

Opinnäytetyö (YAMK)

Liiketoiminnan kehittäminen

2020

Sanna Kunnasvirta

# UUDEN TYÖNTEKIJÄN SUUNNITELMALLINEN PEREHDYTTÄMINEN

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Tradenomi YAMK, Liiketoiminnan kehittäminen

2020 | 40 sivua, 8 liitesivua

Sanna Kunnasvirta

## UUDEN TYÖNTEKIJÄN SUUNNITELMALLINEN PEREHDYTTÄMINEN

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin Mannerheimin Lastensuojeluliiton Varsinais-Suomen piiri ry:n perehdyttämisen nykytilaa ja miten sitä voitaisiin esimiesten ja työntekijöiden mielestä kehittää. Opinnäytetyön tavoitteena oli myös tuottaa materiaalia perehdyttämisen tueksi organisaatiota varten.

Opinnäytetyön tutkimusote on kvalitatiivinen eli laadullinen. Tutkimuksessa käytettyä aineistoa kerättiin ryhmähaastattelulla, lomakekyselyllä, havainnoinnilla sekä aivoriihiyöskentelyn keinoin. Ryhmähaastattelu suoritettiin teemahaastatteluna, jossa haastateltiin kolmea esimiehenä toimivaa työntekijää. Teemahaastattelussa selvitettiin millaisena esimiehet kokevat perehdyttämisen nykytilan organisaatiossa ja miten he haluaisivat perehdyttämistä kehitettävän. Lomakekyselyllä tutkittiin mitä mieltä työntekijät ovat saamastaan perehdytyksestä ja miten he toivoisivat, että perehdyttämistä kehitettäisiin. Aivoriihiyöskentelyyn osallistui 15 työntekijää ja heidän kanssaan ideoitiin perehdyttämisen sisältöä ja kirjattiin ylös asioita, joita uuden työntekijän perehdytykseen tulisi sisältyä. Aivoriihiyöskentelyn ja teorian pohjalta organisaatiolle koostettiin uuden työntekijän perehdyttämisen tarkistuslista.

Tutkimusaineiston perusteella selvisi, että Mannerheimin Lastensuojeluliiton Varsinais-Suomen piiri ry:n perehdyttämisen nykytila on hyvä, mutta kehitettävääkin löytyi. Organisaatiossa oli perehdyttämissuunnitelma, mutta se ei ollut enää ajantasainen eikä aktiivisessa käytössä. Tutkimusaineiston perusteella työntekijät ja esimiehet kaipasivat perehdyttämisaineistoja, joiden avulla perehdyttämistä ja uuteen työhön perehtymistä voitaisiin helpottaa. Opinnäytetyön tuotoksena organisaation käyttöön tehtiin uusi kirjallinen perehdyttämissuunnitelma sekä perehdyttämisen tarkistuslista.

ASIASANAT:

perehdyttäminen, perehdytys, perehdyttämissuunnitelma

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master of Business Administration, Business Development

2020 | 40 pages, 8 pages in appendices

Sanna Kunnasvirta

## SYSTEMATIC ORIENTATION OF A NEW EMPLOYEE

The aim of this master's thesis was to examine the current status of the new employees orientation in The Mannerheim League for Child Welfare in Southwest Finland and also how it could be developed. The aim of the thesis was also to produce materials to support the organization.

The research approach is qualitative. The research material was collected through a group interview, a form inquiry, observation and brainstorming work. The group interview was conducted as a theme interview and three managers were interviewed. The theme interview explained how the managers experience the current state of the orientation and how they would like to develop the process. The form inquiry examined what the employees think about the orientation they have received and how they would wish to develop the induction. There were 15 employees involved in brainstorming work. Based on brainstorming work and the theory, the employee induction checklist was compiled.

Based on the research, it became clear that the current status of the orientation of the MLL Southwest Finland was good, but there was also something to be developed. The organization has own orientation plan, but it was no longer up-to-date and inactive. Based on the research material, the employees and managers were longing for induction materials. As a thesis output, a new written orientation plan and an orientation checklist were made to the organization.

### KEYWORDS:

orientation, onboarding, onboarding plan

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
1.1 Taustaa työlle	6
1.2 Tutkimusongelma ja opinnäytetyön tavoite	7
1.3 Tutkimusmenetelmät	7
1.4 Toimeksiantajan esittely	8
<b>2 PEREHDYTTÄMINEN</b>	<b>9</b>
2.1 Perehdyttämisen käsite	9
2.2 Perehdyttämisen tavoite ja hyödyt	11
2.3 Perehdyttämisen prosessi	13
2.4 Perehdyttämisen käytänteet	16
2.5 Perehdyttämisaineisto	19
<b>3 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS</b>	<b>21</b>
3.1 Tutkimusongelma ja aineistonkeruu	21
3.2 Tutkimuksen tulokset	24
<b>4 JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>34</b>
4.1 Pohdinta ja kehittämissuositukset	34
4.2 Tutkimuksen luotettavuus	36
4.3 Opinnäytetyön merkitys organisaatiolle	37
<b>LÄHTEET</b>	<b>39</b>

## LIITTEET

Liite 1. Perehdyttämissuunnitelma.

## KUVAT

Kuva 1. Ryhmittelemättömät ideat.	31
Kuva 2. Ryhmitellyt ideat.	33

## KUVIOT

Kuvio 1. Perehdytys ja työhönopastaminen (Työturvallisuuskeskus 2013)	10
Kuvio 2. Perehdytyksen suunnittelu (Eklund 2018, 76).	15

## TAULUKOT

Taulukko 1. Perehdyttämisen nykytila. Ilmaukset ja niiden tiivistäminen ja luokittelu.	24
Taulukko 2. Perehdyttämisen kehittäminen. Tiivistetty ilmaus, luokittelu ja yläluokka.	26
Taulukko 3. Ryhmitellyt ajatukset perehdyttämisestä.	31

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Taustaa työlle

Ensimmäisenä työpäivänä uutta työntekijää jännittää. Työntekijän päässä poukkoilee monta asiaa. Tuliko tehtyä oikea valinta, mitäköhän tästäkin tulee, opinko kaikki uudet asiat ja miten hyvin suoriudun työstäni, olenko työnantajan mielestä sittenkin virherekrytointi? Parhaimmassa tapauksessa nämä mietteet pyyhkiytyvät uuden työntekijän mielestä sillä hetkellä, kun työnantajan edustaja ottaa työntekijän vastaan ja aloittaa perehdytyksen. Pahimmillaan uutta työntekijää kierrätetään ovelta ovelle eikä kukaan muista, että uusi työntekijä on ylipäättään aloittamassa. Pahinta tässä vaiheessa on kuulla lause ”ai, tänäänkö sinä aloitat? Jaahas, mistäs sulle sitten saadaan kaikki tarvittavat työvälineet”?

Yritys laittaa usein rekrytointiin melkoisesti rahaa ja vaivaa. Juhlan paikka on silloin kun rekrytointi on onnistunut, ja yritys on saanut palkattua huipputyypin. Mutta itseasiassa rekrytoinnin eteen tehty työ ei ole vielä valmis, sillä onnistuneen rekrytoinnin voi pilata huonolla työhön perehdyttämisellä. (Gelin & Brennan 2017, 1)

Perehdyttämisen merkitys ymmärretään helpommin niissä työtehtävissä, joiden hoitamiseen työhön opastaminen on välttämätöntä tai kun palkataan nuoria työntekijöitä. Perehdyttäminen saatetaan jättää vähäisemmälle huomiolle silloin kun oletetaan, että uusi tulija osaa jo työnsä. Tällainen tilanne esiintyy usein esimies- ja asiantuntijatehtäviin perehdyttämisessä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14-15) Huonosti organisoitu perehdytys aiheuttaa kuitenkin stressiä sekä uudelle työntekijälle että yritykselle. Stressin lisäksi saatetaan menettää rahaa ja mahdollisuus saada organisaatioon juuri sen kaipaama osaaja. Rekrytointiin ja perehdytykseen panostetut sijoitukset menetetään jos uusi työntekijä päättääkin lähteä yrityksestä jo työsuhteen alkumetreillä. (Eklund 2018, 19-20) Suunnitelmallisella ja laadukkaalla perehdytyksellä voidaan tukea uutta työntekijää työsuhteen alkumetreillä, varmistaa uuden työntekijän sitoutuminen organisaatioon ja saada työntekijäresurssista toivottu hyöty organisaation käyttöön mahdollisimman nopeasti. (Reese 2005, 23)

## 1.2 Tutkimusongelma ja opinnäytetyön tavoite

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, minkälainen on Mannerheimin Lastensuojeluliiton Varsinais-Suomen piirin perehdyttäminen. Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda organisaation käyttöön toimiva perehdyttämissuunnitelma. Suunnitelman tarkoituksena on luoda yhtenäinen toimintamalli, jonka avulla perehdyttäminen toteutetaan suunnitelmallisesti ja jossa perehdyttäjien vastuut on jaettu ja perehdytyksen onnistumista seurataan.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset voidaan tiivistää seuraaviksi:

- Millainen on perehdytyksen nykytila kohdeorganisaatiossa tällä hetkellä?
- Miten perehdytystä voisi kehittää?
- Mitä asioita perehdytykseen tulee sisällyttää?

Tällä hetkellä MLL:n Varsinais-Suomen piirissä on perehdyttämissuunnitelma, mutta se ei ole enää ajan tasalla eikä aktiivisessa käytössä.

## 1.3 Tutkimusmenetelmät

Laadullisen tutkimuksen yleisimmin käytettyjä tutkimusmenetelmiä ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja dokumenteista kerätty aineisto. Menetelmiä voi käyttää rinnakkain ja yhdistelemällä tutkimuksen tekijän resurssien mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 3. luku). Tämän tutkimuksen kohdeorganisaation perehdytyksen nykytilasta on kerätty aineistoa ryhmähaastattelulla, havainnoimalla ja lomakekyselyn avulla. Samoilla tutkimusmenetelmillä on selvitetty myös työntekijöiden mielipidettä siihen, miten perehdytystä voitaisiin parantaa. Aivoriihi -menetelmää käytettiin kun selvitettiin mitä asioita työntekijöiden mielestä perehdytykseen tulisi sisällyttää. Aihorihityöskentely kuuluu ongelmanratkaisun standardimenetelmiin ja sen avulla on tarkoitus ideoida tai etsiä ratkaisua ongelmaan (Moilanen, Ojasalo, Ritalahti 2016, 160.)

#### 1.4 Toimeksiantajan esittely

Mannerheimin Lastensuojeluliiton Varsinais-Suomen piiri ry alueellinen lastensuojelujärjestö, jonka tarkoituksena on yhteistyössä Mannerheimin Lastensuojeluliiton (MLL) ja sen paikallisyhdistysten kanssa edistää toimialueellaan lasten, nuorten ja lapsiperheiden perusturvallisuutta, hyvinvointia ja tervettä kehitystä. MLL:n Varsinais-Suomen piirin kotipaikka on Turussa. Sääntöjen mukaisesti MLL:n Varsinais-Suomen piiri

- tukee ja ohjaa paikallisyhdistyksiä ja niiden vapaaehtoistoimintaa sekä edistää niiden keskinäistä yhteistyötä
- edistää lasten oikeuksien toteutumista ja vaikuttaa alueellaan lapsi-, nuoriso- ja perhepolitiikkaan
- järjestää lapsille, nuorille ja lapsiperheille alueellisia palveluja, tilaisuuksia ja tapahtumia sekä järjestää ammatillisesti ohjattua vapaaehtoistoimintaa
- edistää nuorten elämänhallintaa ja ehkäisee heidän syrjäytymistään sekä tarjoaa nuorille osallistumismahdollisuuksia
- edistää alueellisesti lapsiperheiden terveitä elintapoja ja hyvän elinympäristön kehittämistä ja lastenkulttuuria
- toimii muillakin vastaavilla tavoilla lasten, nuorten ja lapsiperheiden hyväksi ja liiton tarkoituksen toteuttamiseksi.

Piirin tarkoituksena on tuottaa palveluita lapsiperheille, kunnille ja ammattilaisille, vaikuttaa lapsia ja perheitä koskevaan päätöksentekoon sekä tarjota mahdollisuuksia tehdä vapaaehtoistyötä lasten, nuorten ja perheiden hyväksi. Piirin toimintaa tukevat kunnat, Sosiaali- ja terveysministeriön avustuskeskus (STEA) ja yritykset.

MLL:n Varsinais-Suomen piiri ry on Mannerheimin Lastensuojeluliiton keskusjärjestön jäsen ja yksi Suomen 10 MLL:n piirijärjestöstä. MLL:n Varsinais-Suomen piirin alueella toimii 67 paikallisyhdistystä, joissa on jäseniä 11 176. Piirin toiminta-alueena on koko Varsinais-Suomi. Henkilökunta koostuu noin 30 osa-aikaisesta ja kokoaikaisesta työntekijästä. (MLL:n Varsinais-Suomen piiri ry 2019)



## 2 PEREHDYTTÄMINEN

### 2.1 Perehdyttämisen käsite

Perehdyttämisprosessissa ulkopuolisesta ihmisestä tulee organisaation jäsen ja yrityksen työntekijä, joka on omaksunut yrityksen toimintatavat ja kulttuurin. Ammattitaitoisinkin uusi työntekijä tarvitsee perehdyttämistä, sillä hankittu pätevyys ei pelkästään riitä työssä toimimiseen, vaan uusi työntekijä tarvitsee ammattitaitonsa lisäksi tietoa ja opastusta uudessa toimintaympäristössä toimimiseen. Perehdyttämistä tarvitaan myös silloin kun yrityksen työntekijä siirtyy toiseen rooliin yrityksen sisällä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 13-15.) Myös pitkän poissaolon jälkeen työntekijä tarvitsee perehdytystä. Työterveyslaitoksen vuonna 2015 teettämän kyselyn mukaan lähes 2500 työpaikasta vain noin joka viidennellä oli kirjattu toimintamalli työhön palaavien työntekijöiden perehdyttämiseksi (Terävä 2017.)

Perehdyttämisen toteutus vaihtelee työntekijän ja organisaation mukaan, mutta sen järjestämisvastuu perustuu työturvallisuuslakiin (14 §). Työturvallisuuslaki vaatii työnantajan antamaan työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä. Työturvallisuuslaki määrittelee työnantajan myös perehdyttämään työntekijää riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin sekä turvallisiin työtapoihin. (Eklund 2018, 26.) Työturvallisuuden hallinta lähtee siitä, että työpaikalla tunnistetaan työprosessit, toimintatavat ja työolosuhteet ja niihin liittyvät mahdolliset vaara- ja haittatekijät. Ennakointi on ensisijaisen tärkeää työturvallisuudessa ja vahinkojen ehkäisyssä. Työturvallisuudesta tulisi tehdä luonteva osa työpaikan päivittäistä toimintaa ja johtamisjärjestelmää. (Työturvallisuuskeskus 2019.)

Perehdyttäminen on yksi yrityksen henkilöstöstrategian osa-alue. Henkilöstöstrategia nojautuu taas yrityksen liiketoimintastrategiaan. Liiketoimintastrategiassa yritys on ottanut kantaa siihen minkälaista osaamista ja työvoimaa yrityksen menestys vaatii. Henkilöstöstrategian avulla yritys suunnittelee voimavaroja ja kasvun mahdollisuudet. Päivittäisen johtamisen käytänteet ovat yrityksen henkilöstöpolitiikkaa, jota esimiehet ja henkilöstöosasto toteuttavat. (Viitala 2013, 24-25.)

Perehdyttämisen käsitteen sisältö on muuttunut ajan kuluessa. Merkille pantavaa on myös se, että merkitys vaihtelee ja tulee vaihtelemaan tulevaisuudessakin eri organisaatioissa. Kupias ja Peltola (2009) näkevät perehdyttämisen kokonaisuutena, johon kuuluu

alku- ja yleisperehdyttäminen ja työhön opastus. (Kupias & Peltola 2009, 17-19.) Perehdytys sisältää toimia, joiden tavoitteena on varmistaa, että uusi työntekijä oppii hallitsemaan työnsä ja sopeutuu työyhteisöön. Perehdytyksen aikana työntekijä oppii uutta ja joutuu soveltamaan oppimaansa tietoa. Myös organisaatio on uuden edessä kun se joutuu muokkaamaan olemassa olevia toimintatapojaan ja sopeutuu uuden työntekijän mukaan tuomiin muutoksiin (Eklund 2018, 25.) Kjelin ja Kuusiston mukaan uuden työntekijän perehdytys pyrkii siihen, että työntekijä omaksuu organisaation toimintatavat ja kulttuurin. Prosessissa pidetään tärkeänä sitä, että organisaation yhteiset käytännöt säilyvät, toiminta on selkeää, jatkuvaa ja laadultaan tasaista (Kjelin & Kuusisto 2003, 15.) Juholin (2009) katsoo perehdytyksen alkavan jo rekrytoinnista, ellei jopa aikaisemmista mielikuvista organisaatiosta. Kuitenkin varsinainen perehdytys alkaa vasta valituksi tulemisen jälkeen (Juholin 2009, 233).



Kuvio 1. Perehdyttäminen ja työhönopastus (Työturvallisuuskeskus 2013).

Työterveyslaitos (2013) määrittelee perehdyttämisen kokonaisuutena, johon kuuluvat perehdyttäminen ja työnopastus. Perehdyttämisessä työntekijä oppii työpaikkansa tavat, ihmiset ja työhön liittyvät odotukset. Työnopastuksessa uusi työntekijä perehdytetään työtehtäviin, kerrotaan mistä vaiheista työt koostuvat ja mitä tietoa ja osaamista työntekijältä edellytetään. Työnopastusta annetaan myös esimerkiksi silloin kun työpaikalle tulee uusi laite, aine tai kone. Työnopastusta tarvitaan myös silloin jos työpaikalla on sattunut työtapaturma tai annettuja turvallisuusohjeita on laiminlyöty. (Ahokas & Mäkeläinen 2013, 1-4.)

Englanninkielisissä tutkimuksissa perehdyttämistä kuvataan muun muassa termeillä *onboarding*, *induction* ja *orientation*. Karen Wallacen (2007) mukaan perehdytyksessä (*orientation*) keskitytään laajaan kokonaisuuteen, joka vastaa kysymykseen miksi. Perehdytyksen avulla yrityksen työntekijä ymmärtää tietyt perustavanlaatuiset asiat

yrittäjien toiminnasta: mitä yrityksen on tarkoitus tehdä ja miksi sekä miten työntekijä itse vaikuttaa yrityksen toimintaan. Perehdytyksen tavoitteena on kertoa työntekijälle mihin hän sijoittuu organisaatiossa ja mitkä ovat työntekijän tavoitteet (Wallace 2007, 168). Perehdytys (onboarding) voidaan kuvata myös prosessina, jossa uusi työntekijä sopeutetaan yrityksen sosiaaliseen ympäristöön ja yrityksen tavoitteisiin mahdollisimman nopeasti ja sujuvasti (Bauer 2010, 1). Perehdyttämistä (onboarding) tai organisaatioon sopeutumista (organizational socialization) voidaan kuvata myös toimina, joiden avulla uusi työntekijä saa organisaatiossa toimimiseen tarvittavat tiedot ja taidot ja hänestä tulee ulkopuolisesta henkilöstä organisaation jäsen (Bauer & Erdogan 2011, 51).

## 2.2 Perehdyttämisen tavoite ja hyödyt

Perinteinen perehdytys lähti siitä oletuksesta, että yritys ja sen työyhteisö on täydellinen luomus, johon uuden työntekijän tulisi sopeutua, ja vieläpä mitä nopeammin, sen parempi. Perehdytyksen pääpaino oli siinä, että uudelle tulokkaalle kerrottiin tärkeimmät tekniset asiat yrityksestä, jonka jälkeen työntekijä oli valmis töihin. Myöhemmin perehdytys nähtiin pitkäkestoisempaan ja vuorovaikutteisempaan prosessiin ja yritykset ymmärsivät ettei perehdytyksen tarkoituksena ollut vyöryttää kaikkea tarvittavaa tietoa mahdollisimman nopeasti uudelle tulokkaalle. (Juholin 2009, 233-234.) Organisaatiot ja työtehtävät muuttuvat ja monimutkaistuvat, jolloin myös perehdytyksen tulee olla laajempaa ja monimuotoisempaa (Kupias & Peltola 2009, 13). Tämän päivän työelämän haasteet perehdyttämisessä tulevat koskemaan uuden sukupolven eli milleniaalien perehdyttämistä. Uusi työntekijäsukupolvi kaipaa uudenlaista otetta perehdytykseen eikä heidän kanssaan voida toimia kuten aikaisempia sukupolvia perehdytettäessä. Milleniaalien perehdyttämisessä tulisi erityisesti muistaa se, että milleniaalit eivät välttämättä viivyttele päätöstä vaihtaa työpaikkaa, jos he eivät ole tyytyväisiä uuteen työpaikkaan. (Shufutinsky & Cox 2019, 35)

Perehdytys on keino johtaa organisaatiota kohti sen strategiassa määritellyjä tavoitteita. Perehdyttäminen tulisi nähdä osana organisaation toimintaa ja sen tulisi olla linjassa strategian kanssa. (Eklund 2018, 27.) Perehdytyksellä luodaan mielikuvaa yrityksestä ja pyritään sitouttamaan työntekijä työyhteisöön ja yritykseen (Surakka & Laine 2011, 152). Juholinin mukaan organisaatiolle yli 5 prosentin työntekijävaihtuvuus on rasite ja tätä yritykset yrittävät välttää panostamalla hyvään työnantajamaineeseen, sen saavuttamiseen ja pitämiseen. Työnantajamainetta voidaan tarkastella ulkoa ja sisältä päin, jossa

sisäinen maine on työntekijöiden arvio organisaatiosta ja ulkoinen maine on ulkopuolisten, esimerkiksi työnhakijoiden arvio yrityksestä. Työnantajamaine on aineetonta pääomaa, josta yrityksen menestys ja toimintaedellytykset riippuvat, sillä työnantajamaine on hyvän henkilöstön pitämisen ja saamisen edellytys. (Juholin 2009, 274-275.)

Huolellinen perehdytys kannattaa taloudellisesti. Kun asiat lähtevät sujumaan alusta asti oikein, vältetään turhilta virheiltä ja korjaamisilta. (Surakka & Laine 2011, 152.) Sitouttaminen ei kuitenkaan ole kaikkien organisaatioiden perehdyttämisen tavoitteena. Lyhyiden työsuhteiden ja osa-aikaisuuksien lisääntyessä, yrityksen tavoitteena saattaa olla muu kuin sitouttaminen. Näissä tilanteissa yrityksen prioriteettina saattaa ennemminkin olla nopea työn oppiminen ja olennaisimpien asioiden hallinta. Yritys määrittelee oman organisaationsa perehdyttämisen prosessin omien tavoitteidensa mukaan (Eklund 2018, 28-30.)

Perehdyttämisen tavoite voidaan kuitenkin tiivistää kolmeen ydintavoitteeseen

- yksilön oppiminen
- työn hallitseminen ja
- työyhteisöön sosiaalistuminen (Kjelin & Kuusisto 2003, 46.)

Työterveyslaitos muistuttaa, että perehdyttäminen on työnantajan vastuulla. Perehdytyksen tavoitteena on saada henkilöstön asennoitumaan myönteisesti työhön ja organisaatioon. Perehdytyksellä edistetään aktiivisuutta ja itsenäisyyttä sekä luodaan tiedollisia että taidollisia valmiuksia työntekoon. Perehdyttämisellä edistetään myös työterveyttä ja -turvallisuutta. (TTK 2016.)

Laadukkaalla perehdyttämisellä voidaan saavuttaa monia hyötyjä. Kun yritys hoitaa työhön opastamisen hyvin, työntekijät pystyvät välttämään virheitä. Selkeät toimintatapaohjeet vähentävät tehotonta toimintaa ja aikatauluissa on mahdollista pysyä. Virheet sen sijaan voivat johtaa asiakasmenetyksiin ja uskottavuuden menettämiseen asiakkaiden silmissä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20.) Suunnitelmallisen perehdytyksen avulla yritys voi kiinnittää huomiota perehdytyksen laatuun ja tasapuolisuuteen sekä antaa kaikille työntekijöille samanlaiset mahdollisuudet onnistua työssään. Perehdytysprosessin onnistumisen on yrityksille merkityksellistä taloudellisesti, sillä rekrytointi ja perehdyttäminen vievät organisaation resursseja ja organisaatio toivoo tietenkin, että uusi työntekijä lunastaa odotuksensa ennen pitkään. Suunnitelmallisuudella voidaan myös varmistaa se,

että perehdytysprosessia kehitetään muuttuvan työelämän tarpeiden mukaisesti. (Eklund 2018, 31-32.)

Suunnitelmallisen perehdytyksen hyötynä on myös työntekijöiden sitoutuminen työpaikkaan ja työtyytyväisyys (Eklund 2018, 34). Tehokkaasti perehdytetty työntekijä varmimmin sitoutuu työhön ja organisaatioon. Asianmukaisen perehdytys tuo organisaatiolle useita muitakin hyötyjä. Optimoitu perehdytysprosessi saa aikaan tehokasta esimiesalaistyöskentelyä, vahvemman siteen työntekijöiden välille, nopeamman kulttuurin omaksumisen ja tärkeän panoksen työntekijöiden sitoutumiseen ja työssä pysymiseen. (Cesário & Chambel 2019, 1473.)

Tehokkaasti toimivat organisaatiot tarvitsevat työntekijöitä, jotka pystyvät oppimaan ja tuottamaan luovia ratkaisuja. Ilman riittävää lepoa ollut ihminen toimii tehottomasti ja oppii huonosti. (Viitala 2013, 212.) Työhyvinvointi on toimenpiteitä, joilla pyritään terveyden, turvallisuuden ja hyvinvoinnin parantamiseen työpaikoilla mutta jonka samanaikainen tavoite on myös tuottavuuden edistäminen ja yrityksen menestyminen (Anttonen & Räsänen 2009, 30). Joen (2018) mukaan työhyvinvointi perustuu työterveyshuoltoon, työturvallisuuteen, työpaikan ilmapiiriin, työntekijöiden suorituskykyyn ja osaamiseen sekä esimiesten johtamistaitoihin (Joki 2018, 176). Suunnitelmallisen ja laadukkaan perehdytyksen avulla organisaatiolla on paremmat mahdollisuudet saada pidettyä työntekijät tyytyväisinä ja sitoutuneina yritykseen. Aloilla, jotka joutuvat kilpailemaan hyvistä työntekijöistä, työssä viihtyvyyteen on panostettu erityisesti. Näiden alojen yritysten tulee pyrkiä tunnistamaan työssä viihtyvyyteen vaikuttavat asiat ja panostaa niihin erityisesti (Eklund 2018, 31-35.)

### 2.3 Perehdyttämisen prosessi

Perehdyttämisen luonne voi olla organisaatiosta riippuen muodollista, joustavaa, virallista tai epävirallista. Ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa perehdyttää ja erilaiset organisaatiot hyötyvät erilaisista perehdytyksen tavoista. (Eklund 2017, 81.)

Perehdyttämisen sisällön suunnittelussa tärkeintä on kolme perussääntöä eli kokonaiskuvan antaminen, oikea-aikaisuus ja konkreettisuus. Uusi työntekijä tarvitsee aivan työsuhteensa alussa tietoa siitä, miten hän selviytyy työssään arkipäiväisistä asioista. Aivan alussa yksityiskohtaiset tiedot eivät ole tärkeitä, vaan oleellista on se kenen puoleen voi tarvittaessa kääntyä. Perehdytyksessä tulee yhdistää toisiinsa yksittäisiä ja pieniä asioita

ja toisaalta suuria ja laajoja kokonaisuuksia. Kokonaiskuvan kannalta uudelle työntekijälle on merkityksellistä oppia tuntemaan yrityksen tärkeimmät intressitahot eli asiakkaat, henkilöstö ja omistajat. (Kjelin & Kuusisto 2003, 198-202.) Perehdytyksessä oikeisiin henkilöihin tutustumista painottavat myös Rollag, Parise ja Cross (2005). Heidän mielestään perehdytyksessä esimiesten tuli siirtyä tietopainotteisesta perehdyttämisestä vuorovaikutukselliseen perehdyttämiseen. Esimiehen tehtävänä on pitää huolta siitä, että uusi työntekijä tutustuu niihin henkilöihin, jotka voivat auttaa häntä onnistumaan työssään ja joilta hän saa tarpeellista tietoa työnsä suorittamiseen. Näin toimien uudella työntekijällä on hyvät verkostot jo työsuhteen alusta lähtien. (Rollag ym. 2005, 41.)

Perehdytysprosessin suunnittelussa yrityksen tulee ottaa useita näkökulmia huomioon. Eklund (2018) tuo esille kuviossa 2 olevat näkökulmat, jotka organisaation tulee ottaa huomioon perehdytysprosessia suunnitellessaan.



Kuvio 2. Perehdytyksen suunnittelu (Eklund 2018, 76).

Perehdytystä suunniteltaessa tulee päättää kenen vastuulla perehdytys on. Osan asioista esimies voi delegoida mutta päävastuu on aina esimiehellä. Tässä kohtaa pitää myös varmistaa resurssien riittävyys. Perehdytystä tekevää auttaa se, että koko organisaatio ymmärtää perehdyttämisen tärkeys ja se, ettei perehdyttäjä voi olla perehdytyksen aikana tavalliseen tapaan saatavilla.

Suunnittelussa tulee myös miettiä mitä asioita perehdytyksen aikana tullaan käymään läpi ja mitä toimintatapoja ja pelisääntöjä pitää käydä läpi. Tarkistuslistat auttavat perehdyttäjä muistamaan mitä asioita on tarkoitus käydä läpi perehdytyksen aikana.

Myös aikataulu tulee ottaa huomioon suunnittelussa. Mikä on perehdytettävien asioiden järjestys ja mikä on koko perehdytyksen suunniteltu kesto. Suunnitelman etenemisen seuranta pitää perehdytyksen punaisen langan perehdyttäjän käsissä.

Perehdytystä suunniteltaessa pitää miettiä myös, miten perehdytys käytännössä hoidetaan, jotta prosessi olisi tehokas ja oppiminen mielekäästä. Erilaisia tapoja on useita, mm. koulutustilaisuudet, käytännön tekeminen tai itsenäinen opiskelu. Perehdytysprosessin tulisi olla joustava, joka ottaa huomioon jokaisen työntekijän yksilölliset ominaisuudet. Joustamaton prosessi ei ole kummankaan etu. (Eklund 2018, 76-80.)

Kupias ja Peltola (2009) näkevät, että perehdytys on prosessi, jossa on erilaisia, toisiaan seuraavia vaiheita ja niillä on omat tavoitteensa. Nämä kuusi vaihetta ja päätavoitteet ovat seuraavat:

1. Ennen töihin tuloa  
Työntekijä saa yleiskuvan tulevasta työstään ja siihen liittyvistä odotuksista. Perehdyttäjä valmistele uuden työntekijän työpisteen ja työyhteisön tulokkaaseen.
2. Vastaanotto ja ensimmäinen päivä  
Työntekijä tutustutetaan lähimpiin työtovereihin ja tiloihin. Uusi työntekijä saa työvälineet ja osaa liikkua työympäristössä.
3. Ensimmäinen viikko  
Uusi työntekijä pääsee kiinni työtehtäviin ja hän saa kokonaiskuvan siitä, mihin kaikkeen hänen tulee perehtyä selviytyäkseen työstään.
4. Ensimmäinen kuukausi  
Työntekijä pystyy tekemään tuottavaa työtä ja on sisäistänyt yksikön toimintakulttuurin.
5. Ensimmäiset neljä kuukautta  
Työntekijä selviytyy työstään jo itsenäisesti ja osaa hankkia tietoa työstään. Hän tuntee olevansa osa työyhteisöä ja organisaatiota.
6. Työsuhteen päättyessä  
Työntekijä luovuttaa käytössään olleet työvälineet. Hänelle jää myönteinen kuva yrityksestä ja tunne siitä, että hänen mielipiteitään on kuunneltu. (Kupias & Peltola 2009, 173-176.)

Juholin (2009) näkee perehdytysprosessin muodostuvan kolmesta vaiheesta: ennen tuloon tuloa, työt aloitettaessa ja muutama kuukausi sen jälkeen (Juholin 2009, 236).

Samankaltaiseen jakoon on päätyntä myös Smith (2013), joka painottaa työnantajaa huolehtimaan perehdytykseen liittyvästä etukäteistyöstä. Perehdytykseen liittyy tärkeänä vaiheena se etukäteistyö, josta perehdyttäjän tulee huolehtia ennen uuden työntekijän aloittamista. Työnantajan tulee hoitaa uuden työntekijän tarvitsemat työvälineet, luvat ja työpiste kuntoon. Nämä ovat pieniä, mutta sitäkin tärkeämpiä asioita uudelle työntekijälle. Laadukkaalla perehdyttämisellä työnantaja voi luoda positiivisen työntekijätyönantajasuhteen. (Smith 2013). Kun työvälineet ja työpiste on kunnossa, uuden työntekijän on helppo aloittaa uudessa paikassa ja hän tuntee olevansa odotettu (Kupias & Peltola 2009, 173). Cesário ja Chambel (2019) pitävät ensimmäisiä työpäiviä tärkeinä työhön ja organisaatioon sitoutumisen kannalta. Erityisen tärkeänä he pitävät esimiesten ja yrityksen johdon antamaa huomioita uudelle työntekijälle hänen ensimmäisinään työpäivinä. Huolellinen perehdyttäminen unohtuu usein yrityksiltä, sillä se vaatii esimiehiltä jatkuvaa seuranta, innovatiivista lähestymistä ja säännöllisen palautteen pyytämistä uusilta työntekijöiltä, jotta uudet työntekijät omaksuvat yrityksen arvot ja selviytyvät työn haasteista. (Cesário & Chambel 2019, 1473.)

Reese (2005) kuvailee johtohenkilöiden perehdytysprosessin kompastuskiviksi asioita, jotka juontavat juurensa jo rekrytointiprosessista ja ne olisi helpointa välttää jo siellä. Työnhakijan odotukset työpaikasta tulisi jo rekrytointivaiheessa selvittää ja kertoa työtehtävään liittyvistä mahdollisuuksista. Tässä vaiheessa tapahtuneet virheolettamukset vaikuttavat uuden työntekijän ja työnantajan suhteeseen. Tämän vuoksi työnkuvauksen tulee olla selkeä ja johdonmukainen ja rekrytointivaiheessa annetuista lupauksista tulee pitää kiinni. Paras perehdytysprosessi on sellainen, joka huomioi kaikki ne toimet, joilla työntekijä saadaan sopeutumaan uuteen organisaatioon ja auttaa korjaamaan rekrytointivaiheessa ilmenneitä puutteita. (Reese 2005, 24.)

Ketola (2010) havaitsi asiantuntijaorganisaation perehdytystä tutkiessaan sen, miten tärkeää perehdytyksen seuranta on. Seurannan avulla yritys saa tärkeää tietoa perehdytykseen osallistuvilta itse perehdytykseen liittyen sekä perehdytysprosessiin liittyen. Seuranta voidaan tehdä palautekyselyillä tai henkilökohtaisemmillä arvointi- ja palautekeskusteluilla. (Ketola 2010, 166-167.)

## 2.4 Perehdyttämisen käytänteet

Esimies on avainasemassa perehdyttämisessä. Pienissä yrityksissä esimiehellä saattaa olla suurin vastuu perehdyttämisessä, kun taas isommissa organisaatioissa



perehdyttämistä on jaettu useammalle taholle. Tavallista on se, että perehdyttämiseen osallistuu suuri joukko työntekijöitä. Silloin kun vastuu on jaettu, on tärkeää, että jollakin henkilöllä on kuitenkin kokonaisperehdyttämisen koordinoivastuu. (Kupias & Peltola 2009, 94-95.)

Bauer (2011) listaa parhaimmiksi perehdytyskäytänteiksi seuraavat asiat:

- huolehdi käytännön asioista ennen ensimmäistä työpäivää
- tee ensimmäisestä työpäivästä erityinen
- käytä muodollista perehdytysuunnitelmaa
- laadi kirjallinen perehdytysuunnitelma
- tee perehdytyksestä osallistava
- varmista, että perehdytysohjelma on toteutettu johdonmukaisesti
- varmista, että perehdytysohjelmaa päivitetään säännöllisesti
- hyödynnä teknologiaa helpottaaksesi perehdytysprosessin läpiviemistä
- pidä huolta, että perehdytyksen etenemistä seurataan säännöllisesti (esim. 30, 60, 90 ja 120 päivän päästä ja vuoden kuluttua)
- ota sidosryhmät mukaan perehdyttämisen suunnitteluun
- sisällytä sidosryhmien tapaamiset perehdytysuunnitelmaan
- kirkasta itsellesi ja uudelle työntekijälle tavoitteet, aikataulut, roolit ja vastuut (Bauer 2011, 16.)

Perehdyttämisen tulee olla yksilöllistä, sillä uudet työntekijät poikkeavat toisistaan ja yksilöllisyys tulee ottaa huomioon, kun tavoitteena on hyvä ja tehokas perehdyttäminen (Kupias & Peltola 2009, 88). Cable, Gino ja Staats (2013) neuvovat esimiehiä rohkaistamaan tulokkaita tuomaan heti työsuhteen alussa omia näkökulmiaan ja vahvuuksiaan esille. Uusia työntekijöitä tulisi haastaa avautumaan omista vahvuuksistaan. Kun uusia työntekijöitä rohkaistaan tuomaan enemmän itsestään työpaikalle ja annetaan mahdollisuuksia käyttää vahvuuksiaan työssä, se tuo myös työpaikalle itselleen enemmän: yritykseen sitoutuneita työntekijöitä, jotka pyrkivät tekemään parhaansa. (Cable, Gino & Staats 2013, 24-28.) Perehdyttäjän kannattaa nähdä kokeneen uuden työntekijän perehdyttäminen organisaation mahdollisuutena oppia uutta. Kokeneemman uuden työntekijän alkuvaiheen havaintoja uudesta työpaikasta ja työntekeemisestä kannattaa hyödyntää. Uudella työntekijällä on aikaisempia vertailukohteita ja hänen on mahdollista tehdä tuoreita havaintoja toimintatavoista, joihin nykyiset työntekijät ovat tottuneet.

Perehdyttävälle kannatta antaa mahdollisuus kyseenalaistaa ja kertoa aikaisempien työpaikkojen toimivista käytännöistä. (Joki 2018, 113.)

Perehdyttäminen tulisi mukauttaa yksilön, uuden työntekijän tilanteen mukaan (Joki 2018, 112, Wallace 2007, 170). Perehdytyksen sisältöön ja laajuuteen vaikuttavat uuden työntekijän tuleva työrooli, ammatillinen osaaminen, kokemus alalta ja työntekijän ikä. Jos uusi työntekijä tulee samalta alalta, samansisältöisiin tehtäviin, voidaan olettaa, että tulijalla on selkeämpi käsitys tulevista työtehtävistä kuin sellaisella, joka tulee toiselta alalta uuteen työtehtävään. Nuori, työuran alussa oleva uusi työntekijä tarvitsee toisella tavalla tietoa perusasioista kuin kokenut kollega. Esimiestehtäviin tuleva tarvitsee laajemman perehdytyksen kuin muille tasolle tuleva työntekijä tarvitsee. Esimiestehtävissä toimiakseen työntekijän tulee perehtyä toimintaympäristöön sekä siihen, millaiset ovat hänen valtansa ja toisaalta vastuunsa suhteessa alaisiinsa ja koko organisaatioon. (Joki 2018, 112-113.) Rekola (2016) selvitti diplomityössään erään tietotyöalan yrityksen perehdytystä ja huomasi, että perehdytys on haasteellista silloin kun työntekijöiden työtehtävät eroavat toisistaan. Lisähaastetta tehokkaalle perehdyttämiselle toi myös työtehtävien vaihtelevuus resurssitarpeen mukaan, jolloin uusiin työtehtäviin pitäisi saada nopeasti perehdytys. Tämä edellyttää myös räätälöidyn perehdytyksen tarpeen. (Rekola 2016, 38.)

Ketola (2010) esittää väitöstutkimuksessaan havaintomateriaalinsa analysoinnin tuloksena, että yksi perehdytyksen epäonnistumisen syynä on roolien epäselvyys. Parhaimmillaan perehdytys etenee kuitenkin tehokkaasti, kun kaikki osapuolet noudattavat sovitutuja käytäntöjä. Lisäksi perehdyttämisen jaksottaminen pidemmälle aikavälille varmistaa sen, että uusi työntekijä pystyy omaksumaan hänelle annettavan tiedon. (Ketola 2010, 163-164.)

Aloilla, jotka kärsivät työvoimapulasta, on perehdytykseen panostaminen ja siinä onnistuminen merkityksellistä. Hyvin hoidettu perehdytys luo positiivista mielikuvaa, joka on arvokasta silloin kun pyritään rekrytoimaan uutta henkilöstöä. (Joki 2018, 114.) Kun yrityksellä on hyvä maine työnantajana, se saa aikaa vetovoimaa työnantajaa kohti ja hakemuksia avoimiin työpaikkoihin tulee (Juholin 2009, 233). Mielikuvien muuttaminen on vaikeaa, joten yrityksen tulee käyttää kaikki tilaisuudet hyödykseen ja muistaa panostaa myös harjoittelijoiden, kesätyöntekijöiden ja muiden lyhytaikaisten työntekijöiden perehdytykseen. (Joki 2018, 114.)

## 2.5 Perehdyttämisaineisto

Perehdyttämisen suunnittelun alussa yrityksen tulee luoda mielikuva siitä mitä yritys haluaa perehdyttämisprosessilla tarjota tulokkaalle. Perehdytyksen tavoitteet ja näkökulmat tulee pukea sanoiksi, jotta ne voidaan kirjata perehdytysuunnitelmaan, -oppaaseen tai -ohjelman muotoon. (Eklund 2017, 75-76.)

Perehdyttämishjelman laatimiseen tulee käyttää aikaa ja vaivaa. Se ei kuitenkaan toimi sellaisenaan ikuisesti vaan perehdyttämishjelmaa tulee muistaa päivittää tarvittaessa. (Joki 2018, 114.) Perehdytysuunnitelma tukee käytännön työtä ja perehdytyksen tasa-laatusuutta. Perehdytysuunnitelmassa tuodaan esille asiat, joita uuden työntekijän kanssa käydään läpi. Uudelle työntekijälle saatetaan myös antaa itselleen vastuu siitä, että hän laatii itse oman perehdytysuunnitelmansa. Näin perehdytys on yksilöllinen ja kyseisen työntekijän tarpeita tukeva prosessi. (Eklund 2018, 173-174.)

Sähköisestä tai paperisesta perehdytysmateriaalista on helppo tarkistaa, että perehdytys etenee sovitusti ja järjestelmällisesti. Perehdytysmateriaaleja ovat muun muassa Tervetuloa taloon -kirjanen, jossa esitellään organisaation perustiedot ja työpaikan käytännöt. Perehdyttämisuunnitelmasta löytyy tiedot siitä kuka perehdyttää, milloin ja miten perehdytystä seurataan. Perehdytyksen tarkistuslistasta voidaan tarkistaa missä vaiheessa perehdytys on ja perehdytyksen palautekeskustelulomakkeiden avulla voidaan arvioida miten perehdytys on edennyt ja mihin perehdytyksessä kannattaa jatkossa panostaa. Koeaikakeskustelun avulla voidaan saada selville onko uudella työntekijällä edellytyksen toimia tehtävässään ja joko perehdytys on ollut riittävää. Tämä keskustelu on syytä pitää ennen koeajan päättymistä, jotta tällöin voidaan vielä tehdä korjaavia toimenpiteitä. (Surakka & Laine 2011, 154-156.)

Perehdyttäjä voi koota uudelle työntekijälle tietopaketin yritystä koskevista tärkeimmistä tiedoista. Aineistossa voi olla toiminta- ja vuosikertomus, esitteitä, työohjeita, henkilöstö- tai asiakaslehtiä, toimenkuvia ja henkilöstön yhteystietoja. Myös perehdytyksen ohjelma ja tiedot vastuuhenkilöistä on hyvä antaa perehdytyksen alussa. Kun materiaalin saa kirjallisena, siihen on helpompi palata myöhemmin. (Joki 2018, 118-119.) Kjelin ja Kuusiston (2003) mukaan perehdyttämisen materiaali kannattaisi pitää mahdollisimman vähäisenä. Tärkeänä he pitävät sitä, että materiaaliin on helppo tutustua ja sitä on helppo käyttää. Useissa organisaatioissa on käytössä Tervetuloa taloon -vihkonen, joka annetaan uudelle työntekijälle heti työsuhteen alussa tai jo ennen työsuhteen alkua.

Perehdyttämisen välineenä voidaan käyttää myös intranettiä. Intranettiä voidaan hyödyntää monipuolisesti päivittäisen henkilöstöjohtamisen välineenä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206-211.) Perehdytysohjelmaan on tarpeen merkitä paikka, johon perehdyttäjä ja perehdytettävä työntekijä voivat kuitata kun perehdytys on hoidettu kyseessä olevasta osasta (Eklund 2018, 178).

## 3 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS

### 3.1 Tutkimusongelma ja aineistonkeruu

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, millainen on kohdeyrityksen työntekijän perehdyttämisprosessi ja miten sitä voitaisiin kehittää. Tutkimusongelmaan on haettu ratkaisua laadullisen tutkimuksen menetelmillä. Tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntausta, jossa pyrkimyksenä on tutkimuksen kohteen laadun, ominaisuuksien ja merkityksen ymmärtäminen, kutsutaan kvalitatiiviseksi eli laadulliseksi tutkimukseksi. Laadullinen tutkimus asetetaan usein vastakkain määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen kanssa, joka perustuu kohteen kuvaamiseen ja tulkitsemiseen tilastojen ja numeroiden avulla. (Jyväskylän Yliopisto 2015.)

Kvalitatiiviseen tutkimukseen liittyy aineistolähtöisyys (induktio) kun taas kvantitatiiviseen tutkimukseen liitetään teorialähtöisyys (deduktio). Erottelu ei kuitenkaan ole yksinkertaista, sillä laadullinen tutkimus ei ole puhtaasti aineistolähtöistä eikä määrällinen tutkimus puhtaasti teorialähtöistä. Tutkimus voi sisältää määrällisiä ja laadullisia elementtejä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Aineistolähtöisessä tutkimuksessa pääpaino on aineistossa, jolloin yksittäisistä saaduista havainnoista edetään yleisempiin väitteisiin. Aineisto on siis se, joka määrää ja jonka lähtökohdista teoria rakentuu. Aineistolähtöisessä tutkimuksessa tutkijan tulee pitäytyä aineistossa ja sulkea pois ennakkokäsityksiä ja teorioita. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, havainnointi, kyselyt ja erilaisista dokumenteista kerätty tieto (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tämän opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmiksi valittiin ryhmähaastattelu, havainnointi, lomakekysely ja aivoriihityöskentely.

#### **Ryhmähaastattelu**

Laadulliseen tutkimukseen liittyy usein tutkimushaastatteluja. Haastattelun muotoja ovat lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Haastatteluja tehdään tavallisesti yksilöhaastatteluna, mutta niitä voidaan tehdä myös pari- tai ryhmähaastatteluna. Yksilöhaastattelu sopii hyvin omakohtaisten kokemusten tutkimiseen ja ryhmähaastattelu yhteisön käsitysten tutkimiseen. (Vilka 2015.) Tämän opinnäytetyön aineiston keräämisen menetelmäksi ryhmähaastattelu sopii siis hyvin.

Haastattelu on tutkimusmenetelmänä joustava. Haastattelijalla on tilaisuus toistaa kysymys, tarkentaa kysymystä, selventää sanamuotoa tai oikaista väärinkäsityksiä haastattelun aikana. Haastattelussa on myös muista etuja. Kysymyksiä voi esittää siinä järjestyksessä, jossa ne tuntuvat luontevilta ja kysymykseen voidaan palata haastattelun aikana. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Ryhmähaastattelun haastattelumuodoksi valikoitui teemahaastattelu. Teemahaastattelua varten olin kirjoittanut ylös muutaman kysymyksen, joita halusin haastateltaviltani kysyä. Haastateltavat saivat vapaasti kertoa aiheeseen liittyviä mieleen tulevia ajatuksia.

Valitsin ryhmähaastatteluun mukaan 3 esimiehenä toimivaa työntekijää. Haastattelu toteutettiin 23.5.2019. Haastattelu kesti noin 45 minuuttia. Haastattelussa halusin saada selville, miten perehdytys on hoidettu, millainen perehdytysprosessi on nykyään ja miten sitä tulisi kehittää. Nauhoitin haastattelun ja poimin äänitteestä tärkeimmät kommentit tätä tutkimusta varten.

### **Havainnointi**

Havainnointi aineistonkeruumenetelmänä sopii parhaiten tilanteisiin, joissa on vuorovaikutukseen perustuvaa käyttäytymistä. Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmassa eli perehdyttämisessä on kyse vuorovaikutuksesta ja siten valittu aineistonkeruumenetelmä sopii tämänkaltaisen tutkimusongelman selvittämiseen (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tavanomaisesti havainnointia tehdään osallistavana havainnointina, jolloin tutkija on vuorovaikutuksessa tutkittavien kanssa (Vilkkä 2015). Toteutin havainnointia kohdeyrityksessä työntekijän roolissa, työni liittyy henkilöstöasioiden hoitamiseen ja toimin itsekin perehdyttäjänä. Havainnointia toteutin vuoden 2019 helmikuun ja toukokuun välisenä aikana.

### **Lomakekysely**

Kyselyjä voi käyttää sekä määrälliseen että laadulliseen tutkimukseen. Määrällisessä tutkimuksessa kyselyillä saadaan pinnallista mutta luotettavaa tietoa, kun taas laadullisilla menetelmillä saatu tieto on huonosti yleistettävää mutta syvällistä. (Ojasalo ym. 2015, 121.) Lomakekyselyssä halutaan saada vastaus kysymyksiin, jotka tutkija kirjoittaa kirjalliseen muotoon ja joihin tutkittava vastaa kirjallisesti. Kaikki tutkimukseen osallistuvat saavat kysymykset siis täsmälleen samassa muodossa. Kyselyn tekijän tulee arvioida onko kyselyyn vastanneiden lukumäärä eli otos riittävä suuri. Otoksen koko suhteutetaan perusjoukkoon eli koko tutkimusjoukkoon. (Vilkkä 2015.)

Tein lomakekyselyn, joka oli pääasiassa laadullinen kysely, sillä kyselyn kaikki kysymykset olivat ensimmäistä kysymystä lukuun ottamatta avoimia kysymyksiä. Annoin kyselylomakkeita täytettäväksi vain sellaisille työntekijöille, joiden työnteon aloittamisesta oli kulunut alle 1,5 vuotta. Jaoin lomakekyselyt seitsemälle hiljattain työnsä aloittaneelle työntekijälle 2.4.2019. Sain vastausajan loppuun mennessä yhteensä kuusi vastausta.

Lomakkeessa kysytyt kysymykset olivat:

1. Millaisen arvosanan antaisit työhön perehdytykselle tässä työpaikassa ja työtehtävään, jota nyt teet? Anna arvosana 1-10, jossa 1 on huonoin arvosana ja 10 paras arvosana
2. Mihin asioihin olet saanut perehdytystä?
3. Mihin asioihin olisit vielä toivonut saavasi perehdytystä?
4. Mitä kehittäisit perehdytyksessä?

### **Aivoriihityöskentely**

Yksi yhteiskehittämisen menetelmistä on aivoriihityöskentely (Brainstorming). Aivoriihityöskentelyn tavoitteena on luoda paljon ideoita ja luovia ratkaisuja. Aivoriihityöskentelyä kutsutaankin joskus ideointitapaamiseksi tai ideointitilanteeksi. Aivoriihityöskentelyssä osallistujille annetaan mahdollisuus tuottaa mahdollisimman paljon ideoita miettimättä vielä sen enempää ideoiden toteuttamiskelpoisuutta. Kritiikki ja arvostelu ovat siis kiellettyjä aivoriihityöskentelyssä. Aivoriihityöskentelyssä pyritään avoimeen ajatteluun ja tämän vuoksi ryhmässä tulisi pitää hetkittäin yksilöllisiä ideointihetkiä, ettei ryhmän hierarkia tai roolit estä luovaa ajattelua. Kaikki tilaisuudessa esiin tulleet ideat kirjataan muistiin, joista lopuksi seulotaan käyttökelpoisimmat edelleen kehitettäväksi. (Karjalainen, 2007.)

Toteutin aivoriihityöskentelyn tähän tutkimukseen liittyen työpaikallani. Aivoriihityöskentelyn tavoitteena oli selvittää työntekijöiden näkemyksiä siitä mitä perehdytykseen tulisi sisältyä. Aivoriihityöskentely toteutettiin koko toimiston työpaikkapalaverin päätteeksi 2.4.2019, jolloin paikalla oli 15 henkilöä eli noin puolet koko henkilökunnasta. Työskentely kesti noin 45 minuuttia.

Aivoriihityöskentely eteni seuraavan ohjeistuksen mukaisesti:

Työskentelyn aihe:

Mietitään perehdytystä sekä yleisenä asiana että piirissä tapahtuvaa uuden työntekijän perehdytystä. Mietitään ja kirjataan ylös mitä toiveita/odotuksia työntekijällä on perehdytyksen suhteen? Mitä asioita työntekijä olettaa, toivoo ja haluaa, että perehdytykseen kuuluu? Mitä asioita perehdytykseen pitäisi sisältyä?

Työskentelytekniikka:

1. Jokainen saa post-it -lappuja ja tusseja. Mieleen tulevia asioita kirjoitetaan lappuille (1 asia/lappu). Laput liimataan seinälle kaikkien nähtäville sitä mukaan kun lappuja kirjoittaa.
2. Osallistajat voivat lukea toistensa kirjoittamia lappuja ja lisätä ajatuksia uusille lappuille.
3. Kun asioita enää tule mieleen, luetaan laput yhdessä ja selvennetään jos on jokin selvennettävää.
4. Käydään läpi asioita ja ryhmitellään asioita otsikoiden alle (mietitään otsikot yhdessä)
5. Jos ryhmässä tulee esiin kehittämissuhteita, niin kirjataan lopuksi niitäkin ylös.

### 3.2 Tutkimuksen tulokset

#### Ryhmähaastattelun ja havainnoinnin tulokset

Kirjasin ryhmähaastattelun ja havainnoinnin kautta saadut aineistot kirjalliseen muotoon. Pyrin analysoimaan aineistoa niin että, analyysiyksikkönä on ajatus, idea, jonka pyrin liittämään luokittelurunkoon. Tämän jälkeen lähdin etsimään aineistoista pelkistettyjä ilmauksia, ajatuksia ja listasin niitä. Listaamisen jälkeen jaottelin asioita luokkiin ja vielä tarvittaessa yläluokkiin. Listasin erikseen perehdytyksen nykytilaan saadut vastaukset ja havainnot (taulukko 1) ja perehdyttämisen kehittämiseen saadut vastaukset ja havainnot (taulukko 2). Käytin näitä löytämiäni luokkia ja yläluokkia johtopäätösten tekemiseen.

Taulukko 1. Perehdyttämisen nykytila. Ilmaukset ja niiden tiivistäminen ja luokittelu.

Perehdyttämisen nykytila	Tiivistetty ilmaus	Luokittelu
esimiehet tietävät, että perehdytysrunko on olemassa	Perehdytysrunko on olemassa	Prosessi



työntekijät saavat erilaisen perehdytyksen riippuen siitä, kuka perehdyttää	Perehdytys vaihtelee	Prosessi
työntekijät eivät osaa etsiä kirjallista tietoa työpaikan käytännöistä, kaikki ohjeet eivät ole yhdessä tietyssä paikassa	Käytäntöjä ei löydy kirjallisena ohjeena	Kirjalliset ohjeet
työntekijän ABC on lyhyt opas työntekemisen säännöistä, mutta sen tiedot eivät ole enää ajan tasalla ja sen sisältö on niukka	Olemassa olevat ohjeet eivät ole ajan tasalla	Kirjalliset ohjeet
kaikki eivät varmaan tiedä että on olemassa työntekijän ABC koska sitä ei juurikaan käytetä koska siellä on vanhentunutta tietoa, kenelläkään ei näytä olevan aikaa päivittää sitä	Kaikki eivät tiedä ohjeiden olemassa olosta	Kirjalliset ohjeet
Perehdytys on erilainen riippuen mihin tehtävään tulee töihin	Perehdytys vaihtelee	Prosessi
Mutta siellä (olemassa olevassa perehdytysrungossa) on kuitenkin läpileikkaavia asioita tehtävästä riippumatta	Perehdytysrunko on	Prosessi
Työsuhteen pituus vaikuttaa myös perehdytysprosessin sisältöön	Perehdytys vaihtelee	Prosessi
On järkevää, että perehdytys vaihtelee työtehtävän sisällön ja sen pituuden suhteen	Perehdytys vaihtelee	Prosessi
Mutta on järkevää, että jokainen saa ainakin yleisen perehdytyksen	Perehdytysrunko on	Prosessi
Eri työtehtäviin on erilainen perehdytys, on laajempaa ja on tyypistetympää	Perehdytys vaihtelee	Prosessi
nykyään perehdytys on 3 kuukauden pituinen	Perehdytysrunko on	Prosessi
jos tietää, että työntekijä on tulossa tehtävään joka ei ole 3 kuukauden mittainen niin ei tietenkään perehdytys voi kestää koko työsuhdetta	Perehdytys vaihtelee	Prosessi
mun harjoittelijat saa erittäin lyhyen perehdytyksen, saavat periaatteessa joustaa mukana vaan	Harjoittelijat eivät saa perehdytystä	Prosessi
olis tosi hyvä jos olis joku matsku jonka voisi antaa käteen, en ole antanut mitään matskuakaan, että kato tästä	Käytäntöjä ei löydy kirjallisena ohjeena	Kirjalliset ohjeet

nykyinen perehdytysohjeistus pitäisi lukea läpi ja katsoa onko siellä jotain mitä pitäis lisätä, esim. viestimiseen liittyviä ohjeita	Perehdytysrunko pitää päivittää	Prosessi
mä en edes tiedä onko meillä facebook-sääntöä olemassa	Kaikki eivät tiedä ohjeiden olemassa olosta	Kirjalliset ohjeet
meillä on ohjeet facebookissa julkaisemiseen mutta se on tosi vanha, olisiko jo kymmenen vuotta vanha	Käytännöt pitää päivittää	Kirjalliset ohjeet
perehdytysprosessi on pitkä ja jossain vaiheessa en ainakaan itse enää muista palata perehdytysrunkoon	Seuranta puuttuu	Seuranta
jos henkilö saa ohjeistuksen niin kukaan ei kirjoita ohjetta ylös vaan luotetaan siihen, että tieto pysyy päässä tallessa	Kirjalliset ohjeet puuttuvat	Kirjalliset ohjeet

Nykytilaa koskevasta aineistosta luotiin kolme luokkaa, jotka ovat prosessi, kirjalliset ohjeet ja seuranta. Suurin osa vastauksista luokiteltiin luokkaan prosessi (12 ilmaisua). Kirjalliset ohjeet -luokkaan kirjattiin 7 vastausta ja yksi vastaus luokkaan seuranta.

Taulukko 2. Perehdyttämisen kehittäminen. Tiivistetty ilmaus, luokittelu ja yläluokka.

Kehitettävää	Tiivistetty ilmaus	Luokittelu	Yläluokka
yrittäjien tulisi laatia selkeä sähköinen perehdyttämiskansio, josta löytyy työntekijälle tärkeät työsuhteeseen, työpaikkaan ja organisaatioon liittyvät ohjeet	sähköinen perehdytyskansio	Kirjallinen materiaali	Tuotos
perehdyttämisen tulee olla suunnitelmallista ja siihen on varattava tarpeeksi aikaa	suunnitelmallisuus ja aikaa	Prosessin aikatauluttaminen Resurssit	Prosessin aikatauluttaminen Resurssit
perehdyttämisen tarkistuslista tulisi laatia ja asioiden toteutumista tulisi käydä läpi palautekyselyn tai tarkistuspalaverin avulla	Tarkistuslista ja palautekysely	Tarkistuslista Palautekysely	Prosessin sisältö Prosessin aikatauluttaminen
perehdyttämisen läpikäyminen tulisi dokumentoida	Dokumentointi	Dokumentointi	Prosessin sisältö

se on tosi hienoa, että jos saattuu tulemaan samaan aikaan useampi uusi työntekijä niin ne saavat kaikki samaan aikaan perehdytyksen ja siinä tulee myös tosi hyvää keskustelua kun ovat samaan aikaan kuin että jonkun manuaalin kanssa perehtyisivät	Yhteisperehdyttämisestä synergiaetua	Suunnitelmallisuutta	Prosessin aikatauluttaminen
työntekijälle on annettu paljon omaa vastuuta siihen, että hän itse tutustuu piirin toimintaan ja sopii itse perehdytyksestä eri toimintojen kanssa. Ajattelen, että se jää niin paremmin muistiinkin mutta toisaalta on tällä tavalla haavoittuvainen systeemi	Osa perehdytyksen suunnittelusta ja aikatauluttamisesta jätetään työntekijän vastuulle	Vastuiden määrittely	Vastuut
kaikkein parasta olisi jos nämä kaikki asiat löytyisivät jostain helposti, koska jos sä saat yhtenä päivänä hirveästi faktaa niin sä et kyllä muista siitä paljon mitään, mutta että sä voit milloin vaan palata siihen ja katsoa miten nämä asiat olikaan	Kirjallinen materiaali helposti löydettävissä Suunnitelmallisuus ja aikaa	Kirjallisen materiaalin säilytyspaikka Prosessin aikatauluttaminen	Tuotos Prosessin aikatauluttaminen
meillä (yksi osasto) on sellainen perehdytysopas, mutta siitä nyt vielä puuttuu se kohta johon voisi pyytää työntekijältä kuitauksen, että on saanut perehdytyksen	Perehdytyksen suorittaminen pitää dokumentoida	Dokumentointi	Prosessin sisältö
paljon kuulee sellaista, että ei ole kerrottu eikä puhuttu, mutta jos olisi tällainen opas ja siinä allekirjoitus niin sitten olisi omakin vastuu pois	Perehdytyksen suorittaminen pitää dokumentoida	Dokumentointi	Prosessin sisältö

osa työntekijöistä on erilaisia, osa kokee, että on jäänyt aivan vaille perehdytystä ja se on saanut ihan samanlaisen perehdytyksen joka sanoo että vitsit kun oli hyvä, en oo koskaan saanut näin hyvää perehdytystä	Kokemus on kuitenkin yksilöllinen	Palaute ja toimintatensa mukaan	Prosessin sisältö
kansio pitää olla tehtynä työntekijän näkökulmasta, jota varten se kansio on	Kirjallinen materiaali	Kirjallinen materiaali	Tuotos
kaikkia näitä juttuja kun mietin, niin olisi hyvä kun kaikilla olisi huoneessaan joku muistitaulu, jossa olisi kaikki ne asiat mitkä pitää muistaa, mitkä on ne meidän systeemit, ja sieltä voi katsoa että ai niin, nää asiat piti tehdä näin ja näin. Mulla on ainakin niin laho pää, etten mä muista niitä ohjeistuksia ilman että ne lukee jossain	Kirjallinen materiaali helposti löydettävissä	Kirjallisen materiaalin säilytyspaikka	Tuotos
joo kyllä pitää löytyä kaikki yleiset käytännön asiat, työvuorolista, matkalaskut. mutta varsinkin hanketyöhön tulijoille pitäisi muistaa kiinnittää hanke meidän toimintaan ettei hanke toimi irrallisena, ja se voi mennä aika kauaskin siitä meidän perusajatuksesta ja olemassaolosta	Perehdytyksen sisällössä otettava huomioon hanketyö	Perehdytys strategisesta näkökulmasta	Prosessin sisältö
juuri aloittanut hanke, niin siinä mä joudun tosi paljon kysymään hanketyöntekijöiltä, että miten tässä näkyy mll	Perehdytyksen sisällössä otettava huomioon hanketyö	Perehdytys strategisesta näkökulmasta	Prosessin sisältö
Työsuhdeasioiden ABC meillä oli, että ehkä se olisi hyvä siihen että sieltä löytyis kaikkea mitä sen varsinaisen ohjaussäännön lisäksi on, niin että ne olisi minimissään samassa paikassa	Kirjallinen materiaali helposti löydettävissä	Kirjallisen materiaalin säilytyspaikka	Tuotos

joku koottu olis ihana, ja että se olis sähköinen niin olis ihana, mutta että se myös löytyis helposti, että jos se olis siellä meidän sähköisessä ihan ylimpänä, että käytännöt tai joku tällöinen yhtä kuin säännöt, josta tosi helposti aina vaan kun tulee tyhmä olo voi käydä tsekkaamassa ja kuuluis käydä tsekkaamassa aina välillä, ehkä ne vähentäis niitä kysymyksiä	Kirjallinen materiaali helposti löydettävissä	Kirjallisen materiaalin säilytyspaikka	Tuotos
sitten meillä on myös hyviä prujuja esim. poissaoloihin ja päiheteisiin liittyen, niin että ne olis samassa paikassa	Kirjallinen materiaali helposti löydettävissä	Kirjallisen materiaalin säilytyspaikka	Tuotos
sitten kun saadaan meille ajantasalla oleva perehdytys ja ohjeistus tekemiseen niin sitten annetaan kaikille vaikka puoli tuntia aikaa jotta jokainen perehtyis tähän koottuun materiaaliin että muistuttaa itseään siitä että mitkä meidän jutut on	Aikaa asioihin perehtymiseen ja myös velvollisuus perehtyä	Suunnitelmallisuutta Resurssit	Prosessin aikatauluttaminen Resurssit Vastuut

Perehdyttämisen kehittämistä koskevasta aineistosta tiivistettiin viisi yläluokkaa. Muodostetut yläluokat olivat: prosessin aikatauluttaminen, prosessin sisältö, resurssit, vastuut ja tuotos. Eniten aineistoissa mainittiin asioita, jotka kuuluivat yläluokkiin tuotos (7 kertaa), prosessin sisältö (7 kertaa) ja prosessin aikatauluttaminen (5 kertaa). Resurssit ja vastuut tiivistettiin kumpikin kahdesta vastauksesta.

## Kyselylomakkeen tulokset

Yhteenveto vastauksista (n=6)

Perehdytykselle annettu arvosana keskiarvo (ka) 8

Lomakekyselyn perustella voidaan perehdytyksen nykytilaa arvioida annetun keskiarvon perusteella melko hyväksi. Vastaajien antamien arvosanojen keskiarvo oli 8. Perehdytykselle oli mahdollista antaa arvosana yhden ja kymmenen väliltä. Arvosanan 7 frekvenssi oli 3 ja arvosanojen 8, 9 ja 10 frekvenssi oli 1. Vastausten keskihajonta (s) oli 1,26 eli hajonta oli pientä.

Muut kyselylomakkeen kysymykset olivat avoimia kysymyksiä. Perehdytyksen sisällöstä saatiin sekä erilaisia vastauksia mutta myös muutamia samankaltaisia vastauksia löytyi. Kolme vastaajaa mainitsee saaneensa perehdytystä organisaatioon, järjestön historiaan ja yleisiin käytäntöihin. Yksi vastaaja koki, että kaikki tarpeellinen on kerrottu. Yksi vastaaja mainitsi saaneensa perehdytystä vain omiin työtehtäviin ja yksi mainitsi saaneensa perehdytystä tärkeimpiin asioihin. Kaikki vastaajat ovat siis saaneet perehdytystä ja tässä kohtaa olisi ollut mielenkiintoista, jos olisin voinut tehdä pidemmän kyselyn, jossa olisin voinut kysyä yksityiskohtaisemmin saadun perehdytyksen sisällöstä.

Vastaajien toiveet perehdytyksen sisällöstä erosivat myös osin toisistaan. Perehdytystä olisi toivottu yleisistä asioista, omasta tehtävästä, ohjelmistoista, piirin toiminnasta ja muiden työkavereiden työtehtävistä. Kahdessa vastauksessa vastaajat kertoivat, etteivät olisi toivoneet mitään lisättävän perehdytykseen.

Neljä vastaajaa ehdottaa, että perehdytys pitäisi suunnitella ja organisoida paremmin. Käytännöt tulisi olla kirjattuna ylös sellaiseen paikkaan, josta työntekijät voisivat myöhemmin tarkistaa niitä. Perehdytykseen olisi myös varattava enemmän aikaa. Kahden vastaajan mielestä perehdytyksessä ei ole mitään kehitettävää.

## Aivoriihityöskentelyn tulokset

Työskentelyn tuloksena sain 68 post-it-lapulle kirjattua ajatusta perehdyttämisestä. Laput liimattiin fläppi-työkalulle kaikkien nähtäville.



Kuva 1. Ryhmittelemättömät ideat.

Tämän jälkeen lähdimme yhdessä miettimään mitkä ajatukset perehdyttämisestä kuuluisivat saman alaotsikon alle. Käytimme asioiden ryhmittelyyn ryhmittelykaaviota, samankaltaisuuskaaviota (Affinity diagram). Affinity diagrammin tai ryhmittelykaavion avulla ryhmitellään aivoriihen tuotoksena tulleet idea, niin että niitä on helpompi työstää. Ryhmittely auttaa ryhmän jäseniä ajattelemaan vapaammin ja kannustaa rikkomaan kommunikaatiossa olevia muureja. Ryhmittelyn avulla voidaan saada uusia ideoita yhdistelemällä tuotettuja ideoita keskenään ja löytämällä uusia ideoiden välisiä merkityksiä. (Karjalainen 2007).

Päädymme seuraavaan luokitteluun:

Taulukko 3. Ryhmitellyt ajatukset perehdyttämisestä.

OTSIKKO	OTSIKON ALLE KUULUVAT AJATUKSET
Työtavat (14 mainintaa)	Työaika ja sen seuranta Työaika ja lomat Ruokatauot Tauko tarvittaessa Miten ylityöt ”puretaan” Työaika (mainittu 2 kertaa) Työajat ja miten niitä noudatetaan Työajat – merkintä ja jaksotus Työajan joustomahdollisuudet Lomat Oma vastuu työajasta ja sen hallinta

Organisaatio (11 mainintaa)	Organisaatio (työnkuvat, arvot, rutinit, käytännöt) MLL perusinfo Että muodostuisi käsitys työpaikasta Järjestön arvot, toiminta, historia, big picture Ekana päivänä joku kertoo paljon asioita Säännöt ja ohjeet Oikeudet Oikeudet työntekijänä Säännöt ja ohjeet Säännöt yhteisössä Perehdytysohjelman kulku
Työkaverit (9 mainintaa)	Kaikkien työntekijöiden näkeminen Tutustuminen taloon ja työntekijöihin Työyhteisön jäsenet Esimiehet Keneltä kysyä neuvoa Keneltä kysyä mitäkin Eri tiimit Työkaverit tutuksi Luottamusmies tms.
Työvälineet (8 mainintaa)	Työvälineet olisivat kunnossa Työvälineet, ohjelmat, salasanat jne. Työvälineet ja sähköiset järjestelmät Tarvikkeet ja laitteet Laitteet joita tarvitaan, ajan mukaiset Kansio, jossa tietoa => voi itse selailla Ohjeet saatavilla, jotta voi palata niihin Miten ja mihin työpuhelinta saa/ei saa käyttää
Työtehtävä (6 mainintaa)	Työtehtävä (mainittu 2 kertaa) Omat työtehtävät ja vastuut Työyhteisön työtehtävät ja vastuut Asema organisaatiossa Toimenkuva -kirjallisena
Työturvallisuus ja terveys (5 mainintaa)	Työympäristö, tilat ja turvallisuus Työturvallisuus Työterveys ja vakuutukset Sairaspoisskäytännöt (mainittu 2 kertaa)
Palkanmaksu (4 mainintaa)	Palkka ja korotukset Palkkapäivä Palkanmaksupäivä, ylityöt ja lisät Paikallisesti sovitut asiat (TES)
Fyysiset tilat (4 mainintaa)	Talon/Heidekenin info Tilat, missä mitäkin (mainittu 2 kertaa)



	Työhuone, työrauha
Kehittyminen (3 mainintaa)	Lisäkoulutukset Lisäkoulutusmahdollisuudet Koulutusmahdollisuudet
Muuta (4 mainintaa)	Rauhallisuus Olo, että välitetään Suunnitelmallisuutta Selkeyttä

Kuten taulukosta 3 ilmenee, eniten ajatuksia kirjattiin otsikon työtavat alle (14 ajatusta), organisaation alle tuli 11 ajatusta ja työkaverit alle tuli 9 ajatusta. Otsikon muuta alle kirjattiin työntekijöiden muita ajatuksia perehdyttämiseen liittyen.



Kuva 2. Ryhmitellyt ideat.

## 4 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 4.1 Pohdinta ja kehittämissuhteet

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää perehdytyksen nykytila ja miten sitä voitaisiin kehittää Mannerheimin Lastensuojeluliiton Varsinais-Suomen piirissä. Tutkimusaineiston perusteella selvisi, että perehdyttämisen nykytila on melko hyvä. Perehdytyksen kehittämiseksi saatiin useita ajatuksia. Erityisesti perehdyttämisen sisällöstä ja aikataulusta toivottiin kehitettävän. Aineiston perusteella selvisi lisäksi se, että sekä työntekijät että esimiehet toivoivat perehdyttämisen tueksi kirjallista materiaalia.

Lomakekyselyn vastausten perusteella piirin perehdyttäminen sai yleisarvosanaksi kahdeksan (8/10), joka edustaa hyvää tasoa. Kupiaksen ja Peltolan (2009) mukaan yksittäinen perehdyttämistilanne määrää sen onko perehdytys hyvä. Laadukas perehdyttäminen edellyttää tiettyjä rakenteita ja puitteita, mutta kuitenkin yksittäinen perehdyttämistilanne määrää sen miten perehdytys loppu viimein onnistuu. Yksittäinen perehdyttäjä voi siis vaikuttaa omalla toiminnallaan perehdytyksen onnistumiseen. (Kupias & Peltola 2009, 111).

Lomakehaastattelussa työntekijät esittävät toiveen, että perehdyttäminen suunnitellaan ja organisoidaan paremmin. Perehdyttämisen onnistuminen nojaa sen organisointiin. Yritykset voivat valita erilaisia tapoja organisoida perehdytys, mutta tärkeää on, että valittu tapa sopii yritykselle itselleen. Yrityksessä tarvitaan yhteinen käsitys siitä mikä toimintatapa on yrityksen tavoitteita ajatellen paras. Ilman yhteistä keskustelua ja perehdytyksen koordinoitua, vaarana on päällekkäistä työtä, kirjavia toimintatapoja ja alueita joiden perehdyttäminen jää tekemättä kokonaan. (Kupias & Peltola 2009, 45-46.) MLL:n Varsinais-Suomen piirillä on olemassa perehdyttämissuunnitelma. Suunnitelma on kuitenkin vähäisessä käytössä, kukaan lomakekyselyyn vastanneista viitannut olemassa olevaan suunnitelmaan. Ryhmähaastattelussa osa esimiehistä olivat tietoisia suunnitelman olemassa olosta ja osa käytti suunnitelmaa tai suunnitelmasta muokattua omaa suunnitelmaa. Olemassa olevaa perehdytysuunnitelmaa ei ole päivitetty vuosiin, vaikka nykyajan muuttuva työelämä vaatisi myös perehdytysprosessin kehittämisen, jotta perehdytys voitaisiin pitää laadukkaana. (Joki 2018, 114, Eklund 2018, 31.) Eklundin (2018) mukaan usein perehdytysprosessia lähdetään rakentamaan jonkin olemassa olevan suunnitelman pohjalta, jolloin tärkeää olisi pohtia mitä asioita vanhasta asiasta

kannattaa ottaa mukaan ja miten paljon vanhan prosessi saattaa rajoittaa suunnitelman muokkaamista. Aineiston mukaan piirin perehdyttämisen kehittämisessä tulee kiinnittää huomiota prosessin sisältöön, aikataulutukseen, vastuuasioihin ja resursseihin. Nämä asiat on otettu huomioon tämän opinnäytetyön tuotoksena tehdyssä uudistetussa perehdyttämissuunnitelmassa. Suunnitelman pohjaksi otettiin vanha, olemassa ollut perehdyttämissuunnitelma, johon tehtiin melko paljon uudistuksia aineistosta saatujen ajatusten mukaisesti. Uuden perehdytysuunnitelman myötä perehdytysprosessi voidaan tuoda näkyvämmäksi myös työntekijälle. Uuden työntekijän on helpompi sitoutua prosessiin kun hän tietää prosessin etenemisen ja häneltä vaaditut panostukset prosessin eri vaiheissa. (Eklund 2018, 87.)

Kerätyn aineiston perusteella perehdytystä hoitavat esimiehet kaipaavat sähköistä, kirjallista aineistoa perehdyttämisen tueksi. Tämän saman toiveen esittivät osa työntekijöistä eli perehdytettävistä. Heidänkin toiveissaan oli kirjallinen materiaali perehtymisen tueksi, johon olisi mahdollista myöhemmin palata. Toiveena olleesta perehdyttämisoppaasta muokkautui tämän opinnäytetyön tekemisen aikana henkilöstökäsikirja, jonka tekeminen aloitettiin marraskuussa 2019. Henkilöstökäsikirja on sähköisessä muodossa oleva tietopankki, joka on laaja kuvaus piiristä työpaikkana, työsuhteisiin, henkilöstöasioihin ja käytännön työhön liittyvistä ohjeistuksista. Henkilöstökäsikirjaan on pyritty koamaan kaikki työsuhteeseen ja työntelemiseen liittyvät ohjeistukset. Perehdyttämissuunnitelma ja tarkistuslista ovat osa tätä henkilöstökäsikirjaa. Perehdyttämisen tarkistuslista on koostettu teoriasta esille tullesita ajatuksista sekä aivoriihiyöskentelyn tuotoksista. Tarkistuslistassa on pyritty ottamaan huomioon työntekijöiden ajatukset perehdytyksen sisällöstä. Tarkistuslista annetaan uudelle työntekijälle työsuhteen alussa perehdytysuunnitelman ja henkilöstökäsikirjan lisäksi. Monet vastaavat tutkimukset perehdytyksestä ovat päätyneet tulokseen, että kirjallisessa muodossa oleva perehdytysmateriaali auttaa työntekijää työtehtävien oppimisessa, kun siihen on mahdollista palata myöhemmin tarvittaessa. (Rekola 2016, 58, Tapola 2019, 61-62, Merimaa 2015, 56.)

Ryhmähaastattelussa tuli ilmi myös se, että perehdyttämisen toteutumista ja etenemistä ei seurata. Tämä on siis puute, joka on korjattu uudessa perehdyttämissuunnitelmassa. Perehdytysuunnitelmaan sisältyy perehdytyksen palautekeskustelulomake. Perehdytyskeskustelut ovat työnantajan ja uuden työntekijän välisiä ennalta sovittuja tapaamisia perehdytyksen aikana. Tapaamisissa seurataan ja arvioidaan miten perehdytys on onnistunut ja miten se toimii kyseiselle työntekijälle (Eklund 2018, 109-110). Alkuvaiheen jälkeiset keskustelut esimiehen kanssa voivat tukea uuden työntekijän itsenäisyyttä ja

ideointia. Lisäksi esimiehen kannattaa työsuhteen alkuvaiheessa ja sen jälkeenkin olla kiinnostunut työntekijän kehitymisestä, haastaa häntä keskusteluun kyseenalaistamalla ja toimimalla keskustelukumppanina. Esimiehen tulee muistaa, että alaisten menestyminen on hänen tehtävänsä. Näin toimiessaan esimies sitouttaa työntekijää organisaatioon. (Kjelin & Kuusisto 2003, 191-192.)

#### 4.2 Tutkimuksen luotettavuus

Kvantitatiiviselle tutkimukselle on kiistattomat luotettavuustarkastelun tavat. Määrällisen tutkimuksen luotettavuutta (reliabiliteettia) mitattaessa tarkastellaan ovatko tutkimuksen tulokset tarkkoja ja mittaustulokset toistettavia. Tutkimus on luotettava jos saman tutkimuskohteen osalta tulokset ovat samat tutkijasta riippumatta. Tutkimuksen pätevyyttä (validiteetti) arvioitaessa pohditaan oliko valittu tutkimusmenetelmä kyvykäs mitaamaan sitä mitä tutkimuksessa oli tarkoitus tutkia. Jotta tutkimusta voidaan pitää pätevänä, ei tutkimuksessa saa olla systemaattista virhettä. (Vilkkä 2015.) Laadullisen tutkimuksen oppaissa esitetyt luotettavuustarkastelut ovat varsin moninaisia ja eri asioita painottavia (Tuomi & Sarajärvi 2018). Laadullisessa tutkimuksessa pyritään hankkimaan suppeasta asiasta paljon tietoa, pyritään ymmärtämään ilmiötä ja tuottamaan uutta tietoa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija valitsee harkinnanvaraisesti näytteen, jota lähtee tutkimaan ja tutkija on usein lähellä tutkittavia ja jopa osallistuu samaan toimintaan. Näin ollen tutkija tekee ilmiöstä tulkintoja, jolloin on tärkeää, että tutkimusprosessi ja tulkintojen perustelut on esitetty tarkasti, jotta lukija saattaa tehdä johtopäätöksiä tutkimuksen luotettavuudesta. Tämän tutkimuksen osalta tutkimuksen prosessi ja tulkintojen perustelut on pyritty kuvaamaan mahdollisimman selkeästi. Aineiston keräämisessä on käytetty useampaa aineistonkeruumenetelmää, jotta on saatu useampi eri näkökulma tutkittavaan asiaan. Kyse on triangulaatiosta, joka parantaa tutkimuksen luotettavuutta (Moilanen, Ojasalo, Ritakoski 2015, 105). Merkille pantavaa on, että lomakekyselyyn vastasi vain 6 työntekijää, mikä tuntuu pieneltä määrältä. Lomakekysely oli laadullinen tutkimus ja kysymysten tarkoituksena oli saada syvällisempää tietoa tutkittavasta asiasta. Lisäksi tämän organisaation sisältä ei ollut tuona ajankohtana mahdollista saada enempää tutkimukseen sopivia henkilöitä, jotka olisivat täyttäneet tutkimukseen osallistuvien kriteerit. Lomakekyselyyn valittiin osallistujiksi työntekijöitä, joiden töiden aloituspäivästä oli kulunut maksimissaan 1,5 vuotta.

*Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) mukaan tieteellinen tutkimus voi olla eettisesti hyväksyttävää ja luotettavaa ja sen tulokset uskottavia vain, jos tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla. Hyvän tieteellisen käytännön lähtökohtia ovat tiedeyhteisön tunnustamat toimintatavat. Tällaisia toimintatapoja ovat rehellisyys, yleinen huolellisuus ja tarkkuus tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimusten ja niiden tulosten arvioinnissa. Tässä opinnäytetyössäni olen pyrkinyt noudattamaan kaikkia näitä toimintatapoja, jotta tämä tutkimus oli mahdollisimman luotettava. Lähteiden valinnassa olen pyrkinyt monipuolisuuteen, mutta myönnän, että lähdemateriaali olisi voinut olla uudempaa ja laajempaa.*

#### 4.3 Opinnäytetyön merkitys organisaatiolle

Opinnäytetyölle asetettu tavoite saavutettiin. Opinnäytetyöprosessini tuloksena piirissä on nyt käytössä uusi perehdyttämissuunnitelma, perehdyttämisen tarkistuslista ja perehdyttämisen palautekeskusteluun tarkoitettu ohjeistus. Aineiston innoittamana tein piirille myös sähköisen ja varsin laajan henkilöstökäsikirjan, jonka yhtenä osana perehdyttämssuunnitelma aineistoineen on. Aineisto on saanut hyvän vastaanoton ja työnantaja on tyytyväinen kaikkiin tämän tutkimuksen aikana tehtyihin tuotoksiin.

Perehdytysuunnitelman valmistuminen ei ole pelkästään oma aikaansaannokseni. Olen ottanut työyhteisöni mukaan kehittämään aineistoja. Perehdyttämssuunnitelman suunnittelemiseen otin mukaan kaikki organisaatiomme esimiestehtävissä olevat työntekijät, sillä he tulevat olemaan jatkossakin ne henkilöt, jotka pääasiassa perehdyttävät uusia työntekijöitä. Esitin suunnittelupalaverissa aineistosta esiin nousseet toiveet. Kirjasimme ylös perehdyttämssuunnitelman tavoitteet, jonka pohjalta tein ehdotuksen perehdyttämssuunnitelmasta ja perehdyttämisen tarkistuslistasta. Teimme vielä tarvittavia muutoksia ja lisäyksiä molempiin materiaaleihin, jonka jälkeen materiaali oli koko työyhteisölle esitettäväksi. Perehdyttämssuunnitelma on tarkoitettu sekä perehdyttäjälle että uudelle työntekijälle. Materiaali annetaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa myös uudelle työntekijälle, jotta uusi työntekijä itsekin tietää mitä häneltä odotetaan ja miten prosessi etenee. Perehdyttämisen tarkistuslista tulee olemaan tärkeä materiaali perehdyttämisen aikana, jota jokainen perehdyttäjä on velvollinen täyttämään ja seuraamaan. Tarkistuslistaan tulevat lopuksi sekä perehdyttäjän että perehdytettävän allekirjoitukset, josta voidaan todeta kun perehdytys on hoidettu. Käytännössä perehdyttämssuunnitelma otetaan esille rekrytoinnin päätyttyä tai sen loppupuolella. Suunnitelma käydään

läpi uutta työntekijää silmällä pitäen, vastuut ja tehtävät jaetaan henkilöstöosaston ja esimiehen kesken. Harjoittelijoiden ja opiskelijoiden perehdyttämiseen voidaan käyttää samaa perehdyttämissuunnitelmaa mutta paljon suppeampana.

Aineiston keruussa mieleenpainuvinta oli aivoriihityöskentelyn toteuttaminen. Aivoriiheen osallistuneet työntekijät olivat mielellään mukana miettimässä perehdytyksen sisältöjä ja voisivat varmasti lähteä mukaan jatkokehittämään perehdytysprosessia, esimerkiksi harjoittelijoille ja opiskelijoille tarkoitettua perehdytysuunnitelmaa. Piirissä on vuosittain useita kymmeniä opiskelijoita ja harjoittelijoita eri pituisissa jaksoissa ja olisi piirin kannalta tarpeellista suunnitella myös heille oma perehdytysohjelmansa.

Mielenkiinnolla odotamme piirissä seuraavaa uutta työntekijää, jonka kohdalla voimme oikeasti testata miten suunnitelma ja materiaali toimivat käytännössä. Olen tyytyväinen, että vihdoinkin olemme saaneet perehdyttämiseen ja henkilöstöön liittyvät materiaalit kirjalliseen ja sähköiseen muotoon, jotka ovat vieläpä löydettävissä yhdestä ja samasta paikasta.

## LÄHTEET

- Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus –Ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus. Digijulkaisu. Viitattu 1.12.2019 [https://ttk.fi/koulutus\\_ja\\_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen\\_ja\\_tyonopastus\\_-\\_ennakoivaa\\_tyosuojelua](https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua)
- Anttonen, H & Räsänen T. (toim.) 2009. Työhyvinvointi –uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Työterveyslaitos. Helsinki. Viitattu 24.11.2019. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132079/tyohyvinvointi-uudistuksia-ja-hyvia-kaytantoja.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bauer, T. & Erdogan, B. 2011. Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. APA Handbook of I/O Psychology. Vol 3, 51-64.
- Bauer, T. 2011. Onboarding New Employees: Maximizing Success. SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series.
- Cable, D.; Gino, F. & Staats, B. 2013. Reinventing Employee Onboarding. MIT Sloan Management Review. Vol 54, No 3, 22-28.
- Cesário, F. & Chambel, M. 2019. On-boarding new employees: a three-component perspective of welcoming. International Journal of Organizational Analysis. Vol. 27, No 5, 1465-1479.
- Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. 1. painos. Helsinki: J-Impact Oy.
- Gelinas, J. & Brennan, T. 2017. Optimizing Onboarding: Easy tips that make an impact. HR.COM, Aurora.
- Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6. uudistettu painos. E-kirja. Vantaa: Kauppakamari.
- Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. 2. painos. Juva: WSOYpro.
- Jyväskylän Yliopisto 2015. Menetelmäpolkuja humanisteille. Laadullinen tutkimus. Verkkojulkaisu. Viitattu 1.5.2019. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>
- Karjalainen, T. 2007. Yhdistä ideointityökaluilla luovan ajattelun eri ulottuvuudet - Aivoriihi, ryhmittelykaavio sekä kalanruokaavio. Viitattu 27.3.2019. <http://www.qk-karjalainen.fi/fi/artikkelit/luova-ajattelu/>
- Ketola, H. 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi. Perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Jyväskylä: Talentum Media Oy.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Palmenia.
- Laine, N. & Surakka, T. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. 1. painos. Tallinna: Taurus Media.
- Mannerheimin Lastensuojeluliiton Varsinais-Suomen piiri ry. 2019. viitattu 29.12.2019. <https://varsinaissuomenpiiri.mll.fi/>
- Mannerheimin Lastensuojeluliiton Varsinais-Suomen piiri ry. 2011. Ohjaus- ja johtamisjärjestelmä.

- Merimaa, T. 2015. Uuden työntekijän perehdyttäminen. Perehdytyksen kehittäminen SOTLK:ssa. Opinnäytetyö. Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen. Lahden ammattikorkeakoulu. Viitattu 29.12.2019. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/103808/Merimaa\\_Taina.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/103808/Merimaa_Taina.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Moilanen, T; Ojasalo, K. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3-4. painos. E-kirja. Helsinki: SanomaPro Oy.
- Rauramo, P. (toim.) 2016. Esimiesten perehdyttäminen -keskeinen lainsäädäntö tutuksi. Työturvallisuuskeskus. Painojussit Oy.
- Reese, V. 2005. Maximizing Your Retention and Productivity with On-Boarding. Employment Relations Today. Winter 2005, Vol 31, No 4, 23-29.
- Rekola, T. 2016. Tehokas tietotyöhön perehdyttäminen. Diplomityö. Teollisuustalous. Tampereen teknillinen yliopisto. Viitattu 1.12.2019. <https://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/24888/Rekola.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rollag, K; Parise, S; Cross, R. 2005. Getting New Hires Up to Speed Quickly. Mit Sloan Management Review. Winter 2005, Vol. 46, No. 2, 35-41.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto Viitattu 1.5.2019. <https://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/>
- Shufutinsky, A & Cox, R. 2019, Losing Talent on Day One: Onboarding Millennial Employees in Health Care Organizations. Organization Development Journal. Vol. 37, No. 4, 33-51.
- Tapola, J. 2019. Johdon näkökulma perehdyttämisen tarpeista. Opinnäytetyö. Liiketoimintaosaaminen. Vaasan ammattikorkeakoulu. Viitattu 1.12.2019. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/159916/Jenna\\_Tapola.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/159916/Jenna_Tapola.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Terävä, H. Osa työpaikoista jättää oman onnensa nojaan pitkän perhevapaan jälkeen – "Mietin, olenko kartalla enää ollenkaan" 31.8.2017. viitattu 27.12.2019. <https://yle.fi/uutiset/3-9803879>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK). Viitattu 30.12.2019 <https://www.tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanto>.
- Työturvallisuuskeskus. Turvallisessa työympäristössä ja toimivassa työyhteisössä voidaan hyvin. Viitattu 24.11.2019. [https://ttk.fi/tyoturvaluus\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvaluuden\\_perusteet](https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluuden_perusteet)
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Porvoo: Edita Publishing Oy.
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. PS-kustannus. E-kirja.
- Wallace, K. 2007. Creating an Effective New Employee Orientation Program. Library Leadership & Management. 23.



## Perehdyttämissuunnitelma

### Tavoite

Uuden työntekijän perehdyttämisen tavoitteena on antaa työntekijälle perustiedot

- hänen omasta työstään ja siihen liittyvistä tavoitteista.
- työsuhdeasioista ja johtamisesta.
- MLL:n Varsinais-Suomen piirin toiminnasta ja päämääristä.
- koko MLL:n toiminnasta ja päämääristä.

### Laajuus

Uuden työntekijän perehdytys koskee kaikkia piirin palvelukseen tulevia työntekijöitä. Perehdytys suunnitellaan aina yksilöllisesti jokaisen uuden työntekijän kohdalla. Pidempien työsuhteiden kohdalla perehdytys on laajempaa ja pidempikestoista kuin lyhyempien työsuhteiden kohdalla. Perehdytysohjelmaa voidaan käyttää myös apuna harjoittelijoiden ja opiskelijoiden perehdyttämisessä.

### Vastuut

Perehdyttämisen toteuttamisesta vastaa työntekijän esimies. Esimies voi delegoida osan perehdyttämisestä toiselle työntekijälle, mutta esimiehen vastuulla on seurata perehdyttämisen edistymistä. Perehdyttämisen tarkistuslistaan merkitään perehdyttämisen osa-alueiden vastuhenkilöt.

Uuden työntekijän vastuulla on noudattaa perehdytystä koskevaa ohjeistusta. Työntekijän toivotaan antavan palautetta perehdytyksen etenemisestä palauteskusteluissa sekä tarvittaessa heti asioiden ilmaannuttua.

### Toiminnan kuvaus

Työsuhteen alkaessa työntekijän esimies sopii perehdytysohjelman toteutuksesta ja aikataulusta työntekijän kanssa. Sovitut vastuu ja perehdyttämisen ajankohdat merkitään perehdyttämisen tarkistuslistaan. Esimies antaa työntekijälle työhön perehtymistä varten ainakin

- henkilöstökäsikirjan
- piirin toimintasuunnitelman
- piirin koulutuskalenterin
- sekä muuta tarvittavaa materiaalia työhön tutustumista varten

Perehdytysohjelman läpikäyminen kestää työntekijän työtehtävästä riippuen noin 1-3 kuukautta. Sekä työntekijä että esimies voivat seurata perehdytyksen toteutumista perehdytyksen tarkistuslistan avulla.

## Perehdyttämissuunnitelman sisältö

### Ennen työsuhteen alkua

Toimenpide	Tarkennus	Vastuuhenkilö
Rekrytointi	Hakuilmoitus	
	Haastattelut	
	Valinnan suorittaminen (työvaliokunta/piirihallitus)	
	Valinnasta ilmoittaminen	
Yhteydenotto uuteen työntekijään	Soitto ennen töiden aloittamista (edellisellä viikolla)	
Työyhteisö	Uudesta työntekijästä ilmoittaminen tp-palaverissa	
Työvälineet	Tietokone	
	Puhelin	
	Työpiste ja kalustus	
	Sähköposti	
	Henkilökortti	
	Avain	
	Käyntikortit	
Työsopimus ja muut lomakkeet	Työsopimuksen allekirjoitukset	
	Työtodistukset kokemuslisän laske- mista varten	
	Tarvitaanko salassapito- ja vaitio- velvollisuus -lomake, sivutoimilupa, rikostaustaote?	
Työhöntulotarkastus	Todistus työkyvystä	
Työsopimuksen allekirjoittaminen		

### Ensimmäisenä päivänä

Toimenpide	Tarkennus	Vastuuhenkilö
Esimies ottaa uuden työntekijän vastaan	Alkukeskustelu, yhteinen lounas ja iltapäiväkahvi	
Työyhteisöön tutustuminen	kierros työntekijöiden työhuoneissa	
MLL:n tilojen esittely	kierros MLL:n tiloissa	
Työsopimuksen allekirjoittaminen (ellei ole tehty jo)		

**Ensimmäisinä viikkoina**

Toimenpide	Tarkennus	Vastuhenkilö
Työtehtävän läpikäyminen	Vastuut, velvollisuudet, tavoitteet	
Perehdyttämissuunnitelman esittely ja muokkaaminen yhdessä. Osa-alueiden aikatauluttaminen	Seurannasta sopiminen	
Tutustuminen uuteen työntekijään	Kokemus, osaaminen, odotukset	
Talokierros	Tutustuminen koko Perhetaloon ja sen toimintaan	
Piirin toimintojen esittely (lyhyt esittely)	Sovitaan yhdessä vastuhenkilön kanssa	
Henkilöstökäsikirjan esittely	Annetaan aikaa tutustua piirin aineistoihin, myös toimintasuunnitelmaan	
Palkanmaksua varten tarvittavien papereiden toimittaminen		

**1 kuukausi – 3 kuukautta**

Toimenpide	Tarkennus	Vastuhenkilö
Perehdytys jatkuu	Perehdytysuunnitelman ja tarkistuslistan tarkastaminen	
Perhetalo Heidekenin pelastautumissuunnitelma	Toimiminen vaaratilanteissa, paloilmoituksen tekeminen, alkusammutus, kokoontumispaikka	
Palautekeskustelu	Keskustelu perehdytyksen edistymisestä ja sen sujumisesta	
Tutustuminen piirihallitukseen		

## Perehdyttämisen tarkistuslista

Tarkistuslistan avulla voidaan seurata perehdytyksen edistymistä ja sen avulla voidaan suunnitella perehdytyksen etenemistä. Kun perehdytettävä asia on opastettu, voidaan ko. kohtaan laittaa päivämäärä tai rasti. Lopuksi tarkistuslista allekirjoitetaan ja molemmat osapuolet saavat oman kappaleensa asiakirjasta.

Tarkistuslistan pohjana on työntekijöiden aivoriihen tulokset (2.4.2019) sekä Työturvallisuuskeskuksen tekemä listaus perehdytettävistä asioista ([www.ttk.fi](http://www.ttk.fi)).

Organisaatio ja henkilöstö	Aikataulu	Opastettu	Tarkistettu
Piirin toiminta-ajatus			
MLL:n arvot ja toimintaperiaatteet			
Keskusjärjestö-piiri-paikallisyhdistykset			
Piirin organisaatio ja tiimit			
Piirin toiminnot			
Piirin henkilökunta			
Yhteistoiminta- ja työsuojeluorganisaatio ja -henkilöt			
MLL:n historia			
Piirihallitus ja toimikunnat			

Työpiste	Aikataulu	Opastettu	Tarkistettu
Perhetalo Heideken			
Pelastautumissuunnitelma			
Talokierros			
Talopalaverit			
Talon hälytykset			

Työaika	Aikataulu	Opastettu	Tarkistettu
Koeaika ja sen merkitys			
Työajat ja työvuoroluettelo			
Ruoka- ja kahvitauot			
Lomat, sairauspoissaolot, muut poissaolot, poissaoloista sopiminen			

Palkka-asiat	Aikataulu	Opastettu	Tarkistettu
Palkka ja palkanmaksu			
Loma-ajan palkka ja lomarahat			
Sairausajan palkka			
Verokortti			
Kokemuslisät			

<b>Turvallisuusasiat</b>	<b>Aikataulu</b>	<b>Opastettu</b>	<b>Tarkistettu</b>
Työterveyshuolto			
Ensiapukaappi			
Työtapaturma			
Omaisuuuden suojaus, väkivallan uhkatilanne, toimintaohjeet			
Menettelytavat muissa häiriö- ja poikkeustilanteissa			

<b>Tutustuminen omaan työskentely-ympäristöön</b>	<b>Aikataulu</b>	<b>Opastettu</b>	<b>Tarkistettu</b>
Esimies, työtoverit, heidän tehtävänsä			
Asiakkaat ja muut sidosryhmät			
Yksikön toimintatavat			
Oma työpiste, henkilökunnan tilat, avaimet			
Siisteys, järjestys			
Varastot ja muut säilytystilat			
Ympäristöasiat, jätehuolto			

<b>Oma tehtävä</b>	<b>Aikataulu</b>	<b>Opastettu</b>	<b>Tarkistettu</b>
Omat työtehtävät ja vastualueet, työohjeet			
Oman työn tavoitteet ja laatu			
Oman työn merkitys kokonaisuuteen, yhteistyö			
Yhteistyö paikallisyhdistysten kanssa			

<b>Koneet, laitteet, ohjelmistot</b>	<b>Aikataulu</b>	<b>Opastettu</b>	<b>Tarkistettu</b>
Kopiokoneen käyttö			
Tiimityötilat, tiedostojen tallennuspaikat, yhteiset tiedostot			
Työssä käytettävien ohjelmistojen käyttö			
Puhelimen ja tietokoneen käyttö (työasiat, yksityisasiat, tietoturvallisuus)			

<b>Työergonomia</b>	<b>Aikataulu</b>	<b>Opastettu</b>	<b>Tarkistettu</b>
Oikea työasento			
Taukojumppa, liikkuminen työajalla			

Koulutus ja sisäinen tiedottaminen	Aikataulu	Opastettu	Tarkistettu
Perehdyttämisaineisto ja sen käyttö			
Palautekeskustelut esimiehen kanssa (samalla perehdyttämisen arviointi)			
Koulutusmahdollisuudet			
Palaverit, tiedotteet			
Lait, asetukset, ohjeet, TES			
Ammattikirjallisuus ja -lehdet			

Muut asiat	Aikataulu	Opastettu	Tarkistettu
Harrastus- ja virkistysmahdollisuudet (Smartum)			
Vapaa-ajan tapaturmavakuutus			

Olemme käyneet perehdytyksen soveltuvin osin läpi ja todenneet, että kaikki kyseisen työsuhteen osalta oleellisesti perehdytettävissä olevat asiat on käyty läpi ja tarkistettu.

**Aika ja paikka** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Perehdyttäjän allekirjoitus**

\_\_\_\_\_

**Työntekijän allekirjoitus**

## Palautekeskustelu perehdytyksen seurantaan varten

Palautekeskustelun tarkoituksena on antaa ja saada palautetta puolin ja toisin. Samalla on mahdollisuus oikoa perehdytyksen aikana tulleita vääriä tai virheellisiä käsityksiä. Tämän keskustelun perusteella on mahdollista järjestää lisäperehdytystä.

Palautekeskusteluja tulisi järjestää perehdytyksen aikana mahdollisuuksien mukaan ainakin kaksi kertaa, joista toinen voi olla perehdytyksen loppukeskustelu.

Palautekeskustelussa tulee käydä läpi seuraavat asiat

### 1. Perehdytyksen eteneminen

- onnistumiset
- haasteet
- seuraavat tavoitteet

---

---

---

---

### 2. Työn sisältö ja työssä viihtyminen

- miten työskentely on lähtenyt käyntiin?
- missä on vielä opittavaa ja kehitettävää?
- miten oppimista voitaisiin edistää?

---

---

---

---

### 3. Vuorovaikutus ja verkostot

- vuorovaikutus esimiehen kanssa
- vuorovaikutus työkavereiden kanssa

---

---

---

---

4. Kehittäminen

- palaute ja kehitysideat työntekemiseen liittyen
- palaute ja kehitysideat perehdyttämiseen

---

---

---

---

**Aika ja paikka** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
**Perehdyttäjän allekirjoitus**

\_\_\_\_\_  
**Työntekijän allekirjoitus**