

# **PEREHDYTYKSEN KEHITTÄMINEN**

Yritys X

## Tiivistelmä

Tekijä Nuutila, Olli	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 29+3	Valmistumisaika Kevät 2020
Työn nimi <b>Perehdytyksen kehittäminen</b> Yritys X		
Tutkinto Tradenomi (AMK)		
Tiivistelmä <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on luoda suunta perehdytyksen kehittämiseksi Yrityksen X osastossa A. Se tehtiin, koska Yrityksessä X haluttiin kehittää Osaston A perehdytys toimintoja, ja näin ollen työ on myös toteutettu Yrityksen X näkökulmasta.</p> <p>Työn tietoperustana toimii aineisto, joka koottiin keräämällä aihetta koskevaa tietoa sisältäviä julkaisuja ja tutkimuksia kirjastoista, ja verkosta. Aineistosta haluttiin löytää yleiset määritelmät hyvälle perehdytykselle ja sen toteuttamiselle. Johtopäätökseksi aineistosta saatiinkin koottua selkeät peruselementit hyvään perehdytykseen, sen suunnitteluun sekä toteutukseen.</p> <p>Työn empiirisessä osuudessa toteutettiin tutkimus, jonka aineisto koottiin tekemällä teema-haastattelu, organisaatiossa tutkimustuloksen kannalta keskeisissä tehtävissä toimiville henkilöille. Haastattelusta saadut vastaukset analysoitiin teemoittamalla, ja teemoituksen tuloksia verrattiin työn tietoperustana olevasta aineistoista saatuihin tietoihin. Johtopäätökseksi saatiin yhtenevä näkemys siitä, kuinka perehdytystä kyseisessä organisaatiossa voidaan tulevaisuudessa kehittää.</p> <p>Yhteenvetona tutkimustuloksista voidaan pitää haastateltavien yhteistä näkemystä ratkaisuihin perehdytyksen tehostamiseksi. Tutkimus myös pystyi yhdistämään tietoperustana toimineen aineiston aiheita kohdeyrityksen toimintaan.</p>		
Asiasanat Perehdytys, Työyhteisö, Opastus		

## Abstract

Author Nuuttila, Olli	Type of publication Bachelor's thesis	Published Spring 2020
	Number of pages 29+3	
Title of publication <b>Perehdytyksen kehittäminen</b> Yritys X		
Name of Degree Bachelor of Business Administration		
Abstract <p>The aim of this thesis is to create a direction for the development of new employee training in Company X, Department A. It was done because Company X wanted to develop the new employee training functions of Department A, and the work was also carried out from the perspective of Company X.</p> <p>The knowledge base of the work is the material, which are collected from libraries and from The Internet. The material includes many different books and researches, which deal with new employee training. The aim was to find general definitions for good training for new employees and its implementation from the material. As a conclusion, clear basic elements for good training, its planning, and implementation, of new employee, be found from the material.</p> <p>In the empirical part of the work, research was carried out, the material of which was compiled by conducting a thematic interview, for persons working in tasks that are central, to the research result in the organization. The answers obtained from the interview were analyzed by thematization, and the results of the theming were compared with the data obtained from the data on which the work is based. The conclusion was a consensus on how training of new employees in that organization can be developed in the future.</p> <p>As a summary of the research results can be considered the interviewees' common view of solutions to enhance the training of new employees. The research was also able to combine the topics of the data that served as the basis of knowledge with the activities of the target company.</p>		
Keywords New employee training, Work community, Employee training		

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	1
1.1	Opinnäytetyön tausta .....	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet .....	2
1.3	Tutkimuskysymykset .....	2
1.4	Tutkimuksen rajaus .....	3
1.5	Tutkimusmenetelmä .....	3
1.6	Opinnäytetyön rakenne .....	4
2	PEREHDYTYS .....	6
2.1	Perehdytyksen lainsäädäntö .....	7
2.2	Perehdytyksen tavoitteet .....	8
2.2.1	Yrityksen toimet perehdytyksessä .....	9
2.2.2	Perehdyttäjän vastuut .....	10
2.2.3	Perehdytettävän vastuut .....	11
2.3	Perehdytyksen sisältö .....	12
2.3.1	Yritykseen ja työpaikkaan perehdytys .....	13
2.3.2	Työnopastus .....	14
2.3.3	Työnopastuksen viisi askelta .....	15
2.3.4	Perehdytyksen seuranta ja arviointi .....	17
3	PEREHDYTYKSEN KEINOT, CASE: YRITYS X .....	19
3.1	Yritys X, Osasto A ja Tilajaaja Y .....	19
3.2	Haastattelut .....	20
3.2.1	Haastatteluteemojen luominen .....	20
3.2.2	Haastatteluiden litterointi .....	21
3.2.3	Haastattelujen analysointi .....	22
4	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	24
4.1	Kehittämissuhteet .....	26
4.2	Tutkimuksen validius ja reliabiliteetti .....	27
5	YHTEENVETO .....	29
	LÄHTEET .....	30

## 1 JOHDANTO

Perehdytys on tärkeää nyt, ja tulevaisuudessa. Kuljetusala tarvitsee tällä hetkellä 5000 uutta työntekijää vuodessa. Edellä mainitusta määrästä suurin osa vain kompensoi työelämästä ja alalta pois eläköityviä työntekijöitä. Vaikka nähdään päivittäin uutisia liikenteen automatisoitumisesta ja huomataan, kuinka se tulee muuttamaan kuljetusliiketoimintaa, ei automaatio tule kokonaan korvaamaan ihmisen tekemää työtä kuljetuksissa vielä vuosikymmeniin. Itsenäisinkin ajoneuvo tarvitsee ihmisen purku-, lastaus- ja huolto tehtäviin vielä pitkään. (Aaltonen 2020.) Voimakkaasti kilpaillulla kuljetusalalla ei yksittäinen kuljetusliike pysty tulevaisuudessa kilpailemaan tuotokeskeisesti. Alan sääntely, kehittyminen ja kilpailu luovat olosuhteet, jossa pelkästä kuljettamisesta ei voi tehdä kilpailijoista erottuvaa huipputuotetta. Kuljetusliikkeiden onkin näin ollen tarjottava asiakkailleen ratkaisu- ja arvokeskeisempiä kuljetuspalveluita. Tämän lisäksi toimintoja tehostaakseen on kuljetusliikkeiden jatkettava verkostoitumista ja erikoistumista omiin segmentteihinsä. Kaikki edellä mainittu vaatii onnistuakseen osaavaa ja ammattitaitoista henkilökuntaa, jonka osaamista pystytään päivittämään tilanteen, niin vaatiessa. (Haapasaari 2008, 73-75.) Uuden ja uuteen tehtävään siirtyvän työntekijän hyvin suunniteltu, ja toteutettu perehdytys on avain asemassa, kun yritys toiminnallaan vastaa tähän tarpeeseen.

### 1.1 Opinnäytetyön tausta

Yritys X on Pohjoismaisella tasolla tarkasteltuna suuri kuljetus- ja logistiikka-alan yritys, joka on erikoistunut säiliökuljetuksiin. Yrityksen X osasto A toimii tiiviisti Tilaajan Y päivittäisessä kuljetustoiminnassa. Yritys X haluaa jatkuvasti kehittää toimintojaan, jotta se kykenee parhaalla mahdollisella tavalla vastaamaan itsensä ja asiakkaiden asettamiin vaatimuksiin. Laadukkaiden kuljetuspalveluiden tuottamisessa tarvitaan nyt, ja tulevaisuudessa ammattitaitoista ja hyvin tehtäviinsä perehdytettyä henkilöstöä. Työelämässä yleisesti, sekä kuljetusalalla käynnissä oleva murros, yhdessä suurten ikäluokkien eläköitymisen kanssa korostavat perehdytyksen tärkeyttä suhteessa menneeseen aikaan. Eläköityminen koskettaa lähivuosina myös yritystä X, tutkimuskohteena olevassa osastossa A on henkilöitä, jotka saavuttavat vanhuuseläkkeeseen oikeuttavan iän seuraavan viiden vuoden kuluessa. Yritys X haluaa myös kehittää perehdytystä yrityksen kasvun, sekä laadullisen kehittymisen tarpeisiin, koska kasvava ja kehittyvä yritys tarvitsee jatkuvasti uusia osaajia. Yrityksen X tavoitteena onkin koota erittäin ammattimainen ja laadukkaaseen työskentelyyn motivoitunut henkilöstö: ”paras joukkue”. Muuttuvassa maailmassa myös erilaiset toimintaohjeet ja vaatimukset kohtaavat ajoittain muutoksia. Näiden muutosten tehokas perehdyttäminen henkilökunnalle on myös tärkeää uusien työntekijöiden tehtäviinsä

perehdyttämisen lisäksi. Yrityksen X toiminnassa halutaan laadun lisäksi korostaa, myös työturvallisuutta. Perehdytys on avain asemassa, kun luodaan turvallista työympäristöä, jossa tapaturmien välttäminen on laadun ohessa ensimmäinen prioriteetti.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Perehdytystä, ja sen vaikutusta esimerkiksi tuottavuuteen on tutkittu jo vuosikymmeniä. Lainio (2008) kertoo tutkimuksessaan: ”*Perehdyttäminen – käytäntöjä ja kasvatusta*”, että tämän päivän työelämässä korostetaan erityisesti osaamista ja innovatiivisuutta. Edellä mainittujen lisäksi, jotta työntekijät voisivat toimia tuottavasti ja tehokkaasti, on heidät perehdytettävä osaksi yritystä ja sen kulttuuria. Tutkimuksessa on myös viittaus, jossa Smith & Mazin (2004) kertovat, että silti vieläkin hyvän työntekijän saamiseksi voidaan olla valmiita käyttämään paljonkin resursseja, mutta työsuhteen alkaessa hänet jätetään yksin, ja jäädään vain odottamaan tuloksia. (Smith & Mazin 2004, 61.) Lainio (2008) tulee tutkimuksessa tulkintani mukaan tulokseen, että henkilöstön koulutus ja kehittäminen on tänä päivänä entistä suuremmassa roolissa yritysten menestyksessä. Edellä mainittujen tietojen valossa, on tämän tutkimuksen tavoite antaa yrityksen X käyttöön osastoon A kohdennettua tietoa, siitä, kuinka perehdytys voitaisiin tulevaisuudessa kehittää. Tutkimus pyrkii myös kokoamaan teoriaosuuden aineistoista välineitä, jotka tutkimushaastattelussa saatuilla tiedoilla, voidaan konkreettisesti kohdentaa tutkimuskohteena olevan organisaation perehdytystoiminnan kehittämiseen. (Lainio 2008, 84.)

## 1.3 Tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykset, ovat suunniteltu antamaan vastauksia siihen, mihin suuntaan perehdytystä tulisi kehittää Yrityksen X osastossa A. Tutkimuksen keskeisin kysymys on se, miten perehdytys järjestetään tulevaisuudessa niin, että se olisi kustannusten ja oppimisen kannalta mahdollisimman tehokas. Tähän pääkysymykseen kattavan vastauksen saamiseksi, ja sen ohella, tässä työssä tutkitaan myös joukkoa alakysymyksiä. Alakysymyksiä pohtimalla halutaan varmistua siitä, että tutkimushaastattelussa saadaan riittävästi, ja riittävän laajalla näkökulmalla pohdittuja vastauksia. Apukysymyksien aiheet itsessään, ovat myös osa perehdyttämisen kehittämisen kokonaisuutta. Alakysymyksenä työssä tutkitaan sitä, kuinka perehdytyksen suunnittelu, toteutus ja seuranta toteutetaan tulevaisuudessa, ja kuka ottaa vastuun mistäkin edellä mainituista osa-alueista. Hakemalla vastausta edellä mainittuihin aiheisiin, pyritään saamaan kokonaisuus, jota voidaan pitää pohjana perehdytyksen kehittämiseksi.

Tutkimuksen pääkysymys on: Miten perehdytys toteutetaan tulevaisuudessa?

Tutkimuksen alakysymykset ovat:

- kuinka uusi työntekijä valmistellaan perehdytykseen
- kuka johtaa perehdytystä käytännössä
- kuinka perehdyttäjät valmistellaan tehtävänsä
- millä kalustolla perehdytys toteutetaan?

#### 1.4 Tutkimuksen rajaus

Tutkimus rajoittuu koskemaan Yrityksen X osastoa A, koska Osasto A toimii tiiviisti yhden asiakkaan, Tilaaja Y palveluksessa, tästä syystä sen toiminta erottuu yrityksen muusta toiminnasta. Osastossa A myös työn luonne, ja asiakkaan asettamat vaatimukset uusille työntekijöille asettavat perehdytykselle muista toiminnoista poikkeavat olosuhteet. Osana tutkimusta kootaan myös Yrityksen X käyttöön perehdytyskansiota vastaava digitaalinen aineisto, johon kootaan perustiedot ja toimintaohjeet käytettäväksi uusien työntekijöiden perehdytyksessä. Turvallisuus- ja salassapitosyiden takia, aineistoa ei julkaista osana tätä opinnäytetyötä, eikä muutoinkaan yrityksen ulkopuolelle. Edellä mainituista syistä myöskään tutkimuksessa tehtyjen haastattelujen litterointeja ei julkaista osana tätä opinnäytetyötä, eikä yrityksen ulkopuolelle. Tutkimuksesta on myös rajattu pois perehdytyksestä aiheutuvien kustannusten suunnittelu, eikä se ota kantaa siihen, kuinka ne tulisi kohdentaa.

#### 1.5 Tutkimusmenetelmä

Tässä opinnäytetyössäni käytetään haastattelumenetelmänä teemahaastattelua, koska yleisen käsityksen mukaan tutkimuksen lopputuloksen kannalta on tärkeää saada haastateltavilta mahdollisimman paljon eri näkemyksiä ja mielipiteitä haastattelukysymyksiin liittyen. Silti haastattelu ja tutkimus halutaan myös toteuttaa tiiviissä ajassa, ja siksi rajata koskemaan tämän opinnäytetyön aihetta. Haastateltaviksi valitaan neljä ennalta valittua henkilöä, joista kaksi työskentelevät Tilaajan Y palveluksessa, ja toiset kaksi Yrityksessä X. Näin saadaan haastateltavaksi henkilöt, joilla on todennäköisesti tutkimuksen kannalta parasta tietoa aiheesta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Haastattelumenetelmät jaetaan yleisesti sen mukaan, kuinka tarkasti haastattelun kulku on ennalta strukturoitu. Strukturoidussa haastattelussa kysymykset ja niiden järjestys ovat ennalta aseteltu ja haastattelu etenee tämän valmiiksi kootun kysymyskaavion mukaan. Tämän takia strukturoitu haastattelumenetelmä ei anna juuri tilaa haastateltavalle kertoa

omia näkemyksiään aiheesta. Haastattelussa ei näin myöskään voida juurikaan tehdä kohdistettuja kysymyksiä eri haastateltaville, tai muuttaa niiden järjestystä. Vastakohtaisesti taas avoimessa haastattelussa ei käytetä välttämättä lainkaan aiemmin suunniteltuja raameja, avoinhaastattelu antaakin keskustelulle tilaa kulkea luontevasti. Tästä syystä avoinhaastattelu vaatii huomattavasti muita menetelmiä enemmän aikaa, lisäksi avoinhaastattelu olisi hyvä toistaa haastateltavien kanssa ainakin yhden kerran. Teemahaastattelussa on valmiiksi valitut teemat ja mahdollisesti niihin liittyviä kysymyksiä. Vaikka sen teemat on ennalta määriteltä, voidaan niiden ja haastattelukysymysten järjestystä muuttaa esimerkiksi keskustelun luontevan kulun mukaan. Teemoja, kysymyksiä ja niiden järjestystä voidaan muuttaa myös, haastateltava kohtaisesti. Näin saadaan annettua tilaa luontevalle keskustelulle ja haastateltavien omalle tulkinnalle teemoihin liittyen. Toisaalta selkeillä teemoilla saadaan haastattelu rajattua liittymään tutkittavaan aiheeseen paremmin, kuin esimerkiksi avoimessa haastattelussa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

## 1.6 Opinnäytetyön rakenne

Rakenteeltaan tämä tutkimus on kolmeosainen, joista jokainen osa täydentää sitä kokonaisuutta, mikä työstä muodostuu. Kolmen muun pääkappaleen lisäksi, työssä on yksi johdannon sisältämä pääkappale. Sen tarkoituksena on antaa lukijalle perustiedot tästä työstä, ja sen taustoista.

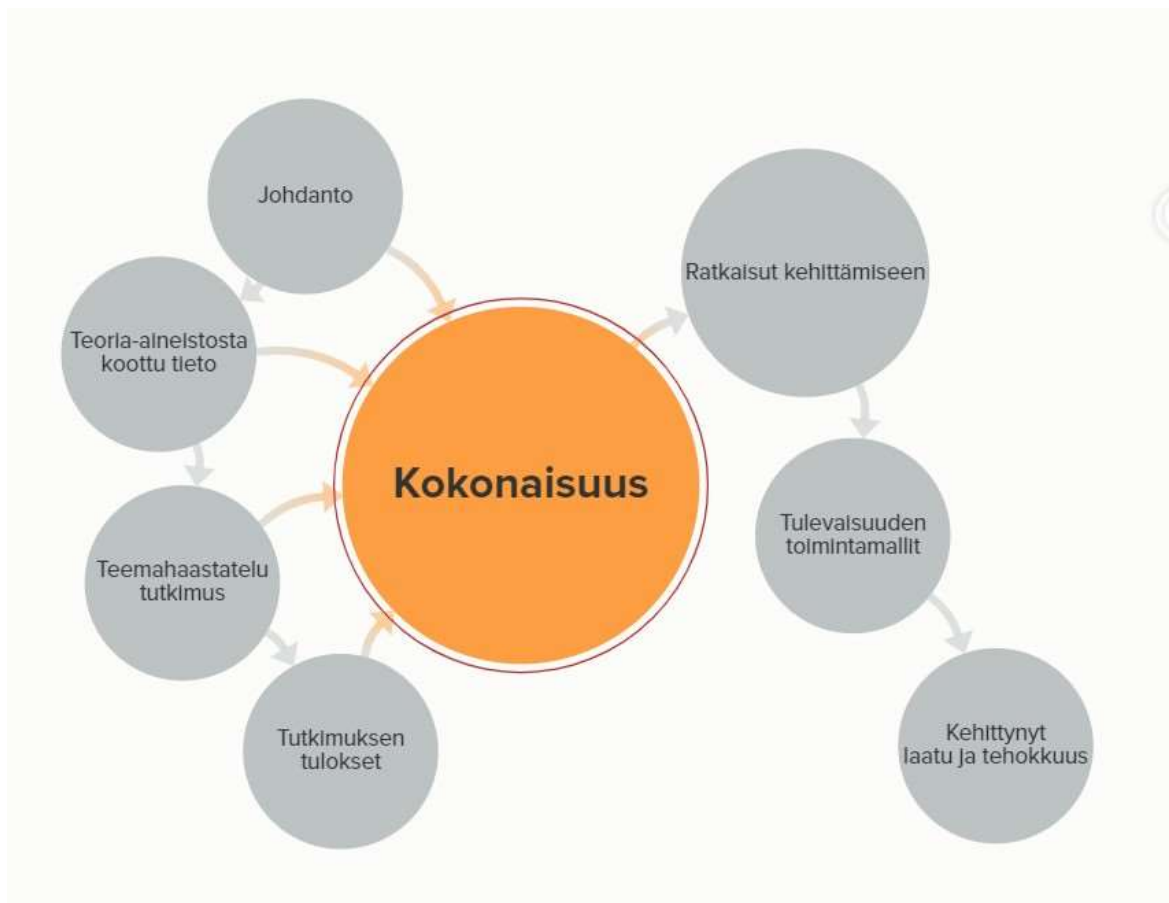
Työn toinen kappale koostuu perehdyttämiseen liittyvästä teoriasta. Teoriaosuus kootaan yhteenvedoksi siitä, mitä aiemmat tutkimukset, eri ammattialojen kirjallisuus ja oppaat sekä voimassa oleva lainsäädäntö toteaa perehdytyksestä. Aineistoa kootessa pyritään käyttämään tutkimuksen kannalta mahdollisimman valideja ja reliabiliteettisia lähteitä, kuitenkin ottamalla huomioon aiheesta saatavilla oleva tieto niin laajasti, ettei sen muodostama kokonaisuus vääristy. Teoria-aineistoa kootessa, pyritään etsimään, myös sen sisällöstä vastauksia keskeisempiin tutkimuskysymyksiin.

Kolmas kappale koostuu työn toiminnallisesta osuudesta, jonka tarkoituksena on toteuttaa tutkimuskysymyksiin vastauksen antava tutkimus. Se toteutetaan haastatteleamalla asian kannalta keskeisiä henkilöitä, ja analysoimalla saadut haastattelumateriaalit.

Neljännessä kappaleessa, pohditaan kolmannessa kappaleessa toteutettavan tutkimuksen analysoituja lopputuloksia. Tutkimustuloksia peilataan myös teoriaan, ja näistä pyritään tekemään päätelmiä, jonka pohjalta voidaan vastata tutkimuskysymyksiin ja tehdä kehitysehdotuksia.



Edellä mainituilla kappaleilla on tarkoitus muodostaa kokonaisuus, joka antaa vastauksia tutkimuskysymyksiin. Vastauksien pohjalta on tarkoitus luoda uusia käytännön toimintamalleja, joilla pyritään kehittämään ja tehostamaan perehdytys toimintaa käytännössä (kuvio 1).



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne.

Viides kappale on yhteenveto, sen tarkoituksena on koota yhteen asioita tämän työn tekemisprosessista ja toteutumisesta, eikä näin ollen ota suoran kantaa itse opinnäytetyön aiheisiin.

## 2 PEREHDYTYS

Perehdytys on toimenpiteitä, joilla tuetaan uuden työntekijän tai uudessa työtehtävässä aloittavan työntekijän kehittymistä hallitsemaan tehtävänsä kokonaisvaltaisesti. Työn kokonaisvaltainen osaaminen on edellytys itsenäiselle työskentelylle. Perehdytykseen kuuluvat myös toimenpiteet, joilla uusi työntekijä sopeutetaan uuden toimintaympäristön tapoihin ja henkilöstöön. Perehdytystä voidaan myös laajentaa niin, että se pyrkii kehittämään tulokkaan lisäksi, myös vastaanottavaa työyhteisöä. Vastaanottavan työyhteisön kehittämisessä voidaan hyödyntää tulokkaan mahdollista aiempaa osaamista ja kokemuksia, sekä tuoretta näkökulmaa. (Kupias-Peltola 2009, 86.)

Uuden työntekijän näkökulmasta, perehdytys koostuu uusien toimintatapojen ja tietojen oppimisesta, sekä aiemman tiedon soveltamisesta. Organisaation näkökulmasta perehdytys osoittautuu sopeutumisenä uuden työntekijän tuomiin muutoksiin. (Eklund 2018, 25.) Perehdytyksen laajuus ja sisältö riippuu tulevasta tehtävästä, mutta hyvä perehdytys sisältää ainakin seuraavat kolme osiota:

- Yritysperehdyttäminen, yrityksen toiminta-ajatus, liikeideat, menettelytavat.
- Työpaikkaan perehdyttäminen, työpaikan henkilöstö, asiakkaat, pelisäännöt
- Työhön perehdyttäminen, tulevat tehtävät, odotukset, velvollisuudet. (Helsilä 2009, 48.)

Perehdyttäminen voidaan myös jakaa kahteen osa-alueeseen: perehdyttämiseen ja työnopastukseen. Näin jaettuna perehdyttämisellä tarkoitetaan työyhteisöön ja talon tapoihin tutustuttamista ja työnopastuksella työtehtäviin kouluttamista (kuvio 2). (Ahokas-Mäkeläinen 2013.)



Kuvio 2. Perehdytyksen kahtia jakaminen. (Ahokas-Mäkeläinen 2013)

## 2.1 Perehdytyksen lainsäädäntö

Myös työsuojelulaki asettaa yritykselle velvoitteita perehdyttämiseen liittyen. Vaikka perehdytykseen kuuluvia tehtäviä voidaan delegoida perehdyttävän uusille kollegoille, vastuu riittävästä perehdyttämisestä on aina yrityksen esimiehellä ja johdolla. Työturvallisuuslakiin kirjatut vaatimukset koskevat vakituisten työntekijöiden lisäksi myös kaikkia muita työpaikalla työtä suorittavia henkilöitä, kuten esimerkiksi osa-aikaisia-, vuokra- ja itsenäisenä yrittäjänä toimivia työnsuorittajia. (Ahokas-Mäkeläinen 2013.) Alla suora lainaus työturvallisuuslaista perehdyttämiseen liittyen:

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

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

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

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

Koneisiin, työvälineisiin ja haastaviin olosuhteisiin liittyen, työsuojelulaki velvoittaa työnantajan myös perehdyttämään työntekijän käyttämään tarvittavia laite- ja henkilösuojaimia. Näillä suojaimilla suojataan työntekijää ja ympäristöä niiltä haitoilta ja riskitekijöiltä, joita ei pystytä rakenteellisesti poistamaan. Työsuojelulaki velvoittaa työntekijän ehdottomasti käyttämään eri suojalaitteita annettujen ohjeiden mukaisesti. Työnantajalla on lakiin perustuva velvollisuus hankkia työntekijälle työtehtävässä tarvittavat henkilösuojaimet. (Työsuojeluhallinto 2020.) Tämä on kirjattu myös työturvallisuus lakiin:

*Työnantajan on hankittava ja annettava työntekijän käyttöön erikseen säädetyt vaatimukset täyttävät ja tarkoituksenmukaiset henkilösuojaimet, jollei tapaturman tai sairastumisen vaaraa voida välttää tai riittävästi rajoittaa työhön tai työolosuhteisiin kohdistuvilla toimenpiteillä. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 15 §.)*

*Työnantajan on hankittava ja annettava työntekijän käyttöön apuväline tai muu varuste, silloin kun työn luonne, työolosuhteet tai työn tarkoituksenmukainen suorittaminen sitä edellyttävät ja se on välttämätöntä tapaturman tai sairastumisen vaaran välttämiseksi. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 15 §.)*

*Työntekijän tulee huolellisesti ja ohjeiden mukaisesti käyttää ja hoitaa työnantajan hänelle 15 §:n mukaisesti antamia henkilönsuojaimia ja muita varusteita. Työntekijän on työssään käytettävä sellaista asianmukaista vaatetusta, josta ei aiheudu tapaturman vaaraa. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 20 §.)*

## 2.2 Perehdytyksen tavoitteet

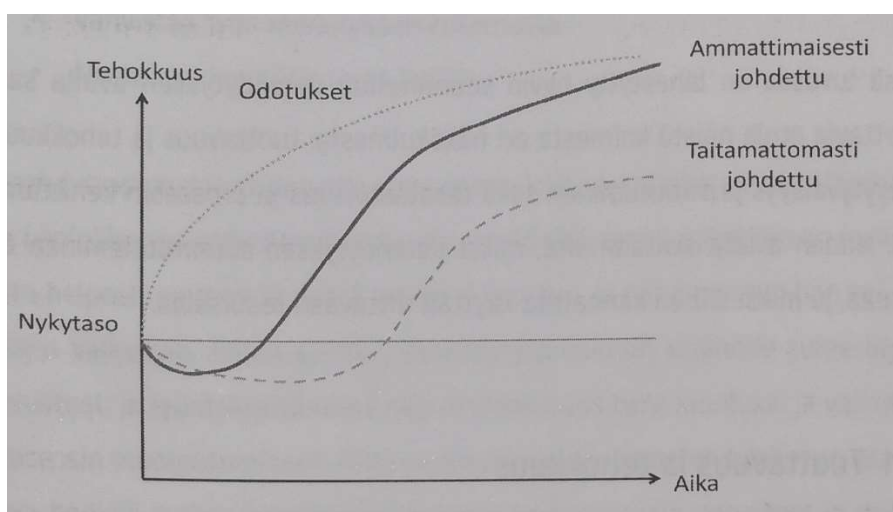
Siihen mitä perehdytyksellä eri organisaatioissa halutaan saavuttaa vaikuttavat monet organisaatioon ja työtehtävään liittyvät asiat. Vähimmäisvaatimus perehdytykselle on työturvallisuudesta huolehtiminen. Perehdytyksen tavoitteena voi olla esimerkiksi nopea työn rutiinitehtävien ja keskeisesti omiin työtehtäviin liittyvien asioiden omaksuminen. Tämä on looginen tavoite esimerkiksi määrä- tai osa-aikaisen työntekijän perehdytyksessä, sekä silloin kun lyhyet työsuhteet tai vaihtuvuus kuuluvat organisaation strategiaan. Vastavuoroisesti, jos organisaatiossa halutaan sitouttaa työntekijöitä pitkiin työsuhteisiin yrityksessä, voidaan perehdytyksessä painottaa enemmän organisaatiokulttuuriin sopeuttamista ja työympäristöön tutustuttamista. Pitkään työsuhteeseen henkilöitä perehdyttäessä voidaan usein käyttää perehdyttämiseen enemmän voimavaroja. Tärkeintä on tiedostaa, että jokaisen organisaation on asetettava itse selkeät tavoitteet perehdytykselle, vastamalla seuraavaan kysymykseen. (Eklund 2018, 28-30.)

*Mitä me haluamme perehdytyksellä saavuttaa (Eklund 2018, 29)?*

Perehdyttämällä ja sille asetetuilla tavoitteilla on myös paljon vaikutuksia yrityskuvaan ja työntekijöiden viihtymiseen työssä. Tulokas punnitsee alitajuisesti uutta työtä aloittaessaan, aikooko hän jäädä kyseiseen työhön vai ei. Näin ollen huonosti tai riittämättömästi hoidettu perehdytys, näkyy nopeasti vaihtuvuudessa. Hyvin työyhteisöönään perehdytetty ja työhönsä opastettu tulokas saa hyvän perustan sopeutua työyhteisöönään ja suoriutua tehtävistään alusta asti oikein. Tämä vaikuttaa suoraan tulokkaan ja koko yhteisön motivaatioon ja edesauttaa sitoutumista organisaatioon. (Kangas 2007, 4-5.) Bauer toteaa tutkimuksessaan, että hyvään ja suunniteltuun perehdytykseen osallistuneet henkilöt, olivat 69% todennäköisemmin yrityksen palveluksessa vielä kolmen vuoden päästä. (Bauer 2010, 6.)

Perehdytykseen panostaminen viestittää työntekijälle, että hän on arvokas osa työyhteisöä ja häneen ollaan valmiita panostamaan. Koska uuden työntekijän rekrytointi on suuri

investointi yritykselle, voidaan yleisenä tavoitteena perehdytykselle pitää, tämän investoinnin onnistumisen varmistamista. Perehdytyksen tarkasteleminen talouden näkökulmasta vahvistaa käsitystä sen tärkeydestä. Kappaleen lopussa olevassa kuviossa kuvataan muutoksen, esimerkiksi uuden työntekijän aiheuttamaa häiriötä yrityksen toiminnassa. Hyvin suunnitellulla ja toteutetulla perehdytyksellä, saadaan minimoitua tehokkuuden hetkellinen laskeminen ja maksimoitua uudesta investoinnista saatava hyöty (Kuvio 3). (Eklund 2018, 31-35.)



Kuvio 3. Muutoksen vaikutus organisaation tehokkuuteen. (Eklund 2018)

Yrityksessä tulisi siis asettaa perehdytykselle selkeät tavoitteet, joiden täyttymistä myös seurattaisiin aktiivisesti. Tavoitteet tulisi kertoa myös tulokkaalle, jotta hän tietäisi mitä häneltä odotetaan ja pystyisi näin olemaan tietoinen omasta suoriutumisestaan. (Bourdeau 2011, 69-70.)

### 2.2.1 Yrityksen toimet perehdytyksessä

Koska koko työympäristöllä on suuri vaikutus uuteen työntekijään, on äärimmäisen tärkeää saada koko yhteisö viritettyä vastaanottamaan, ja perehdyttämään uusi työntekijä onnistuneesti. Onnistuneen vastaanoton rakentaminen alkaa työyhteisön valmistelemisestä tulevaan muutokseen. Muutokseen liittyvä epätietoisuus työyhteisössä, aiheuttaa aina työntekijöissä pelon- ja uhkan tuntemuksia. Epätiedon ja uhkan ilmapiiri antaa tilaa ja valtaa myös huhuille, jotka ruokkivat pelkoja entisestään. Tämän takia työyhteisöä on tiedotettava uudesta työntekijästä, jo hyvissä ajoin ennen tulokkaan saapumista. Työyhteisölle on hyvä kertoa, kuka tulija on, mitä hän tulee tekemään ja miksi juuri hänet valittiin. Henkilöstölle on hyvä luoda mahdollisuus käydä avointa keskustelua ja esittää kysymyksiä

tulevaan muutokseen liittyen. Henkilöstön epätietoisuutta voidaan myös vähentää yleisesti, pitämällä henkilöstö tietoisena sitä koskevista suunnitelmista. Koska uusi työntekijä tarkastelee aluksi yritystä ja sen toimintoja ulkopuolisen silmin, on yrityksen syytä hyödyntää mahdollisuutensa saada ulkopuolista näkemystä toiminnastaan. Vastaanottavassa ilmapiirissä tulokas uskaltaa kyseenalaistaa eri toimintatapoja. Näin saadaan nostettua esiin mahdollisesti turhia tai muuten tarpeettomia toimintoja, jotka ovat esimerkiksi jääneet käyttöön menneisyydestä ja muodostuneet liian itsestään selviksi, jotta vanhat työntekijät voisivat huomata ne. (Kupias-Peltola 2009, 76-77.)

Kangas (2007) toteaa, että perehdytyksen lähtökohtana on aina yrityksen henkilöstöpolitiikka, ja sen sisältämät periaatteet ja säännöt. Yritys luo omat perehdyttämiskäytännöt ja -ohjelmat, sekä valitsee perehdyttäjät. On yrityksen määriteltävissä, paljonko perehdytykseen käytetään voimavaroja, esimerkiksi aikaa, ja minkälaisia välineitä sekä oheismateriaaleja perehdytystä varten laaditaan. Kuten yrityksen kaikkia toimintoja, olisi perehdytystäkin hyvä kehittää jatkuvasti. Kehittäminen vaatii suunnitelmallisuuden lisäksi seurantaa. Yrityksen toimet perehdytyksessä voidaan luetella seuraavasti:

- laatii suunnitelman ja tavoitteet
- kokoaa oheismateriaalin
- valitsee perehdyttäjät
- järjestää ajan perehdytykselle
- pitää yllä seurantaa perehdytyksen edistymisestä ja tavoitteiden saavuttamisesta. (Kangas 2007, 6-7.)

### 2.2.2 Perehdyttäjän vastuut

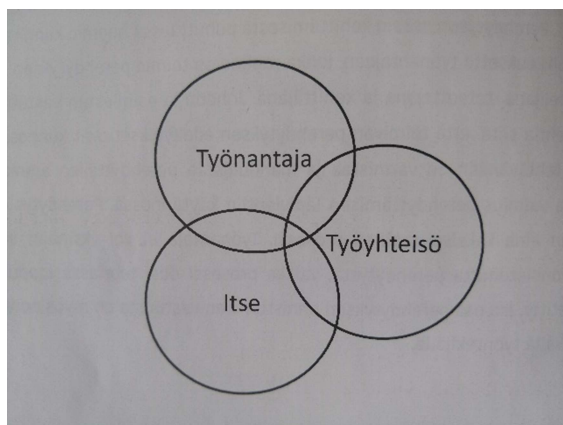
Perehdyttäjän ydintehtävän ollessa tulokkaan uudessa tehtävässään onnistumisen varmistaminen, on matkalla edellä mainittuun tavoitteeseen monia yksityiskohtia, joista on vastuussa käytännössä yksin perehdyttäjä. Perehdyttäjän toiminta vaikuttaa oleellisesti siihen, kuinka tulokas kokee uuden työpaikan ensimmäiset vaiheet. Perehdyttäjän toiminta vaikuttaa myös siihen kuinka itsenäinen toimija tulokkaasta muotoutuu työyhteisöön. Perehdyttäjän on tärkeää oivaltaa roolinsa muuttuminen ajan myötä suhteessa tulokkaaseen, perehdyttäjä – tulokas asetelmasta tavalliseksi kollegasuhteeksi. Perehdyttäjän ensisijainen tarkoitus on tukea tulokkaan itseohjautuvuutta ja näin tehdä itsestään ajan myötä tarpeeton, jos tulokas jää riippuvaiseksi perehdyttäjästä, on perehdytys siltä osin epäonnistunut. (Kupias-Peltola 2009, 139-141.)

Erityisesti tulokkaalle, uuden työn aloittaminen on suuri muutostilanne, joka usein vaikuttaa merkittävästi myös hänen vapaa-aikaansa, perhe-elämään ja koko minä kuvaan. Uusi ympäristö ja uudet ihmiset ympärillä kuormittavat tulokasta entisestään, silti tulokas tulisi saada oppimaan mahdollisimman paljon uutta tietoa nopeasti ja hyvin. Perehdyttäjän perustehtäviä on tukea tulokasta tässä stressaavassa tilanteessa ja rakentaa molemminpuolinen luottamus. Luottamus on välttämättömyys avoimelle vuorovaikutukselle, joka taasen on nopean oppimisen edellytys. Perehdyttäjän täytyy olla myös aidosti sitoutunut ja motivoitunut työhönsä, sekä sen perehdyttämiseen, vain näin hän voi innostaa ja tukea perehdytettävää aidosti. (Eklund 2018,142-146.)

Mitä itse työnopastukseen tulee, olisi perehdyttäjän hyvä hallita itse perehdytettävä tehtävä niin hyvin, että sen opastaminen on luontevaa, ja perehdyttäjällä kykenee vastaamaan tulokkaan esittämiin kysymyksiin. Perehdyttäjän täytyy myös tietää itse mitkä ovat perehdytyksen tavoitteet ja mitkä asiat perehdytykseen kuuluu sisällyttää. (Kangas 2007, 5-6.)

### 2.2.3 Perehdytettävän vastuut

Niin uuden, kuin pidemmän aikaa palvelleen työntekijän vastuut sisältävät muutakin, kuin työsopimukseen kirjatut yksityiskohdat. Vastuiden havainnoimiseksi ne voidaan jakaa kolmeen eri osa alueeseen: (kuvio 4)



Kuvio 4. Työntekijän vastuut. (Eklund 2018)

Kuten kuviossa 4, työntekijä on toiminnastaan vastuussa työnantajaa, työyhteisöä ja itseään kohtaan. Työnantajalle työntekijä vastaa esimerkiksi työsopimuksen noudattamisesta, työn laadusta ja tehokkuudesta. Perehdytettävää tulokasta ajatellen tulokas on myös omalta osaltaan vastuussa työnantajaa kohtaan omasta edistymisestään. Työyhteisöä kohtaan työntekijä vastaa ainakin oman toiminnan eettisyydestä kollegoja kohtaan, työrauhasta omalta osaltaan, sekä yhteisien pelisääntöjen noudattamisesta. Myös itselleen työntekijä on vastuussa toiminnastaan. Näitä vastuita ovat esimerkiksi vastuu oman

ammattitaidon ja työelämäntaitojen ylläpitämisestä sekä vastuu omasta kehittämisestä ja hyvinvoinnista. Työturvallisuus ja sen takaavien toimintamallien noudattamisesta työntekijä vastaa kaikille edellä mainituille osapuolille. (Eklund 2018, 163.)

Työntekijän vastuut työnantajaa kohtaan on myös kirjattu lakiin. Laissa tätä vastuuta kutsutaan työnjohto-oikeudeksi tarkemmin sanottuna direktio oikeudeksi. Se tarkoittaa että, työnantajalla on työ- ja työehtosopimuksen puitteissa oikeus määrätä, mitä työtä, milloin ja missä työntekijä tekee, sekä minkälaisilla toimintamalleilla ja välineillä työtä tehdään. Työntekijän vastuu on noudattaa edellä mainittuja määräyksiä, tämä koskee luonnollisesti myös perehdyttäjää. (Eklund 2018, 164.) Työsuojelulaki sanoo työntekijän velvollisuuksista ja vastuista seuraavaa:

*Työntekijän on tehtävä työnsä huolellisesti noudattaen niitä määräyksiä, joita työnantaja antaa toimivaltansa mukaisesti työn suorittamisesta. Työntekijän on toiminnassaan vältettävä kaikkea, mikä on ristiriidassa hänen asemassaan olevalta työntekijältä kohtuuden mukaan vaadittavan menettelyn kanssa. (Työsopimuslaki 55/2001, 1§.)*

*Työntekijän on noudatettava työtehtävien ja työolojen edellyttämää huolellisuutta ja varovaisuutta sekä huolehdittava käytettävissään olevin keinoin niin omasta kuin työpaikalla olevien muiden työntekijöiden turvallisuudesta. (Työsopimuslaki 55/2001, 2§.)*

*Työntekijän on ilmoitettava työnantajalle työpaikan rakenteissa, koneissa, laitteissa sekä työ- ja suojeluvälineissä havaitsemistaan vioista ja puutteellisuuksista, joista saattaa aiheutua tapaturman tai sairastumisen vaaraa. (Työsopimuslaki 55/2001, 2§.)*

### 2.3 Perehdytyksen sisältö

Perehdytyksen sisältöön vaikuttaa olennaisesti työtehtävä. Toinen suuri vaikuttaja sisältöön on luonnollisesti tulokas ja hänen aiempi työkokemuksensa, on suuri ero siinä perehdytetäänkö täysin uutta työntekijää ensimmäiseen työpaikkaansa, vai esimerkiksi vuorotelluvapaalta palaavaa työntekijää ennalta tuttuun tehtävään. (Kangas 2007, 9.) Myös tulokkaan tai vanhojen työntekijöiden kulttuurista vaikuttaa perehdytyksen sisältöön. Ääritapauksessa perehdytys voidaan kokea tarpeelliseksi laajentaa koskettamaan koko yhteisöä. Esimerkiksi organisaation ottaessa ensiaskeleita monikulttuurisuuteen, voi olla tarpeellista tarkistaa kaikki organisaation arvot ja toimintatavat suhteessa monikulttuurisuuden myötä vääjäämättä muuttuvaan toimintaympäristöön. (Lahti 2008, 202.)



Uuden työntekijän kohdalla perehdytys alkaa jo työhönottohaastattelussa, koska ensivaikutelma on osa ihmisten välistä vuorovaikutusta ja näin ollen perustava osa tulevaa yhteistyötä. Myönteinen ensivaikutelma saa tulokkaan tuntemaan itsensä tervetulleeksi uuteen työyhteisöön ja rohkaisee häntä oppimaan ja olemaan avoimesti kiinnostunut uudesta tehtävästään. Vastavuoroisesti Kielteinen ensivaikutelma luo kitkaa, jonka korjaaminen voi olla pahimmillaan mahdotonta. Työhönottohaastattelussa myös keskustellaan yrityksen ja uuden työntekijän odotuksista, kuten esimerkiksi talon tavoista ja aiemmasta työkokemuksesta. Edellä mainitut asiat ovat tärkeä osa tutustumista, jolla selvitetään tulokkaan aiempaa osaamista ja minkälainen hän on henkilönä, sekä minkälainen organisaatio ja toimintaympäristö kyseinen yritys on. Olettaen että työhönottohaastattelussa päästään työsopimuksen solmimiseen, niin usein myös keskustellaan työhön ja yritykseen liittyvistä asioista yksityiskohtaisemmin. Tämän takia myös salassapitovelvollisuus asiat olisi hyvä sopia jo haastattelu vaiheessa. Haastattelun päätteeksi tulokkaalle olisi hyvä antaa esimerkiksi luettavaa tai digitaalista oheisaineistoa, jonka avulla tulokas voi valmistautua itsenäisesti konkreettisempaan perehdytykseen. Saatu aineisto auttaa tulokasta muistamaan myös jo haastattelussa käytyjä asioita, sekä lisää mielenkiintoa uutta työtä kohtaan. (Kangas 2007, 9.)

Kaikesta laajuudesta ja mahdollisuuksista huolimatta, erityisesti suorittavassa työssä itse työn suorittamisen kannalta välttämättömin osa-alue on työnopastus, se on tiivistettynä tehokkaimman ja turvallisimman työtavan opettaminen. (Eklund 2018, 96.)

### 2.3.1 Yritykseen ja työpaikkaan perehdytys

Jo rekrytointiprosessin ensimmäisillä askeleilla, alkaa uuden työntekijän tutustuminen yrityksen arvoihin, tavoitteisiin ja kulttuuriin. Työntekijä on eri kautta hankkimiensa tietojen ja kokemusten pohjalta muodostanut jonkinlaisen mielikuvan yrityksestä. Muodostamaansa mielikuvaa tulokas tarkentaa kokemustensa pohjalta rekrytointiprosessin edistyessä. Tulokas tarkkailee alitajuisesti uutta toimintaympäristöään ja pyrkii löytämään erilaisia tunnusmerkkejä, joilla hän kehittää mielikuvaa yrityksen kulttuurista ja ilmapiiristä. Samalla tulokas alitajunnassaan myös pisteyttää uutta työpaikkaansa antamalla sille plus- ja miinus-pisteitä, saamiensa kokemusten perusteella. Siihen minkälaisen mielikuvan tulokas yrityksestä ja sen arvoista itselleen muodostaa vaikuttaa myös, tulokkaan oma työhistoria ja aiemmat kokemukset työelämässä. Tämän takia tulokkaan muodostama käsitys voi olla ristiriidassa yrityksen todellisen arvomaailman tai tahtotilan kanssa. Tulokas myös peilaa yrityksen arvopohjaa omaansa, ja etsii mahdollisia ristiriitaisuuksia. Jokaisen ihmisen on luontevampaa työskennellä yrityksessä ja tehtävässä, jonka kanssa jakaa saman arvopohjan. Uusi työntekijä voi myös kokea tarvetta kehittää työtehtäviään ja työympäristöään

itselleen sopivampaan suuntaan. Perehdyttäjän tulisi mahdollisuuksien rajoissa kannustaa ja rohkaista tässä tulokasta, kuitenkin perehdyttäjän on tärkeää kertoa tulokkaalle yrityksen pelisäännöt ja toimintamallit. Tulokkaalle on tärkeää kertoa rehellisesti yrityksen todellisista arvoista ja vaatimuksista, sekä niistä normeista, joista ei tingitä. Perehdyttäjällä täytyy olla rohkeutta tehdä selväksi asiat, jotka yrityksessä tehdään tietyllä tavalla, vaikka ne muualla tehtäisiinkin toisin. (Kupias-Peltola 2009, 64-67.)

Perehdytys olisinkin hyvä aloittaa yleisperehdytyksellä kyseiseen organisaatioon. Tulokkaalle tulisi opettaa ainakin seuraavat perustiedot yrityksestä:

- visiot ja arvot
- henkilöstö ja toimipaikka
- toimintatavat ja työn merkitys
- työn tavoitteet ja niiden liittyminen kokonaisuuteen
- asiakkaat ja yhteistyökumppanit
- työn sisältämät vastuut ja työn arviointi. (Työturva 2016, Turunen 2016, 12.)

Kun tulokkaalle on perehdytetty edellä listatut asiat, on hyvä käydä läpi samat aiheet, myös eri osastojen kohdalla, ja yksilötasolla koskien uuden henkilön omaa työtehtävää. Näin tulokas saa todenmukaisen kokonaiskuvan koko yrityksen, ja sen eri osien toiminnasta. (Työturva 2016, Turunen 2016, 12.)

Edellä mainittujen asioiden lisäksi eri yrityksissä on omat tai asiakkaiden asettamat vaatimukset esimerkiksi asiakirjojen täyttöön, kulkulupiin sekä valvonta- ja tiedonhallintalaitteisiin liittyen. Nämä vaatimukset voivat sisältää myös erilaisia koulutuksia ja kursseja. Lisäksi tulokkaalle on opastettava mistä hän saa esimerkiksi työssään tarvitsemiaan tarvikkeita, avaimia ja työvaatteita. Myös työajat ja mahdollisien työsuhteiden etujen käytännön järjestelyt on syytä käsitellä viimeistään tässä vaiheessa, ellei niitä ole käsitelty jo rekrytoinnin yhteydessä. (Henkilö A, 2020.)

### 2.3.2 Työnopastus

Työnopastus on työtehtävän päivittäisessä suorittamisessa käytettävien tietojen ja taitojen kouluttamista. Sen tarkoituksena on opettaa tulokas suorittamaan työtehtävänsä alusta asti oikein ja hyvin. Hyvään työnopastamiseen kannattaa panostaa, koska se mahdollistaa tulokkaan siirtymisen mahdollisimman pian työskentelemään itsenäisesti. Koska jokainen ihminen on erilainen oppija, ja uusien työntekijöiden asenteet, lähtötaso sekä fyysiset ja

psyykkiset ominaisuudet eroavat toisistaan, ei työnopastusta voida suorittaa tietyn kaavan mukaan. Koska jokainen opetustilanne on tämän takia yksilökohtainen, on opastettavaan aluksi tutustuttava ja räätälöitävä opastusta mahdollisimman sopivaksi opastettavan aiempaan kokemukseen ja henkilökohtaisiin ominaisuuksiin nähden. (Kangas & Hämäläinen 2007, 13.)

Kun työntekijä perehdytetään konkreettisesti ja yksityiskohtaisesti työhönsä, saa hän jo alusta lähtien oikean kuvan siitä, minkälainen on hyvä ja oikein toteutettu työsuoritus. Lisäksi näin välttyään tilanteelta, jossa uusi työntekijä joutuu itse arvailemaan, mikä työssä ja toimintatavoissa on hyväksyttävää ja mikä ei. Uudelta työntekijältä voidaan odottaa hyvää työtulosta vain, jos hän on tietoinen mistä hyvä työtulos muodostuu ja kuinka se toteutetaan. (Juuti & Vuorela 2015, 65.)

Kattavaan työnopastukseen tulisi sisällyttää ainakin seuraavat asiat:

- työkoneiden ja -välineiden oikea käyttötapa ja ylläpito toimet
- turvallisuusmääräykset
- suojalaitteet ja -vaatetus, sekä niiden oikea käyttö ja ylläpito
- oikeat työmenetelmät ja tavanomainen työnkulku. (Penttinen & Mäntynen 2009, 4.)

Siihen kuinka paljon edellä mainittuja asioita tarvitsee tulokkaan kanssa kerrata, ja kuinka yksityiskohtaisesti niitä käsitellään vaikuttaa paljon tulokkaan aiempi tietopohja. (Penttinen & Mäntynen 2009, 4.)

### 2.3.3 Työnopastuksen viisi askelta

Yksi tunnetuimpia menetelmiä työnopastukseen on viiden askeleen menetelmä (kuvio 5). Se on helposti sovellettavissa erilaisiin työtehtäviin ja oppimistilanteisiin. Ensimmäisellä askeleella aloitetaan oppiminen ja tutustutaan. Perehdyttäjä rakentaa kahdenkeskisen luottamuksen ja vuorovaikutuksen, joka mahdollistaa luontevan ilmapiirin kysymyksille puolin ja toisin. Kun on rakennettu pohja luontevalle keskustelulle, niin perehdyttäjä selvittää työn yhteydessä tulokkaan aiemman osaamisen tason. (Kangas 2007, 14.)

Toisen askeleen ydin on konkreettisessa opetuksessa. Opetuksessa lähdetään siitä, että oppijalle annetaan tehtävistä selkeä kokonaiskuva. Jos tehtäviä on paljon, pyritään ne jakamaan selkeiksi osa-alueiksi. Näin tehtävät voidaan opettaa helposti omaksuttavina kokonaisuuksina. Tehtävien suorittaminen näytetään ja opastetaan yksityiskohtaisesti, sekä perustellaan, miksi ne suoritetaan juuri näin. Opastettavalta on hyvä tässäkin vaiheessa

kysyä kuinka hyvin hän ymmärtää työnkulun, jotta perehdyttäjä pysyy tietoisena oppimisen edistymisestä. (Kangas & Hämäläinen 2007, 15.)

Kolmas askel on jo opettujen työtehtävien mielikuvaharjoittelu. Perehdyttäjä pyytää opastettavaa esimerkiksi kertomaan ja kuvailemaan, kuinka hän suorittaa tietyn työtehtävän. Keskittyessään kertomaan työnkulun vaihe vaiheelta, täytyy opastettavan tehdä samat ratkaisut ja samassa järjestyksessä, kuin tosielämässä työsuoritusta tehdessäänkin. Näin tulokas harjoittelee työtehtäväänsä, mutta vain ajatuksissaan. (Kangas 2007, 16.)

Kolmannessa askeleessa toteutuu myös tietynlainen pelillistäminen. Kun opastettava mielikuvaharjoituksessa pelaa ajatuksissaan itsenäistä työtä tekevän työntekijän roolissa, oppii hän esimerkiksi työohjeiden sisällön ja tehtävien rutiinit mielekkäällä ja tehokkaalla tavalla. (Eklund 2018, 186.)

Neljännessä askeleessa tulokas kokeilee ja harjoittelee taitojaan. Nyt työn suorittaminen tapahtuu oppijan toimesta perehdyttäjän toimiessa seuraajana. Oppija suorittaa kyseisen työvaiheen itsenäisesti alusta loppuun saakka. Työn lopuksi suorituksesta pyritään käymään rakentava keskustelu, jossa molemmat osapuolet arvioivat suorituksen. Harjoitusta kerrataan tarpeen mukaan. (Kangas 2007, 16.)

Neljännän vaiheen aikana, kun työtä suoritetaan, on hyvä pyytää ja rohkaista oppijaa selostamaan tekemänsä työvaiheet niitä suorittaessaan. Kun kaikki ratkaisut ja liikkeet sanoitetaan, voi perehdyttäjä varmistua, että oppija tietää, mitä hän tekee ja ennen kaikkea miksi. Perehdyttäjän on myös helppo täydentää tai korjata selostettua työsuoritusta. (Juuti & Vuorela 2015, 66.)

Viides ja viimeinen askel on opitun varmistaminen. Sen tarkoituksena on saada varmistus sille, että oppija on päässyt taidoiltaan ja tiedoiltaan tavoitteeksi asetetulle tasolle. Varmistus voi tapahtua esimerkiksi jonkinlaisen auditoinnin muodossa tai oppija voidaan pyytää esimerkiksi antamaan työnopastus toiselle henkilölle. (Kangas 2007, 16.)

## Perehdyttämisen viisi askelta



Kuvio 5. Perehdytyksen viisi askelta. (Ahokas-Mäkeläinen 2013)

### 2.3.4 Perehdytyksen seuranta ja arviointi

Jotta perehdyttämistä voidaan kehittää ja sen onnistumista arvioida, täytyy sitä seurata aktiivisesti. Perehdytyksen aktiivinen seuranta on tärkeä tapa saada kehittämiseen tarvittavaa tietoa perehdytysprosessista ja perehdytettävästä. (Ketola 2010, 167.) Seurannalla saatavia tietoja tarvitaan myös, kun tarkastellaan, kuinka perehdytys onnistui ja toteutuiko ammatillinen kasvu tavoitteeksi asetetulle tasolle saakka. (Miettinen 2009, 80.) Niemen (2014) mukaan säännöllinen seuranta ja mielipiteiden vaihto perehdytyksen aikana, antaa

myös tulokkaalle arvokasta tietoa hänen edistymisestään perehdytyksessä. (Niemi 2014, 64.)

Perehdytyksen etenemistä voidaan seurata esimerkiksi pitämällä palautekeskusteluja, kysymällä tulokkaalta mielipiteitä ja kokemuksia sekä antamalla säännöllisesti palautetta. (Merimaa 2015, 23.) Geier (2011) toteaa, että usein esimies voi luotettavasti arvioida perehdytyksen onnistumista, vain jos hänellä on käytettävissä perehdytysuunnitelma sekä palautekeskustelu perehdytyksestä. (Geier 2011, 69.) Myös Lainio (2008) suosittelee perehdytyksen säännöllistä seuraamista. (Lainio 2008, 47.)

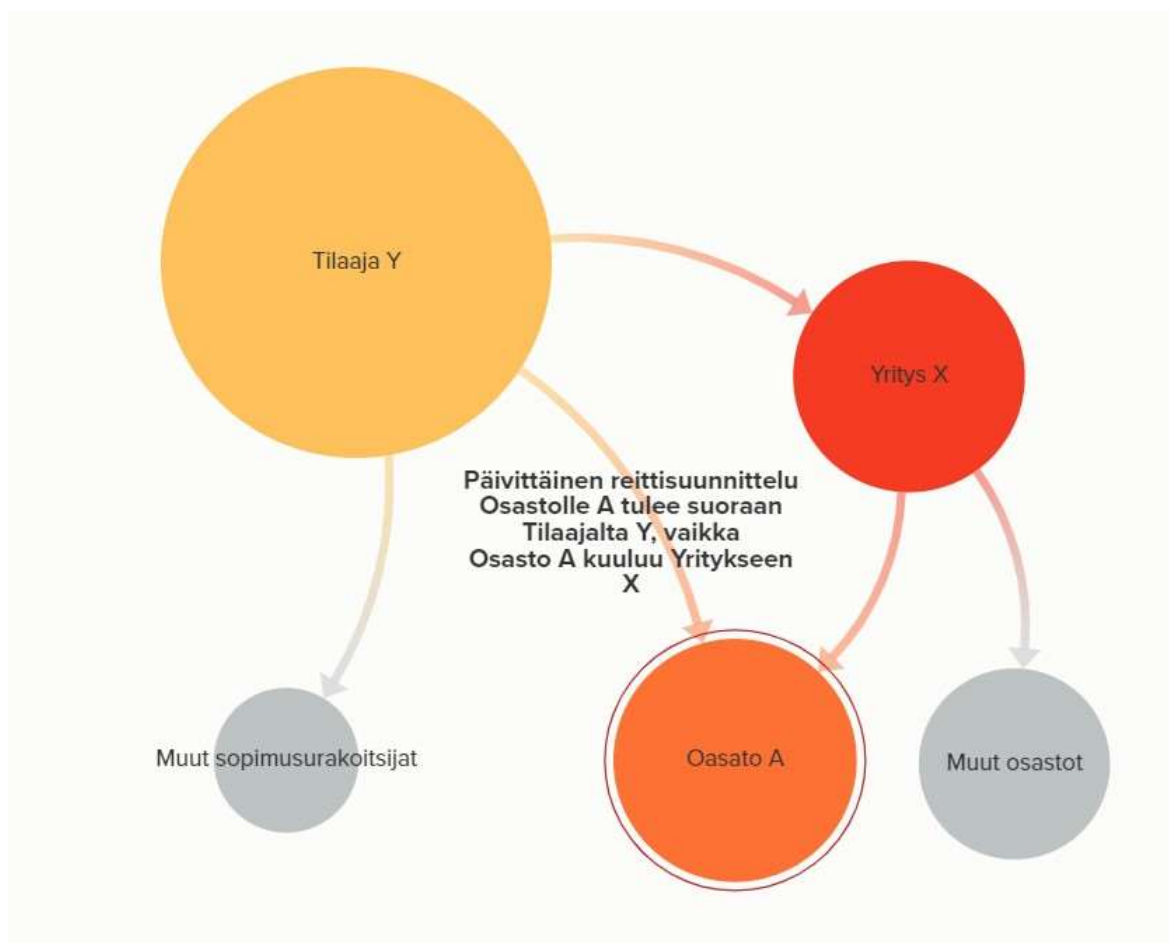
Vuonna 2007 valmistuneessa tutkimuksessa, jossa haastateltiin 100 työssään 3 – 12 kuukautta työskennellyttä työntekijää, vain kolmannes vastaajista oli kokenut saaneensa esimieheltään säännöllistä palautetta. Riittävästi palautetta koki vastanneista saaneensa puolet. Tutkimuksessa myös todettiin, että osaamisen arviointi perehdytyksen jälkeen oli hyvin vähäistä. (Lahti 2007, 42-43.)

### 3 PEREHDYTYKSEN KEINOT, CASE: YRITYS X

#### 3.1 Yritys X, Osasto A ja Tilaaja Y

Yritys X on kansainvälinen yli 50 vuotta toiminut kuljetus- ja logistiikka-alan toimija, jonka missiona on tarjota innovatiivisia ratkaisuja optimoimaan asiakkaan logistiset prosessit. Yritys X työllistää yli 100 työntekijää Pohjoismaissa ja Baltiassa. Yrityksen X, Osasto A toimii Suomessa yhden asiakkaan: Tilaajan Y palveluksessa, kuljettaen Tilaajan Y valmista-  
mia tuotteita heidän asiakkailleen. Osastossa A on keskimäärin 25 työntekijää. Vuodessa uusia työntekijöitä Osastoon A perehdytetään keskimäärin 0-3 henkilöä. (Henkilö A, 2020.) Vuonna 2018 Yrityksen X liikevaihto oli Kauppalehden (2020) mukaan 25 - 30 miljoonaa euroa.

Tilaaja Y toimii kansainvälisesti kemianteollisuudessa, ja Yritys X hoitaa sen tiettyjen tuotteiden jakelukuljetuksia Suomessa. Yksiköiden ja kuljettajien päivittäisen reitin ja toimitukset suunnittelevat Tilaajan Y ajosuunnittelijat (kuvio 6).



Kuvio 6. Tilaaja Y, Yritys X, Osasto A.

Tilajalla Y on myös jokaisesta Osaston A työntekijästä koulutuskansio, ja se järjestää koulutusta vuosittain. Rekrytoinnin ja perehdytyksen suhteen Tilajalla Y on myös omat ennalta asetetut vaatimukset, koskien esimerkiksi rekrytoitavan työntekijän työkokemusta ja ikää. Perehdytykseen liittyen Tilaja Y vaati perehdytettävän olemista, jo tehtävän hallitsevan työntekijän perehdytettävänä, sekä suoriutuvan Tilajan Y järjestämästä auditoinnista, jossa perehdytettävä suorittaa itsenäisesti kuorman lastauksen ja asiakassäiliön täyttämisen auditoijan arvostellessa suorituksen. Auditoinnin lisäksi Tilajalla on digitaalinen aineisto ja tehtäväsarja, joka työntekijöiden tulee suorittaa ja ajoittain päivittää täytäkseen tilajan vaatimukset.

## 3.2 Haastattelut

Haastattelu toteutettiin kahdessa osassa kevään 2020 aikana. Ensimmäiseksi haastattelin kahta Yrityksessä X toimivaa henkilöä, ja se toteutettiin kasvotusten käydyssä keskustelussa. Toinen osio toteutettiin kahden Tilajan Y edustajan kanssa videoneuvotteluna. Haastattelun pohjaksi koottiin tämän opinnäytetyön teoriaosuuden aineistoa. Kummankin haastatteluryhmän kanssa oli suunniteltu tulevaa keskustelua kolme kuukautta ennen haastattelua, joten haastateltavat olivat voineet, ainakin jossain määrin pohtia näkemyksiään aiheesta. Haastateltaville ei ollut, kuitenkaan tiedotettu muuta, kuin haastattelun aihe ja mihin käyttöön tietoa kerätään. Haastattelut nauhoitettiin ja nauhoitukset litteroitiin myöhemmää tarkastelua ja analysointia varten. Haastatteluissa pyrittiin keräämään haastateltavilta erilaisia näkemyksiä, ja ideoita perehdytykseen liittyen. Haastateltavat ovat tehneet yhteistyötä jo vuosia. Tästä syystä he ovat vuosien aikana käyneet keskustelua perehdytyksen toteuttamisesta aiemminkin. Tämä ilmeni myös haastattelussa siten, että näkemykset ja ideat johdattelivat yhteneväistä linjaa, joskin käytännön toimenpiteiden jakautuminen aiheutti jonkin verran luontaisia poikkeamia näkökulmissa. Vaikka haastattelun vastauksissa ilmi tulleet näkemykset olivat tästä syystä ennalta tiedostettavia, ja jo tiedossa olevia, antoi haastattelu kuitenkin joukon koottuja vastauksia, joita voitiin analysoida ja tutkia toisiinsa, ja teoria-aineistoon vertailemalla.

### 3.2.1 Haastatteluteemojen luominen

Haastatteluteemat luotiin Yrityksen X tämänhetkisten perehdytyskäytäntöjen, sekä tässä opinnäytetyössä esitellyn teoria-aineiston pohjalta. Teoriaosuuden sisältöä verrattiin Yrityksen X käytäntöihin ja haastattelun myötä saatiin erilaisia näkemyksiä henkilöiden tahtiloista perehdytykseen ja sen kehittämiseen liittyen.

Haastattelun ensimmäisenä teemana oli uuden työntekijän ensi askeleet yrityksessä, ja mitä eri haastateltavat pitivät tärkeänä siihen liittyen. Osana teemaa oli myös selvittää,



kuinka tarkkaa materiaalia työstä voidaan luovuttaa tulokkaalle mahdollisesti jo työhönotohaastattelun yhteydessä. Tähän teeman liittyen oli molemmilla haastatteluryhmillä yhteisiä näkemyksiä, tosin Yrityksen X rooli rekrytoijana johti siihen, että sen näkemykset olivat toiminnallisempia, kuin Tilaajan Y edustajista koostuvan haastatteluryhmän. Aineistun luovuttamisesta uudelle työntekijälle heti työsuhteen ensivaiheissa, ei koettu olevan haittaa yritysten tietoturvalle. Teoriaosuuden aineisto korostaa uuden työntekijän ensimmäisiä vaiheita yrityksessä ja sitä, kuinka hyvin ja millaisella materiaalilla tulokas pääsee sisälle yhteisöön.

Toisena teemana haastattelussa oli se, että toteutetaanko perehdytys päivittäisen työn ohessa, vai varataanko sitä varten erikseen muusta toiminnasta erillään oleva kuljetusyksikkö ja kuljettaja. Tässä teemassa kerättiin myös näkemyksiä, siitä onko perehdyttäjän oltava aina tietty ja sama henkilö, vai voiko se olla kuka vain työntekijöistä. Haastatelussa kummankin haastatteluryhmän näkemykset yhtenivät liittyen perehdytyksen toteuttamiseen irrallaan päivittäisistä toiminnoista. Kysymys siitä tulisiko perehdyttäjän olla tietty tehtävään valittu henkilö jakoi näkemyksiä. Teoriaosuuteen koottu aineisto tukee yksittäisten työntekijöiden käyttämistä perehdyttäjinä, ja näin ollen valitut työntekijät voitaisiin myös kouluttaa perehdyttämiseen. Yrityksen X puolella oltiin toisaalta huolissaan siitä, miten yksittäisten työntekijöiden valitseminen perehdyttäjiksi vaikuttaa työilmapiiriin ja tasa-arvoisuuden tunteeseen työntekijöiden keskuudessa.

Kolmantena teemana haastattelussa oli ottaa kantaa, siihen kenen hallinnassa perehdytysprosessi miltäkin osilta on. Ja mitä muutoksia perehdytykseen on mahdollisesti tulossa tulevaisuudessa. Tämän teeman osalta keskustelut eri haastatteluryhmien kanssa olivat roolien takia hyvin erilaisia. Kummassakin ryhmässä todettiin arkisten realiteettien vaikutus perehdytykseen ja tunnistettiin kasvanut tarve perehdytyksen kehittämiseksi. Molemissa ryhmissä realistisena ja konkreettisenä toimenpiteenä pidettiin erityisesti perehdytykseen osallistuvan kuljetusyksikön ottamista lisäkalustoksi päivittäisen toiminnan rinnalle, jolloin perehdytykselle olisi järjestettävissä paremmin aikaa ja sopivia kohteita. Perehdytyksen vetovastuu ja ”*leadership*” kuuluu haastattelun mukaan selkeästi Yritykselle X. Tilaaja Y haluaa silti olla mukana kehittämässä ja mahdollistamassa sen toteuttamista ”*support*”.

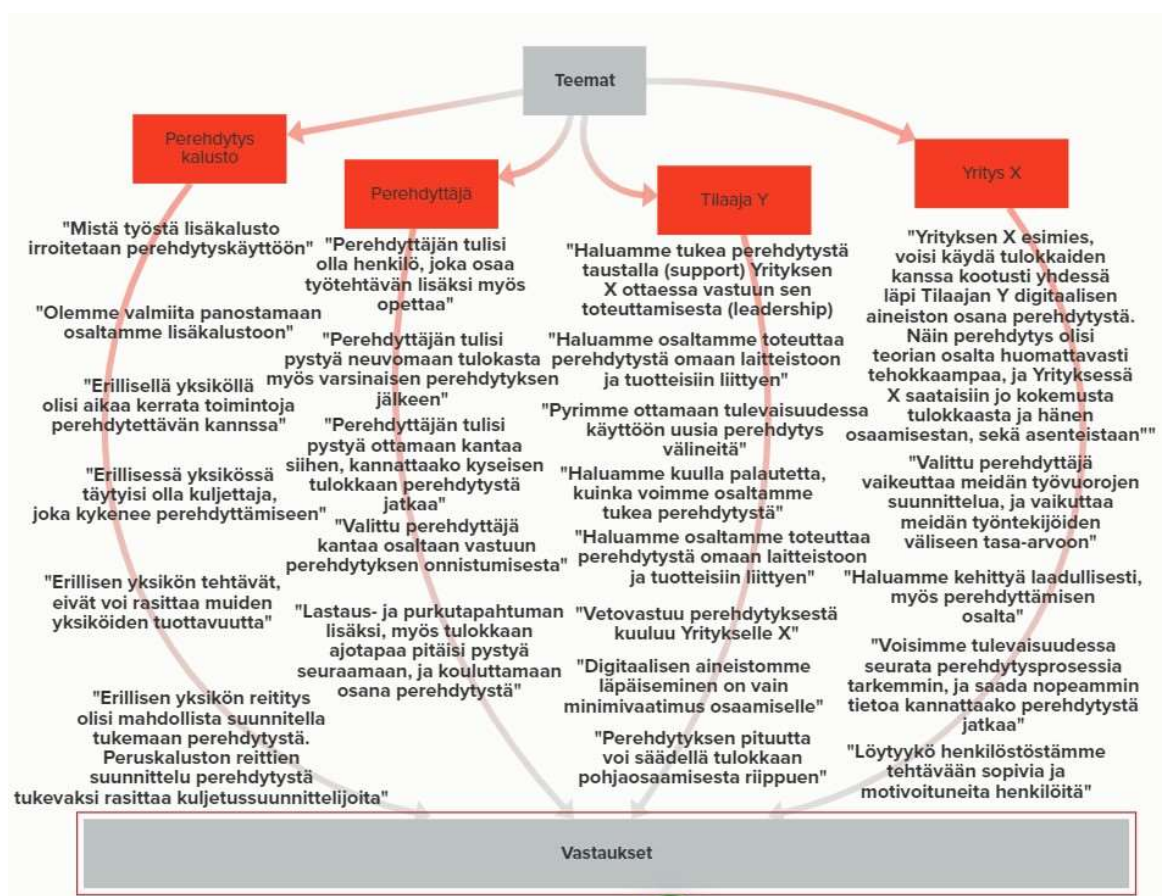
### 3.2.2 Haastatteluiden litterointi

Jotta nauhoitetut haastattelut voidaan analysoida, tulee ne litteroida. Litterointi auttaa myös havaitsemaan haastattelun yksityiskohtia. (Ruusuvoori & Tiittula 2005, 19.)

Koska tutkimuksen kannalta ei ollut oleellista seurata eri haastateltavien välistä vuorovai-  
kutusta, vaan saada koottua tietoa ja mielipiteitä teemoihin liittyen. Ei ollut tarpeellista  
tehdä haastatteluista sanatarkkaa litterointia. Vaikka haastattelutilanteesta haluttiin luon-  
teva, ja antaa näin tilaa keskustelulle erilaisten näkemysten saamiseksi, ei analysoinnin  
kannalta ollut oleellista kirjata aiheesta ohi menevää keskustelua. Tämän takia haastatte-  
luista tehtiin osittainen litterointi, jolla saatiin koottua yhteen haastatteluissa suoraan ai-  
heeseen liittyvät keskustelut. Koska tässä opinnäytetyössä haluttiin ylläpitää haastatelta-  
vien henkilöiden ja kohteena olevien yritysten anonymiteettiä, ei litterointia julkaista osana  
tätä opinnäytetyötä, eikä muutoinkaan. (Litterointilinkki 2020.)

### 3.2.3 Haastattelujen analysointi

Haastattelut analysoitiin teemoittamisella. Teemoittamisessa taulukoitiin aineistoissa kes-  
keisenä esiintyvät tekijät, ja näin saatiin luotua analysoinnille tutkimuksen kannalta keskei-  
simmät teemat. Teemojen alle koottiin litteroinneista kuhunkin teemaan liittyviä tiivistelmiä,  
jotta saatiin materiaalia teoria-aineistoon verrattavaksi (kuvio7). (Saaranen-Kauppinen &  
Puusniekka 2006.)



Kuvio 7. Vastausten teemoittaminen

Teemoittamalla saatiin ryhmitettyä, aineistoissa toistuvia aiheita yksityiskohtaisempaa tarkastelua ja teoria-aineistoon vertaamista varten. (Koppa 2016.)

## 4 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksessa pyrittiin pitämään yllä selvä yhteys arkisen toiminnan realiteetteihin, ja se saattoi jossain määrin rajoittaa tutkimuksen laajuutta ja syvällisyyttä. Tutkimustuloksista haettiin kuitenkin vastauksia, joita voitaisiin siirtää nopeastikin käytäntöön, joten se oli tietoisesti valittu linja tutkimuksessa. Osittain tästä syystä, tutkimustulokset olivat jossain määrin ennalta arvattavissa, eikä tutkimuksella löydetty yksittäistä käänteentekevää ratkaisua tutkimuskysymyksiin. Vaikka tutkimus antoikin kysymyksiin vastauksia ja kehittämisehdotuksia.

Haastattelun ensimmäisenä teemana oli uuden työntekijän ensi askeleet yrityksessä. Tähän teemaan liittyen vastaukset haastattelussa johdattelivat yhtenäistä linjaa niin toisiinsa, kuin teoriaankin verraten. Haastattelussa korostui vastaajien tahtotila suunnitella raamit ja toimintamallit perehdytykselle, jonka mukaan se toteutettaisiin tulevaisuudessa tasalaatuisena. Teoria-aineistossa Geierin (2011) mukaan, ilman ennalta suunniteltua toimintamallia ja aktiivista seuranta ei perehdytyksen laatua tai onnistumista pystytä mittaamaan. (Geier 2011, 69.) Haastattelussa saadut vastaukset tunnistavat saman tarpeen, ”*haluamme tulevaisuudessa seurata perehdytystä tarkemmin*”. Teoria-aineistossa Kangas (2007) korostaa erilaisen aineiston ja materiaalin jakamista tulokkaalle heti työsuhteen alussa. (Kangas 2007, 9.) Haastattelussa tämä ei noussut keskustelussa itsestään esiin, mutta aiheesta kysyttäessä ei kukaan haastateltavista nähnyt esteitä sille, että tulokkaalle jaettaisiin jo työhönottohaastattelun päätteeksi materiaalia, jonka avulla hän voisi perehtyä tulevaan työpaikkaansa ja tehtäväänsä.

Toisena teemana haastattelussa oli se, että toteutetaanko perehdytys päivittäisen työn ohessa, vai varataanko sitä varten erikseen muusta toiminnasta erillään oleva kuljetusyksikkö ja kuljettaja. Tässä teemassa kerättiin myös näkemyksiä, siitä onko perehdyttäjän oltava aina tietty ja sama henkilö, vai voiko se olla kuka vain työntekijöistä. Teoria-aineiston näkemykset tähän teemaan liittyen olivat yhteneviä. Kankaan (2007) mukaan hyvin toteutetussa perehdytyksessä yksi yrityksen tehtävistä on valita tehtävään kykenevät perehdyttäjät, ja järjestää perehdytykselle aikaa, sekä välineet. Kangas myös peräänkuuluttaa, että perehdyttäjän tulee itse hallita työtehtävä hyvin ja olla kykenevä, sekä perehdytetty muiden työntekijöiden kouluttamiseen. (Kangas 2007, 5-7.) Kupias-Peltolan (2009) mukaan on perehdyttäjää on suuressa roolissa vaikuttamassa siihen, kuinka itsenäinen toimija tulokkaasta kasvaa työyhteisöön. (Kupias-Peltola 2009, 139-141.) Perehdyttäjän tulee myös olla sitoutunut ja motivoitunut työhönsä. (Eklund 2018, 142-146.) Myös haastatelussa keskustelu kääntyi nopeasti valittuun perehdyttäjään ja myös muusta toiminnasta erillään olevaan kuljetusyksikköön, ”*erillisen yksikön reititys olisi mahdollista suunnitella*

*perehdytystä tukevaksi”, ”valittu perehdyttäjä ottaisi vastuun perehdytyksen onnistumisesta”. Valittu perehdyttäjä ja erikseen perehdytyskäyttöön otettu kuljetusyksikkö ovat myös toimintoja, jotka aiheuttavat muita teemoja suurempia kustannuksia ja muutoksia aiempaan toimintaan verrattuna. Näistä toiminnosta johtuen haastattelussa nousi esiin myös erilliseen kuljetusyksikköön ja perehdyttäjään liittyviä haasteita, ”erilliselle kuljetusyksikölle annetut tehtävät, eivät saa olla pois normaalissa työssä toimivalta kalustolta”, ”kuinka yksittäisten työntekijöiden valitseminen perehdyttäjiksi vaikuttaa työntekijöiden väliseen tasa-arvoon”. Teoria-aineisto, kuitenkin puoltaa vahvasti ennalta valittuja, ja koulutettuja perehdyttäjiä. (Kangas2007, 5-7.) Kupias-Peltola (2009) myös korostaa avoimen tiedottamisen vaikutusta työyhteisöön muutostilanteissa, sekä epätietoisuutta pelon- ja uhkankokemisen aiheuttajana. (Kupias-Peltola 2009, 76-77.) Ylimääräisen kuljetusyksikön kustannusvaikutukset, ovat yksi tästä työstä juontunut aihe lisätutkimukselle. Kustannusten jakautuminen rajattiin pois tästä työstä, koska haluttiin mahdollisimman kattavasti näkemyksiä perehdytyksen kehittämismahdollisuuksista.*

Kolmantena teemana haastattelussa oli ottaa kantaa, siihen kenen hallinnassa perehdytys-prosessi miltäkin osilta on Yrityksen X ja Tilaajan Y välillä. Tämä teema liittyi niin kiinteästi Yrityksen X ja Tilaajan Y yhteisiin toimintoihin, ettei siihen suoraan kantaaottavaa näkemystä ollut tunnistettavissa teoria-aineistossa. Jo ennen haastattelua oli kuitenkin selvää, että Yritys X perehdyttää itse työntekijänsä. Tilaajalla Y on kuitenkin oma roolinsa perehdyttämisen toteuttamisessa päivittäisen reitityksen suunnittelijana, ja lisäksi Tilaaja Y omaa omia perehdytys toimintoja, kuten digitaaliaineiston tehtävineen. Siksi tämä keskustelu nähtiin tarpeelliseksi käydä osana haastattelua. Kuten jo ennen haastattelua oli selvää korostui nykytilanne vastauksissa *”vetovastuu perehdytyksestä kuuluu Yritykselle X”*. Koska Tilaajalla Y on kuitenkin omia perehdytyskäytäntöjä voi vastauksista tunnistaa ristiiriitaisuuksia *”pyrimme ottamaan tulevaisuudessa käyttöön uusia perehdytys välineitä”*. Vastauksista voi kokonaisuutena kuitenkin tunnistaa selkeän linjan vastuunjakamiselle, ja se tuli ilmi myös suorana vastauksena, *”haluamme tukea perehdytystä taustalla, Yrityksen X ottaessa vastuun sen toteuttamisesta”*.

Kun kappaleen kolme tutkimusta, ja sen tuloksia peilaa kappaleen kaksi teoriaan, löytyy niistä tunnistettavia yhteneväisyyksiä. Sekä teoriaosuuden aineistot, että tutkimuksen tulokset osoittavat, että hyvin toteutettu perehdytys yleisestikin, tarvitsee onnistuakseen suunnitelman ja raamit, johon se tukeutuu. Näin ollen perehdytys pysyy tasalaatuisena ja tehokkaana, kun kaikki siihen osallistuvat osapuolet ovat tehtäviensä tasalla. Haastattelussa teoria-aineistosta poikkeavat vastaukset perustuivat selkeästi enemmän käytännön toteuttamiseen ja kustannusvaikutuksiin liittyvistä huolista, kuin periaatteellisista tai yrityskulttuurillisista näkemyseroista.

Nämä tulokset voidaan kokea siinä määrin merkittävinä, että niistä on löydettävissä selkeitä trendejä, jotka puoltavat erityisesti valitun perehdyttäjän ja erillisen kuljetusyksikön käyttämistä perehdytyksessä. Tuloksista on myös nähtävissä haastateltavien yhtenevä näkemys tarpeesta kehittää ja luoda ennalta suunniteltu kaava perehdytykselle.

Tutkimus ja sen tulokset antoivat myös aiheita mahdollisille jatkotutkimuksille. Niiden aiheista selkein voisi olla esimerkiksi se, kuinka perehdytyksestä aiheutuvat kustannukset jaetaan eri toimijoiden kesken. Toisena lisätutkimuskohteena olisi hyvä pohtia minkälaisia apuvälineitä perehdytyksessä käytetään ja tarvitaan.

#### 4.1 Kehittämisehdotukset

Kehitystoimia tässä tapauksessa voisi tämän opinnäytetyön pohjalta olla, esimerkiksi seuraavat. Uudelle työntekijälle voitaisiin antaa heti rekrytointiin johtavassa haastattelussa materiaali, josta selviää Yrityksen X ja Tilaajan Y perustiedot, arvot ja pelisäännöt, sekä päivittäisentyön kulku ja perustoimenpiteet työtehtävissä. Mikäli mahdollista, voisi tulokkaalle luoda jo tässä vaiheessa pääsyn Tilaajan Y digitaaliseen aineistoon ja tehtäviin. Haastattelun ja aineiston luovuttamisen yhteydessä tulokkaan kanssa olisi hyvä allekirjoittaa jo vaitiolovelvollisuus, jolla voitaisiin estää aineiston tarpeeton leviäminen. Hyöty, jota tällä ehdotuksella tavoitellaan, perustuu ensiksi siihen, että uudesta työpaikastaan kiinnostunut tulokas saa aineistoa, jolla hän perehtyy uuden tehtävänsä sisältöön omatoimisesti jo esimerkiksi aiempaa työtä koskevan irtisanomisajan aikana. Tämä antaa tulokkaalle viestin, että häntä tuetaan onnistumaan uudessa tehtävässään ja myös ilmi antaa tulokkaalle rehellisesti kyseessä olevan työn vaatimukset. Toiseksi, kun tulokas saapuu konkreettisesti työhön ja perehdytykseen on hänellä jo jonkinlaiset perustiedot toiminnasta olemassa. Tämä keventää perehdyttäjän tehtävää ja mahdollisesti vähentää tilanteita, joissa tulokas ei koekaan tehtävää omakseen, mutta hänen perehdyttämiseensä on ehditty jo käyttää resursseja. Lisäksi voitaisiin pohtia, voisiko Tilaajan Y digitaalisen oppimateriaalin ja tehtävät käydä lävitse jonkinlaisena koulutusilaisuutena, esimerkiksi Yrityksen X esimiehen johdolla haastattelussa ilmenneellä tavalla. Konkreettisesti toteutettu opetus olisi kiistatta tehokas väline aineiston kouluttamiseen tulokkaalle. Lisäksi koulutuksen aikana Yrityksessä X saataisiin syvennettyä tulokkaan henkilökuva.

Haastattelussa oltiin yleisellä tasolla yksimielisiä siitä, että perehdytystä varten tulisi ottaa erikseen kalusto, joka ei osallistuisi päivittäiseen toimintaan, vaan toimisi perehdyttämisen ehdoilla. Kun ajosuunnittelijoille ilmoitetaan ajoissa lisäautosta, voivat he suunnitella, sille hyvin perehdyttämiseen soveltuvia tehtäviä. Tämä tosin vaatii toimiakseen käytännössä,

vielä yhteisten pelisääntöjen ja toimintamallien sopimista Yrityksen X ja Tilaajan Y välille. Kun tarkastelee esimerkiksi teoriaosuuden perehdyttämisen viittä askelta voi huomata, että se sisältää paljon eri asioiden ja vaiheiden selostamista ja käsittelemistä keskustelun tasolla. Tähän nojaten perehdyttäjälle olisi hyvä antaa aikaa edellä mainittuun kanssakäymiseen työtä turhaan hidastamatta esimerkiksi sisällyttämällä reittiin riittävän suuria yksittäisiä toimituksia, joiden yhteydessä on luontevaa selostaa asioita syvällisemmin. Toisaalta, jotta tulokas saisi realistisen ja monipuolisen kuvan tehtävistä olisi tulokkaan hyvä olla osa perehdytyksestä mukana normaalissa päivittäistoiminnassa, ainakin perehdytyksen loppuvaiheessa. Vaikka erillisten perehdyttäjien nimeäminen aiheutti vastauksissa eroavaisuuksia, tukee teoriaosuus yksiselitteisesti perehdyttäjien valitsemista ja nimeämistä. Nimetyt perehdyttäjät ottavat toiminnassaan vastuun perehdytyksen onnistumisesta. Teoriaosiossa myös korostuu, kuinka suuri rooli perehdyttäjällä on, sekä kuinka perehdytyksen sisältö ja laatu vaihtelee, jos perehdyttäjiä on liikaa. Tulokas tarvitsee myös neuvoja ja ohjeita varsinaisen perehdytyksen jälkeenkin ottaessaan ensiaskelia itsenäiseen työskentelyyn. Vaikka erillisten perehdyttäjien valitseminen ja nimeäminen ei olisi-kaan tässä tapauksessa luontevaa. Voitaisiin silti pohtia voisiko osaa perehdytykseen joka tapauksessa osallistuvista työntekijöistä opastaa perehdyttämisessä esimerkiksi luomalla sille jonkinlaisen toimintasuunnitelman. Olisi hyvä myös pohtia, voitaisiinko perehdyttämiseen pyrkiä käyttämään työntekijöitä, joille se on luontevaa, ja jotka ovat siihen tehtävään motivoituneita. Näin saataisiin vastuuta perehdytyksen onnistumisesta kohdistettua henkilöille, jotka ovat valmiina ottamaan sitä, sekä minimoitua ainakin osittain tasoerot perehdytyksessä. Perehdytyksen seurannan kannalta olisi myös hyvä olla henkilöitä, joilta saadaan oikeaa tietoa sen etenemisestä.

#### 4.2 Tutkimuksen validius ja reliabiliteetti

Kokonaisuutena tutkimus ja sen tulokset vastasivat hyvin asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Vaikka haastateltava kohderyhmä oli pieni, vastasivat sen antamat haastattelut ilmiöön, jota tässä työssä haluttiin tutkia. Koska haastattelussa saatu tieto tukee teoriaosuuteen koottua aineistoa, voidaan tutkimusta pitää validina. Ulkoisen validiteetin näkökulmasta tarkasteltuna, voidaan todeta, että tutkimus on jossain määrin yleistettävissä rakenteeltaan ja toiminnaltaan verrattavissa olevissa organisaatioissa. Tutkimuksen tuloksia voidaan monistaa myös, esimerkiksi kun pohditaan jo pidempään tehtävissään toimineiden työntekijöiden jatkokouluttamista, tai osaamisen päivittämistä mahdollisiin muutoksiin organisaation toimintatavoissa. Tuloksia voi myös käyttää, kun halutaan kehittää perehdytystä Yrityksen X muissa osastoissa. Teemahaastattelu ja sen tulosten analysointi teemoittamisella sopi hyvin tähän tutkimukseen, ja tuottikin laadukkaita ja yksityiskohtaisia

näkemyksiä tutkittavasta aiheesta. Tutkimusmenetelmäksi tähän tutkimukseen valittiin teemahaastattelu, koska sen takia voitiin haastateltaviksi valita useiden eri henkilöiden sijasta, muutama henkilö, joilla on oletettavasti paras tieto teemoihin liittyen.

Voidaan olettaa että, jos tutkimus toistettaisiin puolen vuoden välein. Olisivat niiden tulokset selkeästi yhteneviä, nyt toteutetussa tutkimuksessa saatuihin verrattuna. Tämän takia voidaan tutkimuksen todeta olevan ainakin tarvittavissa määrin reliabiliteettinen.



## 5 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön aiheeksi muodostui perehdytys, koska sen koettiin olevan tekijälle paras keino edistää kehitystä Yrityksessä X. Perehdytys aiheena sopi myös verraten hyvin tekijänsä taustaan ja tukemaan tekijänsä ammatillista kehittymistä, sekä kasvamista ammattilaisena. Myös ammattikorkeakoulun näkökulmasta, perehdytys oli aiheena selkeä kokonaisuus, jonka tiedollista sisältöä voidaan käyttää laajalti hyväksi.

Työn painopiste haluttiin pitää tarkasti tulevaisuudessa, ja siinä, kuinka toimintoja voitaisiin parhaimmalla tavalla kehittää. Näin ollen työn tarkoituksena ei ollut kartoittaa perehdytyksen nykytilaa organisaatiossa, ja kaikki siihen liittyvä toiminta ja aineisto rajattiinkin selkeästi työn ulkopuolelle.

Haastattelujen osalta oli mielenkiintoista huomata, kuinka yhtenevä näkemys eri haastateltavilla oli perehdytyksen kehittämisestä. Myös teoria-aineiston yksimielisyys hyvästä perehdytyksestä loi yhden selkeän kokonaisuuden toimivan perehdyttämisen toteuttamisesta, vaikka aineisto oli koottu osin myös täysin eri toimialoille tarkoitetuista ja yleisellä tasolla aihetta käsittelevistä julkaisuista.

Olen toiminut tämän opinnäytetyön valmistumiseen mennessä työelämässä 15-vuotta, ja suuren osan siitä, myös päätyön ohella sivutoimena lisätyövoimana useissa eri organisaatioissa ja yrityksissä. Tästä johtuen olen ollut perehdytettävänä useasti ja erilaisiin tehtäviin. Joukkoon on mahtunut myös perehdytyksiä liittyen erilaisilla työmailla ja tehtailla työskentelemiseen. Perehdytys on aina myös kiinnostanut minua, ja ehkä siitä syystä olen päätenyt myös perehdyttämään työurani aikana kymmeniä autonkuljettajia, erilaisiin kuljetustehtäviin useissa eri kuljetusalan yrityksissä. Vaikka perehdyttäminen ei olisi mainittavammin työnkuvaani kuulunutkaan. Tästä voi tehdä johtopäätöksen, että useissa kuljetusalan yrityksissä perehdyttäminen ei ole erityisen hyvin ennalta suunniteltu. Olen myös josain määrin opintojeni ja työurani aikana nähnyt, kuinka suuri ero on yrityksen ja työnjohdon näkökulmasta tehtävänsä hallitsevan, ja niihin rutinoituneen työntekijän, sekä vasta tehtävässään aloittaneen työntekijän välillä. Tämä havainto korostaa entisestään perehdyttämisen tärkeyttä.

Vaikka minulla oli jonkinlainen käsitys perehdyttämisestä, jo ennen tähän opinnäytetyöhön ryhtymistä. On sen aikana kerääntynyt tietoa yllättänyt minut siinä, kuinka suuri merkitys perehdyttämisellä ja perehdyttäjällä on. Erityisesti se, että perehdyttämiselle on ainakin jonkinlaiset raamit suunniteltuna, edes auttaa osaltaan jo paljon perehdytysprosessin onnistumista.

## LÄHTEET

Aaltonen, P. 2020. Automaatio ei korvaa kuljettajia vielä pitkään aikaan työ kylläkin muuttuu. Kuljetusala.com. [viitattu 22.4.2020] Saatavissa:

<http://www.kuljetusala.com/fin/kuljetusala/pekka-automaatio-ei-korvaa-kuljettajia-aikoihin/>

Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus - Ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuus keskus [viitattu 27.2.2020]. Saatavissa:

[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)

Bauer, T.N. 2010. Onboarding new employee maximizing success. [viitattu 25.3.2020].

Saatavissa: <https://www.shrm.org/about/foundation/products/Documents/Onboarding%20EPG-%20FINAL.pdf>.

Bourdeau, A. 2011. The Perfect introduction. Profit 10/2011, 69–70

Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille. Helsinki: J-Impact Oy.

Geier, S. 2011. Perehdytyskansiosta jatkuvaan perehdyttämisprosessiin. Jyväskylä:

Jyväskylän yliopisto, humanistinen tiedekunta. [viitattu 15.4.2020]. Pro gradu –tutkielma.

Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/27122/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-2011060710959.pdf?sequence=1>.

Haapasaari, A. 2008. Yhteinen kehittäminen liiketoimintamallin

ekspansiivisenuudistamisen mahdollisuutena. Tapaustutkimus logistiikkayrityksen ja sen asiakkaan yhteistyön kehittämisestä. Helsingin yliopisto, Käyttäytymistieteellinen tiedekunta. [viitattu 22.4.2020]. Saatavissa:

<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/19966/yhteinen.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Helsinki: Martti Helsilä ja

Kustannusosakeyhtiö Otava

Henkilö A. 2020. Esimies. Yritys X. Haastattelu 11.4.2020.

Juuti, P & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus.

Työturvallisuuskeskus TTK

Kauppalehti. 2020. Yrityksen tiedot [viitattu 26.4.2020]. Saatavissa:

<https://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/oy>

Ketola, H. 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta. [viitattu 3.4.2020]. Saatavissa:

<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/24954/9789513940157.pdf?sequence>

Koppa. 2016. Teemoittelu. Jyväskylän yliopisto [viitattu 26.4.2020] Saatavissa:

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/teemoittelu>

Kupias, P. Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.

Lahti, L. 2008. Monikulttuurinen johtaminen. Helsinki: WSOYpro.

Lahti, T. 2007. Sairaanhoidtajien työhön perehdyttäminen. Tampere: Tampereen yliopisto, Hoitotieteen laitos. [viitattu 17.4.2020]. Pro gradututkielma. Saatavissa:

<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/77984/gradu01898.pdf?sequence=1>.

Lainio, A. 2008. Perehdyttäminen – käytäntöjä ja kasvatusta. Tampere: Tampereen yliopisto, aikuiskasvatus. [viitattu 6.4.2015]. Pro gradututkielma. Saatavissa: 65

<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/79539/gradu03221.pdf?sequence=1>

Litterointilinkki. 2020. Litteroinnin tasot [viitattu 26.4.2020]. Saatavissa:

<https://litterointilinkki.wordpress.com/yleisia-ohjeita/litteroinnin-tasot/>

Merimaa, T. 2015. Uuden työntekijän perehdyttäminen. Perehdytyksen kehittäminen SOTLK:ssa. Ylempi-ammattikorkeakoulututkinto opinnäytetyö. Lahden ammattikorkeakoulu [viitattu 15.4.2020]. Saatavissa:

[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)

Miettinen, M., Kaunonen, M., Peltokoski, J. & Tarkka, M-T. 2009. Laadukas perehdyttäminen: osa II, Hoitotyön perehdytyksen prosessi ja sen arviointi. Hallinnon tutkimus 28 2009/2. [viitattu 15.4.2020]. Saatavissa: <http://elektra.helsinki.fi/se/h/0359-6680/28/2/laadukas.pdf>

Niemi, L. 2014. Perehdytys muutoksen tukena. Turku: Turun ammattikorkeakoulu, terveysala. [viitattu 6.9.2015]. YAMK-opinnäytetyö. Saatavissa:

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/76965/Niemi\\_Laura.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/76965/Niemi_Laura.pdf?sequence=1)

Penttinen, A. & Mäntynen, J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työsuojelua. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK.

Ruusuvuori, J & Tiittula, L. 2005. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere. Vastapaino Oy

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [viitattu 26.4.2020]. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>>

Smith, S. & Mazin, R. 2004. The HR Answer book. An indispensable guide for managers and human resources professionals. New York: Amacom

Turunen, L. 2016. Perehdytysprosessin kehittäminen R&D-yksikössä. Ylempi-ammattikorkeakoulututkinto opinnäytetyö. Karelia ammattikorkeakoulu [viitattu 11.4.2020]. Saatavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/118998/Turunen\\_Lauri.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/118998/Turunen_Lauri.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

=1

Työsopimuslaki 55/2001. [viitattu 31.3.2020]. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L3P1>

Työsuojeluhallinto. 2020. Koneet ja työvälineet [viitattu 7.3.2020]. Saatavissa: <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/koneet-ja-tyovalineet>

Työturvallisuuslaki 738/2002. [viitattu 23.2.2020]. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2>