämisprosessia. Tutkimuksen mukaan yleinen tuki, kannustus sekä palaute ovat jääneet pienelle huomiolle työpaikoilla. Perehdyttäjän tulisi olla tilanteessa kartalla koko perehdyttämisen ajan ja perehdyttämisen jälkeenkin antaa tarpeeksi tukea ja opastusta uudelle työntekijälle, ainakin työsuhteen alkuvaiheessa. Palaute, joka annetaan heti, uuden työntekijän rohkaiseminen sekä tuen antaminen ovat uutta työntekijää motivoivia tekijöitä, joka vahvistaa uuden työntekijän käsitystä siitä,

että hänet on otettu mukaan työyhteisöön ja hänen sanomisillaan ja mielipiteillään on merkitystä muille. Tutkimuksessa mainitaan kiinnostuksen osoittamisen sekä avoimen vuorovaikutuksen, jotka ovat tutkimuksen mukaan todella toimivia menetelmiä uuden työntekijän kohdalla, kun halutaan luoda hyvä ja toimiva työilmapiiri uudelle työntekijälle. (Ketola 2010, 166–167.)

5.4 Perehdytyksen arviointi ja itsearviointi

Perehdytyksen arvioinnin ensisijainen tehtävä on tukea perehdytettävän oppimisprosessia ja oppimisen ohjaamista ja tämän kautta myös rohkaista uuden oppimista. Arvioinnin tehtävänä on myös havaita, miten hyvin ennalta sovitut tavoitteet ovat täyttyneet. Hyvässä esimerkissä arviointi pitää sisällään myös eteenpäin vievää, sekä oppimista tukevaa palautetta. Yleensä tämä ideaali tilanne toteutuu, kun arvioinnin suunnitteluun on käytetty aikaa ja resursseja, sekä silloin kun arviointi on yhteisymmärryksessä tavoitteiden kanssa. (Halinen, Hotulainen, Kauppinen, Nilivaara, Raami & Vainikainen 2016, 272.)

Kjelinin ja Kuusiston (2003, 245–246) mielestä seuranta ja arviointi voidaan jakaa kahteen eri merkitykseen: yrityksen perehdyttämisjärjestelmän arviointi toimivuudeltaan saatuihin tuloksiin verraten sekä itse perehdyttämistilanteen arvioiminen. Uuden työntekijän perehdytyksen toteutumista on pidettävä silmällä samalla, kun perehdytys on käynnissä. Yleensä arvioinnissa tarkastellaan perehdyttäjän toimintaa sekä perehdytettävän näkemyksiä ja kokemuksia siitä, miten hyvin hänen mielestään perehdytys toteutui. Perehdytyksen tuloksia arvioidaan tarkasti, jotta saadaan tietoon kehittämisentarpeet koskien perehdyttämistä. Atjosen (2007, 77.) mukaan yrityksen asettamat tavoitteet toimivat yleensä arvioinnin pohjana, sillä tavoitteiden tulee olla realistisia ja saavutettavissa olevia sekä oppimista ohjaavia. Yleensä koko oppimisen prosessilla on jokin saavutettavissa oleva päämäärä, joka käsittää useamman pienemmän oppimistavoitteen. Päämääränä voidaan pitää esimerkiksi työhön sitoutunutta sekä motivoitunutta työntekijää. Nämä pienemmät tavoitteet valmentavat siihen, että päämääränä olisi sitoutunut työntekijä yritykselle.

Voidaan ajatella, että arvioinnilla on motivoiva, ennustava tehtävä, joka on mukana jokaisessa eri perehdytyksen ja oppimisen vaiheissa, sillä arvioinnin tehtävänä on edistää sekä tukea oppimista. Yksi keskeisimmistä arvioinnin tavoitteista on ohjeistaa perehdytettävän henkilön oppimista palautteiden avulla ja tuoda esille miten perehdytettävä henkilö on suoriutunut eri ennalta määritellyistä tavoitteista. Tätä metodia kutsutaankin arvioinnin formatiiviseksi tehtäväksi. Formatiivinen arviointi on oppimista varten ja oppimisen aikana tehtävää arviointia, jonka avulla kerätään tietoa sen hetkisestä oppimisen tilanteesta esimerkiksi työpaikalla. (Ouakrim-Soivio 2016, 15–19.) Marika Toivola (2019) pitää erittäin tärkeänä kehityksen sekä oppimisen kannalta sitä, että hyödynnetään enemmän formatiivista arviointia, joka on sellaista toimintaa, mikä ohjaa ja edistää oppimista. Formatiivisessa arvioinnissa ei yleisesti ole kyse arvioinnin lopputuloksesta, vaan arviointi on enimmäkseen oppimista varten eli sen pääpiste on perehdytettävän henkilön oman osaamisen arvioimisessa. (Toivola 2019, 50–51.)

Nykyään perehdytettävä suorittaa myös itsearviointia, joka on osana arvioinnin palautekeskustelua. Enää ei vain perehdyttäjä kirjaa arviointia, vaan myös perehdytettävä itse. Tavoitteiden ennalta määrittäminen selkeyttää perehdytyksen tavoitteita ja se luo pitkälti edellytykset itse- ja vertaisarvioinnille, joita hyödynnetään lopuksi palautekeskustelussa. Yrityksen tarvitsee asettaa selkeät ja näkyvät tavoitteet, jotta perehdytettävä voi arvioida itseään ja siten, miten hyvin hän täytti ennalta tiedetyt tavoitteet. Perehdytettävä oppii pohtimaan omaa menestystään sekä tavoitteiden täyttymistä itsearvioinnin avulla, hän ymmärtää mitä on tekemässä ja miksi. Uusi työntekijä oppii pikkuhiljaa tiedostamaan oman panoksensa tärkeyden oppimiselle. Huonoimmillaan itsearviointi johtaa perehdytettävän pyrkimykseen arvata, mitä häneltä oikein odotetaan, eikä hän ymmärrä yrityksen tavoitteita ja sitä, miten ne tulisi täyttää. Tällaisessa tilanteessa arviointikriteerit sekä tavoitteet ovat jääneet epäselviksi, eikä perehdytettävä tiedä, miten toimia ja mitä häneltä odotetaan. (Halinen ym. 2016, 278–279.)

Itsearvioinnin myötä perehdytettävä pystyy arvioimaan oppimistaan perehdytysprosessin jokaisessa vaiheessa, tuoden oman kantansa esille koskien oppimaansa ja omaa toimintaansa. Perehdytettävän tulisi muistaa kriittinen ajattelu ja kyky arvioida omaa tekemäänsä itsearvioinnissa. Itsearviointi on yksi keskeisimmistä taidoista työelämässä, jonka avulla voidaan seurata, arvioida ja kehittää

omaa oppimistaan. Itsearvioinnissa voi kysyä erilaisia kysymyksiä itseltään, jos ei tiedä mistä lähteä liikkeelle. Näitä kysymyksiä ovat muun muassa:

- Missä määrin olen saavuttanut asetetut tavoitteet?
- Tuottaako jokin tavoite vaikeuksia saavuttaa?
- Olenko ylittänyt tavoitteen? Minkä tavoitteen?
- Estääkö jokin asia/henkilö minua pääsemästä kohti haluttua tavoitetta?

(Harvard Business Essentials 2014, 18–19.)

Itsearviointi näkyy esimerkiksi sellaisessa tilanteessa, jossa perehdytettävä pystyy tunnistamaan omat osaamisensa rajansa, tunnistaa milloin on aika pyytää apua sekä ottaa opikseen palautteesta, jonka perehdytettävä tulee saamaan. Itsearviointia voidaankin pitää todella hyvänä oppimistilanteena, koska siinä työntekijä alkaa yleensä tietoisesti tarkastelemaan oppimistaan, tekemistään sekä omaa osaamistaan. On hyvä kuitenkin muistaa, että minkään yrityksen, perehdyttäjän tai perehdytettävän antama arvio ei ole absoluuttinen totuus eli totuus itse, vaan hyvä arviointi koostuu monesta eri lähteestä ja niiden pohjalta luodusta yhdistelmä arvioinnista, esimerkiksi perehdyttäjän antamasta arvioinnista ja perehdytettävän täyttämästä itsearvioinnista. (Hätönen 2011, 32.)

5.5 Perehdytyksen palaute

Palautteen tarkoituksena voidaan pitää keinoa auttaa perehdytettävää henkilöä kehittymään omassa työssään. Palautetta voidaan pitää yleisesti kasvun ja oppimisen lähtökohtana, jolla on aina jokin tavoite mitä halutaan saada aikaan. Palautteen tulisi koskettaa työntekijöiden ja koko työyhteisön ajatusmaailmaan, toimintatapoihin, epäonnistuneisiin tuloksiin sekä tunteisiin. Yleensä palautetta annetaan silloin, kun halutaan joko muuttaa tai pitää yllä sen hetkistä tilannetta, mutta tavallisimmin palautteessa on kyse kehittymisen tarpeesta. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 201.) Arvioinnin teho paranee, kun saadaan palautetta, minkä avulla perehdytettävän on mahdollisuus kaventaa eroa tavoiteosaamisen ja nykyosaamisen välille. Palautteen tulisia aina olla yrityksen kehitystä eteenpäin vievää ja sen tulee toimia kimmokkeena uuden oppimiselle. Palaute vaikuttaa myös huomaamattomastikin työntekijöiden motivaatioon ja sitä kannattaakin ko-

rostaa erityisesti oppimisen kannalta. Pelkkä palaute ei itsessään ei automaattisesti paranna suorituksia, jos palaute on vain numeroiden luettelua tai arvostelevaan sävyyn kerrottua, ei avointa keskustelua vaan tilittämistä esimerkiksi esimiehen puolelta alaisilleen. Palautteen annossa tulisi aina ilmaista, mikä on hyvää ja missä on parannettavan varaa ja miten päästään yhdessä haluttuun tavoitteeseen. Kun perehdytettävä ymmärtää omaa toimintaansa ja sen vaikutukset, alkaa hän yleensä yrittämään sinnikkäämmin, jotta pääsisi haluttuun tavoitteeseen. (Toivola 2019, 55–56.)

Harvard Business Essentialsin julkaisussa (2004) kerrotaan, että palautteen saaminen ja antaminen ovat oleellisia osia perehdyttämistä, jonka avulla sekä perehdyttäjä että perehdytettävä tietävät ja tunnistavat tarvittavat kehityskohteet ja osa-alueet, jotka vaativat vielä lisä työtä, he työstävät yhdessä ilmeneviä ongelma-alueita sekä arvioivat saatuja tuloksia. Julkaisussa myös kerrotaan kohdat, joihin palautteen antamisessa olisi hyvä keskittyä. Näitä osa-alueita ovat sellaiset alueet, joita pystytään työstämään ja kehittämään jatkossakin, työn suorittaminen ja oikeaan aikaan annetun palautteen tärkeys. Koskaan palautteen anto ei saa olla kohdistettuna yhteen henkilöön esimerkiksi hänen asenteensa tai persoonansa vuoksi, vaan informaatio tulisi olla yleistä ja vilpitöntä, jotta palaute tukee työntekijöiden kehityksen kulkua ja yleistä ilmapiiriä puhdistavaa. (Harvard Business Essentials 2014, 19–21.)

Erinomainen palaute on tarkkaa ja helposti ymmärrettävissä olevaa, sen tulisi olla tarpeeksi informoivaa ja yhteiseen tavoitteeseen tähtäävää. Ilman oikeanlaista palautetta uusi työntekijä ei osaa arvioida milloin asiat sujuvat hyvin ja koska tarvittaisiin kohennusta esimerkiksi työtahtiin. Positiivinen palaute on todella hyvä tapa nostaa työntekijän itseluottoa ja –tuntemusta sekä laaja tapa ilmaista tukea johtamiseen. Hyvä palaute on myös varma tapa saada lisää onnistumisia sekä osoittaa työn merkitystä. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 181.) Palautteen antaminen auttaa yleensä kehittämään työyhteisöä sekä oppimaan työpaikan prosesseista. Palautetta tulisi antaa työntekijöiltä esimiehelle ja toisin päin, kuitenkin aina positiivinen ja rakentava vivahde palautteessa. Perehdytyksessä perehdytettävä on aina hyvässä asemassa kertoakseen, mitä parannuksia perehdytys kaipaisi, jotta ppiminen olisi tehokasta ja mutkatonta, miten se palvelee uuden

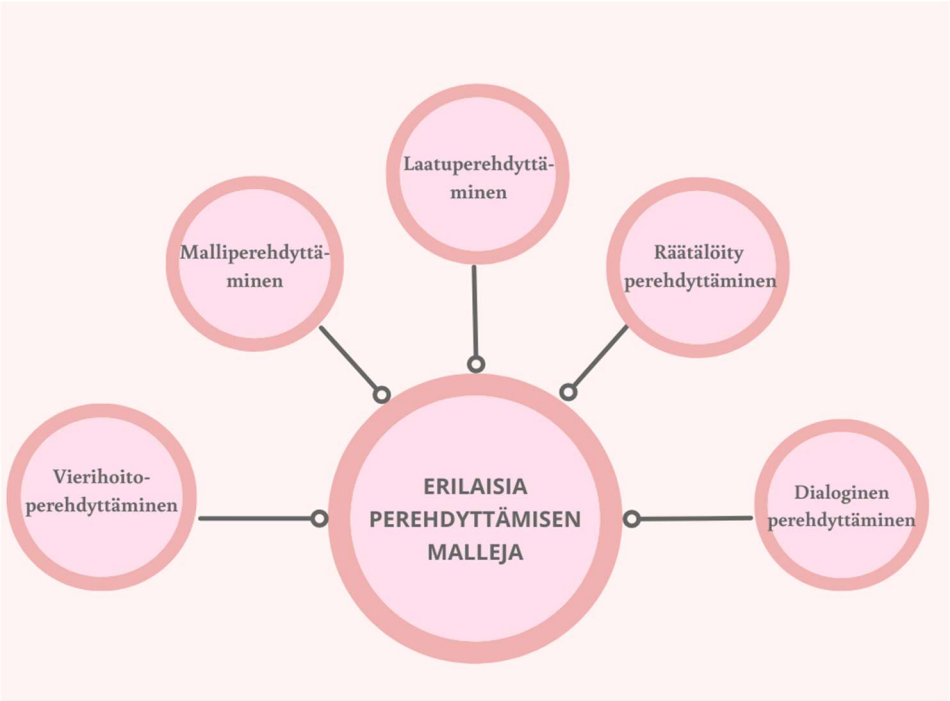
työtapojen omaksumista esimerkiksi työmenetelmät ja -välineet. Uuden työntekijän avulla yrityksellä on myös mahdollisuus tehdä yrityksen toimintatavat uudelleen, parannettuun versioon. (Surakka & Laine 2011, 152.)

Palautekeskustelun sekä arvioimisen päätavoite on auttaa ja tukea työntekijää selviytymään hänen tekemässä työssään. Arvioinnit ja palautekeskustelut lisäävät työntekijän sitoutuneisuutta tehtävää työtä kohtaan, ne myös auttavat osaltansa työntekijän omaa hyvinvointia ja nimenomaan työhyvinvointia. Arvioimiseen voi hyödyntää erilaisia menetelmiä ja tapoja, jotta arviointi olisi mahdollisimman laadukasta. Näitä menetelmiä ovat esimerkiksi vapaamuotoinen keskustelu työntekijän kanssa sekä arviointilomakkeita työntekijän motivaatiosta, tyytyväisyydestä työhän sekä työympäristöön. Arvioinnissa voidaan käyttää myös ennalta sovittuja asteikkoja, kuvauksia tai numeerisia arvioita. (Ruutu & Salmimies 2015, 184–185.)

6. ERILAISET PEREHDYTTÄMISEN MALLIT

Perehdyttämiselläkin on erilaisia malleja, jota voidaan hyödyntää perehdytystilanteissa. Frisk (2003) kertoo, että yleisesti perehdytyksen voidaan esimerkiksi jakaa kahteen eri malliin: yleisperehdytykseen sekä syventävään perehdytykseen. Yleisperehdytys on suppeampi yksityiskohtien kanssa, sillä siinä käydään yleisesti läpi toimintaympäristöä ja työyhteisiöä, kun taas syventävässä perehdytyksessä käydään todella tarkasti läpi oman yksikön toimintamalleja sekä itse työtehtävä käydään tarkasti läpi yksityiskohtia myöten. (Frisk 2003, 42–43.)

Perehdytysmallit sekä itse perehdyttäminen ovat muuttuneet ajan saatossa muun muassa asiakkaan aseman huomioon ottaminen enemmän sekä työnjaon laajenemisen myötä. Enää ei ole yhtä henkilöä, joka sanelee ehdot vaan useat eri yritykset ovat sekamuotoja perehdytyksen kanssa, eli perehdytystä ohjataan rinnakkain monilla eri perusteilla, esimerkiksi esimiehen ja perehdyttäjän toimesta. (Tuunainen 2004.) Kupias ja Peltola (2009) jaottelevat perehdyttämisen viiteen (5) erilaiseen malliin. Nämä mallit ovat vierihoitoperehdyttäminen, malliperehdyttäminen, laatuperehdyttäminen, räätälöity perehdyttäminen sekä dialoginen perehdyttäminen. (kuvio 5)



Kuvio 5. Kiia Ukkonen. Muokattu Kupias ja Peltola 2009, 36–42

6.1 Vierihoitoperehdyttäminen

Vierihoitoperehdyttämisen ideana on se, että uusi työntekijä oppii työpaikan käytännöt ja itse työtehtävän kokeneemmalta työntekijältä seuraamalla ja tarkkailemalla mitä kokenut työntekijä tekee. Tämä perehdyttämisen malli liittyy parhaimmillaan kaikenlaisiin eri perehdyttämistilanteisiin, mutta niin sanotussa liukuhihnatyössä tämä perehdyttämisen malli toimii parhaiten. Vierihoitoperehdyttäminen on todella yksilökohtaista, aikaa vaativaa. Ja perehdyttäminen tapahtuu hitaasti työn tekemisen ohessa. Tämä yksilöllinen ominaisuus onkin perehdyttämismallissa valttikorttina, sillä perehdytys on yksilöllistä ja siihen on määrätty yksi tietty vastuuhenkilö. (Kupias & Peltoja 2009, 36-37)

Vierihoitoperehdyttämisen malli (kuvio 5) on toimiva silloin, kun kokenut työntekijä osaa työtehtävänsä todella hyvin ja hänellä on kiinnostusta työtä, työyhteisöä ja perehdyttämistä kohtaan. Perehdyttäminen on laadullisesti onnistunutta silloin, kun perehdyttäjä syventyy uuden työntekijän opastamiseen ja auttamiseen työn aloitusvaiheessa, hän osaa myös ohjeistaa uutta tulokasta oikein työtehtävässä. Vierihoitoperehdytyksessä ohjaajan omat taidot korostuvat ja hyvä perehdyttäjä saa uuden työntekijän oppimaan vaaditun työn, mutta myös tuntemaan olon tervetulleeksi yritykseen sekä työyhteisöön. Perehdyttäjällä tulisi olla tarpeeksi kokemusta työtehtävästä, sekä kykyä tunnistaa uuden työntekijän tarpeet perehdyttämisen suhteen. Yhden henkilön varassa oleva perehdytys voi myös laadullisesti olla heikkoa, jos perehdyttäjällä ei ole mielenkiintoa työtehtävää ja yritystä kohtaan tai hänellä ei ole kiinnostusta toimia perehdyttäjänä. Olennaista onkin se, että perehdyttäjällä olisi tarpeeksi aikaa ja mielenkiintoa auttaa uusi työntekijä aluilleen. Pahimmassa tapauksessa perehdyttäjää ei kiinnosta opastaa uutta työntekijää, joten tämä joutuu omatoimisesti toimimaan työssään, mikä on esimerkiksi työturvallisuusriski yritykselle. (Kupias & Peltola 2009, 36–37.)

Vierihoitoperehdyttämisen edut ovat sen yksilöllinen perehdyttäminen, sekä selkeä vastuunjako yhdelle perehdyttäjälle, joka on vastuussa, että uusi työntekijä oppii yrityksen tavoille. Tämän mallin kompastuskivi onkin se, että perehdyttämisen laatu on todella paljon perehdyttäjän varassa, muun muassa hänen kiinnostuksensa sekä omien taitojen varassa. (Kupias & Peltola 2009, 36–37.)

6.2 Malliperehdyttäminen

Malliperehdyttäminen (kuvio 5) tarkoittaa sitä, että perehdytys on haluttu tehostaa sekä yhtenäistää ja sitä varten on luotu erilaisia toimintakonsepteja sekä mallisuunnitelmia perehdyttämisen tueksi. Tässä perehdyttämisen mallissa on määritelty tarkasti työt ja eri vastuualueet, yrityksen käyttöön on myös mallin mukaan tuotettu erilaisia työvälineitä tehostamaan perehdytystä, esimerkiksi perehdyttämisoppaita uusille työntekijöille, muistilistoja perehdyttäjälle sekä lisämateriaali perehdyttämisestä molempien osapuolien (perehdyttäjän ja perehdytettävän) käyttöön. (Kupias & Peltola 2009, 37–38.)

Perehdyttämisestä vastuun ottaa tämän mallin mukaan henkilöstöosasto, joka rakentaa perehdyttämistä sillä tavoin, että tätä kehitettyä mallia voidaan hyödyntää koko yrityksen tasolla. Varsinainen perehdytys esimerkiksi työyhteisöön jääkin tässä mallissa työyksikön harteille. Tämän vuoksi yleisperehdyttäminen ja työhön opastaminen saattaakin eriytyä toisistaan paljon. Henkilöstöosasto saattaa järjestää säännöllisesti “tervetuloa taloon”-tilaisuuksia ja tuottaa koko yrityksen käyttöön uutta materiaalia, mutta se on yksikkökohtaista, sillä tässä perehdyttämisen mallissa kaikki eivät tee kaikkea yrityksessä. Malli onkin erittäin yksikkökohtainen. (Kupias Peltola 2009, 38–39.)

Yritykselle tulisikin tarpeen yhtenäistää perehdyttämistä koskemaan koko yritystä, eikä vain osasto kohtaisesti. Erinomainen perehdytys todentuu loppujen lopuksi yksittäisiin tilanteisiin. Selkeät ohjeet, säännöt ja mallit helpottavat kuitenkin yksittäisten perehdyttäjien työtä ja antavat työhön tarpeellista tukea. Malliperehdyttämisen edut ovat ne, että perehdyttäminen tasalaatuista ja perehdyttäjällä on valmiit toimintamallit, jota hän voi seurata tarkasti saavuttaakseen laadukkaan perehdyttämiskokemuksen uudelle työntekijälle. Tämän toimintamallin vaaratilanteet muodostuvat siitä, että huomio on lähestulkoon kokonaan kiinnitetty vain yrityksen kokonaisuuden perehdyttämiseen, perehdyttäminen ei ole niin sidoksissa omaan työhön kuin esimerkiksi vierihoitoperehdyttämisessä ja tämän vuoksi perehdyttäminen voi aikojen saatossa jäykistyä ja tämän myötä perehdytyksen laatu heikkenee. (Kupias & Peltola 2009, 39.)

6.3 Laatuperehdyttäminen

Perehdyttämisen kehittyessä varsin keskusjohtoiseksi ja ennalta sovittujen mallien mukaisesti toteutettavaksi, saattaa käydä niin, että perehdyttämisestä tulee todella jäykkää ja yrityksen eri osastojen kehitystarpeita ei pysty ottamaan huomioon. Tällaisessa tilanteessa on yksilöltä perehdyttämisvastuu siirrettävä työyksiköille tai yrityksen tiimeille, jotka pystyvät jatkuvasti ja jouhevasti kehittämään perehdytyksen laatua. Lähtökohtaisesti yrityksen tavoite on jatkuva laadun kohentaminen perehdytyksessä. Tämän vuoksi Kupias ja Peltola (2009) ovat nimenneet kyseisen mallin laatuperehdyttämiseksi. (kuvio 5.)

Kun perehdytyksen vastuu siirretään tiimeille tai eri työyksiköille on yhdessä päätettävä, kenelle tämä vastuu perehdyttämisestä annetaan. Pahin skenaario olisi, että vastuu perehdyttämisestä annetaan sellaiselle tiimille, jonka tiiminjäseniä ei perehdyttäminen kiinnosta tai heillä ei ole aikaa laadukkaaseen perehdyttämiseen uuden työntekijän suhteen. Pääasia kuitenkin tässä mallissa on se, että yksiköt ja tiimit mieltäisivät perehdyttämisen suoritettavana prosessina ja he ovat halukkaita kehittämään tätä perehdyttämisprosessia jatkuvasti. Perehdyttämisprosessin olisi hyvä olla tarkasti kuvattu, jotta etenemistä on helppo seurata ja sitä (perehdyttämistä) voitaisiin tiimin avulla kehittää eteenpäin. Tässäkin perehdyttämismallissa loppujen lopuksi esihenkilöllä on onnistumisen avaimet käsisään tiimikohtaista organisointia ja kehittämistä tarkastellessa. Yleensä tässä perehdyttämismallissa esihenkilö valikoi tiimin, joka on vastuussa perehdyttämisestä. (Kupias & Peltola 2009, 39–40.)

Laatuperehdytyksen etuna onkin se, että valikoitu vastuu tiimi antaa yksikölle päivitettyä eli ajantasaista perehdyttämistä. Tämän metodin avulla uusi työntekijä voidaan perehdytyksen aikana ottaa osaksi tiimiä, jonka avulla hän saa heti hyödyntää omaa osaamistaan tiimissä. Laatuperehdytyksen riskitekijänä voidaan pitää tiimin vastuun liiallinen korostaminen, mikä johtaa siihen, että todellisuudessa vastuuta ei ole kenelläkään. (Kupias & Peltola 39–40.)

6.4 Räätälöityperehdyttämien

Kupiaksen ja Peltolan (2009) mallin mukaan neljäs perehdyttämisen malli on nimeltään räätälöityperehdyttäminen. (kuvio 5) Tähän malliin liittyy hyvin vahvasti massatuotannon asiakaskohtaistaminen, jossa yhdistyvät prosessien ja massatuotannon jatkuva kehittäminen. Mallin mukaan yrityksen tuotteet jaetaan erilaisiksi moduuleiksi, joita yhdistämällä saadaan palvelu- ja tuotekokonaisuuksia yrityksen käyttöön. Räätälöidyssä perehdyttämisessä perehdytyksen koordinoija on se henkilö tai taho, jolla on tuntemusta sekä tietoa perehdyttämisestä ja hän osaa yhdistellä eri perehdytyksen osa-alueita (moduuleja) niin, että ne vastaavat perehdytettävän tarpeita.

Räätälöidyssä perehdyttämisessä itse perehdyttäminen ei ole valmis tuote, esimerkiksi perehdyttämisen muistilappu, joka käytäisiin jokaisen perehdytettävän kanssa samalla kaavalla läpi. Tämä perehdyttämisen malli edellyttää sitä, että perehdyttäjä tutustuu tarkemmin perehdytettävän työntekijän tarpeisiin, ennakko osaamiseen sekä ennakko tietoihin yrityksestä. Räätälöidyn perehdyttämisen mallissa korostuukin eritoten perehdyttäjän ja perehdytettävän henkilön kanssa käytävä vuoropuhelu. Perehdytettävä voidaan tämän perehdytysmallin mukaan nähdä asiakkaan roolissa, ja perehdytettävää tulisi kuunnella samalla tavalla kuin asiakasta kuunneltaisiin. (Kupias & Peltola 2009, 40–41.)

Neljännen mallin, räätälöidyn perehdyttämisen, vahvuutena onkin se, että perehdytettävää henkilöä kuunnellaan, hänelle annetaan suunvuoroa ja kysellään mielipidettä yrityksestä ja perehdyttämisestä. Vuoropuhelu perehdyttäjän ja perehdytettävän välillä vahvistaa uuden työntekijän sitoutuneisuutta ja hänen ennakko osaamisensa otetaan eritoten huomioon perehdyttämisessä. Perehdyttämismallin sudenkuoppana eli pulmana voikin olla se, että uutta työntekijää velvoitetaan olemaan mukana oman perehdytysohjelman laatimista. Myöskin koordinoijalta vaaditaan monipuolista erityisosaamista yrityksessä. (Kupias & Peltola 2009, 40–41.)

6.5 Dialoginen perehdyttäminen

Viimeinen eli viides malli (kuvio 5) Kupiaksen ja Peltolan (2009) mukaan perustuu hyvinkin avoimeen vuorovaikutukseen yrityksen ja perehdytettävän työntekijän välillä. Aina välillä työntekijä ei tulekaan tiettyyn määritettyyn työtehtävään, jossa tarvitaan tiettyjä taitoja, vaan työntekijä saattaa tulla työtehtävään, jota hän alkaa itse muokkaamaan oman osaamisensa ja yrityksen tarpeiden yhteistuotoksena. Usein oletetaan, että uusi työntekijä toisi yritykselle uutta näkökulmaa asioihin ja tällaisessa tilanteessa korostuu enemmän työyksikön oma oppiminen kuin työntekijän sopeutuminen työyhteisöön. Tämä mallin mukaan molemmat osapuolet, sekä perehdyttäjä että perehdytettävä, kehittyvät ja oppivat uutta koko perehdyttämisprosessin aikana. (Kupias & Peltola 2009, 42–43)

Dialogisessa perehdyttämisen mallissa suunnitellaan perehdyttämisen malli yhdessä uuden työntekijän kanssa. Mallissa hyödynnetään uuden työntekijän vastuuta perehdyttämisen suunnittelusta sekä asiantuntemusta. Perehdyttämisvaiheessa korostetaan uuden työntekijän kuuntelua sekä uusien näkemyksien hyödyntämistä. Kuitenkin uudelle työntekijälle olisi hyvä kerto yrityksen pysyvistä asioista esimerkiksi tuotantotavoista, jotka eivät ole muuttumassa hetkeen. Vaikkakin tässä mallissa otetaan uusi työntekijä todella paljon huomioon ja halutaan hyödyntää hänen uusia näkemyksiään asioihin, tulee uuden työntekijän noudattaa näitä pysyviä toimintatapoja ja hänen tulisi osoittaa sitoutuneisuutta näitä tapoja kohtaan. (Kupias & Peltola 2009, 42–43)

Dialoginen perehdyttäminen on yleensä todella uudistamisen haluista. Vanhat käsitykset perehdytyksestä eivät sovi tähän konseptiin, esimerkiksi vanha malli luennoija ja kuuntelija- asetelma ei sovellu dialogisen perehdyttämisen konseptiin. Mallin mukaan vastavuoroinen oppiminen, dialogisuus ja perehdyttäminen ovat toimintatapoja, joilla tähdätään siihen, että yrityksen koko henkilökunta osallistuu vastavuoroiseen oppimistilanteeseen ja perehdyttämiseen. (Kupias & Peltola 2009, 43–45.)

7. PEREHDYTTÄJÄNÄ TOIMIMINEN

Perehdyttäjä on vastuussa ennalta sovitun asiakokonaisuuden tai tehtävän ohjeistamisesta uudelle työntekijälle. Esihenkilö on kokonaisuudessa vastuussa perehdyttämisestä, mutta perehdyttäminen voidaan delegoida toiselle henkilölle. (Eklund, 2018, 140.) Perehdyttäjää valikoidessa täytyy olla huolellinen, sillä ensivaikutelman merkitys on todella suuri. Tehtävään sopimaton perehdyttäjä voi huonoimmassa tapauksessa pilata koko työsuhteen alkutaipaleen. (Viitala 2005, 252–253.) Perehdyttäjänä voi toimia muukin henkilö kuin esihenkilön, esimerkiksi henkilöstöammattilainen, sihteeri tai työkaveri. Useammissa yrityksissä perehdyttäjän rooli ja vastuu ovat todella laajoja, perehdyttäjä toimii ikään kuin esihenkilön oikeana kätenä ja he hoitavatkin suuren osan perehdyttämisprosessista. Yleensä pienemmissä yrityksissä tai yrityksissä, jossa henkilöiden vaihtuvuus on todella suurta, jokainen työntekijä pääsee perehdyttämään uutta työntekijää jollakin tasolla. Osassa yrityksissä on niin sanottuja työkummeja, jotka toimivat uusille työntekijöille henkilökohtaisina opastajina, ovat henkisenä tukena uuden työtehtävän edessä ja he auttavat uutta työntekijää pääsemään perille yrityksen toimintatavoista ja työvälineistä. (Kangas & Hämäläinen 2007, 14; Kupias & Peltola 2009, 82, 95.)

Yksi todella yleinen epäkohta koskien onnistunutta perehdyttämistä on se, että yrityksen vastuunjakaminen henkilöiden kesken on epäselvä, eikä tiedetä, kuka on vastuussa mistäkin osa-alueesta vai hoitaako yksi henkilö kaiken. Kun laaditaan perehdytyssuunnitelmaa, tulisi siihen kirjata mahdollisimman selkeästi, että kuka perehdyttää mistäkin osa-alueesta, jotta vastuunjakaminen olisi selkeää yrityksessä. Vaikka yrityksen perehdyttämisprosessi olisi vapaamuotoisempi, eikä niin vakavasti orientoitunut, on silti hyvä pitää vastuunjako selkeänä ja jämäkkänä, jotta vältytään turhalta sekaannukselta. Selkeä vastuunjako myös auttaa perehdyttäjää valmistautumaan hyvissä ajoin omaan tehtäväänsä ja oman osa-alueensa perehdyttämisessä. Yrityksen olisi hyvä myös jakaa perehdyttämisen vastuita monelle eri henkilölle, koska se on loistava tapa osallistaa henkilöitä yrityksen toimintaa sekä antaa lisävastuuta. Perehdyttäjiksi nimitetyt henkilöt saavat jakaa omaa osaamistaan uudelle työntekijälle. Perehdyttäjäksi nimittäminen on

myös useimmissa tapauksissa arvostuksen osoittamista tehtävään valitulle henkilölle, sillä perehdyttäjällä on suuri vastuu perehdytyksen onnistumisesta, joten perehdyttäjä tulee valita tarkkaan ja harkiten. (Eklund 2018, 140–141.)

Perehdytettävän näkökulmasta mietittynä useampi perehdyttäjä on myös loistava asia, sillä perehdytettävä pääsee heti paremmin osaksi työyhteisöä. Perehdytettävä saa heti avaimet käteensä, jonka avulla hän kasvattaa omaa verkostoaan työntekijöiden keskuudessa. Verkostosta tulee heti paljon laajempi ja uusi työntekijä saa tutustua samanaikaisesti moneen tulevaan työkaveriinsa, kuin sellaisessa tapauksessa, että perehdyttäjänä toimisi vain yksi henkilö, esimerkiksi esihenkilö. (Eklund 2018, 142.)

Perehdyttäjän omat taidot perustuvat hänen sitoutumiseensa työtä sekä työtehtävää kohti. Perehdyttäjän tulee ymmärtää oman roolinsa sekä roolinsa tärkeys perehdytysprosessin onnistumisessa, hänellä on aito kiinnostus suoritettavaa roolia kohtaan eikä hän ole vain lisätienistin perässä. Perehdyttäjän asenne näkyy todella helposti perehdytettävälle, ja näin sen kyllä nopeasti huomaa kiinnostaako perehdyttäjää oikeasti perehdyttää, vai onko hän vailla sitoutuneisuutta ja motivaatiota valittu perehdyttäjäksi. Joskus perehdyttäjällä ei ole lainkaan halua tai motivaatiota suorittaa perehdyttäminen ja silloin esihenkilön tai yrityksen johtajan tulisi selvittää mistä tämä asenne perehdyttämistä kohtaa oikein johtuu. Tulisi selvittää, onko perehdyttäjällä esimerkiksi puutteelliset taidot työtehtävää kohtaan, eikö hän ole täysin ymmärtänyt perehdyttämisen tärkeyttä vai onko hänen oma perehdytyksensä ollut vaillinaista ja sen vuoksi kokee, että hänellä itsellään ei ole riittävät taidot perehdyttämiseen. Yrityksen on määrä huolehtia siitä, että perehdyttäjille tarjotaan tarpeeksi tukea suorittaa perehdyttäminen sekä koulutusmahdollisuudet puoltavat perehdyttämisen onnistumista. Perehdyttäjien motivaatiota ja roolinsa omaksumista voi kysellä avoimen keskustelun kautta. (Eklund 2018, 142–143.)

Yksi tärkeimmistä perehdyttäjän tehtävistä on tarjota riittävä tuki uudelle työntekijälle, jotta hänellä olisi luotto omaan tekemiseensä, sekä ymmärrys siitä, miten kaikki toimii yrityksessä. Uudella työntekijällä on varmasti todella paljon ajatuksia ja erilaisia tunteita ensimmäisenä päivänä, joku voi kokea päivän ahdistavan, toi-

nen on intoa täynnä, kolmas on stressaantunut ja neljäs voi olla hiljainen mietiskelijä. Uudet työkaverit, työvälineet, uusi ympäristö ja uudet aikataulut voivat olla stressaavia tekijöitä ensimmäisinä päivinä, joten hyvän perehdyttäjän on otettava kaikki nämä seikat huomioon perehdyttäessä. Perehdyttäjän tulee myös varmistaa, että esimerkiksi yrityksen oma kiire ei vaikuta perehdytettävään esimerkiksi lisäämällä epävarmuutta tai stressiä. (Eklund 2018, 145.)

8. HAASTATTELUN TOTEUTUS JA SEN TULOKSET

Opinnäytetyön aineistonhankinta- ja tutkimusmenetelmänä käytettiin haastattelua, koska siinä haastattelija saa paremman vuorovaikutuksen haastattelijan kanssa kuin esimerkiksi lomakekyselyn lähettämisellä. Haastattelutyyppi oli puolistrukturoitu haastattelu. Puolistrukturoitu haastattelu eteni niin, että jokaiselta haastateltavalta kysyttiin haastattelulomakkeen (Liite 1 ja 2) samat kysymykset ja vielä samassa järjestyksessä. Haastattelu toteutettiin lokakuun aikana kohdeyrityksen tiloissa. Haastattelun apuna käytettiin jokaisella vastaajalla samoja haastattelukysymyksiä. (Liite 1 ja 2) Haastattelutyypiksi soveltui parhaiten puolistrukturoitu menetelmä, koska kysymysten laatu oli muutamassa kysymyksessä avoin eikä tarkkaa vastausvaihtoehtoa annettu. Yleisesti ottaen puolistrukturoitu menetelmä sopii sellaisiin tilanteisiin, joissa kysymykset pyörivät tietyn teeman ympärillä, halutaan tietoa juuri tietystä aihealueesta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Haastattelijana toimi tämän opinnäytetyön tekijä. Haastattelun aineistoa hyödynnetään ainoastaan tähän opinnäytetyöhön, eikä haastattelun kohteiden nimeä tai henkilöllisyyttä paljasteta missään prosessin vaiheessa muille osapuolille. Haastattelu aineisto kirjoitettiin muistiinpanojen avulla ylös. Haastattelua ei nauhoitettu.

8.1 Haastattelun tulokset

Haastattelu suoritettiin kohdeyrityksessä 6 työntekijälle, 2 heistä on vakituisia työntekijöitä ja 4 vastaajista on extraajia. Haastateltavista 4 oli toiminut aikaisemmin itse perehdyttäjinä ja 2 vastaajista eivät ole koskaan itse toimineet perehdyttäjinä. Haastatteluun meni noin 5–15 minuuttia jokaisen henkilön kohdalla. Haastattelun pohjalta saatujen vastauksien mukaan hyvä perehdytys on monitahoinen prosessi, jossa työntekijälle annetaan valmiuksia suoriutua työtehtävästään, häntä ohjeistetaan tarkasti, miten toimia, miten esimerkiksi laitteet toimivat ja millaiset toimintatavat kyseisessä yrityksessä on. Hyvässä perehdytyksessä asiat kerrotaan selkeästi, kattavasti ja asiat käydään tarpeeksi rauhallisesti läpi, eikä kauhealla kiireellä. Perehdytettävälle on myös tärkeä kertoa, että miksi asiat hoi-

detaan perehdyttäjän näyttämällä tavalla, tehdään siis syy-seuraussuhteet selväksi perehdytettävälle. Haastatteluun vastanneiden mukaan hyvässä perehdytyksessä toiminnasta annetaan vielä rakentavaa palautetta ja käydään yhdessä vielä läpi, miten perehdytys on molempien osapuolien mielestä sujunut. Perehdytys on ollut onnistunutta silloin, kun työntekijä voidaan luottavaisin mielin jättää suoriutumaan työtehtävästään ja hän ymmärtää yrityksen toimintatavat ja liikeidean sekä uskaltaa olla oma-aloitteinen. Työntekijän ei tarvitse heti ensimmäisen perehdytyksen jälkeen muistaa aivan kaikkea oppimaansa, mutta hän tietää kuitenkin, mitä tehdään ja toimitaan ja jos tulee kysyttävää, niin kenen puoleen silloin käännytään.

Seuraavaksi selvitin, että minkälainen on huono perehdytys vastaajien mielestä. Haastattelun tulokset olivat todella yksimielisiä ja melkein sanasta sanaan samoja. Vastaajien mielestä huono perehdytys on sellaista, mistä ei jää työntekijälle mitään muistiin, kun kaikki on käyty vain kiireessä läpi eikä perehdytykseen olla panostettu lainkaan. Huonossa perehdytyksessä ei myöskään osata vastata perehdytettävän esittämiin kysymyksiin, eikä osata kertoa yrityksestä itsestään lähestulkoon mitään esimerkiksi historiaa, liikeideaa sekä toimintatavoista. Huono perehdytys ei myöskään palvele lainkaan työntekijän etua, jos jätetään kertomatta esimerkiksi työterveyshuollosta, että mihin mennään ja miten toimitaan, kun työntekijä sairastuu.

Selvitin vastaajien mielipidettä siitä, millainen on hyvä perehdyttäjä ja minkälainen taas on huono perehdyttäjä. Tämänkin kysymyksen kohdalla vastaajien tulokset olivat todella yksimielisiä. Haastattelun pohjalta saaneiden vastauksien perusteella voidaan todeta, että hyvä perehdyttäjä on vastuuntuntoinen, sitoutunut sekä motivoitunut. Perehdyttäjällä on oikeasti intoa ja halua perehdyttää uusi työntekijä vaadittuun työtehtävään, hän kuuntelee ja vastaa kysymyksiin sekä ymmärtää, että ihmiset oppivat eri tavoin ja eri tahtiin asioita. Hyvä perehdyttäjä ei tee perehdytettävän puolesta asioita, vaan he yhdessä katsovat ja koittavat konkreettisesti, miten kaikki laitteet toimivat ja mistä tapahtuu mitäkin. Hyvän perehdyttäjän tulisi myös olla rauhallinen ja järjestelmällinen.

Huono perehdyttäjä puolestaan on sählääjä. Hän etenee asiasta toiseen epäloogisessa järjestyksessä, hänellä ei ole sitoutuneisuutta eikä motivaatiota itse perehdyttämiseen. Hän ei edes tarkalleen ottaen tiedä, mitä kaikkea yrityksessä tehdään, ja mitkä ovat siellä noudatettavat toimintatavat. Huono perehdyttäjä ei jaksa panostaa siihen, että asiat käytäisiin kunnolla läpi, vaan hän antaa perehdytettävälle perehdytyskansion ja käskee lukea sen läpi. Haastattelun vastauksien perusteella huonon perehdyttäjä ei myöskään välitä omasta työstään eikä työympäristöstään.

Lopuksi selvitin vielä työntekijöiden mielipiteitä Bar Huntin perehdytyksestä, mikä on ollut hyvää heidän mielestään ja missä olisi vielä parantamisen varaa. Näiden kysymyksien avulla sain myös enemmän työntekijöiden näkökulmaa siihen, millainen olisi heidän mielestään hyvä perehdytys ja tämän avulla pystyinkin muokkaamaan kehitystehtävänä olevaa uutta perehdytyssuunnitelmaa niin, että se vastaa työntekijöiden koettuihin tarpeisiin paremmin kuin vanha perehdytyssuunnitelma. Bar Huntin perehdytyksessä on haastateltavien mielestä hyvää ollut se, että asiat on käyty rauhassa läpi, eikä olla oletettu, että uusi työntekijä osaa kaiken heti perehdytyksen jälkeen. Perehdytys on ollut monipuolinen ja tarkka, ilmapiiri on ollut avointa ja perehdytettävä on voinut luottavaisin mielin kysyä aina kysymyksiä, eikä ikinä ole vastaajien mielestä tullut olo, että nyt kysyisi jonkun tyhmän kysymyksen, jonka vastausta pidetään itsestäänselvyytenä. Jos työntekijää on askarruttanut jokin asia, on hän voinut soittaa yrittäjälle tai kysyä työkavereilta, ja ohjeistuksia on myös itse työtiloissa, mistä löytyy apua eri tilanteisiin. Perehdytyksen jälkeen on voinut luottavaisin mielin aloittaa työt uudessa työtehtävässä.

Parannusehdotuksia tuli myös hyvin työntekijöiden suunnalta. Yleisesti oltiin tyytyväisiä vanhaan perehdytyssuunnitelmaan, mutta haastateltavien mielestä kassan toiminnasta voisi tehdä kassan läheisyyteen pienet lunttilaput, esimerkiksi miten nostaa käteistä, mistä laitettiin työntekijöiden alennukset sekä miten kuitti mitätöidään. Näihin tapoihin oli monia eri keinoja, miten esimerkiksi kuitti mitätöidään ja tämä ohjeistus löytyy vanhasta perehdytyssuunnitelmasta, mutta työntekijät kaipasivat uutta ohjeistusta perehdytyssuunnitelmaan sekä pientä lunttilappua osaksi perehdytyssuunnitelmaa. Kirjallisia ohjeita kaivattiin muutenkin enemmän uuteen perehdytyssuunnitelmaan, esimerkiksi hanojen pesusta. Hanojen

pesu käydään uuden työntekijän kanssa läpi muutaman kerran ja siinä samalla selitetään, että miten hanat pestään, mutta vanhassa perehdytyssuunnitelmassa on vain ranskalaisin viivoin lyhyesti selitetty, miten hanat pestään ja siihen kaivattiin enemmän informaatiota. Perehdytyssuunnitelmasta tulisi tehdä selkeämpi, kaikki olisi helposti nähtävillä ja järjestelty loogiseen järjestykseen, että ei joutuisi koko perehdytyssuunnitelmaa käymään läpi löytääkseen tarvittavan.

9. KEHITTÄMISTEHTÄVÄNÄ UUSI PEREHDYTYSSUUNNITELMA

Kehittämistehtävän perehdytyssuunnitelman tekeminen aloitettiin syyskuussa 2022 ja se valmistui marraskuun alussa 2022. Idea uudelle perehdytyssuunnitelmalle tuli kohdeyritykseltä oman esimiesharjoitteluni aikana. Perehdytyssuunnitelma on luotu tämän opinnäytetyön teoriaa hyväksikäyttäen. Perehdytyssuunnitelmassa hyödynnetään muun muassa Kupiaksen ja Peltolan (2009) luomia perehdyttämisen malleja. Työssä käytetään nimenomaan vierihoitoperehdyttämisen mallia (kuvio 5), jonka mallin mukaan uusi työntekijä oppii yrityksen tavat ja käytännöt kokeneemmalta työntekijältä eli tässä kohtaa itse perehdyttäjältä. (Kupias & Pelola 2009, 39).

Perehdyttämissuunnitelman tarkoituksena on olla tukena perehdyttämistilanteessa niin perehdyttäjälle, kuin perehdytettävälle henkilölle. Suunnitelmasta löytyy kaikki tarvittava tieto kohdeyrityksestä, sen toimintatavoitteista, pelisäännöistä ja työturvallisuudesta. Suunnitelmasta haluttiin tehdä ulkoisesti hyvin simppeli ja sisällöstä mahdollisimman helposti luettavan. Kaikki esillä oleva informaatio olisi helposti nähtävillä ja kirjoitettu loogisessa järjestyksessä aihe alueittain. Kohdeyritykseen jätetty perehdytyssuunnitelma sijaitsee omassa kansiossaan yrityksen henkilökunnan tiloissa. Suunnitelma on tulostettuna kansiossa ja yrityksen pitäjällä on suunnitelma sähköisessä muodossa, jotta sitä on helppo muokata tarpeen tullen.

Perehdytyssuunnitelmaa toteutettiin saatujen haastatteluvastausten pohjalta, jotta uusi perehdytyssuunnitelma vastaisi paremmin koko henkilökunnan tarpeita. Suunnitelman luomisessa on myös keskusteltu toimeksiantajan kanssa ja kysytty, olisiko hänellä erityisiä toiveita uuden perehdytyssuunnitelman suhteen. Toimeksiantaja kuitenkin antoi itselleni todella vapaat kädet uuden perehdytyssuunnitelman tekemisessä. Uusi perehdytyssuunnitelma koostuu 8 pääluvusta ja 20 sivusta. Uuden perehdytyssuunnitelman sisällysluettelo on nähtävillä opinnäytetyön liitteissä. (Liite 3 ja 4) Uutta perehdytyssuunnitelmaa ei julkaista kokonaisuudessaan tässä opinnäytetyössä, koska perehdytyssuunnitelma sisältää kohdeyrityksestä sellaisia tietoa, jotka on tarkoitettu vain työntekijöiden tietoon.

9.1 Perehdyttämissuunnitelman sisältö

Ensimmäisessä luvussa on tavanomainen ”Tervetuloa taloon!” - esittely. (Liite 3.) Luku koostuu alkusanoista, uuden työntekijän toivottaminen tervetulleeksi Bar Huntin työporukkaan sekä yrityksen pikaisesta esittelystä, muun muassa koska yritys perustettiin, yrityksen arvot ja liikeidea. Tässä vaiheessa perehdyttäjä voi myös kysellä perehdytettävältä tämän aikaisempaa työkokemusta, mikä sai hänet hakemaan juuri tätä paikkaa, motivaatiota, jos perehdytettävä ei ole vielä selvittänyt näitä asioita perehdytettävästä. Hyvä rakenne perehdytyssuunnitelmalle on Jaana Johannan luoma perehdytyksen avainkohdat (kuvio 3), joissa on 5 avainkohtaa: kenelle, kuka, milloin, mitä ja miten. (Tmi Jaana Johanna, n.d.) Tätä mallia hyödynnetään myös tässä perehdytyssuunnitelmassa.

Toinen luku käsittelee työntekijän työsuhdetta yrityksen kanssa. (liite 3) Tässä vaiheessa voidaan yhdessä katsoa työsopimus kuntoon, jos työntekijä ei ole vielä allekirjoittanut sitä. Perehdyttäjän tulee osata vastata työntekijän kysymyksiin koskien Bar Huntin työtunteja, työvuorolistoja, palkkausta, lomia sekä työterveyttä. Uusi työntekijä käy näitä asioita vielä läpi työnantajan kanssa, mutta nämä työsuhdetta koskevat asiat on hyvä käydä läpi vielä perehdytyksen yhteydessä, niin ei jää epäselvyyksiä, kuitenkin perehdytyssuunnitelmaan kirjataan ylös kaikki tarvittavat tiedot koskien esimerkiksi työterveyttä.

Kolmas luku käsittelee Bar Huntin pelisääntöjä ja asiakkaiden palvelua. (liite 3) Luvussa käsitellään sitä, miten asiakkaita tulee palvella ja mitä kaikkea palveluun liittyy yrityksessä. Perehdytyssuunnitelmassa on myös kirjoitettuna esimerkkinä tavanomainen palvelutilanne, jossa ohjeistetaan eri tapoja, miten asiakasta tervehditään, miten myydään asiakkaille tuotteita ja miten saataisiin lisämyyntiä kohdeyritykselle. Luvussa kolme käydään myös läpi, mikä on kohdeyrityksen pukukoodi työvuorossa ja mitkä työvaatteet firma kustantaa uudelle työntekijälle. Tässä luvussa käydään myös läpi työpaikalla ruokailua sekä yrityksen omavalvontaa. Luvussa 4 käsitellään yrityksen toimintatapoja (liite 3.). Tämä luku pitää sisällään työntekijöiden alennuksia, reklamaatioiden käsittelyä, asiakkaiden kanssa kommunikointia sekä hälytysjärjestelmää ja avaimia. Työntekijän kanssa

käydään suunnitelman mukaisesti läpi yrityksen hälytysjärjestelmä, mistä hälytykset menevät päälle, mitä tehdään, kun hälytys laukeaa ja mistä hälytyksen saa kuitattua pois päältä. Työntekijälle näytetään nämä konkreettisesti, mutta perehdytyssuunnitelmaan on kirjattu vaihe vaiheelta mitä tehdä, kun hälytykset haluaa laittaa päälle työvuoron päätyttyä sekä kaikki turvakoodit, joita tarvitsee hälytysjärjestelmää varten.

Luvut 5 ja 6 käsittelevät yleistä turvallista toimintaa sekä Bar Huntin siivoamista. (liite 3) Perehdytyssuunnitelmassa käydään läpi tarkasti kaikki asiat, jotka liittyvät työturvallisuuteen ja miten toimitaan mahdollisimman turvallisesti työvuorossa. Suunnitelmassa käydään läpi muun muassa keittiöturvallisuus, miten käyttää esimerkiksi Airfryereita ja tiskikonetta. Tässä vaiheessa käydään myös pisteet läpi, josta löytyvät palosammuttimia sekä palovaroittimet, hätäuloskäynnit sekä miten hätäuloskäynnin ovi avataan. Perehdyttäjä kertoo myös työntekijälle tarvittavat puhelinnumerot, joihin soitetaan, jos on kysyttävää tai vaaratilanne ja nämä puhelinnumerot on myös näkyvillä perehdytyssuunnitelmassa merkittynä. Perehdyttäjä näyttää myös uudelle työntekijälle, mistä yrityksen tiloista löytyy lääkekaappi.

Perehdytyssuunnitelmaan on merkitty yleiset siivoukset, mitä tehdään esimerkiksi loppusiivouksessa ja välisiivouksessa sekä harvemmin tapahtuvat siivoukset kuten oluthanojen peseminen. Oluthanat pestään 30–35 päivän välein ja siitä on perehdytyssuunnitelmassa oma sivunsa, jossa on kohta kohdalta ohjeistukset, miten hanat oikein pestään. Suunnitelmaan on myös merkitty mistä siivoukseen tarvittavat siivousvälineet sekä -aineet. Nämä asiat käydään kuitenkin työntekijän kanssa yhdessä läpi perehdytyksessä, mutta suunnitelmasta tämäkin asia löytyy ylös kirjattuna.

Viimeiset luvut 7 ja 8 käsittelevät kassankäyttöä sekä työvuoroja. Lukuun 7 on merkitty kaikki kassakoneeseen liittyvät asiat, muun muassa:

- miten laittaa kassakone päälle
- miten sammuttaa kassakone
- mitä tehdä, jos kassakone ei toimi normaalisti
- mihin viedä pohjakassa työvuoron päätyttyä
- miten käyttää eri maksupäätteitä

- miten ottaa raportit kassakoneesta sekä korttikoneesta
- mistä näkee päivän myynnin
- miten suorittaa kuitinkorjaus sekä kuitin mitätöinti
- mitä tehdään, kun asiakas haluaa nostaa rahaa oston yhteydessä

Tähän lukuun otettiin huomioon myös haastattelussa nousseet asiat. Suunnitelmaan merkittiin tarkasti, että miten nostaa käteistä, miten korjata virheellinen kuitti ja mistä pitää painaa, kun annetaan henkilökunnalle alennukset. Nämä informaatiot olivat puutteellisia aikaisemmassa perehdytyssuunnitelmassa. Uudelle työntekijälle kyllä perehdytyksen yhteydessä näytettiin kaikki nämä toiminnot, mistä saa henkilökunnan alennukset, mutta niitä ei ollut kirjoitettu lapulle mihinkään ylös niin sanotusti lunttilapuksi. Nyt kassakoneen käyttö on paljon sujuvampaa ja vähemmän stressaavaa, sillä uuden työntekijän käytössä on opastus mistä tapahtuu mitäkin ja jos ei muista miten käteisen nostaminen ostoksen yhteydessä merkittiin, niin nyt siihenkin on selkeä ohjeistus perehdytyssuunnitelmassa.

Perehdytyssuunnitelman viimeinen luku käsittelee työvuoroja ja työtehtävien kuvauksia. Pääsääntöisesti kohdeyrityksellä on 3 eri vuoroa, avausvuoro, iltavuoro sekä karaokevuoro. Arkisin työntekijä työskentelee pääsääntöisesti yksin vuorossa, joten perehdytyssuunnitelmaan on merkitty, mitä tulee tehdä missäkin vuorossa, mitä työtehtäviä vuoroihin sisältyy ja työvuorojen kestoista. Työntekijöiden työaika sijoittuu perehdytyssuunnitelman mukaan ajalle 14.00–03.30. Yksin työskennellessä työntekijällä tulee olla suoritettuna vastaavan hoitajan anniskelupassi. Jos työntekijällä ei ole vastaavan hoitajan papereita, tulee hän työskentelemään yhdessä sellaisen henkilön kanssa, jolta pätevyys vastaavanhoitajan rooliin löytyy.

10. POHDINTA

Opinnäytetyöprosessi sujui mutkattomasti alusta loppuun ja oli todella mielenkiintoista päästä toteuttamaan uutta perehdytyssuunnitelmaa kohdeyritykselle. Itse en ollut koskaan aikaisemmin perehdyttänyt uutta työntekijää, tai muutenkaan tutustunut tarkemmin itse perehdyttämiseen. Tämä työ oli todella opettavainen myös itselleni ja opin todella paljon perehdyttämisestä, sen eri menetelmistä, sen suunnittelusta ja toteutuksesta sekä itse perehdyttäjänä toimimisesta. Aikaisempi kokemattomuus perehdyttämisestä ei mielestäni haitannut opinnäytetyönprosessia lainkaan.

Työn teorian löytäminen tuntui aluksi todella hankalalta. Haastetta tuotti myös se, kun teoriaa alkoikin löytymään todella paljon, niin oli vaikeuksia päättää, miten teoriaosuuden tekstin nyt rajaa tässä työssä. Teoriaa olisi voinut rajata vielä tarkemmin, koska teoriaviitekehys on nyt todella laaja. Tutkimus osuus onnistui mielestäni hyvin ja tutkimuksesta saatiinkin todella tarpeellista tietoa Bar Huntin perehdytyksestä työntekijöiden näkökulmasta.

Opinnäytetyön aihe koettiin kohdeyrityksessä todella aiheelliseksi ja mielestäni uusi perehdytyssuunnitelma oli tarpeellinen kohdeyritykselle. Perehdytyssuunnitelmasta oli määrä tehdä selkeä, mutta yksinkertainen. Tavoitteena oli myös tehdä suunnitelma, josta löytyisi kaikki tiedot helposti ja tiedot olisivat esillä selkeiden otsikoiden alla.

Mielestäni olisi hyvä myös saada Bar Hunt Oy:lle perehdytyssuunnitelmasta sähköinen versio henkilökunnan käyttöön ja erityisesti esimiehelle, sillä silloin perehdytyssuunnitelmaa olisi helpompi päivittää. Jos perehdytyssuunnitelmaan halutaan tehdä muutoksia, tulee esimiehen muokata Word-tiedostoa ja tulostaa uudet ohjeistukset baarissa olevaan kansioon, jossa paperinen perehdytyssuunnitelma sijaitsee.

LÄHTEET

Ahonen R. & Lohtaja-Ahonen S. 2011. Palaute kuuluu kaikille. Suomen Graafiset Palvelut Oy. Kuopio

Atjonen P. 2007. Hyvä, paha arviointi. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä

Betterworks. Päivitetty 27.6.2021. Verkkolähde. https://www.betterworks.com/magazine/10-common-mistakes-made-during-employee-onboarding/

Chesser J. 2016. Human resource management in a hosbitality environment. Apple Academic Press inc. Waretown

Eklund, A. 6.2.2020. Johtaminen ja esimiestyö. Verkkolehti. https://brik.fi/briklehti/onnistunut-perehdytys-sitouttaa/ Viitattu 14.8.2022.

Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. 2.painos. Vantaa: Grano Oy.

Eräsalo, U. 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen hotelli- ja ravintola-alalla. Vantaa. Hansaprint Direct Oy.

Frisk, T. 2003. Ohjaaminen työssä. Helsinki: Educa-Instituutti Oy.

Halinen I., Hotulainen R., Kauppinen P., Nilivaara P., Raami A. & Vainikainen M-P. 2016. Ajattelun taidot ja oppiminen. Bookwell Oy. Juva

Harvard Business Essentials. 2004. Harvard Business School Publishing Corporation. Boston.

Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Helsinki: Tammi

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

Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Edita Prima. Helsinki

Indeed. Julkaistu 19.12.2019. Päivitetty 10.5.2022. Artikkeli. https://www.indeed.com/career-advice/career-development/new-employee-orientation-program

Intro. 09.10.2019. Mistä tiedän onko perehdytys onnistunut? FCG Finnish Consulting Group Oy. Blogiteksti. https://intro.fcgtalent.fi/blogit/mista-tiedan-onko-perehdytys-onnistunut/. Viitattu 22.9.2022.

Intro. 26.02.2020. Voiko perehdytyksen vaikutusta mitat? FCG Finnish Consulting Group Oy. Blogiteksti. https://intro.fcgtalent.fi/blogit/voiko-perehdytyksen-vaikutusta-mitata/. Viitattu 21.9.2022.

Juuti, P. ja Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Helsinki: PS-Kustannus. Aavaranta-sarja n:o 51.

Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2004. Perehdyttäminen palvelualoilla. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

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

Kauhanen, Juhani 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8 painos. Helsinki. WSOY.

Kesti M. 2005. Hiljaiset signaalit: avain organisaation kehittämiseen. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Ketola, H. 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi. Perehdyttäminen kehittämisen välineen eräissä suomalaisissa tietoalan yrityksissä. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.

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

Klein, H.J. and Weaver, N.A. 2000. The effectiveness of an organizational level orientation training program in the socialization of new hires. Personnel Psychology, Vol. 53, 47–66.

Kuntarekry. 20.6.2019. Miten vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen? Blogiteksti. Viitattu 15.9.2020. https://tyonantaja.kuntarekry.fi/ajankohtaista/miten-vaikuttaa-tyontekijan-sitoutumiseen/

Kupias, P. & Peltoja, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia Helsinki Univerity Press.

Kupias P., Peltola R. & Saloranta P. 2011. Onnistu palautteessa. Juvenes Print. Tampere

Lepistö, I. 2000. Työpaikkakouluttajan käsikirja. 1 painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Lipponen, A-H. 2012. Mitä tarkoittaa skeema oppimisessa. SlidePlayer. Verkkolähde. Viitattu 18.8.2020. https://slideplayer.fi/slide/11209737/

Lämsä A-M & Hautala T. 2004. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.

Minilex. N.d. Työnantajan velvollisuus perehdyttää. Verkkolähde. https://www.minilex.fi/a/ty%C3%B6nantajan-velvollisuus-perehdytt%C3%A4%C3%A4 Viitattu 15.8.2022.

Nuorten Lääkärien Yhdistys. 22.4.2020. Perehdytys on jokaisen lakisääteinen oikeus. Verkkolähde. https://www.nly.fi/perehdytys-on-jokaisen-lakisaateinen-oikeus/ Viitattu 13.8.2022.

Ouakrim-Soivio N. 2016. Oppimisen ja osaamisen arviointi. Kustannusosakeyhtiö Otava. Helsinki

PAM. Päivitetty 18.2.2022. Perehdytys. Verkkolähde. https://www.pam.fi/wiki/perehdytys.html. Viitattu 9.9.2022.

Ruutu, S. & Salmimies, R. 2015. Työnohjaajan opas. Talentum. Helsinki

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. 6.3.3 Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkolähde. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html. Viitattu 8.10.2022.

Saarinen, M. 2013. Työsuhdeasioiden käsikirja 1. 6. uudistettu painos. Porvoo: Edita.

Seeck, H. & Järvelä, S. 2007. Työelämäntutkimus – Arbetslivforskning 3/2007. http://pro.tsv.fi/tetu/tt/TT073_verkkoversio.pdf#page=72

Sharma G.G & Stol K-J. 2019. Exploring onboarding success, organizational fit, and turnover intention of software professionals. Verkkolähde. https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S016412121930216X?token=305F3EBF86C30A54FC6FE759A1DA61915E662B0. Viitattu 13.9.2022.

Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Uniprint. Tallinna.

Sydän-Satakunta. Rakkolainen, J. 20.6.2020. Nakkilaan aukesi uusi ravintola, joka olisi jäänyt syntymättä, jos yrittäjä olisi ennustaja – nyt näyttää hyvälle: ”Huomasi, että väki on ollut neljän seinän sisällä viimeiset pari kuukautta”. Uutinen. Viitattu 3.9.2022. https://www.sydansatakunta.fi/uutiset/art-2000006926134.html

Tainio-Keinonen, K. 28.5.2020. Vaikuttava perehdytys – tarkoitus, toteutustavat ja tulokset. Blogikirjoitus. Viitattu 21.9.2022. https://www.vuolearning.com/fi/blog/vaikuttava-perehdytys-tarkoitus-toteutustavat-ja-tulokset

Tehy. n.d. Perehdytys. Verkkolähde. https://www.tehy.fi/fi/tyoelamaopas/tyosuhteen-alkaminen/perehdytys Viitattu 5.9.2022.

Tmi Jaana Johanna. n.d. 5 tärkeintä avainkohtaa onnistuneen perehdytyssuunnitelman tekemiseen (+ miten viedä suunnitelma käytäntöön). Blogiteksti. https://jaanajohanna.fi/blogi/perehdytyksen-suunnittelu/

Toivola M. 2019. Käänteinen arviointi. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Tuunainen, J. 2004. Hybrid practices; The dynamics of university research and emergence of a biotechnology company. Helsinki. (ks. Perehdyttämisen pelikentillä lähdeluettelo)

Työsopimuslaki. Finlex. 2001, 3 luku 2 § 1 momentti. https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055 Viitattu 23.8.2022.

Työturvallisuuskeskus. N.d. Perehdyttäminen ja työhönopastus. Viitattu 11.9.2022

Työturvallisuuslaki. 23.8.2002/738.Viitattu 15.9.2022. https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#a738-2002

Valvisto E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Helsinki: Talentum.

Vartiainen, M. Teikari, V. Pulkkis, A. 1993. Psykologinen työnopastus. Kolmas painos. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Viinamäki, M. 2018. Perehdytys kehittyi teollistumisen myötä. Viitattu 8.9.2022. https://telma-lehti.fi/perehdytys-kehittyi-teollistumisen-myota

Viitala, R. 2005. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasan yliopisto.

Vilkka, H & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki. Tammi.

Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamarisarja. Helsinki. Edita Prima Oy.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

Haastattelijana toimii Tampereen ammattikorkeakolun opiskelija, Kiia Ukkonen, joka hyödyntää haastattelun tuloksia opinnäytetyötä: Perehdytyssuunnitelman laatiminen yritykselle Bar Hunt Oy varten. Haastattelu toteutetaan lokakuun aikana. Haastattelu paikkana toimii kohdeyrityksen taukotila. Haastattelijan nimeä tai muita henkilöä tunnistavia tekijöitä ei paljasteta haastattelun ulkopuolisille osapuolille eli haastatteluun vastanneet pysyvät anonyymeina. Haastattelu lomakkeiden vastauksia hyödynnetään vain opinnäytetyötä varten, minkä jälkeen haastattelu lomakkeet laitetaan pois.

Haastattelu kysymykset:

1. Minkälainen on mielestäsi hyvä perehdytys?

2. Minkälainen on mielestäsi huono perehdytys?

3. Oletko itse toiminut perehdyttäjänä?

4. Milloin perehdytys on mielestäsi onnistunut?

5. Minkälainen on mielestäsi hyvä perehdyttäjä?

6. Minkälainen on mielestäsi huono perehdyttäjä?

7. Mikä on ollut hyvää Bar Huntin perehdytyksessä?

8. Mikä kaipaisi vielä parannusta perehdytyksen suhteen Bar Huntissa?

Liite 2. Perehdytyssuunnitelman sisällysluettelo 1 (2)

1. "TERVETULOA HUNTTIIN!" - YRITYKSEN ESITTELY

2. TYÖNTEKIJÄN TYÖSUHDE

2.1. Työsopimus
2.2. Työtunnit
2.3. Työvuorolistat
2.4. Palkka
2.5. Lomat
2.6. Työterveys ja sairastuminen

3. YRITYKSEN PELISÄÄNNÖT

3.1. Palvelu
3.2. Työasu
3.3. Hygienia
3.4. Ruokailu
3.5. Omavalvonta

4. YRITYKSEN TOIMINTATAVAT

4.1. Asiakaspalvelu ja kommunikointi
4.2. Alennukset
4.3. Reklamaatiot
4.4. Kommunikointi
4.5. Hälytysjärjestelmä ja avaimet

5. TURVALLINEN TOIMINTA

5.1. Työturvallisuus (keittiö- ja henkilöstöturvallisuus sekä muita turvallisuusohjeita)

5.2. Työympäristö

6. SIIVOAMINEN

6.1. Yleiset siivoukset

6.2. Hanojen ja jääpalakoneen peseminen

6.3. Astia- ja jätehuolto

7. KASSAN KÄYTTÖ

8. TYÖTEHTÄVIEN KUVAUS + TYÖAJAT

8.1. Mitä tehdään, kun avataan?

8.2. Mitä tehdään, kun suljetaan?

8.3. Karaokevuoro