

**Perehdyttämissuunnitelma palkka- ja henkilöstöhallinnon  
ulkoistuspalveluihin**

**Case: Aditro Oy, Espoo**

Jonas Nordberg

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

2014



<p><b>Tekijä tai tekijät</b> Jonas Nordberg</p>	<p><b>Ryhmä tai aloitusvuosi</b> 2010</p>
<p><b>Opinnäytetyön nimi</b> Perehdyttämissuunnitelma palkka- ja henkilöstöhallinnon ulkoistuspalveluihin. Case: Aditro Oy, Espoo</p>	<p><b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 32 + 4</p>
<p><b>Ohjaaja tai ohjaajat</b> Timo Taival</p>	
<p>Perehdyttäminen on keskeinen osa organisaation henkilöstöjohtamista ja henkilöstön kehittämistä. Perehdyttämisen avulla varmistetaan uuden työntekijän sopeutuminen työyhteisöön ja tehostetaan uuden työn oppimista.</p> <p>Tämä produktityyppinen opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona Aditro Oy:n Espoon toimipisteelle. Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia Aditron Espoon toimipisteen palkka- ja henkilöstöhallinnon ulkoistuspalveluihin perehdyttämissuunnitelma. Lisäksi työssä selvitettiin hyvän perehdyttämisen tunnusmerkkejä ja laadukkaan perehdyttämisen prosessin osa-alueita.</p> <p>Toimeksiantajan perehdyttämisen prosessin nykytilaa ja keskeisimpiä kehittämiskohteita kartoitettiin haastattelemalla henkilöstöä loka- ja marraskuussa 2013. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta ja tutkimushaastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Teoriaosuuden lähdemateriaalina käytettiin pääasiassa alan kirjallisuutta.</p> <p>Toimeksiantajan perehdyttämisen prosessi oli suoritettuna tutkimuksen perusteella huonosti organisoitu sekä aikataulullisesti ja sisällöllisesti tehoton. Myös perehdyttämisen seuranta ja arviointia luonnehdittiin heikoksi tai jopa olemattomaksi.</p> <p>Opinnäytetyön produktina Aditro Oy:n Espoon toimipisteen palkka- ja henkilöstöhallinnon ulkoistuspalveluiden henkilöstö saa käyttöönsä uuden työntekijän perehdyttämisessä hyödynnettävän perehdyttämissuunnitelman. Luotu perehdyttämissuunnitelma otetaan käyttöön vuoden 2014 aikana.</p>	
<p><b>Asiasanat</b> Perehdyttäminen, henkilöstöjohtaminen, henkilöstön kehittäminen, työnopetus</p>	

<p><b>Author or authors</b> Jonas Nordberg</p>	<p><b>Group or year of entry</b> 2010</p>
<p><b>The title of thesis</b> Orientation plan for payroll and human resource outsourcing services. Case: Aditro Ltd., Espoo.</p>	<p><b>Number of pages and appendices</b> 32 + 4</p>
<p><b>Supervisor or supervisors</b> Timo Taival</p>	
<p>Orientation is an important part of an organization's human resource management and personnel development. Good orientation ensures that new employees adapt to their new work community better and it also makes learning of the new job more efficient.</p> <p>This product-type thesis was done as an assignment for Aditro Ltd., Espoo. The goal of this thesis was to create an orientation plan for the personnel working in the payroll and human resource outsourcing services. Key concepts and characteristics of good orientation were also researched and reported.</p> <p>The current state and the main areas in need of development in the target company's orientation process were surveyed through a series of interviews in late 2013. The chosen research method was qualitative research and the interviews were conducted as theme-centered interviews. The source material for the theoretical framework consisted mainly on literature discussing human resource management, leadership and orientation.</p> <p>The conducted research showed that the orientation process in the target company was poorly organized in terms of time and content. Also the follow-up and evaluation of the process was considered to be almost non-existent.</p> <p>As a product of this thesis, Aditro Ltd. Espoo will receive an orientation plan that can be utilized whenever new employees start their employment in the payroll and human resource outsourcing services. The orientation plan will be implemented during 2014.</p>	
<p><b>Key words</b> Orientation, human resource management, personnel development, job guidance</p>	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja merkitys toimeksiantajalle .....	2
1.2	Tutkimusongelma ja -menetelmät.....	2
1.3	Keskeiset käsitteet .....	3
2	Uuden työntekijän perehdyttäminen .....	5
2.1	Perehdyttäminen prosessina .....	5
2.2	Perehdyttämisen tukimateriaali.....	7
2.3	Perehdyttäminen lainsäädännössä.....	8
2.4	Laadukas perehdyttäminen .....	9
2.5	Perehdyttämisen merkitys, tavoitteet ja riskit .....	9
2.6	Roolit perehdyttämisessä.....	11
2.7	Tulokkaaseen tutustuminen ja yhteistyön rakentaminen .....	12
2.8	Perehdyttämisen seuranta ja arviointi .....	13
3	Perehdyttämiskonseptit ja perehdyttämisen suunnittelu.....	15
3.1	Uudistava perehdyttäminen .....	17
3.2	Perehdyttämisen yhteys yrityksen strategiaan .....	18
3.3	Perehdyttämisen suunnittelu.....	19
4	Tutkimuksen empiirinen toteutus .....	21
4.1	Kohdeorganisaation esittely ja aineiston keruu .....	21
4.2	Kohderyhmän kuvaus.....	22
4.3	Haastattelun rakenne ja aineiston analyysimenetelmät.....	22
4.4	Produktin suunnittelu ja toteutus.....	23
5	Tutkimuksen tulokset .....	25
5.1	Työntekijät.....	25
5.2	Nimetyt perehdyttäjät .....	26
5.3	Esimiehet.....	27
6	Johtopäätökset ja pohdinta .....	29
	Lähteet.....	31
	Litteet.....	33
	Liite 1a. Työntekijän haastattelulomake .....	33
	Liite 1b. Perehdyttäjän haastattelulomake.....	34

Liite 1c. Esimiehen haastattelulomake .....	35
Liite 2. Perehdyttämissuunnitelma .....	36

# 1 Johdanto

Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla tuetaan yksilöä uuden työsuhteen alussa (Kjelin & Kuusisto 2003, 14).

Opinnäytetyöni tarkoituksena on laatia perehdyttämissuunnitelma Aditro Oy:n (jatkossa Aditro) Espoon toimipisteen palkka- ja henkilöstöhallinnon ulkoistuspalveluiden (jatkossa ulkoistuspalvelut) henkilöstölle. Henkilöstöllä tässä työssä tarkoitetaan kaikkia erilaatuisia ja – pituisia työsuhteita ulkoistuspalveluissa. Aditro on pohjoismainen ohjelmisto-, pilvi- ja ulkoistuspalveluita tarjoava, yli 1300 henkilöä työllistävä yritys, joka toimii yhteensä 17 paikkakunnalla viidessä eri maassa.

Laadukkaalla perehdyttämisellä varmistetaan rekrytoinnin onnistuminen ja tuetaan tulokasta tulemaan osaksi yritystä. Hyvä perehdyttäminen myös osaltaan parantaa työntekijöiden sitoutumista omaan työhön ja yritykseen, lisää henkilöstön hyvinvointia ja koventaa yrityksen imagoa. Halusin opinnäytetyössäni erityisesti painottaa sitä, ettei perehdyttämistä tulisi enää nähdä vain ”ylhäältä alas” – oppimisena vaan vuorovaikutteisenä yhteistyönä työnantajan ja tulokkaan välillä. Uusi työntekijä tuo aina uutta ja erilaista osaamista yritykseen, kun sille annetaan mahdollisuus.

Vuorovaikutteisuuden lisäksi halusin korostaa työssäni perehdyttämisen hyvän aikataulutuksen, suunnittelun ja jatkuvuuden tärkeyttä. Monissa työskentelemissäni yrityksissä perehdyttäminen nähtiin vain ensimmäisiin työpäiviin tai – viikkoihin keskittyvänä työnopastuksena, vaikka todellisuudessa perehdyttämisprosessi alkaa jo hyvissä ajoin ennen uuden työntekijän saapumista ja jatkuu ainakin muutaman kuukauden ajan. Perehdyttämisen tulee olla sisällöllisesti mutta myös ajallisesti hyvin suunniteltua.

Hyvin suunniteltu ja yrityksen strategisia tavoitteita tukeva perehdyttämisprosessi tuo yritykselle lisäarvoa monella eri osa-alueella. Laadukkaalla perehdyttämisellä voidaan muun muassa vähentää työssä tehtävien virheiden määrää ja parantaa asiakastyytyväisyyttä.

Opinnäytetyö on produktiivinen. Työn laadinnan tukena järjestettävien haastatteluiden avulla selvitetään kohdeyrityksen perehdyttämisprosessin nykytilaa ja kartoitetaan keskeisimpiä kehittämisalueita.

## **1.1 Opinnäytetyön tavoite ja merkitys toimeksiantajalle**

Kehittämishankkeen keskeisimpänä tavoitteena on tehdä toimeksiantajan perehdyttämisprosessista yhtenäinen ja standardoitu sekä tehokas ja tarkoituksenmukainen. Toimeksiantajan mukaan tiimikohtaiset perehdyttämisen muistilistat ja muut materiaalit eivät ole riittäviä vaan perehdyttämisestä pitää prosessina tehdä selkeärakenteisempi, suunnitelmallisempi ja mahdollisimman hyvin yrityksen tavoitteita ja toimintaperiaatteita tukeva.

Opinnäytetyön produktina laadittavaa perehdyttämissuunnitelmaa voidaan hyödyntää jokaisen palkka- ja henkilöstöhallinnossa aloittavan uuden työntekijän perehdyttämisessä. Suunnitelmasta on hyötyä esimiehille, perehdyttäjille sekä uusille työntekijöille ja sen avulla varmistetaan, että jokainen tulokas saa laadultaan samanlaista perehdyttämistä riippumatta siitä milloin ja missä työryhmässä työsuhde alkaa.

## **1.2 Tutkimusongelma ja -menetelmät**

Opinnäytetyön päätutkimusongelmana on: millainen perehdyttämissuunnitelma on laadittava, jotta se parhaalla mahdollisella tavalla edistäisi uuden työntekijän työn oppimista ja sopeutumista työyhteisöön?

Tutkimuksessa vastataan muun muassa seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Miten työntekijöiden perehdyttäminen on kohdeyrityksessä toteutettu ja millälaisia tuntemuksia ja kokemuksia perehdyttämiseen on liittynyt?
- Miten vastuu perehdyttämisestä on kohdeyrityksessä jaettu ja onko vastuunjako toimiva ja tarkoituksenmukainen?
- Miten perehdyttämistä ja sen sisältöä ja aikataulutusta on kohdeyrityksessä suunniteltu?

- Miten perehdyttämistä on kohdeyrityksessä seurattu ja arvioitu?

Opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa saadaan mahdollisimman yksityiskohtaista tietoa haastateltavilta sekä pystytään esittämään mahdollisia tarkentavia jatkokysymyksiä. Tutkimusaineisto saatiin haastatteleamalla ulkoistuspalveluista kuutta työntekijää, kahta perehdyttäjää sekä kahta esimiestä.

### 1.3 Keskeiset käsitteet

Opinnäytetyön kannalta keskeisiä käsitteitä ovat perehdyttämisprosessi, perehdyttämisen tukimateriaali, perehdyttämiskonsepti, uudistava perehdyttäminen, perehdyttämisuunnitelma sekä perehdyttämisohjelma. Käsitteet on esitelty lyhyesti alla, mutta tarkemmin määritelty opinnäytetyön teoriaosuudessa.

**Perehdyttämisprosessi** on yleensä ajallisesti tai sisällöllisesti määritelty perehdyttämisen elinkaari. Perehdyttämisprosessi jaetaan yleensä neljään vaiheeseen: aikaan ennen työsuhteen alkamista, uuden työntekijän saapumiseen, ensimmäisiin viikkoihin sekä ensimmäisiin kuukausiin (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 64).

**Perehdyttämisen tukimateriaalilla** tarkoitetaan perehdyttämisen suunnittelua, toteutusta ja seurantaan tukevaa oheismateriaalia, kuten perehdyttäjän muistilistaa tai ”tervetuloa taloon” – opasta.

**Perehdyttämiskonsepti** on perehdyttämisen toimintamalli. Toimintamallin valintaan vaikuttavat muun muassa organisaation nykytila ja opastettavan työn luonne. Mahdollisia perehdyttämisen toimintamalleja ovat esimerkiksi vierihoito- ja malliperehdyttäminen. (Kupias ja Peltola 2009, 35 – 42.)

**Uudistavalla perehdyttämisellä** tarkoitetaan perinteisen, säilyttävän perehdyttämisen vastakohtaa. Säilyttävässä perehdyttämisessä painopiste on organisaation olemassa olevien toimintamallien ja -tapojen sisäistämisessä, kun taas uudistavalla perehdyttämisellä



pyritään laaja-alaiseen vuorovaikutukseen organisaation ja tulokkaan välillä ja näin ollen myös yrityksen toimintatapojen uudistamiseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 47; Kupias & Peltola 2009, 29.)

**Perehdyttämissuunnitelma** kokoaa yhteen muun muassa perehdyttämisen sisällön, aikataulun, roolit, tavoitteet ja oheismateriaalin (Työturvallisuuskeskus 2008, 6). **Perehdyttämisohjelma** on puolestaan perehdyttämissuunnitelmaa yksityiskohtaisempi perehdyttämisen tukimateriaali, jossa huomioidaan muun muassa uuden työntekijän aiempi kokemus ja osaaminen (Viitala 2004, 261 – 263).

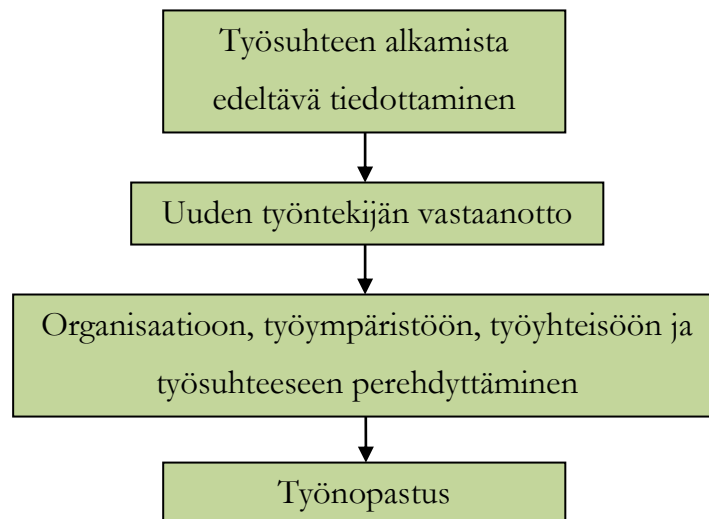
## 2 Uuden työntekijän perehdyttäminen

Perehdyttäminen on ennen kaikkea prosessi, jonka aikana tulokas siirtyy tavoiteltuun rooliinsa organisaation jäsenenä. Yrityksen liiketoiminnan kannalta perehdyttäminen on yksi henkilöstöjohtamisen ydinprosesseista, jolla tuetaan ja edesautetaan organisaation kannattavuutta, kilpailukykyä ja strategian toteuttamista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14.)

Perehdyttäminen voidaan määritellä myös tukiprosessiksi, jonka avulla uuden tai uutta työtä sisäistävän työntekijän osaamista, työympäristöä sekä työyhteisöä kehitetään niin, että työntekijä pystyy mahdollisimman nopeasti selviytymään työssään itsenäisesti (Kupias & Peltola 2009, 19; Viitala 2004, 259).

### 2.1 Perehdyttäminen prosessina

Perehdyttämisprosessi voidaan Viitalan (2004, 260) mukaan jakaa neljään eri vaiheeseen (Kuvio 1):



Kuvio 1. Perehdyttämisprosessi (Viitala 2004, 260)

Perehdyttämisprosessi alkaa viimeistään silloin, kun rekrytoitava valitaan avoimeen työtehtävään. Esimiehen vastuulla on tämän jälkeen käydä työsuhteen alkamiseen liittyviä käytännön asioita läpi yhdessä valitun työntekijän kanssa. Tulokkaan mahdollisimman

perusteellinen valmistautuminen uuteen työhönsä tehostaa perehdyttämisen aloitusta. (Viitala 2004, 261 – 262.)

Hokkanen, Mäkelä ja Taatila (2008, 64) jakavat perehdyttämisen ajallisesti neljään osaan: aikaan ennen ensimmäistä työpäivää, ensimmäiseen työpäivään, ensimmäiseen viikkoon sekä ensimmäisiin muutamaan kuukauteen.

Perehdyttäminen käsitetään alkaneeksi, kun uusi työntekijä allekirjoittaa työsopimuksen työnantajan kanssa. Esimiehellä on vastuu perehdyttämisprosessin ensimmäisestä vaiheesta, eli töiden aloittamista edeltävästä ajasta. Esimies huolehtii ennen kaikkea työsopimuksesta ja muista hallinnollisista asioista, kuten palkanmaksun, työtilojen sekä kulku- ja käyttöoikeuksien järjestämisestä. Järjestelyt tulee hoitaa ajoissa ja laadukkaasti, sillä uuden työntekijän saapumiseen varautumaton työympäristö vaikuttaa ammattitaidottomalta ja heikentää tulokkaan motivaatiota ja sitoutumista työhön ja yritykseen. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 64.)

Ensimmäinen työpäivä voidaan aloittaa esimiehen tapaamisella. Päivän alussa esitellään tulokas nimetylle perehdyttäjälleen sekä käydään läpi yksityiskohtaisemmin uuden työntekijän työtehtäviä ja -tavoitteita. Tämän jälkeen voidaan yhdessä perehdyttäjän kanssa tutustua rakennukseen, omiin sekä yrityksen työ- ja toimitiloihin, esittäytyä lähimmille kollegoille sekä käydä läpi ensimmäisten työviikkojen ohjelma. Päivän lopussa voidaan jo mahdollisuuksien mukaan ohjatusti aloittaa työtehtävät. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila, 65.)

Ensimmäisen työviikon aikana uuden työntekijän tulisi päästä enemmän kiinni omiin työtehtäviinsä. Työnteko tapahtuu mahdollisuuksien mukaan itsenäisesti, mutta perehdyttäjän vastuulla on antaa uudelle työntekijälle tarpeen vaatiessa ohjausta ja tukea. Tulokas kannattaa myös mahdollisimman usein ottaa mukaan palavereihin ja muihin tilaisuuksiin, jotta hän mahdollisimman nopeasti ja luontevasti siirtyisi työyhteisön täysivaltaiseksi jäseneksi. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila, 66.) Perehdyttämisprosessin alkuvaiheessa on erityisen tärkeää, että tulokas tuntee olonsa tervetulleeksi sekä tutustuu uuteen työyhteisöönsä ja – ympäristöönsä (Viitala 2004, 261 – 262).

Perehdyttämisen alussa uusi työntekijä tulisi myös esitellä työtehtävän kannalta merkittäville ja tulokkaan oppimista mahdollisesti tukeville henkilöille. Uudelle työntekijälle pitäisi heti työsuhteen alkuvaiheessa tehdä selväksi organisaation yleiset toimintaperiaatteet sekä selkiyttää, mitä häneltä odotetaan ja mitä tehtäviä hänen uusi työnkuvansa käytännössä sisältää. (Andersen 2013.)

Perehdyttämisprosessi voidaan määritellä kestäväksi kokonaisuudessaan noin koe-ajan verran (Hyppänen 2007, 197). Näiden muutamien kuukausien aikana vastuuta pitäisi jatkuvasti siirtää enemmän uudelle työntekijälle ja tukea hänen kehittymistään itsenäiseksi työntekijäksi. Työntekijän ohjaus vähenee ensimmäisten kuukausien aikana, mutta perehdyttäjän ja muiden työyhteisön jäsenten pitäisi silti olla valmiita vastaamaan uuden työntekijän kysymyksiin ja antamaan tarvittaessa lisäohjausta työtehtävien suorittamiseen. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila, 67 – 68.)

## **2.2 Perehdyttämisen tukimateriaali**

Perehdyttämisprosessin alussa on usein luontevaa hyödyntää erilaista yrityksen sisäistä materiaalia, kuten ”Tervetuloa taloon” - opasta ja perehdyttäjän muistilistaa. Perehdyttäjän muistilistan avulla voidaan seurata miten suunniteltuja perehdyttämisen osa-alueita käydään läpi. Näitä osa-alueita voivat olla esimerkiksi osaston päällikön tapaminen sekä asiakaspalaveriin osallistuminen. Perehdyttäjän käsikirjassa puolestaan määritellään erityisesti työsuhteen alussa läpikäytäviä osa-alueita ja käytänteitä, kuten työsuhteen allekirjoittaminen, työajanseuranta, poissaolosäännökset sekä työterveydenhuolto. (Viitala 2004, 261 – 262.)

Esimiehen vastuulla on viimeistään uuden työntekijän ensimmäisinä työpäivinä luoda tulokkaalle myös tarkka perehdyttämisohjelma, jossa määritellään henkilön tausta ja tarpeet huomioiden perehdyttämisen osa-alueet, aikataulu sekä roolit. Perehdyttämisohjelma luo näin ollen viitekehyksen varsinaiselle työnopastukselle. (Viitala 2004, 261 – 263.)

Perehdyttämisohjelmat parantavat uuden työntekijän tietotaitoa ja auttavat uutta työntekijää pääsemään osaksi työyhteisöä; hyvä perehdyttämisohjelma onkin yksi yrityksen tärkeimpiä henkilöstön koulutuksen ja kehittämisen työkaluja (Acevedo & Yancey 2011, 349 – 354). Ohjelmalla myös tuetaan perehdyttämisprosessin suunnittelua ja siihen valmistautumista. Perehdyttämisohjelman sisältö perustuu määriteltyihin perehdyttämisen oppimistavoitteisiin - tietoihin, taitoihin, asenteisiin - ja konkretisoi ne käytännön toimenpiteisiin. (Työturvallisuuskeskus 2008, 6.)

Perehdyttämisohjelma on ikään kuin perehdyttämissuunnitelma pienoiskoossa. Ohjelmassa määritellään vastaavasti perehdyttämisessä läpikäytävät asiat, aikataulu, vastuuhenkilöt ja oheismateriaali. Perehdyttämisohjelmaa voidaan käyttää perehdytyksen muistilistana ja oppaana koko prosessin ajan. Ohjelmassa tulisi olla aina kiinteä runko ja perusrakenne, mutta riittävästi mahdollisuuksia soveltaa ja muokata sisältöä tilanteen ja yksilön tarpeiden mukaiseksi. (Työturvallisuuskeskus 2008, 6.)

### **2.3 Perehdyttäminen lainsäädännössä**

Työnantajalla on jatkuva vastuu opastaa työntekijä työhönsä ja huolehtia henkilöstön riittävästä osaamisen tasosta. Tätä vastuuta on tarkemmin määritelty työnlainsäädännössä. Perehdyttämiseen ja kouluttamiseen liittyvät lait ja asetukset kuuluvat työnantajaan velvoittaviin säädöksiin. Keskeisimmät perehdyttämistä käsittelevät lait ovat työsopimuslaki ja työturvallisuuslaki. (Kupias & Peltola 2009, 20.)

Työnantajalla on velvollisuus huolehtia siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehittäessä.

Työnantajan on lisäksi pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykijensä mukaan työurallaan etenemiseksi. (Työsopimuslaki 55/26.1.2001, 1 §.)

Työturvallisuuslain (738/23.8.2002) 8 § määrittelee työnantajan yleisen huolehtimisvelvoitteen. Tämän säädöksen mukaan työnantaja on velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä ottamalla huomioon työhön, työolosuhteisiin ja työympäristöön samoin kuin työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät

seikat. Sääöksessä veloitetaan työnantajaa jatkuvasti seuraamaan ja kehittämään työympäristöä, työyhteisön tilaa ja työtapojen turvallisuutta. Työnantajan on myös huolehdittava siitä, että työntekijät saavat riittävästi perehdytystä työhön, työolosuhteisiin ja välineisiin sekä työmenetelmiin (Työturvallisuuslaki 738/23.8.2002, 14 §).

## **2.4 Laadukas perehdyttäminen**

Mitä sitten on laadukas perehdyttäminen? Ainakin seuraavat käsitteet ja tarpeet voidaan yhdistää hyvään ja organisaation tavoitteita tukevaan perehdyttämiseen:

- Sopeuttaminen työhön ja työyhteisöön
- Sitouttaminen
- Tuloksellisuus
- Työhyvinvointi
- Yrityksen strategian toteuttaminen
- Laatu ja sen jatkuvuus (Kupias & Peltola 2009, 17.)

Hyvä perehdyttäminen on ennen kaikkea kokonaisvaltaista. Se pitää sisällään käytännön toimet, joilla tuetaan uutta työntekijää työsuhteen alussa sekä myös varsinaisen opastuksen työtehtävään, työyhteisöön ja organisaatioon. (Kupias & Peltola 2009, 19.) Laadukas perehdyttäminen on hyvin organisoitua ja suunniteltua, perustuu luottamukselle ja toimivalle yhteistyölle sekä tukee yritystä strategisten tavoitteiden saavuttamisessa (Kjelin & Kuusisto 2003, 52).

## **2.5 Perehdyttämisen merkitys, tavoitteet ja riskit**

Perehdyttämisellä varmistetaan ennen kaikkea rekrytoinnin onnistuminen. Perehdyttämisprosessin aikana tulisi selkiyttää muun muassa uuden työntekijän tavoitteet ja työrooli sekä ohjata työntekijää yrityksen strategian mukaiseen toimintaan. Perehdyttämisellä voidaan niin ikään edistää työntekijän sopeutumista myös yrityksen kulttuuriin ja työyhteisöön. (Kjelin & Kuusisto 2003, 48.)

Uuden työntekijän sopeutumisen ja oppimisen kokonaisvaltainen tukeminen perehdyttämisen aikana parantaa muun muassa työn laatua ja tuottavuutta sekä vähentää työn psyykkistä kuormittavuutta. Käytännön tasolla perehdyttämisellä tavoitellaan sitä, että työntekijä sisäistää opittavat asiat kokonaisuutena ja ymmärtää näiden asioiden väliset yhteydet. (Työturvallisuuskeskus 2009, 3.)

Laadukkaalla perehdyttämisellä yritys saavuttaa huomattavaa kilpailuetua vähentyneiden virheiden sekä lisääntyneen tehokkuuden kautta (Kjelin & Kuusisto 2003, 20). Onnistuneella perehdyttämisellä varmistetaan yrityksen ja työyhteisön toiminnan laadun jatkuvuus (Viitala 2004, 260).

Laadukas perehdyttäminen työsuhteen alussa varmistaa, että yrityksen palvelukonsepti ja liiketoimintaperiaatteet omaksutaan nopeasti osaksi yksilön omaa työntekoa. Organisaation toimintaperiaatteiden varhainen ymmärrys lisää myös työntekijän mahdollisuuksia osallistua yrityksen sisäiseen kehittämiseen. Laadukas perehdyttäminen siis uudistaa yrityksen toimintaa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 22.) Perehdyttäminen vaikuttaa välillisesti myös yrityksen liiketoiminnan keskeisiin tavoitteisiin. Hyvin organisoidulla perehdyttämisellä parannetaan samanaikaisesti yrityksen sisäistä tehokkuutta, asiakkaan kokemaa laatua sekä henkilöstön hyvinvointia. (Kjelin & Kuusisto 2003, 48.)

Puuttuvat yhteiset mallit ja puutteellinen perehdyttäminen saattavat puolestaan aiheuttaa välittömiä kustannuksia, vahingoittaa yrityksen imagoa tai heikentää yrityksen niin ulkoista kuin sisäistäkin uskottavuutta. Pahimmillaan tämä voi johtaa asiakassuhteen katkeamiseen. Yrityksen heikko sisäinen uskottavuus vaikuttaa suorasti myös henkilöstön sitoutumiseen ja mielialaan. Työmäärän kasvaessa laadusta aletaan tinkiä ja työntekijän sitoutuminen laadun tuottamiseen heikkenee. Henkilöstö turhautuu ja pettyy joutuessaan luopumaan omista laatustandardeistaan, mikä lisää merkittävästi yrityksen henkilöstön vaihtuvuutta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20 – 21.)

Henkilöstön vaihtuvuus heikentää asiakasuskollisuutta muun muassa siksi, että asiantuntijatyössä asiakas on usein sitoutunut omaan yhteyshenkilöönsä. Asiakassuhteelle perustan rakentaneen yhteyshenkilön lähtö yrityksestä lisää asiakassuhteen menettämisen vaaraa huomattavasti. Asiakassuhteen menettäminen puolestaan heikentää yrityk-

sen kassavirtaa sekä vaikeuttaa uusasiakashankintaa. Myös asiakassuhteeseen sijoitetut investoinnit menetetään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 21.)

## 2.6 Roolit perehdyttämisessä

Selkeät roolit ovat välttämätön edellytys tehokkaalle työnteolle. Rekrytointivaiheessa avoimen työtehtävän sisällön ja tavoitteiden tarkka määrittely johtaa siihen, että yrityksen tarvitsema osaaminen käsitetään todenmukaisesti ja avoimeen työtehtävään voidaan palkata sopiva henkilö. (Kjelin & Kuusisto 2003, 53.) Perehdyttämisen tulisi koskea jokaista rekrytoitua henkilöä riippumatta siitä, onko kyseessä uusi tulokas vai uusiin työtehtäviin siirtyvä nykyinen työntekijä (Viitala 2004, 259).

Lähin esimies kantaa päävastuun perehdyttämisestä, vaikka monissa organisaatioissa tätä vastuuta on jaettu myös erikseen nimetyille perehdyttäjäille (Viitala 2004, 259). Työsuhteen alussa esimiehen vastuulla on muun muassa selkiyttää yhdessä uuden työntekijän kanssa tarkkaa työnkuvaa ja työn tavoitteita. Työtehtävän mahdollisimman tarkan analysoinnin avulla voidaan myös paremmin tunnistaa tulokkaan olemassa oleva osaaminen ja näin ollen muokata yksittäistä perehdyttämisprosessia havaittujen perehdyttämis- tarpeiden mukaisesti. (Kjelin & Kuusisto 2003, 53 – 55.)

Selkeät työroolit luovat perustan tulokkaan ja työyhteisön väliselle luottamukselle, joka puolestaan mahdollistaa rakentavan yhteistyön ja tiedon jakamisen työyhteisön jäsenten kesken (Kjelin & Kuusisto 2003, 59). Koko työyhteisön osallistuminen perehdyttämiseen tarjoaa uudelle työntekijälle myös mahdollisuuden tutustua työyhteisön jäseniin välittömästi työsuhteen alussa - ja päinvastoin (Viitala 2004, 259 – 260).

Kjelin ja Kuusisto (2003, 55) pohtivat lisäksi selkeiden työroolien merkitystä keskeisten työntekijöiden sitouttamisessa. Heidän mukaansa yleisin syy työpaikan vaihtamiselle on nykyisen työnkuvan tarjoamien haasteiden puute. Heikko tietämys työntekijöiden osaamisesta ja odotuksista sekä vuoropuhelun puute esimiesten ja työntekijöiden välillä on näin ollen suorasti yhteydessä korkeaan henkilöstön vaihtuvuuteen.



## 2.7 Tulokkaaseen tutustuminen ja yhteistyön rakentaminen

Onnistunut perehdyttäminen yhdistää luontevasti menneen ja tulevan. Laadukkaassa perehdyttämisessä ei ainoastaan tyydytä opettamaan uutta, vaan hyödynnetään myös tulokkaan jo olemassa olevaa pätevyyttä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tämä tavoite kuitenkin edellyttää, että uuteen työntekijään tutustutaan ja hänen ammattitaitoaan kartoitetaan suhteessa yrityksen tavoitteisiin ja olemassa olevaan osaamiseen. Organisaation uudistumiskyvyn kannalta on oleellista, että uuden työntekijän aiempi pätevyys ja ammattitaito nähdään organisaation olemassa olevaa osaamista täydentävänä tekijänä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 56 – 57.)

Perehdyttämisprosessin aikana on myös tärkeä huomioida ne monialaiset ajatukset ja tunteet, joiden vallassa uusi työntekijä työsuhteensa alussa on. Laadukkaalla perehdyttämisellä voidaan tehokkaasti lieventää tulokkaan jännittyneisyyttä, sekä rakentaa työntekijän luottamusta niin uuteen työyhteisöön ja organisaatioon kuin myös itseensä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 57.)

Työnantajan on perehdyttämistilanteessa osattava asettua tulokkaan asemaan ja havaittava ne toiveet ja henkilökohtaiset tavoitteet, jotka tulokas liittää uuteen työtehtäväänsä. Organisaatiota uudistava perehdyttäminen ei ole mahdollista ilman jatkuvaa vastavuoroisuutta tulokkaan ja organisaation välillä, eikä todellista sitoutumista uuteen organisaation voida muodostaa ilman tulokkaan henkilökohtaisten tavoitteiden ymmärtämistä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 57.)

Organisaation uudistumiskyvyn sekä tavoiteltujen tulosten kannalta on siis oleellista, että perehdyttämistilanteessa osataan itse työn hallinnan rinnalle nostaa yhteistyötä, vuorovaikutusta ja työssä jaksamista tukevia osa-alueita sekä luoda toisiinsa luottava, yhteisen tavoitteen eteen työskentelevä työyhteisö (Kjelin & Kuusisto 2003, 57 – 59).

## 2.8 Perehdyttämisen seuranta ja arviointi

Perehdyttämisen lopussa on tärkeää pitää seurantakeskustelu yhdessä esimiehen, perehdyttäjän sekä uuden työntekijän kesken. Keskustelussa käydään läpi perehdyttämisen eteneminen ja onnistuminen sekä tulokkaan mahdolliset ajatukset ja ideat perehdyttämisen kehittämiseksi. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila, 67 – 69.)

Lepak ja Gowan (2010, 225 – 240) jakavat hyvän koulutusprosessin neljään osa-alueeseen: tarvekartoitus, suunnittelu, käyttöönotto sekä arviointi. Perehdyttämisen ollessa yleensä kallis ja resursseja sitova koulutusprosessi, on sen arviointi ja kehittäminen keskeisen tärkeää. Näin yritys voi varmistua siitä, että prosessilla saavutetaan tavoitellut lopputulokset.

Lepak ja Gowan (2010, 238 – 240) jakavat arvioinnin kokonaisuuden edelleen neljään tasoon: reaktioihin, oppimiseen, suorituskyykyyn sekä tuloksiin. Ensimmäisellä arvioinnin tasolla keskitytään kohdehenkilöiden, eli tässä tapauksessa uusien työntekijöiden tuntemuksiin perehdyttämisprosessista. Tulokkailta voidaan tiedustella esimerkiksi perehdyttämisen sisältöön tai perehdyttäjään liittyviä tuntemuksia, pyytämällä heitä arvioimaan haluttuja aihealueita asteikolla 1-5. Reaktioiden eli tuntemuksien mittaaminen on yleensä hyvin vaivatonta toteuttaa ja sillä voidaan melko helposti havaita prosessin merkittävimpiä ongelma-alueita.

Toisella ja kolmannella arvioinnin tasolla huomio kiinnitetään oppimiseen ja parantuneeseen suorituskyykyyn. Perehdyttämisen tavoitteena on mahdollistaa uusien asioiden ja taitojen hyödyntäminen käytännön työssä. Ennen ja jälkeen perehdyttämisen suoritettavilla arvioinnilla voidaan helpoiten määrittää, mikäli perehdytys on johtanut oppimiseen. Mikäli perehdyttämistä edeltävä ja perehdyttämisen jälkeinen osaamistaso vastaavat toisiaan, ei perehdyttämisprosessi ole toimiva tai tarkoituksenmukainen. Onnistuneen perehdyttämisen tulisi lisäksi johtaa parantuneeseen suorituskyykyyn. Työntekijöiden suorituskyyky paranee parhaiten silloin, kun koulutetut asiat vastaavat käytännön työtehtäviä mahdollisimman tarkasti. (Lepak & Gowan 2010, 239 – 240.)

Tulokset muodostavat arvioinnin neljännen ja viimeisen tason. Selvittääkseen koulutuksella ja perehdyttämällä saavutettuja tuloksia, yritys voi tutkia niin sanottua investoinnin tuotto prosenttia. Perehdyttämisen osalta tämä tarkoittaa esimerkiksi parantuneen työn laadun ja asiakaspalvelun aiheuttamaa taloudellista hyötyä ja kustannussäästöjä. Hyvä investoinnin tuotto prosentti kertoo yleensä onnistuneesta koulutusprosessista. (Lepak & Gowan 2010, 240.)

### 3 Perehdyttämiskonseptit ja perehdyttämisen suunnittelu

Kupias ja Peltola (2009, 35 – 42) esittelevät viisi keskeistä perehdyttämisen toimintakonseptia. Nämä toimintakonseptit ovat vierihoitoperehdyttäminen, malliperehdyttäminen, laatuperehdyttäminen, räätälöity perehdyttäminen sekä dialoginen perehdyttäminen.

Perehdyttämiskonseptin valinta riippuu vahvasti muun muassa yrityksen nykytilasta, tavoitteista sekä opastettavan työn laadusta. Useimmissa organisaatioissa jokaista perehdyttämiskonseptia hyödynnetään jossain määrin koko ajan, mutta nämä konseptit voidaan nähdä myös organisaation perehdyttämisprosessin eri kehitysvaiheina. Työsuhteen alussa tulokasta voidaan opastaa yksilöidysti ja kädestä pitäen, mutta mahdollisimman varhainen työyhteisön ja tulokkaan aktiivinen osallistuminen vievät organisaatiota kohti laadukasta, standardoitua, yhteisesti kehitettävää ja organisaatiota uudistavaa perehdyttämistä. (Kupias & Peltola 2009, 35 – 36.)

Yhteiskehittelyn myötä organisaatio uudistuu, eivätkä olemassa olevat perehdytysmallit tai -oppaat enää täysin vastaa yrityksen muuttuneita perehdyttämistarpeita. Perehdyttämisprosessin tueksi onkin luotava uudet toimintamallit, jotka ensin yksilöidysti ja myöhemmin standardoidusti vievät yritystä uudelleen kohti dialogista perehdyttämistä. (Kupias & Peltola 2009, 36.)

Vierihoitoperehdyttämisessä perehtyminen tapahtuu esimiestä tai nimettyä perehdyttäjää seuraamalla sekä hiljalleen työtä tehdessä. Vierihoitoperehdyttäminen on vahvasti yksilöllistä ja tuotetun perehdyttämisen laatu onkin vahvasti kytköksissä perehdyttäjän osaamiseen, innostukseen sekä perehdytystaitoihin. Onnistuneessa vierihoitoperehdyttämisessä tulokasta osataan ohjata vakuuttavasti, häntä kuunnellaan ja hänet saadaan tuntemaan olonsa tervetulleeksi. (Kupias & Peltola 2009, 36 – 37.)

Useissa organisaatioissa perehdyttämistä pyritään tehostamaan ja yhtenäistämään luomalla erinäisiä toimintamalleja ja perehdyttämissuunnitelmia. Niin sanotulle malliperehdyttämiselle ominaisia piirteitä ovat tarkasti määritellyt vastuunjaot sekä perehdyt-

tämisen tueksi tuotetut organisaation sisäiset materiaalit, kuten perehdyttäjän muistilista sekä tulokasoppaat. (Kupias & Peltola 2009, 37 – 38.)

Organisaation henkilöstöosaston rooli muuttuu sitä merkittävämmäksi, mitä enemmän perehdyttämistä halutaan yhtenäistää. Varsinainen työhön ja työyhteisöön perehdyttäminen hoidetaan yhä työyksiköissä, mutta vastuu työsuhteeseen ja organisaatioon perehdyttämisestä voidaan keskittää yrityksen henkilöstöhallintoon. Tämän kaltaisen vastuun jälkeen on kuitenkin muistettava, että luodut toimintamallit kehittävät organisaation perehdyttämisprosessia ainoastaan silloin, kun mallien avulla pystytään tehokkaasti tukemaan yksittäisiä perehdyttämisilanteita. Yleisperehdyttämisen ja työnopastuksen irtautuessa toisistaan organisaation perehdyttämisprosessi jäykistyy, ja perehdyttäjien mahdollisuudet toteuttaa laadukasta perehdyttämistä heikentyvät. (Kupias & Peltola 2009, 37 – 39.)

Vältyäkseen malliperehdyttämisen tuomilta riskeiltä ja parantaakseen tuotetun perehdyttämisen laatua, organisaatio voi jakaa vastuuta perehdyttämisen kehittämisestä uudelleen työyksiköille ja tiimeille. Näin tehtäessä organisaatio ottaa käyttöön uuden perehdyttämisen toimintakonseptin, laatuperehdyttämisen. Laatuperehdyttäminen on organisaation ensimmäinen askel kohti hyvää ja yhteisesti kehitettävää dialogista perehdyttämistä, mutta samalla sen tehtävänä on säilyttää myös vierihoido- ja malliperehdyttämisen tarjoamat keskeiset hyödyt. (Kupias & Peltola 2009, 39 – 40.)

Siirrettäessä vastuuta perehdyttämisestä ja sen kehittämisestä takaisin työyksiköille, organisaation on tarkasti määriteltävä kuka tai ketkä tämän vastuun kantavat. Esimiehellä on ensisijainen vastuu työyksikkö- ja tiimikohtaisen perehdyttämisen organisoimisessa ja kehittämisessä, mutta usein tämä vastuu siirretään nimetylle perehdyttäjälle tai parhaimmassa tapauksessa koko työyksikölle. Olennaisinta on kuitenkin se, että perehdyttäminen nähdään keskeisenä, koko organisaation yhteisenä prosessina, jota voidaan seurannan ja arvioinnin kautta jatkuvasti kehittää. (Kupias & Peltola 2009, 39.)

Perehdyttämisprosessi voidaan myös räätälöidä kunkin tulokkaan tarpeita vastaavaksi. Tällöin puhutaan räätälöidystä perehdyttämisestä, joka onnistuakseen edellyttää jo laajamittaista vuoropuhelua uuden tulokkaan kanssa. Tässä toimintakonseptissa perehdyt-

täminen jaetaan osiin tai moduuleihin, joista pystytään tapauskohtaisesti rakentamaan juuri yksilön tarpeita vastaava perehdytyskokonaisuus. Vastuu räätälöimisestä on yleensä työyksikön esimiehellä, jolta vaaditaan ennen kaikkea yrityksen perehdyttämisprosessin tuntemusta, kykyä havaita tulokkaan yksilölliset perehdytystarpeet ja näiden havaintojen perusteella luoda tulokkaalle yksilöllinen sekä tehokas perehdytyskokonaisuus. (Kupias & Peltola 2009, 40 – 41).

Perehdyttämisen räätälöinnin ja vuoropuhelun merkitys kasvaa etenkin silloin, kun työtehtävää tai siinä tarvittavaa osaamista ei ole tarkasti määritelty. Uuden työntekijän usein toivotaan myös tuovan uusia ideoita ja ajatuksia organisaatioon. Tällaisissa tilanteissa perehdyttäminen muuttuu työyhteisön ja tulokkaan yhteistyöksi, jonka tavoitteena on molempien osapuolien uudistuminen ja oppiminen. Dialoginen perehdyttämisprosessi on myös hyvin dynaaminen, ja muuntautuu jatkuvasti perehdyttämisen edetessä. (Kupias & Peltola 2009, 41.)

### **3.1 Uudistava perehdyttäminen**

Dialogisella perehdyttämisellä tuetaan tehokkaasti organisaation uudistumiskykyä ja sen kykyä oppia. Oppivat yksilöt ovat välttämätön edellytys oppivalle organisaatiolle, mutta aidosti uudistumiskykyiset yritykset fokusoituvat yksilöiden lisäksi myös ihmisten väliin suhteisiin ja työntekotapoihin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 28 – 29.)

Perinteisesti perehdyttäminen nähdään yhdensuuntaisena prosessina, jossa uusi työntekijä sopeutetaan olemassa oleviin toimintaperiaatteisiin ja yrityskulttuuriin. Tämä niin kutsuttu säilyttävä perehdyttäminen on tarkasti aikataulutettua ja se rajoittuu pääosin työn aloittamiseen sekä organisaation keskeisimpien toimintamallien sisäistämiseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 47.)

Perinteisessä, säilyttävässä perehdyttämisessä ylläpidetään organisaation vallitsevia työkäytäntöjä ja perehdyttämisen painopiste onkin lähinnä työnopastuksessa, joka on todellisuudessa vain osa kokonaisvaltaista perehdyttämisprosessia (Kjelin & Kuusisto 2003, 37).

Uudistavassa perehdyttämisessä sen sijaan työntekijä nähdään haluttuna lisäresurssina, joka tuo omaa ja ainutlaatuista osaamistaan yritykseen. Perehdyttämisprosessi voidaan näin ollen nähdä myös voimakkaasti kaksisuuntaisena vuorovaikutuksena, jossa uutta työntekijää rohkaistaan osallistumaan yrityksen ja työyhteisön kehittämiseen. (Kupias & Peltola 2009, 29.)

Yrityksen perehdyttämisprosessin tulisi olla hyvin suunniteltu ja yhtenäinen, mutta samanaikaisesti myös ainutkertainen ja helposti sovellettavissa. Perehdyttämisessä on keskeistä painottaa olemassa olevien toimintatapojen tärkeyttä mutta samalla luoda vahva pohja tulokkaan ja yrityksen väliselle dialogille ja käytännön toimien kehittämiseksi. (Kupias & Peltola 2009, 29.)

Kjelinin ja Kuusiston (2003, 51) mukaan roolien selkeyttäminen, tulokkaaseen tutustuminen sekä yhteistyön rakentaminen yksilön ja työyhteisön välille edistävät parhaiten työntekijän sitoutumista sekä organisaation kykyä oppia ja uudistua. He painottavat myös, että perehdyttämisen onnistumisen kannalta on olennaista löytää ne potentiaaliset perehdyttämistilanteet, joissa näitä kolmea tekijää voidaan edistää samanaikaisesti.

### **3.2 Perehdyttämisen yhteys yrityksen strategiaan**

Perehdyttämisessä on otettava huomioon niin tulokkaan kuin yrityksenkin tarpeet ja tavoitteet, sillä perehdyttämisen yhteys yrityksen strategiseen toimintatapaan on vahva. Näin ollen organisaation ja sen strategian muuttuessa myös perehdyttämisen päämääriä ja toimintakonsepteja on määriteltävä uudelleen. (Kupias & Peltola 2009, 43.)

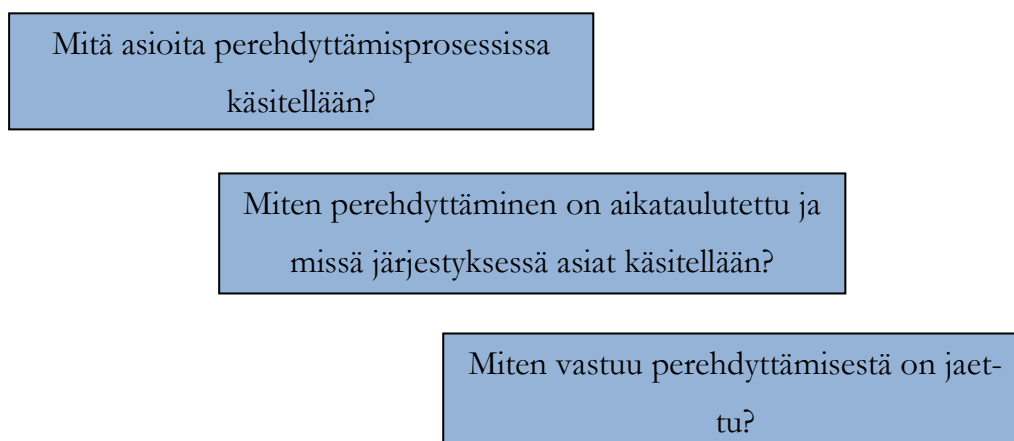
Lepakin ja Gowanin (2010, 223) mukaan perehdyttämisellä varmistetaan se, että tulokas tietää ja ymmärtää organisaation käytännöt ja toimintaperiaatteet. Erityisesti laadukkaalla perehdyttämisellä varmistetaan se, että uusi työntekijä ymmärtää oman työtehtävänsä vaikutuksen yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen.

Sen sijaan, että organisaation perehdyttämisessä pyrittäisiin hallitsemaan yksittäisiä tietoja tai taitoja, pitäisi oppimisen kohteena olla laajemmat prosessit ja ilmiöt. Organisa-

tion ja sen henkilöstön onkin erityisesti muutostilanteissa kyettävä ymmärtämään perehdyttämisen tarpeita ja haasteita suhteessa organisaation strategiseen toimintatapaan ja edelleen kehittämään yrityksen perehdyttämisprosessia havaittuja vaatimuksia vastavaksi. Perehdyttämisellä tuetaan organisaation kilpailu- ja uudistumiskykyä parhaiten, kun perehdyttämisprosessi on määritelty yrityksen liiketoimintastrategian toteuttamista tukevaksi. (Kupias & Peltola 2009, 43 – 44.)

### 3.3 Perehdyttämisen suunnittelu

Onnistunut perehdyttäminen edellyttää aina hyvää ja tarkkaa suunnittelua. Suunnitelmallisuus tuo perehdyttämiseen myös huomattavasti johdonmukaisuutta ja tehokkuutta (Työturvallisuuskeskus 2008, 6). Tulokkaan esimiehen ja perehdyttämisprosessiin osallistuvien on yhdessä määriteltävä ainakin seuraavat kolme keskeistä perehdyttämisen osa-aluetta (kuvio 2):



Kuvio 2. Perehdyttämisen suunnittelun osa-alueet (Työturvallisuuskeskus 2004, 61)

Esimiehen vastuulla on edelleen laatia kullekin tulokkaalle henkilökohtainen perehdyttämissuunnitelma, josta tulee perusteellisesti käydä ilmi:

- Uuden työntekijän saapumista edeltävät valmistelut
- Ensimmäisen työpäivän ohjelma
- Ensimmäisten työviikkojen aikana läpikäytävät asiat
- Tulokkaan oppimisen seurannan, arvioinnin ja kontrollin menetelmät sekä aikataulutus. (Työturvallisuuskeskus 2004, 61)



Perehdyttämissuunnitelma voidaan nähdä kattavana pakettina, joka kokoaa yhteen perehdyttämisen asiakokonaisuudet, tavoitteet, roolit, aikataulun, oheismateriaalin, seurannan sekä arvioinnin (Työturvallisuuskeskus 2008, 6).

Myös Kupias ja Peltola (2009, 87) painottavat, että perehdyttämisen ja sen suunnittelun tulisi vahvasti pohjautua organisaation sovittuihin tavoitteisiin ja kehittämiskohteisiin. Tehokas ja tavoitteellinen suunnittelu huomioi niin yrityksen nykytilanteen ja käytettävissä olevat resurssit kuin myös tavoitellun toimintakonseptin.

Perehdyttämisen suunnittelussa tulisi erottaa toisistaan organisaation yhteiset, kaikille olennaiset perehdyttämiskohteet sekä yksilötason suunnittelu. Yhteisellä, systemaattisella suunnittelulla tarkoitetaan koko organisaation tai työyksikön laajuista perehdyttämisen suunnittelua. Esimerkiksi tervetuloa taloon – oppaat ovat hyvä esimerkki koko organisaation laajuisesta, keskitetystä perehdyttämisestä. (Kupias & Peltola 2009, 87 – 88.)

Yhteisen perehdyttämismateriaalin käytettävyys riippuu huomattavasti kyseessä olevasta työtehtävästä. Keskitetyn perehdyttämismateriaalin ja – suunnitelman käyttö on tehokasta etenkin silloin, kun huomattavan suuri joukko työntekijöitä tekee samankaltaisia työtehtäviä. Tulokkaiden yksilölliset eroavaisuudet, taustat, tiedot ja taidot on kuitenkin aina otettava huomioon tuloksellisessa ja dialogisessa perehdyttämisessä sekä sen suunnittelussa. (Kupias & Peltola 2009, 87.)

Isoissa organisaatioissa hyvin yksityiskohtaisten osasto- ja tiimikohtaisten perehdyttämissuunnitelmien laatiminen on usein kuitenkin hankalaa. Tällöin tehokkainta on laatia organisaation yhteisistä perehdyttämissuunnitelmista ja – materiaaleista sellaisia, että niitä pystytään helposti muokkaamaan ja soveltamaan yksilö- ja tiimikohtaisia tavoitteita vastaaviksi. (Kupias & Peltola 2009, 87.)

## 4 Tutkimuksen empiirinen toteutus

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisesti, teemahaastattelujen avulla. Tässä luvussa kuvataan empiirisen toteutuksen eri vaiheita. Ensiksi esitellään tutkimuksen kohdeorganisaatio ja kuvataan, miten aineiston keruu toteutettiin. Tämän jälkeen kuvataan tutkimuksen kohderyhmä sekä esitellään haastattelun rakenne ja aineiston analyysimenetelmät. Lopuksi esitellään opinnäytetyön produktina tuotettavan perehdyttämissuunnitelman toteutuksen eri vaiheet.

### 4.1 Kohdeorganisaation esittely ja aineiston keruu

Tutkimus toteutettiin opinnäytetyön toimeksiantajalla, Aditro Oy:ssä. Aditron juuret ovat 1960-luvun lopussa, jolloin perustettiin suomalainen Tietotehdas sekä ruotsalainen Kommundata. Vuonna 1995 yritysfuusioiden jälkeen perustetut Tieto ja Enator fuusioituvat edelleen vuonna 1999 ja nykyiseen muotoonsa Aditro yhdistettiin 2000-luvulla. (Aditro 2014.)

Aditro on digitaalisten ja automatisoitujen liiketoimintaprosessien palveluntarjoaja. Aditro tarjoaa pilvi- ja ulkoistuspalveluina liiketoimintaa helpottavia työkaluja kaikenkokoisille yrityksille, niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla. Aditro työllistää yli 1300 henkilöä Pohjoismaissa ja palvelee noin 12 000 asiakasta. (Aditro 2014.)

Aditro räätälöi tarjottavan palvelun asiakkaan tarpeiden mukaan. Henkilöstö- ja taloushallinnon prosesseja ja työkaluja tarjotaan erilaisin toimitusmallein; ohjelmistoina, ohjelmistopalveluina, ulkoistuspalveluina tai näiden yhdistelmänä. Ohjelmistot voidaan asentaa joko asiakkaan omaan IT-ympäristöön, jolloin ohjelmiston lisäksi asiakkaalle tarjotaan kattavia konsultointi-, ylläpito- sekä tukipalveluja tai vaihtoehtoisesti pilvipalveluna. Myös kokonaisvaltaisemmat liiketoimintaprosessien ulkoistuspalvelut ovat mahdollisia. Tällöin Aditro huolehtii asiakkaan kanssa sovitusta liiketoimintaprosesseista sekä niihin tarvittavasta osaamisesta. (Aditro 2014.)

[REDACTED]

Aineistonkeruu suoritettiin loka- ja marraskuussa vuonna 2013, Aditron Espoon toimipisteessä. Haastateltavien osallistuminen tutkimukseen oli vapaaehtoista ja haastattelut suoritettiin normaalin työajan puitteissa. Ennen tutkimusta haastateltavia informoitiin tutkimuksen aiheesta ja tarkoituksesta, haastattelun rakenteesta sekä anonyymiteetin säilymisestä. Haastatteluja järjestettiin yhteensä kymmenen, ja yksittäisen haastattelun keskimääräinen pituus oli noin yksi tunti.

## **4.2 Kohderyhmän kuvaus**

Haastateltavat valittiin kolmesta eri henkilöstö- ja palkkahallinnon tiimistä. Haastateltavaksi valittiin kuusi työntekijää, kaksi nimettyä perehdyttäjää ja kaksi esimiestä. Haastateltavista kaikki olivat naisia.

Haastateltaviksi valittiin henkilöitä eri henkilöstö- ja työryhmistä, jotta saadut tutkimustulokset parhaalla mahdollisella tavalla vastaisivat ulkoistuspalveluiden perehdyttämisprosessien todellista nykytilaa. Haastateltavat valittiin myös mahdollisimman eripituisista työsuhteista, jotta voitaisiin tutkia perehdyttämisprosessissa jo tapahtuneita muutoksia ja arvioida näiden vaikutuksia perehdyttämisen nykytilaan.

## **4.3 Haastattelun rakenne ja aineiston analyysimenetelmät**

Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Tutkimusteemoiksi valittiin perehdyttäminen sekä siihen liittyvät tuntemukset ja kokemukset, perehdyttämisen sisältä ja aikataulutus sekä perehdyttämisen seuranta ja arviointi. Teemoja lähestyttiin kunkin

haastateltavan roolin mukaisesta näkökulmasta. Kunkin henkilöstöryhmän haastattelulomakkeet ovat opinnäytetyön liitteinä (Liite 1a, 1b, 1c).

Haastattelun pituus oli noin 45 – 60 minuuttia. Aineisto tallennettiin tekemällä kirjallisia muistiinpanoja haastattelujen aikana, jotka haastattelujen jälkeen käytiin läpi ja tiivistettiin. Haastattelut oli sovittu etukäteen haastateltavien kanssa ja jokaista haastateltavaa informoitiin kattavasti esimerkiksi haastattelun kestosta, haastattelun anonymiteetistä ja saatujen tietojen käytöstä. Haastateltavien taustat olivat tutkijalle entuudestaan tutut.

Aineiston analysointiin käytettiin muutamia haastatteluaineistojen keskeisiä analyysitapoja (Likitalo & Rissanen 1998, 69). Aluksi aineisto litteroitiin ja käytiin läpi useaan otteeseen, korostaen muistiinpanoista keskeisimpiä havaintoja. Tämän jälkeen aineistosta etsittiin keskeisimmät esiin nousevat teemat, joita heijasteltiin esitettyyn teoriaan ja tutkijan omiin havaintoihin ja lopulta raportoitiin.

#### **4.4 Produktin suunnittelu ja toteutus**

Opinnäytetyön produktina syntyneen perehdyttämissuunnitelman (liite 2) toteutus käynnistyi toimeksiantajan kanssa havaitusta tarpeesta saada perehdyttämisprosessiin järjestelmällisyyttä ja yhtenäisyyttä. Perehdyttämissuunnitelman suunnittelu aloitettiin haastatteluilla. Haastateltavilta haluttiin selvittää muun muassa heidän omaan perehdyttämiseensä liittyviä kokemuksia ja tuntemuksia sekä perehdyttämisen sisältöön ja aika-tilatukseen liittyviä osa-alueita. Perehdyttämissuunnitelmassa haluttiin erityisesti korostaa niitä asioita, jotka haastatteluissa saatujen vastauksien perusteella tarvitsivat eniten huomiota ja kehittämistä.

Tutkimuksessa selvisi, että yleinen organisaation puute ja siitä aiheutuneet haitat olivat perehdyttämisen keskeisin ongelma-alue. Monen haastateltavan oma perehdytys oli kärsinyt esimerkiksi siitä, ettei esimiehellä tai nimetyllä perehdyttäjällä ollut riittävästi aikaa toteuttaa laadukasta perehdyttämistä. Perehdyttämissuunnitelmaan lisättiinkin perehdyttämistä tukevia tehtävä- ja muistilistoja, jotta perehdyttämisprosessista saataisiin mahdollisimman selkeä ja tarkoituksenmukainen.

Muistilistoja voidaan käyttää uusien työntekijöiden perehdyttämisohjelmana ja niihin voidaan merkitä muun muassa tehtäväkohtaiset vastuuhenkilöt ja perehdytyksen aikataulus. Muistilistat muodostavat perehdyttämiselle selkeän perusrakenteen, mutta mahdollistavat kuitenkin prosessin tapauskohtaisen muokkaamisen ja uuden työntekijän yksilöllisten tarpeiden huomioimisen (Työturvallisuuskeskus 2008, 6).

Tehtävä- ja muistilistojen avulla myös perehdyttämisen seuranta ja oppimisen arviointi on helppoa. Perehdyttämistä ei tutkimuksen perusteella seurattu juuri lainkaan, eikä perehdyttämisen onnistumista pystytty näin ollen arvioimaan luotettavasti. Perehdyttämissuunnitelmassa on mahdollistettu uuden työntekijän tehtäväkohtainen osaamistason seuranta. Esimiehen vastuulla on määritellä aihealue- ja tehtäväkohtaisten osaamistasojen arviointikriteerit. Uuden työntekijän saavuttaessa viimeisen osaamistason, voidaan luotettavasti varmistua perehdytettävän asian tai asiakokonaisuuden oppimisesta. Perehdyttämissuunnitelmassa on lisäksi esitelty lyhyesti Aditro organisaationa sekä tuotu esiin perehdyttämisen merkitystä ja keskeisiä huomioon otettavia toimenpiteitä.

Perehdyttämissuunnitelman laadinnassa on käytetty tukena toimeksiantajan organisaatiotason perehdyttämissuunnitelmaa. Ulkoistuspalveluiden työyksiköiden ja – tehtävien monipuolisuudesta johtuen perehdyttämissuunnitelmasta ei ollut mahdollista laatia erityisen yksityiskohtaista. Perehdyttämissuunnitelmassa onkin tästä johtuen yhdistetty kaikille yhteiset, organisaatiota koskevat perehdyttämisen osa-alueet mutta samalla säilytetty mahdollisuus suunnitelman tapaus- ja tiimikohtaiseen muokkaamiseen (Kupias & Peltola 2009, 87).

Perehdyttämissuunnitelma tullaan ottamaan käyttöön vuoden 2014 aikana, uusien työntekijöiden aloittaessa työsuhteensa ulkoistuspalveluissa. Produktin onnistumista tullaan näin ollen arvioimaan käyttöönoton ja käytännön kokeilun jälkeen.

## 5 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen tulokset esitellään kohderyhmittäin, kunkin osalta omissa alaluvuissaan.

### 5.1 Työntekijät

Keskusteltaessa työntekijöiden omasta perehdytyksestä, esiin nousivat muutamat keskeiset ongelmat. Selkeästi suurimmat ongelmat liittyivät kiireiseen työympäristöön ja hektiseen tilanteeseen tiimin sisällä. Kolme kuudesta haastateltavasta koki, että he saapuivat huomattavan kiireiseen työympäristöön, jossa heitä ei ehditty perehdyttämään laadukkaasti. Yksi haastateltava jopa myönsi, että kiireen takia huonosti toteutettu perehdyttäminen johti työsuhteen alussa huomattavaan työvirheeseen.

Jokaiselle työntekijälle oli nimetty yksi tai useampi perehdyttäjä. Kiireinen työtilanne johti kuitenkin siihen, että työntekijät jätettiin pääosin yksin, joko lukemaan tiimin sisäisiä ohjeistuksia tai tekemään yksinkertaisia työtehtäviä. Kaikissa haastateltujen työntekijöiden tiimeissä on kuitenkin viime vuosien aikana luovuttu henkilökohtaisista vastuualueista ja siirrytty toimintamalliin, jossa työtehtävät jaetaan tasaisesti tiimien jäsenten kesken. Tämä on osaltaan vähentänyt työkiireiden vaikutusta perehdyttämiseen, kun nimettyjen perehdyttäjien omat työtehtävät on voitu luontevasti delegoida muille tiimin jäsenille.

Toinen keskeinen ongelma työntekijöiden perehdyttämisessä liittyi työvälineisiin, erityisesti eri järjestelmien käyttöoikeuksiin. Vain yksi kuudesta haastateltavasta koki, että kaikkien käytännön työssä tarvittavien järjestelmien käyttöoikeudet olivat kunnossa jo työsuhteen ensimmäisenä päivänä. Muiden kohdalla käyttöoikeuksien tilaaminen aloitettiin vasta työsuhteen alettua. Tämä koettiin vahvasti negatiivisena, perehdyttämisen etenemistä hidastavana tekijänä. Useiden työtehtävien perehdyttämistä ei voitu luontevasti aloittaa, ennen kuin tulokkaalla oli henkilökohtaiset käyttöoikeudet tarvittaviin järjestelmiin.

Useimpien haastateltavien mielestä heidän oma perehdytyksensä oli liian fokuoitetunut yksittäisiin työtehtäviin ja työnopastukseen laajempien perehdyttämiskokonaisuuksien sijaan. Viisi kuudesta haastateltavasta esimerkiksi koki, että asiakkaaseen ja organisaatioon perehdyttäminen oli heidän kohdallaan jätetty hyvin vähälle huomiolle.

Neljä kuudesta haastateltavasta työntekijästä oli tyytymätön oman esimiehensä rooliin oman perehdyttämisen aikana. Vain yhden haastateltavan kohdalla esimies oli aktiivisesti mukana perehdyttämisessä koko prosessin aikana. Muiden kohdalla esimies ei osallistunut perehdyttämiseen lainkaan tai vain ensimmäisenä työpäivänä. Esimiehen heikko läsnäolo näkyi myös vähäisessä perehdyttämisen onnistumisen seurannassa ja arvioinnissa. Vain kahden haastateltavan perehdyttämistä ja sen onnistumista oli seurattu, ja vain toisella heistä seuranta oli järjestelmällistä ja suunniteltua.

Jokainen haastateltava työntekijä koki, että ilmapiiri tiimissä oli hyvin ystävällinen ja kannustava. Työryhmien muut jäsenet tietoisesti yrittivät tutustua uuteen tulokkaaseen ja tukea häntä työsuhteen alussa. Perehdyttämistä ei kuitenkaan koettu vuorovaikutteiseksi perehdyttämisen sisällön suhteen; vain kaksi haastateltavaa työntekijää mainitsi, että perehdyttämisen sisältöä tietoisesti räätälöitiin haastateltavien aiemman osaamisen ja kokemuksen mukaan.

Perehdyttämisprosessiin selvästi kaivattiin parempaa suunnitelmallisuutta ja järjestelmällisyyttä. Vain yksi haastateltava sai työsuhteensa alussa oman perehdyttämissuunnitelmansa luettavakseen ja tukemaan ensimmäisiä työpäiviä ja -viikkoja ja vain kaksi haastateltavaa koki, että perehdyttämisjaksolla oli henkilökohtaista motivaatiota sekä sitoutumista parantava vaikutus. Lisäksi ainoastaan samat kaksi haastateltavaa kokivat, että olivat perehdyttämisen jälkeen valmiita itsenäiseen työskentelyyn.

## **5.2 Nimetyt perehdyttäjät**

Tutkimusta varten haastateltiin kahta tiimiensä nimettyä perehdyttäjää. Molemmat ovat toimineet perehdyttäjänä noin viisi vuotta. Toisella haastateltavista oli aiempaa kokemusta perehdyttämisestä aiemmilta työpaikoilta, mutta kumpaakaan ei ole koulutettu

perehdyttäjäksi toimeksiantajan toimesta. Kummankin haastateltavan mielestä he ovat päätyneet perehdyttäjän rooliin tiimeissään vallitsevien olosuhteiden pakosta, mutta kokivat perehdyttämisen kuitenkin henkilökohtaisesti mielekkääksi ja palkitsevaksi osaksi työskentelyä.

Kumpikin haastateltava perehdyttäjä kaipasi perehdyttämisprosessin vastuunjakoon selkeitä muutoksia. Esimiehen ja toimeksiantajan HR-osaston näkyvyys perehdyttämisessä koettiin heikoksi. Haastateltavat kokivat, että tulokkaiden perehdyttämisen päävastuu, ja näin ollen vastuu perehdyttämisen onnistumisesta tai epäonnistumisesta, on heillä eikä esimiehellä. HR-osastolta haastateltavat kaipasivat laajempaa osallistumista muun muassa organisaatioon ja työsuhteeseen perehdyttämiseen.

Haastateltavien työntekijöiden lisäksi myös perehdyttäjät kaipasivat perehdyttämisprosessiin parempaa struktuuria. Perehdyttämisprosessiin kaivattiin sisällöllistä ja aikataullista järjestelmällisyyttä ja ennen kaikkea suunnitelmallisuutta. Haastateltavien mielestä perehdyttämisen tueksi tarvitaan perehdyttämissuunnitelma, jota voidaan helposti räätälöidä tulokkaan aiemman osaamisen perusteella. Myös muu perehdyttämisen tukimateriaali, kuten tervetuloa taloon – opas koettiin hyvin tarpeelliseksi ja potentiaalliseksi lisäksi nykyiseen prosessiin.

Perehdyttämisen seuranta ja arviointi oli perehdyttäjien mielestä myös hyvin vajavaista, jopa olematonta. Perehdyttäjät myönsivät, että prosessin kehittäminen ja mahdollisilta virheiltilta välttyminen on hyvin vaikeaa, mikäli perehdyttämisen onnistumista ei suunnitelmallisesti seurata ja arvioida.

### **5.3 Esimiehet**

Haastateltavista henkilöistä kaksi olivat tiimiensä esimiehiä. Kumpikin oli haastatteluja toteutettaessa toiminut esimiestehtävissä alle kuusi kuukautta. Muiden haastateltavien tavoin esimiehetkin myönsivät, että organisoinnin ja hyvän perehdyttämissuunnitelman puute oli keskeisin ongelma nykyisessä perehdyttämisprosessissa. Perehdyttämisen roo-



leihin ja vastuunjakoon, erityisesti esimiehen tehtäviin perehdyttämisessä kaivattiin myös lisää selkeyttä.

Organisoinnin puutteen lisäksi kiire koettiin perehdyttämistä haittaavana tekijänä. Esi-  
miesten mukaan uusi toimintamalli ja perehdyttämisen tukimateriaali ovat kuitenkin  
vähentäneet työkiireiden vaikutusta toteutettavan perehdyttämisen laatuun. Perehdyt-  
tämisen tueksi kaivattiin kuitenkin lisää tukimateriaalia, kuten tervetuloa taloon –opasta  
ja kattavampaa perehdyttämisen seuranta- ja arviointilomaketta. Myös selkeä lukujärjes-  
tys tulokkaan ensimmäisille työviikoille toisi esimiesten mukaan perehdyttämiseen hy-  
vän ja helposti seurattavan struktuurin.

Perehdyttämisen seuranta ja arviointi oli esimiesten mielestä kuitenkin heikkoa. Pereh-  
dyttämistä tai sen onnistumista ei ole kummankaan esimiehen tiimissä järjestelmällisesti  
seurattu. Molempien haastateltavien mukaan tarkoin suunnitellut palautekeskustelut ja  
oppimisen jatkuva, kokonaisvaltainen monitorointi olisivat tärkeä lisä nykyiseen proses-  
siin ja hyvä keino perehdyttämisen kehittämiseksi.

Esimiehet kaipasivat yritykseltä enemmän osanottoa tiimiensä perehdyttämisprosessin  
toteuttamiseen. Toinen haastateltavista esimiehistä mainitsi, ettei yrityksen puolelta  
edes varmistettu sitä, osaako hän toimia tiimensä perehdyttämisprosessin pääasiallisena  
vastuuhenkilönä ja huolehtia uusien työntekijöiden laadukkaasta perehdyttämisestä.

## 6 Johtopäätökset ja pohdinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Aditron Espoon toimipisteen palkka- ja henkilöstöhallinnon ulkoistuspalveluiden perehdyttämisprosessia ja luoda perehdyttämissuunnitelma ulkoistuspalveluiden henkilöstön käytettäväksi. Tavoitteet saavutettiin, sillä esitetyn teorian ja haastattelutulosten pohjalta laaditun perehdyttämissuunnitelman avulla BPO:n perehdyttämisprosessiin saatiin tarvittavaa struktuuria ja sen organisoinnista tehtiin helpompaa. Laatimalla perehdyttämissuunnitelma, seuraamalla sitä ja räätälöimällä se kullekin tulokkaalle sopivaksi, voidaan uusien työntekijöiden oppimista tehostaa ja heidän sopeutumista työyhteisöön ja – tiimiin nopeuttaa.

Suoritettujen haastattelujen avulla selvitettiin toimeksiantajan perehdyttämisprosessin nykytilaa. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisina teemahaastatteluina. Keskeisimpänä havaintona lähes kaikissa haastatteluissa oli perehdyttämisen huono organisointi. Selkeän rakenteen puute ja perehdyttämisen heikko suunnittelu olivat haastateltujen työntekijöiden, perehdyttäjien ja esimiesten mukaan merkittävä ongelma. Yhtä haastateltua työntekijää lukuun ottamatta kenellekään ei ollut laadittu perehdyttämisohjelmaa työsuhteen alussa ja tämä oli johtanut muun muassa aikataulullisiin ongelmiin, sisällölliseen tehottomuuteen sekä epäselvään vastuun- ja roolijakoon.

Epäselvän rakenteen ja organisoinnin lisäksi keskeisimmät ongelmat perehdyttämisprosessissa liittyivät muun muassa heikkoihin työsuhteen alkua edeltäviin valmisteluihin sekä olemattomaan perehdyttämisen seurantaan ja oppimisen arviointiin. Näitä osia alueita haluttiin erityisesti painottaa laaditussa perehdyttämissuunnitelmassa, hyödyntämällä erilaisia muisti- ja arviointilistoja sekä implementoimalla järjestelmälliset palauttekeskustelut perehdyttämisen kehittämisen tueksi.

Opinnäytetyön liitteenä laadittu perehdyttämissuunnitelma on tarkoitus antaa esimiesten ja perehdyttäjien lisäksi myös uusien työntekijöiden käyttöön, joten siitä haluttiin mahdollisimman selkeä ja helppolukuinen. Perehdyttämissuunnitelmaan on merkitty perehdyttämisen vastuuhenkilöt, kuvattu organisaatiota ja perehdyttämisprosessia sekä sisällytetty perehdyttämisen seuranta ja arviointia helpottavia muistilistoja.

Perehdyttämissuunnitelma on helposti räätälöitävissä, joten sitä on mahdollista hyödyntää myös muissa Aditron toimipisteissä ja osastoissa. Perehdyttämissuunnitelman käyttöä ja sen tarjoamia todellisia hyötyjä olisi mielenkiintoista seurata ja arvioida myös käytännössä, uuden työntekijän aloittaessa työsuhteensa ulkoistuspalveluissa. Perehdyttämissuunnitelmaan voidaan jatkossa mahdollisesti lisätä myös kattavampi kokonaisuus esimerkiksi työsuhteeseen tai vapaa-ajan toimintaan liittyvistä osa-alueista. Perehdyttämissuunnitelma on helposti päivitettävissä ja muokattavissa tiimien yksilöllisiä perehdyttämistarpeita vastaavaksi.

Opinnäytetyötä laatiessani huomasin, kuinka merkittävä rooli laadukkaalla perehdyttämisellä on yrityksen toiminnassa ja henkilöstöjohtamisessa. Ulkoistuspalveluiden huonosti organisoitu perehdyttämisprosessi oli selkeästi heikentänyt työntekijöiden motivaatiota ja innostumista työsuhteen alussa ja johtanut virheisiin työssä. Sitouttaakseen henkilöstöä ja varmistaa uudistumis- ja oppimiskykynsä yrityksen tulee panostaa hyvään ja laadukkaaseen perehdyttämiseen.

Ammatillinen osaamiseni kehittyi opinnäytetyöprosessin aikana merkittävästi. Esimerkiksi organisointi- ja kehittämistaitoni kehittyivät huomattavasti ja pystyin hyödyntämään teoriassa käsittelemiäni asiakokonaisuuksia myös produktin laadinnassa. Koen, että pystyn hyödyntämään oppimiani asioita opinnäytetyön aiheesta myös työelämässä. Prosessin aikana oli myös mukava huomata, että työlläni tulisi olemaan merkitystä toimeksiantajalle ja sen henkilöstölle. Työnteon organisointiin ja ajankäytön hallintaan olen kuitenkin henkilökohtaisesti tyytymätön, sillä opinnäytetyön laatimisen, ansiotyön sekä vapaa-ajan yhteensovittaminen oli ajoittain hyvin vaikeaa ja johtikin opinnäytetyön valmistumisen huomattavaan viivästymiseen. Myös tutkimushaastattelujen käytänteet ja käytännön järjestelyt ovat osa-alue, jonka kehittämisen koen oman ammattitaitoni kannalta tärkeäksi.

## Lähteet

Acevedo, J. & Yancey, G. 2011. Assessing new employee orientation programs. Nelliportaali. Aalto-yliopisto. Luettavissa:

<http://search.proquest.com.libproxy.aalto.fi/docview/875621362?accountid=27468>.

Luettu: 1.2.2014.

Aditro 2014. Yritys. Me olemme Aditro. Luettavissa: <http://www.aditro.fi/yritys>. Luettu: 11.1.2014.

Aditro HR Finland. 17.1.2014. Aditro Oy. Sähköposti.

Andersen, E. 2013. How companies lose their best employees at 'Hello'. Luettavissa: <http://www.forbes.com/sites/erikaandersen/2013/04/15/how-companies-lose-their-best-employees-at-hello/>. Luettu: 1.2.2014.

Esimies 1. 31.10.2013. Team Leader. Aditro Oy. Haastattelu. Espoo.

Esimies 2. 22.11.2013. Team Leader. Aditro Oy. Haastattelu. Espoo.

Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. WSOY Oppimateriaalit Oy.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2008. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. 2. uudistettu painos. Työturvallisuuskeskus TTK.

Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Talentum Media Oy. Helsinki.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Palmenia. Tampere.

Lepak, D. & Gowan, M. 2010. Human resource management. Managing employees for competitive advantage. Pearson. New Jersey.

Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. 2. uudistettu painos. Työturvallisuuskeskus TTK. Helsinki.

Likitalo, H. & Rissanen, R. 1998. Tutkimusmenetelmät. Menetelmätietoutta tradenomiopiskelijoille. Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu. Kuopio.

Penttinen, A. & Mäntynen, J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työsuojelua. 2. uudistettu painos. Työturvallisuuskeskus TTK.

Perehdyttäjä 1. 31.10.2013. HR Specialist. Aditro Oy. Haastattelu. Espoo.

Perehdyttäjä 2. 14.11.2013. Payroll Analyst. Aditro Oy. Haastattelu. Espoo.

Työntekijä 1. 1.11.2013. HR Assistant. Aditro Oy. Haastattelu. Espoo.

Työntekijä 2. 1.11.2013. HR Specialist. Aditro Oy. Haastattelu. Espoo.

Työntekijä 3. 4.11.2013. HR Specialist. Aditro Oy. Haastattelu. Espoo.

Työntekijä 4. 12.11.2013. Payroll Specialist. Aditro Oy. Haastattelu. Espoo.

Työntekijä 5. 12.11.2013. Payroll Specialist. Aditro Oy. Haastattelu. Espoo.

Työntekijä 6. 19.11.2013. HR Specialist. Aditro Oy. Haastattelu. Espoo.

Työsopimuslaki 55/26.1.2001

Työturvallisuuslaki 738/23.8.2002

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Edita Publishing Oy. Helsinki.

## **Liitteet**

### **Liite 1a. Työntekijän haastattelulomake**

**Työnkuva:**

**Työsuhde alkoi:**

#### **Perehdyttäminen**

Kerro ensimmäisestä työpäivästäsi:

Kuka sinua perehdytti?

Oliko oma perehdyttämisestäsi mielestäsi onnistunut?

Koitosko olosi tervetulleeksi ja työnantajan valmistautuneen saapumiseesi?

Oliko perehdytyksellä positiivinen vaikutus kykyysi työskennellä itsenäisesti? Paransiko perehdyttäminen motivaatiotasi ja sitoutumistasi?

#### **Perehdyttämisen sisältö, aikataulutus ja roolit**

Millaista oli perehdyttämisestäsi

- työtehtävään?
- työyhteisöön ja –yksikköön?
- organisaatioon?
- työsuhteeseen?

Miten vastuu perehdyttämisestäsi oli jaettu?

Oliko perehdyttämisellesi annettu riittävästi aikaa? Koitosko, että ajankäyttö ja ensimmäisten viikkojesi ohjelma oli hyvin suunniteltua ja tarkoituksenmukaista?

Olivatko sinulle opetetut asiat mielestäsi tärkeitä ja työn kannalta keskeisiä?

Koitosko olevasi valmis tekemään työtä itsenäisesti perehdyttämisestäsi jälkeen?

Oliko perehdyttämisestäsi vuorovaikutteista? Hyödynnettiinkö aikaisempaa osaamistasi ja kokemustasi perehdyttämisestäsi?

#### **Perehdyttämisen seuranta ja arviointi**

Miten perehdyttämisestäsi onnistumista ja oppimistasi seurattiin ja arvioitiin?

Käytiinkö kanssasi seuranta- ja palautekeskusteluja? Jos käytiin, niin milloin?

Koitosko, että tuki ja opastus työssäsi jatkui vielä perehdyttämisen jälkeen?

## **Liite 1b. Perehdyttäjän haastattelulomake**

**Työnkuva:**

**Työsuhde alkoi:**

### **Perehdyttäminen**

Kauan olet toiminut perehdyttäjänä? Oliko sinulla aikaisempaa kokemusta uusien työntekijöiden perehdyttämisestä?

Miten päädyit perehdyttäjäksi?

Onko sinua erityisesti koulutettu perehdyttäjäksi?

Pidätkö henkilökohtaisesti perehdyttämisestä?

### **Perehdyttämisen sisältö, aikataulutus ja roolit**

Mistä perehdyttämisen osa-alueista olet itse vastuussa?

Onko perehdyttämiselle annettu mielestäsi riittävästi aikaa?

Miten omat työtehtäväsi on organisoitu perehdyttämisen aikana?

Oletko hyödyntänyt perehdyttämisessä tukimateriaalia, kuten perehdyttäjän muistilistaa tai tervetuloa taloon –opasta?

Oletko tyytyväinen esimiehesi rooliin perehdyttämisen pääasiallisena vastuuhenkilönä? Voisiko vastuuta perehdyttämisestä jakaa mielestäsi toisin?

Oletko pystynyt vaikuttamaan siihen, miten työyksikkösi perehdyttäminen toteutetaan? Entä siihen, mitä asioita perehdytetään?

### **Perehdyttämisen seuranta ja arviointi**

Miten perehdyttämistä seurataan ja arvioidaan työyksikössäsi?

Oletko osallistunut mahdollisiin esimiehen ja työntekijän välisiin perehdyttämisen seuranta- tai palautekeskusteluihin?

Oletko osallistunut työyksikkösi perehdyttämisen kehittämiseen?

## **Liite 1c. Esimiehen haastattelulomake**

**Työnkuva:**

**Työsuhde alkoi:**

### **Perehdyttäminen**

Kuinka kauan olet toiminut esimiestehtävissä?

Kuvaile tehtäviäsi uuden työntekijän perehdyttämisprosessin aikana.

Koetko, että yrityksesi ja työyksikkösi perehdyttämisprosessi on toimiva, tarkoituksenmukainen ja yrityksen tavoitteita tukeva?

### **Perehdyttämisen sisältö, aikataulutus ja roolit**

Miten vastuu perehdyttämisestä on työyksikössäsi jaettu? Mistä perehdyttämisen osa-alueista olet itse vastuussa?

Onko vastuu perehdyttämisestä jaettu mielestäsi hyvin ja oikein?

Miten olet itse vaikuttanut perehdyttämisen asiasisältöön ja aikataulutukseen? Miten yrityksen johto on määritellyt työyksikkösi perehdyttämisprosessia ja ohjeistanut perehdyttämisen toteutuksessa?

Onko perehdyttämisen resursointi, pääasiassa sille annettu aika, mielestäsi riittävää?

Onko työyksikkösi perehdyttämisprosessi mielestäsi hyvin organisoitu?

### **Perehdyttämisen seuranta ja arviointi**

Miten uuden työntekijän perehdyttämistä ja sen onnistumista on seurattu ja arvioitu työyksikössäsi?

Miten työyksikkösi perehdyttämisprosessia voitaisiin kehittää?



## **Liite 2. Perehdyttämissuunnitelma**