



Uuden työntekijän perehdyttämisprosessin kehittäminen

- Case ABC Nummela

Korppi, Jenni

Krug, Hanna

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Uuden työntekijän perehdyttämisprosessin kehittäminen
- Case ABC Nummela

Korppi, Jenni & Krug, Hanna
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2014

Korppi, Jenni & Krug, Hanna

**Uuden työntekijän perehdyttämisen prosessin kehittäminen
- Case ABC Nummela**

Vuosi 2014 Sivumäärä 50

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen työ, jonka toimeksiantajana toimi Suur Seudun Osuuskauppa SSO, ABC Nummela. Opinnäytetyön aiheeksi valittiin perehdyttäminen, sillä toimipaikassa ei ollut käytössä ajantasaista perehdytysmateriaalia vaan perehdytys toteutettiin pitkälti perehdyttäjien tieto- taidon varassa. Työn tarkoituksena olikin suunnitella ja toteuttaa perehdytyskansio ABC-Nummelan henkilöstön käyttöön.

Työn teoreettinen viitekehys muodostui osaamista ja perehdyttämistä käsittelevän kirjallisuuden ja pohjalta. Työn empiirisessä osiossa toteutettiin kvalitatiivinen tutkimus, jonka tavoitteena oli selvittää, millainen perehdytysmateriaali tukisi ABC-Nummelan perehdytysprosessia.

Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna, jonka kohderyhmäksi valittiin ne työntekijät, jotka ovat viimeksi olleet osallisina toimipaikan perehdytysprosessissa. Tältä pohjalta muodostettiin kaksi haastatteluryhmää, uudet työntekijät ja esimiehet. Tutkimusryhmiä haastatellaan pyrittiin muodostamaan kokonaiskuva perehdytysprosessin nykytilasta ja siitä, millainen perehdytysmateriaalin tulisi henkilöstön mielestä olla.

Haastatteluissa perehdytyksen kehittämiskohteiksi nousivat erityisesti lakisääteiset asiat kuten työturvallisuus sekä asiat, jotka eivät tapahdu päivittäin. Niin esimiehet kuin uudet työntekijät toivoivat perehdytysmateriaalin olevan helppolukuinen ja tiivis, jotta sitä on vaivatonta hyödyntää päivittäisessä työskentelyssä.

Perehdytyskansio toteutettiin pitkälti haastatteluissa esille nousseiden tarpeiden pohjalta. Kansio jaettiin kahteen pääosaan. Sen ensimmäinen osa käsittelee työnantajaan ja työsuhteeseen liittyviä asioita ja onkin koottu pitkälti toimeksiantajan koko ABC-ketjulle suunnattujen materiaalien pohjalta. Perehdytyskansion toinen osa käsittelee työhön liittyviä ohjeita ja se on toteutettu lähes täysin opinnäytetyöprosessin aikana toteutettujen haastattelujen pohjalta. Perehdytyskansion liitteenä toteutettiin toimipaikkaan ajantasaiset vuorokortit sekä perehdytyksen muistilista.

Opinnäytetyön tavoitteet saavutettiin ja valmis perehdytyskansio sai toimeksiantajalta positiivisen vastaanoton. Sen koettiin sisältävän oikeita asioita ja olevan osin sovellettavissa myös muiden toimipaikkojen käyttöön. Perehdytyskansiota ei liitetty tämän työn liitteeksi sen sisältämän salassa pidettävän materiaalin vuoksi.

Asiasanat henkilöstön perehdytys, perehdytysmateriaali, osaaminen

Korppi, Jenni: Krug, Hanna

**Development of the orientation process of a new employee:
a case study of ABC Nummela**

Year	2014	Pages	50
------	------	-------	----

This Bachelor's thesis is a functional development project that was commissioned by Suur Seudun Osuuskauppa SSO, ABC -Nummela. The topic of the thesis is workplace orientation. It was selected on the basis that the office did not have an up-to-date orientation folder and the execution of the orientation process relied solely on the know-how of the personnel. The purpose of the thesis was to plan and produce an orientation folder for the personnel in ABC Nummela.

The theoretical section of the thesis consists of a review of the literature on competence and orientation. In the empirical section of the thesis a qualitative research study is reported. The objective of the research was to determine what kind of orientation material would support the organization's orientation process.

The research was executed through a semi-structured interview. The target group of the interview consisted of those employees, who had participated in the organization's orientation process most recently. On this basis two interview groups were created. These were the new employees and the directors. The intention for the interviews of these groups was to obtain a comprehensive picture of the current state of the organization's orientation process and to clarify the personnel's wishes for the new material.

In the interviews several areas in need of particular development arose. These included statutory issues such as job safety and events that do not happen daily. Both the directors and the new employees hoped that the orientation material would be easy to read and concise so that it could be easily used on daily basis.

The orientation folder was executed mainly on the basis of the personnel's needs. The folder was divided into two main parts. The first part is more general and includes inter alia facts about the employer and employment relationships. This part consisted mainly of existing materials directed towards SSO and the whole ABC group. The second part of the folder includes directions and guidelines for the actual work. The second part was created almost entirely on the basis of the information obtained during the research process. As attachments to the actual orientation folder up-to-date work shift task cards and a checklist for orientation were composed.

The objectives of the thesis were reached and the orientation folder received positive feedback from the client company. The information the folder includes was considered to be relevant and at least partly applicable for the use of other ABC branch offices. The orientation folder is not included in the thesis report because of the confidential nature of the information that it contains.

Keywords personnel orientation, orientation material, know-how

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Tavoite.....	7
1.2	Rajaus.....	8
2	ABC Nummela.....	8
2.1	Suur-Seudun Osuuskauppa SSO.....	9
2.2	ABC-Nummelan esittely.....	9
2.3	ABC Nummelan alkutilanne.....	10
3	Osaaminen.....	10
4.1	Yksilön osaaminen.....	11
3.1	Osaaminen organisaatiossa.....	13
3.2	Organisaation ydinosaminen.....	13
3.3	Osaamiskartoitus.....	15
3.4	Osaamisen kehittäminen.....	16
3.5	Osaamisen kehittämisen menetelmät.....	17
4	Perehdyttäminen.....	19
4.1	Perehdyttämisen tarve.....	19
4.2	Perehdyttämisen merkitys.....	20
4.3	Perehdyttämisprosessi.....	21
4.4	Perehdyttämisen menetelmät.....	23
4.4.1	Perehdyttämismateriaali.....	24
4.4.2	Orientointikeskustelu ja tavoiteasetanta.....	24
4.4.3	Koulutusohjelmat ja työssä oppiminen.....	25
4.4.4	Oppimistehtävät.....	25
4.4.5	Mentorointi, työnohjaus ja coachaus.....	25
4.5	Hyvä perehdyttäjä.....	27
4.6	Haasteet.....	28
4.7	Lainsäädäntö.....	28
4.7.1	Työturvallisuus.....	28
4.7.2	Nuoret työntekijät.....	29
5	Tutkimus.....	29
5.1	Kvalitatiivinen tutkimus.....	30
5.2	Tiedonkeruumenetelmät.....	30
5.2.1	Haastattelu.....	30
5.2.2	Havainnointi.....	31
5.3	Tutkimuksen toteutus.....	32
5.4	Tutkimustulokset.....	33
5.4.1	Esimiehet.....	33

5.4.2	Uudet työntekijät	35
5.4.3	Yhteenveto	36
5.5	Luotettavuuden arviointi	37
6	Perehdytyskansio	38
6.1	Suunnittelu ja toteutus	38
6.2	Tulokset	38
7	Johtopäätökset	39
7.1	Toteutuksen arviointi	39
7.2	Jatkotutkimusaiheet	39
	Lähteet	41
	Kuvat	44
	Kuviot	46
	Taulukot	47
	Liitteet	48

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, millainen perehdytysmateriaali tukisi ABC Nummelan perehdytysprosessia. Kyseessä on toiminnallinen opinnäytetyö, jonka tuotoksena syntyy perehdytyskansio kohdeyrityksen käyttöön. Perehdytyskansio on suunniteltu uusien työntekijöiden perehdyttämisen avuksi sekä vanhojen työntekijöiden muistilistaksi. Opinnäytetyössä hyödynnetään olemassa olevia ABC-ketjun perehdytysmateriaaleja sekä kvalitatiivista teemahaastattelua toimipaikkakohtaisen informaation keräämiseksi.

Ensimmäiseksi käsittelemme opinnäytetyön tavoitetta ja rajausta. Olemme rajanneet toiminnallisen osuuden koskemaan ainoastaan ABC Nummelan yksikköä. Näin ollen toiminnallisen osion tuotoksen eli perehdytyskansion ei ole tarkoitus olla sovellettavissa muihin yksiköihin sellaisenaan. Vaikka vanhat työntekijät voivat hyödyntää perehdytyskansiota muistilistan tavoin, on se rajattu vastaamaan pääasiassa uuden työntekijän perehdytystarpeita.

Seuraavassa osiossa esittelemme opinnäytetyön kohdeyrityksen, ABC Nummelan. ABC Nummela on osa Suur Seudun Osuuskauppaa, joten kerromme lyhyesti myös sen toiminnasta. Osiossa kuvataan ABC Nummelan lähtötilannetta perehdytyksen näkökulmasta.

Olemme jakaneet opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen kahteen eri kokonaisuuteen, osaamiseen ja perehdyttämiseen. Sekä yksilön että organisaation osaaminen ja sen kehittäminen tulee huomioida perehdytyskansiota suunniteltaessa. Teoreettisen viitekehyksen pääpaino on kuitenkin perehdyttämisessä.

Tutkimusosiossa kerromme ensin lyhyesti kvalitatiivisesta tutkimuksesta sekä käyttämistämme aineistonkeruutavoista, teemahaastattelusta ja havainnoinnista. Tutkimus toteutettiin haastattelemalla kolmea esimiestä ja viittä uutta työntekijää ABC Nummelan toimipisteestä. Molemmille ryhmille oli omat haastatteluteemansa. Myös tutkimustulokset on tästä syystä jaettu ryhmittäin esimiehiin ja uusiin työntekijöihin. Osion lopussa on yhteenveto tutkimustuloksista.

Opinnäytetyön toiminnallista osiota, ABC Nummelan käyttöön tarkoitettua perehdytyskansiota, ei tämän opinnäytetyön yhteydessä voida julkaista, sillä se sisältää osittain salaista tietoa yrityksestä. Kuudennessa osiossa käsitellään kuitenkin sitä, kuinka perehdytyskansio on suunniteltu ja toteutettu sekä sitä, millaista palautetta se sai ABC Nummelan henkilöstöltä.

1.1 Tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mitä asioita ABC Nummelan perehdytysmateriaalissa tulisi ottaa huomioon, jotta se palvelisi yrityksen tarpeita. ABC Nummelassa ei vuosiin ole ollut ajantasaista tai kyseisen toimipaikan tarpeiden mukaista perehdytyskansiota tai -materiaalia. Henkilöstön vaihtuvuuden vuoksi perehdytysmateriaalin puuttuminen on noussut esille useissa henkilöstöpalavereissa ja näin ollen opinnäytetyön tuotokselle on olemassa todellinen tarve ja kysyntä.

Työn pohjana käytetään ABC-ketjun jo olemassa olevia perehdytysmateriaaleja. Lisämateriaalia kerätään haastatteleamalla esimiehiä sekä viimeisenä taloon tulleita työntekijöitä. Työssä pyritään huomioimaan työnantajan tarpeiden lisäksi myös työntekijöiden näkemykset ja näin saattamaan kirjalliseen muotoon niin sanottua hiljaista tietoa. Työn tuotoksena syntyy perehdytyskansio ABC Nummelan henkilöstön käyttöön.

1.2 Rajaus

Opinnäytetyön teoreettinen osuus on rajattu koskemaan osaamista ja perehdyttämistä. Osaamisesta keskeisiä kohtia ovat yksilön osaaminen, osaaminen organisaatiossa, organisaatio on ydinosaaminen, osaamiskartoitus sekä osaamisen kehittäminen, johon perehdytys kuuluu omana osanaan. Perehdytyksessä on lisäksi käsitelty tarkemmin sen tarvetta, tavoitetta, kehittämistä ja ongelmia sekä sitä, millainen on hyvä perehdyttäjä.

Opinnäytetyön toiminnallinen osuus on rajattu koskemaan ainoastaan ABC Nummelan yksikköä. Näin ollen toiminnallisen osion tuotoksen eli perehdytyskansion ei ole tarkoitus olla sovellettavissa muihin yksiköihin sellaisenaan. Huolimatta siitä, että perehdytys on koko työntekijän työsuhteen mittainen prosessi, on perehdytyskansio rajattu vastaamaan ainoastaan uuden työntekijän perehdytystarpeita.

2 ABC Nummela

Valitsimme opinnäytetyön kohdeyritykseksi Nummelassa sijaitseva ABC liikennemyymälän, joka on osa S-ryhmää sekä läntisen Uudenmaan seudulle sijoittuvaa Suur-Seudun osuuskauppaa. Toinen opinnäytetyön tekijöistä on töissä kyseisessä yrityksessä ja tarve perehdytysmateriaalien uudistamiselle syntyikin yrityksen sisältä. Alla on kuva ABC Nummelasta (Kuva 1).



Kuva 1: ABC Nummela (ABC asemat)

2.1 Suur-Seudun Osuuskauppa SSO

Suur-Seudun Osuuskauppa SSO sai alkunsa 1.1.2004, jolloin kaksi vanhaa osuuskauppaa, Salon Seudun Osuuskauppa ja Osuuskauppa Seutu, yhdistyivät. Osuuskaupan historia alueen palveluntarjoajana on kuitenkin huomattavasti vanhempi, sillä ensimmäinen myymälä avattiin jo vuonna 1903. Nykyisen SSO:n toiminta-alue kattaa kahdeksan kuntaa läntisen Uudenmaan ja Salon seutukunnan alueella. (Suur-Seudun Osuuskauppa SSO 2013, 7 - 8.)

Suur-Seudun Osuuskaupan toiminnan tarkoituksena on tuottaa palveluita sekä etuja yli 60 000 asiakasomistajalleen. SSO harjoittaa liiketoimintaa päivittäis- ja käyttötavarakaupassa, liikkemyymälä- ja polttonestekaupassa, matkailu- ja ravitsemiskaupassa, rauta-, maatalous- ja puutarhakaupassa, erikoistavarakaupassa sekä autokaupassa. Sillä on yli 80 toimipaikkaa, mikä tekee siitä alueensa merkittävimmän vähittäiskaupan yrityksen. Laajan toimintansa ansiosta SSO toimii alueellaan myös merkittävänä työllistäjänä. Henkilökuntaa sillä on yli 1600 henkilöä. (Suur-Seudun Osuuskauppa SSO 2013, 7 - 8.)

2.2 ABC-Nummelan esittely

ABC-Nummela on yksi Suur-Seudun Osuuskaupan yhdeksästä liikennemyymälästä ja osa S-ryhmän palveluverkkoa. Yrityksen liikeidea on ABC-konseptin mukaisesti tarjota monipuolisia, päivittäisiä palveluja niin matkailijoille kuin lähiseudun asukkaillekin. Liikeidea kiteytyy asiakaslupaukseen ”huolehdimme sinusta”. (ABC -Asemat, 2011.)

ABC-konseptin mukaisesti ABC -Nummelan palvelukokonaisuus vastaa asiakkaiden autoiluun, ruokailuun ja päivittäisiin ostoksiin liittyviin tarpeisiin. Näin ollen sen toiminta sijoittuu kolmelle eri toimialalle, jotka ovat huoltamotoiminta, vähittäiskauppa ja ravitsemistoiminta. (ABC -Asemat, 2013.)

Liikeideaan liittyy vahvasti myös palveluverkon kattavuus. Jokaiselta asemalta löytyy koosta tai sijainnista huolimatta samat peruspalvelut ja - tuotteet. Tämä takaa sen, että asiakas tietää aina ABC-asemalle mennessään, mitä odottaa ja mitä palveluita sieltä varmasti saa.

Kuten liikeidean pohjalta käy ilmi, muodostuu ABC-Nummelan asiakaskohderyhmä pääasiassa autoilevista ihmisistä, joilla on tarve saada monipuolisia, päivittäisiä palveluita helposti, samasta paikasta. S-ryhmän toimintaperiaatteen mukaisesti yrityksen avainasiakkaita ovat S-ryhmän asiakasomistajat, joille tarjotaan erilaisia S-etukortin käyttöön liittyviä, kampanjaluontoisia etuja ja alennuksia.

2.3 ABC Nummelan alkutilanne

ABC Nummela poikkeaa tiloiltaan ja toimintatavoiltaan huomattavasti ABC-ketjun suuremmista asemista. Tämä johtuu pitkälti aseman pienestä koosta, joka vaikuttaa niin tuotevalikoiman laajuuteen kuin henkilöstön työnjakoonkin. Asemalla ei esimerkiksi ole suurempien ABC - asemien tavoin lainkaan erillistä myymälä- ja keittiöhenkilökuntaa, vaan henkilöstön on kyettävä hallitsemaan aseman kaikkien osa-alueiden työt.

Henkilöstön perehdyttäminen työtehtäviin on jo vuosia hoidettu henkilöstövetoisesti erillisten perehdytysvuorojen avulla, joiden määrä on määritelty tapauskohtaisesti. Perehdytysmateriaalia ei tämän prosessin aikana ole juuri hyödynnetty, vaan se on perustunut pitkälti perehdyttävien työntekijöiden omaan tieto-taitoon. Käytössä on ollut ainoastaan muilta toimipaikolta lainattuja muistilistoja, jotka eivät ole ABC Nummelaan täysin sovellettavissa, ja ketjun yleistä materiaalia, joka ei kuitenkaan sisällä toimipaikkakohtaisia ohjeita.

Perehdyttämismateriaalin puuttuminen on henkilöstön keskuudessa koettu ongelmalliseksi etenkin työntekijöiden vaihtuvuuden ollessa suurta. Perehdyttäjä ei ilman tukimateriaalia aina välttämättä muista, mitä kaikkea uudelle työntekijälle tulee kertoa, ja unohtuneet asiat voivat vaikuttaa uuden työntekijän työskentelyyn negatiivisella tavalla hyvinkin pitkään. Etenkin tiettyjen työturvallisuusasioiden ja keittiöpuolen työskentelyn on koettu usein jäävän liian pienelle huomiolle. Toimipaikkakohtaista perehdytysmateriaalia tarvitaankin niin perehdyttäjän kuin perehdytettävän tueksi, jotta uuden tulokkaan kehittyminen työyhteisön täysivaltaiseksi jäseneksi tapahtuisi mahdollisimman kivuttomasti, eikä poikkeavia tai puutteellisia toimintatapoja pääsisi syntyämään henkilöstön keskuuteen perehdytyksen puutteellisuuden vuoksi.

3 Osaaminen

Muutoksesta on tullut pysyvä olotila, joka edellyttää kaikilta yksilöiltä ja organisaatioilta jatkuvaa sopeutumista ja kykyä uusiutua. Osaaminen vanhenee nopeasti, joten ainoa keino säilyttää työmarkkinakelpoisuus on kyky oppia ja omaksua nopeasti uusien työtehtävien vaatimia tietoja ja taitoja. (Kauhanen 2006,140.) Jatkuva muutos on myös johtanut siihen, että henkilöstön osaamisesta ja sen kehittamisestä sekä hiljaisen tiedon ja kokemuksen hyödyntämisestä on tullut yksi yritysten merkittävistä kilpailutekijöistä. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 33.)

Osaamisella on useita eri määritelmiä ja sitä voidaan tarkastella sekä yksilötasolla että yhteisöllisenä osaamisena (Virtainlahti 2009, 26). Yksinkertaisimmillaan sen voidaan katsoa tarkoittavan tiedon soveltamista tekemiseen tai toimintaan (Ojala 2008,49). Toisin sanoen se on yksilön kykyä suoriutua tehtävistään, parantaa ja kehittää työtään sekä ratkaista ongelmia (Ojala 2008,47).

Hätösen mukaan osaaminen on tätä monimutkaisempi kokonaisuus. Se koostuu tietojen ja taitojen lisäksi yksilön motiiveista, ominaisuuksista ja tämän käsityksestä itsestään. Tiedot ja taidot ovat näkyvää osaamista, jonka osaksi vaikeasti määriteltävät motiivit, käsitys itsestä ja yksilölliset ominaisuudet heijastuvat yksilön toiminnassa. (Hätönen 2007, 6.) Se on tekemisen hallintaa, jossa korostuu sosiaalinen vuorovaikutus, epävarmuuden sietäminen, joustavuus ja muutoshalukkuus (Virtainlahti 2009, 26).

Osaaminen on myös aina vahvasti sidoksissa kontekstiin. Se ilmenee aina suhteessa johonkin, eikä tiedolla tai taidolla ole todellista arvoa ennen kuin sitä osataan soveltaa ja hyödyntää tilanteeseen sopivalla tavalla. (Hätönen 2007, 6 - 7.) Käytännön työelämässä osaaminen tarkoittaa siis työn vaatimien tietojen ja taitojen hallintaa sekä niiden soveltamista käytännön työtehtäviin tilanteen vaatimalla tavalla (Virtainlahti 2009, 23).

4.1 Yksilön osaaminen

Organisaation näkökulmasta yksilöiden osaaminen voidaan nähdä resurssina, jonka varassa organisaation toimintamallit, prosessit, rakenteet ja muu näkyväksi muotoutunut tietämys kehittyy. Yksittäisen yksilön näkökulmasta osaamisella on useita perustavanlaatuisia merkityksiä. Se luo perustan, jonka varassa hän onnistuu ja kehittyy omassa tehtävässään ja työyhteisössään. Sen kautta hän saa muilta arvostusta ja lunastaa asemansa yhteisössä. (Viitala 2007, 178.)

Yksilötason työelämäosaamisesta puhuttaessa käytetään usein termiä kompetenssi tai ammatitaito (Viitala 2005, 113). Se on kokonaisvaltainen käsite, jota on vaikea eritellä yksityiskoh-

taisesti. Ammattitaidon kokonaisuutta voidaan Viitalan mukaan kuitenkin lähestyä esimerkiksi työelämäkvalifikaatioiden kautta. (Viitala 2005, 114.)

Työelämäkvalifikaatioilla tarkoitetaan henkilöstön työssään ja työyhteisössään tarvitsemia valmiuksia, jotka voivat olla niin koulutuksessa, työssä ja muissa sosiaalisissa ympäristöissä kehittyneitä kuin persoonallisia ominaisuuksiakin. Nämä voidaan jakaa yleisiin, ammattikohtaisiin ja tehtäväkohtaisiin valmiuksiin. Yleiset valmiudet pitävät sisällään muun muassa ongelmanratkaisutaidot, yleiset sosiaaliset taidot ja sopeutumiskyvyn. Ammattikohtainen valmius on puolestaan sidoksissa tiettyyn ammattialaan ja perustuu pitkälti tosiasioihin, malleihin ja menetelmiin. Tehtäväkohtaiset valmiudet ovat sidoksissa tiettyyn tehtäväkuvaan. (Viitala 2005, 114 - 115.)



Kuvio 1: Yksilön osaamiset (Mukaiillen Ojala 2008, 51)

Ojala puolestaan lähestyy yksilön osaamista niin sanotun osaamisen käsi - mallin kautta, joka on nähtävissä yllä kuviossa 1, yksilön osaamiset. Sen mukaan yksilön osaaminen koostuu tiedoista, taidoista, kokemuksesta, verkostoista ja kontakteista sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista. Tiedot ja taidot on hankittu koulutuksen ja tekemisen kautta. Kokemus liittyy vahvasti tekemiseen ja karttuu työn ja muilla elämänalueilla kohdattujen tilanteiden kautta. (Ojala 2008, 50 - 51.) Myös kontaktit ja verkostot lisäävät yksilön osaamista omalta alalta ja omassa työtehtävässä (Virtainlahti 2009, 25).

Henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat siihen, millä tavoin koulutus ja osaaminen ilmenevät ja painottuvat eri henkilöillä. Niihin sisältyvät muun muassa persoonallisuus ja asenteet sekä tunneäly, jotka vaikuttavat niin yksilön kykyyn sopeutua uusiin tilanteisiin kuin tulla toimeen itsensä ja muiden kanssa. (Ojala 2008, 50 - 51.)

3.1 Osaaminen organisaatiossa

Organisaation osaaminen on organisaation yhteinen käsitys tai näkemys toiminnan kannalta tärkeistä asioista ja yhteisistä toimintatavoista (Ojala 2008, 53). Sen kokonaisuus syntyy yksilöiden ja ryhmien organisaation osaamisten yhdistelmästä. Tämä kokonaisuus kehittyy, kun yksilöiden osaaminen kehittyy ja muuttuu ryhmän osaamisesta ja siitä edelleen koko organisaation osaamiseksi ja jakamaksi näkemykseksi. (Tuomi & Sumkin 2012, 51.)

Vaikka organisaatio ei voi menestyä ilman osaavia ihmisiä, on myös organisaation rakenteilla suuri merkitys sen osaamisen kehittymisen kannalta. Osaavat yksilöt ovat usein hajallaan eri puolilla organisaatiota ja organisaation osaaminen muodostuu hajautuneesta asiantuntijudesta. Ilman yksilöiden osaamisen yhteen saattavia järjestelmiä ja johtamismalleja, ei organisaation osaamista ole mahdollista kehittää ja vaalia tarvitulla tavalla. Osaamisen infrastruktuurin olemassa olo onkin organisaation osaamisen kannalta usein tärkeämpää kuin yksittäisen ihmisen osaaminen. (Ojala 2008, 53.)

Organisaation osaamisen termit vaihtelevat yrityksestä ja teoriasta toiseen. Usein käytetään termejä strateginen osaaminen, avainosaaminen, tukiosaaminen ja ydinosaaminen. Käytetyllä termillä ei niinkään ole merkitystä yksittäisen organisaation kannalta. Huomattavasti tärkeämpää on se, että organisaatiossa on määritelty, mitä osaamista sen toiminnassa tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa ja mitkä osaamiset ovat avainasemassa sen strategian ja tavoitteiden kannalta. (Ojala 2008, 53.)

3.2 Organisaation ydinosaaminen

Organisaation ydinosaamiseksi tai strategiseksi osaamiseksi voidaan kutsua sellaista osaamista, joka on elintärkeää sen valitseman kilpailustrategian toteutumiseksi (Viitala 2005, 63). Se on organisaatiossa laaja-alaisesti omaksuttua osaamista, joka tekee organisaatiosta ylivoimaisen ympäristössään (Hätönen 2007, 8). Ydinosaamiset tuottavat organisaation asiakkaille merkittävää lisäarvoa ja ovat kilpailijoiden vaikeasti kopioitavissa. Niille tyypillistä on myös sovellettavuus muihin liiketoimiin. (Prahalad ja Hamel 1997, 243.) Ydinosaamisten elinkaari on tyypillisesti pitkä, eikä niiden tarve vähene merkittävästi teknologia tai palvelumuutosten myötä (Hätönen 2007, 8).

Organisaation ydinosaaminen muodostuu henkilöstön ja johdon kyvykkyyden, tiedon ja osaamisen yhdistelmästä. Sen vaatimuksena ja lähtökohtana on koko organisaation jakama yhteinen oppimiskokemus. (Hätönen 2007, 9.) Organisaation Ydinosaaminen voi liittyä niin sen ylivoimaiseen teknologiseen tietotaitoon, prosesseihin tai suhteisiin organisaation ulkopuolisiin toimijoihin (Viitala 2007, 116).

Ylivoimainen teknologinen osaaminen koostuu tyypillisesti useasta teknologisesta osaamisesta, joiden yhdistelemisen taito luo kilpailuetua. Prosesseihin liittyvä ydinosaaminen voi liittyä joko nopeuteen, varmuuteen tai tehokkuuteen. Organisaatiolla voi olla alan keskivertoon verrattuna ylivoimaista taitoa yhdistellä materiaaleja, palveluita ja tekniikoita tavalla, joka tuottaa yllättävällä tavalla asiakkaille lisäarvoa tuottavan tuotteen. Ydinosaaminen voi myös perustua siihen, erityislaatuiseen tapaan, jolla organisaatio hoitaa suhteita niin sisäisiin kuin ulkoisiin asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin. (Viitala 2007, 117.)



Kuvio 2: Yrityksen osaamislajit (Mukaillen Viitala 2007, 117)

Organisaation osaamisten jakoa tukeviin, perus- ja ydinosaamisiin voidaan jaotella yrityksen osaamiskolmion avulla, joka on nähtävissä yllä kuviossa 2, yrityksen osaamislajit. Kolmion alaosassa ovat yrityksen toimintaa pohjaavat kynnysosaamiset, jotka ovat kaikille alan toimijoille samankaltaiset ja välttämättömät. Niitä ovat tukiosaamiset, jotka palvelevat pitkälti yrityksen sisäistä toimintaa, ja perusosaamiset, jotka ovat pitkälti samoja kaikkien alan toimijoiden kesken, mutta eivät tuota merkittävää lisäarvoa asiakkaille. (Viitala 2007, 117.)

Kynnysosaamisten yläpuolella kolmiossa ovat ydinosaamiset, joita ovat kriittiset osaamiset ja kriittiset kynnysosaamiset. Kriittiset osaamiset ovat organisaatiolla olemassa olevia osaamisia, jotka tuottavat merkittävää lisäarvoa asiakkaille ja näin ollen kilpailuetua organisaatiolle. Kriittiset kynnysosaamiset ovat puolestaan niitä, vielä kehittymässä olevia osaamisia, joista voi potentiaalisesti muodostua organisaation tulevaisuuden menestystekijöitä. (Viitala 2007, 117.)

3.3 Osaamiskartoitus

Osaamiskartoitus tai kompetenssikartoitus on organisaation työkalu selvittää, millaista osaamista yrityksessä on. Toisin sanoen se määrittelee yrityksen osaamisvahvuudet ja -tarpeet (Ojala 2008, 123). Näiden tunnistaminen auttaa organisaatiota hahmottamaan, mihin suuntaan ja minkä alueiden osalta olemassa olevaa osaamista tulisi kehittää. (Viitala 2007, 181.)

Osaamiskartoitus on laaja hanke, joka on laadittava kussakin organisaatiossa sen omien tarpeiden mukaan. Osaamiskartoitus perustuu vertailulle. Yksinkertaisimmillaankin osaamiskartoituksessa kuvataan osaamisalueet ja arvioidaan nykyisen osaamisen tasoa tarvittavaan ja tavoiteltavaan osaamisen tasoon numeerisesti. (Hyppänen 2007, 106; Ojala 2008, 123.)

Osaamiskartoituksia tarvitaan organisaatioissa useista eri syistä. Organisaatiolle osaamisen kehittäminen on usein sekä strategisesti tärkeä asia, että resurssien kohdentamista määrittävä tekijä. Henkilöstösuunnittelun kannalta on välttämätöntä tietää ne osaamisen alueet, jotka vaativat kehittämistä ja joihin organisaation voimavaroja tulisi suunnata. (Viitala 2005, 153.) Toisaalta myös olemassa olevan osaamisen allokointi esimerkiksi sijaisuuksien ja työkierron suunnittelussa on hankalaa, ellei organisaatiossa tiedetä, millaista osaamista henkilöstön jäsenillä on (Kauhanen 2006, 144).

Osaamiskartoitusten suurin hyöty organisaatiolle on osaamisen kehittämisen jäsentyminen ja suuntaaminen. Olemassa olevan osaamisen arvostus lisääntyy sen tullessa kartoitusten myötä näkyvämmäksi. Tiedostetun osaamisen varaan on helpompi suunnitella liiketoiminnan kehittämistä. Huolella tehdyn kartoituksen pohjalta voidaan tehdä perusteltuja valintoja kehitettävistä osaamisalueista sekä kehityksen suunnasta ja vauhdista. (Viitala 2007, 182.)

Osaamiskartoitukset hyödyttävät organisaation lisäksi henkilöstöä, sillä ne suuntaavat yksilöiden huomiota ja ponnistuksia. Osaamiskartoitus auttaa henkilöstöä saamaan selkeän kuvan omasta ja tiimin työskentelytavasta ja osaamisesta. Se voi lisäksi nostaa yksilön omassa toiminnassa olevia ristiriitoja ja kannustaa tietoiseen, ongelmanratkaisulähtöiseen, oppimiseen. (Viitala 2005, 154.) Toisaalta se voi toimia myös positiivisen ja kannustavan palautteenanto-

kanavana yksilölle tai tiimille (Kauhanen 2006, 144).

Organisaation osaamiskartoituksen kuvantamiseen on useita eri menetelmiä. Käytännössä kuitenkin osaamiskartoitus aloitetaan tarvittavien osaamisten määrittelyllä yrityksen strategian ja vision pohjalta ja päättyy yksilöosaamisten kehittämissuunnitelmiin. (Viitala 2005, 154.)

Henkilöstön osaamistarpeet kartoitetaan yleensä työyksiköissä. Esimiehet käyvät läpi yhdessä alaistensa kanssa yksikkönsä tehtäväkentän ja tulevaisuuden osaamisvaatimukset ja dokumentoivat ne mahdollisimman tarkkaan. Yleensä prosessi etenee tehtäväalueista ja tiimeistä aina yksilötasolle saakka. Kun kaikki tiedot kerätään yhteen, selviää yksikön osaamisen kehittämistarve kokonaisuudessaan ja tarvittaessa myös sen eri osioiden ja siinä työskentelevien yksilöiden suhteen. (Viitala 2007, 181.)

3.4 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittäminen on usein toimintaa, jonka tulokset voidaan vain harvoin todentaa rahassa tai taloudellisten mittareiden avulla. Vaikka kustannustehokkuus onkin nykyään vallitseva tekijä, tulisi osaamisen kehittämisen aina perustua organisaation määriteltyihin osaamistarpeisiin, tehokkuuden vaalimisen sijaan. (Viitala 2005, 260.) Osaamisen kehittäminen on pitkäjänteinen prosessi, joka vaatii asioiden laittamista tärkeysjärjestykseen, valintojen tekemistä sekä aikaa ja voimavaroja. Yksi suurimmista valinnoista osaamisen kehittämisessä liittyy siihen, miten organisaatio hankkii tarvitsemansa osaamisen. (Viitala 2007, 184.)

Karkeasti arvioituna organisaatiolla on viisi päätapaa hankkia ja varmistaa tarvitsemansa osaamista. Se voi pyrkiä sitouttamaan olemassa olevaa ja tulevaisuudessakin arvokasta osaamista taloon. Toinen tapa hankkia osaamista talon sisältä on lisätä arvokkaan osaamisen määrää kehittämällä nykyisen henkilöstön osaamista. (Viitala 2007, 184.)

Organisaatio voi myös hankkia tarvitsemaansa osaamista olemassa olevan henkilöstön ulkopuolelta. Se voi ostaa osaamista ostamalla organisaation tai sen osan, jossa on tarvittavaa osaamista, tai rekrytoida uutta osaavaa henkilöstöä. Mikäli organisaatio ei halua tai sen ei ole mahdollista ostaa osaamista, se voi lainata sitä ostamalla sen palvelun muodossa joltakin toiselta organisaatiolta. (Hyppänen 2007, 107.)

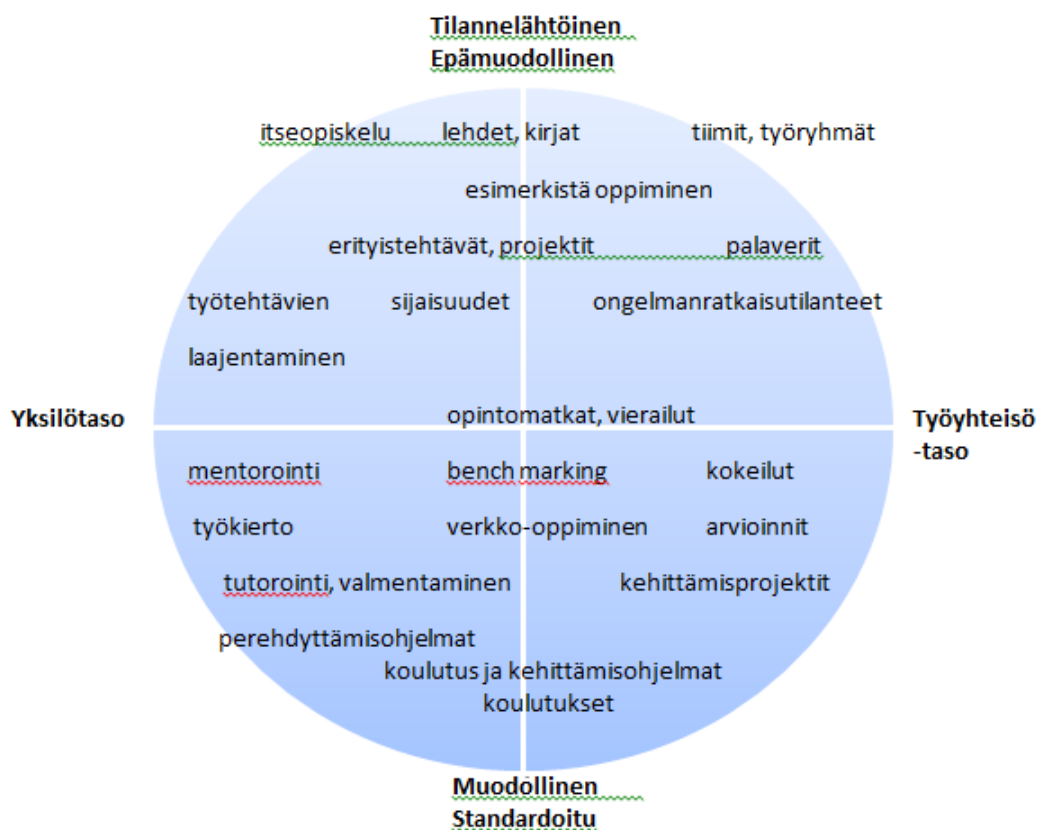
Osaamisen kehittäminen tarkoittaa myös tarpeettomasta osaamisesta luopumista. Siksi yksi harvemmin mielletty tapa organisaatiolle kehittää osaamistaan on siirtää tarpeetonta tai vanhentunutta osaamista pois esimerkiksi myymällä toimintojaan tai irtisanomalla henkilöstöään. (Viitala 2007, 185.)

Käytännössä organisaatioiden strategioissa on kuitenkin aina yhtenä toimintaperiaatteena olemassa olevan osaamisen kehittäminen. Tämä tarkoittaa yrityksessä olevan henkilöstön ja heistä muodostuvien ryhmien osaamisen ylläpitoa ja uudistamista haluttuun suuntaan. Tätä varten yrityksissä laaditaan tavoitteiden, analyysien ja osaamiskartoitusten pohjalta erityinen osaamisen kehityspolitiikka ja kehittämissuunnitelma tietyllä, yleensä muutamien vuosien mittaisella aikajänteellä. Sen pohjana toimivat yksilöille, tiimeille ja yksiköille laaditut kehittämissuunnitelmat. (Viitala 2007, 185.)

Kehittämissuunnitelmien tulisi olla linjassa koko yritystä koskevan osaamisen kehittämisstrategian kanssa ja näin tukea sen liiketoimintastrategiaa. Lisäksi niiden tulisi olla riittävän konkreettisia, jotta niiden vieminen käytäntöön ja kehittämisprosessin seuranta olisi mahdollista. (Viitala 2007,185; Hyppänen 2007, 111.)

3.5 Osaamisen kehittämisen menetelmät

Henkilöstön osaamisen kehittämiseen on organisaatioissa useita erilaisia lähestymistapoja. Osaamisen kehittäminen voi kohdistua yksilöön, ryhmään tai kollektiivisesti koko organisaatioon. Kehittämistilanteita ja menetelmiä voidaan luokitella myös sen mukaan kuinka suunniteltuja tai suunnittelemattomia ne ovat ja tapahtuvatko ne organisaation sisä- vai ulkopuolella. (Viitala 2007,188.) Yllämainitun mukainen jaottelu on nähtävissä kuviossa 3, henkilöstön kehittämisen muotoja.



Kuvio 3: Henkilöstön kehittämisen muotoja

Toinen tapa jäsenellä henkilöstön kehittämisen muotoja on ryhmitellä niitä sen perusteella kohdistuvatko ne yksilön vai organisaation osaamistasoon ja tapahtuuko kehittäminen työn äärellä ja siihen vahvasti liittyen vai sen ulkopuolella (Viitala 2007, 189). Yksilön osaamista työn äärellä kehittäviä menetelmiä ovat muun muassa:

- Perehdyttäminen
- Haasteelliset erityistehtävät ja projektit
- Työkomennukset
- Mentorointi
- Työnohjaus
- Toimintaoppiminen

(Viitala 2005, 261)

Näille kehittämismenetelmille on yhteistä oppimisen ja kehittymisen kytkeytyminen kokeemukseen. Työ toimii tällöin niin oppimisen lähteenä kuin uuden opitun asian välittömän soveltamisen kohteena. Työhön kytkeytyvät oppimisen muodot suunnitellaan yleensä joko kehittämään työntekijän ammattitaitoa laajasti nykyistä tai tulevaa tehtävää ajatellen tai kehittämään vain jotakin spesifiä, kapeampialaista osaamista. (Viitala 2005, 261.)

Yksilön osaamisen kehittämistä ja uudistamista voidaan organisaatioissa pyrkiä tukemaan myös menetelmillä, jotka tapahtuvat osittain tai täysin irrallaan työstä. Organisaation osaamisen kehittäminen ei voi kuitenkaan perustua kuin osittain työn ulkopuolella tapahtuville kehittämismenetelmille, sillä tällainen kehittämistoiminta on usein kallista ja hankalaa organisoida. (Viitala 2007, 194.) Työn ulkopuolella tapahtuviin yksilön osaamisen kehittämismenetelmiin lukeutuvat muun muassa koulutus ja omaehtoinen opiskelu. Omaehtoinen opiskelu voi pitää sisällään esimerkiksi työajan ulkopuolisia koulutuksia, verkko-oppimista tai kirjallisuuden avulla tapahtuvaa opiskelua. (Viitala 2005, 271.)

Kuten yksilöosaamista myös ryhmätason osaamista voidaan kehittää niin työn ohella kuin sen ulkopuolellakin. Valitusta menetelmästä riippuen kehitystoiminta voi kohdistua vain muutamman yksilön tai suuremman ryhmän osaamisen uudistamiseen. Ryhmätason osaamista kehittäviä pitkälti työhön sidoksissa olevia kehittämismenetelmiä ovat tiimityöskentely, erilaiset kehittämishankkeet ja kokeilutoiminta. (Viitala 2007, 197 - 199.) Osittain tai täysin työstä riippumattomia ryhmän osaamisen kehittämismenetelmiä puolestaan ovat palaveritoiminta, bench marking ja erilaiset vierailut ja opintokäynnit. (Viitala 2007, 198 - 199.)

4 Perehdyttäminen

Kjelin ja Kuusisto (2003, 14 - 15) kuvaavat perehdyttämistä tapahtumaketjuna, jonka aikana uutta työntekijää tuetaan uudessa organisaatiossa. Perehdytyksen tarkoituksena on, että uusi työntekijä kykenee mahdollisimman tehokkaasti omaksumaan uuden organisaation toimintatavat sekä kulttuurin, ja se pitää sisällään kaikki ne toimenpiteet, joilla tätä prosessia joudutaan toteuttamaan (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 205).

Perehdytysprosessi alkaa työntekijän ensi kontaktista organisaatioon, mutta sen loppumista on vaikeampaa määrittää. Perehdytykseen liittyy aina muutos, joten ihanteellinen ajankohta perehdytysprosessin loppumiselle on silloin, kun uusi työntekijä on oppinut organisaation käytänteet ja hänestä on tullut yhteisön täysivaltainen jäsen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14 - 15.)

Toisaalta perehdyttämisprosessi ei ole työstä irrallinen tapahtumasarja, vaan se tapahtuu pitkälti työnteon ohessa ja sen kautta (Bach 2005, 247). Kupias ja Peltola (2009, 102) näkevätkin perehdytyksen prosessina, joka jatkuu koko työsuhteen ajan aina siihen asti, kunnes työntekijä jättää yrityksen.

4.1 Perehdyttämisen tarve

Perehdyttämisen tarve yrityksissä on jatkuva, sillä muutoksia tapahtuu koko ajan. Syitä perehdyttämiselle voi olla uuden työntekijän tulo osaksi organisaatiota, kokonaan uuden yritystoiminnan aloittaminen, omistussuhteiden muuttuminen tai toimintatapojen päivittäminen. (Kangas & Hämäläinen 2010, 1.)

Työtehtävien monimutkaistuttua ei perinteinen työhön opastaminen enää riitä vaan tilalle tarvitaan moninaisempaa perehdyttämistä. Uusien työtehtävien opetteluun lisäksi työntekijän on tärkeää ymmärtää miten organisaatio toimii ja miksi se on olemassa. Perehdytystä ohjaa myös lainsäädäntö, joka näkyy yritysten toiminnassa esimerkiksi ympäristövastuuna sekä työ- ja lainsäädännön ohjeiden noudattamisena. Vastuulliseen toimintaan pyrkivä yritys ei noudata toiminnassaan pelkästään lainsäädäntöä vaan ottaa sen osaksi myös muita laajempia näkökulmia, kuten yhteiskuntavastuun ja sosiaalisen vastuun. (Kupias & Peltola, 2009, 13 - 15.)

4.2 Perehdyttämisen merkitys

Perehdyttämisellä pyritään helpottamaan uuden työntekijän ja työn vaihtajan sopeutumista ja oppimista. Se myös luo työntekijälle pohjan työn tekemiselle ja yhteistyölle työyhteisössä. Henkilöstön osaamisesta hyötyvät niin organisaatio, asiakkaat kuin työntekijät, sillä se lisää työn sujuvuutta ja parantaa palvelun laatua. Tehokkaalla perehdytyksellä voidaan siis vaikuttaa suoraan yrityksen tuloksellisuuteen. (Penttilä & Mäntynen 2009, 3.)

Erityisesti tilanteessa, jossa organisaatioon otetaan samanaikaisesti paljon uusia työntekijöitä, perehdyttämisen merkitys korostuu. Heikon perehdytyksen saaneille työntekijöille sattuu helpommin virheitä tai viivästymisiä aikataulusta. Virheet taas saattavat johtaa reklamaatioihin, joista syntyy välittömiä kustannuksia tai pahimmillaan asiakkaan menettäminen sekä yrityksen vahingoittunut maine. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20 - 21.)

Kun yrityksen uskottavuus ja maine kärsivät, usein myös työntekijöiden motivaatio työtä kohtaan laskee. Sitoutumaton henkilöstö puolestaan kasvattaa henkilöstön poissaolojen ja vaihtuvuuden määrää yrityksessä, jolloin perehdytyksen merkitys korostuu jälleen. Laadukkaalla perehdyttämisellä voidaan varmistaa, että uusi tulokas omaksuu yrityksen toimintatavat, tuotteet sekä palvelut osaksi omaa toimintaansa mahdollisimman nopeasti. (Kjelin & Kuusisto 2003, 21 - 22.)

Perehdytyksen toteutus toimii myös usein erottelevana tekijänä hyvien ja vähemmän hyvien yritysten välillä. Ammattitaitoinen ja sitoutunut henkilöstö kykenee työskentelemään tavoitteellisesti ja haluaa kehittää itseään ja toimintatapojaan, joka osaltaan edistää yrityksen toimintaa muuttuvassa toimintaympäristössä. Toisaalta myöhemmin uhratut merkittävään koulutuspanokset eivät anna täyttä hyötyä, jos koulutukseen tulee heikosti motivoituneita

henkilöitä, jotka aiemman kokemuksen perusteella tietävät, kuinka pieni merkitys yritykselle on uudella, vaihtoehtoisella tiedolla. Aikaisempien kokemusten pohjalta muodostetun kuvan muuttaminen yrityksestä ja sen esimiehistä on jälkeensä vaikeaa. (Helsilä 2002, 54; Penttilä & Mäntynen 2009, 3.)

4.3 Perehdyttämisprosessi

Perehdyttämistä voidaan kuvata pitkäjänteisenä prosessina, jonka valmistelu alkaa jo ennen rekrytointia ja joka päättyy vasta työsuhteen päätyttyä (Kupias & Peltola 2009, 102). Kuviossa 4, perehdyttämisprosessin vaiheet, kuvataan Kupiaksen ja Peltolan esittämän perehdytysprosessin eri vaiheita.

Prosessin alussa, ennen rekrytointia, määritellään tehtävän vaatimusten ja tarvittavan osaamisen pohjalta se, millaista henkilöä organisaatioon haetaan. Valmistelua seuraa valintamenettelyvaihe, jossa hakijoille annetaan tietoa yrityksestä, organisaatiosta ja työtehtävistä. Onnistunut valintamenettelyvaihe luo vankan pohjan jatkoperehdyttämiselle. Kun valittu henkilö on tiedossa, on perehdytysprosessin jatkoon suunnittelu helpompaa. Perehdytysprosessin painopiste riippuu vahvasti hakijan aikaisemmasta kokemuksesta ja työtehtävän vaatimuksista. (Kupias & Peltola 2009, 102 - 103.)

Riippumatta perehdytyksen painopisteestä on huolehdittavatta niin sanotusta perusperehdytyksestä (Kupias & Peltola 2009, 103). Tällöin tulija tutustetaan organisaation strategiaan, arvoihin ja toimintatapaan sekä yrityksen toimintaympäristöön ja tulevaisuuden näkymiin (Viitala 2007, 190).

Valintaa seuraa tulokkaan vastaanotto ja ensimmäinen työpäivä. Etenkin tavalla, jolla tulokas otetaan vastaan, on suuri merkitys, sillä siinä tulokas saa ensivaikutelman koko työyhteisöstä. Vastaanottoa seuraavan ensimmäisen työpäivän aikana hoidetaan kaikki ne kiireelliset asiat, jotka helpottavat työn aloittamista. Tulokkaalle esitellään myös tämän työpäivän, ainakin lähimmät työtoverit sekä työympäristö. Lisäksi käydään läpi itse työhön liittyviä asioita kuten työn sisältöä, työvaiheita ja työturvallisuutta. (Kupias & Peltola 2009, 105.) Yksi perehdyttämisen kannalta olennainen osa-alue on myös perehdyttää uusi työntekijä työsuhdetta määrittäviin periaatteisiin ja sääntöihin. Näitä ovat muun muassa:

- Palkkausperusteet ja palkanmaksu
- Työajat ja poissaolosäännökset ym. Normit
- Vastuut ja laiminlyöntien seuraukset
- Tietoturva-asiat
- Tauko- ja muut sosiaalilimat

- Työterveyshuolto, työsuhde-etuudet ja virkistäytymispalvelut (Viitala 2007, 190.)

Koska jokainen voi vastaanottaa vain rajallisen määrän tietoa kerrallaan, kannattaa tulokkaalle antaa omakohtaista perehtymistä varten myös itse opiskeltavaa kirjallista materiaalia yrityksestä. Näitä voivat olla muun muassa vuosikertomukset, esitteet ja normaaliin toimintaan sekä toiminnan pelisääntöihin liittyvät materiaalit. (Helsilä 2002, 52.). Mikäli kyseessä on suurempi organisaatio tai tulokkaita on useita samanaikaisesti, voidaan tulokkaille järjestää perehdytyspäivä, jonka aikana itseopiskelumateriaalit käydään yhdessä läpi. (Hyppänen 2007, 196.)

Hyvin suunnitellussa perehdytysuunnitelmassa uutta tietoa annetaan pienempinä osina, joista suurempi kokonaisuus syntyy. Näin uusi työntekijä saa omaksuttua tietoa tehokkaasti ja harjoiteltua sitä käytännössä. Samalla organisaatio hyötyy tulokkaan työpanoksesta jo pian työsuhteen alkamisen jälkeen. (Hyppänen 2007, 198.) Ensimmäisen viikon päätavoitteena on, että tulokas saa tarvittavat työkalut päästäkseen työssään alkuun (Kupias & Peltola 2009, 106). Olennaisia perehdyttämisen kohteita tänä aikana ovat muun muassa:

- Työpaikan olosuhteet ja työympäristö
- Työn sisältö ja vaiheet sekä toimintaperiaatteet
- Työn tulosten ja laadun osatekijät ja niiden arvioinnin kriteerit
- Työvälineiden sijainti, käyttö ja ylläpito
- Työpaikan siisteyteen ja turvallisuuteen vaikuttavat tekijät sekä häiriötilanteiden toimintaohjeet
- Työtä koskeva neuvonta ja opastus sekä tietolähteet
- Oppimis- ja kehittymismahdollisuudet tulevaisuudessa (Viitala 2007, 190.)

Ensimmäisen kuukauden aikana perehdyttämisen päävastuu siirtyy vähittäin tulokkaalle itselleen. Ensimmäisten kuukausien aikana perehdyttäjän sekä tulokkaan olisi hyvä käydä palautekeskustelu, jossa arvioidaan sitä onko tulokas saanut organisaatiolta tarpeelliset työkalut selviytyäkseen työtehtävistään. Ennen koeajan päättymistä, eli pääsääntöisesti neljän kuukauden kuluttua työsuhteen alkamisesta, tulisi esimiehen pitää tulokkaalle koeaikakeskustelu. Tällöin voidaan yhdessä pohtia onko perehdytys onnistunut ja onko sen jatkolle tarvetta. Myös työsuhteen jatkuminen selvitetään koeaikakeskustelussa. (Kupias & Peltola 2009, 107 - 109.) Perehdytyksen voidaan katsoa onnistuneen kun:

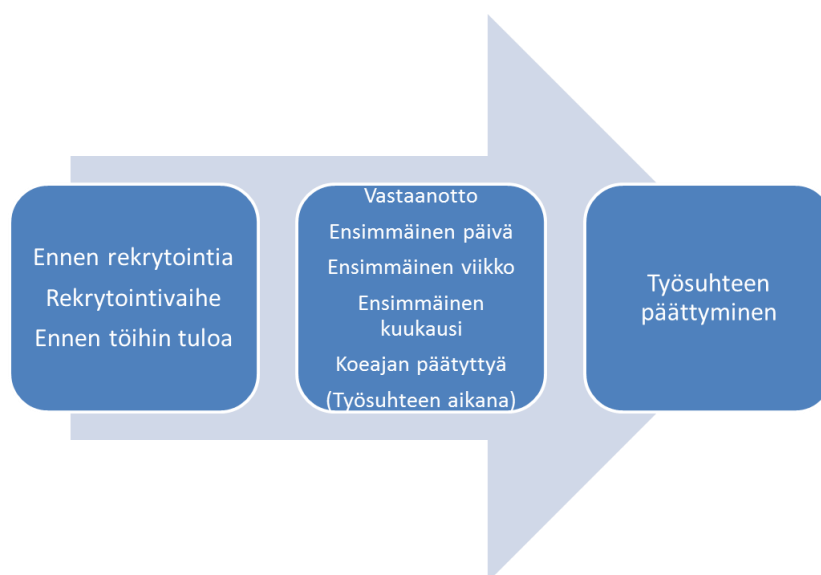
- Työntekijä on sisäistänyt opittavan asian kokonaisuutena ja hahmottaa asioiden väliset yhteydet

- Työntekijä on saanut valmiudet soveltaa tietoa muuttuvissa olosuhteissa
- Työntekijä on omaksunut työn ja työyhteisön toiminnan perusperiaatteet
- Työntekijä kykenee olemaan aktiivinen ja ottamaan asioista selvää itsenäisesti

(Penttinen & Mäntynen 2009, 3.)

Perehdytyksen keston vaikuttaa työtehtävien lisäksi paljolti myös työsuhteen kesto. Vakituisen työsuhteen kohdalla perehdytys saattaa jatkua vielä koeajan jälkeen, kun taas esimerkiksi kesä- sekä kausityöntekijöiden kohdalla perehdytysprosessista suunnitellaan tarpeeksi lyhyt, jotta tulokkaasta on organisaatiolle taloudellista hyötyä. (Kupias & Peltola 2009, 109.)

Vaikka perehdytys painottuukin työsuhteen alkuun, voidaan sen katsoa jatkuvan koko työsuhteen ajan. Huolimatta siitä päättyykö työsuhde koeaikaan, määräaikaan vai työntekijän irtisanoutumiseen on organisaation kannalta järkevää pitää työntekijälle lähtökeskustelu. Riippuen työsuhteen kestosta, keskustelussa voidaan käydä läpi esimerkiksi perehdyttämisen onnistumista sekä pyytää palautetta yrityksestä. (Kupias & Peltola 2009, 102, 109 - 110.)



Kuvio 4: Perehdyttämisen vaiheet (Mukaillen Kupias & Peltola 2009, 102)

4.4 Perehdyttämisen menetelmät

Uutta työntekijää perehdytettäessä voidaan käyttää tukena erilaisia menetelmiä ja työvälineitä. Sopivia menetelmiä valittaessa tulee ottaa huomioon niin yrityksen arvot ja tavoitteet kuin menetelmien monipuolisuus. Eri menetelmät tarjoavat myös useita vaihtoehtoja erilaisille oppijoille. Kjelín ja Kuusisto (2003, 205) ovat tiivistäneet viisi keskeisintä menetelmää:

perehdyttämismateriaali, orientaatiokeskustelu ja tavoiteasetanta, koulutusohjelmat ja työssä oppiminen, oppimistehtävät sekä mentorointi, työnohjaus ja coachaus.

4.4.1 Perehdyttämismateriaali

Kjelin ja Kuusisto (2003, 206) nostavat perehdytysmateriaaleista tärkeimpään asemaan intranetin sekä Tervetuloa taloon - vihkosen. Näiden lisäksi on hyvä hyödyntää jo olemassa olevia materiaaleja, joiden avulla tulokas saa kattavan kuvan yrityksestä. Esimerkiksi vuosikertomukset sekä muut organisaation toimintaa analysoivat yhteenvedot antavat kattavan kuvan yrityksestä. Materiaaleja suunniteltaessa on tärkeää ottaa huomioon niiden käytön helppous sekä mahdollisuus riittävään päivittämiseen. Onnistunut perehdytysmateriaali toimiikin tiedonlähteenä koko henkilöstölle. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206.)

Vaikka intranet useimmiten toimii henkilöstölle tiedonlähteenä, jonne kaikki yritystä koskeva materiaali on koottu sähköisessä muodossa, voidaan sitä oikein suunniteltuna käyttää myös henkilöstöjohtamisen välineenä. Intranetin avulla perehdyttäminen sekä materiaalin jakaminen uudelle työntekijälle voidaan tarpeen mukaan aloittaa jo ennen ensimmäistä työpäivää. Suuryrityksissä, joissa rekrytointiprosessi on laaja, voidaan intranetin avulla myös toteuttaa verkko-oppimista osana perehdytystä. Tällöin intranet toimii sekä sisällönjakokanavana että itse prosessina. Lisäksi intranet toimii säilytyspaikkana henkilöstöhallinnon lomakkeille ja perehdytystä koskeville materiaalille. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206 - 2011.)

Tervetuloa taloon -vihkosen perusajatuksena on helppolukuisuus ja olennaisiin asioihin keskittyminen. Vihkosta suunniteltaessa tulisikin kiinnittää huomiota siihen, että informaatio on tiivistetyssä muodossa ja päällekkäisyyksiä muun materiaalin kanssa vältetään. Yleensä Tervetuloa taloon -vihkonen on annetaan uudelle työntekijälle myös kotiin vietäväksi. Tällöin on tärkeää keskittyä myös siihen, millaisen kuvan vihkonen antaa yrityksestä tulokkaan perheenjäsenille. (Kjelin & Kuusisto 2003, 211 - 213.)

4.4.2 Orientointikeskustelu ja tavoiteasetanta

Orientointikeskustelulla tarkoitetaan alaisen ja esimiehen välistä keskustelua, jossa käydään läpi työn tavoitteita, työtehtäviä sekä tulokkaan roolia organisaatiossa. Ihanteellisin ajankohda orientaatiokeskustelulle on ensimmäisten työviikkojen aikana työntekijän kuitenkin ensin tutustuttua työpaikkaan. Orientaatiokeskustelu mukailee rekrytointihaastattelua ja Kjelin ja Kuusisto (2003, 213) suosittelevatkin, että keskustelussa käytetään samoja dokumentteja kuin rekrytointin aikana. Näitä ovat mahdollinen roolikuvaus, rekrytointikriteerit sekä työpaikkailmoitus. Keskustelun tarkoituksena on antaa tulokkaalle mahdollisimman kattava kuva hä-

nelle asetusta roolista sekä tehtävistä työpaikalla ja näin parantaa tulokkaan asemaa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 213 - 214.)

Tavoiteasettelun tarkoituksena on antaa työntekijälle selkeitä ja täsmällisiä tavoitteita, joita kohti pyrkii työssään. Työntekijän osallistuminen tavoitteiden suunnitteluun lisää motivaatiota ja auttaa suoriutumaan työssä. Selkeät ja mitattavat tavoitteet ohjaavat työskentelyä, lisäävät työtyytyväisyyttä suoriutumisesta ja sitä kautta vaikuttavat työntekijän itseluottamukseen työpaikalla. (Kjelin & Kuusisto 2003, 214 - 216.)

4.4.3 Koulutusohjelmat ja työssä oppiminen

Koulutusohjelmat ja työssä oppiminen ovat erilaisia tapoja kouluttaa uutta henkilöstöä ja näissä molemmissa on omat etunsa. Siksi onkin tärkeää oppia erottamaan, mikä tapa sopii parhaiten mihinkin tilanteisiin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 216 - 218.)

Koulutusohjelma on yleensä suunnattu laajalle henkilöstömäärälle, mikä voi erityisesti suurten rekrytointien yhteydessä olla yritykselle kustannustehokkain tapa hoitaa koulutus. Koulutusohjelmaan osallistuvat saavat myös toisistaan vertaistukea, mikä voi vaikuttaa työssä viihtyvyyteen. Koulutusohjelmien avulla saadaan myös varmistettua, että viesti välittyy samanlaisena kaikille koulutukseen osallistuneille. (Kjelin & Kuusisto 2003, 216 - 218.)

Työssä oppimista suositaan yrityksissä, sillä se on henkilökohtaisempaa ja tilannesidonnaisempaa kuin koulutusohjelmat. Se tarkoittaa kaikkia niitä tapoja, joilla työntekijä voi oppia tekemisen ohella ja tekemisen kautta uutta ja siihen liittyy vahvasti hiljaisen tiedon omaksuminen (Ojala 2008, 224). Kjelin ja Kuusisto (2003, 217) huomauttavat myös, että mikäli koulutusohjelman ja työssä oppimisen välillä on ristiriitaisuuksia, koetaan työssä oppiessa saatu tieto yleensä luotettavammaksi.

4.4.4 Oppimistehtävät

Oppimistehtävien tarkoitus on antaa oppijalle aktiivinen rooli ja liittyä osaksi yrityksessä tapahtuvaa ongelman tunnistamista ja ratkaisua. Mielekkäiksi oppimistehtäviksi sopivat sellaiset työt, joilla on todellinen merkitys yrityksen toimintaan, sillä aito työtehtävä on aina motivoivampi kuin keinotekoinen. Hyvä oppimistehtävä myös tulee tulokkaan näkemystä omasta toimenkuvastaan ja antaa kuvan koko organisaatiosta tai sen osasta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 223 - 226.)

4.4.5 Mentorointi, työnohjaus ja coachaus

Kjelin ja Kuusisto (2003, 228) korostavat, että mentorointi, työnohjaus ja coachaus eivät ole työnopastusmenetelmiä, vaan työskentelymuotoja, joiden avulla voidaan kehittää omaa itse-tuntemusta, ammatti-identiteettiä sekä vaikuttaa työn hallintaa. Taulukossa 1, eri ohjausmenetelmien eroja, on vertailtu mentoroinnin, työnohjauksen sekä coachauksen eroavaisuuksia.

Mentoroinnilla tarkoitetaan toimintatapaa, jossa kokeneempi työntekijä siirtää omaa osaamistaan uudemmalle työntekijälle. Mentori ei ole varsinainen opettaja vaan ennemminkin työ-kummi, jonka kanssa oppiminen tapahtuu keskustelun eikä niinkään yhteisen tekemisen kautta. Toimintamalli keskittyy pääasiassa tietoisien tiedon siirtämiseen mentorilta mentoroitaval-le. (Ojala 2008, 232) Tästä syystä se sopii hyvin esimerkiksi tilanteeseen, jossa asiantuntija siirtyy esimies- tai johtotehtäviin. Mentorointisuhde on usein pitkäkähkö, jopa kahden vuoden mittainen, ja tapaamisten väli on tyypillisesti kuukaudesta kahteen kuukauteen. Toisaalta mentorointi voi syntyä myös spontaanisti ja näin olla vähemmän organisoitu. Parhaimmillaan mentorointisuhde toimii kasvattavana kokemuksena niin oppijalle kuin mentorillekin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 228 - 229.)

Vaikka työnohjaus kestoltaan ja tapaamistiheydeltään muistuttaakin mentorointisuhdetta, se kuitenkin eroaa siitä. Työnohjausta suorittava ohjaaja ei välttämättä ole kokeneempi saman alan asiantuntija, kuten mentori usein on, vaan ohjaukseen koulutettu henkilö. Työnohjaus on kokemuksellista oppimista, jonka keskeisin väline on vuorovaikutusprosessi. Siinä tutkitaan ja jäsenetään omaan työhön, työyhteisöön ja työrooliin liittyviä kysymyksiä ja tunteita. Työnohjauksessa työnohjaaja auttaa ohjattavan ammatillista kasvua auttamalla tätä prosessoi-maan asioita ja kehittämään omaa työtään sisällöllisesti ottamatta kantaa ratkaisuihin. (Ojala 2008, 237.)

Työnohjaus voidaan kahdenkeskisten tapaamisten lisäksi toteuttaa myös ammattiryhmässä, jolloin työnohjausryhmä muodostuu samanlaisissa tehtävissä toimivista henkilöistä, jotka työskentelevät eri organisaatioissa. Työnohjaus voidaan tehdä myös kokonaiselle työyhteisöl-le, jolloin keskitytään perehdyttämisen sijaan koko työyhteisön tarpeisiin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 229 - 230.)

Coachaus eli valmennus muistuttaa työnohjausta ja mentorointia, mutta se on yleensä tavoitteeltaan rajatumpaa ja täsmällisempää. Valmennukselle asetetaan aina tietty oppimis- tai jopa liiketoimintatavoite. Valmennuksessa valmentaja ei etukäteen tiedä lopputuloksena syn-tyvää osaamista, vaan tämä kannustaa valmennettavaa kehittämään itselleen sopivat ratkai-sut ja toimintatavat. (Ojala 2008, 234) Valmennuksessa kohderyhmänä on usein ylin johto ja se kohdistuu erityisen työtilanteen läpiviemiseen. Kaikkia työskentelymuotoja yhdistää se, että ne auttavat vahvistamaan työntekijän omaa roolia ja selkeyttävät kehittämisalueita eri-tyisesti tilanteessa, jossa henkilö siirtyy uuteen rooliin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 230 - 231.)

	Mentorointi	Työnohjaus	Coachaus
Keskeinen periaate	Osaamisen siirtämistä ja jakamista	Oman työskentely- ja reagoititavan tutkimista	Valmennusta
Tavoitteet	Ammatti-identiteetin kehittyminen Kokeneemalta oppiminen Työn hallinta	Ammatti-identiteetin kehittyminen Työn hallinta	Ammatti-identiteetin kehittyminen Taitojen oppiminen Työn hallinta
Kohderyhmä	Ei rajattu, yleensä asian- tuntija-, esimies- tai johtotehtävissä Yksilöohjausta	Ei rajattu, voi olla yksityis- ohjausta, ammattiryhmän ohjausta tai työyhteisön ohjausta	Ei rajattu, useimmiten ylin johto Yksilöohjausta
Ohjaaja	Kokeneempi alan ammattilainen	Työohjauskoulutuksen saanut, ei välttämättä samalta alalta	Konsultoinnin tai val- mennettavan osa-alueen ammattilainen, usein ollut itse johtotehtävissä Kollega
Kesto ja tiheys	Jopa 1 - 2 vuotta, tapaamiset voivat olla melko harvoin	Jopa 1 - 2 vuotta, tapaamiset yleensä 1 - 2 kertaa kuukaudessa	Määritellään usein tapaamiskertoina Tavallisesti 1 - 6 kk
Tavallisimmat menetelmät	Keskustelu, kysymykset, ohjaaja voi antaa neuvoja	Kesklustelu, toiminnalliset menetelmät, ohjaaja tekee uusia näkökulmia avaavia kysymyksiä	Keskustelu, toimintaan ohjaaminen, opastus, arviointityökalut jne.

Taulukko 1: Eri ohjausmenetelmien eroja (Kjelin & Kuusisto 2003, 232)

4.5 Hyvä perehdyttäjä

Hyvä perehdyttäjä on yleensä kokenut ja luotettava työntekijä, joka nauttii omasta työstään. Tärkeää on myös se, ettei perehdyttäjä ole ollut talossa niin kauaa, että olisi unohtanut mil-laista on olla uusi tulokas. Perehdytys vaatii paljon aikaa ja motivaatiota, minkä vuoksi onkin tärkeää, että esimies huomioi myös perehdyttäjän aseman koulutustilanteessa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195 - 196) Perehdyttäjällä tulee olla tiedossa perehdytysprosessin sisältö ja selvä kuva siitä, mitä opastaa tai jättää opastamatta tulokkaalle (Boella 2003, 118). Varsinkin suur-yrityksissä on tärkeää että perehdyttäjiä on useita, jotta työ jakautuu tasaisesti. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195 - 196.)

Hyvä perehdyttäjä keskittyy ensin luomaan kattavan kokonaiskuvan yrityksen toiminnasta ja perehdytyksen vaiheista. Tämän jälkeen opetetut asiat liitetään aina kokonaiskuvaan. Perehdyttämisen jaksottaminen on tärkeää, jotta tulokas saa sisäistettyä uutta informaatiota tehokkaasti. Jaksotus voidaan suorittaa siten, että tutuista perusasioista siirrytään vähitellen uusiin erikoistumisalueisiin. Hyvää perehdyttäjä auttaa perusymmärrys aikuisten oppimisen

tavoista sekä aito kiinnostus toisen ihmisen auttamiseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 196 - 197.) Perehdyttäjän ei tulisi olla vain henkilö, joka osaa työnsä, vaan henkilö, joka sopii tehtävään myös luonteensa puolesta (Boella 2003, 118).

Hyvä perehdyttäjä luo vuorovaikutteisen ja avoimen suhteen perehtyjään. Näin perehtyjällä on mahdollisuus antaa palautetta ja kehittää perehdyttäjää. Mikäli tulokkaalla on aktiivinen rooli perehtyjänä, voidaan perehdyttämisyksiköä myös yhteisesti suunnitella oman osaamisen pohjalta. Hyvä perehdyttäjä myös aistii, koska perehdytys on tulossa päätökseen ja tulokas osaa riittävästi pärjätä omassa työssään. Hyvä perehdytysjakso päättyy liukuvasti, jolloin tulokas ei koe jääneensä yksin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 197.)

4.6 Haasteet

Tavallisin syy perehdyttämisen laiminlyöntiin on kiire työpaikoilla. Uuden työntekijän halutaan olevan avuksi mahdollisimman nopeasti ja tällöin saattaa unohtua, että riittävällä perehdyttämällä myös työn jälki saadaan varmistettua. Jo työsuhteen alkamisajankohtaa pohdittaessa tulisi ottaa huomioon resurssit perehdyttämiseen. Myös riittävä peruskartoitus tulokkaan lähtötasosta on hyvä tehdä ennen ensimmäistä työpäivää. Näin säästetään sekä perehdyttäjän että perehtyjän työaika. Vaikka perehdyttäminen on kallista ja sitoo henkilöresursseja, voidaan uusi työntekijä nähdä pitkäaikaisena investointina, johon sijoittaminen kannattaa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 241 - 243.)

Muita syitä perehdyttämisen epäonnistumiselle voivat olla muun muassa ongelmat kommunikoinnissa sekä väärin asetetut odotukset. Tärkeintä ongelmatilanteissa on niihin puuttuminen mahdollisimman nopeasti. Jos tulokkaan rooliin tai työpanokseen ei olla tyytyväisiä, tulee johdon puuttua asiaan, jotta asia saadaan korjattua. Mikäli tulokkaan ja yrityksen odotukset eivät tämänkään jälkeen kohtaa, voidaan pohtia onko rekrytointiprosessissa onnistuttu. Usein riittävällä kommunikoinnilla pienet virheet ja ongelmatilanteet saadaan selvitettyä ennen kuin ne ehtivät vaikuttaa laajemmin koko organisaatiossa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 244 - 245.)

4.7 Lainsäädäntö

Perehdyttämistä säätelevät monet lait ja säännökset. Työturvallisuuslain avulla pyritään parantamaan työympäristöä ja suojelemaan työntekijää asettamalla työpaikan olosuhteet sellaisiksi, etteivät ne vaaranna työntekijän terveyttä tai aseta häntä vaaratilanteeseen. (Finlex 2013.) Myös nuoria työntekijöitä varten on olemassa oma lainsäädäntönsä.

4.7.1 Työturvallisuus

Työturvallisuuslakiin on kirjattu, että työnantajan on tarjottava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä. (Kangas & Hämäläinen 2010, 31.) Käytännössä perehdyttämisen ja opastuksen suunnittelusta, seurannasta, toteutuksesta ja valvonnasta työpaikalla vastaa lähin esimies. Perehdytystehtäviä voidaan organisaatiossa delegoida myös koulutetulle työnopastajalle, mutta vastuu säilyy silti aina esimiehillä ja linjajohdolla. (Penttinen & Mäntynen 2009, 2.)

Työntekijälle tulee ennen työn aloittamista tarjota riittävä perehdyttäminen työhön, työolosuhteisiin, menetelmiin sekä työvälineisiin ja niiden turvalliseen käyttöön. Opetusta annetaan vaaratilanteiden estämiseksi sekä terveyttä tai turvallisuutta uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi. Opastusta on tarjottava säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöistä ja opetusta on tarvittaessa lisättävä. (Kangas & Hämäläinen 2010, 31.)

Vuokratyölle on laissa oma pykälänsä, joka mukaan työn vastaanottajan on ennen työn aloittamista määriteltävä tarkasti vuokratyön edellyttämät ammattitaitovaatimukset ja työn erityispiirteet ja ilmoitettava niistä vuokratyöntekijän työnantajalle. Työnantajan tulee välittää tiedot vuokratyöntekijälle ja varmentaa tämän sopivuus työtehtäviin. Perehdyttäminen työolosuhteisiin, työsuojelutoimenpiteisiin sekä muihin järjestelyihin on työn vastaanottajan vastuulla. (Kangas & Hämäläinen 2010, 31.)

Yhteisellä työpaikalla pääasiallista määräysvaltaa käyttävän työnantajan täytyy varmistaa, ulkopuolinen työnantaja ja hänen työntekijänsä ovat saaneet tarpeelliset tiedot työpaikan vaaratekijöistä sekä työturvallisuuteen liittyvistä toimintaohjeista. Työnantajan tulee lisäksi varmistaa, että ulkopuolinen työnantaja saa tarpeelliset tiedot palotorjunnasta, ensiavusta sekä evakointiin liittyvistä toimenpiteistä. (Kangas & Hämäläinen 2010, 31.)

4.7.2 Nuoret työntekijät

Nuoria työntekijöitä varten on oma laki, jolla pyritään välttämään vaaratilanteita. Lain mukaan työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä, jolla ei ole tarvittavaa ammattitaitoa tai kokemusta, saa erityistä opetusta ja ohjausta. Opetusta suunniteltaessa tulee huomioida henkilön ikä sekä muut ominaisuudet, joiden johdosta henkilökohtaista opastusta saataan tarvita. (Kangas 2003, 30.)

5 Tutkimus

Tutkimuksen tekemistä voidaan kuvata sarjaksi valintojen ja päätösten tekoja. Jo ennen aineiston keruuta tutkijan täytyy pohtia kuinka tutkimusongelma muotoillaan mahdollisimman selkeästi ja ymmärrettävästi, miten aiheesta löytyy tietoa sekä mitä tutkimusmenetelmiä

käyttämällä saadaan parhaiten vastaus tutkimusongelmaan. Lisäksi tutkijan on kyettävä suhteuttamaan teoria tutkimuksen aiheeseen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 123 - 124.)

Tutkimusongelmaksi olemme asettaneet opinnäytetyön tavoitteen ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta kysymyksen: Millainen perehdytysmateriaali tukisi yrityksen perehdytysprosessia? Tutkimusmenetelmäksi olemme valinneet tapaustutkimuksen, jonka tiedonkeruumenetelmänä käytetään teemahaastattelua mahdollisimman laaja-alaisen aineiston keräämiseksi. Toteutettava tutkimus on siis luonteeltaan laadullinen.

5.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta voidaan kuvata kokonaisvaltaiseksi tiedon hankinnaksi, jonka lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen luonnollisten tilanteiden avulla. Yleensä kvalitatiivisen tutkimuksen avulla pyritään löytämään tosiasioita, eikä niinkään todentamaan jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi, Remer & Sajavaara 2009, 161 & 164.) Kvalitatiivinen tutkimus perustuu sanalliseen viestintään ja tästä syystä siitä saatavaa aineistoa voidaan kuvata rikkaammaksi ja syvällisemmäksi kuin numeraalisesti kerätty aineisto. (Saunders, Lewis & Thornhill 2003, 378.)

Vaikka tiedonkeruun apuvälineinä voidaan käyttää lomakkeita tai testejä, toimii tutkija itse pääsääntöisesti tiedonkeruun instrumenttina. (Hirsjärvi, Remer & Sajavaara 2009, 164.) Tästä syystä kvalitatiivisen tutkimuksen tulokset eivät koskaan ole käyttäjistä irrallisia, sillä tutkija päättää tutkimusasetelman oman ymmärryksensä mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 20.)

Kvalitatiivista tutkimusta tehtäessä kohdejoukko rajataan tarkoituksen mukaisesti. Tutkimuksessa suositaan metodeja, jotka tuovat mahdollisimman laajasti esille tutkittavien näkökulmat ja mielipiteet. Tästä syystä tutkimussuunnitelma voi muotoutua vielä tutkimuksen edetessään. (Hirsjärvi, Remer & Sajavaara 2009, 164.)

5.2 Tiedonkeruumenetelmät

Kvalitatiivisen tutkimuksen yleisimpiä tiedonkeruumenetelmiä ovat haastattelu, kysely, havainnointi sekä erilaisiin asiakirjoihin perustuva tieto. Tutkimusasetelman ja resurssien mukaan tiedonkeruumenetelmiä voidaan käyttää yksittäin tai keskenään yhdistelemällä. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 70 - 71.)

5.2.1 Haastattelu

Haastattelun ja kyselyn perusajatus on samanlainen. Molemmissa pyritään saamaan vastaus haluttuun kysymykseen kysymällä asiasta ihmisiltä. Menetelmien erona on se, että toisin kuin kyselyssä, haastattelussa kysymykset esitetään haastateltavalle suullisesti. Tästä syystä haastattelu voidaan nähdä joustavampana vaihtoehtona kuin esimerkiksi postikysely. Haastattelutilanteessa haastattelijalla on mahdollisuus oikaista väärinkäsityksiä, selventää sanamuotoja tai käydä keskustelua haastateltavan kanssa. Haastattelija voi lisäksi käyttää hyödykseen havainnointia keskittymällä myös siihen kuinka haastateltava reagoi eri kysymyksiin ja millaista kehonkieltä tai äänensävyä hän käyttää. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 72 - 74.) Haastattelun etuna on myös se, että haastateltavaksi voidaan valita henkilöitä, joilla on tietoa tutkittavasta aiheesta. Harva myöskään peruu jo etukäteen sovittua haastattelua. Lisäksi haastateltavat on helppo tavoittaa myöhemmin uudelleen mahdollisia jatkotutkimuksia varten. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 206.)

Lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja syvähaastattelu ovat kaikki erilaisia haastattelumuotoja, joilla pyritään saamaan vastauksia erilaisiin ongelmiin. Lomakehaastattelu on ääripäässä täysin strukturoitu ja sen tarkoituksena on saada vastaus jokaiseen kysymykseen annettujen vaihtoehtojen sisällä. Toinen ääripää on syvähaastattelu, joka voi olla jopa täysin strukturoimaton. Haastattelu on keskustelunomainen ja ainoastaan keskusteltava ilmiö on etukäteen sovittu. Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu on edellä mainittujen välimuoto. Haastattelu etenee tiettyjen etukäteen valittujen teemojen mukaisesti, jolloin haastattelun sisältö saattaa vaihdella hieman haastateltavasta riippuen. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 74 - 75.)

5.2.2 Havainnointi

Vaikka havainnointi on yleinen tiedonkeruumenetelmä, käytetään sitä harvoin ainoana menetelmänä tutkimusta tehtäessä. Havainnoinnin avulla voidaan kytkeä muita tiedonkeruumenetelmiä paremmin saatuun tietoon. Esimerkiksi haastattelutilanteessa havainnoinnin avulla voidaan joko selkeyttää käyttäytymistä tai paljastaa mahdollisia ristiriitoja käyttäytymisen ja annettujen vastausten välillä. Havainnoinnilla voidaan lisäksi monipuolistaa saatua tietoa. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 81.)

Havainnoinnin muotoja ovat osallistuva havainnointi, osallistava havainnointi sekä piilohavainnointi. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija toimii aktiivisesti yhdessä tutkittavien kanssa. Tutkija voi oman valintansa mukaan pyrkiä joko vaikuttamaan tapahtumiin tai keskittyä ainoastaan toiminnan ymmärtämiseen. Osallistava havainnointi painottuu enemmän yhteisten asioiden hoitoon tiedon tuottamisen kautta ja siinä arvostetaan erityisesti kokemuksen kautta syntyntä tietoa. Piilohavainnointi on osallistuvaa havainnointia, jossa tutkija toimii aktiivi-

sesti tutkittavien kanssa kuitenkin paljastamatta tutkijan rooliaan. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 81 - 83.)

5.3 Tutkimuksen toteutus

Kuten luvussa 5 mainittiin, opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus toteutettiin tapaustutkimuksena, jossa tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Tutkimusongelmaan, millainen perehdytysmateriaali tukisi yrityksen perehdytysmateriaalia, pyrittiin löytämään ratkaisu haastatteleamalla niitä työntekijöitä, jotka ovat olleet viimeksi osallisina yrityksen perehdytysprosessissa.

Tältä pohjalta muodostettiin kaksi haastatteluryhmää: ABC Nummelan esimiehet ja uudet, alle puolivuotta talossa olleet, työntekijät. Tutkimusongelman pohjalta molemmille ryhmille muodostettiin omat haastatteluteemat:

Esimiehet:

- Perehdytyksen ja perehdytysmateriaalin nykytila
 - Myönteinen näkökulma
 - Haasteet
- Perehdytyksen kannalta tärkeät tiedot ja taidot
- Perehdytysmateriaalin sisältö ja rakenne
- Perehdytyksen järjestely
 - Perehdyttäjien määrä
 - Seuranta
- Vajaaksi jääneen perehdytyksen vaikutus työhön

Uudet työntekijät:

- Kokemus omasta perehdytyksestä
 - Myönteinen näkökulma
 - Haasteet
 - Käytetty aika
 - Seuranta
- Tiedon riittävyys
 - Myönteinen näkökulma
 - Haasteet
 - Suullinen/Kirjallinen
- Perehdytyksen painopisteet
- Perehdyttäjien määrä

Haastattelut sijoituivat aikavälille 20.6 -26.7.2013 ja niitä toteutettiin yhteensä kahdeksan kappaletta, joista kolme esimiehille ja viisi uusille työntekijöille. Kaikki haastattelut toteutettiin kasvokkain keskustellen, mikä antoi haastattelijalle mahdollisuuden havainnoida haastateltavan reaktioita ja esittää tarkentavia lisäkysymyksiä. Haastattelujen kesto vaihteli noin 10 minuutista 20 minuuttiin ja ne nauhoitettiin myöhempää aineiston analysointia varten. Nauhoitettujen haastatteluiden analysointi toteutettiin litteroimalla. Litteroinnin jälkeen kummaltakin haastatteluryhmältä saatu aineisto tiivistettiin ja ryhmiteltiin haastatteluteemojen mukaisesti. Teemoiteltua aineistoa vertailtiin niin ryhmien välillä kuin sisälläkin selkeiden johtopäätösten ja kehityskohteiden tunnistamiseksi.

5.4 Tutkimustulokset

Tutkimustuloksia analysoitiin jaotteleamalla ne ensin omiin ryhmiinsä, esimiehiin sekä uusiin työntekijöihin. Osion lopussa on myös yhteenveto, jossa on vertailtu ryhmien vastauksia toisiinsa.

5.4.1 Esimiehet

Esimiesten näkemys perehdytyksen nykytilasta oli haastatteluissa yhtenevä. Uutta työntekijää perehdytettäessä pyritään tilanteeseen, jossa muutaman ensimmäisen vuoron aikana kokeneemmalla työntekijällä on mahdollisuus opastaa tulokasta. Perehdytykseen käytettävä aika on kuitenkin rajallinen ja opittavaa on paljon. Tästä syystä jotkut osa-alueet saattavat jäädä käymättä läpi tai ne mainitaan vain ohimennen. Erityisesti vanhoille työntekijöille itselleen selvät asiat jäävät perehdytystilanteessa helposti mainitsematta.

Esimiehet nostivat esille muutamia asioita, jotka perehdytystilanteessa ovat usein unohtuneet. Näitä ovat erilaiset maksutavat, tuotetuntemus, työsuhteasiat, kuten palkat ja tauotus, sekä toimistossa hoidettavat niin kutsutut taustatyöt. Perehdytys aloitetaan pääsääntöisesti myymälän puolelta. Tämän vuoksi keittiön puoli jää usein osittain perehdytyksen ulkopuolelle.

Kysyttäessä perehdytysmateriaalien nykytilasta yksi esimiehistä alkoi nauraa. Yrityksestä löytyy muutamia perehdytykseen tarkoitettuja materiaaleja kuten perehdytyksen tarkistuslista ja vuorokortit. Siitä käytetäänkö niitä perehdytystilanteessa johdonmukaisesti, esimiehillä ei kuitenkaan ole varmuutta. Vuorokortit opastavat siinä mitä tulee tehdä mihinkin aikaan, mutta niitä ei ole päivitetty uusien aukioloaikojen mukaisiksi. Aikaresurssien vuoksi esimiesten toiveena olisi saada perehdytysmateriaalista mahdollisimman yksinkertainen ja kompakti paketti, jota kaikkien on helppo käyttää. Se helpottaisi tiedon siirtoa ja edistäisi yhteisten toimintatapojen säilymistä.

Perehdytyksen kannalta tärkeimmiksi tiedoiksi kaikki esimiehet nostivat työturvallisuusasiat kuten hätäuloskäyntien sijainnit. Muita tärkeitä esille nousseita asioita olivat omavalvonnan sekä taustaohjelmien osaaminen. Kattavan perehdytyksen kannalta olennaiseksi nostettiin myös se, että harjoitusvuorot tulisi sijoittaa niin myymälän kuin keittiön puolelle. Lisäksi olisi hyvä, että jokaisella tulokkaalla olisi harjoitusvuoroja sekä aamu- että iltavuoron aikana. Pannostamalla myös perehdytyksen seurantaan saadaan varmistettua, että asiat on opetettu ja ymmärretty oikein.

Perehdytysmateriaalin rakenteesta ja sisällöstä kaikilla esimiehillä oli yhtenäinen mielipide. Sen tulisi olla kansio, johon on kerätty tärkeimmät tiedot. Näistä haastatteluissa nousivat esille:

- Yhteiset pelisäännöt
- Työturvallisuus
- Vuorojen työtehtävät
- Toimintaohjeet niin kassan kuin mittarikentänkin hoitoon
- Omavalvonta

Kaikki esimiehet myös painottivat sitä, ettei perehdytyskansio saa olla liian laaja. Kaikkien asioiden sisällyttämisen sijaan sieltä tulisi löytyä helposti ja nopeasti tieto siitä, mistä tarvittavaa lisätietoa voi hakea. Yksi esimiehistä huomauttikin, että mikäli kansioista löytyisivät esimerkiksi kaikki tarvittavat puhelinnumerot, voisi se lisätä oma-aloitteisuutta työntekijöiden puolella ja näin ollen sekä säästää esimiesten aikaa että nopeuttaa asioiden hoitoa. Esimiehet toivoivat myös kuvallisia ohjeita auttamaan hahmottamaan miten tärkeimmät asiat tehdään.

Perehdytyksen toteuttamisesta esimiehillä oli eriäviä mielipiteitä. Kaksi haastateltavista oli sitä mieltä, että perehdyttäjien määrän tulisi olla pieni, enimmillään kaksi henkilöä. Näin tulokas ei joudu kohtaamaan heti liian montaa erilaista toimintatapaa. Yksi haastateltavista kannatti sitä, että koko henkilöstö pääsee perehdyttämään tulokasta. Tällöin tulokas kohtaisi heti eri toimintamallit ja pystyisi valitsemaan itselleen niistä sopivimman. Kaikki esimiehet painottavat perehdytyksen seurannan tärkeyttä ja tarkistuslistan käyttöä. Tarkistuslistan avulla voidaan varmentaa että opeteltava asia on ensin näytetty ja sitten suoritettu itsenäisesti.

Jos perehdytys on puutteellinen, näkyy se työpaikalla. Asioita jää joko kokonaan tekemättä tai ne tehdään väärin, mikä puolestaan aiheuttaa lisätyötä muille työntekijöille. Yksi esimiehistä huomauttaa myös, että usein työntekijät paikkaavat toistensa virheitä vaivautumatta

kertomaan tästä kenellekään. Tämän takia asioita ei vielä myöhemmässäkään vaiheessa saada välttämättä opetettua oikein.

5.4.2 Uudet työntekijät

Uusia työntekijöitä haastateltaessa kävi ilmi, että perehdytysprosessi oli ollut jokaisen kohdalla hieman erilainen. Osittain tämä johtuu siitä, että perehdytettäessä oli otettu huomioon työntekijöiden aikaisempi kokemus ja perehdytetty tulokasta näiden tietojen ja taitojen pohjalta. Myös poikkeustilanteet kuten äkilliset sairauslomatapaukset olivat vaikuttaneet joidenkin tulokkaiden perehdyttämiseen.

Lähes kaikki haastateltavat, lukuun ottamatta työssä oppimisen kautta tullutta työntekijää, kokivat, ettei perehdytykseen oltu käytetty riittävästi aikaa. Rajallisen ajan vuoksi suurin esille nousut puute oli keittiö, joka yhdellä haastateltavista oli jäänyt kokonaan alkuperäisen perehdytyksen ulkopuolelle. Tästä syystä perehdytyksen painopisteet olivat haastateltavien osalta myymälän puolella. Ainoastaan työharjoittelun kautta tulleelle perehdytys oli painotettu keittiöön, mikä johtui työharjoittelun luonteesta.

Muita esille nousseita haasteita olivat asiat, jotka eivät välttämättä tapahdu joka päivä ja jotka näin ollen eivät välttämättä tule esille ensimmäisten työvuorojen aikana. Haastateltavat kuitenkin kokivat saaneensa apua työtovereilta heti ongelmia kohdatessaan. Haasteellisina asioina uudet työntekijät mainitsivat haastatteluissa:

- Maksutavat
- Kaasut
- Karkurit
- Omavalvonta
- Veikkaus

Kaikki haastateltavat kokivat että perehdytystä on jollain tapaa seurattu. Perehdytettävät kokivat, että heitä on tarkkailtu ja he ovat saaneet suullista palautetta. Kolme viidestä haastateltavasta oli lisäksi saanut seurantaan liittyvän paperin, jossa oli kysymyksiä siitä mitä tulokas osaa tai ei osaa tehdä. Kahdessa tapauksessa paperiin ei kuitenkaan ollut myöhemmin enää palattu. Kattavimman seurannan oli saanut työssä oppimisen kautta tullut työntekijä, jonka seurantaan kuului palautteen annon lisäksi muun muassa näyttöjä.

Myös tiedon riittävydestä oli haastateltavilla hyvin eriäviä mielipiteitä. Suurin osa kuitenkin koki saaneensa riittävästi tietoa perus asioista erityisesti myymälän puolella. Haastateltavat toivat kukin esille muutamia asioita, joista olisivat toivoneet saavansa enemmän tietoa pe-

rehdytysjakson aikana. Näitä ovat muun muassa rahan vastaanotto, arpojen päiväseuranta, karkurit, kaasut, omavalvonta sekä turvallisuus asiat.

Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että lähes kaikki tieto on annettu suullisena. Johtuen erilaisista oppimistavoista, oli haastateltavilla kuitenkin eriäviä mielipiteitä siitä, miten he tietoa mieluiten vastaanottaisivat. Suurin osa olisi kuitenkin jäänyt kaipaamaan myös kirjallista materiaalia. Kirjallisia ohjeita toivottiin erityisesti omavalvontaan. Myös suullista tietoa suosivat haastateltavat olisivat toivoneet kirjallista materiaalia muistilistaksi, josta jo opittuja asioita voi myöhemmin tarkistaa. Näin myös harvemmin kohdattavat asiat olisi helppo tarkistaa yhdestä paikasta. Yksi haastateltavista koki, että kirjallista tietoa on jonkin verran saatavilla, mutta se mistä tiedon löytää voi tuottaa työntekijöille haasteita.

Uusista työntekijöistä neljä viidestä oli sitä mieltä, että olisi parempi jos perehdyttäjiä olisi vain muutama. Näin ei tarvitse joka kerta aloittaa alusta uuden ihmisen kanssa ja kaikilla osapuolilla on selkeämpi kuva siitä missä perehdytyksessä ollaan menossa. Heidät kaikki oli myös perehdytetty tällä tavalla. Ainoastaan yksi oli sitä mieltä, että on parempi, että koko henkilöstö on perehdyttämässä tulokasta. Hän koki itse löytäneensä näin oman tapansa toimia ja huomautti myös, että jokainen unohtaa kertoa jostain asiasta. Mikäli perehdyttäjiä on mahdollisimman monta, on todennäköisempää, että kaikki tarpeellinen tulee mainittua.

5.4.3 Yhteenveto

Haastattelujen pohjalta saimme kattavan vastauksen tutkimusongelmaksi asetettuun kysymykseen: Millainen perehdytysmateriaali tukisi yrityksen perehdytysprosessia? Parhaiten perehdytystä tukevaa materiaalia suunniteltaessa tulee ottaa huomioon niin esimiesten kuin työntekijöidenkin näkemykset. Kaikki osapuolet olivat yhtä mieltä siitä, että suunniteltavan materiaalin tulisi olla mahdollisimman helppolukuinen. Esimiehet toivoivat materiaalin sisältävän erityisesti lakisäätteiset asiat, kuten työturvallisuuteen liittyvät asiat. Työntekijät puolestaan toivoivat perehdytysmateriaalin toimivan muistilistana, jota voivat helposti hyödyntää myös vanhat työntekijät. Materiaalin toivottiin toimivan myös paikkana, josta voi tarkistaa mistä tarvittavaa lisätietoa voi hakea.

Haastatteluissa tuli ilmi useita asioita, joihin sekä esimiehet että työntekijät toivoivat panostamista. Omavalvonta mainittiin lähes jokaisessa haastattelussa ja siihen toivottiin sekä kirjallisia ohjeita että suullista opastusta. Myös työturvallisuuden merkitystä osana perehdytystä korostettiin niin uusien työntekijöiden kuin esimiestenkin puolelta. Tämän lisäksi kaikki osapuolet toivoivat selkeitä ohjeita muista työvuoroissa tapahtuvista asioista, kuten erilaisista maksutavoista ja toimistotöistä.

Haastattelujen kautta saimme vastauksia myös muihin perehdytykseen liittyviin asioihin. Perehdytyksen toivottiin kattavan myymälän lisäksi entistä paremmin myös keittiön puoli. Myös aamu- ja iltavuoron tärkeyttä korostettiin. Enemmistö niin esimiehistä kuin uusista työntekijöistäkin koki, että perehdyttäjien määrä on parempi pitää muutamassa henkilössä. Toisaalta kaikki uudet työntekijät kokivat parhaaksi tavaksi perehdyttää juuri sen tavan, jota heihin on käytetty.

5.5 Luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan mitata sen validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Tutkimuksen validiteetti tarkoittaa sen yleistä pätevyyttä eli onko tutkimuksessa käytetty mittari ollut sopiva mittaamaan sitä, mitä on haluttu mitata. (Anttila, 1998.) Tutkimuksen reliabiliteetti puolestaan tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta eli kykyä antaa ei sattumanvaraisia tuloksia (Anttila, 1998).

Opinnäytetyössä toteutetun tutkimuksen luotettavuutta validiteetin ja reliabiliteetin näkökulmasta puoltavat useat tekijät. Kaikki haastattelut toteutettiin samankaltaisissa olosuhteissa ja haastattelijana toimi toinen opinnäytetyön tekijöistä. Haastatteluissa käytettiin yhteistä haastattelurunkoa ja virhetulkinnat pyrittiin välttämään selventävien jatkokysymysten avulla. Vaikka jokainen haastattelu oli yksilöllinen johtuen haastateltavien erilaisista toimenkuvista ja työhistorioista, olivat saadut vastaukset kysymyksiin yhteneviä. Vastausten yhtenevyydestä ja sopivuudesta tutkimuskysymykseen voidaan päätellä, että haastateltavat ymmärsivät kysymykset samalla tavoin.

Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja opinnäytetyön tekijä, joka ei ollut haastatteluissa läsnä, kuunteli tallenteet itsenäisesti myöhemmin. Tämän jälkeen opinnäytetyön tekijät vertasivat havaintojaan keskenään. Näin jokaisesta haastattelusta saatiin kaksi eri analyysiä, haastattelijan ja ulkopuolisen ja näin ollen objektiivisemmän henkilön näkemykset. Samankaltaisten havaintojen perusteella voidaankin todeta, että haastatteluaineiston analyysi vaikuttaa melko luotettavalta.

Toiseksi tiedonkeruumenetelmäksi haastattelun ohella valitsimme havainnoinnin, sillä sitä voidaan hyödyntää myös tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa. Tarkkailemalla haastattelutilanteessa haastateltavan reaktioita, voidaan yleensä huomata, jos ristiriitoja kerrotun asian ja kehonkielen välillä esiintyy. Haastattelutilanteissa havainnoinnin koettiin kuitenkin tässä tapauksessa vahvistavan haastateltavien kertomia asioita.

6 Perehdytyskansio

Opinnäytetyön toiminnallisena osuutena toteutettiin ABC Nummelan henkilöstön käyttöön perehdytyskansio. Perehdytyskansion tavoitteena on tarjota uudelle työntekijälle niin tietopohjaa työnantajaan ja toimipaikan tapoihin liittyen kuin antaa ohjeita konkreettiseen työntekoon. Perehdytyskansion sisältö on osittain salaista tietoa, joten sitä ei löydy tämän työn liitteistä.

6.1 Suunnittelu ja toteutus

Perehdytyskansion toteutuksen lähtökohtana oli ABC Nummelan henkilöstön toive kyseiseen toimipaikkaan soveltuvasta perehdytysmateriaalista. Toimeksiantona toteutettu perehdytysmateriaalin sisältö ja rakenne suunniteltiin pitkälti henkilöstön toiveiden pohjalta. Näitä toiveita ja ajatuksia perehdytykseen ja perehdytysmateriaaliin liittyen kerättiin haastattelemalla niin uusia työntekijöitä kuin esimiehiä, kuten luvussa 5.3 jo mainittiinkin.

Haastatteluissa niin esimiesten kuin uusien työntekijöiden toiveena nousi esille materiaalin tiivys ja helppolukuisuus. Helppolukuisuuden tukemiseksi perehdytyskansio jaettiin kahteen pääosiin, joista ensimmäinen käsittelee yleisiä työnantajaan ja työsuhteeseen liittyviä asioita ja toinen itse työhön liittyviä ohjeistuksia. Myös sisällysluettelon rakenteeseen kiinnitettiin erityistä huomiota. Kappaleet ja otsikot pyrittiin rakentamaan siten, että työntekijän on mahdollista tarvittaessa löytää etsimänsä asia sisällysluettelosta muutamalla vilkaisulla.

Perehdytyskansion ensimmäinen, yleinen osa rakennettiin pitkälti olemassa olevien, koko ABC ketjulle suunnattujen perehdytysmateriaalien pohjalta. Siihen sisällytettiin tietoa niin työnantajasta, työsuhteesta, työturvallisuudesta kuin yhteisistä pelisäännöistäkin. Perehdytyskansion toiseen, varsinaista työntekoa koskevaan osaan, puolestaan kerättiin tietoa pitkälti työntekijöiden haastatteluissa esittämien näkökulmien pohjalta. Erilaisista erikoismaksutavoista ja muista haastatteluissa ongelmallisiksi koetuista asioista rakennettiin lyhyet ohjeistukset. Myös haastateltavien mainitsema omavalvonta otettiin huomioon ja sitä koskevat ohjeistukset sisällytettiin osaksi perehdytyskansiota.

Osana toimeksiantoa myös haastatteluissa esille nousseet vuorokortit päivitettiin vastaamaan nykytilannetta. Perehdytyskansion liitteeksi toteutettiin myös perehdytyksen muistilista, jonka tarkoituksena on varmistaa, että kaikki tarvittava tulee käytyä uuden työntekijän kanssa läpi myös tilanteessa, jossa perehdyttäjiä on useita.

6.2 Tulokset

Perehdytyskansion ensimmäinen versio jätettiin joulukuussa 2013 ABC Nummelaan työntekijöiden nähtäväksi. Ajatuksena oli, että jokaisella työntekijällä on mahdollisuus silmäillä se läpi ja tarvittaessa antaa palautetta ja korjausehdotuksia. Suullisesti saatu palaute materiaalista oli positiivista. Materiaaliin oli työntekijöiden toimesta kirjattu myös muutamia pieniä lisäys- ja tarkennusehdotuksia, jotka otettiin huomioon perehdytyskansion viimeisessä versiossa.

7 Johtopäätökset

Tässä osiossa olemme arvioineet opinnäytetyön toteutusta niin perehdytyskansion kuin koko prosessin osalta. Lisäksi olemme pohtineet mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

7.1 Toteutuksen arviointi

Kaiken kaikkiaan opinnäytetyöprosessi on onnistunut hyvin. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää millainen perehdytysmateriaali tukisi ABC Nummelan perehdytysprosessia. Teoreettinen viitekehys niin osaamisen kuin perehdyttämisenkin osalta tuki tutkimusta ja saimme haastattelujen pohjalta kattavan vastauksen tutkimusongelmaan. Suurimmat muutokset opinnäytetyön teon ja alustavan suunnitelman välillä koskivat aikataulutusta ja opinnäytetyö valmistui vasta suunniteltua myöhemmin. Muita vastoinkäymisiä ei juuri esiintynyt.

Kohdeyritykseltä saatu palaute opinnäytetyöstä oli positiivista. Työn ohella toteutettu toimemksiänto ei ollut yrityksen kannalta niin kiireellinen asia, että aikataulun venyminen olisi muodostunut ongelmaksi. Tuloksena syntynyt perehdytyskansio koettiin kattavana pakettina, joka vastaa yrityksen tarpeeseen. Yhtenä mahdollisuutena pidettiin myös tuotetun materiaalin hyödyntämistä myös muiden toimipisteiden perehdytysmateriaalin runkona.

7.2 Jatkotutkimusaiheet

Perehdytyskansion suunnittelu alusta loppuun on melko kertaluontoinen projekti, joka ei itsessään vaadi merkittäviä jatkotoimenpiteitä. Jotta perehdytyskansio täyttää tarkoituksensa yrityksessä tulevaisuudessakin, vaatii se kuitenkin jatkuvaa päivittämistä. Sen laajentaminen entisestään ei kuitenkaan välttämättä paranna sisältöä. Päinvastoin vähemmän tarpeellisen tiedon lisääminen kansioon saattaa hankaloittaa sen käyttöä.

Jatkotutkimusaiheena olisikin mielenkiintoista tutkia kuinka perehdytyskansion käyttöönotto on onnistunut ja miten se on vaikuttanut ABC Nummelan henkilöstön osaamistasoon sekä mieliteiksiin perehdytyksestä. Jatkotutkimuksen voi toteuttaa joko käyttämällä samaa kohde-

joukkoa tai vaihtoehtoisesti ottaa haastateltavaksi uudempaa henkilöstöä, mikäli vaihtuvuutta on tapahtunut.

Koska tätä opinnäytetyötä varten tehty perehdytyskansio on suunniteltu ainoastaan ABC Nummelan toimipistettä varten, koostui haastattelijoukko pelkästään kyseisen liikennemyymälän henkilöstöstä. Vastaava tutkimus voitaisiin toteuttaa myös muille toimipisteille, jolloin selviäisi onko heillä samanlaisia näkemyksiä ja haasteita. Mikäli perehdytyksen nykytila vastaa ABC Nummelan alkutilannetta, voi tätä tutkimusta käyttää pohjana perehdytyksen suunnittelulle.

Koska suunnittelemamme perehdytyskansion pohjana on käytetty S-ryhmän perehdytysmateriaaleja, voitaisiin perehdytysprosessia tutkia laajemmin myös S-ryhmän sisällä kasvattamalla kohdejoukkoa entisestään. Myös jatkotutkimusaiheet voitaisiin toteuttaa kvalitatiivisen tutkimuksen muodossa käyttämällä tässäkin opinnäytetyössä käytettyä teemahaastattelua.

Lähteet

Kirjat

- Bach, S. 2005. *Managing Human resources, personel management in transition*. 4. painos. UK: Blackwell publishing.
- Boella, M.J. 2003. *Human resource management in the hospitality industry*. 7. painos. United Kindom; Nelson Thrones.
- Helsilä, M. 2002. *Käytännön henkilöstötyö*. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. 15. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hyppänen, R. 2007. *Esimiesosaaminen - Liiketoiminnan menestystekijä*. Helsinki: Edita Publishing.
- Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2010. *Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus*. 3. painos. Työturvallisuuskeskus, TTK.
- Kauhanen, J. 2006. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. *Tulokkaasta tuloksentekijäksi*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. *Perehdyttämisen pelikentällä*. Helsinki: Palmenia, Helsinki University Press.
- Lankinen, P., Miettinen, A & Sipola, V. 2004. *Kehitä osaamista -hyödynnä kokemusta*. Helsinki. Talentum Media.
- Otala, L. 2008. *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu*. Porvoo: WS Bookwell.
- Penttinen, A. & Mäntynen, J. 2009. *Työhön perehdyttäminen ja opastus -ennakoivaa työsuojelua*. 2.painos. Työturvallisuuskeskus TTK.
- Prahald, C. K & Hamel, G. 1997. *Resources firms and strategies a reader in the resource-based perspective*. United States. Oxford University Press Inc.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. *Research methods for business students*. 3. painos. Pitman Publishing.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2012. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuomi, L & Sumkin. T. 2012. *Osaamisen ja työn johtaminen -organisaation oppimisen oivalluksia*. Helsinki: Sanoma Pro.
- Viitala, R.2007. *Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita Publishing.
- Viitala, R. 2005. *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Keuruu: Ota-van Kirjapaino.
- Virtainlahti,S. 2009. *Hiljaisen tietämyksen johtaminen*. Helsinki: Talentum Media.

Internetlähteet

ABC-Asemat. 2013a. ABC Nummela. Viitattu 19.12.2013.
<http://www.abcasemat.fi/asetat/abc-nummela>

ABC -Asemat. 2013b. Mikä on ABC. Viitattu 21.8.2013
<http://www.abcasemat.fi/mika-on-abc>

Anttila, P. 1998. Tutkimuksen reliabiliteetti. Viitattu 03.01.2014.
http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/01_tutkimusprosessi/02_tutkimisen_tai_to_ja_tiedon_hankinta/10_tutkimuksen_luotettavuus/10_1_2tutkimuksen_reliabiliteetti

Anttila, P.1998. Tutkimuksen validiteetti. Viitattu 03.01.2014.
http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/01_tutkimusprosessi/02_tutkimisen_tai_to_ja_tiedon_hankinta/10_tutkimuksen_luotettavuus/10_1_1tutkimuksen_validiteetti

Finlex. 2013. Työturvallisuuslaki. Viitattu 5.12.2013.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Hätönen, H. 2007. Oppiva Organisaatio. Viitattu 30.08.2013.
http://ftpmirror.your.org/pub/wikimedia/images/wikiversity/fi/2/24/Hatonen2_08102007.pdf

Pihkala, T, Uotila, T, Viitala, R. 2010. Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen. Viitattu 30.08.2013.
http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-313-4.pdf

Muut lähteet

Työntekijä 1. 2013. Työntekijän haastattelu 20.6.2013. ABC Nummela. Vihti.

Työntekijä 2. 2013. Työntekijän haastattelu 26.6.2013. ABC Nummela. Vihti.

Työntekijä 3. 2013. Työntekijän haastattelu 27.6.2013. ABC Nummela. Vihti.

Työntekijä 4. 2013. Työntekijän haastattelu 1.7.6.2013. ABC Nummela. Vihti.

Työntekijä 5. 2013. Työntekijän haastattelu 3.7.2013. ABC Nummela. Vihti.

Esimies 1. 2013. Esimiehen haastattelu 15.7.2013. ABC Nummela. Vihti.

Esimies 2. 2013. Esimiehen haastattelu 22.7.2013. ABC Nummela. Vihti.

Esimies 3. 2013. Esimiehen haastattelu 26.7.2013. ABC Nummela. Vihti.

Perehdytys ja toimintatavat, Suur-Seudun Osuuskauppa SSO. 2013.

Kuvat

Kuva 1: ABC Nummela (ABC asemat)9

Kuviot

Kuvio 1: Yksilön osaamiset (Mukaillen Ojala 2008, 51)	12
Kuvio 2: Yrityksen osaamislajit (Mukaillen Viitala 2007, 117)	14
Kuvio 3: Henkilöstön kehittämisen muotoja	18
Kuvio 4: Perehdyttämisprosessin vaiheet (Mukaillen Kupias & Peltola 2009, 102)	23

Taulukot

Taulukko 1: Eri ohjausmenetelmien eroja (Kjelin & Kuusisto 2003, 232).....	27
--	----

Liitteet

Liite 1 Sisällysluettelo, perehdytyskansio	49
--	----

Liite 1 Sisällysluettelo, perehdytyskansio

Sisällys	
Tervetuloa taloon!	4
Suur-Seudun Osuuskauppa SSO.....	5
SSO:n toiminnan tarkoitus.....	6
Visio ja arvot.....	6
Strategiset kehityskohteet.....	6
Organisaatio	7
Asiakasomistajuus.....	8
Työsuhteesi alussa	9
Työsopimus	9
Koeaika.....	9
Verokortti.....	9
Palkka	9
Palkanmaksu	9
Lomapalkka	10
Palkkaennakot.....	10
Muutosilmoitukset.....	10
Yhteiset pelisäännöt	11
Työaika ja tauot.....	12
Työvuoro-aiheet.....	12
Työvuorojen vaihtaminen	12
Työajan alkaminen.....	12
Tauot.....	12
Työterveyshuolto.....	13
Työhöntulotarkastus	13
Lääkärissäkäynnit	13
Sairauspoissaolot.....	13
Työtapaturma.....	14
Työturvallisuus	15
Paloturvallisuus ja ensiapu	15
Kiinteistöturvallisuus	15
Mittarikenttäturvallisuus.....	15
Rahankäsittely ja maksukortit.....	16
Tietoturvallisuus.....	16
Res -turva ilmoitukset.....	17
Työasu.....	18
Oma työnkuva.....	19

Maksutavat	19
Korjaukset	22
Kuitin peruutus	22
Kuitin muokkaus	22
Bonuksen lisääminen kuitille	22
Karkurit	24
Kaasut	26
Autopesu	27
Omavalvonta	28
Lämpötilaseuranta	28
Omavalvontamerkinnot	28
Erikoisruokavaliot	29
Ikärajat	29
SSO:n pelisäännöt	31
Kamerajärjestelmän käyttö ABC	33
Perehdytyksen muistilista	38
Keittiö -Aamuvuoro	40
Keittiö -Iltavuoro	41
Myymälä -Aamuvuoro	42
Myymälä -Iltavuoro	43