



Perehdytyssuunnitelma henki- löstöhallinnon palveluita tuotta- ville tiimeille

Jenna Mattsson

OPINNÄYTETYÖ
Huhtikuu 2023

Liiketalous
HR- ja esihenkilötyö

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalous
HR- ja esihenkilötyö

MATTSSON, JENNA:

Perehdytys suunnitelma henkilöstöhallinnon palveluita tuottaville tiimeille

Opinnäytetyö 48 sivua, joista liitteitä 9 sivua
Huhtikuu 2023

Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona yritykselle, joka on suuri vaikuttaja Suomessa usealla toimialalla. Salassapitosyistä opinnäytetyö toteutetaan niin, että toimeksiantaja jää anonyymiksi. Opinnäytetyössä toimeksiantajaan viitataan Yrityksenä. Opinnäytetyön tavoitteena oli muodostaa Yrityksessä henkilöstöhallinnon palveluita tuottaville tiimeille perehdytys suunnitelma, joka palvelee edellistä perehdytys suunnitelmaa paremmin nykyhetken perehdytystarpeita.

Opinnäytetyön tavoitteen saavuttamiseksi toteutettiin kyselytutkimus, jolla kartoitettiin henkilöstöhallinnon palveluita tuottavien tiimien jäsenten kokemuksia perehdytyksestä sekä perehdyttämisestä. Kyselytutkimuksen tuottamaa aineistoa analysoitiin laadullisin ja määrällisin menetelmin. Tuloksien pohjalta muodostettiin muokattavissa oleva perehdytys suunnitelma, jossa huomioitiin erityisesti kyselyn vastauksissa esille nousseet parannusta vaativat aiheet.

Tutkimuksen tuloksissa esille nousi niin hyviä, kuin parannettaviakin asioita. Eniten tuloksissa korostui perehdytyksen aikataulu sekä perehdytyksissä käytettävät esimerkkitapausta sekä perehdytettävälle tarjottavat harjoituskappaleet. Näitä asioita on painotettu opinnäytetyön tuloksena syntyneessä perehdytys suunnitelmassa.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että perehdytys suunnitelmassa oli päivitettävää. Kyselytutkimuksen vastauksissa korostui myös se, kuinka henkilöstö oli odottanut, että prosessia muokataan henkilöstölähtöisemmäksi. Perehdytys suunnitelman lisäksi opinnäytetyössä esiteltiin toimeksiantajalle tutkimuksen vastauksissa esille nostettuja kehitysideoita.

Asiasanat: perehdytys suunnitelma, henkilöstöhallinto, kyselytutkimus

ABSTRACT

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

MATTSSON, JENNA:

Orientation Plan for Teams Providing Human Resources Management Services

Bachelor's thesis 48 pages, appendices 9 pages
April 2023

This thesis was made for a company that is a big influencer in Finland in several industries. For reasons of confidentiality, the company remains anonymous in this thesis. In the thesis, the client is referred to as Company. The aim of the thesis was to create an orientation plan for the teams that provide personnel management services in the company.

In order to achieve the goal of the thesis, a survey was sent to the teams that provide human resources management services. The purpose of the survey research was to gather the experiences on orientation.

The material formed by the survey was analyzed using qualitative and quantitative methods. Based on the results, a customizable orientation plan was created, which took into account the topics that required improvement.

The results of the research revealed both good things and things that could be improved. In the results, the orientation schedule and the example cases used in the orientations and the practice cases were mentioned the most. These topics have been taken into account in the orientation plan created.

The results of the study showed that the orientation plan needed to be updated. In addition to the orientation plan, the thesis presented development ideas to the company.

Key words: orientation plan, personnel management, survey research

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	PEREHDYTTÄMINEN	6
	2.1 Perehdytys	6
	2.2 Perehdytysprosessin vaikutukset yritykselle	6
	2.3 Yksilön sitouttaminen	7
	2.4 Organisaation uudistuminen	8
	2.5 Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus	9
3	TUTKIMUSOTE	13
	3.1 Tutkimuksen lähtökohdat	13
	3.2 Tutkimusmenetelmä	13
	3.3 Aineisto	14
4	KYSELYTUTKIMUKSEN SISÄLTÖ JA TULOKSET	15
	4.1 Tutkimuksen sisältö	15
	4.2 Tutkimuksen tulokset	17
	4.3 Hyviä asioita perehdytyksessä	19
	4.4 Parannettavia asioita	19
	4.5 Muut huomautukset	21
	4.6 Perehdytys järjestys	23
	4.7 Järjestelmä perehdytys	25
	4.8 Perehdyttämishalukkuus	26
5	TULOSTEN SOVELTAMINEN PEREHDYTYSSUUNNITELMASSA ..	28
	5.1 Ennen perehdytysjakson alkua huomioitavat asiat	28
	5.2 Järjestelmäperehdytys	29
	5.3 Rekrytoinnin työtehtävien perehdytys	30
	5.4 Työsuhdepalveluiden perehdytys	31
6	POHDINTA	36
	6.1 Tutkimuksen suunnittelu ja toteutus	36
	6.2 Tulokset ja johtopäätökset	37
	6.3 Kehitysehdotukset	38
	LÄHTEET	39
	LIITTEET	40
	Liite 1. Kyselytutkimuslomake	40
	Liite 2. Kyselyn vastauksissa nousseita kehitys ehdotuksia	45
	Liite 3. Perehdytyssuunnitelma	46

1 JOHDANTO

Perehdyttäminen on asia, joka tulee vastaan jokaisella yrityksellä ja jokaisella työntekijällä useita kertoja työuran aikana. Usein perehdytykseen käytetyt resurssit korreloivat vahvasti yrityksessä työskentelevien henkilöiden osaamistasoon ja tehokkuuteen. Käymällä läpi tai tutustumalla useamman yrityksen perehdytys-suunnitelmaan ja -käytäntöihin voi huomata, miten suuria eroja yritysten perehdytystavoissa ja tuloksissa on. Opinnäytetyön aihe syntyi osana omaa urakehitystä.

Toimeksiantaja on suuri vaikuttaja Suomessa usealla toimialalla. Toimeksiantaja haluaa pysyä tässä opinnäytetyössä salassapitosyistä anonyyminä. Tästä syystä tulen viittaamaan toimeksiantajaan opinnäytetyössä Yrityksenä.

Yrityksellä on olemassa perehdytysuunnitelma, mutta yrityksen henkilökunta on huomannut suunnitelmassa sekä sen käytäntöön viemisessä puutteita. Tämän opinnäytetyön tuloksena syntyvä perehdytysuunnitelma on rakennettu niin, että se vastaa Yrityksen perehdytystarpeita nykypäivänä. Perehdytysuunnitelma on työntekijälähtöinen ja helposti muokattavissa työtilanteen sekä tarpeen mukaan.

Perehdytysuunnitelman luomista varten tarvittavan aineiston keräämiseen suunniteltiin kyselylomake, joka lähetettiin kaikille henkilöstöhallinnon palveluita tuottavien tiimien jäsenille. Kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista ja anonyymiä. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, mutta lähetetty kysely sisälsi myös määrälliselle tutkimukselle tyypillisiä monivalintakysymyksiä.

2 PEREHDYTTÄMINEN

2.1 Perehdytys

Perehdyttäminen käsitteenä tarkoittaa kaikkia niitä asioita, joilla uusi työntekijä tai muu perehdytettävä henkilö oppii tuntemaan työnkuvan, työpaikan toimintatapoineen ja periaatteineen, häntä kohtaan kohdistetut odotukset ja tavoitteet sekä kollegat ja esihenkilöt. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2.) Yrityksessä tällaisia asioita ovat työtehtävät ja -järjestelmät, hybridityön pelisäännöt, työajat ja liukumaikäytäntö, kollegat sekä työtilat, työpaikkaruokalan toiminta. Yrityksessä hyödynnetään säännöllisiä tavoitteen asettamisen sekä seurannan työkaluja, joten työntekijään kohdistuvat odotukset ja tavoitteet kehittyvät työntekijän työuran kehityksen myötä.

Perehdyttämistä on erilaista, kuitenkin perinteisimmäksi malliksi miellämme perehdyttämisen, jonka tarkoituksena on saavuttaa taitavasti työtä suorittava työntekijä ja häiriötön tuotanto, jossa perehdyttäjän rooli on antaa tietoa ja perehtyjän rooli on vastaanottaa tietoa. Yleisimmillään perehdytystä pidetään osana henkilöstöhallinnollista työtä, jolla uuden työntekijän työnhallintaa ja sopeutumista työyhteisöön vahvistetaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 36.) Perehdyttämistä on myös tilanteissa, joissa vanha työntekijä siirtyy tekemään uusia työtehtäviä ja saa näihin tehtäviin uutta koulutusta. Opinnäytetyössä käsitellään perinteistä perehdytystilannetta, jossa taloon tulee uusi työntekijä, jolle kokeneemmat työntekijät opettavat työtehtäviä sekä työyhteisön kulttuuria ja toimintatapoja.

2.2 Perehdytysprosessin vaikutukset yritykselle

Yrityksessä, jossa henkilöstö vaihtuu tai kasvaa nopeasti, on kannattavuuden ylläpitämisen kannalta erityisen tärkeää panostaa laadukkaaseen perehdyttämiseen. Mitä enemmän yrityksessä on uusia työntekijöitä, sitä vähemmän siellä on vankkaa tietoa ja taitoa yrityksen järjestelmistä sekä prosesseista, suhteutettuna henkilöstön määrään. Uudet työntekijät ovat myös alttiimpia toistuville virheille ja

puutteille, jotka heijastuvat suoraan asiakkaalle. Tällöin yrityksen luotettavuus heikkenee asiakkaan silmissä. Tämä voi johtaa jopa siihen, että asiakas vaihtaa palveluntarjoajaa. Toistuvat virheet ja tietämättömyys saattaa aiheuttaa kitkaa ja sitoutumisen heikkenemistä myös työyhteisössä. Kokeneemmille työntekijöille voi tulla tunne, että heidän täytyy valvoa uutta työntekijää tai toistuvasti korjata virheitä hänen jälkeensä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20, 21.)

Rekrytointi itsessään ei ole yritykselle ilmaista. Mikäli rekrytoitu työntekijä ei siirry kohtuullisessa ajassa tekemään tuottavaa työtä tai poistuu yrityksestä pienen ajan sisällä saapumisestaan, yritys on menettänyt rahaa rekrytoinnissa, perehdytyksessä sekä tehottomissa työtunneissa. Tämän lisäksi yrityksen tulee sijoittaa lisää resursseja uuteen rekrytointiin poistuneen työntekijän korvaamiseksi. (Eklund 2020.) Tästä syystä yrityksen olisi hyvä kartoittaa, että työntekijän ja yrityksen tavoitteet vastaavat toisiaan sekä tarjota työntekijälle mahdollisuuksien mukaan kaikki, mitä sopeutuminen ja sitoutuminen uuteen työhön vaatii.

Ideaali tilanne olisi siis se, että uuden työntekijän virheet ja työn laadun puutteet olisi korjattavissa resursseilla, jotka yrityksestä jo löytyy uuden työntekijän tullessa taloon. Tämä on mahdollistettavissa muun muassa laadukkaalla perehdytyksellä. Uuden työntekijän siirtyessä itsenäiseen työhön virheiden ja puutteiden mahdollisuus on minimoitu, mikäli perehdytys on laadukasta ja kokonaisvaltaista. Työ on tällöin myös tuottavampaa. Kun perehdytys on onnistunut, työyhteisö saa uudesta työntekijästä olemassa olevien työntekijöiden työtilannetta helpottavan resurssin.

2.3 Yksilön sitouttaminen

Onnistunut perehdytys sitouttaa uutta työntekijää työyhteisön toimintatapoihin sekä työtehtäviin (Eklund 2020). Työmarkkina on muuttunut ja monella alalla nykypäivänä työntekijä valitsee työnantajansa eikä toisin päin. Tällaisessa markkinassa työnantajat kilpailevat asiakkaiden lisäksi niin hyvistä, kuin pitkäaikaisista-

kin työntekijöistä keskenään. Kilpailukykyisimpiä yrityksiä ovat ne, jotka panostavat henkilöstönsä osaamiseen sekä hyvinvointiin. Tämä näkyy ennen kaikkea keskeisimmissä henkilöstöprosesseissa, kuten rekrytoinnissa ja perehdyttämisessä, osaamisen ja suorituksen johtamisessa sekä henkilöstöjohtamisessa ja esihenkilötyössä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 23, 24, 25.)

Usein korkea palkka houkuttelee uusia työntekijöitä, mutta houkuttelu ja sitouttaminen ovat kaksi eri asiaa. Yritys, joka pyrkii sitouttamaan uutta työntekijää houkuttimilla, luo kannustinloukun, josta kärsii lähinnä yritys itse. Yritys rekrytoi työntekijän, joka on hakenut työtehtävään isomman palkan toivossa, palkkaa ja perehdyttää hänet. Yritys kuitenkin kärsii tappiota tehdystä rekrytoinnista ja perehdytyksestä, kun työntekijä ei koe palkkaa enää houkuttelevana ja päättää lähteä yrityksestä. Panostamalla työtehtäviin, työilmapiiriin sekä mahdollisuuteen vaikuttaa oman työn sisältöön yrityksellä on parempi mahdollisuus sitouttaa uusi työntekijä (Kjelin & Kuusisto 2003, 25).

2.4 Organisaation uudistuminen

Mikäli yrityksessä poiketaan perinteisistä perehdyttämisen rooleista, organisaatio voi uudistua uusien työntekijöiden näkökulmien johdosta. Yritys saa arvokasta uutta näkökulmaa käytäntöihinsä ja prosesseihinsa, kun uuden työntekijän rooli muuttuu vastaanottavasta myös antavaksi. Uudet, prosesseille vieraat silmät osaavat tarkastella ja kyseenalaistaa käytäntöjä eritavalla, kuin henkilö joka on noudattanut samaa prosessiohjetta vuosia. Tällainen roolimuuotos on mahdollista ainoastaan, mikäli se lähtee yrityksestä itsestään. Uuttaa työntekijää tulee kannustaa avoimeen palautteen antamiseen ja hänen täytyy tulla kuulluksi heti perehdyttämisen alusta. (Eklund 2020.)

Toinen tapa vaikuttaa positiivisesti organisaation uudistumiseen ja kehittymiseen perehdyttämistilanteissa on vaikuttaa ihmisten välisiin suhteisiin ja yhteistyöhön. Yksittäinen työntekijä ei voi tehdä muutosta organisaatiossa, vaikka hän olisikin saavuttanut uutta, organisaatiota hyödyntävää tietoa tai taitoa. Tästä syystä useissa yrityksissä on käytössä kehitysryhmät tai -tiimit. Tiimeissä jäsennetään

ja järjestetään esille tuotuja ideoita, ongelmia ja ratkaisuja sekä uusia toimintamalleja ja -tapoja. (Kjelin & Kuusisto 2003, 29 & 31.) Mikäli organisaatiossa on tyypillistä pitää kehitysideat itsellään tai esitettyjä uusia ideoita toistuvasti jätetään kuulematta, ei organisaatio voi uudistua. Uudistumiselle ei myöskään ole mahdollisuutta, mikäli organisaation sisällä ei osata työskennellä tiimissä. Yritys voi siis alusta alkaen, jo perehdytys vaiheessa, tukea ja kannustaa tiimityöskentelyyn sekä luoda kanavia henkilöstön väliselle kommunikaatiolle ja yhteistyölle. Tästä syystä sekä kyselytutkimuksen aineiston pohjalta kehitysehdotuksissa kannustetaan hyödyntämään tiimityöskentelyä osana perehdytyksiä.

2.5 Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus

Kun perehdytysprosessin suunnittelee ja raportoi kerran huolellisesti, on tulevat perehdytykset helpompi toteuttaa sekä vaativat vähemmän resursseja. Kerran hyvin suunniteltua perehdytys suunnitelmaa on myös helpompi päivittää ja muokata, kuin aina suunnitella uudestaan alusta.

Kussakin perehdytyksessä käytettävän perehdyttämissuunnitelman tulisi pohjautua tietoon siitä, minkälaista ryhmää tai ihmistä perehdytetään ja minkälaiseen tehtävään (Kangas & Hämäläinen 2007, 6). Esimerkiksi tarvittaessa töihin kutsutavan ja kokoaikaisen työntekijän työtehtävien laajuus voi olla hyvinkin erilainen ja tämä tulee ottaa huomioon perehdytyksen aikataulussa, toteutustavassa ja sisällössä. Myös uuden työntekijän lähtötaidot vaikuttavat perehdytykseen ja voivat olla hyvinkin erilaisia, vaikka työkokemus tai koulutus olisivat samat. Jotta työntekijälähtöinen perehdytys olisi mahdollista perehdytys suunnitelma on rakennettu helposti muokattavaksi kullekin perehdytettävälle sopivaksi.

Perehdyttämisen ensisijainen tavoite on oppiminen sekä uuden työntekijän saaminen itsenäiseen työhön ja osaksi työyhteisöä mahdollisimman pian. Jokaisessa työyhteisössä ja työtehtävässä tämä vaatii eri määrän perehdyttämistäpahtumia ja aikaa. Perehdyttämiselle tulee asettaa konkreettinen tavoite, joka palvelee niin yritystä, perehdyttäjää kuin perehdyttäjääkin (Kangas & Hämäläinen 2007,6). Ilman kunnollista suunnittelua konkreettisia tavoitteita ei voi asettaa

vaan asetetut tavoitteet ovat tällöin suuntaa-antavia. Perehdytykseen käytettävä aika tulee suunnitella huolellisesti ja muuttaa tarvittaessa, jopa perehdytysjakson aikana. Ilman suunnittelua toiselle asiakokonaisuudelle voidaan varata liian paljon aikaa tai toiselle liian vähän. Perehdyttämisyksikön suunnittelun myötä yrityksen on helpompi hahmottaa perehdyttämiseen tarvittava kokonaisaika, sekä määrittää konkreettiset aikatavoitteet jokaiselle perehdytyskokonaisuudelle. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6.) Perehdytyksen tavoitteiden toteutumista on hyvä seurata, jotta perehdyttämissuunnitelmaa voidaan muokata tulevaisuuden perehdytystilanteita varten.

Ennen varsinaisen perehdyttämisen alkamista tulee suunnitella, kenen vastuulla on mikäkin opetettava asiakokonaisuus sekä niiden sisältö rajauksineen. Lisäksi tulee suunnitella opetustapa. Tarvittavat välineet tulee hankkia ja niiden toimivuus tulee tarkistaa, jotta opetustilanteessa vältytään ei toivotuilta yllätyksiltä ja viivästyksiltä. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6.)

Onnistunut perehdytys vaatii perehdyttäjältä hyvää ammattitaitoa, motivaatiota sekä opettamistaitoa (Kangas & Hämäläinen 2007, 6, 14). Perehdytys, jonka suorittaa työntekijä, joka on vasta itsekin opettelemassa perehdytettävää asiaa ei ole suotavaa, vaikka perehdyttäjällä olisikin yleistä taitoa opettaa asioita. Toisaalta paras valinta perehdyttäjäksi ei myöskään ole työntekijä, joka ei halua perehdyttää tai koe osaavansa sitä, vaikka olisikin todella taitava työssään, sillä perehdyttäjän motivaatio korreloituu perehdytystilanteeseen. Perehdyttäjän ammattitaito, motivaatio sekä taito esittää ja selittää uudelle työntekijälle opetettavaa asiaa vaikuttavat suoraan verrannollisesti perehdytyksen onnistumiseen ja oppimiseen.

Perehdytysprosessi alkaa jo ennen uuden työntekijän ensimmäistä päivää. Perehdyttäjät suunnittelevat perehdyttämistäpahtumaa, esihenkilö kokoaa työhön tarvittavia välineitä uutta työntekijää varten ja suunnittelee ensimmäisen päivän askeleet. (Kangas & Hämäläinen 2007, 9.)

Ensimmäisenä päivänä uusi työntekijä tutustuu esihenkilöön, työyhteisöön, työpaikkaan (Kangas & Hämäläinen 2007,9). Uusi työntekijä on saattanut tutustua jo jonkin verran uuteen esihenkilöönsä haastattelun aikana ja työsopimuksen al-lekirjoitustilanteessa. Työyhteisö sekä työpaikka ovat usein kuitenkin aloittavalle työntekijällä ensimmäisenä päivänä täysin vieraita.

Opetusta vahvistaa se, jos perehdytettävä kokee ilmapiirin sekä perehdyttäjät kannustaviksi ja turvallisiksi. Tämä lisää vuorovaikutusta opetuksen aikana kuin sen jälkeenkin. Varinaisen oppimisen kannalta on tärkeää luoda perehtyjälle kokonaiskuva perehdytettävästä asiasta. Oppiminen tehostuu, kun kokonaisuus jaetaan mahdollisimman pieniin osiin, opetus on osallistavaa ja oppijalle kerrotaan syy-seuraussuhteista. (Kangas & Hämäläinen 2007, 15.)

Opetettavaa asiaa tai taitoa tulee harjoitellaan käytännössä uudelle työntekijälle sopivan tahtiin, opettajan tuella (Kangas & Hämäläinen 2007,15). Ihminen ei lähtökohtaisesti opi asioita pelkän perehdyttämisen kautta, asiakokonaisuuksista puhumattakaan. Aika, jonka ihminen tarvitsee oppiakseen asian vaihtelee ja siksi perehdytykset tulisi suunnitella ottaen huomioon perehdytettävä henkilö.

2.6 Perehdytysmalli

Henkilöstölähtöisen kehittämismallin tarkoitus on, että jokainen työntekijä on kehittäjä, jolloin muutokset lähtevät työntekijästä itsestään. Tällöin muutoksen johtaminen on alhaalta, työntekijöistä, ylöspäin konsernin johtoon, suuntautuvaa. (Auvinen, S & Auvinen, V & Heiniö, M & Kärki, S & Lyyra, S & Mattila, K & Nousiainen, L & Porevuo, M & Vähätiitto, H 2014, 17-18.) Yrityksen henkilöstö pääsi kyselylomakkeeseen vastaamisen kautta vaikuttamaan laajasti uuteen perehdytys suunnitelmaan. Henkilöstö on motivoituneempi toteuttamaan muutoksia, mikäli he itse pääsevät vaikuttamaan muutoksien sisältöön.

Perehdytys suunnitelma Tutkimus ja siitä saadun aineiston pohjalta laadittu perehdytys suunnitelma ovat henkilöstölähtöisen mallin mukaisesti suunniteltuja. Yrityksen henkilöstöhallinnon palveluita tuottavien tiimien henkilöstö työskentelee päivittäin tiiviissä yhteistyössä myös uuden työntekijän perehdytysjakson aikana. Perehdytys on ensimmäistä päivää lukuun ottamatta tiimien työntekijöiden vastuulla. Tuottavuudelle ja prosessin kehitykselle on kannattavaa, että muutos tapahtuu henkilöstölähtöisesti.

3 TUTKIMUSOTE

3.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Kyselytutkimus toteutettiin marraskuussa 2022. Yritys oli palkannut syyskuussa 2022 usean uuden työntekijän työskentelemään henkilöstöhallinnon palveluita tuottaviin tiimeihin. Perehdytettävien ryhmäkoko oli poikkeuksellisen suuri ja tämä osaltaan toi hankaluutta perehdyttämiseen. Myös työtilanne yrityksessä kyseisenä ajankohtana oli erityisen kiireinen. Työntekijöillä oli kädet täynnä töitä. Uudet työntekijät vasta opettelivat työtä askel kerrallaan, eivätkä he vielä juurikaan helpottaneet työtilannetta tuottavalla työllä. Sen sijaan varsinaisen työn lisäksi osaavan henkilöstön tuli löytää aikaa myös uusien perehdyttämiseen ja neuvomiseen.

Koska tämän opinnäytetyön tuloksena luotu perehdytysuunnitelma on tarkkaan määritellylle taholle suunniteltu ja rajattu henkilöstöhallinnon palveluita tuottavien tiimien käyttöön, oli välttämätöntä kartoittaa kohdeyleisön ajatuksia ja tarpeita liittyen perehdyttämiseen. Näitä ajatuksia ja tarpeita kartoitettiin lähettämällä kaikille henkilöstöhallinnon palveluita tuottavien tiimien jäsenille kysely, johon vastaaminen oli vapaaehtoista.

3.2 Tutkimusmenetelmä

Kyseessä on tapaustutkimus, sillä tutkimus keskittyi tutkimaan vain yhtä tapahtumakokonaisuutta syvällisesti (Tapaututkimus 2015). Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, mutta lähetetty kyselylomake sisälsi myös määrälliselle tutkimukselle tyypillisiä monivalintakysymyksiä. Tutkimukseen valittiin laadulliset menetelmät, sillä perehdyttämisen prosessin nykytilaa haluttiin selvittää syvemmin. Erityisen tärkeää tutkimuksessa oli antaa tilaa tutkimukseen vastanneiden ajatuksille ja mahdollisille kehitysideoille (Kvalitatiivinen tutkimus n.d.). Tämänkaltaisen vapaan palautteen antaminen ei olisi ollut mahdollista, mikäli tutkimus

olisi toteutettu määrällisin keinoin. Tutkimukseen osallistunut kohderyhmä oli tarpeeksi pieni, jotta laadullisin menetelmin kerätty aineisto ei kasvanut liian suureksi massaksi sen johdonmukaista analysointia varten. (Laadullinen tutkimus 2021.)

Tutkimuksen lähtökohtana ja hypoteesina on oletus siitä, että henkilöstöhallinnon palveluita tuottavien tiimien perehdytysprosessissa, kuten materiaaleissa ja käytännöissä, on parannettavaa. Parannettavien asioiden laajuuteen tai syyhyn hypoteesi ei ota kantaa. Tutkimuskysymyksen ratkaisemiseksi tutkimuksessa painotetaan prosessikohtaisia elementtejä. Vähemmälle painotukselle jäi inhimilliset elementit, kuten henkilöstön tieto- ja taitotaso tai yksilöiden halu kehittyä perehdyttäjänä. (Tutkimuksen suunnittelu 2021.)

3.3 Aineisto

Tutkimus tuotti aineiston, joka koostui tutkimuskyselyn vastauksista. Aineiston sisältämän tiedon pohjalta rakentui yrityksen henkilöstöhallinnon palveluita tuottavien tiimien työntekijöiden tarpeita vastaava perehdytysuunnitelma. Uudessa suunnitelmassa on otettu huomioon mahdollisimman monipuolisesti tutkimuskyselyn vastauksissa esille nostettuja epäkohtia ja ratkaisuehdotuksia sekä säilytetty toimivaksi koettuja elementtejä.

Tutkimuskysely toteutettiin Google Forms-lomakkeella. Forms-lomake tallentaa vastaukset reaaliajassa ja tuo vastaukset käsittelemättömänä tutkijan analysoitavaksi (Google Forms n.d.).

Google Forms-ohjelma analysoi tutkijan halutessa kysymykset, joissa on valmiit vastausvaihtoehdot. Forms analysoi monivalintakysymyksiä vastaukset ympyräkaavio muotoon prosentuaalisesti. Avoimien kysymysten analysointi jäi tutkijalle itselleen. Tutkimuksen tuloksia muutettiin mahdollisuuksien mukaan numeeriseen muotoon, mutta kaikkea tutkimuksen laadullisin keinoin kerättyä aineistoa ei voida esittää numeroina. Tämän kaltainen laadullinen aineisto tuloksissa on avattu tekstin muodossa.

4 KYSELYTUTKIMUKSEN SISÄLTÖ JA TULOKSET

4.1 Tutkimuksen sisältö

Henkilöstöhallinnon palveluita tuottavien tiimien jäsenille lähetetty kyselylomake koostui monivalintakysymyksistä, yhden vastauksen kysymyksistä sekä avoimista kysymyksistä. Kaikki kysymykset ovat nähtävillä liitteessä 1. Kysely oli rakennettu niin, että vastaajan tuli valita kyselyn alussa millaisessa roolissa on toiminut viimeisen puolen vuoden aikana, kuten kuvasta 1 ja liitteestä 1 voi nähdä. Vastauksen perusteella kyselystä avautui roolia koskevat kysymykset. Kyselyyn vastaaminen oli muilta osin täysin anonyymi. Kysely sisälsi viidestä kymmeneen kysymystä, riippuen valitusta roolista. Jokaisen kyselyn lopussa oli kenttä, johon kyselyyn vastannut halutessaan pystyi kirjoittamaan mitä tahansa asioita liittyen perehdyttämiseen tai jokapäiväiseen työntekoon. Näin varmistettiin sen, että henkilö pystyi ottamaan kantaa asioihin, joista ei ollut kysymystä kyselyssä.

Valitse yksi. Olen viimeisen puolen vuoden aikana ollut... *

- perehdytettävä
- perehdyttäjä
- molempia
- en kumpaakaan

KUVA 1. Vastaajan roolin selvittäminen

Kysymykset oli kohdistettu roolivalinnan mukaan tietyille kohdeyleisölle ja olivat pääasiassa erilaisia. Kyselyssä kuitenkin kysyttiin kaikilta vastanneilta muutama identtinen kysymys roolista riippumatta. Tällaisia kysymyksiä olivat sellaiset, jotka ottivat kantaa perehdytysjärjestykseen tai tapaan perehdyttää tiettyjä asioita. Perehdytettävien asioiden loogiseen hahmottamiseen henkilön tarvitsee tietää perehdytettävät kokonaisuudet sekä niiden vaikutus päivittäiseen työskentelyyn. HR palveluita tuottavien tiimien työ on karkeasti jaettavissa rekrytointi- ja työsuhteipalveluihin. Perehdytysjärjestystä kartoitettiin näiltä työn osa-alueilta erikseen.

Jokainen tiimien jäsen tekee päivittäin töitä heille perehdytettyjen taitojen kautta, joten roolilla ei olisi merkitystä vastatessa kuvassa 2 esitettyihin kysymyksiin ja siksi ne kysyttiin jokaiselta vastaajalta.

Työsuhte palvelut: *

Mikä perehdytysjärjestys toimisi parhaiten?

1.työvuorot 2. palkkaukset/muutokset & puitesopimukset 3. työsuhteen päättymisen

1. palkkaukset/muutokset & puitesopimukset 2. työsuhteen päättymisen 3. työvuorot

1. palkkaukset/muutokset & puitesopimukset 2. työvuorot 3. työsuhteen päättymisen

Muu...

Valitse se kumman koet toimivammaksi, oppimisen ja tehokkuuden näkökulmasta, perustele miksi ja miksi ei: *

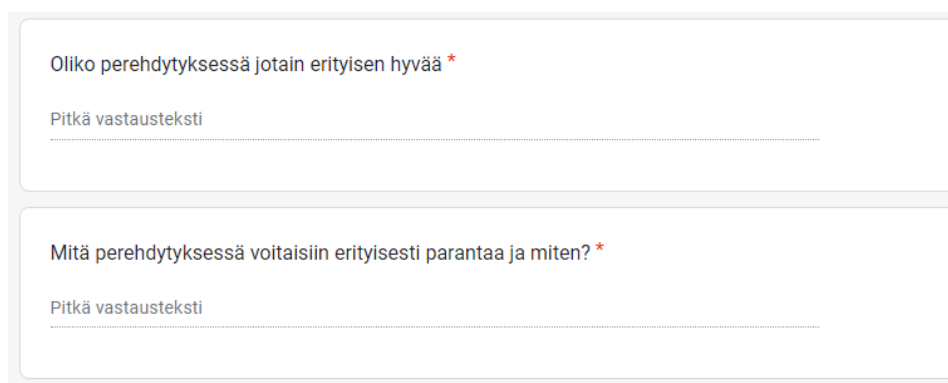
a) **erillinen järjestelmä perehdytys**; henkilötietojärjestelmä perehdytetään ennen palkkauksien perehdyttämistä, jolloin palkkauksien perehdyttämisessä keskitytään vain palkkaukseen

b) **järjestelmän käyttö perehdytetään siinä asiayhteydessä, missä järjestelmää käytetään**; henkilötietojärjestelmän käyttö perehdytetään samalla, kun sitä käytetään palkkauksen työssä.

Pitkä vastausteksti

KUVA 2. Roolista riippumattomat kysymykset

Kuvassa 3 on nähtävillä esimerkki avoimista kysymyksistä, jotka esitettiin perehdytettävän sekä molempien-roolin valinneille. Perehdyttäjän-roolin valinneille kysymys oli muotoiltu niin, että kysymys kartoitti mitkä asiat perehdyttämistapahtumassa kaipaavat muutosta ja mitkä jo toimivat.



Oliiko perehdytyksessä jotain erityisen hyvää *

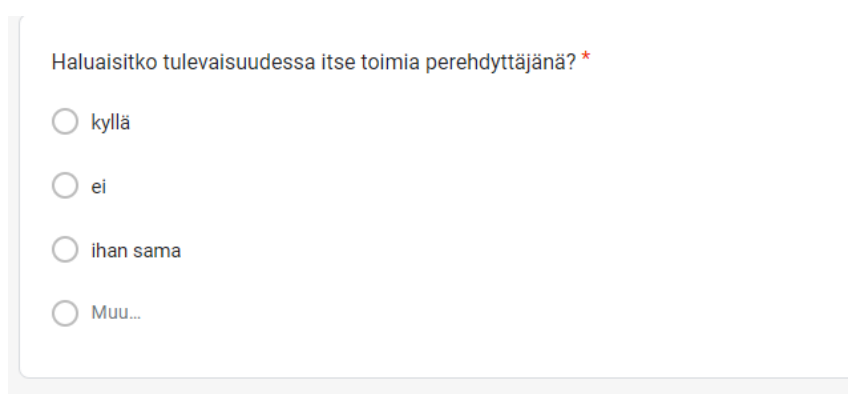
Pitkä vastausteksti

Mitä perehdytyksessä voitaisiin erityisesti parantaa ja miten? *

Pitkä vastausteksti

KUVA 3. Esimerkki avoimesta kysymyksestä.

Kysely sisälsi kuvan 4 mukaisen kysymyksen, jonka tarkoitus oli kartoittaa työntekijöiden motivaatiota toimia perehdyttäjänä tulevaisuudessa. Kysymys esitettiin kaikille vastanneille roolista riippumatta.



Haluaisitko tulevaisuudessa itse toimia perehdyttäjänä? *

kyllä

ei

ihan sama

Muu...

KUVA 4. Kysymys perehdytyshalukkuudesta.

4.2 Tutkimuksen tulokset

Kysely lähetettiin 40:lle henkilöstöhallinnon palveluita tuottavien jäsenelle. Kyselyyn vastasi 29 henkilöä, jolloin vastaus prosentti oli 72,5 %. Yrityksen henkilöstöhallinnon työntekijät jakautuvat kahteen henkilöstöhallinnon palveluita tuottavaan tiimiin. Yrityksessä on useita erialan yhtiöitä, jotka jakautuvat kahden tiimin kesken. Muutoin tiimien työnkuva tai -tehtävät eivät olennaisesti poikkea toisistaan. Tiikeri tiimistä vastanneita oli 16 henkilöä, kun Seepra tiimistä vastauksia tuli 13:ta henkilön toimesta. Vastausjakaumaan vaikuttaa varmasti se, että Tiikeri tiimi on hieman isompi kuin Seepra tiimi. Jakaumaa voi selittää myös se, että

kyselyn lähettänyt henkilö työskentelee Tiikeri tiimissä, jossa opinnäytetyöprojek-
tista on tiedotettu sen alusta asti. Tiikeri tiimissä on myös aloittanut lyhyen ajan
sisällä useampi uusi työntekijä, kuin Seepra tiimissä.

Roolijakaumaa vastanneiden kesken voi tarkastella kuvasta 5. Kysymyksen tu-
loksista voi huomata, että uudet työntekijät ovat olleet aktiivisia vastaamaan ky-
selyyn, sillä 38 % vastanneista on viimeisen puolen vuoden aikana olleet pereh-
dytettäviä. Tuloksista voi havaita myös sen, että perehdyttävät siirtyvät nope-
asti perehdyttämään sillä, yli kolmekymmentä prosenttia vastaajista on puolen
vuoden aikana ollut sekä perehdytettävä, että perehdyttäjä.



KUVA 5. Rooli jakauma vastanneiden kesken.

Jokaiselta roolista riippumatta kysyttiin mitä hyvää ja mitä parannettavaa pereh-
dytyksessä sen nykytilanteessa on. Vastauksiin vaikutti se, missä roolissa vas-
taaja on työskennellyt. Perehdytettävät arvioivat perehdytystä, sen sisällön ja pe-
rehdyttäjien kautta. Perehdyttäjät taas arvioivat perehdytystapahtumaa oman
suorituksen, yleisen toimivuuden ja työn palvelevuuden kautta.

Perehdytyksen nykytilaa sekä yrityksessä kyselyn aikana vallinneita olosuhteita
kuvastaa se, että vastaukset kysymykseen mitä perehdytyksessä voisi parantaa,
olivat huomattavasti pidempiä ja asiarikkaampia, kuin vastaukset kysymykseen
mikä perehdytyksessä on toimivaa sen nykytilassa.

4.3 Hyviä asioita perehdytyksessä

Nykyistä tapaa perehdyttää, käymällä ensin ohjeistus läpi kirjallisten OneNote-ohjeiden kautta ja sen jälkeen **käytännön esimerkin** kautta, ohjeita sivussa seuraten, pidettiin hyvänä ja toimivana.

Itse **OneNote- ohjeita** kommentoitiin myös erittäin hyväksi ja kattaviksi. Ohjeista mainittiin myös, että vaikka sisältö on hyvä, joitain ohjeita on vaikea seurata niiden pomppivuuden vuoksi ja joitakin ohjeita on vaikea löytää laisinkaan. Kaikkia tilanteita ja poikkeuksia varten ei ohjeita myöskään ole.

Vastauksissa mainittiin tietyn perehdytyksen onnistuneen, sillä perehdytyksen yhteydessä perehdytettävälle tuli tunne siitä, että perehdyttäjä sekä muut tiimin jäsenet ovat oikeasti valmiita neuvomaan, ohjeistamaan sekä tukemaan uutta työntekijää uudessa asiassa myös perehdytyksen jälkeen. Tämän kaltaista **tarvetta tuelle** sekä kysymyksiin pienellä kynnyksellä vastaamista painotettiin useassa vastauksessa perehdytettävien toimesta.

Perehdyttäjät nostivat hyväksi asiaksi perehdytettävien **aktiivisuuden** perehdytystilanteissa. Samoin perehdytettävät mainitsivat hyvänä asiana sen, jos perehdyttäjä **osallisti** perehdytykseen erilaisilla tehtävillä tai kysymyksillä. Tällaista aktiivisuutta ja osallistamista kaivattiin kuitenkin lisää tulevaisuuden perehdytyksiin.

Perehdytettävät pitivät erityisen hyvänä niitä perehdyttäjiä, jotka jakoivat omia työntekoa helpottavia **taktiikoitaan tai muistiinpanomenetelmiä** perehdytyksen yhteydessä.

4.4 Parannettavia asioita

Lisähuomiota kaipaaviksi asioiksi vastauksissa nostettiin **työaikaseurantajärjestelmä**. Järjestelmän oikeaoppiseen käyttöön toivottiin syväluotaavampaa

opetusta. Myös tikettijärjestelmässä olevien tikkettien kategorisoinnin, tilamuutoksien sekä määräpäivien merkitys työnseurannalle tulisi tuoda paremmin ilmi syy-seuraussuhteiden kautta.

Isona parannettavana asiana koettiin **perehdytysaikataulun** ja erityisesti aikataulun suhteessa tikkettijonon sisältöön nähden. Vastauksissa esille nostettiin se, kuinka joitain työtehtäviä perehdytetään, vaikka kyseisiä töitä ei ole tarjolla toimeksiantojonossa. Tässä tapauksessa perehdytykseen ei saada esimerkki toimeksiantoa, joka ratkaistaan OneNote-ohjeita seuraten. Tällöin perehdytys koostuu pelkästään ohjeiden lukemisesta. Jos tikkettijonossa ei ole perehdytetyn työtehtävän töitä lopputuloksena on se, ettei perehdytyksessä opettuja asioita päästä käytännötasolla opettelemaan, jolloin opetetut asiat ehtivät unohtua ennen kuin perehdytetty pääsee tekemään käytännön töitä. Tämä ei ole yrityksen aikaisemman perehdytysuunnitelman mukaista, mutta tuloksista päätelleen suunnitelman mukainen perehdytysaikataulu ei ole toteutunut. Ratkaisuksi tähän yksi vastaajista ehdotti, että perehdytykset järjestettäisiin töiden aikataulutukseen suunnitellun HR-vuosikellon mukaisesti. Perehdyttäjän roolin valinnut vastaaja huomautti vastauksessaan myös, että usein perehdytykset tulevat sellaiseen hetkeen, jolloin on paljon töitä, stressiä ja painetta. Tällaisissa tilanteissa perehdyttäminen kärsii, koska perehdyttäjällä ei ole tarpeeksi aikaa valmistella perehdytystä tai itse perehdyttämiseen ei voi priorisoida tarvittavaa aikaa.

Usea vastaaja koki, että perehdytysaikataulun lähtökohtana on ollut tarve saada perehdytysjakso päätökseen, samalla uhraten perehdytystehokkuus ja -laatu. Perehdytettävät kokivat, että **perehdytys oli liian tiheästi** työsuhteen alussa, eikä aikaa käytännön opettelulle sekä itsenäiselle työn harjoittelulle jäänyt. 16 vastaajaa 29 koki, ettei uudelle työntekijälle jää tarpeeksi aikaa ja tilaisuuksia harjoitella perehdytettyä asiaa itsenäisesti, ennen seuraavan asiakokonaisuuden perehdyttämistä.

Myös **perehdyttämisyksityksessä** olisi vastaajien kokemuksen mukaan parannettavaa. Perehdytysjärjestyksen kuvailtiin olevan erilainen, jokaisen perehdyttämisyksityksen kohdalla. Suurin syy tähän liene resurssien ohjaus töihin, joita sillä hetkellä on eniten. Ennen kausikrytointeja, kuten joulun- ja kesäkrytoinnit,

aloittavien perehdytys aloitetaan rekrytointiprosessin perehdyttämällä, kun taas rekrytointi kausien ulkopuolella aloittavat saattavat perehtyä ensin työsuhteiden töihin. Tämän opinnäytetyön tuotoksena syntyvä perehdytysuunnitelma tulee rakentumaan niin, että tämänkaltainen perehdyttämislähtökohdan valitseminen on edelleen mahdollista. Nykyistä perehdyttämistä kuvailtiin vastauksissa epäloogiseksi, koska perehdytys ei aina edennyt yksinkertaisesta asiasta vaativampaan, pienistä asioista kohti suurempia kokonaisuuksia tai järjestelmällisesti saman aihepiirin työtehtävissä. Esimerkkinä tästä epäloogisuudesta vastaajat nostivat sen, kuinka työsopimuksien perehdytys tulisi aloittaa TES-työntekijöistä edeten kohti ylempiä toimihenkilöitä sekä kuinka uudet ja uudelleenpalkkaukset sekä työsuhteen muutosasiat tulisi perehdyttää erillisinä kokonaisuuksina nykyisen yhdistetyn mallin sijaan

Perehdytystä kuvailtiin **turhauttavaksi ja sekavaksi**. Syyksi tähän kerrottiin, että lähes kaikki perehdytyksessä tuntui olevan vähän sinnepäin eikä perehdytyksiä juurikaan suunniteltu etukäteen. Esimerkiksi mainittiin järjestelmien käyttöoikeuksien puuttuminen lähes kaikista järjestelmistä perehdytyksen alussa, kuinka lähes aina perehdyttäjä ei tiennyt mitä oli jo perehdytetty sekä sen, että ohjeita läpikäydessä perehdyttäjät huomasivat virheitä työtehtävän OneNote-ohjeissa ja totesivat vain, että tieto on vanhaa eikä näin enää toimita.

Vastauksissa huomautettiin myös siitä, kuinka kaikkiin töihin **ei tarjota perehdytystä**. Esimerkiksi tästä nostettiin osa työvuoroista, kuten päivystysvuoro.

4.5 Muut huomautukset

Niin jo toimivissa perehdytyksen piirteissä, kuin parannettavissakin mainittiin yhteensä jopa 23 kertaa **esimerkkien ja mallitapausten** tärkeys. Niitä perehdytyksiä, joissa käytettiin esimerkkejä ja mallitapauksia OneNoten-ohjeistuksen lisäksi kuvailtiin onnistuneiksi. Toisaalta taas vastaajat kokivat, että esimerkkejä ja mallitapauksia ei ollut tarpeeksi, monissa perehdytyksissä ei niitä käytetty lainkaan. Vastaajien näkökulmasta mallitapausten puuttuminen johtui mahdollisesti seuraavista syistä:

- Perehdytyksiä järjestettiin aikana, jolloin työjonossa ei ollut perehdytettävän asian töitä.
- Tiimin jäsenet perehdyttäjää lukuun ottamatta eivät tiedäneet mitä perehdytyksiä kuluvalle viikolla tulisi järjestämään, eivätkä tästä syystä osanneet ohjata mahdollisia esimerkkitoimeksiantoja perehdyttäjän vastuulle vaan ratkoivat ne itse
- Tilanteeseen riippumattomia esimerkkejä tai esimerkkihenkilöitä ei ole koodattu järjestelmiin.

Lähtökohtaisesti **useamman perehdyttäjän** käyttämisestä pidettiin hyvänä tapana toimia. Kun perehdytys tapahtuu yli tiimirajojen ja useamman perehdyttäjän toimesta, perehdytettävät oppivat tuntemaan tiimien jäseniä jolloin myös avun pyytämisen kynnyks madaltuu. Useamman perehdyttäjän käyttämisessä nähtiin myös monia epäkohtia ja parannettavia asioita. Vastauksissa mainittiin, että kun perehdyttäjiä oli useampi, perehdyttäjät eivät olleet selvillä siitä, mitä perehdytettäville oli jo opetettu. Tämä johtunee siitä, että perehdytettävien asiakokonaisuuksien rajat ovat olleet häilyvät eivätkä perehdyttäjät ole tiedäneet tarkalleen, mitä edellinen perehdyttäjä on perehdyttänyt ja mitä ei. Koska samoja järjestelmiä käytetään erilaisissa työtehtävissä, perehdytettävät kokonaisuudet eivät voi tulevaisuudessakaan olla tarkkaan rajattuja. Uskoisin, että tämä ongelma olisi ratkaistavissa, mikäli tiimien jäsenet yhdessä tekisivät perehdyttämisen ohjeet. Ohjeet voisivat esimerkiksi sisältää liitteessä 2 lueteltuja asioita. Vastauksissa nostettiin esille myös se, että vaikka perehdyttämisvastuun jakaminen on hyvä asia, ei perehdyttämiseen kuitenkaan kannattaisi painostaa, sillä perehdyttäjän motivaatio ja aito halu opettaa ja neuvoa välittyy perehdytyksen laatuun. Kaikki eivät myöskään luontaisesti sovi perehdyttäjiksi, sillä perehdyttäminen vaatii perehdytettävän rooliin asettumista, kärsivällisyyttä ja taitoa selittää asioita sekä niiden syy-seuraussuhteita. Vastauksissa monesti nostettiin esille, että joistain perehdyttäjistä huomaisi, kuinka heillä ei varsinaisesti ole aikaa tai kiinnostusta seurata oppimista ja vastata kysymyksiin perehdytyksen aikana tai sen jälkeen.

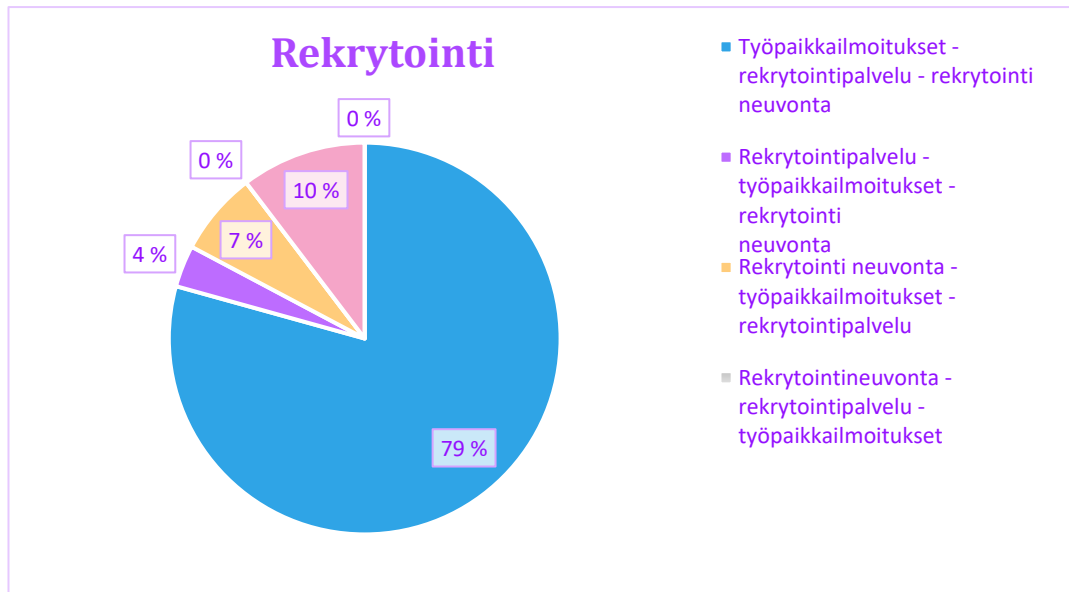
Henkilöstöhallinnon palveluita tuottavien tiimien työ on hybridityötä eli töitä tehdään vaihtelevasti toimistolla sekä etänä. Tästä syystä useimmat **perehdytykset**

järjestetään etäyhteyden kautta Teams-sovelluksen avulla. Perehdyttäjän roolissa vastannut mainitsi tämän toimivaksi tavaksi perehdyttää, sillä sovellus mahdollistaa näytön jakamisen ja katkeamattoman puheyhteyden. Perehdytettävän roolissa vastannut tarttui samaan asiaan, mutta toivoi perehdytyksiä enemmän paikan päällä. Perehdytettävä koki, että perehdytyksen tapahtuessa paikan päällä perehdytettävän on helpompi keskeyttää ja kysyä. Vastavuoroisesti perehdyttäjän olisi helpompi lukea tilannetta ja varmistaa, että perehdytettävät pysyvät opetuksessa mukana ja lähtökohtaisesti ymmärtävät perehdytettävän asian.

4.6 Perehdytys järjestys

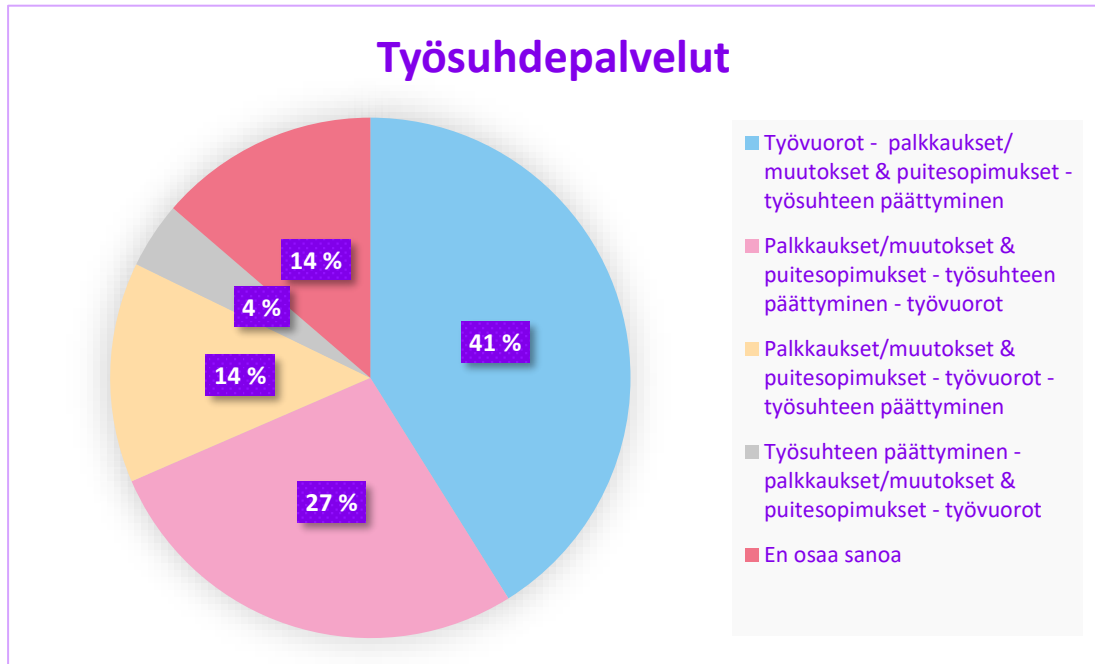
Kyselyssä kartoitettiin vastanneiden kokemusta parhaasta perehdytysjärjestyksestä rekrytoinnin sekä työsuhdepalveluiden osalta.

Rekrytoinnin osalta 79 % vastanneista koki parhaaksi perehdytysjärjestykseksi sen, että uudelle työntekijälle perehdytetään ensimmäisenä työpaikkailmoitusten luomisen, toisena rekrytointipalvelun sisällön ja viimeisenä rekrytointineuvonnan asiat. Vaihtoehdot rekrytointipalvelu, työpaikkailmoitukset, rekrytointineuvonta ja rekrytointineuvonta, työpaikkailmoitukset, rekrytointipalvelu sekä työpaikkailmoitukset, rekrytointineuvonta, rekrytointipalvelu saivat kannatusta 10 % tai alle kaikista vastanneista. Kuten Kaaviosta 1 näkee kukaan vastanneista ei pitänyt rekrytointineuvonta, rekrytointipalvelu, työpaikkailmoitukset, järjestystä hyvänä järjestyksenä perehdyttää rekrytointiin liittyviä asiakokonaisuuksia.



KAAVIO 1. Rekrytoinnin perehdytysjärjestys

Työsuhdepalveluiden osalta vastanneiden näkemys jakautui huomattavasti enemmän verrattaessa rekrytointipalveluiden tuloksiin. Kuten kaaviossa 2 on esitetty, 41 % vastanneista koki parhaaksi työsuhdepalveluiden perehdytysjärjestykseksi, että uudelle työntekijälle perehdytetään ensimmäisenä jokaisella työntekijällä kiertävät työvuorot, toisena erilaiset työsopimukset ja työsuhteen hallinnan asiat ja viimeisenä työsuhteen päättymisen työtehtävät. Toiseksi suosituin järjestys vaihtoehto oli työsopimukset ja työsuhteen hallinnan asiat, työsuhteen päättymisen työtehtävät, työvuorot. Jopa 14 % vastaajista vastasi, ettei osannut sanoa, mikä järjestyksistä olisi toimivin, kun taas rekrytoinnin puolella kaikki vastanneet kokivat järjestyksistä jonkun paremmaksi kuin muut.



KAAVIO 2. Työsuhte palveluiden perehdytysjärjestys

4.7 Järjestelmä perehdytys

HR-specialist käyttää Yrityksessä useita erilaisia järjestelmiä toteuttaessaan rekrytointeja tai ratkaistessaan työsuhte palveluiden toimeksiantotikettejä. Perehdytysjakson aikana työntekijän tulisi oppia käyttämään kaikkia tarvittavia järjestelmiä joustavasti ja ohjeistuksen mukaisesti. Koska järjestelmät ovat välttämätön osa työn tekoa, kyselyyn vastaajia pyydettiin ottamaan kantaa myös järjestelmien perehdyttämiseen.

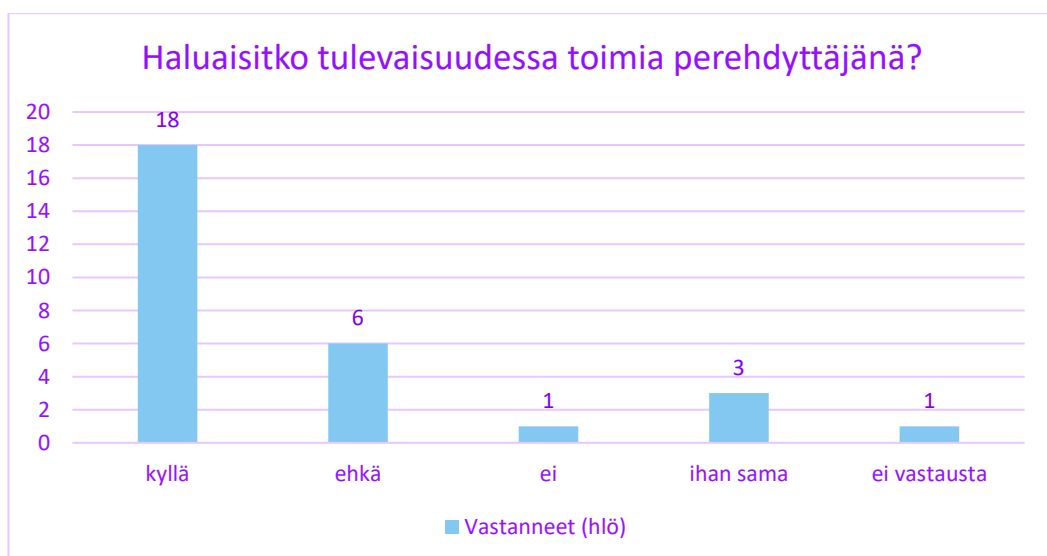
Kuten kaaviosta 3 voi nähdä, vastauksissa ei ollut suurta hajontaa järjestelmä perehdytyksen toteuttamistavassa. 45 % vastaajista koki erillisen järjestelmä perehdytyksen toimivana, kun taas 52 % koki, että järjestelmä on järkevintä perehdyttää siinä asia yhteydessä, missä järjestelmää käytetään. 38 % erillisen järjestelmä perehdytyksen vastanneista painottivat vastauksessaan, että uudelta työntekijältä ei voi järjestelmäperehdytyksen jälkeen olettaa osaamista järjestelmän käytössä, vaan perehdyttämistä tulee systemaattisesti jatkaa vielä asiayhteyden perehdyttämisen yhteydessä.



KAAVIO 3. Järjestelmä perehdytys

4.8 Perehdyttämishalukkuus

Kuten kaaviosta 4 voidaan huomata perehdyttämishalukkuus on suhteellisen korkea vastaajien keskuudessa. Jopa 18 vastaajaa haluaisi toimia tulevaisuudessa perehdyttäjänä ja kuusi vastaajaa kokee jonkin näköistä halua perehdyttämiseen. Vain yksi vastaaja, rooliltaan perehdytettävä, koki ettei halua toimia perehdyttäjänä tulevaisuudessa. Kysymykseen saapui 28 kappaletta vastauksia.



KAAVIO 4: Perehdyttämishalukkuus

Ehkä-vaihtoehdon vastanneista osa painotti sitä että, jos uusia työntekijöitä saapuu usein he eivät halua olla mukana jokaisessa perehdytysjaksossa, vaan perehdyttävät mieluummin silloin tällöin. Toinen minkä osa ehkä-vaihtoehdon vastanneista koki tärkeänä oli se, että saa päättää mitä perehdyttää, jotta osaa itse tarvittavalla tasolla perehdyttävän asian.

Kyselyn vastauksissa huomautettiin, että vakituisten työntekijöiden tulisi saada koulutusta perehdyttämiseen, jotta perehdyttämisen laatu varmistettaisiin. Yrityksen kannalta ei kaikissa tapauksissa ole kannattavaa kouluttaa koko henkilöstöä. Koko henkilöstön kouluttamisen sijaan koulutus voidaan tarjota esimerkiksi halukkaille tai usein perehdyttävälle henkilölle.

5 TULOSTEN SOVELTAMINEN PEREHDYTYSSUUNNITELMASSA

5.1 Ennen perehdytysjakson alkua huomioitavat asiat

Tutkimuksen tulosten pohjalta olisi suositeltavaa, että perehdytysjakson ajaksi määritettäisiin henkilö, jonka työmäärää kevennetään selvästi. Määritellylle henkilölle jää aikaa seurata oppimista ja olla tukena uuden työntekijän oppiessa uusia työtehtäviä. Tällaisesta järjestelystä on erityistä hyötyä, mikäli perehdytysjaksolla on yhtäaikaaisesti useita uusia työntekijöitä. Näin uudelta työntekijältä poistetaan tunne siitä, että perehdytetty asia tulisi osata ja hallita yhden perehdyttämiskerran pohjalta. Järjestelyn myötä, apua on saatavilla pienemmällä kynnyksellä ja nopeammin. Sitä mukaa, kun uusi työntekijä kehittyy kohti itsenäistä työskentelyä myös tukihenkilön aikaa vapautuu enemmän varsinaiselle työlle.

Useampi kyselyyn vastannut koki, että perehdytyksen alkaessa pitäisi perehdyttävälle tuoda paremmin ilmi työtehtävien kokonaisuutta eli yleisesti käydä läpi mitä ollaan seuraavaksi opettelemassa ja mihin asiakokonaisuuteen se kuuluu. Näin uuden työntekijän on helpompi hahmottaa yhteyksiä työtehtävien välillä jo heti perehdytyksen alusta. Myös syys-seuraussuhteiden avaamista toivottiin useassa vastauksessa. Vastaajat kokivat, että ymmärrys siitä, miksi asioita tehdään tiettyjen prosessien mukaan helpottaa prosessin toteuttamista ja vähentää virheitä.

Kuten tutkimuksen tuloksissa kävi ilmi, kyselyyn vastanneet kiinnittivät erityistä huomiota perehdytyksistä puuttuneisiin mallitapauksiin ja harjoittelutoimeksiantoihin. Yksi mahdollinen syy perehdytyksissä käytettävien toimeksiantojen puuttumiseen on, että perehdytys on järjestetty aikana, jolloin työjonossa ei ole perehdyttävän tehtävän töitä. Tästä syystä liitteessä 3 esitetty perehdytys suunnitelma on muotoiltu niin, että jokainen viiva tarkoittaa yhtä asiakokonaisuuden osaa. Näiden asiakokonaisuuksien osien perehdytysjärjestystä voidaan muokata työtilanteen osoittamalla tavalla.

5.2 Järjestelmäperehdytys

Kaikkien työssä tarvittavien järjestelmien käyttöoikeuksien toimivuus on tarkistettava ensimmäisenä työpäivänä tai viimeistään päivää ennen järjestelmäperehdytystä. Järjestelmäperehdytystä ei tulisi toteuttaa, mikäli perehdytettävän järjestelmäoikeudet eivät toimi eikä hän pääse itse kokeilemaan järjestelmän käyttöä perehdytyksen aikana.

Kyselyn vastauksissa ei ollut selvää jakaumaa järjestelmäperehdytyksen toteuttamistavassa. Noin puolet vastanneista kokivat paremmaksi erillisen järjestelmäperehdytyksen, kun toinen puolikas vastanneista kokivat, että järjestelmä on parempi perehdyttää alusta asti siinä yhteydessä, missä järjestelmää käytetään. Vastauksissa nostettiin kuitenkin suuresti esille se, että perehdyttämistä tulee systemaattisesti jatkaa vielä työtehtävän perehdyttämisen yhteydessä.

Tutkimuksen vastausten pohjalta perehdytys suunnitelmassa järjestelmäperehdytykset toteutetaan niin, että isot, moneen työtehtävään kytköksissä olevat järjestelmät sisältävät alkuperehdytyksen sekä jatkoperehdytyksen jokaisen työtehtävän perehdytyksen yhteydessä.

Laajoja järjestelmiä, joissa alkuperehdytyksen lisäksi tulisi suorittaa jatkoperehdytys, ovat tiketti- ja henkilötietojärjestelmät. Rekrytointijärjestelmä on käytettävistä järjestelmistä laajimpien ja tärkeimpien järjestelmien joukossa. Rekrytointijärjestelmän perehdyttämiseen voi silti riittää työtehtävän yhteydessä suoritettu perehdytys, sillä järjestelmää käytetään vain yksittäisten, helposti rajattavissa olevien työtehtävien yhteydessä.

Suppeita järjestelmiä, joissa yksittäinen työtehtävän yhteydessä suoritettava perehdytys riittää, on käytännössä kaikki muut järjestelmät paitsi tiketti- ja henkilötietojärjestelmät. Nykyisessä perehdytys suunnitelmassa on perehdytetty erikseen pienemmistä järjestelmistä puhelin ja chat-järjestelmät. Uudessa perehdytys suunnitelmassa puhelinjärjestelmä perehdytetään aloituspuhelun eli rekrytointipalvelun perehdytyksen yhteydessä tai päivystysvuoron perehdytyksen yhteydessä, kuten myös chat-järjestelmä.

5.3 Rekrytoinnin työtehtävien perehdytys

Ennen rekrytoinnin työtehtävien perehdyttämisen aloittamista uudelle työntekijälle on järjestetty alkuperehdytys tiketti- ja henkilötietojärjestelmistä sekä testattu käyttöoikeuksien toimiminen rekrytointi-, puhelin- sekä videohaastattelujärjestelmissä. Ennen perehdyttämisen aloittamista tulisi perehdyttäjällä olla tiedossa esimerkitapaus perehdyttämiseen, sekä harjoittelukappaleet kullekin perehdytettävälle tai perehtyvistä muodostetulle ryhmälle. Harjoitustoimeksiantoja tulisi olla työpaikkailmoitusten julkaisusta, suppeasta rekrytoinnista sekä laajasta rekrytointipalvelusta. Esimerkitapauksia on hyvä luoda järjestelmiin vain perehdytystilanteita varten. Todellisia toimeksiantoja on suotavaa nimittää perehdyttäjälle perehdytysviikon alkaessa, jotta perehdytystilanteessa on mahdollisuuksien mukaan useita ja erilaisia toimeksiantoja.

Tutkimuksen tulosten pohjalta kaikki perehdyttäminen on suunniteltu aloitettavaksi yksinkertaisemmasta toimeksiannosta kohti laajemman kokonaisuuden toimeksiantoja. Rekrytoinnin perehdyttäminen aloitetaan yksittäisten työpaikkailmoitusten julkaisusta edeten aina rekrytointipalvelun toteuttamiseen ja rekrytointineuvontaan. Kyselyyn vastanneista noin 80 % pitivät kyseistä järjestystä parhaana.

Jokaisen perehdytyksen aluksi tulisi perehdytettävälle kerrata miltä perehdytettävän asian toimeksiantotiketti tuli näyttää, mitkä kategoriat tiketillä tulisi olla ja mitä tietoja toimeksiannon tulisi sisältää. Perehdytyksen lopussa tulisi käydä läpi mille koodille työtehtävä merkataan työaikaseurantajärjestelmässä.

Rekrytoinnin työtehtävien perehdyttäminen suunnitelman mukaan alkaa työpaikkailmoituksen julkaisun perehdytyksestä, johon osallistuu sekä Tiikeri, että Seepira tiimin uudet työntekijät. Rekrytoinnin perehdyttämisen koko ensimmäisen perehtymisviikon perehdytettävien ja perehdyttäjän tai perehdytettävien avuksi määritetyn henkilön vastuulla on rekrytointivuoro. Tämä koskee kuitenkin vain Tiikeri tiimin jäseniä, sillä Seepira tiimissä ei ole rekrytoinnin työvuoroa. Rekry-

tointi vuoron sijaan uusilla Seepra tiimiläisillä on toimialakohtainen työvuoroviikko. Työvuoroviikon myötä perehdytettävälle taataan mahdollisuus itsenäiseen harjoitteluun osaavamman työntekijän tukemana sekä mahdollisimman laaja valikoima työtehtävän toimeksiantoja. Ensimmäisellä viikolla tulisi järjestää myös suppean rekryointipalvelun perehdytys, sekä Seepra tiimissä työskenteleville toimialakohtaisen rekryointipalvelun perehdytys.

Rekrytoinnin työtehtävien perehdyttämisen toisella viikolla keskitytään rekryointipalvelun perehdyttämiseen. Viikolla kaksi perehdytetään työtehtävien yhteydessä rekryointijärjestelmää laajasti sekä videohaastattelujärjestelmä.

Rekrytoinnin työtehtävien perehdyttämisen kolmannella viikolla perehdytetään rekryointipalvelun viimeiset asiat.

Viikolla neljä uudella työntekijällä on jo jonkin asteinen käsitys rekrytoinnin työtehtävistä, jolloin aikaisintaan voidaan perehdyttää rekryointineuvonnan asiat. Muutoin neljäs viikko on varattu itsenäiselle harjoittelulle ja rekryointien edistämiseksi.

5.4 Työsuhdepalveluiden perehdytys

Ennen työsuhdepalveluiden työtehtävien perehdyttämisen aloittamista uudelle työntekijälle on järjestetty alkuperehdytys tiketti- ja henkilötietojärjestelmistä sekä testattu käyttöoikeuksien toimiminen eArkistoon sekä työsuhdepalveluiden aikana perehdytettäviin järjestelmiin. Ennen perehdyttämisen aloittamista tulisi perehdyttäjällä olla tiedossa esimerkkitapaus alkavan viikon perehdytystä varten. Työsuhdepalvelut on huomattavasti laajempi ja monimuotoisempi, kuin rekrytoinnin kokonaisuus ja tästä syystä harjoitustoimeksiantoja voi olla työlästä kerätä kaikkia perehdytyksiä varten. Tästä syystä erityisesti työsuhdepalveluiden osalta perehtymistä varten koodatut esimerkkitapaukset olisivat suotavia ellei välttämättömiä.

Parhaaksi työsuhdepalveluiden perehdytysjärjestykseksi kyselyn vastuksien perusteella muodostui se, että uudelle työntekijälle perehdytetään ensimmäisenä työvuorot, toisena erilaiset työsopimukset ja työsuhteen hallinnan asiat ja viimeisenä työsuhteen päättymisen työtehtävät. Jotta vastauksissa peräänkuulutettu järjestelmällinen eteneminen yksinkertaisimmasta vaikeampaan kokonaisuuteen toteutuisi, perehdytysuunnitelmassa perehdytetään työvuoroista yksi vuoro viikoksi kerrallaan, aloittaen WF-vuorosta.

Jokaisen perehdytyksen aluksi tulisi perehdytettävälle kerrata miltä perehdytettävän asian toimeksiantotiketti tuli näyttää, mitkä kategoriat tiketillä tulisi olla ja mitä tietoja toimeksiannon tulisi sisältää. Perehdytyksen lopussa tulisi opettaa mille koodille työtehtävä merkataan työaikaseurantajärjestelmässä.

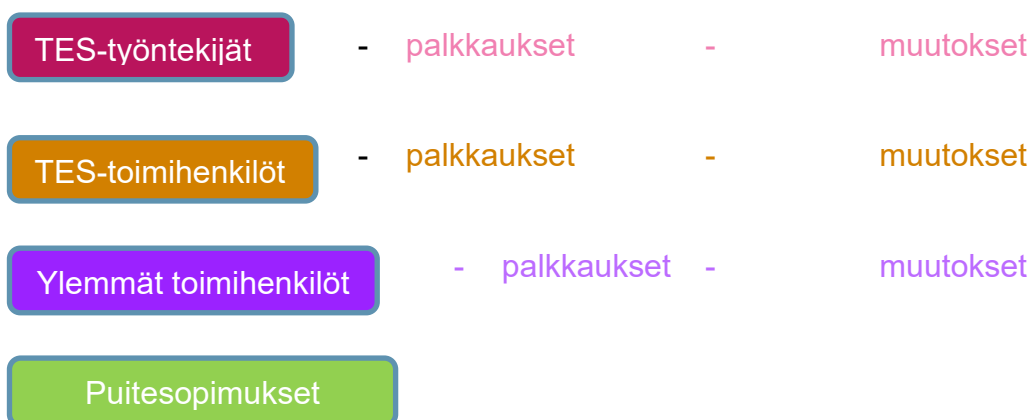
Useimmat työvuorot ovat sisällöltään tarkasti rajattuja ja vaativat itsenäistä osaamista toteutuakseen suunnitelman mukaisesti. Tästä syystä kaikkia työvuoroja ei voida perehdyttää ennen varsinaisten työtehtävien perehdyttämistä ja perusosaamisen kehittymistä. Työvuoroihin kuuluvat päivystys-, WF-, rekrytointi-, adhoc- sekä yhtiökohtaiset työvuorot. Vuorot, joissa työskentelyyn tarvitaan työtehtävien itsenäinen perusosaaminen ovat yhtiökohtaiset, rekrytointin sekä adhoc-vuorot. Työvuorot, jotka ovat yksinkertaisimpia ja perehdytettävissä työvuorokohtaisesti ovat päivystys- sekä WF-vuorot.

Työsuhdepalveluiden työtehtäviin kuuluu erilaisten työsopimusten laatiminen ja arkistointi, työsuhteen hallinnan työtehtävät sekä työsuhteen päättymisen työtehtävät.

Työsopimukset jakautuvat kolmeen pää kategoriaan; TES-työntekijöiden sopimukset, TES-toimihenkilöiden sopimukset sekä ylempien toimihenkilöiden sopimukset. Kaikissa näissä kategorioissa on kolme erilaista prosessia työsopimuksen laatimiseen riippuen työntekijän työsuhteen tilasta yrityksessä sopimuksen laatimisen hetkellä:

- palkkaus
- uudelleen palkkaus
- työsopimuksen muutos.

Kyselytutkimuksessa vastaajat pitivät TES-työntekijöiden työsopimusasioita yksinkertaisimpana ja täten toivoivat, että ensimmäisenä perehdytettäisiin TES-työntekijöiden työsopimuksien laatiminen sekä työsopimuksen muutoksen prosessi. Seuraavaksi perehdytettäisiin TES-toimihenkilöiden työsopimusasiat ja viimeisenä ylempien toimihenkilöiden työsopimusasiat. Perinteisten työsopimusten lisäksi yrityksessä laaditaan myös puitesopimuksia kaikille työntekijäryhmille. Puitesopimuksia hyödynnetään poikkeustilanteissa. Perehdytys suunnitelmassa puitesopimusten perehdyttäminen on sopimusasioista viimeisenä, mutta perehdytyksen voi sijoittaa työsuhteiden palveluiden perehdytyksessä yritykselle parhaiten sopivaan ajankohtaan.



KUVIO 1. Työsopimusprosessin kategoriat

Yrityksen konserniin kuuluu useita eri alan yhtiöitä, jotka kaikki käyttävät yhteisiä henkilöstöhallinnon palveluita. Yhtiöt on jaettu henkilöstöhallinnon palveluita tuottavien tiimien kesken ja siksi eri tiimissä työskentelevät HR-specialistit työstävät sisällöltään hieman erilaisia työsopimuksia sekä työsuhteen hallinnan asioita. Kyselyn vastauksissa olikin nostettu esille, että työsopimusten perehdytys palvelee perehdytettävää työntekijää paremmin, mikäli perehdytyksessä käytetään sellaista yhtiötä, jonka parissa työntekijä tulee jatkossakin työskentelemään. Mikäli perehdytysjaksoon osallistuu uusia työntekijöitä kummastakin tiimistä, tulisi työsopimusprosessit perehdyttää tiimikohtaisesti.

Perehdytyksissä tulisi hyödyntää mahdollisimman monia erilaisia toimeksiantoja, kuten eri yhtiöiden työsopimustilauksia, jotta perehdytettävälle hahmottuisi selkeämmin eri yhtiöiden poikkeuskäytännöt, sekä mistä poikkeuskäytäntöjen ohjeet löytyvät ja miten niitä tulkitaan.

Työsuhdepalveluiden perehdytys on suunniteltu niin, että jokaisen perehdytysviikon jälkeen tulee itsenäisen harjoittelun viikko, jolloin perehdytyksiä on huomattavasti vähemmän tai ei laisinkaan.

Työsuhdepalveluiden työtehtävien ensimmäisellä perehdyttämisviikolla perehdytetään WF-vuoro. WF-vuoron perehdytyksen myötä perehdytettävillä on WF vastuu koko viikon. Tämä perehdytys ja työvuorovastuu koskee ainoastaan Tiikeri tiimissä työskenteleviä, sillä Seepra tiimissä ei ole WF-työvuoroa. Ensimmäisellä viikolla perehdytetään TES-työntekijöiden palkkaus, uudelleen palkkaus sekä työsuhdetietojen ja työsopimuksien muutokset.

Kolmannella perehdyttämisviikolla perehdytetään päivystysvuoro. Päivystysvuoron perehdytyksen yhteydessä perehdytetään myös chat- ja puhelin järjestelmät, mikäli näitä ei olla vielä perehdytetty. Päivystysvuoron perehdyttämisen jälkeen päivystysvuorot ovat uusien työntekijöiden vastuulla seuraavat ennalta suunnitellut viikot, riippuen perehdytettävien määrästä. Päivystysvuoron lisäksi perehdytetään TES-toimihenkilöiden palkkaus, uudelleen palkkaus sekä työsuhdetietojen ja työsopimuksien muutokset.

Viidennellä työsuhdepalveluiden työtehtävien perehdyttämisviikolla perehdytetään jäljellä olevan työntekijäryhmän eli ylempien toimihenkilöiden palkkaus, uudelleen palkkaus sekä työsuhdetietojen ja työsopimuksien muutokset. Ylempien toimihenkilöiden työsuhdeasioiden lisäksi viidennellä viikolla perehdytetään Seepra tiimin uusille työntekijöille, tiimin vastuulla olevan yhtiön yhtiökohtaiset prosessit aloituksille, muutoksille sekä päättymisille.

Seitsemännellä perehdyttämisviikolla keskitytään poikkeussopimukseen, kuten yhtiökohtaisiin poikkeuksiin sekä puitesopimukseen. Näiden lisäksi Seepra tiimiläisille perehdytetään yhtiökohtaisen tallennuspalvelun työtehtävät.

Yhdeksännellä viikolla perehdytetään työsuhteen päättymisen toimenpiteet sekä työsuhde-etujen hallinnointi ja niiden hallinnoimiseksi tarvittavat etujärjestelmät.

Viikolle kymmenen on merkattu yllä lueteltujen perehdytyksien jälkeen jäljelle jäävät yhtiökohtaiset perehdytykset. Nämä ovat perehdytyksiä, joita ei ole tarkoituksen mukaista perehdyttää ennen muiden työtehtävien itsenäistä hallinnointia.

Koska työsuhdepalveluiden työtehtävien kokonaisuus on huomattavan laaja ja monimuotoinen sekä harjoittelukappaleiltaan vaativa, on hankalaa ennalta arvioida perehdytykseen tarvittavaa kokonaisaikaa. Perehdytyssuunnitelmassa työsuhdepalveluille on merkattu kymmenen viikkoa, joista neljä on itsenäisen harjoittelun viikkoja. Perehdytyssuunnitelmaa on kuitenkin tarkoituksen mukaista muokata tilanteeseen sopivaksi ja tästä syystä todellisuudessa käytettävä aika voi olla huomattavasti enemmän kuin 10 viikkoa.

6 POHDINTA

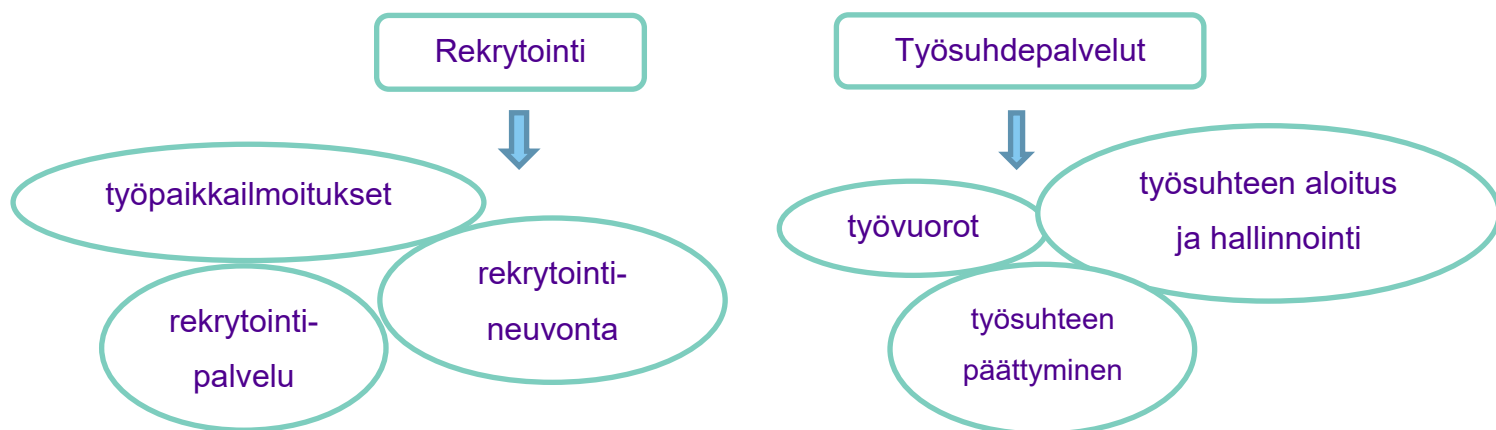
6.1 Tutkimuksen suunnittelu ja toteutus

Tutkimus toteutettiin lähettämällä Yrityksen henkilöstöhallinnon palveluita tuottavien tiimien jäsenille kysely lomake. Kyselylomake pyrittiin pitämään mahdollisimman lyhyenä ja yksinkertaisena, jotta siihen vastaaminen koettaisiin miellyttävänä. Kyselyn miellyttävyyden oli tärkeää, jotta vastauksia saataisiin tarpeeksi yleisettävissä oleviin johtopäätöksiin ja korjausehdotuksiin.

Tutkimus oli rajattava vain henkilöstöhallinnon palveluita tuottaviin tiimeihin koko henkilöstöhallinnon osaston sijasta, sillä tutkimuksen tuottamaa aineistoa oli käsittelemässä vain yksi henkilö. Tutkimuksen aihe ja kohderyhmä rajattiin onnistuneesti niin, että oli mahdollista tutkia perehdytysprosessia laadullisin menetelmin tarkasti.

Kyselylomakkeen suunnitteluun ja laatimiseen käytettiin noin kaksi työpäivää. Kyselyn valmistuttua sen käyttöä testattiin yhden henkilöstöhallinnon palveluita tuottavan tiimiläisen toimesta. Testaajalta kysyttiin millaisena hän kyselyn koki ja millä tavalla hän oli ymmärtänyt kysymykset. Tällä vähennettiin riskiä siitä, että kysymykset olisivat ymmärrettävissä usealla eri tavalla, jolloin myös vastaukset vaihtelisivat vastaajasta riippuen eivätkä olisi verrattavissa toisiinsa.

Mikäli tutkimuksen suorittamiseen olisi ollut enemmän aikaa, kyselyssä oltaisiin otettu tarkemmin kantaa perehdytysjärjestykseen. Kyselyssä perehdytysjärjestyksestä kysyttiin rekrytoinnin prosessin ja työsuhdepalveluiden prosessin osalta. Prosessit oli jaoteltu vielä alakategorioihin, kuten kuviossa 2 on esitetty. Mikäli aihetta oltaisiin tutkittu tarkemmin olisi alakategoriat jaettu vielä tarkempiin työtehtäviin tai prosesseihin. Tulokset kertovat siis työntekijöiden mielestä parhaimmasta perehdyttämisyjärjestyksestä alakategoria tasolla, muttei työtehtävä tasolla.



KUVIO 2. Työtehtävien kategorisointi kyselyssä

Kyselyyn vastaaminen oli anonymiä ja tuloksia käsiteltiin niin, ettei vastaajien henkilöllisyys ole pääteltävissä. Myös toimeksiantaja pysyttelee anonymina sallassapito syistä. Teksti ja perehdytysuunnitelma sekä muut liitteet on muotoiltu niin, että toimeksiantajan anonymiteetti säilyy.

6.2 Tulokset ja johtopäätökset

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena ensimmäistä kertaa Yrityksessä. Tästä syystä tutkimusta tai sen tuloksia ei voi verrata tai arvioida suhteessa edellisiin tutkimuksiin.

Tutkimuksen hypoteesi, siitä kuinka Yrityksen henkilöstöhallinnon palveluita tuottavien tiimien perehdytysprosessissa, kuten materiaaleissa ja käytännöissä, on parannettavaa, piti tulosten perusteella paikkansa. Tulosten pohjalta hahmottuu kuva siitä, että perehdytystä on suunniteltu, mutta suunnitelman käytäntöön laittaminen ei ole tapahtunut toivotusti. Suunnitelmaa tukevat materiaalit ja koulutukset ovat puutteellisia, mutta toivottuja.

Kyselytutkimuksen tulokset antavat Yritykselle arvokasta tietoa henkilöstön toiveista ja tavoitteista perehdytyksen osalta. Korkea kyselyn vastausprosentti ja perehdyttämishalukkuus kertovat siitä, että Yrityksen henkilöstö on motivoitunut uudistamaan ja kehittämään perehdytysprosessia.

Opinnäytetyön liitteessä 3 oleva perehdytysuunnitelma on muotoiltu vanhaa perehdytysuunnitelmaa apuna käyttäen, kyselytulosten mukaiseksi muunneltavaksi kokonaisuudeksi. Koska kyseessä on niin moninainen työtehtävä, oli haastavaa luoda kattava perehdytysuunnitelma, joka taipuisi erilaisiin perehdytyslähdekohtiin ja tarpeisiin sekä erikokoisiin perehdytysryhmiin. Siitä syystä perehdytysuunnitelmassa isot kokonaisuudet on pilkottu hyvin pieniin työtehtävälähtöisiin osiin, joiden perehdytysjärjestystä voi muuttaa perehdytystilanteelle parhaalla tavalla. Perehdytysuunnitelmaa ei lähdetty uudistamaan kokonaisuudessa. Tällaiseen isoon uudistustyöhön olisi hyvä kerätä tiimi, jossa ideoita voidaan kommentoida, muokata ja haastaa parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi.

6.3 Kehitysehdotukset

Tutkimuksen vastauksia analysoidessa monessa vastauksessa nostettiin esille yhteisten perehdytysmateriaalien tarve. Yrityksellä on käytössään laajat jokaisen työntekijän saatavilla olevat työohjeet, jokaista työtehtävää varten. Tutkimustuloksien perusteella olisi Yritykselle kannattavaa kehittää työohjeita vastaava materiaalipankki perehdyttämistilanteita varten. Perehdyttämisohejeita luodessa kehitystiimi voisi käsitellä perehdytettävien työtehtävien lisäksi muun muassa liitteeseen 2 kerättyjä asioita.

Aineiston analysoinnista jäi mielikuva, että henkilöstöllä on paljon kiinnostusta kehittää prosesseja sekä paljon käytännön kokemusta, jonka kautta kehitystyötä lähestyä. Koska kyselyyn vastaaminen oli aktiivista ja vastaukset sisällöltään asiarikkaita, palautekyselyt voisi olla hyvä tapa ylläpitää kehitystä Yrityksessä.

Tämän opinnäytetyön tuloksena syntynyt perehdytysuunnitelma poikkeaa Yrityksessä aikaisemmin käytetystä perehdytysuunnitelmasta. Muutoksen vaikutuksia olisi hyvä seurata esimerkiksi palaute kyselyllä.

LÄHTEET

Auvinen, S. Auvinen, V. Heiniö, M. Kärki, S. Lyyra, S. Mattila, K. Nousiainen, L. Porevuo, M. Vähätiitto, H. 2014. Lupa tehdä toisin – henkilöstölähtöinen tuottavuuden kehittäminen. Helsinki: Erweko

Eklund. 2020. Onnistunut perehdytys sitouttaa ja parantaa tuottavuutta. Brik-Lehti 06.02.2020. Viitattu 06.01.2023 <https://brik.fi/brik-lehti/onnistunut-perehdytys-sitouttaa/>

Google Forms. n.d. Google Workspace. Verkkosivu. Viitattu 10.02.2023 <https://workspace.google.com/intl/fi/products/forms/>

Kangas, P. Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. 1. painos. Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä

Kjelin, E. Kuusisto, P. 2003. tulokkaasta tuloksetekijäksi. Jyväskylä: Gumerrus Kirjapaino Oy

Kvalitatiivinen tutkimus. n.d. Innolink. Verkkosivu. Viitattu 10.02.2023. <https://www.innolink.fi/kvalitatiivinen-tutkimus/>

Laadullinen tutkimus. 2021. Jyväskylän yliopisto Koppa. Verkkosivu. Viitattu 10.02.2023. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>

Tapaustutkimus. 2015. Jyväskylän yliopisto Koppa. Verkkosivu. Viitattu 10.02.2023. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/tapaustutkimus>

Tutkimuksen suunnittelu. 2021. Jyväskylän yliopisto Koppa. Verkkosivu. Viitattu 10.02.2023. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-suunnittelu#tutkimusongelman-t-sment-minen>

LIITTEET

1(5)

Liite 1. Kyselytutkimuslomake

Osio 1/6

Perehdytyksen palautekysely

Kysely on anonymi. Kyselyn vastaukset eivät ole näkyvillä millekään muulle taholle, kuin kyselyn tekijälle. Vastaukset tullaan analysoimaan ja niistä tullaan koostamaan yhteenveto, jota tullaan käyttämään opinnäytetyön lähdemateriaalina.

Opinnäytetyö tulee käsittelemään Yrityksen henkilöstöhallinnon palveluita tuottavien tiimien perehdytysuunnitelmaa. Pyydän huomioimaan, että opinnäytetyössä ei syvennytä eri järjestelmien käytön perehdyttämiseen vaan katsotaan perehtymisjaksoa kokonaisuutena. Esimerkki; opinnäytetyö ei käsittele sitä, miten tikettijärjestelmää käytetään, mutta työ käsittelee sitä, missä vaiheessa ja millä tavalla tikettijärjestelmä perehdytetään uudelle työntekijälle.

Sana on vapaa!

Kiittäen
Jenna Mattsson, HR specialist

Osio 2/6

Lähtökohdat

Valitse tiimi, jossa työskentelet:

*

- **Tiikeri**
- **Seepra**

Valitse yksi. Olen viimeisen puolen vuoden aikana ollut...

*

- **Perehdytettävä**
- **Perehdyttäjä**
- **Molempia**
- **En kumpaakaan**

Osio 3/6

Rooli: perehdytettävä

Mitä tietoja, taitoja tai työkaluja onnistunut perehtyminen sinulta vaati? Tarjottiinko sinulle kaikki tarvittava?

*

- **Pitkä vastausteksti**

Työsuhte palvelut:

Mikä perehdytysjärjestys toimisi parhaiten?

*

- **työvuorot - palkkaukset/muutokset & puitesopimukset - työsuhteen päättymisen**
- **palkkaukset/muutokset & puitesopimukset - työsuhteen päättymisen - työvuorot**
- **palkkaukset/muutokset & puitesopimukset - työvuorot - työsuhteen päättymisen**
- **muu mikä?**

Rekrytointi:

Mikä perehdytysjärjestys toimisi parhaiten?

*

- **työpaikkailmoitukset - rekrytointipalvelu - rekrytointi neuvonta**

- rekryointipalvelu - työpaikkailmoitukset - rekryointi neuvonta 2(5)
- rekryointi neuvonta - työpaikkailmoitukset - rekryointipalvelu
- rekryointi neuvonta - rekryointipalvelu - työpaikkailmoitukset
- muu, mikä?

Valitse se kumman koet toimivammaksi, oppimisen ja tehokkuuden näkökulmasta, perustele miksi ja miksi ei:

- a) **erillinen järjestelmä perehdytys**; henkilötietojärjestelmä perehdytetään ennen palkkauksien perehdyttämistä, jolloin palkkauksien perehdyttämisessä keskitytään vain palkkaukseen
 b) **järjestelmän käyttö perehdytetään siinä asiayhteydessä, missä järjestelmää käytetään**; henkilötietojärjestelmän käyttö perehdytetään samalla, kun sitä käytetään palkkauksen työssä.

*

- **Pitkä vastausteksti**

Oliko perehdytyksessä jotain erityisen hyvää

*

- **Pitkä vastausteksti**

Mitä perehdytyksessä voitaisiin erityisesti parantaa ja miten?

*

- **Pitkä vastausteksti**

Haluaisitko tulevaisuudessa itse toimia perehdyttäjänä?

*

- **kyllä**
- **ei**
- **ihan sama**
- **muu mikä?**

Vapaa sana! Kerro mitä vain esimerkiksi perehtymiseen tai työn tehokkuuden parantamiseen liittyvää:

- **Pitkä vastausteksti**

Lähetä lomake

Osio 4/6

Rooli: perehdyttävä

Koitko perehdyttämistyön:

*

- **positiivisena vaihteluna jokapäiväiseen työhön**
- **pakollisena pahana, joka vei lähinnä aikaa ja energiaa muilta töiltä**
- **muu, mikä?**

Tarjottiinko sinulle ohjausta perehdyttämiseen?

*

- **kyllä/ tarpeeksi**
- **ei/ liian vähän**
- **muu, mikä?**

Koitko, että sinulla oli tarvittavat tiedot, taidot ja työkalut perehdyttämiseen? esim. käyttöoikeudet, mallitapaukset tms.

Mitä oli ja mitä puuttui?

*

- **Pitkä vastausteksti**

Rekrytointi:

Mikä perehdytysjärjestys toimisi parhaiten?

*

- **työpaikkailmoitukset - rekrytointipalvelu - rekrytointi neuvonta**
- **rekrytointipalvelu - työpaikkailmoitukset - rekrytointi neuvonta**
- **rekrytointi neuvonta - työpaikkailmoitukset - rekrytointipalvelu**
- **rekrytointi neuvonta - rekrytointipalvelu - työpaikkailmoitukset**
- **muu, mikä?**

Työsuhdepalvelut:

Mikä perehdytysjärjestys toimisi parhaiten?

*

- **työvuorot - palkkaukset/muutokset & puitesopimukset - työsuhteen päätyminen**
- **palkkaukset/muutokset & puitesopimukset - työsuhteen päätyminen - työvuorot**
- **palkkaukset/muutokset & puitesopimukset - työvuorot - työsuhteen päätyminen**
- **muu mikä?**

Valitse se kumman koet toimivammaksi, oppimisen ja tehokkuuden näkökulmasta, perustele miksi ja miksi ei:

a) **erillinen järjestelmä perehdytys**; henkilötietojärjestelmä perehdytetään ennen palkkauksien perehdyttämistä, jolloin palkkauksien perehdyttämisessä keskitytään vain palkkaukseen

b) **järjestelmän käyttö perehdytetään siinä asiayhteydessä, missä järjestelmää käytetään**; henkilötietojärjestelmän käyttö perehdytetään samalla, kun sitä käytetään palkkauksen työssä.

*

- **Pitkä vastausteksti**

Oliko perehdyttämisessä jotain erityisen hyvää/toimivaa?

*

- **Pitkä vastausteksti**

Oliko perehdyttämisessä, jotain mikä erityisesti tuotti ongelmia/ ei toiminut? Miten ongelman voisi korjata?

*

- **Pitkä vastausteksti**

Haluaisitko jatkossakin toimia perehdyttäjänä?

*

- **kyllä**
- **ei**
- **ihan sama**
- **muu mikä?**

Vapaa sana! Kerro mitä vain esimerkiksi perehdyttämiseen tai työn tehokkuuden parantamiseen liittyvää:

*

- **Pitkä vastausteksti**

Lähetä lomake

Osio 5/6

Kumpaakin

Koetko henkilöstöhallinnon palveluita tuottavien tiimien perehdyttämissuunnitelman ja toteutuksen toimivaksi ja tehokkaaksi? Perustele:

*

- **Pitkä vastausteksti**

4(5)

Oliko perehdytyksessä jotain erityisen hyvää

*

- **Pitkä vastausteksti**

Mitä perehdytyksessä voitaisiin erityisesti parantaa ja miten?

*

- **Pitkä vastausteksti**

Rekrytointi:

Mikä perehdytysjärjestys toimisi parhaiten?

*

- **työpaikkailmoitukset - rekrytointipalvelu - rekrytointi neuvonta**
- **rekrytointipalvelu - työpaikkailmoitukset - rekrytointi neuvonta**
- **rekrytointi neuvonta - työpaikkailmoitukset - rekrytointipalvelu**
- **rekrytointi neuvonta - rekrytointipalvelu - työpaikkailmoitukset**
- **muu, mikä?**

Työsuhdepalvelut:

Mikä perehdytysjärjestys toimisi parhaiten?

*

- **työvuorot - palkkaukset/muutokset & puitesopimukset - työsuhteen päättyminen**
- **palkkaukset/muutokset & puitesopimukset - työsuhteen päättyminen - työvuorot**
- **palkkaukset/muutokset & puitesopimukset - työvuorot - työsuhteen päättyminen**
- **muu mikä?**

Valitse se kumman koet toimivammaksi, oppimisen ja tehokkuuden näkökulmasta, perustele miksi ja miksi ei:

a) **erillinen järjestelmä perehdytys**; henkilötietojärjestelmä perehdytetään ennen palkkauksien perehdyttämistä, jolloin palkkauksien perehdyttämisessä keskitytään vain palkkaukseen

b) **järjestelmän käyttö perehdytetään siinä asiayhteydessä, missä järjestelmää käytetään**; henkilötietojärjestelmän käyttö perehdytetään samalla, kun sitä käytetään palkkauksen työssä.

*

- **Pitkä vastausteksti**

Koitko perehdyttämistyön:

*

- **positiivisena vaihteluna jokapäiväiseen työhön**
- **pakollisena pahana, joka vei lähinnä aikaa ja energiaa muilta töiltä**
- **muu, mikä?**

Oliko perehdyttämisessä jotain erityisen hyvää/toimivaa?

*

- **Pitkä vastausteksti**

Oliko perehdyttämisessä, jotain mikä erityisesti tuotti ongelmia/ ei toiminut? Miten ongelman voisi korjata?

*

- **Pitkä vastausteksti**

Haluaisitko tulevaisuudessa toimia perehdyttäjänä?

*

- **kyllä**
- **ei**
- **ihan sama**
- **muu mikä?**

5(5)

Vapaa sana! Ajatuksia esimerkiksi perehtymisestä/perehdyttämisestä tai työn tehokkuudesta:

*

- **Pitkä vastausteksti**

Lähetä lomake

Osio 6/6

Rooli: ei kumpaakaan

Koetko henkilöstöhallinnon palveluita tuottavien tiimien perehdyttämissuunnitelman ja toteutuksen toimivaksi ja tehokkaaksi? Perustelet:

*

- **Pitkä vastausteksti**

Rekrytointi:

Mikä perehdytysjärjestys toimisi parhaiten?

*

- **työpaikkailmoitukset - rekryointipalvelu - rekrytointi neuvonta**
- **rekryointipalvelu - työpaikkailmoitukset - rekrytointi neuvonta**
- **rekrytointi neuvonta - työpaikkailmoitukset - rekryointipalvelu**
- **rekrytointi neuvonta - rekryointipalvelu - työpaikkailmoitukset**
- **muu, mikä?**

Työsuhdepalvelut:

Mikä perehdytysjärjestys toimisi parhaiten?

*

- **työvuorot - palkkaukset/muutokset & puitesopimukset - työsuhteen päättymisen**
- **palkkaukset/muutokset & puitesopimukset - työsuhteen päättymisen - työvuorot**
- **palkkaukset/muutokset & puitesopimukset - työvuorot - työsuhteen päättymisen**
- **muu mikä?**

Valitse vaihtoehto, jonka koet toimivammaksi, oppimisen ja tehokkuuden näkökulmasta, perustelet miksi ja miksi ei:

a) **erillinen järjestelmä perehdytys**; henkilötietojärjestelmä perehdytetään ennen palkkauksien perehdyttämistä, jolloin palkkauksien perehdyttämisessä keskitytään vain palkkaukseen

b) **järjestelmän käyttö perehdytetään siinä asiayhteydessä, missä järjestelmää käytetään**; henkilötietojärjestelmän käyttö perehdytetään samalla, kun sitä käytetään palkkauksen työssä.

*

- **Pitkä vastausteksti**

Haluaisitko tulevaisuudessa toimia perehdyttäjänä?

*

- **kyllä**
- **ei**
- **ihan sama**
- **muu mikä?**

Vapaa sana! Ajatuksia esimerkiksi perehtymisestä/perehdyttämisestä tai työn tehokkuudesta:

*

- **Pitkä vastausteksti**

Lähetä lomake

Liite 2. Kyselyn vastauksissa nousseita kehitys ehdotuksia

- esimerkitapaukset
- osallistavat tekniikat
- perehdytyksen sisällön rajaukset
- ryhmätyöskentelyn hyödyntäminen perehtymisessä, mikäli perehdytettäviä on useampi
- perehdyttäjien vinkkinurkka ja omat muistiinpanotekniikat
- poikkeuksista erillinen perehdytys
- isojen kokonaisuuksien pilkkominen pienempiin osiin
- koodatut esimerkki toimeksiannot

Liite 3. Perehdytysuunnitelma

1(3)

ENSIMMÄISIEN PÄIVIEN ASIAT

- Ensimmäisen päivän asiat
 - o yleiset käytännöt
 - o toimisto
 - o ensimmäisenä tarvittavat järjestelmät
 - o muut järjestelmä oikeudet
- tikettijärjestelmä
- henkilötietojärjestelmä
- OneNote

REKRYTOINNIN ENSIMMÄINEN VIIKKO

- rekrytointivuoro-viikko
- työpaikkailmoitukset / rekrytointijärjestelmän perehdyttäminen
- Seepra tiimin toimialakohtainen työvuoro-viikko
- Seepra tiimin toimialakohtainen rekrytointipalvelu
- suppea rekrytointipalvelu / rekrytointijärjestelmän perehdyttäminen

REKRYTOINNIN TOINEN VIIKKO

- laaja rekrytointipalvelu
 - o aloituspuhelu / puhelinjärjestelmän perehdytys
 - o työpaikkailmoituksen laatiminen / rekrytointijärjestelmän perehdyttäminen
- laaja rekrytointipalvelu
 - o hakijoiden läpikäynti
 - o videohaastatteluiden luominen ja käyttö / videohaastattelujärjestelmän perehdytys
- laaja rekrytointipalvelu
 - o esittelyt ja haastattelukutsujen lähettäminen / rekrytointijärjestelmän perehdyttäminen
 - o perustietolomakkeen lähettäminen / rekrytointijärjestelmän perehdyttäminen

- laaja rekryointipalvelu
 - o työsopimustilauksen luominen / rekryointijärjestelmän perehdyttäminen

REKRYTOINNIN KOLMAS VIIKKO

- laaja rekryointipalvelu
 - o työsopimustilauksen luominen / rekryointijärjestelmän perehdyttäminen

REKRYTOINNIN NELJÄS VIIKKO

- rekryointineuvonta
- itsenäisen harjoittelun viikko

TYÖSUHDEPALVELUIDEN ENSIMMÄINEN VIIKKO

- TES-työntekijät, aloitus/ uudelleen palkkaus
- TES-työntekijät, muutokset
- Seepra tiimin toimialakohtaiset työsopimukset/ toimialakohtaiset järjestelmät
- WF-vuoro

TYÖSUHDEPALVELUIDEN TOINEN VIIKKO

- taustatietotarkastukset
- itsenäisen harjoittelun viikko

TYÖSUHDEPALVELUIDEN KOLMAS VIIKKO

- TES-toimihenkilöt, aloitus / uudelleen palkkaus
- TES-toimihenkilöt, muutokset
- päivystysvuoro / chat perehdytys – päivystysviikko(viikot)

TYÖSUHDEPALVELUIDEN NELJÄS VIIKKO

- itsenäisen harjoittelun viikko

TYÖSUHDEPALVELUIDEN VIIDES VIIKKO

- ylemmät toimihenkilöt, aloitus / uudelleen palkkaus

3(3)

- ylemmät toimihenkilöt, muutokset
- Seepra tiimin yhtiön aloitukset / järjestelmä perehdytys
- Seepra tiimin yhtiön muutokset ja päättyminen / järjestelmä perehdytykset

TYÖSUHDEPALVELUIDEN KUODES VIIKKO

- henkilötietomuutokset
- itsenäisen harjoittelun viikko

TYÖSUHDEPALVELUIDEN SEITSEMÄS VIIKKO

- yhtiökohtaiset erityishuomiota vaativat sopimukset
- puitesopimukset
- Seepra tiimin yhtiökohtainen tallennuspalvelu

TYÖSUHDEPALVELUIDEN KAHDEKSAS VIIKKO

- itsenäisen harjoittelun viikko

TYÖSUHDEPALVELUIDEN YHDEKSÄS VIIKKO

- työsuhteenpäättymisen
- edut / etujärjestelmien perehdytys

TYÖSUHDEPALVELUIDEN KYMENES VIIKKO

- yhtiökohtaiset perehdytykset