



Tiina Lemmetti

# Henkilöstöhallinnon rooli perehdytyksessä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Tammikuu 2024

## Tiivistelmä

Tekijä: Tiina Lemmetti  
Otsikko: Henkilöstöhallinnon rooli perehdytyksessä  
Sivumäärä: 60 sivua + 2 liitettä  
Aika: Tammikuu 2024

Tutkinto: Tradenomi  
Tutkinto-ohjelma: Liiketalous  
Suuntautumisvaihtoehto:  
Ohjaaja: Lehtori Kristiina Suihko

---

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää mikä on henkilöstöhallinnon rooli onnistuneen perehdytysprosessin luomisessa. Henkilöstöhallinnosta käytetään työssä lyhennettä HR. Tarkoituksena oli selvittää mikä on HR:n rooli perehdytyksen suunnittelussa, toteuttamisessa, seurannassa ja kehittämisessä. Työ on tyypiltään tutkimus-tyyppinen opinnäytetyö, jossa aiheeseen perehdyttiin kirjallisten lähteiden avulla.

Opinnäytetyön viitekehykseen koottiin tietoa HR:stä, sen toiminnasta sekä joistakin sen tärkeimmistä tehtävistä. Myös perehdytystä käsiteltiin viitekehyksessä tarkastellen perehdytyksen suunnittelua, seurantaa ja toteuttamista. Sen jälkeen viittä teosta, jotka käsitelivät perehdytystä joko osana kirjan muita aiheita tai kirjan pääaiheina, analysoitiin tarkemmin käyttäen apuna sisällönanalyysia. Viittä valittua teosta tarkasteltiin lähemmin ja vertailtiin teoksista löytyneitä eroja ja samankaltaisuuksia siitä, kuinka niissä käsiteltiin HR:n roolia perehdytyksessä. Lopuksi viitekehyksen ja selvityksen tuotoksia verrattiin keskenään ja niistä saatujen tietojen perusteella tehtiin päätelmiä HR:n roolista perehdytyksessä.

Opinnäytetyön selvityksen tuloksena todettiin, että HR:llä on tärkeä rooli perehdytysprosessissa, mutta HR:n tarkkaa roolia ei kirjoissa kuitenkaan määritely. HR:n näkökulmasta henkilöstösuunnittelu, rekrytointi ja perehdytys yhdistettiin osiksi isompaa tehtäväkokonaisuutta, jossa HR:llä on merkittävä rooli. Esimiesten ja muiden perehdyttäjien kouluttaminen, neuvominen ja auttaminen nähtiin tärkeäksi osaksi HR:n tehtäviä perehdytyksessä. HR:n nähtiin olevan perehdytysprosessin omistaja sekä varmistavan, että perehdytys toteutetaan lain mukaisesti. Perehdytysvaiheessa tärkeäksi osaksi nousi myös se, miten uusi työntekijä saadaan tuntemaan olonsa tervetulleeksi, motivoituneeksi ja osaksi työyhteisöä.

Avainsanat: perehdytys, perehdyttäminen, henkilöstöhallinto, HR, henkilöstöjohtaminen

---

Tämän opinnäytetyön alkuperä on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla

## Abstract

Author: Tiina Lemmetti  
Title: The role of Human Resource Management in Onboarding  
Number of Pages: 60 pages + 2 appendices  
Date: January 2024  
Degree: Bachelor of Business Administration  
Degree Programme: Economics and Business Administration  
Specialisation option:  
Instructor: Kristiina Suihko, Senior Lecturer

---

The purpose of this thesis was to investigate what the role of Human Resources Management in the onboarding process is. Human Resources Management is referred to as HR throughout the thesis. The aim was to find out how HR helps, organizes, or implements onboarding and what is said to be HR's role in onboarding.

The topics covered in the thesis include different roles and tasks of HR and onboarding as a process, covering what onboarding is and how successful onboarding is executed. The study is a research-based thesis based on literature review. First the role and tasks of HR as well as what onboarding is and what is included in an onboarding process are examined based on findings from literature. Then five books that dealt with onboarding as either part of the book or as the topic of the book were examined further using content analysis.

The five books selected were compared to find similarities and differences in how they described the role of HR in onboarding. These results were then further analyzed, and conclusions were drawn from them. As a result, the role of HR was found to be significant, but not defined clearly. HR was seen as an entity that overviews the entire onboarding process. From HR's perspective personnel planning, recruitment and onboarding were seen as parts of a bigger entity. These three tasks serve as parts of a bigger entity in which HR has a huge role. HR was seen as having a big part in helping, advising, and training the people mentoring or training during onboarding. HR was also seen as monitoring that everything goes according to plan. HR also oversees that company's best interests are kept in mind and that legal mandates and provisions are kept up to date during onboarding.

Keywords: employee onboarding, orientation, onboarding, HR, human resources, human resources management

---

The originality of this thesis has been checked using Turnitin Originality Check service.

# Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Aiheen valinta	1
1.2	Opinnäytetyön tyyppi ja työn rakenne	2
1.3	Opinnäytetyön esittely	3
2	Henkilöstöhallinto ja sen toiminnot	3
2.1	HR käsitteenä	3
2.2	HR ja lainsäädäntö	4
2.3	HR:n tehtäviä	7
2.4	Henkilöstösuunnittelu	8
2.5	Henkilöstöjärjestelmä ja raportit	9
2.6	Työterveys ja työhyvinvointi	10
2.6.1	Työterveys	10
2.6.2	Työhyvinvointi	11
2.7	Palkka ja palkitseminen	12
2.8	Rekrytointi	12
2.8.1	Rekrytointi käsitteenä	12
2.8.2	Rekrytointi ja lainsäädäntö	13
2.8.3	Rekrytointiprosessi	14
2.8.4	Rekrytointihaastattelu	16
2.8.5	Soveltuvuusarviointi	17
2.8.6	Rekrytoinnin onnistuminen	18
3	Perehdyttäminen	19
3.1	Perehdyttäminen käsitteenä	19
3.2	Perehdytys ja lainsäädäntö	20
3.3	Perehdytyksen tavoitteet ja suunnittelu	21
3.3.1	Perehdyttämisen tarkoitus	21
3.3.2	Perehdytyksen tavoitteet	22
3.3.3	Perehdytyksen suunnittelu	23
3.4	Perehdyttämisen eri konsepteja	27
3.4.1	Vierihoidoperehdyttäminen	27
3.4.2	Malliperehdyttäminen	28
3.4.3	Laatuperehdyttäminen	29

3.4.4	Räätälöity perehdyttäminen	29
3.4.5	Dialoginen perehdyttäminen	30
3.5	Perehdytyksen seuranta	31
3.6	Perehdytys muutostilanteissa	32
3.7	Perehdytys etäyhteydellä tai virtuaalisesti	33
4	Perehdytys ja HR valituissa kirjoissa	35
4.1	Sisällönanalyysi	35
4.2	Kirjojen valinta	36
4.3	Juhani Kauhanen (2012): Henkilöstövoimavarojen johtaminen	38
4.4	Gary Dessler (2013): A Framework for HRM	39
4.5	Päivi Kupias ja Raija Peltola (2019): Oppiminen työssä	41
4.6	Harpelund, Højberg ja Nielsen (2019): Onboarding	45
4.7	Talya N. Bauer (2010): Onboarding New Employees	47
4.8	Kirjojen vertailu ja yhteenveto	49
5	Päätäntö	52
5.1	Yhteenveto	52
5.2	Selvityksen tulokset ja johtopäätökset	54
5.3	Opinnäytetyöprosessin arviointi ja jatkotoimenpiteet	56
	Lähteet	58
	Liitteet	
	Liite 1. Analysoitavaksi valitut teokset	
	Liite 2. Analysoitavaksi valitut teokset tekstissä käsitellyssä järjestyksessä	

# 1 Johdanto

## 1.1 Aiheen valinta

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella perehdytystä yrityksen henkilöstöhallinnon eli HR:n näkökulmasta ja selvittää, mikä aiheesta julkaistun kirjallisuuden mukaan on HR:n rooli perehdytyksessä. Valitsin aiheen, koska koin, että perehdytys aiheena on aina ajankohtainen, se on jokaisen työntekijän uralla vähintäänkin kerran vastaantuleva asia ja sillä on yllättävän suuri vaikutus työssä viihtymiseen ja työuran kehitykseen.

Aihetta rajatessani tutustuin useisiin perehdytystä käsitteleviin opinnäytetöihin, joten pohdin tarkkaan omaa näkökulmaani perehdytyksestä. Halusin selvittää aihetta HR:n näkökulmasta, sillä aihealueena HR oli minulle tuttu jo työkokemukseni perusteella. Tämän vuoksi HR:n näkemyksen selvittäminen perehdytyksessä tuntui minusta mielenkiintoiselta ja halusin selvittää aihetta tarkemmin.

Joissakin perehdytystä käsittelevissä kirjoissa perehdytyksen ja työnopastuksen käsitteet on erotettu toisistaan. Tällöin perehdytykseksi katsotaan vain työsuhteen alun ensimmäisinä päivinä tapahtuva uuden työntekijän vastaanotto ja opastus. Työnopastukseen taas lukeutuvat tällöin kaikki itse työhön liittyvä opastaminen ja ohjaaminen, jossa tarkoituksena on oppia hallitsemaan ja omaksumaan työtehtävät. (Kupias & Peltola 2009, 17–18; Moisalo 2011, 322; Viitala 2007, 190.) Tässä opinnäytetyössä perehdytystä tarkastellaan kuitenkin näiden kahden osan kokonaisuutena. Perehdytys siis pitää tässä opinnäytetyössä sisällään paitsi työsuhteen alkuun sijoittuvan aloitus- ja yleisperehdyttämisen myös varsinaisen työhönopastuksen.

Opinnäytetyö on tehty ilman toimeksiantajaa, joten aihealue valikoitui täysin oman mielenkiinnon ja kokemusten pohjalta. Minulla oli jo entuudestaan kokemusta sekä HR-tehtävissä työskentelystä että perehdytyksestä, joten tiedostin

aihetta valitessani, että minulla on asiasta jo entuudestaan jonkinlainen oma-kohtainen näkemys. Yritin opinnäytetyön tekemisen aikana kuitenkin pitää omia ennakkokäsityksiäni mahdollisimman hyvin poissa ja keskittyä siihen, mitä aiheesta löydän kirjallisuudesta, ja tutustua aiheeseen avoimin mielin. Halusin keskittyä siihen, mitä aiheesta kirjallisuudessa kerrotaan, ja vasta sen jälkeen analysoida ja pohtia asioita omien näkemysteni ja kokemusteni pohjalta.

## 1.2 Opinnäytetyön tyyppi ja työn rakenne

Tämä työ on tyypiltään tutkimustyyppinen opinnäytetyö, jossa laadullisen selvityksen aineiston analyysissä käytetään apuna sisällönanalyysiä. Rajasin aiheen käsittelemään perehdytystä ja etenkin HR:n roolia perehdytyksessä. Tutustuin aihetta käsittelevään kirjallisuuteen ja selvitin, mitä nämä kertovat HR:stä ja perehdytyksestä. Sen jälkeen valitsin viisi kirjaa, joita tutkin tarkemmin ja joista löytyneitä tietoja vertasin opinnäytetyön empiirisessä, eli tutkimuskohteen havainnointia ja analysointia sisältävässä, osiossa (ks. Vuori).

Analysoitavaksi valitsemani kirjat ovat Juhani Kauhasen *Henkilöstövoimavarojen johtaminen* (2012), Gary Desslerin *A Framework for Human Resource Management* (2013), Päivi Kupiaksen ja Raija Peltolan *Oppiminen työssä* (2019), Christian Harpelundin, Morten Højbergin ja Kasper Ulf Nielsenin *Onboarding: Getting New Hires off to a Flying Start* (2019) ja Talya N. Bauerin *Onboarding New Employees: Maximizing Success* (2010). Tarkemmat tiedot kirjoista löytyy liitteestä 1.

Kirjojen valinnassa painotin sitä, kuinka kirjailijat olivat aihetta lähestyneet, ja koitin tuoda tarkasteluun siten eri näkökulmia. Valitsemani kirjat on kaikki julkaistu 2010-luvulla, toiset sen alkupuolella ja loput taas loppupuolella, joten niissä esitetyt näkemykset ovat ajankohtaisia ja suhteellisen tuoreita.

Työni tutkimusongelma on seuraava: Mikä on HR:n rooli onnistuneen perehdytyksen toteuttamisessa? Tämän selvittämisessä minulla oli myös apuna tutkimuskysymyksenä: Millaisia asioita perehdytyksen suunnittelussa ja toteuttamisessa tulee ottaa huomioon HR:n näkökulmasta?

### 1.3 Opinnäytetyön esittely

Tarkoituksena on selvittää perehdytystä ensisijaisesti HR:n näkökulmasta, selvittäen missä kaikessa HR nähdään olevan mukana. Tavoitteena on selvittää, löytyisikö kirjoista jotain yleistettävää näkökulmaa siihen, mitkä kaikki tehtävät on usein osoitettu HR:n tehtäviksi tai mitkä kaikki asiat HR:n tulee ottaa huomioon perehdytysprosessin aikana eli perehdytyksen suunnittelussa, toteutuksessa, seurannassa ja kehittämisessä.

Opinnäytetyö alkaa johdannolla, jonka jälkeen siirrytään työn tietopohjaan eli viitekehukseen. Viitekehyksessä on kaksi osaa: HR ja perehdytys. Ensin työssä esitellään HR:ää käsitteenä, sekä esitellään lainsäädäntöä, joka tulee ottaa huomioon HR-työssä. Tämän lisäksi työssä käsitellään joitakin tehtäviä, jotka usein mielletään HR:n tehtäviksi. Sen jälkeen siirrytään käsittelemään perehdytystä ja sen suunnittelua, seuranta ja toteuttamista. Seuraavaksi työssä esitellään viisi tarkemmin analysoitua kirjaa ja tuodaan esille jokaisesta joitakin kohtia, jotka kirjoista nostettiin esille perehdytyksestä. Kirjoja vertaillaan keskenään ja pohditaan, millaisia havaintoja valituista kirjoista löytyi. Lopuksi työn päätönluvussa käydään läpi tehtyjä havaintoja, päätelmiä ja johtopäätöksiä sekä opinnäytetyötä prosessina.

## 2 Henkilöstöhallinto ja sen toiminnot

### 2.1 HR käsitteenä

Henkilöstöhallinnoksi eli HR:ksi kutsutaan niitä tehtäväkokonaisuuksia, jotka liittyvät henkilöstöön tai siitä huolehtimiseen liittyvien rutiinien ja velvollisuuksien ylläpitämiseen. Yleensä HR:n tarkoituksena on vastata yrityksen henkilöstön riittävästä määrästä ja osaamisesta sekä samalla varmistaa, että yritys toimii erilaisten henkilöstöä koskevien lakien, määräysten ja sopimusten vaatimalla tavalla. HR toimii osaltaan yrityksen tukijärjestelmänä, ja sen vaikutukset ulottuvat kaikkeen yrityksen toimintaan. (Viitala & Jylhä 2002, 182.)

HR:n eri osa-alueita voidaan kuvata työn prosesseina, jotka alkavat jo ennen rekrytointia sen suunnittelulla ja koko prosessiin valmistautumisella ja jatkuvat läpi työsuhteen ulottuen työsuhteen päättymisen jälkeen tehtäviin toimiin saakka. Voidaankin sanoa, että HR:n tehtävät kattavat koko työsuhteen elinkaaren sen alusta loppuun saakka ja huomioivat kaikenlaiset työsuhteen aikana tapahtuvat mahdolliset muutokset, poissaolot ja tehtävien vaihtumiset, sekä työsuhteen päättymisen. (Moisalo 2011, 291.)

## 2.2 HR ja lainsäädäntö

Työlainsäädännön perimmäisenä tarkoituksena on huolehtia työntekijöiden oikeudenmukaisen, tasa-arvoisen ja inhimillisen kohtelun toteutumisesta työpaikoilla. Monella alalla lainsäädösten lisäksi toimintaa säätelee alakohtaiset työehtosopimukset. Työehtosopimus on sopimus, jossa sen osapuolet eli työnantaja ja ammattiliitto sopivat työehdoista, joita kyseisellä alalla on noudatettava työsuhteiden ja työsuhteiden osalta. Työehtosopimuksessa käsitellään työaikaan, palkkaan, poissaoloihin, vuosilomiin ja siitä maksettavaan lomakorvaukseen, sekä työsuhteen päättymiseen liittyvistä vähimmäisehdoista. Työehtosopimukset tehdään aina määräajaksi, usein muutamaksi vuodeksi kerrallaan, minkä jälkeen sopimuksen sisällöstä neuvotellaan uudelleen. Yritysten on oltava selvillä alansa mahdollisista yleissitovista työehtosopimuksista, joita on noudatettava vaikkei yritys kuuluisi sopimukseen sitoutuneeseen työnantajaliittoon. (Viitala 2007, 32–33; Huhta 2021, 30.)

HR-ammattilaisten on tunnettava työlainsäädännön perusteet. Isommissa yrityksissä HR-henkilön apuna eri tilanteisiin liittyvien lakipykäliden tulkinnassa on usein erillinen lakimies, kun taas pienemmän yrityksen henkilöstöasiantuntija voi tarvittaessa pyytää apua lainopillisissa tulkinnoissa esimerkiksi työnantajaliiton asiantuntijoilta. Tästä huolimatta työlainsäädännön perustietämys eri lainopillisissa asioissa on oleellinen osa henkilöstöalalla työskentelevän asiantuntijan työtehtäviä, vaikka ongelmatilanteissa itse lain tulkinta voi olla viimekädessä lainopillisen asiantuntijan vastuulla. (Joki 2021, 53.)

Tärkeimpiä työlainsäädäntöön kuuluvia lakeja ovat muun muassa työsopimuslaki, työaikalaki, vuosilomalaki, yhdenvertaisuuslaki, työehtosopimuslaki, laki yksityisyyden suojasta työelämässä, vuorotteluvapaalaki, opintovapaalaki ja yhteistoimintalaki (Työ- ja elinkeinoministeriö A).

Työsopimuslaissa määritellään esimerkiksi työsopimuksen tekemiseen liittyvistä vähimmäismääräyksistä, koeajasta, syrjinnän estämisen ja tasapuolisen kohtelun vaatimuksista, sekä kerrotaan mitkä ovat työnantajan ja työntekijän vastuut ja velvollisuudet. Myös perhevapaista, vähimmäispalkasta, lomautuksista ja työsuhteen päättämiseen liittyvistä säädöksistä määrätään työsopimuslaissa. (Joki 2021, 53; Huhta 2021, 25.) Lisäksi työsopimuslaissa määritellään myös työsopimuksen muodosta ja kestosta. Työsopimuksen voi lain mukaan tehdä joko kirjallisesti, suullisesti tai sähköisesti ja kaikki nämä ovat yhtä pitäviä sopimuksina. Samalla myös määritellään, ettei määräaikaista työsopimuksia voi solmia ilman perusteltua syytä tai jos toistuvien määräaikaisten sopimusten yhteenlaskettu lukumäärä tai kesto osoittaa työvoiman tarpeen olevan pysyvää. (Työsopimuslaki 2001, 1 luku 3 §.)

Työaikalaki määrittelee esimerkiksi työajaksi luettavasta ajasta, lepoajoista, varallaolosta, säännöllisestä, lyhennetystä ja liukuvasta työajasta, vuorotyöstä sekä kuinka menetellään säännöllisen työajan ylittyessä (Joki 2021, 53; Huhta 2021, 26). Lain mukaan työajaksi lasketaan työhön käytettävä aika ja lisäksi aika, jolloin työntekijä on velvoitettu olemaan työpaikalla työnantajan käytettävissä (Työaikalaki 2019, 3 §).

Vuosilomalaissa määrätään vuosiloman määräytymisestä, lomanmääräytymisvuodesta ja lomakaudesta sekä lomapalkan laskemiseen vaikuttavista asioista (Joki 2021, 53; Huhta 2021, 26). Vuosilomalaissa määrätään myös työssäolon veroisesta ajasta eli ajasta, jolta työnantaja on poissaolon aikana velvollinen maksamaan palkkaa työntekijöille. Työssäoloajan veroiseksi ajaksi lasketaan esimerkiksi sairauden, tapaturman, opintovapaan, lomauttamisen tai kertausharjoitusten vuoksi tapahtuvat poissaolopäivät laissa määrättyjen ehtojen puitteissa. (Vuosilomalaki 2005, 7 §.)

Yhteistoimintalain tarkoituksena on kehittää yrityksen toimintaa, työolosuhteita ja yrityksen toimintakulttuuria siten, että yrityksen työnantaja ja henkilöstö toimisivat yhdessä toistensa oikeuksia ja velvollisuuksia kunnioittaen, huomioiden samalla toistensa edut. Lakia tulee noudattaa yrityksissä ja yhteisöissä, joissa työntekijöiden määrä on säännöllisesti vähintään 20. Lain tarkoituksena on turvata työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia yrityksen päätöksenteossa. Näiden lisäksi lain tarkoituksena on myös varmistaa riittävän ja oikea-aikaisen tiedonkulun toteutumista työnantajan ja henkilöstön välillä. (Joki 2021, 54; Huhta 2021, 145; Yhteistoimintalaki 2021, 1–2 §.) Vuoden 2022 alusta astui voimaan uusi, päivitetty yhteistoimintalaki, joka muodostuu kolmesta kokonaisuudesta: jatkuvasta vuoropuhelusta työnantajan ja henkilöstön tai sen edustajan välillä, neuvotteluista muutostilanteissa sekä henkilöstön edustajan osallistumista yrityksen hallintoon (Valtioneuvosto 2021).

Yhdenvertaisuuslain tarkoituksena on edistää kaikkien työntekijöiden yhdenvertaisuutta ja estää kaikenlaista syrjintää. Siinä määrätään, ettei ketään saa syrjiä esimerkiksi iän, kansalaisuuden, alkuperän, kielen, uskonnon, vammaisuuden tai seksuaalisen suuntautumisen perusteella (yhdenvertaisuuslaki 2014, 8 §). Miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta määritellään myös erikseen tasa-arvo-laiksi kutsuttavassa laissa. Sen tarkoituksena on estää kaikenlainen sukupuoleen perustuva syrjintä, kehittää työoloja ja mahdollisuuksia uralla etenemiseen niin, että nämä ovat sukupuolesta riippumatta samanlaiset sekä edistää tasa-arvoa myös palkkauksessa. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 1986, 6 §.)

Työntekijöiden oikeuksia suojataan myös erilaisista poissaoloista ja vapaista määrävissä laeissa. Työntekijöillä on oikeus esimerkiksi opintovapaaseen ja vuorotteluvapaaseen näihin määrättyjen ehtojen täytyessä. Työntekijät ovat oikeutettuja myös erilaisiin vanhempainvapaisiin ja sairastumisiin liittyviin poissaoloihin. Näiden poissaolojen aikana työnantajalla ei kuitenkaan aina ole velvollisuus maksaa poissaolon ajalta palkkaa. Tarkemmin esimerkiksi sairausajan palkasta sekä muista poissaoloista määritellään monesti työehtosopimuksissa. (Huhta 2021, 81–92.)

### 2.3 HR:n tehtäviä

HR:n tehtävistä muodostuva kokonaisuus määräytyy jokaisessa yrityksessä omalla tavallaan. Ei ole olemassa vain yhtä ainoa, jokaiselle yritykselle sopivaa vastausta tai mallia siitä, millainen HR:n kuuluisi olla tai mitä kaikkea HR:n tehtäviin kuuluu. Myös yrityksen koko vaikuttaa usein siihen, miten HR muodostuu. Pienissä organisaatioissa HR-tehtävistä voi olla vastuussa vain yksi henkilö, joka hoitaa HR-tehtäviä omien töidensä ohella. Suuremmissa organisaatioissa HR-tehtävät taas voivat jakautua joukolle HR ammattilaisia. Tällöin yrityksen HR:ssä voi olla omat erilliset osiot esimerkiksi rekrytoinnin osaajille, työsuhteasioista huolehtiville osaajille, henkilöstön ja osaamisen kehittäjille, palkitsemisen ammattilaisille, työhyvinvoinnista huolehtiville sekä erilaisia muutosjohtamiseen tai muihin johtamisen kehittämiseen liittyviä tehtäviä tekeville asiantuntijoille. Näiden lisäksi HR:n tehtäviin voi kuulua myös muita erityisosaamisaloja, jotka kyseisessä yrityksessä tai organisaatiossa on todettu tärkeiksi. (Kalliosalmi 2016.)

Vaikka HR-työtä tekevät ammattilaiset saattavat työskennellä hyvin erilaisissa organisaatiotasoissa ja erilaisissa tehtävissä, heidän tekemistään yhdistää yksi tekijä, yrityksen henkilöstö. HR:n toimenkuvaan kuuluu yhdistää liiketoiminnan ja ihmisten toimintaa, sekä olla yrityksen henkilöjohtamisen, strategian ja käytännön toimenpiteiden välisenä linkkinä. HR-työtä tekevät ovat siis mukana liiketoiminnan ytimessä, vaikuttamassa yrityksen tärkeimpään voimavaraan eli henkilöstöön. Yrityksen työntekijät ovatkin koko HR:n ydinkohderyhmä. (Kalliosalmi 2016.)

Seuraavissa luvuissa käydään läpi muutamia HR:n tärkeimpiä tehtäviä. Nämä ovat esimerkkejä tehtävistä, joiden parissa HR-asiantuntijat usein etenkin suurissa yrityksissä työskentelevät.

## 2.4 Henkilöstösuunnittelu

Henkilöstösuunnittelu on yrityksen henkilöstöressurssien suunnittelua ja tulevaisuuteen ennakkointia sekä varautumista siten, että yrityksessä saataisiin parhaiten kohdistettua oikea määrä henkilöstöresursseja ja -osaamista oikeisiin tehtäviin. Jokainen yritys, riippumatta sen koosta, tarvitsee henkilöstösuunnittelua. Pienemmissä yrityksissä tämän voi hoitaa esimerkiksi yrityksen toimitusjohtaja, mutta keskiuurissa ja isommissa yrityksissä esimiehillä ja organisaatioilla on tähän apuna usein henkilöstöasiantuntija. Henkilöstöasiantuntijan tehtävänä on tällöin auttaa yrityksen johtoa ja esimiehiä selvittämään muun muassa henkilöstöjärjestelmistä haettavan datan ja erilaisten raporttien avulla, kuinka henkilöstöresurssit saadaan suunniteltua ja sijoitettua oikeisiin tehtäviin ja oikeaan aikaan. (Joki 2021, 22–23.)

Henkilöstösuunnittelun avulla pyritään selvittämään muun muassa työvoiman riittävyyttä, eli tarvitaanko lisää vakituisia tai määräaikaista työntekijöitä pois lähteneiden tilalle, tai paikkaamaan huomattua henkilöstövajetta. Samalla on myös huomioitava mahdolliset työsuhteiden päättymiset sekä pitkien poissaolojen sijaistuusteet. Lisäksi selvitetään, tarvitaanko henkilöitä kokoaikaiseen vai osa-aikaiseen työhön, tai sopisiko esimerkiksi vuokratyöntekijä parhaiten paikkaamaan havaittua työvoimapulaa. Henkilöstösuunnittelun avulla pohditaan myös saman asian toista ääripäätä, eli mahdollisten irtisanomisten ajankohtaisuutta tai tarpeellisuutta. Tässä kaikessa yrityksen henkilöstöasiantuntijat toimivat usein esimiesten ja johdon apuna. HR kerääkin jokaisesta työntekijästä tarvittavat tiedot yrityksen henkilöstöjärjestelmään, josta saadaan tuotettua erilaisia raportteja auttamaan tietojen analysoinnissa ja henkilöstön lisäämis- tai vähennystarpeen tunnistamisessa. (Joki 2021, 22–23.)

Henkilöstösuunnittelussa ei kuitenkaan ole kyse pelkästään siitä, että on oikea määrä henkilöstöä työskentelemässä. Lisäksi on huomioitava, että työntekijöillä tulee olla myös oikeanlainen ja riittävä osaaminen tehtävästä suoriutumiseen. Tarkoituksena on ennakoida tulevia henkilöstötarpeita huomioiden samalla henkilöstökustannukset (Viitala 2007, 50). Henkilöstösuunnittelun avulla yritys pyrkii

ennakoimaan henkilöstökustannuksia sekä tarvittavan henkilöstön määrää ja osaamista turvatakseen yrityksen strategiaan perustuvien tavoitteiden saavuttamiseksi vaadittavat resurssit (Viitala & Jylhä 2002, 182).

## 2.5 Henkilöstöjärjestelmä ja raportit

Yrityksellä on hyvä olla käytössä henkilöstötietoja käsittelevä järjestelmä, jonka kautta hallinnoidaan muun muassa työntekijöiden tietoja, työsuhteita sekä palkanmaksua tai palkkahallinnon järjestelmään välittyvää tietoa. Henkilöstöjärjestelmään kerätään tieto yrityksen kaikista työntekijöistä, heidän henkilötiedoistaan, työsuhteestaan, palkkaan ja palkitsemiseen vaikuttavista tekijöistä, tiedot erilaisista poissaolojaksoista, ja jos mahdollista myös tietoa henkilöstön osaamisesta. HR-järjestelmää käytetään apuna paitsi palkanlaskennassa, myös erilaisien raporttien tuottamisessa. Näitä raportteja käytetään palkanlaskennan lisäksi apuna myös henkilöstösuunnittelussa. Raporttien avulla saadaan koottua tietoa poissaoloista, henkilöstön vaihtuvuudesta ja erityisosaamisista. Järjestelmän tai raporttien avulla voidaan suunnitella ja ennakoida millaisia henkilöstötoimenpiteitä olisi tarpeen tehdä. (Joki 2021, 50–51.)

Henkilötietojen keräämisestä työelämässä on myös määrätty erilaisissa laeissa. Esimerkiksi työelämän tietosuojalaiksi kutsuttavan lain mukaan vain työsuhteen kannalta tarpeellisia tietoja saa kerätä ja käsitellä järjestelmässä (laki yksityisyyden suojasta työelämässä 2004, 3 §). Tarpeellisiksi tiedoiksi katsotaan tässä yhteydessä ne kerättävät tiedot, jotka liittyvät työsuhteen eri osapuolten oikeuksien ja velvollisuuksien hoitamiseen, työntekijöille tarjottuihin etuuksiin tai työtehtävän luonteen erityispiirteisiin. Toisin sanoen kerättävän tiedon on oltava perusteltua ja työhön tai työn etuuksiin liittyvää. Tiedot on myös kerättävä ensisijaisesti työntekijältä itseltään. Myös terveystietojen ja luottotietojen käsittelyyn on omat lain määräämät säännökset. (Työ- ja elinkeinoministeriö B.)

Henkilöstöjärjestelmän ylläpitäminen kuuluu usein yrityksen henkilöstöasiantuntijan tehtäviin. Järjestelmään viedään tieto kaikista yrityksen työntekijöistä, eli

perustiedot ihmisistä, heidän työsuhteistaan ja palkkatiedoistaan, sekä tieto erilaisista poissaoloista, kuten lomista, sairauslomista, perhevapaista tai muista pidemmistä poissaoloista. (Joki 2021, 50–51.)

## 2.6 Työterveys ja työhyvinvointi

### 2.6.1 Työterveys

Työterveyshuolto on yleensä oma erillinen osionsa, joka toimii erillään muista HR:n mahdollisista toiminnoista. Sen koetaan monesti olevan erilaisten työpaikan konfliktitilanteiden ulkopuolella, erillisenä kantaa ottamattomana osapuolena. Työterveyshuollon saatetaan myös kokea olevan enemmän asiakkaiden eli työterveyspalveluita käyttävien työntekijöiden puolella. (Moisalo 2011, 387.)

Työterveyshuollosta huolehtiminen on jokaisen yrityksen lakisääteinen velvollisuus. Työterveyshuoltolain mukaan työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon on yhdessä pyrittävä edistämään työpaikan ja työympäristön turvallisuudesta huolehtimista ja ehkäisemään erilaisia työperäisten sairauksien tai tapaturmien syntymistä. Lisäksi lain mukaan työnantajan on edistettävä työntekijöiden terveyden ja työkyvyn sekä toimintakyvyn ylläpitämistä työsuhteen aikana. (Työterveyshuoltolaki 2001, 1 §.) Työnantajan velvollisuutena on järjestää työterveyshuolto omalla kustannuksellaan yrityksen Suomessa työskenteleville työntekijöille. Työterveydenhuollosta on huolehdittava paitsi vakituisen henkilöstön myös kesätyöntekijöiden, työharjoittelijoiden, määräaikaisten, osa-aikaisten, työkokeilussa olevien, tai siviilipalvelustaan suorittamassa olevien työntekijöiden kohdalla. (Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu; Kela 2021.)

Lakisääteinen velvollisuus huolehtia työterveyshuollosta on luonteeltaan ennaltaehkäisevää ja sen tarkoituksena on pyrkiä ehkäisemään ja torjumaan mahdollisten terveysvaarojen ja -haittojen tai tapaturmien ja sairauksien syntymistä. Työterveyshuollon laajuus määräytyy osittain työstä, työjärjestelyistä, työpaikan olosuhteista ja henkilöstöstä riippuvista syistä. (Työterveyshuoltolaki 2001, 4 §.) Lakisääteinen velvoite koskee kuitenkin vain yleislääkäritasoisia peruspalveluita sekä terveydenhoitajan palveluita. Työnantajien päätettävissä on, kuinka paljon,

jos ollenkaan, he ovat valmiina järjestämään vapaaehtoisesti laajempia palveluita osana työterveyshuoltoa. Esimerkiksi sairaudenhoito ei kuulu lakisääteisen työterveydenhuollon velvoitteisiin, mutta yritys voi halutessaan järjestää myös sen oman työterveyshuoltonsa palveluiden kautta. (Moisalo 2011, 386–387).

## 2.6.2 Työhyvinvointi

Sosiaali- ja terveysministeriö kertoo nettisivuillaan työterveyden olevan kokonaisuus, joka muodostuu itse työstä ja sen mielekkääksi kokemisesta, turvallisuudesta, hyvinvoinnista sekä terveydestä. Työyhteisön ilmapiiri, hyvä ja motivoiva johtaminen, sekä työntekijöiden ammattitaito taas kuvataan olevan ainakin osa niistä tekijöistä, jotka lisäävät työhyvinvointia yrityksessä. Työhyvinvoinnilla on myös suora vaikutus työssä jaksamiseen. Hyvinvoinnin kasvaessa, myös työhön sitoutuminen ja työn tuottavuus kasvavat sekä samalla sairauspoissaolot usein vähenevät. (Sosiaali- ja terveysministeriö.)

Työntekijöiden työhyvinvoinnin perustan muodostavat osaltaan työterveyshuolto, työturvallisuus, työyhteisön ilmapiiri, yksilöiden oma suorituskky ja osaaminen sekä esimiesten johtamistaidot. Työhyvinvoinnin kokonaisuus muodostuu paitsi fyysisestä, myös psyykkisestä ja sosiaalisesta kunnosta huolehtimisesta. (Joki 2021, 150.)

Työhyvinvoinnista huolehtiminen on yrityksille tärkeää, sillä yleisesti katsottuna hyvinvoivat ja oman työnsä merkitykselliseksi kokevat työntekijät suoriutuvat tehtävistään hyvin ja ovat siten yritykselle tuottavampia. Usein tilanteissa, joissa työyhteisössä on muutostilanteita ja sen myötä lisääntynyttä epätietoisuutta omasta roolista tai oman työn päämäärästä, on myös työstä suoriutumisen ja jaksamisen vaikeampaa. Tämä heijastuu osaltaan työstä suoriutumisen vaikeutumisena ja sitä kautta näkyy negatiivisesti myös työn tuottavuudessa. (Joki 2021, 150–151.)

Työhyvinvoinnista huolehtimisen laiminlyönti voi näkyä pitkään jatkuessaan, jos asiaan ei puututa, esimerkiksi pitkien poissaolojen sekä erilaisten työterveyskäyntien lisääntymisenä. Sen voidaan katsoa myös vaikuttavan yhtenä tekijänä työntekijöiden vaihtuvuuden lisääntymiseen, esimerkiksi eläkkeelle jäämisteen tai muiden työnvaihdosten takia. Työhyvinvoinnin laiminlyönnit voivat johtaa myös erilaisiin pitkiin poissaoloihin tapaturmien tai esimerkiksi työperäisen stressin ja työuupumuksen aiheuttamissa tilanteissa. Näistä tilanteista aiheutuu yritykselle lisäkustannuksia paitsi poissaoloista ja työterveyskäynneistä myös mahdollisten sijaisuuksien järjestämisestä. (Joki 2021, 151–156.)

## 2.7 Palkka ja palkitseminen

Palkka on usein tärkeä motivaatiotekijä työn tekemisessä. Palkalla on myös erilaisia symbolisia merkityksiä: sen avulla ilmaistaan esimerkiksi työtehtävän vaativuutta ja vastuuta sekä sitä, kuinka työntekijä työstään suoriutuu. Palkkaus määräytyy yleensä työehtosopimuksissa sovittujen ehtojen mukaan. (Viitala & Jylhä 2002, 185.)

Palkan lisäksi yritykset voivat maksaa erilaisia palkkioita, jolloin puhutaan yleensä palkitsemisjärjestelmästä. Palkitsemisjärjestelmän avulla kannustetaan henkilöstöä suoriutumaan omista työtehtäviin liittyvistä tavoitteista palkitsemalla yleensä rahallisesti hyvin tehdystä työstä. Hyvin toteutettu ja toimiva palkitsemisjärjestelmä toimii paitsi motivaationa nykyisille työntekijöille sitouttaen heitä yritykseen ja sen toimintaan, myös houkutteena uusille työntekijöille. Palkkiojärjestelmän suunnittelu ja ylläpitäminen on usein yrityksen johdon ja HR-asiiantuntijan tehtävänä. (Joki 2021, 143.)

## 2.8 Rekrytointi

### 2.8.1 Rekrytointi käsitteenä

Rekrytointi on yrityksen palvelukseen tarvittavan henkilöstön hankintaa eli työntekijöiden palkkaamista. Käsitteenä rekrytointi kattaa kaikki ne toimenpiteet, joilla yrityksen palvelukseen saadaan hankittua sen tarvitsemat henkilöt. (Viitala

2007, 100.) Rekrytointia voidaan myös pitää työsuhteen elinkaaren lähtöpisteinä, josta koko elinkaari alkaa (Rötkin 2015, 43).

Hyvin suunnitelluilla sekä onnistuneesti toteutetulla rekrytoinnilla on erittäin suuri merkitys yrityksen tulevaisuuden ja menestyksen kannalta. Onnistuneiden rekrytointien kautta yritys pyrkii säilyttämään kilpailukykynsä myös tulevaisuudessa. (Joki 2021, 65.)

Rekrytoinnin vaikutukset eivät ole havaittavissa heti uuden henkilön aloittaessa, vaan tulokset näkyvät yleensä vasta pidemmän ajan kuluttua. On tärkeää, että rekrytointi on hyvin suunniteltua, perusteltua ja toteutettua. Kun rekrytointia toteutetaan suunnitelmallisesti, saatetaan välttyä epäonnistumisilta. Epäonnistumiset aiheuttavat turhia kustannuksia ja kuluttavat kaikkien osapuolten eli esimiesten, rekrytoijien ja työnhakijoiden kannalta turhaa aikaa ja vaivaa. Lisäksi on huomioitava, että rekrytoinnit vaikuttavat aina myös yrityksen työnantajakuvaan, joka voi vaikuttaa siihen millaisia ja miten paljon työnhakijoita on tulevaisuudessa. (Joki 2021, 65.)

### 2.8.2 Rekrytointi ja lainsäädäntö

Rekrytoinnissa on huomioitava myös lainsäädännön aiheuttamat vaikutukset. Työsopimuslaki, tasa-arvolaki, henkilötietolaki ja laki yksityisyyden suojasta työelämässä sisältävät monia kohtia, jotka vaikuttavat rekrytoinnin läpikäymiseen. Samoin myös nuoria työntekijöitä koskevan lain määräykset on huomioitava, jos palkataan alle 18-vuotiaita työntekijöitä. Avautuvista työpaikoista on ilmoitettava yrityksen sisällä sovitun käytännön mukaisesti. Tällöin varmistutaan siitä, että myös osa-aikaiset ja määräaikaiset työntekijät saavat saman mahdollisuuden hakea tehtävää kuin vakituinen kokoaikainen henkilöstö. (Österberg 2015, 99.)

Rekrytointiprosessin alkuvaiheessa, kun rekrytointitarve on ilmennyt, on ensin huomioitava ja selvitettävä, onko yrityksellä velvollisuutta tarjota tehtävää tuotannollisista ja taloudellisista syistä lomautetulle tai irtisanotulle henkilölle. Yrityksellä on lainmukainen velvollisuus tarjota työtä kuuden kuukauden ajan

näistä syistä irtisanotulle henkilölle. (Työsopimuslaki 2001, 6 luku 6 §). Työnantajalla on lisäksi velvoite tiedottaa avoimesta tehtävästä myös määräaikaisille, osa-aikaisille ja mahdollisille vuokratyöntekijöille (Österberg 2015, 99–100).

### 2.8.3 Rekrytointiprosessi

Jokaisessa rekrytointitilanteessa yrityksen on mietittävä tarkkaan rekrytointin tarpeellisuutta. On pohdittava, onko kyseinen työtehtävä tarpeellinen ja millaista osaamista siihen tarvitaan. Lisäksi on mietittävä, saataisiinko tehtävä täytettyä organisoimalla työtehtäviä uudelleen eli jo olemassa olevan henkilöstön avulla. (Viitala 2007, 100.) Työntekijän lähtiessä ei välttämättä ole tarve palkata uutta henkilöä suoraan samaan tehtävään, vaan on syytä selvittää, onnistuisiko työtehtävien jakaminen muiden jo olemassa olevien työntekijöiden kesken aiheuttamatta kuitenkaan liiallista kuormitusta tai työtaakkaa kenellekään. Mahdollinen korvaava työntekijä saattaa joissakin tilanteissa löytyä yrityksen sisältä. (Joki 2021, 66.) Joskus yrityksessä voi myös olla tilanne, jossa uuden työntekijän rekrytoinnille olisi tarvetta, mutta kustannussyistä uutta rekrytointia ei vielä voida käynnistää, sillä rekrytointi on aina suuri investointi yritykselle (Viitala 2007, 102; Rötkin 2015, 44).

Yrityksen sisäiset rekrytoinnit eli niin sanotut sisäiset siirrot voivat olla yritykselle erittäin mielekkäitä ja kannattavia. Yritys saattaa säästää rekrytointikustannuksissa huomattavasti, jos uutta ulkoista rekrytointiprosessia ei tarvitse käynnistää. Tällöin riittää, että avautuvasta työtehtävästä ilmoitetaan yrityksessä sisäisesti. (Viitala 2007, 106.) Lisäksi yrityksen sisältä tuleva työntekijä tuntee jo yrityksen toimintatavat ja yrityskulttuurin, jolloin perehdytyksessä päästään helpommalla (Joki 2021, 66).

Yrityksen sisäisenä siirtona tehtävään valittava henkilö voi myös kokea siirron palkkiona tai onnistumisten ja oman osaamisen kasvattamisen huomioimisena, ja hän voi tuntea entistä suurempaa motivaatiota uuteen tehtävään. Sisäiset siirrot tukevat työkulttuuria, joka kannustaa oppimiseen ja kehittymiseen. (Viitala 2007, 106.) Yksi sisäisten siirtojen etu yritykselle on myös se, että henkilöstä ja

hänen osaamisestaan sekä toiminnastaan tiedetään jo paljon, huomattavasti enemmän kuin ulkopuolisessa rekrytointitilanteessa. Tällöin voi olla helpompi miettiä henkilön sopeutumista uusiin tehtäviin sekä työympäristöön, joka saattaa olla jo entuudestaan tuttu, riippuen yrityksen koosta ja mistä tehtävästä henkilö siirtyy. (Joki 2021, 67.)

Yrityksen sisäisen rekrytoinnin ongelmana voidaankin pitää sitä, että tällöin syntyy helposti tilanne, jossa rekrytoinnit yrityksen eri toiminnoissa ikään kuin ketjuutuvat, kun tiimistä pois lähtevän tilalle tarvitaan uusi työntekijä. Siitä voi seurata tilanne, jossa useampi perehdytys- tai harjoitteluvaihe on menossa samanaikaisesti. Kilpailu työtehtävistä voi myös osaltaan kiristää työyhteisön ilmapiiriä, ja siten aiheuttaa ongelmia työyhteisössä. (Viitala 2007, 106.) Lisäksi on huomioitava, että yrityksen ulkopuolelta tuleva uusi henkilö voi tuoda mukanaan uusia näkökulmia tai uutta näkemystä ja osaamista asioihin. Tämä voi joskus olla tarpeellinen ja tervetullut lisä rekrytoinnissa. (Joki 2021, 67.)

Rekrytoitaessa täysin uusi, yrityksen ulkopuolelta tuleva henkilö, on rekryointitarpeen määrittelyn jälkeen suunniteltava rekrytointi-ilmoitus. Sama prosessi käydään tietyiltä osin läpi myös sisäisen rekrytoinnin yhteydessä. (Joki 2021, 68.) Rekrytointi-ilmoitus tulee luoda siten, että se antaa kuvan siitä, millaiseen tehtävään henkilöä haetaan ja millaisia vaatimuksia hakijoilta odotetaan. Hyvin suunniteltu ja toteutettu ilmoitus auttaa kasvattamaan yrityksen tunnettuutta sekä kiinnostavuutta hakijoiden keskuudessa. (Joki 2021, 70–71.) Ilmoituksesta olisi hyvä käydä ilmi paitsi työtehtävien kuvaus, myös miksi kyseinen tehtävä on yritykselle tärkeä (Rötkin 2015, 49–50).

Koko rekrytoinnin ajan on myös huolehdittava siitä, että hakijoita kohdellaan oikein ja prosessi toimii suunnitellusti. Jokainen rekrytointiprosessi ja työhakemus vaikuttaa osaltaan yrityksen työnantajakuvaan, joten rekrytoinnin jokaisessa vaiheessa on huomioitava, että hakijat pidetään ajan tasalla mahdollisista viivästyksistä tai muista muutoksista. (Joki 2021, 70–72.)

## 2.8.4 Rekrytointihaastattelu

Seuraava vaihe rekrytointiprosessissa on rekrytointihaastattelu. Rekrytointi-ilmoitukseen vastanneista työnhakijoista valitaan sopivat hakijat varsinaiseen haastatteluun. Henkilökohtainen haastattelu on onnistuneen rekrytoinnin kannalta erittäin tärkeä vaihe. (Kaijala 2016, 77.)

Rekrytoinnista vastaavan henkilön on valmistauduttava hyvin haastatteluun ja mietittävä, millaisia kysymyksiä työnhakijoilta haastattelussa esitetään. Rekrytointihaastattelussa myös havainnoidaan yleiskuvaa työnhakijasta sekä täsmällisyyttä, haastatteluun valmistautumista ja kiinnostusta tehtävää kohtaan. Rekrytoija arvioi lisäksi hakijan persoonaa ja sitä, sopiiko hakija avoimeen tehtävään. Lisäksi arvioidaan, onko kyseinen hakija paras joukosta, sopivin tehtävään, esittääkö hän kysymyksiä, onko kiinnostunut ja osoittaako aktiivisuutta sekä omia parhaita puoliaan tai kehittämisen kohteitaan ja mitä ne kertovat hakijasta. Haastattelun tarkoituksena on kartoittaa työnhakijan työkokemusta ja motivaatiota. (Joki 2021, 73–74.)

Haastattelussa käydään läpi avoimena olevaa tehtävää ja sitä mikä hakemuksen perusteella houkutteli tai kiinnosti hakijaa eniten. Lisäksi työntekotavoista, esimiestyöskentelystä ja henkilöstä itsestään esitetään kysymyksiä tai pyydetään selittämään omia vahvuuksia, hyviä puolia, onnistumistilanteita, haasteita, rutiinien jaksamista jne. Näiden tarkoituksena on saada selville lisää siitä, millainen hakija on ja kuinka tämä ratkaisee ongelmatilanteita ja kuinka hän pystyy kommunikoimaan omista kokemuksistaan. (Österberg 2015, 104–105.)

Myös erilaisia stressinsietokykyyn vaikuttavia tekijöitä, niiden sietämistä ja niistä selviytymistä pyritään selvittämään haastattelun aikana. Tarkoituksena on selvittää kuinka työnhakija reagoi arvosteluun, kilpailutilanteisiin tai kuinka tämä suoriutuu paineen alaisena työskentelystä. Haastattelussa käydään läpi lisäksi hakijan omaa nykytilannetta, sekä millaisia toiveita hänellä on työn ja palkan suhteen. (Österberg 2015, 106–107.)

Rekryointihaastattelun aikana työnhakijan persoonallisuus tulee esiin ja usein se voikin olla substanssiosaamista eli ammatillista osaamista tai työkokemusta tärkeämpi seikka. Rekrytoijan on haastattelun perusteella selvittävä olisiko hakijan persoonallisuus, kyvykkyys ja tahtotila sopiva kyseiseen tehtävään. Tarvittaessa substanssiosaamista on mahdollista hankkia lisää, mutta henkilön motivaatiota, kykyä ja tahtoa selviytyä työtehtävistä ja sen vaativista mahdollisista hankalista tilanteista tai rutiinitehtävistä ei ole helppo muuttaa. Haastattelussa pyritäänkin yleensä selvittämään millainen henkilö voisi olla esimerkiksi vuoden tai parin sisällä, jolloin myös substanssiosaaminen on kehittynyt. (Kaijala 2016, 80–100.)

### 2.8.5 Soveltuvuusarviointi

Haastattelun jälkeen seuraava vaihe rekryointiprosessissa on usein soveltuvuusarvioinnin suorittaminen. Soveltuvuusarvioinnissa pyritään analysoimaan hakijoiden soveltuvuutta ja persoonallisuutta, osaamista, motivaatiota sekä valmiuksia kyseisen tehtävän näkökulmasta. Soveltuvuusarvioita tekevät monesti erilliset aiheeseen erikoistuneet henkilöstöpalveluyritykset. (Heino 2018.) Soveltuvuusarvot voidaan tehdä etänä netin välityksellä, sovitun ajan kuluessa, jolloin testiin osallistuminen on helpompaa ja aikaa säästävää kaikkien osapuolten kannalta (Kaijala 2016, 195).

Suoritusarvioinnin tarkoituksena onkin tukea ja täydentää rekrytoijan saamaa näkemystä, eli toimia haastattelun lisänä selvittäessä työnhakijan soveltuvuutta kyseiseen tehtävään. Arviointi voi myös auttaa rekrytoijaa tuomaan esille eroavuuksia eri hakijoiden joukossa. (Österberg 2015, 108.)

Soveltuvuusarviointien tuloksia analysoidessa onkin huomioitava, että näiden on tarkoitus toimia apuvälineenä ja yhtenä tietolähteenä rekryointipäätöksen tukena. Soveltuvuusarvioinnin lopputulokset käydään vielä läpi hakijan kanssa, jolloin testin tuloksia ja niistä tehtyjä päätelmiä avataan ja tarvittaessa varmistamaan saadun analysoinnin paikkansapitävyys vielä haastattelussa rekrytoijan

tai soveltuvuusarvioinnin suorittajan ja työnhakijan välillä. (Kaijala 2016, 195; Österberg 2015, 107.)

### 2.8.6 Rekrytoinnin onnistuminen

Rekrytoinnin onnistuminen voidaan todeta usein vasta pidemmän ajan kuluttua, monesti vasta kuukausien päästä siitä, kun uusi henkilö on aloittanut työpaikassa. Hyvin suunniteltu ja perusteltu, oikeanlaisella ja tarpeisiin vastaavalla toimenkuvalla varustettu rekrytointiprosessi, auttaa osaltaan rekrytoinnin onnistumisessa. Mitä tarkemmin rekrytoinnin suunnittelussa on selvitetty työtehtävässä tarvittavaa osaamista ja mitä tarkemmin prosessin aikana osataan huomioida ja saada hakijoista esille heidän aiemmat kokemuksensa sekä muut osaamiset kyseistä tehtävää varten, sitä paremmat mahdollisuudet rekrytointiprosessilla on onnistua. (Kaijala 2016, 22; Österberg 2015, 109.)

Rekrytointitarpeen ja kyseiseen tehtävään vaadittavan osaamisen suunnittelu onkin onnistuneen prosessin perusta. Jos ei ole osattu määritellä millaista osaamista tarvitaan, kasvaa tällöin rekrytoinnin epäonnistumisen riski, jolloin voidaan valita tehtävään sopimaton henkilö. Rekrytointiprosessissa tulisi huomioida pidemmän aikavälin suunnittelu, eli etsiä sopiva henkilö paitsi työtehtävää, myös työympäristöä ajatellen, sillä jokainen uusi työntekijä vaikuttaa osaltaan myös koko työympäristön toimintaan. (Kaijala 2016, 23–25; Österberg 2015, 109.)

Onnistuakseen rekrytointiprosessia tulee seurata myös hyvin suunniteltu ja järjestelmällinen perehdytys, jossa uusi työntekijä saadaan osaksi työyhteisöä. Rekrytointi ei siis pääty työsopimuksen tekoon tai työsuhteen alkuun, vaan voidaan sanoa, että se jatkuu perehdytyksellä. Voidaankin ajatella, että sekä rekrytointi että perehdytys ovat osia prosessista, jonka tarkoituksena on hankkia yritykselle uusi työntekijä ja saada hänet mahdollisimman pian tuottavaksi osaksi yritystä. (Kaijala 2016, 65–66; Österberg 2015, 109.)

### 3 Perehdyttäminen

#### 3.1 Perehdyttäminen käsitteenä

Perehdytyksellä tarkoitetaan kaikkia toimia ja toimenpiteitä, joiden avulla perehdytettävä pyritään saamaan mahdollisimman pikaisesti toimivaksi osaksi työyhteisöä. Perehdytyksen tarkoituksena on neuvoa, opastaa ja auttaa uutta työntekijää paitsi työtehtävistä suoriutumisesta, myös samalla tuoda tutuksi työpaikkaa ja sen tapoja ja muita työntekijöitä. Perehdytyksen aikana uusi työntekijä saadaan tutustumaan uusien työtehtävien lisäksi mahdollisiin yhteistyökumppaneihin, sidosryhmiin ja ennen kaikkea omaan lähimpään työympäristöönsä ja työtovereihin. Tarkoitus on saada hänet tuntemaan mahdollisimman pian olevansa osa tiimiä ja yritystä. (Joki 2021, 85.) Perehdytys ei kuitenkaan koske vain uusia työntekijöitä, vaan myös yrityksessä tapahtuvien muutosten vaikuttaessa työtehtäviin tai toimintatapoihin, tarvitaan myös perehdytystä (Ahokas & Mäkeläinen 2013). Tähän aiheeseen palataan tarkemmin vielä luvussa 3.6.

Perehdytyksen päämääränä on opastaa työntekijöitä ja varmistaa, että he suoriutuvat työtehtävistään turvallisesti. Tämä saavutetaan parhaiten sillä, että työtehtävään opettelevalle henkilölle annetaan kattavasti tietoa työtavoista, työvälineistä sekä siitä, kuinka eri tilanteissa tulee toimia, jotta työnteko on mahdollisimman turvallista. Tämän lisäksi henkilölle on annettava tarvittavat yleistiedot myös työskentely-ympäristöstään. Nämä asiat määritellään lähtökohtaisesti jo työturvallisuuslaissa työnantajan velvollisuuksiksi, ja siksi niihin on perehdytyksessä kiinnitettävä erityistä huomiota. (Työturvallisuuslaki 2002, 14 §.)

Perehdytys ei ole vain yksisuuntainen prosessi, jossa esimies tai muu valittu perehdyttäjä opettaa uudelle työntekijälle tarvittavat asiat. Perehdytyksen aikana myös perehtyjä paitsi oppii uutta tuo myös mukanaan omat kokemuksensa ja osaamisensa. Perehdytysprosessi alkaa rekrytointivaiheessa, jossa kerrotaan työn ja työsuhteen perusasioista sekä muista perehdyttämiseen liittyvistä asioista. (Moisalo 2011, 335–336.)

Kun perehdytys suunnitellaan ja toteutetaan kokonaisuudessaan hyvin ja perusteellisesti, on sillä suora ja positiivinen vaikutus perehdytettävän mielialaan ja mielipiteeseen uusista tehtävistään. Tämä taas vuorostaan vaikuttaa siihen, että perehdytettävä saadaan sitoutumaan nopeammin uuteen tehtäväänsä, yritykseen sekä työyhteisöönsä, kun hän tuntee itsensä osaksi työyhteisöä. Tämä positiivinen mieliala vaikuttaa osaltaan myös siihen, kuinka pian henkilö saadaan täysipainoiseksi osaksi tulosta tekevää työyhteisöä. (Joki 2021, 85.)

### 3.2 Perehdytys ja lainsäädäntö

Perehdyttämistä käsitellään useassa eri laissa. Erityisesti huomiota kiinnitetään työnantajan vastuuseen ohjeistaa ja opastaa työntekijöitä tarpeeksi, jotta he pystyvät suoriutumaan työstään tarpeeksi hyvin. Myös työehtosopimuksissa voi olla maininta perehdytyksestä. Joissakin työehtosopimuksissa perehdyttäjä voi saada lisäkorvauksen tehtävästään tai perehdyttäjänä toimiminen voidaan nähdä vaikuttavan tehtävän vaativuuteen ja siten vaikuttaa myös perehdyttäjän palkkaan. (Kupias & Peltola 2009, 20–26.)

Työsopimuslaissa määritellään yhdeksi työnantajan velvollisuudeksi huolehtia, että työntekijä voi suoriutua työstään myös toimenkuvan, tehtävien tai menetelmien muuttuessa. Työsopimuslaissa mainitaan myös, että työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuutta kehittyä työuralla etenemisen mukaisesti. (Työsopimuslaki 2001, 2 luku 1 §.)

Työnteon on myös oltava turvallista, eikä työntekijöiden terveys saisi vaarantua (Kupias ja Peltola 2009, 23). Työturvallisuuslaissa määrätään, että työnantajan on huolehdittava työntekijän saavan riittävästi perehdytystä työhön, työolosuhteisiin, työvälineisiin ja niiden käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin liittyvistä asioista. Myös työtehtävien tai työvälineiden muuttuessa on työnantajan huolehdittava perehdyttämisestä. Laissa mainitaan myös, että perehdytystä on täydennettävä tarvittaessa. (Työturvallisuuslaki 2002, 14 §.)

### 3.3 Perehdytyksen tavoitteet ja suunnittelu

#### 3.3.1 Perehdyttämisen tarkoitus

Perehdyttämisen tavoitteena on usein paitsi laissa määrätty työturvallisuudesta huolehtiminen, myös uuden työntekijän sitouttaminen uuteen yritykseen. Perehdytyksen tarkoitus, tavoite ja perehdytyksessä läpi käytävä sisältö riippuu myös siitä, millainen työsuhde on kyseessä. Jos kyse on lyhyemmästä määräaika-suudesta, on perehdytyksen tavoitteena yleensä saada uusi työntekijä mahdollisimman nopeasti oppimaan työtehtävät ja aloittamaan itsenäinen työnteko. Tällöin perehdytyksessä ei välttämättä ole tarpeellista käydä läpi ja opetella kaikkea, vaan perehtyminen aloitetaan esimerkiksi yleisimmin toistuvista tehtävistä. (Eklund 2018, 27–28.)

Siinä vaiheessa, kun uusi työntekijä saadaan perehdytettyä suoriutumaan itsenäisesti yleisimmistä tehtävistä, vapauttaa tämä muun henkilöstön keskittymään vaativampiin ja usein enemmän aikaa vieviin tehtäviin. Kun näistä tehtävistä suoriutuminen on riittävän hyvällä tasolla, voidaan perehdytystä jatkaa vaikeampien tai lisää osaamista tai asiantuntemusta vaativiin tehtäviin. Tälle ei lyhyemmissä työsuhteissa välttämättä jää riittävästi aikaa, jotta tehtävien opettelu olisi yritykselle kannattavaa, vaan voi jäädä vain pidempiin määräaikaissuhteisiin tai vakituisen työsuhteeseen palkattaville työntekijöille. Myös uuden vakituisen työntekijän kohdalla tarkoituksena on saada hänet mahdollisimman pian toimimaan itsenäisesti. Tällöin perehdytysprosessiin on mahdollista käyttää enemmän aikaa tai jatkaa perehdytystä osaamistason kasvaessa. (Eklund 2018, 27–28.)

Perehdyttäminen on tärkeä osa työsuhteen tai uuden työtehtävän alkuvaihetta monesta syystä. Perehdyttämisyksikön aikana tiimin uusi työntekijä oppii kuinka suoriutua työtehtävistä mahdollisimman nopeasti ja oikein. Hyvin toteutetun perehdytyksen avulla osaamattomuuden tai tietämättömyyden aiheuttamia virheitä saadaan vähennettyä ja samalla säästetään niiden korjaamiseen käytettävältä ajalta. Tällä on monesti merkitystä, sillä usein virheiden korjaamiseen käytetty

aika voi viedä monen työntekijän aikaa ja siksi koko työyhteisö hyötyy siitä, että uusi työntekijä suoriutuu työstään oikein. Hyvän perehdytyksen ansiosta uusi työntekijä tuntee olonsa turvallisemmaksi. Perehdyttämällä on positiivinen vaikutus myös uuden työntekijän mielialaan, kun henkilö tuntee olonsa tervetulleeksi ja saa onnistumisen tunteita opittuaan hallitsemaan uusia työtehtäviä. (Joki 2021, 85.)

### 3.3.2 Perehdytyksen tavoitteet

Perehdytykselle voidaan asettaa yrityksessä erilaisia tavoitteita. Tarkoituksena on tukea organisaation tai yrityksen strategiaa, vahvistaa organisaatiokulttuuria sekä edesauttaa työntekijöiden sitoutumista yritykseen. Perehdytys voi myös auttaa tunnistamaan uuden työntekijän potentiaalia ja nostamaan osaamista tehtävistä suoriutumiseen vaadittavalle tasolle sekä edesauttaa työn merkityksen kokemista. (Eklund 2018, 30.)

Perehdytyksen pitää olla oikeudenmukaista, läpinäkyvää ja mahdollisimman tasalaatuista. Tässä yhteydessä läpinäkyvyydellä tarkoitetaan sitä, että uudella työntekijällä on mahdollisuus nähdä ja ymmärtää mistä perehdytys koostuu, sekä millaisiin asioihin siinä voi itse vaikuttaa. Perehdytysprosessin tuleekin olla hyvin suunniteltu ja sen sisällön olla perusteltua. Mitä enemmän uusi henkilö voi vaikuttaa perehdytysprosessiin, tuntee olonsa kuulluksi ja mitä paremmin hän ymmärtää mistä perehdytys kokonaisuudessaan koostuu, miksi näitä asioita käydään läpi ja miten ne vaikuttavat työhön, sitä enemmän hänellä on valmiuksia sitoutua koko perehdytysprosessiin. (Eklund 2018, 30.)

Perehdytyksen tärkeys korostuu myös yrityksen näkökulmasta. Yritykset haluavat pitää kiinni hyvistä työntekijöistään, sillä jokaisen työntekijän korvaaminen on paljon aikaa, resursseja ja kustannuksia vaativa prosessi. (Eklund 2018, 31.) Rekrytointi- ja perehdytysprosessi vievät yleensä yhteenlaskettuna kuukausia ja etenkin perehdytyksen aikana useamman työntekijän työpanoksen. Usein vasta kuukausien päästä työsuhteen aloittamisesta, uusi työntekijä pystyy työskentelemään itsenäisesti. Jos perehdytykseen ja uuden työntekijän sitouttamiseen ei

panosteta, on vaarana menettää uusi työntekijä jo koeajan aikana, jolloin prosessi voidaan joutua aloittamaan uudelleen. (Moisalo 2011, 321–323.)

Yrityksen näkökulmasta perehdytyksen tarkoituksena on siis sitouttaa uusi työntekijä osaksi yritystä. Hyvin suunniteltu ja hoidettu perehdytys on tärkeä lähtökohta. Investoimalla perehdytyksen onnistumiseen aina rekrytointitarpeen pohdinnasta uuden työntekijän konkreettiseen työnopastamiseen saakka, huomioidaan yrityksessä, että perehdytyksessä on kyse isosta investoinnista yrityksen tärkeään voimavaraan, eli henkilöstöön. Kiinnittämällä huomiota perehdytyksen suunnitteluun varmistetaan, että yrityksessä on parhaat mahdolliset valmiudet suoriutua perehdytyksestä onnistuneesti. (Eklund 2018, 31.)

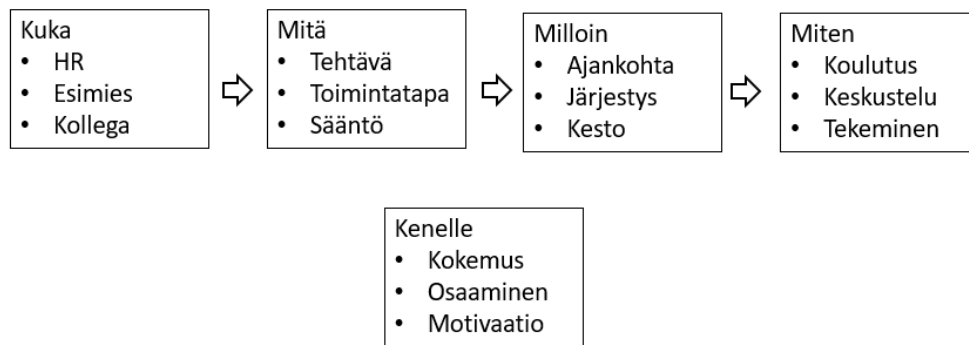
### 3.3.3 Perehdytyksen suunnittelu

Onnistuneen perehdytyksen aikaansaamiseksi on koko perehdytysprosessi suunniteltava hyvin, ja tarpeen vaatiessa prosessia on kehitettävä vastaamaan muuttuvia tarpeita. Lähtökohtana perehdytyksen suunnittelulle on tiedostettava, millaisia asioita perehdytyksessä tulee käsitellä, jotta perehdytys vastaa organisaation tai yrityksen tarpeisiin. (Eklund 2018, 76.)

Vaikka onnistunut perehdytys vaihtelee tehtävä- tai yksilökohtaisesti, ei tämä tarkoita sitä, ettei perehdytystä voisi tai kannattaisi suunnitella etukäteen. Perehdytyksen suunnittelussa onkin huomioitava, millaisia asioita perehdytys sisältää ja kuka vastaa mistäkin perehdytyksen osiosta. Lisäksi on suunniteltava, missä vaiheessa ja missä järjestyksessä mikin asia käydään läpi. Näiden lisäksi on myös huomioitava, kenelle perehdytys suunnataan. (Eklund 2018, 76.)

On myös huomioitava, että pitkän poissaolon, kuten perhevapaiden tai opinto-vapaan, jälkeen töihin palaavalle on myös järjestettävä perehdytystä, sillä moni asia on voinut poissaolon aikana muuttua. Muutoksia työtehtävissä, työssä käytettävissä laitteissa ja järjestelmissä sekä työympäristössä tapahtuu yllättävän paljon jo esimerkiksi vuoden aikana, joten töihin palaavalle on annettava mahdollisuus tutustua muutoksiin ja opetella muuttuneet toimintatavat. (Joki 2021, 86.)

Jokainen perehdytettävä työntekijä tulee kohdata ja huomioida yksilönä, jotta perehdytyksestä saadaan juuri hänelle sopiva kokonaisuus. Anna Eklund tuo kirjassaan esille perehdytys suunnitelman avainkohtia, joita on kuvattu kuviossa 1. Kuviossa esitellään viisi perehdytyksen suunnittelussa huomioon otettavaa näkökulmaa, joita käydään tarkemmin läpi kaavion jälkeen. (Eklund 2018, 76.)



Kuvio 1. Perehdytyksen suunnittelussa huomioon otettavat näkökulmat (Eklund 2018, 76).

Perehdytyksen suunnittelussa on huomioitava ja päätettävä, kuka perehdytyksestä vastaa. Vastuhenkilö voi joko itse opettaa uuden asian työntekijälle tai vastata siitä, että joku muu hoitaa asian. Vastuussa voi olla HR:n edustaja, uuden työntekijän esimies, tai joku muu nimetty henkilö kuten kokeneempi kollega, joka opastaa perehdytettävää kyseisessä asiassa. Kokonaisuudessaan vastuu perehdytyksen järjestämisestä on henkilön esimiehellä, mutta kuten edellä on mainittu, tämä voi delegoida tehtävän eteenpäin muille. (Eklund 2018, 76–77; Joki 2021, 88–89; Moisalo 2011, 324–326.)

On tärkeää, että perehdytyksen vastuunjako on selvillä sen suhteen, kuka perehdyttää mitään asiaa. Tällä vältetään se, ettei samoja asioita toisteta turhaan, mutta myös se, ettei mitään osa-alueita unohdu perehdytyksestä. Perehdyttäjää valitessa on myös kiinnitettävä huomiota siihen, että perehdytykseen on varattu riittävästi aikaa ja resursseja. Etenkin jos perehdyttäjän tulee huolehtia perehdyttämisestä oman työnsä ohella, tarvitaan tässä usein muiden kollegoiden

apua jakamaan perehdyttäjän työkuormaa. (Eklund 2018, 76–77; Kupias & Peltola 2009, 94–97.) Myös mahdolliset sijaisuudet tai varahenkilöt perehdyttäjän sairastumisen tai muun poissaolon varalle on hyvä huomioida perehdytystä suunnitellessa (Moisalo 2011, 324; Joki 2021, 89).

Seuraavaksi perehdytystä suunnitellessa on selvitettävä, mitä asioita perehdytyksen aikana tulee käydä läpi, millaisia tehtäviä, toimintatapoja, järjestelmiä, pelisääntöjä yms. uudelle työntekijälle tulee opettaa. Kaikki läpikäytävät asiat on hyvä kirjata perehdytysuunnitelmaan tai perehdytysohjelmaan, joka annetaan myös uudelle työntekijälle työsuhteen alussa. Erilaiset käytössä olevat muistilistat, valmiit suunnitelmapohjat ja muut apuvälineet auttavat perehdyttäjää huomiomaan, että kaikki tarpeelliset asiat ja osiot käydään perehdytyksessä läpi ja ovat apuna seuraavaa perehdytystä suunnitellessa. (Eklund 2018, 77; Joki 2021, 88–93.)

Tämän jälkeen siirrytään suunnittelussa pohtimaan perehdytyksen ajankohtaa, eli milloin mitäkin asiaa käydään läpi ja kuinka kauan minkäkin osan arvioidaan kestävän. Eri tehtävien väliset riippuvuussuhteet saattavat auttaa ymmärtämään asiaa, mutta myös väärässä järjestyksessä käydyt osiot voivat aiheuttaa vaikeuksia kokonaisuuksien hahmottamiseen. (Eklund 2018, 78.) Etenkin ensimmäisen työpäivän aikataulun suunnitteluun kannattaa kiinnittää huomiota ja selvittää työvälineiden, oikeuksien ja lupien järjestäminen valmiiksi ensimmäistä työpäivää varten. Ensimmäisen työpäivän aikana käydään yleensä läpi käytännön asioita kuten esitellään työtiloja, annetaan kulkuluvat, avaimet sekä työvälineet ja tutustutaan uusiin työkavereihin. (Kupias & Peltola 2009, 105; Moisalo 2011, 325–328.)

Perehdytystä suunnitellessa ei aikataulua kannata suunnitella kuitenkaan liian tarkalla ja yksityiskohtaisella tasolla, sillä todennäköisyys aikataulumuutoksille on yleensä varsin korkea. Tällöin liian tarkkaan tehty aikataulutus menee helposti hukkaan. Aikataulun suunnittelussa kannattaa keskittyä asiakokonaisuuksiin, jotka on tarkoitus perehdyttää tietyllä aikavälillä, ja jättää aikatauluun aikaa itseopiskeluun. (Eklund 2018, 78.)

Perehdytyspäivästä ei kannata tehdä ns. minuutti- tai tuntiaikataulua. Asioiden oppiminen ja omaksuminen on yksilöllistä ja riippuu osittain myös perehdytettävän omista valmiuksista. Aikataulua olisi hyvä voida mahdollisuuksien mukaan muokata joko antamaan lisäaikaa tietyn asian opetteluun tai tarvittaessa nopeuttaa jonkin läpikäyntiä asian ollessa jo tuttua. Tärkeää aikataulun, järjestyksen ja perehdytyksen keston suunnittelussa on se, että on olemassa punainen lanka eli suunnitelma, jota noudatetaan, vaikka aikatauluun tulisi muutoksia. (Eklund 2018, 78.) Perehdytyksen ensimmäisten viikkojen aikana on tärkeää, että uusi työntekijä pääsee tutustumaan työtehtäväänsä ja saa kuvan siitä millaista työ on. Kuitenkin tarkempi työnkuvan ja työyhteisön kulttuurin ja toimintatavan sisäistäminen tapahtuu vasta pidemmän ajan kuluessa. (Kupias & Peltola 2009, 105–107.)

Seuraavaksi on mietittävä, miten perehdytys käytännössä toteutetaan. Erilaiset perehdytysmuodot ja -tavat voivat vaihdella tai johtua osittain siitä, mitä perehdytetään. Jotkin asiat voi olla helpompi käydä läpi keskustelun avulla, eli asiaa avataan ja selvitetään keskustellen esimerkiksi esimiehen, perehdyttäjän tai koko tiimin kanssa. Toiset asiat voivat olla sellaisia, joita perehdytettävän voidaan antaa opetella itsenäisesti perehdytysmateriaalin, kuten kirjojen, videoiden tai erilaisten verkkokurssien tai muiden apuvälineiden, avulla. Mahdollisuuksia perehdytyksen toteuttamiselle on lähes rajattomasti. Usein käytössä olevat resurssit ja työtehtävä, johon perehdytystä tarvitaan, rajaavat käytännössä järkevimät toimintatavat. Perehdytyksen suunnittelussa ja sen kehittämisessä on kuitenkin pidettävä mielessä, että uusia perehdytysmuotoja on olemassa paljon, eli kaikkea ei välttämättä tarvitse käydä samalla tavalla läpi. (Eklund 2018, 78–79; Moisalo 2011, 334–336.)

Viimeinen, muttei vähäisin perehdytystä suunniteltaessa pohdittava ja huomioitava näkökulma on se, kenelle perehdytystä suunnataan. Perehdytyksen aikana työntekijästä opitaan paljon, mutta joitakin tietoja voidaan saada selville jo rekrytoinnin aikana ja näitä voidaan käyttää apuna myös perehdytyksen suunnitte-

lussa. Uudesta työntekijästä on viimeistään perehdytyksen alkuvaiheessa selvitettävä hänen kokemuksensa ja osaamistasonsa sekä parhaat oppimistavat, jotta perehdytystä voidaan muokata oikeanlaiseksi juuri hänelle. Perehdytys-suunnitelman olisikin siis hyvä olla helposti muokattavissa läpi koko perehdytys-prosessin aikana. (Eklund 2018, 79–80; Kupias & Peltola 2009, 88–92.)

### 3.4 Perehdyttämisen eri konsepteja

#### 3.4.1 Vierihoidoperehdyttäminen

Yksi perehdyttämisen toimintatavoista tai -konsepteista, jota perehdyttämisessä voidaan käyttää, on niin sanottu vierihoidoperehdyttäminen. Tällöin uusi työntekijä tarkkailee aluksi kokeneemman työntekijän vierellä ja oppii työntekoa seuraamalla perehdyttäjän tekemistä. Perehdyttäjä näyttää ja selostaa tekemisiään koko ajan esimerkkien kautta. Perehdyttäminen tapahtuu pikkuhiljaa konkreettisen työn merkeissä ja uusi henkilö pääsee vähän kerrallaan oppimaan lisää työstään sekä samalla työyhteisöstä ja yrityksestä sekä erilaisista toimintatavoista. Jonkinasteinen vierihoidon perustuva perehdytys onkin käytössä lähes jokaisessa eri perehdytyskonseptissa. (Kupias & Peltola 2009, 36–37.)

Tämän konseptin etuna on se, että perehdytystä on mahdollista huomioida yksilöllisesti, jokaista kohdellaan yksilönä ja perehdytys voidaan räätälöidä erikseen jokaisen henkilön omiin tarpeisiin. Eduksi voidaan myös laskea niin sanotun hiljaisen tiedon välittyminen henkilöltä toiselle, sillä erilaiset kirjoittamattomat säännöt ja ohjeistukset välittyvät usein helpoiten tällaisessa henkilökohtaisessa perehdytystilanteessa (Eklund 2018, 154–157). Vierihoidoperehdyttämisen onnistumiseen vaikuttaa suuresti se, kuinka hyvä perehdyttäjä on ja miten paljon aikaa hänellä on käytettävissä työntekijän opastamiseen ja neuvontaan. Koska vierihoidoperehdyttäminen perustuu pitkälti perehdyttäjän omaan henkilökohtaiseen osaamiseen, on se myös tämän konseptin vaarakohta. Perehdytyksen eteneminen on yhden henkilön osaamisen, ajankäytön ja innostuksen varassa, millä on suuri vaikutus niin positiiviseen kuin negatiiviseen suuntaan koko perehdytyksessä. (Kupias & Peltola 2009, 36–37.)

### 3.4.2 Malliperehdyttäminen

Kun perehdytystä halutaan muuttaa enemmän standardimaisemmaksi, eli yhteistä tai tehostaa perehdyttämistä enemmän massatuotannon suuntaan, kutsutaan tällaista konseptia Kupiaisen ja Peltolan kirjassa malliperehdyttämiseksi. Tällöin siinä luodaan erilaisia toimintamalleja tai mallisuunnitelmia tukemaan perehdytystä. Näiden on tarkoituksena olla apuvälineinä koko yrityksessä, jolloin perehdytyksestä tulee tasalaatuisempaa, kun kaikkialla on käytössä samat standardisoidut pääperiaatteet ja toimintatavat. Malliperehdyttämiseen kuuluu selkeä työn- ja vastuunjaon määrittely. Tällöin vastuu perehdytyksessä voidaan jakaa eri toimijoille ja esimerkiksi HR voi ottaa vastuuta perehdyttämisen järjestämisestä ja sen kehittämisestä. Itse työtehtäviin perehdyttäminen on lähemmän esimiehen tai muun perehdyttäjän vastuulla myös tässä konseptissa. (Kupias & Peltola 2009, 37–38.)

Malliperehdyttämisen etuna on se, että perehdyttäminen on tällöin tasalaatuisempaa, sillä perehdytyksen apuna käytetään yrityksessä yhteisesti luotuja apuvälineitä, esimerkiksi perehdytysopasta tai muistilistaa, johon perehdytyksessä läpi käytävät asiat on kirjattu. Nämä apuvälineet auttavat myös perehdyttäjiä suoriutumaan perehdyttämisprosessista ja sen suunnittelusta entistä tehokkaammin, kun apuna on runko tai pohja, jonka avulla voidaan varmistaa, että asiat tulee käytyä läpi. Lisäksi yrityksessä myös HR voi mahdollisuuksien mukaan järjestää erillisiä perehdytystilaisuuksia, jossa uusille työntekijöille käydään yhteisesti läpi työsuhteen perusasioita. (Kupias & Peltola 2009, 38; Eklund 2018, 173–174.)

Tämän konseptin heikkoutena on kuitenkin se, että siinä huomio keskittyy liikaa ylätasoon eli yritys- tai organisaatiotason perehdytykseen. Tällöin on vaarana, ettei perehdytyksessä kiinnitetä tarpeeksi huomiota työtehtävien opastukseen. Jos perehdytystä järjestää ja hallinnoi yrityksen HR tai muut yleiset perehdyttäjät, eivät he ole parhaita opastamaan tulokasta suoriutumaan kaikista työtehtävistä. (Kupias & Peltola 2009, 38.)

### 3.4.3 Laatuperehdyttäminen

Mikäli perehdytys yrityksessä on kehittynyt hyvin keskusjohtoiseksi ja valmiiden mallien varassa toteutettavaksi, saattaa perehdytysprosessi muuttua niin jäykäksi, että erilaisia organisaatioiden kehitystarpeita ei käytännössä pystytä ottamaan perehdytysprosessissa tarpeeksi hyvin huomioon. Tällöin käytössä olevat mallit eivät sovellu tai ole sellaisenaan käytettävissä uusien kehitystarpeiden mukana. Siinä tapauksessa vastuu perehdyttämisestä ja sen kehityksestä on siirrettävä takaisin tuotantoyksiköihin, organisaatioihin tai tiimeihin, jolloin perehdytyksen kehittämistä voidaan jatkaa joustavammin yksiköiden omiin tarpeisiin sopiviksi. (Kupias & Peltola 2009, 39.)

Laatuperehdyttämisen konseptissa työyksiköissä tai -tiimeissä tulee sopia kuka tai ketkä vastaavat perehdytyksestä. Huonona puolena tässä konseptissa voidaan pitää sitä, että vastuun siirtyessä tiimille tai työyksilöille aiemmin keskitemmin järjestetyn sijaan, tulisi perehdytykseen samanaikaisesti myös kyetä varaamaan enemmän resursseja ja aikaa, sekä varmistaa, että perehdyttäjänä toimivat osaavat henkilöt. Huonoimmassa tilanteessa vastuun siirtyessä tiimille, voi tulla vastaan se, ettei kenelläkään ole aikaa panostaa perehdytykseen ja vastuu jää tällöin täysin esimiehen hartioille sekä perehdyttämisen organisoinnin että kehityksen osalta. Parhaimmillaan laatuperehdyttämisessä koko tiimi osallistuu perehdyttämiseen, sekä samalla koko perehdytysprosessin jatkuvaan kehittämiseen. Tällöin vastuu perehdytyksen koordinoinnista ja suorittamisesta olisi yhdellä henkilöllä. Perehdytykseen osallistuu kuitenkin koko tiimi, jolloin uusi työntekijä tutustuu kaikkiin ja tulee helpommin samalla perehdytyksen aikana tiimin jäseneksi. (Kupias & Peltola 2009, 39.)

### 3.4.4 Räätelöity perehdyttäminen

Räätelöidyn perehdyttämisen toimintakonseptissa perehdyttäminen rakennetaan erillisistä räätelöidyistä osista, moduuleista. Tällöin perehdytys jakaantuu erilaisiin osioihin, joita voi järjestää eri tahot, kuten yrityksen HR, eri osastojen perehdyttäjät tai oma tiimi. Näistä osioista saadaan muodostettua kokonaisuus

yhdistelemällä kullekin perehdytystilaisuudelle tai perehdytettävälle sopiva kokonaisuus. Räättälöidyn perehdyttämisen konseptissa vastuu perehdytysprosessista kokonaisuudessaan tulee olla henkilöllä, joka varmistaa, että perehdytyksen eri osioista muodostuu lopulta tarpeeksi kattava kokonaisuus. (Kupias & Peltola 2009, 40.)

Räättälöidyssä mallissa yksi henkilö toimii perehdytyksen koordinoijana varmistuen, että perehdytysprosessi on uudelle työntekijälle sopiva. Toimiakseen tämä konsepti vaatii, että perehdytyksen koordinoija on henkilö, joka on tarpeeksi lähellä perehdytettävää. Kyseessä voi olla esimerkiksi esimies tai muu työkaveri, joka tuntee työtehtävät sekä millaista perehdytystä tehtävistä suoriutumiseen tarvitaan. Koordinoijan on myös keskusteltava perehdytettävän kanssa ja selvitettävä, millainen osaaminen hänellä on, jotta selviää, millaista perehdytystä tarvitaan. (Kupias & Peltola 2009, 40.)

Räättälöidyn perehdyttämisen konsepti kiinnittää huomiota siihen, että uutta työntekijää kuunnellaan. On selvitettävä, millaisia tarpeita juuri hänellä on ja muokattava perehdytysprosessia näihin tarpeisiin sopivaksi. Tämä vaatii koordinoijalta monipuolista erityisosaamista, sitoutumista sekä kykyä selvittää minkälaista perehdytystä kussakin tilanteessa tarvitaan. Konseptin etuna on se, että uutta työntekijää kuunnellaan ja perehdytystä räätälöidään sopimaan juuri hänelle. Kun perehdytys räätälöidään juuri kyseiselle henkilölle, voi se auttaa uutta työntekijää sitoutumaan huomattavasti, että hänen osaamisensa on huomioitu perehdytysprosessissa. (Kupias & Peltola 2009, 40–41.)

#### 3.4.5 Dialoginen perehdyttäminen

Dialogisen perehdyttämisen konseptissa lähtökohtana on tilanne, jossa uuden työntekijän odotetaan tuovan mukanaan uutta osaamista organisaatioon. Tällöin perehdytys toimii uuden työntekijän ja työyhteisön yhteisenä kehitysprosessina, jolloin molemmat osapuolet oppivat ja kehittyvät koko perehdytyksen ajan. (Kupias & Peltola 2009, 41.)

Dialogisessa perehdyttämisessä perehdytyksen suunnittelu laaditaan yhdessä uuden työntekijän kanssa. Myös hän on vastuussa oman osaamisensa ja asiantuntijuutensa perehdyttämisestä uudelle työyhteisölle. Perehdytysprosessi on siis kummankin osapuolen, eli uuden tulokkaan ja työympäristön, yhdessä käymä dialogi. Tällöin kumpikin osapuoli on vastuussa perehdytyksestä, mutta muista konsepteista poiketen korostetaan myös uuden työntekijän osaamisen siirtämistä työyhteisölle. On kuitenkin muistettava ja huomioitava, että yrityksen omiin arvoihin kiinnitetään tarpeeksi huomiota. Dialoginen perehdytys vaatii, että oppiminen, perehtyminen ja kehitys on toimintatapana koko yrityksessä. Käytännössä dialoginen perehdytyskonsepti on harvinaisempaa, eikä kovin usein käytössä perehdytyksessä. Se sopii hyvin tilanteeseen, jossa yritykseen palkataan uudenlaista osaamista omaava johtaja, joka osaltaan kehittää yrityksen toimintaa uuteen suuntaan. (Kupias & Peltola 2009, 41–42.)

### 3.5 Perehdytyksen seuranta

Perehdytyksen seuranta eli sen seuraaminen, kuinka perehdytys etenee ja saadaan lopulta suoritettua, on tärkeä osa perehdytysprosessia. Sen tarkoituksena on seurata ja huolehtia uuden työntekijän osaamisen kehittymisestä ja varmistaa, että perehdytyksessä on edetty sovittujen tavoitteiden suuntaisesti. Yhtenä tavoitteena on tuoda perehdyttäjälle tietoon millaista tukea ja apua työntekijä kulloinkin tarvitsee. Koska etukäteen ei voida suunnitella sitä, millaiset asiat uudelle työntekijälle tuntuvat vaikeilta, seuranta on ainoa tapa saada tällaiset asiat selville, jotta niihin kyetään reagoimaan mahdollisimman nopeasti. (Eklund 2018, 119.)

Perehdytystä kannattaa seurata vaihe kerrallaan ja asettaa sopiva tavoite jokaiselle osa-alueelle. Näiden avulla perehdytettävä saa aikaan onnistumisen kokemuksia, jotka osaltaan kannustavat aina seuraavan asian tai kokonaisuuden oppimiseen. Yksi tärkeimmistä tavoista perehdytyksen seurannalle on palautteen antaminen sekä perehdyttäjän että perehdytettävän toimesta. Onkin hyvä sopia säännöllisistä keskusteluista, joissa on mahdollista tuoda esille kysymyksiä ja arvioida perehdytyksen etenemistä (Joki 2021, 93–94). Perehdyttäjän ja pereh-

dytettävän kannattaa tuoda esille niin onnistumisia kuin kohtia, jotka perehdyttävältä tuntuu epäselvältä tai perehdyttäjän mielestä vaativat vielä lisäopettelemista. Palautetta voi saada myös esimerkiksi asiakaspalautteena, muiden kollegoiden arvioimana vertaispalautteena tai vaikka henkilön omana itsearviointina. (Eklund 2018, 120.)

Perehdyttämisen seurannassa toistuu usein syklinen malli, jossa ensiksi on tietty suunnitelma, jota lähdetään toteuttamaan. Seuraavaksi vuorossa on tekemisen seuranta, eli arvioidaan joko palautteen tai muunlaisten seurantamittareiden avulla kuinka opituista asioista on suoriuduttu ja tehdään tarvittavia korjauksia perehdytysuunnitelmaan. Tämän jälkeen sykli alkaakin taas alusta eli siirrytään toteuttamaan uutta tarkennettua suunnitelmaa, tai seuraavaa perehdytyksen osa-aluetta aloittaen uuden syklin. (Eklund 2018, 121.)

### 3.6 Perehdytys muutostilanteissa

Vaikka perehdytys mielletään useimmiten työsuhteen alkupuolella tapahtuvaksi jaksoksi, ei perehdytystä tule järjestää vain työsuhteen alussa. Perehdytys koskee siis myös vanhoja työntekijöitä. Pitkän poissaolon, kuten perhevapaiden, jälkeen on usein hyvä järjestää perehtymisjakso. Samoin myös tilanteissa, joissa yrityksessä tapahtuvat muutokset vaikuttavat tehtävien ja toimintatapojen muuttumiseen, tarvitaan perehdytystä. Työtehtävien tai työvälineiden vaihtuessa opastus ja tuki uudesta tilanteesta selviytymisessä on myös tarpeellista. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Perehdytystä tarvitaan myös silloin kun työtehtävät vaihtuvat, työmenetelmät muuttuvat, työssä käytettävät koneet, laitteet tai järjestelmät vaihtuvat, tilanne tai työ toistuu harvoin tai poikkeaa tavanomaisesta. Myös silloin kun turvallisuusohjeita on laiminlyöty tai työpaikalla sattuu työtapaturma tai havaitaan selkeitä puutteita tai virheitä toiminnassa, tulee työnantajan järjestää lisää perehdytystä. (STTK.)

Perehdyttämistä tarvitaan myös erilaisissa erityistilanteissa, kuten fuusio- tai yrityskauppojen tapahtuessa, joissa on tärkeää pitää koko henkilöstö ajan tasaisesti tietoisena tulevista muutoksista. Perehdytys tällaisissa tilanteissa on verrattavissa uusien henkilöiden perehdyttämiseen, vaikka huomio perehdytyksessä kohdistuuakin erilaisiin asioihin, kun perehdytys suunnataan esimerkiksi koko yrityksestä toiseen siirtyvälle henkilöstölle kokonaisuudessaan yhden uuden työntekijän sijaan. (Joki 2021, 94.)

Muutostilanteissa turvallisuudentunne häviää, sen tilalle voi tulla erilaisia pelon, ahdistuksen ja turvattomuuden tunteita. Päällimmäisinä ajatuksina on usein oman työpaikan säilyvyyteen, toimeentuloon sekä oman osaamisen riittävyteen liittyviä ristiriitaisia tunteita, jotka pahimmillaan vaikuttavat työstä suoriutumiseen ja aiheuttavat haasteita työhyvinvoinnille. Tähän kaikkeen on muutostilanteissa ennakoitava ja selkeän, ajantasaisen viestinnän sekä perehdytyksen avulla viestittävä oikeaa tietoa, jotta päästään pahimman muutosvastarinnan yli ja perehdytyksen kautta jatkamaan uusien toimien myötä. (Rautamo 2013, 4–10.)

### 3.7 Perehdytys etäyhteydellä tai virtuaalisesti

Etäyhteydellä, kokonaan tietokoneiden ja teknologian kautta, tapahtuva perehdytys on kasvava perehdytyksen muoto. Etenkin koronapandemian aikaiset etätyösuositukset ja rajoitukset työpaikoilla työskentelevien henkilöiden määrästä, auttoivat etäperehdytyksen suosion nousua. Toki etätöitä ja siten myös etäyhteyden välityksellä tapahtuvaa perehdytystä on ollut käytössä jo useita vuosia tätä ennen. Erona perinteisempään, työpaikalla kasvatusten tapahtuvaan perehdytykseen onkin lähinnä se, että perehdytys tapahtuu eri muodossa, eli tietokoneiden ja -yhteyksien välityksellä, hyödyntäen apunaan erilaisia digitaalisia perehdytysohjelmia. Käytännössä voidaan sanoa, että etäyhteydellä virtuaalisesti tapahtuvassa perehdytyksessä on kolme eri vaihetta: niin sanottu esiperehdytys, ensimmäisten työpäivien, -viikkojen tai -kuukausien aikana tapahtuva perehdytys sekä tarkempi perehdytys ja työhönopastus, joka sisältää myös työympäristöön ja -kulttuuriin tutustumisen. (Euvoria 2021, 38–39.)

Esiperehdytyksellä tarkoitetaan tässä yhteydessä kaikkia ennen työsuhteen ensimmäistä päivää tapahtuvia toimenpiteitä, joihin kuuluu esimerkiksi työvälineiden kuten tietokoneen, puhelimen sekä tietoliikenneyhteyksien toimimisen varmistaminen ja näiden lähettäminen työntekijälle. Työvälineiden lisäksi uusille työntekijöille on hyvä lisätä työvälineiden mukaan myös lista tarvittavista auttavista tahoista, mikäli jokin ei toimi, on uudella työntekijällä valmiiksi taho, johon olla yhteydessä. Tarkoituksena onkin varmistaa, että kaikki on valmiina ennen työsuhteen alkamista, jotta ensimmäisenä työpäivänä voidaan keskittyä muihin asioihin kuin yhteyksien tarkistamiseen. (Euvoria 2021, 39–40.)

Kun perehdytyksen esivalmistelut, eli ennen varsinaisen työsuhteen ensimmäistä päivää tehdyt valmistelut on saatu hoidettua, päästään varsinaisen perehdytyksen pariin. Ensimmäisten työpäivien tai kuukausien aikana etäperehdytyksessä on erityisesti tärkeää esitellä uusi työntekijä muille tiiminjäsenille ja mahdollisille yhteistyökumppaneille, joiden kanssa tämä työskentelee. Koska perehdytys ja tutustuminen tapahtuvat etäyhteyden välityksellä, käytetään apuna yleensä Zoomia, Microsoft Teamsiä tai muuta vastaavan kaltaista teknologiaa, joka mahdollistaa tapaamisen virtuaalisesti tarvittaessa isommankin joukon kanssa, unohtamatta kuitenkaan yksittäin järjestettävien tapaamisten hyötyjä tutustumisen kannalta. Uutta työntekijää voi myös muistaa esimerkiksi jonkinlaisella pienellä yrityksen nimellä tai logolla varustetulla lahjalla tai vaikka yksilöidyllä tervetuloa-toivotuksella, jolla hänet toivotetaan tervetulleeksi osaksi työyhteisöä ja tiimiä. (Euvoria 2021, 41–42.)

Perehdytyksen tapahtuessa etäyhteydellä, ovat perehdytysjakson aikana tapahtuvat toistuvat tapaamiset esimiehen tai muun perehdytyksestä vastaavan henkilön kanssa tärkeitä. Tällöin voidaan selvittää, miten perehdytys on edennyt, varataan aikaa erilaisten esille tulleiden kysymysten tai ongelmien ratkaisuun, jos ne ovat sellaisia, että niitä ei vielä ole ehditty selvittää, ja ylipäättään huomioidaan, miten uusi työntekijä on viihtynyt tehtävässään. (Euvoria 2021, 41–42; Silvonen 2020.)

Viimeinen kolmesta vaiheesta on niin sanottu valmennus ja opastus työntekoon ja työtapoihin. Tämä vaihe tapahtuu samanaikaisesti aiemmin esitellyn vaiheen kanssa ja on tärkeä osa perehdytysprosessia. Siinä käydään läpi työhön ja työnantajaan sekä työkuultuuriin ja sen sääntöihin sekä toimintatapoihin liittyviä asioita. Kaikki tämä kuuluu myös perinteisemmän, työpaikalla kasvokkain tapahtuvan perehdytyksen piiriin, mutta etäyhteyden välityksellä tapahtuvassa perehdytyksessä on huomioitava kaikessa se, että uusi työntekijä tutustuu usein asioihin itsenäisesti omasta kodistaan tai muusta etätyöpaikasta käsin. Siksi etäyhteydellä virtuaalisesti tapahtuvan perehdytyksen tulee olla hyvin suunniteltu kokonaisuus, jossa hyödynnetään erilaisia valmiiksi suunniteltuja digitaalisia perehdytysohjelmia, jos mahdollista. (Euvoria 2021, 42–45.)

Virtuaalisessa perehdytyksessä on tärkeää luoda yhteinen virtuaalinen tila sekä aikaa tutustua ja kommunikoida muiden työntekijöiden kanssa. Erilaiset virtuaaliset yhteiskäyttöiset työtilat, joihin kaikilla on pääsy ja joissa voidaan helposti jakaa tietoa sekä keskustella ja tutustua niin työn ohessa kuin muutenkin, ovat tärkeitä tiimin yhteishengen ja yhteistyön sekä yhteenkuuluvuudentunteen vahvistamisessa. Etäperehdytyksessä, kuten etätyöskentelyssäkin, on tärkeää rakentaa yrityksessä kulttuuri, joka huomioi eri paikoissa työskentelevät ihmiset. (Euvoria 2021, 42–45.)

## **4 Perehdytys ja HR valituissa kirjoissa**

### **4.1 Sisällönanalyysi**

Sisällönanalyysi on yleisesti käytössä oleva perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää apuna erilaisissa laadullisissa tutkimuksissa ja selvityksissä. Sisällönanalyysin avulla voidaan tehdä monenlaisia tutkimuksia ja voikin sanoa, että useat laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät perustuvat osin sisällönanalyysin menetelmiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103.)

Sisällönanalyysin avulla voidaan analysoida erilaisia kirjallisessa muodossa julkaistuja materiaaleja systemaattisesti ja objektiivisesti. Kirjallisiksi materiaaleiksi

tässä yhteydessä katsotaan esimerkiksi kirjat, kirjeet, päiväkirjat, artikkelit, haastattelut, raportit tai keskustelut. Sisällönanalyysin avulla kerätään tekstistä aineistoa, joka järjestetään tai luokitellaan varsinaista analyysiä eli tarkempaa määrittelyä ja johtopäätösten tekoa varten. Tämän vuoksi metodologia onkin kritisoitu siitä, ettei menetelmää käyttämällä välttämättä saada aikaan johtopäätöksiä, vaan lopputuloksena voi olla rajatun aineiston järjestely esitettynä tuloksina. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117.)

Tässä työssä käytin sisällönanalyysiä apuvälineenä etsiessäni valituista teoksista perehdytykseen ja etenkin HR:n rooliin perehdytyksessä liittyviä kohtia eli selvitin, mitä valitut teokset aiheesta kertovat (ks. liite 2). Koska tarkoituksena oli selvittää mitä julkaistuissa teoksissa perehdytyksestä ja HR:n roolista siinä oli kerrottu, tuntui sisällönanalyysi tähän sopivalta menetelmältä. Taustalla oli viitekehyksen avulla luotu tietoperusta, jonka mukaan HR on osallisena perehdytyksessä. Halusin selvittää, mitä julkaistuissa teoksissa aiheesta sanotaan vai sanotaanko mitään. Viitekehyksen sekä omien kokemusten perusteella lähtökohtaisesti oletin, ettei kirjoissa kovin tarkkaan esitellä, mitkä tehtävät tai osat perehdytyksessä ovat HR:n vastuulla, sillä HR:n tehtävät ja toiminnot voivat vaihdella suuresti yrityskohtaisesti. Tarkoituksena oli selvittää, mitä kirjallisuudessa yleisesti kerrotaan perehdytyksestä ja etenkin HR:n roolista sen suunnittelussa ja toteuttamisessa.

## 4.2 Kirjojen valinta

Valittujen kirjojen rajaaminen ja valitseminen osoittautui oletettua haastavammaksi tehtäväksi. Suuri osa perehdytystä käsittelevistä kirjoista olivat oppikirjoja, jotka käsitelivät perehdytystä yhtenä osana joko henkilöstöjohtamista, henkilöstöhallintoa tai esimiestyöskentelyä kokonaisuuksina käsitteleviä teoksia. Nämä lähestyivät aihetta kuitenkin melko lyhyesti, ja siksi halusin valita mukaan myös kirjoja, jossa aihetta lähestytään eri näkökulmista. Tarkoituksena oli selvittää, eroavatko kirjoissa esitellyt asiat toisistaan, ja jos eroavat, miten ne eroavat. Toisaalta tarkoituksena oli myös selvittää, löytyisikö eri kirjoista erilaisia tär-

keiksi koettuja asioita tai osia, joita perehdytyksen suunnittelussa ja toteutuksessa tulee huomioida. Valitsin lopulta tarkasteltavaksi viisi teosta, joiden sisältöön tutustuin tarkemmin (ks. liitteet 1–2).

Ensimmäinen valitsemani kirja on Juhani Kauhasen *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Kirjan mainitaan soveltuvan oppikirjaksi korkeakouluihin, ja sitä suositellaan niille, jotka haluavat syventyä henkilöstöjohtamisen työvälineisiin.

Toinen kirja on Gary Desslerin kirjoittama *A Framework for Human Resource Management*. Tämä kirja käsittelee aihetta kansainvälisestä näkökulmasta, joten ajattelin sen tuovan osaltaan oman lisänsä aiheen käsittelyyn. Halusin lisäksi verrata löytyisikö Desslerin ja Kauhasen kirjoista millaisia eroja ja samankaltaisuuksia, sillä niissä perehdytystä käsiteltiin samankaltaisesti.

Kolmanneksi kirjaksi valitsin Päivi Kupiaksen ja Raija Peltolan kirjoittama *Työssä oppiminen*. Kirjassa näkökulmana oli oppiminen ja etenkin mitä kaikkea oppimiseen vaaditaan. Perehdytyksen aikana oppiminen on erityisen suuressa roolissa, ja mielestäni kirja toi aiheeseen erilaisen lähestymistavan, joten valitsin sen yhdeksi tarkasteltavista teoksista.

Neljäs kirja on Christian Harpelundin, Morten Højberg ja Kasper Ulf Nielsen kirjoittama *Onboarding: Getting New Hires off to a Flying Start*. Tämä kirja käsittelee ensisijaisesti perehdytystä, miksi sitä tarvitaan ja miten hyvä ja toimiva perehdytysprosessi suunnitellaan ja toteutetaan. Kirja ei varsinaisesti käsittele HR:n osuutta perehdytyksen aikana, mutta koska HR kuitenkin mainitaan useassa kirjan kohdassa ja se nostetaan tärkeäksi osaksi perehdytysprosessia, ajattelin, että kirja toisi oman näkökulmansa teosten vertailuun.

Viides tarkasteltava teos on Talya N. Bauerin kirjoittama julkaisu *Onboarding New Employees: Maximizing Success*. Kyseessä on lyhyempi teos, jossa perehdytystä käsitellään HR:n näkökulmasta, joten mielestäni tässä käsiteltiin ehkä valitsemista kirjoista tarkimmin juuri HR:n osuutta perehdytyksessä.

### 4.3 Juhani Kauhanen (2012): Henkilöstövoimavarojen johtaminen

Juhani Kauhasen kirja *Henkilöstövoimavarojen johtaminen* on tarkoitettu muun muassa oppikirjaksi oppilaitoksiin, joissa opetetaan henkilöstövoimavarojen johtamista. Kirja sopii myös niille, jotka haluavat syventää osaamistaan strategisesta henkilöstöjohtamisesta sekä esimiestyöskentelystä. Siinä käsitellään henkilöstövoimavarojen eli yrityksen henkilöstön johtamista antaen erilaisia apukeinoja ja välineitä henkilöstöstrategian ja henkilöstön johtamisen kehittämiseen.

Perehdytystä Kauhanen käsittelee kirjassa kahdessa kohdassa. Ensin perehdytystä käsitellään luvussa 7 ”Henkilöstön hankinta, valinta ja sijoittaminen” -luvussa, jonka jälkeen aiheeseen palataan uudelleen luvussa 10 ”Henkilöstön osaaminen ja sen kehittäminen”. Kirjaa lukiessa perehdytyksen käsittely osana henkilöstön hankintaa eli rekrytointia sekä osana henkilöstön kehittämistä ja osaamisen lisäämistä tuntuu loogiselta. Varsinaiset perehdyttämistä käsittelevät kappaleet ovat kirjassa lyhyitä ja niissä käsitellään asiaa melko pintapuoleisesti. Kirja kuitenkin käsittelee kokonaisuudessaan henkilöstön johtamista, henkilöstövoimavarojen hyödyntämistä, sekä sitä kuinka yritys parhaiten saisi hyödynnettyä tärkeimmän voimavaransa eli henkilöstön tuoman hyödyn.

”Henkilöstön hallinta, valinta ja sijoittaminen” -luvussa perehdytyksen mainitaan olevan viime kädessä aina esimiehen vastuulla, myös silloin kun tämä delegoi perehdyttämisen muille. Lisäksi käsitellään myös lyhyesti miksi uuden työntekijän perehdyttäminen työtehtäviinsä, työympäristöön ja organisaation toimintatapoihin on tärkeää, jotta uusi työntekijä saadaan osaksi työyhteisöä. Kauhanen myös muistuttaa, että on tärkeää valita oikeat henkilöt oikeisiin tehtäviin ja siksi henkilövalintaan on kiinnitettävä huomiota jo rekrytointivaiheessa. (Kauhanen 2012, 92.)

Kauhanen palaa uudelleen perehdyttämiseen hieman laajemmin luvussa ”Henkilöstön osaaminen ja sen kehittäminen”. Luvussa Kauhanen tuo esille perehdytyksen suunnittelun ja organisoinnin tärkeyttä. Perehdytys tulee järjestää yrityksessä niin, että uusi työntekijä saa mahdollisuuden opetella uusia työtehtäviä

sekä samalla totutella mahdollisimman nopeasti myös uuteen työympäristöön ja sen toimintatapoihin. Uusi työntekijä tuleekin saada tuntemaan sopeutuvansa osaksi työyhteisöä. (Kauhanen 2012, 150–151.)

Kirjassaan Kauhanen käsittelee henkilöstöjohtamista esimiehen ja yrityksen johdon näkökulmasta, mutta on tuonut mukaan myös HR:n näkökulmaa. Kauhanen kuvaakin HR:n olevan usein keskisuurissa ja isoissa yrityksissä koko rekrytointi- ja perehdytysprosessin ”omistajia”, eli taho, joka viime kädessä hallinnoi rekrytointi- ja perehdytysprosesseja kokonaisuuksina toimien asiantuntijana sekä esimiehen ja johdon tukena. (Kauhanen 2012, 71.)

Kauhanen mainitsee, että monissa, etenkin keskisuurissa ja suurissa yrityksissä, perehdyttämisen tukemiseksi laaditaan kirjallinen ohje tai muistilista, jota käytetään perehdyttämisen apuna. Kirjassa mainitaan myös, että perehdyttämisen apuna voi käyttää esimerkiksi yrityksen intranettiin luotua perehdyttämishjelmaa tai erilaisia tietokoneella tai netin kautta käytettäviä perehdyttämishjelmiä, jotka mahdollistavat perehdytyksen aikana opitun tiedon ja osaamisen mitaamisen. Tämän lisäksi Kauhanen muistuttaa, että perehdytys on keskeinen osa työntekijöiden kehittymistä. (Kauhanen 2012, 150–151.)

Kokonaisuudessaan kirjassa tuodaan selvästi esille se, että yritykselle sen henkilöstö on tärkeä voimavara, sillä ilman henkilöstön työpanosta ei mikään yritys voi toimia, saati tuottaa tulosta. Perehdytystä kirjassa pidetään yhtenä henkilöstön kehittämisen työvälineenä ja perehdyttämisen suunnitteluun, toteutukseen ja ylipäätään henkilöstöstrategiaan on kiinnitettävä huomiota. (Kauhanen 2012, 227.)

#### 4.4 Gary Dessler (2013): A Framework for HRM

Gary Dessler käsittelee kirjassaan *A Framework for Human Resource Management* HR:n ja henkilöstöjohtamisen konsepteja ja toimintatapoja sekä -malleja. Kirja on tarkoitettu opiskelijoille, mutta on hyödyllinen myös HR-työstä kiinnostuneelle sekä esimiehille, joiden tulee työssään tietää henkilöstöjohtamisen perusteet. Kirjassa käsitellään asioita pääasiassa USA:n näkökulmasta, joten myös

suurin osa kirjassa käytetyistä esimerkeistä on amerikkalaisesta näkökulmasta. Tämä ei kuitenkaan asioiden ymmärtämistä tai soveltamista haittaa, sillä kirjassa esiteltävät HR:n, perehdytyksen ja työnopastuksen käytännöt ja teoriat ovat yleisesti käytössä ympäri maailman.

Valitsin kyseisen kirjan tarkasteltavaksi, sillä halusin selvittää, löytyisikö kansainvälisestä, tässä tapauksessa yhdysvaltalaisesta, kirjasta eroavaisuuksia perehdytyksestä ja HR:n toiminnasta kerrottaessa. Kirjassa Dessler käsittelee perehdytystä luvussa 5 ”Training and Developing Employees” eli työntekijöiden koulutus ja kehittäminen. Varsinaista perehdytystä käsittelevä osio on melko lyhyt, mutta koska koko luku käsittelee erityyppistä kouluttamista, joista perehdytys on yksi koulutus- tai oppimismuoto, voi myös tätä osiota soveltuvien osien pitää perehdytystä käsittelevänä.

Dessler kuvaa nykyisessä perehdytyksessä ja perehdyttämisessä näkyvän aiempaa enemmän yrityksen arvojen ja yrityskulttuurin arvostaminen. Kirjassaan Dessler tuo esille perehdytyksen toimivan käytännössä rekrytoinnin ja henkilösunnittelun jatkumona, jossa uusi, tarkkaan valittu työntekijä perehdytetään ja opastetaan niin työympäristöön, työyhteisöön kuin työtehtäviinsä. Dessler mainitsee onnistuneen perehdytyksen tarkoittavan samalla, että uuden työntekijän tulisi tuntea olonsa tervetulleeksi työpaikalla ja osaksi työyhteisöä. (Dessler 2013, 132.)

HR:n osaksi perehdyttämisprosessissa Dessler mainitsee etenkin uuden henkilön aloittaessa yrityksen ja työn perustietojen, kuten esimerkiksi työajan ja lomakertymän, selittämisen. Tämän jälkeen perehdytyksen kerrotaan siirtyvän joko esimiehen tai kollegan käsiin, jolloin uudelle työntekijälle opetetaan itse työstä ja työtiimistään. (Dessler 2013, 132.)

Dessler antaa kirjassaan myös neuvoja erilaisten koulutusten, joihin myös perehdytys kirjassa lasketaan, suunnitteluun sekä toteuttamiseen. Kirjassa muistutetaan yrityksen valitseman strategian vaikuttavan myös koulutukseen ja pereh-

dytyksen suunnitteluun, sillä strategia määrittelee esimerkiksi minkälaista osaamista ja kokemusta yrityksessä tarvitaan. Dessler esittelee erilaisia koulutustilanteita, joita myös perehdytyksessä voidaan käyttää. Valittu koulutus ja opetus-tapa riippuu kyseisestä tehtävästä, tilanteesta sekä myös uuden työntekijän omasta osaamisesta. (Dessler 2013, 133–143.)

Omasta mielestäni sanoisin, ettei kirjan sisältö eroa juuri suomalaisista, aihetta käsittelevistä teoksista. Kirjassa käytettävät esimerkit tosin ovat ensisijaisesti amerikkalaisista yrityksistä, sekä myös lakia käsittelevät osiot on kirjoitettu USA:n lainsäädännön mukaisesti. Vaikkei lakia koskevia osioita voi sellaisenaan kirjasta hyödyntää, voi niitä kuitenkin hyödyntää apuna, toki tarkistaen vastaavat Suomen lainsäädännön ohjeet ja määräykset.

HR:n osuutta perehdytyksessä ei kirjassa suoraan määritellä. Kirjasta voi kuitenkin päätellä HR:n osuuden keskittyvän lähtökohtaisesti enemmän perehdytyksen suunnitteluun, henkilöstösuunnitteluun ja yrityksen strategian määrittelemien valintojen ylläpitämiseen. Toki HR voi, kuten edellä jo mainitsin, olla osallisena myös perehdytyksen pitämisessä.

#### 4.5 Päivi Kupias ja Raija Peltola (2019): Oppiminen työssä

Päivi Kupias ja Raija Peltola käsittelevät kirjassaan *Oppiminen työssä* kirjan nimen mukaisesti työelämässä tapahtuvaa oppimista. Kirjassa käydään läpi erilaisten työympäristöjen merkitystä oppimiseen ja aihetta käsitellään kolmen kuvitteellisen yrityksen antamien esimerkkien kautta. Samalla kirjassa tuodaan esille, kuinka oppimista voidaan tukea työelämässä. Kupias ja Peltola kuvaavat oppimisen olevan osa työelämässä tapahtuvaa kehitystä ja parhaimmillaan luonteva osa työtä. Kirjassa käsitellään erilaisia oppimistapoja, oppimisympäristöjä, oppimistyyliä sekä niiden vaikutusta oppimiseen.

Perehdytystä käsitellään kirjassa tarkemmin kahdessa luvussa: luvussa 3 ”Oppimista tukemassa” ja luvussa 5 ”Organisaation oppiminen”. Kirjan sisällysluet-

telossa perehdytystä ei mainita lainkaan, vaan se selviää vasta kirjaan tutustuessa. Perehdytys mainitaan eri tilanteissa läpi koko kirjan, joten oli luettava koko kirja löytääkseen tärkeimmät aihetta käsittelevät kohdat.

Kupias ja Peltola erittelevät ”Oppimista tukemassa” -luvussa perehdytyksestä tulokasperehdytyksen ja muutosperehdytyksen erilaisiksi tilanteiksi, ja käsittelevät näitä erikseen. Tulokasperehdytykseksi kirjassa määritellään työsuhteen alussa tapahtuvaa opastusta ja neuvontaa. Perehdyttämisen kerrotaan koskevan parhaimmillaan koko tiimiä, sillä uusi työntekijä ja hänen perehdyttämisensä vaikuttavat aina tiimin toimintaan ja myös tiimi oppii uudelta tulokkaalta perehdyttämisen aikana. Muutosperehdyttämistä kirjassa taas kuvataan tarvittavan tilanteissa, joissa organisaatiossa on meneillään isoja muutoksia, jotka vaativat työntekijöiltä uuden oppimista. (Kupias & Peltola 2019, 88–89.)

Kirjassa henkilöstöammattilaisten osuutta perehdyttämiseen ei kuvata tarkasti. Kirjassa kuitenkin tuodaan esille näkökulma, että henkilöstöammattilaiset toimivat sekä perehdytyksestä vastaavan esimiehen että ylemmän johdon apuna. Tällöin HR:n tarkoituksena on tukea lähiesimiehiä sekä auttaa mahdollistamaan perehdytykseen sopivan oppimisympäristön ja -ilmapiirin luominen. HR siis tukee yrityksessä tapahtuvaa oppimista auttaen johtoa ja esimiehiä luomaan oppimiseen, kehittämiseen, avoimeen ja turvallisuuteen perustuvaa ilmapiiriä, jossa perehdyttävän on mahdollista oppia perehdytyksen aikana. Tämä tarkoittaa sitä, että oppiminen, etenkin perehdytystilanteissa, on myös yrityksen johdon ja HR:n näkökulmasta huomioitava osaksi työnkuvaa ja siten sille on järjestettävä tarpeeksi aikaa ja resursseja. (Kupias & Peltola 2019, 92–97).

Organisaation oppimista käsittelevässä luvussa Kupias ja Peltola palaavat käsittelemään tulokasperehdytystä ja muutosperehdytystä organisaation oppimisen näkökulmasta. Mielestäni tämä osuus on HR:n osalta tärkeää, sillä siinä käsitellään tarkemmin myös perehdytyksen suunnittelua. Kirjassa mainitaan, että tulokasperehdytyksen tulee onnistuakseen olla hyvin suunniteltua ja organisoitua sekä laadukkaasti toteutettua. Tällä tarkoitetaan sitä, että yrityksen valit-

sema perehdytysmalli tai -tapa on kaikilla tiedossa sekä käytössä. Lisäksi jokaisella perehdytykseen osallistuvalla tulee olla selvillä oma roolinsa ja tehtävänsä osana perehdytystä, myös uudella työntekijällä. Perehdytyksen tulisi myös olla suunniteltu niin, että uuden työntekijän omat tarpeet on otettu huomioon mahdollisuuksien mukaan, esimerkiksi suunnittelemalla tai viimeistelemällä perehdytysuunnitelma yhdessä uuden työntekijän kanssa. Perehdytyksen suunnitteluun ja itse perehdytykseen voi yrityksen koosta riippuen olla tarpeen osallistua useampikin taho, jotta kaikki saadaan toteutettua myös tehokkaasti. (Kupias & Peltola 2019, 214–215.)

Muutosperehdytystä tarvitaan kirjan mukaan tilanteessa, jossa organisaatiossa tapahtuu iso muutos, johon työntekijät eivät ole voineet vaikuttaa ja siksi tarvitsevat apua ja tukea muutoksessa ja tilanteen aiheuttamien tunteiden sekä oppimista vaativien muuttuvien asioiden kanssa. Muutostilanteessa unohtuukin helpommin se, ettei kaikkea uutta tietoa voi heti omaksua. Muutostilanteisiin liittyy usein myös paljon erilaisia tunteita ja reaktioita, jolloin vuorovaikutuksen ja keskustelun sekä tiedon tarve on suuri. Näihin on muutosperehdytyksessä kiinnitettävä huomiota, ja samalla on huomattava myös palautumisen ja tiedon sulattelun tarve. (Kupias & Peltola 2019, 216–218.)

Kupias ja Peltola tuovat kirjassaan esille sitä, kuinka paljon oppimisympäristö eli työympäristö vaikuttaa oppimiseen. Perehdytystilanteessa tällä voi olla erityisen suuri merkitys, sillä perehdytyksessä oppimista tapahtuu koko ajan. Perehdytysvaiheessa uusi työntekijä tarvitsee apua ja tukea uuden oppimiseen. Tämä tuki on organisoitava ja räätälöitävä mahdollisimman hyvin vastaamaan uuden henkilön tarpeita. Jos uusi työntekijä jätetään yksin etsimään tietoa esim. perehdytysmateriaalia lukemalla, voi oppiminen olla liian hidasta, tehotonta ja uuden tulokkaan kannalta turhauttavaa. Samalla on kuitenkin huomioitava, ettei kaikkea voi myöskään liiaksi ohjeistaa ja ohjata niin, ettei omalle ajattelulle ja itseohjautuvuudelle jätetä ollenkaan tilaa. Muuten vaarana on, ettei uusi työntekijä itse pääse edistämään omia kykyjään, turhautuu ja odottaa jatkossakin kaiken tule-

van niin sanotusti valmiiksi annettuna, ilman omia ponnisteluita tai asiaan paneutumista tai asian sisäistämistä, jolloin oppimista ei juuri tapahdu. (Kupiainen & Peltola 2019, 28–29.)

Kirjassa käsitellään perehdytystä sekä perehdyttäjän että perehtyjän näkökulmasta. Perehdyttäjältä vaaditaan hyvää substanssiosaamista eli asian osaamista, mutta tämän lisäksi myös taitoja auttaa, ohjeistaa, opastaa ja valmentaa sekä kuunnella perehdyttämäänsä henkilöä. Perehdytyksen aikana uudelle työntekijälle annetaan lyhyessä ajassa paljon uutta tietoa, jolloin vaarana on, että tietoa tulee liian paljon kerralla. Seurauksena on helposti tilanne, jossa osa tiedoista niin sanotusti valuu hukkaan. Perehdyttäjän on osattava kiinnittää huomiota siihen, miten uusi työntekijä ottaa tämän tietomäärän vastaan ja pystyykö hän omaksumaan sen. Tietoja ja taitoja ei voi niin sanotusti siirtää tai kopioida toiselle suoraan, vaan on myös huomioitava, miten tämä parhaiten oppisi ja sisäistäisi asian. (Kupias & Peltola 2019, 116–119.)

Perehtyjällä itsellään taas on tärkein osuus koko oppimisen näkökulmasta. Kuukaan muu ei voi toisen puolesta oppia, vaan oppiminen lähtee aina henkilöstä itsestään. Perehdytyksen onnistumiseksi myös uuden työntekijän on oltava valmis oppimaan. Perehdytykseen kuten muihinkin oppimistilanteisiin vaikuttavat paljon myös erilaiset tunteet, asenteet, motivaatio, oppimistyyli ja oma osaaminen. Perehdytystilanteissa uusien asioiden oppiminen tapahtuu aina aiemman hankitun osaamisen päälle ja tämä onkin hyvä huomioida myös perehdytystä suunnitellessa, jos mahdollista. (Kupias & Peltola 2019, 37–45.)

Yksi omasta mielestäni tärkeä Kupiaksen ja Peltolan kirjassa esille nostama asia on se, että perehdyttämisen onnistumiseksi ja sen kehittämiseksi tarvitaan jatkuvaa palautetta. Uusi henkilö tarvitsee sekä positiivista että kehittävää palautetta oppiakseen ja oppimisen vahvistamiseen, mutta palautetta tarvitaan myös perehdytystilanteen jälkeen siitä, kuinka perehdytysprosessi sujui. Palautteen pohjalta perehdytysprosessia on helpompi muokata myös tulevaisuuden perehdytystilanteita varten. (Kupias & Peltola 2019, 208–209.)

#### 4.6 Harpelund, Højberg ja Nielsen (2019): Onboarding

Christian Harpelund, Morten Højberg ja Kasper Ulf Nielsen käsittelevät kirjassaan *Onboarding: Getting New Hires off to a Flying Start* perehdytystä ja sen tarpeellisuutta. Kirjassa tarkastellaan perehdytystä työkaluna, jonka tarkoituksena on varmistaa henkilöstön pysyvyys, lisätä tuottavuutta sekä ylläpitää ja vahvistaa yritykseen sitoutumista ja motivaatiota, joka uuden työn aloittavilla jo valmiiksi on. Kirja on tarkoitettu esimiehille sekä HR-henkilöille perehdytyksen suunnittelun tueksi ja ymmärtämään mitä kaikkea tulee huomioida perehdytysprosessin suunnittelussa ja toteutuksessa.

Kirjassaan Harpelund, Højberg ja Nielsen kertovat erilaisten tunteiden ja tunnetilojen olevan oleellinen asia perehdytyksen aikana. Perehdytysprosessin aikana uusi työntekijä käy läpi useita erilaisia ja hieman ristiriitaisiakin tuntemuksia, jotka joko auttavat tai hidastavat perehdytysprosessia. (Harpelund, Højberg & Nielsen 2019, 9–14.) Tämä tulisi huomioida perehdytyksen suunnittelussa siten, että prosessin aikana uudella työntekijällä usein jo vahvoja motivaation, oppimisen ja kehittymisen tunteita saadaan vahvistettua ja samalla mahdollisia epävarmuuden, kuulumattomuuden ja pelon tunteita häivytettyä pois mahdollisimman pian. Perehdytyksen ei siis tulisi olla vain muistilistan varassa olevaa asioiden läpikäyntiä, vaan kokonaisuus, jossa huomioidaan aina ensisijaisesti uuden työntekijän kokemus. Uusi tulokas, oli tämä sitten yrityksen sisältä siirtyvä tai täysin uusi työntekijä, tulee saada tutustutettua yrityksen kulttuuriin, tapoihin toimia, sekä tunteen olonsa osaksi tiimiä. (Harpelund ym. 2019, 27–37.)

Yhtenä perusajatuksena kirjassa on, että perehdytys halutaan nähdä tietoisesti oppimismatkana, jonka aikana tutustutaan uusiin ihmisiin, opitaan yrityksen historiaa ja yrityskulttuuria, sekä erilaisia toimintaan liittyviä sääntöjä ja tapoja pelkän työnteon, tai siihen liittyvien työvälineiden käyttämisen opetteluun lisäksi. Kirjassa tuodaan esiin yrityskulttuurin, verkostoitumisen, yhteistyön ja sääntöjen sekä toimintatapojen ymmärtämisen ja oppimisen olevan perehdytyk-

sessä yhtä tärkeää kuin itse työtehtävien oppiminen. Perehdytyksen tarkoituksena onkin saada uusi työntekijä sitoutettua osaksi yritystä ja työyhteisöä mahdollisimman pian ja siten viihtymään ja jäämään yritykseen mahdollisimman pitkäksi aikaa.

Harpelund, Højberg ja Nielsen jakavat kirjassaan perehdytysprosessin kolmeen yhtä tärkeään osaan, joihin jo perehdytyksen suunnittelussa heidän mukaansa tulee kiinnittää huomiota. Tämä kolmeen osaan jaottelu pohjautuu alun perin Daniel H. Pinkin kehittämään teoriaan motivaation psykologisista mekanismeista, jotka Pink on jaotellut kolmeen osaan perustuen ihmisten perustarpeisiin (Pink 2009, teoksessa Harpelund ym. 2019, 51). Nämä kolme perustarvetta ovat kirjan mukaan tarve ymmärtää asioiden merkitys ja vaikuttaa siihen omalla tekemisellään, tarve toimia hallitusti ja itsenäisesti, mutta myös yhteistyössä muiden kanssa, sekä tarve kehittyä ja oppia uutta. Kirjassa esitetyn teorian mukaan jakamalla perehdytyksen suunnittelu kolmeen osaan keskittyen jokaisessa osassa yhden perustarpeen vaatimusten täyttämiseen, antaa uudelle työntekijälle parhaan mahdollisen lähtökohdan onnistuakseen ja menestyäkseen uudessa tehtävässään. (Harpelund ym. 2019, 51–54.)

Perehdytyksen suunnittelussa Harpelundin, Højbergin ja Nielsenin mukaan tulee ottaa huomioon miltä asiat näyttävät, tuntuvat ja kuulostavat perehdytettävän näkökulmasta. Perehdytyksen he kuvaavat olevan aina iso muutosprosessi, jonka aikana työntekijä jättää taakseen aiemman mahdollisen työ- tai opiskelupaikkansa siirtyessään uuteen työpaikkaan. Tuttu ja turvallinen ympäristö vaihtuu uuteen, ennalta tuntemattomaan työhön ja työympäristöön, jossa on edessä uusia tapoja, sääntöjä ja paljon uutta opeteltavaa (Harpelund ym. 2019, 38–42).

Harpelund, Højberg ja Nielsen katsovat perehdytyksen olevan pitkä prosessi, joka alkaa oikeastaan viimeistään rekrytoinnissa tapahtuvan henkilövalinnan yhteydessä, jolloin uudelle työntekijälle ilmoitetaan valituksi tulemisesta, sekä annetaan vähintäänkin tarvittavat tiedot ensimmäistä työpäivää ja työpaikalle saapumista varten. Kirjassa kerrotaankin tämän, jo ennen ensimmäistä työpäivää tapahtuvan yhteydenpidon, olevan monesti tärkeä osa henkilön motivaation ja

oppimisinnon sekä tervetulleeksi tuntemisen kasvattamisessa. Kirjassa painotetaan myös ensimmäisen työpäivän tärkeyttä perehdytyksessä, sillä tällöin uusi työntekijä on herkin kaikille ulkopuolisille vaikutuksille. Hän on samalla motivoitunut ja halukas oppimaan, mutta myös epävarma siitä miten sopeutuu työpaikkaan ja kuinka pärjää työssä. Perehdytyksen etenemistä kirjassa kehoitetaan tarkastelemaan tietyin aikavälein, esimerkiksi ensimmäisen kuukauden ja kolmen kuukauden jälkeen, yhdessä uuden työntekijän kanssa. Tällöin saadaan selville, miten perehdytys on edennyt ja kuinka työntekijän osaaminen on kehittynyt. (Harpelund ym. 2019, 185–198.)

Harpelund, Højberg ja Nielsen eivät kirjassaan suoraan määrittele mitään tiettyjä tehtäviä tai osioita perehdytyksestä juuri HR:n vastuulle, mutta tekstistä saa käsityksen, että etenkin perehdytysprosessin yleinen suunnittelu ja standardisointi yritykseen sopivaksi sekä perehdytysprosessin seuranta on joko kokonaan HR:n vastuulla, tai ainakin HR on vahvasti osallisena siinä.

#### 4.7 Talya N. Bauer (2010): Onboarding New Employees

Talya N. Bauerin kirjoittama julkaisu *Onboarding New Employees: Maximizing Success* on osa SHRM-säätiön tuottamaa käytännön työohjeet -julkaisujen sarjaa. Sarjan tarkoituksena on julkaista paikkansapitävää ja luotettavaa tietoa tutkittavasta, HR:n liittyvästä aiheesta, tässä tapauksessa perehdytyksestä. SHRM-säätiö on Society for Human Resource Management:in voittoa tavoittelematon tytäryhtiö. Säätiön tarkoituksena tuoda esille HR:n voima positiivisen muutoksen aikaansaajana työpaikalla. (SHRM.)

Julkaisussa Bauer painottaa järjestelmällisen ja hyvin suunnitellun sekä toteutetun perehdytyksen tärkeyttä työntekijän viihtyvyyden, työtyytyväisyyden, sitoutuneisuuden ja pysyvyyden osalta. Hyvällä perehdytyksellä voidaankin Bauerin mukaan pienentää työpaikan henkilöstön vaihtuvuutta henkilöiden sitoutuessa yritykseen ja olevan tyytyväisiä työtehtäviinsä. Perehdytyksellä voidaan myös onnistua vähentämään sitä stressin tunnetta, joka uuden työn aloittaessa tai työtehtävien vaihtuessa, tulee helposti esille. Epäonnistuneen perehdytyksen

seurauksena taas on hyvän, potentiaalisen ja osaavan työntekijän menettäminen (Bauer 2010, 6).

Bauerin mukaan perehdytys alkaa jo rekrytointiprosessin aikana, jolloin valitaan sopiva työntekijä tehtävään. Jo ennen valitun henkilön aloittamista, on perehdyttämisen kannalta tärkeää, että uudelle työntekijälle hoidetaan kaikki tarvittavat työvälineet, käyttöoikeudet, kulkuluvat ja mahdolliset etäyhteydet kuntoon ennen varsinaisen työsuhteen alkua. Tällöin perehdyttäminen saadaan käyntiin jo heti työsuhteen alussa ja uusi työntekijä pääsee aloittamaan perehtymisen heti ensimmäisenä työpäivänä. (Bauer 2010, 8.)

Vaikka perehdytysprosessi voi työtehtävistä riippuen kestää kuukausista jopa vuoteen, muistuttaa Bauer kuitenkin ensimmäisten työpäivien merkitystä perehdyttämisen ja siten myös koko työsuhteen kannalta. Ensimmäisten päivien aikana uusi työntekijä tulee ottaa vastaan ja toivottaa tervetulleeksi osaksi työyhteisöä. Työsuhteen alkupäivinä uusi työntekijä saa pikkuhiljaa konkreettisemmän kuvan uusista työtehtävistään, työympäristöstään sekä mitä häneltä odotetaan. Ensimmäisinä päivinä olisi hyvä, jos työntekijälle saadaan annettua kirjallinen perehdytys suunnitelma, josta tämä pääsee seuraamaan perehdytyksen aikataulua, sisältöä sekä vastuuhenkilöitä, joilta voi tarvittaessa kysyä lisää asioista. (Bauer 2010, 9–11.)

Perehdytyksessä voidaan myös hyödyntää erilaisia netti- tai tietojärjestelmäpohjaisia perehdytysohjelmia, joiden kautta perehdyttämisen etenemistä voidaan seurata, sekä pyytää ja antaa palautetta suoriutumisesta. Palautteen antaminen ja myös uuden työntekijän kannalta sen pyytäminen onkin tärkeää perehtymisen kannalta. (Bauer 2010, 13.)

HR:n tehtävänä perehdytysprosessissa Bauer katsoo olevan etenkin prosessin suunnittelu sekä suunnitellun toteutuksen seuranta. HR nähdään tärkeänä osana perehdytysprosessia ja selkeästi myös ainakin osittain myös osallisena perehdytyksen toteuttamisessa, vaikka ei varsinaisia työtehtäviä todennäköisesti perehdytäkään. Tekstin perusteella vastuu perehdytyksen seurannasta ja

suunnittelusta näyttäisi ainakin joissakin yrityksissä USA:ssa olevan HR:n harjoitteilla, vaikka tekstissä toki mainitaan perehdytyksen olevan kaikkien, ei vain HR:n vastuulla (Bauer 2010, 12).

#### 4.8 Kirjojen vertailu ja yhteenveto

Yhteenvetona voi sanoa, että perehdytystä käsiteltiin valituissa teoksissa melko kattavasti ja siihen tutustuttiin kirjoissa eri näkökulmista. Mikään kirjoista ei kovin yksityiskohtaisesti selittänyt, mikä HR:n rooli perehdytyksessä on. Kaikissa teoksissa tuotiin kuitenkin selkeästi esille, että HR:llä on tärkeä rooli perehdytysprosessissa.

Bauerin teoksessa käsiteltiin tarkimmin HR:n roolia perehdytyksessä. Myöskään Bauer ei kuitenkaan selittänyt tarkasti, mitkä tekemiset tai osiot perehdytyksestä ovat HR:n vastuulla. Teoksessa tuli muita kirjoja selvemmin esille näkemys, että HR toimii usein perehdytysprosessia viimekädessä ylläpitävänä ja koko prosessia hallinnoimana tahona. Bauerin mukaan HR suunnittelee ja kehittää perehdytysprosessia sekä valvoo, että perehdytyksessä käsiteltävät asiakokonaisuudet ohjaavat yritystä oikeaan suuntaan.

Valituista teoksista Kauhasen ja Desslerin kirjoissa perehdytystä käsiteltiin keskenään melko samankaltaisesti, johtuen siitä, että kirjat ovat oppikirjoiksi tarkoitettuja. Niissä perehdytyksen merkitystä tuotiin esille korostaen sen merkitystä etenkin työsuhteen alussa. Valitsin Kauhasen ja Desslerin kirjat tarkasteltavaksi, koska ne edustivat toinen kotimaista ja toinen kansainvälistä, tässä tapauksessa amerikkalaista näkökulmaa. Halusin verrata, löytyisikö kirjoista jotain eroavaisuuksia, vai käsiteltiinkö aihetta täysin samalla tavalla.

Sekä Kauhanen että Dessler selittivät perehdytyksen olevan erittäin tärkeä osa työsuhteen elinkaarta. Molemmissa kirjoissa korostettiin sitä, miten uusi työntekijä tulee saada mahdollisimman pian paitsi oppimaan uudet työtehtävänsä, sekä tuntemaan olonsa tervetulleeksi ja osaksi työyhteisöä. En löytänyt suuria eroja siinä, kuinka Kauhanen ja Dessler käsitelivät perehdytystä. Molemmissa kirjoissa HR:n tehtäviä käsiteltiin hieman erillään perehdytyksen käsittelystä.

HR:n osuutta perehdytyksessä ei kummassakaan kirjassa selitetty tarkemmin, mutta molemmissa mainittiin HR:n toimivan mukana perehdytyksessä sekä sitä edeltävän rekrytoinnin ja henkilöstösuunnittelun tehtävissä. Kummatkin kirjat myös yhdistivät perehdytyksen ja rekrytoinnin osaksi samaa prosessia, sillä perehdytyksen katsottiin alkavan jo rekrytoinnin aikana, sekä onnistuneen rekrytoinnin tarvitsevan seurakseen hyvän perehdytyksen.

Muita valittuja teoksia yhdisti se, että jokaisen esittelytekstissä mainittiin, että kirja on tarkoitettu joko henkilöstöammattilaiselle tai esimiehelle, tai sopii tueksi tällaiseksi haluaville. Nämä kolme teosta käsittelivät jokainen perehdytystä hieman eri näkökulmista. Kirjoista löytyvät erovaisuudet perehdytyksen käsitelyssä johtuivatkin pääasiassa siitä, että aiheeseen tutustuttiin eri näkökulmista.

Kupias ja Peltola toivat kirjassaan esille sitä, että jokainen perehtyjä tulee huomioida yksilönä. Jokaisella on oma oppimistyyli ja -tahti, jotka vaikuttavat perehdytykseen. Ihmiset tulevat myös eri taustoista ja erilaisilla osaamisilla, mikä on myös huomioitava perehdytyksen suunnittelussa ja seurannassa. Kirjassa tuodaan esille perehdyttäjän valintaa, sillä perehdytys vaatii paljon osaamista, innostuneisuutta ja ammattitaitoa. Perehdyttäjän on kyettävä selvittämään juuri kyseiselle henkilölle sopivat keinot ja tarvittaessa muokata perehdytystä vastaamaan näitä tarpeita. Myös oppimisympäristön, eli muiden työntekijöiden, työyhteisön ilmapiirin ja erilaisten toimintatapojen vaikutus perehdytykseen on merkittävä. Uuden työntekijän sitouttaminen tiimiin ja organisaatioon on tärkeä osa perehdytystä. Työympäristöllä on suuri merkitys myös perehdytyksen onnistumisessa. Kaikkien tulee olla mukana auttamassa ja luomassa paras mahdollinen oppimisilmapiiri ja -ympäristö.

Vaikka Kupias ja Peltola eivät tarkemmin eritelleet HR:n tehtäviä perehdytyksessä, tuli kirjasta kuitenkin selväksi, että HR:n rooli perehdytysprosessissa on tärkeä. HR omalla panoksellaan auttaa selkeyttämään perehdytyksen kulkua ja varmistaa että oikeat asiat tulee käsiteltyä työturvallisuuden ja yhteisten sääntöjen sekä lakien parhaaksi osoittamalla tavalla.

Harpelundin, Højbergin ja Nielsenin mukaan perehdytyksen tulee olla kokonaisuus, jossa on otettu huomioon sekä päivittäisten työtehtävien opettelu, että työpaikan kulttuuriin, ihmisiin, sääntöihin ja tapoihin perehtyminen. Uuden työn aloittavilla on usein hyvin ristiriitaisia tunteita, jotka voivat vaikuttaa myös perehdytykseen, siksi tunteiden huomioiminen perehdytysprosessissa on tärkeää. Perehdytys on suunniteltava siten, että uusi työntekijä tuntee olonsa tervetulleeksi ja tärkeäksi osaksi työyhteisöä heti alusta lähtien. Uuden työntekijän innostuneisuutta, motivaatiota ja halua oppia uutta on kyettävä hyödyntämään, sillä siten saadaan paras alku työsuhteelle.

Jos uusi työntekijä esimerkiksi jätetään yksin tutustumaan hänelle annettuun perehdytysmateriaaliin, ei tämä usein tunnu kovin motivoivalta ja innosta välttämättä uutta työntekijää toivotulla tavalla. Myös tilanne, jossa heti ensimmäiset päivät koostuvat pelkistä kokouksista ja uusien ihmisten esittelyistä tai erilaisista hyvin yksityiskohtaisista esittelyistä ja opastuksista, saadaan tällä myös helposti sammutettua motivaatio uuden oppimiselle, kun uutta tietoa tulee liikaa kerralla. Siksi perehdytystä onkin tarkasteltava pidemmän aikavälin prosessina, jossa uusi työntekijä saadaan tutustutettua sopivassa tahdissa sekä uusiin tehtäviin että työympäristöön ja sen kulttuuriin ja toimintatapoihin.

Harpelund, Højberg ja Nielsen eivät kirjassaan käyneet läpi HR:n tarkkaa roolia perehdytyksessä, mutta kirjasta välittyi näkemys, että etenkin perehdytyksen suunnittelussa ja kehittämisessä HR:n rooli korostui. HR myös nähtiin kirjassa perehdytyksen taustalla eli tahona, joka huolehtii, että perehdytys toteutetaan yrityksen parhaaksi näkemällä tavalla, huomioiden kuitenkin yksilölliset tarpeet.

Missään valituista kirjoista ei eritelty millaisia perehdytyskonsepteja perehdytyksessä tulisi käyttää. Kirjoista kuitenkin välittyi kuva, että perehdytystavat riippuvat aina työtehtävistä. Vierihoidona tapahtuvaan perehdytykseen viitattiin parisakin teoksessa, mutta samalla muistutettiin myös, että perehdytys on tärkeää räätälöidä ja kohdistaa juuri perehdytettävän tarpeiden mukaiseksi.

HR:n tarkkaa roolia tai tehtävää perehdytyksessä ei mikään kirjoista selventänyt kovin täsmällisesti. Kirjoissa kuitenkin viitattiin siihen, että HR on vahvasti mukana koko prosessin suunnittelussa, toteutuksessa ja seurannassa sekä kehittämisessä. Kirjailijat toivat esille HR:n toimivan monesti joidenkin tiettyjen asioiden esittelijänä. Tällaisia olivat yleisimmin yrityksen yleistietojen, työsuhdetta, työaika, palkkaa ja palkkioita sekä muita etuja koskevien tietojen selvittäminen uusille työntekijöille.

Kirjoista sai kuitenkin käsityksen, että HR nähtiin toimivan prosessin taustalla, kokonaisuuden omistajana. Sen tehtävänä on huolehtia, että prosessi sisältää kaiken tarpeellisen ja esimiehillä sekä perehdyttäjillä on käytössään ajantasaiset ja oikeat apuvälineet perehdyttämiseen. Perehdytykseen onkin yrityksessä panostettava tarpeeksi ja sille on myös varattava riittävästi aikaa ja resursseja. Myös perehdytyksen seuraaminen ja koko prosessin kehittäminen vastaamaan yrityksen johdon strategisten valintojen linjauksia, on kirjojen näkemysten mukaan yleisesti HR:n tehtäviä.

## **5 Päätäntö**

### **5.1 Yhteenveto**

Valitsin opinnäytetyöni aiheeksi HR:n roolin perehdytyksessä selvittämisen, koska aihealue oli minulle entuudestaan tuttu ja mielenkiintoinen. Olen itse työskennellyt HR-tehtävissä ja toiminut perehdyttäjänä sekä kollegoilleni että myös yrityksen uusille työntekijöille, joten minulla oli aiheesta omakohtaista kokemusta. Opinnäytetyössäni halusinkin selvittää, mitä aiheesta julkaistusta kirjallisuudesta kerrotaan HR:n roolista perehdytyksessä, vahvistamaan omia kokemuksiani.

Opinnäytetyöni tyypiksi valikoitui tutkimustyyppinen opinnäytetyö, jonka laadullisen selvityksen aineistoa analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Mielestäni tämä

tutkimusmetodi sopi parhaiten aiheen tarkasteluun, sillä tarkoituksena oli selvittää mitä HR:n roolista perehdytyksessä oli kirjoitettu, ja millaisia johtopäätöksiä kirjojen perusteella aiheesta voi tehdä.

Työn viitekehykseen koottiin HR:ää ja perehdytystä käsittelevät osiot, joissa selvitettiin tarkemmin mitä näihin sisältyy. Viitekehyksen kokoamisen jälkeen vuorossa oli työn empiirisen, eli tutkimustyyppisen osion kirjoittaminen. Aiheen rajaus ja etenkin analysoitavaksi valittujen aineistojen valinta osoittautui melko haasteelliseksi tehtäväksi.

Perehdytystä on tutkittu paljon ja aiheesta on myös julkaistu lukuisia kirjoja, mutta tässä työssä tarkoitukseni oli selvittää mitä HR:n roolista perehdytyksessä oli kirjoitettu julkaistuissa teoksissa. Halusin valita tarkasteltavaksi teoksia, joissa perehdytyksen käsittelyyn oli myös lähtökohtaisesti valittu erilaisia näkökulmia, sillä ajattelin että tämä tuo aiheen käsittelyyn mielenkiintoisen lähtökohdan.

Halusin lähtökohtaisesti valita erilaisia teoksia, koska liian samankaltaisten julkaisuiden vertaaminen keskenään olisi tuntunut turhalta, jos jokaisessa kirjassa vain oppikirjamaisesti toistetaan samankaltaisia tietoja perehdytyksestä ja HR:stä.

Analysoitavaksi valitut teokset olivat Juhani Kauhasen *Henkilöstövoimavarojen johtaminen* (2012), Gary Desslerin *A Framework for Human Resource Management* (2013), Päivi Kupiaksen ja Raija Peltolan *Oppiminen työssä* (2019), Christian Harpelundin, Morten Højbergin ja Kasper Ulf Nielsenin *Onboarding: Getting New Hires off to a Flying Start* (2019) ja Talya N. Bauerin *Onboarding New Employees: Maximizing Success* (2010). Näissä perehdytystä lähestyttiin hieman eri näkökulmista ja mukana oli sekä kotimaisia että kansainvälisiä teoksia. Kaksi teoksista käsitteli perehdytystä kirjan pääaiheena. Muissa teoksissa perehdytyksen käsittely oli pienemmässä, mutta kuitenkin tärkeässä osassa aihekokonaisuutta. Jokaisessa valitussa kirjassa tuotiin kuitenkin hyvin esille perehdytyksen merkitys yritykselle.

Tutkimusongelmana oli: Mikä on HR:n rooli onnistuneen perehdytyksen toteuttamisessa? Tämän lisäksi tutkimuskysymyksenä oli: Millaisia asioita tulee perehdytyksen suunnittelussa ja toteutuksessa ottaa huomioon HR:n näkökulmasta?

Koska en lähtenyt tutkimaan täysin vierasta aihetta, oli minulla omat ennakkokäsitykseni siitä mitä kirjoista saattaisi löytyä. Lähtökohtaisesti ajattelin, että kirjoista voi olla vaikea löytää yksityiskohtaista tietoa siitä, mitkä kaikki katsotaan HR:n tekemiseksi, sillä oman kokemukseni mukaan HR:n tehtävät vaihtelevat suuresti eri yrityksissä. Tarkoitukseni oli löytää yleisimpiä kirjallisuudessa esiin tuotuja asioita, joissa HR on perehdytyksen osalta mukana.

## 5.2 Selvityksen tulokset ja johtopäätökset

Viitekehyksen ja valitun aineiston perusteella perehdytyksestä kertovissa kirjoissa ei kovin tarkkaan määritellä, mitkä kaikki perehdytyksessä ovat nimenomaan HR:n vastuulla tai HR:n tehtäviä. Tutustuessani aiheeseen tarkemmin, vahvistui kuva siitä, että HR mielletään perehdytyksen ylläpitäjäksi, suunnittelijaksi ja kehittäjäksi. Yhdistäisinkin oikeastaan henkilöstösuunnittelun, rekrytoinnin ja perehdytyksen osaksi yhtä isompaa kokonaisuutta, jossa HR on mukana. Nämä kolme muodostavat HR:n näkökulmasta tehtäväkokonaisuuden, jonka avulla valitaan sopivia työntekijöitä avoimiin tehtäviin.

Rekrytointi ja perehdytys yhdistettiin sekä viitekehyksessä että analysoiduissa kirjoissa kuuluvan osaksi yhtä asiakokonaisuutta. Useassa kirjassa todettiin perehdytyksen alkavan jo rekrytointivaiheessa oikeanlaisten työntekijöiden valinnan yhteydessä. Samalla kirjoissa mainittiin myös, ettei rekrytointi pääty ensimmäiseen työpäivään, vaan onnistunut rekrytointi vaatii seurakseen myös hyvän perehdytyksen.

Yhdistäisin rekrytointiin ja perehdytykseen HR:n näkökulmasta katsottuna myös henkilöstösuunnittelun, sillä se on lähtökohtana henkilövalinnalle ja sitä seuraavalle perehdytykselle. Ensin on selvitettävä, millaiseen tehtävään yritys tarvitsee uusia työntekijöitä ja millaisia ominaisuuksia, taitoja ja osaamista tehtävästä

suoriutuminen vaatii. Tämän jälkeen päästään rekrytoimaan sopivin henkilö, jonka osaamista ja sopivuutta testataan mahdollisilla soveltuvuustesteillä ja haastatteluilla rekrytoinnin aikana. Palkka, palkkiot ja erilaiset edut voivat tuoda lisämotivaatiota uuden työntekijän palkkaamisessa sekä tämän suoriutumisessa tehtävässään. Perehdytys kuitenkin on erittäin tärkeässä osassa siinä, että uusi työntekijä saadaan viihtymään yrityksessä.

Tämän takia toteaisin, että HR:n rooli perehdytysprosessissa on vähintäänkin toimia taustalla, auttamassa esimiehiä sekä muita perehdyttäjiä suoriutumaan tehtävästään parhaalla mahdollisella tavalla. HR on mukana koko prosessin alusta aina henkilöstösuunnittelusta perehdytysprosessin seurantaan ja kehitykseen. HR voi myös itse toimia joidenkin asioiden perehdyttäjänä, mutta usein HR:n perehdyttämät asiat liittyvät hyvin yleiseen, kaikille tarkoitettuihin tietoihin. Tällaisia ovat esimerkiksi yrityksen perustietojen esittelyyn tai työajan, vuosilomien, erilaisten HR-järjestelmien käyttämisen, palkanmaksuun tarvittavien tietojen sekä erilaisten henkilöstöetujen esittelyyn. Monesti HR:n tehtävänä on myös yrityksen ja työsuhteen perustietojen päivittäminen ja ylläpitäminen yrityksen intranetissä sekä erilaisissa perehdytysoppaissa. Myös perehdytysoppaiden sekä erilaisten perehdytyksessä apuvälineinä käytettävien muistilistojen ylläpitäminen ja päivittäminen on usein HR:n tehtävänä.

Yhtenä HR:n tehtävänä on myös yhdistää yrityksen johdon määrittelemät strategiset valinnat konkreettisiksi toimiksi perehdytyksessä. Yrityksen strategia määrittää yleensä yrityksen suuntaa, ja siten strategiset päätökset vaikuttavat myös perehdytykseen. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi henkilöstöressurssien keskittämistä tai kehittämistä tiettyyn tekemiseen tai osaamiseen, joka on koettu tärkeäksi yrityksen tulevaisuuden kannalta.

Sanoisinkin, että HR toimii usein koko perehdytyksen aikana taustalla varmistamassa, että kaikki sujuu sovitulla tavalla. Lisäksi HR varmistaa, että lainmukaisesta perehdytysvelvollisuudesta huolehditaan ja perehdytys tehdään yritykselle parhaiten sopivalla tavalla. On koko yrityksen etu, että uudet työntekijät saadaan mahdollisimman pian paitsi oppimaan uudet tehtävänsä, myös tuntemaan

olonsa tervetulleeksi ja osaksi yritystä. Uuden työntekijän viihtyvyys vaikuttaa suuresti siihen, millaisella tahdilla tämä kykenee sisäistämään ja oppimaan uusia asioita. Siksi perehdytystä on tärkeää lähestyä aina yksilötasolla ja kohdistaa perehdytys uudelle työntekijälle sopivalla tavalla.

Perehdytystä käsiteltäessä on huomioitava, ettei perehdytys suinkaan ole vain uusille työntekijöille suunnattua. Aina työtehtävien, työvälineiden tai -järjestelmien muuttuessa tarvitaan perehdytystä. Lisäksi erilaiset muutostilanteet, kuten muutosneuvottelut eli entiset yt-neuvottelut, aiheuttavat yleensä tilanteita, joissa perehdytystä tarvitaan. Tällöin HR on usein isossa roolissa perehdytyksen järjestäjänä ja huolehtimassa samalla myös työntekijöiden hyvinvoinnista, sillä muutostilanteet aiheuttavat usein tarvetta myös työterveyden palveluille.

### 5.3 Opinnäytetyöprosessin arviointi ja jatkotoimenpiteet

Opinnäytetyön työstäminen oli mielestäni mielenkiintoista. Aiheen rajaaminen ja oikean tutkimustavan ja -metodin löytäminen oli itselle vaikein osuus koko prosessissa. Koska työllä ei ollut toimeksiantajaa, päätin tarkastella perehdytystä yleisesti. HR:n rooli perehdytyksessä valikoitui aiheen tarkastelunäkökulmaksi, sillä aihe oli itselle paitsi ajankohtainen myös mielenkiintoinen.

Halusin selvittää, mitä aiheesta löytyy julkaistuista teoksista, ja siksi valitsin, etten haastattele HR-työssä toimivia ammattilaisia, vaikka tästä olisi varmasti saanut myös hyvin mielenkiintoisen näkökulman opinnäytetyöhön. Mielestäni haastattelu olisi kuitenkin tuonut esille liikaa juuri kyseisen yrityksen näkökulmaa HR:n rooliin perehdytyksessä ja tämä ei ollut se, mitä työstä itse halusin. Tämä valinta osoittautui haastavaksi, sillä kuten aiemmin jo mainitsin, oli kirjoista välillä vaikeaa löytää konkreettista selvitystä HR:n roolista tai tehtävistä perehdytyksessä. Tämä oli toki asia, jonka jo ennakkoon aavistelin, eli se ei tullut minulle yllätyksenä. Ymmärrän ettei HR:n osuutta ole helppo määritellä, sillä tarkempi perehdytys on aina yritys- tai tehtäväkohtaista ja kirjoissa asioita käsitellään yleisellä tasolla.

Koska opinnäytetyössä keskityttiin tutustumaan aiheeseen rajatun aineiston pohjalta, vaikuttaa tämä selvityksen tulosten luotettavuuteen. Yritin valita aineistoksi erilaisia teoksia, jotta analysoinnissa olisi käytettävissä mahdollisimman laaja näkökulma aiheen käsittelyyn. Valitut kirjat olivat melko tuoreita, 2010-luvulla julkaistuja, ja joukossa oli sekä kotimaisia että kansainvälisiä teoksia. Näistä sai mielestäni muodostettua melko luotettavan ja kattavan kokonaisuuden perehdytykseen sekä HR:n rooliin perehdytyksessä. Se, ettei teoksissa määritetty HR:n roolia kovin tarkasti, ei lopuksi haitannut. Tuloksista pystyi kuitenkin vetämään johtopäätöksiä yleisellä tasolla, mikä oli se mitä työltä hainkin.

Aiheen jatkotutkimusehdotuksena voisi olla mielenkiintoista selvittää, kuinka asia on ratkaistu joissakin suurissa yrityksissä. Olisi mielenkiintoista verrata useamman yrityksen ratkaisuja keskenään ja selvittää tarkemmin miksi juuri näihin toimenpiteisiin kyseisissä yrityksissä on päädytty.

## Lähteet

Ahokas, Laura & Mäkeläinen, Jukka 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus. Ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus. <https://ttk.fi/julkaisu/perehdyttaminen-ja-tyonopastus-ennakoivaa-tyosuojelua/>. Viitattu 22.10.2023.

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

Euvoria 2021. Virtual Onboarding. Why Digital Onboarding will be the future of Recruitment. Euvoria.

Heino, Riku 2018. Soveltuvuusarviointi. Duunitori 5.3.2018. <https://duunitori.fi/tyoelama/soveltuvuusarviointi>. Viitattu 15.12.2023.

Huhta, Henna-Riikka 2021. Suomen työläinsäädäntö pähkinänkuoressa. Edita, Helsinki.

Joki, Marjatta 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 7.uudistettu painos. Kaupakamari, Helsinki.

Kalliosalmi, Irmeli 2016. Mitä se HR oikein tekee? HR vaikuttaa organisaation jokaiseen kolkkaan. Mediakonserni Keski-suomalainen, Evento. <https://eventolehti.fi/artikkelit/mita-se-hr-oikein-tekee-hr-vaikuttaa-organisaation-jokaiseen-kolkkaan/>. Viitattu 21.10.2023.

Kaijala, Markku 2016. Rekrytointi. Tehtävään vai yhtiöön? Alma Talent, Helsinki. Alma Talent Verkkokirjahylly. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/GABBXXBTABJEC#/kohta:Rekrytointi/piste:tKq>. Viitattu 15.12.2023

Kela 2021. Työterveyshuollon järjestäminen. <https://www.kela.fi/tyonantajat-tyoterveyshuolto-jarjestaminen>. Viitattu 1.1.2024.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Palmeniasarja 61. Gaudeamus, Helsinki.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609. Edilex. <https://www-edilex-fi.ezproxy.metropolia.fi/lainsaadanto/19860609>. Viitattu 1.1.2024.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759. Edilex. <https://www-edilex-fi.ezproxy.metropolia.fi/lainsaadanto/20040759>. Viitattu 7.12.2023.

Moisalo, Veli-Pekka 2011. Uusi HR. Arjen henkilöstöjohtamista. Infor, Helsinki.

Rautamo, Päivi 2013. Työhyvinvointi muutostilanteissa. Työturvallisuuskeskus. <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/04/Tyohyvinvointi-muutostilanteissa.pdf>. Viitattu 3.1.2024.

Rötkin, Laura 2015. Terveisiä pomolle. Alma Talent, Helsinki. Alma Talent Verkko-  
kirjahylly. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/JAEBFXCTEB#piste:b4/kohta:TERVEISI\(\(c4\)\)\(\(20\)\)POMOLLE\(\(20\)\)](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/JAEBFXCTEB#piste:b4/kohta:TERVEISI((c4))((20))POMOLLE((20))). Viitattu 14.12.2023.

SHRM. About the SHRM Foundation. <https://www.shrm.org/foundation/about/Pages/about-us.aspx>. Viitattu 9.12.2023.

Silvonen, Annina 2020. Myös etäperehdytys onnistuu, kun perusasiat ovat kunnossa. Esimerkkitapaus osoittaa sudenkuopat. Päivitetty 6.4.2020. <https://brik.fi/brik-lehti/myos-etaperehdytys-onnistuu/>. Viitattu 18.1.2024.

Sosiaali- ja terveysministeriö. Työhyvinvointi. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>. Viitattu 4.12.2023.

STTK. Perehdytys. <https://tyoelamaan.fi/tyon-aloitus/perehdytys/>. Viitattu 3.1.2024

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Tammi, Helsinki.

Työ- ja elinkeinoministeriö A. Työlainsäädäntö. <https://tem.fi/tyolainsaadanto>. Viitattu 1.1.2024.

Työ- ja elinkeinoministeriö B. Yksityisyyden suoja työelämässä. <https://tem.fi/tyoelaman-tietosuoja>. Viitattu 7.12.2023.

Työaikalaki 5.7.2019/872. Edilex. <https://www-edilex-fi.ezproxy.metropolia.fi/lainsaadanto/20190872?allWords=ty%C3%B6aikalaki&offset=1&perpage=20&sort=relevance&searchSrc=1&advancedSearchKey=719502>. Viitattu 22.10.2023.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55. Edilex. <https://www-edilex-fi.ezproxy.metropolia.fi/lainsaadanto/20010055>. Viitattu 22.10.2023.

Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. Työterveyshuollon järjestäminen ja sisältö. <https://tyosuojelu.fi/tyoterveys-ja-tapaturmat/tyoterveyshuolto/jarjestaminen>. Viitattu 1.1.2024.

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383. Edilex. <https://www-edilex-fi.ezproxy.metropolia.fi/lainsaadanto/20011383>. Viitattu 1.1.2024.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Edilex. <https://www-edilex-fi.ezproxy.metropolia.fi/lainsaadanto/20020738#L2>. Viitattu 16.10.2023

Valtioneuvosto 2021. Uusi yhteistoimintalaki voimaan vuoden 2022 alusta. Päivitetty 30.12.2021. <https://valtioneuvosto.fi/-/1410877/uusi-yhteistoimintalaki-voimaan-vuoden-2022-alusta>. Viitattu 22.10.2023.

Viitala, Riitta & Jylhä Eila 2002. Menestyvä yritys. Liiketoimintaosaamisen perusteet. 5. tarkistettu painos. Edita, Helsinki.

Viitala, Riitta 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita, Helsinki.

Vuori, Jaana. Aineiston tuottaminen. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/aineiston-tuottaminen/>. Viitattu 4.1.2024.

Vuosilomalaki 18.3.2005/162. Edilex. <https://www-edilex-fi.ezproxy.metropolia.fi/lainsaadanto/20050162?allWords=vuosilomalaki&offset=1&perpage=20&sort=relevance&searchSrc=1&advancedSearchKey=270847>. Viitattu 22.10.2023.

Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014/1325. Edilex. <https://www-edilex-fi.ezproxy.metropolia.fi/lainsaadanto/20141325>. Viitattu 1.1.2024.

Yhteistoimintalaki 30.12.2021/1333. Edilex. <https://www-edilex-fi.ezproxy.metropolia.fi/lainsaadanto/20211333?allWords=yhteistoimintalaki&offset=1&perpage=20&sort=relevance&searchSrc=1&advancedSearchKey=1335929>. Viitattu 22.10.2023.

Österberg, Maritta 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 5.uudistettu painos. Kauppakamari, Helsinki.

## **Analysoitavaksi valitut teokset**

Tarkemmat tiedot opinnäytetyössä analysoitavaksi valituista teoksista:

Bauer, Talya N 2010. Onboarding New Employees: Maximizing Success. Effective Practice Guidelines Series. SHRM Foundation, USA.

Dessler, Gary 2013. A Framework for Human Resource Management. 7th edition. International edition. Pearson, Boston.

Harpelund, Christian & Højberg, Morten & Nielsen, Kasper Ulf 2019. Onboarding. Getting New Hires off to a Flying Start. Emerald Publishing, United Kingdom.

Kauhanen, Juhani 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.-11. painos. Sanoma Pro, Helsinki.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija 2019. Oppiminen työssä. Gaudeamus, Helsinki.

## **Analysoitavaksi valitut teokset tekstissä käsitellyssä järjestyksessä**

Juhani Kauhanen (2012): *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*

- oppikirja, kotimainen näkökulma perehdytykseen
- käsittelee perehdytystä osana muuta aihetta
- ei käsittele suoraan HR:n roolia perehdytyksessä, käsittelee HR:ää erikseen

Gary Dessler (2013): *A Framework for Human Resource Management*

- oppikirja, kansainvälinen näkökulma perehdytykseen
- käsittelee perehdytystä yhtenä osana kirjan muita aiheita
- HR:n osuutta perehdytyksessä sivutaan, mutta käsitellään myös erikseen HR:ää

Päivi Kupias ja Raija Peltola (2019): *Oppiminen työssä*

- perehdytystä käsitellään oppimisen näkökulmasta
- perehdytys yksi oppimisen tavoista, HR:n osuutta mainitaan
- palautteen saaminen ja anto tärkeä osa perehdytyksessä oppimista

Christian Harpelund, Morten Højberg ja Kasper Ulf Nielsen (2019): *Onboarding: Getting New Hires off to a Flying Start*

- kansainvälinen näkökulma perehdytykseen
- perehdytys oppimismatka, ei tietoisuus
- kiinnittää huomiota psykologisiin tekijöihin sekä erilaisiin tunteisiin ja motivaation liittyviin tekijöihin perehdytysprosessissa
- ei käsittele perehdytystä suoraan HR:n näkökulmasta, mutta HR huomioidaan kirjassa vahvasti

Talya N. Bauer (2010): *Onboarding New Employees: Maximizing Success*

- käsittelee valituista kirjoista perehdytystä eniten HR:n näkökulmasta
- HR perehdytysprosessin omistaja tai prosessia hallinnoiva taho
- tuo esille perehdytyksen tärkeyttä yritykselle uuden työntekijän situttamisessa