

Emma Haataja

Perehdyttämisen prosessin kehittäminen

Yritys X

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

13.10.2017



Tekijä(t) Otsikko	Emma Haataja Perehdyttämisen kehittäminen. Yritys X
Sivumäärä Aika	28 sivua + 1 liite 13.10.2017
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja(t)	Lehtori Päivi Saariaho
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää työntekijöiden kokemuksia yritys X:n perehdytysprosessista sekä esittää toimenpiteitä perehdytysprosessin kehittämiseksi. Opinnäytetyössä selvitettiin yritys X:n perehdytysprosessin nykytilanne.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostui perehdyttämisen ja työnopastuksen käsitteiden määrittelystä sekä niihin liittyvästä lainsäädännöstä. Lähteinä käytettiin lainsäädäntöä ja kirjallisuutta aiheesta.</p> <p>Opinnäytetyötutkimus toteutettiin käyttäen laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla, jotka tallennettiin digitaalisesti litterointia varten. Haastatteluihin osallistui kaksi kohdeyrityksen työntekijää pääkaupunkiseudulta. Haastattelukysymykset muodostettiin teoreettisen viitekehyksen pohjalta tuottamaan tarvittavat vastaukset opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin. Haastattelukysymykset käsitelivät työntekijöiden kokemaa alkuperehdytystä, työnopastusta sekä perehdytysprosessin arviointia kokonaisuutena.</p> <p>Tutkimustuloksena selvisi, että kohdeyrityksen perehdytysprosessi oli näyttäytynyt työntekijöille melko sekavana ja vailla järjestelmällistä etenemistä. Työntekijöiden mukaan perehdyttäjien vaihtuminen ja varsinaisen aikataulun puuttuminen tekivät perehdytysprosessista osittain sekavan. Työntekijät olivat kokeneet, että perehdytys oli kohtuullisen vapaaehtoista ja vastuu uusien asioiden omaksumisesta jäi osittain työntekijöiden itseopiskelun varaan.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella muodostettiin perehdyttämisen prosessin kehittämissuositukset. Kohdeyrityksen tulisi määrittellä perehdytysprosessin tavoitteet ja aikataulu tavoitteiden toteutumiseksi. Lisäksi kohdeyrityksen tulisi koostaa perehdytys suunnitelma, josta ilmenisi aikataulusuositus perehdytysprosessin läpivientiin, nimetyt perehdyttäjät sekä seuranta-aikataulu. Kehittämissuositusten toteuttaminen yhtenäistäisi kohdeyrityksen perehdytysprosessin rakennetta toimipisteestä riippumatta.</p>	
Avainsanat	perehdytys, työnopastus, kokemukset, kehittäminen

Author(s) Title	Emma Haataja Development of orientation process. Company X
Number of Pages Date	28 pages + 1 appendice 13th October 2017
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organizational Development
Instructor(s)	Päivi Saariaho, Senior Lecturer
<p>The aim of this thesis was to study the employee's experiences of the orientation process in the company X. The aim of the thesis was also to find ways to develop and improve the orientation process. The current situation of the orientation process in the company X was clarified.</p> <p>The theoretical basis of this thesis consists of defining the concepts of orientation and work guidance, and the legislation behind them. The theoretical sources of the thesis were legislation and literature about orientation and work guidance.</p> <p>This thesis is a qualitative study. The subject material was collected with half-structured theme interviews. Two employees of company X took part in the interviews of the study. The interview questions were formed from the theoretical basis to produce the needed information for the thesis. The questions consisted of themes about the beginning of the orientation, work guidance and the evaluation of the whole orientation process.</p> <p>The results of this study show that the employees found the orientation process slightly confusing and without a clear plan. The interviewed employees reported that changing trainers and the lack of a clear timetable of the orientation process made it partly confusing by their experiences. The employees had experienced that the orientation was reasonably informal and learning new things was partly left on their own responsibility.</p> <p>Based on the results of this study, the development suggestions were made. Company X should confine the aims and a clear timetable to complete the aims of the orientation process. Also the company X should create an orientation plan with a timetable, assigned trainers and a follow up schedule. These development suggestions would unify the company X's orientation process.</p>	
Keywords	orientation, work guidance, experiences, development



Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön aiheen valinta	1
1.2	Opinnäytetyön tavoite ja aiheen rajaus	1
1.3	Tutkimusmenetelmä	2
1.4	Opinnäytetyön rakenne	3
2	Perehdyttäminen	3
2.1	Perehdyttämisen lainsäädäntö	3
2.2	Perehdyttäminen	4
2.3	Perehdyttämisen tavoitteet	5
2.4	Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus	6
2.5	Perehdyttämissuunnitelman laatiminen	7
2.5.1	Hyvän perehdytyksen vaiheet	8
2.5.2	Hyvän perehdytyksen kriteerit	9
2.6	Perehdyttämisen hyödyt	10
3	Työnopastus	11
3.1	Työnopastuksen kokonaisuus	11
3.2	Työnopastuksen suunnitleminen	13
4	Tutkimuksen toteutus ja tulokset	15
4.1	Haastatteluaineiston analyysi	17
4.2	Tutkimustulokset	18
5	Johtopäätökset	22
5.1	Johtopäätökset tutkimusaineistosta	22
5.2	Kehittämisehdotukset	25
6	Opinnäytetyön arviointi	26
6.1	Työn tavoite	26
6.2	Opinnäytetyön onnistuminen	27
6.3	Jatkotutkimusehdotukset	27
	Lähteet	29



Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset



1 Johdanto

Polun uuteen työtehtävään tulisi alkaa kunnollisella perehdytyksellä. Perehdyttämisellä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä pääsee osaksi organisaatiota ja työyhteisöä ja saa kattavasti tietoa omista työtehtävistään. Laadukas perehdyttäminen kannattaa, sillä näin voidaan nopeuttaa uuden työtehtävän omaksumista ja vähentää virheitä työssä. Hyvällä perehdyttämisellä voidaan lisätä uuden työntekijän kokemusta turvallisuudesta ja lisätä työntekijän luottamusta uutta organisaatiota kohtaan. Tämä tuottaa positiivista energiaa ja sitouttaa uutta työntekijää yritykseen. (Österberg 2015, 115.)

Tämä opinnäytetyö käsittelee perehdyttämistä ja työnopastusta sekä näiden merkitystä uusille työntekijöille. Opinnäytetyössä kerrotaan työntekijöiden kokemuksista heidän saamastaan perehdytyksestä eräässä vähittäiskaupan alan organisaatiossa. Kohdeyrityksestä käytetään tässä opinnäytetyössä nimeä X.

1.1 Opinnäytetyön aiheen valinta

Perehdyttäminen valikoitui opinnäytetyöni aiheeksi suorittaessani ammattiharjoittelua kohdeyrityksessä. Ehdotin opinnäytetyöaihetta itse kohdeyrityksen edustajalle ja aihe otettiin yrityksessä hyvin vastaan. Tutkimustieto tästä kyseisestä aiheesta on kohdeyritykselle ajankohtaista ja tarpeellista tulevaisuuden kannalta.

Perehdyttämisen aihepiiri herätti mielenkiintoni erällä opintojaksolla sekä tutustuessani syvemmin kohdeorganisaatioon. Mielestäni perehdyttäminen on jokaisen organisaation tärkeimpiä prosesseja, jota laiminlyödään liian helposti. Perehdyttämisellä on suuri vaikutus työnantajamielikuvaan, ja sillä pystytään vaikuttamaan työntekijän sitoutuneisuuteen työnantajaansa jo työsuhteen ensi päivistä alkaen.

1.2 Opinnäytetyön tavoite ja aiheen raja

Tämän opinnäytetyön tavoite oli selvittää kohdeorganisaation perehdyttämisen nykytilanne sekä kartoittaa mahdollisia kehitystarpeita.

Opinnäytetyön tutkimusongelma voidaan tiivistää kysymykseen: kuinka kohdeyrityksen perehdytysprosessia tulisi kehittää tulevaisuudessa. Tutkimusongelmasta johdettuja tutkimuskysymyksiä ovat näin ollen: millainen kohdeyrityksen perehdytysprosessi on tällä hetkellä ja millaisia kokemuksia työntekijöillä on perehdytysprosessista.

Vaikka perehdytyksen kokonaisuus voidaan määrittää alkavaksi jo siitä, kun organisaatiossa mietitään rekrytointivaiheen aloittamista ja työn sisältöä ja vaatimuksia, on tässä opinnäytetyössä rajattu tuo kokonaisuus pois. Tässä opinnäytetyössä käsitellään perehdytystä työn aloittamisesta lähtien. Työ on rajattu koskemaan perehdytystä ensimmäisestä työpäivästä lähtien, koska näin ollen aiheesta saatiin selkeä kokonaisuus ja kuitenkin laaja kokonaisuus.

1.3 Tutkimusmenetelmä

Tämä opinnäytetyö on laadullinen tutkimus, jossa on haastateltu yritys X:n työntekijöitä heidän kokemuksistaan perehdytysprosessista. Valitsin laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi, koska siten pystyin keräämään kaikkein parhaiten kokemustietoa aiheesta.

Laadullisella tutkimuksella pyritään selvittämään ja ymmärtämään jonkun ilmiön muotoa luonnollisessa ympäristössä. Laadullinen tutkimus tähtää todellisen elämän kuvaamiseen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiiviseen tutkimukseen sisältyy ajatus todellisuuden moninaisuudesta. Tutkimuksessa on huomioitava, että tapahtumat muuttavat toisiaan ja että tutkimuksessa on löydettävissä monenlaisia suhteita. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161.)

Laadulliselle tutkimukselle on ominaista lähteä prosessiin siitä lähtökohdasta, mitä aiheesta tiedetään jo entuudestaan. Tästä huolimatta laadullisen tutkimuksen tavoitteena on enemmänkin löytää uusia merkityksiä kuin varmentaa jo ennalta tunnettuja faktoja. (Hirsjärvi ym. 2009, 161.)

Teoriaan perehtyminen on keskeinen osa kvalitatiivista tutkimusta. Laadullista aineistoa kerätään yleisimmin haastatteluiden kautta, jotka voivat olla avoimia, teemoitettuja tai strukturoituja. Haastatteluilla on mahdollista saada tutkittavasta ilmiöstä monipuolista tietoa, joten se sopii erinomaisesti laadullisen tutkimuksen aineiston keräämiseen. Suurin etu haastattelun käyttämisessä aineistonkeruumenetelmänä on sen joustavuus

ja se, että sillä pystytään syventämään kerättävää aineistoa. Haastattelut ilmenevät tutkimusraportissa yleensä tarkkoina otoksina ja viittauksina haastateltujen henkilöiden kokemuksista. Tärkeää on, että tiedonantajien ääni käy tutkimuksessa ilmi. Laadulliselle tutkimukselle on yleistä erittäin ihmislähtöinen ote vaikka tulkitaan jotakin ilmiötä. (Hirsjärvi ym. 2009, 164, 204–205; Tuomi & Sarajärvi 2009, 71.)

Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu etenee tietyn teeman ja etukäteen laadittujen kysymysten mukaisesti. Teemahaastattelulle on tyypillistä kysymysten joustavuus ja haastattelun rakenne voi muuttua haastattelun aikana. Teemahaastattelussa korostetaan haastateltavien henkilöiden kokemuksia, tulkintaa tietyistä asioista ja niiden merkityksistä. Teemahaastattelussa on tärkeää, että haastattelukysymykset muodostetaan tutkimuksen tarkoituksen perusteella. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö jakautuu kuuteen kappaleeseen. Ensimmäisessä kappaleessa käsitellään opinnäytetyön yleisiä asioita, kuten opinnäytetyön tavoitteita, rajausta sekä aiheen valintaa. Toinen ja kolmas kappale muodostavat opinnäytetyön viitekehyksen. Viitekehys koostuu perehdytyksen ja työnopastuksen teorioista. Opinnäytetyön neljäs kappale koostuu opinnäytetyötutkimukseen liittyvistä asioista, haastatteluaineistosta ja aineiston analyysistä. Viides kappale pitää sisällään opinnäytetyötutkimuksesta syntyneet johtopäätökset ja kehittämisehdotukset. Kuudes kappale koostuu opinnäytetyöprosessin onnistumisen arvioinnista.

2 Perehdyttäminen

2.1 Perehdyttämisen lainsäädäntö

Lähtökohtana perehdyttämiselle toimivat Työsopimuslaki (55/2001) sekä Työturvallisuuslaki (738/2002). Lait velvoittavat työnantajaa perehdyttämään työntekijänsä riittävästi työhönsä.

Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä

kykijensä mukaan työurallaan etenemiseksi. (Työsopimuslaki 55/2001 2. luku, 1 §.)

Työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen:

1) työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista;

2) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi;

3) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta; ja

4) työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa. (Työturvallisuuslaki 738/2002 2. luku, 14§.)

2.2 Perehdyttäminen

Perehdyttämisen käsite ei ole yksiselitteinen vaan se voidaan käsittää monella eri tavalla. Yhden määritelmän mukaan perehdyttämistä voidaan pitää vain työsuhteen alussa tapahtuvana uuden työntekijän vastaanottamisena sekä hänen alkuohjauksenaan. Tällöin perehdyttämisen yhtenä tärkeimpänä tavoitteena on saada uusi työntekijä tuntemaan olevansa osa työyhteisöä. (Kupias & Peltola 2009, 17–18.)

Perehdyttäminen voidaan nähdä eri organisaatioissa eri tavalla, ja sen merkitys voi vaihdella organisaatioiden välillä. Tämä vaihtelu aiheutuu siitä, kuinka organisaatio liittyy perehdyttämisen strategiaansa ja koko muuhun toimintaansa. (Kupias & Peltola 2009, 17.) Organisaation henkilöstöpolitiikka määrittää raamit perehdyttämiselle. Henkilöstöpolitiikassa määritellään, millaisia rekrytointeja yritykseen tarvitaan henkilöstörakenteen kannalta. (Kangas & Hämäläinen 2008, 6.) Siksi on tärkeää avata perehdyttämisen käsite ja täsmentää sen tarkoitusta tässä opinnäytetyössä.

Perehdyttäminen tarkoittaa kaikkia toimenpiteitä, joiden avulla työntekijä oppii tuntemaan työyhteisönsä, työyhteisön toiminta-ajatuksen, yrityksen vision ja sen liikeidean. Työntekijän perehdyttäminen käsittää myös yrityksen arvojen ja toimintatapojen avaa-

misen työntekijälle. Perehdyttäminen tarkoittaa myös keinoja, joilla työntekijä oppii tuntemaan työtoverinsa, asiakkaat sekä työpaikan muut ihmiset. (Kauhanen 2009, 151.)

Perehdytys käsittää myös ne toimenpiteet, joiden avulla työntekijä oppii tuntemaan oman työnsä sekä työhön liittyvät odotukset. Tätä käytännön työhön perehdyttämistä kutsutaan työnopastukseksi. (Kauhanen 2009, 151.) Työnopastus tarkoittaa työpaikalla tapahtuvaa suoraan työtehtäviin liittyvää tietojen ja taitojen opastamista. Työnopastamisen tavoitteena on tukea ja rohkaista uutta työntekijää itsenäiseen ajatteluun ja oppimiseen. Työnopastaminen keskittyy työn suorittamisen keskeisiin valmiuksiin ja näiden valmiuksien oppimiseen. (Kangas & Hämäläinen 2008, 13.)

2.3 Perehdyttämisen tavoitteet

Perehdyttämisellä yritetään antaa organisaatiosta kattava ja realistinen kuva. Perehdytys auttaa työntekijää luomaan positiivisia kokemuksia niin työtehtävistään kuin itse organisaatiosta. Hyvin hoidettu perehdyttäminen antaa työntekijälle mahdollisuuden päästä sinuiksi organisaation tapoihin ja tottua uuteen työyhteisöön. Hyvä perehdytys nopeuttaa uuden työntekijän työtehon kasvamista optimaaliseksi. (Kauhanen 2009, 152.)

Perehdytyksellä pyritään ensisijaisesti työntekijän työturvallisuuden mahdollistamiseen sekä hänen sopeuttamiseensa työyhteisöön ja työhön. Perehdyttäminen on tärkeää myös työntekijöiden sitouttamiseksi organisaatioon sekä työhyvinvoinnin parantamiseksi. Hyvällä perehdyttämisellä voidaan vähentää virheitä työssä, kun opastetaan kattavasti oikeita työmenetelmiä. Perehdytyksen keinoin voidaan parantaa merkittävästi edellytyksiä työn menestyksekkääseen suorittamiseen, mikä vaikuttaa suoraan myös yrityksen menestymiseen. (Kupias & Peltola 2009, 17.)

Perehdyttämisellä pyritään edistämään työn hallintaa ja varmistamaan, että työntekijä kykenee työssään käyttämään täyttää potentiaaliaan. Perehdytyksen keinoin varmistetaan, että työntekijä on valmis toteuttamaan yrityksen strategiaa. (Kupias & Peltola 2009, 17.)

2.4 Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus

Perehdytyksen ja sen suunnittelun tulisi olla yksi organisaation tärkeimmistä rutiineista, joka on osa työntekijöiden koulutuskokonaisuutta. Perehdyttämisen suunnitelmallisuus helpottaa koko prosessin läpivientiä. (Lepistö 2005, 61.) Kun perehdytysprosessi on saatu koottua yhdeksi kokonaisuudeksi ja tehty sitä kautta näkyväksi, on kaikkien perehdytykseen osallistuvien yksinkertaisempi seurata kokonaisuuden etenemistä.

Työnantajan velvollisuus on huolehtia työntekijän perehdyttämisestä. Esimies on aina vastuussa perehdyttämisen suunnittelusta ja toteuttamisesta. Yleensä perehdyttäminen suoritetaan esimiehen ja työtoverien kanssa suunnitelman mukaisesti yhdessä. Esimies on vastuussa työnopastuksen suunnittelusta, järjestämisestä sekä työnopastamisen seurannasta. Täytyy muistaa, että esimies ei aina itse osaa uuden henkilön työtehtäviä. Tästä johtuen esimies voi delegoida käytännön työnopastamisen kokeneelle työtoverille, järjestää koulutetun työnopastajan tai hän voi hoitaa työnopastuksen itse. Esimiehellä säilyy kuitenkin aina vastuu perehdyttämisen ja työnopastuksen asianmukaisuudesta. (Lepistö 2005, 59.)

Joillakin työpaikoilla on nimetty yleisperehdyttäjä. Hän on usein jo pidempään yrityksessä työskennellyt henkilö, joka tuntee kaikki muut työntekijät ja nämä tuntevat hänet. Yleisperehdyttäjän tärkeitä piirteitä ovat myönteinen suhtautuminen työpaikkaan ja työtehtävään sekä kannustava ja rohkaiseva asenne uutta työntekijää kohtaan. Yleisperehdyttäjän tehtäviin voi kuulua esimerkiksi yrityksen esittely, avainhenkilöiden esittely tai yleisten tilojen ja kulkureittien esittelemine. Yleisperehdyttäjä voi hoitaa myös kulunvalvontalaitteiden esittelyn ja käyttöopastuksen. (Lepistö 2005, 59.)

Suoraan työn tekemiseen liittyvät asiat hoitaa työnopastaja. Työnopastaja opettaa uuden työntekijän työtehtävät sekä niiden oikeaoppisen, turvallisen ja terveellisen suorittamisen. Työnopastajan tulee opettaa uudelle työntekijälle mahdollisten laitteiden ja koneiden käyttö sekä niiden säätäminen ja huoltaminen. Monissa tapauksissa esimiehen ja yleisperehdyttäjän tehtäviä siirtyy työnopastajan perehdytettäväksi. (Lepistö 2005, 59.)

2.5 Perehdyttämissuunnitelman laatiminen

Hyvän perehdyttämisen lähtökohtana on ennalta valmisteltu perehdyttämissuunnitelma. Perehdyttämissuunnitelmat voivat olla joko yksilöllisiä tai ne voivat koskea jotakin ryhmää aloittavia työntekijöitä. Perehdyttämissuunnitelmien monipuolisuus riippuu uuden työntekijän työtehtävistä ja työn vaativuudesta. Suunnitelmaa laativan esimiehen ja muiden toimijoiden on otettava huomioon lukuisia yksityiskohtia, jotka vaikuttavat merkittävästi prosessin etenemiseen. Suunnitelman kokoaminen vaatii organisaatiolta merkittäviä panostuksia muun muassa ajankäytön kannalta. (Kangas & Hämäläinen 2008, 6–7.)

Perehdyttämissuunnitelmasta tulee ilmetä ennalta valmisteltavat toimenpiteet ennen uuden työntekijän saapumista. Tällaisia toimenpiteitä ovat esimerkiksi uudesta työntekijästä tiedottaminen työyhteisön sisällä sekä prosessiin osallistuvien perehdyttäjien valinta. Perehdyttäjien on elintärkeää tietää omat vastualueensa perehdytysproses- sissa, jotta vältetään turhalta toistolta ja varmistetaan, että mikään tärkeä osa ei jää perehdyttämättä. (Lepistö 2005, 61–62.)

Perehdytysuunnitelman laatiminen lähtee tavoitteiden määrittämisestä. Perehdytysuunnitelman laatijoiden tulee määrittää perehdyttämisen kautta saavutettavan oppimisen tavoitteet. Tavoitteiden tulee vastata muun muassa siihen, minkälaisia tietoja ja taitoja uuden henkilön tulee omaksua perehdyttämisen aikana. Oppimistavoitteiden tulee vastata myös siihen, missä ajassa ja kuinka monipuolisesti uuden työntekijän tulee omaksua tiettyjä asioita. Oppimistavoitteista osa on kaikille yhteisiä, mutta myös yksilölliset vaihtelut tulee ottaa huomioon. (Kangas & Hämäläinen 2008, 6.)

Tavoitteiden määrittämisen jälkeen määritellään perehdytysuunnitelman aiheet ja läpikäytävät asiat. Aiheille ja läpikäytävälle asioille määritetään aikataulut, kirjataan mahdollisesti käytettävät apuvälineet ja aineistot ja nimetään perehdytyksen vastuuhenkilöt. Perehdyttämissuunnitelma toimii erinomaisena tarkistuslistana perehdyttäjälle ja uudelle työntekijälle. Suunnitelmasta hyötyy myös koko työyhteisö. Suunnitelmaan tehdään merkintöjä perehdytyksen etenemisestä ja siitä voidaan hyvin seurata, kuinka perehdytys on edennyt. (Kangas & Hämäläinen 2008, 6.)

Perehdytysuunnitelmaa laatiessa tulee suunnitella, kuinka uuden työntekijän oppimista ja edistymistä seurataan. On tärkeää suunnitella myös se, kuinka uuden työntekijän oppiminen varmistetaan perehdytyksen aikana. Perehdytysohjelmaan voidaan merkitä esimerkiksi seurantakeskustelut ja niiden ajankohta, jotta tämä tärkeä osa ei pääse unohtumaan. (Kangas & Hämäläinen 2008, 7.)

Varsinaista perehdytysuunnitelmaa laadittaessa tulee ottaa huomioon erilaiset yllättävät muutokset, jotka voivat vaikuttaa merkittävästi perehdytyksen läpivientiin. On tärkeää, että työyhteisössä on mietitty varasuunnitelma yllättävien tilanteiden varalle. Tällaisia tilanteita voivat olla esimerkiksi sairastumiset ja aikataulun venyminen. Varasuunnitelman ollessa olemassa on varsinaista perehdytysuunnitelmaa joustava ja nopea muuttaa tarpeen mukaan. (Kangas & Hämäläinen 2008, 7.)

2.5.1 Hyvän perehdytyksen vaiheet

Hyvä perehdytys voidaan jakaa eri vaiheisiin. Perehdyttämisen lähtökohta määritetään jo siinä vaiheessa ennen rekrytoinnin aloittamista, kun mietitään tulevan tehtävän vaatimuksia ja tehtävään tarvittavaa osaamista. (Kupias & Peltola 2009, 102.) Ensimmäinen konkreettinen vaihe perehdytyksessä on rekrytointitilanne. Rekrytointia tehtäessä tulokkaalle kerrotaan esimerkiksi mitä kyseinen työtehtävä tulee pitämään sisällään. Rekrytointivaiheessa on tärkeää käydä läpi työsuhteen ehtoja sekä avata hieman tulevaa työyhteisöä. Rekrytointivaihetta on tärkeä käyttää hyväksi perehdyttämisen kannalta ja jakaa jo siinä vaiheessa kirjallista oheismateriaalia yrityksestä. Tämä aineisto voi koostua esimerkiksi organisaation esittelymateriaalista ja muusta aineistosta. Ensimmäisen perehdytysvaiheen hoitaa luonnollisesti työhönottaja tai esimies. (Lepistö 2005, 6.)

Seuraava vaihe perehdytyksessä on luonnollisesti uuden työntekijän vastaanottaminen ja perehdytyksen varsinaisen aloittaminen. Perehdytyksen aloittamisen kannalta on tärkeää, että esimies varaa aikaa uuden työntekijän vastaanottamiselle. Olisi hyvä jos muutkin uuden työntekijän perehdyttämiseen osallistuvat henkilöt voisivat olla läsnä alkukeskusteluissa. Tässä vaiheessa on erityisen tärkeää käydä uuden työntekijän kanssa läpi hänen yksilöity perehdytysuunnitelma. Alkukeskustelujen jälkeen aloitetaan käytännön perehdyttäminen. Perehdytystä jatketaan työnopastuksen ohessa niin pitkään kuin organisaatio ja tehtävät ovat tulleet perehdytetyiksi. (Lepistö 2005, 6.)

Kolmas vaihe perehdytyksessä on uuden työntekijän omiin tehtäviin kohdistuva suorainen työnopastus. Työnopastuksen voi hoitaa esimies itse tai työpaikalla voi olla työnopastaja, joka on saanut koulutuksen tähän tehtävään. Työnopastuksen jälkeen on tärkeää jatkaa perehdytystä työnopastuksen rinnalla. Tässä vaiheessa perehdytys voi pitää sisällään muun muassa yritystietouden vahvistamista ja yrityksen toimintaympäristöstä kertomista. Tässä vaiheessa on myös tärkeää tuoda esiin talon tapoja ja toimintaperiaatteita. (Lepistö 2005, 6.)

Viimeinen perehdytyksen vaihe on arviointi ja kehittämiskohteiden etsiminen. Arviointivaiheessa tarkastellaan kuinka hyvin perehdytysuunnitelma on toiminut ja millaisiin tuloksiin perehdytysohjelmalla on päästy uuden tulokkaan kanssa. (Lepistö 2005, 6.) Tässä vaiheessa on tärkeää tarkastella perehdytysohjelmaa kriittisesti ja miettiä, mitä hyvää ja huonoa ohjelmassa on ollut. Jos arviointivaihe laiminlyödään, jää perehdytysohjelman tärkeä kehittäminen tulevaisuuden varalle tekemättä.

2.5.2 Hyvän perehdytyksen kriteerit

Hyvälle perehdytykselle voidaan määrittää erilaisia kriteerejä. Hyvän perehdytyksen lähtökohtana voidaan pitää toiminnan prosessimaisuutta. Tämä tarkoittaa sitä, että perehdytykseen kuuluvia asioita käydään läpi kuukausien ajan, millä mahdollistetaan asioiden oikeaoppinen sisäistäminen. Prosessi on kokonaisuudessaan suunnitelmallinen ja sisältö on johdonmukaista. Hyvän perehdytyksen lähtökohtana voidaan pitää myös sitä, että perehdytyskokonaisuus on jatkuvasti myös uuden työntekijän tiedossa. (Juholin 2009, 236.)

Perehdytysprosessin vuorovaikutteisuutta voidaan pitää eräänä hyvän perehdytyksen kriteerinä. Vuorovaikutteisessa perehdytyksessä uudelle työntekijälle tehdään heti selväksi, että aina voi kysyä apua ja läpikäytyihin asioihin voi aina palata tarpeen tullen. Kysymyksiensä esittämiseen rohkaistaan ja perehtyjä voi keskustella sellaisten työntekijöiden kanssa, joista hän luultavasti saa hyötyä itselleen. (Juholin 2009, 237.)

Yhtenä hyvän perehdytyksen kriteerinä pidetään perehdytysprosessin yksilöllisyyttä. Perehdytysuunnitelma pitäisi aina muokata uuden työntekijän tarpeiden mukaiseksi. On tärkeää, että jokaiselle työtehtävälle on olemassa omanlaisensa perehdytysuunnitelma. (Juholin 2009, 237.)

Osa hyvää perehdytystä voidaan katsoa olevan se, että kaikki työyhteisön jäsenet kokevat olevansa omalta osaltaan vastuussa uuden työntekijän perehdytyksestä. Mahdollisuuksien mukaan olisi tärkeää, että koko työyhteisö olisi mukana perehdytyksen osaluissa. Tällöin kaikki työyhteisön toimijat pääsisivät tutustumaan uuteen työntekijään jo työsuhteen alussa. (Kupias & Peltola 2009, 81.)

Hyvässä perehdytyksessä on ominaista se, että myös johto tekee itsensä tulokkaalle näkyväksi ja osaltaan sitoutuu perehdytykseen. Tällä tavalla johto osoittaa arvostusta uutta työntekijää kohtaan. Hyvässä perehdytyksessä on tärkeää, että tarvittavat aineistot ovat saatavilla eri lähteissä. Aineistoista voi myös aina keskustella muiden työntekijöiden kanssa. Hyvän perehdytyksen yksi tärkeä edellytys on myös uuden työntekijän oma aktiivisuus. (Juholin 2009, 237.)

2.6 Perehdyttämisen hyödyt

Perehdyttämisen kautta saatavia hyötyjä voidaan tarkastella eri näkökulmista vaikka nämä hyödyt ovatkin kaikille työyhteisön toimijoille yhteisiä. Työntekijän näkökulmasta voidaan katsoa työhön liittyvän epävarmuuden ja jännityksen vähentyvän merkittävästi. Perehdytyksen keinoin sopeutuminen työyhteisöön helpottuu ja nopeutuu. Perehdyttämällä työntekijä saadaan suoriutumaan uudesta työtehtävästään sujuvammin ja turvallisemmin, kun työ opitaan tekemään oikeilla menetelmillä alusta asti. Työntekijän mielenkiinto työtä kohtaan kasvaa sekä vastuunkantaminen omasta työstä parantaa työn mielekkyyttä. Perehdyttäminen mahdollistaa myös ammattitaidon kehittymisen ja työssä oppiminen nopeutuu perehdytyksen keinoin. Perehdyttämällä myös työlle asetetut laatuavoitteet saavutetaan nopeammin kuin ilman kunnon perehdyttämistä. (Leppistö 2005, 56–57.)

Perehdyttämisen kokonaishyötyjä on vaikeaa laskea, mutta on tärkeää arvioida hyvän perehdyttämisen keinoin saavutettavia säästöjä. Näitä säästöjä saavutetaan muun muassa työssä viihtymisestä, hyvästä työmotivaatiosta, asioiden nopeasta oppimisesta sekä virheiden minimoimisesta. Perehdyttäminen on tärkeä osa uuden työntekijän kehittämistä. (Kauhanen 2009, 153.)

Perehdyttäminen hyödyttää suoraan myös esimiehiä, koska uusi työntekijä opitaan tuntemaan työyhteisössä nopeammin. Perehdytyksellä luodaan pohja hyvälle yhteistyöhengelle alusta asti ja tämä kannustaa työyhteisön jäseniä yhteistyöhön myös tule-

vaisuudessa. Kun työntekijä perehdytetään monipuolisesti uuteen työtehtävään, vältetään turhilta virheiltä ja esimiehen aikaa säästyy tulevaisuudessa kun ei tarvitse selvittää uuden työntekijän virheitä. (Lepistö 2005, 57.)

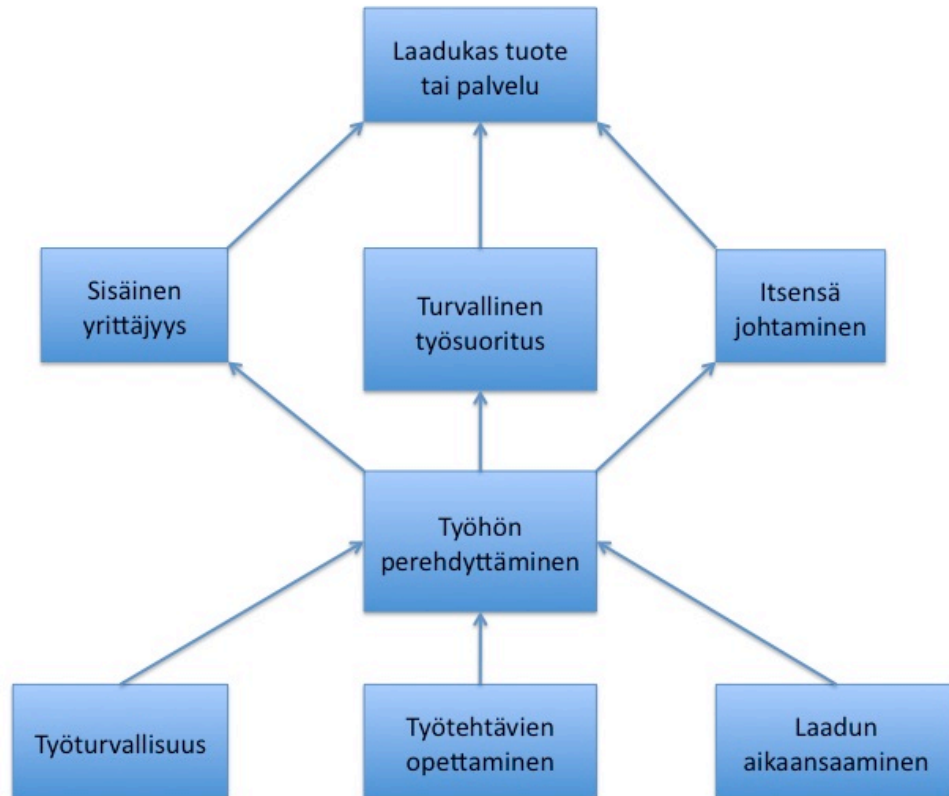
Organisaatio hyötyy perehdyttämisestä monilla tavoilla. Kustannussäästöjä syntyy vähäisempinä poissaoloina ja vaihtuvuus pienenee, kun työssä viihdytään. Organisaatio saa suoria kustannussäästöjä myös, kun virheitä ja työtapaturmia syntyy vähemmän. Perehdyttämisen keinoin saadaan työn tulokset ja laatu paranemaan, joka näkyy muun muassa asiakaskokemuksen parantumisena. Hyvin läpiviety perehdyttäminen parantaa merkittävästi työnantajakuva ja mahdollistaa myös jatkossa hyvien työntekijöiden mielenkiinnon yritystä kohtaan. Hyvän perehdyttämisen avulla uuden työntekijän asenne yritystä sekä työtä kohtaan rakentuu positiiviseksi. (Lepistö 2005, 57.)

3 Työnopastus

3.1 Työnopastuksen kokonaisuus

Työnopastus on työpaikalla tapahtuvaa suoraan työtehtäviin liittyvää tiedon ja taidon kouluttamista. Työnopastuksessa on tärkeää keskittyä työn suorittamisen tärkeimpiin valmiuksiin sekä niiden hallitsemiseen. Työnopastus ei ole millään tavalla irrallinen toiminto, vaan se kuuluu läheisesti työyhteisön ja organisaation toimintojen kehittämiseen. (Kangas & Hämäläinen 2008, 13.)

Työnopastus seuraa yleensä työyhteisöön ja työpaikkaan perehdyttämistä. Työnopastus voi kestää päivistä muutamaan kuukauteen, riippuen työtehtävän moninaisuudesta ja työntekijän aikaisemmasta työkokemuksesta sekä osaamisesta. Työnopastuksen keskeinen tavoite on työn hallitseminen ja laadukas palvelu tai tuote. Tätä tavoitetta täyttäessä on keskeistä pitää perehdytys monivaiheisena opetus- ja oppimisketjuna, joka pitää sisällään myös omatoimisuuteen kannustamisen ja sisäisen yrittäjähenkisyyden omaksumisen. Alla olevasta kuvioista on nähtävissä työhön perehdyttämisen kokonaisuuteen liittyvät osat. (Kauhanen 2009, 152.)



Kuvio 1. Työhön perehdyttämisen kokonaisuus (Mukaillen Kauhanen 2009, 152).

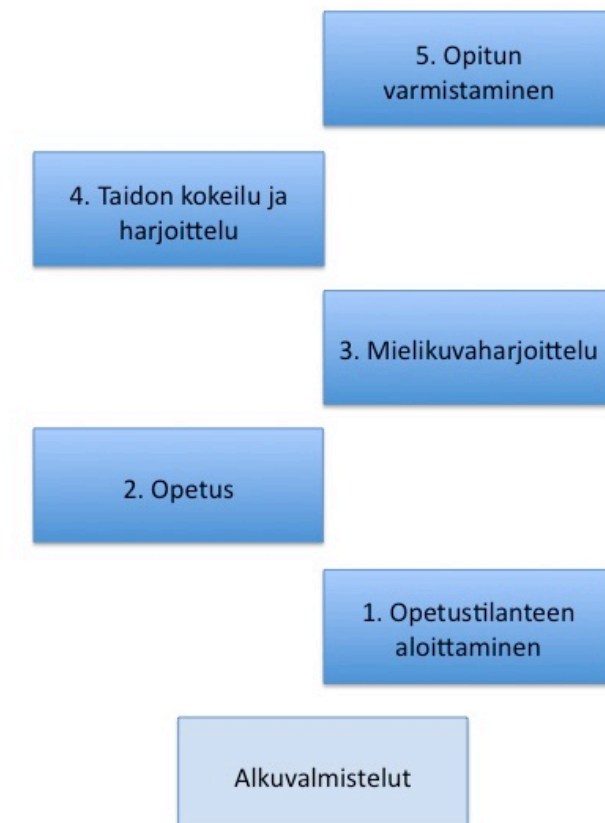
Kaikissa työtehtävissä työnopastukseen tulee kuulua ainakin erilaisten järjestelmien, organisaation omien ohjelmien ja esimerkiksi kopiokoneiden käyttöopastus. Työvälineiden oikeaoppinen hyödyntäminen helpottaa ja parantaa työn lopputulosta. Uudelle työntekijälle uusien järjestelmien ja työvälineiden käyttäminen voi aiheuttaa turhautumista ja itsevarmuuden heikkenemistä, jos käyttäminen ei heti onnistu. Tämän vuoksi on tärkeää kouluttaa uudet työntekijät riittävästi työpaikan järjestelmiin heti työsuhteen alussa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 234.)

Työnopastuksen voi hoitaa organisaatiossa aiheeseen koulutuksen saanut työnopastaja tai työtehtävät osaava kokeneempi työntekijä. Työnopastustehtävä on ennen kaikkea luottamustehtävä. Työnopastajalla tulee olla motivaatiota ja kykyä opastaa uutta työntekijää työtehtäviin. Työnopastajan on kyettävä luonnolliseen vuorovaikutukseen opastettavan kanssa ja on tärkeää, että tämä pystyy asettumaan uuden henkilön asemaan ja opastamaan asiat riittävän selkeästi. Opastajan on tärkeää kannustaa opastettavaa omaan yritteliäisyyteen. (Kangas & Hämäläinen 2008, 14.)

3.2 Työopastuksen suunnitleminen

Työopastuksen suunnittelussa pätee samat lainalaisuudet kuin perehdyttämisen suunnittelussa. Valmistautuminen ja suunnitelmallisuus säästävät kaikkien prosessiin osallistuvien aikaa. Työopastuksen suunnittelu lähtee oppimistarpeiden selvittämisestä sekä oppimistavoitteiden selkeyttämisestä. (Kangas & Hämäläinen 2008, 14.)

Työopastuksen suunnitteluun ja toteutukseen on olemassa erilaisia malleja. Yksi käytetyimmistä malleista on niin sanottu viiden askeleen menetelmä, joka on esitetty alla olevassa kuviossa. Tätä menetelmää jokainen käyttäjä voi soveltaa itselleen parhaimmalla tavalla. Menetelmä koostuu viidestä askeleesta, mutta ennen ensimmäistä porrasta on tehtävä alkuvalmisteluja. Alkuvalmistelut säästävät aikaa itse opetustilanteessa. Alkuvalmisteluihin kuuluu esimerkiksi rauhallisen paikan ja ajan varaaminen. Varsinainen opetustilanne sujuu jouhevasti opastajan suunniteltua opetustilanteen. Opetustilanteessa olisi hyvä, jos opastajalla olisi mukanaan jonkinlainen tarkastuslista läpikäytävistä asioista. (Kangas & Hämäläinen 2008, 14–15.)



Kuvio 2. Työopastuksen viiden askeleen menetelmä (Mukaillen Kangas & Hämäläinen 2008, 15).

Viiden askeleen menetelmän ensimmäinen askel on opetustilanteen aloittaminen. Heti alkuvaiheessa on tärkeää vahvistaa positiivista asennoitumista ja motivaatiota. Opastaja vaikuttaa tähän luomalla luottamuksellisen ja avoimen vuorovaikutussuhteen. Ensimmäisessä askeleessa selvitetään aihetta ja oppimistavoitteita. Ensimmäisessä askeleessa arvioidaan uuden työntekijän lähtötaso. Lähtötasoa arvioitaessa työnopastaja voi pyytää uutta työntekijää suorittamaan esimerkiksi jonkin sellaisen työtilanteen, joka hänelle on entuudestaan tuttu. Tällöin työnopastaja voi arvioida tilanteen etenemistä. Jos tilanne sujuu hyvin, on turha käyttää siihen ylimääräistä energiaa, ja silloin voidaan siirtyä seuraavaan asiaan. Jos taas huomataan merkittäviä puutteita, on tärkeää aloittaa opastus alusta pitäen. Näin voidaan varmistaa, että uusi työntekijä oppii asian kerralla oikein. (Kangas & Hämäläinen 2008, 15.)

Menetelmän toinen vaihe on varsinainen opetusosuus. Opetusvaiheessa pyritään työtehtävän kokonaiskuvan ja ohjeiden hahmottamiseen. Jos kyseessä on suuri kokonaisuus, sen pilkkominen helpottaa asioiden omaksumista. Opastajan on myös helpompi edetä yksi asia kerrallaan ja varmistaa jokaisen vaiheen jälkeen, että opastettava on oppinut kyseisen vaiheen, ennen kuin opastusta jatketaan seuraavaan vaiheeseen. Opetuksessa on tärkeää osallistaa opastettavaa keskustelemalla ja antamalla mahdollisuus opastettavalle suorittaa työtä itse. Opetusvaiheessa kannattaa myös perustella, miksi jokin asia tehdään juuri kyseisellä tavalla. Opetustilanteen ollessa vuorovaikutteinen ja opastettavan ollessa aktiivisesti mukana tekemisessä, voi opastaja helposti seurata uuden työntekijän edistymistä ja oppimista. (Kangas & Hämäläinen 2008, 15.)

Varsinaisen opetusvaiheen jälkeen siirrytään mielikuvaharjoitteluun. Mielikuvaharjoittelussa ajatukset keskitetään onnistuneeseen työsuoritukseen. Tämä vaihe auttaa rakentamaan sisäisiä toimintamalleja. Mielikuvaharjoittelun tarkoituksena on juuri näiden sisäisten mallien muodostaminen. Sisäisen mallit ovat ihmisten toimintaa ohjaavia tekijöitä. Esimerkiksi kokeneen työntekijän ei tarvitse miettiä jokaista työvaihetta, vaan tekemisen kautta tullut varmuus työmenetelmiin ohjaa tämän työntekoa automaattisesti. Mielikuvaharjoittelun toteuttaminen voidaan suorittaa monella tavalla. Esimerkiksi työnopastaja voi pyytää uutta työntekijää selittämään vaiheittain jonkin työtilanteen, jonka opastaja on juuri opettanut ja jota uusi työntekijä on saanut harjoitella itsekin. Tällöin uusi työntekijä joutuu miettimään prosessia vaihe vaiheelta monipuolisesti. Hänen täytyy pohtia esimerkiksi, missä järjestyksessä asiat tapahtuvat, mitkä asiat ovat tärkeitä

missäkin vaiheessa sekä mitä järjestelmiä tai työvälineitä hän käyttää. (Kangas & Hämäläinen 2008, 16.)

Mielikuvaharjoittelusta voidaan siirtyä itse taidon kokeiluun ja harjoitteluun. Erilaisten taitojen oppiminen ja sisäistäminen vaatii paljon harjoittelua. Neljännen vaiheen tarkoitus on vahvistaa työssä tarvittavia taitoja. Harjoitteluvaiheessa uusi työntekijä tekee jonkin työvaiheen itse loppuun asti ja työnopastaja seuraa työskentelyä. Kun suoritus on valmis, uusi työntekijä saa arvioida suorituksensa, ja sen jälkeen opastaja arvioi tekemisen laadun. Harjoittelua jatketaan tarpeen mukaan palautteesta riippuen. (Kangas & Hämäläinen 2008, 16.)

Menetelmän viides ja viimeinen vaihe on opitun varmistaminen. On tärkeää, että sekä työnopastaja että uusi työntekijä seuraavat oppimista koko opastusprosessin ajan. Viimeisessä vaiheessa varmistetaan prosessiin määriteltyjen oppimistavoitteiden saavuttaminen. Mikäli prosessin oppimistavoitteena on ollut esimerkiksi se, että uusi työntekijä oppii riittävät taidot opastetun työtehtävän itsenäiseen suorittamiseen, se täytyy varmistaa tässä vaiheessa. Uusi työntekijä voi tässä vaiheessa työskennellä itsenäisesti, ja työnopastaja seuraa työskentelyä ajoittain. On tärkeää, että uusi työntekijä voi kokeilla taitojaan mahdollisesti myös muissa samankaltaisissa tehtävissä. Hyvä tapa varmistaa opitut asiat voi olla myös se, että uutta työntekijää pyydetään opettamaan oppimansa asiat jollekin toiselle henkilölle. Tällöin työnopastajalle selviää helposti, millä tasolla opitut asiat todella ovat. (Kangas & Hämäläinen 2008, 16.)

4 Tutkimuksen toteutus ja tulokset

Tässä luvussa käsitellään toteuttamani opinnäytetyötutkimuksen lähtökohtia ja tuloksia. Tutkimus oli laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, joka toteutettiin puolistrukturoidun haastattelun avulla. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisia kokemuksia kohdeyrityksen työntekijöillä on nykyisestä perehdytysprosessista ja miten kohdeyrityksen perehdytysprosessia on mahdollista kehittää.

Kohdeyritys on vähittäiskaupan alalla toimiva organisaatio, joka toimii ympäri Suomea ja sillä on verkkokauppa. Yrityksen tärkein toimialue on pääkaupunkiseutu. Yrityksessä työskentelee jatkuvasti alle 200 henkilöä. Kohdeyritys on osa kansainvälistä organisaatiota. Kohdeyrityksen liikevaihto oli alle 30 miljoonaa euroa vuonna 2016.

Kohdeyrityksen perehdytysprosessi on nykytilaltaan hyvin vapaamuotoinen ja jokainen myymäläpäällikkö toteuttaa perehdytyksen parhaaksi katsomallaan tavalla. Perehdytysprosessi vaihtelee siis myymälöittäin. Kohdeyrityksellä on käytössään perehdytyksen tueksi luotu perehdytyksen muistilista tärkeimmistä läpikäytävistä asioista. Tämä lista on kuitenkin luotu hyvin yleisellä tasolla ja on juuri sen yleisyyden vuoksi vajavainen perehdytyksen käyttöön. Muistilistassa ei ole suunnitelmaa perehdytyksen läpivientiin, vaan se muotoutuu perehdytyksen aikana. Tätä muistilistaa käyttäen myymäläpäälliköt jakavat perehdytyksen asiat työyhteisön kesken. Muistilistassa ei ole määriteltäviä tavoitteita tai aikataulua. Yrityksellä on käytössään käsikirja, josta uudet työntekijät voivat lukea yritykseen ja työntekoon liittyvistä tärkeistä asioista. Tämä käsikirja jää monesti työntekijän luettavaksi myös omalla ajalla.

Tutkimus on rajattu koskemaan pääkaupunkiseutua, koska se on yrityksen tärkein toimialue. Tutkimushaastatteluun haettiin kohdeyrityksessä samankaltaisella sopimuksella työskenteleviä työntekijöitä, jotta tutkimusotanta olisi mahdollisimman samankaltainen. Tutkimusrajan ja aikataulun vuoksi haastatteluun otti osaa kaksi kohdeyrityksen työntekijää eri toimipisteistä.

Työntekijät toimivat kohdeyrityksessä myyjän työtehtävissä, joihin sisältyy tuotteiden myynti ja kaikki myymälässä esiintyvät työtehtävät. Myymälän työtehtäviin kuuluu muun muassa kaikkien tuoteryhmien tuntemus ja myyminen, verkkokauppatilaukset ja tuotteisiin liittyvät reklamaatiotapaukset sekä tuotepalautukset. Molemmat työntekijät olivat työskennelleet yrityksen palveluksessa alle vuoden. Haastatellut työntekijät toimivat vakituudessa työsuhteessa yli 20-tuntisilla sopimuksilla. Toisella haastateltavista oli enemmän kokemusta tuotteista oman harrastuneisuutensa ja kiinnostuksen kohteidensa kautta. Toisella haastatellulla ei ollut oikeastaan minkäänlaista kokemusta suurimmasta osasta tuotteita.

Haastattelu valikoitui aineistonkeruumenetelmäksi, koska halusin saada tutkittavasta asiasta mahdollisimman monipuolisen käsityksen. Mielestäni puolistrukturoitu teema-haastattelu soveltui tähän käyttötarkoitukseen parhaiten sen joustavuuden ansiosta. Laadin haastattelukysymykset viitekehyksen pohjalta tutkimusongelman selvittämiseksi. Halusin saada haastattelujen avulla selville, millaisia kokemuksia näillä työntekijöillä on perehdytysprosessista kokonaisvaltaisesti. Haastattelun avulla oli mahdollista kysyä

kohdehenkilöiltä monipuolisia kysymyksiä, joita pystyi tarvittaessa tarkentamaan haastattelun aikana.

Haastattelurungon suunnittelu alkoi perehtymisellä teoriaan tutkittavasta aiheesta. Teorian pohjalta mietin mahdollisimman avoimia haastattelukysymyksiä, joilla olisi mahdollista saada kattavasti tietoa haastateltavilta. Haastattelurungon ensimmäiset kysymykset kartoittivat ensimmäisten päivien tapahtumia ja haastateltavien kokemuksia työskentelyn aloittamisesta kohdeyrityksessä. Seuraavat kysymykset laadin koskemaan perehdytysprosessin konkreettisia toimia, kuten työyhteisöön perehdyttämistä, työnopastusta ja järjestelmäosaamista. Näiden kysymysten jälkeen muodostin tutkimuksen kannalta oleellisia kysymyksiä koetun perehdytysprosessin arviointiin liittyen. Viimeiset kysymykset koskevat työntekijöiden mielipiteitä perehdytysprosessin laadusta ja läpiviennistä. Haastattelurunko löytyy tämän opinnäytetyön liitteestä. (Liite 1.)

Haastattelut toteutettiin heinäkuussa 2017. Haastateltaville kerrottiin haastattelun teema etukäteen, ja molemmat haastattelut etenivät saman kysymysrunгон mukaisesti. Haastateltavat suostuivat siihen, että haastattelut tallennettiin digitaalisesti litterointia varten. Haastateltaville kerrottiin, että tutkimus toteutetaan anonyymisti, eikä heitä voida tunnistaa tutkimuksen tuloksista, vaikka haastatteluista voidaan esittää suoria lainauksia opinnäytetyössä. Haastattelut kestivät noin 30 minuuttia.

4.1 Haastatteluaineiston analyysi

Hyödynsin haastatteluaineiston analyysissä sisällönanalyysin periaatteita. Sisällönanalyysissä on olennaista etsiä kerätystä aineistosta se, mihin tutkimusongelmalla haetaan vastausta. Sisällönanalyysi on kolmevaiheinen prosessi, joka sisältää aineiston läpikäymisen, teemojen muodostamisen ja yhteenvedon. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92–93.)

Aloitin haastatteluaineiston analysoinnin litteroinnin jälkeen lukemalla aineiston läpi useita kertoja. Tällä tavoin sain käsityksen haastateltavien kokemuksista ja pystyin tekemään muistiinpanoja aineistosta korostuvista teemoista. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys kulki analyysin rinnalla, jonka avulla pystyin jäsentämään haastatteluaineistoa. Peilasin tutkimuskysymyksiä haastatteluaineistoon ja lähdin kartoittamaan niiden avulla keskeisimpiä teemoja perehdyttämisen prosessista ja sen kehittämisestä. Etsin haastatteluista samoja ja toisistaan poikkeavia asioita, joista pystyin muodostamaan aineiston analyysin ja tutkimustulokset.

4.2 Tutkimustulokset

Molemmat haastateltavat kertoivat, että heidät otettiin uudessa työyhteisössä hyvin ja lämpimästi vastaan heidän aloittaessaan työtehtävissään. Hyvä alkuvastaanotto oli haastateltavien mukaan myönteinen kokemus ja edesauttoi sopeutumista ja uusien työtehtävien omaksumista. Etenkin toinen haastateltavista kuvaili hyvän vastaanoton olleen luontevaa pienen työyhteisön ansiosta. Haastateltava kertoi, että työyhteisöstä oli havaittavissa hyvä henki, joka omalta osaltaan helpotti työyhteisön jäseneksi pääsemistä. Toisessa haastattelussa korostettiin myös töiden alkuvaiheessa käytävien työyhteisön sisäisten palaverien merkitystä työtovereihin tutustumisen kannalta. Viikkopalaverit lisäsivät luonnollista tutustumista työtovereihin sekä kasvattivat yhteenkuuluvuuden tunnetta. Perehtyminen työyhteisöön tuntui siis molemmilta haastateltavilta sujuvan luonnollisesti.

”Hirveen lämpimästi otettiin vastaan, heppohan tänne oli tulla ja tehtiin selväksi, että aina saa kysyä ja aina autetaan.” (Haastateltava A.)

”Siellä nyt kuitenkin on hyvä henkinen työporukka, niin se on vaan menny silleen luontevasti ja helposti. Eri asia ois, jos siellä ois vaikka puolet enemmän ihmisiä.” (Haastateltava B.)

Molemmat haastateltavat kokivat, että saivat aloittaa työntekonsa rauhassa ilman suurempaa kiirettä ja suorittamispaineita. Haastatteluista kävi ilmi, että töiden alkaessa asioiden oppimiselle annettiin aikaa ja tuntui, että koko työyhteisö omaksui tämän asian. Molemmat haastateltavat saivat seurata kollegoiden työskentelyä ja tapaa tehdä myyntityötä. Molemmat haastateltavat kokivat tämän mahdollisuuden positiivisena asiana ja kokivat, että kokeneempien kollegoiden seuraaminen oli erittäin tärkeää oman perehtymisen kannalta. Tuotteissa kokemattomampi haastateltava koki todella tärkeäksi sen, että hän sai töiden alussa rauhassa tutustua myymälän valikoimaan ja tuotteisiin ilman painetta niiden myymisestä asiakkaille.

”...ja kylhän se on sitten paljolti myös työkavereilta oppimista. Että yrittää aktiivisesti itekkin sisäistää, miten kollegat, jotka on tehny sitä pitkään niin miten ne sitä tekee.” (Haastateltava A.)

”... alotettiin siis semmosella, muistaakseni vaan ihan sillä et mä seurasin jotakuta, silleen et niinku varastoa läpikäy. Ja sit vähän vaan tutkii myymälää, et se oli oikeesti sellasta, koska mä tarvitsin ja mä lähin tosi alusta.” (Haastateltava B.)

Työtehtäviin perehtyminen alkoi molempien haastateltavien mukaan yrityksen käyttämiin järjestelmiin perehtymisellä. Toinen haastateltavista kertoi hänen perehtymisensä alkaneen enemmänkin kassajärjestelmän eri toimintojen läpikäymisellä. Tämä johtui haastateltavan mukaan siitä, ettei hän ollut käyttänyt kyseistä kassajärjestelmää aikaisemmin. Haastateltava kertoi saaneensa opastusta varastojärjestelmän saldojen tarkistamiseen aivan ensimmäisinä päivinä. Toinen haastateltava kertoi hänen perehtymisensä työtehtäviin alkaneen varastojärjestelmän opettamisella. Alkuvaiheessa varastojärjestelmästä käytiin läpi päivittäin tarvittavia toimintoja, kuten varaston saldojen tarkistamista. Hän kertoi saaneensa koulutusta kassajärjestelmään vasta muutamien päivien päästä aloittamisesta.

”Siis sellanen virallinen lähti varastojärjestelmästä aika pitkälti, et hei meillon tälänen järjestelmä. Alkuun se tuntu aika solmulle ja tuntuu se vieläkin jonain päivinä et pää menee ihan solmuun sen kanssa. Varastojärjestelmä tuli ennen kassajärjestelmää mun mielestä, koska silleen kassoja mä oon käyttänyt et se rahan käsittely on tuttua.” (Haastateltava B.)

”...lähdettiin kassajärjestelmästä liikkeelle, ei niinkään liikkeen avauksesta tai sulkemisesta. Mutta käytiin kassajärjestelmää läpi, kun en ollu ton tyylistä kassaa ennen käyttänyt.” (Haastateltava A.)

Koko työyhteisö oli osallistunut molempien haastateltavien tuotteisiin perehdyttämiseen. Tuotteisiin perehdyttämistä on hoidettu muiden työtehtävien ohella, kun siihen on ollut ajallisesti oikea hetki. Esimerkiksi toinen haastateltavista kertoi perehdytystä tapahtuneen esimerkiksi silloin, kun hän oli ollut siistimässä myymälän ulkoasua, ja tällöin joku kokeneempi työntekijä oli tullut kertomaan jostakin kyseisestä tuotteesta. Molemmat haastateltavat kokivat, että olivat saaneet opastusta ja perehdyttämistä tuotteisiin, kun olivat olleet valmiita sisäistämään lisää uusia asioita. Varsinkin haastateltavalla, jolla ei ollut aikaisempaa kokemusta tuotteista, oli vaikeuksia omaksua tarkkaa tietoa tuotteista alkuvaiheessa, koska tietoa tuli niin paljon erilaisista asioista. Toinen haastateltava koki, että hänen oli helpompi omaksua tuotetietoa myös alkuvaiheessa, koska hänellä oli jo kokemusta tuotteista. Suurta tietomäärää omaksuessaan hänenkin oli pitänyt hieman toppuutella kollegoitaan uuden tiedon tulvassa. Hän oli rohkeasti ottanut aikaa tiedon omaksumiseen ja kysynyt lisää tietoa sitten, kun oli varmasti valmis sitä sisäistämään.

”...niin paljon on saanut tietoa ja opetusta, kun on vaan omat aivot jaksanu sisäistää. Eli välillä on pitäny ihan toppuutella, et oota alotetaampa alusta, et aivot kerkee mukaan siihen.” (Haastateltava A.)

”...kaikki kertoi aina jotain jostain tuotteista, et esimerkiks ku siinä jotain siivoili, niin joku tuli viereen ja kerto jotain siitä tuotteesta.” (Haastateltava B.)

Haastateltavat kertoivat, että viralliset työsuhteeseen ja henkilöstöasioihin liittyvät asiat käytiin läpi yhdessä esimiehen kanssa. Toisella haastateltavista perehdytys oli ollut selkeästi esimiesvetoisempaa. Esimies oli käynyt läpi muun muassa myymälän sulkemis- ja avaamiskäytännöt yhdessä haastateltavan kanssa. Esimiehet olivat perehdyttäneet haastateltavan yrityksen käyttämiin järjestelmiin. Toisella haastateltavalla ei ollut yhtä vahvaa esimiesvetoista perehdytystä. Esimerkiksi myymälän sulkemis- ja avaamiskäytännöissä opastajat olivat vaihtuneet, eikä käytännöissä ollut jatkuvuutta yhden henkilön toimesta. Järjestelmiä olivat opastaneet haastatellulle myös monet työyhteisön jäsenet, eikä järjestelmien opastaminen näin ollen ollut järjestelmällisesti esimiehen pitämää.

”Myymäläpäällikkö on siis ollu se, jonka kans viralliset asiat ollaan käyty läpi.” (Haastateltava B.)

”Alussa heti tehtiin selväks, et jos mikä tahansa mietityttää niin mieluummin opetellaan se niinkun et esimiehet sen opettaa. Ja ylipäätään et esimiehet perehdyttää ne tärkeimmät ominaisuudet.” (Haastateltava A.)

Molemmista haastatteluista ilmenee itseopiskelun ja itseohjautuvuuden merkitys. Molemmat haastateltavat olivat saaneet luettavakseen yrityksen oman käsikirjan, johon oli koottu tärkeitä asioita yrityksestä, käytänteistä sekä henkilöstöstä. Haastateltavat olivat lukeneet käsikirjan joko paperiversiona tai sähköisenä versiona. Tämä käsikirja on aina saatavilla sekä yrityksen tietokoneella että koottuna paperiversiona. Toinen haastateltavista kertoi saaneensa käsikirjan myös kotiin luettavaksi, koska myymälässä ei sillä hetkellä ollut muita uusia työntekijöitä, jotka olisivat tarvinneet käsikirjaa. Yrityksen tuotevalikoimaan perehtyminen oli pitkälti itsenäistä opiskelua. Molemmat haastateltavat kertoivat, että tuotteisiin perehtyminen oli itsestäänselvyys ja olettamus yrityksen puolelta. Haastateltavat kuvailivat kantaneensa paljon vastuuta omasta oppimisestaan. Tuotteisiin perehtymistä edisti haastateltavien mukaan yrityksen kannustava asenne tuotteiden sovittamiseen ja kokeilemiseen.

”Ne luin ehkä sit myöhemmin käsikirjasta ajan mittaan sitten ja löysin sit myös sen sähkösen version tietokoneelta myöhemmin.” (Haastateltava A.)

”Sain sen käsikirjan ihan kotiin, just et pidä sen aikaa, kun tuntuu. Siellä ei sillon ollu muita aloittaneita, jotka ois sitä tarvinnu. Eli sitä kävin läpi ja sitte ei mun mielestä käyty niinku mitenkään tyyliin, et myymäläpäällikkö ois kysyny multa et mitä arvoja meillä on. Et ne jäi vähän niinku mulle opeteltavaks.” (Haastateltava B.)

Haastatteluista nousi esiin muutamia positiivisiksi koettuja asioita. Molemmat haastateltavat mainitsivat, että käytännön työtä opeteltaessa on hyvä, että pääsee itse kokeilemaan näytettäviä työtehtäviä. Etenkin harvemmin vastaantulevat työtehtävät olivat helppompia ymmärtää ja sisäistää, kun ne opetettiin todellisissa tilanteissa eikä pelkästään teorian tasolla perehdytyksen alussa. Tämä toimintatapa harvemmin ilmenevissä työtehtävissä koettiin haastateltavien mukaan perehdytysprosessin joustavuutta lisäävänä tekijänä. Haastateltavat kokivat positiivisena asiana myös sen, että myymälöiden ilmapiiri oli kannustava ja oppimista tukeva. Työyhteisössä tehtiin selväksi, että aina voi kysyä ja aina autetaan. Haastateltavat kokivat, että kokeneita kollegoja oli helpompaa lähestyä ja heillä oli tunne, että ei tarvinnut selviytyä yksin. Työtehtävien opetteluun annettiin haastateltavien mukaan riittävästi aikaa ja tästä johtuen haastateltavat eivät kokeneet ylipääsemätöntä painetta suoriutua ja onnistua heti alussa.

”...se antaa taas semmosen hyödyn, kun ne asiat tulee aina siinä asiayhteydessä, sitten kun se asia tulee puheeksi. Niin se antaa siihen sellasen joustavuuden, ja niinku sit ku sä oikeesti tarviit sitä tietoo niin sä oikeesti sisäistät sen myös parhaiten.” (Haastateltava A.)

”Siitä mä tykkäsin et moni asia, kun tuli eteen niin sit käytiin silleen et ”tuu tänne niin katotaan tää” koska se on paras. Mulle on melkein jopa turha selittää asioita, jos se on sellanen et pitää tehdä, niin mä haluan myös tehdä sen.” (Haastateltava B.)

Haastateltavat mainitsivat perehdytysprosessin kehittämiskohteiksi muutamia samoja asioita. Haastateltavat olivat kokeneet, että sekavuutta perehdytyksessä aiheutti se, että perehdyttäjiä ja työnopastajia oli useita. Tästä johtuen perehdytysprosessi koettiin osittain epäjohdonmukaisena. Järjestelmällisyys tai suunnitelmallisuus ei näkynyt perehdytettävälle asti. Haastateltavat kertoivat, että perehdytysprosessissa kaikki hoitivat omia työtehtäviään ja itse perehdytystä omalla tavallaan. Työsuhteen alkuvaiheessa nämä eriävät tavat aiheuttivat haastateltavien mukaan hämmennystä ja osittaista sekaannusta. Tämä sekavuus on toisen haastateltavan mukaan saattanut aiheuttaa tilanteita, joissa joku kollega on välittänyt väärää informaatiota perehdytettävälle, joka on tullut ilmi myöhemmässä vaiheessa.

”Must tuntuu, et kaikki kerto mulle jotakin. Se myös välillä aiheutti hämmennystä, koska sit tuli paljon myös sellasta et joku on saattanut sanoo myös asioita väärin. Mikä on inhimillistä.” (Haastateltava B.)

”...helpointa kun kysyy esimiehiltä, niin saadaan varmasti se oikea vastaus ja niin, ettei ihmisten henkilökohtaiset käytännöt tuu siihen väliin.” (Haastateltava A.)

Haastateltujen mukaan perehdytysprosessin läpiviennin rakennetta ja ajankäyttöä voisi miettiä tarkemmin, jotta se palvelisi paremmin niin koko työyhteisöä kuin aloittavaa työntekijää. Perehdytysprosessin suunnitelmallisuus ja johdonmukaisuus olisi haastateltujen mukaan hyvä asia. Perehdytysuunnitelma tulisi muodostaa kuitenkin riittävän joustavaksi, koska myymälätyöskentelyssä pystyy harvoin rauhoittamaan perehdytystilanteen täysin. Haastateltavat nostivat yhdeksi kehittämiskohteeksi perehdytysprosessin räätälöimisen uuden työntekijän osaamistarpeet ja kehityskohteet huomioiden.

”...ei se suunnitelmallisuus enempää työaikaa varmastikaan vie, tietenkin asioiden tarkistaminen jälkikäteen voi viedä jopa enemmän työaikaa.” (Haastateltava A.)

”Niin se on niin yksilökohtaista, et se pitäs uskaltaa sit kysyä siltä uudelta henkilöltä, et millasta perehdytystä hän kaipaa ja tuota et räätälöidä se perehdytys sitten.” (Haastateltava A.)

”Tietynlainen semmonen aikataulutus ja selkeys.” (Haastateltava B.)

”...tuoteryhmittäin vois olla silleen myös ihmisen lähtötaso huomioon otettuna.” (Haastateltava B.)

5 Johtopäätökset

5.1 Johtopäätökset tutkimusaineistosta

Haastatteluaineiston avulla pystyin saamaan työntekijöiden kokemustietoa kohdeyrityksen perehdytyksestä ja sen nykytilanteesta. Haastatteluaineistoa analysoimalla nostin sieltä ilmenneet keskeisimmät teemat, jotka korostuivat työntekijöiden kokemuksista. Näiden teemojen perusteella muodostin opinnäytetyötutkimukseni johtopäätökset siitä, kuinka kohdeyrityksen perehdytysprosessia olisi mahdollista kehittää.

Perehdytysprosessin alkuvaiheessa on tärkeää, että uusi työntekijä tuntee olevansa osa työyhteisöä. Hyvä vastaanotto edesauttaa sopeutumista uudessa työyhteisössä (Kupias & Peltola 2009, 17–18). Molemmat haastateltavat mainitsivat haastatteluissa, että työyhteisö oli ottanut heidät vastaan positiivisesti. Molemmat haastateltavista ker-

toivat, että työyhteisöön oli mukava tulla heti ensimmäisistä päivistä saakka. Sopeutuminen työyhteisöön tapahtui siis molemmilla haastatelluilla helposti ja luontevasti.

Perehdytyksellä tavoitellaan kattavaa sisäistä mallia työssä. Sisäiset mallit tarkoittavat yksilön ympäristöstään rakentamaa sisäistä vastinetta. Sisäiset mallit ohjaavat kaikkia ihmisten tekoja. Nämä mallit syntyvät ympäristöstä syntyvistä havainnoista ja havaintojen tulkinnoista. Työnilo ja työtyytyväisyys synnyttävät positiivisemmän sisäisen mallin kuin jatkuvat epäonnistumisen kokemukset ja niistä koituvat pettymykset. (Lepistö 2005, 57.) Molemmat haastateltavat kertoivat saaneensa aloittaa työskentelyn rauhallisesti eivätkä he kokeneet suuria suorituspaineita heti ensimmäisistä päivistä alkaen. Tämä on edesauttanut positiivisen sisäisen mallin rakentumista molemmilla haastateltavilla. On ollut tärkeää, että haastateltavat ovat saaneet tutustua rauhassa yrityksen toimintaan ja tuotteisiin. On ollut ensiarvoisen tärkeää, että uusille työntekijöille on annettu työsuhteen alussa riittävästi tukea ja aikaa positiivisiin oppimiskokemuksiin.

Esimies on aina vastuussa työntekijälle annettavasta perehdyttämisestä ja sen suunnittelusta. Esimies voi perehdyttää uuden työntekijän itse tai hän voi delegoida tehtävän muille työyhteisön jäsenille. Esimies on kuitenkin molemmissa tapauksissa vastuussa perehdytyksen asianmukaisuudesta ja toteutuksesta. Usein käytännössä perehdytys toteutetaan esimiehen ja nimettyjen perehdyttäjien yhteistyössä. (Lepistö 2005, 59.) Haastateltavista toisella perehdytys oli selkeästi esimiesvetoisempaa ja toisella taas enemmän jaettua työyhteisön sisällä. Molemmilla haastatelluilla perehdytykseen oli osallistunut myös muu työyhteisö. Esimiesvetoisempi perehdytys oli koettu melko hyväksi ja selkeäksi. Perehdytys, joka ei ollut niin esimiesvetoista, näyttäytyi haastateltavalle hieman liian pirstaloituneelta ja epäselvältä. Tämä pirstaloituminen ja perehdytyksen työnjaon epäselvyys oli sekoittanut haastateltavaa.

Työnopastus tähtää työn kokonaisvaltaiseen hallitsemiseen ja laadukkaaseen palveluun tai tuotteeseen. Perehdytys tulee pitää monivaiheisena opetus- ja oppimisketjuna. Tärkeää on, että perehdytys pitää sisällään myös uuden työntekijän omatoimisuuteen kannustamisen ja ohjaamisen sekä sisäisen yrittäjähenkisyyden omaksumisen. (Kauhanen 2009, 152.) Haastateltavat kertoivat, että paljon asioita jäi itseopiskelun varaan. Esimerkiksi yrityksen käsikirjan läpikäynti oli hyvin tärkeää itseopiskelua työajan ulkopuolella. Molemmat haastateltavat kertoivat, että oli hyvin tärkeää kantaa vastuuta omasta oppimisesta. Itseohjautuvuus oli haastateltavien mukaan elintärkeää työssä pärjäämiselle alkuvaiheessa.

Molemmat haastateltavat kuvasivat omaa perehdytysprosessiaan kokemuksensa perusteella kohtuullisen hyväksi, mutta josta puuttui selkeä rakenne. Perehdytys eteni haastateltavien mukaan ilman selkeitä tavoitteita, joista he olisivat olleet tietoisia. Perehdyttämisen aloittamisen kannalta on hyvin tärkeää, että esimies varaa aikaa uuden työntekijän vastaanottamiselle. Tässä vaiheessa olisi hyvä, jos muutkin perehdytykseen osallistuvat työyhteisön jäsenet olisivat läsnä alkukeskusteluissa. Alkukeskusteluissa olisi tärkeää käydä uuden työntekijän räätälöity perehdytysuunnitelma läpi. Tässä tilanteessa tulisi myös keskustella siitä mihin perehdytysuunnitelmalla pyritään ja missä ajassa. Tavoitteet tulisi näin ollen saattaa myös uuden työntekijän tietoon. (Lepistö 2005, 6.)

Työnopastuksen viiden askeleen menetelmän toinen askel on opetusvaihe, jossa uudelle henkilölle on tärkeää opettaa uudet asiat pienissä osissa, jos opetettava asia on suurempi kokonaisuus. Tällä tavoin uusi henkilö pystyy paremmin sisäistämään suuria kokonaisuuksia. Jakamalla tieto pienempiin kokonaisuuksiin, pystytään paremmin seuraan myös uuden työntekijän osaamisen kehittymistä. Tällöin voidaan varmistaa tiedon sisäistäminen ennen uuteen asiaan siirtymistä. (Kangas & Hämäläinen 2008, 15–16.)

Opetusvaihe on tärkeää pitää vuorovaikutteisena ja antaa uudelle henkilölle mahdollisuus esittää kysymyksiä opiskeltavasta asiasta. Varsinaista opetusvaihetta seuraa kolmas askel, joka pitää sisällään mielikuvaharjoittelun. Tässä vaiheessa opetettua asiaa käydään läpi mielikuvaharjoittelun keinoin. Mielikuvaharjoittelun jälkeen alkaa harjoitteluvaihe, jossa uusi työntekijä pääsee tekemään työtä konkreettisesti itse ja työnopastaja voi tarkkailla työn etenemistä sivusta. (Kangas & Hämäläinen 2008, 15–16.)

Molemmat haastateltavat pitivät hyvänä käytäntönä sitä, että harvemmin eteen tulevat työtehtävät esimerkiksi järjestelmiin liittyen näytettiin heille, kun ne tulivat myymälätyöskentelyssä esiin. He pitivät tärkeänä sitä, että tällaisia asioita ei näytetty heti perehdytymisen alussa, jolloin olisi voinut mennä pitkään ennen kuin tätä tietoa olisi käytännössä tarvittu ja se olisi todennäköisesti unohtunut jo siinä ajassa. Molemmat haastateltavat pitivät tärkeänä sitä, että heillä oli mahdollisuus kokeilla työtä itse. Haastateltavat kokivat merkittäväksi sen, että heille annettiin aina mahdollisuus kysyä ja apua, jos jokin mietitytti työtehtäviin liittyen.

5.2 Kehittämisehdotukset

Opinnäytetyötutkimuksen suorittamisen ja analysoinnin jälkeen minulle alkoi muodostua selkeä kuva siitä, mihin suuntaan kohdeyrityksen perehdytysprosessia voitaisiin alkaa kehittämään. Kohdeyrityksen työntekijöiden työn luonne huomioiden on hyvin tärkeää, että perehdytysprosessista saataisiin mahdollisimman yksinkertainen, suunnitelmallinen ja riittävän joustava myymäläntyöskentelyn erityispiirteet huomioon ottaen.

Kohdeyrityksen perehdytykselle tulisi luoda suunnitelmallinen rakenne, joka etenee johdonmukaisesti aikataulua ja tavoitteita noudattaen. Kohdeyrityksen on tärkeää miettiä mitä he pyrkivät perehdytyksellä saavuttamaan eli heidän tulee luoda perehdytykselle tavoitteet. Heidän tulee luoda myös aikataulu sille, missä ajassa uuden työntekijän tulee hallita tietyt asiat. Näistä päätöksien pohjalta alkaa muodostua kohdeyrityksen uusi perehdytysuunnitelma ja aikataulu sen toteuttamiseksi.

Perehdytysuunnitelman rakenne tulisi laatia sellaiseksi, että työntekijä voi myös itse seurata perehdytyksen etenemistä koko perehdytysprosessin ajan. Koen erittäin tärkeäksi, että perehdytysuunnitelma annettaisiin myös uudelle työntekijälle itselleen. Helppo tapa tähän olisi muodostaa uusi perehdytyksen muistilista, josta olisi yksinkertaista seurata perehdytyksen etenemistä ja siihen olisi helppoa merkitä läpikäytävät asiat sekä niiden toteuttamisen aikataulu. Muistilistaan olisi tärkeää luetella eri asiat loogisessa järjestyksessä perehdytyksen tavoitteiden saavuttamiseksi tietyssä ajassa. Tästä muistilistasta niin perehdyttäjän kuin uuden työntekijän olisi helppo seurata läpikäytäviä asioita. Tämä muistilista toimisi myös hyvänä muistilappuna perehdyttäjälle ja auttaisi siinä, ettei mitään tärkeää asiaa jäisi käymättä läpi perehdytyksen aikana.

Perehdyttämisen muistilistasta voitaisiin myös myöhemmin todentaa läpikäytyt asiat ja tarkastaa osaako uusi työntekijä todellisuudessa läpikäytyt asiat. Muistilistaan voitaisiin myös merkitä ylimääräiset huomiot, esimerkiksi jos jotakin kohtaa listasta ei ehdittäisi käydä läpi sille merkittynä ajankohtana. Tällöin perehdytystä olisi helppo jatkaa siitä mihin ollaan jääty eikä tarvitsisi miettiä missä kohtaa listaa ollaan etenemässä. Muistilistaan olisi helppoa nimetä tietty perehdyttäjä, jonka on tarkoitus perehdyttää hänelle merkityt asiat uudelle työntekijälle ja milloin perehdytys olisi tarkoitus järjestää. Tämä aikataulutus olisi tärkeää sekä perehdyttäjälle itselleen oman työnsä järjestelmisen kannalta sekä myös uudelle työntekijälle, jotta hän voisi seurata omaa oppimistaan perehdytyksen edetessä.

Tärkeänä osana perehdytyksen kehittämisessä on myös perehdytys suunnitelmien räätälöinti ja uusien työntekijöiden lähtötason huomioon ottaminen. Kohdeyrityksen on mielestäni otettava riittävästi huomioon uusien työntekijöiden tietotaito heidän aloittaessaan yrityksen palveluksessa. Niin kuin todettua, yrityksen työntekijät ovat ennakkotiedoiltaan esimerkiksi tuotteisiin liittyen hyvin erilaisissa tilanteissa. Toisilla työntekijöillä on aloittaessaan erittäin paljon vahvaa osaamista ja tuotetietoa. Toiset aloittajat saattavat olla tuotteiden kanssa ensi kertaa tekemisissä heidän ensimmäisenä työpäivänään. Esimerkiksi tässä tilanteessa on tärkeää keskustella uuden työntekijän kanssa hänen tarvitsemastaan perehdytyksestä ja muuttaa perehdytys suunnitelmaa sen mukaiseksi missä hän tarvitsee eniten tietojen vahvistamista.

Kohdeyrityksen perehdyttämisestä on puuttunut perehdytyksen vaiheseuranta ja perehdytyksen onnistumisen arviointi. Aikataulutetulla perehdytys suunnitelmalla voitaisiin pysyä tietoisina aikataulusta ja etenemisestä, jolloin myös vaiheseuranta olisi paremmin mahdollista. Vaiheseurannalla pysyttäisiin ajan tasalla siitä, kuinka perehdytys on toteutunut ja millä tasolla myös uusi työntekijä itse omaa osaamistaan ja etenemistään pitää. Seurannassa ilmenneisiin ongelmiin pystyttäisiin paremmin myös vaikuttamaan, kun tarvittavat tiedot saataisiin ajoissa, jolloin perehdytystä voitaisiin vielä muuttaa ennen kuin se on liian myöhäistä. Erityisen tärkeää olisi keskustella perehdytysprosessin loppumisen jälkeen työntekijän kanssa. Tällainen jälkiarviointi on erittäin merkityksellistä perehdyttämisprosessin kehittämisen kannalta. Tässä tilanteessa esimiehen ja perehdytetyn työntekijän olisi mahdollista keskustella läpiviedystä perehdytysprosessista. Jälkiarvioinnissa olisi tärkeää, että perehdytetty työntekijä saisi avoimesti arvioida prosessia ja antaa kehittämis ehdotuksia kokemuksiansa pohjalta. Tällöin esimies saisi elintärkeää kokemustietoa suoraan työntekijältä, kun kokemukset ovat vielä suhteellisen tuoreessa muistissa.

6 Opinnäytetyön arviointi

6.1 Työn tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millainen perehdytysprosessi kohdeyrityksessä tällä hetkellä on. Tutkimuksen tavoitteena oli saada selville, millaisia kokemuksia koh-

deyrityksen työntekijöillä on kokemastaan perehdytysprosessista. Haastatteluissa esiin tulleiden kokemusten pohjalta oli tarkoitus laatia kehittämissuhteita. Mielestäni pystyin muodostamaan haastatteluaineiston perusteella vastaukset tutkimuskysymyksiin ja laatimaan kehittämissuhteet perehdytysprosessin rakenteeseen ja sen tehostamiseksi.

Mielestäni tutkimuksen tavoitteet saavutettiin hyvin ja tutkimuksesta nousi esiin tärkeitä asioita perehdytysprosessin kehittämiseksi. Sain haastattelujen perusteella ajankohtaista tietoa perehdytysprosessin nykytilasta ja kokemuksia siitä, kuinka perehdytysprosessi voisi olla nykyistä tehokkaampi.

6.2 Opinnäytetyön onnistuminen

Opinnäytetyön aineiston jäädessä suhteellisen pieneksi, on tärkeää pohtia olisiko laajempi otanta tuottanut erilaiset tutkimustulokset. Rajasin haastattelut niihin työntekijöihin, jotka olivat aloittaneet työskentelyn yrityksessä samoihin aikoihin ja joiden työsuhteet olivat mahdollisimman samankaltaiset. Tästä syystä otanta jäi pieneksi, koska kriteerit täyttäviä työntekijöitä ei pääkaupunkiseudulla ollut enempää tavoitettavissa. Mielestäni kahden haastateltavan avulla kerätyt kokemustiedot olivat riittävät tämän opinnäytetyön luonteen kannalta. Käytetty tutkimusmenetelmä tuotti vastaukset esitettyihin tutkimuskysymyksiin, joka tukee tutkimuksen pätevyyttä eli validiteettia.

Suppea otanta mahdollisti aineiston yhtenevyyden ja teki aineiston tarkastelusta yksinkertaisempaa. Olisin toivonut tutkimukseen kolmatta haastateltavaa samoilla kriteereillä, jotta aineistosta olisi tullut vahvempi. Kolmas haastateltava olisi voinut tuoda esiin jotain eräviä kokemuksia, jotka olisivat vaikuttaneet tutkimuksen lopputulokseen ja todennäköisesti myös kehittämissuhteisiin. Tästä ei voi kuitenkaan olla varma eikä se olisi välttämättä tuonut tutkimukselle merkittävää lisäarvoa. Siitä syystä arvioin aineiston olleen riittävä tähän opinnäytetyöhön. Kolmas haastateltava olisi lisännyt tutkimuksen eli reliabiliteettia.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tulevaisuudessa tämän tutkimuksen pohjalta voitaisiin tutkia perehdytysprosessia laajemmin ja aluerajoista riippumatta. Olisi mielenkiintoista tutkia miten yrityksen perehdy-

tysprosessi koetaan ja toteutetaan eri puolilla Suomea. Laajempi tutkimus voisi mahdollistaa vahvemman kehittämisperspektiivin perehdytysprosessille kohdeyrityksessä.

Jatkotutkimus voitaisiin toteuttaa esimerkiksi lomakekyselyllä kaikille kohdeyrityksen työntekijöille, jotka ovat aloittaneet yrityksessä työskentelyn puolen vuoden sisällä. Tutkimuksessa voitaisiin huomioida myös kausityöntekijät ja pienempituntiset työntekijät, jotka muodostavat yrityksessä merkittävän panoksen. Tälle kohderyhmälle voitaisiin laatia oma lomakekysely, jonka kautta saataisiin kerättyä arvokasta kokemustietoa heidän perehdytyksestään. Kausityöntekijöiden perehdytys tulisi olla laadukasta, jotta hekin voisivat palvella asiakasta yrityksen strategian mukaisesti.

Lähteet

Haastateltava X 2017. Myyjä. Yritys X. Haastattelu 5.7.2017.

Haastateltava X 2017. Myyjä. Yritys X. Haastattelu 11.7.2017.

Juholin, Elisa 2009. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. 2. painos. WSOYpro, Helsinki.

Kangas, Pirkko & Hämäläinen, Juha 2008. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. 2. painos. Työturvallisuuskeskus.

Kauhanen, Juhani 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. WSOYpro Oy, Helsinki.

Kjelin, Eija & Kuusisto, Pia-Christina 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Talentum Media Oy, Helsinki.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Gaudeamus Helsinki University Press / Palmenia, Helsinki.

Lepistö, Irmeli 2005. Työpaikkakouluttajan käsikirja. 3. painos. Työturvallisuuskeskus, Helsinki.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6. uudistettu painos. Tammi, Helsinki.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Österberg, Maritta 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 5. uudistettu painos. Kaupakamari, Helsinki.

Haastattelukysymykset

1. Milloin olet aloittanut työskentelyn Yritys X:ssä?
2. Miten sinut otettiin vastaan Yritys X:ssä, kun aloitit työskentelyn?
3. Miten perehdytyksesi aloitettiin?
4. Miten sinut perehdytettiin Yritys X:n arvoihin, tapoihin, visioon, liikeideaan ja toiminta-ajatukseen?
5. Miten sinut perehdytettiin työyhteisöön?
6. Miten sinut perehdytettiin omiin työtehtäviisi ja niihin liittyviin odotuksiin ja tavoitteisiin?
7. Miten sinut perehdytettiin käyttämään Yritys X:n järjestelmiä?
8. Millaiseksi koit kokemasi perehdytysprosessin suunnitelmallisuuden ja aikataulutuksen?
9. Mitkä asiat koet olleen perehdytysprosessin vahvuuksia?
10. Mitkä asiat koet olleen perehdytysprosessin heikkouksia?
11. Miten arvioisit kokonaisuudessaan kokemaasi perehdytysprosessia?
12. Mitkä asiat koet erityisen tärkeiksi uuden työntekijän perehdyttämisen kannalta Yritys X:ssä?

