



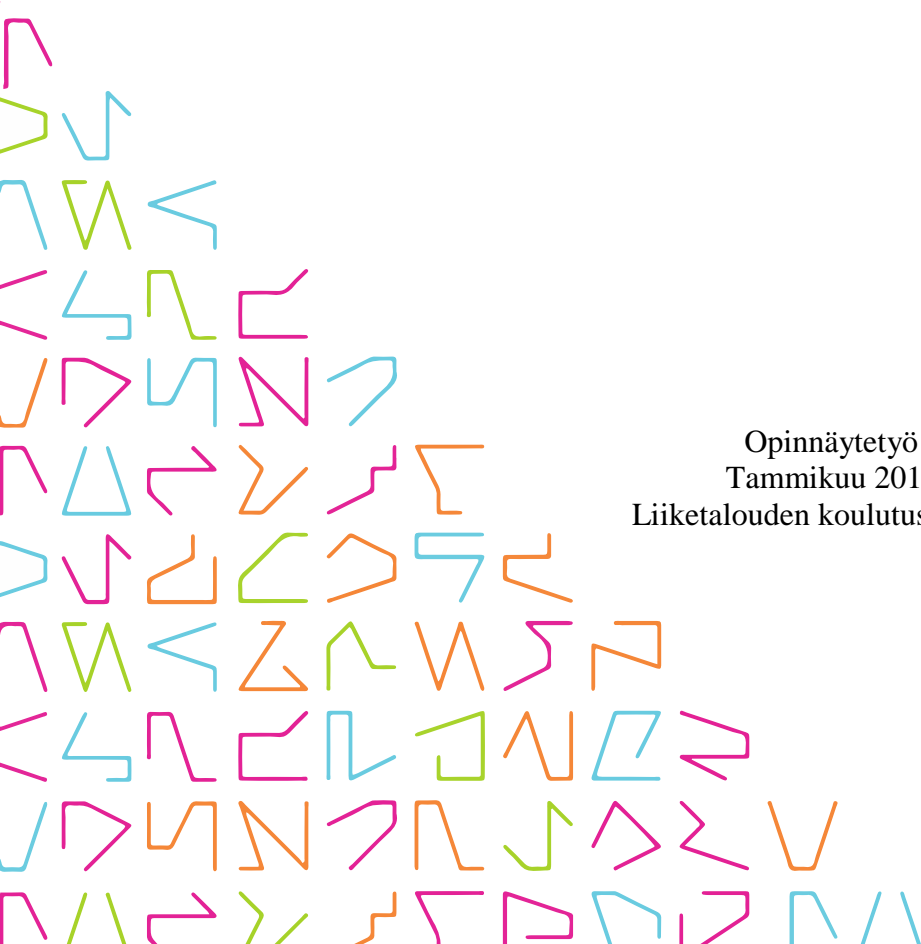
TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

KYLMÄÄN VETEEN

Kyselytutkimus uuden työntekijän saamasta
perehdytyksestä

Sanna Oikari

Opinnäytetyö
Tammikuu 2017
Liiketalouden koulutusohjelma



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

OIKARI, SANNA:

Kylmään veteen

Kyselytutkimus uuden työntekijän saamasta perehdytyksestä

Opinnäytetyö 64 sivua, joista liitteitä 4 sivua
Tammikuu 2017

Tämän opinnäytetyön aihe löytyi liiketalouden tunnilta, jossa keskusteltiin perehdyttämisestä. Opiskelijoilla ei tuntunut olevan kovin positiivisia kokemuksia perehdyttämisestä, josta syntyi halu tutkia asiaa laajemmin. Tämän tutkimuksen tarkoitus oli tutkia Tampereen ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijoiden edellisessä palkkatyössään saamaa perehdytystä. Tutkimuskysymyksiä oli useita liittyen vastaajien kokemaan perehdyttämistarpeeseen, vastaajien kokemiseen itsensä tervetulleina, perehdytyksessä käsiteltäviin asioihin ja käytettyihin menetelmiin, perehdyttäjään, prosessin keston, molemminpuoliseen palautteeseen ja prosessin onnistumiseen. Tutkimusmenetelmänä käytettiin määrällistä kyselytutkimusta, joka toteutettiin sähköpostitse lähetetyllä e-lomakkeella.

Tulosten perusteella kaikki vastaajat kokivat tarvitsevansa perehdytystä aloittaessaan uudessa työssä. Perehdytyksen tarpeella oli selvä käänteinen yhteys työkokemuksen määrään. Pääsääntöisesti vastaajat kokivat itsensä tervetulleiksi uudella työpaikalla. Tulosten perusteella perehdytyksessä tulisi käsitellä enemmän työterveyteen ja -turvallisuuteen, työhyvinvointiin ja työn päättymiseen liittyviä asioita. Sopivasti käsiteltiin työympäristöä, toimintatapoja, omaa työtä ja organisaatiota. Käytetyimmät menetelmät olivat tutustumiskierros yrityksen tiloissa, ”vierihoito” jossa seurataan kokeneemman työntekijän työskentelyä sekä perehdyttämisopas. Useimmiten perehdyttämisestä vastasi kollega, ja koko prosessi kesti selvästi alle kuukauden. Vastaajat olisivat kaivanneet enemmän palautetta edistymisestään. Perehdytettävältä itseltään ei myöskään pyydetty palautetta prosessin onnistumisesta. Peräti neljännes vastaajista piti perehdytystään melko tai täysin epäonnistuneena. Mitä lyhemmän perehdytyksen vastaaja oli saanut, sitä tyytymättömämpi hän oli. Avoimen kysymyksen kehitysehdotuksissa mainittiin suunnitelmallisuuden ja selkeyden puute, ajan puute sekä se, että asioista joutui ottamaan itse selvää.

Suunnitelmallisuuden ja selkeyden puute saa niin perehdyttäjän kuin perehdytettävän kokemaan olonsa epävarmaksi. Perehdyttämiseen tulisikin panostaa niin ajallisesti kuin sisällöllisesti. Jokaisen perehdytettävän yksilöllinen tilanne tulisi myös huomioida perehdyttämistä suunniteltaessa. Kaikkia ei voi eikä kannata opettaa samalla tavalla. Myös molemminpuoliseen palautteeseen kannattaa panostaa, sillä vain palautteen avulla kumpikin osapuoli pystyy kehittämään ja oppimaan.

Asiasanat: perehdyttäminen, työnopetus

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration

OIKARI, SANNA:

Thrown in at the Deep End

A Survey on the Orientation of a New Employee

Bachelor's thesis 64 pages, appendices 4 pages

January 2017

The topic for this thesis arose in a business class, where students discussed the orientation of an employee. Very few positive experiences came up during the discussion, which brought about the curiosity to study the topic more. The purpose of this thesis was to study the orientation process of the business students of Tampere University of Applied Sciences in their previous workplace. There were several research problems concerning the recipients' need for orientation, the recipients' feeling of being welcome, the topics and methods of orientation, the person responsible for orientation, the length of the process, mutual feedback and the overall success of the orientation process. The survey was conducted as a quantitative survey, which was carried out with an electronic questionnaire via e-mail.

The results of the survey showed that all recipients felt that they needed orientation when starting a new job. This had a clear reverse connection with the amount of the recipient's work experience. The majority of recipients felt themselves welcome in their new place of work. The results indicated that occupational health and safety, the employees' well-being and the termination of the employment should be addressed more during orientation. Work environment, codes of conduct, the employee's own work and organizational issues were adequately covered. The most widely used methods were a tour of the premises, observing a more experienced co-worker and an orientation manual. In the majority of the cases, a colleague was in charge of the orientation and the whole process took clearly less than a month. The recipients would have wanted more feedback on their progress. In most cases they did not have the opportunity to give feedback on the orientation process. No less than a quarter of the recipients felt that the orientation process was either fairly or totally unsuccessful. The shorter the orientation, the more unsatisfied the recipient. An open question asked for suggestions for improving the process. The topics most often mentioned were the lack of orderliness and clarity, the shortage of time and having to find out about things on their own.

The lack of orderliness and clarity makes both the employee and the person responsible for the orientation feel themselves uneasy and uncertain. Organizations should allocate time for the orientation and invest in the contents of the orientation. The individual situation of each employee should be taken into consideration while planning the orientation. Not everybody learns in the same way. Organizations should also focus on mutual feedback. Only feedback can help both sides to improve and learn.

Key words: employee orientation, onboarding

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	UUDEN TYÖNTEKIJÄN PEREHDYTTÄMINEN	7
	2.1 Tavoitteena tuottava työntekijä.....	7
	2.2 Perehdyttäjän työkalupakki.....	8
	2.3 Perehdyttämisen monet tilanteet	11
	2.4 Parhaimmillaan kaikki hyötyvät	13
	2.5 Perehdyttämisen sudenkuopat.....	14
	2.6 Perehdyttäminen alkaa rekrytoinnista.....	17
	2.7 Tulokkaasta osaksi työyhteisöä.....	20
	2.8 Palautetta ei saa unohtaa	22
3	ESIMIESNÄKÖKULMA PEREHDYTTÄMISEEN	23
	3.1 Esimies on aina vastuussa	23
	3.2 Esimiesten kokemuksia perehdyttämisestä.....	24
4	TUTKIMUS UUDEN TYÖNTEKIJÄN PEREHDYTTÄMISESTÄ	26
	4.1 Tutkimuksen suunnittelu.....	26
	4.2 Tutkimuksen toteutus.....	29
5	TULOKSIA PEREHDYTTÄMISKYSELYSTÄ	31
	5.1 Taustatiedot.....	31
	5.2 Työhön liittyvät tiedot.....	32
	5.3 Perehdyttämistä koskevat tiedot	35
6	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	45
	6.1 Vastaajien saama perehdytys	45
	6.2 Tyypillinen perehdytys ja ohjeita esimiehille	54
7	LOPUKSI	56
	LÄHTEET.....	59
	LIITTEET	61
	Liite 1. Kyselylomake	61

1 JOHDANTO

Organisaation työntekijöillä tulee olla kaikki se tieto, jota he tarvitsevat suoriutuakseen tehokkaasti ja tuottavasti työstään (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 20.) Tähän tarvitaan perehdyttämistä, jonka avulla työntekijä oppii tuntemaan työnsä, työpaikkansa ja työtoverinsa (Kangas & Hämäläinen 2007, 2; Kupias & Peltola 2009, 86; Juuti & Vuorela 2015, 63). Perehdyttämiseen liittyy myös työnopetus, joka käsittää nimensä mukaisesti työtehtävien opettamisen (Työturvallisuuskeskus 2009, 2; Juuti & Vuorela 2015, 64). Sosiaalistamisesta puolestaan puhutaan silloin, kun tarkoitetaan työntekijän sitouttamista ja opettamista talon tavoille (Juholin 2008, 233). Perehdyttämisen yhteydessä kuulee joskus puhuttavan myös mentoroinnista. Usein tällöin tarkoitetaan kuitenkin joko niin sanottua vierihoitoperehdytystä, jossa seurataan kokeneemman työskentelyä, tai kummitoimintaa, jossa nimetty henkilö auttaa kaikessa uuteen työhön liittyvässä (El-Shamy 2003, 29; Kupias & Peltola 2009, 36–37). Mentorointi tulisikin nähdä perehdyttämistä laajempänä ja pitkäkestoisempänä toimintona (Kjelin & Kuusisto 2003, 228–229; Honkaniemi 2007, 185; Juholin 2008, 240; Juuti & Vuorela 2015, 20–21).

Idea tutkimuksen aiheeksi syntyi liiketalouden tunnilla, jossa käsiteltiin perehdytystä. Opiskelijoiden kommentit saamastaan perehdyttämisestä eivät olleet erityisen positiivisia, jolloin syntyi halu tutkia asiaa laajemmin. Vaikka perehdyttämistä tarvitaan hyvin monenlaisissa tilanteissa, oli vastausten vertailtavuuden vuoksi syytä rajata aihepiiriä. Tutkimus päätettiin kohdentaa uuden työntekijän perehdyttämiseen, sillä se on yleisin ja vastaajan kannalta helpoimmin hahmotettavissa oleva perehdyttämistilanne. Uuden työntekijän perehdyttäminen on myös tilanne, johon varmasti törmätään jokaisella työpaikalla, jolloin tuloksia voidaan myös laajemmin hyödyntää. Tässä työssä tarkoituksena oli tutkia Tampereen ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijoiden saamaa perehdytystä heidän aloittaessaan edellisellä kerralla uutena työntekijänä palkkatyössä. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvantitatiivinen kyselytutkimus. Tutkimuskysymyksiä oli useita:

- Missä määrin tulokkaat kokevat tarvitsevansa perehdytystä?
 - Vaikuttaako työkokemus, ikä tai sukupuoli työntekijän omaan arvioon perehdyttämisen tarpeesta?
- Missä määrin tulokkaat kokevat itsensä tervetulleiksi uudella työpaikalla?
- Missä määrin eri asioita käsitellään perehdyttämisessä?

- Millä menetelmillä uusia työntekijöitä perehdytetään?
 - Vaikuttaako yrityksen koko, tulokkaan asema yrityksessä tai tulokkaan työtä vastaava koulutus käytettyihin menetelmiin?
- Kuka perehdyttämisestä vastaa?
 - Vaikuttaako yrityksen koko perehdytyksestä vastaaviin henkilöihin?
- Kauanko perehdytysprosessi kestää?
- Huomioidaanko perehdyttämisprosessissa molemminpuolisen palautteen tarve?
- Kuinka onnistuneena työntekijät pitävät omaa perehdyttämistään?
 - Vaikuttaako perehdytyksen kesto tai työntekijän kokeminen itsensä tervehdetyksi arvioon onnistumisesta?

Tässä työssä käydään ensin läpi uuden työntekijän perehdyttämistä työpaikalla. Lisäksi tarkastellaan perehdyttämistä esimiesnäkökulmasta. Tämän jälkeen käydään läpi perehdyttämistutkimuksen suunnittelu ja toteutus, jonka jälkeen esitellään saadut tulokset. Luvussa kuusi keskitytään tulosten pohtimiseen ja johtopäätöksiin sekä esitellään tyypillinen perehdytystapaus ja annetaan ohjeita esimiehille. Luvussa myös analysoidaan tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia. Viimeisessä luvussa pohditaan tämän tutkimusprosessin kulkua ja tulevaisuuden tutkimusmahdollisuuksia.

2 UUDEN TYÖNTEKIJÄN PEREHDYTTÄMINEN

2.1 Tavoitteena tuottava työntekijä

Kun uusi työntekijä aloittaa työnsä, hän tarvitsee jonkun opastamaan työtehtävien hoidossa. Tällaisesta mestari-oppipoika-asetelmasta nykyinen perehdyttämisaikajattelu on saanut alkunsa (Kjelin & Kuusisto 2003, 36; Kupias & Peltola 2009, 13). Entisajan käsityöläisammateissa ja rajatuissa työympäristöissä perehdyttämiseksi riittikin pelkkä työn opettaminen. Joskus kuulee vieläkin puhuttavan työnopetuksesta, joka on perehdyttämistä kapea-alaisempi termi ja keskittyy nimensä mukaisesti työtehtävien opettamiseen (Työturvallisuuskeskus 2009, 2; Juuti & Vuorela 2015, 64). Myöhemmin on käytetty myös termiä sosiaalistaminen, joka liittyy enemmän työntekijän sitouttamiseen kuin työtehtäviin (Juholin 2008, 233). Perehdyttämisessä tarvitaan toki molempia, mutta työtehtävien ja työympäristöjen monimutkaistuesssa perehdyttäminen on monimuotoistunut (Kjelin & Kuusisto 2003, 36; Juholin 2008, 234; Kupias & Peltola 2009, 13). Työturvallisuuslaissakin (738/2002) sanotaan, että työntekijä on perehdytettävä riittävästi, ei pelkästään työhön, vaan myös työpaikan olosuhteisiin. Nykyään perehdyttäminen voidaankin nähdä prosessina, joka sisältää kaikki ne toimet, joiden avulla työntekijä oppii tuntemaan työnsä, työpaikkansa ja sen toimintaympäristön sekä työtoverinsa (Kangas & Hämäläinen 2007, 2; Kupias & Peltola 2009, 86; Juuti & Vuorela 2015, 63).

Alkuvaiheessa uusi työntekijä kuluttaa valtavasti organisaation resursseja (Snell 2006, 32). Hänelle maksetaan palkkaa ja hän vaatii ohjausta ja opastusta kuluttaen muiden työntekijöiden aikaa, ilman että hän tuottaa vielä mitään vastineeksi (Rollag, Parise & Cross 2005, 35). Perehdyttämiseen liittyvän työnopetuksen tarkoitus onkin saada työntekijä mahdollisimman nopeasti selviytymään itsenäisesti työssään (Kangas & Hämäläinen 2007, 4; Kupias & Peltola 2009, 86). Ilman ohjausta pärjäävä työntekijä alkaa tuottaa organisaatiolle voittoja sen sijaan, että vain kuluttaisi aikaa ja rahaa. Joidenkin arvioiden mukaan hyvä työntekijä on kaksi kertaa niin tuottava kuin vastaavassa tehtävässä oleva huono työntekijä (Honkaniemi 2007, 23). Tässä valossa ajatellen on ymmärrettävää, että työnopetuksella on edelleen hyvin korostunut rooli perehdyttämisessä.

Tiivistäen rekrytoinnin tavoite on houkutella hyviä työnhakijoita, työhönoton tehtävä on valita heistä parhaat, ja perehdyttämisen tavoite on saada heidät jäämään organisaatioon

(Aberdeen Group 2006, 1–2; Arthur 2012, 297; Juuti & Vuorela 2015, 58). Työtehtävien osaaminen onkin vain yksi perehdyttämisen osa-alue. Sen lisäksi, että tulokkaasta tulee tuottava työntekijä, perehdyttämisen tarkoituksena on myös saada työntekijä sisälle organisaation toimintakulttuuriin (El-Shamy 2003, 20; Hokkanen ym. 2008, 62–63 ; Cable, Gino & Staats 2013, 23). Tämä tarkoittaa kaikkien niiden kirjoittamattomien sääntöjen oppimista, jotka määrittelevät miten organisaatiossa toimitaan ja mitä organisaatiossa arvostetaan. Perehdyttäminen myös vähentää uuden työn aloittamisen aiheuttamaa jännitystä ja antaa työntekijälle mahdollisuuden kysyä mieltänsä askarruttavista asioista (Kjelin & Kuusisto 2003, 189; Arthur 2012, 299). Perehdyttäminen on pitkälti tiedon ja toimintatapojen siirtoa, mutta hyvin hoidettuna se innostaa ja motivoi uutta työntekijää sekä yhdistää koko työyhteisöä (Honkaniemi ym. 2007, 154).

Se, milloin työntekijän perehdyttämisprosessi on saatu päätökseen, on hyvin organisaatio- ja tapauskohtaista (Kjelin & Kuusisto 2003, 205; Kupias & Peltola 2009, 86). Osa töistä on hyvin rutiininomaisia, jolloin riittää, että hallitsee oman työtehtävänsä sujuvasti. Usein perehdyttämisen tavoitteeksi mainitaan myös se, että työntekijä osaa tehtävänsä niin hyvin, että pystyy soveltamaan osaamistaan myös muuttuvissa tilanteissa (Työturvallisuuskeskus 2009, 3). Monimutkaisissa ja laajoissa organisaatioissa on lisäksi paljon oppimista varsinaisten työtehtävien ulkopuolella. Perehdyttämiseen käytettävä tai tarvittava aika vaihtelee tapauskohtaisesti (Kupias & Peltola 2009, 109). Joidenkin mukaan työntekijä on kolmen kuukauden jälkeen integroitunut työyhteisöön ja kykenevä tuottamaan työhön (Hokkanen ym. 2008, 66; Juholin 2008, 233; Bauer 2010, 1). Vaativissa ja monimutkaisissa tehtävissä aikaa saattaa kulua paljon kauemminkin. Olisi suositeltavaa ulottaa perehdyttämisprosessi kuuden ensimmäisen kuukauden ajalle, sillä tuona aikana työntekijä yleensä tekee päätöksensä organisaatioon jäämisestä (Aberdeen Group 2006, 13). Nykypäivän nopeatahtisessa kilpailuun perustuvassa työympäristössä organisaatioilla on kuitenkin paine saada työntekijästä mahdollisimman nopeasti tuottava osa henkilöstöstä (Rollag ym. 2005, 35).

2.2 Perehdyttäjän työkalupakki

Organisaation koko, toimintatapa ja kulttuuri vaikuttavat siihen millä tavalla perehdyttäminen organisaatiossa hoidetaan (Kjelin & Kuusisto 2003, 205; Arthur 2012, 304). Usein

perehdyttämistä ajatellaan tilanteena, jossa kokeneempi työntekijä opastaa uutta tulokasta. Tällainen vierihoitoperehdyttämiseksi kutsuttu menetelmä on yhtenä osana monenlaisissa perehdyttämisohjelmissa, mutta paras hyöty siitä saadaan irti käsityömäisissä työtehtävissä, joissa perehtyminen tapahtuu hiljalleen työtä tekemällä (Kupias & Peltola 2009, 36–37). Vierihoitoperehdyttäminen voi olla hyvänä lisänä muiden metodien kanssa myös monimutkaisempiin työtehtäviin perehdytettäessä. Organisaatiossa saattaa olla myös nimetty perehdyttäjä, joka on ihannetilanteessa perehdyttämisprosessissa mukana aina rekrytoinnista alkaen (Kupias & Peltola 2009, 82–84). Varsinkin johtotehtäviin perehdytettäessä tällainen nimetty perehdyttäjä voi olla myös joku organisaation ulkopuolinen henkilö (Bauer 2010, 11). Perehdyttämistä ei kuitenkaan saa jättää pelkästään hänen vastuulleen, vaan esimiehellä ja muilla työyhteisön jäsenillä on myös tärkeä rooli (Kupias & Peltola 2009, 84; Työturvallisuuskeskus 2009, 2).

Toisinaan uudelle työntekijälle nimetään niin sanottu kummi, joka huolehtii tulokkaasta, vastailee hänen kysymyksiinsä ja vie vaikkapa lounaalle – ylipäätään saa hänen olonsa tuntumaan kotoisaksi ja tervetulleeksi (Kjelin & Kuusisto 2003, 193; Hokkanen ym. 2008, 63; Arthur 2012, 318–320). Kummita uskalletaan myös kysellä tyhmiltäkin tuntuvia kysymyksiä helpommin kuin esimerkiksi esimieheltä. Kummi voi myös kertoa anekdootteja organisaatiosta ja näin keventää muuten asiapitoista perehdytysprosessia (Arthur 2012, 324). Kummitoiminta voi vaihdella hyvin epämuodollisesta ja lyhytaikaisesta yhteydenpidosta aina pitkäkestoisempaan ja organisoidumpaan toimintaan (El-Shamy 2003, 29; Arthur 2012, 319). Kummitoimintaa ei kuitenkaan pitäisi sekoittaa mentorointiin, vaikka sitäkin sanaa kuulee joskus tässä yhteydessä käytettävän. Mentorointi käsitetään yleensä laajemmaksi toiminnaksi, jossa etsitään työntekijästä vahvuuksia ja voimavaroja ja keskitytään jatkuvaan kasvuun sekä kehittymiseen (Kjelin & Kuusisto 2003, 228–229; Juholin 2008, 240; Juuti & Vuorela 2015, 20–21). Työsuhteen alkuvaiheessa tulokasta kiinnostanevat enemmän organisaation toimintatavat ja suhteiden luominen kuin urakehitys, ja tällaisessa kummi pystyy auttamaan mentoria tehokkaammin (Rollag ym. 2005, 41).

Esimies on aina ensisijaisesti vastuussa perehdyttämisestä ja pienissä yrityksissä hän usein hoitaakin perehdyttämisen alusta loppuun (Kjelin & Kuusisto 2003, 186–192; Kupias & Peltola 2009, 46–47, 55–58; Työturvallisuuskeskus 2009, 2). Monista organisaatioista löytyy myös nimetty perehdyttäjä, joka toimii perehdyttämisessä tavallaan esimiehen oikeana kätenä (Honkaniemi ym. 2007, 158; Kupias & Peltola 2009, 82–84). Usein

hän hoitaa perehdyttämistä oman toimensa ohella, mutta isommissa organisaatioissa hän voi toimia jopa täysipäiväisenä perehdyttäjänä. Joissakin organisaatioissa perehdyttämisen käytännön toteutus on työnopetusta lukuun ottamatta hyvin vahvasti henkilöstöosaston vastuulla (Kupias & Peltola 2009, 47; Bauer 2010, 8). Henkilöstöammattilaisilla on toki oma roolinsa perehdyttämisessä, mutta parhaimmillaan koko työyhteisö osallistuu perehdyttämisprosessiin (Rollag ym. 2005, 38; Kupias & Peltola 2009, 46–47, 81–82). Muiden työntekijöiden tulisikin rohkaista tulokasta ottamaan yhteyttä ja kysymään tarvittaessa apua. Koko työyhteisön panosta tarvitaan varsinkin silloin, kun perehdyttämisen yhdeksi tavoitteeksi nähdään työntekijän kokeminen itsensä tervetulleeksi (Juuti & Vuorela 2015, 64).

Perehdyttämisprosessissa voidaan käyttää monenlaisia apuvälineitä tehostamaan oppimista. Erilaisia kyselyitä ja testejä voidaan käyttää niin kartoittamaan työntekijän aiempaa osaamista kuin testaamaan perehdyttämisessä opittujen asioiden hallintaa (Kupias & Peltola 2009, 153–154). Näitä testejä ja kyselyitä on hyvä antaa työntekijän tehtäväksi jo ennen työsuhteen alkua (El-Shamy 2003, 10). Myös kirjallista materiaalia, kuten perehdyttämisoppaita, tervetuloa taloon -oppaita tai henkilöstölehtiä, voidaan antaa jonkin verran luettavaksi jo etukäteen (Kjelin & Kuusisto 2003, 207; Kupias & Peltola 2009, 161–162). Suositeltavaa olisi saattaa sama aineisto saataville monissa eri muodoissa, jotta tulokas voi valita itselleen mieluisimman tavan hankkia tietoa (El-Shamy 2003, 21; Juholin 2008, 237). Toiset pitävät paperille painetusta aineistosta, kun taas toiset lukevat samat asiat mieluiten intranetistä. Kaikenlaisen ennakkomateriaalin jakamisessa on kuitenkin muistettava pitäytyä kohtuudessa, ettei tulokas koe hukkuvansa informaatiotulvaan.

Organisaation intranetiä ja muuta verkkomateriaalia on myös helppo hyödyntää perehdyttämisen tukena (El-Shamy 2003, 33; Aberdeen Group 2006, 20; Kangas & Hämäläinen 2007, 2). Verkossa voidaan järjestää joko aikataulutettuja virtuaaliseminaareja, tai sitten työntekijä voi omatoimisesti käydä materiaaleja läpi (Arthur 2012, 325). On organisaatiosta kiinni miten laajasti verkkoa hyödynnetään ja miten paljon materiaalia sitä kautta tarjotaan. Verkkomateriaalia kannattaa hyödyntää erityisesti sellaisissa perehdyttämisen osa-alueissa, jotka ovat pääosin informaation välittämistä, kuten esimerkiksi organisaation historiasta kertomisesta (Wesson & Gogus 2005, 1019). Parhaimmillaan verkkomateriaalin ja muiden teknologiaratkaisujen käyttö tuo kustannussäästöjä ja tehostaa perehdytystä varmistuen, että kaikilla on varmasti sama tieto käytettävissään (Aberdeen Group 2006, 14; Arthur 2012, 329–330).

Monissa isommissa organisaatioissa järjestetään uusille työntekijöille yhteisiä perehdyttämistilaisuuksia. Yksi yleisimmistä on tervetuloa taloon -tyyppinen tapahtuma, jossa esitellään organisaatiota ja sen tulevaisuuden näkymiä (Kupias & Peltola 2009, 73). Perehdyttämisen ei aina tarvitse olla kuivan asiallista luennointia. Varsinkin jos perehdytettäviä on useampia, voidaan avuksi ottaa erilaisia leikkejä ja pelejä, jotka tutustuttavat työntekijöitä toisiinsa ja jakavat hausalla tavalla tietoa organisaatiosta (El-Shamy 2003, 24–27; Brown 2013). Jotkut jopa ehdottavat, että samoin kuin työntekijän eläkkeelle lähtiessä, myös uuden työntekijän saapuessa järjestettäisiin juhlat (Kupias & Peltola 2009, 104; Arthur 2012, 301). On hyvin organisaatiokohtaista, millaiset juhlallisuudet tai tervetuloitovotukset organisaation kulttuuriin sopivat. Liiallinen riehakkuus ja hassuttelu saattavat jopa antaa työntekijälle virheellisen kuvan yrityskulttuurista, jos organisaatiossa muuten käyttäydytään kovin virallisesti (Kjelin & Kuusisto 2003, 162). Vaikka kaikenlaiset pelit ja muu viriketoiminta tekevätkin perehdyttämisprosessista kiinnostavamman, tulee huolehtia siitä, ettei varsinainen asia huku kaiken ylimääräisen alle (Hokkanen ym. 2008, 20).

Varsinkin isommissa organisaatioissa, joissa perehdytettäviä on enemmän, voi olla kannattavaa yhtenäistää perehdyttämiskäytänteitä. Kun perehdyttämisprosessille on olemassa valmis runko, perehdyttämisen suunnittelu kullekin työntekijälle sopivaksi helpottuu ja nopeutuu (Honkaniemi ym. 2007, 156–157; Kupias & Peltola 2009, 87–88, 106). Valmiit materiaalit, kuten tervetuloa taloon -oppaat tai perehdyttäjien muistilistat ja työnjakosuunnitelmat, tehostavat omalta osaltaan perehdyttämisen suunnittelua (Kangas & Hämäläinen 2007, 7). Kaikkea ei aina tarvitse eikä kannata tehdä alusta asti uudestaan. Perehdyttämiseen liittyvät toimet ja materiaalit voidaan myös jakaa valmiisiin palasiin tai moduuleihin, joista kootaan kullekin työntekijälle sopiva paketti (Kupias & Peltola 2009, 40–41). Tällainen toiminta muistuttaa hieman tietokonekauppaa, jossa asiakkaalle kootaan koneeseen juuri sellaiset osat ja ohjelmat kuin hän tarvitsee.

2.3 Perehdyttämisen monet tilanteet

Perehdyttämistä tarvitaan monenlaisissa tilanteissa, joista osa on lakisääteisiä. Uusia työntekijöitä koskevan perehdyttämismääräyksen lisäksi laissa säädetään myös vanhojen työn-

tekijöiden perehdyttämisestä muutostilanteessa sekä vuokratyöntekijän ja nuoren työntekijän perehdyttämisestä (Työturvallisuuslaki 738/2002). Myös laki yhteistoiminnasta yrityksissä (334/2007), eli YT-laki, ottaa kantaa perehdyttämiseen määrätessään yrityksen järjestämään koulutussuunnitelman sekä neuvottelemaan työntekijöidensä kanssa muutostilanteissa. Perehdyttäminen on mainittu myös laissa työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta (44/2006) sekä työsopimuslaissa (55/2001). Monilla aloilla on lisäksi omat työehtosopimuksensa täydentämässä edellä mainittuja lakeja (Kupias & Peltola 2009, 21).

Lyhytaikaisten vuokratyöntekijöiden tai sijaisten perehdyttämisessä aika on usein kortilla, jolloin perehdyttämisessä joudutaan keskittymään vain työn tekemisen kannalta olennaisimpiin asioihin (Kangas & Hämäläinen 2007, 3; Lahden ammattikorkeakoulu 2007, 15). Työpaikan strategia tai kouluttautumismahdollisuudet tuskin kiinnostavat työntekijää, joka on kuukauden päästä jo muualla. Nuori työntekijä on erityisasemassa ensimmäisessä työpaikassaan, sillä hänelle on opetettava monia työelämän yleisiin pelisääntöihin liittyviä asioita, jotka työpaikkaa vaihtavalta sujuvat automaattisesti (Kjelin & Kuusisto 2003, 107; Kangas & Hämäläinen 2007, 30). Suomalaisen työpaikan tavat ja käytänteet voivat olla vieraita myös muista kulttuureista tuleville työntekijöille (Lahden ammattikorkeakoulu 2007, 18; Kupias & Peltola 2009, 92). Tällaisissa tilanteissa myös kielimuuri saattaa tuoda omat haasteensa prosessiin.

Organisaation nykyinenkin henkilöstö kaipaa perehdytystä joissain tilanteissa. Pitkän poissaolon jälkeen töihin palaava tarvitsee tietoa poissaolon aikana tapahtuneista muutoksista ja apua työtehtävien palauttamisessa mieleen (Kjelin & Kuusisto 2003, 165; Kangas & Hämäläinen 2007, 2–3; Lahden ammattikorkeakoulu 2007, 14). Mitä isompia muutoksia poissaolon aikana on tapahtunut, sitä enemmän työntekijä tarvitsee opastusta ja tukea. Valitettavan usein esimerkiksi äitiyslomalta tai pitkältä sairauslomalta palaavien oletetaan ryhtyvän täysillä työhön – aivan kuin he eivät olisi poissa olleetkaan. Myös tutun organisaation sisällä tehtävästä toiseen siirtyvä kaipaa enemmän työnopetusta kuin organisaation esittelyä (Kjelin & Kuusisto 2003, 164–165; Lahden ammattikorkeakoulu 2007, 16; Kupias & Peltola 2009, 90). Muutostilanteissa tarvitaan laajimmillaan koko henkilöstön perehdyttämistä, esimerkiksi omistajien vaihtuessa tai liikeidean muuttuessa (Kangas & Hämäläinen 2007, 20–21; Työturvallisuuskeskus 2009, 4). Myös organisaatio-

tioissa tapahtuvat uudelleenjärjestelyt vaativat työntekijöiltä uuteen työhön ja rooliin perehtymistä (Rollag ym. 2005, 35). Tässä työssä on tarkoitus keskittyä ensisijaisesti uuden työntekijän perehdyttämiseen.

2.4 Parhaimmillaan kaikki hyötyvät

Perehdyttämiseen kannattaa panostaa, sillä siitä on paljon hyötyjä sekä työntekijälle että organisaatiolle. Hyvin hoidetusta perehdyttämisprosessista jää työntekijälle positiivinen tunne, joka motivoi ja sitouttaa häntä yritykseen (Kangas & Hämäläinen 2007, 4–5; Honkaniemi ym. 2007, 155; Brown 2013). Tulokkaan saamalla ensivaikutelmalla voi olla kauaskantoisia vaikutuksia. El-Shamyn (2003, 4) mukaan hetkessä syntyneen huonon ensivaikutelman korjaamiseen voi mennä vuosiakin. Aina huonoa ensivaikutelmaa ei ehditäkään korjaamaan, ennen kuin työntekijä päättää etsiä itselleen mieluisamman työpaikan. Perehdyttäminen luo myös suhteita niin työntekijöiden kesken kuin työntekijän ja esimiehen välille (El-Shamy 2003, 5; Snell 2006, 33; Juuti & Vuorela 2015, 64). Tulokkaan on helppo hankkia tarvitsemansa tieto ja kysyä neuvoa, kun hän tuntee yhteistyöverkostonsa ja tietää ketä lähestyä (Kjelin & Kuusisto 2003, 176–177; Rollag ym. 2005, 36–37).

Perehdyttäminen poistaa turhaa jännittyneisyyttä liittyen työn tekemiseen ja työympäristöön, mikä lisää työturvallisuutta ja vähentää virheitä (Työturvallisuuskeskus 2009, 3; Brown 2013; Juuti & Vuorela 2015, 64). Kun työntekijä osaa hoitaa työnsä hyvin ja turvallisesti, organisaatio välttyy huonon laadun tai palvelun aiheuttamilta kustannuksilta ja tyytymättömiltä asiakkailta (Kjelin & Kuusisto 2003, 20–22; Kangas & Hämäläinen 2007, 5). On aina kalliimpaa korjata virheitä jälkikäteen kuin yrittää ennaltaehkäistä niitä. Samoin uusien asiakkaiden hankkiminen tulee kalliimmaksi kuin vanhojen pitäminen tyytyväisinä. Turvallisten työtapojen korostaminen ja työsuojeluasiat ovatkin yksi tärkeimmistä perehdyttämisen osa-alueista varsinkin tuotannollisissa organisaatioissa (Kjelin & Kuusisto 2003, 46; Työturvallisuuskeskus 2009, 5).

Kun perehdyttäminen on hyvin suunniteltu ja toteutettu, työntekijä oppii tehtävänsä nopeammin ja myöhemmin vaadittavan ohjauksen tarve vähenee, mikä vapauttaa perehdyttäjän aikaa muihin tehtäviin (Honkaniemi ym. 2007, 155; Brown 2013). Onnistunut perehdytys myös lisää työntekijän tunnetta siitä, että hän on tehnyt oikean valinnan tullessaan organisaatioon töihin (El-Shamy 2003, 4; Snell 2006, 35; Brown 2013). Tämä tunne

syntyy osaltaan siitä, että työntekijä oppii hallitsemaan työnsä hyvin, ja osaltaan siitä, että työntekijä kokee itsensä tervetulleeksi. Kun työntekijä ymmärtää oman roolinsa organisaation toiminnassa, hän on motivoituneempi toimimaan organisaation hyväksi (Kjelin & Kuusisto 2003, 53–54; Lahden ammattikorkeakoulu 2007, 8). Työntekijä on myös sitoutuneempi organisaatioon, kun hän näkee itsensä osana laajempaa kokonaisuutta, eikä tee töitä vain oma palkkapussi mielessään.

Perehdyttämisen tulisi olla vuorovaikutteinen prosessi, jossa ei pelkästään ohjata ja opasteta työntekijää, vaan myös kuunnellaan häntä ja ollaan avoimia uusille ajatuksille (Rollag ym. 2005, 35; Kupias & Peltola 2009, 136). Uusi työntekijä tarkastelee organisaatiota ulkopuolisen silmin, eikä ole vielä vakiintunut totuttuihin kaavoihin, joten häneltä voi saada arvokkaita kehitysideoita, mikäli organisaatio vain on halukas oppimaan (Hokkanen ym. 2008, 63; Kupias & Peltola 2009, 77–80). Kun perehdytettävää ja hänen ideoitaan kuunnellaan ennakkoluulottomasti, voidaan hänestä löytää arvokastakin osaamista, jota ei työhönottovaiheessa jostain syystä huomattu (Kjelin & Kuusisto 2003, 16; Honkaniemi ym. 2007, 158). Tällaisessa tilanteessa on hyvä miettiä, pystytäänkö työntekijän työnkuvaa muokkaamaan niin, että tämä osaaminen saataisiin parhaalla mahdollisella tavalla hyödynnettyä.

Hyvin hoidetun perehdyttämisen hyödyt eivät rajoitu pelkästään organisaation sisälle. Laajimmillaan sillä on jopa kansantaloudellisia vaikutuksia sairauspoissaolojen vähene-
misen ja työn tuottavuuden kasvun myötä (Kangas & Hämäläinen 2007, 3–4; Kupias & Peltola 2009, 20). Se, miten perehdyttäminen hoidetaan, vaikuttaa myös siihen miten työntekijä puhuu organisaatiosta ulkopuolisille (Kangas & Hämäläinen 2007, 5; Arthur 2012, 299). On hyvä muistaa, että ihmisillä on taipumus kertoa negatiivisista kokemuksista paljon herkemmin kuin positiivisista. Huonosti hoidetulla perehdyttämisellä voi olla hyvinkin haitallisia vaikutuksia organisaation maineeseen tai yrityskuvaan, mikä heikentää organisaation kilpailukykyä (Aberdeen Group 2006, 16–17; Honkaniemi ym. 2007, 155).

2.5 Perehdyttämisen sudenkuopat

Laissa sanotaan, että uusi työntekijä tulee perehdyttää työhönsä ja työpaikkaansa jokaisessa organisaatiossa toimialasta ja koosta riippumatta (Työturvallisuuslaki 738/2002).

Organisaation kannalta olisi helppoa, mikäli laki myös sanelisi, miten perehdytys tulee järjestää. Valitettavasti toteutuksen suunnittelu jää organisaation itsensä hoidettavaksi. Perehdyttämisessä onkin monia virheitä, joita organisaation tulisi välttää. Suurimpana virheenä perehdyttämisessä voidaan pitää opastuksen puuttumista (Allied Van Lines 2012, 14; Brown 2013; Juuti & Vuorela 2015, 65). Usein ajatellaan, ettei organisoidun perehdyttämisen järjestämiseen ole aikaa tai rahaa, tai ettei pienessä organisaatiossa tarvita sellaista (El-Shamy 2003, 5). Pienelläkin budjetilla pärjää, kunhan suunnitteluun on panostettu niin sisällön kuin toteutuksenkin osalta (Arthur 2012, 297, 302). Kjelin ja Kuusisto (2003, 52) korostavat, että onnistuneessa perehdytyksessä on kyse ”enemmän asenteesta kuin ohjelmista ja enemmän laadusta kuin määrästä”.

Toisinaan perehdyttämisen tarve kyllä tunnustetaan, mutta jostain syystä toteutus puuttuu tai on jäänyt puolitiehen (Kjelin & Kuusisto 2003, 35; Snell 2006, 33). Yhdysvaltalaisen kuljetusyritys Allied Van Linesin (2012, 5) teettämän, 500 henkilöstöammattilaista kattavan, tutkimuksen mukaan jopa 48 prosenttia vastaajista piti perehdyttämisohjelmaansa vain jossain määrin toimivana. 22 prosentilla ei ollut minkäänlaista virallista perehdyttämisohjelmaa. Yksi tavallisimpia virheitä kustannustehokkuutta tavoiteltaessa on koota kasaan jonkinlainen infopaketti, joka työntekijän tulee omatoimisesti käydä läpi. Tämä siirtää kaiken vastuun perehdyttämisestä työntekijälle itselleen, ja vaikka kustannuksia säästyy, perehdyttämisen vaikuttavuus kärsii (Rollag ym. 2005, 37–38; Arthur 2012, 326). Säästöjä miettiessä tulisikin muistaa, että huonosti hoidettu perehdytys aiheuttaa paljon kustannuksia. Tyytymättömät asiakkaat siirtyvät pahimmillaan asioimaan muualle ja vahingoittavat organisaation mainetta kertoessaan tyytymättömyydestään eteenpäin (Kjelin & Kuusisto 2003, 20–21).

Joskus koko perehdyttämisprosessi on siirretty verkkoon. Tämä ei kuitenkaan ole suositeltavaa monestakaan syystä. Kaikki eivät pidä tietokoneiden kanssa toimimisesta, joko siksi, että kokevat olevansa osaamattomia tai siksi, että kaipaavat ihmiskontaktia (Arthur 2012, 331). Kasvokkaisen kontaktin puuttuminen onkin yksi suurimmista verkkopohjaisen perehdyttämisen haitoista (Rollag ym. 2005, 39; Snell 2006, 34; Arthur 2012, 330–331). Oman lähipiirin työntekijät tulevat kyllä myöhemminkin tutuiksi, mutta muu organisaatio saattaa jäädä vieraaksi. Lisäksi on monia perehdyttämisen osa-alueita, joihin vaaditaan sosiaalista kanssakäymistä (Wesson & Gogus 2005, 1019). Näitä ovat muun muassa organisaation kirjoittamattomien sääntöjen ja arvojen oppiminen sekä suhteiden luominen muihin organisaation jäseniin. Wessonin ja Gogusin (2005) tutkimuksen mukaan

työntekijät, joiden perehdyttämisohjelmassa oli huomioitu myös sosiaalinen puoli, olivat tyytyväisempiä työhönsä ja sitoutuneempia organisaatioonsa.

Vanha sananlasku, jonka mukaan työ tekijänsä opettaa, ei päde nykypäivän monimutkaisessa työympäristössä. Työnkuva tulisi käydä huolella läpi, jotta työntekijä tietää mitä häneltä vaaditaan ja millä tavalla hänen suoriutumistaan mitataan (Kupias & Peltola 2009, 69–71; Brown 2013; Juuti & Vuorela 2015, 65). Varsinkin harjoittelija- tai apulainenloppuisissa työtehtävissä työnkuva saattaa olla hyvinkin epäselvä, ellei sitä ole erikseen täsmennetty. Valitettavan usein onkin epäselvyyksiä joko työnimikkeessä tai siinä, mitä työntekijältä odotetaan (Allied Van Lines 2012, 3). Kun työntekijä tuntee oman roolinsa, hän on tyytyväisempi työhönsä ja sitoutuneempi organisaatioon (Kjelin & Kuusisto 2003, 134; Bauer 2010, 5). Työntekijää ei myöskään saisi jättää liian pian selviämään itsenäisesti, sillä se luo epävarmuutta ja laskee työmotivaatiota (Rollag ym. 2005, 37; Kangas & Hämäläinen 2007, 5). Tällaisessa tilanteessa työntekijä saattaa kokea itsensä työpaikalla ei-toivotuksi jäseneksi, mikä pahimmillaan johtaa irtisanoutumiseen. Uuden työntekijän rekrytoiminen tulee organisaatiolle paljon kalliimmaksi kuin hyvin hoidettu perehdyttäminen (Hokkanen ym. 2008, 55; Arthur 2012, 299).

Perehdyttämisprosessi henkilöityy vahvasti perehdyttäjään itseensä. Vaikka perehdyttämisessä käytetyt materiaalit ja järjestelmät olisivat kuinka hyvin suunniteltuja, taitamaton perehdyttäjä voi omalla toiminnallaan pilata koko prosessin (Kupias & Peltola 2009, 140). Perehdyttäjältä vaaditaan toki ammattitaitoa työn suorittamiseen liittyen, mutta myös riittävää motivaatiota ja oikeanlaista asennetta (Kangas & Hämäläinen 2007, 6, 14; Arthur 2012, 320). Jos perehdyttäjä käyttäytyy kuin perehdyttäminen olisi häiriöksi hänen omille töilleen ja yrittää hoitaa asian äkkiä alta pois, ei tulokas uskalla kysyä mitään. Tällöin moni asia saattaa jäädä epäselväksi ja virheiden mahdollisuus kasvaa. Kun taas perehdyttäjä itse vaikuttaa innostuneelta, innostus tarttuu työntekijäänkin (Juuti & Vuorela 2015, 65). Toinen iso virheen mahdollisuus perehdyttäjän valinnassa piilee siinä, että ketään ei ole varsinaisesti nimetty tehtävään (Kjelin & Kuusisto 2003, 243). El-Shamyn (2003, 11) mukaan yksi suurimpia uuden työntekijän pettymyksen aiheita on se, että työpaikalle saapuessaan hänelle tulee tunne, ettei kukaan ollut odottanut häntä saapuvaksi. Kun ennalta sovitaan, kuka perehdytyksen hoitaa ja kuka ottaa työntekijän vastaan, ollaan jo menossa askel oikeaan suuntaan.

Ennen ajateltiin, että työyhteisö on valmis paketti, johon uuden työntekijän tulee sopeutua (Juholin 2008, 233; Cable ym. 2013, 24). Usein tämä sopeuttaminen tapahtui yksisuuntaisena prosessina, jossa tulokkaalle kerrottiin miten organisaatiossa toimitaan, jonka jälkeen odotettiin hänen mukautuvan näihin ohjeisiin. Tämä kuitenkin tukahduttaa tulokkaan omaa identiteettiä, mikä johtaa tyytymättömyyteen ja työtehon laskuun (Kjelin & Kuusisto 2003, 100; Cable ym. 2013, 26). Tulokas kokee helposti, että hänestä yritetään muokata organisaation mallin mukaista eikä hänelle anneta tilaa omaan ajatteluun. Uutta työntekijää ei saisikaan väkisin yrittää istuttaa vallitsevaan organisaatiokulttuuriin (Rollag ym. 2005, 36; Cable ym. 2013, 25). Pahimmillaan tällaisessa tilanteessa tulokkaalle opetetaan kaikki vanhat toimintatavat virheineen päivineen, jotka hän vielä toistaiseksi ulkopuolisin silmin pystyisi havaitsemaan ja korjaamaan. Perehdytysprosessin tulisivin olla molemminpuolista oppimista, mutta se edellyttää sitä, että uuden tulokkaan kehitysehdotuksia ja ajatuksia kuunnellaan avoimin mielin (Lahden ammattikorkeakoulu 2007, 21; Kupias & Peltola 2009, 107).

2.6 Perehdyttäminen alkaa rekrytoinnista

Uuden työntekijän palkkaaminen on organisaatiolle valtava satsaus niin rahallisesti kuin ajallisesti (Kjelin & Kuusisto 2003, 73; Honkaniemi ym. 2007, 23). Jotta tätä operaatiota ei tarvitsisi turhan usein toistaa, kannattaa perehdyttämiseen panostaa. Tullessaan ensimmäisenä päivänä uuteen työpaikkaan, työntekijällä on jo jonkinlainen mielikuva organisaatiosta perustuen rekrytointiprosessiin ja hänen aiempiin mielikuviinsa (Kupias & Peltola 2009, 64–65; Arthur 2012, 297). Perehdyttämisen voidaankin nähdä alkavan jo rekrytointivaiheessa (Kangas & Hämäläinen 2007, 9; Bauer 2010, 8–9; Juuti & Vuorela 2015, 63). Mitä aikaisemmin virallinen perehdyttämisprosessi aloitetaan, sitä pienempi mahdollisuus tulokkaalla on saada virheellistä informaatiota jostain muualta (Arthur 2012, 307). Tämä tulisi huomioida myös perehdyttämistä suunniteltaessa, jotta perehdyttämisestä tulisi sujuvasti eri työhönoton vaiheista toiseen siirtyvä jatkumo (Kjelin & Kuusisto 2003, 62, 73; Aberdeen Group 2006, 19).

Perehdyttämistä suunniteltaessa tulisi muistaa, että ollakseen mahdollisimman tehokasta, sen tulee olla yksilöllistä ja kuhunkin tilanteeseen sopivaa (Kangas & Hämäläinen 2007, 13; Lahden ammattikorkeakoulu 2007, 19; Arthur 2012, 306). Ensimmäiseen työpaik-

kaansa tuleva nuori tarvitsee erilaisen perehdyttämissuunnitelman kuin vuosia alalla toiminut ammattilainen, eikä IT-henkilöstöä perehdytetä samalla tavalla kuin myyntiedustajaa. Juholin (2008, 235) huomauttaa, että vaikka asiat itsessään voivat olla hyvin yleisiä, ne tulisi silti käsitellä yksilöllisesti ja vuorovaikutteisesti. Perehdyttämiseen tulisi myös varata riittävästi aikaa, sillä pitkäkestoisessa prosessissa pystytään käymään laajemmin asioita läpi ja ehditään helpommin puuttumaan kysymyksiin ja ongelmiin (El-Shamy 2003, 3).

Monet käytännön järjestelyt voidaan hoitaa jo ennen työntekijän ensimmäistä työpäivää ja näin helpottaa ensimmäisten päivien stressiä (Kupias & Peltola 2009, 93, 103). Mikäli uudelle työntekijälle ollaan hankkimassa toimistokalusteita tai muita tarvikkeita, olisi huomaavaista ottaa tulokas mukaan sanomaan mielipiteensä asiassa (El-Shamy 2003, 11). Kun työntekijän työpiste on valmiina odottamassa kaikkine tarvikkeineen ja kaikki salasanat ja luvat on hoidettu etukäteen, työntekijän on helppo kokea itsensä tervetulleeksi ja hänen luottamuksensa organisaatioon kasvaa (Snell 2006, 33; Hokkanen ym. 2008, 64). Tulokkaalla tulisi myös olla selkeä käsitys hänen toimenkuvastaan eli työn sisällöistä ja siinä menestymisen edellytyksistä jo rekrytointivaiheessa (Honkaniemi ym. 2007, 40–41; Lahden ammattikorkeakoulu 2007, 21; Bauer 2010, 9). Tehtäväkuvaukseen kannattaakin panostaa, sillä se toimii mittapuuna sille, mitä työntekijältä odotetaan ja näin ollen säätelee myös työntekijän omaa paneutumista työhön.

Perehdyttäjän kannattaa tehdä itsensä tutuksi jo ennen työsuhteen alkua (El-Shamy 2003, 11; Kupias & Peltola 2009, 103). Tulokkaan on mukava tulla ensimmäisenä päivänä töihin, kun hän tietää, että paikalla on joku tuttu odottamassa. Vastaavasti uuteen työntekijään tutustuminen helpottaa perehdytysprosessin suunnittelua yksilölliseksi (Honkaniemi ym. 2007, 154). Suunnittelua helpottaa myös, mikäli perehdyttäjä asettaa itsensä tulokkaan asemaan ja miettii, mitä hän haluaisi vastaavassa tilanteessa tietää ja mikä puolestaan ei kiinnosta (Arthur 2012, 302, 313). Vuosia samassa organisaatiossa toimineelle tämä saattaa olla hankalaa, koska monista asioista on tullut niin rutiininomaisia, ettei niitä enää tietoisesti ajattele.

Uuden työn aloittaminen on yksi stressaavimmista tilanteista ihmisen elämässä. Etukäteisinformaatiolla on ainakin jossain määrin mahdollista vähentää oudon tilanteen jännitystä. Työntekijälle kannattaa ainakin lähettää alustava suunnitelma ensimmäisen päivän ja viikon ohjelmasta, jotta hän tietää mitä odottaa (Kupias & Peltola 2009, 103; Arthur

2012, 313). Työntekijälle voi myös lähettää luettavaa työhön ja organisaatioon liittyen sekä mahdollisesti erilaisia kyselyitä ja testejä tehostamaan oppimista (Juholin 2008, 239; Kupias & Peltola 2009, 153–154, 161–162). Mikäli tällaisia materiaaleja käytetään, tulee huolehtia siitä, että ne ovat ajan tasalla ja kieleltään ja ulkoasultaan helppolukuisia (El-Shamy 2003, 32). Perehdyttävän tulokkaan ensimmäisenä tehtävänä ei saisi olla vanhentuneen perehdytyskansion päivittäminen. Myös työntekijän tervetulleeksi toivottamiseen voidaan panostaa ennen työsuhteen alkua. Työntekijää voidaan esimerkiksi muistaa tervetulo paketilla, jossa on organisaation logolla varustettuja tavaroita, tai hänet voidaan kutsua organisaatioon vaikkapa kahville ja samalla tutustumaan tuleviin työtovereihinsa (El-Shamy 2003, 10–11; Kjelin & Kuusisto 2003, 186; Arthur 2012, 299). Suomessa tällainen etukäteinen sosiaalistaminen tuntuu olevan melko harvinaista, ja enemmän keskittyy informaation jakamiseen.

Mikäli työsuhteen alkua edeltävät toimet on hoidettu hyvin, työntekijää odottaa ensimmäisenä aamuna ennalta tuttu perehdyttäjä, selkeä ohjelma ja valmis työpiste. Parhaimmillaan työpistekin on koristeltu houkuttelevaksi esimerkiksi ilmapalloon tai kukkasin (Rollag ym. 2005, 40; Arthur 2012, 312). Esimiehen olisi toivottavaa tervehtiä työntekijää jossain välissä ensimmäisen työpäivän aikana (Hokkanen ym. 2008, 65; Kupias & Peltola 2009, 58). Muita organisaation jäseniä tulokas voi tavata esimerkiksi organisaatiokierroksella, jolla hänelle esitellään organisaation tilat ja lähimmät työtoverit (El-Shamy 2003, 15; Kupias & Peltola 2009, 157–158). Arthur (2012, 305) on sitä mieltä, että organisaatiokierroksella osastojen ei tarvitse olla etukäteen tietoisia siitä, että tulokas käy heidän luonaan. Yleisen avoimuuden kannalta voisi kuitenkin olla hyvä, että osastot olisivat tietoisia vierailijasta. Näin välttyttäisiin selän takana supisemiselta työntekijöiden pohtiessa, kuka tulija on ja mitä hän täällä tekee. Kierroksella on hyvä myös muistaa, että tulokasta kiinnostaa ensimmäisenä päivänä hyvin käytännönläheiset asiat: mistä saa ruokaa, missä on parkkipaikat ja taukotilat, mistä löytyy toimistotarvikkeita jne. (Arthur 2012, 301, 304–305).

Positiivinen ensivaikutelma ja hyvä vastaanotto saavat työntekijän tuntemaan itsensä tervetulleeksi ja luovat pohjaa kestäväälle suhteelle (El-Shamy 2003, 14; Kangas & Hämäläinen 2007, 9). Työntekijä kyllä vaistoa, onko hän toivottu lisä organisaation henkilöstöön vai ei. Työpaikan ilmapiirillä onkin suuri vaikutus siihen, kuinka hyvin perehdyttäminen sujuu. Kun työntekijä kokee olonsa turvalliseksi, hänen erilaisuuttaan arvostetaan ja häntä kannustetaan oppimiseen, hänen motivaationsa perehtymiseen kasvaa (Kupias &

Peltola 2009, 68–69, 135). Kaikkien työyhteisön jäsenten tulisikin olla tietoisia uuden tulokkaan tulosta sekä hänen asemastaan organisaatiossa, jotta vältytään huhupuheilta ja epätietoisuudelta (Kjelin & Kuusisto 2003, 147; Kupias & Peltola 2009, 76–77; Arthur 2012, 312–313). Kaiken kaikkiaan uuden työntekijän saapumisen tulisi olla iloinen asia, eikä kateutta ja kaunaa herättävä tapahtuma. Ensimmäinen päivä on onnistunut, jos työntekijä kotiin mennessään kertoo perheelleen positiivisia asioita perehdyttämisestä ja organisaatiosta ylipäätään (Arthur 2012, 303).

2.7 Tulokkaasta osaksi työyhteisöä

Ensimmäisen päivän jälkeen tärkeintä on, että työntekijä tietää mistä seuraavana päivänä tullaan töihin, ja että kaikki töiden aloittamiseksi tarvittavat hallinnolliset asiat on hoidettu (Hokkanen ym. 2008, 65). Perehdyttämisen tulokset ja organisaation maine kärsivät, jos työntekijä joutuu odottelemaan tietokoneen salasanoja tai avainkortteja päiväkausia. Uutta asiaa tulee työsuhteen alussa valtavia määriä, eikä työntekijän voi olettaa omaksuvan kaikkea kerralla (Kangas & Hämäläinen 2007, 10; Kupias & Peltola 2009, 106). Kannattaa miettiä, mitkä asiat ovat tärkeitä käsitellä työsuhteen alussa ja mitä voi jättää myöhemmäksi. Kaikkea ei tarvitsekaan tietää heti, vaan riittää kun tulokas tietää, mistä tai keneltä tietoa tarvittaessa saa (Kjelin & Kuusisto 2003, 201). Sen sijaan, että uudelle työntekijälle esitellään kaikki mahdolliset paikalle sattuvat työntekijät, tulisi keskittyä tulokkaan kannalta tärkeimpiin henkilöihin. Rollagin ym. (2005, 39) tutkimuksen mukaan huonosti hoidetut esittelyt ovat usein syynä siihen, ettei työntekijä koe päässeensä tarpeeksi nopeasti kärryille organisaation toiminnasta.

Arthurin (2012, 304) mukaan ensimmäisestä päivästä jää pahimmillaan muistiin vain 15 prosenttia käsitellyistä asioista. Työnkuva ja muut tärkeimmät työhön liittyvät asiat olisivatkin hyvä löytyä myös kirjallisena, jotta työntekijä voi palata niihin aina tarvittaessa (Kupias & Peltola 2009, 70; Arthur 2012, 316). Työntekijällä itsellään on myös tärkeä rooli perehdyttämisen onnistumisessa. Ihmistä ei voi väkisin opettaa, vaan oppiminen edellyttää oppijalta aktiivista otetta ja uskallusta ottaa selvää asioista (Lahden ammattikorkeakoulu 2007, 13; Kupias & Peltola 2009, 133–134). Mitä pidemmälle perehdyttämisessä edetään, sitä enemmän työntekijän aktiivisuus tiedon etsinnässä ja uuden opettelemisessä korostuu (Honkaniemi ym. 2007, 159). Tyhmiltäkin vaikuttavia kysymyksiä täytyy uskalltaa kysyä.

Työntekijälle tulisi antaa sopivan haastavia tehtäviä heti alusta alkaen, jotta hän kokisi olevansa oikeasti hyödyllinen jäsen organisaatiossa ja jotta hänen motivaationsa kasvaisi (Rollag ym. 2005, 40; Kupias & Peltola 2009, 70, 105). Uuden työn aloittamisen tulisi olla innostava tapahtuma. Jotain on tehty väärin, jos tulokas pitkästyy ja tylsistyy heti työsuhteen alussa (Kjelin & Kuusisto 2003, 114–115). Kannattaa kuitenkin varoa kuormittamasta tulokasta liian vaativilla tehtävillä. Tulokkaan osaamisen ja kokemuksen kartoittaminen on olennaista, jotta perehdyttäminen pystytään mukauttamaan hänen taitotasoaan vastaavaksi (Kangas & Hämäläinen 2007, 13; Cable ym. 2013, 27). Toisilla on uuteen työhön tullessaan valtavasti osaamista edellisistä työsuhteista tai harrastustoiminnan kautta, kun taas toisilta puuttuu kaikki käytännön kokemus.

Harvaa työtä oppii harjoittelematta, joten työntekijää tulisi kannustaa ja tukea tarttumaan työtehtäviin mahdollisimman aikaisessa vaiheessa (Hokkanen ym. 2008, 66; Juuti & Vuorela 2015, 66). Työntekijälle saattaa myös helposti tulla tunne, ettei hänen osaamisensa luoteta, jos hänen ei anneta tehdä oikeita töitä. Työntekijä oppimismotivaatio on korkeimmillaan työsuhteen alussa, joten tästä alkuinnostuksesta kannattaa ottaa kaikki hyöty irti (Kjelin & Kuusisto 2003, 172). Varsinainen työnopetus on hyvä jakaa pienempiin osiin, jotta havainnoinnissa ja harjoittelussa voidaan edetä sopivasti vaihdellen (Juuti & Vuorela 2015, 66). Jokaisella työntekijällä on oma tyyliinsä oppia: yksi oppii katsoamalla ja kuuntelemalla, toinen tekemällä. Hyvä perehdyttäjä osaakin mukauttaa opetus-tyyliinsä tilanteeseen sopivaksi (Kangas & Hämäläinen 2007, 13; Arthur 2012, 307).

Kun käytännön järjestelyt on kunnossa ja uusi työntekijä päässyt kiinni töihinsä, on hyvä kiinnittää huomiota myös työn sosiaaliseen puoleen. Tulokkaan tulisi päästä mukaan lounaille ja organisaation yhteisiin tapahtumiin, jotta hän kokisi olevansa osa työyhteisöä (El-Shamy 2003, 17; Kjelin & Kuusisto 2003, 103; Bauer 2010, 5). Joissain asiakaspalveluorganisaatioissa on huono tapa jättää tulokas hoitamaan asiakaspalvelua lounaan tai kahvitunnin ajaksi, kun muu henkilöstö käy tauolla. Kun tulokas sitten yksin lähtee lounaalle, ei ole ihme jos hän kokee olonsa ulkopuoliseksi. Työnantajan tulisi järjestää tarpeeksi aikaa työtovereihin tutustumiseen, ettei kaikki sosiaalinen toiminta jää työajan ulkopuolella hoidettavaksi (Rollag ym. 2005, 38–39). Myös tulokkaan omaa aktiivisuutta kaivataan. Hänen tulisikin rohkeasti osallistua organisaation tapahtumiin ja ottaa kontaktia työtovereihinsa (Bauer 2010, 6).

2.8 Palautetta ei saa unohtaa

Työntekijä tarvitsee perehdyttämisen aikana palautetta kehittyäkseen ja oppiakseen (Lahden ammattikorkeakoulu 2007, 21; Kupias & Peltola 2009, 136–137). Tuloksetkseen toimintaan ohjaamisessa tarvitaan joskus negatiivisenkin palautteen antamista, mikä vaatii palautteen antajalta ammattimaista suhtautumista ja pitäytymistä faktoissa (Hokkanen ym. 2008, 21). Kun työntekijä ymmärtää, mitä hän on tehnyt väärin, hän voi myös korjata toimintaansa. Syyttelyllä ja nimittelyllä ei työntekijän oppimista edistetä. Positiivisenkin palautteenannon tulisi aina olla tarpeeksi selkeää, ettei työntekijän tarvitse yrittää lukea edistymistään rivien välistä (Kupias & Peltola 2009, 70).

Myös organisaatio tarvitsee palautetta voidakseen kehittää perehdyttämisprosessiaan (Lahden ammattikorkeakoulu 2007, 25; Työturvallisuuskeskus 2009, 7; Arthur 2012, 308; Brown 2013). On helppo kuvitella, että kaikki sujuu niin kuin pitääkin, jos ei koskaan kysytä työntekijän näkemystä asiasta. Useinkaan organisaatiot eivät ole tietoisia työntekijöidensä tyytymättömyydestä ennen kuin nämä jättävät eroilmoituksensa (Allied Van Lines 2012, 15). Suositeltavaa olisi järjestää palautekeskusteluja, jossa voidaan puolin ja toisin arvioida perehdyttämisen onnistumista (Kjelin & Kuusisto 2003, 245–246; Kangas & Hämäläinen 2007, 17–18; Bauer 2010, 13). Palautekeskusteluissa voidaan myös hyödyntää perehtymispäiväkirjaa, johon työntekijä kirjaa ajatuksiaan perehdyttämisen aikana (Kupias & Peltola 2009, 163–165). Palautekeskusteluja kannattaa järjestää tasaisin väliajoin perehdytyksen aikana. Perehdyttämiskauden lopulla on hyvä tehdä yhteenvetoa perehdyttämisen onnistumisesta ja samalla on loistava tilaisuus kysyä työntekijältä tuoreita näkemyksiä siihen, miten organisaation toimintoja voitaisiin kehittää (Hokkanen ym. 2008, 69).

3 ESIMIESNÄKÖKULMA PEREHDYTTÄMISEEN

3.1 Esimies on aina vastuussa

Pienyrityksissä on tavallista, että esimies tai omistaja hoitaa koko perehdyttämisen suunnittelun ja toteutuksen alusta loppuun (Kupias & Peltola 2009, 46). Tämä on usein vähäisestä henkilömäärästä johtuen käytännön kannalta paras järjestely. Isossakin organisaatiossa esimies on aina ensisijaisesti vastuussa työntekijän perehdyttämisestä ja sen koordinoinnista, mutta se ei tarkoita, etteikö hän voisi delegoida käytännön toteutusta muille (Kjelin & Kuusisto 2003, 186–192; Kupias & Peltola 2009, 47, 55–58; Työturvallisuuskeskus 2009, 2). Usein perehdyttämistä onkin hajautettu niin, että työnopastuksesta ja organisaatioon perehdyttämisestä vastaavat eri henkilöt. Tämä jako syntyy usein käytännön syistä, sillä isossa organisaatiossa esimies ei erilaisen toimenkuvansa vuoksi useinkaan ole paras henkilö neuvomaan käytännön työtehtävissä. Esimiehen tulee kuitenkin varoa jäämästä kokonaan ulkopuolelle, sillä vain olemalla prosessissa mukana hän voi olla aidosti vastuussa siitä (Kupias & Peltola 2009, 57). Jos esimies ei tiedä, miten uutta työntekijää perehdytetään, ei hänellä ole myöskään mahdollisuutta puuttua asioihin, mikäli jossain toimitaan väärin.

Esimiehen oleminen näkyvästi läsnä on tärkeää tulokkaan kannalta, jotta hän näkisi, että organisaatiossa panostetaan uusiin työntekijöihin myös johtoportaan tasolla (Arthur 2012, 305). Esimiehen olisikin toivottavaa olla paikalla uuden työntekijän ensimmäisenä työpäivänä (Hokkanen ym. 2008, 65; Kupias & Peltola 2009, 58). Esimiehen osallistuminen perehdyttämiseen luo myös luontevan suhteen esimiehen ja työntekijän välille (El-Shamy 2003, 5; Snell 2006, 33; Juuti & Vuorela 2015, 64). Kun esimies on ennalta tullut tutuksi, on häntä tarvittaessa helppo lähestyä myöhemminkin. Hyvä esimies myös osaa kuunnella perehdytettävää ja hänen ideoitaan (Rollag ym. 2005, 35; Kupias & Peltola 2009, 136). Häneltä vaaditaan myös taitoa innostaa tulokasta ja motivoida häntä uuden oppimiseen (Kangas & Hämäläinen 2007, 6, 14; Arthur 2012, 320; Juuti & Vuorela 2015, 65). Vaikka perehdyttämisessä käytetyt materiaalit ja järjestelmät olisivat kuinka hyvin suunniteltuja, taitamaton perehdyttäjä voi omalla toiminnallaan pilata koko prosessin (Kupias & Peltola 2009, 140). Jos perehdytettävä ei uskalla kysyä epäselvistä asioista tai ei uskalla pyytää selittämään hitaammin, moni asia saattaa jäädä epäselväksi ja virheiden mahdollisuus kasvaa.

3.2 Esimiesten kokemuksia perehdyttämisestä

Yhdysvaltalainen kuljetusyritys Allied Van Lines (2012, 5) kysyi 500 henkilöstöammatilaiselta heidän näkemyksiään perehdyttämisestä. Jopa 48 prosenttia vastaajista piti oman yrityksensä perehdyttämisohjelmaa vain jossain määrin toimivana ja 22 prosentilla vastanneista ei ollut minkäänlaista virallista perehdyttämisohjelmaa. Myös Ketola (2010, 25, 147–148) nostaa teknologiateollisuuden tietualan asiantuntijoiden perehdyttämistä käsittelevässä väitöskirjassaan esille perehdyttämisohjelmien puuttumisen tai heikkolaatuisuuden. Tutkimuksen kohdeyrityksissä perehdyttämistä pidettiin kuitenkin tarpeellisena ja välttämättömänä. Varsinkin asiantuntijoita ja ylempää johtoa perehdytettäessä on Ketolan (2010, 87, 95, 147) mukaan olemassa riski, että tulijan oletetaan jo osaavan kaikki tarpeellinen, jolloin perehdyttämiseen ei ehkä panosteta tarpeeksi. Tutkimuksessa mukana olleet yritykset kohdistivat myös paljon odotuksia perehdyttämiseen (Ketola 2010, 88). He odottivat tulokkaan pääsevän nopeasti sisään tehtäviinsä ja osallistuvan aktiivisesti omalla panoksellaan perehdyttämisprosessiin. Tulokkaan myös toivottiin viihtyvän yrityksessä ja sopeutuvan hyvin porukkaan. Suuri osa haastateltujen vastauksista käsitteli kuitenkin tulokkaaseen kohdistuvia odotuksia sekä hänen tuomaa resurssiapua ja osaamista, eikä suoranaisesti liittynyt perehdyttämiseen (Ketola 2010, 88).

Perehdyttämisen onnistumisen edellytyksinä Ketolan (2010, 94–95) väitöstutkimuksen kohdeyrityksissä pidettiin prosessin joustavuutta ja mukautuvuutta eri tilanteisiin sekä perehdyttäjien roolien selkeyttä työnjaon suhteen. Parhaiten perehdyttämisen ja oppimisen nähtiin toimivan jokapäiväisen työskentelyn ohessa toteutettuna (Ketola 2010, 116). Tällaiseen perehdyttämiseen sopii parhaiten ”vierihoito”-tyyppinen perehdyttäminen tai nimetty ”kummi”. Haastattelujen perusteella yrityksissä nähtiin perehdyttämisen sisältävän kolme osa-aluetta: työtehtäviin perehdyttäminen, yritykseen perehdyttäminen ja työyhteisöön perehdyttäminen (Ketola 2010, 105–106). Tiukassa kilpailutilanteessa toimitaessa pidettiin olennaisena, että tulokas ymmärtää yrityksen liiketoiminnan tavoitteita ja strategioita (Ketola 2010, 117). Tavoitteiden toteutumista seurattiin palaute- tai arviointikeskustelujen muodossa useimmissa tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä (Ketola 2010, 96, 129–130).

Opettajien perehdyttämistä ja rehtoreiden näkökulmaa perehdyttämiseen on tutkittu laadullisin menetelmin useammassakin pro gradu -tutkielmassa (Ahonen & Kirjavainen 2009; Honkaniemi & Kaappola 2013; Ohtonen 2015). Tutkimuksien tuloksista löytyy hyvin paljon samankaltaisuuksia. Tutkimuksissa esille nousi esimiehen tärkeä rooli perehdyttämisessä, sillä haastateltavat rehtorit korostivat perehdyttämisen päävastuun kuumista heille itselleen. Rehtorit kuitenkin kannattivat perehdyttämistä vastuun jakamista myös muulle työyhteisölle ja pitivät koko työyhteisön osallistumista tärkeänä. Halukkuutta vastuun jakamiseen lisää monien rehtoreiden mainitsema kiire ja perehdyttämiseen käytettävän ajan puute. Tärkeänä pidettiin perehdyttämisen sopeuttamista tulokkaan oppimistarpeiden mukaiseksi sekä tulokkaan omaa aktiivisuutta. Rehtoreiden puheissa korostettiin myös kaksisuuntaisen luottamuksellisen viestinnän ja avoimuuden merkitystä. Myös toive tulokkaan viihtymisestä työyhteisössä nousi esille useissa vastauksissa. Hyvin samoilla linjoilla on myös perehdyttämistä ja perehdyttäjien kokemuksia pro gradu -tutkielmassaan verrannut Pitkänen (2010).

4 TUTKIMUS UUDEN TYÖNTEKIJÄN PEREHDYTTÄMISESTÄ

4.1 Tutkimuksen suunnittelu

Tutkimusaiheen valintaan vaikuttavat sekä tutkijan omat kiinnostuksen kohteet että hänen aiempi osaamisensa (Kananen 2015, 34–36). Usein alustava idea syntyy jostakin tehdystä havainnosta, joka herättää kiinnostuksen tietää aiheesta lisää (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 71). Tämän tutkimuksen aihe sai alkunsa liiketalouden luennolla, jossa keskusteltiin opiskelijoiden perehdytyskokemuksista. Kenelläkään ei tuntunut olevan kovin hyvää sanottavaa omista perehdytystilanteistaan, ja jotkut pohtivat olivatko he edes saaneet varsinaista perehdytystä. Tästä nousi halu selvittää asiaa laajemmin. Perehdyttäminen sellaisenaan on kuitenkin liian monimuotoinen aihe ja vaatii rajaamista, jotta aineisto olisi hallittavissa (Hirsjärvi ym. 2009, 81–82; Kananen 2015, 46). Tätä tutkimusta rajattiin nimenomaan uuden työntekijän perehdyttämiseen ja jätettiin esimerkiksi organisaation muutostilanteissa tapahtuva perehdyttäminen tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimusta suunniteltiin pitkälti sisällysluettelon avulla. Tällainen toimintatapa jäsensi ajatuksia hyvin oikeaan suuntaan niin teorian kuin tutkimuksen toteutuksenkin suhteen. Sisällysluettelo ei ollut lukkoon lyöty suunnitelma, vaan se eli koko ajan työn edetessä, mikä oli tarkoituskin.

Aihevalinnan jälkeen perehdyttiin aiempiin tutkimuksiin ja teoriaan aiheesta. Kvantitatiivisen tutkimuksen tulee aina lähteä liikkeelle ilmiöön ja käsitteisiin tutustumisesta (Hirsjärvi ym. 2009, 109–110; Kananen 2015, 73, 202). On tärkeää varmistaa, ettei aiheesta ole tehty vastaavia tutkimuksia lähiaikoina, sillä tutkimuksen tulisi aina tuottaa uutta tietoa aiheesta (Kananen 2015, 114). Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöitä löytyi parhaiten Theseus-tietokannasta. Pro gradu -tutkimuksia haettiin sekä vapaalla Google-haulla että suoraan korkeakoulujen omista tietokannoista. Perehdyttämisestä löytyy paljonkin opinnäytetöitä, joissa on toimeksiantona tehty perehdyttämissuunnitelma jollekin organisaatiolle. Muutamassa pro gradu -tutkimuksessa on tutkittu perehdyttämiskokemuksia esimiesnäkökulmasta. Usein perehdyttämiskokemuksia käsittelevät opinnäytetyöt ovat pienehkölle joukolle tehtyjä haastattelututkimuksia. Perehdyttämisen teoriaan tutustumisessa pääpaino oli uuden työntekijän perehdyttämisessä. Teoriaosion tarkoituksena on tutustua keskeisiin käsitteisiin ja kertoa, mistä ilmiössä on kyse (Kananen 2015, 82). Teoria-aineiston kokoamisessa pyrittiin keskittymään tuoreimpiin mahdollisiin lähteisiin.

Aluksi aineisto oli tarkoitus rajata viimeisimpiin kymmeneen vuoteen, mutta aineisto vaikutti liian suppealta. Rajoituksettomalla haulla löytyikin hyvin käyttökelpoisia lähteitä 2000-luvun alusta. Näitä lähteitä on käytetty siltä osin, kuin ne sopivat tämän päivän yritysten toimintaympäristöön. Myös Ketola (2010, 72) kiinnitti perehdyttämistä käsittelevässä väitöskirjassaan huomiota teoria-aineiston heikkoon saatavuuteen.

Tähän tutkimukseen haluttiin kokemuksia laajalta joukolta, joten käytännön syistä tutkimusmetodiksi valikoitui määrällinen eli kvantitatiivinen kyselytutkimus. Tutkimusmenetelmät on perinteisesti jaettu laadullisiin eli kvalitatiivisiin ja määrällisiin eri kvantitatiivisiin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään paljon laadullisia tiedonkeruumenetelmiä, kuten haastatteluja tai havainnointia, ja sen päämääränä on jonkin ilmiön ymmärtäminen (Hirsjärvi ym. 2009, 164; Kananen 2015, 70–71). Kohdejoukko voi olla hyvinkin pieni ja tarkoituksenmukaisesti valittu. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa puolestaan keskitytään suuremman aineiston saattamiseen tilastollisesti käsiteltävään muotoon, mistä syystä aineisto kerätään useimmiten kyselylomakkeen muodossa (Hirsjärvi ym. 2009, 140; Kananen 2015, 73–74). Myös teoreettisella viitekehyksellä on kvantitatiivisessa tutkimuksessa tärkeä rooli. Aiheeseen tutustuminen on välttämätöntä esimerkiksi kyselylomakkeen laatimisessa (Kananen 2015, 74, 116). Tämän tutkimuksen kyselylomake muodostuikin pikkuhiljaa tarkentuen ja laajentuen samalla, kun teoria-aineistoa kerättiin ja luettiin.

Tutkimuksen tarkoitus voi olla joko kartoittaa ilmiötä, selittää tilannetta syy-seuraus-suhteiden avulla, kuvailla tapahtumia ja tilanteita tai ennustaa ilmiön seurauksia (Hirsjärvi ym. 2009, 138–139). Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää ihmisten kokemuksia edellisestä kerrasta, kun heitä on perehdytetty uudella työpaikalla. Näin ollen kyseessä on pääpiirteissään kuvaileva tutkimus. Tutkimuskysymyksiä muodostui useita:

- Missä määrin tulokkaat kokevat tarvitsevansa perehdytystä?
 - Vaikuttaako työkokemus, ikä tai sukupuoli työntekijän omaan arvioon perehdyttämisen tarpeesta?
- Missä määrin tulokkaat kokevat itsensä tervetulleiksi uudella työpaikalla?
- Missä määrin eri asioita käsitellään perehdyttämisessä?
- Millä menetelmillä uusia työntekijöitä perehdytetään?
 - Vaikuttaako yrityksen koko, tulokkaan asema yrityksessä tai tulokkaan työtä vastaava koulutus käytettyihin menetelmiin?
- Kuka perehdyttämisestä vastaa?

- Vaikuttaako yrityksen koko perehdytyksestä vastaaviin henkilöihin?
- Kauanko perehdytysprosessi kestää?
- Huomioidaanko perehdyttämisen prosessissa molempinpuolisen palautteen tarve?
- Kuinka onnistuneena työntekijät pitävät omaa perehdyttämistään?
 - Vaikuttaako perehdytyksen kesto tai työntekijän kokeminen itsensä ter-
tulleeksi arvioon onnistumisesta?

Jotta perehdytystilanteet olisivat edes jossain määrin vertailukelpoisia, mukaan ei otettu kesätyöpaikkoja, työharjoittelua, sijaisuuksia tai lomituksia eikä tukityöllistettyjä työpaikkoja. Nämä karsittiin tutkimuslomakkeen taustatietokysymyksen avulla pois. Samoin kuin tutkimuksen aihe myös tutkimuksen kohdejoukko vaatii aina rajaamista (Hirsjärvi ym. 2009, 179). Helpon tavoitettavuuden vuoksi kohteeksi valikoitui tutkimuksen tekijän oman oppilaitoksen eli Tampereen ammattikorkeakoulun opiskelijat, joista kohdetta rajattiin vielä liiketalouden opiskelijoihin. Jotta koulun opiskelijoita voitiin käyttää kohde-ryhmänä, tuli tutkimukselle ensin hankkia TAMK:n lupa. Tätä varten jouduttiin laatimaan yksityiskohtainen tutkimussuunnitelma, joka olisi jälkikäteen ajatellen kannattanut tehdä jo alkuvaiheessa.

Kyselytutkimuksella voidaan kustannustehokkaasti kerätä hyvinkin laaja aineisto (Hirsjärvi ym. 2009, 195). Verkkokysely on usein vastaajan kannalta kätevin tapa toteuttaa kysely, sillä vastaaja saa vastata kyselyyn silloin, kun se hänelle parhaiten sopii, ja käyttää vastaamiseen juuri niin kauan aikaa kuin haluaa (Evans & Mathur 2005, 198). Verkkokyselyssä vastaajat pysyvät anonyymeina, eikä tutkijan oma läsnäolo vaaranna tutkimuksen objektiivisuutta (Kananen 2015, 202). Lomakkeen täyttämistä pystytään myös kontrolloimaan esimerkiksi ohjaamalla vastaaja vastausten perusteella oikeisiin jatkokysymyksiin tai rajoittamalla vastausten määrää monivalintakysymyksissä (Evans & Mathur 2005, 200). Haittapuolina voidaan pitää mahdollista vastaamishaluttomuutta sekä kysymysten joustamattomuutta ja mahdollista monitulkintaisuutta (Hirsjärvi ym. 2009, 195; Kananen 2015, 202). Koska tutkija ei ole paikalla neuvomassa vastaajaa mahdollisissa ongelmatilanteissa, tulee kysymysten asettelussa ja ohjeistuksessa olla erityisen huolellinen (Evans & Mathur 2005, 202).

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytetään paljon strukturoituja kysymyksiä, joissa vastaajalle annetaan valmiita vaihtoehtoja (Kananen 2015, 235–236). Verkkokyselyssä on kuitenkin helppo hyödyntää useiden erilaisten kysymysmuotojen yhdistelmiä (Evans &

Mathur 2005, 199). Tämän tutkimuksen kyselylomakkeessa on käytetty pääosin strukturoituja kysymyksiä. Mukana on yksi strukturoidun ja avoimen kysymyksen yhdistelmä, joissa valmiiden vastausvaihtoehtojen lisäksi tarjolla on myös avoin kohta. Tällä suljetaan pois se mahdollisuus, että vastaajan mielestä mikään valmiiksi tarjottu vaihtoehto ei ole sopiva (Hirsjärvi ym. 2009, 199; Kananen 2015, 204). Myös viisiportaista Likert-asteikkoa on käytetty useissa kysymyksissä. Se sopii erittäin hyvin vastaajien mielipiteitä kartoittaviin kysymyksiin (Hirsjärvi ym. 2009, 200). Kyselyn lopussa on yksi avoin kysymys, jossa vastaajalta kysytään perehdyttämisen prosessin puutteista. Lomake toteutettiin Tampereen ammattikorkeakoulun intranetin kautta saatavalla e-lomakkeella. Lomaketta testattiin muutamilla koehenkilöillä ennen varsinaisen tutkimuskyselyn lähettämistä. Kirjoittaja sokaistuu helposti omalle tekstilleen, joten ulkopuoliset kommentoijat huomaavat helpommin mahdolliset epäselvyydet ja epäloogisuudet (Evans & Mathur 2005, 210–211; Kananen 2015, 204).

4.2 Tutkimuksen toteutus

Valmis kysely (liite 1) lähetettiin sähköpostitse kaikille Tampereen ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijoille eli yhteensä 924 opiskelijalle, joista 34 % oli miehiä ja 66 % naisia. Mukana oli lyhyt kutsu, jossa kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta, sekä linkki kyselylomakkeeseen. Kyselykutsun tulee olla lyhyt ja ytimekäs ja houkuttelevasti otsikoitu, jotta vastaanottajan mielenkiinto säilyy (Kananen 2015, 218–219). Kutsussa tulee myös korostaa sitä, ettei yksittäistä vastaajaa pysty tunnistamaan vastauksista (Kananen 2015, 219). Vastaajille annettiin viikko aikaa vastata kyselyyn.

Lomake oli jaettu kolmeen pääosioon, joista ensimmäinen käsitteli vastaajan taustatietoja eli ikää ja sukupuolta. Siinä kysyttiin myös, onko vastaaja koskaan ollut palkkatyössä, jolla tässä tarkoitettiin muuta kuin kesätyötä, työharjoittelua, sijaisuutta tai lomitusta tai tukityöllistettyä työtä. Tämä toimi karsintakysymyksenä niin, että mukaan otettiin vain ne vastaajat, jotka olivat olleet palkkatyössä. Toisessa osiossa kysyttiin vastaajan edelliseen palkkatyöhön ja työpaikkaan liittyviä taustatietoja sekä vastaajan aiempaa työkokemusta. Perehdyttämistä käsiteltiin kyselyn kolmannessa osiossa. Aluksi vastaajalle kerrottiin, mitä perehdyttämällä tässä kyselyssä tarkoitetaan. Sen jälkeen häneltä kysyttiin omaa arviota perehdyttämisen tarpeesta ja sitä, missä määrin hän tunsii itsensä tervetulleeksi uudella työpaikalla. Perehdyttämisen prosessin sisällöstä ja käytetyistä menetelmistä

kysyttiin myös. Lisäksi vastaajilta kysyttiin perehdyttämisen kestoa ja siitä vastannutta henkilöä. Myös molemminpuoliseen palautteeseen liittyviä kysymyksiä kysyttiin. Lopuksi vastaajat saivat arvioida perehdyttämisen kokonaisuutena ja antaa avoimessa kysymyksessä palautetta, millä tavalla prosessia olisi voitu parantaa.

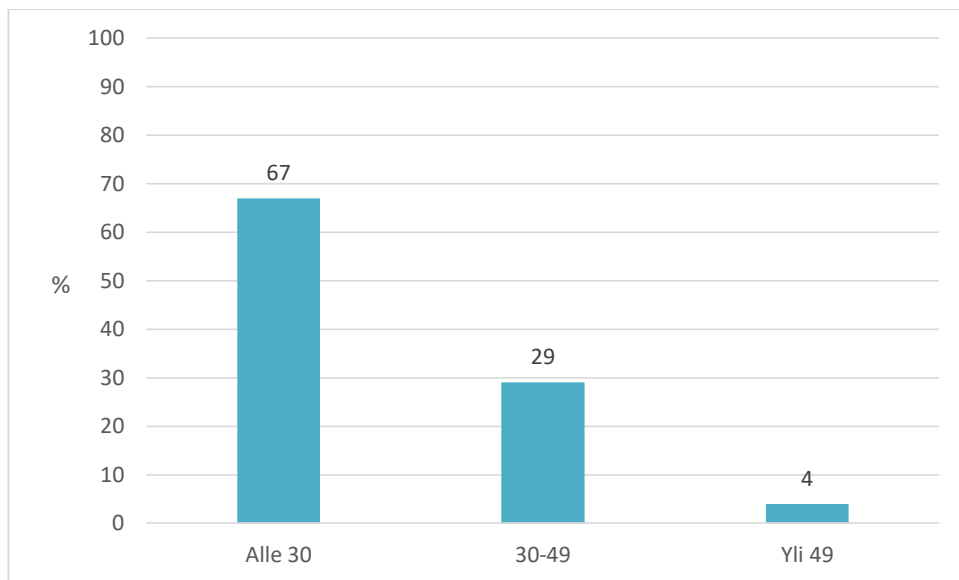
Verkkokyselyssä on helppo seurata vastausten kertymistä, ja tarvittaessa vastaamatta jättäneille voidaan lähettää uusintakutsu (Kananen 2015, 214). Alhaisia vastausprosentteja voidaan parantaa uusintakutsujen lisäksi myös jonkinlaisella palkkiolla tai arvonnalla (Evans & Mathur 2005, 211; Kananen 2015, 217). Tässä kyselyssä luotettiin siihen, että vastauksia tulee riittävä määrä ilman erillistä houkutinta. Vastauksia saatiin 119 kappaletta, joka on 13 % kyselyn saaneista. Määrä katsottiin riittäväksi, joten uusintakutsulle ei ollut tarvetta. 13 vastausta karsittiin pois sillä perusteella, että vastaaja ei ollut koskaan ollut palkkatyössä. Näin ollen tutkimukseen kelpuutettiin kaikkiaan 106 vastausta, joka on 11 % kyselyn saaneista.

Tutkimuksen teossa tulee aina suunnitteluvaiheesta lähtien pyrkiä mahdollisimman luotettaviin tuloksiin (Kananen 2015, 338). Tällöin puhutaan reliabiliteetista ja validiteetista. Reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että mikäli tutkimus toistettaisiin, saataisiin samanlaisia tuloksia (Hirsjärvi ym. 2009, 231). Reliabiliteettia lisää hyvin suunniteltu ja testattu kyselylomake, joka on kaikille vastaajille samanlainen eli standardoitu. Validiteetti puolestaan tarkoittaa tutkimusmenetelmien kykyä mitata juuri sitä, mitä oli tarkoituskin mitata (Hirsjärvi ym. 2009, 231). Sen vuoksi esimerkiksi tutkimuksessa käytettävät käsitteet tulee olla hyvin määriteltyinä. Huomiota tulee kiinnittää myös siihen, millä mittareilla ilmiötä tutkitaan (Kananen 2015, 350–351). Tässä tutkimuksessa mittarit pohjautuvat aiheesta aiemmin kirjoitettuun teoriaan ja tutkimuksiin. Validiutta kasvattaa myös avoimien vaihtoehtojen jättäminen muuten strukturoituihin kysymyksiin. Näin tutkijan ennakko-oletukset eivät ohjaa vastauksia liikaa (Hirsjärvi ym. 2009, 232–233). Tutkimuksen luotettavuuteen liittyy myös objektiivisuus, jota kvantitatiivisessa tutkimuksessa lisää se, ettei tutkija itse ole läsnä tutkimustilanteessa (Kananen 2015, 202, 340).

5 TULOKSIA PEREHDYTTÄMISKYSELYSTÄ

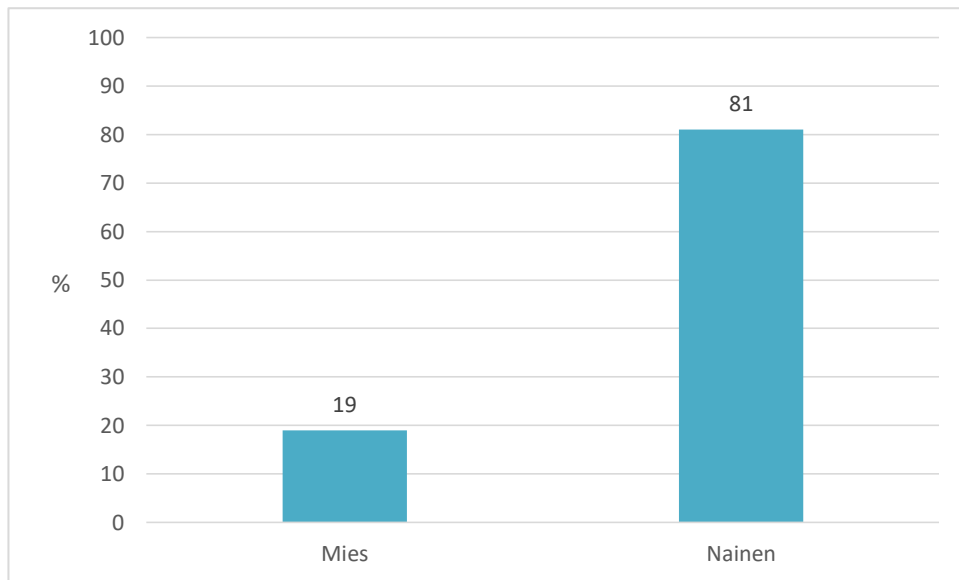
5.1 Taustatiedot

Ensimmäiseksi vastaajilta kysyttiin taustatiedoissa ikää. Suurin osa vastaajista eli 67 % oli alle 30-vuotiaita (kuvio 1). Toiseksi eniten eli 29 % oli 30–49-vuotiaita. Yli 49-vuotiaita oli 4 % vastaajista.



KUVIO 1. Vastaajien ikäjakauma (n=106)

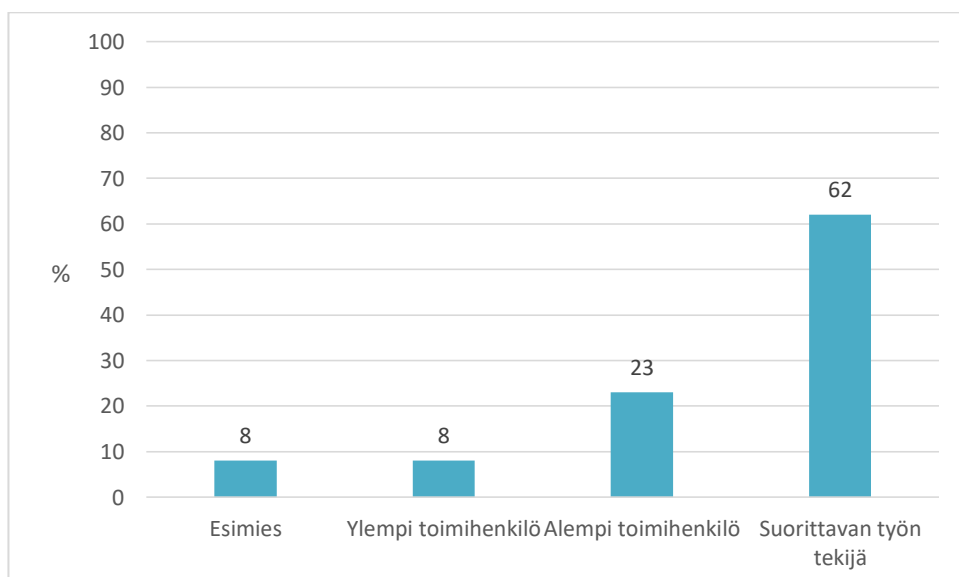
Seuraavaksi taustatiedoissa kysyttiin vastaajan sukupuolta. Vastaajista selvästi suurin osa oli naisia, 81 % (kuvio 2). Miehiä vastaajista oli 19 %. Tämä ei täysin vastaa kyselyn kohderyhmän sukupuolijakaumaa, sillä kyselyn saaneista naisia on 66 % ja miehiä 34 %. Naiset olivat siis miehiä halukkaampia vastaamaan kyselyyn.



KUVIO 2. Vastaajien sukupuolijakauma (n=106)

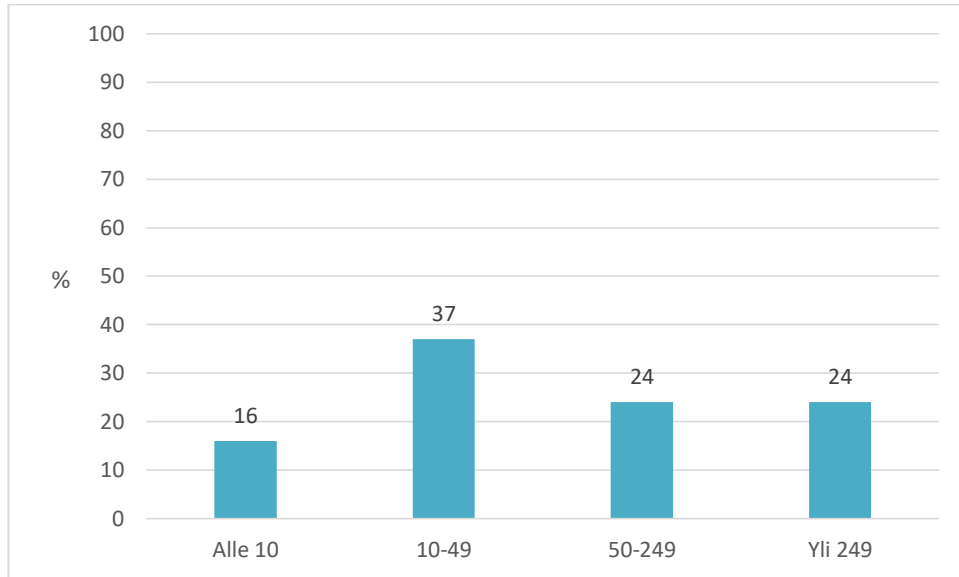
5.2 Työhön liittyvät tiedot

Työhön liittyvien kysymysten kohdalla vastaajaa ohjeistettiin ajattelemaan edellistä kertaa, kun he aloittivat uutena työntekijänä palkkatyössä (ei koske kesätyötä, työharjoittelua, sijaisuutta/lomitusta tai tukityöllistettyä työtä). Vastaajien edelliseen palkkatyöhön liittyvissä kysymyksissä kysyttiin ensimmäisenä, minkä tasoisesta työstä oli kyse. Suurin osa vastaajista oli edellisessä työssään ollut suorittavan työn tekijä. Heitä oli 62 % vastaajista (kuvio 3). Alempia toimihenkilöitä oli 23 % ja ylempiä toimihenkilöitä sekä esimiehiä kumpiakin 8 %.



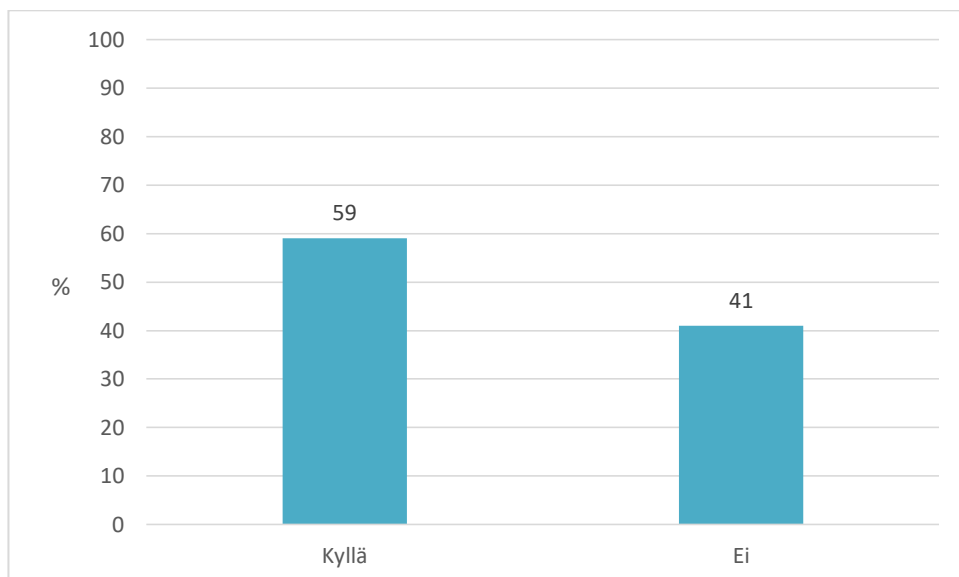
KUVIO 3. Vastaajien asema yrityksessä (n=106)

Seuraavaksi kysyttiin sen yrityksen kokoa, jossa vastaava oli edellisen kerran ollut palkkatyössä. Alle 10 henkilön yrityksissä oli ollut 16 % vastaajista (kuvio 4). 37 % vastaajista oli ollut 10–49 henkilön yrityksessä. 50–249 henkilön yrityksissä ja yli 249 henkilön yrityksissä oli kummissakin ollut 24 % vastaajista.



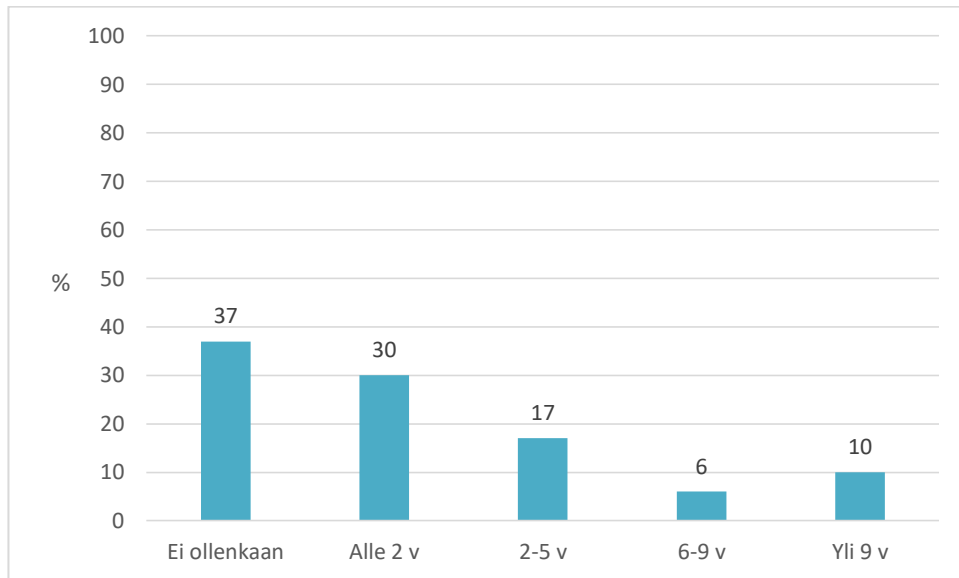
KUVIO 4. Yrityksen koko henkilömäärällä mitattuna (n=106)

Vastaajilta haluttiin myös tietoja liittyen aiempaan koulutukseen ja työkokemukseen. Ensin tiedusteltiin, oliko edellisessä palkkatyössä kyse vastaajan koulutusta vastaavasta työpaikasta. 59 % vastaajista oli ollut koulutustaan vastaavassa työssä ja 41 % ei, joten jakauma oli melko tasainen (kuvio 5).



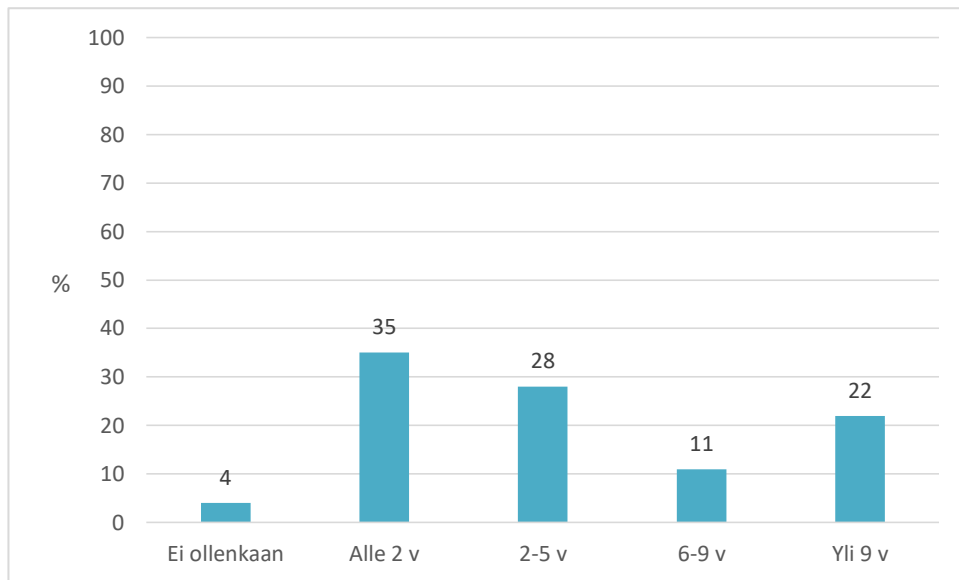
KUVIO 5. Koulutusta vastaava työ (n=106)

Lomakkeella kysyttiin myös vastaajien aiempaa työkokemusta. Ensin tiedusteltiin työkokemusta samalta alalta. 37 %:lla vastaajista ei ollut alalta ollenkaan kokemusta ja 30 %:lla alle 2 vuotta (kuvio 6). 17 %:lla vastaajista oli alalta 2–5 vuotta kokemusta ja 6 %:lla työkokemusta alalta oli 6–9 vuotta. 10 %:lla vastaajista oli yli 9 vuotta työkokemusta alalta.



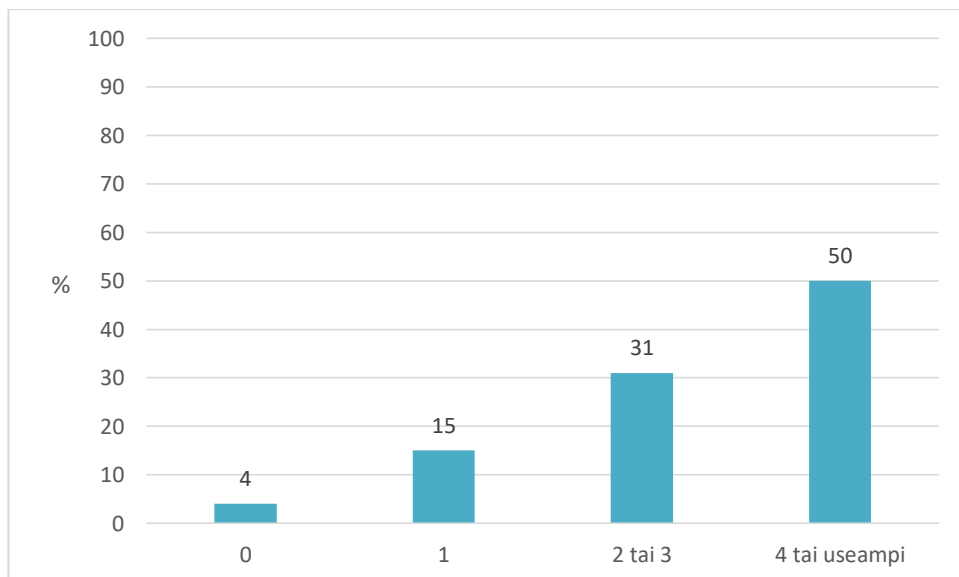
KUVIO 6. Vastaajien työkokemus alalta (n=106)

Seuraavaksi kysyttiin vastaajien yleistä työkokemusta miltä alalta tahansa. 4 %:lla vastaajista ei ollut ollenkaan aiempaa työkokemusta (kuvio 7). 35 %:lla vastaajista oli alle 2 vuotta työkokemusta ja 28 %:lla työkokemusta oli 2–5 vuotta. 11 %:lla vastaajista oli 6–9 vuotta työkokemusta ja 22 %:lla yli 9 vuotta.



KUVIO 7. Vastaajien yleinen työkokemus (n=106)

Lisäksi tiedusteltiin vastaajien aiempien työpaikkojen lukumäärää millä alalla tahansa. Puolella vastaajista eli tasan 50 %:lla oli ollut 4 tai useampi työpaikka (kuviot 8). 31 %:lla vastaajista oli ollut kaksi tai kolme työpaikkaa ja 15 %:lla yksi aiempi työpaikka. 4 % vastaajista ei ollut ollut yhdessäkään työpaikassa aiemmin.

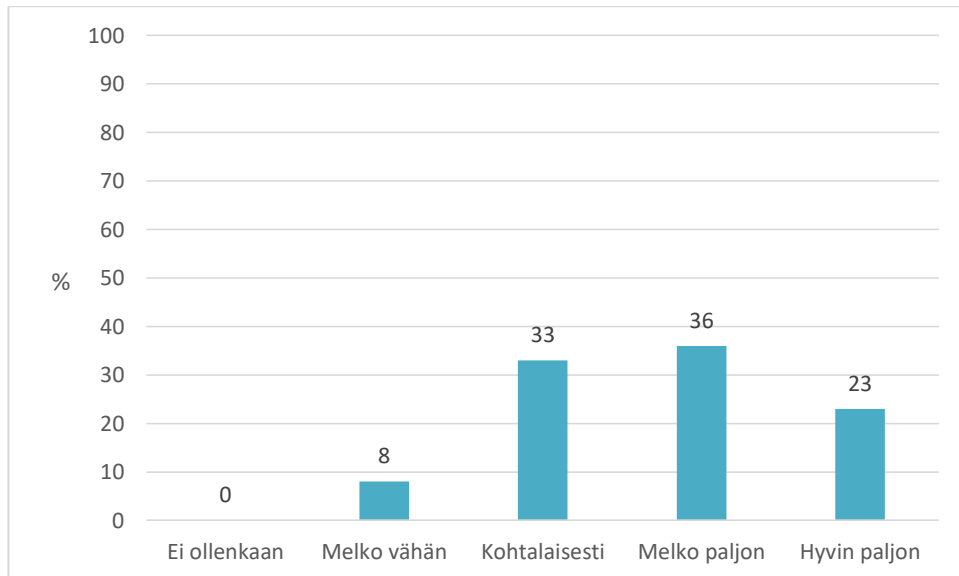


KUVIO 8. Vastaajan aiempien työpaikkojen lukumäärä (n=106)

5.3 Perehdyttämistä koskevat tiedot

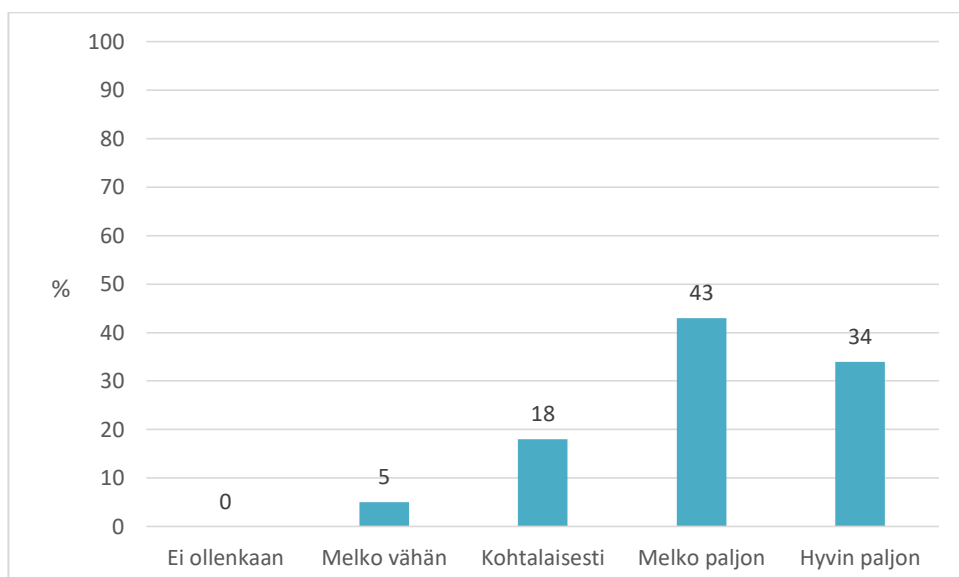
Perehdyttämistä koskevissa kysymyksissä vastaajalta kysyttiin ensin hänen omaa arviotaan perehdyttämisen tarpeesta edellisessä palkkatyössään. Hyvin paljon perehdyttämistä

koki tarvitsevansa 23 % vastaajista (kuvio 9). 36 % vastaajista koki tarvitsevansa melko paljon perehdyttämistä ja 33 % vastaajista oli sitä mieltä, että tarvitsee kohtalaisesti perehdyttämistä. 8 % vastaajista uskoi, että tarvitsee melko vähän perehdytystä ja kukaan (0 %) ei ollut sitä mieltä, että pärjää ilman perehdytystä.



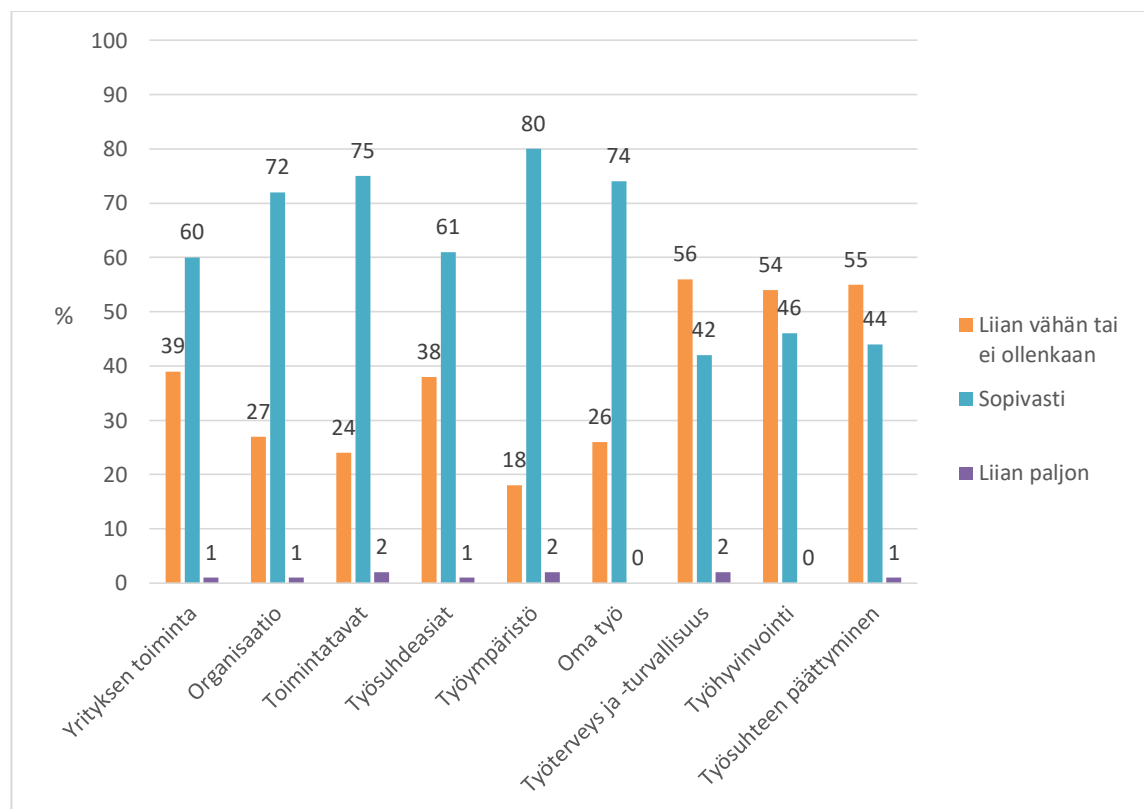
KUVIO 9. Vastaajien oma arvio perehdyttämisen tarpeesta (n=106)

Seuraavaksi tiedusteltiin, missä määrin vastaajat kokivat itsensä tulokkaina tervetulleiksi edellisellä työpaikallaan. 34 % vastaajista koki itsensä hyvin paljon tervetulleeksi ja 43 % melko paljon tervetulleeksi (kuvio 10). Kohtalaisesti tervetulleeksi koki 18 % vastaajista. 5 % vastaajista koki itsensä melko vähän tervetulleeksi työpaikalle. Kukaan (0 %) ei ollut sitä mieltä, ettei olisi ollut ollenkaan tervetullut.



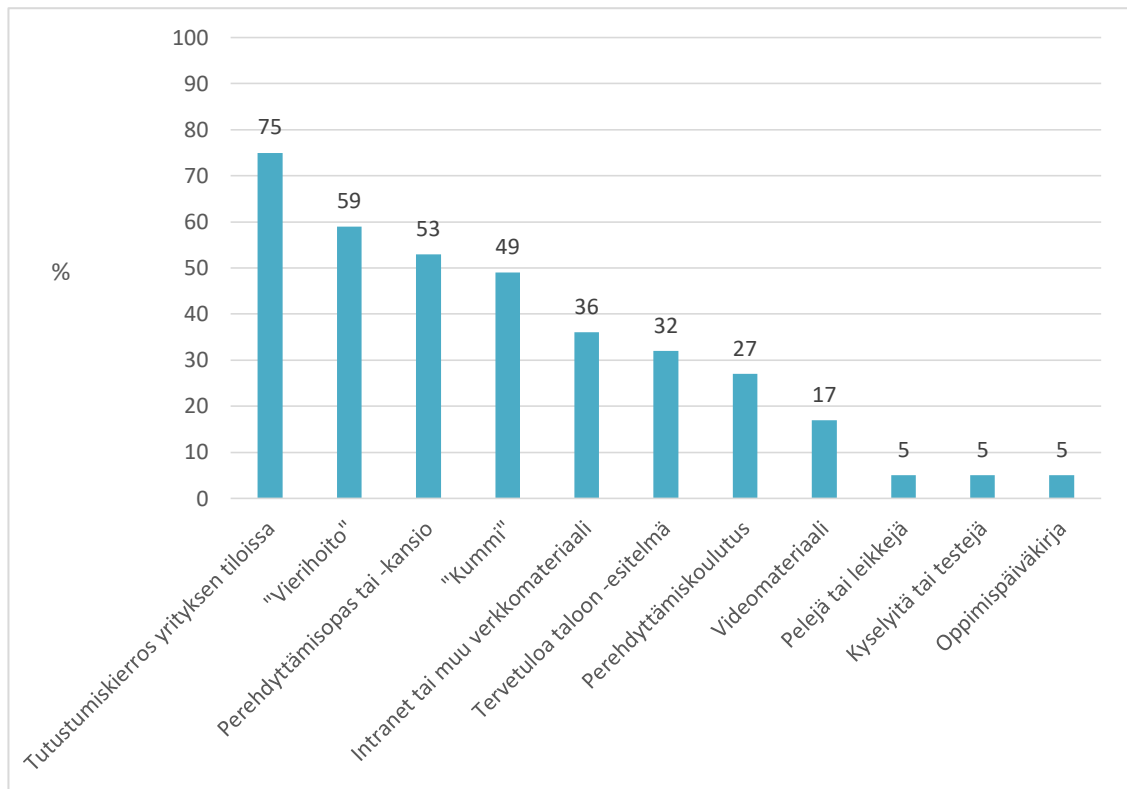
KUVIO 10. Kuinka tervetulleeksi vastaajat kokivat itsensä (n=106)

Vastaajilta kysyttiin valmiiksi annettujen vaihtoehtojen avulla perehdyttämisprosessin aikana käsitellyjä asioita. Heitä pyydettiin arvioimaan, käsiteltiinkö asioita liian paljon, sopivasti vai liian vähän / ei ollenkaan. Yrityksen toimintaa käsiteltiin 60 % mielestä sopivasti, 39 % mielestä liian vähän / ei ollenkaan ja 1 % mielestä liikaa (kuvio 11). Organisaatiota käsiteltiin 72 %:n mielestä sopivasti, 27 %:n mielestä liian vähän / ei ollenkaan ja 1 %:n mielestä liikaa. Toimintatapoja käsiteltiin 75 %:n mielestä sopivasti, 24 %:n mielestä liian vähän / ei ollenkaan ja 2 %:n mielestä liikaa. Työsuhdeasioita käsiteltiin 61 %:n mielestä sopivasti, 38 %:n mielestä liian vähän / ei ollenkaan ja 1 %:n mielestä liikaa. Työympäristöä käsiteltiin 80 %:n mielestä sopivasti, 18 %:n mielestä liian vähän / ei ollenkaan ja 2 %:n mielestä liikaa. Oma työtä käsiteltiin 74 % mielestä sopivasti ja 26 % mielestä liian vähän / ei ollenkaan. Kukaan (0 %) ei ollut sitä mieltä, että omaa työtä olisi käsitelty liikaa. Työterveyttä ja -turvallisuutta käsiteltiin 42 %:n mielestä sopivasti, 56 %:n mielestä liian vähän / ei ollenkaan ja 2 %:n mielestä liikaa. Työhyvinvointia käsiteltiin 46 %:n mielestä sopivasti ja 54 %:n mielestä liian vähän / ei ollenkaan. Kukaan (0 %) ei ollut sitä mieltä, että työhyvinvointia olisi käsitelty liikaa. Työsuhteen päättymistä käsiteltiin 44 %:n mielestä sopivasti, 55 %:n mielestä liian vähän / ei ollenkaan ja 1 %:n mielestä liikaa.



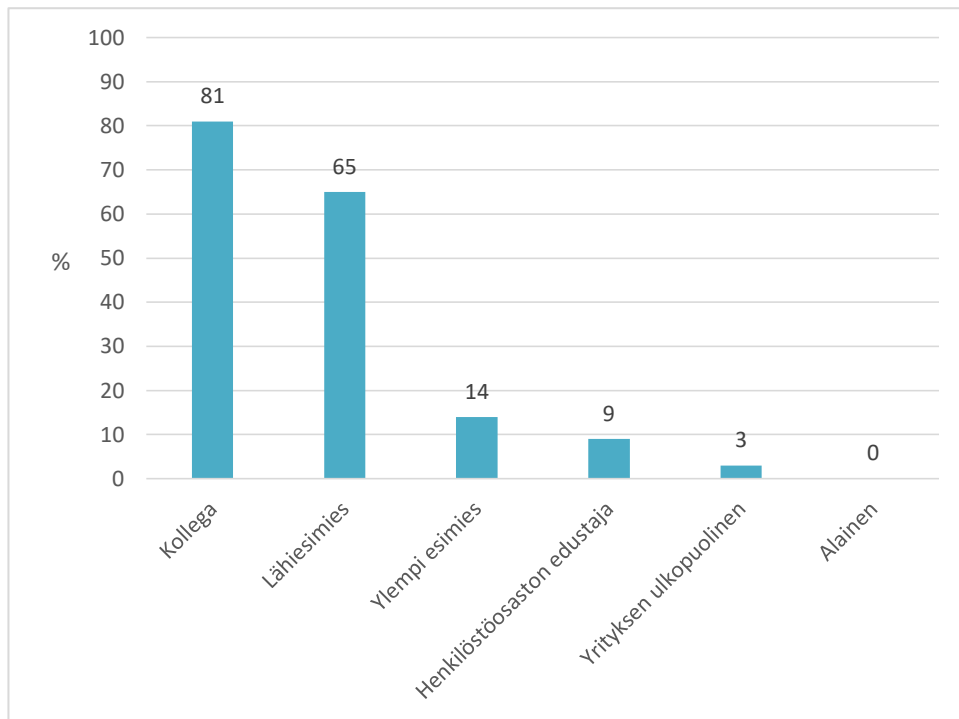
KUVIO 11. Perehdyttämiseen sisältyneet asiat ja niiden käsittelymäärät (n=106)

Seuraavaksi vastaajilta kysyttiin perehdyttämisessä käytettyjä menetelmiä. Tutustumiskierros yrityksen tiloissa oli selvästi yleisimmin käytetty menetelmä. 75 % vastaajista ilmoitti sen sisältyneen omaan perehdytykseen (kuvio 12). ”Vierihoido”, jossa seurataan kokeneemman työntekijän työskentelyä, oli käytössä 59 %:lla vastaajista. Perehdyttämisopas tai -kansio oli käytössä 53 %:lla vastaajista. Nimetyn ”kummin” oli saanut 49 % vastaajista. Intranetiä tai muuta verkkomateriaalia oli hyödynnetty 36 %:lla vastaajista ja tervetuloa taloon -esitelmää 32 %:lla vastaajista. Erilliseen perehdyttämiskoulutukseen oli osallistunut 27 % vastaajista. Videomateriaali oli käytössä 17 %:lla vastaajista. Pelejä tai leikkejä oli käytetty 5 %:lla vastaajista. Samoin kyselyitä ja testejä oli käytetty 5 %:lla vastaajista. Oppimispäiväkirja oli niin ikään käytössä 5 %:lla vastaajista. Vastaajilla oli myös mahdollisuus avoimessa kohdassa mainita jokin muu perehdyttämismenetelmä. Tähän kohtaan saatiin 11 vastausta. Heistä kuusi halusi vastauksellaan täsmentää valmiista vaihtoehtoista valitsemaansa kohtaa, esimerkiksi kertomalla millaiseen koulutukseen hän oli osallistunut. Koska heidän vastauksensa sisältyvät jo annettuihin vaihtoehtoihin, ei näitä avoimia vastauksia käsitellä tässä työssä sen enempää. Viisi avoimeen kohtaan vastanneista sen sijaan mainitsi jonkin menetelmän, jota ei annetuista vaihtoehtoista löytynyt. Kolmella kyseessä oli kysyminen ja asioista selvän ottaminen itse. Yksi vastaajista mainitsi perehdyttämismenetelmänä esimiehen kanssa keskustelemisen. Yksi vastaajista oli saanut tutustua tiloihin ja toimintaan omatoimisesti ilman varsinaista esittelyä.



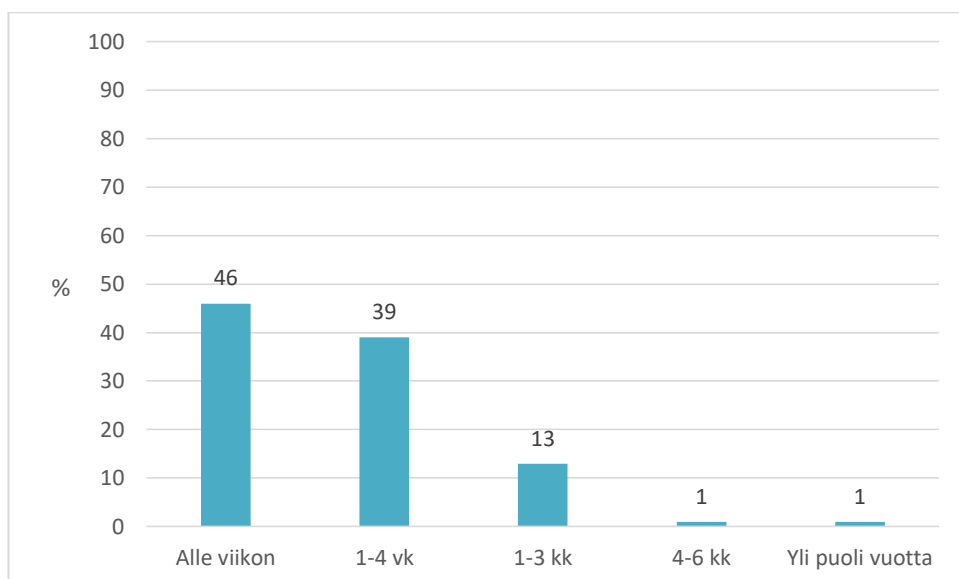
KUVIO 12. Perehdyttämisessä käytetyt menetelmät (n=106)

Kysyttäessä, kuka tai ketkä vastasivat perehdyttämisestä, suurin osa eli 81 % vastaajista sanoi kollegan vastanneen perehdyttämisestä (kuviokuva 13). 65 %:lla perehdyttämisestä vastasi lähiesimies ja 14 %:lla ylempi esimies. Henkilöstöosaston edustaja vastasi perehdyttämisestä 9 %:ssa tapauksista ja yrityksen ulkopuolinen edustaja 3 %:ssa. Alainen ei ollut yhdessäkään (0 %) tapauksessa vastuussa perehdyttämisestä.



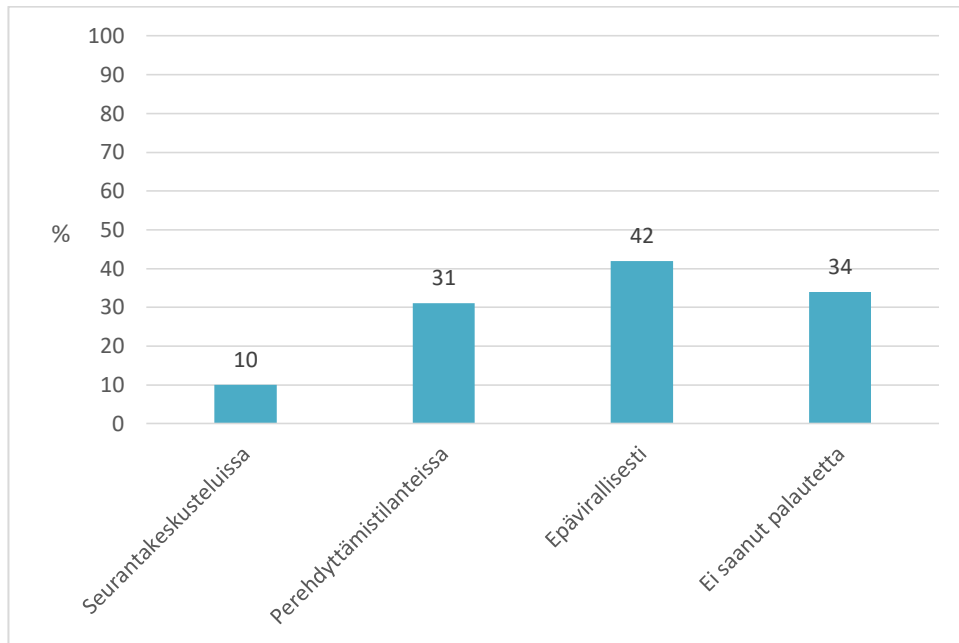
KUVIO 13. Perehdyttämisestä vastanneet henkilöt (n=106)

Seuraavaksi vastaajilta kysyttiin perehdytysprosessin kestoa edellisessä palkkatyössään. 46 %:lla vastaajista perehdyttäminen oli kestänyt alle viikon (kuvio 14). 39 %:lla vastaajista perehdyttäminen oli kestänyt 1–4 viikkoa ja 13 %:lla 1–3 kuukautta. 4–6 kuukautta perehdyttäminen oli kestänyt 1 %:lla vastaajista. Samoin 1 %:lla vastaajista perehdyttämien oli kestänyt yli puoli vuotta.



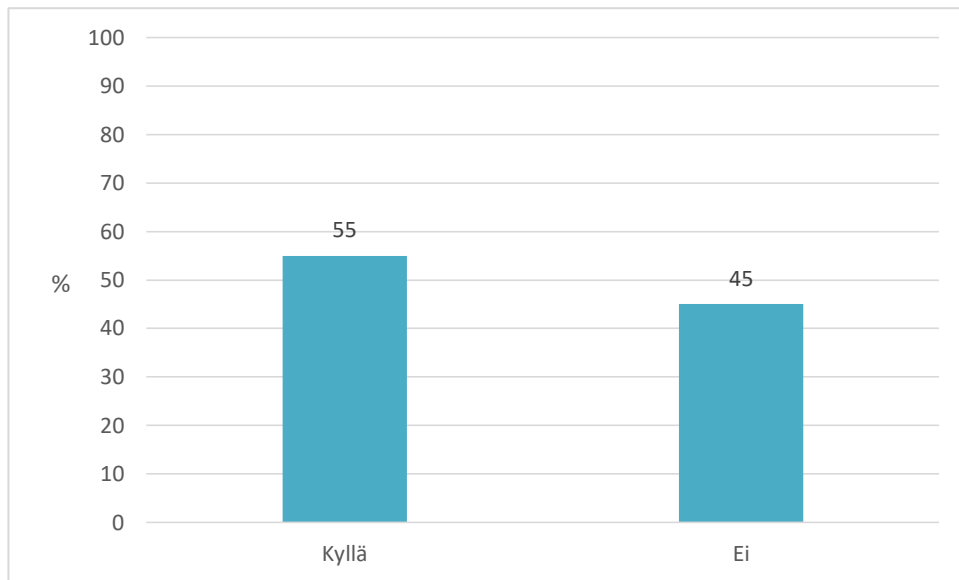
KUVIO 14. Perehdyttämisen kesto (n=106)

Vastaajilta kysyttiin perehdyttämisen prosessin aikana tapahtuneesta molemminpuolisesta palautteesta. Ensiksi kysyttiin, saiko vastaaja edistymisestään palautetta perehdyttämisen aikana. Erillisissä perehdyttämisen seurantakeskusteluissa palautetta sai 10 % vastaajista (kuvio 15). Perehdyttämistilanteiden yhteydessä palautetta sai 31 % ja epävirallisesti 42 % vastaajista. 34 % vastaajista ilmoitti, etteivät he saaneet lainkaan palautetta edistymisestään.



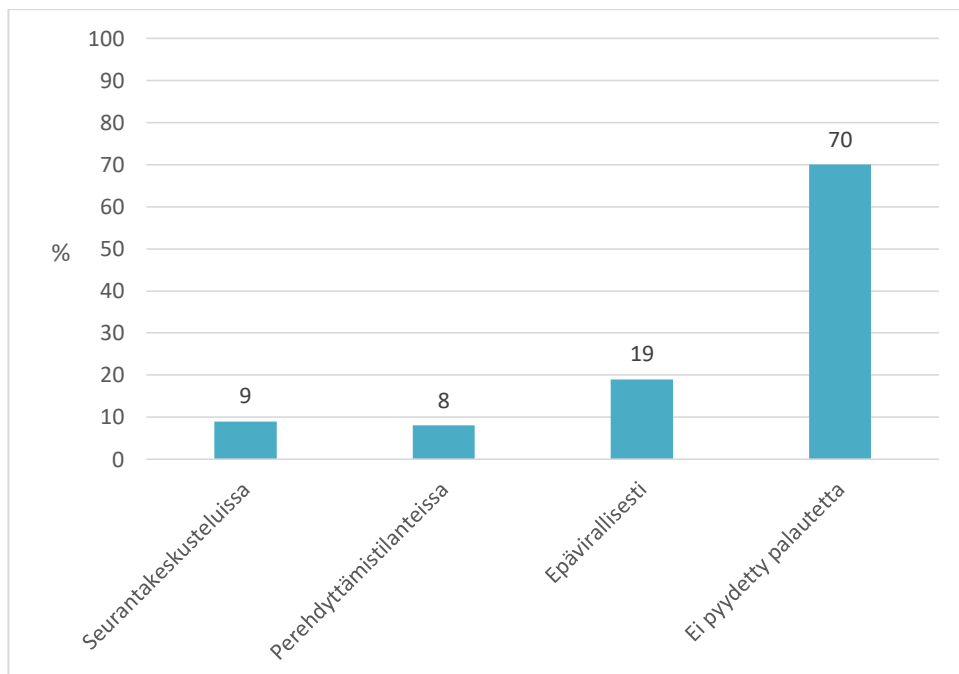
KUVIO 15. Vastaajien saama palaute (n=106)

Vastaajilta kysyttiin myös olisivatko he kaivanneet enemmän palautetta edistymisestään perehdytysprosessin aikana. 55 % vastaajista olisi kaivannut enemmän palautetta (kuvio 16). 45 % oli sitä mieltä, ettei olisi tarvinnut enempää palautetta.



KUVIO 16. Vastaajien tarve enemmän palautteelle (n=106)

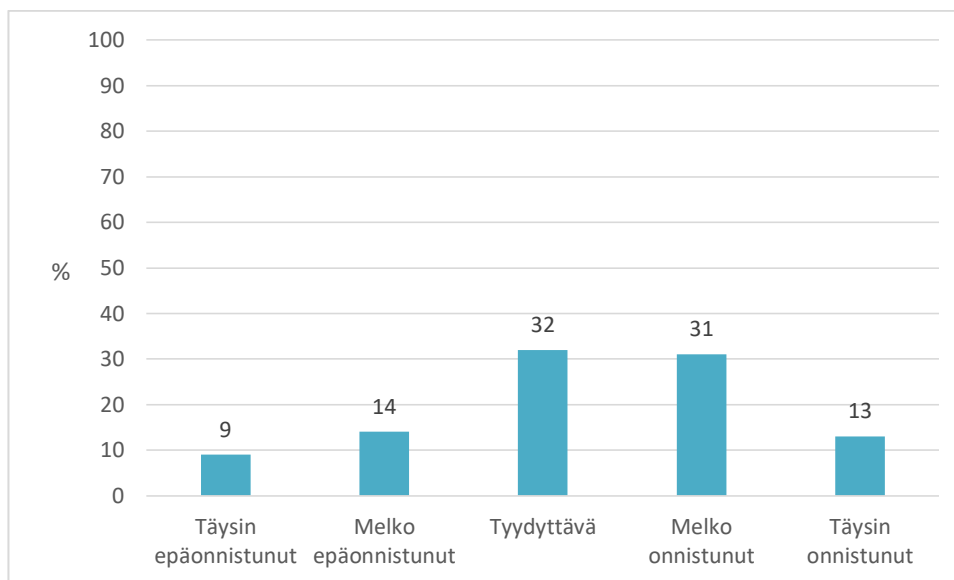
Seuraavaksi kysyttiin, pyydettiinkö vastaajalta palautetta perehdyttämisprosessin onnistumisesta. Erillisissä seurantakeskusteluissa palautetta pyydettiin 9 %:lta vastaajista (kuvio 17). Perehdyttämisilanteiden yhteydessä palautetta pyydettiin 8 %:lta vastaajista ja epävirallisesti 19 %:lta vastaajista. 70 %:lta vastaajista ei pyydetty palautetta lainkaan.



KUVIO 17. Vastaajilta pyydetty palaute (n=106)

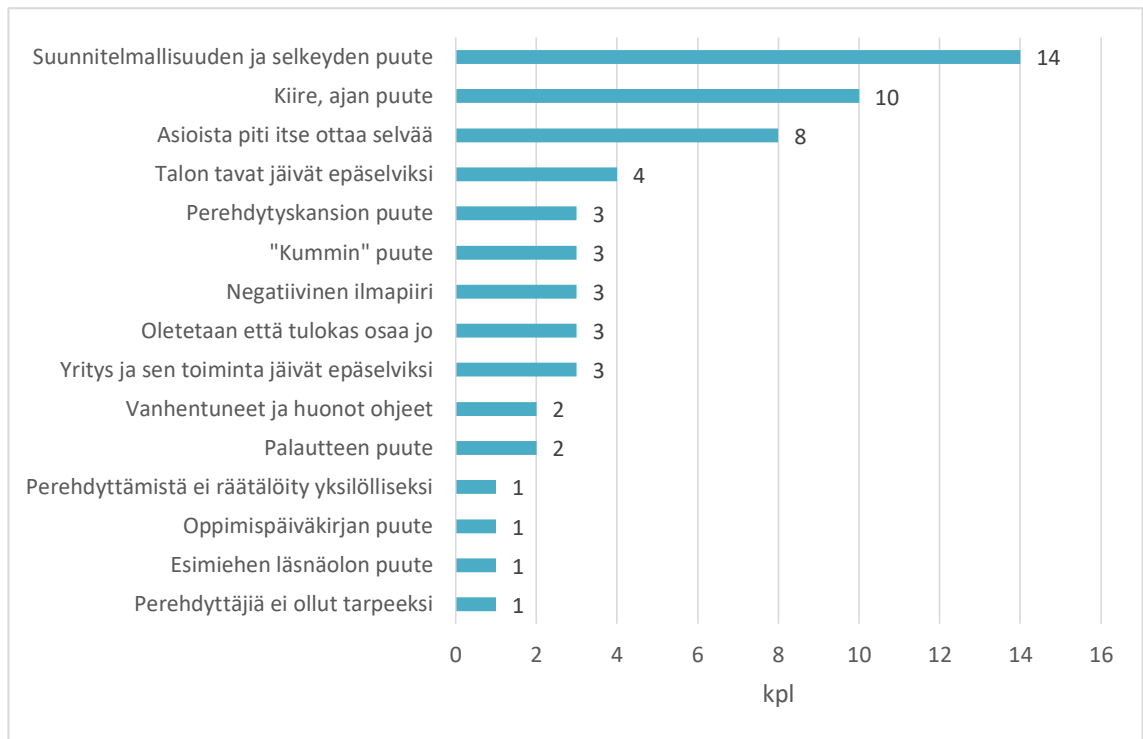
Vastaajilta pyydettiin heidän näkemystään perehdyttämisprosessin onnistumisesta kokonaisuutena. Täysin epäonnistuneena perehdyttämistä piti 9 % vastaajista ja melko epäonnistuneena 14 % vastaajista (kuvio 18). 32 %:n mielestä perehdyttäminen oli onnistunut

tyyydyttävästi. Melko onnistuneena perehdyttämistä piti 31 % vastaajista ja täysin onnistuneena 13 % vastaajista.



KUVIO 18. Arvio perehdyttämisen onnistumisesta (n=106)

Lopuksi vastaajilta kysyttiin avoimessa kysymyksessä, miten perehdyttäminen olisi heidän mielestään voitu hoitaa paremmin tai mitä he jäivät prosessissa kaipaamaan. 36 vastaajaa vastasi tähän kysymykseen. Heistä 14 oli sitä mieltä, että perehdyttämisen suunnitelmallisuudessa ja selkeydessä olisi ollut parantamisen varaa (kuviokuva 19). 10 vastaajaa mainitsi, ettei perehdyttämiseen ollut tarpeeksi aikaa käytettävissä. 8 vastaajaa oli sitä mieltä, että asioista piti liian usein ottaa itse selvää. Talon tavat jäivät epäselviksi 4 vastaajan kohdalla. Perehdytyskansiota kaipasi 3 vastaajaa, samoin ”kummia”. 3 vastaajaa mainitsi negatiivisen ilmapiirin haitanneen perehdyttämistä. Niin ikään 3 vastaajaa mainitsi, että tulokkaan oletetaan osaavan asioita, joita hän ei osaa. Yritys ja sen toiminta jäivät epäselviksi 3 vastaajan kohdalla. Vanhentuneista ja huonoista ohjeista mainitsi 2 vastaajaa. 2 vastaajaa oli myös sitä mieltä, että palautteen puute haittasi perehdyttämistä. Muita mainittuja puutteita (1 vastaus kutakin) olivat perehdyttämisen räätälöinnin puute tulokaskohtaiseksi, oppimispäiväkirjan puute, esimiehen läsnäolon puute ja liian vähäinen perehdyttäjien määrä.



KUVIO 19. Puutteita perehdyttämisessä (n=36)

6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Vastaajien saama perehdytys

Tässä työssä tarkoituksena oli tutkia Tampereen ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijoiden edellisessä palkkatyössään saamaa perehdytystä. Vaikka perehdyttämistä tarvitaan hyvin monissa tilanteissa, keskityttiin tässä tutkimaan uuden työntekijän perehdytystä. Työssä tutkittiin vaikuttaako tulokkaan työkokemus, ikä tai sukupuoli hänen omaan arvioonsa perehdyttämisen tarpeesta. Lisäksi selvitettiin, missä määrin tulokkaat kokevat itsensä tervetulleiksi uudella työpaikalla. Tutkimuksessa selvitettiin myös, mitä asioita perehdyttämisessä käsitellään ja millä menetelmillä uusia työntekijöitä perehdytetään. Myös yrityksen koon, tulokkaan aseman ja tulokkaan työtä vastaavan koulutuksen yhteyttä käytettyihin menetelmiin tutkittiin. Lisäksi kiinnostuksen kohteena oli perehdytysprosessin kesto ja perehdyttäjät sekä molemminpuolisen palautteen sisältyminen prosessiin. Lopuksi haluttiin selvittää kuinka onnistuneen perehdytystä pidetään, ja onko prosessin kestolla tai tulokkaan kokemisella itsensä tervetulleeksi vaikutusta arvioon onnistumisesta.

Kysely toteutettiin sähköpostin kautta jaetulla e-lomakkeella, johon vastasi 13 % kyselyn saaneista. Sähköpostikyselyksi vastausprosentti on melko hyvä, ja tuloksia voidaan näin ollen pitää ainakin suuntaa-antavina. Tutkimusta voidaan myös pitää reliaabelina, sillä standardoidun kyselylomakkeen ansiosta tutkimuksesta saataisiin todennäköisesti hyvin samansuuntaisia tuloksia, mikäli kysely toistettaisiin. Tutkimustulokset vastaavat niihin kysymyksiin, joita tutkimuksessa haluttiin selvittää, joten tutkimus on myös validi. Tutkimuksen luotettavuuteen liittyy myös objektiivisuus, jota tässä tutkimuksessa lisää se, ettei tutkija itse ollut tutkimustilanteessa läsnä, eikä siten päässyt vaikuttamaan vastaajiin. Vastaajat pysyivät tutkimuksessa anonymineina, sillä heiltä ei missään vaiheessa kerätty henkilötietoja. Vastauksista ei näin ollen pysty tunnistamaan yksittäistä vastaajaa. Tämä kerrottiin vastaajille kyselyyn liittyvässä kutsussa. Koska tutkimuksessa oli mukana Tampereen ammattikorkeakoulun opiskelijoilta, tarvittiin tutkimukseen TAMKin virallinen lupa. Myönnettyyn tutkimuslupaan sisältyi ehto, jonka mukaan tutkimuksen tekijän on sitouduttava huolehtimaan tietojen käsittelystä henkilötietojen käsittelyä koskevan lain-

säädännön mukaisesti. Lisäksi tietoja on käytettävä luottamuksellisesti ja ainoastaan tämän tutkimuksen tekemiseksi. Tutkimuksen valmistuttua kaikki tiedot tulee hävittää asianmukaisella tavalla.

Perehdyttäminen on lain mukaan pakollista (Työturvallisuuslaki 738/2002), mutta laki ei ota kantaa siihen, millä tavalla tai miten laajana perehdytys tulee järjestää. Uusi tulokas on aluksi organisaatiolle kuluera, ja perehdyttämisen tarkoitus on saada tulokkaasta mahdollisimman nopeasti tuottava jäsen työyhteisöön (Snell 2006, 32; Kupias & Peltola 2009, 86). Perehdyttämistä tarvitaan jossain määrin aina, kun uusi työntekijä aloittaa työnsä. Tämä kävi ilmi myös tämän tutkimuksen tuloksissa. Kysyttäessä vastaajilta heidän omaa arviotaan perehdyttämisen tarpeesta edellisessä työpaikassaan, kukaan ei ollut sitä mieltä, ettei olisi tarvinnut perehdytystä ollenkaan. Lähes 60 % vastaajista koki tarvitsevansa perehdytystä vähintään melko paljon. Perehdyttämisen tarve on hyvin yksilöllistä ja riippuu hyvin paljon tulokkaasta itsestään ja hänen osaamisestaan. Aiempi työkokemus ja koulutus opettavat työtehtävien lisäksi yleisiä työelämätaitoja ja työpaikan pelisääntöjä.

Verrattaessa työkokemuksen vaikutusta vastaajan omaan arvioon perehdyttämisen tarpeesta voidaan huomata, että sillä, onko työkokemus kyseiseltä alalta vai muualta hankittua, ei ole juurikaan vaikutusta arvioon perehdyttämisen tarpeesta. Eniten perehdytystä katsovat tarvitsevansa ne, joilla on vähiten työkokemusta alasta riippumatta. Alle kahden vuoden työkokemuksen omaavista vastaajista keskimäärin lähes 70 % katsoi tarvitsevansa perehdytystä melko paljon tai hyvin paljon. Tämä oli hyvin odotettavissa oleva tulos, sillä alle kahden vuoden työkokemus ei vielä anna kovinkaan vahvoja työelämätaitoja eikä siinä ajassa ole ehtinyt kovin vahvaa ammattitaitoaan kehittyä. Vähintään kuusi vuotta työkokemusta omaavista puolestaan vain noin puolet katsoivat tarvitsevansa melko paljon tai hyvin paljon perehdytystä. Samansuuntaisia tuloksia saatiin verrattaessa vastaajan aiempien työpaikkojen lukumäärää heidän omaan arvioon perehdyttämisen tarpeesta. Eniten perehdytystä kaipasivat ne, joilla oli ollut vähiten aiempia työpaikkoja. Tämä on hyvin ymmärrettävää, sillä työkokemuksen karttuessa karttavat myös yleiset organisaatiotaidot, jolloin perehdyttämistä tarvitaan ainakin niiltä osin vähemmän. Uuteen työpaikkaan sopeutuminen ja organisaation tavoille oppiminen myös nopeutuu, kun sopeutumiskokemuksia on taustalla useampia. Sukupuolten välillä ei ollut juurikaan eroja vastaajien perehdytystarvetta kysyttäessä. Tässä tosin on huomattava se, että vastaajista neljä viidesosaa oli naisia, joten tulokset ovat tältä osin hyvin painottuneita. Sama tilanne oli vastaajien ikäjakauman kanssa. 50-vuotiaita tai vanhempia oli vain 4 % vastaajista ja

30–49-vuotiaitakin vain 29 %, suurimman osan ollessa alle 30-vuotiaita. Näin ollen varsinkaan 50-vuotiaiden tai vanhempien arviot perehdyttämisen tarpeesta eivät ole vertailukelpoisia muiden kanssa.

Uuden työntekijän saapuessa työpaikalleen on hyvin tärkeää saada hänet tuntemaan itsensä tervetulleeksi ja näin vähentää uuden työpaikan aiheuttamaa jännitystä. Jännityksen väheneminen puolestaan vähentää virheitä ja lisää työturvallisuutta (Juuti & Vuorela 2015, 64). Kaikki alkaa hyvästä ensivaikutelmasta, johon kannattaa panostaa. Huonon ensivaikutelman korjaamiseen voi mennä vuosiakin (El-Shamy 2003, 4). Kyselyyn vastanneista peräti 77 % koki itsensä melko paljon tai hyvin paljon tervetulleeksi uudella työpaikalla. Melko vähän tai ei ollenkaan tervetulleeksi itsensä koki yhteensä vain 5 % vastaajista. Perehdyttämisen kannalta nämä luvut ovat lähellä ihannelilannetta. Työntekijän on tärkeää kokea itsensä toivotuksi lisäksi työyhteisöön. Jos työntekijä kokee itsensä tervetulleeksi, hänen motivaationsa perehtymiseen kasvaa (Kupias & Peltola 2009, 68–69). Positiivinen tunne myös sitouttaa tulokasta yritykseen (Brown 2013). Mikäli tulokas kokee, että hän ei ole tervetullut, hän on todennäköisesti valmiimpi vaihtamaan työpaikkaa, eikä hänellä siksi ole motivaatiota panostaa omaan perehtymiseensä. Tutkimusten mukaan myös esimiehet pitävät tärkeänä, että tulokas kokee itsensä tervetulleeksi ja viihtyy organisaatiossa (Ahonen & Kirjavainen 2009; Ketola 2010; Pitkänen 2010; Honkaniemi & Kaappola 2013; Ohtonen 2015). Huonon ilmapiirin ja sen negatiiviset vaikutukset perehdyttämiseen ja työpaikalla viihtymiseen mainitsi myös kolme 36:sta avoimeen kysymykseen parannusehdotuksia antaneesta vastaajasta. Heille jäi kireästä ilmapiiristä tunne, ettei keneltäkään uskalla kysyä mitään. Tällaisessa tilanteessa asioita jää epäselväksi, riskien ja vaaratilanteiden määrä kasvaa eikä työntekijän oppiminen edisty parhaalla mahdollisella tavalla.

Perehdyttämisen tulisi sisältää paljon muutakin kuin työtehtävien oppimista. Tässä työssä perehdyttäminen käsitetään prosessina, joka sisältää kaikki ne toimet, joiden avulla työntekijä oppii tuntemaan työnsä lisäksi myös työpaikkansa ja sen toimintaympäristön sekä työtoverinsa (Kupias & Peltola 2009, 86; Juuti & Vuorela 2015, 63). Valitettavan usein perehdyttäminen kuitenkin keskittyy työtehtäviin muiden asioiden jäädessä vähemmälle huomiolle. Osaltaan asiaan vaikuttanee organisaatioissa vallitseva ajan puute, jonka nosti avoimessa kysymyksessä parannusehdotuksia kysyttäessä esiin kymmenen vastaajaa 36:sta. Kun ei ole aikaa panostaa perehdytykseen kunnolla, täytyy käydä läpi vain kaikkein välttämättömimmät asiat, eli usein juuri työn suorittamista koskevat. Tämä näkyy

myös vastaajien arviossa siitä, mitä asioita perehdytyksessä käsiteltiin liian vähän tai ei ollenkaan, mitä sopivasti ja mitä liian paljon. Vain yhden tai kahden vastaajan mielestä joitain asioita käsiteltiin liikaa. Voisi olettaa, että mikäli organisaatioilla olisi reilusti aikaa käytettävissä perehdytykseen, nämä luvut olisivat edes hieman isompia. Yli puolet vastaajista sen sijaan oli sitä mieltä, että työterveyttä ja -turvallisuutta, työhyvinvointia ja työn päättymiseen liittyviä asioita käsiteltiin liian vähän tai ei ollenkaan. Tämä voi kertoa kahdesta asiasta: joko siitä että näitä asioita oikeasti käsitellään organisaatioissa hyvin vähän tai siitä, että työntekijät arvostavat näitä asioita enemmän kuin perehdyttämisestä vastaavat olettavat ja haluavat tietää asioista paljon enemmän. Seuraavaksi vähiten käsiteltiin yrityksen toimintaa ja työsuhteasioita. Yli 70 % vastaajista oli sitä mieltä, että sopivasti käsiteltiin työympäristöä, toimintatapoja organisaatiossa, omaa työtä ja organisaatiota henkilöstöineen tässä alenevassa järjestyksessä. Vastauksista näkyy selvästi perehdyttämisen painottuminen työtehtävien hoitamista koskeviin asioihin. Tämä voi osin johtua perehdyttämisen historiasta, joka sai alkunsa mestari-oppipoika-asetelmasta, jossa oppipojalle opetettiin työn tekemiseksi tarvittavat taidot (Kupias & Peltola 2009, 13). Tämän päivän työympäristöissä pelkkä työn opettaminen ei kuitenkaan valitettavasti riitä. Työntekijän tulisi nähdä itsensä osana laajempaa kokonaisuutta, jotta hän olisi motivoituneempi toimimaan organisaation hyväksi eikä vain oman palkkansa eteen (Lahden ammattikorkeakoulu 2007, 8). Tämän vuoksi yrityksen toiminnan esittelyyn tulisikin panostaa enemmän. Myös vastaajat olivat tätä mieltä, sillä vain 60 %:n mielestä asiaa käsiteltiin perehdyttämisessä tarpeeksi.

Perehdyttämisessä käytetyt menetelmät ovat kunkin organisaation vapaasti valittavissa.

Tämän tutkimuksen perusteella viisi käytetyintä menetelmää ovat

- tutustumiskierros yrityksen tiloissa
- ”vierihoito”, jossa seurataan kokeneemman työntekijän työskentelyä
- perehdyttämisopas tai -kansio
- ”kummi” eli yksi nimetty henkilö, joka opastaa työpaikan toimintaan ja työtehtäviin
- intranet tai muu verkkomateriaali.

Tulos ei ole mitenkään yllättävä, sillä tässäkin havaitaan selvästi työn oppimiseen painottuminen. Tutustumiskierros on usein tarpeen hyvin käytännönläheisistä syistä, jotta tulos tietäisi mistä löytyy sosiaalitulat tai mistä saa tulostimeen paperia. Samalla tulokas tapaa muita organisaation työntekijöitä. Vaikka ”vierihoidoksi” kutsutusta mallista, jossa

työntekijä oppii kokeneempaa työntekijää seuraamalla, saadaan paras hyöty irti käsi-työmaisissa työtehtävissä, on se hyvin käyttökelpoinen myös vaativammissa tehtävissä muiden menetelmien rinnalla (Kupias & Peltola 2009, 36–37). Se on hyvä keino oppia työtehtäviä käytännönläheisellä tavalla vierestä seuraamalla ja mahdollisesti samalla itse kokeilemalla. ”Kummi” puolestaan toimii tulokkaan opastajana ja tavallaan henkisenä tukena. Avoimessa kysymyksessä parannusehdotuksia kysyttäessä kolme 36:sta olisikin toivonut yhtä nimettyä henkilöä tukemaan alkutaipaleella. Perehdyttämisoppaiden ja intranetin tai muun verkkomateriaalien hyödyntäminen on hyvin kannattavaa, sillä tulokas ei millään voi muistaa ulkoa kaikkea tietomäärää, joka hänelle alkuvaiheessa annetaan. Onkin hyvä olla olemassa jokin paikka, josta työntekijä pystyy tarvittaessa tarkistamaan asioita. Tämä säästää myös perehdyttäjän aikaa, kun tulokas voi käydä osan materiaaleista omatoimisesti läpi (Arthur 2012, 325). Samalla myös varmistetaan, että kaikilla on sama tieto saatavilla.

Selvästi vähiten perehdyttämisessä käytettiin pelejä tai leikkejä, kyselyitä tai testejä sekä oppimispäiväkirjaa. Kukin näistä oli käytössä vain viidellä prosentilla vastaajista. Videomateriaalien käyttö oli myös yksi vähiten käytössä olevista menetelmistä, mikä saattaa olla hyväkin asia, sillä sen käytössä jää puuttumaan mahdollisuus kysellä epäselvistä asioista. Moni asia vaikuttaa siihen, mitä menetelmiä organisaatio kulloinkin käyttää. Nämä kolme vähiten käytettyä menetelmää pysyivät samoina riippumatta yrityksen koosta tai vastaajalla olevasta koulutuksesta kyseiseen työhön. Osittain syynä saattaa olla organisaatiokulttuuri. Pelejä ja leikkejä tai kyselyitä ja testejä ei juurikaan mainittu suomalaisessa perehdyttämiskirjallisuudessa, ja jos mainittiin, niin lähinnä varoiteltiin, etteivät ne välttämättä sovi jokaiseen organisaatioon. Työn tason vertaaminen käytettyihin menetelmiin ei valitettavasti onnistunut vastaajien aseman painottuessa vahvasti suorittavan työn tekijöihin (62 % vastaajista). Yrityksen koon ollessa vähintään 250 henkilöä intranetin sijoitus putoaa listassa vasta seitsemänneksi. Sen sijaan listalle nousevat jaetulle viidennelle sijalle perehdyttämiskoulutus ja tervetuloa taloon -esitelmä, jotka kumpikin olivat käytössä yli puolella vastaajista. Tämä saattaa johtua siitä, että isommat yritykset rekrytoivat pienempiä todennäköisemmin useampia työntekijöitä kerralla, jolloin erilaisten perehdyttämistilaisuuksien järjestäminen on järkevämpää. Pienemmissä yrityksissä puolestaan ”vierihoidon” käyttö on koulutusta kustannustehokkaampi tapa opettaa työtehtäviä. Käytetyissä menetelmissä ei ollut merkittäviä eroja sen suhteen oliko kyse vastaajan koulutusta vastaavasta työstä vai ei.

Valmiiden vastausvaihtoehtojen lisäksi vastaajilla oli mahdollisuus kertoa myös muista käytetyistä menetelmistä. Kolme 11:sta vastanneesta mainitsi muilta kysymisen ja asiasta selvän ottamisen itse. Tulokkaan oma aktiivisuus onkin tärkeässä roolissa perehdyttämissä. Tulokkaan omaa aktiivisuutta korostettiin myös monissa esimiesten näkökulmaa perehdyttämiseen tutkineissa tutkimuksissa (Ahonen & Kirjavainen 2009; Ketola 2010; Pitkänen 2010; Honkaniemi & Kaappola 2013; Ohtonen 2015). Usein näissä tutkimuksissa mainittiin myös kiire ja ajan puute, jotka varmasti lisäävät paineita siirtää vastuuta perehdyttämisestä työntekijälle itselleen. Työntekijän oman vastuun korostamisessa tulee kuitenkin varoa, ettei perehdyttäminen vahingossa muutu perehtymiseksi ja jää kokonaan työntekijän oman aktiivisuuden varaan.

Esimies on aina ensisijaisesti vastuussa perehdyttämisestä, vaikka hän jakaisikin varsinaiseen perehdyttämiseen liittyviä tehtäviä muille (Työturvallisuuskeskus 2009, 2). Siksi olikin huolestuttavaa huomata, että kolmasosalla vastaajista esimies ei ollut ollenkaan osallisena vastaamassa perehdyttämisestä. Lähiesimies vastasi perehdyttämisestä kahdella kolmasosalla ja ylempi esimies vain 14 %:lla vastaajista. Nämä luvut eivät kerro siitä, miten paljon esimiehet osallistuvat perehdyttämisen suunnitteluun ja ohjeistamiseen taustalla, sillä vastaajat vastasivat vain sen perusteella, minkä he itse näkivät ja kokivat. Tutkimusten mukaan esimiehet itse kuitenkin pitävät rooliaan perehdyttämisessä tärkeänä ja katsovat omaavansa päävastuun prosessista (Ahonen & Kirjavainen 2009; Ketola 2010; Pitkänen 2010; Honkaniemi & Kaappola 2013; Ohtonen 2015). On huolestuttavaa huomata, että vaikka esimiehet tiedostavat tärkeän roolinsa prosessissa, he eivät selvästikään ole sisäistäneet oman läsnäolonsa merkitystä itse prosessissa. Esimiehen läsnäolo varsinaisessa perehdyttämistilanteessa olisi tärkeää, jotta tulokas näkee, että myös johtoporrasta kiinnostaa tulokkaan sopeutuminen (Arthur 2012, 305). Samalla voidaan luoda suhteita esimiesten ja tulokkaiden välille, mikä helpottaa myöhempää kommunikointia (Juuti & Vuorela 2015, 64).

Perehdyttämisessä voidaan käyttää myös organisaation ulkopuolista perehdyttäjää, mutta tämä tuntuu olevan melko harvinaista, sillä vastaajista vain kolme prosenttia kertoi ulkopuolisen henkilön vastanneen perehdyttämisestä. Toisinaan perehdyttäminen on työnopetusta lukuun ottamatta henkilöstöosaston vastuulla (Bauer 2010, 8). Kovin yleistä tämäkään ei vaikuta olevan, sillä henkilöstöosaston edustaja vastasi perehdyttämisestä yhdeksällä prosentilla vastaajista. Toki on huomattava, että yli puolet vastaajien työpaikoista

oli alle 50 henkilön yrityksiä, joissa ei välttämättä ole varsinaista henkilöstöosastoa erikseen eikä resursseja tai tarvetta palkata ulkopuolista perehdyttäjää. Organisaation ulkopuolisen perehdyttäjän käyttäminen tai henkilöstöosaston edustajan mukana olo olikin yleisempää isommissa yrityksissä. Kukaan vastaajista ei ilmoittanut perehdyttämisestä vastanneeksi henkilöksi alaistaan. Tämä oli täysin odotettavissa oleva tulos, sillä perehdyttäjällä täytyy olla ammattitaitoa, mutta myös tiettyä auktoriteettia suhteessa perehdytettävään. Perehdyttämismenetelmissä ”vierihoito” oli yksi käytetyimmistä yrityksen koosta tai työn tasosta riippumatta. Tämä näkyy myös perehdyttämisestä vastanneiden henkilöiden kohdalla. Jopa neljä viidesosaa vastaajista mainitsi kollegan olleen vastuussa perehdyttämisestä. ”Vierihoidon” tarkoitushan on seurata kokeneemman työntekijän työskentelyä työtehtävien oppimiseksi, ja tässä kollega on usein paras henkilö opastamaan tulokasta, koska hän hoitaa samoja työtehtäviä. Riippumatta siitä kuka tai ketkä perehdyttämisestä vastaavat, olennaista on pitää työnjako selkeänä.

On hyvin tapauskohtaista, milloin perehdyttämisprosessin voidaan katsoa päättyneen. Joidenkin mukaan työntekijää voidaan kolmen kuukauden jälkeen pitää työyhteisöön integroituneena ja kykenevänä tuottavaan työhön (Juholin 2008, 233; Bauer 2010, 1). Hyvin rutiininomaisissa töissä vähempikin aika riittää, kun taas vaativissa asiantuntijatehtävissä vaaditaan paljon enemmän aikaa. Olisi ollut mielenkiintoista verrata vastaajan asemaa edellisessä työpaikassaan hänen saamansa perehdytyksen keston. Vastaajien määrä oli kuitenkin niin painottunut suorittavan työn tekijöihin, että tällaista vertailua ei pystytty tekemään. Valitettavasti nykypäivän hektinen maailma asettaa organisaatioille paineita saada perehdyttäminen hoidettua mahdollisimman nopeasti. Tämä näkyy vahvasti myös tämän tutkimuksen tuloksissa. Vastaajille kerrottiin perehdytysprosessin kestävän siihen asti, kunnes työntekijä selviää töistään itsenäisesti ja kokee olevansa osa työyhteisöä. Lähes puolet vastaajista katsoi oman perehdyttämisprosessinsa kestäneen alle viikon. Alle viikko on todella lyhyt aika, kun ottaa huomioon, mitä kaikkea uuden työntekijän tulee omaksua ja oppia. Lähes 40 % vastaajista arvioi perehdytyksensä kestoksi 1–4 viikkoa, mikä sekin on melko lyhyt aika. Varsinkin suorittavan työn tekijän kohdalla kuukausi alkaa kuitenkin jo olla lähempänä realistista aikaa, jossa tarvittavat asiat ehtii omaksua. Yli kolme kuukautta perehdyttäminen oli kestänyt vain kahdella prosentilla vastaajista. Ehkä, jos vastaajissa olisi ollut enemmän esimiehiä tai ylempiä toimihenkilöitä, tämä luku olisi ollut isompi, sillä yleisesti ottaen vaativimpiin tehtäviin perehdyttäminen vie enemmän aikaa.

Valitettavan usein perehdyttäminen tapahtuu käytännössä niin, että tulokkaalle opetetaan työtehtäviä ja annetaan informaatiota, jonka jälkeen oletetaan, että hän osaa ja ymmärtää kaiken (Cable ym. 2013, 24). Ilman palautetta tulokkaan on kuitenkin mahdotonta tietää, missä hänellä olisi parannettavaa ja mitkä asiat hän hallitsee jo hyvin. Onkin yllättävää huomata, että kolmasosa vastaajista ei kokenut saaneensa palautetta missään vaiheessa perehdyttämisen aikana. Hieman yli puolet vastaajista olisikin kaivannut enemmän palautetta perehdyttämisen prosessin aikana. 42 % vastanneista sai palautetta epävirallisissa yhteyksissä, kuten kahvitunnilla tai lounaalla, ja kolmasosa perehdyttämistilanteiden yhteydessä. Vain kymmenesosa vastanneista sai palautetta erillisissä perehdyttämisen seurantakeskusteluissa. Ehkä palautekeskustelut eivät vielääkään istu luontevana osana suomalaisen organisaatiokulttuuriin, vaan palautetta täytyy antaa vähän kuin ohimennen muun keskustelun lomassa. Palautekeskustelut olisivat myös organisaatiolle loistava tilaisuus oppia ja parantaa perehdyttämisen prosessiaan (Brown 2013). Perehdyttämisen tulisi olla vuorovaikutteinen prosessi, jossa palautetta annetaan puolin ja toisin, ja jossa sekä organisaatiolla että työntekijällä on mahdollisuus kehittyä (Kupias & Peltola 2009, 136). Silti jopa 70 % vastaajista ilmoitti, ettei heiltä missään vaiheessa kysytty palautetta perehdyttämisen prosessin onnistumisesta. Organisaation on vaikea kehittää perehdyttämistään, jos se ei ole tietoinen siitä, miten perehdytettävät prosessin kokevat ja miten sitä heidän mielestään voisi parantaa.

Vastaajista kolmasosa piti perehdyttämisen prosessiaan tyydyttävänä ja hieman vajaa kolmasosa melko onnistuneena. Parannettavaa kuitenkin olisi, varsinkin kun peräti 23 % vastaajista piti prosessia melko epäonnistuneena tai täysin epäonnistuneena. Täysin onnistuneena perehdyttämisen prosessiaan piti vain 13 % vastaajista. Sillä, miten tervetulleeksi vastaajat olivat itsensä kokeneet uudella työpaikalla, on selkeä yhteys heidän arvioonsa perehdyttämisen onnistumisesta. Mitä vähemmän tervetulleeksi vastaajat olivat itsensä kokeneet, sitä epäonnistuneemmaksi he arvioivat koko perehdytysprosessin. Vastaavasti tervetulleeksi itsensä kokeneet olivat tyytyväisempiä prosessiin. Ensivaikutelmalla on siis suuri merkitys. Positiivinen ilmapiiri kannustaa kysymään neuvoa ja motivoi työntekijää uuden oppimisessa.

Perehdyttämisen kestolla oli myös selvä yhteys vastaajien arvioon perehdyttämisen onnistumisesta. Yli kolme kuukautta kestänyt perehdytys oli vain kahdella prosentilla vastanneista, joten niiden osalta tulokset eivät ole vertailukelpoisia, mutta selvä yhteys näkyy lyhemmissäkin perehdytyksissä. Täysin epäonnistuneena perehdytystään pitäneistä 80 %

oli saanut alle viikon kestävän perehdytyksen. Melko epäonnistuneena prosessia pitäneistä alle viikon perehdytyksen saaneiden osuus oli siinäkin vielä 73 %. Sen sijaan perehdytystä melko tai täysin onnistuneena pitäneistä alle viikon perehdytyksen oli saanut enää vain yhteensä 21 % vastaajista. Selvästikin vastaajat kaipaivat enemmän aikaa perehdytykselle. Tämä on hyvin ymmärrettävää, sillä ainoastaan pitkäkestoisessa prosessissa pystytään varaamaan tarpeeksi aikaa sille, että asioita voidaan käydä laajemmin läpi ja ehditään käsitellä työntekijälle heränneitä kysymyksiä (El-Shamy 2003, 3).

Perehdytyksen lyhyt kesto näkyi myös avoimen kysymyksen parannusehdotuksissa. Kymmenen vastaajaa 36:sta mainitsi kiireen tai ajan puutteen. Tämä näkyi vastaajien mukaan siinä, että kenelläkään ei ollut aikaa vastata kysymyksiin, ja tietoa tuli liian paljon liian lyhyessä ajassa. Työtehtäviin joutui tarttumaan, ennen kuin niitä oli ehtinyt kunnolla opetella. Eräs vastaaja kuvasi tilannetta niin, että hänet ”heitettiin kylmään veteen”. Vaikka työtehtäviä on tärkeä alkaa harjoitella mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, ei työntekijää saisi liian pian jättää selviämään itsenäisesti, sillä se luo epävarmuutta ja laskee työmotivaatiota (Kangas & Hämäläinen 2007, 5). Perehdytyksen lyhyt kesto vaikuttaa myös siihen, ettei organisaatiossa välttämättä ehditä kartoittaa kunnolla tulokkaan osaamista. Näin ei tiedetä, kuinka paljon perehdytystä tulokas oikeasti vaatisi, ja on vaarana että hänelle annetaan liian vaativia tehtäviä liian aikaisin. Perehdyttäminen tulisi kuitenkin aina suunnitella yksilölliseksi ja kuhunkin tilanteeseen sopivaksi (Lahden ammattikorkeakoulu 2007, 19; Arthur 2012, 306).

Vastaajilta kysyttiin avoimessa kysymyksessä kommentteja siihen, miten perehdyttämisprosessi olisi voitu hoitaa paremmin. Suunnitelmallisuuden ja selkeyden puute nousi selkeästi esille yli kolmasosalla avoimen vastauksen antaneista 36 vastaajasta. Kiire ja tiukentunut taloudellinen tilanne heijastuvat valitettavasti myös perehdyttämiseen. Helposti myös kuvitellaan, ettei pienessä organisaatiossa tarvita perehdyttämissuunnitelmaa. Perehdyttämisen suunnittelu ei ole kuitenkaan rahasta kiinni, sillä pienelläkin budjetilla pärjää, kunhan suunnitteluun ja toteutukseen on panostettu (Arthur 2012, 297, 302). Huonosti hoidettu perehdytys tulee myös helposti suunnittelua kalliimmaksi joko henkilöstövaihdosten tai laskeneen tuottavuuden myötä.

Toinen merkittävä asia, joka nousi avoimissa vastauksissa esille, oli se, että asioista piti itse ottaa selvää tai oletettiin että tulokas osaa jo jotain, mitä hän ei osannutkaan. Lähes

kolmasosa vastaajista mainitsi jommankumman vastauksissaan. Eräs vastaajista selitti tilannetta sillä, että hänen pitkän samalta alalta olevan työuransa vuoksi oletettiin, että häntä ei tarvitse perehdyttää. Myös Ketola (2010) nosti väitöskirjassaan esille sen, että varsinkin asiantuntijoita ja ylempää johtoa perehdytettäessä on olemassa se riski, että kokeneen työntekijän oletetaan osaavan jo kaiken tarpeellisen. Kustannustehokkuutta tavoiteltaessa on myös vaarana se, että perehdyttämisessä luotetaan liikaa työntekijän omaan aktiivisuuteen ja ajatellaan, että jos hän ei kysy mitään, hän varmastikin osaa kaiken. Ihmiset ovat kuitenkin oppijoina ja persoonina erilaisia. Joku ottaa mielellään itse selvää asioista, mutta toinen ei joko uskalla kysyä tai muuten vain kaipaa enemmän ohjausta. Tämä tulisi huomioida myös perehdytyksessä.

6.2 Tyypillinen perehdytys ja ohjeita esimiehille

Tulosten perusteella tyypillisessä perehdytystilanteessa uudelle työpaikalle saapuva tulokas kaipaa perehdytystä melko paljon. Hän kokee itsensä melko tervetulleeksi uudella työpaikalla ja saa useimmiten perehdytystä kollegaltaan. Hänen perehdytyksessään käsitellään riittävässä määrin työympäristöä, toimintatapoja ja omaa työtä. Liian vähän hänen mielestään käsitellään työterveyttä ja -turvallisuutta, työsuhteen päättymiseen liittyviä asioita ja työhyvinvointia. Hän pääsee tutustumiskierrokselle yrityksen tiloihin, hänelle annetaan luettavaksi perehdytysopas, ja hän pääsee seuraamaan kokenemman työntekijän työskentelyä niin sanotussa vierihoidossa. Keskimäärin hänen perehdyttämisensä kestää viikon. Palautetta hänelle annetaan epävirallisesti tai ohimennen esimerkiksi kahvitunnilla tai lounaalla. Hän kuitenkin kaipaisi enemmän palautetta edistymisestään. Häneltä ei myöskään pyydetä palautetta perehdyttämisen onnistumisesta. Kaiken kaikkiaan hän pitää perehdyttämisprosessiaan ainoastaan tyydyttävänä, mikä johtuu pääasiassa perehdyttämisen lyhyestä kestosta. Eniten hän kaipaisi prosessiin suunnitelmallisuutta ja selkeyttä sekä enemmän aikaa, jotta asioista ei tarvitsisi ottaa niin paljon selvää itse.

Yhteenvetona tuloksista voidaan kehittää perehdyttämisestä vastuussa olevalle esimiehelle kuusi teesiä, jotka muistamalla ja huomioimalla perehdyttämisessä onnistutaan paremmin:

1. Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty.

Suunnitelmallisuuden ja selkeyden puute saa niin perehdyttäjän kuin perehdytettävän kokemaan olonsa epävarmaksi.

2. Ensivaikutelmaa ei voi uusia.

Tee tulokkaan olo tervetulleeksi, jotta alkujännitys vähenee ja oppiminen tehostuu.

3. Aika on rahaa.

Mitä enemmän aikaa panostat perehdyttämiseen, sitä parempia tuloksia saat.

4. Jokainen tulokas on yksilö.

Sopeuta perehdyttäminen tulokkaan taustan ja oppimistyylin mukaiseksi.

5. Läsnäoloasi kaivataan.

Luo suhteita alaisiisi, tee itsestäsi helposti lähestyttävä.

6. Muista molemminpuolinen palaute.

Anna palautetta, jotta tulokas tietää miten hän edistyy. Pyydä palautetta, jotta tiedät miten perehdyttämistä voi parantaa.

7 LOPUKSI

Vaikka tutkijalla on filosofian maisterin tutkinto yhteisöviestinnästä, on perehdyttäminen jäänyt aiemmassa koulutuksessa melko vähälle huomiolle. Kun aihe tuli nykyisen koulutuksen aikana esille, heräsi kiinnostus tutkia ilmiötä tarkemmin. Teoria-aineistoa kerätessä kävi pian selväksi, että perehdyttäminen on luultua paljon laajempi ja monimuotoisempi prosessi. Aineistoon tutustuminen olikin hyvin kiinnostavaa, sillä vastaan tuli paljon tutkijalle uutta asiaa. Osittain tästä syystä aineistoon tutustumiseen varattiin koko kesä aikaa. Toinen syy oli teoria- ja metodikirjallisuuden parempi saatavuus kesälomien aikaan. Aineiston hyvästä saatavuudesta huolimatta aineiston suppeus yllätti tutkijan. Paljon löytyi henkilöstöjohtamisen tai esimiesviestinnän yleisiä oppaita, joissa on sivuttu perehdyttämistä, mutta varsinaisia perehdyttämiseen keskittyviä teoksia on melko vähän. Osittain tästä syystä aineistonhakua jouduttiin laajentamaan yli kymmenen vuotta vanhoihin teoksiin.

Tutkimussuunnitelmana toimi alkuvaiheessa työn sisällysluettelo, jota päivitettiin työn edetessä ja tutkimuksen lopullisen muodon hahmottuessa. Kyselylomaketta viimeisteltäessä tuli hieman yllättäen esiin tutkimusluvan tarve, koska tutkimuskohteena on TAMKin opiskelijat. Tutkimuslupaa varten tarvittiin yksityiskohtainen tutkimussuunnitelma, johon paneutuminen työn muuten ollessa jo niin pitkällä tuntui turhauttavalta. Ehkä helpointa olisi ollut tehdä tutkimussuunnitelma heti alkuvaiheessa ja päivittää sitä matkan varrella.

Kyselylomakkeen teko e-lomake-editorilla oli odotettua työläämpää ja haasteellisempää. Lomakkeen ohjeistus oli hyvin pintapuolinen, ja usein asioita joutui tekemään yrityksen ja erehdyksen kautta. Paljon aikaa kului pelkästään eri kysymysmuotojen testaamiseen ja sen selvittämiseen, mitä kaikkea editorilla on mahdollista tehdä. Kaikkea ei pystynytkään tekemään niin kuin olisi ollut järkevintä. Esimerkiksi kysymystyyppi, jossa vastaaja saa rastittaa muista vaihtoehdoista haluamansa määrän, mutta ”Ei/En”-vastauksen valitseminen lukitsee muut vaihtoehdot valinnan ulkopuolelle, ei editorilla onnistunut. Tällaista asetelmaa olisi kaivattu esimerkiksi kysymyksissä palautteesta, joissa vastaajalla on kolme ”Kyllä”-pohjaista vaihtoehtoa ja yksi ”Ei”. Onneksi vastaajat olivat vastauksissaan huolellisia, eikä ristiriitaisia vastauksia tullut.

E-lomakkeelta saadut tiedot siirrettiin sellaisenaan Excel-ohjelmaan jatkokäsittelyä varten. Exceliä vähän käyttäneenä kaavioiden muotoilu ja ristiintaulukointi tuottivat ylimääräisiä haasteita. Tulosten purkamisessa olisi ollut hyötyä esimerkiksi verkkopohjaisesta Excel-kurssista, jossa tarvittavia asioita olisi päässyt harjoittelemaan käytännön tasolla. Ensimmäisen opiskeluvuoden aikana käyty pikainen katsaus Exceliin laajemman kurssin osana ei tuonut tällaisen tietomäärän hallitsemiseen paljoakaan apua. Nyt jouduttiin turvautumaan kirjaston Excel-oppaisiin, joista olikin suuri apu. Silti aikaa kului taulukointien ja kaavioiden luomisten harjoittelussa ennen kuin opittua uskalsi soveltaa varsinaiseen tutkimusaineistoon. Opettelua nopeutti uuden aineiston aiheuttama innostus ja halu päästä tutkimaan sitä syvemmin. Lopulta tulosten analysointi sujuikin melko nopeasti, vaikka ristiintaulukoita joutuikin tekemään ennakoitua enemmän. Ehkä innostus aineistosta vaikutti tähän niin, että olisi tehnyt mieli vertailla kaikkea tietoa keskenään siltä varalta, että aineistosta löytyisi jotain yllättävää. Jossain vaiheessa täytyi kuitenkin miettiä asiaa sen kannalta, mikä tieto on olennaisinta tämän tutkimuksen kannalta, ja vetää raja siihen.

Perehdyttämisen onnistumisella on vaikutuksia työntekijän sopeutumisen kautta laajemmallekin yhteiskuntaan. Kun työntekijä on tyytyväinen työhönsä ja työpaikkaansa, sairauspoissaolot vähenevät ja työn tuottavuus kasvaa (Kangas & Hämäläinen 2007, 3–4). Huonosti hoidettu perehdyttäminen puolestaan vaikuttaa siihen, miten työntekijä puhuu organisaatiosta muille. Tämä vaikuttaa organisaation maineeseen ja sitä kautta sen kilpailukykyyn markkinoilla (Honkaniemi ym. 2007, 155). Tyytymättömän työntekijän menetyks tulee organisaatiolle kalliiksi, sillä uuden työntekijän etsiminen ja palkkaaminen syövät valtavasti resursseja (Honkaniemi ym. 2007, 23). Ei siis ole aivan yhdentekevää, miten organisaatiot perehdytystään hoitavat. Tämän tutkimuksen perusteella organisaatioiden kannattaisi panostaa varsinkin perehdyttämisprosessin suunnitteluun enemmän. Myös itse perehdyttämiseen tulisi varata enemmän aikaa, sillä perehdytyksen kestolla on suuri vaikutus siihen, miten onnistuneena perehdytettävät prosessia pitävät. Pitempikeskisessä prosessissa olisi myös paremmin aikaa käydä läpi muitakin kuin työn suorittamisen kannalta välttämättömiä asioita. Myös molemminpuoliseen palautteeseen olisi syytä panostaa. Perehdytettävät kaipaavat palautetta oppiakseen ja kehittyäkseen, mutta myös organisaatio tarvitsee palautetta voidakseen parantaa perehdyttämisprosessiaan.

Tässä tutkimuksessa kohderyhmäksi rajattiin Tampereen ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijat. Olisi mielenkiintoista tutkia myös muiden alojen opiskelijoiden saamaa perehdytystä. Mielenkiintoista olisi myös tietää, vaihtelevatko perehdyttämistavat eri maissa ja erilaisissa yrityskulttuureissa. Tässä tutkimuksessa vastaajien asema edellisessä palkkatyössä oli valitettavasti niin painottunut suorittavan työn tekijöihin, ettei aseman suhdetta muun muassa käytettyihin menetelmiin tai perehdytyksen keston voitu verrata. Laajemmassa tutkimuksessa olisi ehkä mahdollista tutkia näitä asioita tarkemmin. Tässä työssä oli tarkoitus ottaa mukaan myös esimiehien näkemys perehdyttämisestä. Valitettavasti aiheesta on tehty melko vähän tutkimusta ja nekin hyvin pienellä osallistujamäärällä. Yhdysvaltalaisen 500 henkilöstöammattilaista käsittävän tutkimuksen mukaan (Allied van Lines 2012, 5) jopa 48 % organisaatioista piti perehdytysohjelmaansa vain jossain määrin toimivana. Vastaavaa tutkimusta ei ole ainakaan samassa mittakaavassa tiettävästi Suomessa tehty, mutta olisi ehkä hyödyllistä tietää, miten toimivana suomalaiset organisaatiot pitävät omaa perehdytystään. Näin pystyttäisiin paremmin vertailemaan organisaatioiden ja työntekijöiden käsityksiä perehdyttämisen toimivuudesta. Tulevaisuudessa perehdytyksen on ennustettu sulautuvan enemmän osaksi isompaa kokonaisuutta ja kytkeytyvän työntekijän koko uran kehitykseen (Honkaniemi ym. 2007, 172). Olisikin mielenkiintoista selvittää, millaisena organisaatiot itse näkevät perehdyttämisen tulevaisuuden. Luultavaa on, että taloudellisesti haasteellisten aikojen jatkuessa perehdyttämiseen tai sen kehittämiseen ei ole resursseja panostaa nykyistä enemmän. Nykyisestä tilanteesta hyvin toimivaan perehdytykseen on siihenkin vielä matkaa, saati sitten siihen, että perehdyttämistä alettaisiin tarkastella laajemmassa kontekstissa.

LÄHTEET

- Aberdeen Group. 2006. Onboarding Benchmark Report. Luettu 16.6.2016. http://www.hreonline.com/pdfs/10022007Extra_AberdeenReport.pdf
- Ahonen, J. & Kirjavainen, A. 2009. ”Kysy jos on jotain kysyttävää”. Alakoulun opettajien ja rehtorien kokemuksia ja toiveita vastavalmistuneiden opettajien työhön perehdyttämisestä. Jyväskylän yliopisto. Opettajankoulutuslaitos. Pro gradu -tutkielma.
- Allied Van Lines. 2012. 2012 Allied Workforce Mobility Survey: Onboarding and Retention. Luettu 16.6.2016. <http://hriq.allied.com/pdfs/AlliedWorkforceMobilitySurvey.pdf>
- Arthur, D. 2012. Recruiting, Interviewing, Selecting & Orienting New Employees. New York: American Management Association.
- Bauer, T. N. 2010. Onboarding New Employees. Maximizing Success. SHRM Foundation. Effective Practice Guideline Series. Luettu 17.5.2016. <https://www.shrm.org/about/foundation/products/documents/onboarding%20epg-%20final.pdf>
- Brown, J. 2013. Employee Orientation. Keeping New Employees on Board. International Public Management Association for Human Resources. Luettu 17.5.2016. http://ipma-hr.org/sites/default/files/pdf/hrcenter/Employee%20Orientation/cpr_eo_Overview.pdf
- Cable, D. M., Gino, F. & Staats, B. R. 2013. Reinventing Employee Onboarding. MIT Sloan Management Review 54 (3), 23–28.
- El-Shamy, S. 2003. Dynamic Induction. Games, Activities and Ideas to Revitalize Your Employee Induction Process. Aldershot: Gower Publishing Limited.
- Evans, J. R. & Mathur, A. 2005. The Value of Online Surveys. Internet Research 15 (2), 195–219.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uud. painos. Helsinki: Tammi.
- Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. Helsinki: WSOY.
- Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A. & Sandberg, J. 2007. Viisaat valinnat. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Honkaniemi, S. & Kaappola, M. 2013. Perehdytys - totta vai tarua? Vastavalmistuneiden opettajien ja heidän rehtoreidensa kokemuksia perehdytyksestä. Jyväskylän yliopisto. Opettajankoulutuslaitos. Pro gradu -tutkielma.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro.

- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5., uud. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Ketola, H. U. 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi. Perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Jyväskylä Studies in Business and Economics; 92. Väitöskirja.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Helsinki: Talentum.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia Helsinki University Press.
- Lahden ammattikorkeakoulu. 2007. Hyvä perehdytys -opas. Luettu 17.5.2016. <http://www.lpt.fi/lamk/julkaisu/perehdyttamisopas.pdf>
- Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 20.1.2006/44.
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334.
- Ohtonen, J. 2015. Kainuulaisten peruskoulun rehtoreiden henkilöstöjohtaminen rekrytoinnin, perehdyttämisen ja kehityskeskustelun näkökulmasta. Oulun yliopisto. Kasvatustieteiden ja opettajankoulutuksen yksikkö. Pro gradu -tutkielma.
- Penttinen, A. & Mäntynen, J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus. Luettu 17.5.2016. http://www.ttk.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf
- Pitkänen, N. 2010. Perehdyttäminen viestintäilmiönä. Perehdyttämisestä perehdyttämisen ja perehtymisprosessiin. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Rollag, K., Parise, S. & Cross, R. 2005. Getting New Hires Up to Speed Quickly. MIT Sloan Management Review 46 (2), 35–41.
- Snell, A. 2006. Researching Onboarding Best Practice. Using Research to Connect Onboarding Processes with Employee Satisfaction. Strategic HR Review 5 (6), 32–35.
- Työsopimuslaki 26.1.2001/55.
- Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.
- Wesson, M. J. & Gogus, C. I. 2005. Shaking Hands With a Computer. An Examination of Two Methods of Organizational Newcomer Orientation. Journal of Applied Psychology 90 (5), 1018–1026.

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

1 (4)

Taustatiedot

1. Ikäsi
 - Alle 30-vuotias
 - 30–49-vuotias
 - 50-vuotias tai vanhempi
2. Sukupuolesi
 - Mies
 - Nainen
3. Oletko joskus ollut palkkatyössä (ei koske kesätyötä, työharjoittelua, sijaisuutta/lomitusta tai tukityöllistettyä työtä)?
 - Kyllä
 - En

Työhön liittyvät tiedot

Vastaa loppuihin kysymyksiin ajatellen viimeisintä kertaa, kun aloitit uutena työntekijänä palkkatyössä (ei koske kesätyötä, työharjoittelua, sijaisuutta/lomitusta tai tukityöllistettyä työtä).

4. Minkä tasoisesta työstä oli kyse?
 - Esimies
 - Ylempi toimihenkilö
 - Alempi toimihenkilö
 - Suorittavan työn tekijä
5. Yrityksen koko (tai toimipisteen, jos yritys toimii fyysisesti useassa eri sijainnissa)?
 - Alle 10 henkilöä
 - 10–49 henkilöä
 - 50–249 henkilöä
 - 250 henkilöä tai enemmän
6. Oliko kyseessä koulutustasi vastaava työ?
 - Kyllä
 - Ei
7. Kuinka paljon sinulla oli aiempaa työkokemusta alalta? Ei tarvitse olla palkkatyötä.
 - Ei ollenkaan
 - Alle 2 vuotta
 - 2–5 vuotta
 - 6–9 vuotta
 - 10 vuotta tai enemmän

(jatkuu)

8. Kuinka paljon sinulla oli aiempaa työkokemusta yleensä (miltä tahansa alalta)? Ei tarvitse olla palkkatyötä.
- Ei ollenkaan
 - Alle 2 vuotta
 - 2–5 vuotta
 - 6–9 vuotta
 - 10 vuotta tai enemmän
9. Kuinka monessa työpaikassa olit ollut aikaisemmin? Ei tarvitse olla palkkatyötä.
- En yhdessäkään
 - Yhdessä
 - Kahdessa tai kolmessa
 - Neljässä tai useammassa

Perehdyttäminen

Perehdyttämisellä tarkoitetaan tässä kyselyssä kaikkia niitä toimia, joiden avulla työntekijä oppii tuntemaan työtehtävänsä, työtoverinsa ja organisaationsa. Ajallisesti perehdyttäminen kestää aina siihen saakka kunnes työntekijä selviää töistään itsenäisesti ja kokee olevansa osa työyhteisöä.

10. Missä määrin koit tarvitsevasti perehdyttämistä työsuhteen alkaessa?
- En ollenkaan
 - Melko vähän
 - Kohtalaisesti
 - Melko paljon
 - Hyvin paljon
11. Missä määrin koit itsesi tervetulleeksi uudella työpaikalla?
- En ollenkaan
 - Melko vähän
 - Kohtalaisesti
 - Melko paljon
 - Hyvin paljon
12. Missä määrin seuraavia asioita käsiteltiin perehdyttämisessä?
- | | Liian vähän
ei ollenkaan | Sopivasti | Liian
paljon |
|--|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="radio"/> Yrityksen toiminta: historia, liikeidea, asiakkaat, kilpailijat | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="radio"/> Organisaatio: henkilöstö, esimiehet, luottamushenkilö, toimipisteet | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="radio"/> Toimintatavat: arvot, käytös ja pukeutumiskoodi, tietoturva | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="radio"/> Työsuhdeasiat: työehtosopimus, poissaolot, työajat, lomat, palkka | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="radio"/> Työympäristö: kulunvalvonta, oma työpiste, sosiaalityö, pysäköinti | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="radio"/> Oma työ: tehtävät ja tavoitteet, laitteet, koulutukset, palautekeskustelut | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

- | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ○ Työterveys ja -turvallisuus: työsuojelu, työterveyshuolto, vakuutukset, hätätilanteet | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ○ Työhyvinvointi: virkistysmahdollisuudet, työkyvyn ylläpito, henkilöstötapahtumat | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ○ Työsuhteen päättymisen: irtisanomisaika, lopputilin maksu, työtodistus | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
13. Millaisia menetelmiä perehdyttämisessä käytettiin? Voit valita useamman vaihtoehdon.
- Paperille painettu perehdyttämisopas tai -kansio
 - Intranet tai muu verkkomateriaali
 - Videomateriaali (tallenteella tai verkossa)
 - Erillinen perehdyttämiskoulutus tai -kurssi (työtehtäviin keskittyvä)
 - Tervetuloa taloon -esitelmä (yrityksen ja sen toiminnan esittely)
 - Tutustumiskierros yrityksen tiloissa
 - Pelejä tai leikkejä (joko tutustumisessa työtovereihin/yritykseen tai työn oppimisessa)
 - Kyselyitä tai testejä, joilla testattiin tietojasi ja osaamistasi
 - ”Vierihoido”, jossa seurasit kokeneemman kollegan työskentelyä oppiaksesi häneltä
 - Yksi nimetty henkilö, joka toimi koko perehdytysprosessin ajan ”kummina” ja opasti työpaikan toimintaan ja työtehtäviin
 - Oppimispäiväkirja, johon keräsit ajatuksiasi ja mietteitäsi
 - Muu, mikä? _____
14. Kuka tai ketkä vastasivat perehdyttämisestä?
- Alainen
 - Kollega
 - Lähiesimies
 - Ylempi esimies
 - Henkilöstöosaston edustaja
 - Yrityksen ulkopuolinen perehdyttäjä
15. Kuinka kauan perehdyttämisprosessi arviolta kesti?
- Alle viikon
 - 1-4 viikkoa
 - 1-3 kuukautta
 - 4-6 kuukautta
 - Yli puoli vuotta
16. Saitko edistymisestää palautetta perehdyttämisprosessin aikana? Voit valita useamman vaihtoehdon.
- Kyllä, erillisissä perehdyttämisen seurantakeskusteluissa
 - Kyllä, perehdyttämistilanteiden yhteydessä
 - Kyllä, epävirallisesti tai ohimennen esim. kahvitunnilla tai lounaalla
 - En
17. Olisitko kaivannut enemmän palautetta perehdyttämisprosessin aikana?
- Kyllä
 - En

18. Pyydetiinkö sinulta palautetta perehdyttämisen prosessin onnistumisesta? Voit valita useamman vaihtoehdon.
- Kyllä, erillisissä perehdyttämisen seurantakeskusteluissa
 - Kyllä, perehdyttämistilanteiden yhteydessä
 - Kyllä, epävirallisesti tai ohimennen esim. kahvitunnilla tai lounaalla
 - Ei
19. Kuinka onnistut perehdyttämisen prosessi oli mielestäsi kokonaisuudessaan?
- Täysin epäonnistunut
 - Melko epäonnistunut
 - Tyydyttävä
 - Melko onnistunut
 - Täysin onnistunut
20. Millä tavalla perehdyttäminen olisi voitu hoitaa paremmin tai mitä jäit prosessissa kaipaamaan? _____