



jamk

Perehdytyskysely Shell Zeppelinille

Janette Häätylä

Opinnäytetyö, AMK
Joulukuu, 2023
Palveluliiketoiminta

Häätylä, Janette

Perehdytyskysely Shell Zeppelinille

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Joulukuu 2023, 37 sivua.

Palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: Kyllä

Tiivistelmä

Opinnäytetyössä selvitettiin liikenneasema Shell Zeppelinin perehdytykseen nykytilanne ja sen kehittämismahdollisuudet. Perehdyttäminen on prosessi, jossa uusi työntekijä otetaan vastaan uuteen tehtävään tai työpaikkaan. Perehdytyksen tavoitteena on saada työntekijästä tehokas ja itsenäinen osa työyhteisöä. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää perehdytystä tehokkaammaksi.

Opinnäytetyön aihe nousi työelämänlähtöisestä tarpeesta. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimusta pohjustettiin teoreettisella tiedolla perehdytyksestä, viestinnästä ja työhyvinvoinnista. Tiedonkeruumenetelmänä toimi puolistrukturoidut teemahaastattelut. Haastatteluja toteutettiin HR-päällikölle ja kolmelle työntekijälle. Teemahaastatteluisa kartoitettiin työntekijöiden kokemusta, osaamista, puutteita perehdytyksessä ja ideoitiin parannuksia perehdytykseen. Haastattelut analysoitiin anonyymeina. Analyysimenetelmänä käytettiin teemoittelua. Lopuksi haastattelujen perusteella koottiin tutkimuksen tulos, jonka reliabiliteetti on epävakaa vähäisten haastattelujen takia.

Tutkimuksen tulokset osoittivat selkeitä kehitystarpeita perehdytyksessä, kommunikoinnissa, vastuunjaossa ja osaamisessa työyhteisössä. Perehdytykseen olemassa olevat apuvälineet eivät ole toimivia, koska henkilöstön osaaminen ei ole riittävää, joka johtuu osittain heikosta kommunikoinnista työyhteisössä. Tätä puoltaa myös epämääräinen tietous perehdytyksen osa-alueiden vastuusta.

Johtopäätöksiin voidaan todeta, että perehdytyksen kehittämiseksi on tarvetta. Opinnäytetyön laajuudella ei voida ratkaista koko ongelmaa, mutta osan siitä. Perehdytyksen ulkopuolisia vaikutuksia löytyi useampia, joilla on vaikutusta työhyvinvointiin. Viestinnän merkitys korostui työyhteisössä niin perehdytyksen kuin työhyvinvoinninkin kannalta.

Avainsanat (asiasanat)

Perehdytys, perehdyttäminen, työnopastus, toimintatutkimus, teemahaastattelu

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

Liite 2 on salassa pidettävä, ja se on poistettu julkisesta työstä. Salassapidon peruste on Julkisuuslain 621/1999 24§, kohta 17, yrityksen liike- tai ammatillisalaisuus. Salassapitoaika on viisi (5) vuotta, salassapito päättyy 31.12.2028.

Häätylä, Janette

Inquiry of familiarization for Shell Zeppelin

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, December, 2023, 37 pages.

Service business. Bachelor's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

In the thesis, the current situation, and its development possibilities for the familiarization of the Shell Zeppelin traffic station were studied. Familiarization is a process in which a new employee is welcomed to a new work assignment or workplace. The goal of familiarization is to make the employee an efficient and independent part of the work community. The aim of the thesis was to develop familiarization more effectively.

The subject of the thesis appeared from a need based on working life. The study was made by using Qualitative research method. The data collection method was semi-structured theme interviews. Interviews were conducted for the HR manager and three employees. In the theme interviews, employees' experience, capability, shortages in familiarization were determined and improvements to familiarization were devised. The interviews were analyzed anonymously. The responses from the interviews were analyzed by dividing them into main themes. Based on the interviews and theoretical knowledge, the result of the study was composed. The reliability of the study was unstable due to the small number of interviews.

The results of the study showed clear development needs in familiarization, communication, division of responsibilities and the capability to complete challenging work assignments. The existing aids for familiarization are not functional because the staff's skills are not sufficient, which is partly due to weak communication in the work community. This is also supported by impaired knowledge of the responsibilities of the familiarization's areas.

The conclusions can be stated that there is a need for the development of familiarization. The extent of the thesis is not sufficient to solve the entire challenges, but a part of it. Several effects outside of familiarization were found that have an impact on well-being at work. The importance of communication was emphasized in the work community, both in terms of familiarization and well-being at work.

Keywords/tags (subjects)

Familiarization, introduction, professional guidance, action research, theme interview

Miscellaneous (Confidential information)

Annex 2 is confidential and has been removed from the public record. The basis for confidentiality is Julkisuuslaki 621/1999 24§, section 17, the business or professional secret of the company. The confidentiality period is five (5) years. Confidentiality ends on 31 December 2028.

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Kohdeyrityksen esittely	4
3	Koulutus ja kehittäminen	4
3.1	Perehdytys.....	6
3.2	Lainsäädäntö	6
3.3	Perehdytyksen ongelmat.....	8
3.4	Perehdytys Shell- ja St1-aseilla	9
3.5	Taidot toimia työssä	11
4	Kehittämistyön menetelmäkuvaus.....	12
4.1	Tutkimuksen tavoitteet	12
4.2	Toimintatutkimus	14
4.3	Teemahaastattelu	15
4.4	Analyysi teemoittelulla.....	15
4.5	Eettisyys ja luotettavuus	16
5	Tutkimuksen tulokset	17
5.1	Havaittuja epäkohtia perehdytyksessä	18
5.2	Haastatteluissa esiin nousseita kehitysideoita.....	20
5.3	HR-päällikön näkemys	22
5.4	Varhainen välittäminen ja henkilöstön kuuleminen	23
5.5	Perehdyttäjän rooli.....	23
5.6	Ratkaisu ongelmiin	24
6	Johtopäätökset.....	26
7	Pohdinta.....	27
	Lähteet	31

Liitteet	33
Liite 1. Haastattelurunko.....	33
Liite 2. Perehdytyskysely (salassa pidettävä).....	35

Kuviot

Kuvio 1. Perehdytyksen eteneminen työsuhteen alussa Shell ja St1-asevilla.....	10
Kuvio 2. Palvelu-tulos-ketju. Huonolla perehdytyksellä ketju katkeaa nopeasti.	11

1 Johdanto

Yrityksen tavoitteellinen ja tuloksellinen toiminta vaatii henkilöstön, jolla on voimavaroja toteuttaa yrityksen liiketoimintaa. Oikeanlaisella ja motivoituneella henkilöstöllä on resurssit toimia sitoutuneesti ja hyödyntäen osaamistaan, joka soveltuu heille määrättyihin työtehtäviin. Henkilöstön toimivuuteen vaikuttaa karkeasti sanottuna määrä ja laatu. Riittävä määrä henkilöstöä, jolla on aiemmin mainitut oikeanlaiset osaamiset ja on hyvinvoiva, voi toteuttaa liiketoimintaa kannattavasti ja tuoda entistä enemmän innovatiivista osaamista yritykselle. (Eklund 2018, 68; Viitala 2021, 30–31.) Myös lisääntyvä määrä henkilöstöä haluaa vaikuttaa työhönsä ja sen sisältöön. Uuden oppimisen työuran aikana ei ole enää vieras käsite, joka osaltaan antaa vauhtia henkilöstön intoon toimia aktiivisemmassa roolissa työssään kuin aiemmin. (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2016, 252–253.) Aron (2018, 93) mukaan työolojen vaikutus on suorassa yhteydessä työilmapiiriin.

Kohdeyrityksenä toimii Shell Zeppelin. Shell Zeppelin on Kempeleessä sijaitseva liikenneasema, jonka klusterikauppiaina toimii Lapin Asemat Oy. Liikenneasema ja kauppias toimivat tiiviissä yhteistyössä keskenään sekä St1-konsernin kanssa. Kohdeyrityksessä työskentelee tällä hetkellä reilu kymmenen henkeä, joista valtaosa osa-aikaisia. Tämä korostaa tiedonjakamisen tärkeyttä, sillä työyhteisössä tapahtuu useita muutoksia yhdenkin vuoden aikana.

Tutkimuksen kohdeyrityksessä Shell Zeppelinissä on havaittu tarve kehittää perehdytystä ja viestintää. Tiedonkulku katkeilee, eikä sen oikeellisuudestakaan ole oikeastaan tietoa. Liikenneaseman työ on haastavaa ja useita eri taitoja vaativaa työtä. Tähän pureuduttiin tutkimalla syy-seuraussuhteita sekä kartoittamalla erilaisia vaihtoehtoja tulevaisuudelle. Tavoitteena oli kehittää nykyistä perehdytystä suunnitelmallisemmaksi ja parantaa tiedon kulkua työyhteisössä perehdytykseen liittyen.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena toimintatutkimuksena. Tietoa kerättiin neljällä teemahaastattelulla. Puolistrukturoiduilla teemahaastattelulla oli tehokkainta kerätä tietoa henkilöstöltä, joita tilanne eniten koskee. Lisäksi HR-päällikön haastattelulla saatiin näkökulma henkilöstön ajatuksiin, jotta ratkaisusta tulisi parhain mahdollinen ja saavuttaisi todellisen hyötysuhteen.

2 Kohdeyrityksen esittely

Asema on kauppiasvetoinen ja tällä hetkellä kauppiana toimii Lapin Asemat Oy, joka on kauppiasasemassa myös muilla pohjoisen Suomen St1- ja Shell asemilla. Lapin Asemat Oy perustettiin Lapin alueen asemia varten, jotka siirtyivät kyseisen klusterikaupiaan alle vuonna 2022. Asemia sijaitsee Rovaniemen alueelle neljä ja Oulun seudulla seitsemän kappaletta. Kauppiasvetoiset asemat toimivat tiiviissä yhteistyössä St1-konsernin kanssa, joiden toimintaa asemat toteuttavat.

Kohdeyritys tutkimuksen toteutukseen on Shell Zeppelin. Shell Zeppelin on asemista eteläisin. Shell Zeppelin on huoltamoketjussa toimiva huoltoasema, josta löytyy pieni myymälä, autopesu, polttonestejakelu sekä kahvila- ja ravintolatoimintaa. Lounasta tarjoillaan pääosin arkisin. Henkilöstö koostuu aina opiskelijoista eläkeläiseen olevalla ikähaarukalla. Yksikön henkilöstöä on tällä hetkellä hieman reilu 10 henkeä, jossa on mukaan luettuna myös yksikön-, keittiö- ja vuoropäällikkö. Asemakohtaista liikevaihtoa ei ole saatavilla, mutta Lapin Asemien liikevaihto vuonna 2022 oli noin 3,5 miljoonaa euroa (Lapin Asemat Oy n.d). Tähän täytyy huomioida myös kauppiaan vaihdoksen ajankohta, mikä tapahtui kesken vuoden. Edellisenä kauppiana toimi Restel Oy.

Asemalla työskennellään päivittäin yhdessä työkavereiden kanssa sekä yksin. Työtehtävät vaativat tietoa ja taitoa, kuten myös erilaiset asiakaspalvelutilanteet. Liikenneasemalla on runsaasti erilaisia palveluja, joihin liittyy erilaisten järjestelmien käyttämistä. Myös lounaan ja listaruokien myynti, valmistus ja tarjoilu vaativat osaamista. Henkilöstöä voisi kuvata moniammatilliseksi, sillä perättäisiä työtehtäviä saattavat olla lehtipihvin valmistus ja ilmanpaineiden tarkastaminen asiakkaalle.

3 Koulutus ja kehittäminen

Henkilöstön koulutus on tärkeää ja kehittää henkilöstöä toimimaan tehokkaammin, tuottavammin sekä soveltamaan saamaansa tietoa ja taitoa haastavissa työtilanteissa. Työtä tekemällä on todettu olevan suurin opettava vaikutus. Jopa puolet oppimisesta tapahtuu näin. Toiseksi suurimpana vaikuttajana on työyhteisöltä oppiminen vuorovaikutuksessa sekä muu verkostoituminen. Tällainen tilanne voisi olla esimerkiksi vuoron vaihto. Vain 20 % kaikesta oppimisesta tulee suoraan koulutuksista. Koulutuksen merkitystä ei voi vähätellä: Sen avulla on mahdollista luoda tietopohja,

joka laajenee entisestään työelämässä ja voi auttaa esimerkiksi ymmärtämään opittua paremmin. (Kauhanen 2016, 39.)

Koulutuksen merkitys työhön otettaessa

Ravintola- ja catering-alan perustutkinnon suorittaneella on taidot toimia ravitsemisalan eri työtehtävissä ja vaiheissa. Tutkinnosta voi valmistua joko kokiksi tai tarjoilijaksi. Tutkinnon suorittaneet voivat työskennellä erilaisissa ravintoloissa, pubeissa, liikenneasemilla, kahviloissa, pitopalveluissa, suurkeittiöissä ja niin edelleen. Mahdollisuuksia on monia. (Ravintola- ja catering-alan perustutkinto 2018, 2.)

Elinikäinen oppiminen on tiivistetysti sitä, kuinka havaitaan tarve ja halu oppia vielä aikuisiälläkin niin työelämässä kuin vapaa-ajallakin, tai esimerkiksi jatkokouluttautumisella. (Mitä elinikäinen oppiminen tarkoittaa? Voiko siitä olla sinulle apua? 2021). Mahdollistamalla uuden oppimisen työpaikalla opettamalla ja myös mahdollistamalla muun kouluttautumisen niin sanotusti työn nimissä, kasvattaa yksilön sitoutuneisuutta organisaation ja kasvattaa aineetonta pääomaa. Sitoutunut työntekijä on yleensä myös motivoitunut, jolloin hän kasvattaa ammattitaitoaan todennäköisemmin.

Aineeton pääoma

Aineeton pääoma on henkilöiden tuomaa pääomaa, joka liikkuu henkilön mukana. Aineettomalla pääomalla voi olla jopa suurempi arvo kuin fyysisellä pääomalla, eli välineistöllä. Tämän omaaminen on yritykselle jopa kilpailuetu kilpaileviin yrityksiin nähden ja sitä täytyy vaalia. Kommunikaatiolla aineetonta pääomaa voidaan siirtää työntekijältä koko yrityksen käyttöön, joka puolestaan kasvattaa koko yrityksen aineetonta pääomaa. Osaavan ja kokeneen henkilöstön aineeton pääoma on yritykselle arvokasta. (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2014, 245–246.) Kommunikaatiolla jaetaan tietoa, jonka avulla työntekijä kehittää osaamistaan ja näin hänen henkilökohtainen sekä myös organisaation aineeton pääoma kasvaa. -Kuitenkin ainoastaan sen aikaa, kun henkilö työskentelee yrityksen riveissä. (Christerson 1991, 50–52.)

3.1 Perehdytys

Perehdytys on prosessi, jossa uusi työntekijä otetaan vastaan uudelle työpaikalleen, ja jossa hänelle opetetaan työtehtävät, käytänteet ja autetaan sopeutumaan uuteen työyhteisöön. Perehdytyksessä tavoitteina on saada sellaiset taidot uudelle työntekijälle, joilla hän osaa toimia tehokkaana sekä itsenäisenä osana työyhteisössä ja -ympäristössä. Oppiminen, tiedon soveltaminen ja sopeutuminen ovat perehdytyksen avainsanoja sekä kulmakiviä. (Eklund 2018, 25.) Itseymmärryksen lisääminen on tärkeää myös perehdytyksen kannalta: Henkilöstön tulee ymmärtää yrityksen arvot, tavoitteet, toimintatavat ja pyrkimykset toimiakseen työtehtävissään laaja-alaisemmin (Savaspuro 2019, 49).

Perehdytysjaksoksi käsitetään ensimmäiset 90 päivää uudessa työssä. Suunnitelmallisella perehdytyksellä on huomattavia vaikutuksia työntekijän sitoutuneisuuteen ja tehokkuuteen. Kattavalla perehdytyksellä oli tutkimuksen mukaan 58 % suurempi todennäköisyys, että työntekijä oli yrityksessä vielä kolmenkin vuoden päästä. Hyvä perehdytys työyhteisöön auttaa myös huomattavasti työtyytyväisyyteen, jonka vuoksi osa perehdytysprosessia on myös uuden työntekijän tutustuttaminen työyhteisöön sekä työyhteisön vastuu ottaa uusi työntekijä tervetulleena työyhteisön tasavertaiseksi jäseneksi. (Eklund 2018, 34–35.)

3.2 Lainsäädäntö

Työturvallisuuslaissa säädetään työnantajan ja työntekijän velvollisuuksista, joilla voidaan taata kaikkien osapuolien turvallisuus. Työnantajalla on velvollisuus huolehtia työntekijöiden turvallisuudesta sekä perehdytyksestä. Tätä kutsutaan huolehtimisvelvollisuudeksi. (Työsopimuslaki 55/2001, 8§.) Saman huolehtimisvelvollisuuden alle ylettyy velvollisuus antaa opetusta ja ohjausta työntekijälle riittävässä määrin. Työnantajan tehtäviin kuuluu antaa riittävä perehdytys ja ohjaus, jotta työntekijällä on tarpeeksi taitoa ja osaamista työn suorittamiseksi sekä esimerkiksi erilaisten poikkeustilanteiden hoitamiseksi. Tätä taitoa ja osaamista tulee täydentää tarpeen vaatiessa. (Työsopimuslaki 55/2001, 14§.) Työntekijän vastuulla on taas toimia kaiken jo aiemman osaamisensa sekä työnantajan tarjoaman ohjauksen ja opetuksen mukaisesti työpaikallaan (Työsopimuslaki 55/2001,

18§). Lisäksi on määritetty työnantajan velvollisuus suunnitella työ siten, että siinä otetaan huomioon jokaisen työntekijän sekä fyysinen ja henkinen kyvykkyys hoitaa työtehtäviään turvallisesti (Työturvallisuuslaki 738/2002, 13§).

Vastuullinen organisaatio ottaa vastuun koko henkilöstöstä

Vastuulliseksi organisaatioksi kuvataan sellaista, joka pakollisen lainsäädännön lisäksi ottaa laajalaisemmin vastuuta perehdytyksessä. Tämä jaetaan yleensä kolmeen osa-alueeseen: Taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristövastuulliseen. Toimiva perehdytys tuo suoria vaikutuksia työhyvinvointiin sekä kasvattaa luottamusta työyhteisössä. Hyvinvoiva henkilöstö on myös tuottavampaa. (Kupias & Peltola 2009, 186.) Hyppäsen (2013, 156) mukaan yleinen työarjen haastavuus voi johtaa työyhteisön sisäisiin ongelmiin.

Perehdytyksen sisällöt vaihtelevat voimakkaasti yritysten ja organisaatioiden välillä. Tärkeää on, että perehdytykseen käytetään riittävästi resursseja, joka on organisaation vastuulla. Vastuusta voi saada myös kilpailuedun, mutta se voi olla vain välttämätön keino saada uusi työntekijä selviytymään arjesta. Hyvällä perehdytyksellä on selkeä vaikutus muun muassa työntekijän tehokkuuteen ja hyvinvointiin. (Eklund 2018, 26, 31.) Savaspuron (2019, 28) mukaan henkilön motivaatiota kasvattaa kolme asiaa: 1. Vahvistava palaute omasta osaamisesta, 2. Omaehtoisuus ja 3. Tunne yhteisöön kuulumisesta.

Työelämässä yleensäkin yleistyvät lyhytaikaiset ja osa-aikaiset työsuhteet. Perehdytykseen ei siis välttämättä haluta sijoittaa paljoa resursseja vaihtuvuuden pelossa. Tätä ei kuitenkaan kannattaisi pelätä, sillä hyvällä perehdytyksellä voidaan saada aikaan kyseisen organisaation vakiintunut työyhteisö ja vähentää paikallista vaihtuvuutta yleistilanteesta huolimatta. Joissakin tilanteissa on kuitenkin realistista, että työntekijät vaihtuvat, jolloin perehdytyksen tavoite voikin olla nopea työhön oppiminen. Tämän vuoksi organisaation on hyvä asettaa kysymys: Mitä apua haluamme perehdytykseltä? (Eklund 2018, 28–29.)

3.3 Perehdytyksen ongelmat

Työhyvinvointi on noussut tärkeäksi puheenaiheeksi 2010-luvun aikana. Yritykset ja organisaatiot haluavat panostaa henkilöstön hyvinvointiin. Hyvinvoiva työntekijä todennäköisemmin pysyy yrityksessä töissä ja jaksaa kehittää osaamistaan ja taitojaan yrityksessä. Oikeanlainen osaaminen ja sitoutunut työntekijä antaa yritykselle vahvan perustan pyörittää arkeaan. Tutkimusten mukaan työhyvinvoinnilla on vaikutusta työnantajamaineeseen, tuottavuuteen, taloudelliseen tulokseen ja kilpailukykyyn. Työhyvinvoinnin lisäämisellä on todettu olevan vaikutusta työntekijöiden vaihtuvuudessa, eli hyvinvoiva henkilöstö on todennäköisemmin pidempiaikaisemmissa työsuhteissa kuin henkilöstö, joka voi huonosti. (Kauhanen 2016, 17–18.)

Työn kuormittavuus

Moniasia vaikuttaa työn kuormittavuuteen. Suunnittelu, organisointi ja johtaminen ovat keskeisiä avainsanoja työn onnistumiseen saattamisessa. Jatkuvat työyhteisössä väärin tehdyt työtehtävät, kasautuva kiire sekä näiden tuoma turhautuminen turhasta työstä ja ajankäytöstä syövät henkilöstön voimavaroja. Huonosti perehdytetty työntekijä tekee väistämättä virheitä, joita useampi työntekijä ja jopa esihenkilö joutuu selvittämään ja ratkaisemaan. Tämä voi johtaa tyytymättömiin asiakkaisiin ja asiakassuhteiden katkeamiseen. (Aro 2018, 98.) Olennaista on myös varsinaisen perehdytyksen jälkeen muistaa työntekijän olevan tuore, joten häneltä kannattaa kysellä, josko hän vielä tarvitsee tukea johonkin työtehtäviin (Joki 2021, 96).

Viestinnän merkitys

Viestintään tulee kiinnittää erityistä huomiota. Juholinin & Rydenfeltin (2023) tutkimuksessa tuodaan esille nykyaikaisen viestinnän haastavuus, joka voi johtaa mis-, dis- ja malinformaation leviämiseen. Myös polarisoituvalla puhekulttuurilla on vaikutuksensa nykyajan viestintään. (Juholin & Rydenfelt 2023, 66.) Tätä edistää avoin vuorovaikutus, jossa tuodaan esille selkeät päämäärät ja tavoitteet perustellusti. Näin työntekijällä on täysi tietoisuus, joka perustuu todelliseen tietoon. Edelleen voi esiintyä häiriötekijöitä, jotka vaikuttavat tiedon vastaanottamiseen. Tällaisia asioita voi olla esimerkiksi erilaiset tunteet ja tietoähky. (Hyppänen 2013, 76.)

Uuden työntekijän haasteet

Perehdytykseen liittyvät ongelmat ovat helppo kuitata ihmisen luonteella tai päivän kiireellä. Uusi työntekijä saa ensimmäisinä päivinä valtavan määrän tietoa, joka voi johtaa tietoähkyyn. Ilman kunnollisia taukoja työssä tai riittävää aikaa perehdytyksessä, on vaarana, ettei tieto mene perille ja näin itse oppiminen jää oppimatta. Kuitenkin yleinen käsitys on, että mitä enemmän tehdään töitä, sitä nopeammin oppii. Kuitenkaan suorituskyky ja tiedonsisäistäminen heikkenee liiallisen tiedon tulvan aikana. Palautuminen työpäivän keskelläkin on mahdollistettava, joka itseasiassa parantaa päivän tehokkuutta. Kognitiivisen levon myötä uusi työntekijä jaksaa keskittyä tehokkaammin eikä toistoja tarvita välttämättä niin montaa. (Eklund 2018, 47–50.)

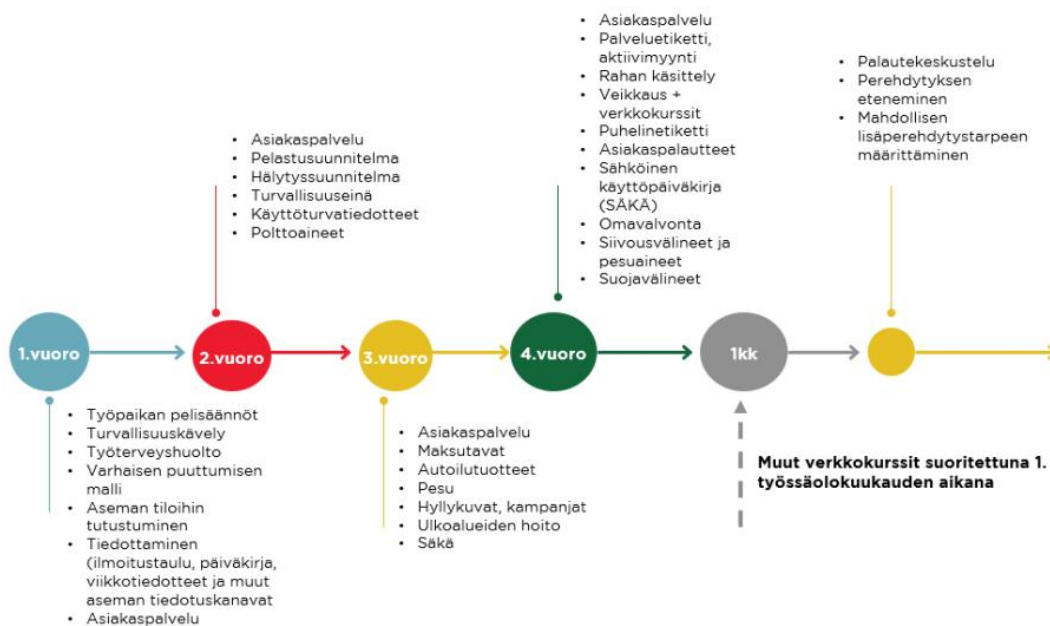
Perehdyttäjän haasteet

Myös perehdyttäjällä on haasteita edessään, kun uudelle työntekijälle tulee opettaa ja kertoa kaikki tieto ja taito, myös se hiljainen tieto. Rekrytoinnin ja perehdytyksen voivat tehdä eri henkilö, joten perehdyttäjä lähtee usein alusta saakka kertomaan tulokkaalle kaiken tarpeellisen. On tärkeää, että perehdyttäjällä on riittävästi aikaa käydä läpi tarvittavat aiheet ja työtehtävät ilman häiriötekijöitä. Perehdytyksen suunnitelmallisuus on myös avaintekijöitä. Prosessin kulkua ohjaamalla voidaan tietoisesti parantaa sen vaikutuksia, muokata tärkeimpien osa-alueiden laajuutta perehdytyksessä sekä esimerkiksi yksilöllistää perehdytystä silloin, kun se on tarpeen. Työntekijät ovat yksilöitä, joten yksilöllisyys on tärkeää. (Eklund 2018, 31, 94–95.)

3.4 Perehdytys Shell- ja St1-asemilla

Asemien, kuten myös Shell Zeppelinin, käytöstä löytyy ”Tervetuloa taloon” -käsikirja uuden työntekijän perehdytyksen tueksi. Käsikirja tarjoaa uudelle työntekijälle kattavasti yleistä tietoa aseman toimista, työntekijän vastuista ja työtehtävistä sekä esimerkiksi erikoistilanteissa toimimisesta. Käsikirjan liitteenä tulee ”Perehdyttämisen tarkistuslista”, joka täytetään perehdyttäjän ja työntekijän kanssa yhdessä sitä mukaan, kun perehdytys etenee. Näin varmistetaan, että kaikki aiheet ovat käyty läpi ja työntekijällä on kattava osaaminen työhönsä. Vastuu perehdytyksestä on työntekijän asemilla, joilla työntekijä työskentelee. (Tervetuloa taloon 2023.)

Lapin Asemilla toteutetaan keskimäärin viisi perehdytysvuoroa, joissa ei työskennellä yksin, vaan turvana on aina perehdyttäjä, jolta voi pyytää apua tarpeen vaatiessa. Perehdytysvuoroja on mahdollista lisätä taitojen kartoittamisen jälkeen. Näiden vuorojen aikana on tarkoitus oppia tarvittavat työtehtävät turvalliseen ja sujuvaan yksintyöskentelyyn. Tämän perehdytysjakson aikana työyhteisön tuki on erityisen tärkeää.



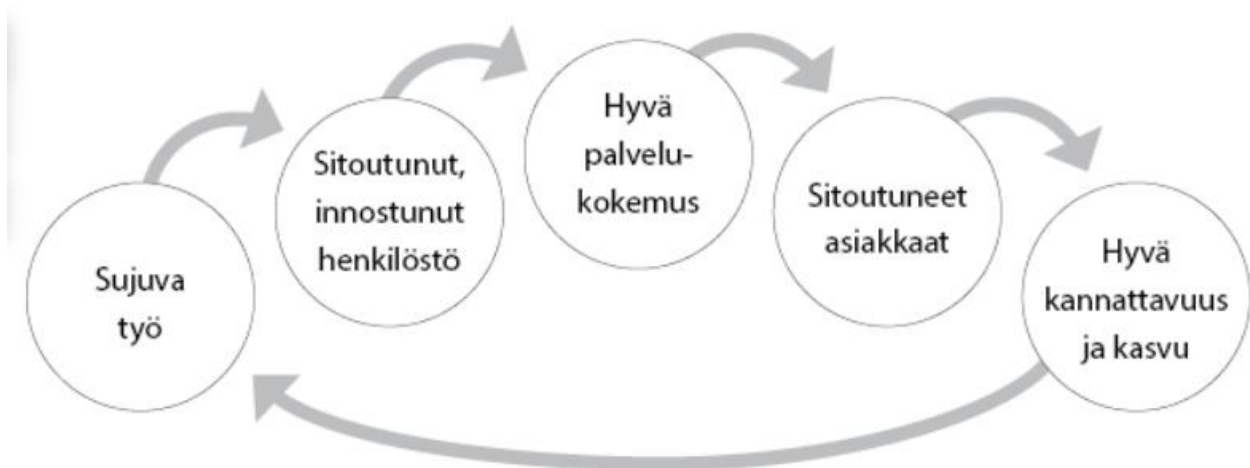
Kuvio 1. Perehdytyksen eteneminen työsuhteen alussa Shell ja St1-aseilla. (Tervetuloa taloon 2023)

Energiaopisto

St1 ja Shell-asemat tarjoavat laajasti verkkokoulutuksia työntekijöilleen. Verkkokoulutuksissa käydään läpi yleisiä ohjeita ja toimintamalleja, jotka pätevät valtakunnallisesti. Näistä koulutuksista kerätään todistukset asemien koulutusmappeihin, jolla varmistetaan jokaisen työntekijän tasapuolinen ja riittävä koulutus työtehtäviinsä. Aiheina ovat esimerkiksi turvalliset työtavat, autonpesu, asiakaspalvelu ja lisämyynti sekä uhkatilanteet asiakaspalvelutyössä. Opiskeluohjeissa korostetaan koulutuksen tehokkuutta suunnitelmallisuudella. (St1 Energiaopisto 2023.) Kauppiaalta tulee omia tarkentavia ohjeitaan perehdytyksessä, mutta St1 määrittelee raamit perehdytykseen.

3.5 Taidot toimia työssä

Kun työnantaja on opettanut ja perehdyttänyt työntekijän työtehtäviinsä alkaa työntekijän itsenäinen työskentely yrityksessä. Siinä korostuu työnantajan tai hänen edustajansa esimiestaidot sekä työntekijän alaistaidot. Siirrymme koko ajan enemmän siihen suuntaan, missä työntekijällä on kasvava vastuu hoitaa työtehtävänsä sekä juokseviakin asioita itsenäisesti. Esimiehen rooli taas korostuu enemmän kokonaisvaltaisessa ja yleisemmässä johtamisessa, jossa hän ei välttämättä puutu itse työntekoon. (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2014, 264–265.) Christersonin (1991, 29) mukaan täytyy työntekijällä myös olla niin valtuudet kuin osaaminenkin korjata virheitä esimerkiksi ennen virheellistä tapahtumaa tai välittömästi asiakaspalautteen tultua. Näitä asioita tukee mahdollisuus jatkuvaan itsensä kehittämiseen sekä välitön palaute (Savaspuro 2019, 46). Hollanderin teorian mukaan johdettavien henkilöiden tulisi olla mukana päätöksenteossa. Johtajan osallistavalla johtamisen tyyllillä luodaan vuorovaikutusta, jonka vaikutuksena muutoksiin reagoitaisiin avoimemmin. (Haslam, Reicher & Platow 2012, 54.)



Kuvio 2. Palvelu-tulos-ketju. Huonolla perehdytyksellä ketju katkeaa nopeasti. (Lähde: Aro 2018, 87)

Esimiestaidot ja alaistaidot kulkevat pareittain

Näitä kahta termiä kuvataan vastinpareina toisilleen. Molemmat osapuolet vastaavat jossain suhteessa toisilleen ja kommunikointia vaaditaan järjestelmän systemaattiseen toimimiseen. Aiemmissa, jo osittain vanhentuneissakin johtamisen teorioissa, alaisia kuvattiin vähemmän merkityksellisinä organisaation osina. Nykyisiltään alaitaidot määritellään viidellä elementillä: Halu auttaa, huomaavaisuus ja hyvät tavat, reiluus ja rehtiys, tunnollisuus sekä kansalaishyveellisyys. Kyse on siis taidoista olla vastuullinen osa organisaation toimintaa kaikella ammatti- ja yleisosaamisellaan. (Puusa ym. 2014, 264–269.)

4 Kehittämistyön menetelmäkuvaus

Tässä luvussa käsitellään kyseisen kehittämistyön ominaisuudet ja määritellään lähdeaineistoa käyttäen tavat ja menetelmät, joilla kehittämistyö toteutettiin. Luvun aikana edetään tutkimuksen eri vaiheet ja määritellään niiden yleisiä piirteitä. Suunniteltu eteneminen edistää kehittämistyön toteuttamista.

Tutkimuskysymys muodostui seuraavasti: Onko nykyinen perehdytys riittävä ja miten sitä voitaisiin parantaa? Kysymyksen muotoilu jatkui useamman kuukauden ajan, ja vasta viime metreillä ennen tutkimuksen varsinaista alkua, se lyötiin lukkoon.

Tiedonhankinta tutkimukseen keskittyi fyysisen kirjaston läpikäymiseen ja kirjojen takakansien lukemiseen. Oppaita hankittiin myös suullisten suosittelujen perusteella, joita tukivat Jamkin verkkokirjaston (janet.finna.fi) tietokannat. Tutustumalla myös kymmeniin muihin opinnäytetöihin (theseus.fi), löytyi useita mielenkiintoisia tietolähteitä.

4.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää kohdeyrityksen perehdytystä uusille työntekijöille. Henkilöstön vaihtuvuus on ollut suurta ja uusien työntekijöiden sitouttamisessa on ollut suuria haasteita. Kehittämällä ja syy-seuraussuhteiden selvittämällä oli tavoitteena löytää menetelmiä uusien henkilöstön jäsenien perehdyttämiseen, jonka myötä myös tuottavuus ja sitoutuneisuus kasvaisi. Työn-

tekijöiden näkökulma oli ensisijainen, jotta varsinaisen myyntityön tekijöiden ääni saadaan kuuluiin. Heillä on ensikäden tietoa, miksi joku ei toimi tai puolestaan toimii juuri hyvin sellaisenaan. Työntekijöiltä saadun tiedon perusteella aiheita pohdittiin myös HR-päällikön kanssa, jotta mahdollisia kehityskohteita voidaan kartoittaa paremmin ja realistinen ratkaisu olisi toimintaa edistävää.

Tutkimuksen tavoitteena ei ollut syventyä taloudelliseen kannattavuuteen esimerkiksi laskemalla mahdollisista muutoksista tulevia kuluja ja niiden hyötysuhteita. Tavoite keskittyi toiminnalliseen kehitykseen, joka tietenkin osaltaan vaikuttaa myös taloudellisesti. Tätä korosti työntekijöiden näkökulma.

Opiskelijoilla on mahdollisuus harjoitella tutkimuksien ja kehittämistöiden tekemistä (Hirsjärvi & Hurme 2022). Lisäksi Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2015) kertovat, että opiskelijan tehdessä tutkimuksia ja kehittämistöitä opiskelujen aikana, tulisi hänen olla osaava kehittäjä työhön astuessaan. Valmistunut korkeakouluopiskelija voi myös soveltaa saamaansa tietoa ja taitoa työelämässä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 14.) Perehdytys on yksi useista kivijaloista työelämässä. Sen vuoksi siihen perehtyminen ja sen osa-alueen asiantuntijuus nousivat pinnalle opinnäytetyön aiheen pohdinnassa.

Organisaatioiden kannattavuuden parantaminen vaatii kehitystöitä, tietoa ja oppimista. Osaajat ovat niitä henkilöitä organisaatioissa, jotka pystyvät kehittämään niin omaa kuin muidenkin työtä kannattavammaksi ja tuotteliaammaksi. Osaajalla on historiaa ja kokemusta jo aiemmin tehdyistä muutosprojekteista ja kehittämistöistä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 12–14.) Kokemus ravintola-alalta ja liikenneasemista toivat tietoa ja taitoa mukanaan kohdeyritykseen siirryttäessä. Taito verrata toimintamalleja auttoi kehitystyön aikana.

Hirsjärven ja Hurmen (2022) mukaan Campbellin, Daftin ja Hultinin (1982) määrittelevät tutkimuksen kriittisiksi pisteiksi tutkimuksen ongelmat ja kysymykset. Samalla linjalla ovat myös Ojasalo ja muut (2015), jonka lisäksi he korostavat myös järjestelmällisyyden merkitystä onnistuneessa kehittämistyössä. Sen lisäksi, että täytyy osata tunnistaa kehittämiskohde, on myös tärkeää ymmärtää

sen sidosryhmien toimintaa ja syy-seuraussuhteita. (Ojasalo ym. 2015, 22–23.) Niin sanottu punainen lanka meinasi karata välillä, sillä jokainen aihe olisi vaatinut lisää huomiota ja herättänyt kiinnostusta. Aihe muuttui ja selkiytyi kehittämistyön aikana, joten suunnitelman mukaan ei varsinaisesti edetty koko matkaa, mutta huomio kohdistettiin sinne, missä sille oli eniten tarvetta.

Laadullinen tutkimus

Sekä Juhila (n.d) että Hirsjärvi ja Hurme (2022) esittävät laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen tutkivan ja analysoivan empiirisiä aineistoja liittämällä sitä teoreettisuuteen. Kvalitatiivinen tutkimus edustavaa humanistisia tieteitä ja hermeneuttista tutkimusotetta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tarkastellaan enemmän sidosryhmien vaikutuksia toisiinsa. (Juhila, n.d.; Hirsjärvi & Hurme 2022.) Laadullisen tutkimuksen valinta menetelmäksi oli itsestään selvää alusta asti, jotta oli mahdollista tarkastella aiheita laajemmin ja perehtyä syy-seuraussuhteisiin. Näiden merkitys tutkimuksessa oli suuri.

4.2 Toimintatutkimus

Kuten Ojasalo ja muut (2015, 59) esittävät, toimintatutkimuksen yhteydessä voidaan esittää kysymyksiä kuten: ”Miten tutkittavat kohteet voivat muuttua?” sekä ”Mikseivät ne muuttua?”. Kuula (n.d.) täydentää, että toiminta tutkimuksen tavoitteena on muuttaa ja uudistaa nykyisiä toimintamalleja, eli niitä konkreettisia asioita, joiden kehittäminen edistäisi toimintaketjujen kulkua. Kurt Lewinin esitetään olevan toimintatutkimuksen mallin perustaja ja kehittäjä. (Kuula n.d.) Toimintatutkimuksen ominaispiirre on sidosryhmien osallistaminen yhteisen kehittämistyön ratkaisussa (Ojasalo ym. 2015, 58). Edellä mainitut kysymykset näyttelivät suurta roolia tutkimuksen edetessä. Analyysin aikana pohdittiin erilaisten uusien toimintamallien vaikutusta henkilöstöön ja siihen, kuinka jokainen voisi kehittyä työssään ja miten se olisi mahdollista.

Tutkimusmuodon ominaispiirre on käytännönläheinen ongelmanratkaisu tutkitun tiedon pohjalta, josta koostetaan uusi rakenne tai järjestelmä. Tutkimuksessa yhdistetään jo olemassa olevan teoreettisen tiedon käyttämistä sekä kerätään uutta, empiiristä aineistoa esimerkiksi kohteen käytän-

nön toimista. Näitä yhdistämällä voidaan luoda tutkimustulos, eli tässä tapauksessa edistävää toimintamalli perehdytykseen, jota voidaan sitten arvioida sen mukaan, kuinka paljon siitä saadaan konkreettista hyötyä, joka on myös teoreettisesti perusteltua. Tutkimuksessa on myös oleellista tutkijan ja käytännön johdon yhteistyö eli molempien osapuolien aktiivinen osallistuminen. (Ojasalo ym. 2015, 65.)

4.3 Teemahaastattelu

Haastattelu on toimintatutkimuksessa kattava tyyli kerätä aineistoa suoraan henkilöiltä, jotka toimivat kehittämiskohteen keskiössä ja tulevat vastaamaan uudenlaisen toimintamallin käyttöönotosta. Haastattelu on käytetyimpiä tiedonkeruumenetelmiä, joista vielä vapaamuotoisemmat haastattelut ovat lisääntyneet. Vähemmän strukturoidut haastattelut antavat tilaa haastateltavalle ja haastattelijalle ohjata keskustelun etenemistä. Vapaampi eteneminen puolestaan antaa tilaa uusille näkökulmille, joita ei ennen haastattelua osannut ennustaa laisinkaan. Haastattelussa korostuu se, kuinka vastaaja nähdään subjektin ja nostattaa vastausten laatua. (Hirsjärvi & Hurme 2022; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 205 Ojasalo ym. 2015, 106–107.) Haastatteluista kerätty tieto korosti mielipiteiden ja näkemysten tärkeyttä.

Haastattelujen pääteemat jakautuivat kolmeen aiheeseen: Taidot toimia työssä, sosiaalinen merkitys työssä ja työhyvinvointi. Näitä teemoja käsiteltiin laajasti niin haastatteluissa kuin vielä analyysissäkin. Pääteemojen vaikutus tutkimustulokseen oli huomattava. Analyysin avulla teemoja voitiin käsitellä tarkemmin.

4.4 Analyysi teemoittelulla

Myös haastattelujen avulla kerätty aineisto täytyy analysoida, ennen kuin siitä saadaan käytettävää tietoa tutkimuksen tai kehittämistyön ratkaisuun. Kun haastattelujen saturaatiopiste on kohdattu, on kerätty tarpeeksi tietoa. Saturaatiopiste tarkoittaa sitä, kun uusi aineisto ei tuota enää uutta tietoa, vaan se alkaa toistaa itseään. Sen jälkeen voidaan alkaa analysoimaan tietoa. Haastattelujen litteroituja aineistoja analysoidaan usein teemoitetulla tavalla. Tämä tarkoittaa sitä, että

litteroidusta tekstistä etsitään aiheita ja teemoja, jotka toistuvat useassa haastattelussa. Teemoittelu on mahdollista vain laadukkaalle aineistolle. Myöntävistä ja kieltävistä vastauksista saadaan hyvin vähän teemoja auki, eikä varsinaista analyysia voida edes tehdä. (Ojasalo ym. 2015, 110–111.)

Haastattelut äänitettiin, jonka jälkeen litteroitiin myöhempää tarkastelua varten. Eettisen menetelmän mukaan, ääniraidat tuhottiin litteroinnin jälkeen, eivätkä haastattelut tule kuulumaan muiden korville. Litteroiduista ja anonymisoiduista haastatteluista tehtiin analyysi, joka johti johtopäätöksiin tutkimuksessa ja oli näin osana lopputuloksen ratkaisua. Haastatteluista puhutaan henkilön aseman mukaan eli joko työntekijä, esihenkilö tai HR-päällikkö.

Tutkimuksen aineisto analysoitiin teemoittelulla. Teemoittelun peruserä on etsiä aineistosta keskeisiä teemoja ja aihepiirejä, jotka nousevat usein esille (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2016). Keskeisiä teemoja tarkasteltiin sitten tarkemmin. Käyttämällä aineistolle sopivaa analyysimenetelmää, voidaan päästä tarpeeksi analyttiseen ja perusteltuun lopputulemaan. Teemoittelussa nousi esiin kolme aiemmin mainittua pääteemaa, joita analysoitiin tietopohjaan verraten. Analyysissa korostui teemojen välinen yhteys.

4.5 Eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksessa noudatettiin hyvää eettistä käytäntöä. Tätä osoittivat muun muassa vapaaehtoinen tutkimukseen osallistuminen, henkilötietojen anonymisointi työntekijöiden haastatteluissa ja totuudenmukainen raportointi. Tutkimukseen liitetty Liite 2 on salassapitovelvollinen ja siitä on laadittu toimeksiantajan kanssa asiallinen ja sitova sopimus.

Tutkimuksessa toimitaan vuorovaikutuksessa kohdeyrityksen toimijoiden kanssa sekä käsitellään henkilötietoja. Kuten ihmissuhteissakin, myös tutkimuksessa tulee seurata hyviä eettisiä toimintatapoja. Aineistonhallintasuunnitelmassa kuvataan tarkemmin tapoja, joilla muun muassa tietojenkäsittelyn oikeellisuutta valvotaan ja noudatetaan. (Ojasalo ym. 2015, 48–49.) Keskeisiä eettisyyden ja luotettavuuden tekijöitä tutkimuksessa oli muun muassa neutraalius puhuttaessa toiminta-

tavoista, henkilötietojen käsittely sekä tiedonhankintamenetelmien eettisyys ja käytänteet kohdeyrityksessä. Kaikki aineisto tutkimukseen on suojattu salasanojen taakse, mikä takaa henkilöiden ja yrityksen tietosuojan.

Tutkimus oli työelämälähtöinen, joten se täytyi suorittaa rehellisesti, huolellisesti ja parasta osattua tarkkuutta käyttäen. Parhaita tutkimustuloksia saadaan, kun aineistonkeruussa haastateltavat pystyvät luottamaan eettisiin toimintatapoihin ja voivat olla varmoja, ettei heidän henkilötietonsa leviä, tai heidän antamia tietojaan ei käytetä väärin. Yleisiä rehellisyyden kompastuskiviä tutkimuksissa voi olla muun muassa plagiointi ja harhaanjohtava tai vajaa raportointi. (Ojasalo ym. 2015, 48–49.)

Rehellisyys ja asioiden todellinen laita ovat merkittäviä haasteita tutkimuksessa. Tutkijan sekä muiden osallistujien on kyettävä huomioimaan vain totuuden mukaiset faktat ilman henkilön oman mielipiteen heijastamista liiaksi toimintatapoihin. Tällöin totuudenmukaisen tutkimuksen tuottaminen on mahdollista (Ojasalo ym. 2015, 48–49).

5 Tutkimuksen tulokset

Puolistrukturoituja teemahaastatteluja toteutettiin yhteensä neljä kappaletta. Kolme näistä oli kohdeyrityksen työntekijöitä ja viimeinen HR-päällikkö. Kaksi haastattelua peruuntui tutkimuksesta riippumattomista syistä. Haastatteluissa käsiteltiin erilaisia teemoja tietoon, osaamiseen, perehdyttämiseen ja muutostarpeisiin liittyen. Haastattelujen suunniteltu kesto oli noin puoli tuntia, joka kasvoi peruuntuneiden haastattelujen vuoksi 40 minuuttiin. Yksi haastattelu venähti noin 50 minuuttiin, mutta oli keskustelultaan erittäin antoisa ja toi hyvin näkökulmia, mitä ei muista haastatteluista tullut.

Eniten esille nousseita teemoja olivat taidon ja tiedon puute, työhyvinvointi sekä palautteen merkitys työssä. Nämä tiedot analysoitiin teemoittelulla, jonka avulla ratkaisua etsittiin enemmänkin perehdyttämisen taitojen parannuksella ja kehityksellä. Osa haastateltavista ilmaisi, ettei heillä ole

omasta mielestään riittäviä taitoja opettaa uudelle työntekijälle kattavasti työtehtäviä ja esimerkiksi taitoja suoriutua erilaisista erikoistilanteista, kuten auton pesuhallin vikatilanteista. Haluttiin oppia opettamaan ja oppia itse lisää.

Kaikissa haastatteluissa ilmeni paljon samankaltaisia seikkoja. Työntekijöillä oli yhteneviä näkemyksiä, kuitenkin havaittavissa kokemuksen määrä. Osalla oli jännitteitä esihenkilöä kohtaan, mikä osaltaan vaikutti heidän motivaatioonsa tehdä työtä ja pyytää apua. Lopulta avun pyytäminen itsessään koettiin olevan matalalla kynnyksellä, mutta reagointi avun pyyntöön toi oman jännitteensä. Toisaalta koettiin reagoinnin olevan auttava, mutta myös toisinaan syyttävä, joka johti itsessään motivaation ja itsevarmuuden laskemiseen.

5.1 Havaittuja epäkohtia perehdytyksessä

Perehdytyksen peruspohjana oleva tarkistuslista oli kaikkien haastateltavien mielestä kattava, mutta myös liian pitkä. Kaikkia kohtia ei myöskään ymmärretty, eikä välttämättä tiedetty, mitä ne tarkoittavat. Työntekijöiden haastatteluissa ilmeni, ettei tarkistuslistaa edes käytetä perehdytyksessä. Näin ollen varsinainen suunnitelmallisuus siis perehdyttämisestä jää kokonaan uupumaan.

Työssä käytetään paljon erilaisia järjestelmiä, laitteita ja koneita, joiden hallinnan opettelu vaatii paljon aikaa. Perehdytyksen ohella ei koettu olevan tarpeeksi aikaa varattuna näihin. Myös perehdytyksen keskeytyminen toistuvasti vuoron muiden kiireiden vuoksi koettiin haastavana niin perehdyttäjän kuin perehdytettävänkin kannalta. Muut juoksevat asiat koettiin häiritsevän perehdytyksen prosessia ja aiheuttavan jopa opetetun unohtamisen. Haastatteluista pystyi päättämään, että perehdytykselle tärkeä asioiden toistaminen oli puutteellista, mikä myös vaikutti itsevarmuuteen.

Itsevarmuuden vaikutus oli tutkimuksen keskeisimpiä löydöksiä. Itsevarmuudella oli tutkimuksen haastattelutuloksissa selkeä rooli osaamisen ja aktiivisuuden kannalta. Haastatteluissa nousi ilmi useaan kertaan, että mikäli itsevarmuutta on vähemmän, työntekijä jättää herkemmin työtehtävään apua pyytämättä tai jättää koko työtehtävän tekemättä. Tähän kerrottiin olevan ratkaisuna laajempi perehdytys ja toistojen lisääminen.

Kommunikointi

Esille nousi myös tärkeä aihe varsinaisten työtehtävien ulkopuolelta: Sosiaaliset taidot työelämässä. Huolenaiheena oli etenkin työuraansa aloittavien opettaminen erilaisiin asiakaskohtaamiin ja muihin sosiaalista tilannetajua vaativiin tilanteisiin. Tähän todettiin olevan tarvetta varata enemmän aikaa myös perehdyttämisessä.

Shell Zeppelinissä työskentelee henkilöstöä niin Lapin Asemien kuin henkilöstövuokraus yrityksen Go On:n kautta. Lapin Asemien henkilöstöä kutsutaan tuttavallisesti ”talon väkenä”. Toivottiin, että myös talon väkeä informoitaisiin Go On:n toimintamalleista esimerkiksi sairauspoissaoloissa ja toisinpäin, jotta perehdyttäjät sekä muut työkaverit osaisivat neuvoa tarpeen tullen. Kaikissa haastatteluissa korostui tiedon jakamisen tärkeys ja tietynasteinen puute kommunikoinnissa.

Samaan aiheeseen kytkeytyi myös palautteen merkitys työssä. Haastateltavat kokivat saavansa suurimmaksi ainoastaan negatiivista tai rakentavaa palautetta. Positiivisen palautteen määrää toivottiin lisää etenkin esihenkilöltä ja sillä koettiin olevan suora yhteys motivaatioon ja jaksamiseen työssä. Työkavereilta saatu palaute oli pääosin rakentavaa tai positiivista. Siinä ei koettu olevan negatiivisia sävyjä.

Kokemuksen merkitys perehdytyksessä

Kokemus niin ravintola-alalta kuin yleensä työelämästäkin koettiin helpottavan perehdyttämisen prosessia kummaltakin puolelta ajateltuna. Tietenkin jokaisella on kerran se ensimmäinen työpaikkansa, mutta kokemuksen koettiin olevan avain jopa tiiviimpään perehdytykseen. Siten voisi suhteuttaa taloudellisia kuluja perehdytyksessä, kun työuransa aloittaville voitaisiin pitää pidempi perehdytysjakso kuin kokeneemmille. Näin resursseja jaettaisiin sen tarpeen mukaan ja varmistettaisiin niiden hyötyaste.

Ruoan valmistus

Annosruokien valmistuksessa koettiin haasteita. Perehdytysjakson aikana ei ole tarpeeksi aikaa käydä läpi valmistettavia lista-annoksia, mikä voi johtaa epävarmuuteen ja virheisiin tilanteissa, jolloin tehdään jo itsenäisesti töitä. Tähän ratkaisuksi koettiin iltavuoron perehdytyksen yhteyteen lisättävä kaksi tuntinen jakso, joka varattaisiin ainoastaan ruokien valmistukseen. Keittiön työtehtävät tuntuvat aiheuttavan eniten haasteita ja epävarmuutta: Jopa epäonnistumisen pelkoa.

Autopesu

Liikenneasemalla toimii vuorokauden ympäri autopesu, johon asiakas voi ostaa pesukoodin joko aseman kassalta aukioloaikojen puitteissa tai vaihtoehtoisesti digipesukoodin internetistä. Haastatteluista ilmeni, ettei kaikilla työntekijöillä ole tietoa ja taitoa kertoa erilaisista pesuista kattavasti tai hoitaa erikoistilanteita koneeseen liittyen, kuten pesukoneen jumittuminen kesken pesun. Mikäli ongelmatilanne syntyy, osaamattomammat työntekijät kokivat parhaaksi soittaa suoraan esihenkilölle päivästä ja kellonajasta riippumatta. Hänen koettiin osaavan auttaa. Autopesun kemikaaleista ei myöskään ollut kaikilla riittävästi tietoa ja ymmärrystä. Eräs koki tämän jopa turvallisuusuhkana. Tähän aihealueeseen toivottiin huomattavasti enemmän aikaa perehdytyksessä.

Ydinongelma

Tiivistettynä voisi sanoa, että perehdytykseen on olemassa materiaalia, jota ei kuitenkaan osata hyödyntää eikä se ole opetettavissa annetussa ajassa perehdytysvuorojen aikana. Näin kokivat haastateltavat, jotka ovat aiemmin toimineet perehdyttäjänä yrityksessä. Tarve pidemmästä ja kontrolloidummasta perehdytyksestä oli yksi avaintemoja haastatteluissa.

5.2 Haastatteluissa esiin nousseita kehitysideoita

Tutkimuksen yhteydessä toteutetut teemahaastattelut korostivat tärkeyttä kuulla asioista suoraan osallisilta. Vaikka yrityksellä on käytössä kattava perehdyttämisen malli, oli tärkeää tietää sen käytännön toimivuudesta. Ilmeni, ettei tätä mallia käytetä aktiivisesti: Sen koetaan olevan epäselvä, eikä tiedetä tarkkaan, mitä listan asiat käytännössä tarkoittavat. Tämä puolestaan antoi tietoa, millä tavoin niin kohdeyrityksen kuin mahdollisesti muidenkin asemien olisi hyvä antaa taitoja

opettamiseen. Haastatteluissa korostui erityisesti nykyisen henkilöstön epävarmuus työtehtävistä ja taidoista toimia töissä.

Perehdytysopas

Tämä antoi ideaa siitä, että nykyiselle henkilöstölle voitaisiin tarvita opas perehdyttämiseen. Perehdytykseen on tällä hetkellä käytössä perehdytyskäsikirja uudelle työntekijälle sekä perehdyttämisen tarkistuslista. Perehdytyksen käsikirjassa tieto ei ollut tarkkaa ja eriteltyä, eikä siinä käsitellä varsinaisia aseman työtehtäviä tarpeeksi. Nämä tukevat perehdytyksen prosessia ja antavat tärkeää tietoa. Kuitenkin haastatteluista ilmennyt tiedon ja taidon puute korosti sitä, että esimerkiksi perehdytyksen tarkistuslista olisi hyvä olla kirjoitettuna auki, jotta sitä oikeasti käytettäisiin. Esimerkiksi turvallisuusotsikon alla olevista asioista useampi tai jopa kaikki aiheet olivat epäselviä tai jopa täysin tuntemattomia. Mikäli näistä olisi kirjoitettuna selkeämmin aihealueiden toimintatavat ja tiedot ylös asemakohtaisesti, se helpottaisi oikeellisen ja ajankohtaisen tiedon antamista. Tällainen voisi olla perehdytyskansio, josta voisi tarkistaa työtehtäviä ja erikoistilanteita muissakin tilanteissa.

Perehdytyskansio koettiin ideana hyvänä, mutta pelkona oli pituus, joka saattaisi lamauttaa todellisen käytön. Kiire työpäivissä on jatkuvaa ja myös perehdyttämisen ohella täytyy normaalit vuoron tehtävät toteuttaa. Kuitenkin sen ajateltiin myös kannustavan parempaan perehdyttämiseen, kun oikea tieto olisi saatavilla. Perehdytyskansion päivittäminen tietojen uusiutuessa huoletti. Vanhentunut tieto ajaisi jälleen heikentyvään perehdytykseen ja virheisiin työssä.

Perehdytyskysely

Toisena vaihtoehtona haastatteluissa nousi uudelle työntekijälle annettava perehdytyskysely, johon hän vastaisi perehdytyksen päätyttyä, esimerkiksi ensimmäisen työssäolo kuukauden jälkeen. Kyselyssä testattaisiin työntekijän osaamista ja tietoa suorista työtehtävistä ja muun muassa käytännöistä työpaikalla. Kyselyn tarkoituksena ei olisi rangaista työntekijää eikä hänen perehdyttäjäänsä, vaan tuoda ilmi puutteita perehdytyksessä. Kun puutteet saataisiin tietoon, voisi perehdyttäjä kasvattaa osaamistaan näillä osa-alueilla sekä uusi työntekijä pääsisi opettelemaan nämä

asiat. Ehdotettiin myös, että nämä lomakkeet säilöittäisiin Lapin Asemien haltuun, jotta he pystyisivät pitämään tilastoa perehdytyksen tasosta yhdellä tai useammalla asemallaan. Onhan perehdytys kriittinen piste monestakin näkökulmasta katsottuna.

Tämän koettiin olevan parempi kannuste suoraan oppimiseen työpaikalla. Kyselystä havaittaisiin suoraan ilmenneet puutteet tiedoissa ja taidoissa, joka johtaisi tilanteen korjaamiseen. Huonona puolena esitettiin pelko negatiivisesta palautteesta esihenkilöltä epäonnistuneesta perehdytyksestä. Perehdytyskyselyyn ei kuluisi suhteellisesti yhtä paljoa aikaa, kuin perehdytyskansion läpikäymiseen. Käyttöasteen arveltiin olevan suurempi.

5.3 HR-päällikön näkemys

Opas perehdyttämiseen tai perehdytettävän perehdytyskysely eivät olleet missään vaiheessa tavoitteita tutkimuksessa, mutta huomioiden henkilöstön ilmaisemat selkeät tarpeet ja huolenaiheet, alettiin ideoimaan erilaisia ratkaisuja. Ensimmäisenä toteutettiin työntekijöiden haastattelut, jotta ideointia pystyi viimeisenä kyselemään myös HR-päälliköltä. Hänen mielteensä näistä kahdesta ehdotuksesta olivat hyvin samankaltaisia.

Opas perehdyttämiseen eli perehdytyskansio sai kannatuksen sen selkeyden vuoksi. Työntekijöille ja perehdytettäville olisi tärkeää antaa tarpeeksi tietoa, jonka voi tarkistaa tarvittaessa. Etenkin harvinaisemmissa erikoistilanteissa tiedon tarkistaminen olisi tärkeää. Tästä olisi apua myös, kun työntekijöiden korkea vaihtuvuus aiheuttaa paljon opettamista ja tiedon jakamista, jolloin myös inhimilliset tietokatkokset ovat mahdollisia.

Samalla linjalla hän oli myös perehdytyskyselystä. HR-päällikkö korosti useasti tiedon jakamisen tärkeyttä aseman sisällä kuin myös asemien ja henkilöstöhallinnan ja kauppiaan välillä. Kun tieto liikkuu nopeasti, on myös henkilöstöhallinnolla ja kauppiaalla mahdollista reagoida tarvittaessa sekä tehdä tarpeellisia muutoksia. Työyhteisön merkityksen hän koki tärkeäksi, koska asemien työtehtävät vaativat useiden järjestelmien ja liikkuvien osien hallitsemista, mutta kannatti myös ulkoista seurantaa, jotta epäkohtia on mahdollista korjata ennen niiden paisumista lumipalloefektiksi.

5.4 Varhainen välittäminen ja henkilöstön kuuleminen

Lapin Asemilla on käytössä varhaisen välittämisen malli, jonka avulla voidaan puuttua ajoissa epäkohtiin työntekijän kohdalla. Tämä tarkoittaa esimerkiksi työntekijän jaksamisen seuranta tiiviimmin tietyllä ajanjaksolla, mikäli tietty määrä poissaoloja kertyy ajanjaksolla. Varhaisen välittämisen mallilla on mahdollista ehkäistä työuupumusta ja estää tilanteen eskaloituminen pahimmillaan työkyvyttömyyteen saakka.

Vuoden 2024 alkupuolella käyttöön tulee Lapin Asemien oma perehdytyskysely, jonka avulla kartoitetaan uuden työntekijän tilannetta ensimmäisten kuukausien aika. Siten on tulevaisuudessa helpompi kartoittaa perehdytyksen onnistumisia ja parannuskohteita, työntekijän sen hetkisiä taitoja sekä sopeutumista työympäristöön. Tämä keskittyy enemmiltä osin työntekijän omaan kokemukseen kuin varsinaiseen tietoon työtehtävistä.

Yli 50 työntekijän yrityksissä tulee ottaa käyttöön anonyymi ilmoituskanava, jonka avulla on tarkoitus puuttua epäkohtiin ja ongelmiin työpaikoilla. Ilmoituskanava on otettava käyttöön viimeistään 17.12.2023. Ilmoituskanavan käyttöönotossa perusteena oli ilmiantajan aseman suojeleminen ja sivuvahinkojen minimointi. (Monti 2023.) Palvelu tulee käyttöön myös Lapin Asemilla.

5.5 Perehdyttäjän rooli

Myös perehdyttäjien lukumäärää pohdittiin. Uudelle työntekijälle tulisi olla vain yksi perehdyttäjä, jotta perehdytyksestä saataisiin kokonaisuutena yhtenäisempi ja henkilökohtaisempi. Henkilökohtaisemmalla perehdytyksellä koettiin olevan vaikutusta aloittavan työntekijän tasapainoisempaan alkuun työpaikalla. Uusi työntekijä ei haastatteluiden mukaan joutuisi heitteille työntekijältä toiselle vaan häneen panostaisi yksi henkilö. Tukihenkilö toimintaa ehdotettiin yhdeksi vaihtoehtoksi.

Toisaalta mikäli työntekijän perehdyttäisi useampi henkilö, voisi hän tutustua paremmin koko työyhteisöön ja saada nopeammin koko henkilöstön tutuksi, mikä edistäisi ryhmäytymistä työyhteisössä. Toiminnallisesti siis koettiin yksi perehdyttäjä parempana, mutta sosiaalisesti useampi perehdyttäjä sai enemmän kannatusta.

Pohdittiin myös, olisiko parempi, että koko työyhteisössä olisi vain pari henkilöä, jotka toteuttavat perehdytyksiä. Näin kaikille uusille työntekijöille tulisi yhdenmukainen perehdytys ja myös perehdyttäjän rooli olisi selkeämpi. Nämä esimerkiksi kaksi perehdyttäjää voitaisiin kouluttaa paremmin sekä antaa taitoja perehdytykseen. HR-päällikön mukaan tämä olisi kannattavaa opetuksen kannalta, mutta kaiken osaamisen keskittäminen yhteen tai kahteen henkilöön voisi olla riskialtista sairastumisen tai työsuhteen päättymisen kannalta. Hän kannatti enemmän laajemman osaamisen toimintatapaa, jotta vastuu ei painaisi kenenkään harteita liiaksi. Kuitenkin hän korosti, että jo työvuorolistojen suunnittelussa otetaan huomioon perehdyttäjän osaaminen ja kokemus, jotta voidaan myötävaikuttaa uuden tulokkaan oppimiseen.

5.6 Ratkaisu ongelmiin

Ennen tutkimuksen aloittamista ajatuksena oli tehdä kohdeyritykselle oma perehdytysuunnitelma. Mutta kuten useinkin tutkimuksissa, ratkaisu voi vaihtua lennosta. Tutkimuksen hyödyllisyys olisi ollut paljon alhaisempi, mikäli tutkimuksen aikana kerättyihin aineistoihin ei olisi reagoitu. Tämä johti siihen, että yritykselle suunniteltu oma perehdytysuunnitelma hylättiin ja ratkaisua haettiin muilla keinoin.

Perehdytyskansion hyöty olisi ollut kieltämättä suuri, mutta tutkimuksen aikataulun ja opinnäytetyön laajuuden puolesta, se ei millään mahtunut raameihin. Kuitenkin harkinnan aikana myös perehdytyskansiosta toteutettiin raakaversio, jonka jatkotyöstäminen olisi mahdollista. Toimeksiantajalle toimitetaan se versio, jota he voivat halutessaan jatkaa.

Ratkaisuksi siis päättyi perehdytyskysely. Sen hyöty koettiin olevan riittävä oppimiseen kannustamisessa sekä uudella työntekijällä että hänen perehdyttäjällään. Kysely lisää vuorovaikutusta ja kom-

munikointia työyhteisössä, mikä koettiin osin puutteelliseksi. Kyselystä saadun tuloksen perusteella käydään keskustelua esihenkilön ja perehdyttäjän kanssa ja täytetään osaaminen tarvittavilta osin. Eklundin (2018) mukaan perehdytyksen seuraaminen on olennaista myös perehdyttämisen kehityksen kannalta. Hän myös korostaa intensiivisen perehdyttämisen jälkeistä aikaa, jolloin työntekijällä on edelleen opittavaa, mutta siitä täytyy huolehtia muun työn ohessa. (109–110.)

Perehdytyskyselyn aiheet valikoitiin perehdytyksen tarkistuslistan aihealueiden mukaan, jotta kysely olisi myös St1-konsernin mukainen. Kysymykset ovat siinä järjestyksessä kuin, mitä aihealueita myös perehdytyksen tarkistuslistasta löytyy. Lisäksi aiheista löytyy autonpesu, joka ei ole perehdytyksen tarkistuslistassa, mutta vaatii perehdytyksessä enemmän huomiota haastattelujen perusteella. Painoarvo on niissä asioissa, joita ei välttämättä jokapäiväisessä arjessa kohtaa, mutta ovat eteen tullessaan erityisen tärkeitä.

Perehdytyskyselyn pääaiheet ovat seuraavat:

- › Aseman tilat
- › Työpaikan pelisäännöt
- › Omavalvonta
- › Varastot
- › Puhtaanapito
- › Laaduntarkkailu
- › Peräkärävuokraus
- › Mittarikenttä
- › Turvallisuus
- › Asiakaspalvelu
- › Kassa
- › Myymälä
- › Keittiö
- › Autopesu

6 Johtopäätökset

Koska suurin osa oppimisesta tapahtuu työssä ja vuorovaikutuksessa työyhteisön kanssa (Kauhanen 2016, 36), oli työntekijöiden näkökulmalla erityisen suuri vaikutus tutkimuksessa. Heidän työskentelynsä saa liikevaihtoa yritykselle, joten työskentelyn täytyy olla sujuvaa ja tiedon ajantasaista ja riittävää. Ongelma löytyi jo perehdytyksestä.

Johtopäätöksiin voidaan todeta, että perehdytyksessä on parantamisen varaa. Perehdytyksen tarkistuslista ei ole käyttökelpoinen, niin kauan kun perehdyttäjät eivät hallitse sen sisältöä. Puutteellinen perehdyttäminen aiheuttaa katkoksia työssä, joka vaikuttaa työyhteisön lisäksi myös asiakkaisiin. Perehdytyksen vastuu on epäselvä ja puutteellinen. Joustava määrä perehdytysvuoroja auttaa oppimisessa, mutta opettamisen laatua täytyy parantaa. Eklundin (2018) kuvaamat tekijät perehdytyksessä korostuvat tässä vaiheessa. Näistä korostuvat erityisesti itsenäinen työskentely osana työyhteisöä ja työyhteisön tasavertainen jäsenyys. (25, 34–35.)

Kommunikoinnilla työyhteisön sisällä on suuri vaikutus myös perehdyttämiseen. Epäselvä ja katkoinen viestintä aiheuttaa osakseen vaikeuksia tietoisuuden jakamiseen perehdytyksessä. Vastuu viestinnän parantamisesta tulisi olla jokaisella, mutta sen varmistaminen kuuluisi esihenkilölle. Esihenkilön aktiivisuutta muuhun työyhteisöön tarvitaan huomattavasti enemmän. Tähän ratkaisuna voisi olla säännölliset kehityskeskustelut, joilla voitaisiin parantaa avointa kommunikointia ja palautteen antamista sekä vastaanottamista puolin ja toisin. Kehityskeskustelut ovat systemaattinen keino pitää yllä kommunikointia työyhteisössä ja lisätä oppimisen määrää (Eklund 2018, 111). Kehityskeskustelut tulisi käynnistää viipymättä.

Tutkimuksen aikana korostui misinformaation tuomat haasteet työyhteisössä, joihin myös Juholin & Rydenfelt (2023, 66) viittasivat. Väärän ja virheellisen tiedon liikkuminen työyhteisössä suusta suuhun voi aiheuttaa haittaa työyhteisön yhteishengessä, työtehtävien tiedoksiannossa ja muussa tiedon välittämisessä. Misinformaation vaikutukset ilmenivät jo haastatteluiden aikana tiedonpuutteena ja virheellisenä tietona. Viestintään tulisi kiinnittää yrityksessä huomattavasti enemmän resursseja. Vaihtoehtoina voisi olla esimerkiksi työpaikan yhteinen päiväkirja, johon voisi merkitä

ajankohtaisia asioita, ja olisi käytössä jokaisella työntekijällä. Näin vuorojen välinen kommunikointi voisi kehittyä ja myös osa-aikaisten työntekijöiden saavutettavuus paranisi.

Myös perehdyttäjän tietoa tulisi laajentaa. Selkeä tarve perehdytyskansiolle on havaittu, jonka tuottaminen voisi auttaa ottamaan perehdytyksen tarkistuslistan uudelleen käyttöön. Sen avulla perehdytyksestä voitaisiin saada suunnitelmallisempi ja tuottavampi sekä vaikuttaa uuden työntekijän oppimiseen järjestelmällisyydellä. Kattavammalla perehdytyksellä voitaisiin vaikuttaa työntekijöiden vaihtuvuuteen yrityksessä. Vaihtuvuuteen ja sitoutuneisuuteen vaikuttaa moni asia, mutta perehdytyksen merkitystä ei tule vähätellä.

Toisen tutkimuksen mukaan kattavalla perehdytyksellä saadaan 58 % suurempi todennäköisyys, että työntekijä olisi yrityksessä vielä kolmen vuoden kuluttua (Eklund 2018, 34). Tämä seikka tulisi huomioida kaikessa toiminnassa perehdytyksessä, jotta työntekijöiden sitoutuneisuutta voitaisiin parantaa. Kehitetyllä perehdytyksellä voisi saada positiivisia vaikutuksia työyhteisölle. Kauhasen (2016, 17–18) mukaan vaihtuvuuteen vaikuttaa myös yleinen työhyvinvointi. Työhyvinvoinnin voidaan todeta olevan erittäin merkittävässä roolissa yrityksen perehdytyksessä: Hyvinvoiva henkilöstö on pidempi aikaisemmissa työsuhteissa ja kerryttävät taitoja, joita perehdyttäjältä vaaditaan.

Esihenkilön kiire ja kasaantuneet työtehtävät voivat vaikuttaa tähän kaikkeen, mutta sen seikan varmistaminen jäi tekemättä puuttuneen haastattelun vuoksi. Kiirettä kuitenkin kuvasivat työntekijöiden näkökulmasta haastatteluissa ilmennyt jatkuvasta uupumus, työtehtävien kasaantuminen, kireä työilmapiiri ja puutteellinen viestintä. Työhyvinvoinnilla on vaikutusta työntekijöiden sitoutuneisuuteen ja vaihtuvuuteen (Kauhanen 2016, 17–18). Edellä mainituilla tutkimuksen johtopäätöksillä voidaan todeta, että työhyvinvointi on kärsinyt heikon perehdytyksen ja viestinnän vuoksi.

7 Pohdinta

Opinnäytetyön toimeksiantajan löytäminen ja vahvistaminen oli projektin helpoin ja nopein osuus. Aikataulu oli alusta asti haastava ja se toi oman vivahteensa etenkin tutkimuksen loppuvaiheessa. Neljän kuukauden aikana toimeksiantajanalkuperäinen yhteyshenkilö, joka vaihtui myöhemmin,

ohjaaja sekä minä itse lomailtiin jokainen eriaikaan, joka hidastutti tiedonkulkua. Tähän kului yhteensä kahdeksan viikkoa kaikesta ajasta, eli puolet jo valmiiksi tiiviistä aikataulusta. Tietenkin asiat etenivät myös silloin, mutta paljon hitaammin. Toisaalta siten sai aikaa perehtyä teoreettiseen tietoon syvemmin, joka antoi parempaa ymmärrystä koko aiheesta.

Tutkimusongelma oli leijunut ilmassa jo keväästä 2023 asti, kun henkilökohtaisen kokemuksen perusteella oli helposti todettavissa työntekijöiden korkea vaihtuvuus, joka vaatii uusien perehdyttämistä tiheään. Jo vuoden alusta saakka on ollut helppoa havaita tiedon jakamisen tärkeys yrityksessä. Kun jokin tieto ei liikkunut, tuli virheitä. Virheet veivät ylimääräistä työaikaa ja aiheuttivat kireyttä. Ongelman paikantaminen perehdytykseen ja kiireeseen ei tuottanut vaikeuksia.

Vaikeudet ja haasteet alkoivat lähes saman tien varsinaisen tutkimuksen aloituksessa. Haastateltavia oli vaikea saada kiinni ja haastattelujen aikatauluja sovittua. Alun perin tarkoituksena ollut viisi haastattelua paisui ideaan kuudesta haastattelusta: Viisi työntekijää, aseman päällikkö eli esihenkilö sekä HR-päällikkö. Tällä oli selkeä vaikutus tutkimuksen reliabiliteettiin, sillä toistovarmuutta tutkimustuloksiin ei juurikaan saatu.

Kuten ei varmaan ensimmäistä kertaa tutkimuksien historiassa, suunnitelmat muuttuivat. Kaksi haastattelua peruuntui: Yhden työntekijän sekä esihenkilön. Työntekijöiden näkökulma oli tutkimuksessa erityisen tärkeä, joten niiden väheneminen haittasi tutkimuksen laadullisuutta. Esihenkilön haastattelun puuttuminen kirpaisi kovasti aseman sisäisen näkökulman ja tiedon saatavuuden kannalta. Esihenkilöllä olisi mitä ilmeisemmin voinut olla suoraa tietoa perehdytyksen käytännön vastuusta, menettelytavoista, työnjaosta, tiedonannosta, kommunikoinnista, ilmeisen kiristyneestä työilmapiiristä sekä etenkin ideointia tilanteen parantamiseen. Hän olisi tietänyt aseman tilanteen sekä resurssit. Nyt näiden kahden tiedon yhdistäminen jäi HR-päällikön ja työntekijöiden haastatteluista yhdistellyn tiedon varaan.

Vähentyneen haastattelujen määrän vuoksi niitä pidennettiin puolesta tunnista noin 40–50 minuuttiin. Siten sai korvattua hieman puuttuvia näkökulmia, mutta myös laajennettua haastattelua. Käsiteltäviä asioita voitiin tarkastella syvemmin ja yksityiskohtaisemmin. Jälkikäteen ajateltuna,

olisivat lyhyemmät haastattelut jättäneet liikaa avoimia kysymyksiä, joten vaikka otanta on määrällisesti pienempi, on kuitenkin yhden haastattelun arvo korkeammalla. Tietenkin parempi olisi ollut, mikäli kaikki haastattelut olisivat onnistuneet.

Eettisyys

Kireys työilmapiirissä nostatti eettisyyden kysymykset erityisen tärkeään asemaan. Tutkimuksen tavoitteena oli tietenkin kehittää ja edistää, joten vaati runsasta huomiointia, ettei tulos olisi päinvastainen. Tämän vuoksi työntekijöiden haastatteluja ei eritelty missään vaiheessa esimerkiksi Haastattelu A:na tai B:nä. Vaikka sillä on vaikutusta haastattelujen tulkintaan lukijan kannalta, oli vastausten kokoaminen yhdeksi massaksi lopulta parempi päätös. Työntekijät olisivat olleet pienelläkin päättelyllä lopulta tunnistettavissa. Tutkimuksen minkäänlainen tarkoitus ei ole osoittaa sormella kehenkään.

Kokonaisuudessaan tutkimus oli erittäin monivivahteinen ja vaati tarkkaa huomiokykyä ja tilannetajua. Tunteet ja mielipiteet olivat vahvassa roolissa haastatteluiden ajan, mikä myös vaikeutti oikeellisen tiedon löytämistä mielipiteiden ja näkemysten joukosta. Sen vuoksi myös kirjoittaminen vaikeutui, koska sanamuotojen merkitystä täytyi tulkita entistäkin enemmän. Väärän sanan korostaminen olisi voinut jopa muuttaa tutkimustulosta. Vaikka reliabiliteetti kärsi tutkimusten määrällisyyden vuoksi, validiteetti oli oikea. Tällä tarkoitetaan, että tutkimuksen kohderyhmä eli työntekijät on oikein valittu ja kysymykset ovat relevantteja.

Tutkimuksesta opittu tulevaa varten

Kuten kaikesta, myös tästä projektista pystyi oppimaan uutta. Kirjallisuus lisäsi tietoisuutta työntekijän, esihenkilön ja ylemmän johdon yhteistyöstä, hyvistä tavoista, perehdytyksestä prosessina ja kokonaisuutena sekä monesta muusta polttavan kiinnostavasta aiheesta. Sellainen tieto ja tuleva taito on nuorelle henkilölle erittäin tärkeää muiden taitojen ohella. Tutkimuksen toteuttaminen puolestaan opetti, kuinka tietoa etsitään, millä tavoin tietoa kerätään ja kuinka laadukasta tietoa kerätään. Parantamisen varaa olisi ollut, mutta ensi kerralla kokemus kertoo jo hieman enemmän.

Lähteet

Aro, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Helsinki: Alma Talent.

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

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2. p. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 10.10.2023. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523458123>.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15.–16. p. Helsinki: Tammi.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 7. uud. p. Helsinki: Kauppakamari.

Juhila, K. N.d. Laadullinen tutkimus ja teoria. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 10.10.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelma-opetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullinen-tutkimus-ja-teoria/>.

Juholin, E. & Rydenfelt, H. 2023. Navigoiva johtajuusviestintä: Paikannuksia hallitsemattomiin olosuhteisiin. Prologos. Viitattu 08.10.2023. <https://journal-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/prologi/article/view/119407/76906>.

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä – Kehittämishjelman laatiminen. Helsinki: Kauppakamari.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia.

Kuula, A. N.d. Toiminta tutkimus. Luku 5.4. KvaliMOTV – Menetelmä opetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 10.10.2023. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_4.html.

Lapin Asemat Oy. N.d. Asiakastieto. Viitattu 15.11.2023. <https://www.asiakastieto.fi/yritykset/fi/lapin-asetat-oy/32686027/taloustiedot>.

Monti, M. 2023. Turvallinen ja anonyymi whistleblowing-ilmoituskanava. Keskuskauppakamari. Keskuskauppakamarin uutishuoneen blogi. Viitattu 15.11.2023. <https://kauppakamari.fi/blogi/turvallinen-ja-anonyymi-whistleblowing-ilmoituskanava/>.

Mitä elinikäinen oppiminen tarkoittaa? Voiko siitä olla sinulle apua?. 2021. Keystone Education Group: Koulutus.fi. Viitattu 13.8.2023. <https://www.koulutus.fi/artikkelit/elinikainen-oppiminen-20618>.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3–4. p. Helsinki: Sanoma Pro.

Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. 2016. Akatemiasta markkinapaikalle: Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. 6. p. Liettua: Talentum Media.

Ravintola- ja catering-alan perustutkinto. 2018. Opetushallitus. Viitattu 08.10.2023. <https://eperusteet.opintopolku.fi/eperusteet-service/api/dokumentit/7297603>.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Teemoittelu. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 25.09.2023. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html.

Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. Helsinki: Alma Talent.

St1 Energiaopisto. 2023. St1. Viitattu 08.10.2023. <http://elearning.fi/st1/index.html>.

Tervetuloa taloon. 2023. St1- ja Shell asemien Perehdytyskäsikirja uudelle työntekijälle. Vaatii käyttöoikeuden.

Työsopimuslaki 55/2001. Annettu 26.01.2001. Viim. muutos 17.08.2023. Viitattu 27.08.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>.

Työturvallisuuslaki 738/2002. Annettu 23.08.2002. Viim. muutos 19.10.2023. Viitattu 26.10.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P13>.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Kohde	Kysymys	Teema
Y, E, H	Millainen on hyvinvoivan ja sitoutuneen henkilöstön merkitys yritykselle?	Yleistieto
Y, E, H	Onko nykyisillä työntekijöillä tarvittavia työkaluja (resursseja) kouluttaa uutta henkilökuntaa standardien tasolle?	Nykytila
Y, E, H	Mitkä koet olevan perehdytyksen tärkeimmät kulmakivet?	Yleistieto
E, H	Mitkä näistä edellä mainituista toteutuvat tämän hetken työympäristössä?	Nykytila
E, H	Kuinka nykyisen perehdytyksen taso vaikuttaa omaan työskentelyysi jokapäiväisissä tehtävissäsi?	Nykytila
E, H	Koetko taitojesi olevan riittäviä uuden työntekijän kokonaisvaltaiseen perehdytykseen?	Tunnetila
Y, E, H	Kuormittaako uuden työntekijän perehdytys henkilöstöä?	Tunnetila
E, H	Mitkä ovat yleisimpiä virheitä, joita uusi työntekijä tekee?	Nykytila
E, H	Saitko positiivista tai rakentavaa palautetta työsuhteesi alussa? Olisitko kaivannut sellaista? Vaikuttiko tämä motivaatioosi?	Tunnetila
E, H	Koitko olevasi kykenevä hoitamaan työtehtävät perehdytyksen jälkeen ja työskentelemään itsenäisesti?	Tunnetila
H	Teet työssäsi virheen, kun olet yksin työvuorossa. Onko sinulla taitoja ja valtuuksia korjata tilannetta?	Tunnetila
Y, E, H	Millaisilla toimenpiteillä koko henkilöstön taitoja perehdyttämiseen voitaisiin kehittää?	Tulevaisuus
E, H	Tulisiko perehdytyksessä olla syventävää tietoa vai sisällytetäänkö tämä vasta myöhempään työn ohella oppimiseen? Kuinka paljon syitä tai perusteita työntekijä tarvitsee alkuun suorittaakseen perustyötehtäviä?	Tulevaisuus
Y, E, H	Miten henkilöstön ymmärrystä työtehtävien merkityksestä voitaisiin parantaa?	Tulevaisuus
Y, E, H	Onko tällä hetkellä toteutuva perehdytys riittävä lainsäädännön kannalta?	Nykytila
Y, E, H	Millä työntekijöiden osaaminen varmistetaan?	Nykytila

Y, E, H	Miten perehdytyksen puutteet ilmenevät? Mitä haittaa tästä aiheutuu?	Nykytila
Y, E, H	Ottaako nykyinen perehdytys huomioon jokaisen työntekijän henkisen ja fyysisen kyvykkyyden?	Tunnetila
Y, E, H	Miten voitaisiin kannustaa työntekijöitä jatkuvaan oma-aloitteiseen oppimiseen työympäristössä?	Tulevaisuus
Y, E, H	Mikä motivoi perehdyttämään uuden työntekijän?	Tunnetila
E, H	Mitä apuvälineitä toivot perehdyttämisen tueksi?	Ratkaisu
Y, E, H	Mitkä ovat sellaisia aiheita, joihin toivot perehdytyksen varaavan enemmän aikaa?	Ratkaisu
E, H	Uusi työntekijä aloittaa työssä, jonka perehdytys on sinun vastuullasi. Mitä vaiheita käynte ensimmäisenä läpi?	Nykytila
Y, E, H	Tiedätkö omat vastualueesi ja työtehtäväsi?	Nykytila
Y, E, H	Oliko oma perehdytyksesi riittävä?	Nykytila
Y, E, H	Mikä on perehdyttäjän muistilista? Oletko koskaan käyttänyt sitä? Milloin viimeksi?	Nykytila
Y, E	Mitkä ovat perehdytyksen tavoitteet?	Yleistieto

(Y=Yrittäjä/Kauppias, E=Esihenkilö, H=Henkilöstö)

Nämä kysymykset ovat ainoastaan niin sanottuja pääkysymyksiä/aihekysymyksiä. Haastattelu on puolistruktuoitu teemahaastattelu, jonka vuoksi täysin valmista kaavaa ei ole. Vastaajan vastauksista esitetään lisäkysymyksiä, jotka tarkentavat vastauksia. Esimerkiksi: Miltä se tuntuu, kun saat positiivista palautetta? /Mitä mieltä olet siitä, kun virheisiin reagoidaan tällä tavalla?

Kysymykset muotoillaan jokaiselle vastaajalle erikseen. Kysymykset ovat pohjalla yleisessä muodossa.

Liite 2. Perehdytyskysely (salassa pidettävä)