



Timo Karko

# Perehdytyksen kehittäminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu 2023

## Tiivistelmä

Tekijä:	Timo Karko
Otsikko:	Perehdytyksen kehittäminen
Sivumäärä:	39 sivua + 2 liitettä
Aika:	Toukokuu 2023
Tutkinto:	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma:	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto:	-
Ohjaaja:	Lehtori Timo Riikkilä

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli koota perehdytyksen kehittämisopas Avarn Securityn Kilpilahden teollisuusalueen turvallisuuspalveluille. Kehittämisopas toteutettiin työntekijöille laaditun henkilöstökyselyn pohjalta saatujen vastausten perusteella. Kehittämisopas oli tarkoitus toteuttaa siten, että sitä voi hyödyntää myös muiden toimeksiantojen kehittämiseen, sekä perehdyttämisen laadun parantamiseen. Aikaisemmin kohteessa perehdyttäjien osaaminen ja vaihtuvuus koettiin puutteelliseksi ja sen on koettu vaikuttavan suoraan perehdyttämisen laatuun sekä tasoon. Kehittämissuunnitelmassa selkeytettiin perehdytysprosessia, sekä varmistettiin perehdytyksen tasainen laatu ja taso, sekä luotiin suunnitelma perehdytyksen seurannalle.

Työssä käsiteltiin perehdytykseen liittyvää lainsäädäntöä sekä työnantajan ja työntekijän vastuita perehdytyksessä. Perehdytystä ja sen teoriaa käsitellään työssä hyvän perehdytyksen, motivaation ja hiljaisen tiedon kautta. Lisäksi työssä selvitettiin miten perehdytys vaikuttaa työssä viihtymiseen ja työn tuottavuuteen.

Tutkimusmenetelminä käytettiin osallistuvaa havainnointia ja verkkokyselyä henkilöstölle. Osallistuvaa havainnointia toteutettiin työskentelyn ja työntekijöiden perehdytyksen ohessa. Henkilöstökysely toteutettiin verkkokyselynä, joka toimitettiin kaikille kohteen työntekijöille.

Työn tuloksena syntyi kehittämissuunnitelmaesitys, joka esiteltiin kohteen kenttäpäällikölle. Tämän lisäksi työssä esitettiin perehdyttämisen kehittämissuunnitelma.

Avainsanat: perehdytys, esihenkilötyö, esimiestyö, tuottavuus

## Abstract

Author: Timo Karko  
Title: Development of Orientation  
Number of Pages: 39 pages + 2 appendices  
Date: May 2023  
Degree: Bachelor of Business Administration  
Degree Programme: Economics and Business Administration  
Specialisation option: -  
Instructor(s): Timo Riikkilä, Senior Lecturer

---

The purpose of this practice based thesis was to execute a staff survey and development plan for Avarn Security's induction process in the Kilpilahti industrial area. The development guide for orientation can be used 'as-is' for the development of other assignments and for the improvement of quality in employee orientation. Instructor turnover and the lacking experience of the new instructors has had a direct impact on the quality and level of the orientation. The goal of the thesis was to clarify the orientation process and guarantee the quality and the level of it. A well established, high quality orientation ensures that all employees have uniform and equal starting points to perform their duties.

The main points of the theoretical framework for the thesis are job guidance, legislation related to orientation and the theory of orientation. The orientation section discusses the theory behind orientation and good orientation practices, as well as related legislation. The development plan has been made on the basis of the staff survey, of the observations of the supervisors, and on daily observations made at the client company's premises in Kilpilahti industrial area. The methods for the thesis are active observation and a staff survey. Active observation was performed amid work and employee orientation.

The staff survey was accomplished through an online form given to all 59 employees, of whom 14 took part. The outcome of this is a development plan proposal, which has been submitted to the field manager, and included in the work is a development plan for employee orientation.

Keywords: Employee orientation, productivity, management

# Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet	1
1.2	Avarn Security	2
1.2.1	Yritysesittely	2
1.2.2	Turvallisuuspalvelut	2
1.2.3	Hälytyskeskuspalvelut	4
1.2.4	Turvallisuusteknologia	5
2	Perehdytys ja sen kehittäminen	5
2.1	Perehdytys	5
2.2	Miksi perehdytetään?	7
2.3	Perehdytyksen vaikutus tuottavuuteen?	9
2.4	Vuorovaikutus perehdytyksessä	11
2.5	Työnantajan lakisääteiset velvoitteet	14
2.6	Perehdytyksen suunnittelu	16
2.7	Hiljainen tieto perehdytyksessä	16
2.8	Perehdytyksen toteutus	17
3	Opinnäytetyön toteutus	18
4	Nykytilanne	19
4.1	Perehdytyksen kanavat	19
4.2	Esihenkilön rooli	20
4.3	Uuden työntekijän aloittaminen kohteessa	20
4.4	Vanhan työntekijän siirtyessä alueen sisällä uusiin tehtäviin	21
4.5	Oppivuorot	21
4.6	Kehityskeskustelut ja turvallisuuskeskustelu	21
4.7	Henkilöstökysely	21
4.7.1	Kyselyn tulokset	22
4.7.2	Yhteenveto kyselystä ja soveltaminen kehitysoppaassa	31
5	Kehittämissuunnitelma	33
5.1	Esittely	33
5.2	Työsuhteen aloituspäivän kehittäminen	33

5.3	Oppivuorot ja perehdyttäjän vastuu	34
5.4	Sähköiset kanavat	35
5.5	Esihenkilön vastuut	35
5.5.1	Kohdepäällikön tai palvelupäällikön vastuu	35
5.5.2	Lähiesihenkilöiden vastuut	36
5.5.3	Työntekijän vastuu	36
6	Pohdinta	38
	Lähteet	40
	Liitteet	
	Liite 1. Henkilöstökysely	
	Liite 2. Kehittämissuunnitelma	

# 1 Johdanto

## 1.1 Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet

Avarn Security on yksi Suomen suurimpia turvallisuusalan palveluntuottajia ja Kilpilahden teollisuusalue on yksi suurimpia Avarn Securityn vartiointikohteita Suomessa. Opinnäytetyön kyselyn toteuttamisen aikaan vuonna 2020 Kilpilahden alueella työskenteli 63 vakinaista ja 10 osa-aikaista vartijaa. (Avarn 2023.) Esihenkilöstö tunnistaa, että perehdytysmallia voitaisiin uudenaikaistaa ja kehittää, ja sitä kautta he voisivat käyttää työaikaansa muihin tuottavampiin työskentelykohteisiin.

Opinnäytetyössä käydään läpi perehdytyksen periaatteet ja se, miten perehdytys on toteutettu nykyhetkellä. Nykytila kartoitettiin toteuttamalla henkilöstölle kysely, jonka perusteella laadittiin kehittämissuunnitelma perehdyttämismallille ja tunnistettiin mahdollisia perehdyttämisen ongelmakohtia.

Perehdytyskartoituksen jälkeen tehtyjä kehitysehdotuksia ja kehityssuunnitelmaa hyödynnetään Avarnin työntekijöiden perehdytyksessä työskentelykohteessa. Lisäksi mahdollisesti esiin tulevia ongelmakohtia kehitettiin yhdessä henkilöstön ja esihenkilöiden kanssa.

Aiheena olevan kehityssuunnitelman opit jalkautettiin Avarnin työntekijöille vartiointialueelle ja sitä kautta parannettiin nykyisten ja tulevien työntekijöiden perehdytystä ja toimintakykyä tavallisesta poikkeavissa kriisitilanteissa.

Ensisijaisena kohderyhmänä on Avarn Securityn henkilöstö, joka työskentelee Kilpilahden toimeksiannossa ja heidän esihenkilönsä. Toissijaisena kohderyhmänä voidaan pitää ketä tahansa esihenkilöä, joka haluaa kehittää omia perehdytys- ja esihenkilötaitojaan.

## 1.2 Avarn Security

### 1.2.1 Yritysesittely

Avarn Security on valtakunnallinen turvallisuuspalveluiden tuottaja, joka toimii yli 20 paikkakunnalla Suomessa ja jolla on laaja yhteistyöverkosto alihankkijoita. Avarn Security tarjoaa koko Suomen kattavaa turvallisuuspalveluliiketoimintaa. Avarn Security on osa pohjoismaista turvallisuuskonsernia Nokas Groupia, joka tuottaa turvallisuuspalveluita kaikissa Pohjoismaissa. (Avarn 2023.)

Avarn Securityllä on Suomessa noin 4 000 työntekijää (Avarn 2023) ja Nokas Groupilla on noin 17 000 työntekijää Pohjoismaissa. Nokas on perustettu 1987 (Nokas 2023). Suomessa Avarnilla toimitaan pääsääntöisesti PRO:n työehtosopimuksen alla asiantuntija- ja esihenkilötehtävissä ja Vartiointialan PAM:in työehtosopimuksen alla vartiointi- ja järjestyksenvälvojan työtehtävissä. Lisäksi on joi-tain pieniä asiantuntijaliittojen, ja erikoisalojen työehtosopimuksia, jotka määrittelevät työn tekemisen ehtoja erityiskohteissa. Valtaosa työntekijöistä, eli noin 3 500 työntekijää, toimii PAM:in eli palvelualojen työehtosopimuksen piirissä. Avarn Securityn liikevaihto oli Suomessa vuonna 2021 noin 117 miljoonaa euroa. (Kauppalehti 2023.)

Avarn Securityn liiketoiminta jaetaan kolmeen osaan, jotka ovat turvallisuuspalvelut, hälytyskeskuspalvelut ja turvallisuusteknologia (Avarn 2023).

### 1.2.2 Turvallisuuspalvelut

Turvallisuuspalvelut ovat suurin ja merkittävin liiketoiminnan osa-alue. Se jaetaan kahdeksaan perinteiseen turvallisuusalan eri osa-alueeseen, jotka ovat vartiointi-

tipalvelut, aulapalvelut, turvatarkastus, järjestyksenvalvonta, tapahtumaturvallisuus, kaupanalan turvallisuus, työmaaturvallisuus ja turvallisuuden asiantuntijapalvelut. (Avarn 2023.)

Vartiointipalvelut pitävät sisällään paikallisvartiointin ja liikkuvan eli piirivartiointin. Paikallisvartiointilla tarkoitetaan kaikkea kohteissa tapahtuvaa vartiointia ja kohteen turvallisuuden turvaamista erilaisin teknisin apuvälinein. Paikallisvartija ennakoii riskejä ja tunnistaa uhkia ennen niiden aiheuttamia vaaratilanteita. Pelkästään vartijan läsnäolo yleensä toimii rauhoittavana elementtinä ja laukaisee alkavan uhkatilanteen ennen vaaratilanteen syntyä. (Avarn 2023.)

Piirivartiointinissa suoritetaan lyhyitä vartiointikiertoja kohteessa ja siirrytään autolla kohteesta toiseen työvuoron aikana. Piirivartija toimii pääsääntöisesti yöaikaan ja on jatkuvassa valmiudessa reagoida alueensa murtohälytyksiin. Liikkuvavartija tarkastaa kohteita ja valvoo tiloja, kytkee ja ohjaa hälytyslaitteita, sekä rajoittaa jo tapahtuneita vahinkoja, kuten vesivahinkotilanteita laajenemasta. (Avarn 2023.)

Avarnin vartiointipalveluiden tärkeimpiä kulmakiviä ovat nopea reagointi turvallisuusuhkiin, ammattitaitoiset asiakaskohtaamiset, ongelmatilanteiden ratkaisu ja jälkihoito, vaaratilanteiden ja vahinkojen minimointi sekä rikosten ja ilkeiden ennaltaehkäisy (Avarn 2023).

Aulapalvelut käsittävät vieraiden vastaanottoa, avainhallintaa ja puhelinvaihteen hoitoa, mutta myös postitus ja sisäinen tiedotus saattavat kuulua aulavartijan tehtäviin. Yleensä aulavartija aloittaa työvuoronsa vähän ennen yrityksen omaa henkilöstöä ja lopettaa työskentelyn talon hiljennettyä. Aulasta tehdään myös vartiointi- ja teemakiertoja, kuten palovartiointikiertoja tai siisteyteen liittyviä seurantakiertoja, joilla havaitut poikkeukset raportoidaan asiakkaalle. (Avarn 2023.)

Turvatarkastus pitää sisällään kulunvalvontaa henkilöstölle, sekä ajoneuvoille. Yleensä kohteena on lentokenttä tai lähetystöympäristö, jossa kaikki läpimenevät

tuotteet läpivalaistaan ja tutkitaan. Osassa kohteissa toimitaan vartija tittelillä, osassa turvatarkastaja tai security officer. (Avarn 2023.)

Järjestyksenvalvonnalla tarkoitetaan poliisin ja rajavartiolaitoksen avuksi asetettuja järjestyksenvalvojia, PRJV (LYTP 28§), sekä perinteistä tapahtumissa tai aniskelualueella tapahtuvaa järjestyksenvalvontaa, JV (LYTP 26§). Kaupanalan turvallisuus tarkoittaa myymälävartiointia ja toimintaa kauppakeskusympäristössä, mm. valvomoissa ja avainhallinnassa. Lisäksi kauppakeskuksiin asetetut PRJV:t, jotka turvaavat kauppakeskuksen jokapäiväistä toimintaa yleisissä tiloissa. (Avarn 2023.)

Työmaaturvallisuusyksikkö on yksi isoimmista perinteisen vartiointin kokonaisuuksista, sillä siellä missä rakennetaan, tarvitaan vartiointia ja kulunvalvontaa. Nykyisin ei juurikaan enää ole rakennustyömaita, missä ei olisi vartiointia, joko kierroksien avulla toteutettuna tai tekniikan avulla. (Avarn 2023.)

### 1.2.3 Hälytyskeskuspalvelut

Hälytyskeskuspalvelut ovat jokaisen turvallisuusyrityksen palveluiden kulmakivi. Avarn Security valvoo hälytyskeskuksensa kautta tiloja, järjestelmiä tai laitteita vuorokauden ympäri vuoden jokaisena päivänä. Hälytyskeskuspalvelut pitävät sisällään neljä osa-aluetta, jotka ovat kukin yhtä tärkeitä, mutta erilaisia. (Avarn 2023)

Itse hälytysvalvonta, joka tarkoittaa tuhansia puheluita päivittäin ja hälytyksiä. Hälytyskeskuksen päivystäjät reagoivat näistä jokaiseen ja suorittavat tarvittavat toimenpiteet. Turvaverkkopalvelut pitävät sisällään kaikki palo- ja rikosilmoitushälytykset, jotka tulevat Avarnin laitteiden kautta. Ne ohjataan asianmukaisesti jatko-toimiin kaikkien viranomaisvaatimusten mukaisilla ratkaisuilla ja toimintamalleilla. Etäpalveluyksikkö taas valvoo jatkuvasti video- ja hälytyskuvavalvonnalla niitä alueita tai paikkoja, joissa ei olla sillä hetkellä fyysisesti läsnä ja tekee ennalta sovittuja toimenpiteitä havaintojensa perusteella. (Avarn 2023.)

Tapahtumailmoitusjärjestelmä kuuluu myös yhtenä osana hälytyskeskustoimintaa. Avarn Securityn käyttämä tapahtumailmoitusjärjestelmä raportoi reaaliaikaisesti kaikki kirjaukset ja tapahtumat suoraan asiakkaalle, asiakkaan määrittämin tavoin. Tapahtumailmoitusohjelmisto räätälöidään aina asiakkaan tarpeiden mukaiseksi.

#### 1.2.4 Turvallisuusteknologia

Yhtenä Avarnin toiminnan kulmakivenä on turvallisuusteknologia ja tekoälyn hyödyntäminen turvallisuuspalveluiden tuottamisessa. Turvallisuusteknologian avulla kerätään tietoa ympärillä tapahtuvista asioista ja tieto edesauttaa tekemään oikeita päätöksiä, optimoimaan toimenpiteet ja ennakoimaan tulevia tapahtumia.

Turvallisuusteknologian yksikkö kehittää jatkuvasti uusia ja innovatiivisia asioita ja sovelluksia turvallisuuspalveluiden tuottamiseen. Tekoälyllä voidaan esimerkiksi valvoa ajoneuvoja sekä ihmismassoja, tunnistaa kiellettyjä esineitä ja avata ovia vaikkapa automaattisella kasvojen tunnistuksella.

## 2 Perehdytys ja sen kehittäminen

### 2.1 Perehdytys

Alahuhta (2015) esittää kirjassaan ”Johtajuus - kirkas suunta ja ihmisten voima”, että perehdyttämisen pitäisi olla tärkeänä osana yrityksen pitkän ja lyhyen tähtäimen suunnitelmissa. Kirjassa hän tuo esille, että perehdyttäminen on ainoa tapa saada tuottavia ja yhtiöön sitoutuneita työntekijöitä. Alahuhdan (2015) mukaan yhtiön arvojen jalkauttaminen koko organisaatioon on tärkeä osa perehdyttämistä.

Perehdyttäminen pitää sisällään kaiken sen minkä avulla uusi henkilö oppii työpaikkansa tavat toimia, työkaverit, erilaisten sidosryhmien kanssa tehtävän yhteistyön ja ennen kaikkea työnsä sisällön. Kokonaisvastuu perehdyttämisestä on aina esihenkilön, mutta todellisuudessa työnopastamisesta valtaosan tekevät työkaverit. On tärkeää muistaa, että kaikki työntekijät on perehdytettävä jossain määrin työtehtäviinsä. Perehdytyksen tukena voidaan käyttää erilaisia seuranta- ja tarkastuslistoja työnosaamisen varmistamiseksi ja oppimisen seuraamiseksi. (TTK 2018.)

Perehdyttäminen on melko yksinkertainen asia. Perehdytyksen sisältö ja toimintamallit ovat kuitenkin kehittyneet ajan kuluessa ja perehdytystä voidaan käsitellä kapea- tai laaja alaisesti. Yksinkertaisesti ajateltuna perehdyttäminen on työpaikalla tapahtuvaa ohjausta ja ohjeiden tulkitsemista työntekijälle. Laajemmalla mittapuulla ajateltuna perehdytys pitää sisällään yrityksen ydinliiketoiminnan kuvausta, arvoja ja asenteita, liikeideaan ja työyhteisöön tutustumista, sekä työohjauksen, olipa kyse sitten uuden tai vanhan työntekijän perehdyttämisestä. (Kupias 2009, 18.)

Perehdyttäminen on keino saada työntekijä tuottamaan nopeammin, jotta henkilöön sijoitettu pääoma maksaisi itsensä nopeammin takaisin ja uuden työntekijän rekrytointi alkaisi tuottaa nopeammin lisätuottoja. (Kjelin 2003, 22). Perehdytyksen tärkeys voidaankin kiteyttää tähän lauseeseen ja se kuvaa hyvin sitä, mikä on perehdytyksen perimmäinen tarkoitus ja merkitys yritykselle. Perehdytystä tarkastellessa ei saa unohtaa sosiaalista vaikutusta, sillä hyvin hoidettu perehdytys toivottaa uuden osaajan tervetulleeksi taloon ja saa työntekijän tuntemaan, että juuri hänen työpanoksellaan on merkitystä. Työyhteisön toimivuuden ja henkilöstön hyvinvoinnin kannalta riittävä ja oikeanlainen perehdytys on elintärkeää. Lepistö (Lepistö 2004, 56) kirjoittaa kirjassaan "Työpaikkakouluttajan käsikirja": "perehdytys on tärkeimpiä työpaikan koulutuksia ja sillä on erittäin suuri merkitys työssä suoriutumiseen, työmotivaatioon ja työturvallisuuteen."

Perehdyttäminen kertoo myös työnantajan positiivisesta suuntauksesta panostaa henkilöstöönsä ja heidän hyvinvointiinsa. Hyvin rakennettu ja laajamittainen perehdytys vaikuttaa siihen, miten uusi työntekijä otetaan vastaan ja miten hän suhtautuu uusiin vastuihinsa ja työtehtäviin, se myös syventää työntekijän ja organisaation välistä suhdetta. (Kjelin 2003, 23)

Perehdytys voidaan jakaa Desslerin mukaan viiteen eri näkökulmaan. Mallia kutsutaan ADDIE malliksi. Lyhenne tulee sanoista “**Analyze** the training need, **design** the overall training program, **develop** the course, **implement** training ja **evaluate** the course’s effectiveness.” Se sisältää tarpeiden analysoinnin, suunnittelun, kehittämisen, toteutuksen ja arvioinnin toteutuksesta. (Dessler 2011, 293).

Ensimmäisessä vaiheessa suunnitellaan, millaista perehdytystä työntekijä tarvitsee. Toisessa vaiheessa perehdytyksen aikataulu ja eteneminen suunnitellaan sekä sille asetetaan tavoitteet ja päämäärät. Kolmannessa vaiheessa perehdytysmateriaali ja perehdyttäjä valitaan. Oppimateriaali yhdessä perehdyttäjän kanssa on todettu tehokkaimmaksi perehdytysmuodoksi. Neljännessä vaiheessa perehdytys toteutetaan suunnitelman mukaan. Viidennessä vaiheessa perehdytyksen onnistuminen arvioidaan ja tarvittaessa luodaan jatkoperehdytys suunnitelma. (Dessler 2013, 273, 276–277, 279–280.)

## 2.2 Miksi perehdytetään?

Perehdytyksen tavoitteet tulee laatia jokaisessa organisaatiossa. Tällä tarkoitetaan sitä, että kirjataan, mitä perehdytyksellä konkreettisesti halutaan saavuttaa. Lähtien organisaation omista tavoitteista perehdytyksessä voidaan korostaa eri asioita, kuten tehtävien nopeaa oppimista, tehokasta tiimityötä tai kykyä ottaa vastuuta. (Eklund 2018, 29.)

Uudelle työntekijälle tulee perehdytyksessä muodostua käsitys yrityksen ydinosaamisesta. Ydinosaamisella tarkoitetaan yrityksen strategisesti merkittävintä ja kaikille yhteistä osaamista. Ydinosaamisen määrittelyssä selkiytetään mikä

on yrityksen toiminnan syvin tarkoitus sekä yrityksen että asiakkaiden näkökulmasta. Visiolla kerrotaan mitä toiminnalla tavoitellaan, tulevaisuuden tavoitteita, ja tämä olisi hyvä myös kertoa perehdytettäville. Perehdytettäville olisi myös hyvä kertoa kilpailukentästä, jossa yritys toimii. Kilpailukenttä muodostuu kilpailijoista ja heidän osaamisestaan. (Sumkin & Tuomi 2012)

Myös yhteistyökumppanit ja muut merkittävät verkostot, joiden kanssa toimitaan, on hyvä sisällyttää perehdytykseen. Organisaation koko ja yhteistyökumppanien määrä vaikuttaa perehdytyksen keston. Perustieto, työtehtävien opastaminen ja sekä työntekijän huolellinen sisäänajo on aina perehdytyksen osa perehdytystä. (Ketola 2010, 163–164)

Huolella hoidettu perehdytys takaa laadukkaan toiminnan yrityksessä ja samalla antaa laadukkaan mielikuvan yrityksestä ulospäin. Laatu ja perehdytys siis liittyvät yhteen (Ketola 2010, 163–164). Hyvin hoidettu perehdytys vähentää myös työntekijöiden osaamattomuutta, lisää motivaatiota ja vaikuttaa turhien poissaolojen määriin vähentävästi (Penttinen & Mäntynen 2009, 2).

Hyvin hoidettu perehdytys lisää myönteistä asennoitumista työtä ja koko organisaatiota kohtaan luoden samalla luottamukselliset suhteet esihenkilöihin ja työkalvereihin. (Kangas & Hämäläinen 2008, 4).

Yrityksissä unohdetaan toisinaan työntekijöiden suunnitelmallinen perehdyttäminen hyötyineen. Perehdytystä olisi hyvä tarkastella aina sekä uuden työntekijän oppimisen että perehdyttävän organisaation oppimisen näkökulmasta. (Eräsalo 2018, 60-61).

Yksittäisen henkilön ajatusmaailman tasolla on tarkoitus opastaa uusi työtehtävä tai suorite uudelle henkilölle. Työyhteisön näkökulmasta on tarkoitus opettaa yhtenäiset toimintamallit ja saada henkilön työsuorite sille tasolle, että on osa toimivaa työyhteisöä. Työnantajan näkökulma taas on, että rekrytointiin ja henkilön palkkaukseen saadut kulut saadaan mahdollisimman nopeasti kuoletettua ja henkilö alkaa tuottamaan yritykselle katetta. Työpaikkakouluttajan käsikirjassa Lepistö kirjoittaa, että tavoite on valmentaa henkilö tehtävään ja työsuoritteeseen,

koko organisaation työsuoritteeseen ja työyhteisöön. Yhtenä perehdytyksen tavoitteista Lepistö listaa myös hyvän yhteistyön työntekijän, esihenkilön ja työtovereiden kesken. (Lepistö 2004, 58) Vain suunnitelmallinen perehdyttäminen mahdollistaa suoriutumaan tasalaatuisesti työtehtävistä. (Eklund 2018, 36).

Huomioitavaa on, että perehdytys on suoritettava jokaiselle työntekijälle, riippumatta työsuhteen laadusta, työtunneista ja tehtävästä. Jokainen yrityksessä työskentelevä työntekijä edustaa yritystä arvomaailmoineen sekä asiakkaille että muille ulkopuolisille. (Eräsalo 2008, 60).

Työntekijöiden sitoutumiseen ja irtisanoutumiseen voidaan vaikuttaa sillä, miten työntekijä pystyy tunnistamaan ja hyödyntämään omaa ydinosaamistaan itse perehdytyksen aikana. (Cable, Gino & Staats 2013, 28)

### 2.3 Perehdytyksen vaikutus tuottavuuteen?

Uuden työntekijän palkkaaminen voidaan nähdä riskinä yritykselle. Uusi työntekijä aiheuttaa aina jonkinlaisen muutoksen työyhteisöön ja organisaation sopeutuminen on sen päätehtävä. Uuden henkilön perehdyttäminen sitoo aina yhden henkilön työpanoksen perehdytyksen ajaksi ja näin ollen organisaatiolla on oltava ymmärrys siitä, uuden henkilön perehdytys aiheuttaa aina tehokkuuden laskun valitsevaan tasoon. Tehokkuus saadaan paranemaan, kun uusi työntekijä oppii työnsä. Tuottavuuden nousun lyhyessä ajassa voidaan sanoa olevan seurausta hyvästä perehdytyksestä. Uuden työntekijän ajatellaan myös monesti olevan ratkaisu tuottavuuden kehittymiseen, mutta työntekijä tarvitsee myös työtilanteen muuttumisen. Esimerkiksi uusien tilausten määrän on noustava enemmän kuin uuden työntekijän panos ja sitä kautta nähdään vaikutus tuottavuuteen. Työntekijän oppiessa tekemään työnsä itsenäisesti, voidaan arvioida vaikutus tuottavuuteen. Tämä vuoksi tuottavuus ja perehdyttämien kuuluvat yhteen saumattomasti. (Eklund 2018.)

Jos tuottavuuden nousu jää maltilliseksi tai jopa negatiiviseksi, työyhteisön reaktio voi olla jopa negatiivinen. Tällöin odotukset uuden työntekijän työpanoksesta ovat olleet suuremmat kuin miksi työpanos ne todellisuudessa muodostuivat. Tämän vuoksi hyvä perehdyttäminen ja tuottavuus kuuluvat aina yhteen. Huonosti toteutettu perehdytys vaikuttaa tehokkuuteen ja tuottavuuteen aina negatiivisesti. Jopa niin, että pahimmillaan tilanne voi johtaa uuden työntekijän työsuhteen päättämiseen. Työnantajan odotukset uutta työntekijää kohtaan eivät täyty ja työnantaja voi pahimmillaan syyttää tilanteesta uutta työntekijää, vaikka tilanne olisikin aiheutunut huonosta perehdytyksestä. Tällöin organisaatio ei ole suunnitellut ja toteuttanut perehdytystä tuottavuutta lisäävällä tavalla. Tällöin tilanne ei tule parantumaan, vaikka uusi työntekijä vaihdettaisiinkin uuteen. (Eklund 2018).

Perehdyttämisessä pitää myös muistaa, että vaikka ajatellaankin että kun tekee montaa asiaa samaan aikaan, niin tehokkuus nousee niin vapaa-ajalla kuin työssäkin. Näin ei kuitenkaan aina ole, vaan tilanne voi aiheuttaa pahimmillaan stressiä, kun henkilö ajattelee tekevänsä työnsä hyvin, mutta ajan kuluessa tehokkuus laskeekin. Tämä vain sen vuoksi, että henkilö on yrittänyt olla tehokas tekemällä useampaa asiaa samaan aikaan. (MacNeil, 2014)

Perehdytys ei ole vain uusia työntekijöitä varten, perehdytystä tarvitaan myös, kun työssä esiintyvin asioihin tulee muutoksia. Perehdytyksessä on huomiotava, ketä perehdytät. Perehdytetäänkö juuri työelämään astuvaan henkilöä vai kokenutta työntekijää.

Perehdytyksen ja työnopastamisen perusta voidaan kiteyttää seuraavasti:

- tunnetaan työn riskit sekä turvallisimmat ja terveellisimmät tavat tehdä työtä
- ei oletta mitään
- varmistetaan, että työntekijä on ymmärtänyt työn turvallisuuteen ja terveellisyteen liittyvät menettelyt ja kykenee toimimaan niiden mukaisesti. (TTS 2023).

Turvallisuus on suoraan kytköksissä työn ja työelämän laatuun. Perehdytys on väline, jolla varmistetaan, että organisaatiossa jokainen toimii vastuullisesti, turvallisesti ja terveellisesti. Kun virheet ja vahingot eivät kuormita työtä, työ sujuu ja tuottavuus paranee. (TTS 2023).

Oppiminen ja tuottavuus kulkevat käsi kädessä. Turvallinen ilmapiiri on oppimisen kivijalka: sillä on vaikutusta missä henkilö on ja keitä on hänen ympärillään, ja kuinka turvalliseksi henkilö olonsa kokee. Ilmapiiri siis vaikuttaa oppimiseen joko myönteisesti tai keltaisesti, sillä kukaan ei voi sivuuttaa täysin ympäriltään tulevia signaaleja. Kaikilla työpaikoilla on vakiintuneita toimintatapoja ja oma historiansa, vaikka työyhteisön jäsenet eivät välttämättä osaa kertoa miksi juuri näin toimitaan. Ilmapiiri voi olla jopa varautunut ja se johtaa siihen, että kehittyminen pysähtyy. Työyhteisön jäsenet eivät uskalla puhua ja he ovat varpaillaan. Kiristyneessä ja pelokkaassa ilmapiirissä leviää vain välttämätön informaatio ja virheeliset käsitykset, jotka entisestään syövät luottamusta työyhteisön jäsenien välillä. Avoimessa ja luottavaisessa ilmapiirissä uskalletaan jakaa omaa oivallusta ja osaamista, sillä henkilö tietää niistä seuraavan positiivista. (Kupias & Peltola 2019, 140, 143.)

## 2.4 Vuorovaikutus perehdytyksessä

Ilmapiiri on koko työyhteisön jäsenten summa, mutta sen suurin vaikuttaja on esihenkilö. Perehtyjällä on kuitenkin mahdollisuus vaikuttaa ilmapiiriin itse perehdyttämistilanteissa. Sekä työyhteisö että perehdyttäjä viestivät omalla toiminnallaan työtaustastaan ja siellä mahdollisesti sattuneista virheistä ja kuinka niistä selvitettiin. Tällä viestitään se, että perehdytystilanne on oppimista, jossa ei edellytetä kaiken osaamista. (Kupias ja Peltola 2009, 135.)

Perehtyjältä odotetaan aktiivista otetta omaan perehtymiseen, ja omien ajatusten ja mielipiteiden esille tuomiseen. Perehtyjän toivotaan myös jakavan näkemys-

tään ja osaamistaan. Jotta perehtyjä uskaltaa toimia edellä mainitulla tavalla, oppimisilmapiirin tulee olla avoin ja luotettava. Tällöin ilmapiiri myös kannustaa uusiin kokeiluihin ja arvostaa perehtyjää. Oppimisilmapiiri koskee pääosin perehdytystilanteen ilmapiiriä, mutta se myös kuvastaa omalta osaltaan koko työyhteisön ilmapiiriä. Perehdytyksen tulee olla tilanteena sellainen, että perehtyjä voi rohkeasti ja luottavaisesti harjoitella ja ottaa riskejä ilman, että kokee tulevansa työyhteisön suunnalta uhatuksi (Kupias ja Peltola 2009, 135.)

Ilmapiiri perehdytyksessä lähtee perehdyttäjistä ja hänen tavastaan ajatella. Tässä kontekstissa on ratkaisevaa, onko perehdyttäjä kiinnostunut perehtyjästä, itse perehdyttämisestä ja työtehtävistä, joita hän on perehdyttämässä. Näiden lisäksi vaikuttaa myös se, miten hän arvosta omaa työpaikkaansa ja työtään, sekä miten hän luottaa omaan taitoihinsa. Perehdytykseen vaikuttaa myös miten avoimin mielin perehdyttäjä lähtee itse perehdytykseen ja kohtaa perehtyjän. Tärkeää on myös se, miten hän arvostaa perehtyjää ja tämän osaamista, sekä on hän itse perehdyttäjänä valmis vastavuoroiseen oppimiseen. (Kupias ja Peltola 2009, 135.)

Oppimisesta voidaan todeta, että sitä ei tapahdu yhdensuuntaisessa ja tiedottavan luonteisessa perehdytystilanteessa. Perehdytystilanne vaatii vuoropuhelunomaisen tilanteen, jossa perehdyttäjän on mahdollista tunnistaa perehtyjän jo hallussa olevat osa-alueet, tunnistaa ne osa-alueet, jotka ovat mahdollisesti jääneet epäselviksi tai tunnistaa ne osa-alueet, joissa perehtyjä tunnistaa tarvitsevänsä lisää ohjausta. (Kupias ja Peltola 2009, 135.)

Vuorovaikutuksen puuttuminen aiheuttaa mitä todennäköisemmin perehdytyksen epäonnistumisen. Vuorovaikutuksen muodostumiseen tarvitaan turvallinen ilmapiiri ja keskusteluyhteyden tulisi muodostua mahdollisimman varhaisessa vaiheessa perehdytystä. Vuorovaikutuksen muodostuminen myöhäisemmässä vaiheessa perehdytystä on haastavampaa silloin kun perehtyjä on heti alusta asti omaksunut kuuntelijan roolin. Tämä saattaa johtaa tilanteeseen, jossa hän ei välttämättä osaa tuoda itseään ilmi edes kysyttäessä. (Kupias ja Peltola 2009, 136.)

Palaute mahdollistaa myös perehtyjän kehittymisen. Uudessa työtehtävässä tai uudessa työpaikassa perehtyjän saama palaute on tärkeää, koska kokonaiskuva onnistuneesta työstä on vielä muodostumatta. Palaute mahdollistaa epäkohtiin tarttumisen ajoissa ja auttaa keskittymään niihin asioihin, joissa perehtyjä tarvitsee erityisesti tukea. Palautetta voidaan antaa arviointi- ja palautekeskusteluilla, joissa tuodaan ilmi kehityskohteet, mutta niissä on tärkeää tuoda esille myös ne asiat, jotka ovat jo perehtyjällä hyvin hallussa. Keskusteluissa on hyvä lähteä liikkeelle kysymysten avulla, jolloin on helpompaa kartoittaa, miten perehtyjä näkee tilanteen. Jos vastauksia ei saada kysymystenkaan avulla, keskustelua voidaan lähteä ohjaamaan perehdyttäjän huomioiden mukaisesti. Palautteen tulee olla rehellistä, yksilöllistä ja konkreettista, ja sellaista että perehdyttäjän pitää voida perustella se. Ilmapiirin avoimuus mahdollistaa välittömän ja suoran palautteen antamisen niin, että sekä perehdyttäjä että perehtyjä eivät loukkaannu. Tällöin myös perehdyttäjä on avoin saamalleen rakentavalle palautteelle ja pystyy hyödyntämään sitä omassa kehittämisessään. (Kupias ja Peltola 2009, 136–137.)

Tutkimuksissa on todettu, että sitoutuneet työntekijät ovat tehokkaimpia ja tyytyväisempiä. Sitoutumisella on siis positiivinen merkitys tuottavuuteen. Tällöin on merkityksellistä tunnistaa sitoutumiseen vaikuttavat tekijät ja näin mahdollistaa parhaiden pysyminen organisaatiossa. Tutkimuksissa on todettu ensimmäisten 90 päivän vaikuttavan henkilöstön sitoutumiseen eniten. Hyvin suunnitellun ja toteutetun perehdytyksen ansiosta työntekijät olivat töissä vielä 3 vuoden kuluttua 58 prosenttia todennäköisemmin. Työyhteisöön sopeutuminen on yksi merkittävä osa-alue työtyytyväisyyttä, joten uuden henkilön ensi kohtaaminen työyhteisön kanssa on kriittistä. Tulee huolehtia, että uusi henkilö tuntee itsensä tervetulleeksi. Onnistunut perehdytys ja opastus mahdollistaa suoriutumisen annetuista työtehtävistä. Onnistumisen tunteella on taas suora yhteys työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen, ja tätä kautta se lisää tuottavuutta. Kannustaminen ja palautteenanto mahdollistavat uuden oppimisen ja kehityksen, ja niiden avulla työntekijä taas kokee työnsä merkitykselliseksi ja arvokkaaksi, jolloin positiiviset tunteet työtä kohtaan lisääntyvät. (Eklund 2018, 34–35.)

## 2.5 Työnantajan lakisääteiset velvoitteet

Työnantajalla on myös lakisääteisiä velvoitteita perehdyttää työntekijänsä. Velvoitteita käsitellään työsopimuslaissa sekä työturvallisuuslaissa.

Työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etene-miseksi. (Työsopimuslaki luku 2, 1 §.)

Työturvallisuuslain luvussa 2 pykälä 14 § sanotaan seuraavasti:

”Työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen:

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

2) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaa-rojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi;

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

4) työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvitta-essa.”

Työturvallisuuden näkökulmasta perehdyttämisellä on erittäin tärkeä osa. Työtur-vallisuutta ohjaavat kaikki työpaikalla olevat työntekijät. Yksi työnantajan tärkeim-mistä tehtävistä on huolehtia siitä, että edellytykset turvalliseen työskentelyyn

ovat olemassa ja että kaikki noudattavat sovittuja ohjeita ja määräyksiä. Työntekijä on velvollinen noudattamaan kaikkia työturvallisuuteen liittyviä määräyksiä työpaikalla. On hyvä muistaa, että työturvallisuuslain noudattamatta jättäminen on rangaistava teko. (Skurnik-Järvinen 2013, 30.)

Työnantajalla on huolehtimisvelvoite siitä, että työntekijöitä suojellaan tapaturmilta sekä terveyteen kohdistuvilta vaaroilta (työsopimuslaki luku 2, 3 §). Tämä tarkoittaa työpaikalla sitä, että työnantajalla on vastuu varmistaa, että työntekijä osaa toimia uhkatilanteissa, hallitsee työtehtävänsä ja käytettävät laitteet ja suojaimet ja ymmärtää oman osansa toiminnassa häiriö- ja poikkeustilanteissa. Jotta työntekijä voi toimia ohjeistuksen ja määräysten mukaan, hänen on tietenkin tiedettävä ne, ja tässä korostuu perehdytyksen merkitys. Ei voida olettaa, vaan on tiedettävä, että työntekijä on saanut ja ymmärtänyt ohjeet, jotta häntä voidaan velvoittaa toimimaan niiden mukaisesti.

Työopastus on osa perehdytystä, koska kaikki, mikä liittyy itse työn tekemiseen, on varsinaista työn opastamista. Uudelle työntekijälle on tärkeää antaa tietoa vaaratilanteiden ennalta ehkäisystä, jolloin ollaankin jo ennakoivan työsuojelun alueella. Kun työnopastus tehdään huolellisesti, tuodaan sen avulla jo alkuvaiheessa esille mahdollisia vaaratilanteita aiheuttavia tekijöitä tai tilanteita ja korostetaan turvallisia työskentelytapoja. (Työturvallisuuskeskus 2013.)

Noin 80 % Suomessa vuonna 2017 palkansaajille tapahtuneista tapaturmista on ollut työtapaturmia. Kun näitä työpaikalla tapahtuneita työtapaturmia on tutkittu, on havaittu, että yleisesti ottaen tapaturmaketjussa on osittaisena syynä ollut puutteellinen perehdytys. Läheltä piti -tilanteita on tämän lisäksi moninkertainen määrä jokaista tapahtunutta työtapaturmaa kohden. Näin ollen perehdytyksen merkitys työpaikoilla ja työyhteisöissä korostuu. (Työturvallisuuskeskus 2018.)

## 2.6 Perehdytyksen suunnittelu

Hyvään perehdyttämiseen kuuluu, että kaikki dokumentoidaan ja suunnitellaan ja että jatkuvuuden kehittämiseen kiinnitetään huomiota ja muutoksiin varaudutaan. Hyvään tapaan kuuluu, että perehdyttäjä on koulutettu ja ammattimainen tekijä, jonka oma perehdytys on myös hyvin suunniteltu ja toteutettu. Suunnittelussa pitää ottaa huomioon yrityksen käytettävissä oleva materiaali, kuten "Tervetuloa taloon" -opas ja perehdytyskansiot, sekä kohdeohjeet, joita käytettävissä on perehdytyksen tukemiseksi. Hyvän perehdytys suunnitelman laatiminen on esihenkilöiden, eri henkilöstöryhmien ja johdon välistä yhteistyötä (Penttinen & Mäntynen 2009, 2.)

Perehdytyksen pitäjällä pitää olla selkeä suunnitelma ja visio, miten työskentelykohteen tehtävät käydään läpi ja miten varmistetaan perehdytyksen perille meno. Perehdytyksen tärkein tavoite on työntekijälle uuden opettaminen ja perehdytykseen on perehdyttäjän oltava itse valmis. Aina kun perehdytystä suunnitellaan, on otettava huomioon tarve, käytettävä tila sekä aika ja itse perehdyttäjän osaamisen taso. Aina on muistettava, että perehdytettäviä on erilaisia ja tilanteet muuttuvat ja vaihtelevat. Perehdytykseen tehty runko pysyy tilanteissa samana, mutta jokainen perehdytystilaisuus on erilainen ja perehdyttäjä joutuu soveltamaan osaamistaan ja oppejaan (Kangas & Hämäläinen 2007, 2.)

## 2.7 Hiljainen tieto perehdytyksessä

Hiljainen tieto on tärkeä osa perehdytyksen tiedon jakamista. Työyhteisön ilmapiiiri, arvosidonnainen tietämys ja kulttuuri ovat hiljaisen tiedon osatekijöitä. (Kaario & Peltola 2008, 7). Uudessa organisaatiossa tavat, asenteet ja käytänteet tulevat tutuiksi uudelle työntekijälle. Hän myös jakaa näitä samoja oppeja hiljaisen tiedon kautta tiedustamattomalla käytöksellään ja toiminnallaan. (Onnismaa 2008, 120).

Ammattilainen on omaksunut kokemuksensa kautta hiljaista tietoa ja taitoa ja tämä auttaa häntä reagoimaan erilaisiin tilanteisiin ja toimimaan ennakoidusti. Voidaan puhua henkilön omakohtaisesta ja yksilöllisestä tiedosta. Hiljainen tieto

esiintyy työelämässä aavistusten, arvojen, kehon kielen ja tuntemusten kautta. Hiljaista tietoa on hankalaa tunnistaa itse, saati sitten selittää muille. Hiljaista tietoa on tutkittu paljon, mutta sitä ei pystytä selittämään tarkoin. Hiljaiselle tiedolle ei ole olemassa yksiselitteistä määritelmää. (Nonaka & Takeuchi 1995, 8; Virtainlahti 2011, 31–32.)

## 2.8 Perehdytyksen toteutus

Perehdytyksen toteutus voidaan jakaa kolmeen eri vaiheeseen: vaihe ennen tuloa, vaihe kun työt aloitetaan ja muutaman kuukauden ajanjakso siitä, kun työt on aloitettu. (Juholin 2009, 236).

Perehdytyksen voidaan sanoa olevan työsuhteen tärkein koulutus, sillä sen avulla annetaan uudelle työntekijälle työssä tarvittavat tiedot ja taidot itse työssä suoriutumiseen ja työyhteisössä toimimiseen. Kun perehdytys on suunniteltu hyvin ja siihen on valmistauduttu, sen avulla kyetään tarjoamaan sujuva alku uudelle työsuhteelle ja sitä kautta parantaa tuottavuutta. Hyvä perehdytys myös ehkäisee konflikteja ja väärin ymmärryksiä. (Pellinen 2019).

Mikäli uuden työntekijän perehdyttäminen jää puutteelliseksi, tai pahimmassa tapauksessa jopa tekemättä, voi muuten onnistunut rekrytointi mennä pieleen heti alusta. Työntekijän perehdyttämisen tärkein osa-alue on hänen perehdyttämensä siihen työhön, johon hänet on valittu ja palkattu. Perehdytys on kuitenkin muutakin kuin se, että perehdyttävälle annetaan välineet käteen ja käsketään aloittaa työt. (Työohonperehdytys).

Perehdytyksessä kannattaa myös kertoa miksi juuri kyseisessä yrityksessä työskentely on hienoa. Hyvä perehdytys ei ole vain lista velvoitteita, ohjeita ja sääntöjä, vaan sen avulla kerrotaan myös yrityksen tarina niin, että uusi työntekijä voi samaistua ja haluaa sitoutua omalla työpanoksellaan. (Pellinen 2019)

Uusi työntekijä pääsee yleensä aloittamaan omat työtehtävänsä ensimmäisen tai ensimmäisten viikkojen aikana. Tässä vaiheessa uudella työntekijällä on käsitys

yrityksestä ja sen toimintatavoista, kun perehdytys on hoidettu suunnitelman mukaisesti. Kun uutta työtehtävää pääsee tekemään mahdollisimman nopeasti, sen oppiminen on sujuvinta. Valmiista perehdytys suunnitelmasta on runsaasti apua sekä perehdytettävälle, että perehdyttäjälle, sillä ensimmäisiin työviikkoihin on sisällytetty paljon uuden oppimista. Riippuen onko tulokas uusi vai vanha työntekijä, kuinka paljon hänellä on aiempaa osaamista alalta, voidaan perehdytys suunnitelmaa muokata ja räätälöidä sopivaksi tilanteeseen. Vaikka työntekijällä olisi aiempaa kokemusta alalta, on uuden tiedon määrä niin suuri, että kaikkia uusia asioita ei voi omaksua heti. Lisäksi on hyvä neuvoa uudelle työntekijälle, mistä tarvittaessa saa lisätietoa. (Kupias & Peltola 2009, 105–106.)

### **3 Opinnäytetyön toteutus**

Opinnäytetyö koostuu perehdytyksen kehittämisoppaasta, joka on erityisesti suunniteltu ja toteutettu Kilpilahden Avarn Securityn toimeksiantoon. Tässä oppaassa käydään seikkaperäisesti läpi kehityssuunnitelma, jolla turvallisuushenkilöstön perehdytystä voitaisiin parantaa ja nykyaikaistaa kohteessa. Oppaan avulla esihenkilö voi valita kehittämiskohteita, joita tuo jokapäiväiseen työhönsä mukaan perehdyttäessään työntekijöille uusia työvaiheita tai osaamiskohteita.

Opinnäytetyön raportti koostuu kuudesta luvusta, joista ensimmäinen on johdanto, jossa käsitellään opinnäytetyöntaustaa ja tarkoitusta, seuraavana tutustutaan perehdytykseen teoriatasolla ja sen kehittämiseen, luvussa kolme kuvataan, miten opinnäytetyö on tehty ja koostettu ja luku neljä pitää sisällään perehdytyksen nykytilan katsauksen. Luku viisi on kehittämissuunnitelma ja luvussa kuusi pohditaan työtä ja sen merkitystä kokonaisuutena.

Kehittämissuunnitelmaa varten toteutettiin henkilöstökysely, jolla kartoitettiin perehdytyksen sen hetkinen tilanne ja miten kohteen työntekijät kokivat perehdytyksen toteutuneen. Kyselyssä oli mahdollisuus antaa myös avoimen vastauskentän

kautta kehitysehdotuksia, sekä avaa laajemmin omaa näkemystä perehdytyksestä kohteessa. Näiden vastauksien pohjalta koottiin PowerPoint-esitys, johon koottiin tiivistetysti, miten perehdytys on toteutettu kohteessa aikaisemmin, sekä listattiin saatavilla oleva materiaali. Olemassa olevan perehdytysmateriaalin keräämiseen ja läpikäymiseen osallistui kohteen esihenkilöstö, jonka kanssa käytiin myös läpi materiaalin kehitystarpeet. Esihenkilöiden kanssa pidettiin palavereja kohteessa, näissä palavereissa kävimme läpi perehdytysmateriaalia ja -käytänteitä.

Henkilöstökyselyn avoimia vastauksia kävimme läpi kohteen esihenkilöiden kanssa ja keräsimme niistä usein toistuvat teemat, joita lähdimme kehittämään kohteen perehdytyksessä. Esihenkilöille annettiin mahdollisuus kertoa oma näkemyksensä perehdytyksen onnistumisesta ja puutteista, sekä heidän kehitysehdotuksensa kirjattiin myös ylös. Avoin vastauskenttä tuotti paljon vastauksia, joista oli paljon hyötyä kehittämissuunnitelman luomiseen. Valmis kehittämissuunnitelma esiteltiin kohteen esihenkilöille, sekä kenttä- ja palvelupäällikölle. Heille annettiin mahdollisuus vielä lisätä tai korjata kehittämissuunnitelmaa, jonka jälkeen se hyväksyttiin.

Kehittämissuunnitelma on PowerPoint-esitys (liite 2), joka esitettiin kohteen esihenkilöille. Samalla käytiin läpi hyvät perehdyttämisen tavat ja kanavat. Esityksestä saa hyvän kuvan siitä mihin suuntaan perehdytystä on lähdeävä viemään, jotta perehdytys saadaan nykyaikaiseksi ja toimivaksi. Kehittämissuunnitelma on esitelty tarkemmin opinnäytetyön luvussa viisi. Sen avulla käydään läpi nykytilanne, kehityskohteet ja esihenkilöiden vastuut perehdytystilanteessa.

## **4 Nykytilanne**

### **4.1 Perehdytyksen kanavat**

Perehdytys hoidetaan tällä hetkellä 2–4 oppivuorolla ja yrityksen internetsivuilta löytyvällä ”Tervetuloa taloon” -paketilla. Oppivuorolla tarkoitetaan työvuoroa,

jossa kokeneempi, työkohteen osaja perehdyttää uutta työntekijää toimintatapoihin työskentelypisteellä. Lisäksi käydään esihenkilö-alainen-keskustelu, jonka aikana käydään yleiset toimintamallit läpi. Jokaisesta kohteesta on laadittu perehdytyskortti ja kohdeohjeet, joissa on yleisempien tapahtumien kuvaukset ja toimintaohjeet niihin. Lisäksi käytetään asiakkaan toimittamaa kohdeperehdytysnettiportaalia, joissa on teollisuusalueen yleiset ohjeet ja pakolliset toimintamallit vaara- ja uhkatilanteisiin.

## 4.2 Esihenkilön rooli

Esihenkilö vastaa perehdytyksen sujumuudesta ja sopii työntekijän kanssa oppivuorot, joissa työntekijä perehdyttää työskentelykohteen uutta työntekijää. Esihenkilö valvoo, että perehdytyskortti on täytetty ja keskustelee sen avulla perehdyttäjän kanssa oppivuoron sujumuudesta. Tarvittaessa esihenkilö-sopii lisää oppivuoroja ja perehdytystä jatketaan.

## 4.3 Uuden työntekijän aloittaminen kohteessa

Työntekijän aloittaessa järjestetään tilaisuus, jossa allekirjoitetaan työsopimus, luovutetaan työntekijälle työvaatetus ja kulkuluvat alueelle. Lisäksi käydään läpi pakolliset koulutukset työskentelykohteella ja ilmoitetaan työntekijä tarvittaville turvakursseille, kuten alueturvallisuus, alueen liikenneturvallisuus, ratatyöturvakurssi ja ensiapukoulutukset.

Tämän jälkeen käydään läpi yrityksen kolmiosainen infopaketti, joka pitää sisällään kohteeseen liittyvät erityisasiat, kuten työnjohto, työvuorot, terveydenhuolto, työvaatteiden huolto, ajoneuvot yms., sekä yleiset asiat kuten palkanmaksuaikataulu, työvuorolistat, poissaoloilmoituskäytännöt, vuorosuunnittelu, työntekijän ja työnantajan keskeiset vastuut työelämässä yms., yhtiörakenne ja organisaatiokaavio, sekä yhtiön avainhenkilöt.

Lisäksi järjestetään alueelle tutustumiskierros, jossa käydään läpi keskeiset kulkureitit ja paikat, sekä alueella liikkumiseen oleellisesti vaikuttavat seikat.

#### 4.4 Vanhan työntekijän siirtyessä alueen sisällä uusiin tehtäviin

Vanhan työntekijän kanssa käydään pintapuolisesti läpi samat asiat kuin uuden työntekijän kanssa ja varmistetaan kaikkien työskentelyelementtien olevan kunnossa (koulutukset, luvat yms.). Yhtiön johto ja kohteen toimintamallit käydään perusteellisemmin läpi.

#### 4.5 Oppivuorot

Työskentelykohteen mukaan oppivuoroja on 2–8 kappaletta ja niissä käydään kohteen työtehtävät ja kirjalliset ohjeet läpi. Perehdytyksen lomassa keskustellaan toimintatavoista ja siitä, miten eritilanteisiin pitää reagoida. Perehdytyksessä käydään myös läpi vartijan yleisiä tehtäviä ja vastuita alueella. Oppivuorolla tarkoitetaan työvuoroa, jossa perehdytettävä henkilö on ylimääräisenä työkohteessa perehdyttäjän lisänä. Oppivuorossa nimensä mukaisesti perehdytetään työntekijää työtehtäviin kokeneemman vartijan toimesta.

#### 4.6 Kehityskeskustelut ja turvallisuuskeskustelu

Toimintamallit ja kohdeohjeet käydään läpi neljännesvuosittain turvallisuuskeskusteluissa. Kenttäpäällikkö laatii turvallisuuskeskustelun keskeisimmät aiheet ja vuoro-esimiehet toteuttavat keskustelun työntekijän työskentelypisteellä. Kehityskeskustelu käydään jokaisen työntekijän kanssa vuosittain ja siinä sovelletaan yhtiön sisäistä mallia keskustelun tulosten seurantaan. Keskustelun runkona toimii Avarnin oma sisäinen lomake.

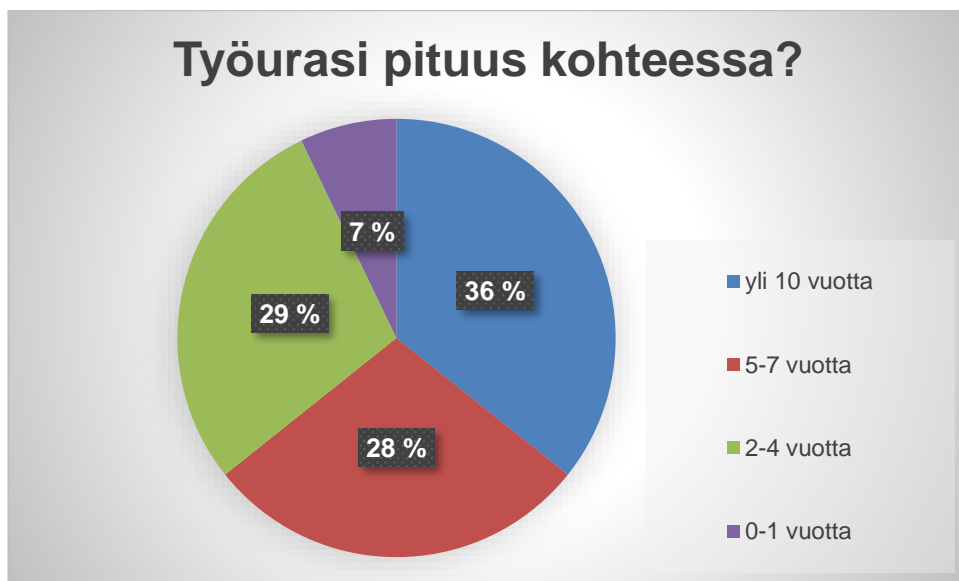
#### 4.7 Henkilöstökysely

Henkilöstökysely toimitettiin kaikille kohteen työntekijöille, joita 1.3.2021 oli 59 kpl. Henkilöstökyselyn tavoitteena oli kartoittaa, miten työntekijät kokevat perehdytyksen ja mitä kehitysehdotuksia heillä olisi perehdytyksen kehittämiseen.

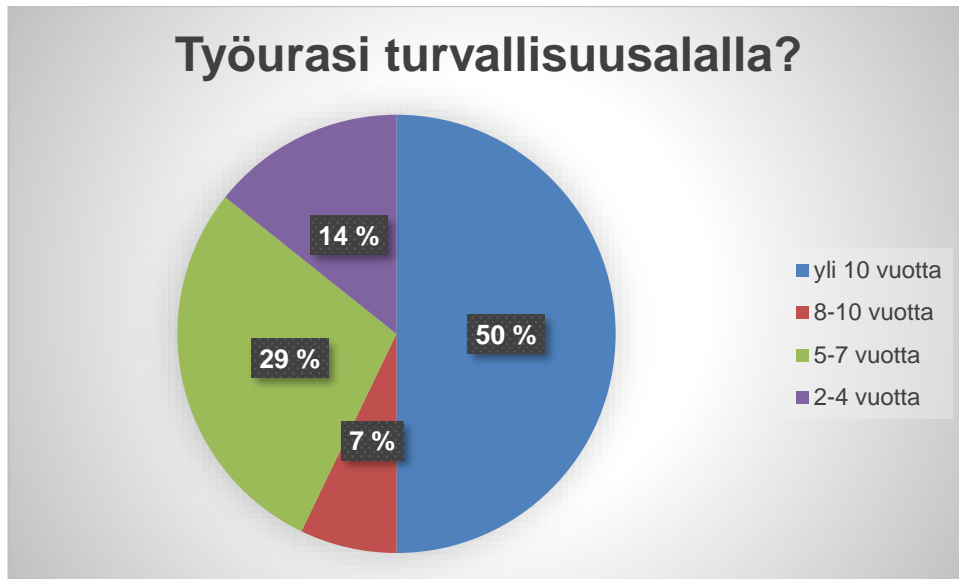
Henkilöstökyselyyn saatiin 14 vastausta ja vastausprosentti oli 23,7 %. Avarn Securityn aikaisempiin henkilöstökyselyihin nähden vastausprosentti on pysynyt jokseenkin samana. Kysely toimitettiin Metropolian E-lomake-palvelun kautta, ja kyselyyn kirjautuminen vaati salasanan, joka jaettiin työntekijöille haastattelukutsun yhteydessä. Kyselyssä oli monivalintoja ja yksi avoin kysymys perehdytyksen kehittamisestä. Kyselylomake on liitteenä 1.

#### 4.7.1 Kyselyn tulokset

Kyselyssä kartoitettiin vastaajien taustatietoja kahdella yleisellä kysymyksellä työurien pituudesta (kuvio 1) ja ylipäänsä turvallisuusalan työkokemuksesta (kuvio 2). Vastaajista yli 64 prosenttia oli työskennellyt kohteessa yli 5 vuotta, ja vastaajista 57 prosentilla oli yli 8 vuoden työkokemus turvallisuusosalalla.



Kuvio 1. Työuran pituus kohteessa.



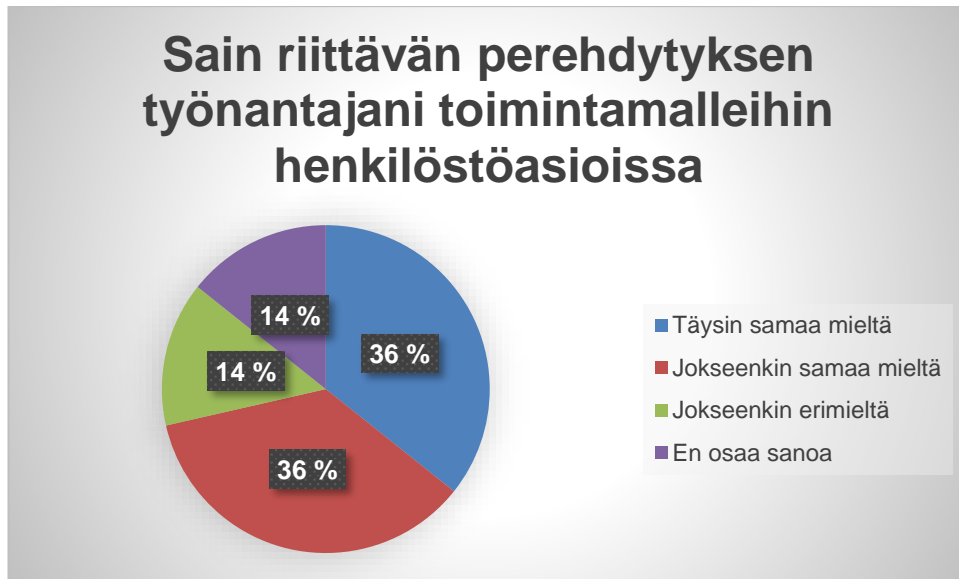
Kuvio 2. Työuran pituus turvallisuusalalla.

Perehdytysmateriaaleihin käytettiin yleisimmin aikaa 1–2 tuntia (43 % vastaajista), mutta 36 prosenttia vastaajista oli käyttänyt materiaaleihin tutustuessaan yli 8 tuntia (kuvio 3).



Kuvio 3. Perehdytysmateriaaleihin käytetty aika.

Vastaajista 36 prosenttia oli sitä mieltä, että on saanut riittävän perehdytyksen yrityksen toimintamalleihin henkilöstöasioissa (kuvio 4).



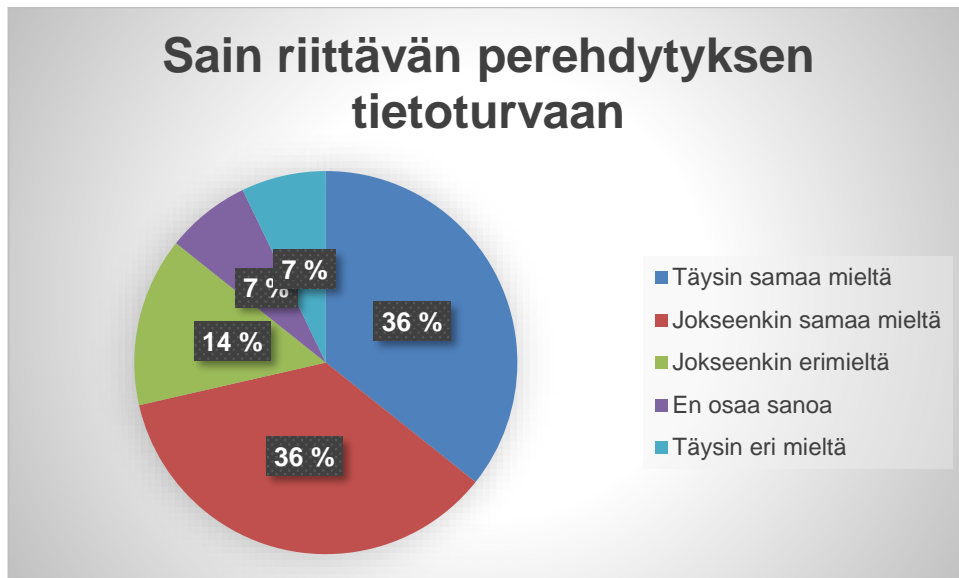
Kuvio 4. Henkilöstöasioiden perehdytys.

43 prosenttia vastaajista koki, että heidät on perehdytetty riittävästi kohteen työskentelytapoihin, ja 36 prosenttia vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä kysyttäessä riittävästä perehdytyksestä työskentelykohteeseen (kuvio 5).



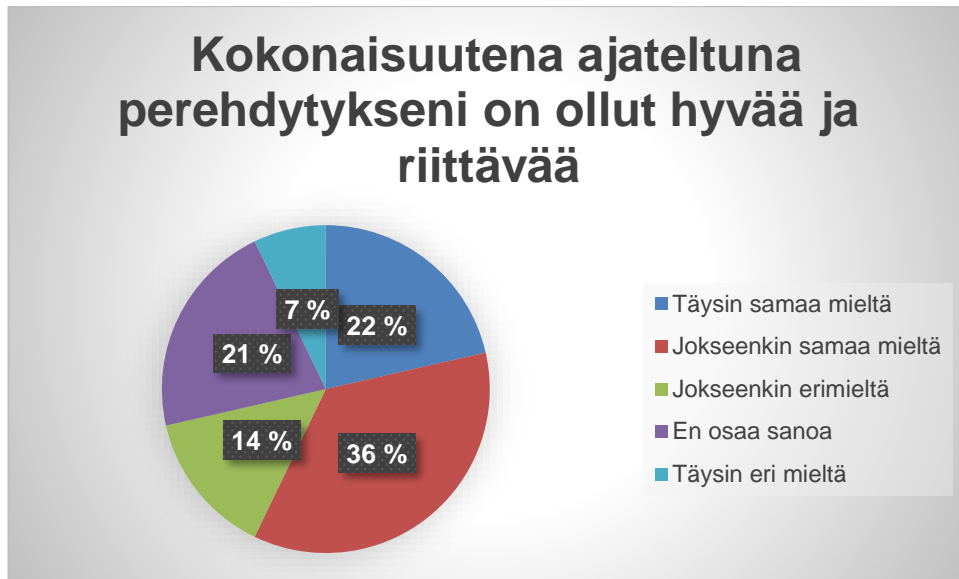
Kuvio 5. Työskentelykohteen toiminnan perehdytys.

Vastaajista 7 prosenttia koki, että eivät olleet saaneet riittävää perehdytystä tietoturva-asioihin ja 14 prosenttia oli jokseenkin eri mieltä tietoturva-asioiden perehdytyksen riittävydestä. 36 prosenttia koki saaneensa riittävän perehdytyksen tietoturva-asioihin. (Kuvio 6).



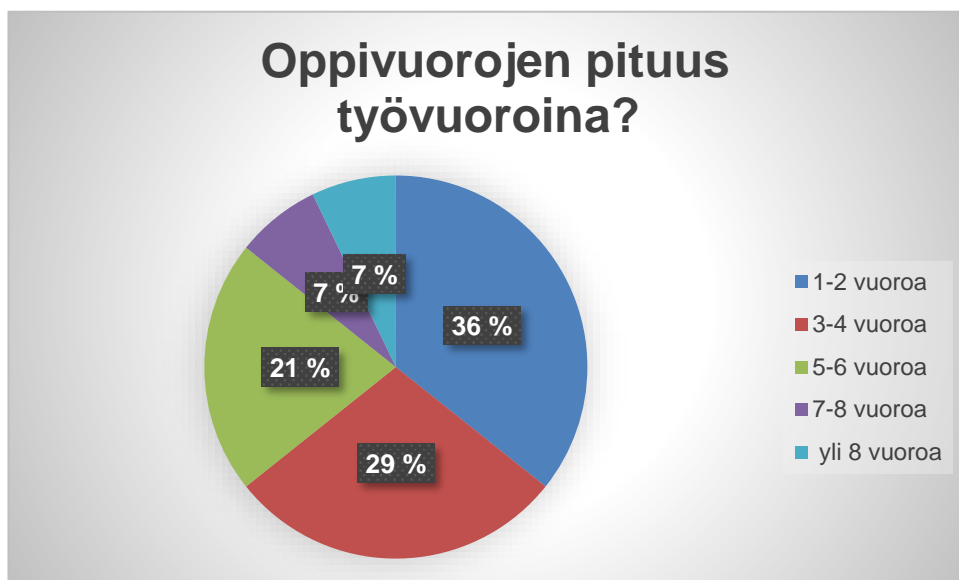
Kuvio 6. Perehdytys tietoturvaan.

Perehdytyksen kokonaisuutta tarkasteltaessa perehdytyksen hyväksi ja riittäväksi koki 22 prosenttia, 36 prosenttia oli jokseenkin samaa mieltä ja 7 prosenttia vastaajista koki perehdytyksen olleen huonoa ja riittämätöntä. (Kuvio 7).



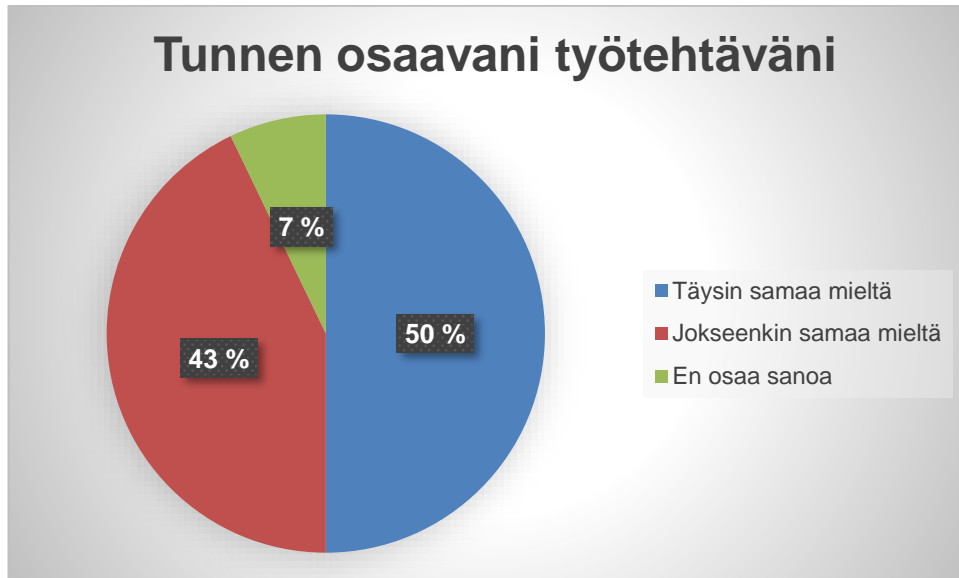
Kuvio 7. Perehdytyksen laatu.

65 prosenttia vastasi, että oppivuoroihin käytettiin 1-4 työvuoraa. 7 prosenttia oli käyttänyt oppivuoroihinsa yli 8 vuoraa. (Kuvio 8).



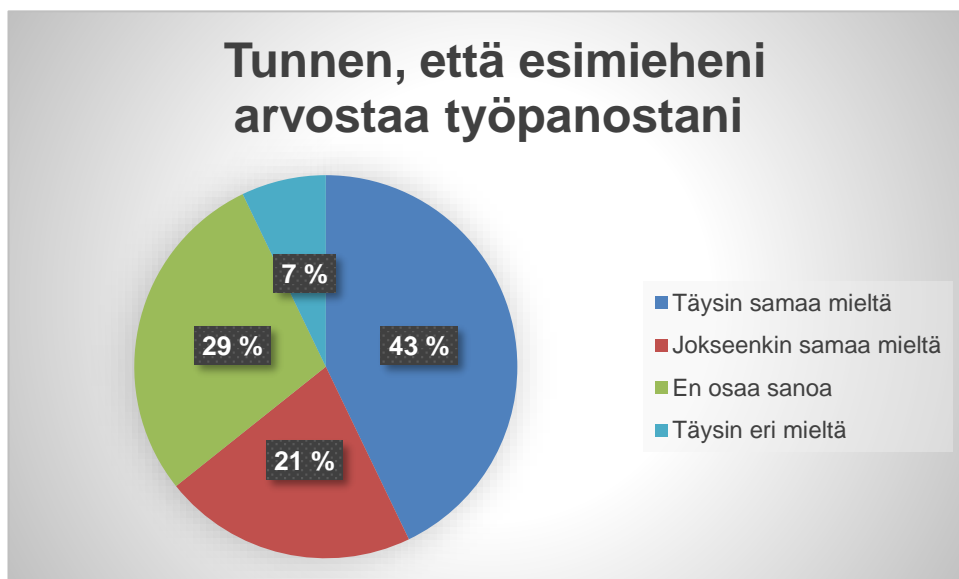
Kuvio 8. Oppivuorojen määrä.

50 prosenttia vastaajista vastasi väittämään ”tunnen osaavani työtehtäväni”, olevansa täysin samaa mieltä ja 43 prosenttia vastaajista jokseenkin samaa mieltä. 7 prosenttia ei osannut kertoa mielipidettään. (Kuvio 9).



Kuvio 9. Työtehtävien osaaminen.

43 prosenttia vastaajista tuntee, että esimies arvostaa heidän työpanostaan. 7% oli täysin eri mieltä. (Kuvio 10).



Kuvio 10. Työpanoksen arvostaminen.

Kysyttäessä parasta perehdytystapaa työtehtäviin, oppivuoro sai 100% kannatuksen. (Kuvio 11).



Kuvio 11. Perehdytystapa.

Henkilöstöasioiden perehdyttämisessä esimies/alainen keskustelu sai suurimman kannatuksen 43 prosenttia, seuraavaksi eniten kannatettiin koulutustilaisuutta 29 prosentilla ja oppivuoro sai 21 prosentin kannatuksen. Verkkoportaalin itseopiskelua kannatti 7 prosenttia vastaajista. (Kuvio 12).



Kuvio 12. Henkilöstöasioiden perehdytystapa.

Tietoturva-asioiden perehdyttämisessä esimies/alainen keskustelu sai suurimman kannatuksen 36 prosenttia, seuraavaksi eniten kannatettiin koulutustilaisuutta 29 prosentilla ja oppivuoro sai 28 prosentin kannatuksen. Verkkoportaalin itseopiskelua kannatti 7 prosenttia vastaajista. (Kuvio 13).



Kuvio 13. Tietoturvan perehdytystapa

Vaara- ja uhkatilanteisiin perehdyttämisessä koulutustilaisuus ryhmänä sai suurimman kannatuksen 43 prosenttia, seuraavaksi eniten kannatettiin oppivuoroa 36 prosentilla ja verkkoportaalin kautta itseopiskelu sai kannatusta 14 prosenttia. Esimies/alainen keskustelua kannatti 7 prosenttia vastaajista. (Kuvio 14).



Kuvio 14. Vaara- ja uhkatilanteiden perehdytys.

Lisäksi kyselyssä oli avoin kysymys, missä kysyttiin miten perehdytystä voisi kehittää. Lähes jokaisessa avoimessa vastauksessa painotettiin perehdyttäjän tärkeyttä perehdytyksen onnistumisessa. Vastaajat toivat esille, että perehdyttäjän tulisi olla itse motivoitunut perehdyttämiseen, sekä hänellä tulisi olla mielenkiintoa tehtävää kohti. Perehdyttäjän ammattitaidon varmistaminen ja ylläpitäminen koettiin oleelliseksi perehdytyksen onnistumisen kannalta. Vastauksissa tuotiin myös esille, että perehdyttäjälle tulisi antaa riittävät työkalut perehdytykseen muistilistan lisäksi, sekä perehdytykseen pitäisi olla mahdollista varata riittävästi aikaa, riippuen perehdytettävän osaamistasosta, sekä perehdytettävistä tehtävistä.

Perehdytystilanteeseen ehdotettiin asteittaista perehdyttämistä, jolloin pystyttäisiin aloittamaan helpommista ja arkisemmista työtehtävistä. Tällöin taitojen karttuessa voitaisiin siirtyä vaativampiin tehtäviin, kuten toimintaan uhka- ja vaaratilanteissa. Lisäksi perehdytyksen jakaminen eri osa-alueisiin mahdollistaisi rutiinin ja kokemuksen hankkimisen ensin rutiininomaisissa työtehtävissä, jonka jälkeen poikkeustilanteiden sisäistäminen olisi helpompaa.

Avoimissa vastauksissa tuotiin lisäksi esille perehdytyksen seurannan puute ja sen vaikutus perehdytyksen onnistumisiin. Osa vastaajista koki, että perehdytys loppui oppivuoroihin, vaikka olisi tarpeellista seurata uuden työntekijän kehityskaarta pidempään.

Vastaajissa oli pitkään kohteessa työskennelleitä, jotka kuitenkin toivat ilmi, että perehdytys kohteessa on muuttunut, siitä kun he ovat aloittaneet. Muutos on ollut positiivinen ja se on lisännyt työntekijöiden motivaatiota. Lähes kaikki vastaajat toivat esille perehdyttäjän kokemuksen tärkeyden ja sen, että perehdyttäjällä itsellään tulee olla motivaatiota ja halua toimia perehdyttäjänä. Lisäksi vastauksissa tuotiin esille, että perehdytyksessä olisi oltava yhtenäinen linja, jolla taataan kaikille samat lähtökohdat.

#### 4.7.2 Yhteenveto kyselystä ja soveltaminen kehitysoppaassa

Kyselystä voidaan yhteenvetona todeta, että valtaosa vastaajista oli turvallisuusalan ammattilaisia yli viiden vuoden työhistorioillaan ja osasivat kokemuksensa pohjalta vastata kyselyyn ammattimaisesti. Kyselyn perusteella kohteessa käytetään vaihtelevasti aikaa oppivuoroihin ja perehdytysmateriaaleihin tutustumiseen. Tämän lisäksi kohteen työntekijät arvostavat erilaisia perehdytystapoja ja nykyaikaisia perehdytyksen malleja, kuten verkko-opiskelua. Kyselyyn vastanneiden mielestä kuitenkin perehdytyksen onnistuneisuuden takaa hyvä ja laadukas oppivuoro, jossa käydään asioita laajasti läpi ja perehdyttäjä on tehtävien tasalla, sekä motivoitunut perehdytyksen pitämiseen. Avoimen vastauksen teks-

teissä korostui perehdyttäjän osaamisen ja motivaation tarve sekä se, että perehdyttäjällä pitää olla kokemusta turvallisuusalalta ja työskentelykohteen työtehtävistä.

## 5 Kehittämissuunnitelma

### 5.1 Esittely

Tämän kehittämissuunnitelman tavoitteena on kehittää olemassa olevia perehdytysmalleja ja -tapoja Avarn Securityn Kilpilahden vartiointikohteella. Kehittämissuunnitelma kirjoitetaan ilman salassa pidettäviä tietoja ja tulee opinnäytetyön yhteydessä kaikille julkisena tietona koskien perehdyttämistä, ei niinkään turvallisuusalan työtehtäviä.

Kaikki tässä oppaassa kerrottava tieto on yleistä, ns. maallikkotietoa ja sen sisältö on katsottu yhdessä vartiointikohteen kenttäpäällikön kanssa soveliaaksi julkaista avoimesti. Kehittämissuunnitelma on jaettu nykyisen toimintamallin yleisimpiin alakohtiin, joita ovat sähköiset perehdyttämiskanavat, oppivuorot ja esimiehen rooli perehdyttämisessä. Kehityssuunnitelma on ehdotelma ja se ei sido esimiehiä ottamaan sitä käyttöön, vaan toimii lähinnä suuntaa antavana ja ajatuksia herättävänä runkona. Kehittämissuunnitelmaan tutustuttaessa on hyvä muistaa työn ”nykytilanne” kohdassa läpikäytyt toimintamallit ja esimerkit. Kehittämissuunnitelma on käyty yhdessä toimeksiantajan esimiesten kanssa läpi.

### 5.2 Työsuhteen aloituspäivän kehittäminen

Työsuhteen solmiminen ja työnaloitus on useimmille ihmisille yksi suurimpia muutoksia elämässä. Usein ensimmäinen työpäivä muistetaan elämän läpi. Hyvä ensi vaikutelma jää varmasti mieleen ja näin sekä uudelle työntekijälle, että yritykselle vastaanottovaihe on mieleenpainuva ja tärkeä. On tärkeää huolehtia, että uudella työntekijällä on tervetullut olo, sillä uudessa työssä aloittaminen on aina jännittävää. Jännitystä voi helpottaa ja luoda tuttavallisemman tunnelman esimerkiksi esittelemällä uusia työkavereita. (Kupias ja Peltola 2009, 13.) Tämän takia olisi hyvä jakaa päivän henkistä kuormaa niin, että osa perehdytyksestä, joka sinä päivänä käydään läpi, ajoittuisi muihin tilanteisiin.

Päivä olisi hyvä rakentaa niin, että alkuun tehdään tarvittavat kirjalliset tehtävät ja ilmoittautumiset, tämän jälkeen käydään läpi alueturvakierros ja otetaan pinta-puolinen raapaisu yhtiön asioihin. Turvallisuusriskejä voidaan minimoida antamalla uudelle työntekijälle työn alkaessa tiedot työpaikan turvallisuussäännöistä. (Österberg 2015, 115.) Sovitaan seuraava tapaaminen, jossa syvennytään yrityksen ja kohteen asioihin ja toimintamalleihin, johon mennessä työntekijä on perehtynyt verkkoportaalista löytyvään ”Tervetuloa taloon” -pakettiin. On suositeltavaa, että uudelle työntekijälle annetaan hänen aloittaessaan työhön liittyvät ohjeet myös kirjallisesti. Tällaisia ohjeita ovat mm. koneiden ja laitteiden käyttöohjeet, turvallisuusohjeet, hätätilanneohjeet, lääkäripalvelut, yrityksen yhteystiedot ja muut säännöt. (TSS Työtutka, 2010) Itse aloituspäivän materiaaleissa ei ollut puutteita, vaan ne antavat hyvän ja ajantasaisen kuvan yrityksen toiminnasta ja työntekijälle oleellisista asioista.

### 5.3 Oppivuorot ja perehdyttäjän vastuu

Oppivuorokäytäntö on hyvä ja toimivaksi havaittu henkilöstökyselyssä. Oppivuorojen määrä ja niiden pituus on jaettava työskentelykohteen vaativuuden mukaan niin, että henkilö saa riittävän tietotaidon työskennelläkseen työskentelykohteella. Oppivuorot ovat edelleen pääsääntöisin kanava perehdytykseen. Yhtenä osaluueena nähdään selkeästi se, että oppivuoroissa pitää aina olla motivoitunut ja kohteen tunteva perehdyttäjä. Perehdyttäjän pitäisi olla aina tekemässä perehdytystyötä omasta tahdostaan eikä vain työnantajan määräämänä. Perehdyttäjän asenne ja motivaatio vaikuttavat suuresti oppivuoron laatuun ja sitä kautta perehdytettävän tulevaan osaamistasoon. Perehdyttäjä ei ole usein saanut minkäänlaista koulutusta oppivuoron pitämiseen, vaan hän käy oman osaamisensa mukaan läpi tarvittavat asiat ja kirjaa ne läpikäydyksi perehdytysmuistiinpanoihin. Valitettavan usein perehdyttämislle jäävä aika ei ole riittävä kiireen tai voimavarojen puutteellisuuden takia (Österberg 2015, 123.)

Perehdyttämiseen tulisi aina valita siihen parhaiten soveltuva henkilö, sillä uuden työntekijän saaminen osaksi työyhteisöä on perehdyttämisen päätavoitteita. Am-

mattitaitoisella perehdyttäjällä on oltava aito kiinnostus tuoretta työntekijää kohtaan. (Österberg 2015, 125.) Hyvällä perehdyttäjällä on ammattitaitoista osaamista, hän perehdyttää vuorovaikutuksellisesti ja antaa rakenteellista palautetta. Perehdytettäessä perehdyttäjä saa myös itse mahdollisuuden kehittyä työssään ja saa mahdollisesti uutta näkökulmaa tuttuihin työtehtäviin. (Kupias ja Peltola 2009, 112.)

## 5.4 Sähköiset kanavat

Käytössä ollut ”Tervetuloa taloon” -paketti päivitetään ajan tasalle ja se muokataan sähköiseen muotoon, jolloin se on saatavilla helposti kaikille kohteen tekijöille, sekä muulle Avarnin henkilöstölle yrityksen nettisivuilla. ”Tervetuloa taloon” – paketti muokataan lisäksi muotoon, jota on helppo päivittää jatkuvasti ja näin ollen se pysyy ajan tasalla. Päivityksen tarkoituksena ja päämääränä on luopua aiemmin käytössä olleista PDF-tiedostoista ja lomakkeista.

## 5.5 Esihenkilön vastuut

### 5.5.1 Kohdepäällikön tai palvelupäällikön vastuu

Kohdepäällikön/palvelupäällikön vastuulla on perehdytyksen sisältö niin, että se vastaa kohteessa tehtävää työtä ja ohjeistaa toimimaan oikein. Ennen kaikkea kohdepäälliköllä on vastuullaan koko perehdytyspaketin riittävyys ja lainvoimaisuus kohteessa. Esimerkiksi työturvallisuusasiat ja muuttuvat tavat toimia erilaisissa työtapaturmissa tai uhkatilanteissa ovat päällikön vastuulla saattaa perehdytyspakettiin ja ylläpitää koko paketin ajantasaisuutta. Sisältöä käydään läpi lähiesihenkilöiden kanssa ja perehdytetään heidät siihen aina perusasioiden muuttuessa.

Kohdepäällikkö raportoi yhdessä palvelupäällikön kanssa perehdytyksestä ja sen toimivuudesta koko yrityksen henkilöstö- ja hallintojohtajalle ja arvioi vielä omasta näkökulmastaan perehdytyksen kehitystä ja sen ajantasaisuutta. Kohdepäällikkö

vastaa korjauksien ja muutoksien kirjaamisesta ohjeisiin ja siitä että nykyinen henkilöstö saa tiedon muutoksista.

### 5.5.2 Lähiesihenkilöiden vastuut

Lähiesihenkilöt vastaavat perehdytyksen laadusta ja seuraavat sitä. Lähiesihenkilö on myös mahdollisuus käydä tiimin jäseniensä kanssa läpi perehdytystarpeita ja sitä kautta tuottaa lisämateriaalia kohteen erityistarpeiden täyttämiseksi. Lähiesihenkilö varmistaa myös perehdytyksen riittävyden ja kartoittaa työntekijöiden osaamistasoa systemaattisesti. Parhaimmillaan voidaan puhua oppivasta miniorganisaatiosta.

Lähiesihenkilö vastaa siitä, että kohteen työ- ja turvallisuusohjeet on viety käytäntöön kohteen työntekijöille. Lähiesihenkilö raportoi perehdytyksen toimivuudesta, perehdytyksen muutoksista ja muutostarpeista päällikölle.

### 5.5.3 Työntekijän vastuu

Perehdytyksen tavoitteena on saada uusi työntekijä mahdollisimman nopeasti osaksi työyhteisöä. Oppimista säätelevät mm. aiemmin opitut taidot ja onkin tärkeä, että perehtyjä pystyy ymmärtämään miten hän voi hyödyntää aikaisempia kokemuksia työssään. Lisäksi omaa oppimisprosessiaan voi edistää asettamalla itselleen tavoitteita, tarvittaessa hankkia lisätietoa, sekä olemalla aktiivinen ja motivoitunut uutta työtehtäväänsä kohtaan. Perehdyttämisen perusta onkin toimiva vuorovaikutus perehtyjän ja perehdyttäjän välillä. (Kupias & Peltola 2009, 127–136).

Työntekijän vastuulla on toimia perehdytyksen mukaisesti ja kehittää omaa toimintaansa ohjeiden sallimalla vapaudella. Virhetilanteessa onkin hyvä kysyä, että onko olemassa työohje, kyllä vai ei? Jos vastaus on kyllä, niin seuraava kysymys on, että miksi sitä ei noudatettu? Vastaus voi olla esimerkiksi, että olin käsittänyt näin, jolloin työohjeen selkeyttä on parannettava. Mikäli vastaus on, että tätä ei ollut työohjeessa, niin lähiesihenkilön on mietittävä työntekijän kanssa mikä olisi paras tapa ohjeistaa vastaava tilanne tai asia, jotta samaa virhettä ei tapahtuisi

uudelleen. Saadun palautteen kautta on mahdollisuus oppia ja kehittyä. Opeteltaessa uutta ja tuntematonta asiaa, on vaikea arvioida omaa onnistumista. Tällöin ulkopuoliselta saadulla palautteella on suuri merkitys perehtyjän itsereflektointiin. On helpompi huomata, milloin opittu asia sujuu toivotulla tavalla, kun perehdyttämistilanteeseen on liitetty palautekeskusteluja. Näissä palautekeskusteluissa tulisi käydä ilmi opitut asiat ja sen hetkinen osaaminen. Palautteenannossa tulisi huomioida, että esille ei tule ainoastaan kehitettäviä asioita. (Kupias & Peltola 2009, 136-137.)

## 6 Pohdinta

Kiinnostuin aiheesta jo heti opintojen alkuvaiheessa keskustellessani työnantajani kanssa perehdytyksestä ja sen kehittamisestä eri vartiointikohteissa. Keskustelujen pohjalta kohteeksi valikoitui Kilpilahti sen sijainnin ja ainutlaatuisuuden vuoksi.

Oman työhistoriani kautta omaan vahvan näkemyksen perehdytyksen kehittämiseen ja olen kiinnostunut myös kehittämään omaa osaamistani perehdytyksen alueella. Olen työskennellyt 20 vuotta turvallisuusalalla ja siitä 11 vuotta erilaisissa hallinnollisissa tehtävissä. Olen siis tarkastellut perehdyttämistä sekä perehdyttävän että perehdyttäjän roolissa, tehnyt erilaisia kohdeohjeita ja miettinyt jo aikaisemmin, miten voisimme olla tässä vielä parempia.

Työn edetessä alkuperäinen ajatus tehdä tarkka perehdytysohje muovautui tavoitteeksi tehdä kehitysopas, jossa pyritään auttamaan ongelmakohtien ratkaisua ja näin auttaa niin kohdepäälliköitä, palvelupäälliköitä kuin työntekijöitäkin. Tavoitteen tarkentumisen mahdollisesti olemassa olevan perehdytyksen tarkka ja kattava dokumentointi.

Näin ollen tavoitteenani oli laatia selkeä kehittämisopas ongelmakohteisiin ja esitellä se PowerPoint -muodossa kohteen vastuuhenkilöille. Opinnäytetyössäni kysynkin mitä voisi tehdä paremmin ja mitä voisi kehittää, jotta saavuttaisimme edelleen parempia tuloksia alati muuttuvassa ja kehittyvässä maailmassa.

Perehdytys on yksi työelämän tärkeimpiä tehtäviä ja sen toimivuus tai pikemminkin sen puute, näkyy välittömästi uuden työntekijän toimissa. Oleellinen osa hyvää perehdytystä on se, että perehdyttäjä on ammattitaitoinen ja motivoitunut perehdytystehtävään. Kehittämissuunnitelmaa aloin laatia vuonna 2019 heti opinnot aloittaessani, jolloin ei vielä ollut tietoaakaan koronaviruksen 2020 tuomista muutoksista työelämään. Etätyöskentely toimistokohteissa ja tiedon nopea siirtyminen verkkoon muutti koulutus- ja työelämän perusteet lähtemättömästi. Työn oli alun pitäen tarkoitus keskittyä jalostamon väliaikaisten vartijoiden perehdytyk-

seen ja sen seurantaan, mutta suuren teknisen huolto-operaatiojakson 2020 kesäälle ja yli 100 uuden määräaikaisen työntekijän rekrytoinnin ja työnaloittamisen peruunnuttua viruksen takia, työ ohjautui keskittymään nykyisten vartijoiden ja turvallisuusalan ammattilaisten tehtävien kehittämiseen.

Tutustuin laajasti taustatietoon perehdyttämisestä ja työnjohtamisesta ja kartoitin osaamistani erityisesti työssä oppimisen ja jaksamisen kannalta. Olen pyrkinyt tuloksia esitellessäni keskittymään siihen, miten hyvistä työntekijöistä saadaan kaikki potentiaali mahdollisimman nopeasti työyhteisön käyttöön, unohtamatta työssä jaksamista ja itsensä kehittämistä. Yksi oppaan päätarkoitus onkin kehittää olemassa olevia malleja ja toimintamuotoja entistä helpommiksi ja helpommin lähestyttäviksi.

## Lähteet

Alahuhta, Matti 2015. Johtajuus – Kirkas suunta ja ihmisten voima. Docendo, Jyväskylä. Äänikirja. Storytel. Viitattu: 23.4.2023

Avarn 2023. Turvallisuuspalvelut yrityksille ja organisaatioille. <https://www.avarn-security.fi/turvallisuuspalvelut/vartiointi>. Viitattu 9.4.2023.

Cable, Daniel & Gino, Francesca & Staats, Bradley 2013. Reinventing Employee Onboarding. - MIT Sloan Management Review 54 (3). Massachusetts Institute of Technology <https://sloanreview.mit.edu/wp-content/uploads/2013/03/8884a0d75d.pdf>. Viitattu 4.4.2023.

Dessler, Gary 2011. Human Resource Management. 12th edition. Pearson Education, New Jersey.

Dessler, Gary 2013. Human Resource Management. 13th edition. Pearson Higher Education, New Jersey.

Dun&Bradstreet. Mitä hyötyä on työtyytyväisyyden mittaamisesta? <https://www.dnb.com/fi-fi/syvanna-osaamistasi/ajatuksiamme/mita-hyotya-on-tyotytyvaisyyden-mittaamisesta/> Viitattu: 4.4.2023

Eklund, Annina 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Grano, Helsinki.

Eräsalo, Ulla 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen hotelli- ja ravintola-alalla. Restamark, Helsinki.

Juholin, Elisa 2009. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. WSOYpro, Helsinki

Juuti, Pauli & Vuorela, Antti. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-kustannus, Jyväskylä. Ellibslibrary. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-451-659-4> Viitattu 9.4.2022

Kaario, Kimmo & Peltola, Tuomo. 2008. Tiedonhallinta. Avain tietotyön tuottavuuteen. Docendo, Jyväskylä

Kangas, Pirkko & Hämäläinen, Juha 2008. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä, Helsinki.

Kangas, P. & Hämäläinen Juha 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Nykypaino Oy

Kauppalehti. 2023. <https://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/avarn+security+oy/0108013-7> Viitattu: 7.5.2023

Ketola, Hannu 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi. Perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietoalan yrityksissä. Jyväskylä Studies in Business and Economics 92. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Kjelin, Eija & Kuusisto, Piia-Christina 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Jyväskylä: Talentum. Media Oy.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija 2009 Perehdyttämisen pelikentällä. Palmenia Helsinki 2009

Lepistö, Irma 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Helsinki: Työturvallisuuskeskus

MacNeil, Lance, 2014: Time Management How to multitask: Improve productivity and stop procrastination. CreateSpace Independent Publishing Platform. Äänikirja. Audible.

Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka 1995. The Knowledge-Creating Company. How Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press

Onnismaa, Jussi 2008. Hiljainen tieto organisaatioiden rakenteissa. Vauhtisokeutta, muistikatkoksia ja uudelleen muistamista. Teoksessa Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. (toim.) 2008. Hiljainen tieto. Tietämistä, toimimista, taitavuutta. Helsinki: Kansanvalistus-seura

Pellinen, Johanna 2019. Työntekijälähtöinen perehdytys – motivoivampaa ja tuottavampaa tekemistä. Vuolearning <https://www.vuolearning.com/fi/blog/hyva-perehdytys> Viitattu: 4.4.2023

Penttinen, Aulikki & Mäntynen, Jukka 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työsuojelua. 2. painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Penttinen, Aulikki. & Mäntynen, Jukka 2009. Työhön perehdyttäminen ja opas ennakoivaan työsuojelu. Työturvallisuuskeskus. Painojussit Oy.

Työhön perehdytys 2018. Hyvän rekrytoinnin voi pilata huonolla perehdytyksellä. Julkaistu 15.3.2018. <https://www.tyohonperehdytys.fi/> Viitattu: 4.4.2023

Sumkin, Tuula & Tuomi, Lauri 2012. Osaamisen ja työn johtaminen: Organisaation oppimisen oivalluksia. SanomaPro, Helsinki.

Skurnik-Järvinen Hanna 2013 Ratkaise työpaikan ongelmatilanteet käytännönläheisesti. 2. painos Helsinki. Kauppakamari

Työsopimuslaki 26.1.2001/55

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738

Työssä oppijan perehdyttäminen. TSS Työtutka – Työntutkimuksen hyödyntäminen työssäoppimisessa. <https://perehdyttaminen.wordpress.com/perehdyttaminen/perehdyttamisen-vaiheet/> Viitattu: 9.4.2023

Työterveyslaitos, 2021 Perehdyttämisen tarkistuslista. [https://ttk.fi/files/4644/Perehdyttamisen\\_tarkistuslista.pdf](https://ttk.fi/files/4644/Perehdyttamisen_tarkistuslista.pdf) Viitattu: 3.4.2023

Työtehoseura. Perehdyttämisen perusteet. [https://www.tts.fi/tutkimus\\_ja\\_kehitys/tutkimushankkeet/tyon\\_kehittaminen\\_ja\\_tuottavuus/kalatalouden\\_tyokalupakki/operatiivinen\\_toiminta/kuljetatko\\_joukkoasi\\_mieluummin\\_pimeassa\\_kuin\\_sytytat\\_lampun/perehdyttamisen\\_perusteet](https://www.tts.fi/tutkimus_ja_kehitys/tutkimushankkeet/tyon_kehittaminen_ja_tuottavuus/kalatalouden_tyokalupakki/operatiivinen_toiminta/kuljetatko_joukkoasi_mieluummin_pimeassa_kuin_sytytat_lampun/perehdyttamisen_perusteet) Viitattu: 9.4.2023

Työturvallisuuskeskus 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus – ennakoivaa työsuojelua <https://ttk.fi/julkaisu/perehdyttaminen-ja-tyonopastus-ennakoivaa-tyosuojelua/>. Viitattu 3.4.2023.

Työturvallisuuskeskus 2018. Tapaturmien torjunta työpaikalla. [https://ttk.fi/ajankohtaista/teemat/tapaturmien\\_torjunta\\_tyopaikalla.8352.news](https://ttk.fi/ajankohtaista/teemat/tapaturmien_torjunta_tyopaikalla.8352.news). Viitattu 6.8.2022.

Virtainlahti, Sanna 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum

Österberg, Maritta 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 5., uudistettu painos. Helsingin seudun kauppakamari.

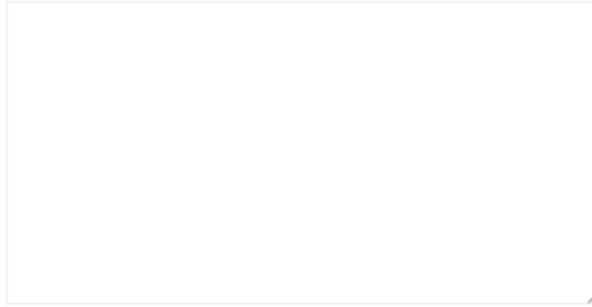


Perehdytys

- Mielestäni paras tapa perehdyttää työkohteeni työtehtävät on
- Mielestäni paras tapa perehdyttää tietoturva-asioita on
- Mielestäni paras tapa perehdyttää henkilöstöasioita on
- Mielestäni paras tapa perehdyttää toimintaa vaara- ja uhkatilanteisiin on

Verkkoportaalista itseopiskelu	Oppivuoro	Esimies/alainen keskustelu	Perehdytyskansiosta itseopiskelu	Koulutustilaisuus ryhmänä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Miten parantaisit  
perehdytystä?



## Liite 2. Kehittämissuunnitelma

Liite 2. Kehittämissuunnitelma



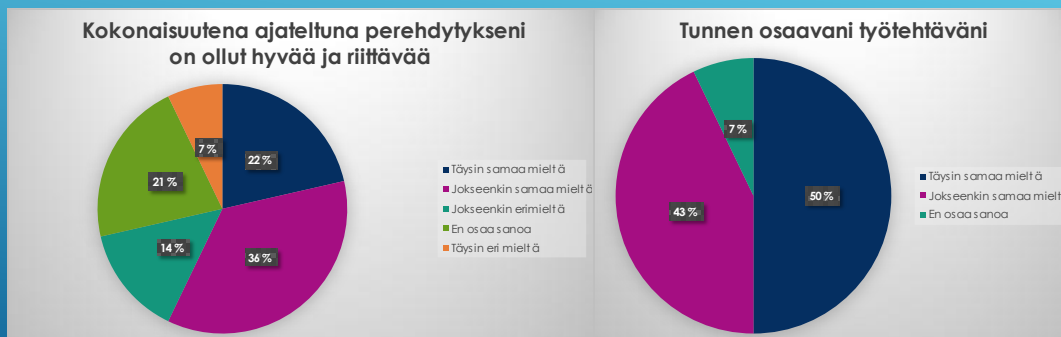
## Lähtötilanne toimeksiannossa

- ▶ Perehdytys hoidetaan 24 oppivuorossa, joissa kohteen tunteva vartija käy läpi toimintamallit ja työn tehtävät
- ▶ Työsopimuksen allekirjoituksen yhteydessä esimies kertoo talon tavat toimia hallinnollisissa asioissa ja yrityksen strategian
- ▶ Välineet: perehdytyskansio ja kohdeohjeet. "Tervetuloa taloon" pdf.

## Perehdyttämisen ongelmakohdat

- ▶ Perehdyttäjän ammattitaito ja motivaatio perehdyttää
- ▶ Yrityksen olemassa olevien verkkoportaalien hyödyntäminen perehdytyksessä
- ▶ Oppivuorojen vähyyys ja niiden laatu

Henkilöstölle tehtiin kysely perehdytyksen toimivuudesta



Miten parantaisit perehdytystä?

- ▶ Enemmän ja järjestelmällisemmin
- ▶ Perehdytystä voitaisiin parantaa sillä, että perehdyttäjäksi valittaisiin vain henkilöt, joilla löytyy siihen tarvittava kokemus.
- ▶ Oikeasti tarpeellinen ja riittävä määrä oppivuoroja sellaiselta osaavalt henkilöltä joka myös haluaa ja tykkää perehdyttää.
- ▶ Perehdyttäjällä ei välttämättä ole kokemusta tai osaamista (tai mielenkiintoa) perehdytykseen ja ainoa apu/malli perehdytykseen on perehdytyslistat. Perehdyttäjien pitäisi kouluttaa opettamaan. Perehdyttäminen on myös välillä epämiellyttävää koska oppivuorolaisista ei tiedä etukäteen että heitä on tulossa vuoroon ja ei ole kokemusta, keinojarai haluja perehdytykseen. Omassa työpaikassani tuntuu että aika on pysähtynyt monen kymmenen vuoden taakse ja niillä mennään mitä on "aina" tehty. En ole ihan varma omasta työnkuvastani ja välillä tuntuu ettei esimies tiedä kohteestani juurikaan, näiltä pohjilta on vaikea perehdyttää.
- ▶ Parempi perehdytys ja koulutusilaisuudet liittyen työn ominaisiin vaaratilanteisiin. Työntekijän asteittainen perehdyttäminen; ensin helpompia/vähemmän työtehtäviä sisältäviä kohteita, jonne perehdytyksen jälkeen vähintään 1vko omia vuoroja ja samalla kaavalla asteittain vaikeampaan. Tämä riippuen toki työskentelyalueesta, kohteiden määrästä ja alakokemuksesta kokonaisuutena.

- ▶ Selkeästi nimetyt, valitut ja vastuutetut perehdyttäjät. Kenen vaan ei pitäisi voida toimia perehdyttäjänä..
- ▶ Perehdytyksen tulisi antaa sellainen henkilö, jota kiinnostaa perehdyttäminen. Jos perehdyttäjää ei kiinnosta niin se näkyy myös oppilaassa, joka voi saada väärän kuvan työpaikasta. Jos perehdyttäjä ei ylipäätään ole erityisen motivoitunut omiin työtehtäviinsä ja suorittaa itse työnsä sieltä mistä aika on matalin, saattaa riskinä olla oppilaan virheellinen opettaminen. Lisäksi toimintatapoja on yhtä monta kun on tekijöitä. Oppivuorojen olisi hyvä olla samalla perehdyttäjällä tai kahdella. Ei niin että kaikki eri perehdyttäjän kanssa, koska tämä saattaa sekoittaa.
- ▶ Mielestäni pitäisi perehdyttää ensin käytettäviin järjestelmiin (kamera- ja kulunvalvontayms) ennen varsinaista oppivuoroa. Osa kohteista on hyvinkin hektisiä, joten "perusasioiden" opettaminen kiireessä saattaa olla haitaksi ja virheitä sattuu herkemmin. Yhtenä tärkeimmistä pidän kohdekoulutuskorttia, joka "vie perehdytystä eteenpäin". Se on toimii muistilistana perehdytyksessä ja sen tehtävä on taata monipuolinen ja kattava perehdytys.
- ▶ Meillä on käytössä yrityksen yleinen koulutuskortti, joka ei vastaa kohteemme tarpeita ja yli puolet kuitataan "ei käytössä", "ei kuulu meille". Kohteeseen kuuluvat asiat pitää itse lisätä lopussa olevaan ruudukkoon "muut huomioitavat asiat". Erialaisten kohteiden monipuolisuudesta johtuen jotkut asiat voivat jäädä huomaamatta ja opettamatta kun kaikkea ei välttämättä muista..
- ▶ Organisoitummaksi. Alalla todella osaavia ammattilaisia ja perehdyttäjiä. Ongelmaksi muodostuu, että jokainen opettaa omalla tavallaan, yhtenäinen linja puuttuu ja tämä taas saattaa johtaa siihen että jotain jää opettamatta, mikä asettaa uudet työntekijät eriarvoiseen asemaan. Pahimmillaan uusi työntekijä saattaa vaikuttaa osaamattomalta, vaikka kyse onkin puutteellisesta perehdyttämisestä.
- ▶ Siitä kun minut on perehdytetty on tehty muutos, mikä on hyvä. Jokaisen perehdyttäjän tulee täyttää kohdeperehdytyskortti perehdytettävän kanssa. Perehdyttäjälle olisi eduksi jos hän voi asennoitua perehdytettävään kärsivällisyydellä.

## Perehdytyksen kehittäminen: Toimenpiteet

## YRITYKSEN YLEISET ASIAT JA TYÖSUHTEEN ALOITUS

- ▶ Työsuhteen, työsopimuksen solmimisen yhteyteen pintapuolinen raappaisu yrityksen asioista ja sovitaan perehdytyspäivä erilliselle päivälle henkilön ensin tutustuttua yrityksen materiaaleihin.
- ▶ Vähintään yhden työpäivän perehdytysjakso yrityksen tavoista toimia, jossa käsitellään ainakin seuraavia asioita
  - ▶ Sairauspoissaolot ja niistä ilmoittaminen
  - ▶ Vapaa- ja lomat oikeudet käytäntö
  - ▶ "Virastajan" ulkopuolinen päivitys
  - ▶ Yksikön organisaatiokaavio ja esimiesten päävastuut
  - ▶ Työsäilytyksen hoito
  - ▶ Yrityksen strategian ja pitkän tähtäimen suunnitelmat kohteiden kehittämiseen
- ▶ IT- ja tietoturvasioiden perehdytys verkkoportaalilla, sekä esimiehen toimesta
- ▶ 3kk sisään työsuhteen aloittamisesta palautekeskustelu

## OPPIVUOROT TYÖSKENTELYKOHTEESEEN JA TYÖTEHTÄVÄKOHTAINEN PEREHDYTTÄMINEN

- ▶ 2-4 (vaativat, kuten lupapiste-70) oppivuoroa per työskentelypiste, joista vähintään yksi vuoro esimiehen kanssa.
- ▶ Kaikille perehdyttäjille "perehdytyskurssi" henkilöstöasioista ja yrityksen arvoista, sekä strategiasta.
- ▶ Perehdyttäjäksi ei määrätä vaan hakeudutaan työntekijän omasta tahdosta.
- ▶ 3 kk päästä vuoro esimiehen kanssa kertauskeskustelu työskentelytavoista ja mahdollisten ongelmien kartoitus ja lisäopastus.

## MUUT PEREHDYTYSKANAVAT JA - TAVAT

- ▶ Sähköinen "Tervetuloa taloon"-paketti kaikkien työntekijöiden saataville.
- ▶ Sähköinen perehdytyksen seurantalomake.
- ▶ Vuosittainen kertauskoulutus toimintamalleista ja muutoksista yksikössä ja yrityksessä.
- ▶ Kehityskeskustelujen tärkeyden korostaminen ja sovittujen muutosten seuranta ja parannuksien raportointi

## Vastuunjako perehdyttämisen ylläpidosta

- ▶ Kohdepäällikkö/ palvelupäällikön vastuu:
  - ▶ Perehdytyksen ajan tasalla pitäminen ja kehittäminen.
  - ▶ Lähiesimiesten jatkuvaa perehdyttämistä muutoksiin yrityksen toimintamalleissa.
  - ▶ Virheistä ja puutteista oppiminen ja perehdytysmateriaalin toimivun uuden varmistaminen tulevaisuudessa.
- ▶ Lähiesimiehen vastuu:
  - ▶ Perehdytyksen laatu ja sen seuranta, sekä ajan tasalla pitäminen.
  - ▶ Perehdytyksen riittävyyden varmistaminen ja työntekijän osaamistason arviointi.
  - ▶ Kohteen turvapäätösten ja työohjeiden jalkauttaminen työntekijöille.
- ▶ Työntekijän vastuu:
  - ▶ Kysyä jos ei tunne osaavansa jätin.
  - ▶ Toimia perehdytyksen mukaan ja kehittää itseään paremmaksi työssään omatoimisesti.