

Leskinen Minna

PEREHDYTTÄMISEN DIGIMALLIT
Itä-Suomen yliopisto

Opinnäytetyö

Tradenomi (AMK)

Liiketalouden koulutus

2021



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Tradenomi (AMK)
Tekijä/Tekijät	Minna Leskinen
Työn nimi	Perehdyttämisen digimallit
Toimeksiantaja	Itä-Suomen yliopisto
Vuosi	marraskuu 2021
Sivut	49 sivua, liitteitä 2 sivua
Työn ohjaaja(t)	Pia Kaari

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millaisia digitaalisia verkkoperehdytysjärjestelmiä on olemassa ja miten järjestelmiä voisi niitä hyödyntää toimeksiantajaorganisaatiossa. Tuotos on nimeltään Perehdytyksen digimallit.

Opinnäytetyöni on tutkimuksellinen, jossa käytin sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivisen tutkimuksen suoritin kyselytutkimuksena käyttäen paperista kyselylomaketta. Kyselyn tuokset käsittelin SPSS-ohjelmalla. Kyselytutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa toimeksiantajaorganisaation HR-asiantuntijoilta perehdytyksen nykytilaa ja perehdyttämisen kehittämistarpeita digitalisoinnin näkökulmasta. Kvantitatiivisen tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisia verkkoperehdytysjärjestelmiä on olemassa ja millaisiin tarpeisiin järjestelmistä voisi olla apua perehdytyksessä.

Tutkimuskysymyksinä tässä opinnäytetyössä olivat: **Millaisia erilaisia perehdyttämisen digimalleja on olemassa ja millaisia tarpeita toimeksiantajalla on perehdyttämisen digitalisoimiseen liittyen.**

Opinnäytetyöhön valikoitui kaksi suomalaista verkkoperehdytysjärjestelmää. Järjestelmät tarjosivat melko samanlaisia palveluita, olivat helposti muokattavissa asiakasorganisaation tarpeisiin ja helppokäyttöisiä. Tuotteiden ero näkyi loppukäyttäjän näkökulmassa: toinen keskittyi perehdytysprosessin läpikäymiseen ja muistuttamiseen esimerkiksi prosessin osa-alueiden aikataulutuksesta, kun taas toinen järjestelmä perustui enemmän koulutukseen ja kurssisuorituksiin.

Toimeksiantajan HR-asiantuntijoille tehdyn kyselyn perusteella digitaaliselle verkkoperehdytysjärjestelmälle on tarvetta. Eniten nähtiin hyötyä siitä, että perehdytys tulee järjestelmällisemmäksi, tasapuolisemmaksi ja sen etenemistä voitaisiin seurata. Perehdytysmateriaali on löydettävissä yhdestä paikasta ja sitä on mahdollista muokata erilaisten toimenkuvien ja yksiköiden mukaan tinkimättä kuitenkaan laadusta ja yhteisistä linjauksista.

Avainsanat: henkilöstöjohtaminen, rekrytointi, perehdyttäminen, digitalisointi, verkkoperehdytys

Degree	Bachelor of Business Administration
Author (authors)	Minna Leskinen
Thesis title	Digital models for orientation
Commissioned by	University of Eastern Finland
Time	November 2021
Pages	49 pages, 2 pages of appendices
Supervisor	Pia Kaari

ABSTRACT

The aim of this thesis is to find out what kinds of digital orientation systems exist and how the systems could be utilized in the client organization. The report is called *Digital models for orientation*.

This thesis used both qualitative and quantitative research methods. I conducted a qualitative survey as a questionnaire survey. I processed the results with SPSS. The aim of the survey was to find out the current state of orientation and what kinds of needs there are for the future among HR experts at the commissioner. The aim of the quantitative research was to find out what kind of online orientation systems exist and how the systems could be helpful for the client.

The research questions in this thesis were the following: what kind of digital models of orientation exist and what kind of needs does the client have if they choose digital orientation?

Two Finnish online orientation systems were selected for the thesis. Both of the systems offered fairly similar services, and they were easily customized to the needs of the customer organization and easy to use. The difference in the products from the user's point of view was that one of them focused on going through the orientation process and reminding the employer and employee, for example, about the scheduling of the process, while the other system was more based on training and course performances.

Based on a survey of the client's HR experts, there is a need for a digital orientation system. The main benefits were that the orientation would become more systematic, more equitable and the progress could be monitored. The orientation material can be found in one place, and it is possible to modify it according to different job descriptions and units without compromising on quality and common guidelines.

Keywords: personnel management, recruitment, orientation, digitization, online induction

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Työn tavoite ja tutkimusongelma	6
1.2	Tutkimusmenetelmä	8
2	KÄSITEPERUSTA.....	9
2.1	Henkilöstöjohtamisen ja HR:n roolit perehdyttämisessä.....	9
2.2	Rekrytointi	13
2.3	Perehdyttäminen	15
2.4	Digitaalinen perehdytys	21
3	TOIMEKSIANTAJA	24
4	TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUSAINESTO.....	28
4.1	Digitaalisten verkkoperehdytysjärjestelmien vertailu	28
4.1.1	Intro -perehdytysohjelmisto.....	29
4.1.2	Vuolearning.....	31
4.2	Kyselytutkimuksen toteuttaminen HR-asiantuntijoille	32
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	34
5.1	Verkkoperehdytysjärjestelmien vertailu	34
5.2	Kyselytutkimus	35
5.2.1	Taustatiedot.....	36
5.2.2	Perehdytyksen nykytila	37
5.2.3	Digitaalinen perehdytys	39
5.2.4	Avoimet vastaukset.....	41
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDESUOSITUKSET	42
6.1	Johtopäätelmät tuloksista	42
6.2	Kehitysehdotukset	44
6.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	46
	LÄHTEET	47

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

1 JOHDANTO

Erilaisten yritysten henkilöstömalleihin ja -strategioihin tutustuttaessa voidaan usein todeta, että perehdyttämiseen suhtaudutaan kaikella vakavuudella, mutta se saattaa silti jäädä vaillinaiseksi käytännön toteutuksessa. Yritykset, jotka ovat panostaneet perehdyttämiseen, on usein mainittu Paras työpaikka -kilpailuissa tai ovat muutoin haluttuja työpaikkoja. Monella yrityksellä on tarjota henkilöstölle erilaisia etuuksia, mutta niistä ei muisteta mainita perehdytyksessä. Näin työntekijälle saattaa virheellisesti jäädä muistikuva, että työntekijöihin ei panosteta. Perehdytyksen laatu voi siis olla kiinni perehdyttäjistä, joka tekee sitä kaiken muun työn ohella tai ei näe sen kaikkia hyötyjä.

Hyvin suunniteltu perehdytysprosessi voi olla yritykselle hyvä kilpailuvaltti ja tuottaa positiivista mainetta rekrytoitavien keskuudessa. Kun perehdytysprosessi on mietitty loppuun asti, saa työntekijä hyvän alun tehokkaaseen ja tuottavaan työhön. Perehdytysprosessi on yritykselle keino saavuttaa asetetut tavoitteet ja toteuttaa sovittua strategiaa. (Eklund 2018, 25–26.) Hyvin suunniteltu perehdytysprosessi on etu myös perehdyttäjälle ja jatkumoa hyvin tehdyille rekrytoinnille. On hyvä varmistaa, että esimiesten perehdyttämistaidot ovat ajan tasalla ja perehdytysjakson laatua seurataan. Prosessin kehittämiseksi on hyvä kerätä palautetta muun muassa perehdytyksen, tuloksellisuuden ja organisaation kulttuurin näkökulmasta. (Huhtala 2021.) Hyvin suunniteltu perehdytysprosessi on etu myös perehdyttäjälle ja jatkumoa hyvin tehdyille rekrytoinnille. On hyvä varmistaa, että esimiesten perehdyttämistaidot ovat ajan tasalla ja perehdytysjakson laatua seurataan. Prosessin kehittämiseksi on hyvä kerätä palautetta muun muassa perehdytyksen, tuloksellisuuden ja organisaation kulttuurin näkökulmasta. (Huhtala 2021.)

1.1 Työn tavoite ja tutkimusongelma

Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa perehdyttämisen erilaisia digimalleja ja antaa toimeksiantajalle kehittämissuhteita perehdytysprosessin digitalisoimisesta laadukkaasti ja perustoimintaa tukevaksi. Toimeksiantajana on Itä-Suomen yliopisto. Perehdyttäminen on tärkeä huomioida työuran eri

vaiheissa, ei vain uuden työntekijän kohdalla. Perehdyttäminen jää usein aikapulan ja resurssien takia tekemättä tai sen laatu voi vaihdella riippuen perehdyttäjistä. Oma mielenkiinto digitaalisiin ratkaisuihin sai minut pohtimaan, miten nykyajan yritykset ja organisaatiot käyttävät teknisiä ratkaisuja perehdyttämisen eri vaiheissa.

Lisäksi tehdään selvitys Itä-Suomen yliopiston olemassa olevista perehdyttämismalleista ja selvitetään, mitä perehdyttämisen prosesseja on mahdollista ja järkevää siirtää digitaaliseen muotoon. Yliopistossa perehdyttämistä tapahtuu sekä yksikkö- että yliopistotasolla. Perehdyttämisprosesseja tarkastellaan parhaillaan ja opinnäytetyön tavoitteena on antaa tietoa siitä, miten perehdyttämisen digitalisoinnilla voidaan varmistaa, että perehdyttäminen on silti tasapuolista ja laadukasta kaikissa yksiköissä.

Tutkimuskysymykseni on, millaisia erilaisia perehdyttämisen digimalleja on olemassa ja millaisia tarpeita toimeksiantajalla on perehdyttämisen digitalisoimiseen liittyen.

Itä-Suomen yliopiston HR-toiminnot ovat olleet muutoksessa jo useamman vuoden. Uusi HR-järjestelmä otettiin käyttöön kaksi vuotta sitten ja sen eri toimintoja kehitetään jatkuvasti yliopistomaailman käyttöön. Perehdyttämistä on tehty perinteisellä tavalla ja siitä ovat vastanneet sekä HR-sihteerit ja esimiehet eri yksiköissä että keskitetyt palvelut yleisesti yliopistotasolla. Yliopiston yleiset perehdyttämisspäivät ovat olleet kaksi kertaa vuodessa, johon on kutsuttu siihen mennessä rekrytoidut työntekijät. Tässä prosessissa on kuitenkin todettu, että joidenkin kohdalla perehdytys tulee aivan liian myöhään. Vuonna 2021 perehdytys oli maaliskuussa, jolloin tammikuussa aloittaneet olivat ehtineet olla jo kaksi kuukautta töissä. Tämä kuormitti yksiköiden HR-sihteeireitä ja muita perehdyttäjiä, eli he olivat ehtineet jo perehdyttää nämä samat asiat ennen yleistä perehdytystä. Toinen yhteinen perehdytyspäivä on syksyllä, joten maaliskuun jälkeen tulleet perehdytetään vasta melkein puolen vuoden päästä rekrytoinnista. Tässä tapauksessa tulee siis kaksinkertaista työtä.

Koulutusorganisaatiossa eletään lukuvuoden mukaan, mutta rekrytointeja yliopistotasolla tapahtuu ympäri vuoden. Työntekijöitä ei rekrytoida vain opetukseen, vaan myös tutkimukseen, tukitoimintoihin, kansainvälisiin projekteihin ja niin edelleen. Sen takia perehdyttämisen tulisi olla joustava ja siinä pitäisi olla huomioitu useita eri vaihtoehtoja tehtävän kuvausten osalta. Tämä tuo myös omat haasteensa laadukkaalle perehdyttämiselle.

1.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmäksi olen valinnut kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen lähestymistavan. Tavoitteena on kerätä yliopiston HR-sihteeireiltä ja muilta perehdyttämisprosessiin liittyviltä henkilöiltä kokemuksia ja parannusehdotuksia perehdytysprosessin parantamiseksi. Kvantitatiivisen kyselyn avulla selvitetään nykyisen perehdytysprosessin ja toimintatapojen hyviä ja huonoja puolia ja hahmotetaan prosessista kohtia, joita voisi muuttaa osin tai kokonaan digitaaliseen muotoon. Tällä kyselyllä saadaan esille perehdytyksen asiantuntijoiden näkemykset toimeksiantajan perehdytysprosessien tämänhetkisestä tilasta.

Opinnäytetyössä tarkistellaan kvalitatiivisesti kahta digitaalisessa muodossa olevia perehdyttämisjärjestelmää, jotka voisivat soveltua koulutus- ja tutkimusorganisaation käyttöön. Enemmän huomiota saa Intro-perehdytysjärjestelmä, joka on jo käytössä Savonia-ammattikorkeakoulussa sekä Kuopion kaupungilla ja todettu hyväksi perehdytysmalliksi koulutusorganisaatiossa. Toiseksi perehdytysjärjestelmän tuottajaksi valikoitui Vuolearning, jonka tuotteita pääasiallisesti käytetään opetuksen järjestämiseen.

Viitekehyksen aineiston keräämisessä on käytetty apuna liiketalouden kirjallisuutta, artikkeleita ja muita lähteitä. Opinnäytetyön teoriaosuudessa käydään läpi henkilöstöjohtamisen, rekrytoinnin ja perehdyttämisen teorioita sekä digitalisaation tutkimista. Lisäksi esitellään kyselytutkimuksen tulokset ja niiden analysointi, kehitysideat ja oma pohdinta.

2 KÄSITEPERUSTA

Opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä ovat henkilöstöjohtamisen eli HR:n roolit, rekrytointi, perehdyttäminen ja digitaalinen perehdyttäminen. Näiden käsitteiden avulla pyritään avaamaan perehdyttämisen tärkeyttä työn tehokkuuteen, työhyvinvointiin ja -turvallisuuteen sekä työnantajan imagoon ja työnantajakuvaan.

2.1 Henkilöstöjohtamisen ja HR:n roolit perehdyttämisessä

Artikkelissa Näkökulmia strategiseen henkilöstöjohtamiseen (2018) pohditaan HR:n roolia ennen ja nyt. Vieläkin on tavallista, että HR-osasto on vain hallinnollinen elin, jossa hoidetaan työsuhteeseen ja työturvallisuuteen ja -hyvinvointiin liittyvät pakolliset toimet (Roth 2018). Tutkijoiden mukaan yrityksissä, jossa henkilöstömäärä lähenee sataa, tulisi olla ammattitaitoinen henkilöstöpäällikkö tai vastaava. Myös HR-järjestelmien puuttuminen on yleistä pk-yrityksissä. Puuttuvat ohjelmistot liittyvät useimmin rekrytointiin, perehdyttämiseen ja palkitsemiseen. Nämä vaikuttavat useimmiten työntekijöiden sitoutumiseen. Mitä enemmän työntekijöitä, sitä vaikeampi on esimiesten ja johdon pysyä alaistensa tiedoista ajan tasalla. Tämä vaikuttaa sekä työntekijöiden että esimiesten hyvinvointiin. (Forsten-Astikainen ym. 2018.) Kuitenkin henkilöstöjohtaminen voi tuoda lisäarvoa yrityksen kilpailukyvyille ja organisaation muulle toiminnalle (Roth 2018).

Hyvän henkilöstöjohtamisen ja -kulttuurin kautta työntekijät saadaan sitoutettua yritykseen ja sen arvoihin ja toimintatapoihin. (Roth 2018.) Henkilöstön sitouttaminen hyvällä johtamisella vaikuttaa positiivisesti hyvinvointiin (Mård 2016). Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä ei useinkaan ole tehtynä henkilöstöstrategiaa, jossa henkilöstöjohtamisen tavoitteet ja toimet olisi määritelty (Forsten-Astikainen ym. 2018).

Henkilöstöjohtamista voidaan määritellä kahdella tavoin: liiketoimintastrategiaan perustuen tai jo strategiaa laadittaessa. Strateginen henkilöstöjohtamisen ensimmäinen näkökulma on HR-funktion rakenne ja rooli, johtoportaan tehtävät ja roolit, kumppanit sekä kohde- ja

sidosryhmät. (Roth 2018.) Kalliosalmen (2016) mukaan HR-asiantuntijoilla on tuplavastuu organisaation osaamisesta. Ammattitaitoinen ja asiansa osaava asiantuntija voi olla yritykselle arvokas ja viedä organisaatiota kohti tuloksellista tulevaisuutta. Toinen näkökulma on HR-prosessit; hallinnolliset, lisäarvoa tuovat (muun muassa kehittäminen, resurssointi) ja erottumista edistävät prosessit. (Roth 2018.) HR vaikuttaa liiketoiminnan ytimessä vaikuttamalla henkilöstöön, joka toteuttaa organisaation toimintaa (Kallioniemi 2016). Kolmantena pitää huomioida yrityksen eettisyys ja arvot. Neljäs ulottuvuus on indikaattorit, mittarit ja menettelyt, joilla voidaan arvioida tuottavuutta ja tuloksellisuutta.

Pitkittäistutkimuksissa on havaittu henkilöstön kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin yhteys tuloksellisuuteen. Työntekijöiden taidot, motivaatio ja työn strateginen fokusointi muodostavat organisaation suorituskyvyn. Jo yritys tahtoo menestyä, sitoutumista vaaditaan sekä työntekijöiltä että organisaatiolta. Se vaatii henkilöstön kuuntelemista ja kehittämistä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Tätä kautta työn laatu kasvaa samalla kun henkilöstön motivaatio ja sitoutuminen kasvaa. (Roth 2018.) Organisaatiot yhä useammin koostuvat tiimeistä ja yksi työntekijä voi kuulua useampaankin tiimiin. Tällöin asiantuntijuus on työntekijällä, mutta hän voi tarvita HR-osastolta ja esimiehiltä tukea ja apua joissain asioissa. Tällöin valmentava ote tuottaa luultavammin tulosta ja on molemmille osapuolille hyvinvointia lisäävä. (Mård 2016.) FCG Oy:n tekemän kyselyn mukaan tulevaisuuden trendinä ei kuitenkaan ole esimiesjohtoinen perehdyttäminen ja osaamisen kehittäminen, vaan työyhteisö- ja vertaisoppiminen nostaa entistä enemmän merkitystään ohjauksessa (FCG Oy, Intro 2017).

Tulevaisuuden trendien mukaan oppiminen ja osaamisen kehittäminen on tärkein trendi sekä Suomessa että globaalisti. Tehdyn raportin mukaan henkilöstöjohtamisen tulevaisuus kiteytyy kolmeen teemaan: työvoiman tulevaisuus, organisaation tulevaisuus ja HR:n tulevaisuus. Työvoiman monipuolistuminen vaatii johdolta uusia taitoja ja pohdintaa, kuinka yritykset sopeutuvat siihen. Organisaatioiden tulee varautua työntekijöiden muuttuviin vaatimuksiin ja sitä kautta muuttuvaan työelämään. Työn vaatimukset korostavat oppimista ja osaamisen kehittämistä, jolloin HR:n rooli ja sen

käytössä olevat järjestelmät vaikuttavat koko organisaatioon ja sen toimintaan. (Kauppinen 2019.)

Artikkelissa Mitkä ovat henkilöstöjohtamisen trendit vuonna 2020 (2020) on selvitetty liiketoiminta- ja HR-johtajien ja -asiantuntijoiden näkemyksiä johtamisesta ja työn tulevaisuudesta. Tutkimuksesta saadussa raportissa tulee esille trendit, jotka nousivat kyselyiden perusteella esiin. Tärkeimmiksi nousivat henkilöstön hyvinvointi, yhteenkuuluvuus, uuden osaamisen kehittäminen, HR:n muuttuva rooli ja tiedolla johtaminen. Tämä kertoo henkilöstöjohtamisen muutospainesta. Digitalisaation, toimintojen automatisoinnin ja tuottavuuspaineiden lisäksi organisaation sisäiset haasteet vaikuttavat työn tekemiseen ja johtamiseen. Tietämättömyys tulevaisuudesta tekee perinteisen henkilöstöhallinnon roolin hankalaksi. Toimintoja tulee nykyaikaistaa samoin kuin muitakin toimintoja, jolloin henkilöstöjohtamisen arvo näkyy loppuasiakkaalle saakka. (Kauppinen 2020.) Viime vuonna julkaistussa vastaavassa raportissa tällainen Lean-tyyppinen ajattelumallin oli uusiin trendi. (Kauppinen, 2019.) Lean-ajatteluun liittyvässä johtamisfilosofiassa keskitytään turhuuden poistamiseen. Ajattelun avulla pyritään siihen, että tehdään oikea määrä oikeanlaatuisia asioita, oikeassa ajassa ja oikeaan paikkaan, vähennetään kaikkea turhaa, ollaan joustavia ja avoimia muutoksille. Tavoitteena on siis parantaa asiakastyytyväisyyttä ja laatua, pienentää toiminnan kustannuksia, lyhentää tuotannon läpimenoaikoja sekä hyödyntää työntekijöiden hiljaista tietoa ja osaamista. Lean johtaminen perustuu ihmisten kohtaamiseen ja toiminnalle on asetetut selkeät ja perustellut tavoitteet. Lean johtamiseen liittyy tehokas seuranta, jonka perusteella tehdään tarvittavia muutoksia tavoitteiden saavuttamiseksi. (Järvelin 2020.)

Työn suunnittelu vaikuttaa henkilöstö hyvinvointiin ja se tulisikin ottaa kiinteäksi osaksi yritysten toimintatapoja. Työhyvinvoinnin kehittäminen ymmärretään tärkeänä tai jopa erittäin tärkeänä organisaation menestymisen kannalta ja se nouseekin nyt yhdeksi tämän vuoden tärkeimmäksi trendiksi. Yhteenkuuluvuuden tunne ja organisaation tuloksentelekyky tunnistetaan linkittyvän yhteen. Yritykset pyrkivät edistämään työntekijöiden yhteenkuuluvuutta ja tietoisuutta siitä, että työntekijät voivat omalla

panoksellaan auttaa yritystä pääsemään yhteisiin tavoitteisiin. Tähän voidaan vaikuttaa vahvistamalla organisaatiokulttuuria, henkilökohtaisia suhteita ja johtajuutta. Koska osaamistarpeet ovat jatkuvasti muutoksessa, yritysten kannattaa tukea henkilöstön muutoskyvykkyyttä ja humaaneja taitoja. Näitä ovat muun muassa tunneäly, hiljaisen tiedon jakaminen, verkostoitumistaidot ja asiakasymmärrys. (Kauppinen 2020.)

HR:n rooli tulee laajenemaan, kun tavoitteena on olla liiketoimintalähtöisempi, joka vaatii ammattitaitoa tuoda organisaatioon uudenlaisia rakenteita ja lähestymistapoja. Tuloksena on ketterämpiä ja monialaisempia tiimejä, jossa yhdistetään organisaatioiden eri osien osaamista. Tiedolla johtaminen on uusi trendi, joka tarkoittaa, että oppimista tapahtuu enemmän tiimeistä ja hiljaista tietoa jakamalla. Ne yritykset, jotka onnistuvat tässä, menestyvät selvästi paremmin myös liiketoiminnassa. Tämä on edellytys itseohjautuville tehokkaille tiimeille. (Kauppinen 2020.)

Strategisen hyvinvoinnin johtaminen on kokonaisuus, jossa otetaan huomioon henkilöstövoimavarat suhteessa liiketoiminnan tarpeisiin. Liiketoiminta määrittelee vaatimukset sille, millaista osaamista tai fyysisiä voimavaroja työtehtävissä menestyminen tarvitsee tai mitä vaatimuksia se asettaa työyhteisön toimivuuteen tai johtamiseen. Strategisen hyvinvoinnin perustana on johdon, esimiestyön sekä HR:n ja hyvinvoinnin tukitoimien yhteydet. Näitä voidaan tarkastella sekä yksilö- että työyhteisötasolla ja nähdä niiden vaikutukset liiketoiminnan tehokkuuteen. Malli perustuu organisaation arvoihin ja strategisiin tavoitteisiin ja sillä on vaikutuksia organisaation tuloksellisuuteen. (Aura ym. 2016.)

Henkilöstöstrategia on perustana strategiselle henkilöstöjohtamiselle. Pohjana sille ovat resurssit, joita ovat HR-toimintojen rakenne ja rooli, johtoportaan roolit ja tehtävät, kumppani sekä kohde- ja sidosryhmät. Toisena tulisi tarkastella HR-prosesseja, lähtien perusprosesseista lisäarvoa tuoviin HR-prosesseihin. Lisäarvoa saadaan kehittämistä, resurssointia tai suorituksia mittaavista prosesseista tai myönteistä imagoa luovista prosesseista. Kolmantena keskiössä ovat henkilöstöjohtamisen arvot, eettisyys ja vastuullisuus koskien yrityksen keskeisiä periaatteita, henkilöstöä, asiakkaita ja sidosryhmiä, työhyvinvointia, työturvallisuutta ja osaamisen

kehittämistä. Lopuksi tarvitaan mittareita ja indikaattoreita, joilla voidaan arvioida henkilöstöjohtamisen tuottavuutta ja tuloksellisuutta resurssien, prosessien ja arvojen kautta. (Roth 2018.)

Pitkittäistutkimusten mukaan on todettu, että henkilöstön kokonaisvaltainen hyvinvointi vaikuttaa tuloksellisuuteen. Tätä voidaan jo mitata esimerkiksi yrityksen PR-luvulla, joka on markkina-arvo jaettuna tasearvolla. Voidaan myös todeta, että yritykset, joissa on panostettu HR-prosesseihin, PR-luku näkyy suurempana. Työntekijöiden taidot, motivaatio ja työn strateginen fokusointi vaikuttavat organisaation suorituskykyyn, jolloin arviointia tulisi keskittää henkilöstöjohtamiseen ja tueksi tuotettuun strategiaan. (Roth 2018.) HR-prosesseissa voidaan vaikuttaa tuottavuuteen perehdyttämisen, työn ja perheen yhteensovittamisen sekä palkitsemisen avulla, jolloin kustannussäästöt näkyvät rekrytoinnissa ja tasa-arvo -ohjelman toteutumisessa (Aura ym. 2016).

Perehdyttäminen on ollut vahvasti esimiesten ja johdon vastuulla, mutta tulevaisuudessa yhteisö- ja vertaisopetuksen merkitys tulee kasvamaan. Perehdytys tulee sisältämään myös entistä enemmän niin sanottuja pehmeitä arvoja, kuten vuorovaikutteista viestintää ja empatiaa. Esimiehen perehdyttämisen vastuuseen tulee tulevaisuudessa kuulumaan myös työntekijän auttaminen verkostoitumisessa ja sopeutumisessa työyhteisön kulttuuriin. (FCG, Intro 2017.)

2.2 Rekrytointi

Motivoitunut työnhakija on yritykselle hyvä sijoitus, johon kannattaa sijoittaa tarjoamalla osaamisen kehittämismahdollisuuksia. Tulevaisuuden suunnitelmat urapolun suhteen on hyvä miettiä ja miten yrityksen johtamiskulttuuri tukee osaamisen tunnistamista ja tukemista. (Koivusaari 2021.) Monella toimialalla esiintyy osaajapulaa tai ongelmana voi olla, että avoin työpaikka ja parhaat osaajat eivät löydä toisiaan. Rekrytointi onkin muuttunut useimmiten niin, että parasta osaajaa etsitään joko aktiivisten hakijoiden joukosta tai potentiaalisten ehdokkaiden joukosta, jotka eivät ole edes olleet aktiivisia uuden työpaikan etsijöitä. (Laine 2021.)

Ennen onnistunutta rekrytointia pitää olla tiedossa, mitä ominaisuuksia rekrytoitavalta henkilöltä vaaditaan suhteessa organisaation lyhyen ja pitkä aikavälin tavoitteisiin. Täytyy olla mietittynä, halutaanko valmis tekijä vai tulevaisuuden kasvupotentiaalia. Määrittelyyn voi liittyä esimerkiksi motivoituminen eri tekijöistä, esimerkiksi palkkaus, koulutus- ja etenemismahdollisuudesta tai työn joustavuus. (Kivimäki 2021.)

Rekrytointiprosessin tuloksellisuutta voidaan mitata arvioimalla rekrytointin onnistumista. Organisaation pitää myös tehdä päätökset siitä, tekeekö rekrytointeja siihen palkattu asiantuntija vai koulutetaanko esimiehet valintaprosessin kaikille tasoille. Taitava HR-asiantuntija omaa rekrytointiosaamisen lisäksi muita taitoja, esimerkiksi markkinointi- ja viestintäosaamista, hakijoiden käyttäytymisen ymmärrystä, työnantajan imagon ja mielikuvan kehittämisosaamista jne. Lisäksi saadut ehdokkaat voivat olla sopivampia muihin avoinna oleviin tehtäviin, joten yhteys heihin kannattaa pitää yllä. (Laine 2021.)

Valintaprosessin yksi tärkeä osa on valita oikeat hakukanavat ja varmistaa ilmoittelunäkyvyys. Tavallisten julkaisu- ja jakelukanavien lisäksi voidaan käyttää myös alan ammattilehtiä tai keskustelufoorumeita. Passiivisten ehdokkaiden tavoittaminen on tärkeää, jos halutaan löytää paras mahdollinen asiantuntija ko. tehtävään. Jos työnantajamielikuva on hyvä, rekrytointi on helpompaa ja parhaat osaajat arvostavat tarjottua työtehtävää helpommin. Työnantajamielikuva syntyy yrityksen rekrytointisivuista ja muusta digitaalisesta materiaalista. (Laine 2021.)

Uusi haku- ja markkinointikanava on nykyään sosiaalinen media, jonka kautta voidaan tavoittaa oikeat kohderyhmät. Videohaastattelut ja -hakemukset ovat moderneja, käyttäjäystävällisiä työkaluja sekä rekrytointiin uusia pelillisiä elementtejä. HR-osaston on tehtävä tiivistä yhteistyötä markkinoinnin ja viestinnän edustajien kanssa, ainakin isoissa organisaatioissa. Myös passiivisten hakijoiden etsintä on helpompaa, kun osaaminen on esillä esimerkiksi LinkedInissä. Rekrytoijalle tämä kyllä tarkoittaa paljon työtä. (Tecman 2021.)

Hyvin hoidettu hakijaviestintä parantaa hakijakokemusta ja työnantajamielikuvaan. Huonot kokemukset näkyvät usein sosiaalisessa mediassa. Hyvä hakijaviestintä sisältää viestinnän valitsemisesta jokaiselle tehtävää hakeneelle henkilölle. Valitulle henkilölle pitää tulla sellainen olo, että juuri hänet halutaan töihin tähän yritykseen. Viestintää voidaan käydä sähköpostilla, jos hakijoita on paljon. Pyydettyäessä on kerrottava myös perustelut tehdyille valinnoille. Haastatteluprosessin eri vaiheista ja aikataulusta on tärkeää antaa tietoa haastateltavalle sekä antaa palautetta haastattelun hyvistä puolista sekä kehittämiskohteista. Positiivisen hakijakokemuksen saamiseksi pitää miettiä myös, miten kerrotaan ikävät ja hyvät uutiset valinnoista. (Villa 2021.)

Perehdytyksen prosessi tulisi miettiä jo rekrytointivaiheessa, jolloin sitoutetaan ja valmistetaan perehdytyksestä vastaavaa henkilöstöä. Rekrytointiprosessi ja perehdyttäminen muodostavat parhaimmillaan kokonaisuuden, jonka lopputuloksena on työntekijän vahva luottamus uutta työnantajaansa kohtaan. Onnistunut työpaikkailmoitus, hallittu rekrytointiprosessi ja suunniteltu perehdytys antaa vaikutelman työpaikasta, jossa arvostetaan työntekijää ja jossa omaa uraa kannattaa myös luoda. (Inkilä 2021.)

2.3 Perehdyttäminen

Perehdyttämisellä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joilla saadaan uusi työntekijä sisäistämään työpaikan tavat, avainhenkilöt, työyhteisössä työskentelevät kollegat ja työhön liittyvät odotukset ja velvoitteet (Ennakoivaa työsuojelua 2021). Perehdytyksessä annetaan tarpeeksi tietoa ja informaatiota työntekijälle, jotta hän voi soveltaa uutta tietoa ja oppimaansa edelleen. Perehdytys työntekijän näkökannalta luo turvallisen alun uuden oppimiseen ja antaa mahdollisuuden hahmottaa organisaation tavoitteet ja arvot. Työnantajan näkökulmasta tehokas perehdytys varmistaa, että uusi työntekijä alkaa tekemään heti oikeita asioita, tietää mistä tietoa löytyy, ymmärtää, miten saatavilla olevaa tietoa voi soveltaa ja pystyy näin aloittamaan nopeammin tehokkaan ja laadukkaan työn tekemisen. (Eklund 2018, 28.)

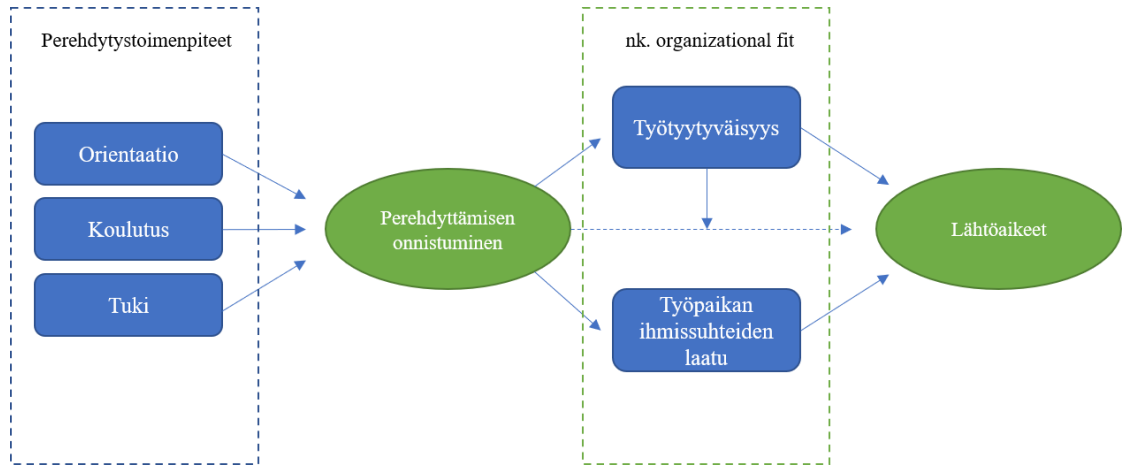
Hyvin onnistuneet perehdytykset ovat olleet hyvin suunniteltuja ja organisoituja sekä muodon että sisällön suhteen. Hyvä perehdytys ei tarkoita

sitä, että uusi työntekijä käy lyhyen keskustelun HR-henkilön kanssa käytännön asioista, esimerkiksi yrityksen historiasta, säännöistä ja etuuksista. Keskustelulle ja vuoropuhelulle pitää jättää aikaa, jotta päästään hyvään lopputulokseen. Jos on panostettu hyvään ja toimivaan rekrytointiprosessiin, pitäisi investoida myös hyvään perehdytykseen. Ensimmäisen työpäivän jälkeen uuden rekrytoidun ei pitäisi tuntea olleensa vain uusi työntekijä vaan arvostettu lisä organisaatiolle. (Arthur 2005, 289–290.) Jotta perehdytysprosessia voisi pitää laadukkaana, sen tulisi sisältää organisaatiotasoisia yleisiä perehdytyskäytänteitä, tehtäväkohtaisia perehdytys suunnitelmia, erilaista sisältöä ja materiaalia perehdytyksen tukena, laadukkaan perehdytyksen tukevia työkaluja, pitkän tähtäimen osaamisen kehittämistä sekä erilaisten urapolkujen mahdollisuuksia. (Intro 2021.)

Perehdytyksen tulisi kestää keskimäärin 3–6 kuukautta, jolloin sille olisi varattava riittävästi aikaa. Ensimmäisten päivien ja viikkojen aikana ”kaadettu” tietotulva voi olla ahdistavaa ja tehotonta. Kun perehdytykselle annetaan tarpeeksi aikaa, voidaan edetä loogisessa järjestyksessä ja huomioida työntekijän henkilökohtainen valmius mennä eteenpäin asioissa. Lyhyissä työsuhteissa tämä ei tietenkään ole mahdollista, mutta silloinkin on taattava riittävä perehdytys työskentelyä varten. Tällöin voi antaa mahdollisuuden perehtyä yleisiin asioihin jo rekrytointivaiheessa. Lyhyt perehdytysaika antaa vielä enemmän paineita hyvälle perehdytys suunnitelmalle. (FCG Oy, Intro 2021.)

Perehdytyksen orientaatiovaiheessa työntekijä pyritään sitouttamaan organisaatiokulttuuriin lähestymällä perehdytystä tunne- ja ongelmakeskeisesti. Orientoituminen sisältää ensimmäisen kuukauden aikana tapahtuvaa varhaista sosialisatiota. Koulutusosiossa painopiste on työtehtävään sisältyvien suoritusten ja niihin liittyvän osaamisen lisäämisessä ja varmistamisessa. Orientoitumisen onnistuminen korreloi kuitenkin paremmin perehdyttämisen onnistumisen kanssa, kun taas koulutuksella ei ole nähty olevan niin suurta merkitystä. Tuen merkitys korreloi myös positiivisesti perehdyttämisen onnistumisen kanssa. Käytännössä tuki tarkoittaa mahdollisuutta keskustella kokeneempien työntekijöiden kanssa ilman häpeää tai pelkoa ja kyse onkin psykologisesta turvallisuuden tunteesta.

Onnistunut perehdyttäminen vaikuttaa työtyytyväisyyteen ja organisaatioon sopeutumiseen positiivisesti, joka taas vaikuttaa negatiivisesti työntekijän lähtöaikeiden kanssa. (Tainio-Keinonen 2020.)



Kuva 1. Perehdyttämisen onnistumisen tutkimusmalli (Sharma & Stol, 2021)

Hyvällä perehdytyksellä saadaan työntekijä heti tehokkaasti ja sujuvasti aloittamaan tehtävänsä ja hänet saadaan kiinnittymään työpaikkaan ja varsinkin nuorista puhuttaessa, kiinnittymään työelämään. (Nykänen 2021.) Työntekijä on sitoutuneempi ja motivoituneempi uuteen työpaikkaan ja hyvällä perehdytyksellä luodaan heti parempaa työnantajamielikuvaa. (Intro 2021.) Onnistunut perehdytysprosessi onnistuneen rekrytointiprosessin jälkeen auttaa työntekijää allekirjoittamaan myös niin sanotun psykologisen työ sopimuksen, joka sitouttaa työntekijää vielä vahvemmin organisaatioon (Inkilä 2021).

Perehdytyksen vastuut tulee myös miettiä tarkkaan. Yksi esimies ei pysty eikä ehdi perehdyttää kaikkea. Perehdytyksen vastuuttaminen useammalle henkilölle ja erilaisissa rooleissa oleville mahdollistaa laadukkaan ja monipuolisen perehdytyksen. Erilaisia perehdytysrooleja voi olla esimerkiksi esimies, perehdytysvastaava ja perehdyttäjät. (FCG Oy, Intro 2021.) FCG Oy:n teettämässä kyselyssä HR:n ja esimiesten käsitykset eroavat toisistaan, kun arvioitavana oli perehdytyksien säännöllisyys. HR:n mielestä perehdytyksiä pidetään yrityksissä säännöllisesti ja useimmiten kausiluonteisesti. Tämä johtuu siitä, että perehdytys kuuluu tärkeänä osana heidän toimenkuvaansa. Esimiesten kohdalla perehdytys on taas satunnaista,

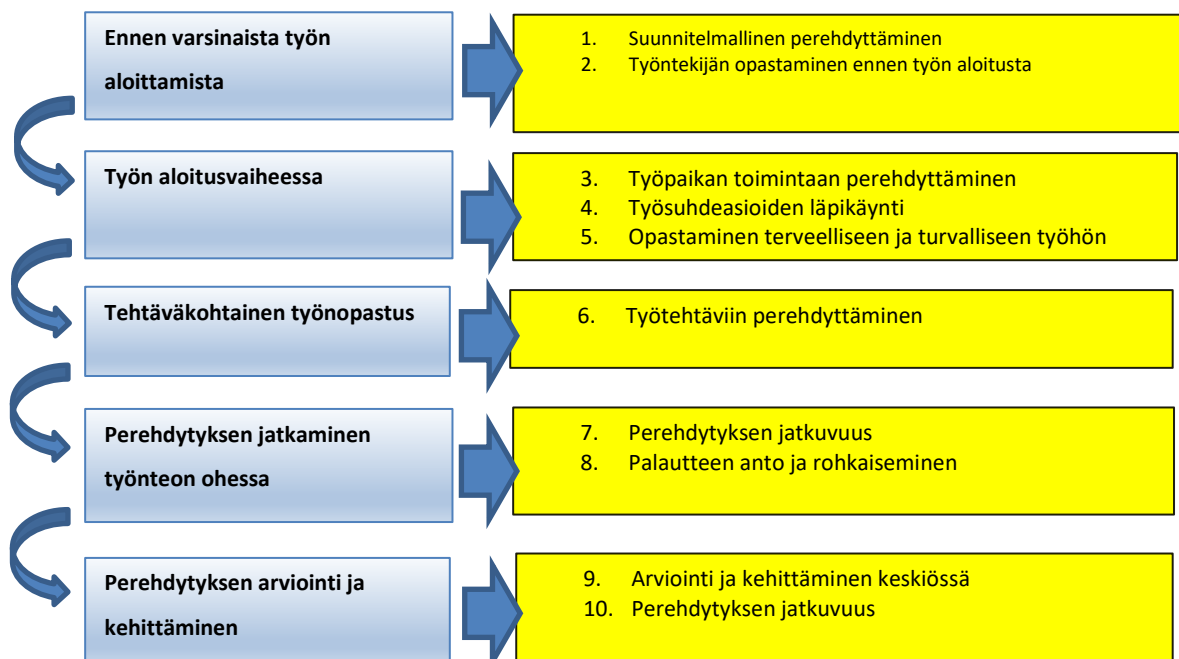
pääasiassa vain silloin, kun omaan tiimiin tulee uusi työntekijä. (FCG Oy, Intro 2021.)

FCG Oy:n teettämässä kyselyssä henkilöstöhallinnon asiantuntijoille, esimiehille ja työntekijöille tuli esille, että yhteisö- ja vertaisopetuksen yleisyys perehdyttämässä on vielä merkittävää. Tulevaisuudessa tämä tarkoittaa sitä, että verkostoituminen, työyhteisön ja työpaikan toimintakulttuurit ovat erittäin merkittävässä asemassa uuden työntekijän perehdyttämisessä. Kuitenkin kyselyssä tuli myös esille kysymyksessä ”Miten parantaisit perehdytystä?”, että perehdyttäjät ja työntekijät kaipaavat digitaalisia materiaaleja ja suunnitelmallisuutta perehdytysprosessiin. (FCG Oy, Intro, 2017.)

Hyvällä suunnittelulla varmistetaan sujuva alku uudelle työsuhteelle ja parannetaan tuottavuutta. Kun perehdyttämiseen valmistaudutaan huolella, vältetään väärinymmärryksiä ja pahempia virheitä heti alussa.

Perehdyttämisessä annetaan työntekijälle tarvittavat tiedot ja taidot työssä suoriutumiseen ja työyhteisössä toimimiseen. (Pellinen 2021.)

Perehdyttämisessä tulisi myös huomioida eri tehtäviin tarkoitetut perehdytysuunnitelmapohjat, joita voidaan tarvittaessa muokata tehtävien sisällön mukaan. Muokattavat perehdytysuunnitelmat tulee pohjautua organisaation yleisperehdytysuunnitelmaan, jotta jokaisen rekrytoitavan kohdalla ei tarvitse miettiä, mitä kyseessä olevalle henkilölle perehdytetään. FCG:n tekemän kyselyn mukaan perehdyttäjät kaipaavat juuri suunnitelmallisuutta, ohjattua toimintaa ja tehtäväkohtaista sisältöä. (FCG Oy, Intro 2021.)



Kuva 2. Perehdyttäjän TOP 10 -muistilista (Nykänen 2021)

Etukäteen lähetettävät infopaketit tai tietoiskut tuovat perehdytettävälle tunteen siitä, että he kuuluvat jo yrityksen henkilökuntaan ja heidän saapumistaan odotetaan. Lisäksi hyvän perehdytyksen on todettu tutkimuksissa vaikuttavan työntekijän pysyvyyteen yrityksessä. (Arthur 2005, 291.)

Perehdytys alkaa aina tiedosta yrityksestä itsestään sekä sen päätoiminnoista. Olisi hyvä tuoda myös esille, miksi juuri tässä yrityksessä on hienoa työskennellä eli kerrotaan yrityksen tarina, johon työntekijä voi samaistua. Yrityksen arvot ja tavoitteet tuodaan esiin, kuten myös perustiedot tuotteista ja palveluista. Tärkeää on kertoa myös, millaista toimintatapaa yrityksessä arvostetaan ja mitataanko onnistumisia. (Pellinen 2021.) Hyvällä perehdytyksellä työntekijä saadaan motivoitua uuteen tehtävään. Kun perehdytyksessä esitellään yrityksen hyviä käytänteitä ja hyvinvointia edistäviä toimintoja, yrityksestä tulee uudelle työntekijälle edistynyt ja työntekijöitä arvostava kuva. (Arthur 2005, 291.)

Ennen kuin uusi työntekijä aloittaa, tulisi lähettää ainakin jonkinlainen Tervetuloa -viesti, jossa kerrotaan ensimmäisestä työpäivästä ja sen ohjelmasta. Lisäksi olisi hyvä informoida myös nykyistä henkilökuntaa uudesta työntekijästä, esimerkiksi hänen tehtävänsä kuvaus, aloituspäivä ja lyhyesti taustasta. Etukäteen valmistellaan myös työntekijän saapumista. HR-osasto on valmistellut käyttäjätunnukset, tarvittavat koneet ja laitteet sekä työpisteen. Avainasioiden opetteluun tulisi valita muutamia päiviä, mutta jaettuina pieniin osiin edeten yleisistä asioista yksityiskohtaisempiin. (Arthur 2005, 298.)

Työntekijä pitää tietää ennen työn aloittamista työpaikan toiminnasta ja tavoitteista, omista työtehtävistä ja tavoitteista sekä keneen olla yhteydessä työhön liittyvistä asioista. Työn aloitusvaiheessa käydään läpi perehdytyksen sisältö ja tavoitteet. Tehtyjä perehdytysohjelmia pitää pystyä muokkaamaan työntekijän tarpeiden mukaan, jotta niistä saadaan paras hyöty sekä työntekijälle että työnantajalle. Heti aloitusvaiheessa tulee käydä läpi myös työpaikan säännöt ja toimintatavat, ammattitermit ja työpaikalla käytetyt

käsitteet. Työsuhdeasiat on hyvä käydä läpi myös alkuvaiheessa. Näihin asioihin kuuluu muun muassa työaika, palkkaus, työsuhde-edut sekä loma- ja poissaolokäytännöt. Käytännön asioista hyvä tiedottaa on myös ruokailuun ja työn tauottamiseen liittyvät toimintatavat. Työsuhdeasioihin liittyvät myös työntekijän oikeudet ja velvollisuudet sekä keskeiset työn tekemiseen liittyvät lait. Myös hyvinvointiin ja työturvallisuuteen liittyvät toimintatavat tulee käydä läpi, jotta voidaan varmistaa turvallinen ja ergonominen tapa tehdä työtä. Tähän liittyy muun muassa keinot työn haittojen ja vaarojen estämiseksi, työterveyshuollon palvelut ja muut työhyvinvointiin liittyvät asiat. (Nykänen 2021.)

Tehtäväkohtainen työnopastus perehdyttää varsinaiseen työntekoon, jolloin varmistetaan tehtävänkuva ja sen merkitys työpaikan toiminnan kokonaisuuteen. Perehdyttäjän tulee esitellä käytettävät koneet, laitteet ja työvälineet ja varmistaa, että työntekijällä on kaikki mahdollinen tieto niiden käyttöön ja toimintaohjeet mahdollisissa häiriötilanteissa. (Nykänen 2021.) Työnopastuksessa uudelle työntekijälle perehdytetään syvemmin työhön liittyviä työvaiheita ja käydään läpi käytännön tekemistä. Työnopastaja voi olla eri henkilö, mutta joskus perehdyttäjä voi jatkaa tätä työtä. Työnopastuksessa käydään läpi muun muassa työtehtävät, käytettävät koneet ja laitteet ja muut työtä helpottavat välineet. (TTK 2021.) Työnopastuksen eri vaiheita voivat olla esimerkiksi valmistautuminen, opetus, mielikuvaharjoittelu, taidon kokeilu ja harjoittelu sekä opitun varmistaminen. Valmistautumisessa uutta työntekijää motivoidaan, tieto- ja taitotasoa arvioidaan, kuvataan tulevaa tehtävää tai tehtäväkokonaisuutta mahdollisimman tarkasti, sovitaan tavoite perehdytykselle ja opastuksen toimintamallille. Opetuksen sisältö voi sisältää tehtävän havainnointia, työn näyttämistä, perustelua tietyille toimintatavoille sekä toiminnan sääntöjen kertomista. Mielikuvaharjoittelulla voidaan käydä työn vaiheet läpi ja antaa ohjausta palautteen mukaisesti. Harjoitteluvaiheessa uusi työntekijä voi kokeilla ja palautteen mukaan korjata mahdollisia virheitä. Lopuksi varmistetaan opitun sisäistäminen, jolloin taitotasoa arvioidaan uudestaan ja ohjataan palautteen perustella. Hän voi kysyä vielä tarvittaessa ja kannustetaan yksin työskentelyyn. Kun on sovittu seurannasta, opastus voidaan päättää. (Tainio-Keinonen 2020.)

Perehdytyksen tulisi olla jatkuvaa ja palautetta tulisi antaa mahdollisimman usein. Perehdytystä tulisi myös jatkuvasti arvioida ja kehittää yhdessä työntekijän kanssa. Saadut palautteet kirjataan ja niiden perustella kehitetään perehdyttämisen prosessia. Myös työtehtävien tai työmenetelmien muuttuessa perehdytystä tarvitaan, jolloin perehdyttäminen on jatkuva prosessi sisältäen vastavuoroista keskustelua ja oppimista johdon, henkilöstöhallinnon, esimiesten ja työntekijöiden välillä. (Nykänen 2021.)

Usein huonoon perehdyttämiseen on syynä kiire. Uusi työntekijä saavuttaa parhaan tuottavuutensa n. 8–12 kuukautta työn aloittamisen jälkeen, jonka takia perehdyttämiseen kannattaa investoida. Digiperehdyttämisen ansiosta perehdytys on mahdollista aloittaa jo ennen työsuhteen alkua, jolloin työntekijä voi käydä joitakin asioita itsenäisesti läpi ja tutustua perusasioihin. Tällöin työntekijä kokee, että hänet on toivotettu tervetulleeksi työpaikalle ja koska osa asioista on jo tuttua, häviää myös suurin jännitys. (FCG Oy, Intro 2021.)

2.4 Digitaalinen perehdytys

Digitaalisella perehdyttämisen materiaali on tuotettu digitaaliseen muotoon. Erilaiset ohjeet ja säännöt voidaan toteuttaa digitaalisessa muodossa, jolloin ne voivat olla helpommin omaksuttavia ja selkeämpiä visuaalisesti. Digitaalinen materiaali myös mahdollistaa perehdyttävän palata niihin myöhemmin tarvittaessa. Myös ennen työsuhteen alkamista tapahtuva perehdyttäminen on helpompaa, kun uusi työntekijä pääsee tutustumaan materiaaliin etukäteen. (Eklund 2018, 182.) Digiperehdytys voi sisältää monia erilaisia dokumentteja, videoita, äänitiedostoja ja tehtäviä. Digitaaliseen muotoon tehdyt perehdytysaineistot ovat todennäköisemmin kiinnostavia ja niihin keskitytään paremmin. Elävät videot vaikkapa tulevista työkavereista ja asiakkaista saavat uuden työntekijän tuntemaan itsensä osaksi työyhteisöä ja yhteisiä tavoitteita. (Pellinen 2021.) Kun FCG Oy kysyi teettämässään kyselyssä, mitä trendejä vastaajat näkevät perehdytyksessä tulevaisuudessa, lähes puolet vastaajista oli sitä mieltä, että trendinä tulee olemaan monipuolisemmat digitaaliset sisällöt. Lisäksi katsottiin, että perehdytys alkaa jo entistä aikaisemmin, jopa rekrytointivaiheessa ja että se voi kestää koko työsuhteen ajan. Tämä puolustaa myös perehdytysaineiston digitaalista muotoa, jolloin perehdyminen

on mahdollista aloittaa jo ennen työsuhteen alkamista ja jatkaa omaan tahtiin, myös omaehtoisesti. (FCG Oy, Intro 2017.) Digitaalisen perehdytyksen voi ohjeistaa tekemään jo ennen työsuhteen alkua, jolloin työntekijä pääsee tutustumaan hyvissä ajoin tulevaan työpaikkaansa. Varsinkin nuorten ja ensimmäiseen työpaikkaansa tulevien kohdalla voi tutustua myös yleisiin työelämän sääntöihin ja opetella erilaisia työelämätaitoja. Lisäksi digiperehdytyksessä voidaan seurata perehdytysohjelman suorittamista. Perehdyttäjä voi seurata, tarvitseeko jokin osa-alue lisäopastusta ja onko joissain aiheissa haasteita. (Pellinen 2021.)

Kun tiedot muuttuvat jatkuvasti työyhteisöissä, digiperehdytysaineistoja on helppo päivittää reaaliaikaisesti. Vanhoja versioita ei jää nurkkiin pyörimään ja uudet tiedot voidaan julkaista välittömästi. Digiperehdytyksen avulla voidaan varmistaa, että perehdytys on kaikille työntekijöille ja osapuolille tasavertaista. Aikaa ja resursseja säästyy, kun perehdytystä ei tarvitse toistaa usein tai järjestää erikseen isolle porukalle. Verkossa voidaan myös järjestää suuriakin koulutustilaisuuksia, jolloin kaikkien ei tarvitse olla samassa osoitteessa. (Pellinen 2021.)

Erilaisten lomakkeiden ja perehdytyskansioiden avulla on ollut vaikeaa seurata, miten perehdytys on onnistunut ja onko kaikki tarvittava tieto mennyt perille. Digiperehdytyksessä asioiden läpikäymisestä jää jälki ja näin voidaan huolehtia, että kaikki perehdytykseen liittyvät tehtävät on tulleet tehdyksi. Perehdytystä voidaan tehdä myös etänä, kun se ei ole paikasta ja ajasta kiinni. Materiaalit säilyvät yhdessä paikassa ja niihin voi palata aina tarvittaessa. (FCG Oy, Intro 2021.)

Hyvä ja tehokas perehdyttäminen tuottaa erilaisia hyötyjä muun muassa työntekijän sitoutumiseen, tuottavuuteen ja viihtyvyyteen. Perinteinen perehdyttäminen tunnetusti vie paljon aikaa, kun siihen pitää sitouttaa useampi henkilö ja sen lisäksi jonkun pitää varmistaa, että perehdyttämisen materiaalit ovat ajan tasalla. Digitaalinen perehdyttäminen tuo useita hyötyjä organisaatiolle. Ajankäyttö tehostuu, kun perehdyttäminen voidaan aloittaa jo rekrytointipäätöksen jälkeen. Lisäksi perehdyttämistä voidaan jatkaa ainakin koeaikajakson päättymiseen saakka. (FCG Oy, Intro 2021.)

Kustannukset	Manuaalinen	Digitaalinen
Käytetty työaika h	30	20
Palkkakustannukset per uusi työntekijä	1270 €	849 €
Palkkakustannukset/vuosi	571 500 €	343 845 €
Digitaalisen perehdytyksen kustannukset per vuosi		15 000 €
KUSTANNUSSÄÄSTÖ		Noin 212 000 €

Kuva 3. Manuaalinen vs digitaalinen perehdytys (Intro 2021)

Digitaalisesta perehdyttämisestä voidaan jatkuvasti kerätä dataa ja palautetta, joiden perusteella perehdyttämisen prosessia voidaan jatkuvasti kehittää. Koska perehdyttäminen on suunnitelmallista ja yhdessä mietittyä, se vähentää virheitä sekä prosessin aikana että työntekijän siirtyessä itsenäiseen, tuottavaan työhön. (FCG Oy, Intro 2021.)

FCG Oy:n teettämästä kyselystä (2017) nousee esiin se, että tulevaisuuden organisaatiot tulevat panostamaan enemmän vuorovaikutteiseen ja monipuolisesti toteutettuun digitaaliseen perehdyttämismateriaaliin, jota työntekijät voivat halutessaan opiskella omalla ajallaan oman aikataulun mukaan, jopa ennen työsuhteen alkamista. Kehityksen esteenä on kuitenkin aika ja resurssit ja perehdytykseen investoitavat pienehköt summat. (FCG Oy, Intro 2017.)

FCG Oy järjesti kyselyn vuonna 2017 Esimies & Henkilöstö -messuilla ja LinkedInissä aiheenaan, miten yritykset perehdyttävät työntekijöitään juuri nyt ja mitkä ovat tärkeimpiä trendejä tulevaisuuden perehdytyksissä. Kyselyyn vastasi 132 henkilöä yli sadasta, pääosin pääkaupunkiseudulla toimivista organisaatioista. Kyselyyn osallistuvat saivat valita jonkun kolmesta polusta oman työhistorian ja -tehtävien perusteella. Polut oli mukautettu henkilöstöhallinnon, esimiesten ja työntekijän näkökulmiin sopiviksi. Suurin osa vastaajista oli henkilöstöhallinnon edustajia, eli henkilöitä, jotka järjestävät organisaatiossaan perehdytyksiä tai osallistuu niiden järjestämiseen.

Kysymykseen ”Miten perehdytys toteutetaan?” vastasi 99 % osallistuneista kysymyksen ollessa monivalintakysymys. Näin ollen vastaajat saivat valita rajattoman määrän vastauksia. Kyselyn mukaan eniten perehdytystä tapahtuu

työssäoppimisena (51 %) ja esimiehen opastuksella (47 %). Yhteisö tai vertaisopetuksena perehdyttämistä tapahtui 39 % organisaatioista ja yleiseen dokumentaatioon tutustumalla 31 %. E-learning (7 %), opetusvideot (8 %) ja Muu digitalinen sisältö (13 %) edustivat digitaalista perehdyttämistä ja yhteensä muodostivat 28 % vastauksista.

Kyselyn tärkeimpänä havaintona oli, että perehdyttämisen rutiineihin osallistuu useita eri henkilöitä ympäri organisaatiota, ei vain lähin esimies tai henkilöstöhallinto. Perehdyttämisen onnistumista ei kuitenkaan välttämättä seurata mitenkään. Jos organisaatiossa oli kehitetty erilaisia seurantakeinoja, kuten esimerkiksi testit, kokeet, tyytyväisyyskyselyitä ja säännönmukaisia haastatteluja, niitä oli heikosti hyödynnetty. Kyselyn mukaan kuitenkin voidaan ennustaa, että perehdyttämisen rutiinien tuloksellisuutta ja onnistumisen seurantaan tullaan kehittämään ja panostamaan niiden kehittämiseen.

Heikoimpana osana kyselyn mukaan pidettiin perinteistä dokumentaatiota tutustumista. Passiivinen itseopiskelu ei ole mieluista, vaikkakin omaehtoinen opiskelu ja monipuoliset digitaaliset sisällöt tulevat olemaan kasvava trendi myös perehdyttämisessä. Tästä voisi päätellä, että opetus- ja perehdytys sisältöjen tuottaminen on asia, johon pitäisi keskittyä. Vuorovaikutteinen ja loogisesti jäsennelty oppiminen on myös perehdyttämisessä tärkeää.

3 TOIMEKSIANTAJA

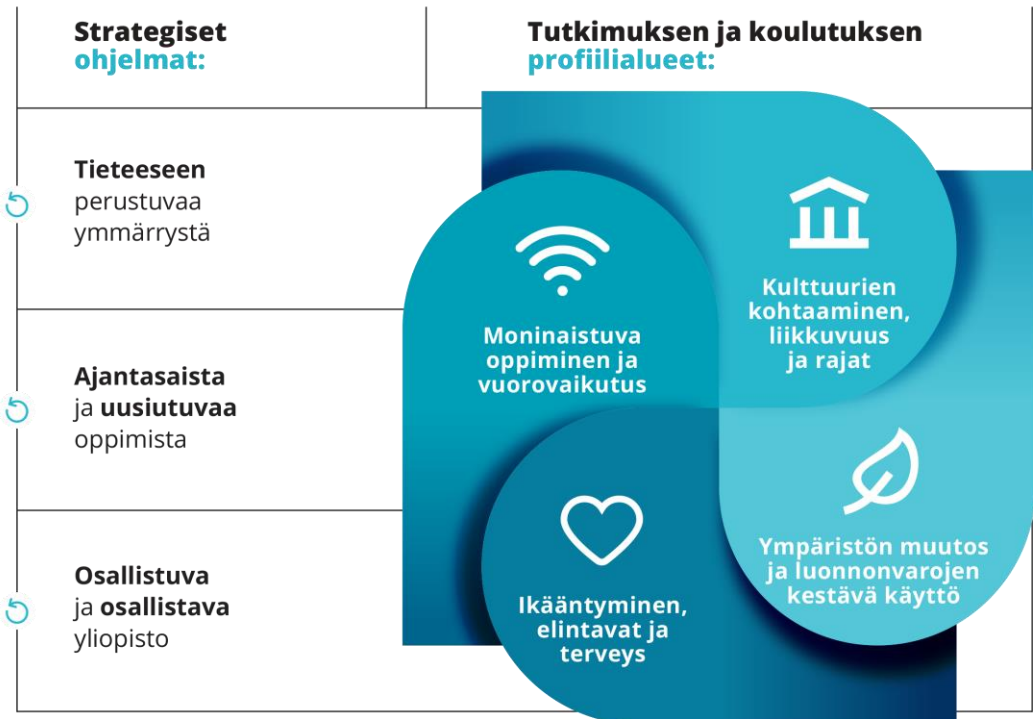
Itä-Suomen yliopisto on Suomen monialaisin tiedeyliopisto, jossa tarjotaan opetusta noin sadassa pääaineessa. Nykyinen organisaatio muodostui vuonna 2010, jolloin Kuopion ja Joensuun yliopistot yhdistyivät Itä-Suomen yliopistoksi. Organisaatio muodostuu neljästä tiedekunnasta, jotka ovat filosofinen tiedekunta, luonnontieteiden ja metsätieteiden tiedekunta, terveystieteiden tiedekunta sekä yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Yliopistolla on yhteensä n. 2750 työntekijää. (Itä-Suomen yliopisto 2021.)

Henkilöstöpalvelut kuuluvat Itä-Suomen yliopiston organisaatiossa Yhteisiin palveluihin (YPA), joihin kuuluu lisäksi kehittämisspalvelu, opintopalvelut,

talouspalvelut, tietotekniikkapalvelut ja yleishallinto- ja lakipalvelut. Yhteisiä palveluita johtaa hallintojohtaja. Jokaisella palveluyksiköllä on oma johtajansa, ja henkilöstöpalveluita johtaa henkilöstö- ja hyvinvointijohtaja. Yhteisten palveluiden henkilöstöpalvelut myyvät henkilöstöhallinnollisia ja muita palveluita yksiköille. (Itä-Suomen yliopisto 2021.)

Strategisena kehittämiskohteena on muun muassa vahvistaa tutkijakunnan uusiutumista, meritoitumista ja etenemistä tutkijanuralla rekrytoimalla lahjakkaita ja lupaavia tutkijoita yliopistotutkijatasolle. Yhtenä yliopiston profiilialueena on moninaistuva oppiminen ja vuorovaikutus -teema. Tämä aihe sisältää digitalisaation tuoman mahdollisuuden työyhteisöjen kehittämisessä ja tavoitteena onkin uudistaa ja kehittää oppimisen, aktiivisen osallistumisen ja oppimisympäristöjen keinoja. Yliopisto tuottaa tutkimuksissaan tietoa uudistuvasta asiantuntijuudesta, onnistuneen pedagogisen kehittämistyön prosesseista, ihmisen ja teknologian yhteistyöstä oppimisessa. (Itä-Suomen yliopisto 2021.)

Yliopiston strategisen ohjelman mukaan henkilöstö ja opiskelijat ovat yliopiston tärkein voimavara. Tavoitteena on vahva yhteisöllisyys, jossa kannustetaan kansainvälisyyteen, luovuuteen ja osallistavaan ja avoimeen vuorovaikutukseen. Strategiset ohjelman mukaan on tuottaa maailmanluokan tiedettä, olla avoin, tiedettä kaikille tuottava edelläkävijä ja parantaa näin tutkimuksen laatua ja vaikuttavuutta. Näin voidaan tehostaa tutkimuksen tulosten hyödyntämistä yhteiskunnassa. Lisäksi yliopisto haluaa olla mukana rakentamassa yliopiston vaikuttavuuden ekosysteemejä ja saada tieteen vaikutuspiiriin laajempi joukko ihmisiä. Opiskelijoiden näkökulmasta yliopisto haluaa kehittää koulutusten sisältöjä, toteutustapoja ja rakenteita monialaisesti ja haastelähtöisesti niin, että käytössä on uusin tutkimustieto, työelämä ja yhteiskunnan tarpeet. Lisäksi painotetaan kansainvälistä osaamista ja opiskelijoiden valmiuksia toimia muuttuvassa ja kansainvälisessä työelämässä. Henkilöstön osalta kannustetaan kehittämään osaamistaan niin, että jokaisella on mahdollisuus keskittyä osaamistaan vastaaviin tehtäviin uran eri vaiheissa. (Itä-Suomen yliopisto 2021.)



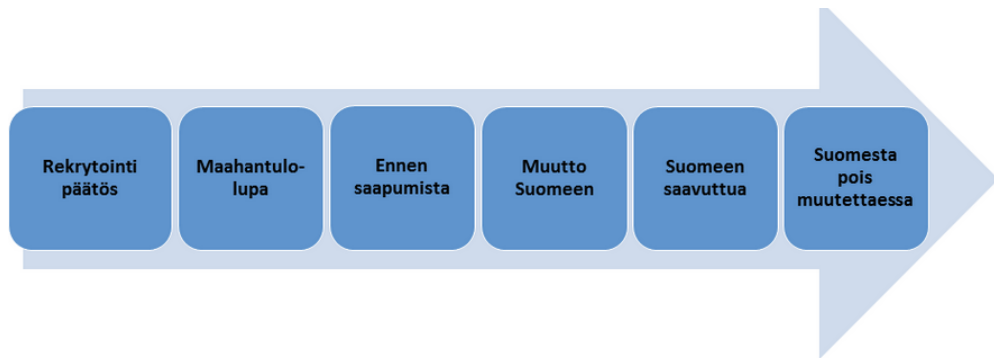
Kuva 8. Itä-Suomen yliopiston strategia 2030 (Itä-Suomen yliopisto 2021)

Itä-Suomen yliopiston tutkimus- ja koulutustoiminnan yksi osa on vaikuttavuus, joka sisältää tieteellisesti korkeatasoisen tutkimuksen ja ajantasaisen koulutuksen kautta tuotettua uutta tietoa, innovaatioita ja osaajia eri yhteiskunnan sektoreille. Avoimen toimintakulttuurin kautta lisätään henkilöstön, opiskelijoiden ja yhteistyökumppaneiden vuorovaikutusta. Erilaiset teknologiaratkaisut tuovat mahdollisuuden tuoda laajemman joukon ihmisiä tutkimuksen pariin ja kehittämään näin tutkimuksen tuloksiin perustuvia uusia sovelluksia. (Itä-Suomen yliopisto 2021.)



Kuva 9. Vaikuttavuus ja strategian toteuttajat (Itä-Suomen yliopisto 2021)

Ulkomailta saapuvan henkilöstön osalta rekrytointi ja perehdyttäminen vaatii erityisosaamista ja monen käytännön asian hoitamista ennen Suomeen saapumista kuten myös saapumisen jälkeen. Perehdyttäminen on tällöin erityisen tärkeää sopeutumisessa käytännön elämään vieraassa maassa.



Kuva 10. Ulkomailta saapuvan henkilöstön perehdyttäminen

Yliopiston menestyminen perustuu onnistuneisiin rekrytointeihin ja henkilöstövoimavarojen suuntaamiseen strategisten tavoitteiden mukaisesti. Opettajille ja tutkijoille tarjotaan kannustavaa uramallia, joka on selkeä ja tavoitteellinen ja jossa annetaan mahdollisuus kehittymiseen. Johtaminen perustuu ajantasaiseen tietoon, jolloin tiedon keräämisen tärkeys myös korostuu. (Itä-Suomen yliopisto 2021.)

Yliopiston strategian mukaisesti johtaja varmistaa, että työyhteisöstä löytyy riittävä osaaminen ennakoimalla osaamistarpeita muun muassa rekrytoimalla. Perehdyttäminen on välttämätöntä, jotta työntekijälle muodostuu heti alkuun myönteinen asenne työhön, yliopistoon ja työtovereihin. Perehdyttäminen on vastaavan lähijohtajan vastuulla. Perehdyttämistä tulee tapahtua sekä työsuhteen alussa, mutta myös työtehtävien, työvälineiden tai työmenetelmien muuttuessa. Yliopiston tutkimustyö saattaa sisältää haitta- ja vaaratekijöitä, joten perehdyttämisessä on myös huomioitava altistetyön huomioiminen. (Itä-Suomen yliopisto 2021.)

Yliopiston kaikille työntekijöille tarjotaan 10 askelta UEFilaiseksi - verkkoperehdytysohjelma ja lukukausittain järjestetyt Tervetuloa taloon - tilaisuudet. Lisäksi toteutetaan henkilökohtaiset kehityskeskustelut vuosittain, jossa keskustellaan muun muassa yksilön ja työnantajan osaamistarpeiden

kehittyminen, edellisessä kehityskeskustelussa toteutuneiden suunnitelmien arviointi ja koulutusten ilmoittaminen ja kirjaaminen. Lisäksi osaamista on mahdollista kehittää erilaisilla henkilöstökoulutuksilla omien tarpeiden mukaan. Yliopisto tarjoaa lisäksi osaamisen kehittämistä työpari- ja tiimityöskentelyllä, mentoroinnilla UEFCoach-valmentajan avulla sekä työtehtävien rikastamisella. (Itä-Suomen yliopisto 2021.)

4 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUSAINEISTO

Opinnäytetyön tutkimuksellisenä tavoitteena oli toteuttaa kysely Itä-Suomen yliopiston HR-asiantuntijoille sekä perehtyä kahteen erilaiseen verkkoperehdytysjärjestelmään, joiden kesken tehtiin vertailua. Tutkimusmenetelmänä käytettiin menetelmätriangulaatiota, jossa yhdistettiin kahta eri tutkimusmenetelmää. Menetelmätriangulaatiossa tutkimusaineistoa hankitaan käyttämällä useita tiedonhankintamenetelmiä. Tällä menetelmällä tavoitellaan sitä, että saadaan riittävä kuva tutkittavasta asiasta. Useamman menetelmän käyttäminen parantaa tutkimuksen luotettavuutta ja laajentaa tutkimuskohteesta, tässä tapauksessa digitaalisesta verkkoperehdytyksestä, saatavaa tietoa. (Saaranen-Kauppinen ym. 2021.) Ensimmäisenä tutkimusmenetelmänä oli kvalitatiivinen tutkimus, jossa tarkasteltiin erilaisten verkkoperehdytysjärjestelmiä ja vertailtiin niitä toisiinsa. Toisena tutkimusmenetelmänä oli kvantitatiivinen kyselytutkimus, jossa kartoitettiin HR-asiantuntijoiden näkemystä verkkoperehdytyksen mahdollisuuksista, hyödyistä ja toiminnallisuudesta.

4.1 Digitaalisten verkkoperehdytysjärjestelmien vertailu

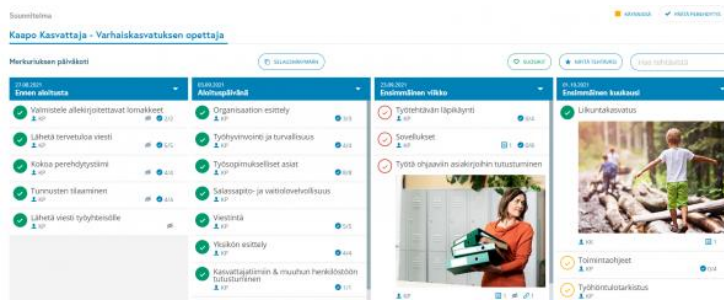
Olemassa olevia verkkoperehdytysjärjestelmiä löytyi internetistä hakusanalla ”digitaalinen perehdyttäminen”, ”digiperehdytys” ja ”verkkoperehdytys”. Valitsin tuloksista niitä verkkoperehdytysjärjestelmiä, jotka olivat jo käytössä joissakin vastaavissa koulutusorganisaatioissa tai referenssinä oli suomalainen kaupunki tai kunta. Valinnan perusteella valitsin neljä järjestelmää. Otin yhteyttä verkkosivuilla olevan yhteystiedon kautta yritykseen ja kerroin opinnäytetyöstäni ja sen tavoitteista. Yhteydenotossa pyysin yrityksen verkkoperehdytysjärjestelmän taustatietoja, teoriataustoja ja mahdollisten asiakaskyselyiden tuloksia. Yhteydenottojen perusteella sain vastaukset

kolmelta yritykseltä, joista kahden kanssa sain sovittua Teams-tapaamisen. Yritykset olivat FCG Oy ja Vuolearning Oy. Yritysten edustajat kertoivat palaverissa verkkoperehdytyksen taustoista, tavoitteista ja hyödyistä yliopisto-organisaatiolle. Lisäksi yritysten edustajat lähettivät minulle aineistoa opinnäytetyön perustaksi. Toinen yritys oli lisäksi toteuttanut asiakaskyselyn HR-messuilla, joiden tuloksia olen käyttänyt opinnäytetyössäni. Lisäksi sain verkkoperehdytysjärjestelmien demoversiot tutustumista varten, jolloin pystyin tekemään myös käytännön vertailua näiden kahden järjestelmän kesken. Järjestelmien vertailu tehtiin siis saatujen aineistojen ja oman demoversioihin perustuvan kokemuksen perusteella.

4.1.1 Intro -perehdytysohjelmisto

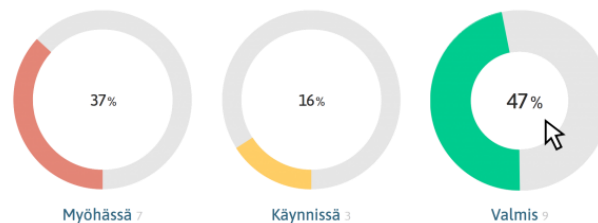
Intro perehdytysohjelmiston tuottaa FCG Finnish Consulting Group Oy, joka on suomalaisessa omistuksessa oleva ohjelmistoliiketoimintaan, konsultointiin, koulutukseen ja monialaiseen yhdyskuntasuunnitteluun keskittynyt konserni, joka toimii myös kansainvälisillä markkinoilla. FCG Finnish Consulting Group Oy tuottaa ja kehittää moderneja, käyttöystävällisiä ja innovatiivisia ohjelmistoratkaisuja. Ohjelmistoja kehitetään muun muassa rekrytointiin, henkilötietojen hallintaan ja henkilöstön kehittämiseen. Emoyhtiön omistaa Kuntaliitto. (FCG Oy, Intro 2021.)

Intro-ohjelmisto on pilvipohjainen perehdytysohjelmisto, joka on kehitetty uusien työntekijöiden perehdyttämiseen tavoitteena olla tehokas, seurattava ja suunnitelmallinen digitaalinen perehdytystyökalu. Intro toimii kaikilla päätelaitteilla ja myös täysin mobiilisopiva. Ohjelman avulla voidaan uuden työntekijän rekrytoinnin jälkeen kutsua perehdytystiimi koolle ja suunnitella joustava perehdytyspolku, jota voidaan seurata ja arvioida. Perehdytysmateriaalit pysyvät yhdessä paikassa, jolloin ne ovat kaikkien käytettävissä. (FCG Oy, Intro 2021.)



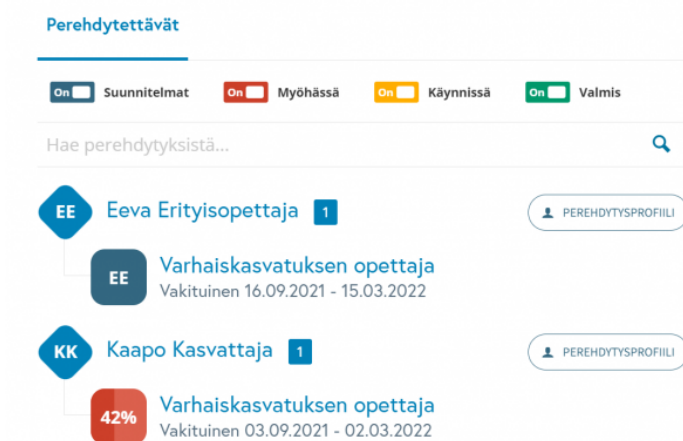
Kuva 4. Perehdytysuunnitelma (Intro 2021)

Intro-perehdytysohjelmaan voidaan luoda erilaisia perehdytysuunnitelmia (kuva 4), joita voidaan käyttää hyväksi erilaisten toimenkuvien ja perehdyttämistarpeiden kohdalla. Perehdyttämissuunnitelma antaa selkeät suuntaviivat perehdyttämiseksi ja voidaan varmistaa, että erilaiset asiat ja tilanteet voidaan ottaa huomioon. Ohjelman avulla voidaan varmistaa, että perehdyttämisen prosessi etenee ja kaikki perehdyttämistehtävät tulevat läpikäytyksi (kuva 5). Lisäksi ohjelma huomioi, että myös palaute- ja arviointikeskustelut muistetaan myös käydä ja varmistaa perehdyttämisen laatu. (FCG Oy, Intro 2021.)



Kuva 5. Perehdytyksen seuranta reaaliaikaisesti, omat perehdytystehtävät (Intro 2021)

Perehdyttäminen voidaan aloittaa jo heti palkkauspäätöksen tekemisen jälkeen, eikä esimerkiksi vasta kun työsuhde alkaa (kuva 6). Työntekijä pääsee näin tutustumaan olennaisiin asioihin ennen töiden alkamista, joka tehostaa työn aloittamista. Perehdyttämisen prosessia miettiessä voidaan käyttää tehtäväkohtaisia perehdyttämissuunnitelmia, joita voidaan tehdä juuri kyseiseen tehtävään liittyen. Perehdyttämisen seuranta ja arviointi helpottuu, kun ohjelmiston avulla voidaan raportoida, mitä asioita on käyty läpi ja mitä on vielä hoitamatta. Digitaalisuus antaa mahdollisuuden hoitaa perehdyttämistä paikasta tai ajasta riippumatta, koska Intro toimii kaikilla päälaitteilla. (FCG Oy, Intro 2021.)



Kuva 6. Perehdytyksen automatisointi (intro 2021)

4.1.2 Vuolearning

Vuolearning tuottaa oppimisympäristöjä asiakkaiden tarpeisiin.

Verkkokoulutuksia voidaan käyttää ajasta ja paikasta riippumatta ja oppimisanalytiikan avulla voidaan seurata tuloksia reaaliaikaisesti.

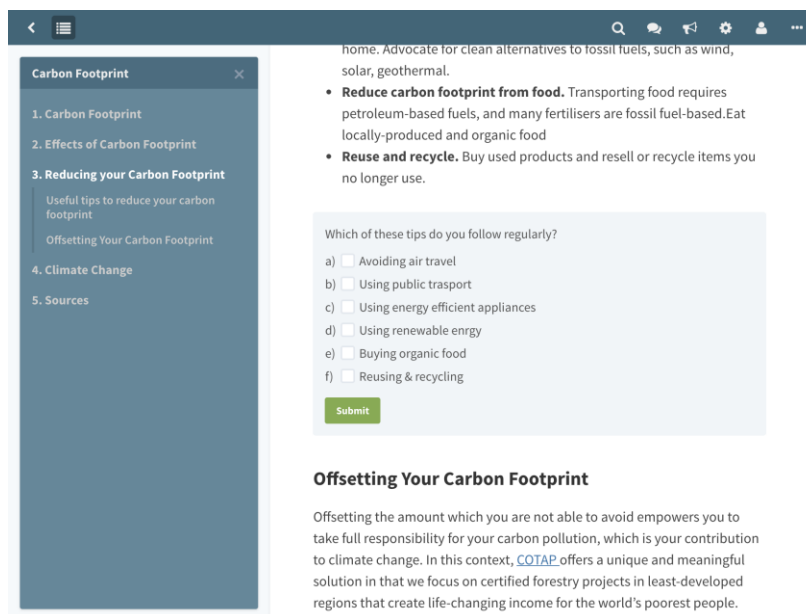
Vuolearning on suomalainen mobiiliyhteensopivaan opetusteknologiaan erikoistunut yritys, joka on kehitetty nimenomaan digioppimisen ympärille.

Yrityksen missiona on tehdä digioppimisesta yksinkertaista, helppokäyttöistä ja motivoivaa. Yhtiö on kokonaisuudessaan työntekijöiden omistuksessa ja se palvelee asiakkaistaan tällä hetkellä yli 150 asiakasyrityksessä maailmanlaajuisesti. (Vuolearning 2021.)

Tuote on pilvipalvelu, joka ei vaadi erilaisten ohjelmistojen lataamista tai asentamista. Palvelua voi käyttää myös kaikilla laitteista tietokoneista älypuheliin. Alusta antaa mahdollisuuden tiedon jakamiseen ja kysymysten esittämiseen keskustelutoiminnon avulla. Tämä edesauttaa yhdessä oppimista ja vertaisarviointia perehdyttämisen yhteydessä. Suoritusrekisterin avulla voidaan seurata toteutuneita koulutuksia ja saada myös muistutuksia toteutumattomista suorituksista. Tämän toiminnon avulla voidaan varmistaa, että kaikki perehdytykseen sovitut tehtävät tulee suoritettua sovitussa aikataulussa. (Vuolearning 2021.)

Vuolearningin käyttäjähallinnan avulla voidaan kohdentaa perehdytysmateriaalia eri henkilöstöryhmille, jolloin voidaan eriyttää

perehdytystarpeita tehtävän sisällön ja osaamistavoitteiden mukaisesti. Tarkka työntekijä-, henkilöstöryhmä- ja materiaali-kohtainen analytiikka tekee verkkoperehdytyksestä mitattavampaa ja tukee perehdytyksen seurantaan. Tarvittavaa tukea voidaan siis saatujen raporttien mukaan kohdentaa sinne, missä on tarvetta. (Vuolearning 2021.)



Kuva 7. Vuolearning perehdytysjärjestelmä (Vuolearning 2021)

Järjestelmä on muokattavissa asiakkaan tarpeiden mukaisesti. Huomioitavia asioita ovat muun muassa brändäykseen liittyvä visuaalinen ilme ja ulkoasu, kirjautumisessa käytettävät oman organisaation tunnukset ja integraatiot muiden järjestelmien kanssa. Tässä voidaan huomioida muun muassa muita HR-järjestelmiä, jolloin taustatiedot siirtyvät järjestelmien kesken automaattisesti, eikä niitä tarvitse erikseen syöttää. (Vuolearning 2021.)

4.2 Kyselytutkimuksen toteuttaminen HR-asiiantuntijoille

Kyselyn kohderyhmänä on Itä-Suomen yliopiston yhteisten palveluiden henkilöstöasiiantuntijat, jotka työskentelevät joko keskitetyissä palveluissa tai tiedekunnissa. Opinnäytetyön kannalta ei ole merkityksellistä, missä yksikössä asiantuntija työskentelee. Tavoitteena on kerätä HR-asiiantuntijoilta heidän osaamiseensa, kokemuksiinsa ja havaintoihinsa perustuvaa tietoa Itä-Suomen yliopiston perehdyttämisen nykytilasta ja mahdollisista kehittämiskohteista liittyen digitaaliseen perehdyttämiseen. Kyselyyn vastaajille ei ole kerrottu

ennakkoon verkkoperehdytyksen hyödyistä tai haitoista, joten vastaukset perustuvat kokonaan joko omaan kokemukseen verkkoperehdytyksestä tai käsitykseen verkkoperehdytyksen hyödyistä, mahdollisuuksista ja rajoituksista.

Kysely toteutettiin paperisena kyselylomakkeena, koska minulle tuli mahdollisuus kertoa opinnäytetyöstä ja siihen liittyvistä tutkimuskysymyksistä Itä-Suomen yliopiston henkilöstöpalveluiden yksikön kehittämispäivillä Kolilla 7.10.2021. Kehittämispäiville osallistui henkilöstöpalveluista 35 henkilöstön jäsentä Joensuusta ja Kuopiosta. Alustuksessa osallistujille kerrottiin opinnäytetyön tausta, tavoite ja mahdollinen yhteys Itä-Suomen yliopiston perehdyttämisen kehittämiseen. Paikalla olivat myös kehitysjohtaja Jouni Kekäle ja henkilöstö- ja hyvinvointijohtaja Ulla Hurskainen. Alustuksen jälkeen osallistujille jaettiin kyselylomakkeet ja heille annettiin vastausaikaa n. 20 minuuttia. Vastaaminen oli vapaaehtoista, mutta kyselylomakkeita palautui kaikki 35 kappaletta. Näin ollen vastausprosentiksi saatiin 100 prosenttia.

Kyselylomake sisälsi kolme osiota. Ensimmäisessä osiossa kysyttiin vastaajien taustatietona, missä tiedekunnassa, laitoksella ja yksikössä työskentelee. Opinnäytetyön kannalta tällä taustatiedolla en nähnyt olevan niin paljon merkitystä, koska opinnäytetyössä käsitellään koko Itä-Suomen yliopiston perehdyttämisen tilaa ja odotuksia. Taustatietoa kuitenkin kysyttiin mahdollisten yksittäisten kysymyskohtien lisäarvon tuottamiseksi toimeksiantajalle, kuten esimerkiksi ”Toimin yksikössämme perehdyttäjänä” ja ”Onko yksiköllämme oma perehdytysmateriaali”. Taustatiedoista toivottiin vastausta ainakin tiedekunnan ja laitoksen osalta, jolloin yksikötason vastauksia ei juurikaan ollut.

Toisessa osiossa kartoitettiin perehdytyksen nykytilaa yhdeksän kysymyksen kautta. Tavoitteena oli saada tieto yksiköiden perehdytysmateriaalin sisällöstä, mistä mahdollinen materiaali löytyy, ja kenelle perehdyttäminen kuuluu. Lisäksi kysyttiin mielipidettä perehdyttämisprosessin etenemisestä, palautteen keräämisestä ja materiaalin päivityksestä.

Kolmas osio keskittyi digitaaliseen perehdytysjärjestelmään. Kysymykset liittyivät digitaalisen perehdytysjärjestelmän tuttuuteen, toimivuuteen,

aikatauluttamiseen sekä mielipiteeseen siitä, mitä perehdytyksen prosessin osioita voisi toteuttaa verkkoperehdytyksen avulla. Lisäksi lomakkeeseen oli varattu vapaa osio kirjoittaa ideoita, ehdotuksia ja kommentteja liittyen perehdytykseen.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Opinnäytetyön tutkimusosiossa saatiin kahdenlaista tietoa verkkoperehdytyksestä. Ensimmäisessä osiossa oli kerätty tietoa kahdesta digitaalisesta verkkoperehdytysjärjestelmästä kyseisten yritysten verkkosivuilta ja sähköpostitse saadun aineiston perusteella. Kummankin yrityksen myyntihenkilöt kertoivat aineiston sisällöstä vielä Teams-palaverissa ja sain mahdollisuuden tutustua demo-versioon sekä perehdyttäjänä että perehtyjänä. Toisessa osiossa kerättiin kyselylomakkeen avulla tietoa, mielipiteitä ja kehittämisideoita Itä-Suomen yliopiston HR-asiantuntijoilta. Vastaukset käsiteltiin SPSS-ohjelmalla.

5.1 Verkkoperehdytysjärjestelmien vertailu

Molemmat opinnäytetyössä esitellyt verkkoperehdytysjärjestelmät, Intro ja Vuolearning ovat pilvipohjaisia perehdytysohjelmistoja, jotka toimivat kaikilla laitteilla ja ovat mobiilisopivia. Molemmissa järjestelmissä on mahdollista luoda kohdeyritykselle sopivat perehdytysmateriaalit ja luoda toimenkuviin ja perehdyttämistarpeisiin perustuvia perehdytys suunnitelmia. Yhteistä näille olivat myös perehdyttämisen seurantaan liittyvä raportoinnin mahdollisuus, jolla voidaan varmistaa sekä perehdyttämisen eteneminen että arviointi. Kummassakin järjestelmässä oli mahdollisuus integraatioon muun muassa rekrytointijärjestelmien kanssa.

Intron järjestelmä on mielestäni enemmän perehdyttämisen prosessia teknisesti eteenpäin vievä ohjelmisto. Se muistuttaa perehdyttäjää prosessiin liittyvistä tehtävistä, palaute- ja arviointikeskusteluista ja antaa näin tarkat suuntaviivat perehdyttämiseen. Ohjelmisto on suunniteltu nimenomaan uusien työntekijöiden perehdyttämiseen.

Vuolearning-järjestelmä seuraa perehdytyksen etenemistä suoristusrekisterin avulla ja perehdyttäminen muistuttaa enemmän opetustilannetta, jossa uuden työntekijän on mahdollista tutustua itse tehtyihin materiaaleihin. Materiaalit voivat olla muun muassa videoita, Power point -esityksiä tai tekstiä. Järjestelmä antaa mahdollisuudet myös yhdessä oppimiseen ja vertaisarviointiin.

Järjestelmä on alun perin perustettu koulutus- ja opetustilanteita varten ja suurin osa sivustoilla saaduista palautteista liittyi yritysten sisäisiin koulutuksiin ja osaamisen kehittämiseen. Järjestelmä taipuu kuitenkin hyvin myös perehdytykseen ja myös tähän tarkoitukseen sitä on käytetty. Taulukossa 1 on vertailtu keskeisempiä ominaisuuksia näiden kahden järjestelmän välillä.

Tavoite	Vuolearning	Intro
Perehdytyksen aikataulutus	Perehdytyksen voi aloittaa ennen työsuhteen alkua. Perehdytyksen vaiheet voidaan aikatauluttaa	Perehdytyksen voi aloittaa ennen työsuhteen alkua. Perehdytyksen vaiheet voidaan aikatauluttaa
Materiaalin muokkaus ja perehdytysuunnitelmat	yleinen ja tehtäväkoht., ladattavat materiaalit esim. toimialoitain tai tehtäväkohtaisesti	yleinen ja tehtäväkoht., ladattavat materiaalit esim. toimialoitain tai tehtäväkohtaisesti
Helppokäyttöisyys	Pilvipalvelu Organisaation tunnuksilla kirjautuminen	Pilvipalvelu
Perehdytyksen seuranta	Reaaliaikainen oppimisanalytiikka; raportit etenemisestä perehdyttäjälle	Muistutukset sähköpostiin tekemättömistä vaiheista sekä perehdyttäjälle että perehdyttävälle
Itsenäinen perehtyminen	Voi tehdä omaan tahtiin missä ja milloin vain	Voi tehdä omaan tahtiin missä ja milloin vain
Keskustelu, vertaisoppiminen	Vuorovaikutteisuus, keskustelutoiminto tiedon jakamiseen ja kysymysten asettamiseen	Ei
Palautteen anto	Palautetta voi antaa materiaalin laadusta	Ei
Muoto	kurssimuotoinen; tehtäviä ja keskusteluja Voi sisältää multimediaa, power point -esityksiä, PDF	Vain perehdytystarkoitukseen luotu järjestelmä. Voi sisältää tekstiä, kuvia ja videoita. Muokattavissa sisällönhallinnan kautta
Tietoturva	Suojattu yhteys GDPR-yhteensopiva Palvelimet EU-alueella (säänneily)	Ei tietoa
Integraatio	tiedonsiirto muiden järjestelmien kanssa mahdollista	Tällä hetkellä Kuntarekryyn, mahdollisuus myös muihin rekryjärjestelmiin?

Taulukko 1. Verkkoperehdytysjärjestelmien vertailu

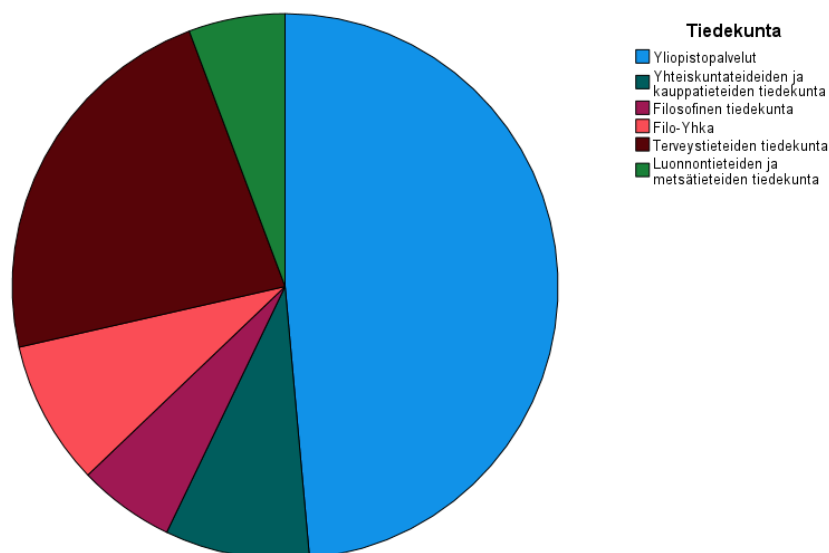
5.2 Kyselytutkimus

Paperinen kyselylomakkeen avulla saatiin hyvä vastausprosentti, koska kaikki jakamani lomakkeet palautettiin. Kuitenkin tarkempi vastausten analysointi

osoitti, että useisiin kysymyksiin ei ollut vastattu ollenkaan. Tämä voisi johtua joko vastaajan mielestä epäselvästä kysymyksen asettelusta, tietämättömyydestä kysymyksen sisällöstä tai välinpitämättömyydestä. Vastausvaihtoehdoksi oli useassa kysymyksessä annettu myös vaihtoehto ”Ei mielipidettä”, mutta tätä vaihtoehtoa ei ollut myöskään näissä käytetty. Vastausten kirjaamisessa SPSS-ohjelmaan tulkitsin kuitenkin vastauskohdissa 1-5 tyhjätkohdat vastausvaihtoehdoksi 3=eimieliipidettä. Kyllä/Ei -vastausvaihtoehdoissa tyhjätkohdat on myös SPSS:ssä jätetty tyhjäksi, jolloin niiden kysymysten vastausprosentti ei ollut 100 %.

5.2.1 Taustatiedot

Kyselyyn vastasi 35 henkilöstöpalveluihin kuuluvaa henkilöä. Suurin osa eli 48,6 % (17 hlöä) kuului keskitettyihin henkilöstöpalveluihin, jotka kuluvat yliopistopalveluihin. 22,9 % (8 hlöä) kuului terveystieteiden tiedekuntaan, 8,6 % (3) yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekuntaan, 5,7 % (2) filosofiseen tiedekuntaan ja 5,7 % (2) luonnontieteiden ja metsätieteiden tiedekuntaan. 8,6 % (3) työskenteli sekä yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden että filosofisessa tiedekunnassa.



Kuva 8. Vastaajien sijoittuminen tiedekunnittain tai keskitettyihin hr-palveluihin
Perehdyttäjänä ilmoitti toimineensa 57,1 % vastaajista. Vastausprosentti oli tässä kysymyksessä 88,6 %, joten osa vastaajista ei ollut vastannut tähän kysymykseen ollenkaan.

Itse perehdytettävänä viimeisen kahden vuoden aikana oli ollut 37,1 % vastaajista.

5.2.2 Perehdytyksen nykytila

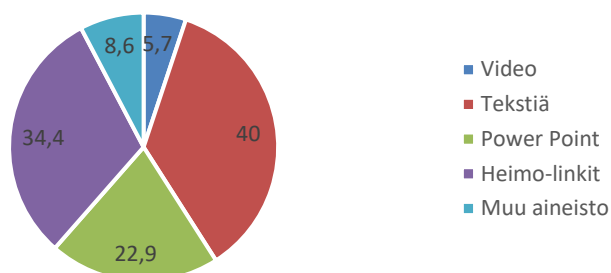
Kysymyslomakkeessa kysyttiin, onko omassa yksikössä perehdytysmateriaalia. Vastaajista 28,6 % vastasi kyllä ja 71,4 % ei. Yliopistopalveluista vain kolme henkilöä oli vastannut kyllä. Joidenkin vastauslomakkeessa selvennyksenä oli, että suurimman osan käytössä oli vain yliopiston yleinen perehdytysmateriaali, jolloin yksikössä ei ollut omaa yksikkökohtaista perehdytysmateriaalia. Tiedekuntien osalta vain Luonnontieteiden ja metsätieteiden tiedekunnassa (LuMet) kaikki vastaajat ilmoittivat, että käytössä on yksikön oma perehdytysmateriaali.

Terveystieteiden yksikössä vastaukset jakautuivat 50 %/50% kyllä/ei - vastausten kesken. Tämän selittää se, että terveystieteet sisältävät useampia yksiköitä, jolloin puolessa yksiköistä on oma perehdytysmateriaali ja puolessa ei. Filosofinen tiedekunta ilmoitti, että ei ole omaa perehdytysmateriaalia, mutta yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunnassa kyllä-vastauksia oli 1 ja ei-vastauksia 2. Tämän selittänee myös yksiköiden väliset erot.

Tähän kysymykseen liittyen tiedekuntakohtaisia eroja löytyy myös kysymyksessä ”Käytämme UEF:n yhteistä perehdytysmateriaalia”. Yliopistopalveluista 8 henkilöä 17 vastaajasta ilmoitti käyttävänsä koko yliopiston käyttöön rakennettua perehdytysmateriaalia. Tätä materiaalia ilmoitti käyttävänsä myös Filosofinen tiedekunta (2/2), Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta (1/3) ja Terveystieteiden tiedekunta (5/8).

Kysyttäessä mitä materiaalia oma perehdyttämismateriaali sisältää, vastaukset jakautuivat seuraavasti: tekstiä 40 %, videoita 5,7 %, Power point -esityksiä 22,9 %, linkkejä yliopiston intraan eli Heimoon 34,4 %, muuta aineistoa 8,6 %, kuten Prezi, Teams-tiedostot, sähköpostiviestit. Muuta aineistoa -kohdassa oli mainittu myös henkilökohtainen perehdytys ja hiljaisen tiedon siirtäminen.

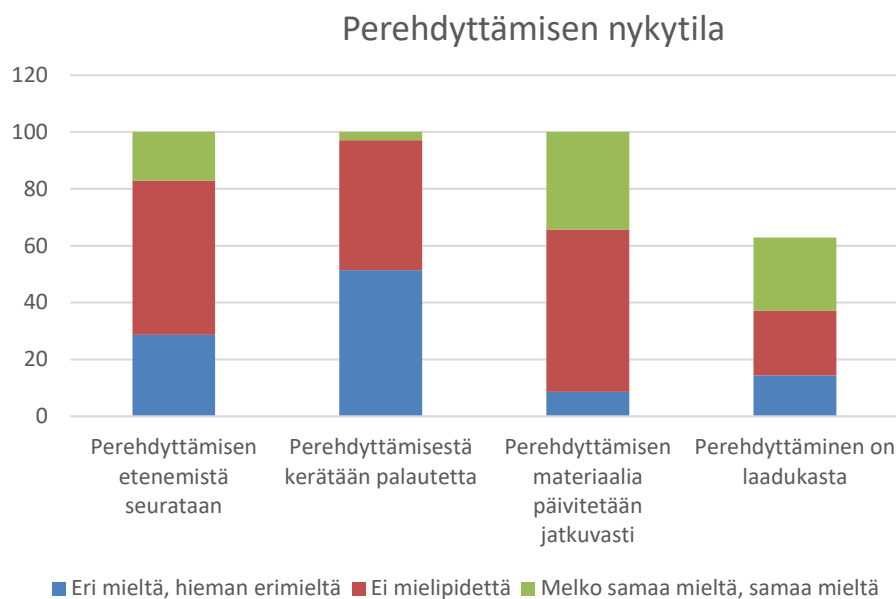
Perehdyttämismateriaali, nykytila



Kuva 9. Perehdytysmateriaali nykyisessä perehdytyksessä

Perehdytysmateriaalin sijaintia kysyttäessä käytössä oli Teams 11,4 %, sähköisesti tallennettuna Heimossa (Intra) tai Sharepointissa 11,4 %. Eniten materiaalin toimitustapana käytetään sähköpostia 28,6 % vastaajista. Yliopiston yhteistä perehdytysmateriaalia käyttää 45,7 % vastaajista. Tiedekunnittain erittely tästä näkyi jo aikaisemmin. Yksikön perehdyttämisen vastuut jakoutuivat yksiköittäin seuraavasti: esihenkilöt 68,6 %, HR-sihteerit 40 % ja/tai jokin muu taho 45,7 %. Näitä tahoja olivat muun muassa kollegat, tiimit, tehtäväkohtaisesti nimetyt vastuuhenkilöt.

Perehdyttämisen etenemistä seurataan -kysymykseen eri mieltä tai hieman eri mieltä oli yhteensä 28,6 % vastaajista. Melko samaa mieltä asiasta oli vain 17,1 % vastaajista. 54,3 prosentilla vastaajista ei ollut tästä mielipidettä. Perehdyttämisestä kerätään palautetta -kysymykseen lähes 51,4 % oli eri mieltä tai hieman eri mieltä. Melko samaa mieltä oli vain 2,9 % ja mielipidettä ei ollut 45,7 % vastaajista. Perehdyttämisen materiaalia päivitetään jatkuvasti -kohtaan 34,3 % oli melko samaa mieltä tai samaa mieltä. Mielipidettä ei ollut 57,1 % ja eri mieltä tai hieman eri mieltä oli 8,6 % vastaajista. Perehdyttäminen on laadukasta 25,7 % vastaajan mielestä, hieman eri mieltä oli 14,3 % ja mielipidettä ei ollut 22,9 %:lla vastaajista.

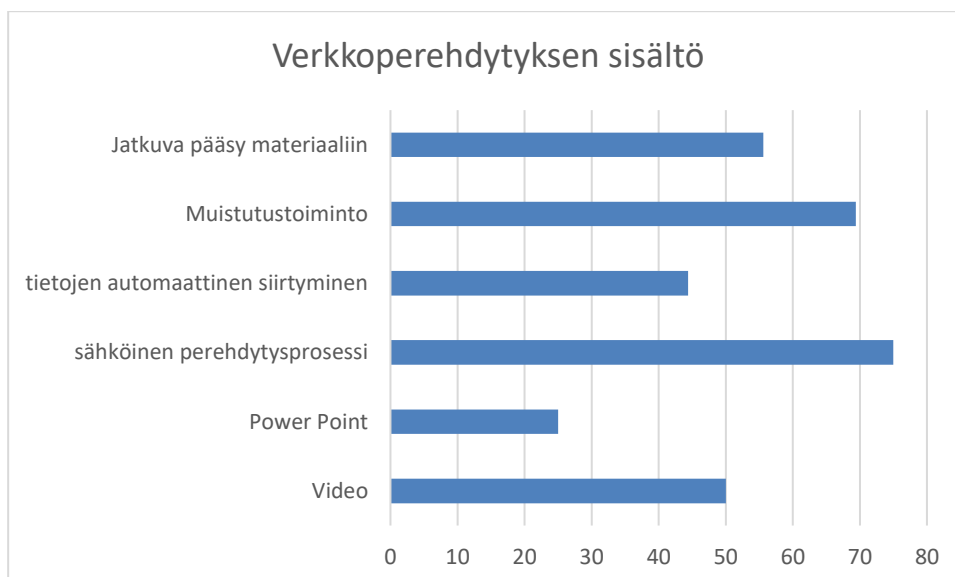


Kuva 10. Perehdyttämisen nykytila

Perehdytysmateriaalin päivittämisen vastuu oli esimiehillä 19,4 %, HR-sihteerillä 22,2 % ja jollakin muulla 33,3 %. Muu taho oli yliopistopalvelut yliopiston yhteisen materiaalin osalta ja Heimon osalta kunkin vastualueen sisällön tuottajat.

5.2.3 Digitaalinen perehdytys

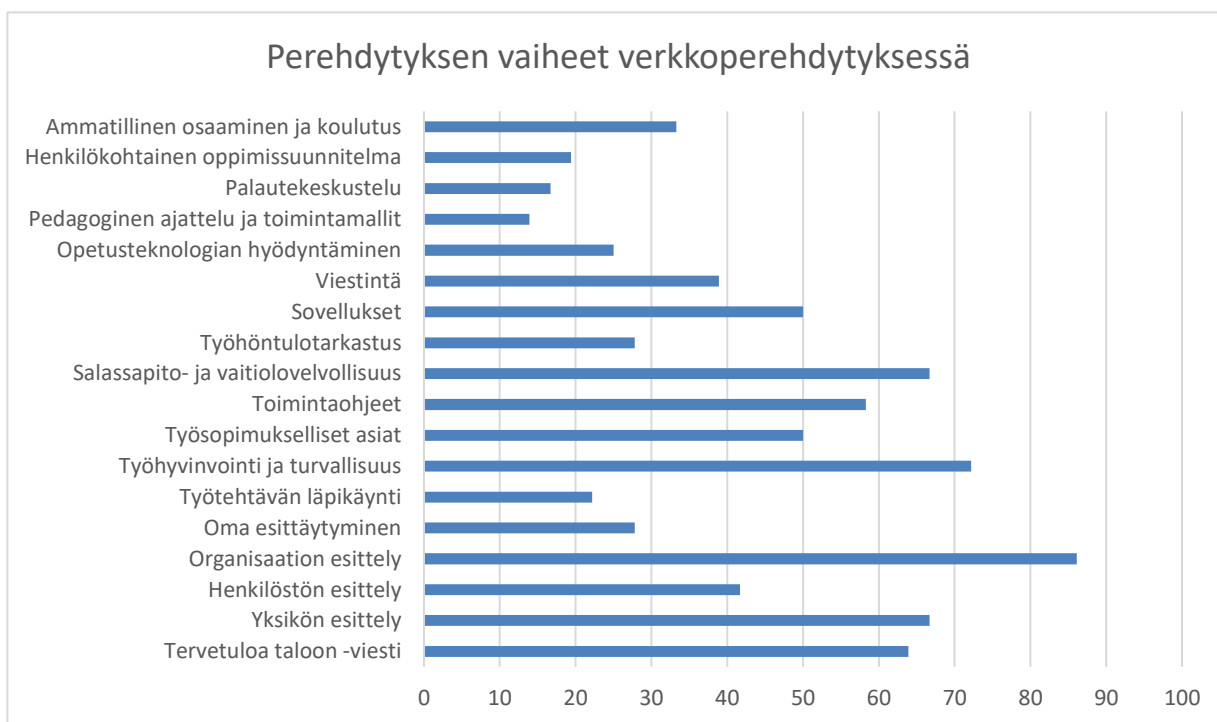
Digitaalinen perehdytys on tuttua 61,8 %:lle vastaajista ja johonkin verkkoperehdytysohjelmaan oli tutustunut 65,9 % vastaajista. Kysyttäessä, mitä materiaalia digitaalinen perehdytys tulisi sisältää, jotta se olisi toimivampi, vastaukset jakautuivat seuraavasti: videoperehdytysmateriaalia 50 %, Power Point -esityksiä 25 %, sähköisesti seurattava perehdytysprosessi 75 %, perustiedot siirtyvät järjestelmään automaattisesti 44,4 %, järjestelmän pitäisi muistuttaa perehdytyksen eri vaiheista 69,4 % ja järjestelmä, jossa voisi palata perehdytysmateriaaliin myöhemmissä työuran vaiheissa 55,6 %.



Kuva 11. Verkkoperehdytyksen sisältö

Kysymykseen, mitä perehdytyksen vaiheita voisi hoitaa verkkoperehdytyksen avulla, saatiin vastauksia seuraavasti:

- lähetä tervetuloa-viesti 63,9 %
- Yksikön esittely 66,7 %
- henkilöstön esittely 41,7 %
- organisaation esittely 86,1 %
- oma esittäytyminen koko henkilöstölle 27,8 %
- työtehtävän läpikäynti 22,2 %
- työhyvinvointi ja turvallisuus 72,2 %
- työsopimukselliset asiat 50 %
- toimintaohjeet 58,3 %
- salassapito- ja vaitiolovelvollisuus 66,7 %
- työhöntulotarkastus 27,8 %
- sovellukset 50 %
- viestintä 38,9 %
- opetusteknologian hyödyntäminen 25 %
- pedagoginen ajattelu ja toimintamallit 13,9 %
- palautekeskustelu 16,7 %
- henkilökohtainen oppimissuunnitelma 19,4 %
- ammatillinen osaaminen ja koulutus 33,3 %



Kuva 12. Verkkoperehdytyksen vaiheet

5.2.4 Avoimet vastaukset

Viimeisenä kysymyslomakkeessa oli mahdollisuus kirjoittaa vapaasti ideoita, ehdotuksia ja kommentteja. Yleisesti toivottiin kuitenkin yhtenäistä perehdytysprosessia, sähköistä verkkoperehdytystä tai jonkin laista työkalua perehdytyksen tueksi. Muita kommentteja olivat:

- onnistunut perehdytys on yhdistelmä itseopiskelua, keskustelua esihenkilön kanssa, työtovereiden perehdytystä ja tekemällä oppimista. Palaute on asia, johon tarve kiinnittää huomiota
- tarvitaan yhteneväinen perehdyttämisen prosessi, johon voi tietyt sisällöt räätälöidä yksikön erityisluonteen mukaan.
- Perehdytys ei toimi isoissa yksiköissä. Ei ole aikaa siihen. Ryhmät perehdyttävät uudet työntekijänsä!
- Meillä pitäisi olla sähköinen perehdytyskortti tai -järjestelmä, joka seuraa sitä, että kaikki tarvittavat asiat on perehdytetty
- perusasiat voisivat olla yhteisellä alustalla, esimerkiksi ennen oli UEF-Prezi -esitys ja on Tervetuloa taloon -tapahtuma + tiedekunnan omia, mutta sellainen, missä tiedekunta voisi edetä itsenäisesti ja olisi pakollinen. Esimiehille ym. ryhmille omat kohdennetut ohjeet

- Perehdytyskoulutuspolut eri tasoisille työntekijöille, esimiehille: on suoritettava tietyn ajan kuluessa, esimerkiksi turvallisuuskoulutus ensimmäisen työviikon aikana.
- Perehdytysmateriaali selkeämmin yhdestä paikasta yksikössä.
- Paljon olisi tekemistä prosessien kanssa yhtenäistämisen näkökulmassa. Paljon ylläpidetään laitoksilla/yksiköissä omia perehdyttämispaketteja. Olisi hyvä, että edes runko olisi sama + osin voi olla samoja sisältöjä ja laatu vaihtelee. Seuranta?
- Yhteinen yleismalli perehdytykseen. Varataan tarpeeksi aikaa perehdytykselle. Paljon erilaisia harjoitustehtäviä. Tukimallin esittäminen -> mistä apua mihinkin osa-alueeseen. Seurantajärjestelmä / prosessin eri aihealueet aikajanalla niin sanottu kehityksen /oppimisen seuranta.

Viimeisenä kysyttiin vielä perehdytyksen ajoittamiseen liittyen, pitäisikö perehdyttäminen aloittaa jo ennen työsuhteen alkua. Tähän eri mieltä tai hieman eri mieltä oli 37,1 %, ei mielipidettä 5,6 % ja melko samaa mieltä tai samaa mieltä oli 67,1 %.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDESUOSITUKSET

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten perehdyttämisprosessi toimii tällä hetkellä Itä-Suomen yliopistossa ja miten perehdyttämisen digitalisointi voisi tehdä prosessista laadukkaampaa ja tehokkaampaa. Lisäksi opinnäytetyössä vertailtiin erilaisia verkkoperehdytysjärjestelmiä ja niiden ominaisuuksia. Tässä tavoitteena oli esitellä toimeksiantajalle markkinoilla olevia digitaalisia perehdytykseen sopivia tuotteita, jotka voisivat sopia koulutusorganisaation käyttöön.

6.1 Johtopäätelmät tuloksista

Itä-Suomen yliopiston perehdyttämisen nykytilan kartoittaminen HR-asiantuntijoiden avulla kertoi, että perehdyttämisprosessin kehittämiseen kannattaa vielä panostaa. Yleiset koko yliopiston organisaatioon liittyvät perehdytysmateriaalit ovat kunnossa ja niitä päivitetään jatkuvasti. Kuitenkin erilaisia tehtäväkuvauksia ja eroja tiedekuntien ja yksiköiden välillä on paljon, jolloin tarvittaisiin yksityiskohtaisempia perehdytys suunnitelmia. Joillakin

yksiköillä on omat perehdytysmateriaalit, mutta yhtenäistä linjausta niiden sisällöstä ei ole. Nykyinen perehdytysmateriaali sisältää pääasiassa tekstiä tai linkkejä Intraan.

Perehdytyksen suhteen ei ole olemassa seuranta, joten joissakin yksiköissä perehdyttäminen saattaa jäädä kokonaan tekemättä tai se jää kaksi kertaa vuodessa toteutettavan Tervetuloa taloon -seminaarin varaan. Jos rekrytointi ei satu kohdistumaan keväällä tai syksyllä toteutettavan seminaarin läheisyyteen, joutuu työntekijä etsimään ja kyselemään monia perehdytykseen kuuluvia asioita itsenäisesti. Perehdytysmateriaalit lähetetään uudelle työntekijälle yleisimmin sähköpostilla yksiköiden sihteerien toimesta. Perehdyttämisen vastuu on pääasiassa esimiehillä, mutta perehdytykseen osallistuvat myös HR-sihteerit, muut tiimin jäsenet ja kollegat.

Perehdytysmateriaalin päivittämisen vastuu on vastausten perusteella enimmäkseen muilla kuin esimiehillä tai HR-sihteeereillä. Syynä tähän on todennäköisesti se, että suurin osa perehdyttäjästä käyttää yliopiston yleistä perehdytysmateriaalia, jota päivitetään keskitettyjen henkilöstöpalveluiden vastuuhenkilöiden toimesta intrassa (Heimo) tai Tervetuloa taloon - materiaaliin liittyen. Tätä päivittämistä tehdään jatkuvasti.

Kyselyn perusteella tuli ilmi, että moni vastaajista oli jo ehtinyt tutustua johonkin verkkoperehdytysohjelmaan. Kysyttäessä, mitkä verkkoperehdytyksen osa-alueet tekisivät perehdytysprosessista toimivamman, esiin nousi perehdytyksen seuranta ja muistutustoiminto perehdytyksen etenemisestä. Materiaalin suhteen vastaajien mielestä toimivamman tekisi erilaiset videomateriaalit ja Power Point -esitykset. Lisäksi pidettiin hyvänä toimintona, jossa materiaaliin olisi helppo palata myös työuran myöhemmissä vaiheissa tarvittaessa. Tärkeimpänä kysymyksenä pidin kehittämistyön kannalta, mitä perehdytyksen vaihteita voisi vastaajien mielestä hoitaa verkkoperehdytyksen avulla. Eniten vastauksia sai seuraavat vaihtoehdot: organisaation ja yksikön esittely, työhyvinvointi- ja turvallisuusasiat sekä salassapito- ja vaitiolovelvollisuuteen liittyvät asiat. Lisäksi sähköisesti voisi hoitaa myös henkilöstön esittelyä, työsopimuksellisia asioita, erilaisten toimintaohjeiden läpikäymisen ja sovellusten käyttöohjeet. Vähiten nähtiin verkkoperehdytyksestä hyötyä varsinaisen työtehtävän

läpikäymiseen ja työhöntulotarkastukseen liittyen kuten myös opetukseen ja osaamisen kehittämiseen liittyvän perehdyttämisen suhteen.

Vertailu erilaisten verkkoperehdytysjärjestelmien kesken tehtiin vain kahden järjestelmän kesken. Tavoitteena oli saada erilaisia vaihtoehtoja enemmän, mutta vertailua varten saatavaa materiaalia ja toimittajan haastattelua saatiin vain kahdelta yritykseltä. Muiden toimittajien osalta vertailua olisi tehty vain internet-sivujen perusteella, joten päätin keskittyä vain näihin kahteen järjestelmään.

Toinen järjestelmä oli kehitetty nimenomaan perehdyttämistä varten ja se onkin käytössä muutamassa koulutusorganisaatiossa. Tässä järjestelmässä olisi vastaus Itä-Suomen yliopiston HR-asiantuntijoiden toivomaan toiminnallisuuteen, jossa järjestelmä muistuttaa perehdyttäjää tulevista ja tekemättä jääneistä perehdytystehtävistä. Toinen järjestelmä oli kehitetty pääasiassa opetuskäyttöön, mutta asiakasyritykset olivat käyttäneet alustaa myös perehdytykseen. Tässä järjestelmä vastuu perehdytyksen etenemisestä on mielestäni enemmän perehdyttävällä, koska hänen tulisi itsenäisesti tutustua perehdytysmateriaaliin kurssimuotoisesti. Perehdyttäjän tehtävänä on seurata etenemistä suoritettujen ”kurssien” perusteella. Muutoin järjestelmissä ei juurikaan ollut eroja. Molemmat järjestelmät toimivat materiaalipankkina, niihin voidaan tehdä jatkuvasti päivityksiä, perehdytyksen etenemistä voidaan seurata ja ne ovat pilvipalveluita, jolloin niitä voi käyttää millä laitteella vain ja missä vain.

6.2 Kehitysehdotukset

Tavoitteena oli vertailla useampaa verkkoperehdytysjärjestelmää ja se olisi tuonut lisäarvoa toimeksiantajalle. Markkinoilla on olemassa esimerkiksi pelimaailmaan perustuvia järjestelmiä, joita voidaan käyttää myös perehdytyksessä. Järjestelmän peruseriaatteet ja toimivuus esimerkiksi koulutus- ja yliopistomaailmaan ei kuitenkaan avautunut pelkästään internetsivujen kautta, joten jouduin jättämään kyseessä olevan järjestelmän pois vertailusta. Mielestäni kuitenkin kannattaa vielä kartoittaa enemmän vaihtoehtoja, jos toimeksiantaja, Itä-Suomen yliopisto, kiinnostuu perehdyttämisen digitalisoinnista. Järjestelmien tuottajat kiinnostuvat varmasti

enemmän esittelemään tuotettaan, jos kysyjänä on mahdollinen asiakas eikä opinnäytetyötä tekevä opiskelija.

Perehdyttämisen digitalisoinnilla voisi olla ainakin kaksi hyötykohtaa; perehdyttämisestä tulee organisoitua, laadukasta ja tasapuolista. Perehdyttäminen voi tapahtua mihin vuodenaikaan tahansa, heti rekrytoinnista alkaen ja työntekijä löytää perehdyttämisessä käydyt asiat digitaaliselta pohjalta aina uudestaan. Kun kaikki perehdyttämiseen liittyvä materiaali on löydettävissä vain yhdestä paikasta, voidaan varmistaa, että perehdyttämismateriaalissa on varmasti viimeisin ja päivitetty tieto koko organisaatiosta ja erilaisiin toimenkuviin liittyen. Perehdyttämisen digitalisoinnilla voidaan hyvin tehtynä luoda työntekijälle heti tunne, että häneen panostetaan, hänestä välitetään, kaikki tiedot ovat helposti löydettävissä ja perehdyttäminen on tapahtunut tasapuolisesti. Joissakin tehtäväkuvissa perehdyttämisen voisi aloittaa jo ennen työsuhteen alkua, jolloin tämäkin mahdollisuus olisi hyvä ottaa huomioon.

Perehdyttämisen jakaminen useamman henkilön vastuulle tuo prosessiin laadukkuutta ja monipuolisuutta. Perehdytysmateriaalin tuottaminen eri rooleissa varmistaa, että materiaalit ovat ajankohtaisia ja relevantteja tehtäväkuvaukseen liittyen. Perehdytysroolit voivat olla esimerkiksi esimies, perehdytysvastaava tai perehdyttäjä.

Kyselyn perusteella tuli ilmi, että yksikkökohtaisia perehdytysmateriaalia on käytössä vain osalla yksiköistä. Yksiköiden väleillä on kuitenkin eroja ja tässä kyselyssä ei tullut ilmi, olisiko kaikissa yksiköissä edes tarvetta yksikkökohtaiselle perehdytysmateriaalille vai riittääkö yleinen materiaali kertomaan myös yksikön toiminnasta. Tätä kartoitusta voisi ehkä syventää tulevien tarpeiden selvittämiseksi, jos tavoitteena on yhtenäistää ja tehostaa perehdytysprosessia. Kyselyn avointen vastausten perusteella linjauksia kaivataan ja toivotaan yhteisiä sovittuja pelisääntöjä ainakin perehdytyksen perustason saavuttamiseksi.

6.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

HR-sihteereille tehtävä kysely oli alun perin tarkoitus tehdä Webropolin kautta. Sain kuitenkin mahdollisuuden toteuttaa kyselyn henkilöstöpalvelujen kehittämispäivillä, joten päädyin jakamaan kyselylomakkeet henkilökohtaisesti. Paperisen kyselylomakkeen hyötynä on, että siihen pystyi kirjoittamaan myös vapaasti omia kommentteja, kun taas sähköisessä versiossa vastausvaihtoehdot olisivat olleet lukittuja. Huonona puolena paperisessa versiossa oli, että kaikkiin kysymyskohtiin ei vastaajan tarvinnut välttämättä vastata, kun taas sähköisessä kyselylomakkeessa vastauksen olisi voinut laittaa pakolliseksi. Joissakin vastauskohdissa piti tehdä tulkintaa, kuten esimerkiksi, jos kysymykseen oli jätetty vastaamatta, tulkinta oli ”ei mielipidettä”. Vastaajille oli annettu hyvin aikaa vastaamista varten ja olin paikalla vastaamassa epäselviin kysymyskohtiin, joten tästä voisin päätellä, että vastaamatta jättäminen ei johtunut kiireestä tai epäselvästä kysymyksen asettelusta.

Kysely kuitenkin osoitti, että perehdyttämisen prosessin kehittämiseksi nähdään tarvetta ja henkilöstöpalveluiden henkilöstö haluaa olla mukana prosessissa. Tilaisuudessa sovittiin myös, että kyselyn tulokset esitellään seuraavassa henkilöstöpalveluiden tilaisuudessa loppuvuodesta. Kiinnostuneita oltiin myös kuulemaan koko opinnäytetyöstä. Vastauslomakkeissa oli kuitenkin aika paljon tyhjiä vastauskohtia, joka saattaa osoittaa myös tiedon puutetta yliopiston perehdytysprosessista.

LÄHTEET

Arthur, D. 2005. Recruiting, Interviewing, Selecting & Orienting New Employees. Saatavissa: <http://www.gbv.de/dms/zbw/685351459.pdf> [viitattu 18.9.2021]

Aura, O. & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Saatavissa: https://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/strateginen_hyvinvointi_2016_www.pdf [viitattu 17.9.2021]

Calamai, J., Liley, M., Mazor, A., Mike, J., Pearson D & Stardub, K. 2020. The social enterprise at work: Paradox as a path forward. 2020 Deloitte Global Human capital Trends. E-kirja. Deloitte Insight. Saatavissa: <file:///C:/Users/Omistaja/Downloads/Human-capital-trends-2020.pdf> [viitattu 17.9.2021]

Digitaalinen vs manuaalinen perehdytys. Saatavissa: <https://intro.fcgtalent.fi/blogit/digitaalinen-vs-manuaalinen-perehdytys/> [viitattu 15.4.2021]

FCG Oy, Intro-ohjelma. Perehdytys kuntoon Intron avulla. Saatavissa: <https://intro.fcgtalent.fi/> [Viitattu 12.8.2021]

Forsten-Astikainen, R. & Heilmann, P. 2018. Henkilöstöjohtaminen pk-yrityksissä; huonosti hyödynnetty tuottavuuden lähde.. Henkilöstöpäällikkö. Artikkel. Saatavissa: <https://www.henkilostopaallikko.fi/artikkeleita> [viitattu 15.9.2021]

Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Helsinki: Impact.

Ennakoivaa työsuojelua. 2021. TTK. Digijulkaisut: Perehdyttäminen ja työnopastus. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua [viitattu 26.4.2021]

Inkilä, R., Kivimäki, J., Koivusaari, A., Laine, J., Techam, M. & Villa, H. 2016. Tuloksellisen rekrytoijan opas: Modernin rekrytoijan selviytymisopas muuttuvaan maailmaan. 2016 ManpowerGroup. PDF-dokumentti. Saatavissa: http://tietopankki.manpower.fi/hubfs/Tuloksellinen_rekrytointi/ManpowerGroup-Tuloksellisen-rekrytoinnin-opas.pdf?t=1505457054001 [viitattu 11.10.2021]

Itä-Suomen yliopiston strategia 2030. Saatavissa: <https://www.uef.fi/fi/strategia-2030> [viitattu 15.9.2021]

Järvelin H. 2020. Millainen on Lean-esimies. Artikkel. Saatavissa: <https://erinomainen.fi/millainen-on-lean-esimies/> [viitattu 7.11.2021]

Kalliosalmi, I. 2016. Mitä se HR oikein tekee? HR vaikuttaa organisaation jokaiseen kolkkaan. Artikkel. Saatavissa: <https://eventolehti.fi/artikkelit/mita->

se-hr-oikein-tekee-hr-vaikuttaa-organisaation-jokaiseen-kolikkaan/ [viitattu 17.9.2021]

Kauppinen, A. 2019. Human Capital Trends 2019: Leading the social enterprise: Reinvent with a human focus, Artikkele. Saatavissa: <https://www2.deloitte.com/fi/fi/pages/human-capital/articles/hc-trends-2019.html> [viitattu 15.9.2021]

Millainen on hyvä perehdytys?
Saatavissa: <https://intro.fcgtalent.fi/blogit/millainen-on-hyva-perehdytys/> [viitattu 15.4.2021]

Mitkä ovat henkilöstöjohtamisen trendit vuonna 2020? 2020. Artikkele. Saatavissa <https://www2.deloitte.com/fi/fi/pages/human-capital/articles/hc-trends-2020.html> [viitattu 15.4.2021]

Mård, M. 2016. Henkilöstöjohtaminen yrityksen menestystekijänä. Priima Yrityslaskenta. Artikkele. Saatavissa: <https://www.priimalaskenta.fi/laskenta-blog/henkilostojohtaminen-yrityksen-menestystekijana> [viitattu 15.9.2021]

Nykänen M. 2021. Perehdyttäjän TOP 10 -muistilista.
Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/tyoelamaan-kiinnittyminen/perehdyttajan-top-10-muistilista/>. [viitattu 15.10.2021]

Osaamisen johtaminen Itä-Suomen yliopistossa.
Saatavissa: https://studentuef.sharepoint.com/sites/heimo_fi/palvelut/johtamisen-tukiymparisto/Sivut/Osaamisen-johtaminen.aspx [viitattu 15.9.2021]

Pellinen J. 2020. Hyvä Perehdytys. Blogi.
Saatavissa: <https://www.vuolearning.com/fi/blog/hyva-perehdytys/> [viitattu 15.9.2021]

Roth, P. 2018. Näkökulmia strategiseen henkilöstöjohtamiseen. Artikkele. Saatavissa: <https://hallintoakatemia.fi/nakokulmia-strategiseen-henkilostojohtamiseen/> [viitattu 15.4.2021]

Saaranen-.Kauppinen, A. & Puusniekka A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Saatavissa: KvaliMOTV - Triangulaatio (tuni.fi). [viitattu 28.10.2021]

Sharma G.G & Stol K-J. 2019. Exploring onboarding success, organizational fit, and turnover intention of software professionals.
Saatavissa: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S016412121930216X?token=305F3EBF86C30A54FC6FE759A1DA61915E662B0> [viitattu 15.9.2021]

Tainio-Keinonen, K. 2020. Vaikuttava perehdytys – tarkoitus, toteutustavat ja tulokset. Saatavissa: <https://www.vuolearning.com/fi/blog/vaikuttava-perehdytys-tarkoitus-toteutustavat-ja-tulokset> [viitattu 17.9.2021]

Liite 1

PEREHDYTTÄMISEN DIGIMALLIT

Opinnäytetyö, Minna Leskinen

1. Taustatiedot

1.1 Missä tiedekunnassa ja laitoksella työskentelet? Halutessasi voit ilmoittaa myös yksikkösi

Tiedekunta _____

Laitos/ (yks.) _____

Nimike _____

1.2 Toimin yksikössämme perehdyttäjänä Kyllä En1.3 Olen itse ollut perehdytettävänä uuteen tehtävään viimeisen kahden vuoden sisällä Kyllä En**2. Perehdyttämisen nykytila***(voit valita useamman vaihtoehdon)*2.1 Yksiköllämme on oma perehdytysmateriaali Kyllä Ei

2.2 Materiaali sisältää

 tekstiä videoita PowerPoint esityksiä linkkejä Heimoon Muuta aineistoa, mitä _____

2.3 Perehdytysmateriaali löytyy

 yksikön Teamsista kaikkien saatavilla sähköisesti tallennettuna, missä? _____ lähetetään sähköpostin välityksellä uudelle työntekijälle käytämme UEF:n yhteistä perehdytysmateriaalia

2.4 Uuden työntekijän perehdyttäminen kuuluu yksikössämme

 esihenkilölle yksikön hr-sihteerille jollekin muulle, kenelle? _____

Vastaa seuraaviin väittämiin 1= eri mieltä, 2=hieman eri mieltä, 3=ei mielipidettä, 4=melko samaa mieltä, 5=samaa mieltä

2.5 Perehdyttämisen etenemistä seurataan 1 2 3 4 5

2.6 Perehdyttämisestä kerätään palautetta 1 2 3 4 5

2.7 Perehdyttämisen materiaalia päivitetään jatkuvasti 1 2 3 4 5

2.8 Perehdyttäminen on tällä hetkellä laadukasta 1 2 3 4 5

2.9 Perehdyttämisen materiaalin päivityksen vastuu on

 esihenkilöllä yksikön hr-sihteerillä jollakin muulla, kenellä? _____

3. Digitaalinen perehdytys

Vastaa seuraaviin väittämiin 1= eri mieltä, 2=hieman eri mieltä, 3=ei mielipidettä, 4=melko samaa mieltä, 5=samaa mieltä

3.1 Digitaalinen perehdytysjärjestelmä on minulle tuttu käsite 1 2 3 4 5

3.2 Olen tutustunut johonkin verkkoperehdytysohjelmaan aikaisemmin 1 2 3 4 5

3.3 Perehdyttämisestä saataisiin toimivampi, jos käytössä olisi

- videoperehdytysmateriaalia
- power point -esityksiä
- sähköisesti seurattava perehdytysprosessi
- järjestelmä, johon perustiedot siirtyisivät automaattisesti esim. rekrytointijärjestelmästä
- järjestelmä, joka muistuttaisi perehdytyksen eri vaiheista
- järjestelmä, jossa voisi palata perehdytysmateriaaliin myöhemmissä työuran vaiheissa

3.4 Mitä perehdytyksen vaiheita mielestäsi voisi hoitaa verkkoperehdytyksen avulla?

- Lähetä tervetuloa -viesti
- Yksikön esittely
- Henkilöstön esittely
- Organisaation esittely
- Oma esittäytymisviesti koko henkilöstölle
- Työtehtävän läpikäynti
- Työhyvinvointi ja turvallisuus
- Työsopimukselliset asiat
- Toimintaohjeet
- Salassapito- ja vaitiolovelvollisuus
- Työhöntulotarkistus
- Sovellukset
- Viestintä
- Opetusteknologian hyödyntäminen
- Pedagoginen ajattelu ja toimintamallit
- Palautekeskustelu
- Henkilökohtainen oppimissuunnitelma
- Ammatillinen osaaminen ja koulutus
- Muu, mikä? _____

Vastaa seuraaviin väittämiin 1= eri mieltä, 2=hieman eri mieltä, 3=ei mielipidettä, 4=melko samaa mieltä, 5=samaa mieltä

3.5 Perehdyttämisen pitäisi alkaa jo ennen työsuhteen alkua? 1 2 3 4 5

3.6 Ideoita, ehdotuksia, kommentteja:

Kiitos vastauksistasi! Palauta vastauslomake palautuslaatikkoon.