

Milla Pokkinen

ONNISTUNUT PEREHDYTYS,
AVAIN MENESTYKSEEN

Opinnäytetyö
Liiketalous


Maaliskuu 2014



MAMK

University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

 MAMK University of Applied Sciences	Opinnäytetyön päivämäärä 10.3.2014		
Tekijä(t) Milla Pokkinen	Koulutusohjelma ja suuntautuminen Liiketalous		
Nimeke Onnistunut perehdytys, avain menestykseen			
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää toimeksiantajayrityksen perehdyttämisen nykytilannetta ja kehittää sitä tutkimuksessa ilmi tulleiden kehitystarpeiden mukaisesti. Tutkimusongelma oli miten kohdeorganisaation perehdyttämistä voidaan selkeyttää.</p> <p>Opinnäytetyön teorettinen viitekehys muodostuu perehdyttämisestä ja työnopastuksesta sekä osaamisesta. Tutkimusmenetelmänä käytin kvalitatiivista eli laadullista tapaustutkimusta. Aineiston hankintamenetelminä käytin haastattelua ja havainnointia. Haastattelu toteutettiin yksilöhaastatteluina kohdeorganisaation neljälle työntekijälle.</p> <p>Tutkimuksen tuloksista voitiin päätellä, että perehdyttäminen koetaan tärkeäksi ja perehdyttämisellä on suuri vaikutus siihen, miten nopeasti uusi työntekijä pääsee sisään uuteen työyhteisöön, varsinaiseen työntekoon ja tulokselliseen toimintaan. Tuloksista selvisi myös, että kohdeorganisaatiossa perehdyttäminen on hoidettu hyvin, vaikka varsinaista perehdytysohjelmaa ei ole aikaisemmin ollutkaan. Kohdeorganisaatio pyrkii kuitenkin liiketoiminnan kasvuun ja palkkaa vuosittain useita sesonkityöntekijöitä. Koska alalle ei ole koulutusta, eikä yrityksellä ole aikaisempaa perehdytysmateriaalia, koettiin aiheelliseksi siirtyä kohti suunnitelmallisempaa perehdytystä. Toiveena esitettiin selkeää "tietopakettia", joka toimisi perehdytyksen tukena ja varmistaisi, että kaikki tärkeät asiat tulisi käytyä läpi. Tutkimuksen konkreettisena tuotoksena syntyi perehdytysopas sekä perehdyttämisen tarkistuslista.</p>			
Asiasanat (avainsanat) Perehdytys, työnopastus, osaaminen, perehdytysopas, laadullinen tutkimus			
Sivumäärä 44 + liitteet 35 s.	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">Kieli Suomi</td> <td style="width: 50%;">URN</td> </tr> </table>	Kieli Suomi	URN
Kieli Suomi	URN		
Huomautus (huomautukset liitteistä) Liite 2 salainen			
Ohjaavan opettajan nimi Leena Korhonen	Opinnäytetyön toimeksiantaja Polkupyörä Etappi		

DESCRIPTION

		Date of the bachelor's thesis 10 March 2012
Author(s) Milla Pokkinen	Degree programme and option Business Management	
Name of the bachelor's thesis A Successful orientation, the key to success		
Abstract <p>The aim of my thesis was to find out how the orientation was done in my client company and how I could improve it by using the research results. The research problem was how the orientation of the target organization could be clarified.</p> <p>The theoretical framework of the thesis focuses on training and learning. The research method I used was a qualitative research. I used interviews and observation to collect research material. The interviews were conducted with for four employees in the target organization.</p> <p>The results revealed that the training was considered very important. It has a great impact on how quickly a new employee could access the new working community, the actual work, and profitable operations. The results also showed that in the target organization the training was handled well, even though the actual orientation program did not previously exist. The target organization aims to a business growth and hiring every year a number of seasonal workers. Because there is no training in this area, and the company has no more introductory material, it was considered appropriate to move towards a more systematic orientation. There was a wish for a clear "information package" that would act as support in orientation and to ensure that all of the important issues would be gone through. The concrete results of this research are the orientation guide and the orientation checklist.</p>		
Subject headings, (keywords) Orientation, training, learning, orientation guide, qualitative research		
Pages 44 p. + 35 app.	Language Finnish	URN
Remarks, notes on appendices Appendix 2 is secured		
Tutor Leena Korhonen	Bachelor's thesis assigned by Polkupyörä Etappi	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	PEREHDYTTÄMINEN	2
2.1	Perehdyttämisen tarkoitus.....	2
2.2	Perehdyttämisen sisältö ja toteuttaminen.....	4
2.3	Hyvän perehdyttämisen ja perehdyttäjän ominaisuuksia	11
2.4	Perehdyttämisen hyödyt.....	13
2.5	Ongelmat perehdyttämisessä	14
3	TYÖNOPASTUS JA OSAAMINEN	15
3.1	Milloin työnopastusta tarvitaan?.....	15
3.2	Työnopastusprosessi	16
3.3	Osaaminen	19
3.3.1	Organisaation osaaminen	20
3.3.2	Yksilön osaaminen ja elinikäinen oppiminen	21
3.4	Oppimisen ehdot	24
3.5	Oppimisen seuranta ja arviointi	25
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	26
4.1	Yrityksen esittely	26
4.2	Tutkimusmenetelmät	27
4.3	Tutkimusaineiston hankinta.....	28
4.4	Tutkimuksen luotettavuus.....	31
5	PEREHDYTTÄMISEN NYKYTILANNE	32
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	36
7	PEREHDYTTÄMISOPPAAN LAATIMINEN	38
7.1	Perehdytysoppaan sisältö.....	38
7.2	Perehdytysoppaan käyttö	40
8	PÄÄTÄNTÖ	40
	LIITTEET	
	1 Haastattelukysymykset henkilökunnalle	
	2 Perehdytysopas	

1 JOHDANTO

Harjoittelu tekee mestarin ja mestarit harjoittelevat aina! Perehdyttämisessä oli aiemmin kyse ensisijaisesti työhön opastamisesta. Laajempaa perehdyttämistä ei pidetty niin tärkeänä, ja syy siihen oli luonnollisesti se, että työympäristöt eivät olleet kovin monimutkaisia ja myöhemmin sen vuoksi että koettiin, että laajempaa yhteyttä ei työnsuorittamiseksi tarvittu. Vuosien saatossa organisaatioiden ja työtehtävien monimutkaistuessa laajempi ja monimuotoinen perehdyttäminen on tullut yhä tärkeämmäksi. Nykyään työntekijän on yhä paremmin ymmärrettävä, miten organisaatio toimii ja miksi se on olemassa.

Uudessa työsuhteessa ja uudenalaisen työn aloittamisessa perehdytyksellä on keskeinen merkitys. Jo ensihetkestä alkaen uudelle työntekijälle muovautuu käsitys, miten työssä toimitaan, mitä ja miten organisaatiossa vaaditaan ja miten työyhteisön jäsenet toimivat yhdessä. Perehdyttäminen vie aikaa, mutta usein siihen käytetty aika tulee myöhemmin monin verroin takaisin. Hyvin hoidetun perehdytyksen ansiosta työntekijälle muodostuu vahva perusta työn tekemiseen ja yhteistyöhön. Perehdyttämisen ansiosta työntekijä oppii työnsä oikein ja pääsee nopeammin kiinni tulokselliseen ja kannattavaan työntekoon.

Opinnäytetyöni tavoitteena on selvittää toimeksiantajayrityksen perehdyttämisen nykytilannetta ja kehittää sitä tutkimuksessa ilmi tulleiden kehitystarpeiden mukaisesti. Tutkimusongelmani on, miten kohdeorganisaation perehdyttämistä voidaan selkeyttää.

Opinnäytetyöni teoreettinen viitekehys muodostuu perehdyttämisestä ja työnopastuksesta sekä osaamisesta. Selvitän perehdyttämisen tarkoitusta ja mitä kaikkea perehdyttäminen pitää sisällään, mitkä ovat hyvän perehdyttämisen ja perehdyttäjän ominaisuuksia sekä mitä hyötyä perehdytyksestä on. Kartoitan myös perehdytystilanteessa mahdollisesti syntyviä ongelmia. Työnopastuksesta selvitän, milloin sitä tarvitaan ja minkälainen prosessi työnopastus kokonaisuudessaan on. Kolmantena aiheena on osaaminen, joka kuuluu oleellisesti perehdyttämiseen. Teoriaosuudessa avaan käsitteitä yksilön osaaminen sekä organisaation osaaminen. Lopuksi käsittelen vielä oppimisen ehtoja sekä oppimisen seuranta ja arviointia.

Tutkimusmenetelmänä käytän kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimusaineisto kerätään puolistrukturoitua haastattelua sekä havainnointia apuna käyttäen.

2 PEREHDYTTÄMINEN

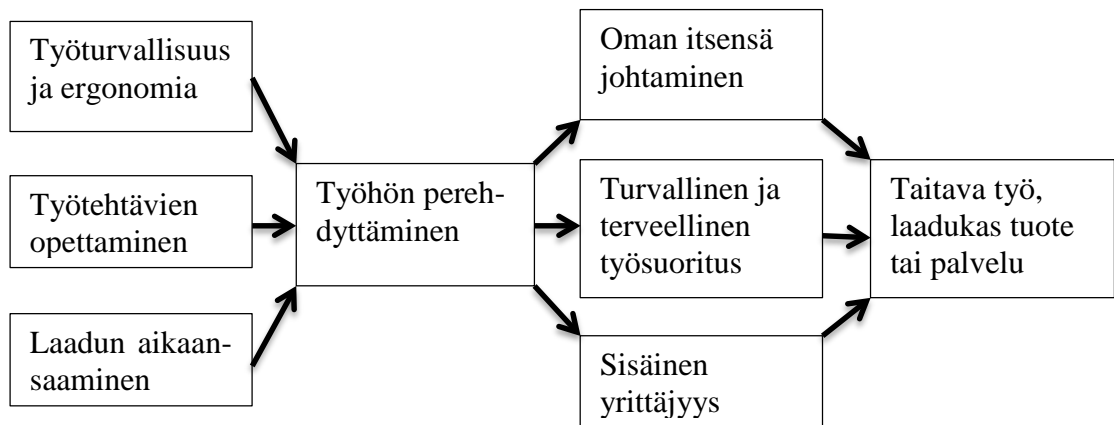
Perehdyttämien on luonteeltaan lyhytkestoista opastamista uuteen työpaikkaan ja työn tekemiseen (Borgman & Packalen 2002, 120). Perehdyttämisellä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä ja sitä tukea, joiden avulla uuden tai uutta työtä omaksuvan työntekijän kokonaisvaltaista osaamista, työympäristöä ja työyhteisöä kehitetään niin, että hän pääsee mahdollisimman hyvin alkuun uudessa työssään, työyhteisössään ja organisaatiossaan sekä pystyy mahdollisimman nopeasti selviytymään työssään tarvittavan itsenäisesti. Laajimmillaan perehdyttäminen kehittää perehtyjän lisäksi myös vastaanottavaa työyhteisöä ja koko organisaatiota. (Kupias & Peltola 2009, 19.)

2.1 Perehdyttämisen tarkoitus

Perehdyttämisen tarkoitus on antaa uudelle työntekijälle eli perehdytettävälle hyvä kokonaiskuva yrityksestä ja sen toiminnasta. Sillä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla perehdytettävä oppii tuntemaan työpaikkansa ja sen liikeidean, toimintaperiaatteet ja tavat. Perehdyttämisen aikana perehdytettävä oppii tuntemaan työpaikkansa ihmiset, asiakkaat, työtoverit ja esimiehet. Perehdyttämisen tarkoitus on myös saattaa perehdytettävän tietoon hänen työhönsä kohdistuvat odotukset ja ymmärrys omasta vastuusta koko työyhteisön toiminnassa sekä oppia työtehtävänsä ja niihin liittyvät turvallisuusohjeet. Perehdyttämisen avulla pyritään kaiken edellä mainitun lisäksi luomaan myönteistä asennoitumista työyhteisöä ja työtä kohtaan sekä sitouttamanaan perehdytettävä työyhteisöön. Perehdyttäminen tarkoituksena on luoda perusta työn tekemiselle ja hyvälle yhteistyölle. (Kangas 2000, 4 – 5.)

Kauhasen (2003, 146) mukaan perehdyttämisen tavoitteena tulisi olla taitava työ sekä laadukas tuote tai palvelu. Tähän tavoitteeseen päästään, kun työhön perehdyttäminen tehdään monivaiheisena opastus- ja oppimistapahtumana. Perehdytys ei saa rajoittua vain työtehtävien opettamiseen vaan siinä tulee huomioida myös omatoimisuuteen kannustaminen ja sisäisen yrittäjähengen omaksuminen.

Työhön perehdyttämisen kokonaisuutta hän kuvaa seuraavasti:



KUVIO 1. Työhön perehdyttämisen kokonaisuus (Kauhanen 2003, 147)

Moisalon mukaan (2010, 102) perehdyttäminen on hyvin tärkeä ja välttämätön osa uuden työntekijän sisäänajoa sekä organisaation tutustumista häneen. Jos esimies laiminlyö ensi vaiheen perehdyttämisen, saattaa uuden työntekijän kiinnittyminen työpaikkaan jäädä heikoksi koko työsuhteen loppuajaksi.

Perehdyttämisen merkitys korostuu, mitä suuremmasta yrityksestä on kyse. Helsilä toteaa (2002, 52 – 53), että vähänkin suuremman yrityksen kannattaisi systematisoida perehdyttämistoiminta, määrittää perehdyttäjät ja varmistaa perehdytyksen onnistuminen. Tulevista tehtävistä riippuen perehdyttämisen laajuus ja syvällisyys vaihtelee, mutta joka tapauksessa uusi työntekijä tarvitsee opettelua, kokeilua ja toimintaa, jotta hän pystyy ymmärtämään yrityksen ja työn vaatimukset. Kun hän soveltaa uutta opittua ja oivallettua, hänen tietonsa ja käsityksensä tehtävistä laajenevat. Uusi motivoitunut henkilö peilaa uusia asioita jo aiemmin kokemiinsa, minkä seurauksena yritys hyötyy uuden henkilön palautteesta oman toimintansa kehittämiseksi.

Borgmanin ja Packalenin mukaan (2002, 120) perehdyttämisen tarve on suurimmillaan silloin kun kyseessä on nuori työntekijä tai työntekijä, joka on uusi alalla. Perehdyttäminen saattaa tuntua monessa kiireisessä organisaatiossa liian aikaavievältä ja raskaalta, mutta se tuottaa hyvin nopeasti takaisin uhratun ajan. Hyvä perehdytys mahdollistaa sen, että uusi työntekijä löytää nopeammin paikkansa työyhteisössä ja saa työstään huomattavasti nopeammin kiinni.

Aikuiselle työllä on keskeinen merkitys, hän kehittyy ja kasvaa työssä. Työ antaa merkittävän osan siitä arvostuksesta jonka kukin elämässään saavuttaa. Taidot ja osaaminen tuovat työntekoon mielekkyyttä ja tyydytystä, mutta myös mahdollisuuden tehdä työ vähemmällä fyysisellä ja henkisellä kuormituksella. Taitavasti työssään toimiva osaa säädellä kuormitustaan oikein, jolloin ylimääräinen rasitus on hallittavissa ja työn tulos pysyy hyvänä. Mitä paremmin uusi työ on opetettu tekijälleen, sitä paremmin hän saavuttaa sellaisen suoritustason, että se tyydyttää häntä itseään että työnantajaa. (Lepistö & Saarinen 2002, 14.)

2.2 Perehdyttämisen sisältö ja toteuttaminen

Perehdyttämisen laajuuteen vaikuttavat millaisista työtehtävistä on kyse ja miten pitkä työsuhte on kysymyksessä. Vähemmän aikaa on käytettävissä lyhytaikaisiin sijaisuuksiin, kesätyöntekijöihin ja harjoittelijoihin, joten heidän perehdytykseen on sisällytettävä kaikkein oleellisin tieto. Myös perhevapailta, ulkomailta työskentelyjakson, tai opiskelujakson jälkeen palaaville täytyy järjestää perehdytys. Työympäristössä ja tekniikassa on voinut tapahtua suuriakin muutoksia, joista poissaolija ei ole selvillä. Siksi perehdytyksen laajuus on määriteltävä tapauskohtaisesti. Luonnollisesti perehdyttämisen laajuuteen ja syvyyteen vaikuttavat henkilön tuleva rooli, ammatillinen osaaminen, työkokemus sekä ikä. Nuori työntekijä tarvitsee usein enemmän tietoa perusasioissa kuin kokeneempi kollega. Jos työntekijä tulee samansisältöisistä työtehtävistä, on hänellä selkeämpi yleiskäsitys ja tällöin perehdyttämiseen käytetään normaalia vähemmän aikaa. (Österberg 2009, 102 – 103.)

Laadukas perehdyttäminen edellyttää hyvää suunnitelmallisuutta, tällöin työnantajalla on kirjattuna perehdyttämisen ja työnopastuksen sisältö (Santalahti 2005, 4). Borgmanin ja Packalenin (2002, 121) mukaan sekä perehdyttämisen että työnopastuksen tulisi olla osana yrityksen strategista toimintaa ja vastuuttaa se yhdelle tai useammalle henkilölle. Suunnittelulla pyritään asioiden tietoiseen ja tavoitteelliseen pohtimiseen ennalta. Suunnitelmallisuus mahdollistaa johdonmukaiseen ja tehokkaaseen toimintaan sekä henkilöstön kehittämiseen ja perehdyttämiseen. (Kangas 2007, 6.) Perehdyttämisohjelma voidaan tehdä tiettyä tilannetta varten tai se voi olla myös yleisluonteinen ”peruspaketti uusille tulokkaille”, joka sopii käytettäväksi eri tilanteisiin. Huolellisesti tehty perehdyttämisohjelma, on koettu monissa työpaikoissa käyttökelpoisimmaksi. Perehdyttämisohjelman laajuus ja sisältö voi vaihdella, mutta käsiteltävät asiat, aika-

taulu ja vastuuhenkilöt on oltava mukana. (Kangas 2000, 7.) Tavoitteet antavat suunnan ohjelman sisällölle, ja siksi aluksi määritellään oppimistavoitteet. Tämän jälkeen suunnitellaan muu sisältö: aiheet, asiat, aikataulutus, käytettävät apuvälineet ja oheisaineistot sekä vastuuhenkilöt. Myös oppimisen seuranta ja varmistaminen on syytä suunnitella samalla kun laaditaan perehdytysohjelma. (Kangas 2007, 6 – 7.)

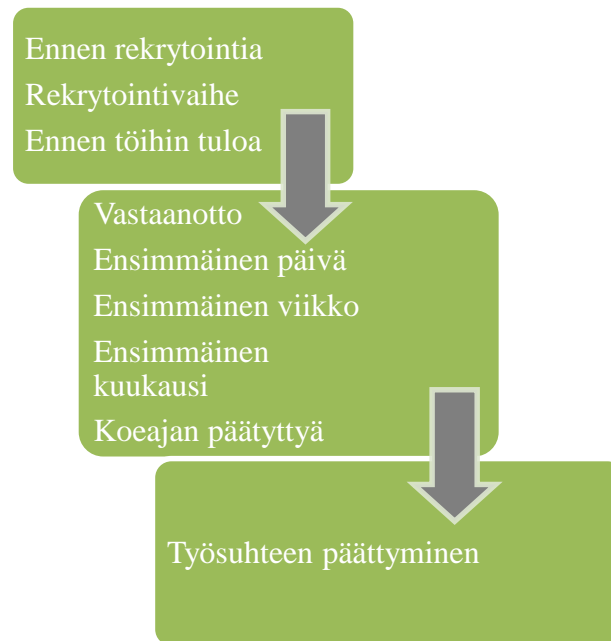
Laeissa on monia suoria määräyksiä sekä viittauksia perehdyttämiseen liittyen. Erityisesti huomiota on kiinnitetty työnantajan vastuuseen opastaa työntekijä työhönsä. Perehdyttämistä käsittelevät muun muassa työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä. Työsopimuslaissa työnantajan on huolehdittava siitä, että *työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä*. Lakia on täydennetty työnantajalle asetulla vaatimuksella: *Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi*. Velvollisuus kuulostaa itseltään selvyydeltä, mutta useasti se saattaa jäädä pelkäksi sanahelinäksi, kun kiireet, poissaolot ja työpaineet ajavat työpaikat pikaperehdyttämiseen ja työntekijä joutuu suoriutumaan työstään ihan liian pian itsenäisesti. (Kupias & Peltola 2009, 20 – 21.)

Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajaa huolehtimaan työolosuhteista siten, että *työnteko on turvallista eikä työntekijöiden terveys vaarannu*. Työntekijää on opastettava riittävillä tiedoilla työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä. Niitä ovat koneiden ja laitteiden lisäksi yhä useammin myös asiakkaat. Näiden lisäksi huomioitava on myös ergonomia ja työpisteiden räätälöiminen uudelle työntekijälle siten, ettei hän tarpeettomasti kuormitu. Ohjauksen ja opastuksen laatu ja määrä riippuu luonnollisesti työntekijän koulutuksesta, ammatillisesta osaamisesta ja kokemuksesta. (Kupias & Peltola 2009, 23 – 24.) Työturvallisuuslailla pyritään ennalta ehkäisemään työstä johtuvia terveyshaittoja (Meinke & Vanhala-Harmanen 2011, 146).

Yhteistoimintalaki (YT-laki) koskee työnantajan ja työntekijän yhteistoimintaa. Se määrää neuvottelemaan, *kun tapahtumassa on henkilöstön asemaan vaikuttavia muutoksia, hankintoja tai järjestelyjä*. Lain tavoitteena on edistää yleistä vuorovaikutusta, tiedottamista sekä työntekijöiden vaikutusmahdollisuutta. Erityisesti tässä laissa on mainittu työpaikkaan liittyvät perehdyttämisen järjestelyt. (Kupias & Peltola 2009, 25.) Yhteistoimintalakia sovelletaan kokonaisuudessaan sellaisissa yrityksissä, joissa

työskentelee säännöllisesti vähintään 30 työntekijää. (Meincke & Vanhala-Harmanen 2011, 152.)

Kupias ja Peltola kuvaavat (2009, 102) perehdyttämistä prosessina, joka on jaettu seuraaviin (kuvio 2) vaiheisiin.



KUVIO 2. Perehdyttämisen vaiheet (Kupias & Peltola 2009, 102)

Ennen rekrytointia

Perehdyttämisen valmistelu alkaa jo hyvissä ajoin ennen rekrytointia, jolloin mietitään tehtävän vaatimuksia ja siihen vaadittavaa osaamista. Kun rajat ovat selkeät, organisaatiossa tiedetään millaista henkilöä haetaan. (Kupias & Peltola 2009, 102.)

Rekrytointivaihe

Perehdyttäminen alkaa jo työhönottovaiheessa, joka on työnantajan ja työntekijän ensimmäinen yhteys toisiinsa. Hyvin suunniteltu ja toteutettu haastattelu luo selkeän kuvan tulevasta työpaikasta ja työn asettamista vaatimuksista. (Lepistö & Saarinen 2002, 18.)

Ennen töihin tuloa

Kun uusi työntekijä on valittu, on helpompi alkaa suunnata tulevaa perehdyttämistä. Perusperehdytykseen kuuluu aina työsuhteen alkuun liittyvien asioiden läpikäyminen. (Kupias & Peltola 2009, 103.) Varsinainen perehdytys käynnistyy työhönottotilantees-

sa, jolloin läpi käydään muun muassa oman työpaikan toiminta-ajatus ja liikeidea, toimintaa ohjaavat arvot, organisaation muoto ja koko, henkilöstöetuudet, työajat ja työntekijän velvollisuudet (Lepistö & Saarinen 2002, 18).

Vastaanotto

Vastaanotolla on suuri merkitys ensivaikutelman luomiseen ja hyvä alku kantaa pitkälle kun taas huonoa alkua on huono korjata myöhemmin. Tulokkaan on tärkeä tuntea itsensä tervetulleeksi ja odotetuksi. (Kupias & Peltola 2009, 103 – 104.) Perehdyttäminen tulee aina aloittaa henkilön vastaanottamisella ja rauhallisella keskustelulla, jossa tavoitteena on tutustuminen toisiinsa ja perehdyttämisohjelman esittely perusteellisesti. Keskustelussa on tarpeellista tuoda esiin perehdyttämisen aikataulu ja vaihe, jossa tulokkaalta odotetaan jo itsenäisiä tuloksia. Keskustelussa uudelle tulokkaalle esitellään hänen toimenkuvansa ja selvitetään, mikä hänen roolinsa on yrityksen tavoitteiden ja strategian toteuttamisessa. (Österberg 2009, 102.)

Ensimmäinen päivä

Ensimmäisenä päivänä hoidetaan kiireisimmät käytännön asiat, joihin kuuluvat avainten luovuttaminen, kulkuluvat sekä lupien ja käytäntöjen selvittäminen. Ensimmäisenä päivänä esitetään uuden tulokkaan työpiste, työtoverit ja työtilat. Uudella tulokkaalla on hyvä olla jo ensimmäisenä päivänä tekemistä, mutta sopivassa suhteessa, jotta hän pystyy omaksumaan ne. (Kupias & Peltola 2009, 105.)

Ensimmäinen viikko

Ensimmäisen viikon aikana kartoitetaan uuden tulokkaan osaaminen, jotta voidaan täsmentää hänen oppimistaan tukeva perehdyttämissuunnitelma. Perehdytysohjelma voi olla melko tiivis, mutta sellainen että perehdytettävä henkilö pystyy omaksumaan asiat. Perehdytettävän on parempi keskittyä kokonaisuuksien hahmottamiseen, joten liian yksityiskohtaisesti ei kannata asioita käydä läpi. Ohjelma on liian tiivis, jos perehdytettävä ei ehdi tehdä yhtään tulevia töitään. (Kupias & Peltola 2009, 105 – 106.)

Ensimmäinen kuukausi

Ensimmäisen viikon jälkeen perehdytettävän tulisi jo päästä sisälle työyhteisöön ja tehdä tuottavaa työtä. Hänelle tulee antaa mahdollisuus omien näkemysten esille tuomiseen, sillä parhaimmillaan voidaan saada uusia ideoita toimintatapojen kehittämiseksi. Perehdyttämistä jatketaan edelleen suunnitelman mukaan, mutta päävastuuta

siirretään itse perehdyttävälle. 1-2 kuukauden työssäolon jälkeen on hyvä järjestää palautekeskustelu, jossa arvioidaan perehdyttämisen onnistumista. Keskustelun tarkoitus on tarkistaa tulokkaan mahdollisuus onnistua työssään ja perehdyttämisen järjestelyn tasokkuus. Palautteen saaminen työstä antaa tulokkaalle mahdollisuuden tehdä muutoksia omaan toimintaan ennen koeajan päättymistä. (Kupias & Peltola 2009, 106 – 107.)

Koeajan kuluessa

Koeaika on yleensä lain sallimat neljä kuukautta, mutta perehdyttäminen voi jatkua pidempään tai olla lyhyempi tilanteen ja tarpeen mukaan. Koeajan tarkoitus on, että tulokas pääsee alkuun työssään tai selviää riittävän itsenäisesti ja osaa hankkia lisätietoa työstään tarvittaessa. Tulokkaasta on tullut työyhteisön jäsen ja hän kokee olevansa osa organisaatiota. Ennen kuin koeaika päättyy, käydään esimiehen johdolla koeaikakeskustelu. Keskustelun tarkoituksena on puolin ja toisin arvioida perehdyttämisen ja perehtymisen onnistumista ja jatkotarvetta. Tässä vaiheessa mietitään myös rekrytoinnin onnistumista ja työsuhteen jatkoa. (Kupias & Peltola 2009, 109.)

Työsuhteen päättyessä

Perehdyttäminen voi myös päättyä siten, että työntekijä jättää yrityksen. Lähtö voi olla irtisanomisperusteinen, koeajan purkamisesta johtuva tai etukäteen tiedossa oleva tapahtuma, joka voi olla esimerkiksi kesätyöntekijöiden ja määräaikaisten työsuhteiden päättyminen. Aina yrityksen jättäminen ei ole toivottu tai se ei suju toivotulla tavalla, mutta lähtökeskustelu on hyvä käydä läpi. Keskustelussa voidaan pyytää työntekijältä palautetta ja kysyä perehdyttämisen onnistumisesta. Näin perehdyttäminen saadaan vietyä tyylikkäästi ja kunnialla loppuun asti. (Kupias & Peltola 2009, 109 – 110.)

Kupiaksen ja Peltolan (2009, 36 – 37) mukaan perehdyttäminen voidaan jakaa yrityksen strategian, toimintakonseptin ja perustehtävän mukaan vierihoitoperehdyttämiseen, malliperehdyttämiseen, laatuperehdyttämiseen, räätälöityyn perehdyttämiseen ja dialogiseen perehdyttämiseen. Monessa organisaatiossa lähdetään liikkeelle vierihoitoperehdyttämällä, jossa tulokas otetaan yksilöllisesti vastaan ja perehdytetään kädestä pitäen. Kun yritys koko kasvaa, vaihtuvuus lisääntyy ja tehokkuustarve suurenee, siirrytään kohti massatuotantomaista perehdyttämistä. Vierihoitoperehdytyksessä perehdytys on yksilöllistä ja tulokas oppii asioita seuraamalla kokeneemman työntekijän toimintaa. Tässä perehdytysmuodossa lähdetään liikkeelle siitä, että esimies tai

joku muu sopiva kokenut henkilö ottaa uuden työntekijän siipiensä suojaan ja kertoo työn ohella yrityksestä, työyhteisöstä ja työtehtävistä pikku hiljaa.

Malliperehdyttämiseen siirrytään usein silloin, kun halutaan yhtenäistää ja tehostaa perehdyttämistä tai auttaa yksittäisiä perehdyttäjiä jäsentämään perehdyttämistä. Usein perehdyttämisen tueksi luodaan toimintamalleja ja mallisuunnitelmia. Työt ja vastuunjaot määritellään ja tuotetaan keskitetysti perehdyttämisen tueksi materiaalia, joka voi olla esimerkiksi perehdytysohjelma, perehdyttäjien muistilista, tulokasopas tai yhteiset minivaatimukset. Hyvät ohjeet, raamit ja mallit helpottavat perehdyttäjien työtä ja antavat työhön tarpeellista tukea. (Kupias & Peltola 2009, 37 – 38.)

Laatuperehdyttämisessä lähtökohtana on jatkuva laadun parantaminen perehdyttämisessä. Perehdyttämisen vastuu siirretään työyksiköille ja tiimeille. Tiimiin voidaan nimetä perehdyttäjä, jolle perehdyttämisvastuu siirtyy, mutta parhaimmillaan koko tiimi osallistuu perehdyttämiseen ja sen kehittämiseen. Laatuperehdyttämisessä perehdytysprosessi tulee olla hyvin kuvattu ja sen etenemistä seurataan tarkasti, jotta sitä voidaan kehittää jatkuvasti. Parhailaan perehdytysprosessin kehittäminen pitää sisällään niin hyvän ohjaajuuden (vierihoitoperehdyttäminen) sekä erilaiset perehdytyksen tukena olevat mallit, apuvälineet ja materiaalit (malliperehdyttäminen). (Kupias & Peltola 2009, 39 – 40.)

Räätälöidyssä perehdyttämisessä on kyse massatuotannon asiakaskohtaistamisesta, jolla tarkoitetaan massatuotannon sekä prosessien jatkuvan kehittymisen yhdistymistä. Räätälöidyssä perehdyttämisessä palvelut ja tuotteet moduloidaan ja niistä rakennetaan kunkin tulokkaan yksilöllisiä tarpeita vastaava kokonaisuus. Moduuleja tekevät ja tuottavat eri organisaation osat. Tässä perehdytysmuodossa perehdyttäminen ei ole valmis tuote, joka voidaan käydä läpi jokaisen tulokkaan kanssa samalla tavalla, vaan siinä täytyy huomioida työntekijän tarpeet ja nykyinen osaaminen. Räätälöinnin ehdoton edellytys on, että perehdytys on hyvin jäsennetty, sitä kehitetään jatkuvasti ja koko työyhteisö on sitoutunut siihen. (Kupias & Peltola 2009, 40 – 41.)

Dialoginen perehdyttäminen on työyhteisön ja tulokkaan yhteiskehittelyä, jossa molemmat osapuolet oppivat ja kehittyvät koko prosessin ajan. Tulokkaan on tarkoitus tuoda jotain uutta organisaatioon ja hänen sopeuttamisensa sijaan vastaanottava yksikkö pyrkii oppimaan ja kehittymään. Perehdytysuunnitelma laaditaan yhdessä tu-

lokkaan kanssa. Hänen asiantuntemustaan hyödynnetään ja perehdytyksen vastuuta pyritään siirtämään hänelle itselleen. (Kupias & Peltola 2009, 41.)

Tehokkaan ajankäytön suunnittelu on perehdytyksen yksi tärkeimmistä edellytyksistä. Ajankäytön suunnitteluun sisältyy muun muassa perehdyttämiseen tarvittavan ajan arviointi ja sen huomioon ottaminen työvuoroja suunniteltaessa. Suunnitteluun sisältyy myös asioiden tärkeysjärjestyksen pohtiminen: Mitkä asiat käydään läpi heti, jotta perehdytettävä pääsee kiinni nopeasti työhönsä? Paljonko siihen tarvitaan aikaa? Mitkä asiat on selvitettävä vasta seuraavana päivänä ja mitkä asiat on parempi jättää kokonaan pois ohjelmasta? Aikaa ei aina tarvita paljon, vaan ajankäyttö riippuu paljolti siitä, miten varatun ajan käyttää. Monesti intensiivinen puolen tunnin perehdytys ilman ulkoisia häiriötekijöitä on huomattavasti tehokkaampi kuin muutaman tunnin kestävä sekava opastus keskellä pahinta asiakasruuhkaa. (Kangas 2000, 8.)

Perehdytyksen tueksi voidaan koota tietopaketti, josta löytyy yritystä koskevaa aineistoa. Se voi olla esimerkiksi toiminta-, ja vuosikertomus, esitteitä, henkilöstö-, ja asiakaslehtiä, työohjeet, toimenkuvat ja henkilöstön yhteystiedot. Yritystä koskevaa tietoa voidaan kerätä myös yrityksen omille www-sivuille, tietojärjestelmiin ja intranettiin, jota sitten voidaan käyttää tukimateriaalina perehdyttämässä (Österberg 2009, 109). Oheismateriaalin käyttö varsinaisessa perehdytyksessä säästää huomattavasti aikaa, vaikka sen laatiminen voikin olla työlästä ja aikaa vievää. Oheismateriaali voi olla myös kirjallisessa tai sähköisessä muodossa oleva ”Tervetuloa taloon” -opas, turvallisuusohjeet jne. Oheismateriaalia suunniteltaessa on hyvä huomioida kuka tarkistaa ja aineiston ajan tasalle ja miten usein. (Kangas 2007, 7.)

Suunnitteluvaiheessa on hyvä tehdä myös varasuunnitelma yllättävien tai muuten poikkeuksellisten tilanteiden varalta. Tällaisia tilanteita voi tulla, jos esimerkiksi esimies ei pääsekään paikalle ottamaan vastaan uutta tulokasta tai kuka toimii perehdyttäjän sijaisena hänen ollessa lomalla tai sairaana. Miten hoidetaan perehdyttäminen, jos suunniteltujen päivien sijaan, aikaa onkin vähemmän tai jos tarvitaan pikasijainen ja aikaa onkin kahden tunnin sijaa vain puoli? (Kangas 2007, 7.)

Perehdyttämisohjelmaa suunniteltaessa tehdään samalla suunnitelmat miten oppimista seurataan ja miten se varmistetaan. Suunnitelmaan on hyvä merkitä tuleva perehdyttämisen seurantakeskustelu ja ajankohta. Konkreettisena apuna voidaan käyttää pe-

rehdyttämisen tarkistuslistaa tai vastaavaa. (Kangas 2007, 7.) Suunniteltu perehdytys-ohjelma antaa uudelle työntekijälle mahdollisuuden omaksua työtehtäviin liittyvät asiat ja tunteen, että häntä on odotettu (Österberg 2009, 19).

2.3 Hyvän perehdyttämisen ja perehdyttäjän ominaisuuksia

Hyvää perehdyttämistä voidaan toteuttaa erilaisin järjestelyin. On kuitenkin tärkeä muistaa, että yrityksen toimintakonsepti vaikuttaa oikean perehdyttämiskonseptin valintaa ja tapaan organisoida perehdytys. (Kupias & Peltola 2009, 48.) Österbergin (2009, 111) mukaan hyvin hoidettu perehdytys tarkoittaa aitoa kiinnostusta uutta henkilöä ja hänen osaamistaan kohtaan oli perehdyttäminen sitten hoidettu tarkan ohjelman mukaisesti tai tapauskohtaisesti luovuutta käyttäen. Laadukkaassa perehdyttämiprosessissa välittyy työnkuva, vastuut, toimivalta, mahdollisuus kehittyä ja kehittää omaa työtään sekä myös kuva työtovereista ja esimiehistä. (Lampikoski 2005, 181.)

Hyvä perehdyttäminen käsittää sekä erilaiset käytännön toimet, jotka helpottavat sekä työssä aloittamista että tulokkaan osaamisen kehittämisen ja varsinaisen opastuksen työtehtävään, työympäristöön ja koko organisaatioon. Hyvä perehdyttäminen ottaa myös huomioon tulokkaan osaamisen ja pyrkii hyödyntämään sitä mahdollisimman paljon jo perehdyttämiproessin aikana. (Kupias & Peltola 2009, 19.)

Moisalon (2010, 103 – 105) mielestä onnistuneeseen perehdyttämiseen kuuluvat seuraavat seikat: Perehdyttäjän tulee olla ammattitaitoinen ja motivoitunut. Paras ammatin osaaja ei kuitenkaan välttämättä ole aina paras perehdyttäjä. Perehdyttäjälle tulisi antaa aikaa ja mahdollisuus hoitaa perehdyttäminen hyvin, sillä perehdyttäminen on hyvin vaativa vuorovaikutustilanne, jossa siirretään organisaatiokulttuurin tapoja uudelle työntekijälle. Hyvältä perehdyttäjältä vaaditaan ammattitaidon lisäksi kykyä tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa, sillä useimmiten uusi työntekijä tulee aivan erilaisesta ympäristöstä tai suoraan koulusta uuteen työpaikkaan.

Perehdyttämisjärjestelmän tulee olla kunnossa, sillä isommassa organisaatiossa perehdyttämiseen saattaa osallistua jopa useita kymmeniä ihmisiä vahtimestarista aina omaan esimieheen asti. Jokaisella perehdyttämiseen osallistuneella tulee olla rakentava ja selkeä rooli kokonaisuudessa ja jokaisen tulee ymmärtää sen merkitys. Perehdyt-

tämisjärjestelmässä tulee olla harkittu ja suunniteltu tarkasti jokainen tehtävä ja sen eteneminen vaiheittain yleisestä teoriasta aina käytännön kokeilemiseen ja arviointiin. Järjestelmärungon on hyvä olla kirjallisessa muodossa, jotta sitä voidaan soveltaa aina tarvittaessa kulloiseenkin tehtävään. Runko ei saa olla liian pakonomainen, vaan myös uudelle työntekijälle on annettava vähän liikkumavaraa sisällön suhteen.

Perehdyttävän esimiehen on seurattava tarkkaan perehdyttämistä, sillä sen eteneminen ja onnistuminen on hänen vastuullaan. Joissakin tapauksissa perehdytyksen hoitaa erikseen sovittu perehdyttäjä, mutta loppukädessä kokonaisvastuu on aina esimiehellä. Perehdyttämisessä on tärkeää olla kontaktissa uuteen työntekijään päivittäin, jotta luonnollinen yhteys ja luottamus pääsevät syntymään.

Perehdyttävälle itselleen tulee pyrkiä antamaan aktiivinen rooli, joka tarkoittaa sitä että hänet on innostettava kyselemään ja ottamaan itse aktiivisesti selvää asioista. Hyvin suunniteltu perehdyttämisjärjestelmä takaa sen, että aktiivinen rooli säilyy koko prosessin läpi. Kukaan muu ei pysty tietämään mitkä asiat ovat tuttuja ja mitkä vaativat mahdollisesti suunniteltua enemmän harjoittelua. On erittäin tärkeää, että perehdyttävä ymmärtää koko kokonaisuuden ja sen onnistumiseen hän voi vaikuttaa itse.

Työtoverit tulee ottaa jo varhaisessa vaiheessa mukaan perehdyttämiseen. Omaan työympäristöön ja läheisimpiin työtovereihin tutustuminen on alkuvaiheen asioita, mutta hyvän lopputuloksen varmistamiseksi on tärkeää, että perehdyttämisvastuu ei vahingossa siirry työtovereille, joilla saattaa olla työtapoja, jotka eivät ole hyvän käytännön mukaisia. Hyvän perehdyttäjän kuulukin olla valppaana, ettei perehdyttäessä pääse siirtymään vääriä työskentelytapoja ja malleja.

Uuden työntekijän vastaanottoon on hyvä varata ensimmäisenä päivänä riittävästi aikaa. Ensihetkillä on ratkaiseva merkitys uuden henkilö sisäänajamisessa työyhteisöön. Ammatillisen perehdytykseen kuuluu, että työtila, pukuhuoneet, puhelin, tietokone tunnuksineen ym. ovat jo valmiina ensimmäisenä päivänä.

Hyvä perehdyttäjä ei myöskään jätä perehdytettävää yksin, vaan jo ensimmäiseksi päiviksi tulee järjestää mielekästä ohjelmaa, joka kattaa koko päivän. Vanhojen henkilöstölehtien ja mappien luettaminen ei kuulu hyvään perehdyttämiseen.

Hyvään perehdytykseen kuuluu palautteen saaminen koko prosessin onnistumisesta. Tietoa on hyvä kerätä kaikilta, jotka ovat osallistuneet prosessiin. Palaute on myös jaettava kaikille asianosaisille, sillä sitä voidaan hyödyntää uusien tilanteiden varalta.

2.4 Perehdyttämisen hyödyt

Perehdyttäminen on edullisin ja merkittävin tapa kehittää ja parantaa työntekijöiden suorituskykyä (Kehoe 2007, 22). Perehdyttäminen on erittäin tärkeää monestakin syystä. Sen avulla uusi työntekijä oppii työtehtävänsä nopeammin ja oikein kuin ilman perusteellista perehdyttämistä. Uuden työntekijän tekemät virheet vähenevät ja niiden korjaamiseen käytetty aika säästetään. Usein virheiden korjaamiseen tarvitaan useamman työntekijän panostusta, jolloin heidän työaikaansa kuluu, joten asialla on merkitystä. Perehdyttämisen etuna on myös se, että uusiin tehtäviin tullut henkilö ei keskeytä moneen kertaan toisen työtä, jolloin se hyödyttää koko työyhteisöä. Perehdytettävälle tulee turvallinen olo jo työtehtävien alkutaipaleella, kun hän kokee saneensa perinpohjaisen opastuksen. Useimmiten aloittelijalta puuttuu turvallisen työskentelyn perustiedot ja -taidot, joten turvallisuusriskit vähenevät kun vaarallisista kohteista kerrotaan heti perehdytyksen aikana. Hyvin ja perusteellisesti suunniteltu ja hoidettu perehdyttäminen tekee positiivisen vaikutuksen perehdytettävään, jolloin hänen sitoutuminen yritykseen ja tulosta tekeväksi työyhteisön jäseneksi nopeutuu. (Österberg 2009, 101 – 102.) Etenkin palveluammattissa työskentelevillä perusteellisella perehdytyksellä koetaan olevan merkittävä hyöty. Asiakaspalvelussa työskenteleviltä vaaditaan alusta asti laaja tietämystä niin omasta työstään kuin koko yrityksestä, sillä asiakkaat saattavat olla vaativia tiedon saannin suhteen. Jos tietoa ei pystytä antamaan välittömästi, asiakkaalle saattaa syntyä kielteinen käsitys koko yrityksestä ja sen kyvystä huolehtia hänen odotuksistaan ja tarpeistaan. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 206.)

Hyvällä perehdyttämisellä on vaikutusta koko työyhteisöön ja organisaatioon. Työyhteisössä perehdyttäminen näkyy koko työyhteisön toiminnan tehostamisena ja toiminnan aktiivisena tarkastelemisena ja kehittämisenä. Organisaatiokohtaiset vaikutukset näkyvät puolestaan taloudellista voittoa tavoittelevissa organisaatioissa liiketaloudellisinä vaikutuksina ja kaikissa organisaatioissa organisaation perustehtävien tukemisena tai toiminnan laadun ylläpitämisenä ja kehittämisenä. (Kupias & Peltola 2009, 112.)

Kupiaksen ja Peltolan (2009, 20) mukaan perehdyttämisen kansantaloudelliset hyödyt ovat suuret. Perehdytyksen avulla luodaan edellytykset sille, että työntekijä pysyy paremmin kunnossa, on tyytyväinen työhönsä, sairastaa vähemmän ja huolehtii työn tuottavuudesta. Perehdyttäminen auttaa alkuun, mutta työnteon ja kehittymisen mahdollisuuksia on vaalittava työpaikalla jatkossakin. Huolella hoidettu perehdyttäminen luo jatkossakin hyvää ja reilua mainetta työnantajamarkkinoilla (Kupias & Peltola 2009, 21).

2.5 Ongelmat perehdyttämisessä

Perehdytyksessä tavallisin ongelma on aikapula, jolloin tehtävät joudutaan usein suorittamaan hyvin kireän aikataulun puitteissa. Kiire heijastuu oppimiseen ja vaikuttaa siihen heikentävästi. Kun perehdyttäminen on suunniteltu hyvin, tehtävänjaot ovat selkeät ja aikaa on riittävästi, suoritus paranee ja vuorovaikutuksen kehittyminen edistyy. (Lepistö & Saarinen 2002, 21.) Jos perehdyttämisessä ei ole avointa keskustelua, voi perehdytettävän tiedot jäädä puutteelliseksi eikä niitä osata käyttää. Tästä voi seurata negatiivinen suhtautuminen perehdyttäjää ja koko perehdytystä kohtaan, jolloin myös asioiden oppiminen voi heikentyä. (Kehoe 2007, 19.) Viitala ja Jylhä (2013, 235) toteaa, että kiireisissä yrityksissä ongelmaksi saattaa muodostua myös se, että uusi työntekijä perehdytetään vain käsillä oleviin työtehtäviin ja sitouttaminen työyhteisöön jää puutteelliseksi ja pitkittyy sen vuoksi. Perehdyttämisen laiminlyöminen tai sen tekeminen ohimennen vain toisella kädellä, voi johtaa sekä uuden että vanhojen työntekijöiden energian turhaan kuluttamiseen. Tästä voi seurata turhautuminen ja myöhemmässä vaiheessa se voi olla aihe henkilöristiriidoille. Perehdyttämisen aliarvioimisen seurauksena vähältä piti -tilanteiden ja virheiden lisääntyminen saattaa vain lisääntyä. Työtapaturmien määrä saattaa myös lisääntyä. Tästä seurauksena on työlaadun heikentyminen, poissaolojen lisääntyminen, ja rahaa ja aikaa haaskaantuu siihen, että samat asiat joudutaan tekemään uudelleen. (Bogman & Packalen 2002, 120.)

Toinen ongelma perehdytyksessä on, että perehdyttävälle pyritään tarjoamaan kerralla liikaa tietoa, eikä hän pysty vastaanottamaan ja käsittelemään sitä. Perehdytyksessä on muistettava, että jos halutaan ihmisen oppivan, muistavan ja soveltavan oppimaansa käytännössä, on perehdytys annosteltava sopivan mittaisiin jaksoihin. Tärkeää on huomioida perehdytettävän työkokemus ja yksilölliset ominaisuudet kun mietitään perehdytysjaksojen pituuksia. (Lepistö & Saarinen 2002, 21.)

Lepistön ja Saarinen (2002, 22) mukaan perehdyttämisen toteutuksen ja kehittämisen onnistuminen riippuu paljon myös esimiehestä itsestään. Mitä myönteisempi asenne esimiehellä on ja mitä tärkeämpänä hän pitää perehdyttämistä, sen suunnitelmallisempaa ja järjestelmällisempää perehdyttäminen on. Österberg (2009, 105) toteaa, että myös perehdyttäjän omalla mielenkiinnolla on huomionarvoinen merkitys perehdyttämisen onnistumisen ja tulokkaan tervetulleeksi kokemisen kannalta.

3 TYÖNOPASTUS JA OSAAMINEN

Työnopastus kuuluu osaksi perehdyttämistä ja se on perehdytystä seuraava vaihe. Työnopastuksen avulla työntekijän on tarkoitus oppia konkreettisesti oma työnsä. Sen kesto riippuu työtehtävästä, mutta tyypillisesti se on lyhytkestoista. (Borgman & Packalen 2002, 121.) Graham ja Bennett (1995, 226) kirjoittavat, että työnopastuksen tuomia etuja ovat parempi tuottavuus ja laatu, turhan työn väheneminen, monipuolisuus ja sopeutumiskyky uusiin työmetodeihin, valvonnan tarpeen väheneminen ja vahinkojen väheneminen sekä työtyytyväisyyden kasvu, josta seuraa vaihtuvuuden pieneneminen. Taitojen ja tietojen lisääminen varmistaa sen, että työtehtävät tulevat suoritettua kannattavasti ja tehokkaasti. Työntekijän osaamisen ansiosta yritys saavuttaa merkittävää kilpailuetua. (Ruohotie 1997, 17.)

3.1 Milloin työnopastusta tarvitaan?

Työnopastusta tarvitaan aina silloin, kun työtehtävä vaihtuu tai muuttuu (Borgman & Packalen 2002, 121.) Työnopastusta tarvitaan etenkin silloin, kun työtehtävät ovat tekijälleen uusia. Tarkoituksena on saada työntekijä oppimaan yrityksen teknologia, tekniikka, laitteet, koneet ja niiden ominaisuudet sekä käyttäminen. (Lipiäinen 2001, 558.) Graham ja Bennet (1995, 227) kirjoittavat, että työnopastusta tarvitaan myös silloin kun työmetodit muuttuvat, suorituskyky työn tekemiseen on riittämätön, halutaan lisätä työnlaatua ja vähentää epäonnistumisia. Opastuksen avulla selviää kokonaisuus työstä, minkälaisista tehtävistä työ koostuu sekä esimerkiksi millaisia lomakkeita, asiakirjoja ja dokumentteja jne. työhön liittyy (Borgman & Packalen 2002, 121). Työnopastuksen koetaan olevan tarpeellista erityisesti nuorille, jotka vasta aloittelevat työelämäänsä. Tutkimukset kertovat, että työtapaturmia sattuu enemmän nuorille, alle vuoden työsuhteessa olleille ja siksi koetaan, että heidän opettaminen on tärkeää. Esi-

mies- ja ylemmissä toimihenkilötehtävissä olevien ei koeta tarvitsevan työnopastusta, mutta usein opastusta vaille jäävät myös työpaikan sisällä tehtävästä toiseen siirtyvät henkilöt. (Lepistö & Saarinen 2002, 22.)

Lepistön ja Saarisen mukaan (2002, 22) työnopastusta tarvitaan, kun

- tehtävä on tekijälleen uusi ja myös työpaikan sisällä siirryttäessä uusiin työtehtäviin.
- työmenetelmä muuttuu
- työhön on tullut pitempi poissaolojakso
- työpaikalle on hankittu uutta tekniikkaa
- työolosuhteisiin tulee muutoksia
- työn laatuvaatimukset eivät vastaa odotuksia
- turvallisuuden tulee toistuvasti laiminlyöntejä
- työ ei ole toistuvaa
- asiakkaat ilmaisevat tyytymättömyytensä palveluun
- annetussa opastuksessa huomataan puutteita
- tavassa suorittaa työ on virhe: työasennossa, nostamisessa, koneiden, laitteiden tai aineiden käytössä jne.

Työnopastustilanne on yksi tärkeimmistä vaiheista henkilön työuralla, sillä siinä hän hankkii perusedellytykset työtehtäviensä suorittamiseen menestyksellisesti. Työnopastus on vuorovaikutustilanne ja opastajan tehtävä on saada opastettava keskustelemaan. Näin voidaan varmistua, että tulokas on ymmärtänyt tehtävänsä, eikä hän toimi toimintatapojen vastaisesti. (Joutsenkunnas ja Heikurainen 1999, 207.) Työnopastuksen onnistumisen mittarina voidaanakin käyttää yksilön tietojen, taitojen ja asenteiden oppimista ja käyttöä nopeasti, turvallisesti ja tuottavasti (Lipiäinen 2001, 558).

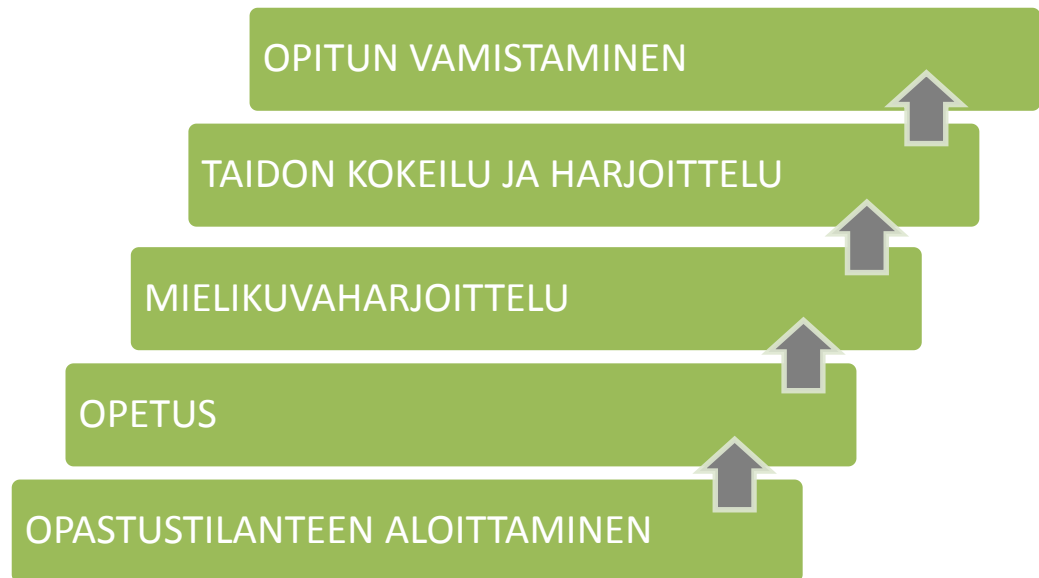
3.2 Työnopastusprosessi

Työnopastuksessa korostuu oppimisen ja opetuksen prosessinomainen luonne, joka tarkoittaa, että edetään vaihe vaiheelta kohti taitavaa työsuoritusta. Opastettavaa voidaan verrata tutkijaan, joka etsii yleispäteviä ja toimivia malleja työtehtävänsä suorittamiseksi, kokeilee muodostamia malleja käytännössä ja tarvittaessa korjaa niitä

työnopastajalta saamansa palautteen perusteella. Kuudesta osatekijästä muodostuvaa oppimisprosessia voidaan kuvata seuraavasti:

1. **Motivoituminen**, jolla tarkoitetaan mielenkiinnon heräämistä uutta opittavaa asiaa kohtaan. Opastettava ymmärtää, että jos aikaisempi tieto- taito ei riitä, hänen pitää opetella, eikä oppimista tapahdu ilman motivaatiota.
2. **Orientoituminen**. Työhön opastettava suuntautuu uuteen ja pyrkii muodostamaan tietoisien ennakkokuvan, joka auttaa häntä poimimaan oleellisen uudesta asiakokonaisuudesta ja kytkemään kaikki yksityiskohdat kokonaisuuksiksi. Samasta tai samankaltaisesta työstä saadulla kokemuksella on suuri merkitys tähän.
3. **Sisäistäminen eli asioiden omaksuminen**. Muokataan ja muutetaan aikaisempaa ajattelu- ja toimintamallia. Pyritään esimerkiksi oppimaan eroon esimerkiksi haitallisesti kuormittavista työmenetelmistä.
4. **Soveltaminen**. Kokeillaan ja arvioidaan opittua. Tämä vaihe on ehdoton edellytys sille, että sisäistäminen onnistuu kunnolla.
5. **Arviointi**. Opastettava tarkastelee uutta oppimaansa asiaa kriittisesti ja tarkkailee sen aukkoja. Palaute ja kannustus auttavat opastettavaa näkemään ja korjaamaan mahdolliset puutteet hänen suorituksessa.
6. **Kontrolli**. Tässä vaiheessa opastettava asettuu ulkopuoliseksi itsensä tarkkailijaksi, jolloin hän tarkastelee oppimistaan, tapansa jäsentää ja tulkita ja ratkaista tehtäviä. Tässä vaiheessa opastettavan tulee tietoisesti pyrkiä parantamaan oppimismenetelmiään, sillä oppiminen joka käsittää kaikki em. osatekijät johtaa parhaisiin tuloksiin. (Lepistö & Saarinen 2002, 23 – 24.)

Kangas ja Hämäläinen (2007, 14) kuvaavat työnopastuksen suunnittelua ja toteutusta ns. viiden askeleen menetelmällä (kuvio 3). Kukin voi soveltaa menetelmää tarkoituksenmukaisella tavalla omaan opastukseensa. Askelmien järjestystä voidaan muuttaa tarpeen mukaan, niitä voidaan jättää pois tai paluu aiempaan askelmaan on mahdollista.



KUVIO 3. Viiden askeleen työnopastusmenetelmä (Kangas 2007, 15)

Ensimmäinen askel: Opetustilanteen aloittaminen

Opastajan tehtävä on pyrkiä luomaan heti alusta kannustava ja luottamuksellinen vuorovaikutustilanne, jotta keskustelu on puolin ja toisin helppoa. Tässä askelmassa on tarkoitus selvittää aihe ja oppimistavoite sekä opastettavan lähtötaso. Jos opastettava osaa jo opastettavan työmenetelmän, siihen ei tarvitse enää käyttää aikaa vaan voidaan siirtyä seuraavaan aiheeseen.

Toinen askel: Opetus

Toisen askeleen tarkoituksena on, että opastettavalle muodostuu kokonaiskuva opastettavasta tehtävästä. Opastajan kannattaa jakaa laajat kokonaisuudet osiin ja opettaa jakso kerallaan. Kun opastaja antaa opastettavan tehdä samalla kun opetetaan, hän pystyy arvioimaan oppimisen edistymistä. Jos jokin asia on epäselvä tai se vaatii korjausta, opastaja voi puuttua tilanteeseen heti.

Kolmas askel: Mielikuvaharjoittelu

Kolmannen askeleen tarkoituksena on viimeistellä sisäiset mallit, joilla tarkoitetaan ihmisen toimintaa ohjaavia tekijöitä. Mielikuvaharjoittelua pystytään tekemään eri tavoin. Opastettava voi esimerkiksi kuvata ohjaajalle vaihe vaiheelta tilanteen, joka hänelle on juuri opetettu ja jota hän on harjoitellut. Mielikuvaharjoittelu auttaa opastettavaa keskittämään ajatukset työsuoritukseen ja sen onnistumiseen.

Neljäs askel: Taidon kokeilu ja harjoittelu

Neljännän askeleen tarkoituksena on harjaannuttaa opastettavan taitoja. Oppiminen edellyttää käytännön harjoittelua. Opastettava suorittaa opastetun työn alusta loppuun itsenäisesti, jota opastaja seuraa ja arvioi. Työn valmistuttua opastettava arvio oman työnsä ja sen jälkeen myös opastaja antaa oman arvionsa. Harjoittelua jatketaan tarpeen vaatiessa.

Viides askel: Opitun varmistaminen

Viidennessä askeleessa varmistetaan koko oppimistavoitteiden saavuttaminen. Tavoite voi olla, että opastettavalla on riittävät tiedot ja taidot yksinäisen työn suorittamiseen, joka varmistetaan tässä kohdassa. Opastettava työskentelee itsenäisesti ja hänen työskentelyään seurataan silloin tällöin.

Kehoe (2007, 22) kirjoittaa, että ihminen oppii parhaiten tekemällä. Tämän vuoksi olisi suotavaa antaa perehdyttävän kokeilla opittuja asioita käytännössä mahdollisimman pian. Ennen työnopastusprossia on kuitenkin hyvä kartoittaa ensin perehdyttävän tiedon ja kokemuksen taso, jotta saadaan selville mikä on lähtötaso ja miten perusteellisesti työnopastusta tulee käydä läpi.

Työnopastuksessa oivana tukena voidaan pitää työnopastuskansiota, josta löytyy muun muassa organisaation arvopohja, toiminta-ajatus sekä keinot, miten niitä ylläpidetään, organisaatiokaaviot, toimihenkilöt tehtäväkuvineen, päätöksentekojärjestelmä, budjetti ja muut resurssisuunnitelmat sekä laadukkaan, turvallisen ja terveellisen työn perusedellytykset. (Borgman & Packalen 2002, 121.)

3.3 Osaaminen

Osaaminen ja oppiminen ovat menestystekijöitä, sillä muuttuva työelämä tarvitsee yksilöitä, joilla on kykyä, halua ja tahtoa oppia jatkuvasti (Ruohotie 1997, 7). Osaaminen luo mahdollisuuksia, sillä osaamisella luodaan kilpailuetua ja lisätään yksilön markkina-arvoa. Tästä seuraa henkilökohtaista työpaikkaturvallisuutta. (Kehä ym. 1995, 52.) Osaamista lisätään jatkuvalla koulutautumisella, sillä jokainen on itse vastuussa omasta osaamisestaan ja kilpailukyvystään. Oppimisen mielekkyyteen ja motiivointiin tarvitaan oikea ympäristö sekä oppivan organisaation kulttuuri. (Kehä ym.

1995, 61.) Yksilön osaamisen kehittämistarve muodostuu organisaation osaamistarpeista ja jokaisen omasta kehitystarpeesta (Kehä ym. 1995, 53).

3.3.1 Organisaation osaaminen

Organisaatioiden on nopeassa ympäristön muutosvauhdissa nojaututtava strategioissaan uusiin menestystekijöihin. Hinta, kustannus ja erilaistaminen eivät pelkästään riitä kilpailuedun säilyttämiseksi. Menestyäkseen kilpailussa uusiutuminen on välttämättömyys, joten osaaminen ja oppiminen sekä valmius nopeisiin muutoksiin ovat nousseet keskeisiksi kilpailuvalteiksi. (Ruohotie 1997, 15.) Jos tulevaisuudessa haluaa menestyä markkinoilla ja taata, että työpaikat säilyvät, pitää koko henkilöstö saada kehittämään omaa henkilökohtaista osaamistaan sekä tehostaa organisaation toimintaa entisestään. Tässä strategiassa lähtökohdaksi on otettu ihmisten osaaminen ja sitoutuminen ammattitaitoonsa ja työhönsä, kannustamalla heitä elinikäisiksi oppijoiksi. Näin ihmiset selviävät uusista haasteista ja työelämän muutoksista paremmin. (Ojala 2000, 48.)

Todellinen kilpailukyky syntyy silloin, kun organisaatio oppii nopeammin kuin kilpailijat. Ydinosaamisella voidaan saavuttaa pysyvä kilpailuetu, sillä siinä on kyse koko organisaation yhteisestä oppimiskyvystä, jonka avulla kyetään yhdistelemään ja koordinoimaan erilaisia tuotantotaitoja ja teknologioita. Ylivoimaista osaamista syntyy silloin kun ihmisten välillä on avointa kommunikointia, osallistuminen on aktiivista ja sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin on yli rajojen tapahtuvaa. (Ruohotie & Honka 1997, 1.)

Ihannetapauksessa yksilön kasvuprosessi jatkuu koko hänen työikäisyytensä ajan, sillä silloin hän kokee, että työssä on jatkuvasti mahdollisuuksia kehittyä. Uralla taitoja, asiantuntemusta ja vuorovaikutusverkostoa on mahdollisuus kehittää ja tämän tehokkaan kehittämistoiminnan seurauksena yksilön sisäinen motivaatio pysyy yllä ja ammatillinen kompetenssi lisääntyy. (Ruohotie & Honka 1997, 4 – 5.)

Osaamisen kehittäminen organisaatiossa on pitkälti kiinni esimiehestä, sillä se edellyttää esimieheltä kykyä ja halua strategiseen johtamiseen. Silloin esimies arvostaa oppimista ja osaamista ja hänellä on kyky nähdä millaisia tehtäviä ja toimintoja tulisi kehittää ja missä määrin osaamista voidaan kehittää. Hänellä on kyky suunnitella pro-

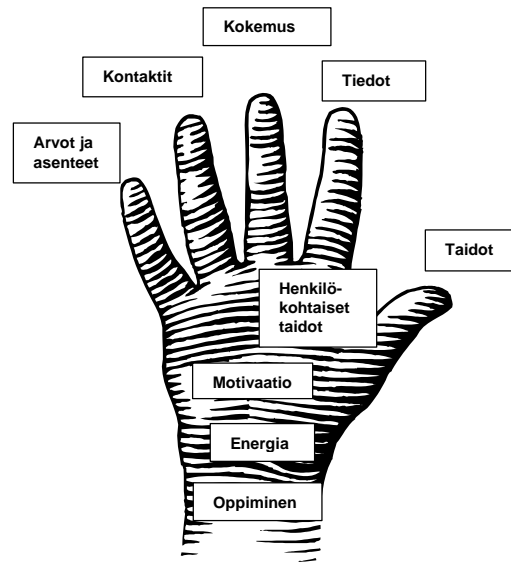
sesseja, kehittää rakenteita ja kulttuuria, joiden ansiosta hän luo osaamisen kehittymiselle edellytykset. (Ruohotie & Honka 1997, 7.)

Tulevaisuuden menestys perustuu organisaation kyvyille ylläpitää, kehittää ja koordinoita sekä hyödyntää omaa osaamistaan. Osaaminen rakentuu osaavien henkilöiden ja työryhmien varaan, sillä koko organisaation osaaminen on mahdollista vain yksilöiden osaamisen pohjalta. (Ruohotie 1997, 20.)

3.3.2 Yksilön osaaminen ja elinikäinen oppiminen

Osaavat ihmiset ovat yrityksen tärkein, mutta myös kallein tuotannon ja tuloksen tekijä. Yrityksen tahdon toteutumiseen visiosta, liikeideasta, strategioista, suunnitelmista ja toimintasuunnitelmista lähtien tarvitaan osaavia ihmisiä. (Honkola & Jounela 2000, 177.) Organisaatioiden kilpailukyvyyn haasteisiin pystyvät vastaamaan ne, jotka ovat valmiita omaksumaan uutta tietoa sekä soveltamaan sitä uudella tavalla (Ruohotie 1997, 57). Yksilö rakentaa itse oman tiedon, joten tietoa ei voida vain siirtää toiseen ihmiseen kertomalla. Tiedon rakentaminen on aktiivinen prosessi ja se perustuu aikaisempaan tietoon. Aktiivisuudella tarkoitetaan juuri tiedon rakenteluun liittyvää omaa toimintaa, joka voi olla keskustelua, kyselyä, tarkentamista tai kokeilevaa toimintaa uuden idean perusteella. Tästä seuraa, että aikaisempi tieto täydentyy uudella tiedolla ja rakentuu uudeksi kokonaisuudeksi. Tiedon omatoiminen rakentaminen ei kuitenkaan tarkoita sitä, että työyhteisössä ihmisen osaamisen ja sen kehittäminen tulisi jättää yksin hänen itsensä vastuulle vaan myös ympäristön tulee olla sellainen, että se mahdollistaa oppimisen. (Jalava & Vikman 2003, 82 – 83.)

Otala (2000, 103) kuvaa yksilön osaamista osaamiskädellä, jonka eri osat muodostavat yhdessä ihmisen koko osaamisen. Sormet muodostavat osaamisen, pätevyys eri osat ja kämmen henkilökohtaiset taidot, ihmisen henkisen ja fyysisen energian.



KUVA 1. Yksilön osaaminen (Ojala 2000, 103)

Tiedot ja taidot ovat vain osa yksilön osaamista ja ne kattavat ammattitaidot sekä yleiset ja sosiaaliset taidot. ”Tiedot” käsittävät faktat, menetelmät ja mallit ja ”taidot” kertoo miten niitä tulisi käyttää ja kuvaa kykyä soveltaa osaamistaan. ”Sosiaaliset taidot” käsittävät kommunikointi- ja yhteistyökyvyn sekä halukkuuden, empatiakyvyn yhdistellä asioita ja ihmisiä sekä motivoitumiskyvyn.

Kokemus auttaa ymmärtämään uutta tietoa ja oppimaan nopeammin, siksi se on tärkeä osa kokonaisosaamista. Kokemuksen ansiosta uusi tieto kytkeytyy jo olemassa olevaan tietoon. Kokemuksen viitekehys on sitä laajempi mitä kauemmin ja luvemmin sitä on ehtinyt kertyä.

Kontaktit ovat oleellinen osa pätevyyttä, sillä kontaktien avulla pystymme havaitsemaan tulevat muutokset ja asiat. Kontaktit auttavat selvittämään nopeasti, mitä muutos merkitsee, mitä seuraavaksi tulee tehdä ja mistä saa mahdollista lisätietoa. Kontakteja ovat kirjalliset ja sähköiset tiedonlähteet sekä erilaiset ihmissuhdeverkostot.

Arvot ja asenteet ovat merkittäviä ihmisen osaamisen kriteereinä, sillä niitä voi olla vaikea muuttaa. Yksilön asenne kertoo hänen sopeutumismahdollisuuksistaan jatkuvan muutokseen ja onko hän valmis satsaamaan omaan osaamiseensa ja sen ylläpitämiseen. Myös vastuuntunto sekä omista että yhteisistä asioista on työyhteisön kannalta tärkeää. Ajattelumallin ollessa liian jäykkä on todennäköistä, että tällainen yksilö ei selviä tulevista oppimis- ja sopeutumisvaatimuksistaan.

Henkilökohtaisiin ominaisuuksiin kuuluu ns. henkilökohtaiset taidot, jotka vaihtelevat yksilöittäin. Näihin taitoihin luokitellaan eettisyys, aloitteellisuus, luovuus, intuitio, kielellinen ilmaisutaito, kehonkieli ja ulkoinen olemus.

Osaaminen on siis paljon enemmän kuin pelkkiä tietoja ja taitoja, siksi osaamista tulee kehittää monipuolisesti. Työntekijöiden jatkuva oppiminen työssään lisää epäilemättä heidän arvoaan yritykselle. (Liukkonen ym. 2002, 78.) Elinikäinen oppiminen kehittää näitä kaikkia yksilön osaamisen osa-alueita. Elinikäinen oppiminen tarkoittaa yksilön osaamisen kehittämistä koko elämän ajan ja sitä kuvataan yksilön kehitysprosessina. Se ei ole vain tietojen ja taitojen kartuttamista, vaan osaaminen tarkoittaa ihmisen koko pätevyyttä ja osaamispotentiaalia. Elinikäinen oppiminen auttaa sopeutumaan muutuvaan maailmaan ja selviytymään yhteiskunnan ja työelämän muutoksissa. (Ojala 2000, 102 – 105.) Heinosen ja Vento-Vierikon (2002, 114) mukaan elinikäinen oppiminen ja kehittyminen ovat turva ja henkivakuutus, sillä kehittymällä voi ainoastaan menestyä tai ylipäätään selviytyä työelämässä.

Yksilön elämänhistoria ja tausta ovat voimakkaasti läsnä siinä, miten hänen ammatillinen osaamisensa kehittyy. Erilaiset tietoiset ja satunnaiset koulutusta ja työsuhteita koskevat valinnat ovat rakentaneet kykyjä ja taitoja, joista ammatillinen osaaminen ajan myötä rakentuu. Nuorella, koulusta työelämään siirtyvällä työntekijällä on luonnollisesti osaaminen heikompa. Taitoja voidaan kartuttaa vasta työpaikoilla. Jotta työnteosta tulisi turvallista ja tuottavaa on nuoren kohdalla työnopastuksessa monesti lähdettävä liikkeelle perusasioista. Työnopastusta miettiessä onkin tärkeää huomioida oppimisprosessin vaatimukset ja yksilön lähtötaso ja oppimiskyky. (Borgman & Packalen 2002, 57 – 58.) Borgmanin ja Packalenin (2002, 59) mukaan oppimiskyky säilyy koko työuran ajan ja sen jälkeenkin.

Yksilön ydinosaaaminen on kommunikaatiota, osallistumista ja syvää sitoutumista työskentelyyn yli organisaation rajojen. Se ei kulu käytössä, vaan laajenee jatkuvasti sitä mukaan kun sitä sovelletaan käytännössä. Osaamista täytyy kuitenkin ruokkia ja suojella, sillä tieto katoaa, jos sitä ei käytetä. (Ruohotie 1997, 24)

3.4 Oppimisen ehdot

Jalavan ja Vikmanin (2003, 82 – 83) sekä Ruohotien mukaan (1997, 80) kaikki omak-
suttu tieto on ihmisen itsensä rakentamaa. Kun ihminen havainnoi, hän valikoi ja tul-
kitsee informaatiota ja nivoo sen osaksi jo olemassa olevia tiedollisia rakenteitaan.
Tästä seuraa, että informaatio muuttuu tiedoksi ja johtaa oppimiseen. Tarvitaan tietoa
siitä millaiset oppimisen ehdot eli taidot ovat merkittäviä, jotta uutta tietoa voidaan
oppia. Oppimisen ehtoja ovat seuraavat:

*Oppija, joka soveltaa tehokkaita strategioita pyrkii ymmärtämään ja hahmottamaan
kokonaisuuksia. Hän kytkee opittavan aineksen siihen, mitä hän jo osaa ja tietää ja
kierrättää sitä mielessään kysellen. Oppija pykii kiinnittämään huomionsa opittavan
aineksen solmukohtiin.*

*Oppijan itsearviointivalmiudet ovat oleellisia kaikessa oppimisessa, joka on tavoit-
teellista. Tavoitteena on oppijan hahmottaminen itsensä elämyksellisesti toimijaksi.
Haasteena on saada heräämään oppijan halu ymmärtää se, mitä ollaan oppimassa ja
tekemässä ja saada näkemään oppiminen keinona ottaa maailma ja oma toiminta hal-
tuun. Yksi keskeinen tehtävä on myös saada oppija kysymään kysymyksiä miksi ja
miten.*

*Oppimisen taidot eivät pelkästään vaikuta oppimiseen. Yksilön itsearvostus vaikuttaa
siihen, missä määrin hän kokeilee uusia toimintamalleja ja –strategioita ja toimii
omaa elämäänsä ohjaavana subjektina.*

*Yksilön oppimisen valmiuksia säätelevät persoonallisuustekijät. Oppijan oman maail-
mankuvan tulee olla eheä ja johdonmukainen, jotta uusi tieto sulautuu siihen mielek-
käästi ja jotta aiemmin opitusta tiedosta syntynyttä kokonaisuutta voidaan kyseen-
alaistaa ja muuntaa mielekkäästi.*

*Uuden oppimiseen ei tarkoita vanhojen faktojen korvaamista uusilla vaan uutta tapaa
tarkastella jo tuttuja asioita. Käsitys mistä tahansa asiasta on aina sidoksissa suurem-
paan käsitysten ja uskomusten muodostamaan muottiin ja yksittäisen tiedon merkitys
yksilölle on riippuvainen laajasta ennakko-oletusten verkosta. Mitä kiinteämmin jokin*

käsitys on kiinnittynyt muottiin, sitä vaikeampi käsitystä on kyseenalaistaa, hahmottaa ja jäsentää toisella tavalla.

Oppimiseen liittyvät tavoitteet ovat aikuisilla yleensä erityisempiä ja vaihtelevampia kuin nuorilla. Aikuisten kokemus ja tiedot ovat laajempia, mutta myös syvemmälle juurtuneita ja voivat tämän vuoksi vaikeuttaa tiedon omaksumista. Oppimisen ehdot eivät muutu ikääntymisen myötä, sillä oppimisprosessi ja oppimista edistävät taidot pysyvät samoina läpi elämän. (Ruohotie 1997, 80 – 82.)

3.5 Oppimisen seuranta ja arviointi

Seurannan avulla varmistetaan suunnitelman onnistuminen, saavutettiinkö tavoitteet, miten onnistuttiin, oliko puutteita ja jäikö korjaamisen varaa (Kangas & Hämäläinen 2000, 16.) Parhaimmillaan perehdyttäminen on vuorovaikutuksellista oppimista, jossa kysellään, keskustellaan, kuunnellaan, kannustetaan ja saadaan palautetta puolin ja toisin työnteon ohessa. Tavallisten keskustelujen lisäksi on kuitenkin hyvä käydä seuranta-, arviointi- tai kehityskeskusteluja, joihin valmistaudutaan etukäteen. Esimies, perehdyttäjä tai työpaikkaohjaaja sopii ajan ja varaa rauhallisen paikan. Seurantakeskustelun tarkoitus on pohtia yhdessä perehdyttämisen toteutumista ja täydentää työn ohessa käytäviä keskusteluja ja tuoda lisätietoa perehdytettävälle asioiden sujumisesta. Seurantakeskustelussa käydään läpi muun muassa perehdyttämisen toteutuminen, hyvin opitut asiat, missä tarvitaan vielä ohjausta ja harjoittelua, onko perehdytettävällä toiveita perehdyttämiseen ja työnopastukseen sekä miten jatkossa toimitaan. (Kangas & Hämäläinen 2007, 17.)

Perehdyttämisessä ja työnopastuksessa arvioinnin kohteena ovat ammattitiedot ja taidot. Ammattitaito koostuu kolmesta pää osa-alueesta, jotka ovat tekniset ja taloudelliset taidot, suunnittelu-, kehittämis- ja arviointitaidot sekä sosiaaliset taidot. Arvioinnissa voidaan huomioida myös päätöksentekotaidot, ongelmanratkaisutaidot ja oppimisen taidot. (Kangas & Hämäläinen 2007, 18.)

Se, miten ja millä tasolla oppimistuloksia arvioidaan, riippuu pitkälti arvioinnille asetetuista tavoitteista ja kontekstista. On tilanteista, jolloin tarvitaan huolellista ja tarkkaa arvota oppimistuloksista ja mahdollisesta lisä- ja jatkokoulutustarpeesta. Arvioinnin menetelmät määräytyvät sen mukaan, miten merkityksellinen uusien tietojen ja taito-

jen hallinta on työn kannalta ja miten merkitykselliset mahdolliset virheiden seuraamukset ovat sovellettaessa opittua käytäntöön. (Ruohotie 1997, 133.)

Oppimista arvioitaessa on lähtökohtana aina oppimistavoitteet, jotka voivat olla hyvinkin erilaisia riippuen perehdytettävän omista lähtökohdista. Perehdytettävät voidaan luokitella eri osaamistasojen mukaan aloittelijoihin, osaajiin ja asiantuntijoihin. Aloittelija suoriutuu tietyistä työtehtävistä, mutta tarvitsee vielä ohjausta, apua ja tukea. Osaaja suoriutuu työtehtävistään tavallisissa tilanteissa ja pystyy toimimaan itsenäisesti. Hän myös osaa ja uskaltaa kysyä neuvoja tarvittaessa. Asiantuntija hallitsee työtehtävät jo yllättävissä ja poikkeuksellisissakin tilanteissa. Hän pystyy hahmottamaan kokonaisuuden ja työskentelee itsenäisesti. (Kangas & Hämäläinen 2007, 19.)

Perehdyttämisessä ja työnopastuksessa hyvä seurannan apuväline on tarkistuslistat. Se voi olla yksinkertaisimmillaan lyhyehkö muistilista, johon perehdyttäjä merkitsee käsitellyn asian. Asioiden määrä vaikuttaa luonnollisesti muistilistan laajuuteen. (Kangas 2000, 16.)

Jos jotain opitaan huonosti, syntyy yleensä paljon vahinkoa. Huolelliseen kehittämiseen kuuluu uuden oppiminen ja sen ymmärtämisen ja sisäistämisen varmistaminen. Se säästää aikaa, rahaa ja ihmisten mieltä. (Honkola & Jounela 2000, 180.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää perehdytyksen nykytilannetta toimeksiantajayrityksessä ja saada kehitysideoita ja ratkaisu tutkimusongelmani, joka on ”miten perehdytystä voitaisiin selkeyttää?” Tutkimuskohteena ovat yrityksen neljä työntekijää. Tässä luvussa kerron toimeksiantaja -yrityksen taustoista sekä koko hankkeen toteutuksesta, aina tutkimusmenetelmien valinnasta aineiston hankintaan. Lopuksi selvitan tutkimuksen luotettavuuden toteutumista.

4.1 Yrityksen esittely

Polkupyörä Etappi on polkupyörien, pyöräilytarvikkeiden ja varaosien jälleenmyyjä Mikkelissä. Kyseessä on perheyritys ja sen on perustanut Janne ja Milla Pokkinen vuonna 2000. Vuosien myötä yritys on kasvanut pienestä yhden ihmisen työllistävästä

pyöräkorjaamosta täyden palvelun polkupyöräliikkeeksi. Yrityksen valikoimaan kuuluu laadukkaita ja tunnettuja eri merkkisiä polkupyöriä aina city-pyöristä huippuluokan sport-pyöriin. Näistä mainittakoon muun muassa Crescent, Tunturi, Kalkhoff, Focus ja Specialized. Viimeisimpien vuosien aikana yritys onkin panostanut enemmän juuri näihin sport-luokan pyöriin. Erikoistuminen niihin on kannattanut, sillä sport-pyörät ovat kasvattaneet huomasti suosiotaan. Sport-pyörät eivät ole enää pelkästään harraste- ja kilpapyöräilijöiden suosiossa, vaan ne ovat nousseet kaiken kansan suosioon. Yritys erottuu erikoistumisensa ansiosta edukseen muista yrityksistä ja siksi se onkin vahvistanut asemaansa markkinoilla laadukkaiden polkupyörien myyjänä. Yrityksen valikoimaan kuuluu myös kaiken kattava polkupyörien varaosien sekä tarvikkeidenmyynti, joihin kuuluvat muun muassa pyöräilytekstiilit. Myös polkupyörien vuokraus on yksi yrityksen palveluista.

Vaikka polkupyörien myynti näytteleeikin suurta osaa yrityksen toiminnassa, ei huolto- ja korjaamopalvelua ole jätetty pois liiketoiminnasta. Ammattitaitoinen huolto korjaa ja huoltaa niin uudet kuin vanhatkin polkupyörät merkistä riippumatta. Pyörähuollossa hoidetaan luonnollisesti Polkupyörä Etapistä ostettujen polkupyörien takuuhuollot, mutta myös monien muiden polkupyörämerkkien takuuhuollot.

Yritys työllistää tällä hetkellä yrittäjien lisäksi kaksi vakituista työntekijää. Sesonkiaikana yrityksessä työskentelee lisäksi useita määräaikaista työntekijöitä. Tällä hetkellä myymälöitä on kaksi Mikkelissä. Toinen myymälä avattiin Lehmuskylään vuonna 2007, joka aikaisemmin oli toiminut pelkkänä yrityksen varastona. Yritys käyttää nimeä Vekara Etappi ja toiminta on keskittynyt pääasiassa lasten- ja nuorten polkupyörien myyntiin. Vekara Etapin palveluihin kuuluu myös huoltopalvelu sekä polkupyörien vuokraaminen.

4.2 Tutkimusmenetelmät

Suomalaisessa yhteiskunta- ja kasvatustieteellisessä keskustelussa käytetään usein synonyymeina käsitteitä laadulliset, pehmeät ja kvalitatiiviset menetelmät. Karkeimmillaan laadullinen tutkimus ymmärretään aineiston muodon kuvaukseksi. (Eskola & Suoranta 1998, 13.) Kvalitatiivinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Tutkimukselle tyypillistä on, että suositaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina. Tutkija luottaa

enemmän omiin havaintoihinsa kuin erilaisilla mittausvälineillä hankittavaan tietoon. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija pyrkii paljastamaan odottamattomia seikkoja, ja tämän vuoksi lähtökohtana on aineiston monimuotoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Aineiston hankinnassa suositaan metodeja, joissa tutkittavan ”ääni” pääsee esille. Tällaisia metodeja ovat muun muassa teemahaastattelu, osallistuva havainnointi ja ryhmähaastattelut. Kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti. Tutkimuksessa edetään joustavasti ja tarpeen vaatiessa suunnitelmia muutetaan olosuhteiden mukaan. Lopullinen tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi ym. 2004, 155.)

Opinnäytetyöni on laadullinen tapaustutkimus. Tapaustutkimuksen lähtökohtana on ilmiö tai tapaus, joka kiinnostaa tutkijaa. Usein tutkijalla on ilmiöstä aiempaa tietämystä ja sen pohjalta muodostuu alustava tutkimusongelma, jonka selvittämiseksi syvennyttään empiiristen aineistojen pariin. (Laine ym. 2007, 26.) Metsämuuronen (2001, 16) määrittelee tapaustutkimuksen empiiriseksi tutkimukseksi, jossa monipuolisia ja monilla tavoin hankittuja tietoja käyttäen tutkitaan nykyistä tapahtumaa tai toimivaa ihmistä tietyssä ympäristössä. Tutkimuksen avulla pyrin kokoamaan monipuolisesti tietoa tutkimusongelmani selvittämiseksi ja hyödyntäen yrityksen työntekijöitä tiedon hankinnassa. Aineiston hankinta tapoina käytän haastattelua ja havainnointia, jotka suoritan toimeksiantaja-yrityksessäni.

4.3 Tutkimusaineiston hankinta

Laadullisella tutkimusaineistolla tarkoitetaan pelkistetyimmillään aineistoa, joka on ilmiösultaan pääsääntöisesti tekstiä. Aineiston teksti voi olla syntynyt tutkijasta riippuen tai kokonaan hänestä riippumatta. Näistä esimerkkejä ovat erimuotoiset haastattelut ja havainnoinnit. (Eskola & Suoranta 1998, 15.)

Tutkimusaineiston keräämiseen käytin haastattelua, sillä sen avulla kerättävästä aineistosta saadaan syvällisempää tietoa. Tein haastattelut yksilöhaastatteluna case -yritykseni neljälle työntekijälle. Työntekijät ovat vakituisia, osa-aikaisia ja kesätyöntekijöitä. Haastattelu muistuttaa spontaania keskustelua, mutta eroaa osallistujien roolijaolla tavallisesta keskustelusta siten, että haastattelijalla on ohjat. Haastattelulla on päämäärä, johon pyritään haastattelun avulla. Haastattelijalla esittää kysymyksiä ja tekee aloitteita, kannustaa haastateltavaa vastaamaan, ohjaa keskustelua ja fokusoi sitä tiet-

tyihin teemoihin. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 23.) Haastattelua käytetään tutkimustarkoituksiin systemaattisena tiedonkeruun muotona, jonka tavoitteena on saada mahdollisimman päteviä ja luotettavia tietoja. (Hirsjärvi ym. 2004, 196.) Tutkimushaastattelut jaetaan seuraaviin ryhmiin: strukturoitu haastattelu eli lomakehaastattelu, puolistrukturoitu haastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Strukturoitu haastattelu tapahtuu lomaketta apuna käyttäen. Esitetyt kysymykset, väitteiden muoto ja järjestys on aina täysin määrätty. Puolistrukturoitu haastattelu eroaa edellisestä siten, että kysymykset ovat kaikille samat, mutta vastausvaihtoehdot eivät ole valmiita vaan haastateltava saa vastata kysymyksiin omin sanoin. Teemahaastattelulle on ominaista, että haastattelun aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. Avoimessa haastattelussa selvitetään keskustelun kuluessa haastateltavan aitoja ajatuksia, tunteita, mielipiteitä ja käsityksiä. (Eskola & Suoranta 1998, 86.)

Käytin haastattelumenetelmänä puolistrukturoitua haastattelua. Kysymykset oli laadittu valmiiksi opinnäytetyön viitekehyksen mukaisesti (liite 1) ja kaikilta kysyttiin samat kysymykset. Haastattelu on joustava tapa kerätä aineistoa ja tarvittaessa voidaan syventää saatavia tietoja esittämällä esimerkiksi lisäkysymyksiä tarpeen mukaan. Tutkimusongelmani ratkaisemiseksi haastattelu vaikutti parhaimmalta tavalta saada oleellinen tieto, sillä työntekijöillä on omakohtaisia kokemuksia tutkittavasta asiasta.

Haastattelussa työntekijät voivat vapaasti tuoda esille itseään koskevia asioita ja he voivat kertoa itsestään ja aiheesta laajemmin kuin tutkija edes pystyy ennakoimaan. Huomion arvoista on myös, että haastattelija ja haastateltava näkevät toisensa, jolloin vastaajan ilmeitä ja eleitä voidaan myös tulkita. Haastattelun etuna on myös, että haastateltavat on mahdollista tavoittaa helposti myöhemminkin, jos aineistoa tarvitsee esimerkiksi täydentää. (Hirsjärvi ym. 2004, 194.)

Kaikki haastattelut toteutettiin syyskuussa 2013 yrityksen kahdessa eri toimipisteessä. Nauhoitin haastattelut ja kirjasin muistiinpanoja haastattelun yhteydessä tietokoneelle. Ojasalon ym. (2009, 96) mukaan haastattelut on hyvä nauhoittaa, sillä se antaa haastattelijalle paremmat mahdollisuudet tarkkailla haastateltavaa. Ruusuvuoren ja Tiittulan (2005, 14) sekä Ojasalo ym. (2009, 96) mukaan nauhoittaminen antaa mahdollisuuden palata tilanteeseen uudelleen, jolloin nauhoitus toimii sekä muistiapuna että tulkintojen tarkistamisen välineenä. Haastattelu voi kestää kymmenistä minuuteista tunteihin ja luonnollisesti kestoon vaikuttaa se, miten paljon tietoa tarvitaan ja kuinka

avoimesta haastattelusta on kysymys (Ojasalo ym. 2009, 96). Tekemäni haastattelut kestivät 20 minuutista 1 h 10 minuuttiin.

Toisena aineiston keräämisen muotona käytin osallistuvaa havainnointia. Havainnoinnilla tarkoitetaan sellaista aineiston keruuta, jossa tutkija osallistuu tutkimansa yhteisön toimintaan (Eskola & Suoranta 1998, 98). Havainnoinnin avulla voidaan saada tietoa esimerkiksi siitä, miten ihmiset käyttäytyvät ja mitä tapahtuu luonnollisessa toimintaympäristössä. (Ojasalo ym. 2009, 103). Työskentelen itse case -yrityksessä, joten havainnointi on luonnollinen tiedonkeruumenetelmä kohdallani. Lisäksi olen itse ollut mukana useassa perehdytystilanteessa, joissa olen käyttänyt havainnointia systemaattisena tiedonkeruumenetelmänä. Havainnoinnin avulla pystyn monipuolistamaan tutkimuksen aineiston sisältöä ja muodostamaan paremman kokonaiskuvan. Havainnointi on hyvin subjektiivista, inhimillistä toimintaa. Havainnoinnin avulla pystytään tulkitsemaan arkielämänkin monivivahteisuutta hyvinkin runsaasti. Havainnointiin käytettävä aika voi vaihdella pienistä havaintokäynneistä vuosia kestävään kenttätyöhön. (Eskola & Suoranta 1998, 102.) Omat havaintoni ovat vuosien varrelta poimittuja ja jotka pyrin nyt hyödyntämään tätä tutkimusta tehdessäni.

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analysoinnilla pyritään luomaan aineistoon selkeyttä ja uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Analyysissa pyritään tiivistämään aineisto siten että informaatioarvo kasvaa luomalla hajanaisesta aineistosta selkeää ja mielekästä. (Eskola & Suoranta 2005, 137.) Ennen kuin aineiston analysointia voidaan tehdä, on aineisto saatettava sellaiseen muotoon, että se on mahdollista analysoida, muun muassa haastattelutulokset muutetaan kirjoitettavaan muotoon. (Ojasalo ym. 2009, 99.) Yleensä muistiinpanot ja haastattelut kirjoitetaan puhtaaksi eli litteroidaan. Litterointi voidaan tehdä myös valikoidusti eli kirjoitetaan puhtaaksi vain sellaiset asiat, jotka ovat oleellisia tutkimuksen kannalta. (Matsämuuronen 2001, 51.) Ruusuvuoren ja Tiittulan mukaan (2005, 16) litterointi toimii hyvänä muistiapuna ja helpottaa yksityiskohtien havaitsemista aineistosta. Kirjalliseen muotoon purettuun aineistoon on hyvä tutustua perinpohjaisesti, sillä silloin keskeisimmät asiat nousevat esille tekstistä ja aineiston tulkitseminen on helpompaa. (Eskola & Suoranta 2005, 151.)

Laadullisen aineiston analysoinnissa voidaan käyttää seuraavia menetelmiä: laskeminen, asteikointi, teemoittelu, yhteyksien tarkastelu ja kehityskulun tarkastelu. Laskemisen avulla selvitetään, kuinka usein jokin tietty ilmiö esiintyy tutkimuksessa. As-

tekoinnissa tapaukset jaotellaan sen mukaan onko jotain ominaisuutta paljon vai vähän. Teemoittelussa nostetaan esille yhteiset piirteet aineistoista. Yhteyksien tarkastelussa käytetään joko tyypittelyä, jossa tapaukset määritellään yhteisten piirteiden mukaan tai ääriyhmittelyä, jolloin muodostetaan vastakkaiset ryhmät jonkin ominaisuuden perusteella. Kehityskulun tarkastelussa aineistosta tarkastellaan ajallisia seurantoja. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 172 – 179.) Omassa työssäni aion käyttää asteikointia ja yhteyksien tarkastelua, tyypittelyä.

4.4 Tutkimuksen luotettavuus

Kaikissa tutkimuksissa pyritään välttämään virheiden syntymistä, mutta silti luotettavuudessa ja pätevyudessa on eroja. Tämän vuoksi tehdyn tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan erilaisten mittaus- ja tutkimustapojen avulla. Tutkimuksen arvioinneissa käytettyjä käsitteitä ovat reliaabelius (luotettavuus) ja validius (pätevyys). Tutkimuksen reliaabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Reliaabelius voidaan todeta monella tavalla, muun muassa siten jos kaksi arvioijaa päätyy samanlaiseen tulokseen tai jos samaa henkilöä tutkitaan uudestaan ja saadaan sama tulos, tällöin tulos on reliaabeli. (Hirsjärvi ym. 2004, 216.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pääasiallinen luotettavuuden kriteeri on tutkija itse ja arviointi koskee koko tutkimusprosessia (Eskola & Suoranta 1998, 210). Haastattelijan neutraalisuutta pidetään tärkeänä ominaisuutena, sillä haastattelijan puolueettomuus lisää tulosten luotettavuutta. (Ruusuvoori & Tiittula 2005, 44.) Hirsjärven ym. (2004, 196) mukaan haastattelussa ratkaisevaa on, miten hyvin haastatteliija osaa tulkita haastateltavan vastauksia. Haastattelu on konteksti- ja tilannesidonnaista, josta voi syntyä ongelmaksi se, että tutkittavat saattavat puhua haastattelutilanteessa toisin kuin jossakin toisessa tilanteessa. Tämän vuoksi tuloksia tulkittaessa on hyvä huomioida, että tulosten yleistämisessä ei pidä liioitella.

Suoritin haastattelun tutussa työympäristössä ennalta sovittuna ajankohtana, sillä pyrin siihen että haastateltavat ovat mahdollisimman rentoja vastatessaan kysymyksiin. Haastattelijana pyrin olemaan mahdollisimman neutraali ja pyrin lähinnä tulkitsemaan haastateltavien vastauksia. Haastattelu suoritettiin suojassa kaikilta häiriötekijöiltä, joten kukaan muu ei voinut vaikuttaa haastattelutuloksiin. Haastattelussa edettiin laitimieni kysymysten mukaisessa järjestyksessä, jotka olivat laadittu viitekehysten poh-

jalta. Näiden järjestelyjen uskon lisäävän haastattelutulosten luotettavuutta, sillä todennäköisesti tulokset olisivat samoja, jos joku toinen esittäisi samat kysymykset uudestaan haastateltaville.

Havainnoinnissa luotettavuutta saattaa heikentää se, että havainnoitsija havainnoi valikoivasti tai hän ei huomaa kaikkea. Tästä voi seurata se, että häneltä jää huomaamatta merkityksellisiä seikkoja. Havainnoitsija saattaa myös asettaa tiettyjä ennakkokäsityksiä aikaisemman kokemuksen perusteella. Hän saattaa esimerkiksi päätellä jostain tietystä käyttäytymismallista henkilön persoonallisuutta. Havainnoijan mieliala ja aktiiviatason heikkeneminen voivat myös vaikuttaa heikentävästi havainnoinnin lopputulokseen. (Eskola & Suoranta 1998, 102.)

Omat havaintoni ovat vuosien varsilta poimittuja ja olen pyrkinyt olemaan tarkka hyödyntäessäni niitä tässä työssäni. Koen, että haastattelujen vastaukset vahvistivat tekemiäni havaintoja, joten siksikin havaintojani voidaan pitää luotettavina. Koko tutkimusprosessissa olen pyrkinyt rehellisyyteen, avoimuuteen ja asioiden esittämiseen totuudenmukaisesti.

Validius eli pätevyys on toinen tutkimuksen arvioinnissa käytettävä käsite. Sillä tarkoitetaan mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä mitä on tarkoituskin. (Hirsjärvi ym. 2004, 216.) Mielestäni onnistuin löytämään oikeat menetelmät saadakseni vastauksia tutkimusongelmaani. Haastattelukysymykset olivat selkeitä, niitä oli riittävästi ja mahdollisuus tarkentaa haastattelun edetessä. Haastattelussa oli oikeat henkilöt kertomassa asiasta ja heidän ansiosta sain tutkimukseeni paljon tärkeää tietoa.

5 PEREHDYTTÄMISEN NYKYTILANNE

Tässä luvussa kartoitan perehdyttämisen nykytilannetta analysoimalla haastattelujen tulokset. Haastattelu tehtiin neljälle työntekijälle, jotka ovat vakituksessa ja määräaikaisissa työsuhteissa mekaanikkoina ja myyntihenkilöinä. He kaikki osallistuivat haastatteluun positiivisella asenteella ja kertoivat avoimesti mielipiteensä ja kehittämisideansa.

Perehdyttäminen ja sen hyödyt

Ensimmäisenä kysyin mitä heidän mielestään on hyvä perehdyttäminen ja mitä hyötyä siitä on. Kaikki vastasivat aika samansuuntaisesti ja kokivat, että hyvä perehdyttäminen on selkeää opastusta, jonka avulla pääsee mukaan työyhteisön käytäntöihin ja kiinni työn tekemiseen. Esille nousi myös, että hyvään perehdyttämiseen kuuluu toimintatapojen opastamisen lisäksi myös henkilökuntaan tutustuttaminen. Se koettiin tärkeäksi, etenkin jos kyseessä on nuorempi henkilö, jolloin tutustuminen ja asioiden kysyminen voi olla vaikeampaa.

Kaikki olivat sitä mieltä, että perehdyttämisen hyödyt ovat merkittäviä, sillä työn oppii nopeammin ja säästytään suuremmilta virheiltä. He arvioivat myös, että perehdyttäminen auttaa pääsemään kiinni nopeammin tehokkaaseen ja tulokselliseen työnteokseen. Myös töihin tuloa pidettiin mielekkäämpänä, kun hahmottaa kokonaisuuden eli tietää kenen kanssa työskentelee, keneltä voi pyytää tarvittaessa apua ja mitä omiin työtehtäviin kuuluu.

Omakohtaiset kokemukset perehdyttämisestä ja työnopastuksesta

Kysyttäessä miten perehdytys on hoidettu heidän omalla kohdallaan, kaikki olivat sitä mieltä, että perehdyttäminen on hoidettu heidän mielestään hyvin. Kaikkien haastateltavien kohdalla perehdytys oli tapahtunut ennen varsinaista sesonkia, joten he kokivat, että aikaa perehdytykseen oli varattu riittävästi ja he olivat saaneet riittävästi perehdytystä yrityksen toimintaan. Työnopastuksen hoitamisesta oltiin myös samaa mieltä, sillä kaikki kokivat, että olivat saaneet tiivistä lähiopetusta työtehtäviinsä kokeneemalta henkilöltä.

”Minut perehdytti yritykseen yrittäjä itse, yksityiskohtaisemman työnopastuksen suoritti vakituinen työntekijä. Aloitin helpommista työtehtävistä ja etenin taitojen karttuessa vaativimpiin tehtäviin. Oli hyvä, että neuvoa pystyi kysymään aina tarvittaessa”

”Yrittäjä esitteli minut firman työntekijöille ja koin heti kuuluvani tähän porukkaan. Vakituinen työntekijä opasti työtehtäviin.”

”Sain henkilökohtaista perehdytystä ja työnopastusta yrittäjältä. Kielen kanssa oli hieman ongelmia, sillä perehdyttäminen käytiin englanninkielellä ja osa ammattisanoista oli minulle vieraita.”

Vastauksista näkyy, että perehdyttäminen on ollut intensiivistä ja siihen on panostettu. Tulkintaa vahvistaa se, että kaikki työntekijät kokevat, että perehdyttäminen on ollut heidän kohdallaan onnistunutta.

Huomiota vaativat asiat perehdytyksessä

Mihin asioihin tulisi kiinnittää huomiota perehdyttämisessä, herätti paljon ajatuksia ja hyviä vastauksia. Koettiin, että yleiskatsaukseen panostaminen on tärkeää heti alussa, eikä niinkään yksityiskohtaisten tietojen läpikäyminen. Uuden työntekijän on hyvä tietää kokonaisuus yrityksestä, toimitilat, toimintatavat, omat työtehtävät ja työyhteisön jäsenet. Huomiota tulisi kiinnittää myös perehdytyksen johdonmukaiseen, mutta rentoon asioiden läpikäymiseen. Johdonmukaisuudella tarkoitettiin, että perehdytyksessä edettäisiin tietyn ohjelman mukaan, mutta ei liian kaavamaisesti vaan siten, että työntekijälle jäisi tilaa sisäistää opitut asiat.

”Perehdytyksessä tulisi kiinnittää huomiota avoimeen yhteistyöhön”

Tällä tarkoitettiin sitä, että perehdytettävän tulee voida esittää omia näkemyksiään avoimesti, hänen tulee pystyä esittämään kysymyksiä ja saada apua tarvittaessa. Perehdytys ei saa olla vain perehdyttäjän yksinpuhelua. Perehdyttämisessä huomiota toivottiin kiinnitettävän myös tiedon löytymiseen, eli mistä perehdytettävä voi tarvittaessa saada lisätietoa. Uuden työntekijän on alussa hankala muistaa kaikkea uutta oppimaansa ja siksi tiedon varmistaminen tutusta lähteestä antaa varmuutta ja auttaa perehdytettävää sisäistämään asiat paremmin.

”Olisi hyvä, jos perehdytyksen tukena olisi jotain itseopiskelu tukimateriaalia”

Itseopiskelumateriaaliksi esitettiin jotain yrityksen omaa tietopakettia, alan kirjallisuutta, lehtiä ja linkkejä, joita perehdytettävä voisi halutessaan tutkia ja opiskella myös vapaa-ajallaan. Tarvittaessa tarkennusta voisi etsiä tietyistä lähteistä myös työn ohessa.

Perehdyttämismateriaalin tarpeellisuus

Kysymykseen onko huolto/korjaustöiden opastuksessa tarpeellista olla jotain perehdytysmateriaalia ja onko perehdytyksen tukena ollut ylipäätänsä mitään materiaalia, sain vastaukseksi seuraavat: Varsinaista perehdytysopasta ei ole ollut aikaisemmin käytössä, vaan lähinnä joitain irrallisia ohjeita sekä yrityksen omat www-sivut. Haastateltavat totesivat, että yrityksellä olisi hyvä olla oma perehdytysopas tai jokin muu vastaava, joka toimisi tiiviinä tietopakettina ja nopeuttaisi uuden työntekijän perehdyttämistä. Etenkin sesonkiaikana perehdytysmateriaalilla on tarvetta, sillä perehdytykseen ei ole mahdollisuutta varata niin paljon aikaa. Huolto ja korjaustöissä on ollut joitakin irrallisia ohjeistuksia ja koettiin, että uusien työntekijöiden tukena olisi hyvä olla selkeä ohjeistus, johon on kerätty ohjeet koko huoltoprosessista ja tietoa ainakin yleisimmistä huolloista esim. huoltopaketeista.

Perehdytyksen kehittäminen

Perehdytyksen puutteita ja kehitysideoita miettiessä, esille nousi perehdytysoppaan puuttuminen, josta saisi yleiskatsauksen yrityksestä ja toiminnasta. Perehdytysopas toimisi myös apuna epäselvissä tilanteissa, sillä siitä voisi tarkistaa tietoja. Perehdytyksen kehittämiseen toivottiin myös yhden selkeän perehdyttäjän nimeämistä, joka toimisi myös työhön opastamisen ohjaajana ja jonka puoleen voisi kääntyä aina tarvittaessa. Kehittämisideana esitettiin myös oppimisen seuranta, jota ei ole aikaisemmin tehty kovin perusteellisesti vaan lähinnä opastamalla hankalissa tilanteissa kun tilanne on ns. ”päällä”. Toivottiin, että oppimisen etenemistä seurattaisi esimerkiksi palautekeskustelun avulla, jossa opetettuja ja opittuja asioita käytäisi vielä yhdessä läpi. Palaaverissa kumpikin osapuoli voisi tuoda oman kantansa perehdytyksen onnistumisesta esiin ja tällöin epäselvät asiat voitaisiin selvittää saman tien. Perehdytettävä tiedostaisi oman tilanteensa ja tarvittaessa perehdyttäjä voi antaa lisää perehdytystä esim. tietyn työtehtävän hoitamisessa. Kehittämisideana esitettiin perehdyttämisvaiheessa huolto- ja korjaustöiden läpikäymistä taloudellisesti, sillä esimerkiksi työvaiheiden tekeminen väärässä järjestyksessä saattaa viedä huomattavasti enemmän aikaa.

Perehdytysoppaan sisältö

Viimeisenä kysyin, mitä tietoa perehdytysoppaan tulisi sisältää. Kaikki haastateltavat esittivät, että oppaan alussa olisi hyvä kertoa yrityksestä ja sen toimintatavoista. Toivottiin myös ohjetta koko huoltoprosessista, huollon vastaanottamisesta aina huollon luovuttamiseen asti sekä esittelyä huoltopaketeista ja niiden työvaiheiden etenemisestä. Oppaaseen toivottiin selvitystä myytävistä polkupyörä-malleista kuvien kera, sillä se selkeyttäisi pyörämallien erottamista toisistaan ja helpottaisi niiden myymistä. Kasan peruskäytöstä toivottiin selkeää ja yksinkertaista ohjeistusta, jossa olisi mahdollisesti kuvat helpottamassa eri työvaiheita. Perehdytysoppaan sisältöön toivottiin tärkeiden puhelinnumeroiden laittamista ja ohjeet miten toimitaan muun muassa sairastapauksissa. Toiveena esitettiin myös yhdelle sivulle kerättyjä linkkejä, joista pääsisi pyöräilyä koskeville sivustoille. Ideana olisi, että ne antaisi perehdyttävälle lisätietoa alasta ja jo työssä oleville syventäviä tietoja. Kokonaisuudessaan perehdytysoppaasta toivottiin selkeää ja tiivistä tietopakettia, jossa ei olisi liikaa ”puuduttavaa” tekstiä. Perehdytysoppaan tulisi soveltua niin uusille kuin vanhoillekin työntekijöille sekä erimittaisiin työsuhteisiin palkatuille.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Perehdyttämisen käsite oli tuttu kaikille työntekijöille. Perehdyttämistä pidettiin kokonaisuudessaan tärkeänä, sillä se auttaa uutta työntekijää sopeutumaan uuteen työympäristöön, pääsemään nopeammin kiinni varsinaiseen työntekoon sekä estää suuremmilta virheiltä. Yrityksen henkilökunta koki, että perehdyttäminen heidän kohdallaan oli ollut hyvää ja he olivat saaneet riittävästi perehdytystä. Tähän uskon vaikuttaneen sen, että perehdyttäminen heidän kohdallaan oli tapahtunut sesongin ulkopuolella ja siihen oli pystytty varaamaan riittävästi aikaa.

Yrityksellä ei ole ollut aikaisemmin käytössään juurikaan minkäänlaista perehdytysmateriaalia tai ohjelmaa, sillä yrittäjä on perehdyttänyt ensin oppisopimuksella yhden työntekijän yrityksen käytäntöihin ja työtehtäviin. Työntekijän työskenneltyä ensin vuosia yrityksen palveluksessa, on hän siirtynyt hoitamaan työnopastusta uusille työntekijöille. Tällaisesta perehdyttämisestä käytetään Kupiaksen ja Peltolan (2009, 36 – 37) mukaan nimeä vierihoidtoperehdytys.

Sesonkiluonteisen alan vuoksi yritys palkkaa vuosittain kevät- ja kesäajaksi lyhytaikaisia kausityöntekijöitä ja myös liiketoiminnan kasvaessa koettiin, että perehdytys voisi olla suunnitelmallisempaa ja perehdytykseen ja työnopastukseen olisi erikseen nimetty henkilö. Suunnitelmallisempi perehdytys takaisi, että kaikki tärkeät asiat tulisi käytyä läpi huolellisemmin. Kupias ja Peltola (2009, 37) toteavatkin, että kun perehdytystä halutaan yhtenäistää ja tehostaa, siirrytään vierihoidtoperehdytyksestä malliperehdytykseen. Usein silloin halutaan luoda erilaisia toimintamalleja ja mallisuunnitelmia perehdyttämisen tueksi. Haastateltavat kokivat, että tukimateriaali perehdyttämisen tukena olisi hyödyllinen. Tukimateriaalin uskotaan helpottavan uuden työntekijän perehdyttämistä etenkin silloin kun perehdyttämiseen ei voida varata niin paljoa aikaa muun muassa kiireisenä sesonkiaikana. Perehdytysmateriaali voisi myös toimia työntekijöiden tukena epäselvissä tilanteissa sekä apumateriaalina aina tarvittaessa.

Mielestäni keskeisimmäksi asiaksi nousivat haastateltavien ajatukset ja ideat perehdytysoppaan sisällöstä. Perehdytysoppaan sisällöksi esitettiin lyhyttä kuvausta yrityksestä ja toimintatavoista sekä yleistä tietoa työsuhteasioista. Oppaasta ei haluttu pelkää yleistä tietopakettia, vaan siihen toivottiin myös tarkempia ohjeita päivittäisistä työtehtävistä, sillä yrityksen henkilökunnan tulee osata toimia melko monipuolisesti työtehtävissään. Alalle ei ole varsinaista koulutusta, joten tukimateriaalin ja yksityiskohtaisempien työtehtävien kuvauksen tarpeellisuus korostuu vielä entisestään. Polkupyörämekaanikon tulee osata huoltaa hyvin teknisiä ja haastaviakin polkupyöriä. Mekaanikon töiden lisäksi hänen tulee pystyä työskentelemään myös tietokoneella, jonka avulla hän hoitaa huoltojen varauksia, huoltojen luovutuksia ja verkkokauppatalouksia. Lisäksi hänen tulee pystyä myymään polkupyöriä, varaosia ja tarvikkeita. Huoltojen käsittelyä ja kirjaamista koneelle tapahtuu useasti päivässä ja se on yksi yrityksen merkittävimmistä työtehtävistä. Tämän vuoksi selkeä ohjeistus on erittäin tarpeellinen. Myös asiakkaiden pyörille tehtävistä huoltopaketeista toivottiin tarkkaa, mutta selkeää selvitystä, jotta niiden tekeminen helpottuisi ja nopeutuisi. Huoltopaketit ovat suuritöisiä ja eniten tarkkuutta ja muistia vaativia huoltoja, joten senkin vuoksi on hyvä, että työvaiheiden etenemisen voi tarkistaa jostain. Oppaaseen haluttiin tietoa myös polkupyörämalleista kuvien kera, sillä tämä helpottaa huomattavasti uutta työntekijää erottamaan pyörämallit toisistaan ja auttaa perustelevaan niiden käyttötarkoitusta asiakkaalle myyntitilanteessa. Kassankäyttö ja sen tärkeimpien toimintojen ohjeistus toivottiin mukaan perehdytysoppaaseen, sillä se helpottaa käytännön työskente-

lyä huomattavasti. Muistettavaa on paljon, joten tieto siitä, mistä tietoa voi tarvittaessa etsiä, auttaa selviytymään kiperistäkin tilanteista kun muuta apua ei ole lähellä.

Kuten tutkimustuloksista ilmenee, perehdytysoppaalle on tarvetta. Vastatakseni tutkimusongelmaani, päätin laatia toimeksiantajayritykselle heidän toiveita vastaavan, sekä tutkimustuloksista esille tulleiden asioiden pohjalta perehdytysoppaan. Lisäksi laadin perehdytyksen tueksi tarkistuslistan, joka selkeyttää perehdytyksen etenemistä.

7 PEREHDYTTÄMISOPPAAN LAATIMINEN

Konkreettisenä tutkimuksen tuloksena yritykselle toteutettiin perehdyttämisosas, joka on kattava ja selkeä tietopaketti. Perehdytysosas löytyy liitteestä 2. Perehdytysoppaan on tarkoitus antaa yleiskuva yrityksestä ja sen toiminnasta sekä helpottaa työntekijän perehtymistä monipuolisiin työtehtäviinsä.

7.1 Perehdytysoppaan sisältö

Perehdytysoppaasta tuli kattava, mutta mahdollisimman tiivis ja selkolukuinen tietopaketti, jonka tarkoituksena on yhdenmukaistaa perehdytyskäytäntöä sekä tukea perehdytysprosessia. Perehdytysoppaan sisältö rakentui tutkimustulosten sekä yrittäjien toiveiden mukaisesti.

Perehdytysoppaan alkuun tuli ”tervetuloa tiimiimme!” -alkupuhe, jossa yrittäjäpari toivottaa uuden työntekijän tervetulleeksi yritykseen. Mielestämme se on kiva aloitus oppaalle ja saa uuden työntekijän tuntemaan itsensä odotetuksi työntekijäksi. Alkupuheen jälkeen tulee lyhyt kuvaus yrityksestä ja sen toiminnasta. Seuraavassa kappaleessa käydään läpi työsuhdeasioita, jotka pitävät sisällään seuraavat asiat: työaika, tauot, lomat, työtehtävät, palkka-asiat, työturvallisuus, sairastuminen sekä muut poissaolot ja työterveyshuolto. Yrittäjinä halusimme tuoda oppaassa työsuhdeasiat esille, sillä moni alalle pyrkivä on suhteellisen nuori eikä heillä ole vielä paljoa tietoa näistä asioista. Uskomme myös, että tärkeiden asioiden esillä olo estää väärinkäsitysten syntymistä.

Kolmannessa kappaleessa käsitellään yrityksen toimintatavat. Siinä käsitellään yleisiä käytäntöjä työpaikalla, joihin kuuluu muun muassa täsmällinen ja huolellinen työskentely, tasa-arvon vaaliminen, internetin ja oman kännykän käyttö jne. Nämäkin asiat

ovat yrittäjien mielestä tärkeitä tuoda esille heti työsuhteen alussa, jotta toimintatavat opitaan heti oikein. Turhan monelta kun ovat ihan perusasiatkin unohtuneet. Toimintatavoissa selvitetään myös yrityksen tapaa lähestyä asiakkaita ja miten toimitaan asiakaspalvelutilanteissa. Tähän kuuluvat muun muassa katsekontaktin ottaminen ja tervehtiminen. Myös työpaikkapukeutumista käsitellään tässä kappaleessa, sillä se on tärkeää niin työturvallisuuden kannalta kuin halutun yhtenäisen ilmeen kannalta.

Neljännessä kappaleessa esitellään yrityksen palvelut, joihin kuuluvat polkupyörät, varaosat ja tarvikkeet, huollot, verkkokauppamyynti, TaxFree-myynti ja polkupyörien vuokraus. Polkupyöristä on haluttu tuoda esille eri pyörä mallit (Esim. maastopyörä, city-pyörä jne.) kuvineen, jotta se helpottaa uutta työntekijää erottamaan ne toisistaan niiden ominaisuuksien perusteella. Tämä helpottaa perehdyttäjää muistamaan minkälaiseen käyttötarkoitukseen mikäkin pyörä sopii. Varaosat ja tarvikkeet kohdasta selvitetään lähinnä mitä ne pitävät sisällään ja miten tietty osa tai tarvike löydetään. Huollot-kohtaan on panostettu paljon, sillä liiketoiminta perustuu suurimmalta osin huoltojen tekemiseen. Siinä on kerrottu kattavasti koko huoltoprosessin käsittely, huoltovaurauksien tekemisestä aina huollon luovutukseen asti. Lisäksi tässä kohdassa on esitelty yleisimmät huoltopaketit ja niiden tekemisen työvaiheet loogisessa järjestyksessä, unohtamatta taloudellisuutta. Verkkokauppamyynti -kohtaan tuli yleiset ohjeet miten toimia verkkokauppatilauksen yhteydessä, muun muassa tilauksen käsittely, tuotteen paketointi ja lähettäminen. TaxFree -myynti kohtaan on selvitetty miten toimia tax-free -myyntitilanteessa. Pyörän vuokraus -kohtaan on selvitetty miten toimia kun asiakas vuokraa polkupyörän, miten hinta lasketaan ja mitä täytyy tehdä ennen kuin pyörä luovutetaan asiakkaalle.

Viidennessä luvussa käydään läpi kassajärjestelmän käyttöä, joka toimii monipuolisena työvälineenä. Luvussa on kuitenkin keskitytty lähinnä yleisimpiin käyttötarkoituksiin, joita ovat varaosien ja polkupyörien myyminen, laskutus, tuotetietojen syöttäminen koneelle ja hintalappujen tekeminen. Varsinkin polkupyörien myynnistä on tehty tarkka selostus, sillä se on monivaiheinen tapahtuma ja vaatii erityistä tarkkuutta. Kuudennessa luvussa on ohjeistettu maksupäätteen käyttö ja seitsemännessä kappaleessa käsitellään reklamaation hoitamista.

Viimeiseen eli kappaleeseen kahdeksan on koottu tärkeitä puhelinnumeroita sekä linkkejä. Linkkien tarkoituksena on antaa työntekijöille syventäviä tietoja alasta. Op-

paan lopusta löytyy vielä liitteenä takuuasioiden hoitamiseen tarvittavia lisätietoja sekä perehdyttämisen tarkistuslista. Tarkistuslistan tarkoituksena on auttaa perehdyttäjää ja perehdytettävää seuraamaan perehdytyksen etenemistä. Tarkistuslistaan merkitään aina kun asia on opastettu ja tarkistettu.

7.2 Perehdytysoppaan käyttö

Perehdytysopas on tallennettu sähköiseen muotoon ja annettu toimeksiantajayrityksen käyttöön, jotta sitä voidaan tarvittaessa päivittää tai muokata helposti. Oppaan päivittämistä hoitavat jatkossa yrittäjät. Opasta tehtiin alustavasti muutama kappale myös painettuna versiona ja se koottiin valmiisiin kansioihin, joissa oli kiinteät muovitaskut. Tämä oli kätevin ja toimivin ratkaisu, sillä se mahdollistaa sivujen vaihtamisen ja puh- taana pysymisen. Ensimmäiset oppaat otetaan käyttöön keväällä 2014, kun yrityksen uudet sesonkityöntekijät aloittavat työnsä.

Huolellisesti suunniteltu ja laadittu perehdytys tekee siitä yhtenäistä ja sujuvaa. Opas selkeyttää tulevaisuudessa perehdyttäjän työtä, sillä perehdyttämisen etenemistä on jatkossa helppo seurata tarkistuslistasta, tämä varmistaa myös sen, että samat asiat tulee opetettua kaikille tasapuolisesti. Tarkistuslistasta on myös hyvä tarkistaa, että kaikki tärkeät asiat on käyty läpi. Perehdytysopas toimii uuden työntekijän perehtymi- sen tukena ja myös hän voi tarkistaa perehdyttämisen etenemisen tarkistuslistasta. Oppaasta on apua myöhemmässäkin vaiheessa, sillä sieltä voi tarvittaessa lukea ohjei- ta ja tarkistaa asioita epäselvissä tilanteissa.

Perehdytysopas toimii monipuolisena tukena yritykseen, sen toimintaan ja työtehtä- viin perehtyjälle, sillä tälle alalle ei ole olemassa koulutusta ja moni asia on useasti ihan uutta uudelle työntekijälle. Oppaasta saa yleiskuvan siitä, mitä kaikkea juuri tämä yritys pitää sisällään ja miten siellä odotetaan työntekijän toimivan.

8 PÄÄTÄNTÖ

Perehdyttäminen on tärkeää niin työntekijän kuin työnantajankin kannalta. Jokaisen yrityksen tulisi panostaa perehdyttämiseen huolella, sillä sen avulla työntekijä pääsee nopeammin kiinni varsinaisen työn tekemiseen ja tulokselliseen toimintaan. Hyvin onnistuneella perehdytyksellä on merkittävä vaikutus koko organisaation toimintaan,

sillä se näkyy koko työyhteisön toiminnan tehostamisena. Opinnäytetyöni toimeksiantajana oli oma yritykseni Polkupyörä Etappi. Perehdyttämisen kehittäminen on erittäin tärkeää yrityksessä, jossa ei aikaisemmin ole ollut selkeää perehdytysohjelmaa, mutta joka kuitenkin työllistää vuosittain useita lyhytaikaisia sesonkityöntekijöitä. Yrityksen kasvutavoite sekä ammattikoulutuksen puuttuminen tältä alalta puoltaa perehdytysoppaan tarpeellisuutta.

Aloitin tämän opinnäytetyöprosessin toukokuussa 2013 ja työn varovainen valmistumisajankohta oli suunniteltu marraskuun loppuun, mikä toteutuikin. Opinnäytetyön aihe löytyi aika helposti, sillä tein työn omaan yritykseemme, jossa olen työskennellyt jo 13 vuoden ajan. Aihe valikoitui puhtaasti sillä perusteella, mistä koimme olevan eniten hyötyä yrityksellemme juuri tällä hetkellä. Opinnäytetyön tekemisen ajankohdakin oli hyvä, sillä varsinaisen sesongin jälkeen syksyllä minulla oli enemmän aikaa panostaa työn tekemiseen ja valmis työ olisi yrityksen käytettävissä heti seuraavana sesonkina.

Prosessi alkoi tiedonkeruulla, jonka jälkeen pystyin hahmottamaan kokonaisuutta. Tein alustavan viitekehysuunnitelman, jonka pohjalta pystyin laatimaan haastattelukysymykset. Suoritin haastattelut yrityksemme työntekijöille, jotka mielestäni onnistuivat hyvin. Teoreettinen viitekehys rakentui perehdyttämisen, työnopastuksen ja osaamisen ympärille. Mielestäni teorian kokoaminen oli haastavaa, sillä monipuolista lähdeaineistoa perehdyttämisestä oli hankala löytää. Perehdyttäminen on itselleni melko tuttua, sillä olen ollut mukana perehdyttämässä useita työntekijöitä, mutta nyt opinnäytetyötä tehdessäni sain lisää mielenkiintoista ja syventävää tietoa miten perehdyttäminen tulisi ihan oikeaoppisesti tehdä. Opinnäytetyön ansiosta yrityksemme perehdyttäminen tulee olemaan jatkossa suunnitelmallisempaan ja perusteellisempaan.

Tutkimusmenetelmänä laadullinen tutkimus oli mielestäni paras vaihtoehto. Haastattelun avulla sain kerättyä nopeasti ja parhaiten tutkimuksen kannalta tärkeitä tietoja, joita ei muilla menetelmillä olisi voinut saada yhtä kattavasti. Kysymykset oli laadittu teoreettisen viitekehysten pohjalta. Pyrin olemaan mahdollisimman tarkka analysoidessani vastauksia, jotta tutkimustulokset olisivat luotettavia. Tutkimustulokset vahvistivat käsitystä perehdyttämisen ja perehdyttämisoppaan tarpeellisuudesta. Jos haastattelu tehtäisiin uudestaan, uskoisin vastauksien olevan samat.

Opinnäytetyön tekeminen oli mielekkään ja hyödyllisen aiheen vuoksi oikein opettavaista ja viimekädessä myös palkitsevaa. En voi kuitenkaan sanoa, että työn tekeminen olisi ollut missään määrin helppoa, vaikka niin olisi voinut kuvitella koska aihe ja toimeksiantaja oli tuttu. Elän tällä hetkellä ehkä elämäni ”ruuhkavuosia”, joten neljän lapsen äitinä, yrittäjänä ja opiskelijana oleminen ei ole ihan kaikkein helpoin yhtälö. Kuten arvata saattaa ajanpuute oli suurin ongelma näin laajan työn toteuttamiseen.

Tällä työllä on suuri merkitys yrityksellemme ja sen konkreettinen tuotos, perehdytysopas tulee heti keväällä 2014 käyttöön.

LÄHTEET

Borgman, Merja, Packalen, Esa 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Helsinki: Tammi.

Eskola, Jari, Suoranta, Juha 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Vastapaino.

Graham, HT, Bennett, Roger 1995. Human Resources Management. Englanti: Longman Group UK Ltd.

Heinonen, Jarna, Vento-Vierikko, Irma 2002. Sisäinen yrittäjäyys. Uskalla, muutu, menesty. Helsinki: Talentum.

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

Hirsjärvi, Sirkka, Hurme, Helena 2009. Tutkimushaastattelut. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkki, Sajavaara, Paula 2004. Tutki ja Kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Honkola, Jaakko, Jounela, Tetta 2000. Palveluosaamisen piruetit. Tekniikan hallintaa ja taiteellista vaikutelmaa. Keuruu: Otava.

Jalava, Urpo, Vikman, Ari 2003. Työ ja oppiminen yrityksissä. Ongelmista ratkaisuihin. Helsinki: WSOY.

Joutsenkunnas, Tapio, Heikurainen, Pekka 1999. Esimiehenä palveluyrityksessä. Porvoo: WSOY.

Kangas, Pirkko, Hämäläinen, Juha 2000. Perehdyttäminen palvelualoilla. Työturvallisuuskeskus, palveluryhmä. Helsinki: Edita.

Kangas, Pirkko, Hämäläinen, Juha 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus TTK, palveluyhtymä Helsinki: Nykypaino Oy.

Kauhanen, Juhani 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.

Kehoe, Daniel 2007. Developing Your People. Coaching and Training. Australia: MC Graw- Hill Australia Pty Limited.

Kehä, Hely, Martinmäki, Veijo, Ojala, Leena-Maija, Sauri, Markku 1995. Henkilöstön osaaminen ratkaisee. Helsinki: Painatuskeskus Oy.

Kupias, Päivi, Peltola, Raija 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.

- Laine, Markus, Bamberg, Jarkko, Jokinen, Pekka 2007. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus.
- Lampikoski, Kari 2005. Panosta avainhenkilöihin - luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Lepistö, Irma, Saarinen, Heikki 2002. Työn oppiminen ja opettaminen. Helsinki: AO-Paino.
- Lipiäinen, Toivo 2001. Liiketoiminnan kehittäminen uudella vuosituhannella. Jyväskylä: Kaupunkitohtorit Oy.
- Liukkonen, Jarmo, Jaakkola, Timo, Suvanto, Antti 2002. Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi? Jyväskylä: Likes-työelämäpalvelut Oy.
- Metsämuuronen, Jari 2001. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Viro: International Methelp Ky.
- Meincke, Nina, Vanhala-Harmanen, Minna 2011. Esimiehen työsuhteopas. Jyväskylä: Edita.
- Moisalo, Veli-Pekka 2010. Arjen johtaminen. Käytännön esimiestyötä. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu, Ritalahti, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOY pro Oy.
- Otala, Leenamaija 2000. Oppimisen etu –kilpailukykyä muutoksessa. Porvoo: Kirjapainoyksikkö.
- Ruohotie, Pekka 1997. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Ruohotie, Pekka, Honka, Juhani 1997. Osaamisen kehittäminen organisaatiossa. Saarijärvi: Offset Oy.
- Ruusuvuori, Johanna, Tiittula, Liisa 2005. Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.
- Santalahti, Matti 2005. Opastus lyhytaikaiseen työsuhteeseen. Työturvallisuuskeskus. Painojussit Oy.
- Viitala, Riitta, Jylhä, Eija 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.
- Österberg, Maritta 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari.

Haastattelukysymykset henkilökunnalle

1. Mikä on mielestäsi hyvä perehdyttäminen?
2. Mitä hyötyä perehdyttämisestä on?
3. Miten mielestäsi perehdyttäminen on hoidettu omalla kohdallasi?
4. Miten mielestäsi työnopastus on hoidettu omalla kohdallasi?
5. Mihin asioihin tulisi kiinnittää eniten huomiota perehdyttämisessä?
6. Onko huolto/korjaustöiden opastuksessa tarpeellista olla jotain perehdyttämismateriaalia?
7. Onko perehdyttämisen avuksi olemassa jotain materiaalia?
8. Mitä puutteita perehdyttämisessä on tällä hetkellä tai miten kehittäisit sitä?
9. Onko perehdyttämistä seurattu ja miten perehdyttämisen etenemistä tulisi mielestäsi seurata?
10. Mitä tietoa perehdyttämiskansion tulisi sisältää?