

Oppiminen ja motivaatio perehdyttämisessä - Perehdyttämissuunnitelma Henkilöstöpalvelut -tiimille

Aino Vähäsaari



Tekijä Aino Vähäsaari	
Koulutusohjelma Liiketalous	
Opinnäytetyön nimi Oppiminen ja motivaatio perehdyttämisessä - Perehdyttämissuunnitelma Henkilöstöpalvelut -tiimille	Sivu- ja lii- tesivumäärä 50 + 37
Opinnäytetyön nimi englanniksi Learning and motivation in introduction - Introduction plan for HR-services team	
<p>Produktin tavoite oli luoda yrityksen henkilöstöosaston tiimin käyttöön toimiva ja yrityksen tarpeita vastaava perehdyttämissuunnitelma. Toimeksiantajayrityksessä ei ole ennestään käytössä perehdyttämissuunnitelmaa, joten produktille oli toimeksiantajan puolelta todellinen tarve. Perehdyttämistä on työssä lähestytty erityisesti oppimisen ja motivaation kautta. Motivaatio valittiin työn näkökulmaksi, koska se on kiinteästi yhteydessä ihmisen oppimiseen. Motivaation osalta työssä on haluttu tarkastella erityisesti sisäisen ja ulkoisen motivaation piirteitä sekä niiden osittain samanaikaista esiintymistä yksilön toiminnassa.</p> <p>Työn alussa käydään läpi työn teoriaa, joka koostuu oppimisesta ja motivaatiosta, sekä tarkemmin oppimisen ilmiöstä, perehdyttämisestä. Perehdyttämisessä halutaan tässä työssä tarkastella erityisesti sen sisältöä, vaiheita, ja materiaaleja. Teorian läpikäynnin jälkeen työssä siirrytään produktin suunnitteluun ja toteutukseen. Produktin toteutus on pyritty erittelemään vaiheiksi, jotka johtavat valmiiseen perehdyttämissuunnitelmaan.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin syksyllä 2014. Produktin tekemisen pohjaksi päätettiin haastatella yrityksen työntekijöitä. Haastatteluissa haluttiin selvittää, mitkä asiat ovat olleet perehdyttämisessä säilyttämisen arvoisia, ja mitä tulisi muuttaa uuteen perehdyttämissuunnitelmaan. Haastatteluissa haluttiin myös kerätä kommentteja ja kokemuksia yrityksen Tervetuloa taloon -oppaasta. Produkti valmistui teorian tiedon, haastatteluiden, kommenttikierroksen ja toimeksiantajan kommenttien perusteella.</p> <p>Työn tuloksena syntynyt perehdyttämissuunnitelma on koottu toimeksiantajan toiveiden mukaisesti sisältämään perehdyttämisen tarkistuslistat perehdyttämisen tukena. Sen lisäksi työhön on lisätty elementtejä, jotka tukevat työntekijän perehtymistä uuteen työhönsä, huomioon ottaen hänen motivaationsa uutta työtään kohtaan. Produktin osana päivitettiin yrityksessä käytössä ollut Tervetuloa taloon -opas. Sen käyttötarkoitusta suunnattiin uudelleen enemmän etukäteismateriaaliksi, joka jaetaan työntekijälle ennen ensimmäistä työpäivää. Raportin lopussa pohditaan produktin onnistumista ja sen merkitystä toimeksiantajalle, sekä arvioidaan opinnäytetyön tekijän oppimista. Opinnäytetyön valintoja arvioidaan esimerkiksi teorian ja opinnäytetyön luotettavuuden osalta.</p>	
Asiasanat Perehdyttäminen, oppiminen, motivaatio, suunnitelma, työnopastus	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteet ja merkitys työnantajalle	3
1.2	Työn kohdeorganisaatio	3
2	Oppiminen ja motivaatio	5
2.1	Oppimisprosessi	6
2.2	Aikuisen oppiminen	7
2.3	Itseohjautuva oppija ja sosiokonstrukttiivinen oppimisnäkemys	8
2.4	Motivaation merkitys oppimisprosessissa	10
2.4.1	Motivaatioteoriat	11
2.4.2	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	12
3	Perehdyttäminen	15
3.1	Perehdyttämisen tärkeys ja tavoitteet	16
3.2	Perehdyttämisen sisältö	19
3.2.1	Perehdyttämissuunnitelma	20
3.2.2	Perehdyttämismateriaalit	21
3.3	Perehdyttämisen vaiheet	22
3.3.1	Ennen työn aloitusta	23
3.3.2	Ensimmäinen työpäivä	24
3.3.3	Työnopastus	25
3.3.4	Seuranta ja arviointi	26
4	Henkilöstöpalvelut -tiimin perehdyttämissuunnitelma	28
4.1	Perehdyttämisen taso organisaatiossa produktin tekohetkellä	29
4.2	Perehdyttämissuunnitelman laatimisen kuvaus	31
4.2.1	Produktin suunnittelu	31
4.2.2	Haastatteluiden toteuttaminen	32
4.2.3	Tervetuloa taloon -oppaan kommenttikierros	36
4.2.4	Suunnitelman raakaversio esitys toimeksiantajalle	36
4.2.5	Suunnitelman viimeistely ja valmistuminen	37
5	Pohdinta	41
5.1	Produktin tarpeellisuus ja hyödynnettävyys	41
5.2	Oman oppimisen arviointi	44
	Lähteet	48

Liitteet.....	51
Liite 1. Teoreettinen viitekehys.....	51
Liite 2. Tervetuloa taloon -oppaan sisällysluettelo	52
Liite 3. Haastattelurunko.....	54
Liite 4. Perehdyttämissuunnitelman raakaversio.....	55
Liite 5. Perehdyttämissuunnitelma.....	57
Liite 6. Työnopastuksen toteutuksen esimerkki	62
Liite 7. Päivitetty Tervetuloa taloon -opas.....	63

1 Johdanto

Työelämän haasteita nykyään ovat rajaton tiedon määrä ja jatkuvasti uudistuvat toimintatavat. Työntekijät eivät enää sitoudu yritykseen koko työuransa ajaksi, vaan etsivät omille arvoilleen sopivia ja urakehitystään edistäviä organisaatioita, joissa heidän on mahdollisuus kehittyä ja nauttia työstään. Mielekkyyys ja palkitsevuus työssä koetaan tärkeäksi, ja niitä ollaan valmiita tavoittelemaan tarvittaessa muualta, jos tämän hetkinen työ ei täytä yksilön tarpeita. Tätä kautta yritysten on yhä tärkeämpää huolehtia työntekijöidensä osaamisesta, työhyvinvoinnista, sekä sitouttamisesta osaksi organisaatiota.

Perehdyttäminen on kaikkia niitä toimia, joilla pyritään auttamaan työntekijää uuden työtehtävänsä alussa, sekä tutustuttamaan hänet uuteen työyhteisöön (Helsilä 2009, 48; Kjelin & Kuusisto 2003, 14.) Perehdyttämisellä on suuri merkitys, kun uusi henkilö tulee yrityksen työntekijäksi. Hänen ensivaikutelmaansa yrityksestä, tulevaan työsuhteeseensa ja yritykseen sitoutumiseen vaikuttavat monet asiat perehdyttämisessä - ja etenkin sen huonossa toteutuksessa. Siksi on tärkeää suunnitella perehdyttämistä etukäteen ja ottaa huomioon yksilöiden erot oppimisessa, sekä heidän motivaatiossaan työtään kohtaan. Hyvällä suunnittelulla ja huolellisella toteutuksella perehdyttäminen onnistuu ja luo hyvät lähtökohdat työsuhteelle.

Joskus perehdyttäminen toteutetaan huonosti tai se jää pahimmassa tapauksessa kokonaan tekemättä. Tavallisin syy tähän lienee kiire, kun perehdytettävälle ei löydetä aikaa muiden työntekijöiden täysistä aikatauluista. Toisinaan uusi työntekijä voidaan jopa kokea kilpailijana. (Kjelin & Kuusisto 2003, 242.) Perehdyttämisen suunnittelu yrityksessä on erittäin tärkeää. Monilla ihmisillä on kokemuksia huonosta perehdyttämisestä ja siitä, mitkä vaikutukset perehdyttämisen puutteilla on ollut osaamiseen, työyhteisöön sopeutumiseen ja motivaatioon omaa työtä kohtaan. Toisinaan perehdyttämisen puuttuminen saattaa aiheuttaa työtaturmia tai sellaisia virheitä, jotka hyvällä perehdyttämisellä olisi helposti voitu välttää.

Perehdyttäjät ja työnopastajat joutuvat usein tekemään opastusta muiden töidensä ohella. Silloin on suuri riski, että perehdyttäminen jää kesken tai vajaaksi. Perehdyttämisen kesken jääminen selittyy usein sillä, ettei perehdyttämistä ole laitettu kalenteriin ja aikataulutettu, sekä merkitty asianmukaisesti työvuorolistoihin. Silloin perehdyttäminen jää, kun kiireisemmät asiat menevät kalenterissa etusijalle. Huono perehdyttäminen on yhteydessä löyhään työyhteisöön sitoutumiseen ja huonoon työsuoritukseen. Huonosti perehdytetyt ihmiset vaihtavatkin helpommin työpaikkaa ja lyhyet työsuhteet tulevat organisaatiolle kalliiksi menetettyjen perehdyttämiskustannusten ja moninkertaistuneiden rekrytointikus-

tannusten muodossa. Henkilö, joka ei ole päässyt työsuhteensa aikana kiinni työtehtäviinsä, on ollut koko ajan yritykselle vain menoerä. (Bush & Middlewood 2005, 141; Kupias & Peltola 2014.) Ei ole siis yhdentekevää, miten perehdyttäminen yrityksen sisällä järjestetään. Päinvastoin: hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdyttäminen auttaa työntekijää sitoutumaan yritykseen ja edistää hänen tulemistaan osaavaksi ja tulokselliseksi työyhteisön jäseneksi.

Perehdyttämissuunnitelman luomisessa on tässä työssä lähdetty liikkeelle työhön valitun teoreettisen näkökulman läpikäynnillä. Sitä kuvaa teoreettinen viitekehys (Liite 1.). Teoreettinen viitekehys koostuu oppimisesta, jonka ilmiötä, perehdyttämistä, tarkastellaan teoriaosuuden jälkimmäisessä luvussa. Oppimista ja perehdyttämistä on työssä pyritty lähestymään erityisesti motivaation näkökulmasta. Motivaation vaikutus ihmisen toimintaan ja oppimiseen on väistämätön, joten sen huomioiminen myös perehdyttämisessä on olennaista.

Työn teoreettinen viitekehys (Liite 1.) muodostaa oppimisesta, motivaatiosta ja perehdyttämisestä kokonaisuuden, johon sisältyvät kaikki perehdyttämisen osat sekä uuden työntekijän perehdyttämisen tehtäviinsä. Siinä hahmotellaan tulokkaan motivaation vaikutusta perehdyttämiseen, sekä seurannan ja arvioinnin kuulumista osaksi perehdyttämisen kokonaisuutta. Teoreettisessa viitekehyksessä perehdyttämisen kokonaisuus tähtää valmiiseen perehdyttämiseen, jossa työntekijä osaa tehtävänsä. Prosessin kautta on tärkeää myös kehittää perehdyttämistä ja huomata, että oppimista tapahtuu prosessin koko pituudelta. Tulokkaan motivaation vaikutus näkyy perehdyttämisen kokonaisuudessa suunnittelun ja vaiheistuksen jälkeen: tulokkaan motivaatio vaikuttaa hänen oppimiseensa ja sopeutumiseensa uuteen työhönsä. Perehdyttämisen sisältö ja toteutus voivat motivoida työntekijää, ja on tärkeää antaa henkilön myös itse vaikuttaa omaan perehdyttämiseensä. Se rakentaa työntekijän sisäistä motivaatiota.

Perehdyttämistä on tässä työssä pyritty tarkastelemaan pääasiassa uuden henkilön perehdyttämisen kannalta, mutta aihetta sivutaan myös niissä tapauksissa, kun yrityksen vanhaa työntekijää perehdytetään uusiin tehtäviin. Perehdyttämisen kokonaisuus on erittäin laaja, sillä se kattaa kaiken uuden työntekijän tutustuttamisesta työyhteisöön aina esimerkiksi perhevapailta palanneen työntekijän työtehtävien mieleen palauttamiseen. Myös asiantuntijasta esimieheksi pyrkivälle on järjestettävä perehdytystä. Työn toimeksiantajan puolelta tulleen aiherajauksen vuoksi tämän työn tuotoksena syntyvä perehdyttämissuunnitelma on rajattu koskemaan vain uusien työntekijöiden perehdyttämistä.

1.1 Toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteet ja merkitys työnantajalle

Tämän opinnäytetyön tavoite on luoda yrityksen Henkilöstöpalvelut -tiimin käyttöön toimiva ja yrityksen tarpeita vastaava perehdyttämissuunnitelma uuden työntekijän perehdyttämisen tueksi. Perehdyttämissuunnitelmasta pyritään tekemään mahdollisimman käyttökelpoinen työväline niin tiimille kuin myös perehdytettävälle itselleen. Perehdyttämissuunnitelman luomisen tueksi työhön päätettiin haastatella tiimin jäseniä. Näin suunnitelma saataisiin parhaiten vastaamaan tiimin tarpeita ja siinä voitaisiin ottaa huomioon asioita, jotka ovat olleet perehdyttämisessä ongelmallisia aiemmin.

Toimeksiantajalla ei ole tiimin käytössä perehdyttämissuunnitelmaa, jonka avulla perehdyttää uudet tulokkaat tehokkaasti tiimin jäseniksi. Tämän vuoksi produkti on erittäin tärkeä toimeksiantajalle, joka ottaa perehdyttämissuunnitelman käyttöön mahdollisesti jo vuoden 2015 alussa, jolloin tiimiin tulee uusia työntekijöitä. Aihe valikoituikin tekijän ja toimeksiantajan yhteisymmärryksessä ja niistä kokemuksista, joita tekijällä oli perehdyttämisestä yrityksessä keväällä 2014.

Produkti toteutettiin syksyllä 2014. Aihe produktiin valikoitui kevään aikana, mutta perehdyttämissuunnitelman teko aloitettiin syksyllä, jolloin tekijän harjoittelu ja työsuhde toimeksiantajayritykseen päättyi ja produktin tekoon vapautui aikaa. Opinnäytetyön teko alkoi teoriaan tutustumisella syyskuun 2014 lopussa ja jatkui produktin toteutuksella lokakuun ajan.

Yrityksellä on tukiorganisaatiossaan käytössä jo joitain perehdyttämisen materiaaleja, kuten Tervetuloa taloon -opas ja erilaisia ohjeistuksia. Niitä ei ole kuitenkaan sidottu osaksi perehdyttämistä niin, että niiden hyöty perehdytettävälle olisi mahdollisimman suuri. Tervetuloa taloon -opas päivitettiin osana syntyvää perehdyttämissuunnitelmaa. Sen käyttötarkoitusta muutettiin niin, että se voidaan jakaa uudelle työntekijälle jo työsopimuksen allekirjoituksen yhteydessä etukäteislukemiseksi.

1.2 Työn kohdeorganisaatio

Perehdyttämissuunnitelma tehdään suomalaisen vähittäiskaupanalan yrityksen tukiorganisaatiossa toimivan tiimin käyttöön. Kyseessä on Henkilöstöpalvelut -tiimi, joka tukee kentän esimiehiä henkilöstön työsuhdeasioissa. Tiimin toimenkuvaan kuuluu monipuolisesti niin järjestelmä- kuin myös työsuhdeasioiden tuki esimiehille Call center-tyyppisellä toteutuksella. Tämän lisäksi tiimi toimii esimerkiksi ulkoistetun palkanlaskennan rajapintana yritykseen.

Henkilöstöpalvelut -tiimin työtehtävät vaativat erityistä perehdyttämistä, jotta uusi työntekijä voi itsenäisesti selviytyä työstään ja olla tulokellinen tiimin jäsen. Tämän vuoksi toimeksiantaja koki tärkeäksi saada tiimille oma perehdyttämissuunnitelma, jota voi hyödyntää uusien työntekijöiden perehdyttämisessä. Perehdyttämissuunnitelman laatiminen tiimille on ajankohtaista sekä mahdollisten uusien vakituisten työntekijöiden kannalta, että yrityksen tukioorganisaatiossa lanseeratun harjoitteluohjelman vuoksi. Harjoitteluohjelman kautta tiimissä olisi noin kolme harjoittelijaa vuodessa, joten systemaattista perehdyttämisen mallia kaivataan näidenkin tulokkaiden perehdyttämisen helpottamiseksi.

2 Oppiminen ja motivaatio

Tässä työssä perehdyttäminen nähdään oppimisen ilmiönä. Siksi teoriaa tarkastellaan ensin oppimisen, ja sen jälkeen perehdyttämisen näkökulmasta. Motivaatio liittyy olennaisesti oppimiseen. Sen vuoksi motivaatiota tarkastellaan tässä luvussa oppimisen osana. Oppimista käsitellään erityisesti oppimisprosessin ja aikuisen oppimisen kannalta. Itseohjautuvan oppijan käsitteen ja oppimisen teorioiden kautta siirrytään motivaation käsitteeseen ja motivaatioteorioihin. Nämä teoriat luovat pohjan sisäisen ja ulkoisen motivaation tarkasteluun osana ihmisen toimintaa ja oppimista.

Oppiminen voidaan Sydänmaanlakan (2003, 30) mukaan määritellä monella tavalla. Oppiminen on muuttumista, kasvua, kehittymistä ja kypsymistä. Osa siitä tapahtuu suunnitellusti ja on tavoitteellista. Osa taas on sattumanvaraista, ei-suunniteltua toimintaa. Karjalainen ja Kukkonen (2005, 97) taas määrittelevät, että oppiminen on prosessi, jossa tieto ja taito lisääntyvät. Sitä ohjaavat henkilön sisäiset mallit. Oppimisen aikana henkilö lisää uudet tiedot aikaisempaan tietämykseensä eri asioista ja tapahtumista. Näin myös ajattelu- ja toimintamalleissa tapahtuu pysyviä muutoksia.

Myös Sydänmaanlakka (2003, 30) toteaa, että oppimisen aikana uutta tietoa suodatetaan aikaisempien kokemusten valossa. Yleensä oppiminen edellyttää aikaa uuden asian arviointiin, eli reflektointiin. Oppimisen määrittelyssä myös Sydänmaanlakka päätyy siihen, että pohjimmiltaan oppiminen on prosessi, joka johtaa muutokseen yksilön toiminnassa. Kyky tallentaa informaatiota ja palauttaa se muistiin nopeasti, tehokkaasti ja perusteellisesti liittyy oppimisen prosessiin olennaisesti. Oppimiseen sisältyy ongelmanratkaisukyky sekä kyky luoda uutta yhdistelemällä informaatiota uudella tavalla. (Kangas & Hämäläinen 2007, 29.)

Jarvis (2010, 68) määrittelee puolestaan oppimisen edellisiä teorioita laajemmin. Hänen mukaansa oppiminen on minkä tahansa kulttuuriin liittyvän asian tai elementin vastaanottamista tai siirtämistä. Tällainen oppiminen voi tapahtua millä tahansa tavalla. Pääasia oppimisessa on vuorovaikutus muiden ihmisten kanssa. Jarvisin mukaan oppiminen tähtää laajempaan päämäärään, kuin vain muuttuneisiin toimintatapoihin. Sen tulisi muuttaa ihmistä kokonaisvaltaisemmin myös kognitiivisista näkökulmista muuttuneen käyttäytymisen lisäksi.

Perehdyttämisessä oppiminen yhdistyy tuloksellisuuteen ja tehokkuuteen. Oppiminen on tuloksellista ja tehokasta, kun tavoitteet oppimiselle on määritelty, oppiminen on vaikutta-

vaa ja oivaltavaa ja siinä panostetaan olennaiseen, eli tehdään valintoja. (Kupias & Peltola 2014.) Hyvässä perehdyttämisessä päästään juuri näihin tavoitteisiin, ja sitä kautta hyviin tulokkaan perehdyttämisen tuloksiin. Oppiminen on perehdyttämisen onnistumisen perusta: ilman oppimista perehdytettävä ei pääse sisälle uuteen työyhteisöön tai omiin työtehtäviinsä.

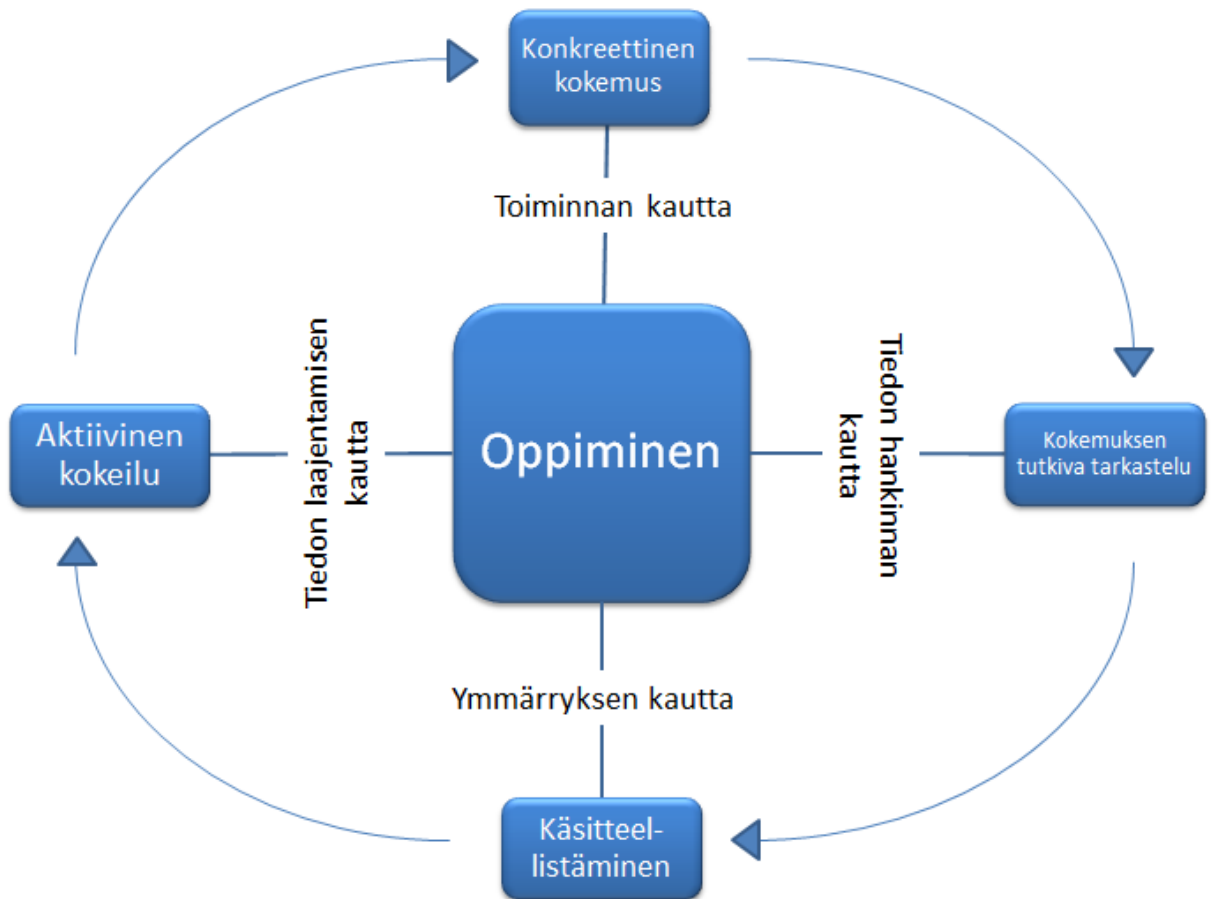
2.1 Oppimisprosessi

Niin kuin Sydänmaanlakka (2003, 30), sekä Karjalainen ja Kukkonen (2005, 97) ovat todenneet, on oppiminen prosessi, jossa yksilön aiemmat kokemukset ja osaaminen muovaantuvat ja toimintatavat muuttuvat. Oppimisen prosessin ymmärtäminen on tärkeää, jotta se voidaan ottaa huomioon oppimistilanteen suunnittelussa ja rakentamisessa. Perehdyttämisen tulisi olla kokonaisvaltaisesti oppimista tukevaa toimintaa, jotta työntekijä voi omaksua uudessa työssään tarvittavat tiedot ja taidot.

Ehkä tunnetuin kokemuksellisen oppimisen malleista on Kolbin (1984, 20-21) oppimisprosessin malli (kuvio 1.). Oppimisprosessin perusmalli on rakennettu Kolbin kokemuksellisen oppimisen teorian pohjalta. Kolbin mallissa oppiminen liitetään vahvasti osaksi käytännön kokemuksia. Mallissa on myös oletus, että oppijalla on ennestään työ- ja toimialakokemusta, hän on motivoitunut kehittämään itseään ja pystyy arvioimaan omaa toimintaansa. Motivaatio luo pohjan kaikelle oppimiselle, sillä ilman halua oppia oppiminen ei yleensä ole mahdollista. (Sydänmaanlakka 2003, 35.)

Oppimista tapahtuu, kun käytännön kokemuksia seuraa asioiden jäsentäminen ja tarkastelu (kuvio 1.). Tämän jälkeen uutta ajatusmallia testataan käytännössä, josta muodostuu jälleen uusi kokemus, jota voidaan tarkastella ja josta voidaan oppia. Näin muodostuu oppimisen kehä, joka syventyy jatkuvasti. On olennaista ymmärtää, että oppiminen sisältää kaikki kuvion 1. vaiheet. Oppiminen tapahtuu toisaalta tekemisen ja ymmärryksen, toisaalta tiedon hankkimisen ja laajentamisen kautta. Oppimistapahtuma tulisi suunnitella niin, että yksilön on mahdollista käydä kaikki oppimisen vaiheet läpi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 42; Sydänmaanlakka 2003, 36.)

Perehdyttämisessä Kolbin mallin kokemuksellisen oppimisen suosiminen näkyy runsaana työssä oppimisena (Kjelin & Kuusisto 2003, 42.) Uuden työntekijän on tärkeää saada hyvä työnopastus, johon sisältyvät sekä työn opastaminen ennen aloittamista, että tuki uuden työntekijän aloittaessa tekemään työtä itse. Oppimisessa tärkeä osuus on tulokkaan omalla toiminnalla: hän itse jäsentää tietoa ja oppii kokemustensa kautta.



Kuvio 1. Oppimisprosessin perusmalli (mukaillen Kjelin & Kuusisto 2003, 42; Sydänmaalakka 2003, 35)

2.2 Aikuisen oppiminen

Perehdyttämisen tapauksessa puhutaan lähinnä aikuisten ihmisten perehdyttämisestä uusiin työtehtäviin ja työyhteisöihin. Sen vuoksi perehdyttämissuunnitelman luonnin yhteydessä on olennaista tarkastella nimenomaan aikuisten oppimista osana teorian kokonaisuutta. Aikuisten oppimiseen voidaan hyvin yhdistää motivaation ja erilaisten motiivien vaikutus, sillä aikuiset jäsentävät ympäristöään monipuolisemmin, kuin lapset.

Aikuisten oppiminen (andragogiikka) on erotettu lasten oppimisesta (pedagogiikka) omaksi osa-alueekseen, sillä ne poikkeavat olennaisesti toisistaan. Aikuisten oppimista on alettu tutkia enemmän vasta viime vuosina. Aikuisen oppimisen perustan muodostavat henkilön käsitys itsestä, kokemukset, hänen valmiutensa oppia, oppimiseen suuntautuminen ja oppimismotivaatio. Aikuinen oppii vuorovaikutuksessa toisiin ihmisiin. Tämä tapahtuu usein oppimalla muilta ja opettamalla toisia. (Grönfors 2010, 23-24; Ojala 2008, 69-70.) Nämä kaksi tapahtumaa toistuvat perehdyttämisen aikana useasti.

Aikuisen oppiminen perustuu tarpeeseen ja aiempaan kokemukseen. Motivaatiolla, oppimisympäristöllä ja kanssaoppijoilla on aikuisen oppimisen kannalta suuri merkitys. Aivotutkimuksen mukaan ihminen on aktiivinen olennaisen informaation etsijä. Se merkitsee sitä, että aivot reagoivat toiminnan, eivätkä vain ärsykkeeseen mukaan. Toiminnalla täytyy olla päämäärä. Aivot tarkastelevat, miten päämäärä on saavutettu, jonka jälkeen ne voivat suunnata eteenpäin. (Ojala 2008, 66.)

Aikuisten oppimisen yhteydessä on hyvä soveltaa Grönforsin (2010, 19) oppimisen mallia. Siinä painopiste on oppijassa ja hänen tarpeissaan. Oppijalla itsellään on täysi vastuu oppimisestaan. Hänen työvälineitensä ovat ajattelu, kysymykset, tiedon kerääminen ja analysointi, keskustelu, opitun soveltaminen ja tulosten seuranta. Mallin mukaan oppija valitsee itse, mikä häntä kiinnostaa ja mitä hän haluaa oppia. Valinnan tulisi pitää silmällä sitä, minkä asioiden oppimisesta voisi mahdollisesti olla hyötyä nyt ja tulevaisuudessa.

Aikuisten oppimisessa on nähtävissä lasten oppimiseen verrattuna "kehittyneempiä" oppimisesteitä. Siinä missä lapsen oppimisesteitä voivat olla lyhyt orientaatio ja käsitteellistämisen rajoittuneisuus, esimerkiksi asenteet vaikuttavat aikuisilla oppimiseen enemmän, kuin lapsilla. Toisinaan vääränlainen asenne voi tehdä oppimisesta lähes mahdotonta. Näin voi tapahtua silloin, kun opittava asia koetaan esimerkiksi tarpeettomaksi vaihtoehdoksi sille, miten asiat on ennen tehty. Muutosvastarinta on hyvä huomioida, jotta asenteita voidaan pyrkiä muuttamaan myönteisemmiksi uuden asian oppimista kohtaan. (Kangas & Hämäläinen 2007, 29.)

Aikuisten oppimisessa olennaista on huomioida aikuisen kehittyneet kognitiiviset taidot ja kyvyt, sekä oma-aloitteisuus oppimista kohtaan. Myös aikuisten kokemusten hyödyntäminen osana uuden oppimista on asia, joka on tärkeää tiedostaa aikuisten oppimisen suunnittelussa. Perehdyttämisessä aiempien kokemusten vaikutus oppimiseen voi näkyä toisaalta nopeana oppimisena. Toisaalta aiemmat kokemukset saattavat tehdä oppimisesta vaikeampaa tai haitata uusien asioiden omaksumista

2.3 Itseohjautuva oppija ja sosiokonstruktiiivinen oppimisnäkemys

Karjalainen ja Kukkonen (2005, 97) toteavat, että aikaisemmin oppimisen yhteydessä on usein puhuttu käsitteistä oppiminen, opetus ja opettaminen. Nykyään yhä tärkeämpänä pidetään oppijan aktiivista roolia ja itseohjautuvuutta hänen pyrkiessään tavoitteisiinsa erilaisissa oppimistilanteissa ja -ympäristöissä. Kjelinin ja Kuusiston (2003, 40) mukaan myös valtaosa perehdyttämisestä on pitkään organisoitu niin sanotun behavioristisen mallin mukaan. Siinä kouluttaja on tiedon jakaja ja perehdytettävä on tiedon vastaanottaja.

Behaviorismissa ei juuri kiinnitetä huomiota yksilöllisyyteen tai henkilön aikaisempiin kokemuksiin. Sen periaatteiden mukaisesti oppimista voidaan jäsentää mitattavina tietoina, taitoina ja asenteina.

Kauppila (2007, 17-19) sekä Kjelin ja Kuusisto (2003, 40-41) ovat yhtä mieltä siitä, että behavioristisen oppimiskäsityksen perustana on saavuttaa yksilön halutut ulkoiset reaktiot, jotka ovat seurausta annetuista ärsykkeistä. Tällöin puhutaankin enemmän kouluttamisesta, kuin oppimisesta. Vaikkei behaviorismin malli olekaan heidän mielestään kokonaisuudessaan väärä, vaan pitää osittain paikkaansa, tulee esimerkiksi perehdyttämisen kohdalla antaa enemmän arvoa yksilön omille kokemuksille ja kyvyille, sekä halukkuudelle osallistua omaan oppimiseensa.

Nykyään arvostettava itseohjautuvuus ja sisäisesti ohjautuva oppiminen ovat psykologisia käsitteitä, jotka liittyvät ihmisen kykyyn ohjata ja säädellä omaa oppimistoimintaansa. Itseohjautuvuudella tarkoitetaan kokonaisuutta, johon liittyvät sisäinen motivaatio, yleinen kiinnostuneisuus, positiivinen käsitys itsestä oppijana, luovuus, suunnitelmallisuus, vastuu omasta toiminnasta ja joustava sopeutuminen uusiin tilanteisiin. Itseohjautuvalla henkilöllä on halu oppia uutta ilman ulkopuolista kontrollia. Hän on hyvän, aikuisen oppijan ihannekuva. (Karjalainen & Kukkonen 2005, 101.)

Ulkoapäin ohjautuva oppija on riippuvainen opiskelun ohjauksesta ja hän tukeutuu opettajalta tai ohjaajalta saamaansa palautteeseen. Hänellä ei ole sisäisiä tavoitteita opiskelun edistymisestä, eikä hän koe hyviksi mahdollisuuksiaan vaikuttaa opittavan asian sisältöön. Tässä itseohjautuvuuden ja ulkoapäin ohjautuvan opiskelijan kahtiajaossa on huomioitava, että itseohjautuvaksi oppijaksi kehittymiseen tarvitaan aikaa ja mahdollisuuksia, se ei ole synnynäistä. (Karjalainen & Kukkonen 2005, 101.)

Sosiokonstruktiiivinen oppimisenäkemys on kehittynyt konstruktivismiin kautta behavioristisen oppimisenäkemyksen rinnalle. Kognitiivinen oppimisen teoria kehittyi vaihtoehdoksi behavioristisille näkökulmille, ja sen mukana tulivat myös erilaiset konstruktivistiset oppimisenäkemykset. Sosiokonstruktiiivinen oppimisenäkemys on oppimisen kannalta ehkä merkittävin konstruktivismiin muoto. Sosiokonstruktiiivinen ajattelumalli pitää oppimista mielekkäänä toimintana. Yksilö rakentaa, eli konstruoi tietoa itse vuorovaikutussuhteissa ja sosiaalisissa konteksteissa - tieto ei ole siis vain opiskelijan ulkopuolella, vaan hänen itsensä rakennettavissa. (Kauppila 2007, 47.)

Sosiokonstruktivistinen oppimisenäkemys on käsitys tiedosta ja oppimisesta ja siinä korostetaan sosiaalisia suhteita ja vuorovaikutusta oppimisen välineinä. Vuorovaikutuksessa

oppija sisäistää ja ulkoistaa opittuja asioita. Sosiokonstruktivisen näkemyksen mukaan oppiminen on laaja-alainen prosessi, johon sisältyy muun muassa itseohjautuvuus, yhteistyö, sisäinen ja ulkoinen reflektio, sosialisatioprosessi ja identiteetin kehitys. Se on tietoteoreettinen oppimisen näkemys, jonka mukaan opettajalla on mahdollisuus auttaa oppijan sisäisen motivaation kehittymistä ja edistää mielekästä oppimista. (Kauppila 2007, 48-52.)

Oppimisen teorioiden tarkastelussa huomataan, että niiden kehitys on lähtenyt yksinkertaisten, ihmisen ulkopuolelta tulevien ärsykkeiden vaikutuksesta ihmisen toimintaan ja ajatteluun. Teorioiden kehittyessä käsitys ihmisestä oppijana on muuttunut kohti aktiivista tiedonkäsittelijää, joka vaikuttaa itse asioihin ja tapaansa oppia uutta. Tässä työssä halutaan ottaa huomioon ihminen kokonaisuudessaan: hänen mahdollisuutensa ja vaikutuksensa oppia uutta toisaalta opetuksen kohteena, toisaalta aktiivisesti ja itsenäisesti ohjautumalla. Nämä seikat tulisi ottaa huomioon erityisesti perehdyttämissuunnitelmaa laatiessa. Suunnitelmasta tulisi tehdä oppimisen kannalta joustava kokonaisuus.

2.4 Motivaation merkitys oppimisprosessissa

Motivaatio-sana on peräisin latinan sanasta *movere*, liikuttaa. Se kuvaakin hyvin motivaation määritelmää, sillä motivaatio on se, joka saa ihmisessä aikaan toimintaa. Motivaatio on erittäin olennainen tarkastelun kohde, kun puhutaan oppimisesta tai työsuorituksesta. Jo yli 50 vuotta sitten Norman Maier (1955, teoksessa Latham 2012, 3) totesi Kuvion 2. mukaisesti, että ilman motivaatiota ei ole työsuoritusta. Yhtälö kuvaa hyvin sitä, minkä vuoksi motivaatio on tämän opinnäytetyön näkökulmana perehdyttämiseen: ilman motivaatiota ei tapahdu suoritusta. Tätä voidaan hyvin soveltaa myös oppimiseen, jonka edellytys motivaatio on.



Kuvio 2. Työsuorituksen yhtälö (Maier 1955, teoksessa Latham, 2012, 3)

Oppimisprosessi alkaa aina motivoitumisella. Se tarkoittaa oppimishalun ja mielenkiinnon syntymistä opittavaa asiaa kohtaan. Motivaatio saa aikaan toimintaa. Oppijan tulee tiedostaa ristiriita uuden asian ja omien aiempien tietojensa välillä. Tämän jälkeen hän haluaa selvittää asian ja kehittää tietorakenteitaan. Motivaatioon liittyy osaltaan vapaaehtoisuus ja tavoitteellisuus. (Karjalainen & Kukkonen 2005, 103; Viitala 2006, 150.)

Motivaatio on dynaaminen prosessi, jossa yhdistyvät yksilön persoonallisuus, järkipäiset ja tunteenomaiset eli kognitiiviset tekijät sekä sosiaalinen ympäristö. Myös arvot on sisällytetty viime vuosina motivaatiotutkimuksen kohteeksi. Perinteinen, psykologinen käsitys motivaatiosta on ollut niin sanottu vaikutinjärjestelmä, joka jakaantuu yksittäisiin motiiveihin. Motivaatiolla on kolme tehtävää yksilön käyttäytymisen suhteen. Ensimmäiseksi se toimii käyttäytymisen energian lähteenä - motivaatio siis ohjaa yksilön käyttäytymään tiettyllä tavalla. Toiseksi, motivaatio suuntaa yksilön käyttäytymistä. Se suuntaa käyttäytymistämme tiettyyn suuntaan, kun pyrimme saavuttamaan jonkin tavoitteen. Motivaatio myös säätelee yksilön käyttäytymistä. Sen avulla arvioimme omaa suoritustamme ja yksittäisen tilanteen merkitystä itsellemme. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 11-12, 24.)

Motivaatio on erittäin olennainen koulutuksen ja ohjauksen osa: organisaation raha, aika ja resurssit, joita se käyttää lisätäkseen yksilön kykyä ja osaamista, menevät hukkaan ilman yksilön motivaatiota oppia ja käyttää oppimaansa yrityksen hyväksi. (Latham 2012, 3-4.) Tämän vuoksi organisaatiossa on tärkeää tiedostaa, että yksilön motivaatio opittavaa asiaa kohtaan ei ole yhdentekevää. On kuitenkin hyvä pohtia, voiko organisaatio odottaa omilta työntekijöiltään tiettyä kiinnostuksen tasoa ja motivaatiota kouluttautua. Motivaatio on haluttu ottaa näkykulmaksi tämän työn tuloksena syntyvään perehdyttämissuunnitelmaan. Motivaatio on kiinteä osa oppimista, ja sen monitahoinen vaikutus ihmisen toimintaan on kiintoisa tarkastelun kohde oppimisen kokonaisuuden sisällä. Motivaation avulla ihminen voi oppia suuria määriä uusia asioita. Toisaalta sen puuttuessa oppimista ei tapahdu juuri ollenkaan. Perehdyttämisessä on tärkeää havainnoida tulokkaan motivaation lähteitä ja voimakkuutta. Havaintoja tekemällä hänen motivoimisensa myös jatkossa on mahdollista ja mielekästä.

2.4.1 Motivaatioteoriat

Motivaatiota on tutkittu 1900 -luvun alkupuolelta lähtien. Niin kuin oppimisen teoriat, myös motivaatioteorioissa on nähtävissä yksinkertaiset lähtöteoriat, joiden kautta on päästy monimutkaisempiin ja enemmän nykyihmisten käyttäytymistä selittäviin teorioihin. Motivaatio on käsitteenä niin monimuotoinen ilmiö, että sitä tuskin pystytään missään vaiheessa määrittelemään tyhjentävästi vain yhden teorian avulla. Motivaatioteoriat lähtevät liikkeelle yksinkertaisista tarveteorioista, joista tunnetuimman on kehittänyt Abraham Maslow 1950 -luvulla. Maslow'n (1970, 38-51) tarvehierarkiateorian perustana ovat ihmisen perustarpeet, kuten nukkuminen, syöminen ja juominen, sekä näiden jälkeen esimerkiksi turvallisuudentunne ja hyvä terveys. Näiden perustarpeiden täytyttyä ihminen voi siirtyä tavoitte-

lemaan korkeampia tyydyttymisen tasoja, kuten arvostuksen ja sitä kautta myös itsensä toteuttamisen tarpeita. (Latham 2012, 132; Viitala 2006, 154-155.)

Motivaatiota on tutkimuksissa selitetty monista eri näkökulmista, eikä nykyihmisen käyttäytymistä voida täysin selittää alkeellisten tarpeiden tyydyttämisen valossa. Tämän vuoksi motivaatioteoriat ovat ajan kuluessa pyrkineet yhä enemmän vastaamaan siihen, mikä ihmisiä todella liikuttaa omia tavoitteitaan kohti. Herzbergin (2003, 55-58) kaksifaktoriteoria 1960-luvun puolivälistä tarkastelee motivaatiota läheisemmässä suhteessa työhön kuin Maslow'n tarvehierarkia. Sekin lähtee siitä oletuksesta, että ihmisellä on tarpeita, jotka hän pyrkii tyydyttämään työsuorituksellaan. Myös Herzbergin teoriasta on siirrytty eteenpäin kohti kognitiivisia teorioita, kuten konstruktiviset motivaationäkemykset, mutta jo 1960-luvun teoriassa on näkyvissä viitteitä ulkoisen ja sisäisen motivaation eroihin. (Viitala 2006, 155-156.)

Herzberg erittelee teoriassaan ne tarpeet, jotka voidaan tyydyttää hyvällä työsuorituksella. Hän jakaa ne kahteen työn perusolotuuhteeseen: työn ulkoisiin olosuhteisiin (hygieniatekijät) ja työhön itse (motivaatiotekijät). Hygieniatekijöiksi Herzberg nimeää muun muassa esimies-alaisuushteet, työyhteisön ilmapiirin, palkkausjärjestelmän ja työpaikan siisteyden. Nämä tekijät eivät sinänsä aiheuta hyvää työsuoritusta, vaan tyytymättömyyttä silloin, kun ne ovat huonolla tasolla. Motivaatiotekijöiksi Herzberg nimeää työn sisällön itsessään, työssä koetut saavutukset, kokemuksen vastuusta, saadun tunnustuksen ja tunteen oppimisesta sekä uralla etenemisen mahdollisuuksista. Nämä tekijät ratkaisevat Herzbergin mukaan, pyrkiikö ihminen hyvään työsuoritukseen. Hänenkin mukaansa siis sisäisellä motivaatiolla päästään parhaisiin työsuorituksiin, kun työn tekeminen itsessään palkitsee työntekijää. (Herzberg 2003, 55-58; Viitala 2006, 156.)

2.4.2 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Sisäinen ja ulkoinen motivaatio kuvaavat ihmisen kognitiivisten taitojen monimuotoisuutta. Hänen toimintansa voi perustua lukemattomiin erilaisiin syihin, eli motiiveihin. Seuraavassa näitä motiiveja on jaoteltu sisäisen ja ulkoisen motivaation määrittelyiden mukaisesti. Näistä kahdesta motivaation lajista tarkastelun arvoisen tekee se, kuinka sisäisen motivaation omaavat ihmiset pystyvät tutkimusten mukaan työskentelemään huomattavasti tehokkaammin tulosten saavuttamiseksi, kuin ulkoisesti motivoituneet ihmiset.

Sisäinen motivaatio on yksilön osallistumista toimintaan puhtaasta ilosta ja nautinnosta. Ulkoisessa motivaatiossa taas toiminnan syykkeinä ovat palkkiot ja rangaistuksen välttäminen. Tutkimusten mukaan sisäinen motivaatio on yhteydessä myönteisiin tunteisiin,

käyttäytymismalleihin ja ajatuksiin, kun taas ulkoinen motivaatio ja motivaation puuttuminen ovat yhteydessä näihin tekijöihin kielteisesti. (Liukkonen ym. 2006, 28.) Myös Viitala (2006, 150-153) on sitä mieltä, että ihminen motivoituu kokemistaan palkkioista. Motivaatio riippuu sisäisistä tarpeista, mutta sitä voidaan vahvistaa ulkoisilla palkkioilla. Joillekin motivaation lähde on sisäinen, oma suoritusstarve. Viitala toteaa, että tällöin ulkoisilla palkkioilla ei ole kovin vahvaa merkitystä.

Liukkonen ym. (2006, 101) toteavat, että sisäisesti motivoiva työ palkitsee tekijänsä juuri kulloisellakin hetkellä, ei vain tulevaisuudessa. Nämä sisäiset palkkiot syntyvät ennen kaikkea myönteisistä tunteista. Myös Viitala (2006, 153) kokee, että sisäinen motivaatio on henkilön kokemus ja tila, jossa tyydytys tulee itse työstä ja aikaansaannoksista. Sisäinen motivaatio syntyy, kun ihminen kokee työnsä tärkeäksi, kiinnostavaksi ja haastavaksi, sekä saa itse vaikuttaa työnsä sisältöön. Ihmisellä täytyy olla mahdollisuuksia saavuttaa työssään tavoitteitaan ja edetä urallaan, sekä kehittää taitojaan. Näin sisäisen motivaation pitäisi muodostua työstä itsestään. (Armstrong 2014, 119-120.)

Sisäinen motivaatio liittyy vahvoihin itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeisiin ja sitä tunteva ihminen kokee suurta tyydytystä saavutuksistaan, joihin on itse tyytyväinen. Sisäisen motivaation omaava ihminen haluaa jatkuvasti oppia uutta ja hallita työnsä ja tekemänsä asiat vieläkin paremmin. (Viitala 2006, 153; Manning, Reece & Ahearne 2010, 380.) Aikuisten oppimisen motivaatio on useimmiten sisäistä. Se saa yksilön lisäämään tietojansa ja taitojaan. Sisäinen motivaatio näkyy oppivassa aikuisessa siten, että hän aloittaa vastustamatta oppimiseen liittyviä asioita, kysyy, liittyy spontaanisti oppimisen toimiin, tekee enemmän kuin vaaditaan ja iloitsee oppimisestaan. (Grönfors 2010, 30.)

Empiiriset tutkimukset osoittavat, että ulkoisten rangaistusten asettaminen tulosten saavuttamiseksi toimii tiettyyn pisteeseen saakka. Ne eivät kuitenkaan pysty kilpailemaan sisäisten motiivien kanssa työn lopputulosta tarkasteltaessa. Edward Deci (1975, teoksessa Latham 2012, 106) toteaa tutkimustulostensa valossa, että ihmiset arvioivat omaa motivaatiotaan sen mukaan, miltä suunnalta he kokevat tulevansa ohjailuiksi. Jos he tekevät asioita ulkoisten palkkioiden, kuten palkankorotuksen saavuttamiseksi, arvioivat he myös oman osuutensa asiaan pieneksi tai vähäpätöiseksi. Niissä tapauksissa, joissa henkilöä eivät motivoi ulkoiset palkkiot, arvioivat he helpommin olevansa sisäisesti motivoituneita ja hallitsevansa tilannetta.

Ulkoinen motivaatio perustuu Viitalan (2006, 153) mukaan ulkoisten palkkioiden tavoitteluun. Myös Manning ym. (2010, 380) kuvailee ulkoisen motivaation olevan henkilön ulkopuolelta tuleva, tiettyyn toimintaan rohkaiseva palkkio, esimerkiksi palkankorotus. Tällai-

sen palkkion saamiseksi ihminen joutuu ponnistelemaan. Mitä houkuttelevimmiksi palkkiot koetaan, sitä motivoituneemmin niiden eteen voidaan tehdä töitä. Työelämässä vahvoina ulkoisen motivaation lähteinä toimivat esimerkiksi fyysinen hyvinvointi ja sosiaaliset suhteet. (Viitala 2006, 153-154.)

Ulkoisen motivaation lähde, kuten ylennys tai palkkio, voi saada aikaan vahvan motivaation tavoitteen saavuttamiseksi. Tällainen ulkopuolelta ohjautuva motivaatio ei kuitenkaan yleensä kestä kovin pitkään, vaan se kaipaa lisää ulkoisia hyödykkeitä pysyäkseen vahvana. Ulkoisen ja sisäisen motivaation ero näkyy siinä, että sisäinen motivaatio kumpuaa tekemisestä, kun taas ulkoinen motivaatio tulee tulosten saavuttamisen kautta saatavasta hyödystä. (Armstrong 2014, 120.) Sisäinen ja ulkoinen motivaatio eivät kuitenkaan ole vastakkaisia toimintoja, vaan esiintyvät usein limittäin, tai vaihtelevat ihmisen toiminnan syyttäjinä (Latham 2012, 107-109.)

Työntekijöiden valinnanvapaus ja liikkuvuus on lisännyt entisestään kilpailua taitavista työntekijöistä. Työntekijät menevät mahdollisuuksiensa mukaan sinne, missä he voivat kehittää taitojaan ja missä työ on itsessään palkitsevaa, eikä sisällä voimakasta ulkoista kontrollia. Kun työntekijät luopuvat aiempaa herkemmin työpaikoista, jotka eivät ole sisäisesti palkitsevia, hyvien työntekijöiden menettäminen on tullut todelliseksi ongelmaksi myös menestyvissä yrityksissä (Liukkonen ym. 2006, 98-99.) Nykyisessä työelämän tilanteessa korostuvat siis tarpeet sitouttaa työntekijä yritykseen ja luoda hänelle puitteet rakentaa sisäistä motivaatiota työtään kohtaan.

Sisäisen ja ulkoisen motivaation ilmeneminen yksilön toiminnassa on hyvä havaita ja tiedostaa. Näiden osittain päällekkäisten vaikuttimien vuoksi voi olla tarpeen hyödyntää sekä sisäistä, että ulkoista motivaatiota ja suunnitella oppimistilanteita molempien motivaation muotojen mukaan. Motivaatiolla on erittäin kiinteä vaikutus oppimiseen. Sen vuoksi motivaation huomioiminen oppimistilanteiden ja perehdyttämisen suunnittelussa on tärkeää.

3 Perehdyttäminen

Perehdyttämistä tarkastellaan tässä työssä oppimisen ilmiönä. Sen osalta on tärkeä pohdita organisaation hyötyjä hyvästä perehdyttämisestä, sekä hyvän perehdyttämisen piirteitä ja sisältöä. Seuraavassa käsitellään oppimista erityisesti sen sisällöllisistä lähtökohdista. Perehdyttämisen vaiheet ja sen yhteydessä käytettävä materiaali ovat tärkeitä perehdyttämisen yhteydessä huomioitavia asioita. Perehdyttämisen teoreettinen osuus tähtää kuitenkin ennen kaikkea hyvin suunnitellun ja toteutetun perehdyttämisen kokonaisuuteen.

Kjelin ja Kuusisto (2003, 14) määrittelevät perehdyttämisen tarkoittavan kaikkia niitä tapahtumia ja toimenpiteitä, joilla tuetaan henkilöä uuden työn alussa. Helsilän (2009, 48) mukaan perehdyttämisellä taas tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joilla pyritään saamaan uusi työntekijä sopeutumaan uuteen työhön ja työympäristöön mahdollisimman joustavasti. Österbergin (2014, 115) mukaan perehdyttämiseen sisältyy edellisten lisäksi olennaisesti vielä uuden työntekijän perehdyttäminen hänen omiin työtehtäviinsä. Perehdyttäminen on ajankohtaista, kun uusi työntekijä aloittaa yrityksessä, sekä silloin, kun yrityksen työntekijän tehtävät muuttuvat esimerkiksi asiantuntijasta esimieheksi.

Kupias ja Peltola (2014) lähestyvät perehdyttämistä hieman eri näkökulmasta. Heidän mukaansa perehdyttämisen sijaan pitäisi puhua enemmän perehtymisestä, eli asioiden oppimisesta, ymmärtämisestä ja uusiin asioihin sekä työyhteisöön sitoutumisesta. Parhaiten tämä onnistuu, kun perehtyjä saa asianmukaista perehdyttämistä. Perehtymisellä tarkoitetaan vielä syvemmin sitä, kun uusi tai vanha työntekijä tutustuu uuteen tai selvästi uudistuneeseen tai muuttuneeseen organisaatioon, työyhteisöön tai työtehtävään. Hän oppii näistä asioista perusteet, sekä saa hyvän yleiskuvan niin, että voi jatkaa ja syventää oppimista ja kehittymistä itsenäisesti työn ohella. Kupiaksen ja Peltolan näkökulmaa perehdyttämiseen voi peilata myös sisäisen motivaation esiintymiseen ihmisen toiminnassa: sisäisesti motivoituneen ihmisen voidaan sanoa perehtyvän työhön itse. Ulkoisesti motivoitunut ihminen on kuitenkin perehdytettävä työtehtäviinsä työnantajan toimesta.

Perehdyttäminen tarkoittaa laaja-alaista tapahtumasarjaa, joka sisältää sekä suunniteltuja elementtejä, että organisaation ihmisten spontaania toimintaa. Perehdyttäminen on yksi niistä johtamisen välineistä kehityskeskustelun rinnalla, joissa parhaimmillaan kohtaavat samanaikaisesti menneet, nykyhetki ja tulevaisuus, sekä tulokset ja kehittäminen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14.) Hyvä perehdyttämisen kokonaisuus muodostuu siitä, kun kaikilla perehdyttämiseen osallistuvilla henkilöillä on tiedossaan tarkoituksenmukainen ja selkeä perehdyttämisohjelma. Myös työn aloittamiseen vaadittavat työvälineet ja valtuudet ovat kunnossa ja perehdyttäjän tarpeet ja valmiudet on otettu huomioon perehdyttämissuunni-

telmassa. Perehdyttämisen tulee olla oppimista tukevaa ja työyhteisön tulee edistää omalta osaltaan perehdyttämisen onnistumista. (Kupias & Peltola 2014.)

3.1 Perehdyttämisen tärkeys ja tavoitteet

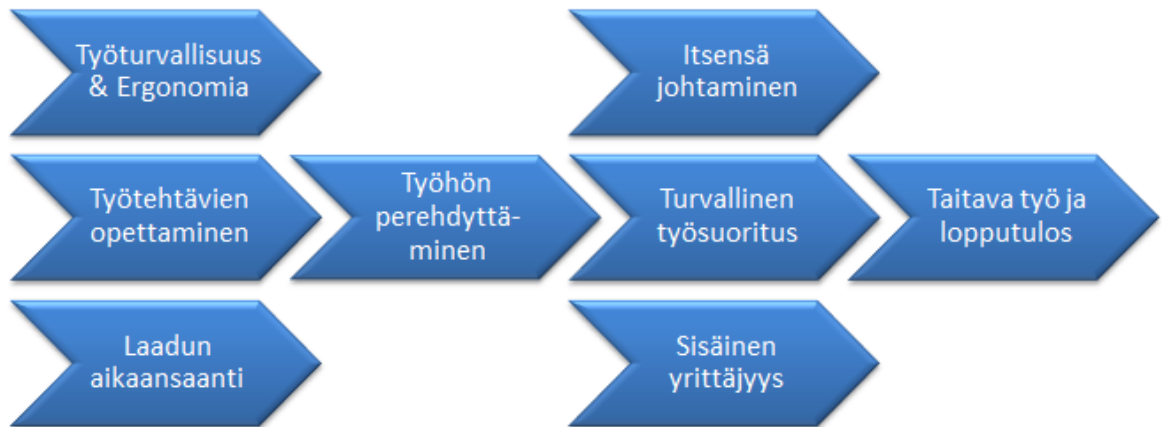
Perehdyttämisen tärkeydelle on olemassa monia syitä. Ne ovat niin yrityksen käytännön arkeen, kuin myös ihmisen työhyvinvointiin ja sitoutuneisuuden asteeseen vaikuttavia tekijöitä. Perehdyttämisen avulla pyritään luomaan uudelle työntekijälle positiivisia kokemuksia yrityksestä ja työyhteisöstä. Nämä kokemukset puolestaan edistävät työntekijän sitoutumista organisaatioon ja motivoivat häntä oppimaan työtehtävänsä. Perehdyttämisen avulla uusi työntekijä oppii työnsä nopeammin, kuin ilman perusteellista perehdyttämistä. Tämän lisäksi perehdyttämällä voidaan varmistaa, että yksilö oppii työnsä kerralla oikein. Näin suurelta osalta virheistä vältetään, mikä puolestaan säästää aikaa ja resursseja. (Kauhanen 2012; Österberg 2014, 115.)

Kjelinin ja Kuusiston (2003, 14, 20) mukaan perehdyttäminen on organisaatiolle keino saada uusi työntekijä aikaisemmin tuottavaksi yrityksen jäseneksi. Tällä tavalla hänen hankintaansa investoitu pääoma maksaa itsensä nopeammin takaisin, ja rekrytoinnista odotettavissa olevat lisätuotot tulevat mahdollisiksi. Perehdyttämisessä on organisaation kannalta viime kädessä kyse kannattavuudesta ja organisaation strategian toteuttamisesta. Myös Österberg (2014, 115) toteaa, että mitä nopeammin uusi työntekijä pystyy työskentelemään itsenäisesti ilman jatkuvaa ohjausta, sitä nopeammin hänen työpanoksestaan hyötyvät kaikki ja perehdyttämiseen käytetty aika maksaa itsensä monin verroin takaisin. Perehdyttämistä tehdään loppukädessä sen vuoksi, että organisaation toimintakyky paranisi, tai pysyisi mahdollisimman hyvällä tasolla muutostilanteissa (Kupias & Peltola 2014.)

Perehdyttämisen tärkeys tulee esille lisäksi siinä, että se hyödyttää sekä perehtyjää, että perehdyttäjää. Monet kouluttajat, opastajat ja valmentajat ovat huomanneet, että muiden perehdyttäminen on itselle paras tapa oppia. Myös esimiehelle kirkastuu uusia asioita perehdyttämistilanteissa. Perehdyttäjät kertovat, että muiden opastaminen auttaa muun muassa selkiyttämään omaa toimintaa ja jäsentämään työn tavoitteita, sekä päivittämään omia työskentelykäytäntöjä. Edellisten lisäksi se edistää uusiin ihmisiin tutustumista työpaikalla. (Kupias & Peltola 2014.)

Kauhasen (2012) mukaan perehdyttämisen tavoitteena on työn hallinta ja laadukas lopputulos, joka on työtehtävästä riippuen esimerkiksi palvelu tai jokin tuote. Tavoitteeseen päästään, kun perehdyttämistä pidetään monivaiheisena opetus- ja oppimisprosessina.

Se ei rajoitu vain työtehtävien opettamiseen, vaan siinä pyritään myös omatoimisuuden kannustamiseen ja yrittäjähengen omaksumiseen (kuvio 4.). Perehdyttäminen lähtee Kauhasen mukaan perusasioiden, kuten työturvallisuuden, läpikäynnistä ja työtehtävien opettamisesta. Seuraavaksi tulokas perehdytetään työhön, ja häntä opastetaan itsensä johtamisessa, sekä rohkaistaan yrittäjämäiseen ajatteluun. Turvallinen työsuoritus edeltää taitavaa työn hallintaa ja lopputulosta.



Kuvio 4. Perehdyttämisen kokonaisuus (mukaillen, Kauhanen 2012)

Thompsen (2010, 61) toteaa perehdyttämisen osalta, ettei siitä ole tehty tutkimusta läheskään yhtä paljon, kuin monista muista henkilöstöprosesseihin liittyvistä aihealueista. Näistä harvoista tutkimustuloksista on kuitenkin selvästi nähtävissä, ettei perehdyttämisen tärkeyttä voida sivuuttaa. Andersen Human Capital Groupin tekemän tutkimuksen mukaan sellaiset yritykset, jotka ottavat käyttöönsä ja kehittävät henkilöstöprosesseja, kuten rekrytointiprosessia ja perehdyttämistä, sekä päästävät irti sellaisista henkilöistä, joiden suoritusprofiili ei prosessin seurauksena yllä tavoitteisiin, saavat parempia liiketuloksia vertailuryhmään nähden. Tutkimuksista on myös nähtävissä, että HR-prosessejaan kehittäville yrityksillä on yleensä sitoutuneempia työntekijöitä, kuin vertailuryhmän yrityksillä. (Thompsen 2010, 61-62.)

Perehdyttämisen tärkeys kiteytyy organisaation kannalta uuden työntekijän kannattavaksi tekemiseen. Yrityksen kannalta on yksinkertaisesti järkevämpää perehdyttää tulokas hyvin, kuin olla perehdyttämättä. Näin yritys säästää huomattavasti rahaa ja aikaa. Tulokkaan näkökulmasta perehdyttämisen tärkeys on etenkin varmuuden tuottajana: tulokas saa tietoa ja oppii uusia taitoja, sekä omaksuu uuden työyhteisön tavat ja kulttuurin. Parhaimmassa tapauksessa molemmat osapuolet hyötyvät perehdyttämisestä.

Kjelinin ja Kuusiston (2003, 37-38) mukaan perehdyttäminen nähdään usein pelkkänä toimenpidesarjana työntekijän työnhallinnan edistämiseksi sekä sopeutumiseksi työyhteis-

söön. Perehdyttämistä painotetaan usein työnopastusnäkökulmasta sen tuotannollisen historian vuoksi. On kuitenkin muistettava, että työnopastus on vain yksi osa perehdyttämisprosessia. Perinteisestä, työnopastusta painottavasta perehdyttämisprosessista Kjelin ja Kuusisto käyttävät nimitystä säilyttävä perehdyttäminen. Nimi juontaa juurensa tällaisen perehdyttämisen yksipuolisesti jatkuvuutta korostavasta tavoitteesta. Säilyttävä perehdyttäminen ei anna paljon mahdollisuuksia yksilön kognitiivisille kyvyille, vaan oppiminen on pinnallisimmillaan ulkolukuun verrattavaa toimintaa.

Laajimmillaan ja parhaimmillaan perehdyttäminen kehittää myös vastaanottavaa organisaatiota ja työyhteisöä perehtyjän lisäksi (Kupias & Peltola 2014.) Kuviossa 3. kuvataan Kjelinin ja Kuusiston (2003, 49) mukaan sitä perehdyttämisen tavoitetta, johon päästään parhaassa mahdollisessa perehdyttämisprosessissa. Perehdyttämisen tulisi olla ennen kaikkea kaksisuuntaista vuorovaikutusta, jossa myös tulokas on aktiivinen ja arvokas toimija. Organisaation tulisi hyödyntää uuden työntekijän näkökulmat työpaikan työkäytäntöjen uudistamisesta ja huomata, että organisaatiokin on muutoksen edessä. Myös Helsilän (2009, 49) mukaan uutta työntekijää on suhteellisen turhaa opettaa talon tavoille. Yritys voi saada uudelta työntekijältä arvokasta tietoa sen prosessien ja käytäntöjen toiminnasta. Kuitenkin, opettamalla työntekijän heti aluksi luopumaan joistain hyvistä tavoista ja käytännöistä, yritys saattaa menettää tärkeän mahdollisuuden kehittyä.

Kuvion 3. mallin mukaisen perehdyttämisen Kjelin ja Kuusisto (2003, 50) nimeävät uudistavaksi perehdyttämiseksi. Sen avulla pyritään edelleen samoihin tavoitteisiin kuin säilyttävässäkin perehdyttämisessä. Uudistavalla perehdyttämisellä on kuitenkin myös laajempia tavoitteita välittömien työtehtävien hoitamisen ja arkipäivään liittyvien tavoitteiden lisäksi. Yksilön sitoutuminen ja organisaation uudistumiskyky ovat Kjelinin ja Kuusiston mukaan keskeisiä organisaation menestyksen ehtoja. Kun organisaatio pyrkii samaan aikaan uudistumaan ja lisäämään niin uusien kuin myös vanhojen työntekijöiden sitoutuneisuuden astetta, on sen tarkoin pohdittava, miten tehtävässä onnistutaan. Jatkuva uudistuminen ja uusien tulokkaiden palautteen hyödyntäminen eivät ole helppoja tehtäviä.



Kuvio 3. Työkäytäntöjen uudistaminen perehdyttämisen avulla (mukaillen Kjelin & Kuusisto 2003, 49)

Kjelinin ja Kuusiston (2003, 50-51) mukaan tietotyöntekijä sitoutuu vain sellaiseen organisaatioon, joka kykenee uudistumaan, ja organisaatio uudistuu vain sen toimintaan sitoutuvien työntekijöiden kautta. Sen vuoksi työntekijöiden sitoutumista ja organisaation uudistumiskykyä tulee vaalia perehdyttämisessä. Näiden asioiden toteutumista voi edistää kiinnittämällä huomioita erityisesti yhteistyön rakentamiseen, roolien selkeyttämiseen ja tulokkaaseen tutustumiseen. Perehdyttämisessä on oleellista kiinnittää huomioita jokaiseen kolmeen tekijään ja kehittää niitä yhdessä, sillä kaikki nämä tekijät ovat sidoksissa toisiinsa.

3.2 Perehdyttämisen sisältö

Perehdyttämisen toteuttamiseen liittyy sen sisällön pohtiminen ja suunnittelu. Perehdyttämissuunnitelman teko ja päivittäminen ovat tärkeitä asioita niin perehdyttämisen seurannassa, kuin myös sen kehittämisessäkin. Myös perehdyttämisessä mukana olevat ihmiset ovat olennainen osa perehdyttämisen kokonaisuutta. Suunnitelman lisäksi perehdyttämiseen liittyy sen tukena käytettävät materiaalit. Seuraavassa on käyty läpi ensin perehdyttämisen vastuita, jonka jälkeen perehdyttämissuunnitelman ja -ohjelman laatimista. Perehdyttämisessä käytettäviä materiaaleja eritellään tämän alaluvun viimeisenä osana.

Esimies varmistaa perehdyttämisen suunnittelun, organisoinnin ja toteutuksen tiimissä tai yksikössä siten, että perehtyvälle työntekijöille muodostuu mahdollisimman turvallinen ja hyvä oppimisympäristö. Perehdyttämisen johtamiseen kuuluu organisaatiossa yleisesti hyväksytyjen perehdyttämisen pelisääntöjen noudattaminen, tai omien, organisaation strategiasta johdettujen käytäntöjen muodostaminen. Perehdyttäminen liittyy olennaisesti esimiehen perustehtävään, sillä siinä korostuu esimiehen kyky kytkeä organisaation strategia ja kehittäminen osaksi toisiaan. Esimies toimii perehdyttämisen päävastuussa. Tämä edellyttää perehdyttämisen näkymistä esimiehen ajankäytössä sekä kehittämisen osa-alueen aktiivista seuranta. (Kupias & Peltola 2014.)

Perehdyttämisen laajuus ja syvällisyys vaihtelevat työtehtävistä ja työsuhteen kestosta riippuen. Myös henkilön ikä ja aikaisempi työkokemus vaikuttavat siihen, minkälaista perehdyttämistä hän tarvitsee. Tärkeää perehdyttämisessä on kattaa ainakin yrityksen periaatteet, visio ja menettelytavat, työyhteisön pelisäännöt, työntekijän lähimmät henkilöt työpaikalla, sekä tärkeät seikat työntekijän tulevaan työtehtävään liittyen. (Helsilä 2009, 48; Österberg 2014, 116.)

Henkilöstöasiantuntija esittelee yleensä uudelle työntekijälle yrityksen ja hoitaa kokonaisuuden hahmottamisen. Työtehtävän vaatimuksiin ja odotuksiin sekä työyhteisöön perehdyttämiseen paras henkilö on kuitenkin yksikön esimies. Perehdyttämiseen osallistuvat lisäksi työtehtävien ja muiden mahdollisten osa-alueiden osalta ne henkilöt, jotka sopivat tehtävän hoitamiseen parhaiten. (Österberg 2014, 118.) Kupiaksen ja Peltolan (2014) mukaan perehdyttämisvastuuta kannattaa jakaa työyhteisössä laajasti. Monilla työpaikoilla perehdyttäminen ja muiden opastaminen kuuluuikin automaattisesti jokaisen työntekijän työnkuvaan.

Perehdyttämisohjelma vastuuttaa perehdyttäjän hoitamaan tarvittavat kohdat ja toimii hänen muistilistanaan perehdyttämisen tukena. Vastuu oikeiden perehdyttäjien nimeämisestä on aina esimiehellä tai henkilöstöasiantuntijalla. Perehdyttäjän omalla mielenkiinnolla tehtävää kohtaan on suuri merkitys: hän on uuden työntekijän tukihenkilö ja portti työyhteisöön ja työtehtäviin tutustumiseen. (Österberg 2014, 118-119.)

3.2.1 Perehdyttämissuunnitelma

On esimiehen vastuulla, että uudelle tulokkaalle laaditaan perehdyttämissuunnitelma. Esimiehen ei itse tarvitse tehdä suunnitelmaa, mutta hänen tulee huolehtia siitä, että sellainen on olemassa tai tehdään tulokasta varten. Suunnitelman perustana on tulokkaan työtehtävän kuvaus. Se määrittelee uuden työntekijän osaamistarpeet. (Kupias & Peltola

2014.) Perehdyttämisen suunnittelussa voidaan erottaa perehdyttämisen systemaattinen ja yksilöllinen suunnittelu. Systemaattista suunnittelua on koko organisaation tai työyksikön tasolla tapahtuva suunnittelu, jossa laaditaan perehdyttämissuunnitelmia ja materiaalia perehdyttämisen tueksi. Yksilöllinen suunnittelu muokkaa näitä yleisiä suunnitelmia vastaamaan aina kyseessä olevan perehdytettävän yksilön tarpeita. (Kupias & Peltola 2009, 87-88.) Kumpaakin suunnittelua tarvitaan hyvän ja yksilöllisen perehdyttämissuunnitelman syntymiseksi.

Hyppäsen (2013, 218) mukaan perehdyttämishjelma sisältyy perehdyttämissuunnitelmaan. Se on aikataulutettu lista henkilöistä ja asioista, joihin uusi henkilö pitää työpaikalla tutustuttaa. Kangas ja Hämäläinen (2007, 6) jatkavat, että perehdyttämishjelma voidaan suunnitella yksilölle tai tietylle ryhmälle. Ohjelman laajuus vaihtelee tarpeen mukaan. Oppimistavoitteet on tärkeää määritellä ensimmäiseksi - ne antavat aina perehdyttämishjelmalle suunnan. Tämän jälkeen suunnitellaan ohjelman sisältö: asiat ja aiheet, aikataulu, vastuuhenkilöt, käytettävät apuvälineet ja oheisaineistot.

Hyvin tehty perehdyttämishjelma toimii Österbergin (2014, 118) mukaan työkaluna kaikille perehdytykseen osallistuville. Ajan kanssa siitä muodostuu yleinen toimintatapa, mutta kerran tehtyä ohjelmaa ei tulisi kuitenkaan pitää valmiina ja muuttumattomana asiakirjana - hyvin suunniteltua ja käyttöön otettua perehdyttämishjelmaa on helppo päivittää aina tarvittaessa. Kangas ja Hämäläinen (2007, 6) ovat lisäksi sitä mieltä, että perehdyttämishjelma on hyvä tarkistuslista perehdyttäjän ja perehdytettävän lisäksi koko työyhteisölle. Tarkistusmerkintöjen avulla on mahdollista selvittää myöhemmin, miten perehdyttämishjelma on toteutunut.

3.2.2 Perehdyttämismateriaalit

Ihminen voi omaksua kerralla vain rajatun määrän tietoa. Siksi on hyvä antaa perehdytettävälle henkilölle materiaalia jo mahdollisuuksien mukaan etukäteen, tai viimeistään ensimmäisinä työpäivinä. Tällaisia materiaaleja voivat olla esimerkiksi normaaliin toimintaan liittyvät ohjeistukset (kuten turvallisuusohjeet ja työsäännöt), vuosikertomukset tai tuotesitteet. Kirjalliset materiaalit eivät kuitenkaan koskaan voi korvata suullista vuorovaikutusta. (Helsilä 2009, 48.)

Eryteisesti perehdyttämistä varten tehty tietomateriaali kannattaa yleensä pitää mahdollisimman vähäisenä: kaikki perehdyttämisessä käytettävä materiaali ja tieto ovat yleensä tärkeitä koko yrityksen henkilöstölle. Ennen kaikkea perehdyttämisessä kannattaa käyttää jo olemassa olevaa materiaalia, joka auttaa tulokasta hahmottamaan yrityksen toimintaa.

Tällaista materiaalia ovat esimerkiksi jo olemassa olevat henkilöstö-, asiakas- ja sidosryhmämateriaalit. Myös asiakas- ja henkilöstölehdet voivat toimia materiaalina tarvittaessa jo haastatteluvaiheessa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206.)

Uudelle työntekijälle kannattaa jakaa myös perehdyttämisohjelma heti perehdyttämisen alussa. Näin hän kokee, että hänelle annetaan aikaa omaksua työtehtäviinsä liittyvät asiat, ja että perehdyttäminen on organisaatiossa tärkeä osa henkilöstöprosesseja. On myös tärkeää tehdä tulokkaalle tervetullut olo. Se onnistuu osallistuttamalla hänet tätä kautta perehdyttämissuunnitelman sisältöön. Työntekijälle saattaa nousta perehdyttämissuunnitelman sisällöstä kysymyksiä ja ajatuksia, joita voidaan hyödyntää hänen perehdyttämisessään. (Arthur 2012, 303; Österberg 2014, 123.)

Monessa organisaatiossa osa perehdyttämismateriaalista on yrityksen intranetissä. Tietojärjestelmäpohjainen perehdyttämisohjelma voi toimia hyvin myös perehdytettävän oppimisen mittaajana perehdyttämisen eri vaiheissa. Myös erilaiset verkossa toimivat oppimismateriaalit voivat olla käytännöllisiä perehdyttämisen tukimateriaaleja. Itseopiskelumateriaaleista opiskellun asian läpikäymiseen kannattaa kuitenkin varata työpaikalla aikaa, jotta voidaan varmistua, että asia on opittu oikein. (Hyppänen 2013, 219; Kauhanen 2012.)

Monissa isoissa organisaatioissa järjestetään uusille henkilöille tasaisin väliajoin perehdyttämispäiviä, joiden aikana käydään läpi yrityksen yhteisiä asioita kuten missio ja visio, toiminta-ajatus, arvot ja strategia, asiakkaat ja esimerkiksi yhteistyökumppanit. Tällaisten perehdyttämispäivien avulla uudet työntekijät tutustutetaan myös yrityksen muiden toimintojen henkilöihin ja tehtäviin. (Hyppänen 2013, 219.) Tällaisten päivien säännöllinen toteuttaminen on uusille työntekijöille erittäin hyödyllinen tilaisuus, mutta yritykselle usein haastavaa. Päivien järjestäminen tarpeeksi usein, jotta uudet työntekijät hyötyisivät päivästä jo työsuhteen alussa, vaatii organisaation henkilöstörakenteelta vaihtuvuutta. Vaihtoehtoisesti näitä päiviä voidaan pyrkiä järjestämään esimerkiksi erilaisten harjoitteluohjelmien yhteydessä, jos uusia työntekijöitä tulee yritykseen säännöllisesti sitä kautta.

3.3 Perehdyttämisen vaiheet

Perehdyttämiseen liittyy erilaisia vaiheita, joiden suunnittelu niin erikseen, kuin myös eheänä kokonaisuutena on tärkeää perehdyttämisen onnistumisen kannalta. Perehdyttämisessä tulee pohtia niin työntekijän vastaanottamista hänen ensimmäisenä työpäivänään, kuin myös työnopastuksen toteuttamista ja perehdyttämisen seurantaa. Yhdessä nämä vaiheet muodostavat perehdyttämissuunnitelman kokonaisuuden.

Työntekijä muodostaa ensivaikutelmansa yrityksestä jo varhaisessa vaiheessa. Sen vuoksi on tärkeää, että perehdyttäminenkin alkaa jo rekrytointivaiheessa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 205.) Kangas ja Hämäläinen (2007, 9) ovat myös sitä mieltä, että perehdyttäminen alkaa jo työhönottohaastattelussa. Silloin hakijan kanssa keskustellaan työhön liittyvistä asioista, ja ensivaikutelma puolin ja toisin syntyy. Thompsenin (2010, 62) mukaan perehdyttämisen tulee taas alkaa vasta työntekijän aloitettua uudessa työssä ja vastata nopeasti työntekijän tarpeisiin.

Hyvin hoidettu perehdyttäminen vie aikaa. Perehdyttäminen jatkuu suunnitellusti työntekijän ensimmäisinä työpäivinä ja -viikkoina ja kestää vähintään koeajan loppuun (Kjelin & Kuusisto 2003, 205; Österberg 2014, 115.) Myös Hyppänen (2013, 220) on sitä mieltä, että perehdyttäminen kestää työtehtävästä riippuen vähintään koeajan verran. Hyvin vaativissa tehtävissä perehdyttäminen voi kestää myös huomattavasti pidemmän aikaa.

Tietotyössä työn hallinnan saavuttaminen ja asettuminen uuteen organisaatioon kestää vähintään puoli vuotta. Uuden työntekijän itsenäisyys ja aktiivisuus lisääntyvät päivittäin, mutta silti useimmat asiantuntija- ja johtotehtävissä olevat henkilöt kokevat olevansa osittain perehtymisvaiheessa lähes koko ensimmäisen vuoden ajan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 205.) Kauhanen (2012) on perehdyttämisen pituudesta myös sitä mieltä, että työntekijän voidaan sanoa olevan tuloksellinen tiimin jäsen noin vuoden päästä aloittamisestaan uudessa työssään. Perehdyttämisen valmistumisajankohtaa on vaikea arvioida. Paras mittapuu asiaan lienee perehdyttämisen tavoitteiden täytyminen. Toisaalta voidaan myös ajatella, että työntekijä on perehdytetty siinä vaiheessa, kun hänen kysymyksiinsä ei osata enää organisaatiossa suoraan vastata. (Kjelin & Kuusisto 2003, 205.)

3.3.1 Ennen työn aloitusta

Uuden työntekijän saapumiseen valmistautuminen säästää paljon aikaa itse perehdyttämisvaiheessa. Työn aloitusta edeltää yleensä työsopimuksen kirjoittaminen. Yrityksen edustaja keskustelee työsopimuksen teon yhteydessä tulokkaan kanssa tarkemmin muun muassa työsuhteeseen liittyvistä asioista ja salassapitovelvollisuudesta. (Kangas & Hämäläinen 2007, 9.) Myös Hyppänen (2013, 218) painottaa, että valmistelut uuden työntekijän saapumiseksi on aloitettava jo ennen työntekijän ensimmäistä työpäivää. Esimiehen tulee tehdä esimerkiksi käyntikorttien ja työvaatteiden tilaus etukäteen, jottei ensimmäisten työpäivien kallista oppimis- ja työaikaa kuluisi sellaisten asioiden hoitamiseen.

Valmistautumiseen sisältyy myös uudesta työntekijästä tiedottaminen työyhteisön sisällä. Työpaikalla sovitaan etukäteen, kuka ottaa tulokkaan vastaan ja kuka aloittaa perehdyttämisen. Etukäteen tulee myös valmistautua siihen, jos esimies tai perehdyttäjä eivät voikaan olla vastaanottamassa uutta työntekijää. Varahenkilöiden nimeäminen suunnitelmaan auttaa, kun suunnitelmalta vaaditaan joustavuutta. (Kangas & Hämäläinen 2007, 9.) Perehdyttämisen onnistumiseksi esimiehen on myös tärkeää varata perehdyttäjien kalentereista aikaa perehdyttämiseksi etukäteen. Näin he ovat uuden työntekijän käytettävissä, kun hän aloittaa työt. (Hyppänen 2013, 218.)

3.3.2 Ensimmäinen työpäivä

Ensimmäiseen työpäivään liittyy aina odotuksia ja uteliaisuutta, sekä jännitystä tulevasta. Ensimmäiset kontaktit ja työpäivät vaikuttavat suuresti työsuhteen alun oppimiseen ja yhteistyön muodostumiseen. Tärkeintä on tehdä tulokkaalle tervetullut olo. (Kjelin & Kuusisto 2003, 162.) Tulokkaan vastaanotto ensimmäisenä työpäivänä on erittäin tärkeä alku työsuhteelle. Huonosta vastaanotosta saatua negatiivista ensivaikutelmaa saattaa olla vaikeaa muuttaa jälkikäteen. (Arthur 2012, 297-298; Kupias & Peltola 2009, 105.)

Tulokkaalle tulisi kertoa heti ensimmäisten työpäivien aikana mahdollisimman konkreettisesti, millaiseen organisaatioon hän on tullut. Kun uusi työntekijä tietää työpaikkansa tärkeimmistä asioista ja menestystekijöistä, hän voi välittää viestiä eteenpäin myös omissa verkostoissaan. Työpaikan vaihdon yhteydessä kysytään eniten toisten ihmisten työpaikoista, joten organisaation on edullista käyttää tilaisuus hyväkseen. Perehdyttämisen yhteydessä tulee käydä läpi myös se, mitä asioita organisaatiosta voi kertoa ulkopuolisille, ja mitä ei. (Hyppänen 2013, 219.)

Perehdyttäminen tulee aloittaa uuden työntekijän vastaanottamisella ja keskustelulla, jonka tavoitteena on keskinäinen tutustuminen ja perehdyttämisohjelman esittely (Österberg 2014, 116.) Jos perehdyttäjä ja tulokas eivät ole aiemmin tavanneet, on hyvä varata hie-man aikaa myös heidän tutustumiseensa. Osapuolten tutustuminen helpottaa yhteistyön aloittamista. Ensimmäisenä työpäivänä käydään läpi tulokkaan aiempaa työkokemusta ja odotuksia perehdyttämiseksi. Niiden ja perehdyttäjän tai esimiehen havaintojen perusteella voidaan muokata perehdyttämisohjelmasta yksilöllinen ja tulokkaalle sopiva kokonaisuus. (Kangas & Hämäläinen 2007, 9.)

Ensimmäisten päivien aikana uusi työntekijä voi omaksua vain rajatun määrän tietoa. Sen vuoksi keskustelemalla käytyä tutustumista ja työnopastusta sekä työtilojen esittelyä kannattaa tukea kirjallisen materiaalilla, jos se on mahdollista. Esimerkiksi koneen käytön

yhteydessä kannattaa tulokkaalle jakaa materiaali myös kirjallisena, jolloin hän voi tarvittaessa palata ohjeisiin ja tarkistaa asioita. (Kangas & Hämäläinen 2007, 10.)

3.3.3 Työnopastus

Työnopastus on välitöntä työhön liittyvien tietojen ja taitojen opettamista, joka tapahtuu työpaikalla. Opastuksen tarkoitus on tukea työntekijää itsenäiseen, omatoimiseen ajatteluun ja oppimiseen. Työnopastus on kiinteästi sidoksissa työyhteisön ja toimintojen kehittämiseen. (Kangas & Hämäläinen 2007, 13.) Työvälineiden tarkoituksenmukainen ja monipuolinen hyödyntäminen parantaa työtulosta. Uusien järjestelmien ja työvälineiden käytön opastaminen on yksinkertainen tapa luoda tulokkaalle varmuuden tunnetta. Asiantuntija- ja esimiestehtävissä työnopastuksen osuus on usein vähäinen. Kaikissa tehtävissä työnopastusta kuitenkin tarvitaan vähintään työvälineiden käyttöön liittyen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 234.)



Kuvio 5. Viiden askeleen työnopastusmalli (Kjelin & Kuusisto 2003, 234)

Kjelin ja Kuusisto (2003, 234) sekä Kangas ja Hämäläinen (2007, 14-15) toteavat, että tarvittavien taitojen opettamiseen on edelleen toimiva ja laajasti käytetty, kuvion 5. mukainen työnopastusmalli. Siinä työntekijälle annetaan välineet oppia käsillä oleva tehtävä. Ensimmäisessä vaiheessa luodaan oppimiselle hyvä ilmapiiri ja motivaatio. Tämän jälkeen työnopastaja kertoo, mitä työtehtävään sisältyy vaiheittain. Mentaalisen harjoittelun vaiheessa työntekijä voi kerrata ääneen työvaiheet, jonka jälkeen hän itse kokeilee työtehtävän suorittamista. Lopuksi työnopastaja antaa palautetta ja perehdyttävä arvioi omaa suoritustaan myös itse.

Työnopastusta voidaan toteuttaa monella eri tavalla. Kupiaksen ja Peltolan (2009, 36-42) mukaan hyviä tapoja ovat esimerkiksi vierihoito- ja dialoginen perehdyttäminen. Vierihoitoperehdyttämisessä työnopastaja ottaa tulokkaan suojelukseensa ja kertoo tälle työn ohessa työtehtäviin ja organisaatioon liittyviä asioita. Uusi työntekijä oppii asioita seuraa-

malla kokeneemman työntekijän toimintaa. Tässä perehdyttämisen tyyliä on mahdollista ottaa uusi perehtyjä yksilöllisesti huomioon, mutta se vaatii perehdyttäjältä paneutumista ja vankkaa osaamista asiasta, jota hän perehdyttää.

Dialoginen perehdyttäminen tarkoittaa perehdyttäjän ja tulokkaan perehdyttämisen yhteiskehittelyä, jossa molempien osapuolten on tarkoitus oppia toisiltaan ja kehittyä. Tämä perehdyttämistyyli sopii erityisesti silloin, kun tulokas ei tule ennalta tarkasti määriteltyyn tehtävään, vaan tehtävät työyhteisössä muovautuvat henkilön osaamisen ja kiinnostuksen mukaan. Dialogisessa perehdyttämisessä suunnitelma laaditaan yleensä tulokkaan kanssa. Näin voidaan hyödyntää hänen asiantuntemustaan ja vastuuttaa myös häntä perehdyttämisen prosessin kulusta. (Kupias & Peltola 2009, 41-42.)

Suunnitelmallisen ja hyvin toteutetun työnopastuksen tuloksena tulokas oppii työtehtävät heti oikein. Tämä vaatii työnopastukselta yksilöllisyyttä, sillä opastettavat ovat erilaisia ja oppivat eri tavoilla. Usein tätä pidetään työnopastuksen vaativimpana asiana. Hyvin suunniteltu ja sopivasti yksilöity perehdyttämisohjelma auttaa kuitenkin vastaamaan erilaisten yksilöiden tarpeisiin. (Kangas & Hämäläinen 2007, 13.)

3.3.4 Seuranta ja arviointi

Perehdyttämisen arviointia ja seuranta tehdään kahdesta syystä: uuden työntekijän tilanteen kartoittamiseksi sekä organisaation perehdyttämisen toimivuuden arvioimiseksi. Perehdyttämisen tilaa tulisi seurata samalla, kun sitä toteutetaan. Oppimistuloksia arvioidaan yhdessä esimiehen, ja tarvittaessa myös perehdyttäjän kanssa. Tulosten pohjalta voidaan muodostaa tulevat kehitystavoitteet työntekijälle. (Kjelin & Kuusisto 2003, 145.)

Perehdyttäminen on parhaimmillaan oppimista, keskustelemista, kyselemistä, kannustamista ja kuuntelemista vuorovaikutuksessa. Työskentelyn ohessa käytyjen hedelmällisten keskustelujen lisäksi on tarpeen käydä niin sanottuja seuranta-, arviointi- ja kehityskeskusteluja, joilla vaikutetaan osaltaan työntekijän pääsyyn sisälle työyhteisöön sekä hänen oppimiseensa ja urakehitykseensä. Keskustelujen käymiseksi esimies, perehdyttäjä tai työpaikkaohjaaja varaa etukäteen ajan ja paikan, jossa keskustelu voidaan häiriöttä käydä. Kumpikin osapuoli valmistautuu keskusteluun. Apuna voi käyttää esimerkiksi perehdyttämisen tarkistuslistaa ja etukäteen mietittyjä kysymyksiä ja kommentteja. Tarkoitus on yhdessä pohtia perehdyttämisen onnistumista. (Kangas & Hämäläinen 2007, 17.)

Organisaation on tärkeää kerätä yhteenvetotietoa perehdyttämisen toimivuudesta. Seurannan tulee olla yksinkertaista ja luottamuksellista. Jo melko yksinkertainen kyselylomake voi antaa prosessista riittävästi tietoa. Kerättävästä tiedosta tulisi voida arvioida perehdyttämisen toteutumista, sekä siitä saatavaa hyötyä. Perehdyttämisen onnistumisen arvioinnin kannalta on olennaista mitata tulokkaan kokemaa mielihyvää suhteessa perehdyttämiseen. Tavallisesti perehdyttämisen onnistumista arvioidaan asennemittareilla, joissa esitetään väittämiä vastaajan tyytyväisyydestä ja perehdyttämisen laadusta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245.)

Asiantuntijoiden mielipiteet vaihtelevat jonkin verran perehdyttämisen aloitusajankohdan suhteen. Suurimmaksi osaksi ajatellaan, että perehdyttäminen on tärkeää aloittaa jo ennen, kuin työntekijä aloittaa uudessa työssä. Perehdyttämisen aloittamisen jälkeen ollaan pääosin kuitenkin yhtä mieltä siitä, että vaiheet työn aloituksesta aina seurantaan ja arviointiin asti tulee hoitaa suunnitellusti ja huolellisesti. Tämä edesauttaa työntekijän sopeutumista uuteen työhönsä ja sitouttaa häntä yritykseen. Perehdyttämisen vaiheista tärkeä on erityisesti tulokkaan ensimmäinen työpäivä ja hänen vastaanottamisensa työpaikalla. Se luo pohjan työsuhteelle ja antaa ensivaikutelman tulevasta työpaikasta. Kaikkia perehdyttämisen vaiheita on tärkeää suunnitella ja arvioida jälkeenpäin. Kuitenkin huonoa ensivaikutelmaa voi olla lähes mahdoton korjata jälkeenpäin.

4 Henkilöstöpalvelut -tiimin perehdyttämissuunnitelma

Tässä luvussa käydään läpi perehdyttämissuunnitelman lähtökohtia toimeksiantajayrityksessä ja suunnitelman toteutuksen vaiheita. Suunnitelman lähtökohtien lisäksi tekijä on asettanut perehdyttämissuunnitelman toteutukselle laadullisia tavoitteita, joita eritellään tässä luvussa. Tavoitteiden jälkeen käydään läpi vaiheistettu perehdyttämissuunnitelman laatiminen.

Toiminnallinen opinnäytetyö tavoittelee käytännön toiminnan ohjeistamista, toiminnan järjeistämistä, opastamista ja järjestämistä. Alasta riippuen se voi olla esimerkiksi ammatilliseen käytäntöön suunnattu ohjeistus tai opastus, kuten turvallisuusohjeistus, ympäristöohjelma tai perehdyttämisopas. Se voi myös olla jonkin tapahtuman toteutus kuten konferenssin, kokouksen tai näyttelyn järjestäminen tai messuosaston ulkoasun suunnittelu ja toteutus. (Vilka & Airaksinen 2003, 9.)

Toiminnallisen opinnäytetyön toteutustapana voi olla esimerkiksi kirja, vihko, kansio, portfolio, opas, kotisivut tai johonkin tilaan järjestetty tapahtuma tai näyttely. Tärkeää tällaisessa opinnäytetyössä on, että siinä yhdistyvät käytännön toteutus ja sen raportointi tutkimusviestinnällisin keinoin. (Vilka & Airaksinen 2003, 9.) Tämän opinnäytetyön tarkoitus on luoda toimiva ja yrityksen tarpeita vastaava perehdyttämissuunnitelma yrityksessä toimivan tiimin uusien työntekijöiden perehdyttämisen tueksi.

Organisaation perehdyttämisen tilan selvittämiseksi haluttiin kuulla työntekijöiden mielipiteitä perehdyttämisestä ja siihen käytettävistä materiaaleista. Tiedonkeruumenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Lähtökohtana kvalitatiivisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161.) Myös Vilka (2005, 97) määrittelee teoksessaan, että laadullisten tutkimusmenetelmien avulla tarkastellaan ihmisten välistä, sosiaalista maailmaa.

Kvalitatiivinen tutkimus mahdollistaa tutkittavien henkilöiden näkemysten ja kokemusten tarkastelun, sekä heidän menneisyytensä ja kehitykseensä liittyvien tekijöiden huomioimisen tutkimusaineistossa. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 27.) Laadullinen tutkimusmenetelmä sopii perehdyttämissuunnitelman luomisen pohjaksi hyvin, sillä sen avulla halutaan tarkastella ihmisten kokemuksia, sekä heidän mielipiteitään ja vaikutelmiaan siitä, mitä hyvän perehdyttämissuunnitelman tulisi sisältää.

Produkti syntyi toimeksiantajan toiveiden ja haastatteluissa esille tulleiden asioiden pohjalta. Tässä luvussa käydään läpi perehdyttämisen tasoa organisaatiossa produktin tekohetkellä, sekä produktin toteutusta vaihe vaiheelta. Vaiheistuksella on pyritty selkeyttämään produktin toteutusprosessia mahdollisimman hyvin, jotta lukijalle muodostuisi selkeä kuva produktin toteutuksen etenemisestä.

4.1 Perehdyttämisen taso organisaatiossa produktin tekohetkellä

Perehdyttämissuunnitelma valikoitui opinnäytetyön aiheeksi tekijän omasta aloitteesta. Tekijä suoritti oman syventävän työharjoittelunsa yrityksessä keväällä 2014, jolloin idea aiheesta myös syntyi. Yrityksellä ei ole käytössään kattavaa perehdyttämissuunnitelmaa tukiorganisaation uuden työntekijän perehdyttämiseen. Perehdyttäminen tiimissä, jossa harjoittelu tapahtui, ei ole systemaattista, ja sitä haluttaisiin tehostaa.

Opinnäytetyön tavoite on luoda Henkilöstöpalvelut -tiimin käyttöön perehdyttämissuunnitelma uuden työntekijän perehdyttämisen tueksi. Alkuperäisen idean esittämisen yhteydessä erityistoiveena toimeksiantajan puolelta nousi, että työn osana tiimi saisi käyttöön tarkistuslistan, jonka avulla uuden työntekijän perehdyttäminen helpottuisi. Opinnäytetyön tuloksena syntyvä perehdyttämissuunnitelma tehdään Henkilöstöpalvelut -tiimin käyttöön. Tiimin työtehtävät vaativat erityisosaamista työsuhdelainsäädäntöön ja yrityksen järjestelmiin liittyen, joten niihin perehdyttäminen katsotaan myös tärkeäksi osaksi suunnitelmaa. Tämän vuoksi produktin lopputulos on myös rajattu koskemaan tämän tiimin ohjeistuksia ja perehdytystä.

Produktin tekohetkellä syksyllä 2014 yrityksen tukiorganisaatiossa ei ole käytössä perehdyttämissuunnitelmaa. Perehdyttämisen tukimateriaalia löytyy jonkin verran Tervetuloa taloon -oppaan ja ohjeistusten muodossa. Niitä ei ole kuitenkaan sidottu osaksi uuden työntekijän perehdyttämistä. Tämä produkti tehdään siis erityisesti vastaamaan sitä vajetta, mikä yrityksellä on perehdyttämissuunnitelman ja siihen liittyvien materiaalien osalta. Tuotokseen liitetään tiimissä ja organisaatiossa jo käytössä olevat materiaalit, kuten opas, Henkilöstöasioiden pelisäännöt -dokumentti, kaupan alan työehtosopimus sekä erilliset ohjeet kentän esimiehille. Niiden uudelleen tekemiseen ei ole produktin osalta tarvetta muuten, kuin niiden ajantasaisuuden varmistamisen kannalta. Tervetuloa taloon -opas tullaan päivittämään suunnitelman teon yhteydessä.

Yrityksessä käytössä olevan Tervetuloa taloon -oppaan sisällysluettelosta (Liite 2.) selviää, että oppaaseen on pyritty keräämään tulokkaalle tärkeitä tietoja yrityksen toimintatavoista. Kokonaisuudessaan opas on 17 sivun pituinen. Siinä käydään siis tarvittavat asiat

ylätasolla läpi, mutta ei mennä syvemmälle. Tätä kautta työntekijän perehdyttäminen nojaa työnopastuksen sisältöön, jota ei myöskään ole yrityksessä aiemmin suunniteltu kirjallisesti. Tervetuloa taloon -opas jaetaan yritykseen tuleville työntekijöille, ja sen sisältöön tutustuminen jää kokonaan työntekijän vastuulle. Opas tulisi ottaa ensimmäisten päivien perehdyttämisen tueksi, kun työntekijälle kerrotaan yrityksen toimintatavoista ja toimistosta.

Toimeksiantaja ei antanut produktille tiukkoja suuntaviivoja. Koska yrityksellä ei ole käytössään perehdyttämissuunnitelmaa, ei myöskään ensimmäisen suunnitelman luomiselle annettu sen tarkempia rajoitteita. Lähinnä toiveeksi nousi tarkistuslistan sisällyttäminen osaksi lopputulosta. Toimeksiantaja rajasi perehdyttämissuunnitelman kohderyhmän myös koskemaan tiimin uusia työntekijöitä. Tämä rajaus saisi toimeksiantajan mukaan sisältää myös tiimiin tulevat harjoittelijat, sillä esimiehen mielestä on tärkeää perehdyttää kaikki työntekijät huolellisesti tiimin tehtäviin riippumatta heidän työsuhteensa pituudesta.

Ongelmia perehdyttämisen järjestämisessä on etenkin sen suhteen, että kaikki uuden työntekijän tulon valmistavat tehtävät olisi tehty ennen tulokkaan aloittamista uudessa työssään. Tämä tarkoittaa muun muassa kulkukorttien, koneiden ja käyttäjätunnusten tilaamista ajallaan, että ne ehditään järjestää työpisteelle työntekijän aloituspäiväksi. Toimeksiantaja toivoo käyttökelpoista työvälinettä, jota voi soveltaa niin uusien vakituisten työntekijöiden, kuin harjoittelijoidenkin perehdyttämiseen. Tulevaisuudessa tiimissä tulee mahdollisuuksien mukaan olemaan kolme harjoittelijaa vuodessa, joten heidän perehdyttämisen tehokkuuteen on myös syytä kiinnittää huomiota, jotta tiimin tehokkuus ei kärsi lähes jatkuvasta tulokkaiden perehdyttämisestä.

Toimeksiantaja ei lähtökohtaisesti antanut aikataulua produktin tuottamiselle. Tiimissä on kuitenkin aloittamassa uusia työntekijöitä vuoden 2015 alussa, joten he ottavat perehdyttämissuunnitelmaan mielellään käyttöön heti, kuin mahdollista. Tekijän aikataulutavoitteet tulivat opiskelutavoitteista: joulukuussa 2014 opiskelut ovat kestäneet kolme ja puoli vuotta, joten valmistuminen on silloin ajankohtainen. Tämän vuoksi produktin valmistusajankohdaksi asetettiin tekijän toimesta marraskuun alku, jotta valmistuminen tradenomiksi olisi mahdollista joulukuussa 2014.

Tekijä on asettanut tiettyjä tavoitteita produktille: hän pyrkii toteuttamaan käyttökelpoisen ja helposti päivitettävän sekä muokattavan perehdyttämissuunnitelman. Jokaisen oppijan ollessa yksilöllinen on tärkeää, ettei toteutettava perehdyttämissuunnitelma ole liian jäykkä. Silloin sen käyttöönotto olisi turhan monimutkaista ja voisi jäädä vaillinaiseksi kiireisessä työyhteisössä, johon suunnitelma tehdään. Valmiin perehdyttämissuunnitelman

tulee olla myös helppokäyttöinen siinä mielessä, että perehdyttämisvaiheessa sen käyttö onnistuu sekä perehdyttäjän, että perehdytettävän toimesta. Seuranta- ja arviointivaiheessa perehdyttämissuunnitelman tulisi toimia apuna kun pohditaan, onko perehdyttäminen onnistunut. Tämä onnistuu esimerkiksi suunnitelman tarkistuslistojen merkintöjä seuraamalla.

4.2 Perehdyttämissuunnitelman laatimisen kuvaus

Perehdyttämissuunnitelman laatimisen vaiheita kuvaa kuvio 6. Produktin vaiheita on pyritty jaottelemaan lineaarisesti jatkumoksi niiden selkeyttämiseksi. Osittain vaiheet ovat kuitenkin olleet päällekkäisiä ja liittyneet kiinteästi toisiinsa. Tässä kappaleessa käydään läpi produktin toteutusta vaihe vaiheelta.



Kuvio 6. Produktin vaiheittainen kuvaus

4.2.1 Produktin suunnittelu

Ensimmäisessä produktin vaiheessa suunniteltiin produktin tekemistä ja sen aikataulua, sekä valittiin haastateltavat tiedon keräämiseksi. Toimeksiantosopimus allekirjoitettiin toimeksiantajan kanssa syyskuun 30. päivänä. Tätä kautta vahvistui myös produktin aikataulu: produktin tekeminen aloitetaan lokakuussa, ja sen tulisi olla valmis marraskuun alussa. Tämä aikataulu tuli tekijän aloitteesta ja perustui opiskelujen etenemiseen, sekä tekijän määräaikaan, lokakuussa päättyvään työsuhteeseen toimeksiantajaan. Produktin tekemisen aloitus siis ajoitettiin työsuhteen loppuvaiheeseen, ja pääsi kunnolla alkamaan kokopäivätöiden päättyttyä 10.10.2014. Produktin tekijä arvioi pystyvänsä saamaan produktin valmiiksi kuukaudessa, kun hän pystyi tekemään opinnäytetyötä täysipäiväisesti reilun kolmen viikon ajan.

Produktin kokonaisuutta suunniteltiin jo alkuvaiheessa. Toimeksiantajan toiveiden mukaan tekijä suunnitteli produktin sisällöksi ainakin perehdyttämissuunnitelman, joka sisältäisi toimeksiantajan toivoman tarkistuslista-osion. Tämän lisäksi yrityksen perehdyttämismateriaalit kaipasivat produktin aloitushetkellä päivittämistä. Tekijä suunnitteli, että Tervetuloa taloon -opas päivitetään osana perehdyttämissuunnitelman tekoa, jotta se tukisi parhaiten valmista suunnitelmaa.

Haastatteluun valittiin henkilöt heidän tehtäviensä ja kiinnostuksen perusteella. Kaksi esimestä valittiin, koska tiimin esimiehellä on kokemusta erityisesti oman tiimin perehdyttämisestä ja sen kehitystarpeista. Toinen esimies on yrityksen kehityspäällikkö ja vastaa rekrytointi- ja perehdyttämisasiosta. Työnopastajia on Henkilöstöpalvelut -tiimissä useita. Heistä yksi valikoitui kokemuksensa ja kiinnostuksensa perusteella haastateltavaksi. Kaksi viimeistä haastateltavaa valittiin sillä perusteella, ketkä tiimissä on viimeksi perehdytetty uusina työntekijöinä. Näillä valinnoilla haastatteluihin haettiin monipuolista näkökulmaa perehdyttämisen eri osa-alueista.

4.2.2 Haastatteluiden toteuttaminen

Toisessa produktin toteuttamisen vaiheessa käytiin haastattelut niihin valikoituneiden henkilöiden kanssa. Haastatteluiden päätavoite oli selvittää, mitkä asiat organisaation tämän hetkisessä perehdyttämisessä ovat hyviä, ja mitä pitäisi kehittää tehtäessä tiimille perehdyttämissuunnitelmaa. Haastatteluissa haluttiin myös selvittää, onko Tervetuloa taloon -opasta käytetty perehdyttämisessä, ja miten siitä voisi tehdä paremman. Työhön haastateltiin viittä ihmistä: kahta perehdyttämiseen osallistuvaa esimestä, kahta viimeimpänä perehdytettyä henkilöä, sekä yhtä työnopastajaa.

Laadullisia tutkimusmenetelmiä on monenlaisia. Tutkimusaineistoa kerätään kuitenkin yleensä ihmisten tuottamasta materiaalista. Haastattelu on tiedonkeruumenetelmä, jossa ihmisten kokemuksia tarkastellaan puheen muodossa. Tällaisia haastattelumuotoja on monia, mutta sopivimmaksi tämän produktin tuloksiin pääsemiseksi koettiin teemahaastattelut. Teemahaastattelu on yleisin tutkimushaastattelun muoto. Siitä voidaan käyttää myös nimitystä puolistrukturoitu haastattelu. Teemahaastatteluun poimitaan keskeisimmät asiat tai aihealueet, joita tutkimushaastattelussa olisi tutkimusongelmaan vastaamiseksi käsiteltävä. Aihealueiden käsittelyjärjestyksellä ei ole väliä, vaan tavoitteena on, että vastaaja voi antaa kaikista teema-alueista oman kuvauksensa. (Hirsijärvi ym. 2009, 208; Vilkkä 2005, 100-102.)

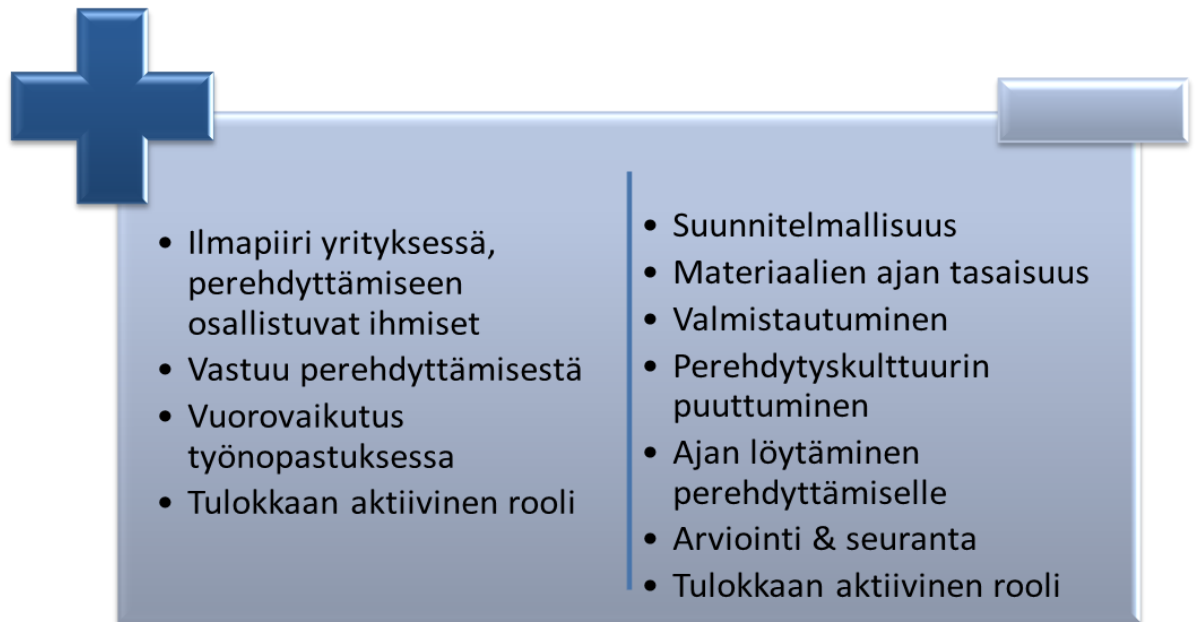
Teemahaastattelu on avoimen haastattelun ja lomakehaastattelun välimuoto (Hirsijärvi ym. 2009, 208.) Teemahaastatteluihin päädyttiin tässä opinnäytetyössä erityisesti sen vuoksi, etteivät valmiiksi tehdyt kysymykset tai liian strukturoitu haastattelu rajoittaisi haastateltavien vastauksia. Haastattelussa on kuitenkin olennaista ottaa esille kaikki perehdyttämiseen liittyvät osa-alueet, jotta aineistoon karttuisi tasaisesti eri ihmisten kokemukset tiimin perehdyttämisen nykytilanteesta ja kehitystarpeista. Haastatteluja varten rakennettiin teorian pohjalta teemahaastattelurunko (Liite 3). Runko suunniteltiin mahdollisimman yksinkertaiseksi, jotta se kävisi kaikkien haastatteluiden pohjaksi, eikä rajoittaisi keskustelua asettelullaan.

Teemahaastattelut toteutettiin viikon 43 aikana lokakuussa 2014. Niille varattiin etukäteen aika ja rauhallinen tila, ja haastateltavia informoitiin haastattelun aiheesta ja keskeisistä tavoitteista. Haastattelut nauhoitettiin, jotta haastattelu-aikaa ei kuluisi muistiinpanojen tekemiseen, ja aineisto pysyisi rikkaana ja monipuolisena analysointivaiheeseen asti. Myös teemahaastattelurunko lähetettiin haastateltaville etukäteen. Tällä haluttiin auttaa haastateltavia valmisteluissa haastattelua varten, ja sitä kautta tehostaa ajankäyttöä haastattelun aikana.

Kullekin haastattelulle varattiin aikaa noin tunti. Ne pidettiin yrityksen tiloissa etukäteen varatussa rauhallisessa kokous- tai hiljentymishuoneessa. Osan haastateltavien aikatauluista johtuen haastatteluajat oli varattava useampi viikko etukäteen. Tämä auttoi osaltaan opinnäytetyön tekijää työn aikataulutuksessa. Haastattelut kestivät puolesta tunnista 50 minuuttiin. Niille etukäteen varattu aika riitti siis käymään keskustelun perehdyttämisestä ja saamaan nauhalle henkilöiden näkemykset ja kokemukset yrityksen ja tiimin perehdyttämisen tasosta ja sen parantamisesta. Tämän jälkeen tekijä kävi kaikki nauhoitteet läpi ja teki tarvittavat tiivistykset ja muistiinpanot niiden pohjalta.

Haastatteluissa pyrittiin ottamaan selvää niin tiimin nykyisen perehdyttämisen hyvistä puolistista, kuin myös niistä asioista, jotka parantaisivat perehdyttämistä tulevaisuudessa. Tämän hetkisen tilanteen hyviä puolia ovat ainakin positiivinen ilmapiiri työyhteisössä, sekä perehdyttämiseen osallistumisesta kiinnostuneet ihmiset (Kuvio 7.). Tiimissä on tähän asti perehdytetty uudet työntekijät yhteisvoimin. Tämä koettiin haastatteluissa hyvänä asiana, sillä kaikilla tiimin jäsenillä on omat vahvuusalueensa ja kiinnostuksenkohteensa, joita he voivat opettaa uudelle työntekijälle. Työnopastus tiimissä on ollut vuorovaikutuksellista ja mahdollisuuksien mukaan pyritty toteuttamaan vierihoitoperehdyttämisenä. Tähän on syytä työ, joka vaatii laajaa työlainsäädännön osaamista, sekä sen soveltamista eri tapauksissa. Myös poikkeustapausten hallinta työssä on arkipäivää. Tämän vuoksi suuren osan

tiimin työtehtävistä oppii vain työtä tekemällä. Tiimissä vuorovaikutuksellisuus työnopastuksessa koettiin haastatteluissa vahvuutena, josta kannattaa pitää kiinni.



Kuvio 7. Perehdyttämisen hyvät ja huonot puolet haastatteluiden perusteella.

Tulokkaan aktiivinen rooli perehdyttämisprosessissa arvioitiin haastatteluissa sekä tämän hetkisen perehdyttämisen hyväksi, että huonoksi puoleksi (kuviot 7.). Toisaalta koetaan hyvänä asiana, että tulokas ottaa aktiivisesti selvää asioista ja kehittää osaamistaan omista lähtökohdistaan. Työnopastus nojaa pitkälti tulokkaan oma-aloitteisuuteen ja siihen, että hän itse kyselee ja ottaa työtehtävistä selvää. Toisaalta se, että tulokas joutuu itse ottamaan kaikki asiat selville uudessa työssään ja sopeutumaan perehdyttämiseen, jonka rakennetta ei ole ennalta suunniteltu, ei ole hyvä asia. Suunnitelmallisuuden puute koetaan perehdyttämisen heikkoutena. Valmistautuminen uuden henkilön perehdyttämiseen ja hänen vastaanottamiseensa eivät ole riittäviä, ja niihin halutaan tulevaisuudessa panostaa enemmän.

Tiimin käytössä olevat perehdyttämismateriaalit koetaan myös heikoiksi. Haastateltavista suurin osa oli nähnyt yrityksessä käytössä olevan Tervetuloa taloon -oppaan. Toinen perehdytetyistä ei kuitenkaan ollut tietoinen, että sellainen materiaali on käytössä. Yleisesti opas koettiin alkeelliseksi, eikä erityisen käyttökelpoiseksi perehdyttämisen välineeksi. Myös muiden materiaalien osalta haastatellut toivoivat, että perehdyttämismateriaali olisi jäsennellympää ja paremmin uuden henkilön käytössä. Tähän liittyy esimerkiksi yrityksen intranetin sisältö, joka haastateltujen mukaan on sekava ja sisältää osittain vanhentunutta tietoa.

Yleisesti yrityksen tukiorganisaatiossa ei koeta olevan perehdyttämiskulttuuria. Ajan löytäminen kunnolliselle perehdyttämiselle on vaikeaa etenkin työnopastajan näkökulmasta. Perehdyttämistä ei aikatauluteta tai suunnitella kenenkään kalenteriin. Koska yrityksellä ei ole käytössään perehdyttämissuunnitelmaa, myös perehdyttämisen arviointi ja seuranta puuttuvat. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen perehdyttämisprosessista puuttuvat, eikä perehdyttämisen onnistumista käsitellä tai arvioida.

Keskeisimmät haastatteluissa esiin nousseet seikat perehdyttämissuunnitelmaan liittyen olivat:

- Perehdyttämissuunnitelmaa ei ole käytössä, mutta sitä tarvittaisiin erittäin paljon, koska suunnitelmallisuus ja ennakointi tulokkaan saapumiseen puuttuvat.
- Vastuut perehdyttämisestä tulee jakaa selvästi perehdyttämissuunnitelmassa.
- Etukäteen jaettava perehdyttämismateriaali hyödyttäisi uutta työntekijää.
- Ensimmäinen työpäivä luo erittäin tärkeän ensivaikutelman tulokkaan työsuhteen perusasioista - siihen tulee siis panostaa.
- Perehdyttämisessä on tärkeää edetä yleiseltä tasolta (yrityksen perusasiat) pienempiin kokonaisuuksiin (tiimin ja tulokkaan omat työtehtävät).
- Tarkistuslistat ovat tärkeä perehdyttäjän työkalu, mutta myös tulokas hyötyy niistä saamalla kokonaiskuvan työtehtävistään.
- Tiimin työtehtävät opitaan loppukädessä työtä tekemällä, mutta ylätasolla myös työnopastuksessa on hyvä käyttää tarkistuslistaa.
- Perehdyttämiselle täytyy varata aikaa, muuten se jää liian helposti tekemättä.
- Perehdyttämisessä on tärkeää varata aikaa myös molemmin puoliselle palautteenantamiselle, sekä perehdyttämisen arvioinnille.

Näiden tärkeimpien haastattelun tulosten perusteella pyritään tekemään perehdyttämissuunnitelmasta kattava ja tiimin tarpeita vastaava.

Haastattelu koettiin sopivaksi tiedonkeruumenetelmäksi perehdyttämissuunnitelman luomiseen. Sen luotettavuutta voidaan kuitenkin pohtia, sillä kyseessä on aina henkilön subjektiiviset käsitykset ja mielipiteet, joiden perusteella haastattelun tulokset syntyvät. Perehdyttämissuunnitelman tapauksessa on olennaista, että se tehdään nimenomaan sitä käyttävien henkilöiden näkemykset ja kokemukset huomioiden. Sen vuoksi oli tarkoituksenmukaista, että tietoa kerättiin haastatteleamalla tiimin jäseniä, sekä yrityksen perehdyttämisestä vastaavaa esimiestä. Haastateltujen työntekijöiden määrää on myös syytä tarkastella kriittisesti. Viiden henkilön mielipiteet eivät välttämättä olisi riittäneet koko yrityksen perehdyttämissuunnitelman laatimisen tueksi. Henkilöstöpalvelut -tiimissä on kuitenkin

kin alle kymmenen henkilöä, joten viiden haastattelun katsottiin riittäväksi otokseksi tiimin tarpeiden selvittämiseksi.

4.2.3 Tervetuloa taloon -oppaan kommenttikierros

Kolmannessa produktin tekovaiheessa Tervetuloa taloon -oppaasta pyydettiin kommentteja sekä tiimin jäseniltä, että muilta yrityksen työntekijöiltä. Opas on tarkoitettu koko tukiorganisaation käyttöön, joten sen päivittämiseen oli olennaista kysyä mielipiteitä myös tiimin ulkopuolisilta henkilöiltä. Opas lähetettiin sähköpostilla muun muassa tukiorganisaation ICT-osastolle, yrityksen turvallisuuspäällikölle ja henkilöstöosaston kehitystiimille. Henkilöstöpalvelut -tiimissä kiersi paperinen oppaan versio, johon tiimin jäsenet laittoivat parannusehdotuksia ja niistä keskusteltiin tekijän ja tiimin jäsenten välillä. Näin pyrittiin parantamaan ja monipuolistamaan oppaan sisältöä.

Oppaan sisältöön tuli paljon kommentteja. Sen tiedot olivat osittain vanhentuneet, ja niitä päivitettiin intranetin tietojen, sekä kommenttikierrokselta saatuun palautteiden perusteella. Oppaaseen haluttiin myös lisätä uutta sisältöä, joka katsottiin tiimissä ja muissa tukiorganisaation toiminnoissa olennaiseksi uuden työntekijän tietää yrityksestä. Tällaisia asioita olivat esimerkiksi saapuminen julkisilla kulkuneuvoilla toimistolle ja avokonttorin pelisääntöjen lisääminen oppaaseen. Joitain osioita poistettiin oppaasta, kuten ohjeet esimiehelle, kun työntekijä sairastuu. Sen ei katsottu olevan olennainen osa opasta, joka jaetaan uudelle työntekijälle etukäteislukemiseksi.

Tervetuloa taloon -opasta kommentoi viimeisenä kierroksella yrityksen kehityspäällikkö. Oppaan sisältö oli hänen mielestään hyvä, mutta hän korjasi muun muassa yrityksen johdoryhmän tietoja, jotka olivat muuttuneet kevään 2014 aikana. Yleisesti kommenttikierros oli tekijän mielestä tarpeellinen ja antoi ideoita oppaan sisällöstä. Sen toteutus lyhyessä ajassa oli kuitenkin haasteellista, sillä ihan kaikki eivät ehtineet kommentoida opasta ajallaan. Opasta on kuitenkin helppo päivittää myös jälkikäteen, joten tätä ei koettu suureksi ongelmaksi.

4.2.4 Suunnitelman raakaversio esitys toimeksiantajalle

Neljännessä produktin tekovaiheessa esitettiin perehdyttämissuunnitelman raakaversio (Liite 4.) toimeksiantajalle. Produktin tekijä varasi ajan Henkilöstöpalvelut -tiimin esimieheltä etukäteen, jotta raakaversio läpikäymiseen olisi molemmilla varmasti aikaa. Raakaversio perusteella keskusteltiin yhdessä siitä, miltä versio nyt näyttää, ja miten sitä voisi vielä muokata ja parantaa. Lisäksi haluttiin varmistaa, missä muodossa yritys haluaisi käyttää perehdyttämissuunnitelmaa - sähköisenä vai paperisena?

Tapaamisen aikana käytiin myös läpi haastatteluissa esille tulleita ideoita, kuten työnopastuksen vaiheiden viemistä kalenteriin. Tiimin esimiehen mielestä olisi erittäin hyvä, jos työnopastuksen voisi aikatauluttaa niin, että työnopastuksen tarkistuslistan mukaiset asiat voisi aikatauluttaa esimerkiksi hyödyntämällä jonkinlaista lukujärjestystä. Tekijän ehdotus on käyttää Outlook-sähköpostijärjestelmän kalenteria, joka tiimillä on käytössä esimerkiksi puhelinpäivystyksen ja sähköpostivuorojen jakamiseen. Kalenteriin voitaisiin laittaa perehdyttämisen osalta aikataulutus ja varata tiimin jäsenten aikaa perehdyttämiseen. Näin myös perehdyttäjät tietäisi, milloin hänen tulee käyttää aikaansa ensisijaisesti perehdyttämiseen. Tiimin esimies piti tätä ehdotusta hyvänä, joten sähköpostijärjestelmän kalenterin käytöstä työnopastuksen tarkistuslistan tukena sovittiin palaverin aikana.

Tapaamisessa sovittiin myös, että työnopastuksen tarkistuslistaan lisätään viitteelliset ajat työtehtävien läpikäymiseen. Nämä aika-arviot auttavat tiimiä aikatauluttamaan eri työnopastuksen vaiheet kalenteriin. Sen lisäksi sovittiin, että listaan lisätään vielä yksi vierihoitopäivä. Kolmen vierihoitopäivän pitäisi auttaa tulokasta alkuun työssään, vaikka niiden jälkeen työssä oppimista onkin vielä paljon. Toimeksiantaja ottaa perehdyttämissuunnitelman käyttöön ensisijaisesti sähköisenä. Tarkistuslistojen osion toimeksiantaja toivoo kuitenkin voivansa myös tulostaa tulokkaan käyttöön. Keskusteluajat todettiin pääasiassa hyviksi. Niiden sisältöä sovittiin avattavaksi tekstissä taulukon alla, ja lähtökeskustelun nimeksi vaihdettiin toimeksiantajan pyynnöstä aloituskeskustelu.

4.2.5 Suunnitelman viimeistely ja valmistuminen

Haastatteluiden, teorian ja toimeksiantajan kanssa käydyin keskustelun perusteella tehtiin perehdyttämissuunnitelma (Liite 5.) Henkilöstöpalvelut -tiimille. Viidennessä produktin vaiheessa tuotos viimeisteltiin ja tarkistettiin myös ulkoasun kannalta. Toimeksiantajan toiveiden mukaisesti perehdyttämissuunnitelman pääsisältönä ovat tarkistuslistat perehdyttäjän ja esimiehen käyttöön. Perehdyttämissuunnitelma on rakennettu sähköiseksi kansioksi, joka on myös mahdollista tulostaa käytettäväksi paperiversiona.

Perehdyttämissuunnitelman alkuun on tehty taulukko keskusteluista, joita käydään perehdyttävän kanssa. Idea keskusteluihin nousi erityisesti teorian pohjalta: työntekijän voidaan katsoa olevan useimmiten sisäisesti motivoitunut, kun hän tulee töihin asiantuntijatehtäviin, joita tiimissä on. Sisäisesti motivoitunut ihminen haluaa oppia työnsä mahdollisimman hyvin (Viitala 2006, 153.) Nämä keskustelut tukevat työntekijän sisäisen motivaation ja itsensä kehittämisen näkökulmia, kun hän tulee uuteen työhön. Suunnitelmassa on nimetty kolme keskustelua: aloitus-, seuranta- ja arviointikeskustelu. Näiden tarkoituksena

on tukea työntekijän töiden aloittamista, sekä perehdyttämisen onnistumisen seuranta. Kaikissa keskusteluissa luodaan mahdollisuus antaa palautetta molemmin puolin. Keskusteluiden yksi tärkeä tarkoitus on luoda tulokkaalle tervetullut olo, ja antaa hänelle mahdollisuus vaikuttaa asioihin. Suunnitelmaan voidaan nimetä myös muita keskusteluita, jos niiden käymiselle on tarvetta.

Yrityksen kehityspäällikön haastattelussa tuli esille, että suunnitelmaan olisi tärkeää sisällyttää kauppajakso, joka suoritetaan jossain yrityksen kaupassa. Kauppajakso -käytäntö on ollut käytössä tukiorganisaatioissa jo joidenkin toimintojen vakituisten työntekijöiden keskuudessa. Tarkoituksena olisi käydä kauppajaksolla kerran vuodessa. Kolmen päivän pituinen jakso on kehityspäällikön mielestä olennaista sisällyttää yrityksen ulkopuolelta tulleiden työntekijöiden perehdyttämiseen, jotta he saavat heti käsityksen yrityksen liiketoiminnasta ja kaupan arjesta. Myös suositus kauppajakson ajankohdasta tuli yrityksen kehityspäälliköltä. 4-6 viikkoa työsuhteen alusta olisi hänen mukaansa hyvä ajankohta kaupakäynnille. Tällöin tulokas on jo ehtinyt tutustua omiin työtehtäviinsä, mutta hän saa jaksolta täyden hyödyn vielä loppuperehtymisensä aikana.

Yrityksen tukiorganisaatioissa aloitettu harjoitteluohjelma sisältää harjoittelijoiden iltapäivän, jossa eri toiminnot esittäytyvät ja kertovat toiminnastaan. Haastatteluissa tuli ilmi, että myös uudet vakituiset työntekijät ovat käyneet iltapäivän aikana kuuntelemassa yrityksen toimintojen esittelyn. Yhdessä haastateltujen esimiesten kanssa todettiin, että iltapäivän sisällyttäminen perehdyttämissuunnitelmaan olisi tarkoituksenmukaista, koska sen aikana tulokas saa tietoa, jota hän ei saisi tutustuessaan uuteen työpaikkaansa vain oman tiiminsä henkilöiden opastamana. Myös Hyppänen (2013, 219) toteaa, että tällaisten perehdyttämisspäivien käyttö osana perehdyttämistä tutustuttaa tulokkaat hyvin yrityksen arkeen. Perehdyttämissuunnitelmassa esimiehellä on vastuu ottaa selville, koska seuraava harjoittelijoiden iltapäivä järjestetään. Esimiehen tulee huolehtia, että tulokkaalla on mahdollisuus osallistua iltapäivän ohjelmaan.

Perehdyttämissuunnitelmaan on listattu perehdyttämisen tukena käytettävät materiaalit. Sähköiseen suunnitelmaan on laitettu linkit yrityksen intranettiin, josta materiaalit löytyvät. Tervetuloa taloon -opas jaetaan työntekijälle mahdollisuuksien mukaan jo ennen työn aloitusta paperisena. Henkilöstöasioiden pelisäännöt -dokumentti sisältää yrityksen linjaukset ja työehtosopimuksen määräykset esimerkiksi perhevapaista, työntekijöiden muistamisesta merkkipäivänä ja rekrytointikäytänteistä. Siihen tutustuminen on tärkeää henkilölle, joka työskentelee yrityksen henkilöstöosastolla. Ohjeet esimiehille -kansion sisältö tarkoittaa sähköisiä ohjeita kauppojen esimiehille, mitä on annettu esimerkiksi henkilöstöpankin käytöstä ja rekrytoinnista. Niiden avulla tiimin työntekijä ohjeistaa kaupan esimiehiä puheli-

men ja sähköpostin välityksellä. Intranetin sisältö on laitettu perehdyttämisen materiaaliksi yleisesti: intranetissä on valtavasti tietoa yrityksestä, henkilöstöasioista ja esimerkiksi turvallisuudesta. Intranetin välityksellä työntekijä saa suuren osan yrityksen tiedotteista.

Perehdyttämissuunnitelman seuraavana osiona ovat tarkistuslistat, joita toimeksiantaja suunnitelmalta toivoi. Listat toimivat erityisesti perehdyttäjän ja esimiehen tukena. Niiden voidaan kuitenkin ajatella auttavan perehdyttämisessä juuri niitä tulokkaita, joiden motivaatio on osittain ulkoista: listat sisältävät kaikki asiat, joiden omaksumista työn tekeminen edellyttää. Niiden avulla työn sisältö tulee selväksi myös hieman passiivisemmallekin tulokkaalle, eikä asioita jää kertomatta. Haastatteluissa tarkistuslistat koettiin hyödyllisiksi perehdyttämisen työkaluiksi. Kyseisen työn sisältöä on vaikea tyhjentävästi listata tarkistuslistaan, mutta asioiden läpikäynti ylätasolla onnistuu niiden avulla. Työn oppii parhaiten kuitenkin työtä tekemällä, mikä syventää tarkistuslistojen kautta läpikäytyjä kokonaisuuksia.

Tarkistuslistoiksi valikoituivat kolme erillistä listaa: Ennen töiden aloitusta, Ensimmäinen päivä ja Työnopastus. Näiden listojen avulla esimies voi valmistautua tulokkaan tuloon ennen hänen töiden aloittamistaan, sekä ohjata ensimmäisen päivän ja työnopastuksen sisältöä. Tarkistuslistojen sisällöt on laadittu sen mukaisesti, mitä asioita nousi esille haastatteluissa ja mitkä ovat tekijän kokemukset työtehtävien sisällöstä tiimissä. Kaksi ensimmäistä listaa pyrkivät muistuttamaan esimiestä asioista, joita pitää tehdä ennen työn aloitusta ja kertoa tulokkaalle hänen työsuhteensa alussa. Näitä kahta tarkistuslistaa pystytään hyödyntämään myös muissa tiimeissä yrityksen tukiorganisaatiossa.

Kolmas tarkistuslista sisältää työnopastuksen asiat. Jokainen tehtävä on lisäksi arvioitu ajallisesti, sillä työnopastuksen tarkistuslistan lisäksi työvälineenä työtehtävien perehdyttämisessä käytetään Outlook -sähköpostijärjestelmän kalenteria (Liite 6.). Siihen tullaan varaamaan aikaa niin perehdyttäjältä kuin myös tulokkaalta tarkistuslistan asioiden läpikäymiseen. Näin tarkistuslistassa olevat vierihoidoperehdyttämisenkin osiot saadaan varmasti aikataulutettua muiden asioiden läpikäymisen lisäksi. Yhteisestä tiimin kalenterista perehdyttämisen aikataulua voi tarkastella kaikki tiimin jäsenet. Aikataulutus on tarkoitus tehdä tiimipalaverissa ennen tulokkaan töiden aloitusta, tai hänen ensimmäisinä työpäivinä. Mikäli aikataulutus tehdään tulokkaan aloitettua työt, voidaan se tehdä myös tulokkaan omaan kalenteriin. Tiimissä arvioidaan, kumman kalenterin käyttö on tarkoituksenmukaista. Tarkistuslistaan arvioidut tehtävien kestot tarkentuvat sitä mukaan, kun suunnitelman käyttökokemusten perusteella nähdään niiden vaatima aika perehdyttämisessä.

Työnopastuksen tarkistuslistan asiat valikoituivat listaan työn sisältöjen perusteella. Lista on kerätty asiat ylätasolla, eikä niitä tarvitse työnopastuksen aikana käydä listaan merkityssä järjestyksessä. Niiden läpikäymisen jälkeen työntekijän oppiminen jatkuu työssä oppimisella eteen tulevien ongelmien kautta. Soveltaminen on iso osa tiimin työtä, joten työtehtäviä ei pysty opettamaan tulokkaalle vain työnopastuksen tarkistuslistan keinoin. Lista on kuitenkin hyvä väline perehdyttäjälle, kun hän arvioi, mitkä kokonaisuudet on käyty tulokkaan kanssa läpi, ja mitkä kaipaavat vielä opastusta. Uusi työntekijä taas näkee työnopastuksen tarkistuslistan avulla, mikä on hänen työtehtäviensä kokonaisuus.

Päivitetystä Tervetuloa taloon -oppaasta (Liite 7.) on pyritty tekemään valmiimpi kokonaisuus jaettavaksi työntekijälle työsopimuksen allekirjoitushetkellä. Haastatteluissa esille tulleiden näkemysten mukaan perehdytetyt työntekijät olisivat hyötäneet materiaalista, johon olisi voinut tutustua jo ennen ensimmäistä työpäivää. Myös haastateltu työnopastaja näkisi, että tulokkaan kokonaiskuvan luomista helpottaisi etukäteen jaettava materiaali. Teoria tukee haastatteluissa esille nousseita mielipiteitä. Helsilän (2009, 48) mukaan perehdyttämismateriaalia kannattaa jakaa tulokkaille mahdollisuuksien mukaan jo etukäteen. Näin uudella työntekijällä on enemmän aikaa omaksua uutta tietoa.

Yrityksellä ei ole aiemmin ollut käytössä tällaista etukäteen työntekijälle jaettavaa materiaalia. Tervetuloa taloon -opasta on pyritty päivittämään niin sen sisällön ajantasaisuuden kannalta, kuin myös pohtimaan asioita, jotka olisi hyvä kertoa uudelle työntekijälle hänen työsuhteensa alussa. Oppaaseen lisättiin osioita, jotka kertovat muun muassa tukiorganisaatiosta ja yrityksen asiakaslupauksesta, sekä viestinnästä ja tiedottamisesta. Lisättävät aiheet ja asiat nousivat haastatteluista, oppaan kommenttikierroksesta tiimissä, sekä työn esittelystä toimeksiantajalle. Oppaasta pyrittiin tekemään lukijaystävällinen ja informatiivinen huomioiden nimenomaan oppaan kohderyhmän: uudet työntekijät, jotka haluavat ottaa työpaikan asioista selvää jo ennen ensimmäistä työpäivää.

Opasta päivitettiin sisällön lisäksi myös dokumentin osalta. Alkuperäinen Tervetuloa taloon -opas ei ole ollut keskeisessä osassa uusien työntekijöiden perehdyttämisessä. Siihen on lisätty asioita niiden tullessa ihmisten mieleen, joten dokumentin asettelu oli sekava eikä erityisen tarkoituksenmukainen. Tekijä päivitti oppaan uuteen dokumenttipohjaan ja poisti aiemmat muotoilut, jotta oppaasta saataisiin yhtenäinen ja ehyt kokonaisuus. Oppaan rakennetta muutettiin niin, että asiasisällöt olisivat suurempien asiakokonaisuuksien osia ja lukijan olisi sitä kautta helpompi tutustua niihin.

5 Pohdinta

Opinnäytetyön tuloksena syntynyt perehdyttämissuunnitelma on kokonaisuus, jota täydentää produktin osana päivitetty Tervetuloa taloon -opas. Nämä materiaalit yhdessä edistävät uusien työntekijöiden perehdyttämistä toimeksiantajaorganisaatiossa. Produktin teossa on pyritty ottamaan huomioon monipuolisesti niin teoreettinen tieto, kuin myös toimeksiantajan toiveet ja haastattelun tulokset. Perehdyttämissuunnitelman osat muodostuivat kaikista näistä lähteistä ja muovautuivat kokonaisuudeksi opinnäytetyöprosessin aikana. Tässä luvussa käydään läpi perehdyttämissuunnitelman onnistumista produktina, sekä tekijän oppimisen arviointia opinnäytetyöprosessin aikana.

5.1 Produktin tarpeellisuus ja hyödynnettävyys

Perehdyttämissuunnitelma on tehty yrityksen tarpeeseen, ja sen teossa on pyritty ottamaan huomioon niin toimeksiantajan toiveet produktin lopputuloksesta, kuin myös haastatteluissa esille nousseet seikat suunnitelman toteuttamisen osalta. Produktin tarve on selvä: yrityksellä tai tiimillä ei ole käytössään minkäänlaista perehdyttämissuunnitelmaa ennestään. Perehdyttämissuunnitelma tehtiin erityisesti Henkilöstöpalvelut -tiimin käyttöön. Sen hyödynnettävyys tiimin sisällä on erittäin hyvä, kun otetaan huomioon suunnitelman teossa käytetty laaja teoriapohja, sekä haastatteluissa esille nousseet seikat perehdyttämissuunnitelman tekoon liittyen. Produktin teossa lähdettiin liikkeelle siitä, että lopputulos olisi vain tiimin käyttöön tarkoitettu suunnitelma. Valmiista perehdyttämissuunnitelmasta voidaan kuitenkin todeta, että sen osia voidaan hyvin käyttää myös muualla yrityksen tukioorganisaatiossa. Esimerkiksi kaksi ensimmäistä tarkistuslistaa (Liite 5.) sopivat kaikkien tukioorganisaation tiimien käyttöön. Myös suunnitelman runko on pääasiassa helposti muokattavissa muiden tiimien käyttöön. Siinä käytävät keskustelut ja kauppajakso, sekä toimintojen esittely on hyvä sisällyttää perehdyttämiseen myös muualla tukioorganisaatiossa.

Johtopäätöksenä työn teoriapohjan ja haastatteluissa esille nousseiden asioiden pohjalta voidaan päätellä, että motivaation huomioiminen perehdyttämisessä on erittäin keskeistä. Parhaimmassa tapauksessa perehdyttämissuunnitelma huomioi sekä ulkoisen, että sisäisen motivaation, sillä ne esiintyvät ihmisen toiminnassa usein limittäin. Tärkeää suunnitelmassa on se, ettei sen liian strukturoitu sisältö rajoita sisäisesti motivoituneiden tulokkaiden oppimista ja uuden työn omaksumista. Kun suunnitelma on joustava ja hyvin tehty, on tulokkaalla mahdollisuus perehtyä sen sijaan, että hänet vain perehdytettäisiin uusiin tehtäviin. Tämä perehtyjän aktiivinen rooli on asiantuntijoiden tuoreiden käsitysten mukai-

nen, kuten luvussa 3. on käsitelty Kupiaksen ja Peltolan (2014) näkemystä perehdyttämistä perehdyttämisen sijaan. Tämän perusteella voidaan myös tehdä johtopäätös, että mitä paremmin motivaatio on huomioitu perehdyttämissuunnitelmassa, sitä parempia tuloksia perehdyttämisellä saadaan aikaan.

Perehdyttämissuunnitelmassa on pyritty huomioimaan tulokkaan motivaatio opittavaa työtä kohtaan. Sitä on tuettu perehdyttämissuunnitelmassa niin ulkoisen, kuin myös sisäisen motivaation huomioon ottavilla työkaluilla. Suunnitelmaa noudattamalla perehdytettävät asiat tulee kerrottua tulokkaalle oikeassa järjestyksessä. Suunnitelma antaa kuitenkin tulokkaalle myös mahdollisuuksia vaikuttaa itse omaan perehdyttämiseensä, sekä uuteen työympäristöönsä. Suunnitellut keskustelut käymällä esimies ottaa osaa tulokkaan perehdyttämiseen myös tavalla, joka viestii uudelle työntekijälle, että perehdyttämistä on mietitty ja sen onnistuminen on työnantajalle tärkeää.

Produktin toteutuksessa päädyttiin lopputuloksena syntyneeseen perehdyttämissuunnitelman malliin erityisesti toimeksiantajan toiveiden vuoksi. Toimeksiantajan toiveena olivat tarkistuslistat, joita voitaisiin käyttää työntekijän perehdyttämisessä. Tekijä lähti perehdyttämissuunnitelman teossa liikkeelle siitä, että suunnitelman sisältönä olisivat ainakin nämä listat. Suunnitelmaan lisättiin keskusteluajat ja kauppajakso tukemaan tarkistuslistoja. Nämä lisäykset tehtiin erityisesti motivaatioteorioiden ja haastatteluiden pohjalta. Myös yrityksen perehdyttämismateriaalit halutaan ottaa tulevaisuudessa kiinteämmin osaksi perehdyttämistä. Suunnitelma varmistaa materiaalien läpikäymisen yhdessä tulokkaan kanssa.

Produktin toteutuksessa toimeksiantaja antoi tekijälle vapaat kädet. Sillä oli ainoastaan yksittäisiä toiveita lopputuloksena syntyvän perehdyttämissuunnitelman osalta. Tekijä sai muuten valita suunnitelman toteutustavan vapaasti. Perehdyttämissuunnitelman ulkoasussa ja järjestyksessä, sekä osien asettelussa on pyritty ottamaan huomioon sitä käyttävä tiimi, sekä suunnitelman mahdollinen soveltaminen myöhemmin muun organisaation toimintoihin. Suunnitelman taulukoita on pyritty avaamaan tekstissä, jotta sen käyttö ei jäisi vajaaksi sen vuoksi, ettei taulukoiden tarkoitus avaudu.

Toimeksiantajan toiveena oli, että perehdyttämissuunnitelmaa voisi käyttää niin uusien vakituisten, kuin myös harjoitteluohjelman kautta tiimin tulleiden uusien työntekijöiden perehdyttämisessä. Nämä toiveet on pyritty ottamaan suunnitelmassa huomioon, ja siitä on tehty helposti muokattava molempiin tilanteisiin. Vakituisten työntekijöiden tapauksessa työnopastus voi olla hieman pidempi, kuin harjoittelijoilla. Tämä aikataulukon onnistuu Outlook-sähköpostijärjestelmän kalenterin avulla, kun työnopastusta suunnitellaan. Vakituiset

työntekijät perehdytetään myös muihin tiimin tehtäviin, joita ei työnopastuksen tarkistuslistassa ole mainittuna. Tällaisia ovat esimerkiksi työhyvinvoinnin asiat tai kulunvalvonnan järjestelmät. Niihin perehtyminen on ajankohtaista uudelle työntekijälle siinä vaiheessa, kun tiimin perustehtävät on omaksuttu ja ne hallitaan hyvin. Myös esimerkiksi perehdyttämissuunnitelmassa käytävät keskustelut ja kauppajakso toteutetaan hieman eri tavoin riippuen siitä, onko perehtyjä vakituinen työntekijä, vai harjoittelija.

Opinnäytetyön tuloksena syntynyt perehdyttämissuunnitelma on yritykselle ja sen tiimille ensimmäinen. Perehdyttämisen kehittäminen alkaa tiimissä siis sen käyttöönoton jälkeen. Tämän vuoksi perehdyttämissuunnitelmasta on pyritty tekemään yksinkertainen ja helppo käyttää. Käyttökokemusten perusteella perehdyttämissuunnitelmaan tullaan varmasti tekemään muutoksia.

Opinnäytetyön tuloksena syntynyt produkti on pyritty toteuttamaan ottaen huomioon toimemksiantajan toiveet ja haastatteluissa esille nousseet kehitysehdotukset. Tiettyjä asioita jäi kuitenkin toteutuksen ulkopuolelle muun muassa aihearajauksen vuoksi. Teoriasta nousi jo työn alkuvaiheilla ensimmäinen jatkotoimenpide. Perehdyttämisen onnistumisen palautekyselyn luominen olisi hyväksi koko organisaatiolle, jos siitä pystyttäisiin tekemään yleishyödyllinen perehdyttämisen palautekysely yrityksen tukiorganisaatioon. Palautekyselyn avulla tiimi, ja mahdollisesti koko organisaatio, voisi kerätä arvokasta tietoa perehdyttämisen tilasta ja kehitystarpeista. Tällä hetkellä yrityksessä ei ole käytössä mitään perehdyttämisen seurantavälinettä. Produktiin tekijä on sisällyttänyt palautekeskustelun, joka käydään esimiehen ja perehdytettävän välillä. Keskustelun lisäksi olisi kuitenkin hyvä kerätä tietoa myös kvantitatiivisin menetelmin. Tämä onnistuisi luomalla kysely, jossa perehdytetty voisi vastata väittämiin perehdyttämisestä esimerkiksi asteikolla 1-5 (Kjelin & Kuusisto 2003, 245.)

Produktissa on pyritty ottamaan huomioon ihmisten erilaiset motivaatiot opittavaa työtä ja perehdyttämistä kohtaan. Toisinaan ihmistä ohjaavat sekä sisäinen, että ulkoinen motivaatio. Tämän vuoksi perehdyttämissuunnitelmaan on sisällytetty sekä tarkistuslistat, että keskusteluja esimiehen, työnopastajan ja perehdytettävän välillä. Sisäisen motivaation hyödyntäminen osana perehdyttämissuunnitelmaa voisi kuitenkin saada vielä uusia ulottuvuuksia esimerkiksi mentoroinnin sisällyttämisestä osaksi perehdyttämisprosessia. Sen avulla saataisiin syvyyttä ja hiljaisen tiedon siirtymistä perehdyttämiseen. Mentorointi ei kuitenkaan sovi aivan työsuhteen alun perehdyttämiseen, kun perehtyjän huomio on vielä työn oppimisessa (Kupias & Salo 2014, 34-35.) Parhaiten uusi työntekijä hyötyisi mentoroinnista esimerkiksi puolen vuoden päästä työsuhteen alusta. Tämän vuoksi mentorointi tulisi kyseeseen lähinnä vakituisten työntekijöiden perehdyttämisen osana.

Tiimissä ja sen käytännöissä ja ohjeistuksissa on vielä jatkokehittävää. Haastatteluissa nousi esiin erityisesti kaupan esimiesten avuksi tehtyjen ohjeistusten läpikäynti ja järjestäminen niin, että ohjeiden avulla voisi vaivattomasti perehtyä tiimin tehtäviin ja kaupan henkilöstöasioihin. Yhtenä ehdotuksena perehdyttämissuunnitelman toteutuksesta haastatteluissa nousi myös sähköinen etukäteismateriaali. Materiaalin kokoaminen edellyttäisi myös ohjeiden läpikäymistä ja järjestämistä, jotta ne voitaisiin kerätä yhteen muiden tiimin perehdyttämismateriaalien kanssa. Tekijä myös koki, ettei sähköinen etukäteismateriaali olisi paras ensimmäinen perehdyttämissuunnitelman malli. Siihen olisi helpompi siirtyä tiimissä sen jälkeen, kun sillä on jo käytössään jokin perehdyttämissuunnitelma.

5.2 Oman oppimisen arviointi

Tekijä on oppinut tämän opinnäytetyöprosessin aikana erittäin paljon niin aiheen kautta perehdyttämisestä ja oppimisesta kuin myös prosessin kautta omasta toiminnastaan, ajankäytöstään ja tutkimusviestinnällisestä kirjoittamisestakin. Opinnäytetyöaiheena produkti oli tekijälle kiehtova, sillä sen toteuttamisessa oppisi varmasti sellaisia asioita, joita ei kvalitatiivista tai kvantitatiivista tutkimusta tehdessä opi. Produktin toteuttamisessa olikin erittäin tärkeää hallita koko prosessi suunnittelusta toteuttamiseen, sekä tämän lisäksi pystyä vielä raportoimaan tuotos havainnollisessa ja selkeässä muodossa.

Produktin tekeminen opetti tekijälle erityisesti päällekkäisten asioiden hallintaa. Aluksi tekijän oli myös vaikea hahmottaa, millä tavoin produktin teko raportoidaan, ja mikä on produktin kokonaisuus opinnäytetyössä. Prosessin aikana tekijälle selkiytyi, että tämän tyyppisen opinnäytetyön tekemisen sisältyy sekä teoreettisen osuuden tekeminen, että empiirinen osuus. Näiden lisäksi opinnäytetyön tuloksena syntyy vielä toimeksiantajan toiveiden pohjalta tehty produkti. Perehdyttämissuunnitelma oli tärkeää pitää työn tekemisen keskiössä koko prosessin ajan, jotta raportista tulisi havainnollinen ja selkeä. Ajoittain se aiheutti tekijälle haasteita, kun hallittava kokonaisuus oli niin suuri.

Aikataulu opinnäytetyön tekemiselle oli kevään 2014 aikana vielä summittainen: syksy 2014. Valmistuminen joulukuussa oli kuitenkin jo silloin tavoitteena. Tarkempi aikataulu selvisi tekijälle kesän aikana, jolloin varmistui määräaikaisen työsuhteen kesto lokakuun 10. päivään saakka. Tämän jälkeen tekijä käyttäisi kolme tehokasta viikkoa opinnäytetyön tekemiseen ja palauttaisi sen marraskuun alussa. Tiukka aikataulu oli siis tiedossa jo kesällä, ja tekijä arvioi selviytyvänsä aikataulusta oman motivaationsa avulla. Aikataulu toi tiettyjä haasteita opinnäytetyön tekovaiheessa, sillä joustovaraa siinä oli erittäin vähän.

Aikataulun puitteissa tekijä pyrki hyödyntämään myös opinnäytetyön ohjausta sekä oman ohjaajan, että produkti- ja tekstipajan muodossa. Myös tätä kautta tekijä oppi uusia asioita esimerkiksi lähdeviittaustekniikasta ja tutkimusviestinnällisestä kirjoittamisesta.

Tekijä onnistui mielestään hyvin ennakoimaan aikataulun rajoitteita, ja varasi muun muassa haastatteluajat hyvissä ajoin etukäteen. Muutkin yllättävät muutokset tekijä sai sisällytettyä aikatauluun, ja opinnäytetyö valmistui ajallaan. Prosessinhallinta onnistui tekijän mielestä myös hyvin: hän asetti tavoitteet aikataulun ja produktin lopputuloksen osalta ja pääsi niihin. Produktin toteutuksen kokonaisuus selkeytyi tekijälle opinnäytetyön teon aikana.

Opinnäytetyön teoriapohja valittiin työhön erityisesti sen vuoksi, että oppiminen ja motivaatio liittyvät kiinteästi perehdyttämiseen. Motivaatio perehdyttämisen ja oppimisen näkökulmana oli tekijän mielestä myös uudenlainen tapa tarkastella perehdyttämistä. Jälkikäteen tarkasteltuna tekijä olisi voinut pohtia motivaatiota vielä syvemmin ja keskittyä enemmän esimerkiksi motivaatioteorioihin. Haasteen motivaation tarkasteluun teoriassa toi se, että tärkeimmät motivaatioteoriat on tehty jo 1900 -luvun puolivälissä. Lähdekirjallisuus motivaation osalta on siis paikoitellen hyvin vanhaa.

Toisaalta tällaisen työn teoriaosuudessa olisi voitu tarkastella myös yksilön sitoutumista yritykseen tai organisaatioon. Tämän näkökulman sisällyttäminen teoriaosuuteen olisi ehkä tukenut motivaatiota oppimisen osana hyvin. Sitoutuminen on ilmiönä tekijän mielestä kiinnostava. Jälkiviisautena voi todeta, että sitoutuneisuus olisi ollut hyvä lisä työn teoriapohjaan. Tekijä kuitenkin rajasi sitoutuneisuuden alussa työn teoriapohjasta pois. Siihen oli syynä esimerkiksi se, ettei tekijä halunnut paisuttaa työn teoriaosuutta liiaksi - jotta oli siis rajattava myös työn ulkopuolelle.

Työn teoriaosuudessa olisi voitu tarkastella oppimista motivaation sijaan myös esimerkiksi organisatorisesta näkökulmasta. Organisaation oppimisesta ja älykkään organisaation teorioista löytyy paljon kirjallisuutta, jota olisi voinut käyttää opinnäytetyön teoriaosuudessa. Tekijä koki kuitenkin, että organisaation oppiminen ei ole erityisen tuore näkökulma perehdyttämiseen, ja valitsi siksi toisin. Ajoittain tekijä koki haastavaksi teoriaosuuden aiheen rajauksen, jotta se pysyisi tiiviinä ja antaisi perehdyttämisuunnitelmalle sen tarvitseman pohjan.

Työn teoreettinen viitekehys -kuvio (Liite 1.) muovautui lopulliseen muotoonsa opinnäytetyön teon yhteydessä. Sen luominen osoittautui haastavaksi tekijälle, ja auttoikin jäsentämään viitekehystä uudella tavalla. Tekijä lähti liikkeelle hyvin yksinkertaisesta viitekehys-

sen mallista, joka sisälsi neljä sisäkkäistä palloa: oppiminen, motivaatio, perehdyttäminen ja perehdyttämissuunnitelma. Yksinkertainen malli muodostui lopulliseen viitekehyksen muotoonsa pikkuhiljaa, ja lopputulos kuvaa tekijän mielestä hyvin teoreettisen viitekehyksen kokonaisuutta. Tekijä olisi halunnut vielä saada yhdistettyä kuviossa oppimisen ja motivaation kuvaajat (nuoli ja motivaatiolaatikko) jollakin sopivalla tavalla.

Syntynyt perehdyttämissuunnitelman on tekijän mielestä tiimin käyttöön sopiva ja tarkoituksenmukainen. Sen teossa oli otettava huomioon, että tiimillä ei ole ennestään käytössä mitään perehdyttämissuunnitelmaa. Sen vuoksi lopputulos pyrittiin myös pitämään mahdollisimman yksinkertaisena. Mikäli työn tavoite olisi ollut kehittää tiimin perehdyttämissuunnitelmaa, olisi lopputuloksesta varmasti tullut jotain aivan muuta. Tekijä jätti suunnitelmasta pois muun muassa mentoroinnin näkökulman ja kokonaan sähköisen toteutuksen tiimin lähtökohtien vuoksi. Työn toteutuksessa pyrittiin myös huomioimaan perehdyttämissuunnitelman kohderyhmät: uudet vakituiset työntekijät sekä määräaikaiset harjoitte-lijat.

Tekijän omat tavoitteet produktille täyttyivät hyvin. Valmis perehdyttämissuunnitelma on tekijän mielestä helposti käyttöön otettava. Sitä pystyy muokkaamaan ja päivittämään helposti, sillä sen käyttöä on pyritty avaamaan suunnitelmassa. Tarkistuslistojen päivittäminen esimerkiksi työtehtävien ja niiden viitteellisten kestojen kannalta on helppoa. Perehdyttämisen seuranta ja arviointi tarkistuslistojen ja perehdyttämissuunnitelman merkintöjen perusteella onnistuu, kun suunnitelma pidetään ajan tasalla. Sen vuoksi suunnitelman tulostaminen perehtyjän ja tiimin käyttöön voi olla tarpeellista. Tervetuloa taloon -oppaan päivittäminen voi sen sijaan muodostua haasteeksi organisaatiossa. Tämän opinnäytetyön tuloksena opas päivitettiin, sillä se sisälsi paljon vanhentunutta tietoa. Riskinä on, että oppaan tiedot vanhenevat taas, ellei organisaatiossa nimetä henkilöä tai toimintoa, joka huolehtii oppaan säännöllisestä päivittämisestä ja mahdollisten muutosten tekemisestä.

Tavoitteiden asettaminen produktin onnistumiselle oli tekijän mielestä haastavaa. Asetettuihin tavoitteisiin päästiin produktin teossa hyvin, mutta tavoitteita produktin lopputulokselle olisi voitu asettaa myös jonkin verran enemmän. Niiden asettamisessa vaikeaa oli se, ettei tekijä hahmottanut opinnäytetyöprosessin alussa vielä selkeästi, minkälainen lopputuloksen pitäisi olla, ja mitä sen tulisi sisältää. Kokonaisuudessaan opinnäytetyöprosessi onnistui tekijän mielestä hyvin: aikataulutavoite piti ja produktin lopputuloksen kannalta asetettuihin tavoitteisiin päästiin. Tekijä oppi prosessin aikana paljon niin itsestään, kuin myös perehdyttämisen aiheesta ja opinnäytetyön tekemisestä. Perehdyttämissuunnitelman luominen oli tekijälle mielekäs opinnäytetyön vaihtoehto, jonka tekijä varmasti va-

litsisi myös uudestaan. Toiminnallinen opinnäytetyö yhdisti sopivasti tutkimuksen ja luovuuden, ja sitä tehdessä oppi erilaisia asioita, kuin tutkimusta tehdessä olisi oppinut.

Lähteet

- Armstrong, M. 2014. How to be an even better manager. A Complete A-Z of proven techniques and essential skills. Kogan Page. London.
- Arthur, D. 2012. Recruiting, interviewing, selecting & orienting new employees. AMACOM, American Management Association. New York.
- Bush, T. & Middlewood, D. 2005. Leading and managing people in education. SAGE Publications Ltd. London.
- Grönfors, T. 2010. Työssä oppiminen - avain tuottavuuteen. Helsingin seudun Kauppakamari. Hansaprint Direct Oy. Helsinki.
- Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Otava. Helsinki.
- Herzberg, F. 2003. One more time: How do you motivate employees? Teoksessa Harvard business review on motivating people. 45-72. Harvard Business School Publishing Corporation. Boston.
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Tammi. Hämeenlinna.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Edita Publishing Oy. Porvoo.
- Jarvis, P. 2010. Adult education and lifelong learning. Theory and practice. Routledge. New York.
- Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä. Nykypaino Oy.
- Karjalainen, S. & Kukkonen, P. 2005. Psykologista käyttötietoa. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Sähköinen julkaisu. ISBN 978-952-63-1744-1. Talentum. Helsinki.

- Kauppila, R. 2007. Ihmisen tapa oppia. Johdatus sosiokonstruktiiviseen oppimiskäsitykseen. WS Bookwell Oy. Juva.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Talentum. Helsinki.
- Kolb, D. 1984. Experiential learning. Experience as the source of learning and development. Prentice Hall. New Jersey.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Palmenia-sarja. Gaudeamus Oy, HYY Yhtymä. Helsinki.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2014. Perehdytys. Sähköinen julkaisu. ISBN 978-952-14-2364-2. Talentum. Helsinki.
- Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Talentum. Helsinki.
- Latham, G. 2012. Work Motivation. History, Theory, Research, and Practise. SAGE Publications, Inc. California.
- Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina Työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Manning, G., Reece, B. & Ahearne, M. 2010. Selling today. Creating customer value. Prentice Hall. New Jersey.
- Maslow, A. 1970. Motivation and personality. Harper & Row Publishers. New York.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOYpro. Helsinki.
- Sydänmaanlakka, P. 2003. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Talentum. Helsinki
- Thompson, J. 2010. Achieving a triple win. Human capital management of the employee lifecycle. Routledge. London.
- Viitala, R. 2006. Henkilöstöjohtaminen. Edita Prima Oy. Helsinki.

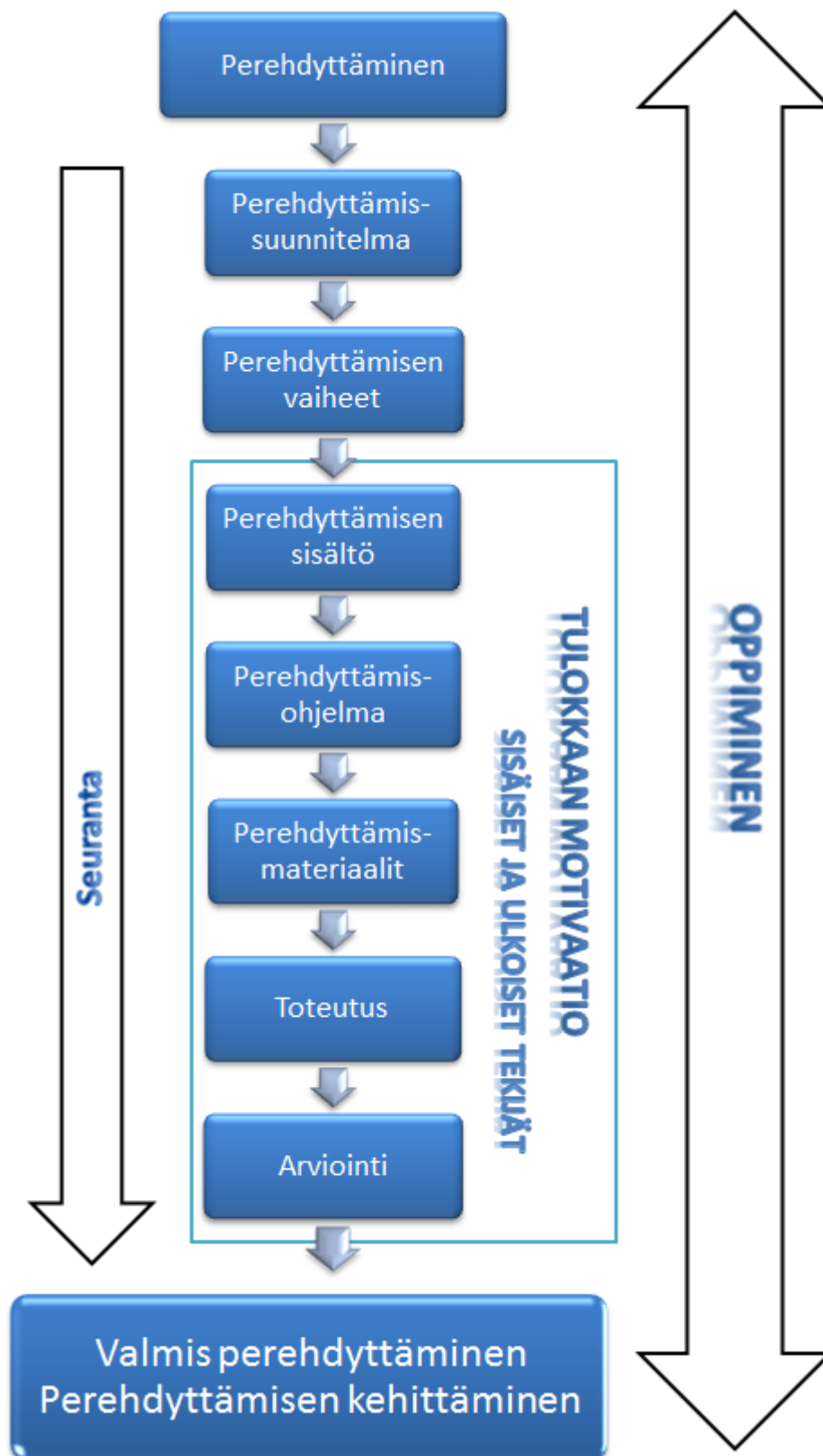
Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Tammi. Helsinki.

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

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsingin seudun Kauppakamari. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Teoreettinen viitekehys



Liite 2. Tervetuloa taloon -oppaan sisällysluettelo

Sisällys

1. [REDACTED] _____
 - 1.1 [REDACTED] n johto _____
 - 1.2 [REDACTED] n strategia 2012 - 2015 _____
 - 1.2.1 Pääperiaatteet _____
 - 1.2.2. [REDACTED] _____
 - 1.2.3. Panostusta henkilöstön kehittämiseen _____
 - 1.2.4. Asiakaspalvelulla erotumme kilpailijoistamme _____
 - 1.3 [REDACTED] arvot _____
2. **Työhönoton periaatteet** _____
3. **Työsuhteen alkaminen** _____
 - 3.1 Palkanmaksu _____
4. **Uuden työntekijän vastaanotto ja perehdyttäminen** _____
 - 4.1 Työaika _____
 - 4.1.1 Etätyö _____
 - 4.2 Työpisteesi _____
 - 4.3 HelpDesk _____
5. **Työympäristöön perehdyttäminen** _____
 - 5.1 Liikkuminen yrityksen tiloissa _____
 - 5.2 Aulat _____
 - 5.3 Hissit _____
 - 5.4 Ruokailu ja kahvi _____
 - 5.5 Kokous-/neuvottelutilat _____
 - 5.6 Vieraat _____
 - 5.7 Vieraiden vastaanotto ja saattaminen _____
 - 5.8 Tupakkatila _____

6. Työterveyshuolto _____



Esteen sattuessa peruuta aikasi viimeistään edellisenä päivänä ennen sovittua ajankohtaa joko puhelimitse tai suoraan www-ajanvarausjärjestelmän kautta varaustunnuksella. Työterveyshuolto laskuttaa myöhemmin peruutetuista tai kokonaan peruuttamattomista palveluista ajan varannutta henkilöä. _____

6.1 Työhöntulotarkastus _____

7. Kun sairastut _____



7.3 Työhyvinvointi _____

7.4 Kaveria ei jätetä -toimintamalli _____

7.5 Hätäensiapu _____

8. Sisäinen tiedottaminen _____

9. Virkistys- ja harrastustoiminta _____

10. Turvallisuus ja muut palvelut _____

10.1 Konttoritarvikkeet _____

10.2 Ammattilehdet / ammattikirjallisuus _____

10.3 Posti _____

11. Kopiokoneet _____

12. ICT -laitteet _____

13. Puhelin _____

14. Tapaturmavakuutus _____

15. Henkilökunnan etuudet _____

16. Työmatkat _____

16.1 Matkaliput _____

16.2 Lentoliput _____

16.3 Yöpyminen _____

16.4 Matkalasku _____

16.5 Matkavakuutus _____

17. Ympäristöasiat _____

Liite 3. Haastattelurunko

Haastattelurunko perehdyttämissuunnitelman laatimista varten käytävien haastattelujen pohjalle

- ✓ Motivaatio perehdyttämisessä

- ✓ Perehdyttäminen organisaatiossa

- ✓ Perehdyttämisen toteutus
 - Perehdyttämissuunnitelma
 - Perehdyttämismateriaalit
 - Viestintä
 - Ensimmäinen päivä, vastaanotto
 - Yksilöllisyys perehdyttämisessä

- ✓ Perehdyttämisen kehittäminen

Liite 4. Perehdyttämissuunnitelman raakaversio



PEREHDYTTÄMISSUUNNELMA

Perehtyjä:

Puhelin:

Esimies:

Perehdyttäjä(t):

Keskusteluajat

Keskustelu	Kenen kanssa?	Päivämäärä	Pidetty
Lähtökeskustelu			
Seurantakeskustelu			
Arviointikeskustelu			

Perehdyttämisessä käytettävät materiaalit:

- Tervetuloa taloon -opas
- Henkilöstöasioiden pelisäännöt -dokumentti
- Kaupan työehtosopimus
- Ohjeet esimiehille -kansion sisältö
- Intranetin sisältö

Esimiehen tarkistuslista: Ennen töiden aloitusta		
Tehtävä	Muuta	Hoidettu
Työhöntulotarkastusajan varaaminen		
Tiedottaminen uudesta työntekijästä		
Kulcutunnisteen tilaus		
ICT-tilaus (kone, puhelin, käyttäjätunnukset)		
Henkilötietolomakkeen toimittaminen henkilöstöpalveluihin		
Työsopimuksen valmistelu		

Työsopimuksen allekirjoittaminen		
Perehdyttäjän valinta (viimeistään tapaamisen perusteella)		

Tarkistuslista: Ensimmäinen työpäivä		
Tehtävä	Vastuhenkilö	Hoidettu
Vastaanotto		
Perehdyttämissuunnitelman läpikäynti (materiaalit)		
Kulcutunniste, kulkeminen toimistossa		
Tiimiin ja toimintoon tutustuminen		
Toimistoon tutustuminen		
Työpisteeseen tutustuminen		
Kahvio, taukotilat		
Ruokala, henkilökunnan ruokaetu		
Kuntosali		
Henkilökuntakortti ja henkilökuntatarra		
Autolla kulkeminen		
Tietokone, käyttäjätunnukset, sähköposti		
Puhelin (omat numerot, puhelinpäivystys)		
Vieraat kiinteistössä		

Tarkistuslista: Työnopastus		
Tehtävä	Vastuhenkilö	Hoidettu
Posti		
Arkisto		
Yhteisen verkkolevyn opastuskäynti		
Sähköpostin käsittely ja vastaaminen		
Työtodistukset		
Tuntikeräily		
Henkilöstöpankki		
Moodle		
Puhelinpäivystys		
Vierihoido työnopastuksessa 1.päivä		
Vierihoido työnopastuksessa 2.päivä		

Liite 5. Perehdyttämissuunnitelma

Yrityksen logo	<h1>Perehdyttämissuunnitelma</h1>
	<h2>Kuva</h2>
	Henkilöstöpalvelut [Redacted]

PEREHDYTTÄMISSUUNNITELMA

Nimi:

Työsuhde alkaa:

Puhelin:

Esimies:

Keskusteluajat

Keskustelu	Kenen kanssa?	Päivämäärä	Kuittaus
Aloituskeskustelu - ensimmäisinä työpäivinä			
Seurantakeskustelu - n. 1-2 kuukauden päästä työn aloituksesta			
Arviointikeskustelu - koeajan päätyttyä			
Muu keskusteluaika			

- ✓ Uuden työntekijän kanssa käydään aloituskeskustelu mahdollisuuksien mukaan ensimmäisenä työpäivänä. Keskustelussa on paikalla ainakin esimies ja tulokas. Jos tarpeen, mukaan voi ottaa myös perehdyttäjän. Keskustelussa käydään läpi henkilökohtainen perehdyttämissuunnitelma ja tutustutaan puolin ja toisin. Uuden työntekijän lähtötaso tulee selvittää, sekä mahdolliset erityistarpeet perehdyttämiselle. Lähtökeskustelun aikana varataan ainakin seurantakeskustelulle ajankohta. Myös arviointikeskustelu voidaan sopia jo tässä vaiheessa.
- ✓ Seurantakeskustelu tulisi pitää perehdyttävän kanssa esimerkiksi kuukauden päästä työsuhteen alusta. Perehdyttäjä voi pitää seurantakeskustelun, jossa käydään läpi perehdyttämisen edistymistä ja annetaan palautetta puolin ja toisin. Siinä käydään myös läpi, jos perehdyttämisestä on jäänyt jokin osio pois tai epäselväksi. Seurantakeskustelussa tulisi varata aika arviointikeskustelulle, jos sitä ei ole tehty aiemmin.
- ✓ Arviointikeskustelu käydään koeajan päätyttyä, tai viimeistään puolen vuoden päästä työsuhteen alkamisesta. Esimies käy arviointikeskustelun perehdyttävän kanssa. Keskustelun aikana arvioidaan perehdyttämisen toteutumista, sekä jaetaan molemmin puolisista kokemuksia ja annetaan palautetta.
- ✓ Harjoitteluohjelmassa työsuhteen pituus on usein 4 kuukautta. Siinä keskustelu pidetään työsuhteen alussa, puolessa välissä ja viimeisellä työviikolla.

Kauppakäynti			
Kauppa	Kesto	Ajankohta	Kuittaus
	3 pv		

Toimintojen esittely	
Ajankohta	Kuittaus

- ✓ Kauppakäynti kuuluu jokaisen uutena yritykseen tulevan työntekijän perehdyttämiseen. Sen avulla tutustutaan yrityksen tärkeimpään osaan, eli myynnin muodostumiseen ja kaupan arkeen. Kauppajakson aikana uusi työntekijä voi peilata hyvin omia tehtäviään kaupan arkeen ja nähdä kokonaisuuden, johon tukiorganisaation toiminnot kuuluvat. Kauppajakson ajankohta sovitaan yhdessä esimiehen kanssa. Työntekijä pohtii itse, missä kaupassa hän suorittaa jakson ja sopii myymäläpäällikön kanssa yksityiskohdista. Suositus kauppakäynnin ajankohdalle on 4-6 viikon kuluessa työsuhteen alusta.
- ✓ Vakituiseen työsuhteeseen tulevan työntekijän kauppajakso on 3 päivää. Harjoitteluohjelmassa jakson pituus on vastaavasti 4 päivää. Esimies huolehtii oikean pituisen kauppajakson toteutumisesta.
- ✓ Toimintojen esittely tapahtuu harjoittelijoiden iltapäivässä. Päiviä järjestetään kolme kertaa vuodessa ja kaikki uudet työntekijät ovat tervetulleita osallistumaan ja tutustumaan koko tukiorganisaation toimintoihin. Esimies huolehtii, että uudelle työntekijälle annetaan mahdollisuus osallistua iltapäivään.

Perehdyttämismateriaalit	Kuittaus
Tervetuloa taloon -opas Linkki intranettiin	
Avokonttorin pelisäännöt Linkki intranettiin	
Henkilöstöasioiden pelisäännöt Linkki intranettiin	
Kaupan työehtosopimus	
Ohjeet esimiehille -kansion sisältö	
Intranetin sisältö	

Esimiehen tarkistuslista: Ennen töiden aloitusta		
Tehtävä	Pvm ja muuta	Kuittaus
Työhöntulotarkastusajan varaaminen työterveydestä Linkki intranettiin		
Tiedottaminen uudesta työntekijästä - oma tiimi, tukiorganisaatio		
Henkilötietolomakkeen toimittaminen henkilöstöpalveluihin Linkki intranettiin		
ICT-tilaus - tietokonekone, puhelin, käyttäjätunnukset Linkki intranettiin		
Nimitysesityksen hyväksyttäminen		
Istumapaikka		
Työsopimuksen valmistelu		
Työsopimuksen allekirjoittaminen		
Perehdyttämisen suunnittelu		

Tarkistuslista: Ensimmäinen työpäivä		
Tehtävä	Vastuhenkilö	Kuittaus
Vastaanotto		
Perehdyttämissuunnitelman läpikäynti		
Tiimiin ja toimintoon tutustuminen		
Toimiston asiat		
Kulcutunniste, kulkeminen toimistossa		
Vieraat toimistolla		
Toimistoon tutustuminen		
Työskentely avokonttorissa		
Kahvio, taukotilat		
Ruokala, henkilökunnan ruokaetu		
Kuntosali		
Henkilökuntakortti		
Autolla kulkeminen		
Työaika ja palkanmaksu		
Liukuva työaika, saldot		
Etätyö		
Palkkapäivä		
Oma työ		
Työpisteeseen tutustuminen		
Tietokone, käyttäjätunnukset, sähköposti		
Puhelin (omat numerot, puhelinpäivystys)		

Tarkistuslista: Työnohastus		
Tehtävä	Vastuuhenkilö	Kuittaus
Posti (30min)		
Arkisto (30 min)		
Yhteisen verkkolevyn opastuskäynti (30 min) - Tiimin omat materiaalit - Muut, tarpeelliset materiaalit		
Sähköpostin käsittely ja vastaaminen (1h) - Tiimin sähköpostilaatikon toimintaperiaate - Tiimin sähköpostin allekirjoitus - Valmiit vastauspohjat		
Työtodistukset (2h)		
Sijaisuuskorvaus (30min)		
Tuntikeräily (3h) - Materiaali ja pohjat verkkolevyllä		
Henkilöstöpankki (30min) - Käyttäjätunnukset		
Moodle (30min) - Käyttäjätunnukset		
Puhelinpäivystys (30 min) - Elisa Ring -palvelu		
Vierihoido työnohastuksessa 1. päivä - esim. 2-4h päivässä		
Vierihoido työnohastuksessa 2. päivä - esim. 2-4h päivässä		
Vierihoido työnohastuksessa 3. päivä - esim. 2-4h päivässä		

- ✓ Työnohastuksen tarkistuslistan asiat sijoitetaan Outlook-sähköpostijärjestelmän kalenteriin, jonka kautta varataan perehdyttämiseen aika sekä perehdyttäjältä, että tulokkaalta. Aikataulutukseen käytetään joko tiimin yhteistä tai tulokkaan kalenteria. Työnohastus suunnitellaan etukäteen, jotta tulokkaan ajankäyttö on tehokasta ja tarkoituksenmukaista.
- ✓ Perehdyttämisen työnohastuksen osuus kestää arviolta kaksi viikkoa. Esimies arvioi työnohastusvaiheen jälkeen, miten perehdyttämistä on tarve jatkaa. Jos työnohastus on sujunut suunnitellusti ja oppimista on tapahtunut odotetun mukaisesti, voi perehtyminen jatkua työnohastuksen kahden viikon jakson jälkeen työssä oppimisena.

Liite 6. Työnopastuksen toteutuksen esimerkki

	16 maanantai	17 tiistai	18 keskiviikko	19 torstai	20 perjantai
8 ⁰⁰	Uusi työntekijä aloittaa	Aikaa tutustua ohjeistuksiin ja perehdytysmateriaaleihin	Sähköpostin käsittely ja vastaaminen	Henkilöstöpalvelut tiimikokous	Yhteisen verkkolevyn opas
9 ⁰⁰	Aloituskustelu esimiehen kanssa		Vierihoido 1.päivä		Vierihoido 2. päivä
10 ⁰⁰					
11 ⁰⁰		Posti		Työtodistukset	
12 ⁰⁰			Sijaisuuskorvaus		
13 ⁰⁰		Arkisto			Henkilöstöpankki
14 ⁰⁰	Työaseman käyttöönotto				
15 ⁰⁰					
16 ⁰⁰					

Liite 7. Päivitetty Tervetuloa taloon -opas

Salainen