

Päivi Heikura

Uuden työntekijän perehdyttämisen kehittäminen – Case Kainuun Tähti Oy

Opinnäytetyö

Restonomi YAMK

Matkailualan kehittäminen
ja johtaminen

Kevät 2023



**KAMK • University
of Applied Sciences**

Tiivistelmä

Tekijä(t): Heikura Päivi

Työn nimi: Uuden työntekijän perehdyttämisen kehittäminen – Case Kainuun Tähti Oy

Tutkintonimike: Restonomi (YAMK), Matkailualan kehittäminen ja johtaminen

Asiasanat: perehdyttäminen, perehdyttämisen kehittäminen, perehdytysprosessi, perehdytysuunnitelma, tapaustutkimus

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Kainuun Tähti Oy. Yritys sijaitsee valtatie 5:n varrella Kontiomäellä Paltamossa. Kyseessä on liikenneasema, joka tunnetaan myös nimellä Neste Kontiomäki. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää uuden työntekijän perehdyttämistä. Se koetaan tärkeäksi kehittämisalueeksi Kainuun Tähti Oy:ssä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa esihenkilöiden ja työntekijöiden näkemyksiä perehdyttämisen nykytilasta ja kehittämiskohteista sekä kuvata niiden pohjalta organisaatiolle uuden työntekijän perehdytysprosessi. Opinnäytetyön teoriaviitekehys koostuu perehdyttämisestä, jonka aihepiiriin sisältyy esimerkiksi perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö, perehdyttämisen tavoitteet ja hyödyt, perehdyttämisen vastuujako sekä perehdyttämisen seuranta ja arviointi.

Opinnäytetyö toteutettiin tapaustutkimuksena ja siinä käytettiin sekä määrällisiä että laadullisia tutkimusmenetelmiä. Esihenkilöiltä kerättiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla näkemyksiä perehdyttämisen nykytilanteen ja kehittämisen lisäksi perehdytysuunnitelmasta. Työntekijöiltä kerättiin kyselytutkimuksella mielipiteitä perehdyttämisestä ja sen kehittämiskohteista. Kysely sisälsi sekä monivalintakysymyksiä että avoimia kysymyksiä. Näiden lisäksi opinnäytetyössä toteutettiin esihenkilöille esikartoituskysely, jossa kerättiin tietoja perehdyttämisen nykyisistä käytännöistä organisaatiossa perehdyttämisen kokonaiskuvan luomiseksi. Molemmat kyselytutkimukset toteutettiin Webropolilla. Tutkimusaineiston analysoimisessa hyödynnettiin määrällisen aineiston osalta Webropolin omia raportointityökaluja ja Exceliä. Laadullisen tutkimusaineiston analysoimisessa haastatteluaineiston osalta hyödynnettiin teemoittelua.

Tutkimuksen perusteella saatiin kokonaiskuva perehdyttämisen nykytilasta ja kehittämiskohteista. Perehdyttämisen kehittämiskohteiksi organisaatiossa tunnistettiin muun muassa perehdyttämisen onnistumisen arviointi ja osaamisen kehittymisen seuranta. Opinnäytetyön kehittämistyössä hyödynnettiin opinnäytetyön aihepiirin teoretietoa ja tutkimuksessa löytyneitä perehdyttämisen kehittämiskohteita. Näiden tietojen pohjalta kehitettiin uuden työntekijän perehdytysprosessi ja laadittiin perehdytysuunnitelma Kainuun Tähti Oy:lle.

Abstract

Author(s): Heikura Päivi

Title of the Publication: Developing the orientation of a new employee – Case Kainuun Tähti Oy

Degree Title: Master of Hospitality Management

Keywords: orientation, developing orientation, onboarding process, onboarding plan, case study

The thesis assignment was given by Kainuun Tähti Oy. The company is located on Highway 5 in Kontiomäki, Paltamo. It is a service station also known as Neste Kontiomäki. The aim of the thesis was to develop the orientation of a new employee. This area of development is considered important within Kainuun Tähti Oy. The purpose of the thesis was to scan the views of supervisors and employees on the current state of orientation and areas for improvement, and based on that, describe an orientation process for new employees within the organization. The theoretical framework of the thesis consists of orientation, including legislation, objectives and benefits, division of responsibilities and monitoring and evaluation.

This thesis was conducted as a case study and employed both quantitative and qualitative research methods. Semi-structured thematic interviews were conducted with supervisors to gather their perspectives on the current state of orientation and development, as well as the orientation plan. A survey was conducted among employees to gather their opinions on orientation and areas for improvement. The survey included both multiple-choice and open-ended questions. In addition, a preliminary survey was conducted among supervisors to gather information on current orientation practices in the organization, to create an overall picture of orientation. Both surveys were conducted using Webropol. Data analysis involved using Webropol's reporting tools and Excel for quantitative data, and thematic analysis for interview data.

Based on the research, an overview of the current state of orientation and areas for improvement was obtained. Identified areas for improvement in orientation within the organization included evaluating the success of orientation and monitoring skills development. The development work of the thesis utilized found in the research. Based on this information, an orientation process for new employees was developed, and an orientation plan was created for Kainuun Tähti Oy.

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Perehdyttäminen	3
2.1	Perehdyttämisen käsite	3
2.2	Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö	5
2.3	Perehdyttämisen tavoitteet ja hyödyt	7
2.4	Perehdyttämisen vastuujako	8
2.5	Perehdyttämisen toimintakonseptit ja menetelmät	10
2.6	Perehdytysprosessi	13
2.6.1	Perehdytysprosessin kesto	14
2.6.2	Perehdytysprosessin osa-alueet	15
2.7	Perehdytysuunnitelma	18
2.8	Perehdyttämisen seuranta ja arviointi	20
2.9	Perehdyttämisen kehittäminen	22
3	Tutkimusstrategia, tutkimus- ja kehittämismenetelmät	24
3.1	Tutkimusstrategia	24
3.2	Aineistonhankintamenetelmät	25
3.3	Aineiston analysointimenetelmät	26
3.4	Kehittämismenetelmä	27
4	Tutkimus- ja kehittämisprosessi	28
4.1	Toimeksiantajan esittely ja lähtötilanteen kuvaus	28
4.2	Tutkimuksen toteutus ja tulokset	29
4.2.1	Esikartoituskysely esihenkilöille	31
4.2.2	Kyselytutkimus työntekijöille	38
4.2.3	Teemahaastattelut esihenkilöille	53
4.3	Perehdyttämisen nykytila ja kehittämiskohteet Kainuun Tähti Oy:ssä	59
4.4	Kehittämistyön toteutus	63
4.4.1	Perehdytysprosessi	64
4.4.2	Perehdytysuunnitelma	66
4.4.3	Kehitystyön hyödyntäminen	68
5	Pohdinta	69
5.1	Luotettavuus	72
5.2	Eettisyys	74

Lähteet76

Liitteet

1 Johdanto

Opinnäytetyö käsittelee uuden työntekijän perehdyttämisen kehittämistä. Työterveyslaitoksen Työhyvinvointi ja osaaminen palvelualueilla tutkimushankkeessa mukana olleiden yritysten keskuudessa perehdyttäminen tunnistettiin tärkeimmäksi kehittämisalueeksi. Työntekijöiden tyytyväisyys perehdyttämiseen on laskenut eri toimialoilla. Tutkimuksen mukaan noin 55 % matkailu- ja ravintolapalveluiden sekä kiinteistöpalveluiden työntekijöistä on ollut aikeissa vaihtaa työnantaja. Yksi vaihtoaikaisiin liittyvä tekijä on ollut perehdyttämisen laatu. (Lindström, Turunen, Remes & Pehkonen 2023, 3–4, 11, 25.)

Perehdyttäminen on avaintekijä osaavan työvoiman veto- ja pitovoimassa sekä osaamisen kehittämisessä. Se on tärkeä osa uuden työntekijän kouluttamista työsopimuksessa määriteltyyn työtehtävään. (Wallace 2009, 168.) Perehdyttämisellä tuetaan muuan muassa yrityksen strategiaa ja työntekijän ammatillista kehittymistä (Eklund 2020b). Perehdyttämisellä on myös suuri merkitys työntekijöiden sitouttamisessa ja positiivisen työnantajakuvan rakentamisessa. Laadukas perehdyttäminen auttaa yritystä kasvattamaan omaa vetovoimaansa työmarkkinoilla. (Hietala, Kairavanto & Pystynen 2022.)

Perehdyttäminen koetaan tärkeäksi kehittämisalueeksi myös Kainuun Tähti Oy:ssä, joka toimii opinnäytetyön toimeksiantajana. Kyseessä on vuonna 1992 perustettu perheyritys, joka tunnetaan myös nimellä Neste Kontiomäki. Kainuun Tähti Oy:ssä perehdyttämisen kehittämisellä halutaan tukea paremmin uuden työntekijän osaamisen kehittämistä ja sitoutumista organisaatioon. Yrityksessä ei ole käytössä kirjallista perehdytysuunnitelmaa, joten sen katsottiin olevan tärkeä osa perehdyttämisen kehittämistä organisaatiossa. Kainuun Tähti Oy:ssä toteutettiin asiakastyytyväisyyskysely alkuvuodesta 2023 osana toista opinnäytetyötä. Asiakaspalvelun laatu on sidoksissa perehdyttämiseen ja sen kehittämiseen. Uuden työntekijän perehdyttämisen kehittämisellä tuetaan myös yrityksen asiakaspalvelun laatua ja sen kautta asiakastyytyväisyyttä.

Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantajan tarpeen pohjalta. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää uuden työntekijän perehdyttämistä Kainuun Tähti Oy:ssä. Tarkoituksena oli kartoittaa esihenkilöiden ja työntekijöiden näkemyksiä perehdyttämisen nykytilasta ja kehittämiskohteista sekä kuvata niiden pohjalta organisaatiolle uuden työntekijän perehdytysprosessi. Opinnäytetyöhön sisältyi myös perehdytysuunnitelman laatiminen.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys oli:

- Miten uuden työntekijän perehdyttämistä tulisi kehittää Kainuun Tähti Oy:ssä?

Päätutkimuskysymystä tukevat alatutkimuskysymykset olivat:

- Miten perehdyttäminen suunnitellaan ja toteutetaan tällä hetkellä?
- Millaisena henkilöstö kokee perehdyttämisen organisaatiossa?
- Mitä asioita perehdyttämisessä tulisi kehittää?

Opinnäytetyön tutkimusstrategiaksi valittiin tapaustutkimus. Sen avulla pyrittiin saamaan kokonaisvaltainen ymmärrys perehdyttämisestä Kainuun Tähti Oy:ssä. Tapaustutkimus mahdollisti sekä laadullisten että määrällisten tutkimusmenetelmien hyödyntämisen opinnäytetyössä. Tutkimusmenetelmiksi valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu ja kyselytutkimus. Puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden avulla kartoitettiin esihenkilöiden näkemyksiä perehdyttämiseen liittyvistä teemoista. Kyselytutkimuksen avulla puolestaan kartoitettiin esihenkilöiltä perehdyttämisen nykyisiä käytäntöjä organisaatiossa sekä työntekijöiden mielipiteitä perehdyttämisestä ja sen kehittämiskohteista organisaatiossa. Haastatteluaineisto analysoitiin laadullisin menetelmin teemoittelun avulla. Työntekijöille tehdyn kyselytutkimuksen aineisto analysoitiin määrällisin menetelmin Webropolin raportointityökaluilla ja Excelillä. Opinnäytetyön kehittämistyö perustui opinnäytetyön aihepiiriin teorian tietoon ja tutkimuksessa löytyneisiin perehdyttämisen kehittämiskohteisiin.

Työelämään kohdistuu tällä hetkellä suuria muutospaineita (Manka & Manka 2016, 13). Yrityksen on pystyttävä katsomaan pitkälle tulevaisuuteen, jotta se ymmärtää millainen vaikutus uuden työntekijän perehdyttämisellä on sen menestymiseen (Eklund 2020b). Perehdyttämisen kehittämällä yrityksessä voidaan edistää yksilön ja organisaation tarpeiden toteutumista myös tulevaisuudessa (Saarinen 2022, 173).

2 Perehdyttäminen

Tässä luvussa tutustutaan opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen, joka muodostuu perehdyttämisen käsitteestä. Perehdyttäminen on sekä henkilöstön johtamisen että kehittämisen keino, jolla on keskeinen tehtävä erityisesti uuden työntekijän osaamisen kehittämisessä. (Viitala 2013, 193; Joki 2018, 111.) Perehdyttämällä tuetaan muuan muassa yrityksen strategiaa, työntekijän ammatillista kehittymistä ja sitoutumista organisaation toimintaan. Perehdyttäminen sisältää kaikki erilaiset käytänteet, joiden avulla työntekijä oppii tuntemaan työyhteisönsä, työpaikkansa ja työtehtävänsä. Työntekijä oppii perehdyttämisen avulla uutta ja soveltaa saamaansa tietoa, joka mahdollistaa työn hallinnan ja sopeutumisen työyhteisöön. (Eklund 2020b; Kauhanen 2010, 151; Eklund 2018, 25.) Ensimmäiset työpäivät ja -viikot antavat uudelle työntekijälle kuvan siitä arvostetaanko yrityksessä osaamista ja kehittämistä. Organisaatiossa, jota johdetaan hyvin, perehdyttäminen on suunnitelmallista. (Kamensky 2015.)

2.1 Perehdyttämisen käsite

Perehdyttämisen käsite sisältää alku- ja yleisperehdyttämisen ja työnopastuksen (Kupias & Peltola 2009, 18). Alku- ja yleisperehdyttäminen keskittyy niin sanottuun isoon kuvaan ja työnopastus korostaa tiettyjä yksityiskohtia organisaation toiminnassa (Wallace 2009, 168). Yleisperehdyttämisen painopiste on työyhteisöön ja työpaikkaan liittyvissä asioissa. Kun työntekijä perehdytetään työyhteisöön liittyviin asioihin, hän oppii tuntemaan organisaation, sen toiminta-ajatuksen, vision ja liikeidean sekä arvot ja toimintatavat. Työpaikkaan perehdyttäminen puolestaan sisältää työpaikan ihmiset, asiakkaat ja työvälineet. Työntekijälle pyritään antamaan perehdyttämisen avulla oikea kuva organisaatiosta ja auttaa häntä luomaan myönteisiä kokemuksia siitä sekä työtehtävistä. (Kauhanen 2010, 151.)

Uuden työntekijän omiin työtehtäviin opastaminen on tärkeämpää kuin yleisten asioiden perehdyttäminen. Työnopastus on työntekijän perehdyttämistä varsinaiseen työhön, jonka aikana varmistetaan, että hän saa tarvittavan varmuuden aloittaa uudessa tehtävässään. Työnopastuksen aikana tutustutaan työympäristöön, lähimpiin työtovereihin ja tukihenkilöihin, työnsisältöön ja työnvaiheisiin sekä tekemisen periaatteisiin, mahdollista työssä tarvittavien koneiden ja laitteiden tai aineiden sijaintiin, käyttöön ja ylläpitoon, työpaikan siisteyteen ja turvallisuuteen liittyviin

asioihin sekä toimintaohjeisiin häiriötilanteissa. (Ketola 2010, 163; Viitala 2006, 359–360.) Perehdyttämisen kokonaisuus on kuvattu kuvassa 1.



Kuva 1. Perehdyttämisen kokonaisuus

Perehdyttäminen vaatii toimiakseen sekä uuden työntekijän että organisaation välistä vuorovaikutusta. Perehdyttämisessä on kyse uuden työntekijän sekä työnantajan oppimisesta ja kehittämisestä. Työntekijällä on perehdyttämisessä keskeinen rooli, mutta se vaatii myös organisaatiolta uuden tiedon vastaanottamista, olemassa olevien toimintatapojen muokkaamista ja uuden työntekijän mukanaan tuomaan muutokseen sopeutumista. Tämä ei kuitenkaan tapahdu hetkessä vaan se vaatii aikaa ja toistoja. Organisaation täytyy olla valmis käyttämään riittävästi resursseja. (Eklund 2018, 25.)

Työtehtävät ja perehdytettävät ovat erilaisia, joten myös perehdytyksien välillä on eroavaisuuksia. Yksilön ja organisaation tarpeet määrittävät perehdyttämisen tarkemman sisällön ja tavoitteet. Jokaisella perehdytettävällä oppiminen ja uusien tapojen omaksuminen tapahtuu yksilöllisesti eri tavoin ja eri rytmissä. Yhteistä kaikille perehdytysprosesseille on työturvallisuuslaissa määritellyt tehtävät ja työntekijän oppimisprosessin käynnistäminen. (Eklund 2018, 26.)

2.2 Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö

Työlainsäädännön ensisijainen tavoite on työntekijää suojaava ja sopeuttava toiminta. Yrityksiltä odotetaan vähintään työlainsäädännön noudattamista. Lainsäädäntöä täydentää usein myös eri aloilla noudatettavat työehtosopimukset. Perehdyttämisen kannalta Suomen lainsäädännössä keskeisessä asemassa ovat työsopimuslaki (L 55/2001) ja työturvallisuuslaki (L 738/2002). Lainsäädännössä on erityisesti huomioitu työnantajan vastuu työntekijän opastamisesta työhönsä. Työnantajia velvoittaviin säädöksiin kuuluvat perehdyttämistä ja kouluttamista koskevat vaatimukset. Työntekijän huolellinen perehdyttäminen tukee sekä yrityksen strategian toteutumista että työnantajan mainetta työntekijämarkkinoilla. Työntekijöiden keskuudessa lainsäädännön noudattaminen lisää luottamusta työnantajaan. (Kupias & Peltola 2009, 20–21.)

Työsopimuslaissa on säädetty yleisvelvoite työnantajan velvollisuudesta huolehtia työntekijän suoriutumisesta työstään. Tämä velvollisuus on ajankohtainen myös tilanteissa, joissa yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutetaan tai kehitetään. Velvoite koskee siis kaikkia työntekijöitä, ei vain uusia työntekijöitä. Työnantaja velvoitetaan myös edistämään työntekijän kehittymismahdollisuuksia kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi. Nämä työsopimuslain velvoitteet voivat vaikuttaa itsestäänselvyyksiltä, mutta kiireen, työpaineen ja poissaolojen vuoksi ne saattavat jäädä toteutumatta esimerkiksi perehdyttämisen osalta. Tämä voi johtaa tilanteeseen, jossa työntekijä saa liian pikaisen perehdyttämisen, joka ei tue työssä suoriutumista. Lopputuloksena voi olla tilanne, jossa työntekijän virheitä korjataan ja se voi tulla työnantajalle kalliiksi. (L 55/2001; Kupias & Peltola 2009, 21.)

Työturvallisuus kuuluu olennaisesti perehdyttämiseen. Työturvallisuuslaissa on säädetty työntekijälle annettavasta opetuksesta ja ohjauksesta. Työntekijän tulee saada riittävä perehdyttäminen ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista, työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista. Opetuksen ja ohjauksen laatuun sekä määrään vaikuttavat työntekijän koulutus, ammatillinen osaaminen ja kokemus. Perehdyttämisen yhteydessä on varmistettava, kuinka paljon työntekijä tarvitsee opetusta ja ohjausta esimerkiksi työpaikalla käytettäviin työmenetelmiin. Tässä voi olla eroavaisuuksia kokeneen ja kokeemattoman työntekijän välillä. (L 738/2002; Kupias & Peltola 2009, 23.)

Työturvallisuuslain tarkoitus on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita sekä ennaltaehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä sekä työympäristöstä johtuvia työntekijöi-

den terveyshaittoja. Työnantajan velvollisuus on huolehtia siitä, että työolosuhteet ovat turvalliset työntekijälle. Siinä on huomioitava työtehtävät, työolosuhteet, muu työympäristö sekä itse työntekijä. Lain mukaan työntekijän on myös saatava riittävä opastus ja tieto työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä. Yleensä tämä koskee työssä käytettäviä koneita ja laitteita, mutta nykypäivänä myös asiakkaat saattavat luoda turvallisuusuhkan esimerkiksi palvelualan työpaikalla. (L 738/2002; Kupias & Peltola 2009, 23.)

Tasa-arvolaki (L 609/1986) ja yhdenvertaisuuslaki (L 1325/2014) täydentävät työlainsäädäntöä. Tasa-arvolaki velvoittaa työnantajaa edistämään tasa-arvoa miesten ja naisten välillä. Yhdenvertaisuuslaki kieltää syrjinnän työelämässä esimerkiksi iän, sukupuolen, etnisen alkuperän tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Perehdyttämisen osalta työnantajan on siis varmistettava, että työntekijällä on mahdollisuus menestyä työtehtävässään sukupuolesta tai taustasta riippumatta. (Kupias & Peltola 2009, 25.) Työlainsäädännössä on myös erikseen huomioitu työnantajan velvoitteet alaikäisiä työntekijöitä kohtaan. Työ- tai virkasuhteessa oleviin alle 18-vuotiaisiin työntekijöihin sovelletaan erillistä nuorista työntekijöistä annettua lakia. Sen mukaan nuorelle työntekijälle, jolla ei ole työhön tarvittavaa ammattitaitoa ja kokemusta, on työnantajan huolehdittava siitä, että nuori saa opetusta ja ohjausta sekä työolojen, ikänsä ja muiden ominaisuuksien edellyttämää henkilökohtaista opastusta työhönsä. Tällä pyritään siihen, että hän ei aiheuta vaaraa itselleen tai muille työntekijöille. (L 998/1993.)

Työn tekemistä siis suojataan ja valvotaan lainsäädännössä. Lainsäädännön noudattaminen vaikuttaa positiivisesti yrityksen kilpailukykyyn, työhyvinvointiin ja menestymiseen. Mikäli lainsäädäntöä ei noudateta, sen vaikutukset näkyvät työpaikalla esimerkiksi erilaisina vahinkoina, haittoina tai työtaisteluina. Työlainsäädännössä on painotettu erityisesti perehdyttämisen merkitystä. Huono tai vaillinainen perehdyttäminen vaikuttaa heikentävästi työntekijän mahdollisuuksiin onnistua työssään ja tavoitteiden saavuttamisessa. Työntekijä voi myös jättää työtehtävänsä ennen aikaisesti, jolloin yrityksen menetys näkyy saamatta jääneinä työpanoksina. Viime kädessä työntekijöistä ja lainsäädännön noudattamisesta ovat vastuussa esihenkilöt. Työnantajan puolelta lainsäädännön toteutumisesta vastaavat myös yrityksen johto ja henkilöstöammattilaiset. Työntekijöiden puolelta lainsäädännön noudattamista seuraavat luottamusmiehet ja työsuojeluvaltuutetut. Myös työsuojeluviranomaisilla on oma roolinsa siinä, että lainsäädännön noudattaminen varmistetaan yrityksessä. (Kupias & Peltola 2009, 27.)

2.3 Perehdyttämisen tavoitteet ja hyödyt

Perehdyttäminen on keino johtaa organisaatiota sen tavoitteiden sekä strategian toteuttamisessa ja saavuttamisessa. Tämä vaatii riittävää yhteistyötä ja tiedon jakamisen avoimuutta organisaatiossa eri tiimien, osastojen ja vastuuhenkilöiden välillä. Perehdyttäminen ei saa olla irrallinen prosessi organisaation toiminnassa vaan sen on tärkeää liittyä siihen saumattomasti. Johdonmukainen ja yhtenäinen toiminta on mahdollista yhdistämällä ja kehittämällä erilaisia johtamiskäytänteitä. Perehdyttämiselle asetetut tavoitteet voivat olla lyhyt- tai pitkäjänteisiä. Jokaisessa organisaatiossa perehdyttämisen tavoitteet täytyy laatia oman organisaation ja perehdytettävän tarpeiden mukaisesti. Tärkeintä on huomioida tavoitteiden laatimisessa mitä perehdyttämisellä halutaan saavuttaa, miten se tukee organisaation strategiaa ja miksi siihen kannattaa käyttää resursseja. (Eklund 2018, 27–30.)

Työntekijän perehdyttämisessä yleinen tavoite on työntekijän nopea ja itsenäinen vastuunottaminen työtehtävistään (Miettinen, Kaunonen, Peltokoski ja Tarkka 2009, 82). Uuden työntekijän sitouttamisella on tavoitteena myös suuri merkitys organisaatiolle. Sitouttaminen on hyvä rakentaa vankalle pohjalle, koska uuden työntekijän rekrytoiminen on aina rahallisesti suuri investointi organisaatiolle. (Hietala, Kaivanto & Pystynen 2022.)

Hyvä perehdyttäminen lisää työhön sitoutumista, joka taas puolestaan vaikuttaa vähentävästi henkilöstön vaihtuvuuteen ja pidentää työssä viihtymistä. Perehdyttäminen on työhyvinvointiin, ammatilliseen osaamiseen, työhön motivoitumiseen sekä työhön sopeutumiseen laajasti ja pitkään vaikuttava tekijä. (Miettinen, Kaunonen & Tarkka 2006, 67; Miettinen ym. 2009, 82.) Edellä mainittujen tavoitteiden ja laissa määritellyn työturvallisuudesta huolehtimisen lisäksi muita asetettuja tavoitteita perehdyttämiselle voivat olla esimerkiksi organisaatiokulttuurin vahvistaminen, uuden työntekijän osaamisen nostaminen tarvittavalle tasolle, uuden työntekijän potentiaalinen tunnistaminen, uuden työntekijän ammatillisen ja henkilökohtaisen kehittymisen tukeminen, uuden työntekijän yksilöllisten ominaisuuksien tunnistaminen ja työn merkityksen kokemuksen vahvistaminen. (Eklund 2018, 30.)

Hyvin järjestetty uusien työntekijöiden perehdyttäminen hyödyttää sekä organisaatiota että työntekijöitä. Uusille työntekijöille perehdyttämisen ammattitaitoinen toteuttaminen varmistaa nopean pääsyn mukaan työyhteisöön ja työtehtävien oppimisen alusta alkaen oikein. Organisaation näkökulmasta perehdyttäminen edistää uusien työntekijöiden tavoitteiden mukaista työskentelyä ja työntekijöiden positiivista kokemusta työpaikastaan. (Saarinen 2022, 163.)

Perehdyttämisen laatuun ja tasapuolisuuteen voidaan kiinnittää huomiota suunnittelemalla perehdyttäminen hyvin. Näin jokaisella uudella työntekijällä on mahdollisuus onnistua työssään. Perehdyttämisen tietoinen ja suunnitelmallinen kehittäminen on välttämätöntä muuttuvassa työelämässä. (Eklund 2018, 31.) Laadukkaalla perehdyttämisellä voidaan saavuttaa kilpailuetua. Työn tehokkuus paranee, kun työtehtävät opitaan hoitamaan yrityksen toimintaperiaatteiden mukaisesti. Perehdyttämisellä vaikutetaan myönteisesti myös työn laatuun. Virheiden määrän vähentyminen parantaa yrityksen uskottavuutta, kannattavuutta ja asiakastyytyvääisyyttä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 23.)

Myös työturvallisuuden kannalta perehdyttäminen on tärkeää. Työntekijät oppivat tuntemaan työhönsä liittyvät vaarallisuudet ja osaavat varautua niihin, kun oikeat ja turvalliset työtavat ovat tiedossa. Tämä vähentää turvallisuusriskejä ja niistä aiheutuvia kustannuksia. (Joki 2018, 111.) Perehdyttäminen luo edellytykset työntekijän kunnossa pysymiselle, tyytyväisyydelle, vähäiselle sairastamiselle ja työn tuottavuudesta huolehtimiselle. Kansantalouden kannalta hyödyt ovat suuret, mutta perehdyttäminen luo sille vain pohjan. Työntekijän kehittymisen mahdollisuuksiin on panostettava myös perehdyttämisen jälkeen. (Kupias & Peltola 2009, 20.)

2.4 Perehdyttämisen vastuujako

Henkilöstöhallinto vastaa yleensä yrityksen yleisesittelystä ja kokonaisuuden hahmottamisesta perehdytysprosessin aikana (Joki 2018, 114). Varsinaisesta uuden työntekijän perehdyttämisestä vastuun kuitenkin kantaa työntekijän lähin esihenkilö. Hän suunnittelee perehdyttämisen ja valvoo sen toteutumista. Esihenkilön rooli on siis olennainen työhön ja työtehtäviin perehdyttämisen kannalta (Ketola 2010, 152, 66). Esihenkilö tuntee työtehtävien vaatimukset ja niihin liittyvät odotukset sekä työyhteisön, johon uusi työntekijä liittyy mukaan (Joki 2018, 114). Perehdyttäminen on esihenkilön vastuulla etenkin pienissä organisaatioissa. Suuremmissa organisaatioissa perehdyttämisen vastuuta voidaan jakaa useamman henkilön kesken. (Kupias & Peltola 2009, 94.)

Usein perehdyttämiseen osallistuu siis esihenkilön lisäksi muita organisaation työntekijöitä (Kauhanen 2010, 151). Perehdyttämiseen osallistuvat ne henkilöt, jotka ovat työtehtävien ja muiden mahdollisten osa-alueiden kannalta parhaiten sopivia. Heidän kanssaan sovitaan perehdyttäjän roolista ja heidät koulutetaan tehtävään. (Joki 2018, 114.) Perehdyttäjä voi toimia organisaatiossa

yhdessä tai useammassa roolissa. Rooli voi olla esimerkiksi työhönottaja, hallinnollinen perehdyttäjä, työyhteisöön tutustuttaja, työsuhteeseen perehdyttäjä ja jonkin alueen syvälinen osaja. (Kupias & Peltola 2009, 95.)

Perehdyttämisen kannalta on tärkeää, että vastuunjako on selkeä. Tämä edellyttää, että resurssit on varmistettu etukäteen. Selkeä vastuunjako mahdollistaa sen, että jokainen perehdyttäjä voi valmistautua etukäteen tehtäväänsä. Perehdyttäminen on myös hyvä mahdollisuus saada henkilöstö osallistumaan uuden työntekijän perehdyttämiseen. He saavat jakaa omaa osaamistaan ja samalla esihenkilön kuormitus pienenee. Se mahdollistaa esihenkilölle esimerkiksi keskittymisen perehdyttämisen kokonaisuuden hallintaan. Tämä on tärkeää etenkin, kun perehdyttäjiä on useita ja perehdyttämisen tasalaatuisuus halutaan varmistaa organisaatiossa. (Eklund 2018, 140–141.) Perehdytettävän kannalta ensisijaisen perehdyttäjän nimeäminen on tärkeä osa perehdytysprosessia. Nimetty perehdyttäjä toimii perehdytettävän tukena koko prosessin ajan. (Miettinen, Kaunonen, Peltokoski & Tarkka 2009, 81.)

Hyvän perehdyttäjän keskeisiä ominaisuuksia on aito halu sitoutua tehtävään, kyky tukea uutta työntekijää, hyvät vuorovaikutustaidot, taito rakentaa luottamusta ja halu jakaa hiljaista tietoa. Sitoutunut perehdyttäjä saa uuden työntekijän tuntemaan itsensä tervetulleeksi yritykseen. Hän ymmärtää oman roolinsa merkityksen ja haluaa perehdyttää aidosti. Perehdyttäjällä on myös tärkeä rooli tuen tarjoamisessa uudelle työntekijälle ja turvallisuuden tunteen luomisessa muutostilanteeseen. Perehdyttämisessä vuorovaikutus perehdyttäjän ja perehdytettävän välillä tapahtuu monin eri tavoin. Tilanteet vaativat hyviä vuorovaikutustaitoja, jotta käsiteltävät asiat ymmärretään molemmin puolin samalla tavoin. (Eklund 2018, 141–150.)

Organisaation yhteistyön kannalta luottamus on tärkeää. Perehdyttäjä vastaa omalta osaltaan tämän syntymisen edistämisestä ja vahvistamisesta. Luottamus mahdollistaa avoimen vuorovaikutuksen ja hyvin toimivan käytännön perehdytyksen. Hiljaisen tiedon jakaminen tapahtuu yleensä työntekijöiden välillä. Sitä on tärkeä siirtää mahdollisimman pian työn aloittamisesta myös uusille työntekijöille. Hiljaisen tiedon siirtyminen on tärkeää työssä suoriutumisen näkökulmasta. Organisaation sisällä tiedon siirtymiseen vaikuttaa organisaatiokulttuuri. Hiljaisen tiedon liikkumisen kannalta läpinäkyvyys, kommunikaatio ja yhteiseen tekemiseen kannustava organisaatiokulttuuri on tärkeässä roolissa. (Eklund 2018, 151–157.)

Perehdyttäminen on kaksisuuntainen prosessi. Työnantaja huolehtii siitä, että perehdytyksen edellytykset ovat kunnossa. (Eklund 2018, 161.) Perehdyttämisessä korostuu kuitenkin myös uu-

den työntekijän oma rooli ja vastuu sen onnistumisesta (Ketola 2010, 75). Perehdyttävältä odotetaan oma-aloitteisuutta, itseohjautuvuutta ja vastuuta omasta oppimisesta (Miettinen ym. 2006, 65). Itsensä johtaminen ja vuorovaikutusosaaminen ovat taitoja, jotka tekevät sekä perehdyttämisestä että varsinaisesta työstä sujuvampaa. Näin työntekijän on omalla toiminnallaan mahdollista edesauttaa menestymistä työelämässä. (Eklund 2018, 165.)

2.5 Perehdyttämisen toimintakonseptit ja menetelmät

Perehdyttämisen mallina voidaan hyödyntää jotakin seuraavista toimintakonsepteista; vierihoitoperehdyttäminen, malliperehdyttäminen, laatuperehdyttäminen, räätälöity perehdyttäminen ja dialoginen perehdyttäminen. Yrityksen valitseman toimintakonseptin ja perehdyttämisen välinen yhteys on kiinteä. Valittu toimintatapa vaikuttaa yrityksen halukkuuteen menestyä ja edetä haluttuun suuntaan. (Kupias & Peltola 2009, 36, 43–44.)

Vierihoitoperehdyttäminen on käytetyin perehdyttämisen muoto. Sitä voidaan hyödyntää kaikentyyppisissä perehdyttämistilanteissa. Vierihoitoperehdyttämisessä uusi työntekijä seuraa kokenemman työntekijän toimintaa oppiakseen asioita. Tässä toimintakonseptissa perehtyminen tapahtuu ajallaan työn tekemisen ohessa. Vierihoitoperehdyttämisen mahdollistaa uuden työntekijän huomioimisen yksilönä ja työhön perehdyttäminen voidaan toteuttaa myös yksilöllisesti. Perehdyttämisen laatu on kuitenkin vierihoitoperehdyttämisessä liikaa yhden henkilön osaamisen ja innostuksen varassa, joten tämä voi vaarantaa perehdyttämisen onnistumisen. (Kupias & Peltola 2009, 36.)

Malliperehdyttämisessä luodaan perehdyttämisen tueksi erilaisia toiminta- ja mallisuunnitelmia. Tämä tapahtuu, kun perehdyttämistä standardisoidaan massatuotannon suuntaan perehdyttämisen yhtenäistämisen ja tehostamisen yhteydessä tai, kun autetaan yksittäisiä perehdyttäjiä perehdyttämisen kentän jäsentämisessä. Malliperehdyttäminen sisältää selkeän työn- ja vastuujonon määrittelyn. Organisaation sisäiseen käyttöön tuotetaan perehdyttämiselle tarpeellisia apuvälineitä ja materiaaleja kuten perehdytys suunnitelmat ja erilaiset perehdyttäjien muistilistat. Malliperehdyttämisen etuna on sen tasalaatuisuus ja perehdyttämiselle laaditut valmiit toimintamallit perehdyttämisen tueksi. Vaarana on kuitenkin se, että malliperehdyttämisessä kiinnitetään liikaa huomiota organisaatiotason perehdyttämiseen ja oman työn tekemiseen liittyvä perehdyttäminen jää vajaaksi. (Kupias & Peltola 2009, 38–39.)

Laatuperehdyttämisen toimintakonseptin lähtökohtana on jatkuva perehdyttämisen laadun parantaminen. Kun perehdyttäminen on jäykistynyt liikaa ja organisaation kehitystarpeita ei oteta huomioon riittävästi, vastuuta perehdyttämisen järjestämisestä ja kehittämisestä on siirrettävä takaisin työyksiköille ja tiimeille. Tämä mahdollistaa laadukkaan perehdyttämisen kehittämisen jatkuvuuden ja joustavuuden. Edellytyksenä on kuitenkin se, että perehdyttämisen vastuuhenkilöt on nimetty. Yleensä perehdyttämisen vastuu on tiimin esihenkilöllä, joka koordinoi perehdyttämisen ja varmistaa sen etenemisen. Parhaassa tapauksessa perehdyttäminen ja sen kehittäminen on kuitenkin koko tiimin vastuulla. Laatuperehdyttämisen toimintakonseptissa tiimi tuottaa ajantasaista perehdyttämistä, uusi työntekijä käyttää osaamistaan laajasti ja hänet otetaan tiimin jäseneksi perehdyttämisen aikana. Laatuperehdyttäminen edellyttää kuitenkin perehdyttämisen vastuutahon selkeää nimeämistä. (Kupias & Peltola 2009, 39–40.)

Räätälöidystä perehdyttämisestä voidaan puhua silloin, kun perehdyttämiseen liittyvät palvelut sekä tuotteet moduloidaan ja niistä rakennetaan jokaisen uuden työntekijän yksilöllisiä tarpeita vastaava kokonaisuus. Perehdyttämisen moduuleja tuottavat esimerkiksi organisaation henkilöstöhallinto ja yksittäiset työyksiköt. Räätälöidyssä perehdyttämisessä on myös vastuuhenkilö, joka koordinoi kokonaisperehdyttämisen. Vastuuhenkilöllä on näkemys perehdyttämisen osa-alueista ja hän pystyy yhdistelemään ne uuden työntekijän tarpeiden mukaisesti. Eri toimijat kytketään myös mukaan perehdytysprosessiin. Räätälöity perehdyttäminen edellyttää, että siinä otetaan huomioon uuden työntekijän tarpeet ja nykyinen osaaminen. Jokainen perehdyttäminen on yksilöllinen kokonaisuus ja tärkeässä asemassa on yksilön kanssa käytävä vuoropuhelu. Jotta räätälöity perehdyttäminen on toimiva, työpaikan perehdyttäminen tulee olla hyvin jäsennetty, sitä tulee kehittää jatkuvasti ja koko työyhteisön tulee sitoutua siihen. Räätälöidyn perehdyttämisen vaarana on, ettei uusi työntekijä sitoudu henkilökohtaisen perehdytys suunnitelman laatimiseen ja perehdyttämisen koordinoijalta puuttuu tarvittava monipuolinen erityisosaaminen. (Kupias & Peltola 2009, 40–41.)

Dialoginen perehdyttäminen on työyhteisön ja uuden työntekijän yhteiskehittelyn tulos. Siinä molemmat osapuolet oppivat ja kehittyvät perehdytysprosessin aikana. Perehdyttämistä ei siis ole suunniteltu tarkkaan, vaan perehdyttäminen elää ja muokkautuu prosessin aikana. Tällöin uuden työntekijän tehtävää ei ole etukäteen tarkkaan määritelty. Dialogisessa perehdyttämisessä perehdytys suunnitellaan yhdessä uuden työntekijän kanssa, jolloin hyödynnetään hänen omaa asiantuntemustaan. Perehdyttämisen vastuuta siirretään näin myös hänelle itselleen. Organisaation kannalta on kuitenkin tärkeää käydä uuden työntekijän kanssa läpi ne asiat, joihin häneltä odotetaan jonkinlaista sitoutumista työnantajan palveluksessa. Dialogisessa perehdyttämisessä

kaikki yrityksen johdosta sen asiakkaisiin asti osallistuvat perehdyttämiseen. (Kupias & Peltola 2009, 41–42.)

Perehdyttämisessä on myös mahdollista hyödyntää rajattomasti erilaisia oppimista tukevia menetelmiä ja välineitä. Keskeistä on, että valitut menetelmät ovat riittävän monipuolisia ja sopivat organisaation arvoihin sekä tavoitteisiin. Tämä mahdollistaa sen, että työntekijöille tarjotaan eri näkökulmia ja erilaisia oppimiseen sopivia vaihtoehtoja. (Kjelin & Kuusisto 2003, 205.)

Oppimispäiväkirjan avulla tuetaan perehdytettävän oppimista. Uusi työntekijä pitää kirjaa perehdytyksen aikana läpikäydyistä aiheista ja niihin liittyvistä epäselvyyksistä, joita on hyvä käydä läpi esimerkiksi perehdytyskeskustelussa. Oppimispäiväkirja mahdollistaa sen, ettei opitut asiat jää vain työntekijän oman muistin varaan ja myös mahdolliset kehitysehdotukset nousevat esille. Perehdyttämisessä voidaan käyttää myös erilaisia digitaalisessa muodossa olevia opetusmateriaaleja, jotka helpottavat ja tehostavat oppimista. Nämä ovat usein organisaation sisäisiä materiaaleja ja ohjelmistoja, joiden avulla perehdytyksen osa-alueita voidaan opiskella itsenäisesti. Digitaalisten opetusmateriaalien hyötynä on se, että se on koko ajan perehdytettävän käytettävissä. Materiaaliin voi aina palata ja etsiä itselle olennaisia asioita. (Eklund 2018, 182.)

Perehdyttämisessä hyödynnetään tänä päivänä yhä enemmän myös digitaalisessa ympäristössä tapahtuvaa verkko-opiskelua. Tämän mahdollistaa erilaiset organisaation sisällä kehitetyt verkko-opiskelualustat ja ulkopuolisten tahojen järjestämät verkkokurssit. Verkko-opiskelun hyötynä on se, ettei opiskelu ole aikaan tai paikkaan sidottua, eikä se vaadi perehdyttäjän läsnäoloa. Perinteisesti asioita voidaan myös käydä läpi erilaisissa koulutuksissa ja tilaisuuksissa yhteisesti isommassa ryhmässä. Koulutukset voivat olla järjestetty organisaation sisäisesti tai sitten ne ovat avoimia organisaation ulkopuolella järjestettyjä. Organisaation sisäisissä koulutuksissa korostuu organisaation tarpeiden mukainen sisältö ja koulutuksen muokattavuus tilanteen mukaan. Kaikille avoimissa koulutuksissa työntekijät pääsevät tapaamaan muiden organisaatioiden työntekijöitä. Tämä mahdollistaa kokemusten jakamisen ja verkostojen kasvattamisen. (Eklund 2018, 182–183.)

Mentoroinnin avulla voidaan kehittää uuden työntekijän ammatillista osaamista. Siinä kokenempi saman organisaation sisällä työskentelevä henkilö opastaa käytännön asioissa ja tukee uutta työntekijää työelämän haasteissa. Mentori jakaa omien kokemuksensa kautta hankittua tietoa uudelle työntekijälle. Tämän avulla mahdollistetaan esimerkiksi hiljaisen tiedon siirtymisen organisaation sisällä. Mentoroinnin sisältö vaihtelee organisaatiokohtaisesti, mutta ensisijainen

tavoite on kuitenkin uuden työntekijän kehittymisen tukeminen. Perehdytettävän yksilölliset tarpeet ja toiveet tulee ottaa huomioon mentoroinnin sisältöä suunnitellessa. (Eklund 2018, 183–184.)

Perehdyttämisessä voidaan hyödyntää myös työnohjausta ja coachausta eli valmentamista. Työnohjaus on pitkä prosessi ja se toteutetaan yksilöohjauksena tai ammattiryhmässä. Työnohjaukseen perehtynyt ja koulutettu henkilö toimii uuden työntekijän työnohjaajana. Lähtökohtana työnohjaukselle on keskustelu työnohjaajan ja uuden työntekijän välillä. Työnohjaajan kysymykset ja ohjattavan omat pohdinnat toimivat työnohjauksen metodina, eikä työnohjauksessa anneta suoria neuvoja. Coachaus on mentorointiin ja työnohjaukseen verrattuna tavoitteeltaan rajatumppaa ja täsmällisempää. Se ohjaa toimintaa konkreettisesti ja kasvattaa työntekijän taitoja. Coachauksen tavoitteena on ohjattavan valmentaminen ja tukeminen työsuorituksessa, joka voi olla esimerkiksi jokin yksittäinen projekti ja sen läpivienti. Usein työnohjauksen kohderyhmänä onkin organisaation ylin johto. (Kjelin & Kuusisto 2003, 229–230.)

2.6 Perehdytysprosessi

Perehdytysprosessi on sosiaalinen prosessi. Se helpottaa uusien työntekijöiden sisäänajoa ja vuorovaikutusta työn, yrityksen eri prosessien ja muiden työntekijöiden kanssa. (Rowland & Ekot 2017, 219.) Perehdytysprosessissa työntekijä pääsee sisälle organisaatioon ja omaan työhönsä. Tällöin perehdytettävä myös oppii tuntemaan laajemmin oman työyhteisönsä, osaa hyödyntää erilaisia palveluja työtehtävissään ja työhön liittyvissä asioissa. Tämä lisää myös työmotivaatiota sekä sitoutumista työyhteisöön ja organisaatioon. Perehdyttämisen avulla työntekijät kehittävät oppimistottumuksen, joka saa heidät mukautumaan organisaation strategiaan ja auttaa heitä kehittämään tietoja, taitoja ja osaamista. (Miettinen ym. 2009, 82; Rowland ym. 2017, 225.) Hyvin toimivan perehdyttämisen tunnistettavat osa-alueet ovat perehdyttämisen tavoitteellisuus, prosessin suunnitelmallisuus, selkeä työn ja vastuiden jako organisaation sisällä, toimiva vuorovaikutus, verkostoituminen, kannustus ja tuki uudelle tulijalle sekä perehdyttämisen seuranta (Ketola 2010, 130).

Perehdyttämiselle täytyy asettaa selvät tavoitteet. Ne määrittävät minkälainen perehdytysprosessi on paras mahdollinen organisaation tarpeisiin. Perehdytysprosessin suunnitteluun on hyvä osallistuttaa organisaation eri rooleissa toimivia henkilöitä. Näin saadaan nostettua esille eri nä-

kökulmia prosessin osalta ja luotua yhtenäinen mielikuva uudelle työntekijälle tarjottavasta perehdytyksestä. Perehdytysprosessin tulee palvella käyttötarkoitustaan ja johdattaa uusi työntekijä sisälle työtehtäviinsä. Perehdytyksen suunnittelijat vaikuttavat siis suuresti uuden työntekijän kokemukseen organisaatiosta työsuhteen alusta alkaen. (Eklund 2018, 74–75.)

Perehdyttämistä työtetään usein olemassa olevan prosessin pohjalta. Nykyisen mallin kehittämismahdollisuuksia kannattaa kuitenkin aina tarkastella uusin silmin, jotta prosessista saadaan varmasti enemmän irti. Nykyiset perehdytysprosessit ja -suunnitelmat voivat liikaa ohjata tekemistä ja rajata pois uusia mahdollisuuksia. Mikäli nykyinen perehdytysprosessi ei palvele tarkoitustaan, siihen on tehtävä muutoksia. Perehdytyksen suunnittelussa ja perehdyttäjien koulutuksessa on hyvä käydä läpi, miten perehdytys halutaan toteuttaa omassa organisaatiossa. Perehdytys viestii uudelle työntekijälle organisaation kulttuurista; miten sen jäsenet toimivat ja mitä siellä arvostetaan. (Eklund 2018, 75, 80.)

2.6.1 Perehdytysprosessin kesto

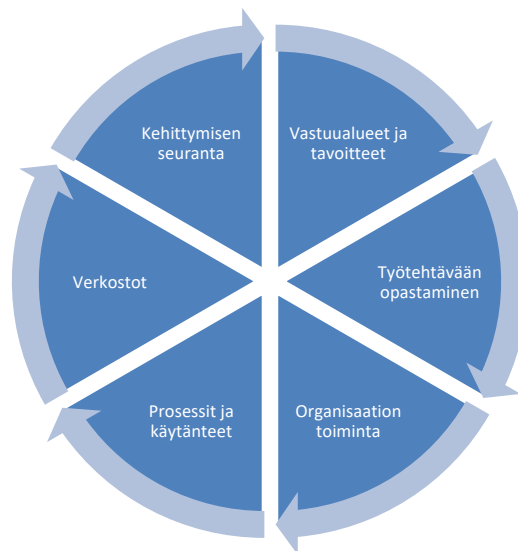
Perehdytysprosessin kesto määritellään sen mukaan, mitkä ovat työnantajan ja työntekijän tarpeet. Tähän vaikuttaa perehdytettävän työtehtävä, koulutus, aikaisempi osaaminen ja työkokemus. (Kauhanen 2010, 92.) Lisäksi perehdyttämisen keston vaikuttaa myös uuden työntekijän aktiivisuus ja itsenäisyys (Kjelin & Kuusisto 2003, 205). Perehdyttämiseen käytetään aikaa yleensä organisaatiokohtaisesti muutamasta viikosta muutamaa kuukauteen (Kauhanen 2010, 92). Lyhimmillään perehdytys on samanpituisen kuin työntekijän koeaika (Kjelin & Kuusisto 2003, 205). Suositeltavaa kuitenkin on, että perehdyttämiseen käytettäisiin aikaa kokonaisuudessaan useampi viikko. Liian pitkälle ajalle perehdyttämistä ei kannata kuitenkaan suunnitella, koska perehdyttämisen etenemistä tai sen aikana esiin tulevia tarpeita ei voida ennakoita. (Eklund 2018, 89.)

Uuden työntekijän perehdyttämisen ajallinen jaksottaminen antaa perehdytettävälle riittävästi aikaa oppia työhön liittyvät tehtävät. Tällä myös ohjataan perehdytettävän oppimista ensin omaan työtehtäväänsä ja sen jälkeen laajemmin oman organisaation tuntemiseen. (Miettinen ym. 2009, 81.) Perehdyttämisen jakaminen pidemmälle aikavälille koetaan hyvänä ja onnistuneena vaihtoehtona. Käytännössä tämä ei kuitenkaan aina toteudu näin, koska kiire ja kilpailutilanne luovat paineita organisaatiolle. Sen takia yritykset toimivat nopeasti ja uuden työntekijän odotetaan hankkivan tietoa enemmän myös itsenäisesti. (Ketola 2010, 164.)

Perehdyttämisen loppumisen aikataulua on mahdotonta määrittää etukäteen. Osaamistasoa, jossa työ osataan hyvin eikä kehittymiselle ole enää tarvetta, tuskin voidaan määrittää missään työtehtävässä. Perehdyttämiselle voidaan kuitenkin asettaa tarkat tavoitteet ja aikaraja, jonka aikana ne tulee saavuttaa. (Eklund 2018, 90.) Perehdyttäminen päättyy, kun tavoitteet on saavutettu (Kjelin & Kuusisto 2003, 205). Uusi työntekijä voi antaa täyden työpanoksen työtehtäväänsä aikaisintaan noin vuoden kuluttua siitä, kun on aloittanut työssään (Kauhanen 2010, 152).

2.6.2 Perehdytysprosessin osa-alueet

Perehdytysprosessin sisällön osa-alueiden suunnittelussa voi hyödyntää yleistä runkoa, joka on yhdistelmä eri lähteistä ja kokemuksista kerättyä tietoa. Nämä osa-alueet ovat osa jokaisen organisaation toimintaa ja perehdytystä. Vaikka runko on yleinen, jokaisen osa-alueen alle voi suunnitella organisaatiokohtaisen tarkemman sisällön. Perehdytysprosessin osa-alueet (Kuva 2) voidaan jakaa vastuualueiden ja tavoitteiden läpikäymiseen, työtehtävään opastamiseen, organisaation toimintaan tutustumiseen, prosessien ja käytänteiden oppimiseen, verkostojen muodostamiseen ja kehittymisen seurantaan perehdytyksen aikana. (Eklund 2018, 92.)

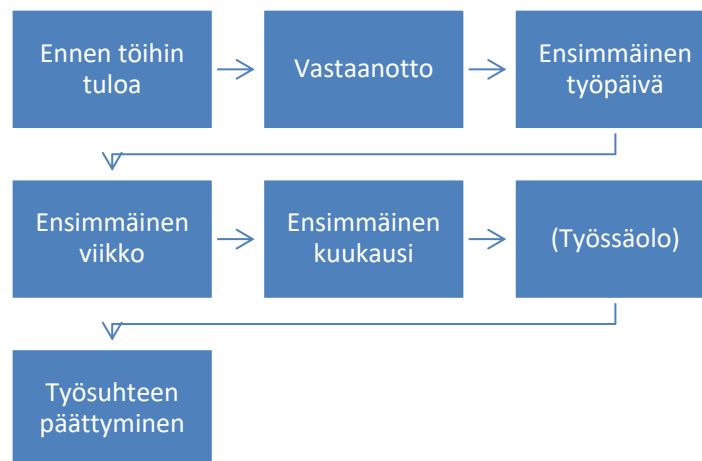


Kuva 2. Perehdytysprosessi jaettuna kuuteen eri osa-alueeseen (mukaiillen Eklund 2018, 92)

Perehdytysprosessissa kokonaisuus kannattaa jakaa pienempiin osa-alueisiin. Se auttaa organisaatiota prosessin suunnittelussa ja perehdytettävää perehdytyksen sisällön hahmottamisessa. Kokonaisuutta voidaan hallita sopivalla osa-alueiden jaottelulla ja pienempiä osa-alueita voidaan tarvittaessa delegoida eteenpäin. Jaottelun osalta pätee sama sääntö kuin muissakin perehdytysprosessin suunnitteluun liittyvissä asioissa. Sen tulee tukea perehdytyksen tavoitteita ja helpottaa

sen seuranta. Jokaisella organisaatiolla on oma mallinsa perehdytyksen sisällöstä, jota ei voida suoraan soveltaa toisen organisaation käyttöön. Olemassa olevia malleja voi kuitenkin hyödyntää sisällön suunnittelussa. Perehdytyksen sisällön voi jalostaa oman organisaation tarpeiden mukaiseksi ja näin tukea omaa kulttuuria. (Eklund 2018, 92.)

Perehdytysprosessin osa-alueita voidaan painottaa eri tavoin eri organisaatioissa. Kaikki osa-alueet ovat sidoksissa toisiinsa ja osa perehdytettävistä asioista voi kuulua useampaan osa-alueeseen. Perehdytyksen sisällöstä muodostuu kuitenkin kaikille samanlainen mielikuva, kun tehtävät jaetaan tiettyihin osa-alueisiin. Kun perehdytyksen sisältö on kunnossa ja perusteltavissa, sillä ei ole merkitystä onko jaottelu tehty oikein vai väärin. (Eklund 2018, 93.) Perehdytysprosessi voidaan myös jakaa vaiheisiin, jotka tapahtuvat ennen töihin tuloa, työsuhteen aikana ja sen jälkeen (Kupias & Peltola 2009, 132). Perehdytysprosessin eteneminen on kuvattu kuvassa 3.



Kuva 3. Perehdytysprosessin eteneminen (mukaillen Kupias & Peltola 2009, 132)

Organisaatio aloittaa perehdyttämisen valmistelun jo ennen rekrytointia. Tulevaa tehtävää ajatellen pohditaan sen vaatimuksia ja siinä vaadittavaa osaamista. Perehdyttämisen painopiste määräytyy sen mukaan, millaisesta tehtävästä on kysymys. Tehtävä saattaa olla jo valmiiksi rajattu selkeästi, jolloin tiedetään, millaista henkilöä tehtävään haetaan. Toisinaan tehtävään haetaan kuitenkin henkilöä, joka täydentää organisaation osaamista. Tällöin kovin selkeää määrittelystä ei tehdä etukäteen. Rekrytointiprosessi on perehdyttämisen kannalta tärkeä vaihe. Hakijat saavat tietoa tehtävästä, työyhteisöstä, organisaation erityispiirteistä ja vaatimuksista. Vastavasti organisaatio saa tietoa hakijoista, heidän ajatuksistaan, näkemyksistä, potentiaalista ja osaamisesta. Uuden työntekijän osaamisen kehittäminen alkaa jo rekrytointihaastattelujen aikana. (Kupias & Peltola 2009, 102.)

Perehdytysprosessissa päästään etenemään, kun työtehtävään valittu henkilö on tiedossa. Perehdyttämistä on helpompi lähteä suuntaamaan kohti tulevaa. Painopiste on sopeuttavassa perehdyttämisessä eli tehtävän vaatimuksissa ja niihin perehdyttämisessä, kun uutta työntekijää perehdytetään tiettyyn selkeärajaiseen työtehtävään. Jos uusi työntekijä on tullut organisaatioon täydentämään sen osaamista, perehdyttämisen painopiste varmistaa, että uuden työntekijän osaaminen saadaan hyödynnettyä organisaatiossa. Molemmat perehdyttämisen painopisteet edellyttävät, että uudelle työntekijälle perehdytetään työsuhteen alkuun liittyvät käytännön asiat ja työyhteisön voimassa olevat pelisäännöt, hänet tutustutetaan työovereihin sekä käydään läpi organisaation arvot ja strategiat. Perehdyttämisen tarve nykyisiin pelisääntöihin, taustatietoihin ja käytäntöihin on olemassa, vaikka perehdyttämisen sisältöön liittyvät asiat eivät olisikaan täysin säännönmukaiset. (Kupias & Peltola 2009, 103.)

Perehdyttämistä koordinoivan henkilön kannattaa olla yhteydessä uuteen työntekijään, kun valinta on tehty. Tämän yhteydenoton avulla perehdyttämisen koordinoija saa perehdytys suunnitelman laatimista varten tarvittavia tietoja. Uudella työntekijällä on vastaavasti mahdollisuus kysyä työn aloittamiseen liittyvistä asioista kuten aloitusajasta ja -paikasta, kuka ottaa vastaan jne. Yhteydenoton aikana myös perehdyttämisestä vastaava henkilöt tulevat uudelle työntekijälle tutuiksi ja tämä helpottaa työn aloittamista ensimmäisenä työpäivänä. (Kupias & Peltola 2009, 103.)

Hyvä vastaanotto on uudelle työntekijälle tärkeä kokemus. Uusi työntekijä saa sen aikana ensivaikutelman koko työyhteisöstä. Hyvään vastaanottoon kannattaa panostaa, koska se kantaa työntekijän sitoutumisen kannalta pitkälle. Mikäli uusi työntekijä saa huonon ensivaikutelman, kokemusta on vaikea myöhemmin paikata. Uuden työntekijän on tärkeää kokea itsensä tervetulleeksi ja odotetuksi. Kiireetön, rauhallinen ja ystävällinen vastaanotto antaa hyvän alun työtehtävään ja työyhteisöön tutustumiselle. Tässä on tärkeässä roolissa työntekijän esihenkilö. Ensimmäisenä työpäivänä käydään yleensä läpi kaikki kiireisimmät käytännön asiat. Näitä ovat esimerkiksi työpaikan avainten luovuttaminen, kulkuluvat ja muut tärkeät työnaloittamista helpottavat asiat. Ennen uuden työntekijän tuloa kannattaa hoitaa ne asiat, jotka on mahdollista hankkia etukäteen. Ensimmäisen työpäivän aikana uudelle työntekijälle esitellään yleensä myös hänen työpisteensä, lähimmät työoverit ja työtilat. Uudelle työntekijälle ei kannata antaa liikaa tietoa ensimmäisenä työpäivänä, koska kaiken tiedon omaksuminen voi olla haastavaa. (Kupias & Peltola 2009, 104–105.)

Uuden työntekijän työhön kiinni pääseminen on tärkeää ensimmäisen työviikon aikana. Tätä voidaan edistää antamalla kokonaiskuva uudesta työstä sekä tutustuttamalla hänet työyhteisöön ja

organisaatioon. Perehdyttäminen täytyy järjestää tarkoituksenmukaisesti huomioiden työn, työyhteisön ja organisaation luonne. Uusi työntekijä pääsee kiinni uuteen työhönsä ja on hyödyksi, kun ensimmäisen viikon sisältö on tarkkaan harkittu. Ensimmäisen työviikon aikana esihenkilön tehtävä on käydä läpi työtehtävät ja organisaatiotavoitteet sekä varmistaa, että uusi työntekijä ymmärtää ne samalla tavoin. (Kupias & Peltola 2009, 106.)

Ensimmäiseen työviikkoon kuuluu myös varsinaisen perehdytys suunnitelman täsmentäminen. Tätä varten tarvitaan tietoa uuden työntekijän osaamisesta ja kokemuksesta. Perehdytys suunnitelmasta työntekijä saa käsityksen siitä, millaista perehtymistä vaatii häneltä työtehtävistä selviytyminen itsenäisesti. Ensimmäisen työviikon perehdytystä suunnitellessa kannattaa huomioida kuinka paljon työntekijä pystyy uusia asioita omaksumaan lyhyessä ajassa. Ohjelmaa ei kannata suunnitella liian tiiviiksi. Työntekijää kannattaa opastaa myös siitä, mistä lisätietoa on saatavilla. Näin ensimmäisen työviikon aikana voidaan keskittyä kokonaisuuksien hahmottamiseen eikä liian pieniin yksityiskohtiin. Kun ensimmäinen työviikko on loppuillaan, työntekijän kanssa kannattaa pitää palautekeskustelu liittyen perehdyttämiseen ja sen ensivaikutelmiin. Tämä antaa tietoa siitä, mihin asioihin jatkossa panostetaan jatkossa ja mitkä jätetään vähemmälle. (Kupias & Peltola 2009, 106.)

Uuden työntekijän on ensimmäisen työviikon jälkeen tarkoitus päästä kiinni tuottavaan työhön ja sisälle työyhteisön toimintakulttuuriin. Perehtyminen ei ole vain sopeutumista. Uuden työntekijän on saatava mahdollisuus tuoda esille omia näkemyksiään ensimmäisen kuukauden aikana. Tämä edellyttää häneltä taitoa antaa palautetta oikealla tavalla. Esihenkilöltä ja koko työyhteisöltä odotetaan vilpitöntä halua ja kykyä ottaa vastaan palautetta sekä halua kehittää omaan toimintaansa. Ensimmäisen kuukauden aikana perehdyttäminen toteutuu usein suunnitelman mukaisesti. Vähitellen vastuuta perehdyttämisestä siirretään kuitenkin myös työntekijälle itselleen. (Kupias & Peltola 2009, 106–107.)

2.7 Perehdytys suunnitelma

Perehdytys suunnitelman laatii yleensä yrityksen henkilöstöasiantuntija. Se toimii kaikkien perehdytykseen osallistuvien työvälineenä. Perehdytys suunnitelma on hyvä laatia mahdollisimman perusteellisesti. Näin sen käyttäminen on helppoa ja siitä tulee organisaation yleinen toimintatapa.

Perehdytysuunnitelma ei kuitenkaan ole sellaisenaan aina käyttökelpoinen. Sitä täytyy tarvittaessa myös päivittää sen hetkiseen tilanteeseen sopivaksi. (Joki 2018, 114.) Hyvä perehdyttämissuunnitelma on organisaation näköinen ja muokattavissa (Eklund 2020a).

Perehdyttämissuunnitelma on muistilista, jolla seurataan perehdyttämisen etenemistä sekä varmistetaan, että työntekijän kanssa käydään läpi kaikki tarvittavat asiat. Organisaatioissa voidaan käyttää kirjallisesti laaditun perehdyttämissuunnitelman lisäksi myös intranettiin luotua perehdyttämisohjelmaa. Työntekijän oppimista ja osaamista voidaan mitata tietojärjestelmäpohjaisessa ohjelmassa perehdyttämisen eri vaiheissa. Perehdyttämissuunnitelma varmistaa sen, että perehdytykset ovat tasalaatuisia ja tukevat käytännön työtä. (Kauhanen 2010, 152; Eklund 2018, 173.)

Perehdyttämisen suunnitteluun vaikuttaa kenelle sitä tehdään, millainen työtehtävä on kyseessä ja kuinka isosta organisaatiosta on kysymys. Perehdyttämisen suunnittelu on systemaattista, kun sitä tehdään koko organisaation tai työyksikön tasolla ja perehdyttämisen tueksi laaditaan erilaisia perehdytysuunnitelmia ja materiaaleja. Näitä voidaan hyödyntää laajasti, kun kyseessä on sellaiset määritellyt työtehtävät, joita tekee useampi työntekijä organisaatioissa. Keskitetysti laadittuja perehdytysuunnitelmia täytyy kuitenkin yksilöllistää aina jonkin verran, koska uusien työntekijöiden taustat ja osaaminen eivät ole samanlaisia. Hyvä ja tuloksellinen perehdyttäminen ottaa huomioon myös uuden työntekijän yksilöllisyyden ja tiimien erilaiset tarpeet. Organisaatioissa ei kuitenkaan voida aina laatia keskitetysti kaikille tiimeille ja yksilöille sopivia yksityiskohdaisia suunnitelmia tai materiaaleja. (Kupias & Peltola 2009, 88–89.)

Perehdytysprosessille asetetut tarpeet ja vaatimukset antavat muodon perehdytysuunnitelmalle (Eklund 2018, 75). Organisaatioissa tulee olla mietitty valmiiksi kehittymisen tavoitteet, jotka otetaan huomioon perehdytysuunnitelmassa. Tavoiteltu toimintakonsepti, organisaation nykytilanne ja käytettävissä olevat resurssit ovat myös otettava huomioon suunnitelman laatimissa. (Kjelin & Kuusisto 2009, 87.) Perehdytysuunnitelman täytyy sisältää vähintään ne asiat, jotka käydään läpi jokaisen uuden työntekijän kanssa. Kirjallista suunnitelmaa perehdyttämisestä ei aina kuitenkaan tarvita. Organisaation kannalta on kuitenkin järkevää, jos sillä on olemassa jokin etukäteen laadittu suunnitelma perehdyttämisen toteuttamiselle ja seurannalle. (Eklund 2018, 173.)

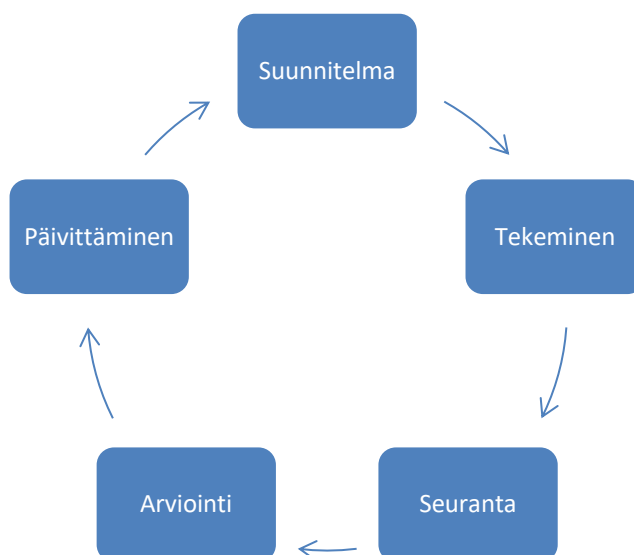
Perehdyttäminen sisältää uuden työntekijän osaamisen kehittämisen ja käytännön toimet, joilla helpotetaan työn aloittamista (Kupias & Peltola 2009, 86). Perehdytysuunnitelman sisältö voi olla yleistasoinen, mutta oleellista on riittävän kokonaiskuvan antaminen, oikea-aikaisuus ja konk-

reettisuus. Organisaation arvot, strategia ja tavoitteet sekä perehdytettävän tehtävä ja aikaisempi osaaminen vaikuttavat myös perehdytyksen lopulliseen sisältöön. Perehdytysuunnitelma sisältää perehdytyksen sisällön, aikataulun ja työnjaon. Osa läpikäytävistä asioista voi olla jo tuttua tai perehdytettävällä on osaamistarpeita, joita ei ole suunnitelmassa huomioitu. Tästä syystä perehdytysuunnitelma on hyvä käydä läpi perehdyttämisen alussa, jotta asioihin voidaan reagoida ennen kuin varsinainen suunnitelma otetaan käyttöön. (Kjelin & Kuusisto 2003, 198–199.)

Se, mikä on organisaation perehdytysuunnitelmassa ja perehdytyksen sisällössä toimivaa ja mikä ei, selviää vain kokeilemalla. Kehittämisessä kannattaa kokeilla erilaisia ideoita ja testata niiden toimivuutta pienessä mittakaavassa. Näin todennäköisesti löydetään ratkaisuja, jotka ovat organisaation kulttuuriin sopivia ja tukevat aidosti kehittymistä. Organisaatiosta ja työtehtävästä riippuen perehdytysuunnitelman laatimisessa voidaan korostaa myös uuden työntekijän omaa vastuuta. Hänen täytyy itse miettiä, millaista tukea tarvitsee ja mitkä asiat ovat perehdytyksessä tärkeitä. Näin perehdytyksessä korostuu yksilöllisyys ja prosessi tukee työntekijän motivaatiota sekä tarpeita. Perehdytysuunnitelman laatimisessa täytyy kuitenkin huomioida organisaation yhteiset tavoitteet, joista uuden työntekijän tulee olla selvillä. (Eklund 2018, 173–174.)

2.8 Perehdyttämisen seuranta ja arviointi

Uuden työntekijän tilanteen ja organisaation perehdyttämisen toimivuutta on hyvä seurata ja arvioida perehdytysprosessin aikana (Kjelin & Kuusisto 2003, 245). Tätä tulee tehdä säännöllisesti koko prosessin aikana siitä alkaen, kun lähdetään toteuttamaan alkuperäistä suunnitelmaa. Näin seuranta etenee syklisesti (Kuva 4). Perehdytyksen seurannan sekä jatkuvan palautteen avulla perehdytysuunnitelmaa voidaan päivittää ja siirtyä toteuttamaan uutta tarkennettua suunnitelmaa. Näin mahdollistetaan työntekijälle yksilöllinen ja tehokas perehdyttäminen. (Eklund 2018, 121–122.)



Kuva 4. Perehdytyksen seurannan sykli (Eklund 2018, 121)

Oleellista perehdytyksen arvioinnissa ja seurannassa on laadullinen keskustelu, jossa tärkeässä asemassa on työntekijän oma kokemus prosessista ja sen onnistumisesta. Oppimistuloksien arviointi antaa pohjan tuleville kehittymistavoitteille. Kun perehdyttämistoimenpiteitä arvioidaan, siinä tarkastellaan sekä perehdytyksestä vastuussa olevien henkilöiden että työntekijän omaa toimintaa. Perehdyttämisen toimivuutta on myös seurattava keräämällä tätä varten tietoa. Seurannassa on oleellista, että siitä saatava tieto mahdollistaa perehdyttämisen toteutumisen ja siitä saatavan hyödyn arvioimisen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245.)

Hyvä ja henkilökohtainen tapa saada palautetta on arviointi- ja palautekeskustelut, jotka voivat olla osa kehitys- tai tavoitekeskustelua. Lisäksi perehdyttämisen onnistumisen seurannassa voidaan hyödyntää palautekyselyitä. (Ketola 2010, 167.) Perehdyttämisen arvioinnin tulisi olla pitkäjänteistä sekä suunnitelmallista ja sitä pitäisi pystyä hyödyntämään myös perehdytysprosessin kehittämisessä (Miettinen ym. 2009, 82). Ensimmäisten työviikkojen ja työkuukausien aikana työntekijän kanssa käydyissä keskusteluissa organisaatio varmistaa sen, että uudella työntekijällä on riittävät mahdollisuudet onnistua työssään ja perehdytys on riittävän tasokas. Palautekeskustelussa työntekijä saa myös palautetta omasta toiminnastaan ja näin hän voi tarvittaessa muuttaa toimintatapojaan ennen koeajan päättymistä. (Kupias & Peltola 2009, 106–107.)

Perehdytysprosessi suunnitellaan tarpeen mukaan joko riittävän pitkäksi tai riittävän lyhyeksi, kun kysymys on esimerkiksi sesonkityöntekijöistä. Perehdytysprosessin tavoitteena on työntekijän sisään pääseminen hyvin työhönsä tai riittävän itsenäinen selviytyminen työtehtävistään ja osaaminen työhön tarvittavan lisätiedon hakemiseen. Ennen koeajan päättymistä työntekijän

kanssa pidetään keskustelu, jossa arvioidaan perehtymisen ja perehdyttämisen onnistumista sekä perehdyttämisen jatkotarvetta. Työsuhteen jatkumisen kannalta koeaikakeskustelulla on tärkeä merkitys. Tätä varten työnantaja joutuu miettimään myös rekrytinnin onnistumista. (Kupias & Peltola 2009, 109.)

Perehdyttäminen voi päättyä työntekijän lähtöön yrityksestä joko irtisanomisperusteen tai koeaikapurun perusteella, mikäli työnantaja katsoo, ettei työntekijän työsuhdetta voida jatkaa. Tämä voi olla myös ennakkoon tiedossa oleva tilanne, kun kyse on määräaikaisista työsopimuksista. Työsuhteen päättämiseen johtavista syistä riippumatta työntekijältä on hyvä kysyä palautetta esimerkiksi lähtöhaastattelun yhteydessä perehdyttämisen onnistumisesta. (Kupias & Peltola 2009, 109.)

2.9 Perehdyttämisen kehittäminen

Yhteiskunnan ja työelämän muuttuessa osaamisen kehittäminen on organisaatioissa aiempaa ajankohtaisempaa. Osaamisen kehittämisen perusedellytyksiä ovat havainnot nykytilasta, kehittämiskohteista ja tarvittavasta osaamisesta. Työtapojen ja työn luonteen muutokset edellyttävät organisaatioilta henkilöstön kehittämistä, jotta se voi saavuttaa laatua, tehokkuutta ja tuloksellisuutta. Positiivinen kehittäminen on mahdollista, kun organisaatio ja sen työntekijät tunnistavat ja tunnustavat mahdolliset muutostarpeensa. (Kilpinen 2022, 159; Tuomi & Sumkin 2012; Eklund 2020b; Sitra 2020; Sokoh & Okolie 2021, 298; Kamensky 2015.)

Palvelualoihin on viime vuosien aikana vaikuttaneet erilaiset kulutustottumusten ja työolosuhteiden muutokset. Palveluiden ja työtapojen digitalisaatio, ympäristökriisit, kauppojen aukioloajoitusten muutokset sekä koronapandemia ja energiakriisi ovat muokanneet työtä merkittävästi. Nämä muutokset ovat haastaneet myös organisaatioiden osaamisen, koska muutokset heijastuvat muun muassa työn organisointiin ja sen kautta myös työn tuottavuuteen. (Lindström, Turunen, Remes & Pehkonen 2023, 11.)

Työterveyslaitoksen Työhyvinvointi ja osaaminen palvelualoilla tutkimushankkeessa mukana olleiden yritysten keskuudessa tärkeimmäksi kehittämisalueeksi tunnistettiin perehdyttäminen. Viime vuosina työntekijöiden tyytyväisyys perehdyttämiseen on laskenut eri toimialoilla. Tutkimuksen mukaan noin 55 % matkailu- ja ravintolapalveluiden sekä kiinteistöpalveluiden työntekijöistä on ollut aikeissa vaihtaa työnantajaa. Perehdyttämisen laatu on yksi tekijä, joka on vaikuttanut tähän. (Lindström, Turunen, Remes & Pehkonen 2023, 3, 25.)

Yrityksen on pystyttävä katsomaan pitkälle tulevaisuuteen, jotta se ymmärtää millainen vaikutus uuden työntekijän perehdyttämisellä on sen menestymiseen. (Eklund 2020b.) Perehdyttämisen kehittämisellä voidaan edistää yksilön ja organisaation tarpeiden toteutumista myös tulevaisuudessa. Uuden työntekijän kohdalla perehdyttämisen kehittäminen edistää työn oppimista, tyytyväisyyttä ja hyvää työssä suoriutumista. Nämä varmistetaan ottamalla huomioon ja vahvistamalla perehdyttämisessä työntekijöiden kokemia psykologisia perustarpeita; kyvykkyyttä, yhteenkuuluvuutta ja autonomiaa. Näiden työntekijän perustarpeiden täyttymisellä mahdollistetaan myös organisaation tavoitteiden täyttyminen. (Saarinen 2022, 173–174.)

3 Tutkimusstrategia, tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön tutkimusstrategia sekä aineistonhankinta- ja analysointimenetelmät. Lisäksi käsitellään opinnäytetyössä käytettyä kehittämismenetelmää. Opinnäytetyö toteutettiin tapaustutkimuksena.

3.1 Tutkimusstrategia

Opinnäytetyö toteutettiin tapaustutkimuksena, joka on tyypillinen ammattikorkeakouluopiskelijoiden opinnäytetöissä käytettävä tutkimusstrategia (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 43). Tapaustutkimus on tutkimusstrategia, jossa kokonaisvaltaisella tutustumisella tapaukseen pyritään siitä muodostamaan mahdollisimman monipuolinen kuva (Vilka, Saarela & Eskola 2018, 193). Tapaustutkimuksen päämääränä on tapauksen ymmärtäminen (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 12). Tapaustutkimuksen tuloksia sovelletaan yleensä käytännössä, joten tutkimuksen lähtökohta onkin toiminnallinen (Metsämuuronen 2008, 17).

Opinnäytetyön aihe liittyy yleensä työelämään ja johonkin yritykseen tai organisaatioon. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 43.) Tapaustutkimuksessa tapaukseksi soveltuu esimerkiksi toiminnallinen prosessi tai sen osa, joka on aikaan tai paikkaan sidottu. Tällainen toiminnallinen prosessi voi olla esimerkiksi asiakastilanne, palvelupolku tai muutosprosessi. Tapaus voi olla mikä tahansa kokonaisuus tai sen osa-alue, kunhan se on teoreettisesti tai konkreettisesti kattava ja rajattu. Tapaustutkimuksessa on tapauksen kannalta tärkeää tietää mitä tutkitaan ja mitä halutaan kuvata, selittää tai ymmärtää. (Vilka, Saarela & Eskola 2018, 193, 195.)

Tapaustutkimuksessa toteutetaan tietyt vaiheet kuten muissakin tutkimuksissa. Tutkimusstrategian suunnittelu on suoraviivaista, mutta tutkimus itsessään on monimuotoinen ja iteratiivinen prosessi. Tapaustutkimuksessa tutkijan työskentely on prosessimaista. Tutkimusprosessin aikana palataan takaisin ja tarkennetaan, aineistoja keskustelutetaan keskenään ja kehitetään vuoropuhelua teorian ja empirian välillä. Keskeisiä työvaiheita ovat esimerkiksi tutkimuskysymysten muotoileminen, tapausten määrittely ja valinta, käytettävien teoreettisten näkökulmien ja teoreettisten käsitteiden määrittely, aineiston analyysitapojen ja tulkintasääntöjen sekä raportointitavan päättäminen. (Eriksson & Koistinen 2014, 22.)

Tapaustutkimuksessa voidaan käyttää useita tutkimusmenetelmiä. Tutkimuksen lähtökohta on monipuolisen aineiston kerääminen ja tutkimuksen kohteen perusteellinen kuvaaminen. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 10, 12.) Tapaustutkimus ei siis rajoita käytettäviä tutkimusmenetelmiä. Vaikka tapaustutkimukseen liitetään pääasiassa laadulliset menetelmät, siinä voidaan käyttää myös määrällisiä tutkimusmenetelmiä. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 12; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 43.) Tapauksen yleistettävyyttä ja tutkijan tietoisuutta yleistettävyyden rajoista voidaan vahvistaa tapaustutkimuksessa monimetodisuuden avulla. Tällä voidaan tarkentaa tapauksesta saatavaa kuvaa ja vahvistaa sen selitysvoimaa. (Vilkkä, Saarela & Eskola 2018, 198.)

Tapaustutkimus valittiin opinnäytetyön tutkimusstrategiaksi, koska sen avulla pyrittiin saamaan syvälinen ymmärrys tutkimuskohteesta. Opinnäytetyöntekijä on yrityksen ulkopuolinen tutkija, joten kokonaisvaltainen tutustuminen tutkimuskohteeseen koettiin tärkeäksi kehittämistyön onnistumisen kannalta. Tapaustutkimuksen valintaan vaikutti myös sen joustavuus tutkimusstrategiana. Se mahdollistaa erilaisten tapauksien tutkimisen ja siinä voidaan hyödyntää sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä.

3.2 Aineistonhankintamenetelmät

Opinnäytetyössä aineistoa hankittiin kahdella eri menetelmällä; teemahaastattelulla ja kyselytutkimuksella. Kyseessä on aineistotriangulaatio, jossa yhdessä tutkimuksessa käytetään eri aineistoja tai eri tiedon kohteita (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 16). Tällä pyritään saamaan tutkimuskohteesta mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva (Vuori 2021). Teemahaastattelun ja kyselyn käyttäminen aineistonhankintamenetelminä on järkevää silloin, kun halutaan saada tietoa siitä mitä ajatellaan tai miksi toimitaan tietyllä tavalla (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72–73).

Laadullisessa tutkimuksessa käytetyin haastattelun muoto on teemahaastattelu (Kananen 2014, 70). Teemahaastattelua kutsutaan myös puolistrukturoiduksi haastatteluksi (Vilkkä 2021). Siinä tutkija ja tutkittava keskustelevat aihe kerrallaan tutkijan etukäteen miettimistä teemoista, jotka pohjautuvat ennakkonäkemykseen tutkittavasta ilmiöstä. Tätä ilmiötä tutkija pyrkii ymmärtämään ja käsittämään haastateltavan kokemusten kautta. Tutkimusongelma ohjaa teemahaastattelun kysymyksiä, jotka kohdistetaan tutkittavan ryhmän tai yksilön toimintaan. Kysymysten avulla pyritään saamaan vastaus nimenomaan tutkimusongelmaan. Teemahaastattelussa saatu- jen vastauksien avulla rakennetaan yksityiskohdista kokonaiskuvaa tutkittavasta ilmiöstä. (Kananen 2014, 70, 72, 76–77.) Puolistrukturoidussa haastattelussa kaikille haastateltaville esitetään

amat kysymykset ja he saavat vastata niihin omin sanoin. Kysymyksiin ei anneta valmiita vastausvaihtoehtoja kuten strukturoidussa haastattelussa. (Eskola & Suoranta 2015.)

Kyselytutkimuksen avulla kerätään ja tarkastellaan tietoa esimerkiksi erilaisista yhteiskunnan ilmiöistä, ihmisten toiminnasta, mielipiteistä, asenteista ja arvoista. Kyselyssä aineistoa voidaan kerätä sekä numeerisilla (määrällinen) että sanallisilla vastauksilla (laadullinen). Tutkimuksen kannalta on tärkeää valita oikeat lähestymistavat tutkittavan ilmiön tutkimiseen. (Vehkalahti 2019, 11, 13.) Kyselyn muotoon vaikuttaa sen tarkoitus ja kohderyhmä. Tutkimuksen onnistumiselle luodaan pohja kysymyksillä, joten kyselyn tekeminen ja muotoileminen edellyttävät huolellisuutta. Sananmuodot tulee olla tarkat ja kysymykset yksiselitteiset. Tutkimuksen tavoitteilla ja tutkimusongelmilla on vaikutus siihen, miten niitä rakennetaan. (Valli 2018, 92–93.) Perinteisen paperisen kyselyn rinnalla on nykyisin myös sähköiset kyselyt. Sähköisessä kyselyssä etuna on taloudellisuus ja aineiston syöttämisen poisjääminen. Lisäksi sähköisenä toteutettu kysely ei edellytä tutkijan paikalla oloa. (Valli 2018, 92, 101–102.)

3.3 Aineiston analysointimenetelmät

Empiirisen tutkimuksen yhteydessä aineiston analyysi sisältää aineiston huolellista lukemista, tekstimateriaalin järjestelyä, sisällön erittelyä, jäsentämistä ja pohtimista. Aineistoa analysoidessa sisältöä luokitellaan eri aiheiden ja teemojen perusteella. Tavoitteena on saada tiivistettyä esimerkiksi haastatteluista kerättyä aineistoa ja tarkastella tutkimusongelman kannalta keskeisiä asioita ja niiden esiintymistä aineistossa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 73–74.) Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelma määrittelevät mistä asioista aineiston analysoimisessa ollaan kiinnostuneita (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92).

Opinnäytetyön laadullisen aineiston analysointimenetelmäksi valittiin teemoittelu. Se on yksi laadullisessa tutkimuksessa käytettävistä analyysimenetelmistä ja se on myös yksi sisällönanalyysin muoto. Teemoittelun avulla tutkimusaineistosta etsitään asiakokonaisuuksia ja usein esiintyviä tyypillisiä piirteitä, jotka ovat olennaisia tutkimustehtävän kannalta. (Juhila 2021.) Tekstimassasta etsitään eri haastatteluja tai vastauksia yhdistäviä seikkoja, joiden perusteella aineistolähtöisesti muodostetaan tutkimuksen kannalta keskeisiä teemoja. Tutkijan täytyy muistaa, että tutkimuksessa ennakkoon asetetut teemat eivät ole välttämättä samat kuin ne teemat, jotka aineiston analysoinnin yhteydessä jäsentävät olennaisesti aineiston sisältöä ja tutkimusaihetta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 56, 105.)

Määrällisen tutkimusaineiston analyysimenetelmän valintaan vaikuttaa se, mikä analyysimenetelmä antaa tietoa siitä, mitä ollaan tutkimassa. Päätös analyysimenetelmästä, joka on sopiva tutkimusongelman ja -kysymyksien kannalta, tehdään tutkimusta suunniteltaessa. Määrällisen tutkimuksen tunnusluvuilla voidaan esittää helposti numeraalista tietoa esimerkiksi yrityksen asiakkaiden mielipiteistä, tyytyväisyydestä ja asenteista. (Vilkkä 2007, 119–120.) Opinnäytetyön kyselytutkimusta suunniteltaessa päätettiin, että kyselyn määrällinen aineisto analysoidaan pääosin Webropolin raportointityökalulla. Sen avulla saadaan riittävästi tietoa opinnäytetyön kannalta.

3.4 Kehittämismenetelmä

Opinnäytetyön kehittämistyö perustuu opinnäytetyön aihepiirin teoretietoon ja opinnäytetyössä kerättävään tutkimusaineistoon. Tutkimusaineiston analysoinnissa tarkastellaan Kainuun Tähti Oy:n perehdyttämisen nykytilaa ja kehittämiskohteita. Tutkimustuloksista nostetaan esille perehdyttämisen kehittämiskohteita. Opinnäytetyön aihepiirin teoretiedon ja tutkimustuloksista löytyneiden perehdyttämisen kehittämiskohteiden avulla kehitetään uuden työntekijän perehdytysprosessi ja laaditaan perehdytysuunnitelma toimeksiantajan käyttöön.

Opinnäytetyön lopulliset tuotokset lähetetään sähköpostilla Kainuun Tähti Oy:n esihenkilöiden arvioitavaksi. Esihenkilöiltä pyydetään palautetta perehdytysprosessin ja perehdytysuunnitelman rakenteesta ja sisällöstä. Esihenkilöiden palautteella on suuri merkitys, koska he vastaavat kohdeorganisaation perehdytyksen suunnittelusta ja toteuttamisesta. Heillä on näkemys siitä, millainen perehdytysprosessi on toimiva organisaation kannalta ja mitä perehdytysuunnitelman tulee sisältää. Perehdytysprosessi ja perehdytysuunnitelma muokataan saadun palautteen avulla vastaamaan kohdeorganisaation tarpeita. Esihenkilöiltä saatu palaute varmistaa perehdytysprosessin ja perehdytysuunnitelman käytettävyyden organisaatiossa.

4 Tutkimus- ja kehittämisprosessi

Tässä luvussa esitellään kokonaisuudessaan opinnäytetyön tutkimus- ja kehittämisprosessi. Luvussa käydään läpi opinnäytetyön toimeksiantajan esittely ja lähtötilanteen kuvaus, tutkimuksen toteutus ja tutkimustulokset sekä kehittämistyön toteutus.

4.1 Toimeksiantajan esittely ja lähtötilanteen kuvaus

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Kainuun Tähti Oy. Kyseessä on vuonna 1992 perustettu perheyritys, joka sijaitsee valtatie 5:n varrella Kontiomäellä Paltamossa. Kyseessä on liikenneasema, joka tunnetaan myös nimellä Neste Kontiomäki. Yritys tarjoaa palveluita sekä matkailijoille että lähialueen asukkaille. Yrityksen tiloissa toimii Bestpark Kontiomäki matkaparkki, K-Market Kontiomäki, Kotipizza Kontiomäki, Scanburger ja Lahjatavarapuoti Kade Shop. Kainuun Tähti Oy:n toimintaan on viime vuosien aikana vaikuttanut koronapandemia kuten monen muunkin palvelualan yrityksen toimintaan. Yrityksessä vaikutukset ovat näkyneet esimerkiksi henkilöstön vaihtuvuutena ja työvoiman saatavuuden haasteina. Kainuun Tähti Oy työllistää tällä hetkellä 27 työntekijää, joista 13 henkilöä on yrityksen omaa henkilökuntaa ja loput vuokratyöntekijöitä. Työntekijät tulevat Paltamon lisäksi muista lähikunnista. Yrityksessä on toimitusjohtajan lisäksi neljä esihenkilöä; K-market myymäläpäällikkö, ravintolapäällikkö, kahvilapäällikkö ja Kotipizza vastaava.

Opinnäytetyön osalta yhteistyö Kainuun Tähti Oy:n kanssa syntyi Kajaanin ammattikorkeakoulun välityksellä. Yrityksen toimitusjohtaja oli esittänyt kiinnostuksensa tarjota opinnäytetyön aiheita ammattikorkeakoulun opiskelijoille. Opinnäytetyön mahdollisen aiheen kartoituksen yhteydessä ilmeni, että Kainuun Tähti Oy:ssä on ollut haasteita muun muassa osastojen välisessä yhteistyössä, ammattitaidon ylläpitämisessä ja kehittämisessä sekä uusien työntekijöiden perehdyttämisessä ja sitouttamisessa. Kaikki aiheet ovat kiinnostavia henkilöstön kehittämisen näkökulmasta ja varsinaisen opinnäytetyöaiheen valinta oli siksi haastavaa.

Kainuun Tähti Oy:n toimitusjohtajan kanssa käydyn keskustelun perusteella opinnäytetyön aihevalinnassa päädyttiin uuden työntekijän perehdyttämisen kehittämiseen. Perehdyttämisellä on suuri merkitys uuden työntekijän osaamisen kehittämisessä ja perehdyttäminen koettiin tärkeäksi kehittämisalueeksi myös Kainuun Tähti Oy:ssä. Perehdyttämisen kehittämällä halutaan tu-

kea paremmin uuden työntekijän osaamisen kehittämistä ja sitoutumista organisaatioon. Yrityksessä ei ole käytössä kirjallista perehdytysuunnitelmaa, joten sen laatimisen katsottiin olevan tärkeä osa perehdyttämisen kehittämistä.

Kainuun Tähti Oy on tehnyt yhteistyötä opinnäytetyön merkeissä myös toisen opiskelijan kanssa. Kyseisessä opinnäytetyössä toteutettiin alkuvuodesta 2023 asiakastyytyväisyyskysely. Nämä kaksi opinnäytetyön aihetta ovat yhteydessä toisiinsa. Uuden työntekijän perehdyttämisen kehittämisellä tuetaan myös yrityksen asiakaspalvelun laatua ja sen kautta asiakastyytyväisyyttä. Perehdyttämisen tavoitteisiin liittyy työn hallinnan lisäksi laadukas palvelu (Kauhanen 2010, 152).

4.2 Tutkimuksen toteutus ja tulokset

Opinnäytetyössä tutkimusaineistoa hankittiin kyselytutkimuksen ja puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla. Opinnäytetyössä toteutettiin esikartoituskysely esihenkilöille, kyselytutkimus työntekijöille ja puolistrukturoitu teemahaastattelu esihenkilöille. Tutkimusajankohta oli maaliskuu 2023.

Esikartoituskysely esihenkilöille (Liite 1) toteutettiin Webropolilla. Linkki kyselyyn lähetettiin sähköpostilla saatekirjeineen kaikille viidelle esihenkilölle Kainuun Tähti Oy:ssä. Saatekirjeessä käytiin läpi opinnäytetyön taustat, esikartoituskyselyn tiedot ja tutkimuksen eteneminen esihenkilöiden osalta. Esikartoituskyselyn avulla kartoitettiin esihenkilöiltä perehdyttämisen nykyisiä käytäntöjä organisaatiossa. Opinnäytetyöntekijä on yrityksen ulkopuolinen henkilö, joka ei tunne organisaatiota tai sen käytäntöjä, joten taustatietojen kartoittaminen oli tärkeää opinnäytetyön aiheen kannalta.

Esikartoituskyselyn osa-alueet ja kysymykset pohjautuivat opinnäytetyön teoriaviitekehukseen. Kyselylomake sisälsi 20 avointa kysymystä ja kyselyn kieli oli suomi. Avoimien kysymysten etuna on mahdollisuus saada selville vastaajan perusteellinen mielipide ilmiöstä. Avoimet kysymykset mahdollistavat myös aineiston luokittelun monella tavalla. Avoimien kysymysten esittäminen on kuitenkin aina riski, koska kysymyksiin ei välttämättä saada tarpeeksi suoria vastauksia tai vastaukset ovat epätarkkoja tai ylimalkaisia. (Valli 2018, 114.) Esikartoituskyselyn vastauksista tehtiin yhteenveto kokonaiskuvan saamiseksi organisaation nykyisistä perehdyttämisen käytännöistä. Tutkimusaineistoa ei erikseen analysoitu millään tietyllä laadullisen tutkimuksen menetelmällä.

Kyselytutkimus työntekijöille (Liite 3) toteutettiin sekä Webropolilla että paperilomakkeella. Tällä tavalla haluttiin varmistaa se, että mahdollisimman moni organisaatiossa vastaa kyselyyn. Kyselyssä kartoitettiin työntekijöiden mielipiteitä perehdyttämisestä ja sen kehittämiskohteista Kainuun Tähti Oy:ssä. Kyselystä tiedottamista varten ei ollut käytettävissä sähköpostijakelulistaa. Tästä syystä päädyttiin siihen, että Kainuun Tähti Oy:n toimitusjohtaja tulosti sekä kyselyn saatekirjeen että kyselylomakkeen ja jakoi ne kaikille 23 työntekijälle. Esihenkilöt jätettiin kyselytutkimuksen ulkopuolelle. Kyselyn pääkieli oli suomi, mutta saatekirje ja paperilomake käännettiin myös englanniksi, jotta yrityksessä työskenteleville vieraskielisille mahdollistettiin kyselyyn vastaaminen.

Kyselyn saatekirjeessä (Liite 2) kerrottiin kyselyn tarkoitus, vastaamisaika, vastaamistavat (sähköinen linkki tai paperinen kyselylomake) sekä kyselyyn liittyvät muut olennaiset asiat. Kysely toteutettiin ajalla 7.-19.3.2023. Vähäisen vastaajamäärän vuoksi vastausaika kuitenkin pidennettiin parilla päivällä 21.3.2023 asti. Yrityksen toimitusjohtaja muistutti työntekijöitä kyselyyn vastaamisesta. Paperiset kyselylomakkeet palautettiin suljetussa kirjekuoressa toimitusjohtajalle ja vastaukset postitettiin vastausajan päätyttyä kootusti opinnäytetyöntekijälle. Paperilomakevastaukset syötettiin käsin Webropoliin ja vastaukset tarkistettiin pariin otteeseen oikeiden tulosten varmistamiseksi.

Kyselylomake sisälsi sekä monivalintakysymyksiä että avoimia kysymyksiä. Kysymykset pohjautuivat opinnäytetyön teoriaviitekehykseen. Taustakysymyksiä ei kysytty, koska niiden ei koettu olevan oleellisia tietoja tutkimuksen kannalta. Monivalintakysymyksissä esitettiin yhteensä 22 väitettävää, joihin vastaaja sai valita sopivimman annetuista vastausvaihtoehdoista. Vastausvaihtoehdot luotiin mukailen Likertin asteikkoa, jolla mitataan muun muassa asiakkaiden asenteita ja mielipiteitä (Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja 2021; Vilkkä 2007, 49). Vastausvaihtoehdot olivat 1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=ei samaa eikä eri mieltä, 4=jokseenkin samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä ja 6=en osaa sanoa. Vastausvaihtoehdot en osaa sanoa sijoitettiin lomakkeessa viimeiseksi vaihtoehdoksi, jotta se ei houkuttele vastaajia käyttämään vaihtoehtoa niin sanottuna neutraalina vaihtoehtona. Vaikka kyselylomakkeessa vastausvaihtoehdot en osaa sanoa on numeroitu, tutkimustulosten analysoimisessa on huomioitava, ettei se kuulu varsinaiseen asteikkoon (Vehkalahti 2014, 36). Kyselylomakkeessa esitettyihin kolmeen avoimeen kysymykseen vastaaja sai antaa vastauksensa omin sanoin.

Monivalintakysymysten vastaukset analysoitiin ja tuloksista luotiin graafiset kuvaajat Webropolin raportointityökaluilla ja Excelillä. Avoimiin kysymyksiin tuli niin vähän vastauksia, ettei vastauksia

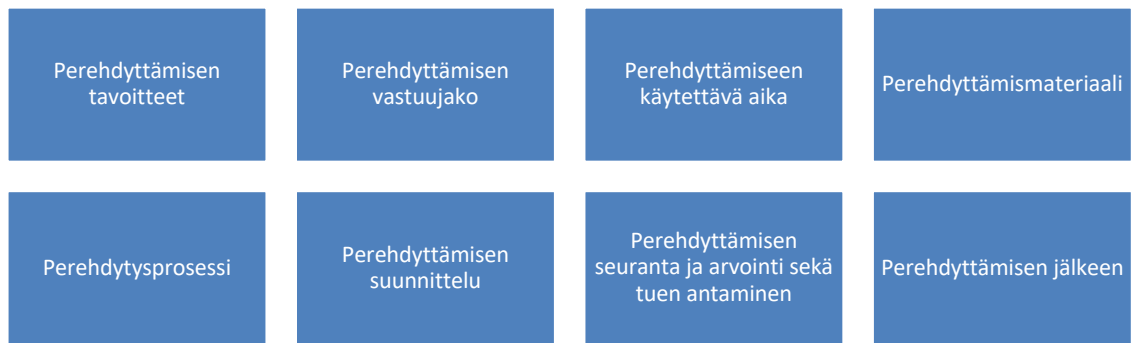
lähdetty erikseen analysoimaan esimerkiksi teemoittamalla vaan kaikki vastaukset käydään tu-
loksissa läpi.

Opinnäytetyössä haastateltiin myös yrityksen esihenkilöitä. Haastattelut toteutettiin puolistruk-
turoituna teemahaastatteluna, jonka teemat ja kysymysrunko (Liite 4) pohjautuivat opinnäyte-
työn teoriaviitekehykseen ja esikartoituskyselyn vastauksissa esiin nousseisiin aiheisiin. Haastat-
teluissa kartoitettiin esihenkilöiden näkemyksiä perehdyttämisen teemoista Kainuun Tähti
Oy:ssä. Haastatteluun valitut teemat olivat perehdyttämisen nykytilanne, perehdyttämisen kehit-
täminen ja perehdytysuunnitelma. Esihenkilöitä tiedotettiin haastatteluista erillisellä sähköpos-
tilla, jossa käytiin läpi myös tutkimuksen toteuttamiseen liittyvät asiat. Haastatteluun osallistumi-
nen oli vapaaehtoista ja osallistujat saivat itse valita heille sopivimman haastatteluajan annetuista
vaihtoehdoista tai ehdottaa haastattelulle itselle sopivaa aikaa. Haastattelut toteutettiin 29.-
30.3.2023 puhelimesta yksilöhaastatteluina ja keskustelut tallennettiin analysointia varten tietö-
koneen äänentallentimella. Kaikilta haastatteluun osallistuneilta esihenkilöiltä kysyttiin puhelun
alussa suostumus haastattelun tallentamiseen.

Haastatteluaineisto litteroitiin heti haastattelujen jälkeen. Litteroinnissa apuna käytettiin Micro-
soft Wordin litterointiohjelmaa. Litteroitu haastatteluaineisto tarkistettiin kuuntelemalla haastat-
telut uudelleen ja korjaamalla tekstiin tulleet virheet. Litteroidusta aineistosta poistettiin myös
turhia puhekielen sanoja kuten ”niin kuin” tai sanan toistoja tekstin selkeyttämiseksi. Litteroitu
haastatteluaineisto analysoitiin teemoittelemalla.

4.2.1 Esikartoituskysely esihenkilöille

Esikartoituskyselyyn vastasi 5 henkilöä. Kyselyn avulla kartoitettiin esihenkilöiltä perehdyttämi-
sen nykyisiä käytäntöjä Kainuun Tähti Oy:ssä. Esikartoituskyselyn osa-alueet (Kuva 5) olivat pe-
rehdyttämisen tavoitteet, perehdyttämisen vastuujako, perehdyttämiseen käytettävä aika, pe-
rehdyttämismateriaali, perehdytysprosessi, perehdyttämisen suunnittelu, perehdyttämisen seu-
ranta ja arviointi sekä tuen antaminen ja perehdyttämisen jälkeen. Kyselyn lopussa vastaajalla oli
myös mahdollisuus kertoa asioista, jotka hän koki hyvänä tietää perehdyttämisestä organisaa-
tiossa.



Kuva 5. Esikartoituskyselyn osa-alueet

Perehdyttämisen tavoitteet

Tässä osiossa esitettiin perehdyttämisen tavoitteisiin liittyviä kysymyksiä. Ensimmäinen kysymys oli ”Millaiset tavoitteet perehdyttämiselle on asetettu Kainuun Tähti Oy:ssä?”. Perehdyttämisen tavoitteiksi vastaajat kertoivat uuden työntekijän osaamisen varmistamisen, nopea tietämisen ja oppimisen, työyhteisön vahvistamisen, itsenäisen työskentelyn ja hyvän uuden työntekijän saamisen työyhteisöön. Edellä mainittujen lisäksi perehdyttämisen tavoitteita kerrottiin olevan ta- loon tutustuminen ja työturvallisuus.

Toinen kysymys osiossa oli ”Miten ja milloin tavoitteet käydään läpi uudelle työntekijälle?”. Vas- taajien mukaan perehdyttämisen tavoitteet käydään läpi uudelle työntekijälle perehdyttämisen alussa, yleensä ensimmäisten työpäivien aikana.

Perehdyttämisen vastuujako

Tässä osiossa esitettiin perehdyttämisen vastuujakoon liittyviä kysymyksiä. Ensimmäinen kysy- mys oli ”Miten perehdyttämiseen liittyvät vastuut on jaettu Kainuun Tähti Oy:ssä? Kuka on vas- tuussa mistäkin osa-alueesta (perehdyttämisen suunnittelu, perehdyttäminen (yleisperehdyttä- minen ja työnopastus), seuranta ja arviointi?”. Vastuu perehdyttämisestä on jaettu vastaajien mukaan Kainuun Tähti Oy:ssä siten, että uuden työntekijän perehdyttämisen suunnittelusta ja aikataulutuksesta vastaavat esihenkilöt omissa yksiköissään. Toimitusjohtaja vastaa esihenkilöi- den perehdyttämisestä. Esihenkilöiden lisäksi varsinaiseen uuden työntekijän perehdyttämiseen osallistuvat myös muut työntekijät yksiköissään.

Toisena kysymyksenä osiossa esitettiin ”Onko uudella työntekijällä nimetty perehdyttäjä?”. Vastaajien mukaan uudella työntekijällä on lähes kaikissa yksiköissä nimetty perehdyttäjä. Pääsääntöisesti yksiköissä perehdytystä tekevät esihenkilö ja työntekijä, joka on vastuuhenkilönä samassa työvuorossa uuden työntekijän kanssa. Erään esihenkilön mukaan hän valitsee toiseksi perehdyttäjäksi sellaisen henkilön, joka pystyy tekemään työnopastusta. Yrityksessä tehdään vuorotyötä, joten sama henkilö ei kuitenkaan voi perehdyttää uutta työntekijää koko ajan.

Kolmas kysymys osiossa oli ”Miten varmistetaan perehdyttäjän ammattitaito ja osaaminen tehtävässään?”. Kainuun Tähti Oy:ssä perehdyttäjien ammattitaito ja osaaminen tehtävässään varmistetaan vastaajien mukaan kehityskeskusteluilla, käymällä asioita läpi perehdyttäjän kanssa ja täydennyskoulutuksilla, kuten esimerkiksi K-ryhmän verkkokoulutuksella. Vastaajien mukaan perehdyttäjällä on oltava pidempi kokemus ja osaaminen palvelualalta sekä työstä, jota hän perehdyttää uudelle työntekijälle.

Perehdyttämiseen käytettävä aika

Tässä osiossa esitettiin perehdyttämiseen käytettävään aikaan liittyviä kysymyksiä. Ensimmäinen kysymys oli ”Millainen aikataulu uuden työntekijän perehdyttämiselle suunnitellaan?”. Vastaajien mukaan Kainuun Tähti Oy:ssä perehdyttämiseen käytettävä aika vaihtelee yksiköittäin ja siihen vaikuttaa työntekijän aikaisempi työkokemus alalta. Perehdyttäminen kestää yleensä 2–4 viikkoa, mutta kaikissa yksiköissä varsinaista aikataulua ei ole asetettu tai perehdyttäminen kestää vain muutaman työvuoron. Perehdyttäminen tapahtuu työn ohessa oppien. Intensiivisemmän perehdyttämisen jälkeen uudesta työntekijästä ja hänen motivaatiostaan riippuen perehdyttämistä jatketaan pikkuhiljaa.

Toinen kysymys osiossa oli ”Kuinka paljon käytetään aikaa a) yleisperehdyttämiseen ja b) työnopastukseen?”. Yleisperehdyttämiseen käytettävä aika vaihtelee vastaajien mukaan yksiköittäin parista tunnista muutamaan työpäivään. Työnopastukseen käytetään aikaa muutamasta työvuorosta pariin viikkoon. Yhden vastaajan mukaan yleisperehdyttämiseen käytetään yksikössä aikaa noin yksi päivä ja työnopastukseen yksi viikko, jonka jälkeen siirrytään syvällisemmin katsomaan opittuja asioita ja kerrataan niitä, jotka ovat jääneet epäselviksi. Yleisperehdyttäminen on nopeaa ja työnopastuksessa uusia asioita opetetaan päivittäin. Perehdyttämiseen käytetään riittävästi aikaa.

Perehdyttämismateriaali

Tässä osiossa esitettiin perehdyttämismateriaaliin liittyviä kysymyksiä. Ensimmäinen kysymys oli ”Mitä perehdyttämismateriaaleja (perehdyttämisosas tms.) uuden työntekijän perehdyttämisessä käytetään?”. Kainuun Tähti Oy:ssä uuden työntekijän perehdyttämisessä käytettäviä materiaaleja ovat vastaajien mukaan ohjekansio, talon tavat-opas sekä muut yksikkökohtaiset ohjeet, kuten K-marketin ja Veikkauksen verkkokoulutusmateriaali, muistiinpanot sekä eri osa-alueiden ohjemateriaalit (Posti, Matkahuolto ja PostNord).

Toinen kysymys osiossa oli ”Missä perehdyttämismateriaaleja säilytetään? Ovatko ne helposti uuden työntekijän saatavilla?”. Vastaajien mukaan Kainuun Tähti Oy:ssä perehdyttämismateriaaleja säilytetään työpisteellä ja osa materiaaleista löytyy toimistosta tietokoneelta tai kansiosta. Materiaalit ovat helposti kaikkien saatavilla. Yhden vastaajan mukaan yksikössä ei ole käytössä perehdyttämismateriaalia.

Perehdytysprosessi

Tässä osiossa esitettiin perehdytysprosessiin liittyvä kysymys, joka oli ”Millainen on nykyinen uuden työntekijän perehdytysprosessi Kainuun Tähti Oy:ssä?”. Vastauksista kävi ilmi, että uuden työntekijän perehdytysprosessi on tapauskohtainen ja riippuu tekijästä. Yhden vastaajan mukaan uusi työntekijä työskentelee samassa vuorossa kokeneemman työntekijän kanssa ja oppii siten työtehtävät. Toisen vastaajan mukaan perehdytysprosessin aikana työntekijälle esitellään työpaikka ja työkaverit, kerrotaan työtehtävät sekä ohjataan ja neuvotaan talon tavoille. Perehdytysprosessin aikana uudelle työntekijälle esitellään työpaikka ja tutustutaan vuorossa oleviin työntekijöihin sekä esitellään työpisteet, työnkuva ja työtehtävät. Uusi työntekijä saa omaan tahdiin katsoa työskentelytapoja ja hän toimii ensimmäisinä työpäivinä taustatukena. Perehdytysprosessissa pyritään kuitenkin nopeasti itsenäiseen työskentelyyn.

Joidenkin yksiköiden perehdytysprosessia vastaajat olivat kuvailleet yksityiskohtaisemmin. Yhdessä yksikössä perehdytysprosessin aikana vastaanotetaan uusi työntekijä, laitetaan työasut kuntoon, näytetään henkilökunnan tilat ja esitellään henkilökunta sekä näytetään varasto ja myymälän varastot. Perehdytysprosessin aikana uudelle työntekijälle kerrotaan miten ja missä tauot voi pitää. Hänet tutustutetaan työvälineisiin, kaupan käytäntöihin ja työtapoihin sekä opastetaan mistä löytyy apua ja ohjekansiot. Perehdytysprosessiin kuuluu myös K-kaupan verkkokurssien suorittaminen (tietoturva, Veikkaus). Perehdytysprosessin aikana kirjataan paperille läpi käydyt

asiat ja esiin tulleet kysymykset, ja niiden pohjalta otetaan osa-alueita syvällisempään tarkasteluun.

Perehdyttämisen suunnittelu

Tässä osiossa esitettiin perehdyttämisen suunnitteluun liittyviä kysymyksiä. Ensimmäinen kysymys oli ”Miten uuden työntekijän perehdyttäminen suunnitellaan?”. Vastaajien mukaan perehdyttämisen suunnitteluun kuuluu sopiminen työvuoroista, joissa uusi työntekijä on töissä toisen työntekijän kanssa. Perehdyttämisen suunnitteluun kuuluu myös asioiden läpikäyminen tärkeysjärjestyksessä. Päiväkohtaisesti aikataulutetaan mitä ja milloin tehdään sekä kuka henkilö on esihenkilön lisäksi samassa työvuorossa perehdytettävän kanssa. Perehdyttämisen suunnittelun yhteydessä kerrotaan myös uuden työntekijän saapumisesta taloon ja annetaan hänestä vähän taustatietoa. Esikartoituskyselyn vastauksista kävi myös ilmi, että joissakin yksiköissä perehdyttäminen suunnitellaan tapauskohtaisesti tai ei suunnitella lainkaan.

Toisena kysymyksenä osiossa esitettiin ”Mitä asioita uuden työntekijän perehdyttämisen suunnittelussa otetaan huomioon?”. Vastaajien mukaan uuden työntekijän perehdyttämisen suunnittelussa otetaan huomioon kaikki tarpeellinen opetettava tieto, perehdytettävän aikaisempi työkokemus ja asiat, jotka ovat tärkeitä ensin käydä läpi. Perehdyttämisen suunnittelussa huomioidaan myös se, että ammattitaitoinen ja ahkera työntekijä on töissä uuden työntekijän kanssa. Yhden vastaajan mukaan uuden työntekijän perehdyttämisessä otetaan asioita huomioon tapauskohtaisesti.

Kolmas kysymys osiossa oli ”Mitä uuden työntekijän perehdyttämisen kokonaisuus sisältää (läpikäytävät asiat, työtehtävät jne.)?”. Uuden työntekijän perehdyttämisen kokonaisuus sisältää vastaajien mukaan taloon tutustumisen, talon tavat ja päivittäiset vuorokohtaiset työtehtävät, toimintatavat, työkaverit, työympäristön, työajan, tauot, palautteet, arvioinnin ja tsemppauksen. Perehdyttämisen kokonaisuudessa käydään myös läpi mitä työpaikalla tehdään ennen avaamista, työvuorossa ja sulkemisen jälkeen, katsotaan pukeutumistilat ja työvaatteet, varastot sekä niiden sijainti ja sisältö. Perehdyttämisen kokonaisuus sisältää yhden vastaajan mukaan yksityiskohtaista tietoa kuten työpaikan pelisäännöt, johon kuuluu ohjeet sairastapauksissa, vaitiolovelvollisuus ja taukojen pituudet, ohjeistukset eri osa-alueisiin, kassakoneen käyttäminen omassa työpisteessä, kaupassa käytettävät koneet (Veikkaus, Honewell, Posti), asiakaskohtaukset sekä niiden käsittelyn ongelmatilanteissa, pullokoneen tyhjentäminen, hyllytys, reklamointi, tarjousten tekeminen, tilausasiat, hintalappujen tekeminen, lehtipalautusten tekeminen, päiväysten tarkistaminen, päiväsvanhoiden tuotteiden käsittely sekä hinnoittelu.

Neljäntenä kysymyksenä osiossa esitettiin ”Miten perehdyttämisen aikataulu ja sisältö käydään läpi työntekijälle?”. Perehdyttämisen aikataulu ja sisältö kerrotaan vastaajien mukaan yleensä heti työsuhteen alussa. Pääsääntöisesti tiedot annetaan suullisesti. Yksiköstä riippuen uusi työntekijä saa tietoa siitä missä työvuoroissa työskentelee perehdytyksessä, minkälaisessa aikataulussa perehdytystä tehdään, käydään tarvittavat asiat läpi paperilta tai tietokoneelta, kerrotaan mitä mikäkin perehdytyskohta tarkoittaa ja mitä työntekijän tulisi tietää ennen kyseisen asian opettelua sekä miksi jokin asian tehdään tietyllä tavalla.

Perehdyttämisen seuranta ja arviointi sekä tuen antaminen

Tässä osiossa esitettiin perehdyttämisen seurantaan ja arviointiin sekä tuen antamiseen liittyviä kysymyksiä. Ensimmäinen kysymys osiossa oli ”Miten uuden työntekijän perehdyttämisen onnistumista seurataan ja arvioidaan?”. Vastaajien mukaan uuden työntekijän perehdyttämisen onnistumista seurataan ja arvioidaan kyselemällä, miten uusi työntekijä on pärjännyt ja kokenut työn ja onko uusi työntekijä viihtynyt työssään sekä tarkkailemalla hänen työntekoaan ja käyttäytymistä eri tilanteissa. Uuden työntekijän perehdyttämisen aikana seurataan, onko hän oppinut työtehtävät ja tarvittaessa opastetaan lisää. Yhden vastaajan mukaan uusien asioiden omaksumista seurataan päivittäin. Esihenkilöt antavat tarkempaa palautetta ja ohjeita. Uusi työntekijä saa kokeilla toimintatapoja annettujen ohjeiden ja opastuksen pohjalta. Häneltä kysytään mitä hän muistaa kyseisestä asiasta ja onko hän omasta mielestään valmis tekemään asian itse. Tarvittaessa asioita kerrataan uuden työntekijän kanssa. Työntekijältä kysytään myös asioista, joihin hän kaipaa enemmän ohjeistusta.

Toisena kysymyksenä osiossa esitettiin ”Miten ja kuinka usein perehdyttämisen aikana uuden työntekijän kanssa käydään palautekeskustelu?”. Kainuun Tähti Oy:ssä monessa yksikössä uuden työntekijän kanssa käydään vastaajien mukaan tarvittaessa palautekeskusteluja perehdyttämisen aikana. Yhden vastaajan mukaan keskustelua käydään samalla, kun perehdytystä tehdään. Jokaisen työpäivän päätteeksi käydään läpi päivän aikana tehdyt asiat ja annetaan palautetta onnistumisesta sekä kehitettävistä asioista. Toisen vastaajan mukaan uudelta työntekijältä kysytään ehkä noin parin viikon jälkeen hänen oppimisestaan ja kokemuksistaan. Työntekijältä kysytään myös aina välillä, onko jotain mistä hän tarvitsee tietoa itselleen. Esihenkilö kannustaa ja kysyy kuulumisia perehdyttämisen aikana.

Kolmas kysymys osiossa oli ”Millaista tukea uusi työntekijä saa perehdyttämisen aikana?”. Kainuun Tähti Oy:ssä uutta työntekijää tuetaan perehdyttämisen aikana kannustamalla työtehtä-

vissä onnistumisessa, antamalla käytännön neuvoja ja keskustelemalla suullisesti. Vastaajien mukaan uudella työntekijällä on koko henkilökunnan tuki käytössään. Jokaiselta työntekijältä on lupa kysyä lisäohjeita ja jokainen on valmis auttamaan. Esihenkilö antaa isoimman tuen varmistamalla, että uusi työntekijä tuntee olevansa tervetullut ja hänellä on lupa aina kysyä lisäohjeita. Yhden vastaajan mukaan käytössä on myös WhatsApp-ryhmä, josta saa tarvittaessa tukea.

Perehdyttämisen jälkeen

Tässä osiossa esitettiin perehdyttämisen jälkeiseen aikaan liittyviä kysymyksiä. Ensimmäinen kysymys oli ”Miten työntekijän osaamisen kehittymistä seurataan perehdyttämisen jälkeen?”. Perehdyttämisen jälkeen uuden työntekijän osaamisen kehittymistä seurataan vastaajien mukaan työn ohessa eli seurataan, onko hän oppinut asiat ja tarvittaessa annetaan lisäopastusta. Uuden työntekijän osaamisen kehittymistä seurataan myös työntekijöiden palautteista ja asiakaspalautteista. Yhden vastaajan mukaan uudelle työntekijälle annetaan työtehtäviä ja vastuuta lisätään hiljalleen. Uuden työntekijän ajatuksia kuunnellaan ja annetaan tarvittaessa lisää perehdytystä, mikäli on vielä jotakin epäselvää työtehtävien suorittamisessa. Uusi työntekijä saa rehellistä ja kannustavaa palautetta. Hänelle annetaan myös mahdollisuus tehdä jokin asia uudestaan, mikäli tehtävä ei ala sujumaan nopeasti. Yhden vastaajan mukaan osaamisen kehittymistä seurataan hänen yksikössään päivittäin.

Toinen kysymys osiossa oli ”Millaista tukea työntekijä saa työssä suoriutumiseen perehdyttämisen jälkeen?”. Vastaajien mukaan uusi työntekijä saa tukea työssä suoriutumiseen perehdyttämisen jälkeen käymällä keskustelua muiden työntekijöiden kanssa. Työntekijää ohjeistetaan ja autetaan selviytymään. Hän voi esittää kysymyksiä, jos tuntee siihen olevan tarvetta. Työ on itsestä, mutta vuorossa on aina joku, jolta saa apua ja tukea.

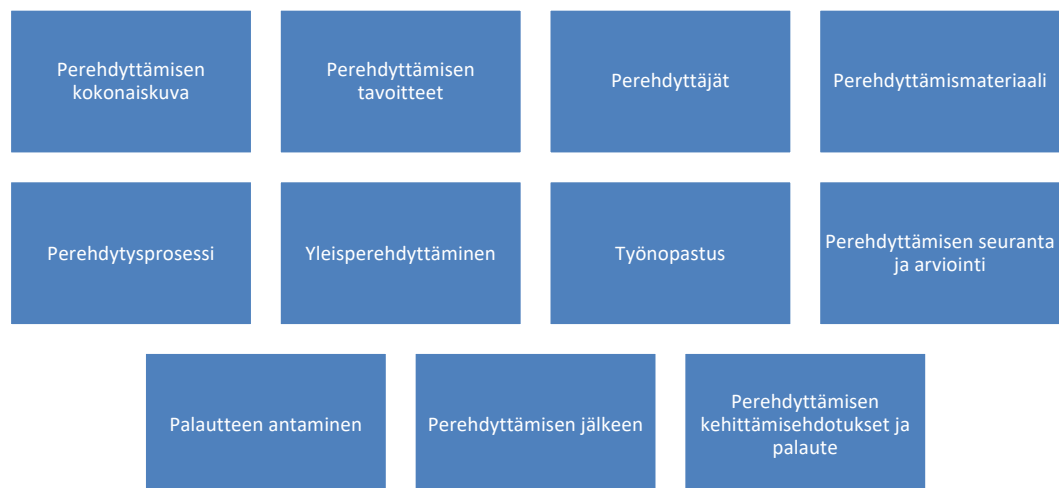
Hyvä tietää

Esikartoituskyselyn viimeisenä kysymyksenä esitettiin ”Mitä muuta olisi hyvä tietää perehdyttämisestä organisaatiossanne?”. Yhden vastaajan mukaan kaikki mahdolliset asiat pitäisi saada kirjattua yhteen oppaaseen. Toisen vastaajan mukaan perehdytyksen aikana korostetaan sitä, että organisaatiossa työskentelee paljon erilaisia ihmisiä, eikä siellä hyväksytä minkäänlaista työpaikkakiusaamista. Toisten työsuorituksia ei myöskään aliarvioida. Kolmas kyselyyn vastannut esihenkilö kertoi, että uusi työntekijä ottaa usein mallia nykyisistä työntekijöistä ja oppii työn sen kautta. Kaikki työntekijät toimivat periaatteessa perehdyttäjinä, koska organisaatiossa tehdään vuoro-työtä. Tällöin pakostakin uusi työntekijä saa vaikutteita usealta ihmiseltä. Vastaajan mukaan uusi

työntekijä voi saada ristiriitaisia signaaleja ja toimintamalleja eri ihmisten kanssa, jolloin työn oppiminen hidastuu ja pidentyy. Selkeät ohjeet, yrityksen toimintatavat, säännölliset palautteet ja arviointi vielä tarkemmassa mittakaavassa voisivat olla hyvä asia.

4.2.2 Kyselytutkimus työntekijöille

Työntekijöille tehtyyn kyselytutkimukseen vastasi yhteensä 13 henkilöä. Vastausprosentti oli 56,5 %. Vastauksia tuli 10 kappaletta paperilomakkeella ja 3 kappaletta sähköisellä lomakkeella. Kyselytutkimuksessa kartoitettiin työntekijöiden mielipiteitä perehdyttämisestä ja sen kehittämiskohdeista Kainuun Tähti Oy:ssä. Kyselytutkimuksen osa-alueita (Kuva 6) olivat perehdyttämisen kokonaiskuva, perehdyttämisen tavoitteet, perehdyttäjät, perehdyttämismateriaali, perehdytysprosessi, yleisperehdyttäminen, työnopastus, perehdyttämisen seuranta ja arviointi, palautteen antaminen, perehdyttämisen jälkeen sekä perehdyttämisen kehittämisehdotukset ja palaute.

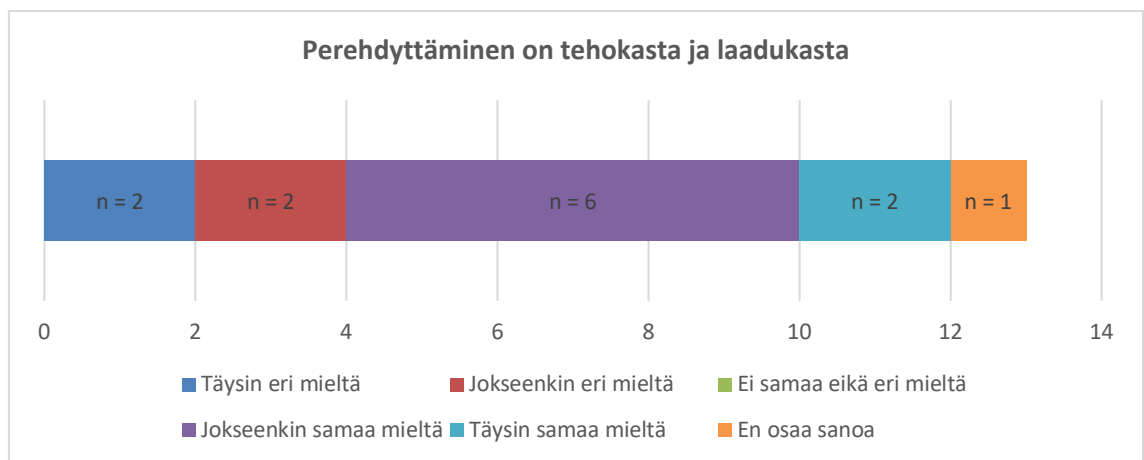


Kuva 6. Henkilökunnan kyselytutkimuksen osa-alueet

Kyselytutkimuksen osa-alueet on otsikoitu sisältönsä mukaisesti kyselyn tuloksissa. Jokaiseen osa-alueeseen kuuluvat väittämät esitellään ja kyselyn tuloksia tarkastellaan graafisina kuvina. Tulokset on esitelty vastaajamäärinä, koska kyselyyn osallistuneiden yhteismäärä on pieni. Jokaiselle väittämälle laskettiin tuloksista tunnusluku mediaani, joka antoi tässä tutkimuksessa luotettavamman arvon kuin keskiarvo. Vastausvaihtoehtoa en osaa sanoa laskettu mukaan mediaaniin, jotta se ei nosta sen arvoa liikaa.

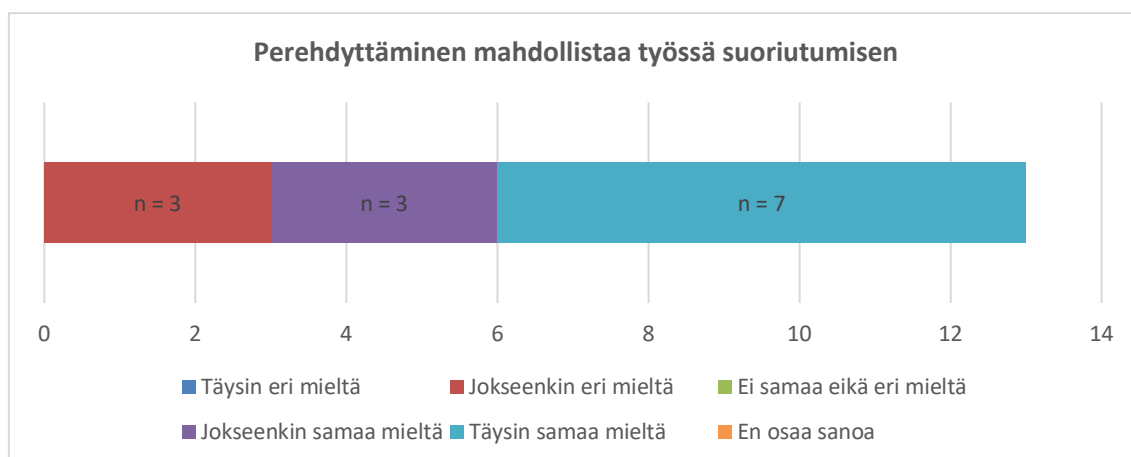
Perehdyttämisen kokonaiskuva

Tässä osiossa esitettiin kolme perehdyttämisen kokonaiskuvaan liittyvää väittämää. Ensimmäinen väittämä oli ”Perehdyttäminen on tehokasta ja laadukasta”. Vastaukset jakautuivat seuraavasti: kaksi täysin eri mieltä, kaksi jokseenkin eri mieltä, kuusi jokseenkin samaa mieltä ja kaksi täysin samaa mieltä. Yksi vastaajista oli valinnut vaihtoehdon en osaa sanoa. Väittämän mediaani oli 4. Enemmistö kyselyyn vastanneista oli joko jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä siitä, että perehdyttäminen on tehokasta ja laadukasta Kainuun Tähti Oy:ssä. Noin kolmannes vastaajista oli jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä. Tulokset on esitelty kuvassa 7.



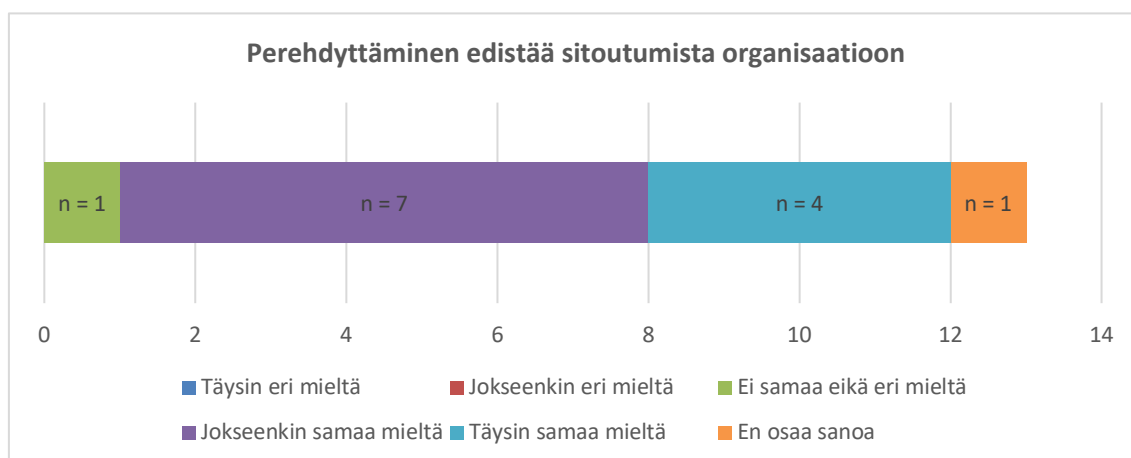
Kuva 7. Perehdyttäminen on tehokasta ja laadukasta (n=13)

Toinen väittämä oli ”Perehdyttäminen mahdollistaa työssä suoriutumisen”. Vastaajista oli kolme jokseenkin eri mieltä, kolme jokseenkin samaa mieltä ja seitsemän täysin samaa mieltä. Väittämän mediaani oli 5. Yli puolet vastaajista koki, että perehdyttäminen mahdollistaa työssä suoriutumisen Kainuun Tähti Oy:ssä. Vajaa neljännes vastaajista oli jokseenkin eri mieltä. Tulokset on esitelty kuvassa 8.



Kuva 8. Perehdyttäminen mahdollistaa työssä suoriutumisen (n=13)

Kolmas väittämä oli ”Perehdyttäminen edistää sitoutumista organisaatioon”. Vastaukset jakautuivat seuraavasti: yksi ei samaa eikä eri mieltä, seitsemän jokseenkin samaa mieltä ja neljä täysin samaa mieltä. Yksi vastaajista oli valinnut vaihtoehdon en osaa sanoa. Väittämän mediaani oli 4. Tässä väittämässä lähes kaikki kyselyyn vastanneet olivat joko jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä siitä, että perehdyttäminen edistää sitoutumista organisaatioon Kainuun Tähti Oy:ssä. Tulokset on esitelty kuvassa 9.

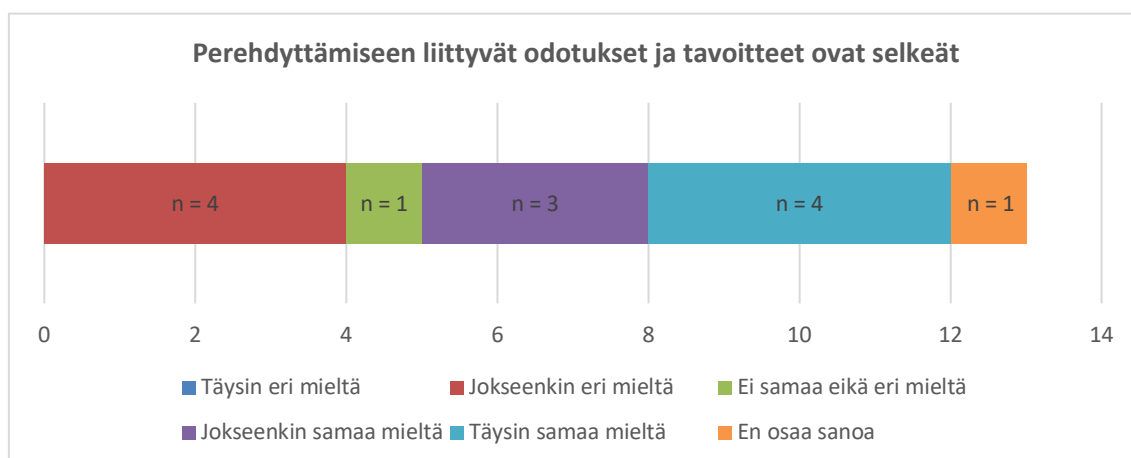


Kuva 9. Perehdyttäminen edistää sitoutumista organisaatioon (n=13)

Perehdyttämisen tavoitteet

Perehdyttämisen tavoitteisiin liittyvän osion väittämä oli ”Perehdyttämiseen liittyvät odotukset ja tavoitteet ovat selkeät”. Vastaajista oli neljä jokseenkin eri mieltä, yksi ei samaa eikä eri mieltä, kolme jokseenkin samaa mieltä ja neljä täysin samaa mieltä. Yksi vastaajista oli valinnut vaihtoehdon en osaa sanoa. Väittämän mediaani oli 4. Enemmistö vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä siitä, että perehdyttämiseen liittyvät odotukset ja tavoitteet ovat

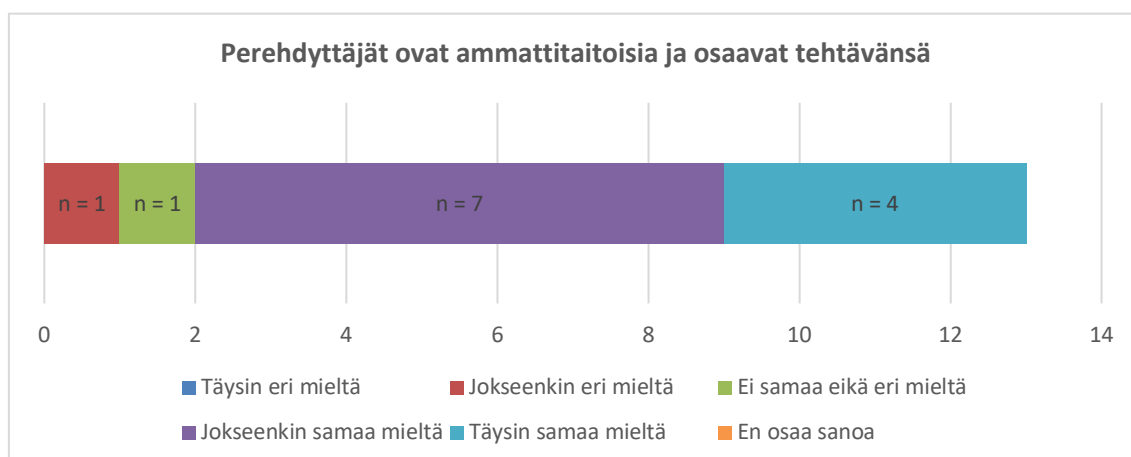
selkeät Kainuun Tähti Oy:ssä. Noin kolmannes vastaajista oli jokseenkin eri mieltä. Tulokset on esitelty kuvassa 10.



Kuva 10. Perehdyttämiseen liittyvät odotukset ja tavoitteet ovat selkeät (n=13)

Perehdyttäjät

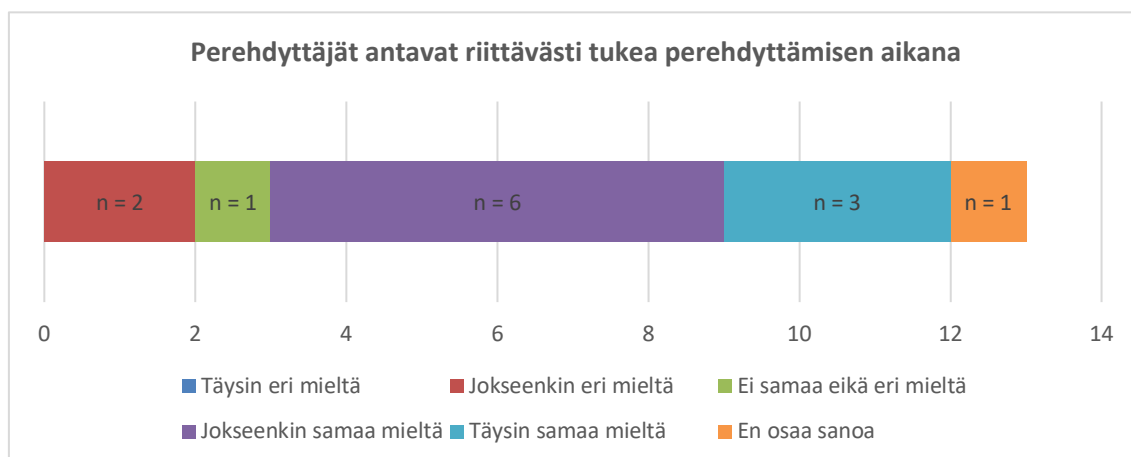
Tässä osiossa oli kaksi väittämää, jotka koskivat perehdyttäjiä. Ensimmäisenä väittämänä oli ”Perehdyttäjät ovat ammattitaitoisia ja osaavat tehtävänsä”. Vastaukset jakautuivat seuraavasti: yksi jokseenkin eri mieltä, yksi ei samaa eikä eri mieltä, seitsemän jokseenkin samaa mieltä ja neljä täysin samaa mieltä. Väittämän mediaani oli 4. Lähes kaikki kyselyyn vastanneet kokivat, että perehdyttäjät ovat ammattitaitoisia ja osaavat tehtävänsä Kainuun Tähti Oy:ssä. Vain yksi vastaaja oli jokseenkin eri mieltä. Tulokset on esitelty kuvassa 11.



Kuva 11. Perehdyttäjät ovat ammattitaitoisia ja osaavat tehtävänsä (n=13)

Toinen väittämä oli ”Perehdyttäjät antavat riittävästi tukea perehdyttämisen aikana”. Vastaajista oli kaksi jokseenkin eri mieltä, yksi ei samaa eikä eri mieltä, kuusi jokseenkin samaa mieltä ja kolme täysin samaa mieltä. Yksi vastaajista oli valinnut vaihtoehdon en osaa sanoa. Väittämän

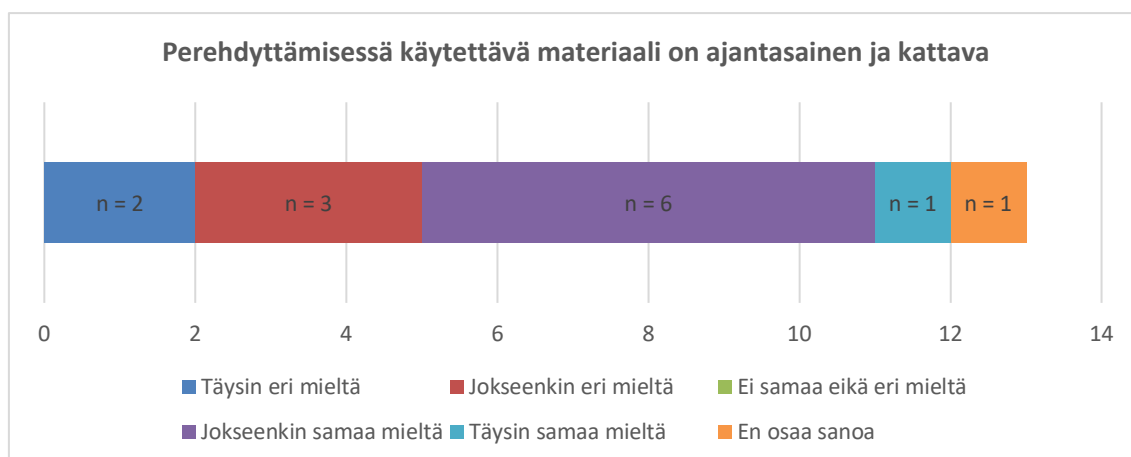
mediaani oli 4. Suurin osa vastaajista koki, että perehdyttäjät antavat riittävästi tukea perehdyttämisen aikana Kainuun Tähti Oy:ssä. Vain kaksi vastaajaa oli jokseenkin eri mieltä. Tulokset on esitelty kuvassa 12.



Kuva 12. Perehdyttäjät antavat riittävästi tukea perehdyttämisen aikana (n=13)

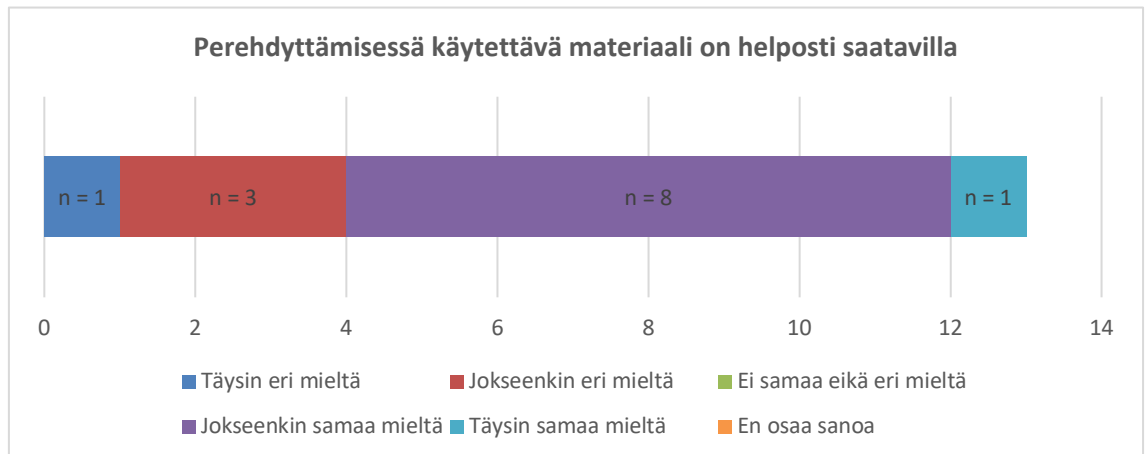
Perehdyttämismateriaali

Tässä osiossa esitettiin kaksi perehdyttämismateriaaliin liittyvää väittämää. Ensimmäinen väittämä oli ”Perehdyttämässä käytettävä materiaali on ajantasainen ja kattava”. Vastaukset jakautuivat seuraavasti: kaksi täysin eri mieltä, kolme jokseenkin eri mieltä, kuusi jokseenkin samaa mieltä ja yksi täysin samaa mieltä. Yksi vastaajista oli valinnut vaihtoehdon en osaa sanoa. Väittämän mediaani oli 4. Suurin osa vastaajista koki, että perehdyttämässä käytettävä materiaali on ajantasainen ja kattava Kainuun Tähti Oy:ssä. Yli neljännes vastaajista oli jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä. Tulokset on esitelty kuvassa 13.



Kuva 13. Perehdyttämässä käytettävä materiaali on ajantasainen ja kattava (n=13)

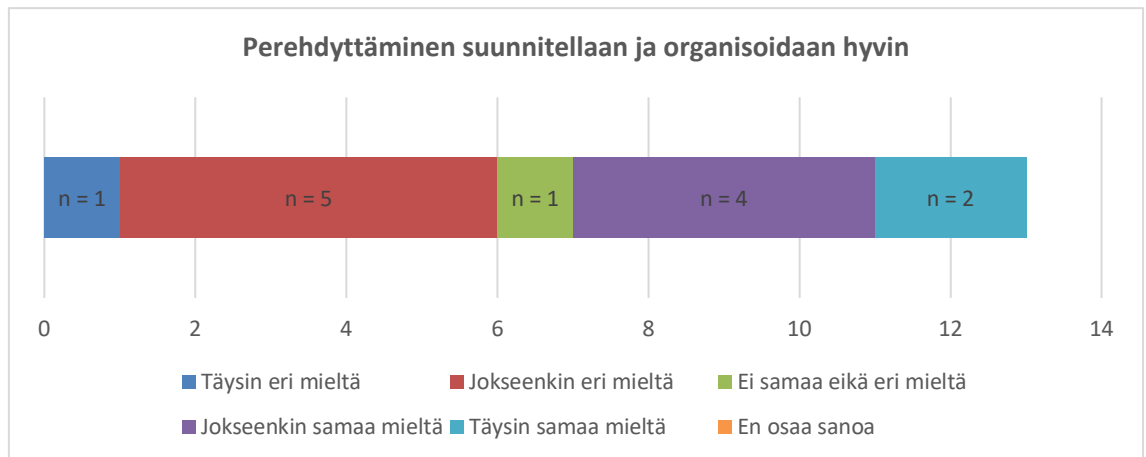
Toinen väittämä oli ”Perehdyttämisessä käytettävä materiaali on helposti saatavilla”. Vastaukset jakautuivat seuraavasti: yksi täysin eri mieltä, kolme jokseenkin eri mieltä, kahdeksan jokseenkin samaa mieltä ja yksi täysin samaa mieltä. Väittämän mediaani oli 4. Suurin osa vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä siitä, että perehdyttämisessä käytettävä materiaali on helposti saatavilla Kainuun Tähti Oy:ssä. Vain noin kolmannes oli joko jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä. Tulokset on esitelty kuvassa 14.



Kuva 14. Perehdyttämisessä käytettävä materiaali on helposti saatavilla (n=13)

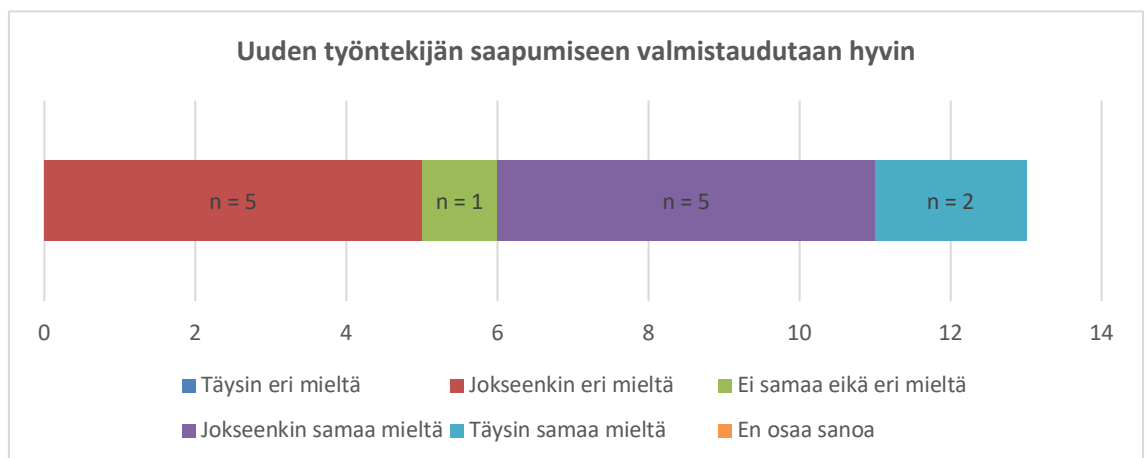
Perehdytysprosessi

Tässä osiossa esitettiin kolme perehdytysprosessiin liittyvää väittämää. Ensimmäinen väittämä oli ”Perehdyttäminen suunnitellaan ja organisoidaan hyvin”. Vastaajista oli yksi täysin eri mieltä, viisi jokseenkin eri mieltä, yksi ei samaa eikä eri mieltä, neljä jokseenkin samaa mieltä ja kaksi täysin samaa mieltä. Väittämän mediaani oli 3. Tässä väittämässä kyselyyn vastanneiden mielipiteet jakautuivat tasan eri mieltä ja samaa mieltä olevien kesken. Tämän perusteella perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus ei täysin toteudu hyvin Kainuun Tähti Oy:ssä. Tulokset on esitelty kuvassa 15.



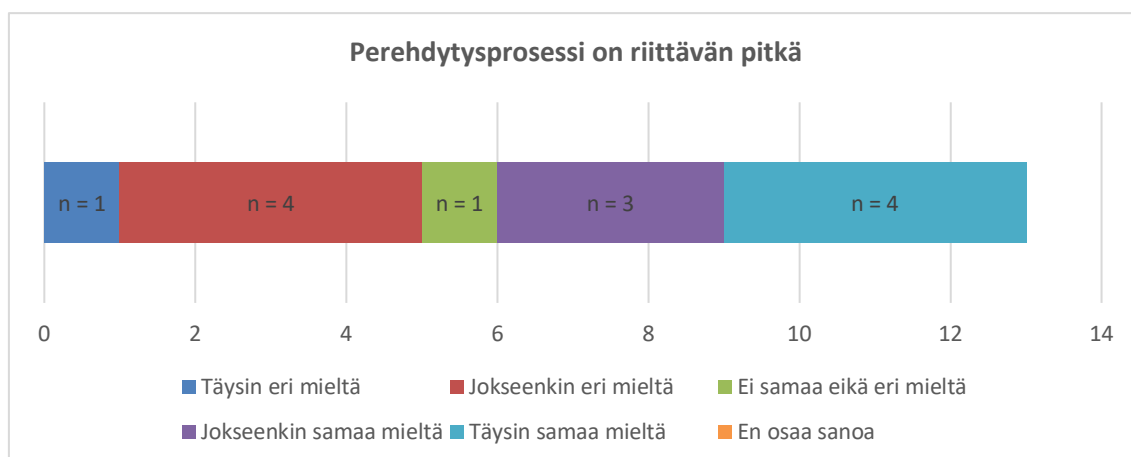
Kuva 15. Perehdyttäminen suunnitellaan ja organisoidaan hyvin (n=13)

Toinen väittämä oli ”Uuden työntekijän saapumiseen valmistaudutaan hyvin”. Vastaukset jakautuivat seuraavasti: viisi jokseenkin eri mieltä, yksi ei samaa eikä eri mieltä, viisi jokseenkin samaa mieltä ja kaksi täysin samaa mieltä. Väittämän mediaani oli 4. Enemmistö vastaajista oli joko jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä siitä, että uuden työntekijän saapumiseen valmistaudutaan hyvin Kainuun Tähti Oy:ssä. Yli kolmannes vastaajista oli jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä. Tulokset on esitelty kuvassa 16.



Kuva 16. Uuden työntekijän saapumiseen valmistaudutaan hyvin (n=13)

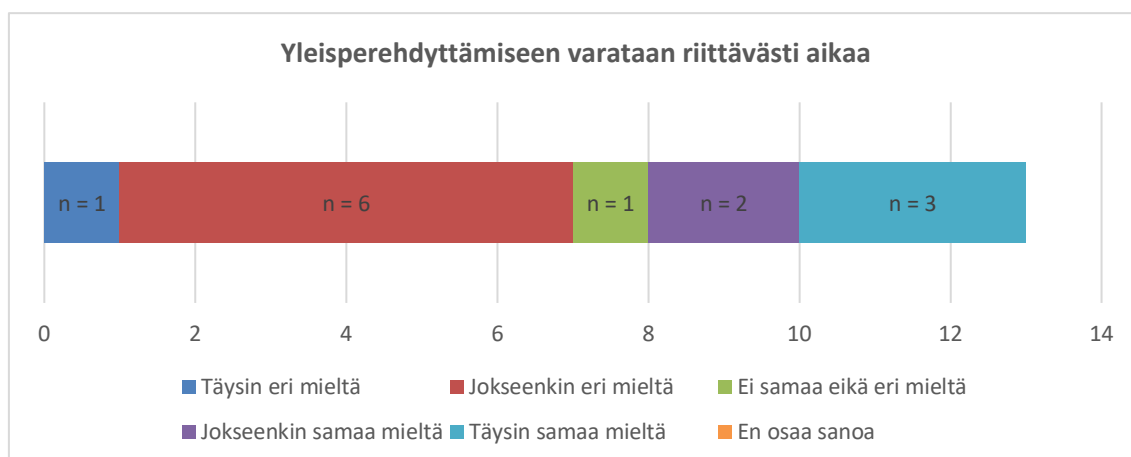
Kolmas väittämä oli ”Perehdytysprosessi on riittävän pitkä”. Vastaajista oli yksi täysin eri mieltä, neljä jokseenkin eri mieltä, yksi ei samaa eikä eri mieltä, kolme jokseenkin samaa mieltä ja neljä täysin samaa mieltä. Väittämän mediaani oli 4. Enemmistö vastaajista oli joko jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä siitä, että perehdytysprosessi on riittävän pitkä Kainuun Tähti Oy:ssä. Yli kolmannes vastaajista oli jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä. Tulokset on esitelty kuvassa 17.



Kuva 17. Perehdytysprosessi on riittävän pitkä (n=13)

Yleisperehdyttäminen

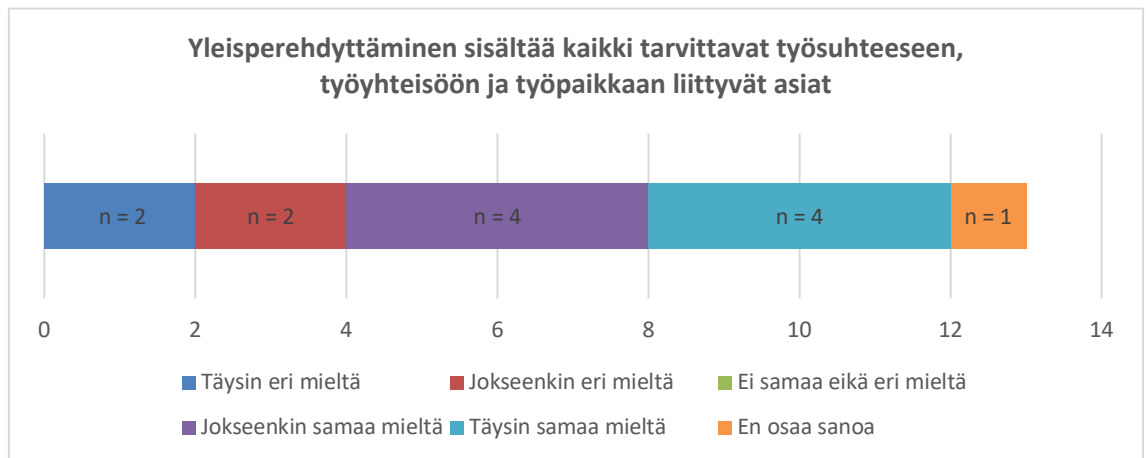
Tässä osiossa esitettiin yleisperehdyttämiseen liittyviä väittämiä. Ensimmäinen väittämä oli ”Yleisperehdyttämiseen varataan riittävästi aikaa”. Vastaukset jakautuivat seuraavasti: yksi täysin eri mieltä, kuusi jokseenkin eri mieltä, yksi ei samaa eikä eri mieltä, kaksi jokseenkin samaa mieltä ja kolme täysin samaa mieltä. Väittämän mediaani oli 2. Tässä väittämässä yli puolet vastaajista koki, ettei yleisperehdyttämiseen varata riittävästi aikaa Kainuun Tähti Oy:ssä. Yli kolmannes vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Tulokset on esitelty kuvassa 18.



Kuva 18. Yleisperehdyttämiseen varataan riittävästi aikaa (n=13)

Toinen väittämä oli ”Yleisperehdyttämien sisältää kaikki tarvittavat työsuhteeseen, työyhteisöön ja työpaikkaan liittyvät asiat”. Vastaajista oli kaksi täysin eri mieltä, kaksi jokseenkin eri mieltä, neljä jokseenkin samaa mieltä ja neljä täysin samaa mieltä. Yksi vastaajista valitsi vaihtoehdon en osaa sanoa. Väittämän mediaani oli 4. Suurin osa vastaajista koki, että yleisperehdyttäminen sisältää kaikki tarvittavat työsuhteeseen, työyhteisöön ja työpaikkaan liittyvät asiat Kainuun Tähti

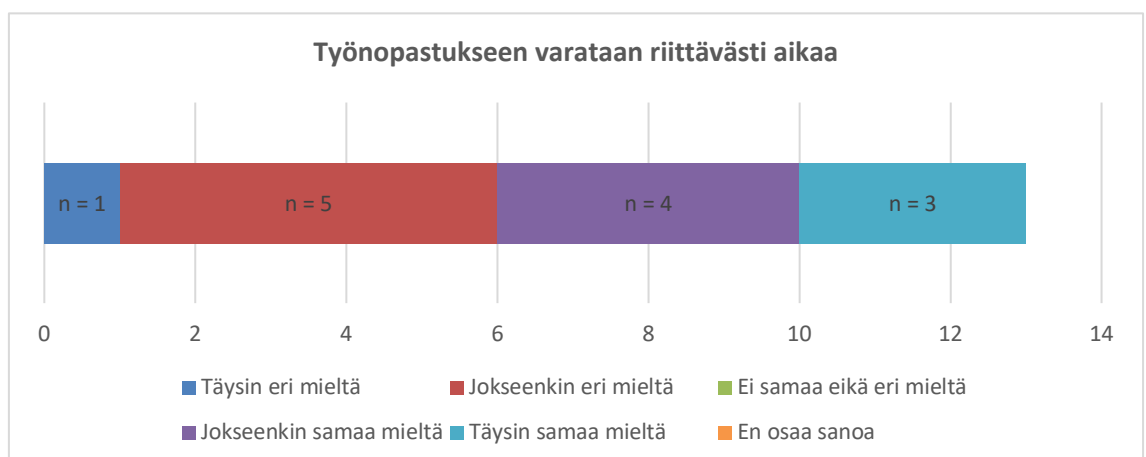
Oy:ssä. Lähes kolmannes vastaajista oli jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä. Tulokset on esitelty kuvassa 19.



Kuva 19. Yleisperehdyttäminen sisältää kaikki tarvittavat työsuhteeseen, työyhteisöön ja työpaikkaan liittyvät asiat (n=13)

Työnopastus

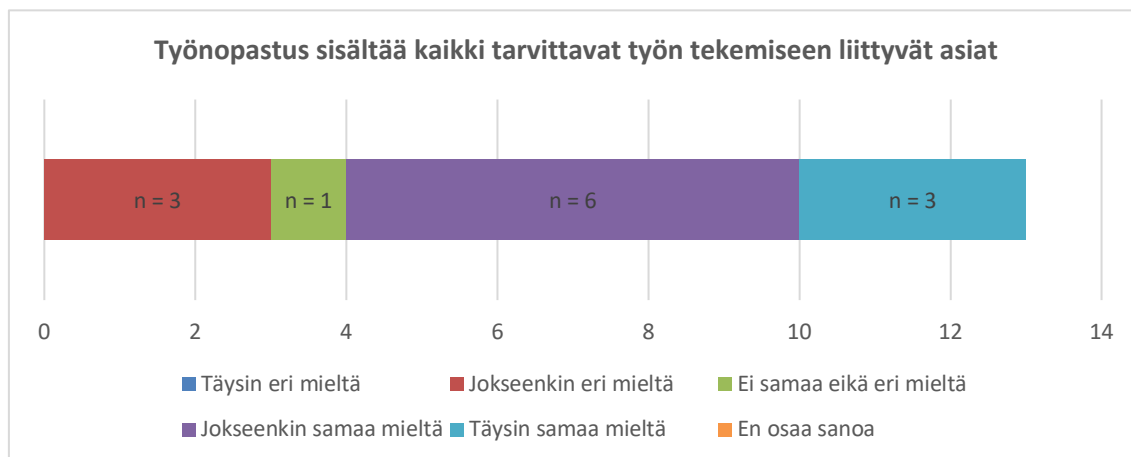
Tässä osiossa esitettiin kaksi työnopastukseen liittyvää väittämää. Ensimmäinen väittämä oli ”Työnopastukseen varataan riittävästi aikaa”. Vastaajista oli yksi täysin eri mieltä, viisi jokseenkin eri mieltä, neljä jokseenkin samaa mieltä ja kolme täysin samaa mieltä. Väittämän mediaani oli 4. Tässä väittämässä yli puolet vastaajista oli joko jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä siitä, että työnopastukseen varataan riittävästi aikaa Kainuun Tähti Oy:ssä. Lähes puolet vastaajista oli jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä. Tulokset on esitelty kuvassa 20.



Kuva 20. Työnopastukseen varataan riittävästi aikaa (n=13)

Toinen väittämä oli ”Työnopastus sisältää kaikki tarvittavat työn tekemiseen liittyvät asiat”. Vastaajista oli kolme jokseenkin eri mieltä, yksi ei samaa eikä eri mieltä, kuusi jokseenkin samaa

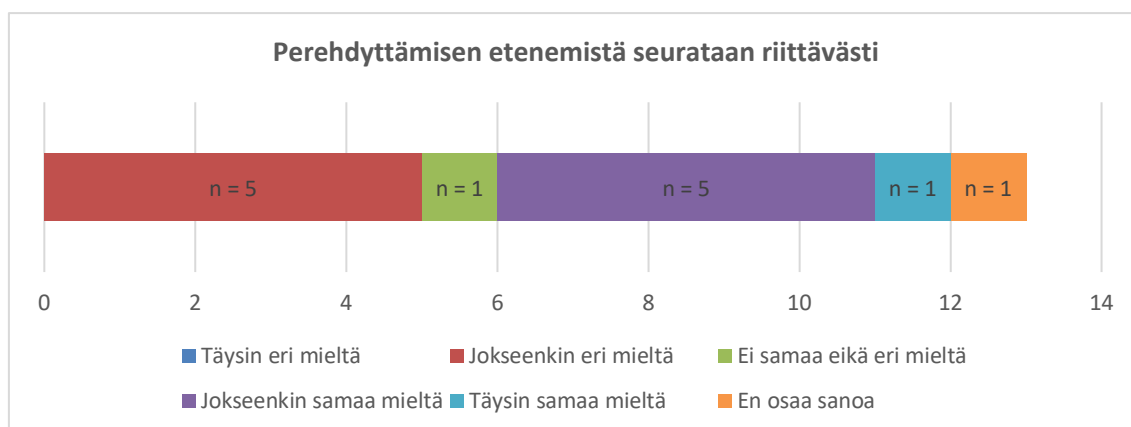
mieltä ja kolme täysin samaa mieltä. Väittämän mediaani oli 4. Suurin osa vastaajista koki, että työnopastus sisältää kaikki tarvittavat työn tekemiseen liittyvät asiat Kainuun Tähti Oy:ssä. Alle kolmannes vastaajista oli jokseenkin eri mieltä. Tulokset on esitelty kuvassa 21.



Kuva 21. Työnopastus sisältää kaikki tarvittavat työn tekemiseen liittyvät asiat (n=13)

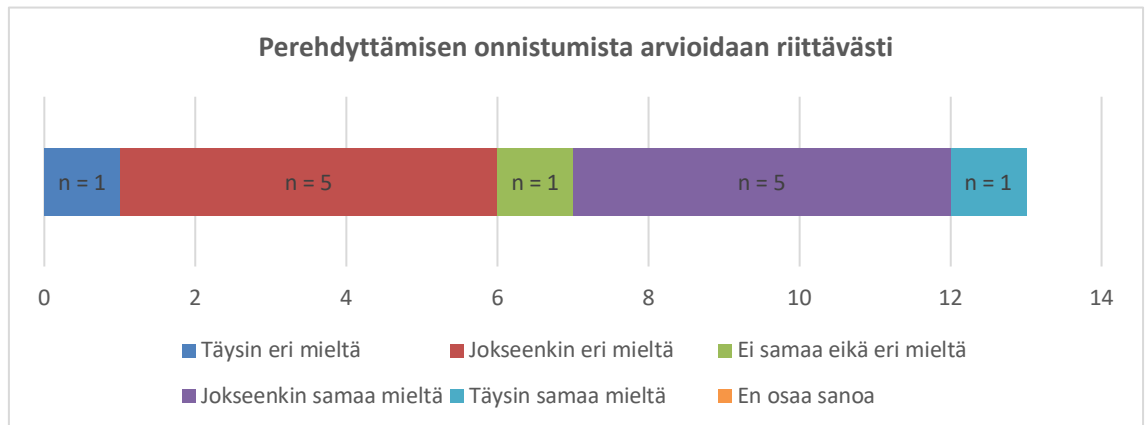
Perehdyttämisen seuranta ja arviointi

Tässä osiossa esitettiin kaksi perehdyttämisen seurantaan ja arviointiin liittyvää väittämää. Ensimmäinen väittämä oli ”Perehdyttämisen etenemistä seurataan riittävästi”. Vastaukset jakautuivat seuraavasti: viisi jokseenkin eri mieltä, yksi ei samaa eikä eri mieltä, viisi jokseenkin samaa mieltä ja yksi täysin samaa mieltä. Yksi vastaajista valitsi vaihtoehdon en osaa sanoa. Väittämän mediaani oli 3,5. Lähes puolet vastaajista oli joko jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä siitä, että perehdyttämisen etenemistä seurataan riittävästi Kainuun Tähti Oy:ssä. Yli kolmannes vastaajista oli jokseenkin eri mieltä. Tulokset on esitelty kuvassa 22.



Kuva 22. Perehdyttämisen etenemistä seurataan riittävästi (n=13)

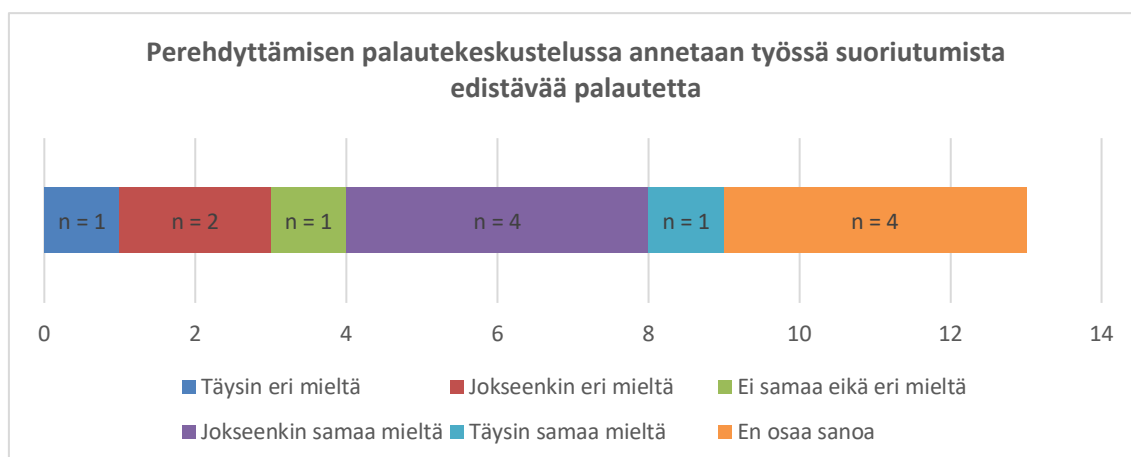
Toinen väittämä oli ”Perehdyttämisen onnistumista arvioidaan riittävästi”. Vastaajista oli yksi täysin eri mieltä, viisi jokseenkin eri mieltä, yksi ei samaa eikä eri mieltä, viisi jokseenkin samaa mieltä ja yksi täysin samaa mieltä. Väittämän mediaani oli 3. Tässä väittämässä vastaajien mielipiteet jakoutuivat tasan eri mieltä ja samaa mieltä olevien kesken. Yksi vastaajista oli ei samaa eikä eri mieltä. Tämän perusteella perehdyttämisen onnistumisen arvioiminen ei toteudu täysin Kainuun Tähti Oy:ssä. Tulokset on esitelty kuvassa 23.



Kuva 23. Perehdyttämisen onnistumista arvioidaan riittävästi (n=13)

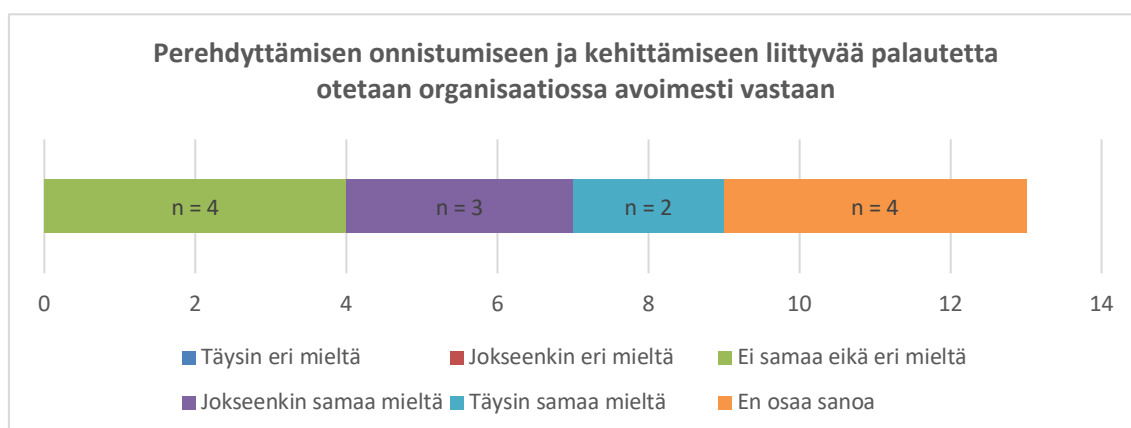
Palautteen antaminen

Palautteen antaminen sisälsi kaksi väittämää. Ensimmäinen väittämä oli ”Perehdyttämisen palauttekeskustelussa annetaan työssä suoriutumista edistävää palautetta”. Vastaukset jakoutuivat seuraavasti: yksi täysin eri mieltä, kaksi jokseenkin eri mieltä, yksi ei samaa eikä eri mieltä, neljä jokseenkin samaa mieltä ja yksi täysin samaa mieltä. Neljä henkilöä vastasi väittämään en osaa sanoa. Väittämän mediaani oli 4. Enemmistö kyselyyn vastanneista oli joko jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä siitä, että perehdyttämisen palauttekeskustelussa annetaan työssä suoriutumista edistävää palautetta Kainuun Tähti Oy:ssä. Alle neljännes vastaajista oli jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä. Neljä vastaajaa ei osannut tai halunnut vastata väittämään. Tulokset on esitelty kuvassa 24.



Kuva 24. Perehdyttämisen palautekeskustelussa annetaan työssä suoriutumista edistävää palautetta (n=13)

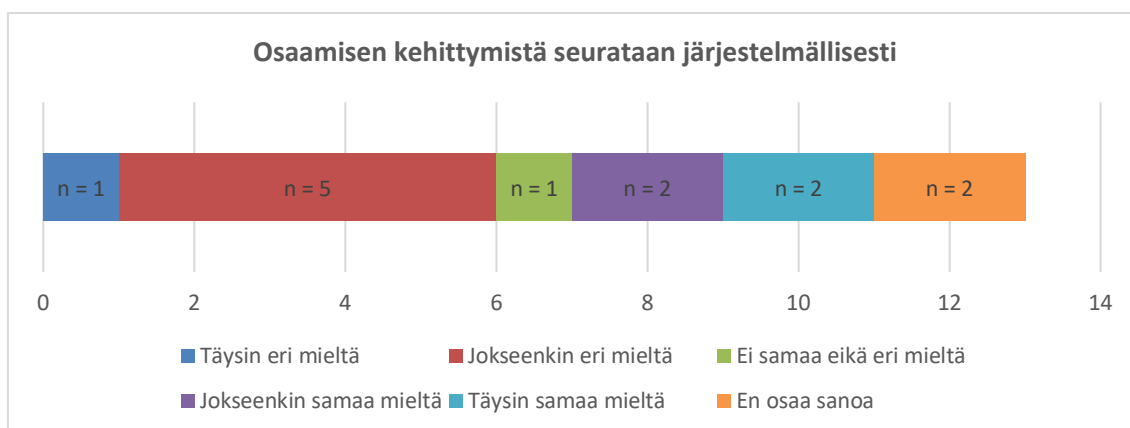
Toinen väittämä oli ”Perehdyttämisen onnistumiseen ja kehittämiseen liittyvää palautetta otetaan organisaatiossa avoimesti vastaan”. Vastaajista oli neljä ei samaa eikä eri mieltä, kolme jokseenkin samaa mieltä ja kaksi täysin samaa mieltä. Neljä henkilöä vastasi väittämään en osaa sanoa. Väittämän mediaani oli 4. Tässä väittämässä yli kolmannes vastaajista oli joko jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä siitä, että perehdyttämisen onnistumiseen ja kehittämiseen liittyvää palautetta otetaan organisaatiossa avoimesti vastaan Kainuun Tähti Oy:ssä. Kukaan vastaajista ei ollut jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä. Lähes kolmannes kyselyyn vastanneista oli ei samaa eikä eri mieltä. Neljä vastaajaa ei osannut tai halunnut vastata väittämään. Tulokset on esitelty kuvassa 25.



Kuva 25. Perehdyttämisen onnistumiseen ja kehittämiseen liittyvää palautetta otetaan organisaatiossa avoimesti vastaan (n=13)

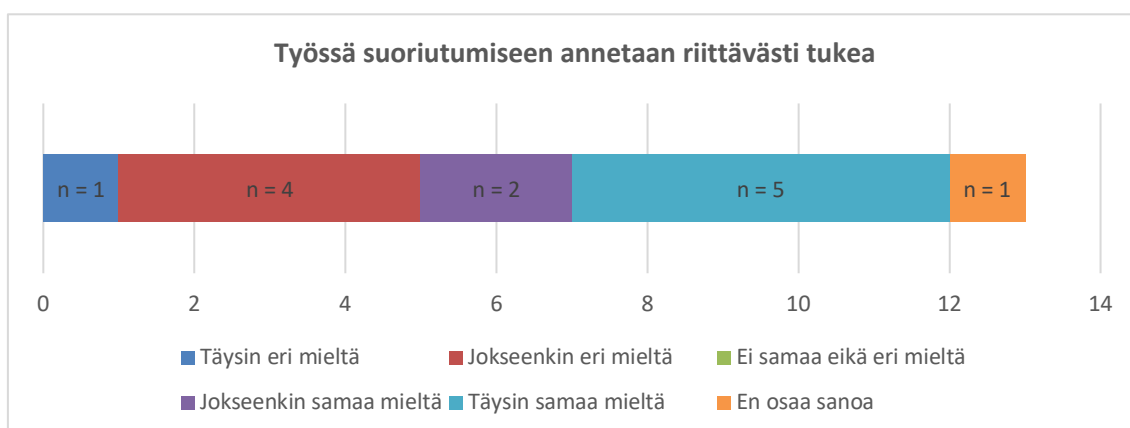
Perehdyttämisen jälkeen

Tämä osio sisälsi kolme väittämää. Ensimmäinen väittämä oli ”Osaamisen kehittymistä seurataan järjestelmällisesti”. Vastaajista oli yksi täysin eri mieltä, viisi jokseenkin eri mieltä, yksi ei samaa eikä eri mieltä, kaksi jokseenkin samaa mieltä ja kaksi täysin samaa mieltä. Kaksi henkilöä vastasi väittämään en osaa sanoa. Väittämän mediaani oli 2. Suurin osa vastaajista koki, ettei osaamisen kehittymistä seurata järjestelmällisesti Kainuun Tähti Oy:ssä. Lähes kolmannes vastaajista oli joko jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Kaksi vastaajaa ei osannut tai halunnut vastata väittämään. Tulokset on esitelty kuvassa 26.



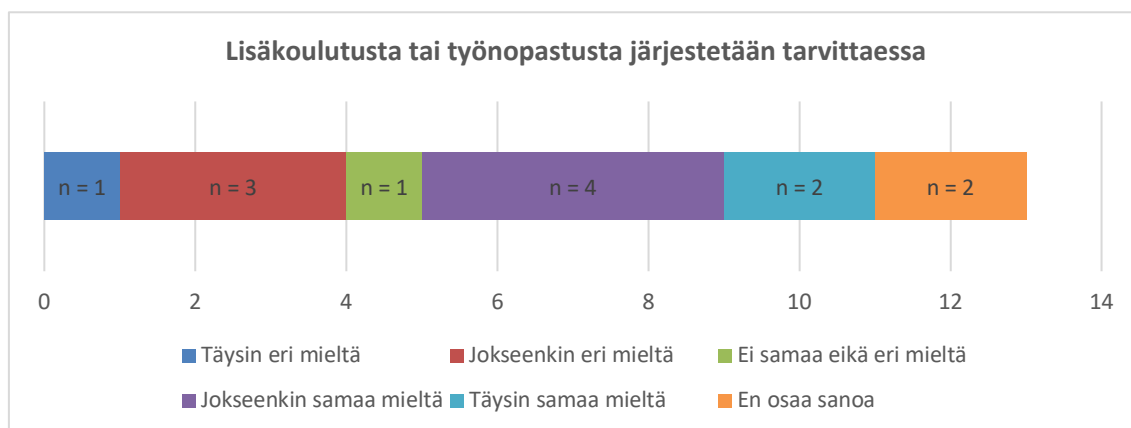
Kuva 26. Osaamisen kehittymistä seurataan järjestelmällisesti (n=13)

Toinen väittämä oli ”Työssä suoriutumiseen annetaan riittävästi tukea”. Vastaajista oli yksi täysin eri mieltä, neljä jokseenkin eri mieltä, kaksi jokseenkin samaa mieltä ja viisi täysin samaa mieltä. Yksi vastaaja valitsi vaihtoehdon en osaa sanoa. Väittämän mediaani oli 4. Enemmistö vastaajista oli joko jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä siitä, että työssä suoriutumiseen annetaan riittävästi tukea Kainuun Tähti Oy:ssä. Yli kolmannes vastaajista oli jokseenkin eri mieltä tai täysin samaa mieltä. Tulokset on esitelty kuvassa 27.



Kuva 27. Työssä suoriutumiseen annetaan riittävästi tukea (n=13)

Kolmas väittämä oli ”Lisäkoulutusta tai työnopastusta järjestetään tarvittaessa”. Vastaukset jakautuivat seuraavasti: yksi täysin eri mieltä, kolme jokseenkin eri mieltä, yksi ei samaa eikä eri mieltä, neljä jokseenkin samaa mieltä ja kaksi täysin samaa mieltä. Kaksi henkilöä oli valinnut vaihtoehdon en osaa sanoa. Väittämän mediaani oli 4. Enemmistö kyselyyn vastanneista koki, että lisäkoulutusta tai työnopastusta järjestetään tarvittaessa Kainuun Tähti Oy:ssä. Alle kolmannes vastaajista oli jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä. Kaksi vastaajaa ei osannut tai halunnut vastata väittämään. Tulokset on esitelty kuvassa 28.



Kuva 28. Lisäkoulutusta tai työnopastusta järjestetään tarvittaessa n=13)

Avoin kommentti

Monivalintakysymyksiä jälkeen vastaajilla oli mahdollisuus kommentoida vapaasti kyselylomakkeessa läpikäytyjä perehdyttämisen osa-alueita. Tähän osuuteen tuli vain kaksi kommenttia, joten vastauksia ei erikseen analysoitu teemoittelemalla. Ensimmäinen vastaus koski perehdyttäjää. Vastaajan mukaan ”*tarvitaan perehdyttäjä, joka opastaa uutta työntekijää tarpeeksi kauan, että oppii talon tavat*”. Toisessa vastauksessa kommentoitiin tiedonkulkua. Vastaajan mukaan ”*tiedonkulku pitäisi olla paremmin organisoitu*”.

Perehdyttämisen kehittämisehdotukset ja palaute

Kyselylomakkeen lopussa oli kaksi avointa kysymystä liittyen perehdyttämisen kehittämiseen ja palautteeseen. Vastaajia pyydettiin kommentoimaan vapaasti esitettyihin kysymyksiin. Näihin kysymyksiin saatiin vain vähän vastauksia. Kysymykset olivat avoimia kysymyksiä, joten ennakkoon oli tiedossa riski siitä, ettei kysymyksiin saada riittävästi vastauksia.

Ensimmäisenä tässä osiossa esitettiin kysymys perehdyttämisen kehittämisestä. Kysymys kuului ”Miten perehdyttämistä voitaisiin mielestäsi kehittää Kainuun Tähti Oy:ssä?”. Tähän kysymyk-

seen vastasi viisi henkilöä. Kahdeksan henkilöä jätti vastaamatta kysymykseen. Vastaajien mukaan perehdyttämisen alkuun tulisi varata riittävästi henkilökuntaa, jotta perehdyttäjä voisi keskittyä tehtäväänsä.

”Varata alkuun vähän enemmän henkilökuntaa, että yksi voi perehdyttää rauhassa.”

Perehdyttämisellä tulisi olla myös vastuuhenkilö, eikä useita perehdyttäjiä. Vastauksessa nostettiin esille myös tarve samanlaisesta perehdytyksestä ja samoista säännöistä kaikille. Perehdyttämisen tulisi olla myös riittävän pitkä, jotta perehdytettävä oppii talon tavat.

”Ei montaa perehdyttäjää. Vastuuhenkilö perehdytykseen. Kaikille sama perehdytys ja samat säännöt. Tietoja ei pimitetä.”

”Tarvitaan perehdyttäjä, joka opastaa uutta työntekijää tarpeeksi kauan, että oppii talon tavat”.

Perehdyttämisen tulisi tapahtua vierihoitona kokeneemman työntekijän kanssa ennen kuin perehdytettävä siirtyy tekemään töitä itsenäisesti. Koulutusta tulisi myös lisätä alkuun.

”Uusi työntekijä käy tekemässä vuoroja toisen kokeneen henkilön kanssa ja siitä tekemään töitä itsenäisesti.”

”Lisää koulutusta alkuun.”

Toisena kysymyksenä tässä osiossa oli ”Mitä muuta palautetta haluat antaa perehdyttämisestä Kainuun Tähti Oy:ssä?”. Tähän kysymykseen saatiin vain kolme vastausta. Kymmenen henkilöä jätti vastaamatta kysymykseen. Yhden vastaajan mukaan perehdyttämisessä on kehitettävää. Toisen vastaajan mukaan kiire vaikuttaa perehdyttämiseen. Uuden työntekijän saapuminen tulisi ajoittaa hiljaiseen aikaan organisaatiossa. Yhden vastaajan mukaan perehdytys on ollut hyvä.

”Kehitettävää on.”

”Kiireessä ei jouda paljoa perehdyttämään. Työntekijän on parempi tulla hiljaisena aikana.”

”Perehdytys oli hyvä.”

4.2.3 Teemahaastattelut esihenkilöille

Opinnäytetyön haastatteluihin osallistui 3 esihenkilöä organisaation eri yksiköistä. Haastatteluiden avulla kartoitettiin esihenkilöiden näkemyksiä perehdyttämisen teemoista Kainuun Tähti Oy:ssä. Haastatteluihin valitut teemat olivat perehdyttämisen nykytilanne, perehdyttämisen kehittäminen ja perehdytysuunnitelma. Haastattelut kestivät keskimäärin 25 minuuttia per esihenkilö ja litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 20 sivua (fontti Calibri, koko 11, rivinväli 1,5). Litteroitua aineistoa luettiin huolellisesti läpi useita kertoja. Tekstimassasta etsittiin esihenkilöiden vastauksia yhdistäviä seikkoja, jotka ovat oleellisia tutkimuksen kannalta. Löydökset merkittiin tekstiin eri värikoodeilla ja koottiin Excel-taulukkoon teemoittain. Esimerkki teemoittelusta on kuvassa 29.

Teema	Esimerkki aineistosta
Perehdyttämisen toimivuus	<p>"tuota se on vaihteleva eri osastoissa."</p> <p>"nyt on hieman parannusta tapahtunut, että tuota meillä on ollut enempi aikaa enempi resursseja."</p> <p>"no tuota tietenkä siinä on kehitettävää. Että ei ihan oo välttämättä ihan kaikki ihan niin selkeitä sitten."</p> <p>"meillä kirjallisia ohjeitahan on ollut, mutta niitä ei ole päivitetty. Nyt ne on tällä hetkellä päivitettävänä meidän tuota keittiö vastaavalla."</p> <p>"ehkä siinä, vielä siinä nimenomaan siinä järjestyksessä ja selkeydessä on vielä kehitettävää."</p> <p>"mun mielestä se tilanne on parantunut nyt viimeisen puolen vuoden aikana. Nyt meillä on ollut kaksi ja sitten se uusi siinä. Että on jonkun verran parantunut se ajankäyttö."</p> <p>"kun on se peruspohja kaava kuitenkin toimiva."</p>

Kuva 29. Esimerkki teemoittelusta

Lopulliset teemat muodostettiin esihenkilöiden vastauksista esiin nousseiden teemojen sekä haastatteluissa käsiteltyjen teemojen ja opinnäytetyön teoriaviitekehyksen perusteella. Teemoiksi muodostuivat perehdyttämisen tavoitteet, perehdyttämiseen käytettävä aika ja resurssit, perehdyttämisen toimivuus, perehdytysuunnitelman sisältö, perehdyttävä, perehdytettävän oppimiskyky ja perehdyttämisen kehittäminen.

Perehdyttämisen tavoitteet

Ensimmäiseksi teemaksi nostettiin perehdyttämisen tavoitteet. Esihenkilöiden mukaan perehdyttämisen tavoitteena on kertoa, millaisia odotuksia uuteen työntekijään kohdistuu, mitkä ovat hänen työtehtävänsä ja mihin perehdyttämisellä pyritään sekä millaisesta organisaatiosta on kyse.

"heti siinä perehdytyksen alussa henkilölle kerrotaan, mitä häneltä odotetaan ja mihin meillä on tarkoitus pyrkiä, että pitääkö hänen pärjätä vaikka yksinään jossakin työvuorossa."

"heti siinä perehdytyksen alussa henkilölle kerrotaan, että mitä häneltä odotetaan ja mihin meillä on tarkoitus pyrkiä."

"elikkä henkilö ensinnäkin tietää minkälainen meidän organisaatio on ja sitten tuota myös se, että miten perehdyttämisessä täytyy olla tuota siihen liittyvät työtehtävät mitä henkilö tulee tekemään niin kun aukaista sillä lailla henkilölle, että hän tietää ihan oikeasti mitä hän tekee tässä aamuvuorossa, mitä välivuorossa, mitä iltavuorossa."

Perehdyttämisen tavoitteita ovat myös työtehtävien nopea oppiminen ja hyvän, ahkeran sekä tuottavan ja osaavan työntekijän saaminen organisaatioon. Tavoitteena on, että uusi työntekijä toimii organisaation toiveiden ja tavoitteiden mukaisesti.

"mun mielestä olisi tärkeä tavoite, että saataisiin hyvä, ahkera työntekijä. Sehän se on tavoitteena, että oppisi nopeasti työn."

"no saada tietysti osaava työntekijä ja sitten opastettua tänne joka sitten toimii meidän yrityksen toiveiden ja tavoitteiden mukaan."

Perehdyttämiseen käytettävä aika ja resurssit

Toiseksi teemaksi muodostui perehdyttämiseen käytettävä aika ja resurssit. Esihenkilöiden mukaan perehdyttämiseen tulisi varata aikaa 2–3 viikkoa. Siinä ajassa uuden työntekijän tulisi oppia työtehtävänsä.

"no kyllä mä niinku aikajaksolla niin kyllähän mä kaks viikkoa siihen käyttäisin aikaa että siinä että siinä tietenkin on ja tulee sitä vähän sitä tekemistäkin siinä samalla."

"niin kyllä mun mielestä perusperehdyttäminen siinä parissa viikossa pitäisi oppia."

"mä luulen että kolme viikkoa. Koska jos mietit just sen, että kun on se kolme jaksoa ja kolme vuoroa niin siinä on viikko aina vuoroansa."

Perehdyttämiseen vaikuttaa henkilöstöresurssit ja sesongit. Tilanteissa, joissa työntekijöitä on esimerkiksi sairaana eikä paikalla ole tarpeeksi henkilökuntaa, perehdyttäminen joudutaan tekemään nopeammin. Tällöin ei aina ehditä varmistaa onko uusi työntekijä ehtinyt sisäistää opetetut

asiat ennen kuin siirrytään uuteen. Yrityksen toimintaan vaikuttaa erilaiset lomasesongit ja ne näkyvät myös perehdyttämisessä. Sesonkien ulkopuolella perehdyttämiseen voidaan keskittyä paremmin kuin sesonkien ulkopuolella. Tällöin uuden työntekijän perehdyttäminen jää heikommaksi.

”jos tulee semmoinen tilanne, että joku sairastuu vakihenkilökunnasta. Silloin tietenkin voi tulla välillä se tilanne, että meillä ei ole tarpeeksi paikalla ihmisiä ja joudutaan tekemään tosiaankin sitten sillä tavalla, että vähän nopeammassa tahdissa ja siinä ei sitten keretä varmistaa ihan sitä, että onko henkilö kerennyt jo sisäistää edellisen asian, kun siirrytään jo uuteen.”

”jos uusi henkilö tulee meille niin sanotusti sesonkiajan ulkopuolella, niin sitten perehdyttäminen on huomattavasti tarkempaa ja mut sitten, jos se joudutaan ottamaan keskelle sesonkia niin sitten väkisellä jää heikommalle.”

Perehdyttämisen toimivuus

Kolmanneksi teemaksi nostettiin perehdyttämisen toimivuus. Perehdyttäminen vaihtelee eri yksiköissä.

”tuota se on vaihteleva eri osastoissa.”

Perehdyttämisessä on kuitenkin tapahtunut viime aikoina parannusta. Siihen on ollut käytettävissä enemmän aikaa ja resursseja. Kirjallisia ohjeita ollaan myös päivittämässä.

”mun mielestä se tilanne on parantunut nyt viimeisen puolen vuoden aikana. Nyt meillä on ollut kaksi ja sitten se uusi siinä. Että, jonkun verran parantunut se ajankäyttö.”

”nyt on hieman parannusta tapahtunut, että tuota meillä on ollut enempi aikaa enempi resursseja.”

”meillä kirjallisia ohjeitahan on ollut, mutta niitä ei ole päivitetty. Nyt ne on tällä hetkellä päivitettävänä meidän keittiövastaavalla.”

Perehdyttämisessä koetaan kuitenkin olevan kehitettävää.

”ehkä siinä vielä nimenomaan järjestyksessä ja selkeydessä on vielä kehitettävää.”

"no tuota tietenkä siinä on kehitettävää. Että ei ihan oo välttämättä ihan kaikki niin selkeitä sitten."

Perehdyttämissuunnitelman sisältö

Neljänneksi teemaksi muodostui perehdytysuunnitelman sisältö. Esihenkilöt esittivät ajatuksiin siinä, mitä perehdytysuunnitelman tulisi sisältää. Hyvänä ajatuksena koettiin tietynlainen paperinen perehdytysuunnitelma, johon on kirjoitettu työntekijän tehtävät ja työnantajan toiveet.

"ajatuksena varmaan olisi hyvä joku tietynlainen suunnitelma niin kuin paperi missä olisi tälle työntekijälle ne tehtävät ja mitä toivotaan."

Tärkeää olisi myös, että perehdytysuunnitelmaan on kirjoitettu perehdyttämisen tarkoitus ja hyöty perehdytettävälle. Perehdytysuunnitelmaan tulisi pystyä merkitsemään ne asiat, jotka esihenkilö on käynyt läpi uuden työntekijän kanssa.

"se olisi aika tärkeätä auki kirjottaa, että miksi tällöinen tarvitsee olla. Mikä hyöty tällä on sille perehdytettävälle. Ja sitten se kuka perehdyttää niin sille olisi semmoista mustaa valkoisella, että hän pystyisi ruksaamaan, että tuo asia on nyt käyty läpi ja nyt tuo asia."

Lisäksi perehdytysuunnitelmassa tulisi huomioida, että uuden työntekijän tullessa organisaatioon, muistettaisiin esitellä työntekijät ja työpaikka.

"ehkä siihen voisi laittaa sitten sen, että siinä perehdytystilanteessa tai kun perehdytettävä tulee, että hänelle niin kuin kokonaisuutena heti tämä meidän koko talo muistetaan esitellä henkilöineen ja kaikki paikat, missä varastot ja muut."

Perehdyttäjä

Viidenneksi teemaksi nostettiin perehdyttäjä. Uuden työntekijän perehdyttäminen vierihoidossa katsottiin olevan hyvä ratkaisu. Yleensä esihenkilön lisäksi toisena perehdyttäjänä toimii sellainen henkilö, joka on tekevä, hallitsee työnsä ja pystyy perehdyttämään esihenkilön apuna.

"se henkilö, joka tuota hallitsee jonkun jutun vähän paremmin kuin joku toinen, niin pystyy myös tekemään vähän apuna sitä perehdytystä."

"meillä on kyllä aika hyvin ollut se yhden kanssa olo aamuvuorossa ja iltavuorossa tietyn ihmisen kanssa. Se ihminen on ollut semmoinen, on katsottu, että se on ollut tekevä ja näin."

Perehdytettävän oppimiskyky

Kuudenneksi teemaksi muodostui perehdytettävän oppimiskyky. Perehdyttämiseen ja sen etene-
miseen vaikuttaa, miten uusi työntekijä oppii ja sisäistää uusia asioita. Toiset oppivat nopeasti ja
toiset vaativat pidemmän ajan perehdyttämiselle.

*”miten henkilö, joka tulee, että missä tahdissa oppii uusia juttuja ja näin, että edetään
sitten aika paljon sen mukaan, miten hän rupeaa sisäistämään niitä asioita.”*

*”se vähän riippuu mun mielestä siitä uudesta työntekijästä. Se vähän riippuu luonteesta.
On ollut ihan jotka on tosi nopeasti oppinut tuo asian, mutta sitten jotkut vaatii että niille
olisi pitempi aika.”*

*”on ollut ihan, jotka on tosia nopeasti oppinut tuon asian, mutta sitten jotkut vaativat,
että niille olisi pitempi aika.”*

Perehdyttämiseen vaikuttaa myös se, kuinka halukas uusi työntekijä on ottamaan tietoa vastaan.
Perehdyttämistä helpottaa, jos uudella työntekijällä on aiempaa kokemusta alalta.

”se riippuu perehdytettävästä, että miten on halukas ottamaan vastaan.”

*”se helpottaa tietenkin, että jos henkilö, joka tulee perehdytykseen, että hänellä on jon-
kun verran kokemusta.”*

*”jos tulee tuolta ihan ettei ole ollenkaan ollut tuolla alalla. Niin ei se kyllä tuota
monestikaan sitten ole hirveän nopeasti oppinut.”*

Perehdyttämisen kehittäminen

Seitsemänneksi teemaksi nostettiin perehdyttämisen kehittäminen. Esihenkilöt kertoivat ajatuk-
siaan siitä, miten organisaation perehdyttämistä tulisi kehittää. Kaikille perehdyttäjille haluttaisiin
samanlaiset ohjeet perehdyttämiseen. Eri perehdyttäjillä ei voi olla eri ohjeet etenkin samaan
tehtävään perehdyttäessä.

*”meillä täytyy kaikille henkilöille olla samanlainen kaava, miten me mennään, että ei voi
olla, jos kaksi perehdyttää samaan tehtävään niin meillä on eri ohjeistus.”*

Perehdyttämiseen tulisi myös varata riittävästi aikaa, jotta asioita ehditään käydä rauhassa läpi. Henkilökuntaa tulisi olla myös riittävästi paikalla uuden työntekijän aloittaessa, jotta perehdyttäjä pystyy keskittymään häneen.

"että sitä aikaa on riittävästi varattu siihen niin, että keretään käydä eri osa-alueita ihan rauhassa läpi. Se olisi ehkä kehitettävää, että on riittävästi tosiaan henkilökuntaa silloin paikalla, kun uusi saapuu, että perehdyttäjä pystyy keskittymään siihen uuteen."

"ehkä siinä vieläkin ehkä vieläkin kannattaisi tuota mieltä sitten sen uuden takia, että olisi sillä enempi aikaa paneutua siihen."

Perehdyttämisen yhteydessä uudelle työntekijälle tulisi myös kertoa toisien yksiköiden tehtävistä, jotta hän tietää mitä niissä tehdään. Tämä helpottaisi myös jatkoperehdyttämistä organisaatiossa.

"että kun on kolme eri osastoa, henkilöä jonkin verran ohjeistettaisiin jo toisenkin osaston johonkin päätehtävään. Hänen ei tarvitse tietää kaikkea, mutta hän tietäisi kumminkin jotakin pääpiirteittäin."

Kainuun Tähti Oy:ssä on käytössä kolme eri kassajärjestelmää. Yrityksen toiminnan kannalta koetaan hyödylliseksi, että kaikki työntekijät opettelisivat kassajärjestelmien käytön. Tällöin tilanteissa, joissa työntekijällä ei ole omassa työtehtävässään tai työpisteessään jonoa, hän voisi auttaa muissa työpisteissä. Perehdyttämisen yhteydessä uutta työntekijää voitaisiin myös ohjeistaa siitä, että hän automaattisesti menisi auttamaan muissa työpisteissä työtilanteissa, joissa hänellä ei ole omassa työpisteessään tekemistä.

"kassajärjestelmän opettelu minun mielestäni kuuluisi kaikille."

"ja hänellä itsellä ei omassa tehtävässään työpisteessään ole jonoa niin menisi auttamaan ja automaattisesti. Häntä ohjeistetaan siinä perehdytystilanteessa, että hei huomioipas tuo homma."

4.3 Perehdyttämisen nykytila ja kehittämiskohteet Kainuun Tähti Oy:ssä

Opinnäytetyössä kartoitettiin esikartoituskyselyn avulla esihenkilöiltä perehdyttämisen nykyisiä käytäntöjä organisaatiossa sekä puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden avulla heidän näkemyksiään kolmesta eri perehdyttämisen teemasta, jotka olivat perehdyttämisen nykytilanne, perehdyttämisen kehittäminen ja perehdytysuunnitelma. Työntekijöiltä kartoitettiin kyselytutkimuksen avulla mielipiteitä perehdyttämisestä ja sen kehittämiskohteista organisaatiossa. Näiden pohjalta muodostettiin kokonaiskuva perehdyttämisen nykytilasta ja kehittämiskohteista Kainuun Tähti Oy:ssä.

Esihenkilöiltä saatiin esikartoituskyselyn avulla kattavasti tietoa perehdyttämisen nykyisistä käytännöistä Kainuun Tähti Oy:ssä. Perehdyttämisen järjestäminen on esihenkilöiden vastuulla organisaatiossa. Toimitusjohtaja perehdyttää esihenkilöt ja jokainen esihenkilö vastaa uuden työntekijän perehdyttämisestä omassa yksikössään. Esikartoituskyselyn vastauksista ilmeni, että kaikilla esihenkilöillä on käsitys siitä, mikä on perehdyttämisen tavoite. Tavoitteet kuitenkin vaihtelivat eri vastaajilla. Uudelle työntekijälle perehdyttämisen tavoitteet käydään läpi perehdyttämisen alussa. Perehdyttämisen suunnittelu vaihtelee eri yksiköissä. Esikartoituskyselyn vastauksien mukaan joissakin yksiköissä perehdyttämisen suunnittelu on hyvin yksityiskohtaista ja joissakin yksiköissä suunnittelua tehdään tapauskohtaisesti. Perehdyttämisen suunnitteluun kuuluu muun muassa aikatauluttaminen ja työvuoroista sopiminen niiden työntekijöiden kanssa, jotka toimivat perehdyttäjinä samassa vuorossa uuden työntekijän kanssa.

Uuden työntekijän perehdyttäminen tapahtuu työn ohessa vierihoitoperehdyttämisen avulla Kainuun Tähti Oy:ssä. Perehdytysprosessiin käytettävä aika ja perehdyttämisen sisältö vaihtelevat eri yksiköissä. Tähän vaikuttavat muun muassa yksikön työtehtävät ja uuden työntekijän aikaisempi osaaminen alalta. Esikartoituskyselyn vastauksista ilmeni, että yleisperehdyttämiseen käytettävä aika vaihtelee samoin kuin varsinaiseen työnopastukseenkin käytettävä aika. Uudelle työntekijälle perehdyttämisen aikataulu ja sisältö käydään usein suullisesti läpi työsuhteen alussa.

Kainuun Tähti Oy:ssä esihenkilö perehdyttää uutta työntekijää yhdessä yksikön muiden työntekijöiden kanssa. Esihenkilö katsoo samaan vuoroon uuden työntekijän kanssa ne henkilöt, jotka pystyvät perehdyttämään. Yksiköissä tehdään vuorotyötä, joten sama henkilö ei voi perehdyttää koko ajan vaan vastuu jakautuu useammalle henkilölle. Perehdyttäjien ammattitaito ja osaaminen varmistetaan esimerkiksi kehityskeskusteluissa, mutta K-marketin puolella perehdyttäjiltä vaaditaan myös verkkokoulutusten läpikäyntiä. Yrityksessä on käytössä erilaisia perehdyttämisen materiaaleja, mutta näiden määrä ja sisältö vaihtelevat eri yksiköissä.

Esikartoituskyselyn vastauksien mukaan uuden työntekijän perehdyttämisen onnistumista seurataan ja arvioidaan tarkkailemalla hänen työntekoaan ja käyttäytymistä eri tilanteissa. Perehdyttämisen aikana seurataan, miten uusi työntekijä oppii työtehtävänsä ja häntä opastetaan tarvittaessa lisää. Uudelta työntekijältä kysytään myös hänen omaa mielipidettään työssä pärjäämisestä. Kainuun Tähti Oy:ssä monessa yksikössä uuden työntekijän kanssa käydään palautekeskusteluja tarvittaessa. Uuden työntekijän työnteon tukena toimivat esihenkilö ja muut yksikön työntekijät. Perehdyttämisen päätyttyä uuden työntekijän osaamisen kehittymistä seurataan pääasiassa työn ohessa.

Esikartoituskyselyn vastausten perusteella voidaan todeta, että perehdyttämisen käytännöt vaihtelevat eri yksiköissä Kainuun Tähti Oy:ssä. Uuden työntekijän perehdyttämiseen käytettävään aikaan ja sisältöön vaikuttavat erilaiset asiat, kuten esimerkiksi yksikön työtehtävät ja uuden työntekijän aikaisempi osaaminen. Uuden työntekijän perehdyttäminen tapahtuu vierihoitona ja moni perehdyttämiseen liittyvä asia kuten perehdyttämisen seuranta ja arviointi tapahtuu työn ohessa.

Työntekijöille tehdyn kyselytutkimuksen avulla saatiin tietoa siitä, millaisia mielipiteitä heillä on perehdyttämisestä Kainuun Tähti Oy:ssä. Tutkimustuloksista ilmeni, että monessa perehdyttämisen aihepiiriin liittyvässä väittämässä enemmistö vastaajista oli samaa mieltä väittämien kanssa. Lähes kaikissa väittämässä oli kuitenkin aina eri mieltä olevia vastaajia. Perehdyttämisen vahvuuksien ja mahdollisten kehittämiskohteiden tunnistamiseksi kyselyn väittämistä laadittiin erillinen taulukko, johon merkittiin jokaisen väittämän kohdalle tieto siitä, oliko enemmistö vastaajista samaa vai eri mieltä tai menikö vastaukset tasan, oliko väittämään vastattu en osaa sanoa ja väittämän tunnusluku mediaani. Taulukko on esitelty liitteessä 5.

Kyselyn tulosten mukaan perehdyttämisen koetaan olevan organisaatiossa pääosin toimiva kokonaisuus. Perehdyttäminen on tehokasta ja laadukasta. Se mahdollistaa sekä työssä suoriutumisen että edistää sitoutumista organisaatioon. Työntekijöille perehdyttämiseen liittyvät odotukset ja tavoitteet ovat selkeät. Perehdyttäjinä toimivien työntekijöiden koetaan olevan ammattitaitoisia ja osaavan tehtävänsä. Uusi työntekijä saa heiltä riittävästi tukea perehdyttämisen aikana. Kyselyn tulosten perusteella perehdyttämisessä käytettävä materiaali on ajantasainen ja kattava sekä helposti saatavilla. Uuden työntekijän saapumiseen valmistaudutaan organisaatiossa hyvin. Työntekijöiden mielestä perehdytysprosessi on riittävän pitkä ja työnopastukseen varataan riittävästi aikaa. Yleisperehdyttäminen ja työnopastus sisältävät kaikki tarvittavat työsuhteeseen, työyhteisöön ja työpaikkaan sekä työn tekemiseen liittyvät asiat. Perehdyttämisen päätyttyä työssä suoriutumiseen annetaan riittävästi tukea ja lisäkoulutusta tai työnopastusta järjestetään tarvittaessa.

Kyselyn tuloksien mukaan työntekijät kokevat, ettei yleisperhdyttämiseen varata riittävästi aikaa eikä osaamisen kehittymistä seurata järjestelmällisesti Kainuun Tähti Oy:ssä. Kyselyyn vastanneiden keskuudessa mielipiteitä jakoi perehdyttämisen suunnittelu ja organisointi sekä perehdyttämisen onnistumisen arviointi. Osa vastaajista oli sitä mieltä, että perehdyttäminen suunnitellaan ja organisoidaan hyvin sekä perehdyttämisen onnistumista arvioidaan riittävästi Kainuun Tähti Oy:ssä. Osa vastaajista oli kuitenkin eri mieltä.

Kyselyn vastauksissa korostui vastausvaihtoehdon en osaa sanoa vastanneiden määrä kahdessa väittämässä; perehdyttämisen palautekeskustelussa annetaan työssä suoriutumista edistävää palautetta ja perehdyttämisen onnistumiseen ja kehittämiseen liittyvä palautetta otetaan organisaatiossa avoimesti vastaan. Näissä väittämässä en osaa vastauksia oli useita. Koska en osaa vastauksia oli niin paljon, voidaan ajatella, etteivät vastaajat mahdollisesti osanneet antaa vastausta väittämään, koska he eivät tiedä annetaanko palautetta tai otetaanko sitä vastaan organisaatiossa.

Työntekijöille suunnatun kyselyn tulosten perusteella voidaan sanoa, että perehdyttämisen kehittämiskohteita Kainuun Tähti Oy:ssä ovat yleisperhdyttämiseen varattava aika ja osaamisen kehittymisen seuranta. Lisäksi perehdyttämisen suunnittelua ja organisointia sekä perehdyttämisen onnistumisen arviointia tulisi parantaa organisaatiossa. Tulosten mukaan perehdyttämiseen liittyvän palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen olisi myös hyvä kiinnittää huomiota organisaatiossa. Työntekijöille suunnatussa kyselyssä pyrittiin myös avoimella kysymyksellä kartoittamaan mahdollisia perehdyttämisen kehittämiskohteita Kainuun Tähti Oy:ssä. Tähän kysymykseen saatiin vain muutamia vastauksia, jotka liittyivät lähinnä perehdyttämisen henkilöresursseihin.

Esihenkilöiden haastatteluiden avulla kartoitettiin heidän näkemyksiään perehdyttämisen nykytilanteesta, perehdyttämisen kehittämisestä sekä perehdytysuunnitelmasta. Haastatteluissa ilmeni, että perehdyttäminen vaihtelee eri yksiköissä ja siihen vaikuttaa muun muassa henkilöstöresurssit. Tilanteissa, joissa henkilökuntaa ei ole tarpeeksi paikalla, perehdyttäminen on nopeaa ja tämä voi vaikuttaa myös perehdyttämisen laatuun. Vierihoitoperehdyttäminen koetaan kuitenkin olevan toimiva perehdyttämisen menetelmä organisaatiossa. Esihenkilöiden mukaan perehdyttämiseen tulisi varata aikaa 2–3 viikkoa ja siinä ajassa uuden työntekijän tulisi oppia työtehtävänsä. Haastateltavien mukaan perehdyttämisen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi perehdytettävän oma halu ottaa tietoa vastaan ja aikaisempi työkokemus alalta.

Haastateltujen esihenkilöiden mukaan perehdyttämisessä on tapahtunut viime aikoina parannusta. Perehdyttämiseen on ollut käytettävissä enemmän aikaa ja henkilöresursseja. Materiaaleja

päivitetään myös ajan tasalle. Esihenkilöt kokivat kuitenkin, että perehdyttämisessä on vielä kehitettävää. Perehdyttämiseen tulisi varata riittävästi aikaa ja henkilöstöresursseja. Kaikilla tulisi olla myös samanlaiset ohjeet perehdyttämistä varten, jotta uusi työntekijä oppii tekemään asiat oikealla tavalla. Perehdyttämisen alussa tulisi esitellä myös muut yksiköt ja niiden työtehtävät, jotta uudella työntekijällä olisi myös niistä jotakin tietoa. Tämä helpottaa työntekijän osaamisen jatkokehittämistä organisaatiossa. Eri organisaatiossa käytettävien kassajärjestelmien opetteleminen koettiin myös tärkeäksi.

Esihenkilöiden mukaan perehdytys suunnitelman tulisi olla kirjallisessa muodossa, koska asioita käydään paljon läpi perehdyttämisen aikana suullisesti. Perehdytys suunnitelmasta tulisi käydä ilmi perehdyttämisen tarkoitus ja hyöty uudelle työntekijälle, jotta hän ymmärtää miksi perehdyttäminen on tärkeää. Lisäksi siinä voisi olla kirjoitettuna työntekijän työtehtävät ja työnantajan toiveet. Perehdytys suunnitelmaan tulisi myös sisällyttää perehdyttämisen muistilista, johon esihenkilö merkitsee perehdyttämisessä läpikäytävät asiat. Tällä voidaan varmistaa, että kaikki asiat käydään varmasti läpi uuden työntekijän kanssa.

Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että perehdyttämistä on pyritty parantamaan Kainuun Tähti Oy:ssä. Esihenkilöt kokivat kuitenkin, että perehdyttämisessä on vielä kehitettävää. Perehdyttämiseen tarvitaan enemmän aikaa ja henkilöresursseja. Myös kirjallinen perehdytys suunnitelma auttaisi esihenkilöitä työssään. Esihenkilöiden mukaan uuden työntekijän perehdyttämiseen tulisi sisällyttää muiden yksiköiden ja niiden työtehtävien esittelemine sekä organisaation eri kassajärjestelmien opetteleminen.

Esihenkilöiden haastatteluissa ja työntekijöiden kyselytutkimuksessa saatujen tietojen perusteella laadittiin yhteenveto perehdyttämisen kehittämiskohteista Kainuun Tähti Oy:ssä. Yhteenveto on esitelty kuvassa 30.

Perehdyttämisen kehittämiskohteet Kainuun Tähti Oy:ssä	
Perehdyttämisen suunnittelu ja organisointi	Perehdyttämiseen käytettävä aika ja henkilöresurssit
Yleisperehdyttämiseen varattava aika	Kirjallinen perehdytysuunnitelma
Osaamisen kehittymisen seuranta	Yhteiset perehdyttämisen ohjeet
Perehdyttämisen onnistumisen arviointi	Muiden yksiköiden ja työtehtävien esittely
Perehdyttämisen palautteen antaminen ja vastaanottaminen	Eri kassajärjestelmien opettelu

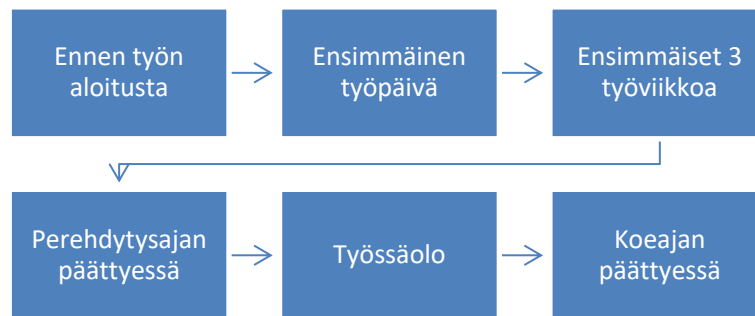
Kuva 30. Perehdyttämisen kehittämiskohteet Kainuun Tähti Oy:ssä

4.4 Kehittämistyön toteutus

Opinnäytetyön kehittämistyötä lähdettiin toteuttamaan opinnäytetyön teoriaviitekehyksen ja tutkimustuloksista todettujen kehittämiskohteiden pohjalta. Perehdyttämiseen liittyvä teoria-tieto on esitelty opinnäytetyön luvussa 2 ja tutkimustulokset kehittämiskohtineen luvussa 4. Lisäksi kehittämistyössä hyödynnettiin jonkin verran opinnäytetyöntekijän omaa asiantuntemusta perehdyttämisestä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata organisaatiolle uuden työntekijän perehdytysprosessi. Tämän lisäksi opinnäytetyön toimeksiantaja katsoi perehdytysuunnitelman laatimisen olevan tärkeä osa perehdyttämisen kehittämistä. Kehittämistyössä keskityttiin siis uuden työntekijän perehdytysprosessin kehittämiseen ja perehdytysuunnitelman laatimiseen Kainuun Tähti Oy:lle. Tämä oli järkevää, koska perehdytysprosessi ja perehdytysuunnitelma ovat sidoksissa toisiinsa. Perehdytysuunnitelma saa muotonsa perehdytysprosessille asetetuista tarpeista ja vaatimuksista (Eklund 2018, 75). Uuden työntekijän perehdytysprosessin kehittämistä ja perehdytysuunnitelman laatimista sisältöineen on kuvattu seuraavissa alaluvuissa.

4.4.1 Perehdytysprosessi

Uuden työntekijän perehdytysprosessi vaiheineen suunniteltiin mukaillen Kupiaksen ja Peltolan (2009, 132) perehdytysprosessin etenemistä. Tämä malli on selkeä ja ymmärrettävä. Perehdytysprosessin suunnitellut vaiheet (Kuva 31) ovat ennen työn aloitusta, ensimmäisenä työpäivänä, ensimmäiset 3 työviikkoa, perehdytysajan päättyessä, työssäolo ja koeajan päättyessä.



Kuva 31. Perehdytysprosessin vaiheet (mukaillen Kupias & Peltola 2009, 132)

Perehdytysprosessin kehittämisessä huomioitiin perehdyttämiseen käytettävä aika, perehdyttämisen onnistumisen arviointi ja osaamisen kehittymisen seuranta. Lisäksi perehdytysprosessissa huomioitiin eri yksiköiden kassajärjestelmiin tutustuminen. Nämä kaikki aiheet nousivat esille opinnäytetyön tutkimustuloksissa perehdyttämisen kehittämiskohteina. Uuden työntekijän perehdytysprosessi vaiheineen on kuvattu kuvassa 32.



Kuva 32. Uuden työntekijän perehdytysprosessi

Uuden työntekijän perehdytysprosessin pituudeksi suunniteltiin tutkimustulosten perusteella 3 viikkoa. Tässä ajassa uuden työntekijän kanssa ehditään käymään läpi kaikki työsuhteeseen, työpaikkaan ja työyhteisöön sekä yksikön työtehtäviin liittyvät asiat kaikissa työvuoroissa; aamu-, päivä- ja iltavuorossa. Perehdytysprosessin pituus on muokattavissa työnopastuksen osalta. Tähän vaikuttavat esimerkiksi uuden työntekijän aikaisempi osaaminen ja yksikön työtehtävät.

Ennen työn aloitusta organisaatiossa hoidetaan kuntoon työsopimusasiat ja toimenkuva. Palkanlaskentaa ja työyhteisöä tiedotetaan uudesta työntekijästä. Esihenkilö laatii perehdytys suunnitelman ja valmistelee perehdytysmateriaalin. Ennen työn aloitusta valmistaudutaan myös muilta osin uuden työntekijän saapumiseen. Hänelle tilataan muun muassa työavain ja leimauslätkä sekä käyttäjäoikeudet ja -tunnukset. Ennen työn aloitusta uudelta työntekijältä tarkistetaan myös työhön liittyvät todistukset kuten salmonellatodistus.

Ensimmäisenä työpäivänä esihenkilö ottaa uuden työntekijän vastaan työpaikalla ja esittelee paikalla olevan henkilöstön sekä työ- ja toimitilat. Uuden työntekijän kanssa pidetään aloituskeskustelu, jossa keskustellaan uuden työntekijän työn aloittamiseen liittyvistä ajatuksista ja käydään läpi perehdytys suunnitelma aikatauluineen ja sisältöineen. Tässä yhteydessä hänelle myös luovutetaan työvälineet ja muut tarvittavat asiat. Loppuosa työpäivästä käytetään uuden työntekijän

yleisperehdyttämiseen eli hänelle käydään läpi työsuhteeseen, työpaikkaan ja työyhteisöön liittyvät asiat.

Yleisperehdyttämisen jälkeen uuden työntekijän perehdyttäminen jatkuu työnopastuksella yksikön työtehtäviin. Tarkoituksena on, että ensimmäiset kaksi viikkoa uusi työntekijä on perehdyttäjän ohjauksessa ja viimeisellä perehdytysviikolla siirrytään tekemään töitä enemmän itsenäisesti. Viimeisellä varsinaisella perehdytysviikolla uusi työntekijä tutustutetaan myös muiden yksiköiden kassajärjestelmiin.

Uudessa perehdytysprosessissa on huomioitu perehdyttämisen väli- ja loppuarviointi. Tarkoituksena on, että uuden työntekijän kanssa käydään väliarviointikeskustelu noin puolessa välissä perehdytysprosessia. Väliarviointikeskustelussa esihenkilö ja uusi työntekijä keskustelevat siitä, miten perehdyttäminen on edistynyt, miten uusi työntekijä on päässyt sisään työhönsä ja työyhteisöön sekä mihin asioihin hän tarvitsee vielä enemmän perehdyttämistä. Perehdyttämisen loppuarviointi käydään läpi perehdytysprosessin lopussa. Tässä keskustelussa esihenkilö käy läpi uuden työntekijän kanssa osaamisen tasoa, onnistumisia, kehittämiskohteita ja palautteen perehdyttämisestä.

Varsinainen perehdyttäminen päättyy loppuarvointiin ja tämän jälkeen uusi työntekijä jatkaa sovituisissa työtehtävissä. Työssäolon aikana hänen on mahdollista kehittää osaamistaan niissä asioissa, mitkä on katsottu olevan kehittämiskohteita perehdyttämisen loppuarviointikeskustelussa. Koeajan päättyessä esihenkilö pitää työntekijälle koeaikakeskustelun. Tässä yhteydessä annetaan ja otetaan vastaan palautetta sekä tehdään osaamisen kehittämisen suunnitelma. Tämän jälkeen osaamisen kehittymisen arviointi jatkuu vuosittaisissa kehityskeskusteluissa.

4.4.2 Perehdytyssuunnitelma

Perehdytyssuunnitelmasta haluttiin laatia mahdollisimman selkeä, helppokäyttöinen ja muokattava. Perehdytyssuunnitelma (Liite 6) koostuu kansilehdestä, saatetekstistä, perehdyttämisen tarkistuslistasta ja perehdyttämisen arviointilomakkeesta. Perehdyttämisen tarkistuslistan osalueiden ja perehdyttämisen tehtävien sisällön luomisessa hyödynnettiin teorian tiedon ja tutkimustulosten lisäksi Kainuun Tähti Oy:n Talon tavat-opasta ja Työturvallisuuskeskuksen perehdyttämisen tarkistuslistan mallia (Työturvallisuuskeskus 2022). Perehdytyssuunnitelma on laadittu Microsoft Wordilla. Tämä mahdollistaa perehdytyssuunnitelman täyttämisen ja muokkaamisen

tekstinkäsittelyohjelmalla. Vaihtoehtoisesti perehdytysuunnitelman voi tulostaa ja täyttää manuaalisesti.

Perehdytysuunnitelman saatetekstissä kerrotaan perehdyttämisen tavoitteet ja tarkoitus, hyöty työntekijälle sekä yleistä tietoa perehdyttämisestä organisaatiossa. Perehdyttämisen tavoitteet, tarkoitus ja hyöty uudelle työntekijälle olivat asioita, jotka nousivat esille esihenkilöiden haastatteluissa perehdytysuunnitelman sisällön osalta. Perehdyttämisen tarkistuslista sisältää perehdyttämisen aikataulun, sisällön ja vastuujon. Kuvassa 33 on esitelty perehdyttämisen tarkistuslistan osa-alueet, jotka ovat perehdyttämisen arviointi ja kehittäminen, koeaikakeskustelu, ennen työaloitusta, vastaanotto ja perehdyttämisen käynnistäminen, yrityksen toimintaan liittyvät asiat, työsuhteeseen liittyvät asiat, toimintatavat työpaikalla ja tehtäväkohtainen työnopastus.



Kuva 33. Perehdyttämisen tarkistuslistan osa-alueet

Perehdytysuunnitelman sisällössä otettiin huomioon myös perehdyttämisen kehittämiskohdeista yksiköiden ja niiden työtehtävien esittely sekä perehdyttämisen arviointi. Uudelle työntekijälle esitellään oman yksikön lisäksi muut yksiköt työtehtävineen yleisperehdyttämisen yhteydessä. Perehdyttämisen arviointiin ja kehittämiseen liittyvät alkukeskustelu, väli- ja loppuarviointi ovat mukana perehdyttämisen tarkistuslistassa. Näiden lisäksi perehdytysuunnitelmassa on mukana perehdyttämisen arviointilomake, johon uusi työntekijä voi tehdä oman arvionsa perehdyttämisestä. Arviointilomakkeen sisältö muokattiin opinnäytetyön tutkimusosuuden kyselylomakkeen pohjalta (Liite 3).

Perehdytysuunnitelman tarkoitus on toimia esihenkilöiden työvälineenä perehdytyksen suunnittelussa ja toteuttamisessa. Perehdytysuunnitelman avulla varmistetaan, että kaikissa perehdytyksissä käydään läpi yrityksen ja työtehtävien kannalta tärkeät asiat jokaisen uuden työntekijän

kanssa. Sen avulla varmistetaan myös perehdyttämisen suunnittelun systemaattisuus ja perehdytyksen tasalaatuisuus.

4.4.3 Kehitystyön hyödyntäminen

Opinnäytetyön kehittämistyön tuotoksina valmistuivat uuden työntekijän perehdytysprosessi ja perehdytysuunnitelma. Molemmat tuotokset on laadittu siten, että niitä on mahdollista muokata organisaation ja sen yksiköiden sekä uuden työntekijän tarpeiden mukaan. Opinnäytetyön tutkimustulokset huomioineen ja valmistuneet tuotokset lähetettiin sähköpostilla esihenkilöiden arvioitavaksi. Heiltä pyydettiin palautetta ja muutosehdotuksia, jotta perehdytysprosessin ja perehdytysuunnitelman käytettävyys voidaan varmistaa organisaatiossa.

Esihenkilöiltä saadun palautteen mukaan opinnäytetyön tuloksena organisaation käyttöön saadaan hyvä tietopaketti ja se tulee todelliseen tarpeeseen. Organisaatiossa on jo tunnistettu osa tutkimustuloksista ilmenneistä kehittämiskohteista. Uuden työntekijän perehdytysprosessiin ja perehdytysuunnitelmaan ei esihenkilöiden puolelta pyydetty tekemään muutoksia. Opinnäytetyöntekijä viimeisteli tuotokset visuaalisen ilmeen osalta. Opinnäytetyö tuotoksineen jää kokonaisuudessaan toimeksiantajan hyödynnettäväksi. Toimeksiantaja toteuttaa uuden työntekijän perehdytysprosessin ja perehdytysuunnitelman käyttöönoton. Opinnäytetyön valmistumisen hetkellä ei ollut vielä tarkkaa tietoa siitä, millaisella aikataululla käyttöönotto toteutetaan Kai- nuun Tähti Oy:ssä.

5 Pohdinta

Opinnäytetyö käsitteli perehdyttämisen kehittämistä. Aihe oli työelämälähtöinen ja perustui opinnäytetyön toimeksiantajan tarpeisiin. Perehdyttämisen kehittäminen koettiin tärkeäksi kehittämisalueeksi Kainuun Tähti Oy:ssä. Perehdyttäminen kohdistuu usein uuden työntekijän osaamisen kehittämiseen työsuhteen alussa, mutta kokonaisuutena se on paljon laajempi. Opinnäytetyön aiheena uuden työntekijän perehdyttämisen kehittäminen on kuitenkin hyvä lähtökohta perehdyttämisen kokonaisuuden kehittämiseksi. Työelämä muuttuu koko ajan, joten työnantajan on varmistettava työvoiman saatavuus ja pysyvyys kaikin mahdollisin tavoin. Laadukkaalla perehdyttämisellä voidaan vaikuttaa oleellisesti uuden työntekijän osaamisen kehittämiseen ja sitoutumiseen.

Opinnäytetyön teoriaviitekehyksessä käsiteltiin monipuolisesti perehdyttämiseen liittyviä aiheita, kuten lainsäädäntöä, perehdyttämisen tavoitteita ja hyötyjä, perehdytysprosessia ja perehdyttämisen seuranta- ja arviointia. Tämä antaa kattavan kuvan perehdyttämisen kokonaisuudesta. Eri perehdyttämisen aiheisiin liittyvistä lähteistä oli hyötyä opinnäytetyön tutkimuksessa ja kehittämistyössä. Ne loivat ymmärrystä siitä, mitä asioita uuden työntekijän perehdyttämisessä ja sen kehittämisessä tulisi huomioida. Teoriaviitekehyksessä käsitellyjä perehdyttämiseen liittyviä lähteitä löytyi useampia, mukana tietokirjallisuutta, artikkeleja ja väitöskirjoja. Haasteeksi lähteiden osalta muodostui kuitenkin se, että osa löydettyistä lähteistä oli yli 10 vuotta vanhoja. Tästä huolimatta näiden lähteiden käyttäminen opinnäytetyössä katsottiin olevan perusteltua, koska ne antavat edelleen hyvää perustietoa perehdyttämisestä.

Opinnäytetyöntekijä oli yrityksen ulkopuolinen henkilö eikä hänellä ollut tuntemusta yrityksen käytännöistä tai toimintatavoista. Tämä oli lähtökohtaisesti isoin haaste opinnäytetyön tekemisessä. Tästä syystä opinnäytetyön tutkimusstrategiaksi valittiin tapaustutkimus. Sen avulla saatiin kokonaisvaltainen kuva tutkimuskohteesta ja tutkimustulokset oli mahdollista viedä käytäntöön kehittämistyössä. Tutkimusstrategiaksi olisi toki voitu valita tapaustutkimuksen sijaan esimerkiksi konstruktioivinen tutkimus. Se koettiin kuitenkin haastavaksi vaihtoehdoksi sen takia, ettei opinnäytetyöntekijä ollut työsuhteessa toimeksiantajaan eikä tuntenut riittävästi organisaatiota.

Tapaustutkimus mahdollisti opinnäytetyössä sekä laadullisten että määrällisten menetelmien hyödyntämisen. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmiksi valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu ja kyselytutkimus. Näiden valittujen tutkimusmenetelmien koettiin olevan oikeat tähän tut-

kimukseen, koska siinä haluttiin saada mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva tutkimuskoh-
teesta. Tutkimuksessa olisi ollut mahdollista hyödyntää esimerkiksi havainnointia. Se olisi kuiten-
kin vaatinut sitä, että tutkimuksen aikana organisaatiossa olisi aloittanut uusi työntekijä, jonka
perehdyttämistä olisi havainnoitu. Tämä olisi vaatinut myös opinnäytetyöntekijältä aikaa tehdä
havainnointia paikan päällä toimeksiantajayrityksessä koko perehdyttämisen ajan. Havainnointi
suljettiin kuitenkin pois vaihtoehdoista, koska yksittäisen uuden työntekijän perehdyttämisen pe-
rusteella ei olisi voitu tehdä täyttä tulkintaa perehdyttämisestä organisaatiossa.

Opinnäytetyössä käytettyjen tutkimusmenetelmien osalta voidaan todeta, että molemmat ovat
haastavia tutkimuksen tekemisessä. Opinnäytetyöntekijä joutuu miettimään tarkkaan kysymyk-
sen asettelua, jotta saadaan vastaus tutkimusongelmaan (Kananen 2014, 77). Työntekijöille teh-
dyn kyselyn kysymyslomake olisi ollut hyvä testata etukäteen ennen varsinaisen tutkimuksen to-
teuttamista. Kysymysten asettelua olisi saatu näin ymmärrettävämmäksi. Työntekijöille tehdyn
kyselyn osalta olisi voinut miettiä etukäteen myös avoimien kysymysten tarvetta. Monivalintaky-
symykset olisivat varmasti riittäneet tutkimuksen toteuttamiseksi.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset muodostettiin tavoitteen pohjalta. Tutkimuskysymysten
muodostaminen osoittautui varsin haastavaksi tehtäväksi. Niitä muokattiin useaan otteeseen
opinnäytetyöprosessin aikana, jotta päästiin oikeanlaiseen lopputulokseen. Tutkimuskysymyksiä
olisi voinut varmasti muokata enemmänkin, mutta ne olivat opinnäytetyöntekijän mielestä ym-
märrettävät ja tarkoituksenmukaiset. Päättämiskysymykseksi muodostui ”miten uuden työn-
tekijän perehdyttämistä tulisi kehittää Kainuun Tähti Oy:ssä?”. Päättämiskysymystä tuettiin
kolmella alatutkimuskysymyksellä, ”miten perehdyttäminen suunnitellaan ja toteutetaan tällä
hetkellä?”, ”millaisena henkilöstö kokee perehdyttämisen organisaatiossa?” ja ”mitä asioita pe-
rehdyttämisessä tulisi kehittää?”. Opinnäytetyössä kerätty tutkimusaineisto vastasi kaikkiin esi-
tettyihin tutkimuskysymyksiin.

Opinnäytetyössä esikartoituskyselyn avulla kartoitettiin esihenkilöiltä perehdyttämisen nykyisiä
käytäntöjä Kainuun Tähti Oy:ssä. Työntekijöille tehdyn kyselytutkimuksen ja esihenkilöille tehty-
jen teemahaastatteluiden avulla kartoitettiin työntekijöiden mielipiteitä perehdyttämisestä ja sen
kehittämiskohteita sekä esihenkilöiden näkemyksiä kolmesta eri perehdyttämisen teemasta. Tut-
kimusaineiston avulla saatiin kokonaiskuva perehdyttämisen nykytilasta ja kehittämiskohteista.
Kainuun Tähti Oy:n esihenkilöt ja työntekijät kokevat perehdyttämisen olevan suurimmaksi osaksi
toimiva kokonaisuus, mutta siitä löytyy myös kehitettäviä asioita. Tutkimustuloksista löytyneitä
perehdyttämisen kehittämiskohteita kuten esimerkiksi osaamisen kehittymisen seuranta ja pe-
rehdyttämisen onnistumisen arviointia hyödynnettiin uuden perehdytysprosessin kehittämisessä

ja perehdytys suunnitelman laatimisessa. Työntekijöille tehdyn kyselytutkimuksen avoimiin kysymyksiin saatiin vain vähän vastauksia, mikä oli harmi. Mikäli niihin olisi saatu enemmän vastauksia, ne olisivat voineet antaa enemmän tietoa mahdollisista perehdyttämisen kehittämiskohteista organisaatiossa.

Opinnäytetyössä oli alkuperäinen suunnitelma toteuttaa kehittämistyö yhteiskehittämisen keinoin. Tätä ei kuitenkaan voitu toteuttaa ajallisista ja resursseihin liittyvistä syistä. Tästä syystä opinnäytetyöntekijä toteutti kehittämistyön itsenäisesti. Siinä hyödynnettiin opinnäytetyön teoriaviitekehystä ja tutkimuksessa löytyneitä perehdyttämisen kehittämiskohteita. Näiden tietojen avulla kehittämistyö saatiin ajallaan valmiiksi. Tulevaisuutta ajatellen vastaavissa tilanteissa, joissa opinnäytetyöntekijä ei tunne organisaatiota, olisi hyvä varata kehittämistyön toteuttamiseen enemmän aikaa ja miettiä tarkemmin jo ennakkoon vaihtoehtoisia kehittämismenetelmiä, joita hyödyntää, mikäli alkuperäinen suunnitelma ei toteudu. Nyt kehittämistyö toteutettiin mahdollisimman yksinkertaistetulla kehittämismenetelmällä, jotta se saatiin valmiiksi.

Opinnäytetyö toteutui lähes alkuperäisen suunnitelman mukaisesti. Tutkimustuloksista saatiin kuva perehdyttämisen nykytilasta ja kehittämiskohteista, joita hyödynnettiin uuden työntekijän perehdyttämisen kehittämisessä. Opinnäytetyön kehittämistyön tuotoksina valmistuivat uuden työntekijän perehdytysprosessi ja perehdytys suunnitelma Kainuun Tähti Oy:n käyttöön. Organisaatiossa ei ollut aiemmin laadittu kirjallista perehdytys suunnitelmaa, joten toimeksiantaja koki sen laatimisen olevan tärkeää perehdyttämisen kehittämisessä. Esihenkilöiltä saadun palautteen mukaan opinnäytetyö tulee todelliseen tarpeeseen ja sitä voidaan hyödyntää yrityksen toiminnassa. Opinnäytetyön valmistumisen hetkellä ei kuitenkaan ollut tietoa siitä, millaisella aikataululla ja miten tuotokset otetaan käyttöön organisaatiossa. Varsinaisia perehdyttämiseen liittyviä jatkokehittämisen aiheita ei tutkimuksesta noussut esiin, mutta kehittämiskohteissa mainitut yhteiset perehdyttämisen ohjeet yrityksessä kannattaa tulevaisuudessa laatia, jotta uusien työntekijöiden perehdyttämisen tasalaatuisuus saadaan varmistettua organisaatiossa.

Opinnäytetyöntekijän näkökulmasta opinnäytetyö oli haastava, mutta mielenkiintoinen kokonaisuus. Perehdyttäminen oli aihealueeltaan jo esihenkilötyötehtävistä tuttu, mutta opinnäytetyön myötä lisääntyi asiantuntijuus perehdyttämisen kokonaisuudesta. Opinnäytetyön avulla saatua tietotaitoa perehdyttämisestä on mahdollista hyödyntää myös omassa organisaatiossa. Perehdyttämisen kehittäminen on kuitenkin jatkuvaa. Oman asiantuntijuuden avulla on mahdollista tarkastella entistä kriittisemmin perehdyttämisen osa-alueita sekä prosesseja ja kehittää niitä, jotta perehdyttäminen säilyy laadukkaana.

Opinnäytetyön myötä lisääntyi myös tutkimus- ja kehittämisosaaminen. Opinnäytetyön mit-takaavassa tehtyä tutkimus- ja kehittämistyötä ei ole koskaan aiemmin toteutettu opinnäytetyön-tekijän toimesta. Tämä kehittämistehtävä kasvatti siis kokonaisuudessaan osaamista tutkimus- ja kehittämisprosessista. Opinnäytetyössä selkeitä haasteita olivat aikataulut, kehittämismene-telmien valinta sekä tutkimusaineiston analysoiminen. Nämä haasteet saatiin kuitenkin ratkaistua ja opinnäyte valmistui ajallaan. Edellä mainittuihin asioihin liittyvää osaamista on kuitenkin hyvä kehittää tulevaisuudessa. Opinnäytetyössä toteutettu kehittämissyö toteutui odotusten mukai-sesti. Toimeksiantajalle saatiin kehitettyä uuden työntekijän kehittämissyö sekä laadittua pe-rehdytysuunnitelma. Tuotoksien käyttöönoton toteuttaa toimeksiantaja ja opinnäytetyön tekijä ei ole enää tässä vaiheessa mukana. Mielenkiintoista olisi kuitenkin ollut nähdä käyttöönottopro-sessi. Tuotoksia voidaan kuitenkin vielä kehittää ensimmäisten kokemusten pohjalta vastaamaan vielä enemmän organisaation tarpeita.

Opinnäytetyö lisäsi kokonaisuudessaan työelämän kehittämisen osaamista. Tätä osaamista on mahdollista hyödyntää tulevaisuudessa esimerkiksi omassa organisaatiossa. Kehittämistehtäviä on varmasti helpompi toteuttaa, kun on kokemusta tutkimus- ja kehittämisprosessin kokonaisuu-den hallinnasta ja parempi ymmärrys siitä, mitä kaikkea siinä tulee huomioida, jotta kehittämis-tehtävä saadaan toteutettua suunnitellusti.

5.1 Luotettavuus

Opinnäytetyössä tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan sekä määrällisen että laadullisen tut-kimuksen arviointikriteereillä, koska tässä tutkimuksessa käytettiin molempia tutkimusmenetel-miä. Määrällisessä tutkimuksessa luotettavuutta tarkastellaan reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Ne muodostavat yhdessä tutkimuksen kokonaisluotettavuuden. Validiteetilla tarkoitetaan tutki-muksen pätevyyttä. Mittarin tai tutkimusmenetelmän tulisi kyetä mittaamaan juuri sitä, mitä tut-kimuksessa on tarkoitus mitata. (Vilka 2021.) Tutkimus, joka on validi, ei sisällä systemaattisia virheitä ja antaa keskimäärin oikeita tuloksia. Validiteetti voidaan varmistaa tutkimuksen huolel-lisella suunnittelulla ja tarkoin harkitulla tiedonkeruulla. Tutkimusta varten laaditaan koko tutki-musongelman kattavat ja oikeita asioita mittaavat kysymykset. Lisäksi määritellään selkeä perus-joukko tutkimusta varten. Validiteettiin liittyy myös korkea vastausprosentti. (Heikkilä 2014.)

Tutkimuksen reliabiliteetin avulla tarkastellaan erityisesti mittaukseen liittyviä asioita ja tarkkuutta. Kun tutkimus on tarkka, siihen ei sisälly satunnaisvirheitä. Tutkimuksessa arvioidaan otoksen kokoa ja laatua, vastausprosenttia, tietojen käsittelyä ja mittarin kysyä mitata kattavasti tutkittavia asioita. Kun mittaus toistetaan, saman henkilön kohdalla saadaan tutkijasta riippumatta täsmälleen sama mittaustulos. (Vilka 2021.) Reliaabeli tutkimus antaa siis tarkkoja, ei-sattumanvaraisia tuloksia ja se voidaan toistaa samanlaisin tuloksin. Jotta tutkimuksessa varmistetaan luotettavat tulokset, otoksen on oltava riittävän suuri ja edustava. Lisäksi tiedonkeruu, tulosten syöttö ja käsittely tulee tehdä huolellisesti ja virheettömästi. (Heikkilä 2014.)

Opinnäytetyön tutkimuksen luotettavuus pyrittiin varmistamaan huolellisella suunnittelulla ja tarkoin harkitulla tiedonkeruulla. Kyselytutkimus valittiin tutkimusmenetelmäksi, koska tutkimuksessa kartoitettiin työntekijöiden mielipiteitä perehdyttämisestä. Tämä vaikutti myös tutkimuksen mittarin valintaan, jotta tutkimuksessa varmasti mitattiin oikeita asioita. Tutkimuksen mittariksi valittiin Likertin asteikko, joka mittaa muun muassa asenteita ja mielipiteitä (Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja 2021). Kyselytutkimusta varten laadittiin kysymykset, jotka perustuvat perehdyttämisen käsitteeseen. Kyselyn validiteettia olisi voitu parantaa testaamalla kyselylomake esimerkiksi esihenkilöillä. Koska tutkimuksen kohteena oleva yritys on pieni, kyselytutkimuksen kohderyhmäksi valittiin kaikki 23 organisaation työntekijää. Otos oli näin ollen edustava. Esihenkilöt jätettiin kyseisen kyselytutkimuksen ulkopuolelle.

Kyselytutkimukseen oli mahdollista vastata suoraan sähköisen vastauslinkin kautta tai paperisella kyselylomakkeella. Kyselyn saatekirjeessä ja kyselylomakkeessa annettiin ohjeet kyselyyn vastaamisesta. Lisäksi saatekirje ja kyselylomake käännettiin englanniksi vieraskielisiä työntekijöitä varten. Kaikilla näillä valinnoilla pyrittiin varmistamaan mahdollisimman korkea vastausprosentti. Kyselyn paperiset vastaukset tallennettiin vastausajan päätyttyä sähköisen vastauslinkin kautta kokonaistuloksien varmistamiseksi. Aineiston tallentamisessa ja analysoimisessa luotettavuutta parannettiin tarkistamalla vastaukset ja korjaamalla mahdolliset virheet tuloksien syöttämisessä ja tallentamisessa. Kyselyn vastausprosentiksi muodostui 56,5 %, mikä on hyvä vastausprosentti tutkimuksen luotettavuuden kannalta. Kyselyyn vastasi siis yli puolet organisaation työntekijöistä. Kyselytutkimus on mahdollista toistaa organisaatiossa samalla kyselylomakkeella myös uudelleen.

Laadullisen tutkimuksen arviointikriteerien käsitteet ja sisällöt voivat vaihdella tutkijasta riippuen (Eskola & Suoranta 2015). Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella esimerkiksi Lincolnin ja Guban (1985, 301) määrittelemillä kriteereillä, jotka ovat uskottavuus, siirrettävyys, luotettavuus ja vahvistettavuus.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi perustuu riittävään dokumentaatioon. Opinnäytetyön lukijalla täytyy olla mahdollisuus tarkistaa tutkijan ratkaisupolku. (Kananen 2014, 151–152.) Opinnäytetyön tutkimukseen liittyvät ratkaisut perusteltiin ja tutkimuksen eteneminen dokumentoitiin tutkimusraporttiin. Opinnäytetyössä tutkimustuloksien luotettavuutta pyrittiin vahvistamaan aineistotriangulaatiolla. Tutkimusaineistoa kerättiin eri henkilöstöryhmiltä eri tutkimusmenetelmillä. Tällä pyrittiin saamaan vahvistus tulkinnalle ilmiöstä. Tulkinta on vahva, kun sen takana on useampi todiste tai todistaja (Kananen 2014, 152). Opinnäytetyön tulokset eivät ole siirrettävissä toiseen ympäristöön, esimerkiksi toiseen vastaavanlaiseen yritykseen. Tapaus-tutkimuksen kohteena oli perehdyttäminen toimeksiantajayrityksessä. Tutkimuksen tulokset kerättiin organisaation henkilöstöltä, ja ne perustuivat nimenomaan heidän kokemuksiinsa perehdyttämisestä. Toisessa ympäristössä vastaukset olisivat todennäköisesti erilaiset.

5.2 Eettisyys

Tutkimuksen laadun arvioinnissa tulee ottaa huomioon eettisyyden periaatteiden noudattaminen (Puusa & Julkunen 2020, 197). Eettisesti hyväksyttävä tieteellinen tutkimus ja sen tuloksien luotettavuus sekä uskottavuus edellyttää tutkijoilta nimenomaan hyvän tieteellisen käytännön noudattamista. Tutkijat noudattavat tutkimustyössään, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä arvioinnissa tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja sekä rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta. Tutkimustyössä sovelletaan tieteellisen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä sekä toteutetaan tieteellisen tiedon luonteeseen kuuluvaa avoimuutta tutkimustuloksien julkaisemisessa. Hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti tutkimustyössä ja tulosten julkaisussa tulee ottaa huomioon myös muiden tutkijoiden työ ja saavutukset asianmukaisella tavalla. (Mäkinen 2006, 172.)

Opinnäytetyössä noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä ja eettisiä periaatteita. Tulokset on tallennettu, esitetty ja arvioitu huomioiden tiedeyhteisön tunnustamat toimintatavat. Opinnäytetyössä noudatettiin myös rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta. Tutkimustuloksien julkaiseminen toteutetaan tieteellisen tiedonluonteeseen kuuluvalla avoimuudella. Toimeksiantajayrityksen henkilöstöä tiedotettiin opinnäytetyöstä ja siihen liittyvästä tutkimuksesta. Tutkimukseen osallistuminen oli kaikille vapaaehtoista. Tutkimuksessa säilytettiin osallistujien anonymiteetti. Keneltäkään ei kysytty henkilökohtaisia tietoja ja ilmenneet tiedot anonymisoitiin tutkimusaineistossa. Hyvän käytännön mukaisesti kaikilta haastateltavilta kysyttiin puheluiden alussa suullinen

suostumus haastatteluiden tallentamiseen. Tutkimusaineisto hävitettiin asianmukaisella tavalla opinnäytetyön valmistuttua. Opinnäytetyössä on huomioitu asianmukaiset lähdeviitteet.

Eettisiin periaatteisiin kuuluu, ettei tutkija ei saa käyttää asemaansa väärin. Tutkijan päätöksiin ja tutkimuksiin eivät saa vaikuttaa esimerkiksi henkilökohtaiset tai sosiaaliset tekijät. (Mäkinen 2006, 150–151.) Opinnäytetyöntekijällä ei ollut sellaisia sidonnaisuuksia toimeksiantajaan tai sen henkilöstöön, jotka olisivat vaarantaneet opinnäytetyön tekemisen ja sen tuloksien arvioimisen puolueettomuuden. Opinnäytetyöntekijän tuntemusta opinnäytetyön aihepiiristä hyödynnettiin kehittämistehtävän osalta, mutta se ei vaikuttanut kokonaisuuteen siten, että eettiset periaatteet olisivat vaarantuneet.

Lähteet

- Eklund, A. (2018). Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Helsinki: Grano Oy.
- Eklund, A. (2020). Hyvä perehdytysuunnitelma on organisaation näköinen ja muokattavissa. Brik – Johtamisen ja esimiestyön erikoisammattilehti (verkkojulkaisu). Saatavilla 10.1.2023 <https://brik.fi/brik-lehti/hyva-perehdytysuunnitelma-on-organisaation-nakoinen/>
- Eklund, A. (2020). Onnistunut perehdytys sitouttaa ja parantaa tuottavuutta. Huolehdi 5 avainkohdasta. Brik – Johtamisen ja esimiestyön erikoisammattilehti (verkkojulkaisu). Saatavilla 27.12.2022 <https://brik.fi/brik-lehti/onnistunut-perehdytys-sitouttaa/>
- Eriksson, P. & Koistinen, K. (2014). Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä 11. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus. Saatavilla 26.1.2023 https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/153032/Tutkimuksia%20ja%20selvityksi%C3%A4_11_2014_%20Monenlainen%20tapaustutkimus_Eriksson_Koistinen.pdf
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2015). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Heikkilä, T. (2014). Kvantitatiivinen tutkimus. Saatavilla 23.5.2023 <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>
- Hietala, H., Kaivanto, K. & Pystynen, J. (2022). Esihenkilön työoikeus. Kamk-Finna/Alma Talent Verkkokirjahylly.
- Joki, M. (2018). Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6. uud. p. Helsinki: Kauppakamari.
- Juhila, K. (2021). Teemoittelu. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Saatavilla 7.2.2023 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/>
- Kamensky, M. (2015). Menestyksen timantti. Kamk-Finna/Alma Talent Bisneskirjasto.
- Kananen, J. (2014). Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 176. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

- Kauhanen, J. (2010). Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Ketola, HU. (2010). Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi. Perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä. Jyväskylä studies in business and economics. Saatavilla 5.1.2023 <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/24954/9789513940157.pdf>
- Kilpinen, P. (2022). Inhimillinen strategia. Helsinki: Alma Talent.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. (2003). Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kupias, P. & Peltola, R. (2009). Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia, Helsinki University Press.
- L 55/2001. Työsopimuslaki 26.1.2001/55. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>
- L 609/1986. Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609#P6>
- L 738/2002. Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>
- L 998/1993. Laki nuorista työntekijöistä 19.11.1993/998. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19930998>
- L 1325/2014. Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014/1325. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325#Pidm45949345847648>
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (2007). Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa Markus Laine, Jarkko Bamberg ja Pekka Jokinen (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudemus Helsinki University Press.
- Lincoln, Y. & Guba, E. (1985). Naturalistic Inquiry. Saatavilla 27.1.2023 <https://ethnography-workshop.files.wordpress.com/2014/11/lincoln-guba-1985-establishing-trustworthiness-naturalistic-inquiry.pdf>
- Lindström, S., Turunen, J., Remes, J. & Pehkonen, I. (2023). Työhyvinvointi ja osaaminen palvelu-aloilla. Tutkimushankkeen loppuraportti. Työterveyslaitos. Saatavilla 31.1.2023 https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/145979/TTL_978-952-391-064-5.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- Manka, M-L. & Manka, M. (2016). Työhyvinvointi. Kamk-Finna/Alma Talent Verkkokirjahylly.

Metsämuuronen, J. (2008). Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3. uud. p. Helsinki: International Methelp Ky.

Miettinen, M., Kaunonen, M. & Tarkka, M-T. (2006). Laadukas perehdyttäminen, Osa I, Hoitotyön perehdytyksen perusta. Hallinnon tutkimus (2), 63–70. Saatavilla 5.1.2023 <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/download/101485/59004>

Miettinen, M., Kaunonen, M., Peltokoski, J. & Tarkka M-T. (2009). Laadukas perehdyttäminen, Osa II, Hoitotyön perehdytyksen prosessi ja sen arviointi. Hallinnon tutkimus (2), 76–83. Saatavilla 5.1.2023 <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/download/100591/58114>

Mittaaminen: muuttujien ominaisuudet. (2021). Teoksessa Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavilla 9.2.2023 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/mittaaminen/ominaisuudet/#li kert>

Mäkinen, O. (2006). Tutkimusetiikan ABC. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Puusa, A. & Julkunen, S. (2020). Uskottavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa. Teoksessa Anu Puusa ja Pauli Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Rowland, W., Ruth, M. & Ekot A. (2017). Effect of employee orientation in creating satisfaction with work. The Business and Management Review 9(2), 219–227. Saatavilla 9.1.2023 https://cberuk.com/cdn/conference_proceedings/conference_26969.pdf

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2009). Menetelmäopetuksen tietovaranto Kvali-MOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston julkaisuja 2009. Tampereen yliopisto: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavilla 11.1.2023 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>

Saarinen, H. (2022). Perehdyttämisellä kohti parempaa suoriutumista: toimintatutkimus perehdyttämisprosessin kehittämisestä teollisuusyrityksessä. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. Saatavilla 15.3.2023 https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/145979/TTL_978-952-391-064-5.pdf?sequence=5&isAllowed=y

Sitra (2020). Saatavilla 2.1.2023 <https://media.sitra.fi/2020/01/15141544/megatrendikortit-2020.pdf>

- Sokoh, G. & Okolie, U. (2021). Knowledge Management and Its Importance in Modern Organizations. *Journal of Public Administration, Finance and Law* (20), 283–300. Saatavilla 3.1.2023. https://www.jopafll.com/uploads/issue20/KNOWLEDGE_MANAGEMENT_AND_ITS_IMPORTANCE_IN_MODERN_ORGANIZATIONS.pdf
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuomi, L. & Sumkin, T. (2012). *Osaamisen ja työn johtaminen*. 1. p. Kamk-Finna/Alma Talent Verkkokirjahylly.
- Työturvallisuuskeskus. (2022). *Perehdyttämisen tarkistuslista*. 11. uud. p. Työturvallisuuskeskus, palveluryhmä. Saatavilla 9.5.2022 [https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/11/Perehdyttämisen-tarkistuslista.pdf](https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/11/Perehdyttamisen-tarkistuslista.pdf)
- Valli, R. (2018). *Aineistonkeruu kyselylomakkeella*. Teoksessa Raine Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin* 1. 5. uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vehkalahti, K. (2019). *Kyselytutkimukset mittarit ja menetelmät*. Helsingin yliopisto. Saatavilla 16.1.2023 <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/305021/Kyselytutkimuksen-mittarit-ja-menetelmat-2019-Vehkalahti.pdf>
- Viitala, R. (2006). *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Viitala, R. (2013). *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. 4. uud. p. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Vilkka, H. (2007). *Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vilkka, H., Saarela, M. & Eskola, J. (2018). *Riittääkö yksi? Tapaustutkimus kuvaajana ja selittäjänä*. Teoksessa Raine Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin* 1. 5. uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vilkka, H. (2021). *Tutki ja kehitä*. 5. p. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vuori, J. (2021). Tapaustutkimus. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavilla 29.12.2022

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/tapaustutkimus/>

Wallace, K. (2009). Creating an Effective New Employee Orientation Program. *Library Leadership and Management* 23(4), 168–176. Saatavilla 5.1.2023 [https://papers.ssrn.com/sol3/pa-](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1958214)

[pers.cfm?abstract_id=1958214](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1958214)

Esikartoituskyselyn aihealueet ja kysymysrunko

Perehdyttämisen tavoitteet

1. Millaiset tavoitteet perehdyttämiselle on asetettu Kainuun Tähti Oy:ssä?
2. Miten ja milloin tavoitteet käydään läpi uudelle työntekijälle?

Perehdyttämisen vastuujako

3. Miten perehdyttämiseen liittyvät vastuut on jaettu Kainuun Tähti Oy:ssä? Kuka on vastuussa mistäkin osa-alueesta (perehdyttämisen suunnittelu, perehdyttäminen (yleisperehdyttäminen ja työnopastus), seuranta ja arviointi jne.)?
4. Onko uudella työntekijällä nimetty perehdyttäjä?
5. Miten varmistetaan perehdyttäjän ammattitaito ja osaaminen tehtävässään?

Perehdyttämiseen käytettävä aika

6. Millainen aikataulu uuden työntekijän perehdyttämiselle suunnitellaan?
7. Kuinka paljon käytetään aikaa a) yleisperehdyttämiseen ja b) työnopastukseen?

Perehdyttämismateriaali

8. Mitä perehdyttämismateriaaleja (perehdyttämisopas tms.) uuden työntekijän perehdyttämisessä käytetään?
9. Missä perehdyttämismateriaaleja säilytetään? Ovatko ne helposti uuden työntekijän saatavilla?

Perehdytysprosessi

10. Millainen on nykyinen uuden työntekijän perehdytysprosessi Kainuun Tähti Oy:ssä? Kuvaa prosessia ja sen vaiheita.

Perehdyttämisen suunnittelu

11. Miten uuden työntekijän perehdyttäminen suunnitellaan?
12. Mitä asioita uuden työntekijän perehdyttämisen suunnittelussa otetaan huomioon?
13. Mitä uuden työntekijän perehdyttämisen kokonaisuus sisältää (läpikäytävät asiat, tehtävät jne.)?
14. Miten perehdyttämisen aikataulu ja sisältö käydään läpi työntekijälle?

Perehdyttämisen seuranta ja arviointi sekä tuen antaminen

15. Miten uuden työntekijän perehdyttämisen onnistumista seurataan ja arvioidaan?
16. Milloin ja kuinka usein perehdyttämisen aikana uuden työntekijän kanssa käydään palautekeskustelu?
17. Millaista tukea uusi työntekijä saa perehdyttämisen aikana?

Perehdyttämisen jälkeen

18. Miten työntekijän osaamisen kehittymistä seurataan perehdyttämisen jälkeen?
19. Millaista tukea työntekijä saa työssä suoriutumiseen perehdyttämisen jälkeen?

Hyvä tietää

20. Mitä muuta olisi hyvä tietää perehdyttämisestä organisaatiossanne?

Saatekirje – kyselytutkimus henkilökunnalle

Hyvä Kainuun Tähti Oy:n työntekijä,

Opiskelen matkailun johtamisen ja kehittämisen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa Kajaanin ammattikorkeakoulussa. Teen opintoihini kuuluvaa opinnäytettä, jonka toimeksiantajana on Kainuun Tähti Oy/Neste Kontiomäki. Opinnäytetyön aiheena on uuden työntekijän perehdyttämisen kehittäminen Kainuun Tähti Oy:ssä.

Opinnäytetyöhön liittyvää tutkimusaineistoa kerätään oheisen kyselyn avulla. Kyselyssä kartoitetaan henkilökunnan mielipiteitä perehdyttämisestä ja sen kehittämistarpeista Kainuun Tähti Oy:ssä. Kyselyyn vastaamiseen menee noin 20 minuuttia. Vastaaminen kyselyyn on vapaaehtoista ja tapahtuu nimettömästi. Kyselyssä ei kerätä henkilökohtaisia tietoja ja vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Tutkimusaineisto kerätään ainoastaan tätä opinnäytetyötä varten ja hävitetään tutkimuksen valmistuttua.

Kyselyyn voit vastata alla olevan linkin kautta:

<https://link.webropolsurveys.com/S/6A5191627B328FC5>

Tai täyttämällä oheisen lomakkeen ja palauttamalla sen Tarja Kela-Haveriselle, joka toimittaa sen eteenpäin allekirjoittaneelle.

Vastausaika on su 19.03.2023 asti. Vastaamalla kyselyyn annat arvokasta tietoa perehdyttämisestä ja osallistut omalta osaltasi sen kehittämiseen Kainuun Tähti Oy:ssä.

Opinnäytetyön on tarkoitus valmistua toukokuussa 2023. Valmis opinnäytetyö julkaistaan osoitteessa www.theseus.fi. Opinnäytetyötä ohjaa lehtori Pasi Korhonen.

Kiitos osallistumisesta! Olethan yhteydessä minuun, jos sinulla herää kysymyksiä opinnäytetyöhön tai kyselyyn liittyen.

Ystävällisin terveisin

Päivi Heikura

paiviheikura6@kamk.fi

Kyselytutkimus henkilökunnalle

Kyselylomake

PEREHDYTTÄMINEN KAINUUN TÄHTI OY:SSÄ

Tämä kysely on osa ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytettä. Kyselyssä kartoitetaan henkilökunnan mielipiteitä perehdyttämisestä ja sen kehittämistarpeista Kainuun Tähti Oy:ssä.

PEREHDYTTÄMISEN KOKONAISKUVA

Arvioi seuraavia väittämiä valitsemalla yksi vaihtoehto, joka kuvaa parhaiten omaa mielipidettäsi.

1. Perehdyttäminen on tehokasta ja laadukasta.

Ympyröi sopivin vaihtoehto.

1	Täysin eri mieltä	4	Jokseenkin samaa mieltä
2	Jokseenkin eri mieltä	5	Täysin samaa mieltä
3	Ei samaa eikä eri mieltä	6	En osaa sanoa

2. Perehdyttäminen mahdollistaa työssä suoriutumisen.

Ympyröi sopivin vaihtoehto.

1	Täysin eri mieltä	4	Jokseenkin samaa mieltä
2	Jokseenkin eri mieltä	5	Täysin samaa mieltä
3	Ei samaa eikä eri mieltä	6	En osaa sanoa

3. Perehdyttäminen edistää sitoutumista organisaatioon.

Ympyröi sopivin vaihtoehto.

1	Täysin eri mieltä	4	Jokseenkin samaa mieltä
2	Jokseenkin eri mieltä	5	Täysin samaa mieltä
3	Ei samaa eikä eri mieltä	6	En osaa sanoa

PEREHDYTTÄMISEN TAVOITTEET

Arvioi seuraavia väittämiä valitsemalla yksi vaihtoehto, joka kuvaa parhaiten omaa mielipidettäsi.

4. Perehdyttämiseen liittyvät tavoitteet ja odotukset ovat selkeät.

Ympyröi sopivin vaihtoehto.

1	Täysin eri mieltä	4	Jokseenkin samaa mieltä
2	Jokseenkin eri mieltä	5	Täysin samaa mieltä
3	Ei samaa eikä eri mieltä	6	En osaa sanoa

PEREHDYTTÄJÄT

Arvioi seuraavia väittämiä valitsemalla yksi vaihtoehto, joka kuvaa parhaiten omaa mielipidettäsi.

5. Perehdyttäjät ovat ammattitaitoisia ja osaavat tehtävänsä.

Ympyröi sopivin vaihtoehto.

1	Täysin eri mieltä	4	Jokseenkin samaa mieltä
2	Jokseenkin eri mieltä	5	Täysin samaa mieltä
3	Ei samaa eikä eri mieltä	6	En osaa sanoa

6. Perehdyttäjät antavat riittävästi tukea perehdyttämisen aikana.

Ympyröi sopivin vaihtoehto.

1	Täysin eri mieltä	4	Jokseenkin samaa mieltä
2	Jokseenkin eri mieltä	5	Täysin samaa mieltä
3	Ei samaa eikä eri mieltä	6	En osaa sanoa

PEREHDYTTÄMISMATERIAALI

Arvioi seuraavia väittämiä valitsemalla yksi vaihtoehto, joka kuvaa parhaiten omaa mielipidettäsi.

7. Perehdyttämisessä käytettävä materiaali on ajantasainen ja kattava.

Ympyröi sopivin vaihtoehto.

1	Täysin eri mieltä	4	Jokseenkin samaa mieltä
2	Jokseenkin eri mieltä	5	Täysin samaa mieltä
3	Ei samaa eikä eri mieltä	6	En osaa sanoa

8. Perehdyttämisessä käytettävä materiaali on helposti saatavilla.*Ympyröi sopivin vaihtoehto.*

- | | | | |
|---|--------------------------|---|-------------------------|
| 1 | Täysin eri mieltä | 4 | Jokseenkin samaa mieltä |
| 2 | Jokseenkin eri mieltä | 5 | Täysin samaa mieltä |
| 3 | Ei samaa eikä eri mieltä | 6 | En osaa sanoa |

PEREHDYTYSPROSESSI

Arvioi seuraavia väittämiä valitsemalla yksi vaihtoehto, joka kuvaa parhaiten omaa mielipidettäsi.

9. Perehdyttäminen suunnitellaan ja organisoidaan hyvin.*Ympyröi sopivin vaihtoehto.*

- | | | | |
|---|--------------------------|---|-------------------------|
| 1 | Täysin eri mieltä | 4 | Jokseenkin samaa mieltä |
| 2 | Jokseenkin eri mieltä | 5 | Täysin samaa mieltä |
| 3 | Ei samaa eikä eri mieltä | 6 | En osaa sanoa |

10. Uuden työntekijän saapumiseen valmistaudutaan hyvin.*Ympyröi sopivin vaihtoehto.*

- | | | | |
|---|--------------------------|---|-------------------------|
| 1 | Täysin eri mieltä | 4 | Jokseenkin samaa mieltä |
| 2 | Jokseenkin eri mieltä | 5 | Täysin samaa mieltä |
| 3 | Ei samaa eikä eri mieltä | 6 | En osaa sanoa |

11. Perehdytysprosessi on riittävän pitkä.*Ympyröi sopivin vaihtoehto.*

- | | | | |
|---|--------------------------|---|-------------------------|
| 1 | Täysin eri mieltä | 4 | Jokseenkin samaa mieltä |
| 2 | Jokseenkin eri mieltä | 5 | Täysin samaa mieltä |
| 3 | Ei samaa eikä eri mieltä | 6 | En osaa sanoa |

YLEISPEREHDYTTÄMINEN (= työsuhteeseen, työyhteisöön ja työpaikkaan liittyvät asiat)
Arvioi seuraavia väittämiä valitsemalla yksi vaihtoehto, joka kuvaa parhaiten omaa mielipidettäsi.

12. Yleisperehdyttämiseen varataan riittävästi aikaa.

Ympäroï sopivin vaihtoehto

1	Täysin eri mieltä	4	Jokseenkin samaa mieltä
2	Jokseenkin eri mieltä	5	Täysin samaa mieltä
3	Ei samaa eikä eri mieltä	6	En osaa sanoa

13. Yleisperehdyttäminen sisältää kaikki tarvittavat työsuhteeseen, työyhteisöön ja työpaikkaan liittyvät asiat (työsopimus, työaika, organisaatio, arvot jne.).

Ympäroï sopivin vaihtoehto

1	Täysin eri mieltä	4	Jokseenkin samaa mieltä
2	Jokseenkin eri mieltä	5	Täysin samaa mieltä
3	Ei samaa eikä eri mieltä	6	En osaa sanoa

TYÖNOPASTUS (= työn tekemiseen liittyvät asiat)

Arvioi seuraavia väittämiä valitsemalla yksi vaihtoehto, joka kuvaa parhaiten omaa mielipidettäsi.

14. Työnopastukseen varataan riittävästi aikaa.

Ympäroï sopivin vaihtoehto

1	Täysin eri mieltä	4	Jokseenkin samaa mieltä
2	Jokseenkin eri mieltä	5	Täysin samaa mieltä
3	Ei samaa eikä eri mieltä	6	En osaa sanoa

15. Työnopastus sisältää kaikki tarvittavat työn tekemiseen liittyvät asiat (työtehtävät, työvälineet, ohjeistukset jne.).

Ympäroï sopivin vaihtoehto

1	Täysin eri mieltä	4	Jokseenkin samaa mieltä
2	Jokseenkin eri mieltä	5	Täysin samaa mieltä
3	Ei samaa eikä eri mieltä	6	En osaa sanoa

PEREHDYTTÄMISEN SEURANTA JA ARVIOINTI

Arvioi seuraavia väittämiä valitsemalla yksi vaihtoehto, joka kuvaa parhaiten omaa mielipidettäsi.

16. Perehdyttämisen etenemistä seurataan riittävästi.

Ympäroï sopivin vaihtoehto

1	Täysin eri mieltä	4	Jokseenkin samaa mieltä
2	Jokseenkin eri mieltä	5	Täysin samaa mieltä
3	Ei samaa eikä eri mieltä	6	En osaa sanoa

17. Perehdyttämisen onnistumista arvioidaan riittävästi.

Ympäroï sopivin vaihtoehto

1	Täysin eri mieltä	4	Jokseenkin samaa mieltä
2	Jokseenkin eri mieltä	5	Täysin samaa mieltä
3	Ei samaa eikä eri mieltä	6	En osaa sanoa

PALAUTTEEN ANTAMINEN

Arvioi seuraavia väittämiä valitsemalla yksi vaihtoehto, joka kuvaa parhaiten omaa mielipidettäsi.

18. Perehdyttämisen palautekeskustelussa annetaan työssä suoriutumista edistävää palautetta.

Ympäroï sopivin vaihtoehto

1	Täysin eri mieltä	4	Jokseenkin samaa mieltä
2	Jokseenkin eri mieltä	5	Täysin samaa mieltä
3	Ei samaa eikä eri mieltä	6	En osaa sanoa

19. Perehdyttämisen onnistumiseen ja kehittämiseen liittyvää palautetta otetaan organisaatiossa avoimesti vastaan.

Ympäroï sopivin vaihtoehto

1	Täysin eri mieltä	4	Jokseenkin samaa mieltä
2	Jokseenkin eri mieltä	5	Täysin samaa mieltä
3	Ei samaa eikä eri mieltä	6	En osaa sanoa

PEREHDYTTÄMISEN JÄLKEEN

Arvioi seuraavia väittämiä valitsemalla yksi vaihtoehto, joka kuvaa parhaiten omaa mielipidettäsi.

20. Osaamisen kehittymistä seurataan järjestelmällisesti.

Ympäri sopivin vaihtoehto

1	Täysin eri mieltä	4	Jokseenkin samaa mieltä
2	Jokseenkin eri mieltä	5	Täysin samaa mieltä
3	Ei samaa eikä eri mieltä	6	En osaa sanoa

21. Työssä suoriutumiseen annetaan riittävästi tukea.

Ympäri sopivin vaihtoehto

1	Täysin eri mieltä	4	Jokseenkin samaa mieltä
2	Jokseenkin eri mieltä	5	Täysin samaa mieltä
3	Ei samaa eikä eri mieltä	6	En osaa sanoa

22. Lisäkoulutusta tai työnopastusta järjestetään tarvittaessa.

Ympäri sopivin vaihtoehto

1	Täysin eri mieltä	4	Jokseenkin samaa mieltä
2	Jokseenkin eri mieltä	5	Täysin samaa mieltä
3	Ei samaa eikä eri mieltä	6	En osaa sanoa

23. Avoin kommentti

Tässä osiossa voit kommentoida vapaasti läpikäytyjä perehdyttämisen aihepiirejä.

PEREHDYTTÄMISEN KEHITTÄMISEHDOTUKSET JA PALAUTE

Tässä osiossa voit kommentoida vapaasti esitettyihin kysymyksiin.

24. Miten perehdyttämistä voitaisiin mielestäsi kehittää Kainuun Tähti Oy:ssä?**25. Mitä muuta palautetta haluat antaa perehdyttämisestä Kainuun Tähti Oy:ssä?**

Haastattelun teemat ja kysymysrunko esihenkilöille

Teema 1. Perehdyttämisen nykytilanne

- Miten nykyinen perehdytysprosessi toimii perehdytettävän ja organisaation kannalta?
- Mitkä asiat vaikeuttavat tai helpottavat perehdyttämisen järjestämistä (suunnittelu ja toteutus)?
- Mitä mieltä olet perehdyttämiseen käytettävissä olevasta ajasta ja resursseista?
- Miten hyvin varsinaisen perehdyttämisen aikana ehditään käymään läpi uuden työntekijän työssä suoriutumisen kannalta oleelliset asiat?
- Miten hyvin perehdyttämiselle asetetut tavoitteet toteutuvat?

Teema 2. Perehdyttämisen kehittäminen

- Miten kehittäisit perehdyttämistä Kainuun Tähti Oy:ssä?
- Mitä muuttaisit perehdyttämisprosessissa?
- Mitä muita asioita sinulla tulee mieleen, jotka pitäisi huomioida uuden työntekijän perehdyttämisessä ja sen kehittämisessä?

Teema 3. Perehdyttämissuunnitelma

- Mitkä olisivat mielestäsi kolme tärkeintä tavoitetta perehdyttämiselle?
- Kuinka paljon perehdyttämiseen tulisi varata aikaa?
- Mitkä asiat ovat mielestäsi tärkeitä huomioida perehdyttämisen suunnittelussa?
- Mitä asioita, aiheita tai teemoja perehdytysuunnitelman tulisi sisältää?

Vapaa sana.

Koonti työntekijöiden kyselytutkimuksen tuloksista

Väittäjä	Enemmistö eri mieltä	Enemmistö samaa mieltä	Eri mieltä/samaa mieltä	EOS	Mediaani
Perehdyttäminen on tehokasta ja laadukasta		x		x	4
Perehdyttäminen mahdollistaa työssä suoriutumisen		x			5
Perehdyttäminen edistää sitoutumista organisaatioon		x		x	4
Perehdyttämiseen liittyvät odotukset ja tavoitteet ovat selkeät		x		x	4
Perehdyttävät ovat ammattitaitoisia ja osaavat tehtävänsä		x			4
Perehdyttäjät antavat riittävästi tukea perehdyttämisen aikana		x		x	4
Perehdyttämisessä käytettävä materiaali on ajantasainen ja kattava		x		x	4
Perehdyttämisessä käytettävä materiaali on helposti saatavilla		x			4
Perehdyttäminen suunnitellaan ja organisoidaan hyvin			x		3
Uuden työntekijän saapumiseen valmistaudutaan hyvin		x			4
Perehdytysprosessi on riittävän pitkä		x			4
Yleisperehdyttämiseen varataan riittävästi aikaa	x				2
Yleisperehdyttäminen sisältää kaikki tarvittavat työsuhteen, työyhteisöön ja työpaikkaan liittyvät asiat		x		x	4
Työnopastukseen varataan riittävästi aikaa		x			4
Työnopastus sisältää kaikki tarvittavat työn tekemiseen liittyvät asiat		x			4
Perehdyttämisen etenemistä seurataan riittävästi		x		x	3,5
Perehdyttämisen onnistumista arvioidaan riittävästi			x		3
Perehdyttämisen palautekeskustelussa annetaan työssä suoriutumista edistävää palautetta		x		x	4
Perehdyttämisen onnistumiseen ja kehittämiseen liittyvää palautetta otetaan organisaatiossa avoimesti vastaan		x		x	4
Osaamisen kehittymistä seurataan järjestelmällisesti	x			x	2
Työssä suoriutumiseen annetaan riittävästi tukea		x		x	4
Lisäkoulutusta tai työnopastusta järjestetään tarvittaessa		x		x	4

PEREHDYTTÄMISSUUNNITELMA



KAINUUN TÄHTI OY

KAINUUN TÄHTI OY – PEREHDYTYSSUUNNITELMA			
Perustiedot			
Työntekijä			
Tehtävä			
Yksikkö			
Työsuhde alkaa (pvm)			
Koeaika päättyy (pvm)			
Perehdytyksen kesto	Alkaa (pvm)	Päättyy (pvm)	
Esihenkilö			
Perehdytys hyväksytty (pvm)	Työntekijän allekirjoitus	Esihenkilön allekirjoitus	
Perehdyttämisen arviointi ja kehittäminen	Vastuuhenkilö	Ajankohta	Kuittaus
Aloituskeskustelu			
Perehdyttämisen väliarviointi (noin puolessa välissä perehdyttämistä)			
Perehdyttämisen loppuarviointi (perehdytysajan päättyessä)			
Koeaikakeskustelu (koeajan päättyessä)	Vastuuhenkilö	Ajankohta	Kuittaus
Palautekeskustelu			
Osaamisen kehittämisen suunnitelma			
Ennen työaloitusta	Vastuuhenkilö	Ajankohta	Kuittaus
Käyttäjäoikeudet ja -tunnukset			
Perehdyttämissuunnitelman ja -materiaalin valmistelemine			
Tieto uudesta työntekijästä palkanlaskentaan			
Tieto uudesta työntekijästä työyhteisölle			
Työavain ja leimauslätkä			
Työsopimus ja toimenkuva			

Työtehtävään liittyvien todistusten tarkistaminen (salmonellatodistus)			
Vastaanotto ja perehdyttämisen käynnistäminen	Perehdyttäjä	Ajankohta	Kuittaus
Henkilöstön esittely			
Perehdytys suunnitelman läpikäyminen (tavoitteet, aikataulu ja sisältö, perehdyttäjät)			
Työavaimen, leimauslätkän ja työvaatteiden luovuttaminen			
Työ- ja toimitilojen esittely (sis. sosiaali- ja taukotilat)			
Yrityksen toimintaan liittyvät asiat	Perehdyttäjä	Ajankohta	Kuittaus
Organisaatio (johto, esihenkilöt ja henkilöstö)			
Työsuojelutoiminta			
Yksiköt ja keskeiset työtehtävät			
Yrityksen omistajat ja asiakkaat			
Yrityksen arvot, palvelu- ja liikeidea, toiminta-ajatus			
Työsuhteeseen liittyvät asiat	Perehdyttäjä	Ajankohta	Kuittaus
Henkilöstöedut			
Lomat			
Palkka-asiat			
Poissaolokäytännöt (sairauspoissaolot, muut poissaolot, niistä sopiminen/ilmoittaminen)			
Sovellettava työehtosopimus			
Taukokäytännöt (ruokailu, kahvitauot)			
Työajat ja työajanseuranta			
Työvuorot (suunnittelu, vuoronvaihto)			
Työterveyshuolto (palvelut, yhteystiedot)			
Toimintatavat työpaikalla	Perehdyttäjä	Ajankohta	Kuittaus
Henkilöstön harrastus- ja virkistystoiminta			

Kulunvalvonta ja avaimet			
Palaverikäytännöt			
Puhelimen, mobiililaitteen ja tietotekniikan käyttö (työasiat, tietoturvallisuus, yksityisasiat)			
Pysäköinti			
Salassapito- ja vaitiolovelvollisuus (yrityksen ja asiakkaiden asiat)			
Sisäinen viestintä			
Työpaikan pelisäännöt (asiakaskilpailut, hävikkituotteet, omat asiat, pysäköinti, sosiaalinen media, tupakointi)			
Työpaikan pukeutumisohteet, siisteys ja käytös			
Työturvallisuus (ensiapu, uhkaavat tilanteet, hätäpoistumiestiet)			
Tehtäväkohtainen työnopastus	Perehdyttäjä	Ajankohta	Kuittaus
Asiakaspalautteet ja reklamointi			
Epäkohdista ja vioista ilmoittaminen			
Henkilökohtaiset suojaimet (käyttö, hoito, huolto)			
Kassan laskeminen ja tilitys			
Koneet, laitteet ja työvälineet (käyttöohjeet, häiriötilanteet, huolto)			
Oman työn tavoitteet ja laatu			
Omat työtehtävät ja vastualueet			
Työergonomia			
Työohjeet			
Työnteon tuki			
Työpiste ja varasto			
Työvaatetus (käyttö, hoito, huolto)			
Yksikön toimintatavat			

OMA ARVIONI PEREHDYTTÄMISESTÄ

Ympyröi vastausvaihtoehto, joka kuvaa parhaiten mielipidettäsi.

1 = Täysin eri mieltä 2 = Eri mieltä 3 = En samaa enkä eri mieltä
4 = Samaa mieltä 5 = Täysin samaa mieltä

Olen kokenut itseni tervetulleeksi työyhteisöön.

1 2 3 4 5

Perehdyttämiseen liittyvät tavoitteet ovat toteutuneet hyvin.

1 2 3 4 5

Perehdyttäminen on suunniteltu ja toteutettu hyvin.

1 2 3 4 5

Perehdyttäjät ovat olleet ammattitaitoisia ja osanneet tehtävänsä.

1 2 3 4 5

Perehdyttäminen on ollut riittävän pitkä.

1 2 3 4 5

Perehdyttäminen on sisältänyt kaikki tarvittavat työsuhteeseen, työpaikkaan, työyhteisöön ja työtehtäviini liittyvät asiat.

1 2 3 4 5

Perehdyttämisessä käytettävä materiaali on ollut ajantasainen ja kattava.

1 2 3 4 5

Olen saanut riittävästi tukea perehdyttämiseni aikana.

1 2 3 4 5

Saamani perehdytys mahdollistaa työssä suoriutumiseni.

1 2 3 4 5

Mitkä asiat ovat mielestäsi onnistuneet hyvin perehdyttämisessäsi?

Miten kehittäisit perehdyttämistä?

Missä asioissa koet tarvitsevasi vielä lisäperehdyttämistä?
