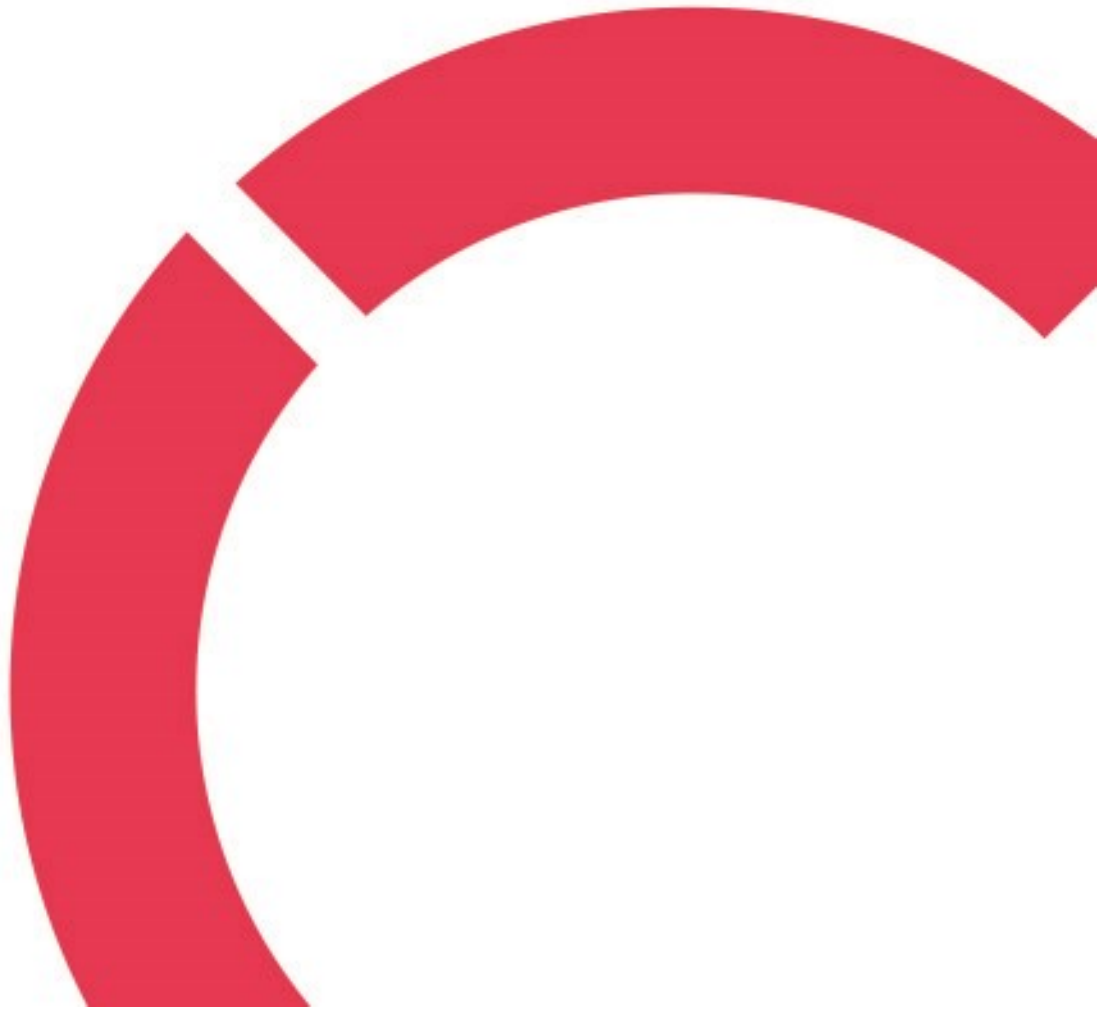


**Matti Jylhä**

**ESIHENKILÖIDEN TUKENA**

**Perehdytysopas markettoimialalle**

**Opinnäytetyö  
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Tradenomikoulutus  
Toukokuu 2025**



<b>Centria ammattikorkeakoulu</b>	<b>Aika</b> Toukokuu 2025	<b>Tekijä/tekijät</b> Matti Jylhä
<b>Koulutus</b> Tradenomi		<input checked="" type="checkbox"/> AMK <input type="checkbox"/> YAMK
<b>Työn nimi</b> ESIHENKILÖIDEN TUKENA. Perehdytysopas markettoimialalle		
<b>Työn ohjaaja</b> Leena Jungner		<b>Sivumäärä</b> 24 + 2
<b>Työelämäohjaaja</b>		
<p>Hyvin ja huolellisesti suunniteltu ja toteutettu perehdytys on avain motivoituneeseen ja sitoutuneeseen työntekijään. Nykyajan työelämä muuttuu nopeasti ja myös perehdytysprosessien on kehityttävä sen mukana. Erittäin tärkeää on myös huolehtia jo pitkään työskennelleiden työntekijöiden osaamisen ylläpitämisestä ja kehittämisestä.</p> <p>Tämä toiminnallinen opinnäytetyö keskittyy perehdytysprosessin kehittämiseen marketkaupan esihenkilöiden näkökulmasta. Työn päätavoitteena oli tuottaa perehdytysopas, joka tukee esihenkilöitä uuden työntekijän työsuhteen alkuvaiheen tehtävissä. Työssä käsiteltiin perehdytyksen teoriaa ja sen ohessa toteutettiin marketkaupan 18 esihenkilölle kysely, jolla kartoitettiin, miten perehdyttäminen tällä hetkellä toteutuu eri yksiköissä. Kyselyn tuloksista ilmeni selkeä tarve aikataulutuksen parantamiselle sekä yhtenäiselle perehdytysoppaalle.</p> <p>Kyselyn vastauksissa korostuivat esimerkiksi perehdytykseen liittyvä ajan puute sekä perehdytysmateriaalien sekavuus. Esihenkilöt toivoivat myös tuekseen selkeämpää ja jäsennellympää perehdytysmateriaalia, esimerkiksi perehdytykseen liittyvistä pakollisista koulutuksista, joita työtehtävät vaativat. Myös mahdollisuutta kuitata perehdytyksen eri vaiheet suoritetuiksi toivottiin. Kyselyssä tiedusteltiin myös perehdyttäjän valintakriteerejä, minkä kohdalla vastauksissa korostui selkeästi pitkä työkokemus tärkeimpänä valintaperusteena. Kysyttäessä perehdytykseen käytettävän ajan riittävydestä esihenkilöiden näkökulmasta vain 9 % vastaajista koki käytettävissä olevan ajan täysin riittäväksi.</p> <p>Kyselyn ja teorian pohjalta tehdyn perehdytysoppaan aihe rajattiin koskemaan ainoastaan työsuhteen alkuvaiheeseen liittyviä tehtäviä sekä koulutuksia. Oppaan sisältöä on mahdollista muokata jatkossa tarpeen mukaan ja sitä voidaan hyödyntää myös muiden yksiköiden perehdytyksessä. Nykyinen opas on saatavilla sekä sähköisessä että paperisessa muodossa</p> <p>Valmis opas on luottamuksellinen, eikä sitä ole saatavilla opinnäytetyön liitteenä.</p>		

<b>Asiasanat</b> Esihenkilötyö, Marketkauppa, Perehdytys, Perehdytysprosessi, Työnopastus, Työntekijän aloitus, Työpaikkaohjaus
--

**ABSTRACT**

<b>Centria University of Applied Sciences</b>	<b>Date</b> May 2025	<b>Author</b> Matti Jylhä
<b>Degree programme</b> Business Administration		
<b>Name of thesis</b> SUPERVISORS GUIDE. An onboarding manual for the retail market sector		
<b>Centria supervisor</b> Leena Jungner	<b>Pages</b> 24 + 2	
<b>Instructor representing commissioning institution or company</b>		
<p>A well planned and carefully executed onboarding process is the key to a motivated and committed employee. Modern working life is changing rapidly, and the onboarding processes must also evolve as a result. It is also very important to maintain and develop the skills of employees who have worked for a long time.</p> <p>This functional thesis focuses on the development of the onboarding process from the perspective of the supervisors in the market retail sector. The main goal of the thesis was to produce an onboarding guide that supports the supervisors in the early stages of the new employee's employment. The thesis dealt with the onboarding theory and included a survey conducted among 18 supervisors working in market retail units, to find out how onboarding is currently implemented in different units. The survey results clearly indicated a need for improved scheduling and a unified onboarding guide.</p> <p>The survey responses highlighted issues such as lack of time for onboarding and the confusing nature of existing onboarding materials. Supervisors expressed a need for clearer materials to support onboarding, particularly regarding mandatory training, as well as a system for confirming the completion of various stages. The survey also asked about the criteria for selecting onboard trainers, with long work experience emerging as the most important selection factor. When supervisors were asked whether they felt the time allocated for onboarding was sufficient, only 9% considered the available time fully adequate.</p> <p>Based on the survey results and the theoretical framework, the onboarding guide was limited to covering only tasks and training related to the early phase of employment. The guide can be modified if needed in the future and it can also be utilized in the onboarding processes of other units. The current guide is available in both electronic and printed formats.</p> <p>The completed guide is confidential and is not available as an attachment to the thesis.</p>		

<p><b>Key words</b> Employee onboarding, market retail sector, new employee start, onboarding process, supervisory work, work guidance, workplace guidance</p>
--

**TIIVISTELMÄ**  
**ABSTRACT**  
**SISÄLLYS**

<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>1</b>
<b>2 PEREHDYTYKSEN MERKITYS</b> .....	<b>3</b>
2.1 Perehdytyksen merkitys organisaation näkökulmasta.....	5
2.2 Perehdytyksen merkitys työntekijän näkökulmasta.....	6
2.3 Tuottavuus ja tehokkuus .....	6
2.4 Hyvän perehdytyksen yhteys työtyytyväisyyteen.....	7
2.5 Monimuotoisuuden huomioiminen perehdytyksessä.....	8
<b>3 ESIHENKILÖN VASTUUT JA VELVOLLISUUDET</b> .....	<b>9</b>
3.1 Työsopimuslaki.....	9
3.2 Työturvallisuuslaki .....	10
3.3 Yhteistoiminta .....	11
<b>4 PEREHDYTTÄMISEN SUUNNITTELU JA KEHITTÄMINEN</b> .....	<b>12</b>
<b>5 PEREHDYTYKSEN SEURANTA</b> .....	<b>14</b>
<b>6 PROSESSIN KUVAUS</b> .....	<b>15</b>
<b>7 KYSELYN TULOKSET</b> .....	<b>16</b>
7.1 Perehdytyksen haasteet ja materiaalin toimivuus .....	17
7.2 Perehdytyksen tukeminen .....	17
7.3 Perehdytyksen onnistumisen arviointi ja jatkoseuranta .....	18
7.4 Onnistuneen perehdytyksen tärkeimmät tekijät.....	19
<b>8 POHDINTA</b> .....	<b>22</b>
<b>LÄHTEET</b> .....	<b>24</b>
<b>LIITTEET</b>	
<b>KUVIOT</b>	
KUVIO 1. Vastaajien lukumäärä sekä toimenkuva .....	16
KUVIO 2. Perehdytykseen käytettävän ajan riittävyys esihenkilöiden näkökulmasta.....	20
<b>KUVAT</b>	
KUVA 1. Muutoksen vaikutus organisaation tehokkuuteen .....	7

## 1 JOHDANTO

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on laatia perehdytysopas marketkaupan esihenkilöille. Toimeksiantaja esiintyy opinnäytetyössä anonyyminä ja lopputuotoksena valmistunut perehdytysopas jätetään toimeksiantajan toiveesta liittämättä tähän opinnäytetyöhön. Opinnäytetyön toimeksiantajan tarpeet ja käytännöt huomioon ottaen tässä oppaassa keskitytään erityisesti niihin tehtäviin ja valmisteluihin, jotka suoritetaan työsuhteen alkuvaiheen tehtävissä ennen kuin uusi työntekijä aloittaa perehdyttämisen työtehtäviinsä. Tällaisia tehtäviä kyseisessä yrityksessä ovat esimerkiksi työsopimuksen allekirjoittaminen, käyttäjätunnusten ja salasanojen luovuttaminen, aloituskoulutusten suorittaminen, työssä käytettävien tärkeiden sovellusten läpikäyminen, henkilöstöetuihin tutustuminen sekä työvuorosuunnittelu. On hyvä huomioida, että käytännöt perehdytykseen liittyvien työtehtävien ajankohdasta voivat vaihdella eri yritysten välillä.

Käytyäni keskustelua henkilöstöosaston kanssa opinnäytetyöni aiheesta he pitivät perehdytysopasta myös hyvin tärkeänä. Oppaan on oltava mahdollisimman käytännönläheinen sekä selkeä ja se tukee esihenkilöä perehdytyksen alkuvaiheessa. Työni on rajattu kattamaan työsuhteen alkuun liittyvät tehtävät. Työtehtävien perehdytys ei sisälly perehdytysoppaaseen, vaan siihen on olemassa myymäläkohtaiset ohjeet.

Oli tärkeää selvittää, millainen perehdytyksen alkuvaihe on tällä hetkellä käytännössä toteutettuna, ja pohtia, kuinka varmistetaan, etteivät tärkeät perusasiat jää esihenkilöiden oman muistin varaan. Tavoitteena oli löytää ratkaisu, joka tarjoaa selkeän ja käytännönläheisen oppaan sekä tarkistuslistan perehdytyksen tueksi. Tämän tarpeen pohjalta toteutin osana toiminnallista opinnäytetyötäni kyselyn Microsoft Forms -lomakkeella. Kysely suunnattiin hypermarketketjussa työskenteleville esihenkilöille. Lomakkeessa oli yhdeksän kysymystä, joista seitsemän oli avoimia. Tavoitteenani oli saada mahdollisimman monipuolisia näkökulmia eri yksiköiden perehdytyskäytännöistä ja tunnistaa ne kohdat, joissa esihenkilöt kokevat tarvitsevansa lisätukea.

Omien kokemusteni perusteella tiedän, kuinka tärkeää on hoitaa työsuhteen alkuvaiheen tehtävät huolellisesti ja ajallaan. Laadukkaasti ja rauhallisesti toteutettu aloitus luo uudelle työntekijälle myönteisen kuvan työnantajasta ja viestii, että hänen saapumisestaan työyhteisön jäseneksi ollaan kiinnostuneita. Myös HR:n näkökulmasta hyvin suunniteltu ja laadukkaasti toteutettu perehdytys tukee koko organi-

saation toimintaa. Esihenkilöille suunnatulle perehdytysoppaalle on selkeä tarve ja opinnäytetyöni vastaa juuri siihen. Toimeksiantajan kanssa on sovittu, ettei perehdytysopasta julkaista kokonaisuudessaan opinnäytetyöni liitteenä.

## 2 PEREHDYTYKSEN MERKITYS

Hyvä perehdytys auttaa uutta työntekijää pääsemään nopeasti osaksi työyhteisöä. Ennen työntekijän saapumista olisi hyvä suunnitella perehdytyksen sisältö, aikataulut ja vastuut. Uuden työntekijän perehdyttäminen työtehtäviin ja niiden tavoitteisiin, työpaikalla käytettävissä oleviin työtiloihin sekä työssä käytettäviin ja käsiteltäviin välineisiin ja työmenetelmiin. Myös työvuorot ja aikataulut on hyvä käydä läpi, jotta työntekijä ymmärtää, mitä ne kyseisessä työssä ja työpaikalla tarkoittavat. Myös työyhteisön toimintatapoihin ja pelisääntöihin uusi työntekijä on hyvä tutustuttaa, jotta hän pääsee mahdollisimman hyvin osaksi työyhteisöä. Mikäli työnkuvaan kuuluu asiakaspalvelua tai asiakkaiden kohtaamisia, myös toimintamallit asiakaskohtaamisissa on hyvä perehdyttää uudelle työntekijälle, jotta hän osaa kohdata asiakkaan yrityksen edellyttämällä tavalla. Työturvallisuuteen on myös erittäin tärkeää kiinnittää huomiota ja käydä läpi työssä mahdollisesti esiintyviä vaaratilanteita ja kuinka niitä voidaan ehkäistä. (Työterveyslaitos. a.)

Kun työpaikalle saapuu uusi työntekijä, on tärkeää tiedottaa työyhteisöä hyvissä ajoin. Näin toimimalla annetaan työyhteisölle mahdollisuus huomioida uusi työntekijä hänen saapuessaan. Uudelle työntekijälle olisi alussa hyvä nimetty perehdyttäjä. Perehdyttämisvastuuta voi myös jakaa useamman perehdyttäjän kesken. Työpaikalla olisi hyvä olla perehdyttämiseen liittyvä aineisto sekä suunnitelma. Lisäksi voidaan käyttää tarkistuslistaa perehdyttämisen läpikäymiseen. Lista voi olla hyödyllinen sekä perehdyttäjälle että perehdytettävälle oppimisen seuranta varten. Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytys on tärkeää työturvallisuuden ja työn sujuvuuden kannalta ja se on jatkuva prosessi, jota tarvitaan aina kun työtehtävissä tai -menetelmissä tapahtuu muutoksia. (Työterveyslaitos. a.)

Perehdytys voidaan käsittää erilaisina käytänteinä, joiden tavoitteena on varmistaa, että työntekijä oppii hallitsemaan työnsä ja sopeutuu työyhteisöön. Perehdytys on uusien taitojen ja yrityksen toimintatapojen oppimista ja sen pyrkimyksenä on tukea organisaation ja uuden työntekijän keskinäistä vuorovaikutusta sekä mahdollistaa tehokas toiminta työyhteisössä. (Eklund 2023, 23.)

Kun uutta henkilöä perehdytetään uuteen työtehtävään, on sen perustuttava aina lakiin sekä yrityksen strategiaan. Hyvät ohjeet ja perehdytyksen käytännöt antavat perehdytykselle hyvän pohjan, mutta perehdytyksen lopputulokseen vaikuttavat merkittävästi myös perehdyttäjän omat valmiustaidot sekä vuorovaikutus perehdytyksen aikana. (Kupias & Peltola 2009, 11.)

Perehdyttäessä on tärkeää yksittäisten tehtävien lisäksi kertoa niiden vaikutuksesta kokonaiskuvaan sekä koko yrityksen tavoitteisiin ja arvoihin. Tämä yleensä lisää työntekijän motivaatiota ja työn merkityksellisyyden kokemista. Perehdyttämisen monimuotoisuus ja laajuus näkyvät mm. perehdytysmateriaaleissa, -tavoissa ja kulttuurieroissa, koska nykypäivänä työmarkkinoilla on paljon henkilöitä, joiden tuntemus suomen kulttuurista tai kielestä ei ole heidän vahvin puolensa. Perehdyttävien monimuotoisuus näkyy mm. eri ikäryhmissä, sukupuolissa, uskonnoissa, kielissä, kansalaisuuksissa ja kokemustasoissa, jotka on hyvä ottaa aina mahdollisuuksien mukaan huomioon. (Kupias & Peltola 2009, 13-15.)

Usein perehdytys käydään läpi työsuhteen alussa kahdessa erityyppisessä kokonaisuudessa. Ensimmäisessä osassa käydään läpi työlainsäädännölliset asiat kuten työsopimus ja muut työsuhteeseen liittyvät käytännön asiat. Toinen osa käsittää konkreettista työopastusta ja odotuksia työtehtävien tekemiseen. Kupiaan ja Peltolan (2009, 17-18) mukaan työnopastuksella tarkoitetaan järjestelmällistä toimintaa, joka tähtää työtehtävien omaksumiseen ja hallintaan ja mahdollistaa itsenäisen työskentelyn. Aina perehdytys ei koske pelkästään työnantajalta toiselle vaihtavaa työntekijää, vaan samassa tilanteessa on myös samassa työpaikan sisällä toiseen tehtävään vaihtava henkilö. Tässäkin tilanteessa perehdytykseen on syytä panostaa, mikä kertoo siitä, että työntekijä kuuluu osana työyhteisöä. (Kupias & Peltola 2009, 17-18.)

## 2.1 Perehdytyksen merkitys organisaation näkökulmasta

Uuden työntekijän rekrytointi on aina kallis ja tärkeä investointi, joka on tarkkaan harkittu. Jotta tämä investointi saadaan tuottamaan, on perehdytyksen onnistuttava, ja sen takia siihen on oltava yrityksellä suunnitelma ja selkeät sille varatut resurssit. Huonosti johdettuna ja hoidettuna perehdytys voi pahimmassa tapauksessa johtaa työntekijän alisuoriutumiseen ja jopa irtisanoutumiseen, jolloin prosessi on aloitettava alusta. (Eklund 2023, 31-33.)

Suurissa yrityksissä perehdytyksen haasteena saattavat olla liian sekavat prosessit, olemattomat ohjeet perehdytykseen sekä puuttuvat perehdytyksen vastuuhenkilöt. On erittäin tärkeää, että perehdytykseen olisi tehty tarkat ohjeet ja oppaat ja nimetty perehdytyksestä vastaavat henkilöt. Tällä voitaisiin varmistaa perehdytyksen onnistuminen. Jos perehdytys on pelkästään esihenkilön vastuulla, ongelmaksi saattavat koitua esihenkilön muut kiireet, jolloin perehdytettävä jätetään oman onnensa nojaan, ilman kunnollista perehdytystä ja tukihenkilöä. Onnistuessaan perehdytyksen toteutuksessa ja esihenkilön siihen panostaessa hän saattaa luoda erittäin hyvän suhteen työntekijäänsä. (Kupias & Peltola 2009, 46-47.)

Hyvässä perehdytysuunnitelmassa on hyvä määrittää asioita kuten kuka on vastuussa henkilön perehdytyksestä kussakin asiassa ja tehtävässä ja mitä asioita uuden työntekijän kanssa tulee käydä läpi. Näitä varten olisikin hyvä laatia tarkistuslista, joka vastaa kysymyksiin, milloin nämä asiat käydään läpi ja kuinka paljon aikaa niihin varataan. Karkea aikataulu puolestaan mahdollistaa tarvittavan ajan määrittämisen etukäteen. Suunnitelmasta ilmenee, miten eri perehdytysvaiheet toteutetaan, missä käytetään esim. verkkokursseja, mitkä tehtävät ovat käytännön tekemistä, mitä henkilö opiskelee itsenäisesti ja mitä perehdyttäjä tai esihenkilö käy hänen kanssaan läpi. On myös hyvä miettiä etukäteen, kelle perehdytys on tarkoitettu ja onko kyseessä henkilö, joka on toiminut vastaavassa tehtävässä aiemmin vai onko hän täysin uusi alalla. Useat eri tekijät saattavat siis edellyttää ja vaatia perehdytykseen joustavuutta, ja tarvittaessa perehdytys räätälöidään aina kyseiselle henkilölle sopivaksi. (Brik 2020.)

## 2.2 Perehdytyksen merkitys työntekijän näkökulmasta

Ensimmäiset työelämäkokemukset ovat tärkeitä, varsinkin nuorille, koska heillä on yleensä vähän kokemusta työstä ja työelämästä. Saadessaan kunnollisen perehdytyksen nuoresta työntekijästä kasvaa osaava jäsen työyhteisöön. Työyhteisön ja esihenkilön tuki ovat tärkeässä roolissa nuoren kiinnittymisessä työhön. Nuoren vaikutusmahdollisuudet omassa työssään, kehittymismahdollisuudet uralla sekä kannustava ja rakentava palaute ovat tärkeitä tekijöitä tässä prosessissa. (Työterveyslaitos. b.)

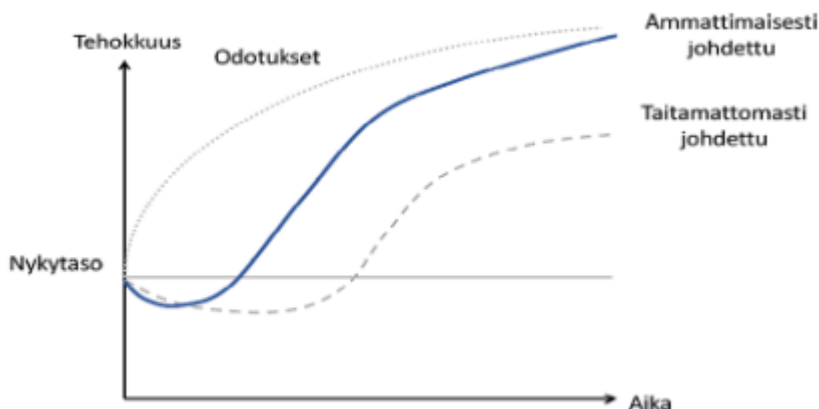
Kun nuori saapuu ensimmäiseen työpaikkaansa, on hän siellä vasta oppimassa työelämätaitoja. Hän tarvitsee alussa paljon tukea esihenkilöltään sekä kokeneemmilta työntekijöiltä. Vanhemman työntekijän mentorointi on onnistuessaan oivallinen tapa opettaa nuorelle työelämän taitoja ja siirtää hiljaista tietoa ja kokemusta, jonka kokeneempi työntekijä on hankkinut vuosien varrella. Positiivisen palautteen antaminen on tärkeässä roolissa, kun nuori onnistuu työssään ja alkaa suoriutua työtehtävissään itsenäisesti. Palautteessa on hyvä huomioida ne asiat, joissa nuori on onnistunut, jotta hän voi itse oivaltaa, miten hän on tehtävässään onnistunut. On myös hyödyllistä kysyä nuoren omaa mielipidettä onnistumisestaan, sillä se voi mahdollisesti vahvistaa palautteen vaikutusta. (Työterveyslaitos. b.)

Työsuhteen alussa kannattaa aktiivisesti ja säännöllisesti kysellä uuden työntekijän kuulumisia. Kyselemällä lisätukea kaipaavista asioista ja mielenkiinnon kohteista työssä on mahdollista saada tietää hänen motivaation lähteistään paremmin. Työntekijää kannattaa myös rohkaista kysymään, jos jokin asia askarruttaa mieltä. Myös markkinoiden ja työnkuvien muuttuessa on tärkeää huolehtia osaamisen kehittamisestä kaikkien työntekijöiden osalta. Työntekijöitä kannattaa kannustaa itsenäiseen osaamisen kehittämiseen. Osaamisen kehittymisen ja kokemuksella hankitun hiljaisen tiedon siirtämisen kannalta on hyödyllistä, että työyhteisöjen ikärakenne on monipuolinen. (Työterveyslaitos. b.)

## 2.3 Tuottavuus ja tehokkuus

Perehdytyksen ehkä tärkeimpänä tehtävänä on varmistaa, että uusi työntekijä onnistuu työssään ja että hänen rekrytointinsa muodostuu pitkällä aikavälillä kannattavaksi. Yritykselle saattaa perehdytyksen alkuvaiheessa aiheutua tehokkuuden laskua yhden työntekijän perehdyttäessä uutta henkilöä, mutta hyvin ja ammattimaisesti hoidettu perehdytys mahdollistaa sen, että tehokkuuden lasku voidaan minimoida. Uuteen työntekijään kohdistuu myös helposti liian korkeita odotuksia, kun odotetaan,

että uusi työntekijä alkaa heti tuottamaan yritykselle tulosta ja olemaan tehokas työntekijä. Harvoin nämä odotukset kuitenkaan kohtaavat, kuten alla oleva kuva osoittaa. (KUVA 1.)



KUVA 1. Muutoksen vaikutus organisaation tehokkuuteen (Eklund 2023, 30).

Hyvin ja ammattimaisesti suunniteltu ja johdettu perehdytysprosessi minimoi tehokkuuden notkahduksen. Sen sijaan, huonosti suunniteltu ja johdettu perehdytys voi johtaa tehokkuuden pidemmän aikavälin laskuun ennen kuin se saavuttaa odotetun tason. Perehdytys saattaa aluksi vaatia enemmän työaika ja resursseja. Äärimmäisessä tapauksessa erittäin heikosti johdettu ja hoidettu perehdytys voi estää työntekijää pääsemään lähellekään toivottua tehokkuutta, mikä saattaa johtaa työntekijän irtisanoutumiseen tai irtisanomiseen. Henkilö saattaa irtisanoutua jo sen vuoksi, ettei hän koe saaneensa kunnollista perehdytystä työhön eikä tunne voivansa hoitaa työtä sen takia hyvin eikä myöskään tunne näin ollen kuuluvansa työyhteisöön. Epäonnistuneen perehdytyksen kustannukset ovat suuret, koska rekrytointi on aloitettava alusta. Työntekijän korvaaminen uudella saattaa maksaa yritykselle jopa kaksinkertaisesti henkilön vuosipalkan verran, eli hyvä ja suunnitelmallinen perehdytysprosessi on tarpeen. (Eklund 2023, 30-31.)

## 2.4 Hyvän perehdytyksen yhteys työtyytyväisyyteen

Se kuinka onnistumme perehdytyksessä ensimmäisen kolmen kuukauden aikana vaikuttaa paljon työntekijän sitoutumiseen sekä työn tulokseen. Ei riitä, että perehdytämme henkilön pelkästään työtehtäviinsä, vaan meidän tulee myös huolehtia työyhteisöön perehdyttämisestä. On onnistuttava integroi- maan uusi henkilö hyvin olemassa olevaan työyhteisöön ja kannustaa työyhteisö ottamaan vastaan uusi työntekijä. Työyhteisöllä on lähes yhtä suuri vastuu henkilön perehdyttämisestä kuin esihenkilöllä ja

nimetyllä perehdyttäjällä. Uusi työntekijä halutaan saada tuntemaan itsensä tervetulleeksi ja osaksi työyhteisöä. Kun perehdytys ja opastus on hoidettu hyvin ja työntekijä kokee sen ansiosta onnistumisia työssään, sillä se vaikuttaa suoraan työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen työpaikkaa kohtaan. Ei tule myöskään unohtaa positiivisen palautteen ja kannustamisen merkitystä niin perehdytyksen alussa kuin koko työuran aikana. (Eklund 2023, 33.) Vaikka henkilöllä on oikeus hyvään ja onnistumisen mahdollistavaan työyhteisöön, vastuu ei ole kuitenkaan organisaatiolla tai työkavereilla. Henkilö itse on myös vastuussa hyvän työhengen ja -yksikön luomisesta ja voi vaikuttaa siihen paljon omalla käyttäytymisellään. (Salminen 2015, 51.)

## **2.5 Monimuotoisuuden huomioiminen perehdytyksessä**

Monimuotoisuudella tarkoitetaan ihmisten erilaisuutta esimerkiksi iältään, sukupuoleltaan, kansallisuudeltaan, kieleltään, perhetilanteeltaan, vakaumukseltaan, terveydentilaltaan, työkyvyltään, koulutustaustaltaan. Eroavaisuuksien ohella monimuotoisuus on myös erilaisuuksien luoma kokonaisuus. (Työturvallisuuskeskus 2023.)

Kaikki työntekijät tarvitsevat kunnollisen ja huolellisesti suunnitellun perehdytyksen. Perehdytyksen merkitys korostuu erityisesti silloin, kun henkilöstö koostuu ihmisistä, jotka tulevat eri kulttuureista ja ovat eri kielisiä. Myös henkilöiden aiemmissa työkokemuksissa ja koulutuksissa saattaa olla suuria eroja. Tämän vuoksi perehdytysuunnitelmaa laadittaessa on tärkeää ottaa huomioon työn vaatimukset sekä perehdytettävän ominaisuudet, kuten ikä, kielitaito, kokemus ja muut mahdolliset rajoitteet. (Työturvallisuuskeskus 2023.)

Perehdyttäjiä työyhteisössä voi olla useita ja siitä syystä johtuen perehdytyksessä kannattaa miettiä ja hyödyntää työyhteisön monimuotoisuutta, koska silloin on mahdollista saada perehdytykseen monipuolisuutta ja erilaisia näkökulmia. Perehdytyksessä voidaan käyttää apuna ja perehdytystä tukemassa erilaisia visuaalisia perehdytysmateriaaleja, kuten kuvia ja videoita. Näiden avulla perehdytyksestä on mahdollista saada selkeämpi ja helpommin omaksuttava, varsinkin jos perehdyttäjän ja perehdytettävän välillä on mahdollisesti kielimuuri. (Työturvallisuuskeskus 2023.)

### 3 ESIHENKILÖN VASTUUT JA VELVOLLISUUDET

Esihenkilö on vastuussa koko perehdytysprosessista, mutta perehdytystyön voi hoitaa kuka tahansa, jolle perehdytys on annettu tehtäväksi. Tarvittaessa esihenkilö voi määrittää useamman henkilön hoitamaan perehdytystä, mikäli tilanne sitä vaatii. Esihenkilön mahdollinen epäonnistuminen perehdytyksessä saattaa liittyä esimerkiksi epäselvään vastuunjakoon. On tärkeää, että esihenkilö näkee vaivaa perehdytysprosessin selkeyttämiseen ja vastuiden jakamiseen perehdyttäjille. Perehdytyksen jakamalla esihenkilö voi myös pienentää omaa työkuormaansa ja keskittyä niihin tehtäviin, jotka ovat itselle tärkeimpiä. On hyödyllistä, että esihenkilö valitsee useampia perehdyttäjiä, jotta uusi työntekijä pääsee heti alussa tutustumaan moniin eri työntekijöihin yrityksessä. (Eklund 2023, 138-139.)

Työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta ovat työntekoon liittyviä omia työolainsäädännöllisiä lakeja. Näiden lakien noudattaminen perehdytyksessä on kaikille yrityksille vähimmäisvaatimus. Näitä lakien vähimmäisvaatimuksia täydentävät eri alojen työehtosopimukset. (Kupias & Peltola 2009, 20.)

#### 3.1 Työsopimuslaki

Työsopimuslaki velvoittaa työnantajan huolehtimaan siitä, että työntekijät voivat suoriutua työtehtävistään myös silloin, kun yrityksen toimintaa, sen työtehtäviä tai -menetelmiä uudistetaan tai kehitetään. Laki velvoittaa työnantajan edistämään työntekijän mahdollisuuksia edetä ja kehittyä urallaan näin halutessaan. (Kupias & Peltola 2009, 21-22.)

Työnantajan ja työntekijän kohdalla vaadittava osaamisen taso eivät aina välttämättä kohtaa. Yhdessä käytävät kehityskeskustelut ovat yksi mainio paikka pohtia yhdessä työntekijän osaamisen tasoa sekä suoriutumista työssään. Jos työntekijän ammattitaito on puutteellista, työnantaja ei voi suoraan irtisanoa työntekijää, vaan heidän on pohdittava, onko puutteelliseen ammattitaitoon osasyynä puutteellinen perehdytys ja olisiko työntekijällä mahdollisuus parantaa ammattitaitoaan. Työnantajan velvollisuus on haastattelutilanteessa selvittää hakijan ammattitaito ja mahdollinen lisäkoulutuksen tarpeellisuus. (Kupias & Peltola 2009, 21-22.)

Työsuhteen alkuvaiheessa voidaan turvautua koeaikaan, joka antaa molemmiin puolin aikaa arvioida työntekijän ja työnantajan yhteensopivuutta. Työsuhteen alkuvaiheessa on avainasemassa mm. onnistunut perehdytys suhteessa kykyihin ja osaamiseen. Joskus joudutaan turvautua koeaikapurkuun, mikä voi tapahtua kumman tahansa osapuolen toimesta. (Kupias & Peltola 2009, 22-23.)

### 3.2 Työturvallisuuslaki

Työturvallisuuslaissa 738/2002 §1 sanotaan seuraavanlaisesti:

Työturvallisuuslain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapa-  
turmia, ammattitautteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden, jäljempänä terveys, haittoja. (Työturvallisuuslaki 738/2002 §1)

Työturvallisuuden läpikäyminen on perehdytysvaiheen yksi tärkeimpiä tehtäviä. Työntekijän kanssa on hyvä käydä läpi mahdollisia vaara- ja haittatekijöitä ja mistä ne saattavat johtua. Koneet ja laitteet eivät ole ainoa vaaratekijä työpaikalla, vaan niitä voivat olla myös esim. huono työergonomia, tietämättömyys työstä tai jopa asiakkaat. Vaaratekijöitä voi yhtä hyvin olla niin fyysisiä kuin myös henkisiä, kun asiakkaat vaativat oikeuksiaan uhkaamalla työntekijää. (Kupias & Peltola 2009, 23-24.)

Työturvallisuuteen liittyy myös työpaikkakiusaaminen, joka voi ilmetä monin eri tavoin ja monissa eri muodoissa, kuten fyysisenä tai henkisenä kiusaamisena tai väkivaltana. Tämän poistamiseksi on työnantajan välittömästi työpaikkakiusaamisesta tiedon saatuaan asiaan puututtava, ja se on lähimmän esihenkilön tehtävä, joka vastaa yksiköstään. (Kupias & Peltola 2009, 24.)

Työturvallisuuslakia täydentämään on luotu tasa-arvolaki ja yhdenvertaisuuslaki. Näiden lakien tarkoitus on varmistaa tasa-arvoa miesten ja naisten välillä sekä kieltää syrjintä työelämässä, iän, etnisen tai kansallisen alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnollisen vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden, sukupuolisen suuntautumisen ja muun henkilöön liittyvien syiden perusteella, jotka eivät liity työn suorittamiseen. (Kupias & Peltola 2009, 24.)

### 3.3 Yhteistoiminta

Yhteistoimintalain tarkoituksena on edistää työpaikoilla kulttuuria, missä työnantaja ja henkilöstö yhdessä toimien toimivat kunnioittaen toistensa oikeuksia ja velvollisuuksia. Tarkoituksena on myös kehittää yrityksen toimintaa, työyhteisöä, tuloksellisuutta sekä työhyvinvointia. (Yhteistoimintalaki. 1333/2021.)

Jos henkilöstöön on kohdistumassa merkittäviä muutoksia kuten irtisanomisia, yhteistoimintalaki velvoittaa näistä neuvottelemaan. Tarkoituksena on lisätä ja edistää vuorovaikutusta ja taata henkilöstön vaikuttamismahdollisuus. Perehdyttämisestä olisi hyvä tehdä näkyvää toimintaa työpaikoilla. Tulevien ja nykyisten työkavereiden olisi hyvä nähdä, kuinka heidän työkavereitaan koulutetaan ja perehdytetään. Kun tiedottaminen on avointa, se vähentää epävarmuutta ja vahvistaa luottamusta henkilöstön ja organisaation välillä. (Kupias & Peltola 2009, 25- 26.)

#### 4 PEREHDYTTÄMISEN SUUNNITTELU JA KEHITTÄMINEN

Kun tehdään perehdytysuunnitelmaa, tulisi siinä olla selkeästi esitettyinä ainakin ne asiat, jotka tulee käydä läpi uuden työntekijän kanssa. Mitä suurempi yritys tai organisaatio on kyseessä, sitä tärkeämpää on hyvien ohjeiden sekä seurannan merkitys. Olemassa olevaa suunnitelmaa on hyvä välillä pohtia ja mahdollisesti uudistaa pienemmissä osissa testaten mikä toimii ja mikä ei, ja siirtyä mahdollisesti seuraavaan kokeiluun. Tällöin on mahdollista, että vastaan tulee ideoita, jotka sopivat yrityksen kulttuuriin ja tukevat kehittymistä. (Eklund 2023, 172.)

Kun perehdytystä suunnitellaan, voidaan siinä eriyttää systemaattinen ja yksilöllinen suunnittelu. Systemaattista suunnittelua käytetään koko organisaation tai yksikön tasolla ja siihen laaditaan erilaisia suunnitelmia ja materiaalia perehdyttämisen tueksi. Toisissa yrityksissä näitä voidaan käyttää perehdytyksessä laajemmin ja toisissa suppeammin. Laajemmin niitä voidaan käyttää yrityksissä, joissa useampi työntekijä tekee samaa tehtävää, kuten siivooja tai kassatyöntekijä. Isoissa yrityksissä tiimien tehtävät saattavat poiketa toisistaan ja silloin suunnitelmia tulee muuttaa tiimikohtaisesti. Keskitetyistä tehtävistä perehdytysmateriaalista on suuri apu etenkin isoissa yrityksissä, mutta silloinkin tulee huomioida oman tiimin tarve ja muokata perehdytysmateriaalia sopivammaksi. Etuna keskitetyssä materiaalista on, ettei kaikkea tarvitse tehdä itse. (Kupias & Peltola 2009, 87-88.)

Perehdyttäminen on prosessi, joka voidaan jakaa eri vaiheisiin. Perehdyttämisen valmistelu alkaa jo ennen rekrytointia, kun mietitään tulevaa tehtävää ja sen vaatimuksia. Tehtävän kuva saattaa olla jo tiedossa ja kriteerit rekrytoinnille selkeät. Haastatteluvaiheessa saadaan usein jo hyvä kuva hakijoista sekä heidän osaamisestaan ja kyvystään suoriutua työstä. Kun uusi henkilö on valittu ja tiedetään hänen osaamisensa ja tehtävän vaatima osaaminen, on helppo suunnitella perehdyttäminen sen pohjalta. Kun uusi työntekijä saapuu ensimmäisenä päivänä uuteen työpaikkaan, on vastaanotolla suuri merkitys. Hänet tulee saada tuntemaan itsensä tervetulleeksi uuteen työpaikkaansa, ja jos tässä epäonnistuu, on sitä vaikea enää jälkikäteen korjata. Mukava ja rauhallinen vastaanotto antaa aina hyvän alun. Ensimmäisen työpäivän aikana on hyvä hoitaa kuntoon mm. luvat, avaimet sekä käytännön asiat, kuten työsopimuksen allekirjoittaminen. Ensimmäisenä päivänä tulokas on myös hyvä tutustuttaa taloon, työkavereihin sekä mahdolliseen omaan työpisteeseensä ja huolehtia ettei ensimmäisenä päivänä tule liikaa tietoa kerralla. (Kupias & Peltola 2009, 102-109.)

Ensimmäinen viikko perehdytyksessä on usein erityisen tärkeä opitun tiedon sisäistämiseksi. Työntekijän tulee päästä työskentelemään oman tiiminsä kanssa ja tutustumaan työkavereihinsa tämän viikon aikana. Ensimmäisellä viikolla myös esihenkilön olisi hyvä pitää keskustelu henkilön kanssa ja käydä läpi hänen tehtävänsä ja tämän pohjalta mahdollisesti täsmentää perehdytysuunnitelmaa. Samalla voidaan pitää keskustelu perehdyttämisen ensivaikutelmasta ja suunnitella, mihin tulee panostaa jatkossa. (Kupias & Peltola 2009, 102-109.)

Ensimmäisen kuukauden aikana perehdytys jatkuu, mutta vastuu perehdytyksestä siirtyy enemmän työntekijälle itselleen. Tämän ensimmäisen kuukauden aikana olisi jo toivottavaa, että uusi työntekijä voisi tuoda esiin omia ajatuksiaan ja esihenkilö sekä muu tiimi olisivat avoimia kuulemaan niitä. Ensimmäisen kuukauden lopulla olisi hyvä käydä uusi palautekeskustelu, jossa olisi mukana myös perehdyttäjä. Tässä keskustelussa olisi hyvä käydä läpi uuden henkilön mahdollisuudet onnistua työssään ja selvittää, onko perehdytys ollut tarpeeksi laadukasta ja riittävää. Tässä keskustelussa on myös hyvä antaa palautetta työntekijälle, jolloin hänellä on mahdollisuus tarvittaessa muuttaa vielä toimintaansa ennen koeajan loppua. Koeajan aikana työntekijän kanssa onkin hyvä käydä keskustelu esihenkilön johdosta ja tässä keskustelussa on hyvä arvioida perehdytyksen onnistumista ja sen mahdollista jatkotarvetta. (Kupias & Peltola 2009, 102-109.)

Kun työsuhde päättyy työntekijän lähtiessä yrityksestä, olisi aina hyvä järjestää lähtökeskustelu. Tässä keskustelussa on hyvä tilaisuus kysyä lähdön syitä ja taustoja, varsinkin jos henkilö irtisanoutuu lyhyen työskentelyajan jälkeen. On tärkeää kuunnella avoimesti henkilöä ja pyytää häneltä palautetta esimerkiksi perehdytyksestä. (Kupias & Peltola 2009, 102-109.)

Perehdytyksen suunnittelun vastuuta voidaan myös jakaa uudelle työntekijälle niin, että hän saa myös itse osallistua perehdytysuunnitelmansa tekemiseen. Näin on mahdollisuus saada henkilö myös itse miettimään, missä hän tarvitsee perehdytystä ja mitkä asiat hän näkee sen kannalta tärkeinä ja kriittisinä. (Eklund 2023, 172.)

Mahdollisuudet hyvän perehdyttämissuunnitelman tekemiseen ovat rajattomat. Nykypäivänä virtuaalitekniikan käyttäminen perehdytyksessä mahdollistaa uudenlaisten perehdytysmuotojen tuomisen mukaan perehdyttämiseen, kuten verkko-opiskelun ja videotallenteet. On kuitenkin hyvä muistaa, että nämä eivät täysin korvaa aitoa ihmiskohtaamista. (Eklund 2023, 172.)

## 5 PEREHDYTYKSEN SEURANTA

Hyvän perehdytysprosessin suunnitteluun kuuluu myös sopiminen perehdytettävän kehittämisestä ja edistymisestä työssään tai tehtävässään. Etenemistä tulee seurata siksi, että voidaan tarvittaessa muokata perehdytyksen prosessia perehdytettävän kehityksen mukaisesti, koska perehdytyksen etenemistä voi olla vaikea ennakoida kauaksi tulevaisuuteen. Seuranta on tärkeää ja olennaista myös siksi, että tämän avulla yrityksen perehdytysprosessia voidaan seurata ja mahdollisiin puutoskohteisiin tarttua nopeasti ja korjata ne mahdollisesti seuraavaan perehdytykseen. (Eklund 2023, 107.)

Perehdytystä suunniteltaessa on hyvä miettiä, kuinka seurata perehdytettävän edistymistä ja kuinka voidaan joustaa yksilön tarpeiden mukaan, jos hän esimerkiksi tarvitsee enemmän perehdytystä kuin aluksi voidaan olettaa. Kun käydään palautekeskustelua työntekijän kanssa perehdytyksestä, on syytä pohtia, mitä aiheita tulee käsitellä hänen kanssaan, minkälainen on yrityksen palautekulttuuri ja kuinka perehdytettävälle tullaan antamaan palautetta perehdytyksen aikana ja sen jälkeen. On hyvä tiedostaa, mikä on perehdyttäjän rooli perehdytyksen seurannassa ja ohjeistetaanko perehdyttäjä seuraamaan kehittymistä tai käymään palautekeskustelua perehdytettävän kanssa ja antamaan tästä palautetta. Perehdytyskeskustelut ovat työnantajan ja työntekijän tapaamisia perehdytyksen aikana. Ennalta sovitut tapaamiset ovat hyvä keino seurata perehdytyksen etenemistä ja mahdollistavat molemminpuolisen palautteen antamisen. (Eklund 2023, 108.)

Perehdytys ei pääty siihen, kun työntekijä saa alkaa työskentelemään yksin. Perehdytys on koko työuran mittainen prosessi, joka sisältää työntekijän mahdolliset kehittämis- ja etenemishaaveet. Hyvin organisoidut ja järjestetyt kehityskeskustelut ovat hyvä paikka käydä läpi työntekijän etenemishaaveita ja keskustella mahdollisista kehityskohteista hänen kohdallaan. (Eklund 2023, 108.)

## 6 PROSESSIN KUVAUS

Opinnäytetyöni perustuu toiminnallisen opinnäytetyön menetelmiin, jossa materiaalia voidaan kerätä useilla eri tavoilla ja päätavoite huomioiden valitaan omaan tutkimukseen parhaiten sopivin tapa. Eri tiedonkeruumenetelmiä toiminnallisessa opinnäytetyössä voivat olla esimerkiksi kyselyt, yksilöhaastattelut ja ryhmäkeskustelut. Toisinaan kattavien ja luotettavista lähteistä saatavien artikkelien ja kirjallisuuden käyttö saattaa riittää myös, jos tekijä tuntee asian ja alan hyvin ja alaan on kohdistettuna paljon kirjallista tietoa. Toiminnallisessa opinnäytetyössä aineistoa tulisi kerätä haittaamatta työn kohteena olevien työntekijöiden arkea niin hyvin kuin se on mahdollista. Myös toimeksiantajan kanssa on hyvä aluksi keskustella ja sopia opinnäytetyöhön sopivista aineiston keräämisen malleista ja tavoista. (Kostamo, Airaksinen & Vilkkä 2022, luku 2.)

Prosessin alkuvaiheessa sovin toimeksiantajan kanssa tämän opinnäytetyön tavoitteista, kyselyn toteuttamisesta sekä tulosten käsittelystä. Työ päätettiin rajata koskemaan suuryksiköiden esihenkilöitä ja sen sisältö suunniteltiin erityisesti heidän tarpeisiinsa vastaaviksi. Keskustelimme myös sopivimmasta toimintatavasta ja mahdollisen kyselyn menetelmistä.

Kysely toteutettiin Microsot Forms -työkalulla yhteistyössä henkilöstöpäällikön kanssa ja se lähetettiin 18 ennalta valitulle esihenkilölle, jotka työskentelevät samassa ketjussa ja joita tämä perehdytysopas koskee. Kyselyyn vastaajien kohderyhmän valinta perustui tarpeeseen saada mahdollisimman realistinen ja informatiivinen vastausaineisto, joka toimisi työkaluna perehdytysprosessin ymmärtämisessä ja siihen liittyvän oppaan tekemisessä. Kyselyyn vastanneet esihenkilöt vastaavat päivittäisessä työssään marketkaupan uusien työntekijöiden perehdytyksestä ja sen koordinoinnista merkittävänä osana työnkuvaa, jolloin saimme arvokasta tietoa mahdollisista haasteista ja kehitysideoista kyselyn vastausten kautta. Kysely julkaistiin 24.3.2025 ja vastausaika annettiin 4.4.2025 saakka. Lopullinen vastaajamäärä oli 11 esihenkilöä. Kysely toteutettiin nimettömänä ja vastaajia pyydettiin ilmoittamaan ainoastaan asemansa yksikössä.

Kyselyn tarkoituksena oli kartoittaa eri yksiköiden perehdytyskäytäntöjä, toteutustapoja sekä perehdytyksen aikataulullisia järjestelyjä. Kysymykset olivat pääosin avoimia, jotta vastaajat saivat mahdollisuuden kertoa vapaasti, miten perehdytys omassa yksikössä toteutetaan tai onko sitä ylipäänsä järjestetty. Kysymykset ovat nähtävissä liitteessä 1.

## 7 KYSELYN TULOKSET

Kuten prosessin kuvauksessa todettiin, kysely suunnattiin hypermarketketjumme esihenkilöille. Sen tavoitteena oli kartoittaa perehdytyksen alkuvaiheeseen liittyviä haasteita, onnistumisia ja kehittämiskohteita. Tässä luvussa analysoin esiin nousseita vastauksia tarkemmin. Tulokset on ryhmitelty teemoittain ja analyysissa on keskitytty erityisesti niihin vastauksiin, jotka parhaiten kuvaavat nykytilannetta ja tuovat selkeästi esiin esihenkilöiden kokemuksia perehdytyksestä.

Vastauksista ilmeni, että perehdytyksen haasteet ovat hyvin samankaltaisia eri yksiköissä. Toistuvia teemoja olivat kiire, perehdytysmateriaalin puute tai materiaalin epäselvyys ja huono soveltuvuus oman yksikön tarpeisiin sekä perehdytyksen suunnitelmallisuuden puute. Vastauksista kerättiin arvokasta tietoa yrityksen henkilöstösastolle mahdollisia kehityskohteita varten. Tämän lisäksi vastaukset antoivat minulle tarkemman käsityksen oppaan tekemiseen. Opas vastaa kyselyssä esiin tulleisiin haasteisiin kuten aikataulutuksen ongelmiin ja sisältää suorat linkit yrityksen laajempaan perehdytysmateriaaliin. Yksi oppaan keskeisimmistä hyödyistä on se, että se mahdollistaa eri työvaiheiden kuittaamisen, mikä auttaa varmistamaan, että kaikki tehtävät tulevat hoidetuksi ajallaan ja oikeassa järjestyksessä.



KUVIO 1. Vastaajien lukumäärä sekä toimenkuva

## 7.1 Perehdytyksen haasteet ja materiaalin toimivuus

Vastauksissa toistui useasti perehdytyksen aikapula sekä perehdytyksen materiaalien sekavuus:

*Käytettävissä oleva aika. Työsopimuksen läpikäymiseen sekä sovellusten asentamiseen/käyttöönnottoon menee helposti pari tuntia. Ensimmäisten päivien aikana tietoa tulee väkisinkin hirvittävä määrä ja siitä menee perehdytettävällä väkisinkin osa ohitse. Lisäksi ihmiset omaksuvat ja oppivat asioita erilailla ja uuden ihmisen kanssa sitä et heti tiedä mikä on toimivin tapa hänen kohdallaan. (Vastaja 7.)*

Tämä suora lainaus tiivistää hyvin kaikki muut vastaukset. Oletin, että yksi mainittava haaste olisi ollut kulttuurierot ja kielihaasteet, mutta yllätyksekseni ainoastaan yhdessä vastauksessa mainittiin nämä haasteeksi.

Osa perehdytysmateriaalista koettiin hyväksi, mutta monessa yksikössä on sitä myös muokattu omalle yksikölle sopivaksi. Vastauksista kävi ilmi myös, että yrityksen intranetissä olisi hyvä olla koulutusmateriaalia yleisellä tasolla juuri oman ketjun tarpeisiin.

*Materiaalia on varmasti saatavilla riittävästi, mutta mielestäni se on levällään liian monessa paikassa. Monta kertaa joutunut soveltamaan, koska ne eivät ihan osu meidän tarpeisiin kuin hanska käteen. (Vastaja 10.)*

Luvussa 5 käsittelen tässä ongelmaksi nostettua haastetta, ettei materiaaleissa ole juuri itselle sopivaa ja tarpeisiin vastaavaa tietoa. Suuressa yrityksessä perehdytysmateriaali tehdään pääosin kaikille sopivaksi ja onkin luonnollista, että sitä muokataan paremmin omaan käyttöön sopivammaksi ja juuri omalle yksikölle sopivaksi (Kupias & Peltola 2009, 87-88).

## 7.2 Perehdytyksen tukeminen

Vastauksissa toivottiin selkeää materiaalia esimerkiksi pakollisista koulutuksista sekä mahdollisuutta merkitä ne suoritetuiksi. Lisäksi ehdotettiin selkeää prosessikaaviota perehdytyksen läpiviemiseksi. Yhteinen toive oli, että perehdytykselle olisi selkeä polku seurattavaksi, eikä kaikki jäisi oman muistin varaan. Tämä on huomioitu oppaassa, joka pyrkii helpottamaan perehdytyksen eri vaiheiden suorittamista.

Vastauksissa esiintyi myös toiveita perehdytysmateriaalin ajan tasalla pitämisestä ja selkeää ohjetta siihen, kuinka monta tuntia saadaan merkitä perehdytykseen käytetyksi. Tuntipaineet tunnustetaan, ja niiden koettiin heikentävän perehdytyksen laatua. Koulutusta uusille päälliköille myös toivottiin silloin, kun siirrytään esim. työyksiköstä toiseen, koska tavat ja työkäytänteet ovat erilaisia eri yksiköissä. Tällä hetkellä eri yksiköistä on osallistujia myymäläperehdyttäjän koulutuksessa, joka on kuitenkin suunnattu ensisijaisesti perehdyttäjätimille, ei esihenkilöille.

Hyllytystyön ohjevideota toivottiin myös, jonka näkisin hyvänä ideana, sillä työyhteisöt monimuotoistuvat ja voi olla, että hetken kuluttua meillä ei ole yhteistä kieltä kaikkien kanssa. Tällöin kuvilla ja videoilla perehdytyksessä on suuri arvo. Asiaa olen hieman enemmän käsitellyt luvussa 5, ja huomoinut mm. virtuaalitekniikan käyttämisen perehdytyksessä mahdollistamaan uudenlaisten perehdytysmuotojen tuomisen mukaan perehdyttämiseen, kuten verkko-opiskelu ja videotallenteet. On kuitenkin hyvä muistaa, etteivät nämä täysin korvaa aitoa kohtaamista ihmisten välillä. (Eklund 2023, 172.)

### 7.3 Perehdytyksen onnistumisen arviointi ja jatko seuranta

Kyselyssä oli tarkoituksena selvittää, seurataanko perehdyttämisen onnistumista yksiköissä haastatte- luilla tai muilla keinoilla. Harvassa vastauksessa otettiin kuitenkin kantaa juuri tähän asiaan. Sen si- jaan monissa vastauksissa vaikutti siltä, että perehdytyksen oletettiin sujuvan hyvin.

*Uskon kolmen päivän tiiviin perehdytyksen luovan hyvät valmiudet kassatyöskentelyyn. Toki on aina asioita, joita ei näiden koulutuspäivien aikana satu kohdalle, eikä niitä niin ollen käytännössä ole harjoiteltu, mutta rohkaisen aina kysymään, jos ei ole täysin varma miten kyseisessä tilanteessa toimitaan. (Vastaaja 5.)*

Vaikka työntekijöitä rohkaistaan kysymään apua tarvittaessa, voi se olla monelle vaikeaa. Usein haluamme enemmän tuoda esiin osaamistamme ja vahvuksiamme kuin paljastaa mahdollisia puutteitamme tai epävarmuuksia. Tämän vuoksi palautekeskusteluiden pitäminen olisi tärkeää, koska keskustelussa voi usein olla helpompaa tuoda esiin asioita, joihin tarvitsisi vielä tukea tai ohjausta.

Eräässä yksikössä oli tunnustettu perehdytyksessä kehityskohde ja puute, johon aiotaan tarttua tulevana kesänä:

*Perehdytykset onnistuvat melko hyvin. Perehdytyksen varmistuminen, eli asioihin palaaminen tulisi olla systemaattisempaa. On meillä tämän kesän kehityskohteena. (Vastaaja 8.)*

Perehdytyksen seuranta on tärkeää, sillä sen avulla mahdollisiin puutoskohteisiin voidaan tarttua nopeasti ja korjata ne mahdollisesti seuraavaan perehdytykseen. Perehdytyksen onnistumista voidaan seurata esimerkiksi pitämällä erillisiä perehdytyskeskusteluita työntekijöiden kanssa. Keskusteluissa on hyvä käydä läpi asioita molemmin puolin, ja kyseisessä keskustelussa on mahdollisuus antaa palautetta myös perehdytettävän puolelta. (Eklund 2023, 107.)

Kyselyssä osalla yksiköissä on käytössä perehdytyksen palautekeskustelut useamman kerran tai säännöllisesti. Osa seuraa perehdytyksen tasoa raporteista, mutta niistä ei mielestäni saada selville, onko perehdytys sujunut kaikilta osin hyvin vai onko opittu vain tietty osa prosessista, sillä mittareilla ei voida mitata kaikkea onnistumista tai epäonnistumista. Yhden yksikön vastaus kuului näin:

*Eri raportein ilmaistulla mittareilla seurataan koko talon onnistumisia. Yksilöihin ei kiinnitetä huomiota, ellei nouse esille ääripään kokemuksia onnistumisista/epäonnistumisista. (Vastaja 10.)*

Useissa yksiköissä perehdytyksen seurannan nykytilaa kuvattiin sanalla ”huono”. Vastauksista ei kuitenkaan käynyt ilmi, että tilanteeseen oltaisiin tarttumassa tai että syitä tähän oli ryhdytty selvittämään. Näissä yksiköissä voisi olla hyödyllistä ottaa käyttöön palautekeskustelu työntekijän kanssa perehdytyksen aikana. Vaikka alkuvaiheen perehdytys olisi hoidettu hyvin, keskustelujen avulla olisi mahdollista muokata ja kehittää perehdytyksen jatkoa tarpeen mukaan.

#### **7.4 Onnistuneen perehdytyksen tärkeimmät tekijät**

Kyselyn jokaisessa yksikössä perehdyttäjiksi valitaan henkilöitä, joilla on pitkä työkokemus. Oletettavasti tällä viitataan erityisesti työtehtävien opastamiseen. Eräässä vastauksessa tuotiin esiin, että perehdyttäjä voi nimenomaan vaihtua sen mukaan, minkä tuotealueen tehtäviin uusi työntekijä perehdytetään.

*Meillä on apulaispäälliköille tulossa perehdytyksestä koulutus ja jatkossa heidän on tarkoitus toimia perehdyttäjinä. Tähän asti olen itse käynyt työntekijän kanssa sopimusasiat sekä sovellukset läpi, jonka jälkeen osaston väki on huolehtinut perehdytyksestä käytännön tasolla. (Vastaja 7).*

Kyseistä kommentissa ilmenee mielestäni suunnitelmallisuus, ja yksikössä on mietitty, kuka hoitaa tietyt asiat prosessissa.

Yksi onnistuneen perehdytyksen mahdollistaja on siihen riittävästi varattu aika. Kyselyssä tiedusteltiin, miten vastaajat kokevat tämän toteutuvan omassa yrityksessä, ja tähän liittyvät vastaukset ovat nähtävissä kuviossa 2.

Eräs yksikkö vastasi, että perehdytykseen on varattu riittävästi aikaa ja henkilöitä. Kymmenen yksikköä puolestaan totesi, että aikaa ja henkilöresursseja on osittain riittävästi, mutta ajoittain niitä on liian vähän. Nämä ovat mielestäni varsin hyviä ja realistisia vastauksia. Aikapula johtuukin usein enemmän suunnittelun puutteesta kuin siitä, että uuden henkilön saapumiseen olisi aidosti varauduttu.

Työyhteisön osaamisen kehittäminen on erittäin tärkeä osa esihenkilön työnkuvaa. Esihenkilön ja tiimin arki saattaa olla hektistä ja työpäivät eivät aina suju kuten on suunniteltu. Silloin tämä vastuu kehittämisestä saattaa jäädä pienemmälle huomiolle, eikä aikaa varsinaiselle esihenkilötyölle jää. (Kupias & Peltola 2009, 53.)

Kuten yllä olevassa tekstissä on kuvattu, niin vaikka aikatauluttaisi kaiken hyvin ja tarkkaan, saattaa arki kuitenkin muuttua suunnitellusta. Kun kyselyyn vastanneet mainitsevat, että välillä on liian vähän aikaa ja henkilöitä, ei se välttämättä johdu huonosta suunnittelusta, vaan siitä, että arjen olosuhteet ja tarpeet ovat muuttuneet.

8. Koetko, että yksikössäsi on varattu riittävästi aikaa ja henkilöitä laadukkaaseen perehdyttämiseen?



KUVIO 2. Perehdytykseen käytettävän ajan riittävyys esihenkilöiden näkökulmasta

Kyselyn vastauksissa nousi selkeästi esille kolme erittäin tärkeää asiaa perehdytyksessä: aika, materiaali ja seuranta. Esihenkilön perehdytysoppaassa tulee olla myös aikataulut perehdytykselle ja ohjeistus siitä, kuinka paljon aikaa siihen tulee varata. Työvuorosunnittelun avulla olisi mahdollista ennakoita tarvittava aika perehdytykselle.

Selkeää ja ajan tasalla olevaa materiaalia toivotaan löytyvän helposti ja yhdestä paikasta. Eräs vastaus tiivistää kolme keskeistä osa-aluetta:

- 1. Aika: Perehdyttäjällä on aikaa perehdyttää ja hänet on vapautettu omasta työstään perehdytyksen ajaksi.*
- 2. Materiaalit ja tsekkilista: Toimiva ja kompakti materiaali auttaa sekä työntekijää että perehdyttäjää ja siihen on helppo palata, jos haluaa kerrata jotain.*
- 3. Palaute. Ei jätetä perehdytystä vain ensimmäisiin päiviin ja annetaan sekä pyydetään palautetta. (Vastaaja 3)*

Materiaalin ajantasaisuus voidaan taata tiettyyn pisteeseen saakka, mutta kun yksiköitä on useita, ei kaikille voida luoda yhteistä, ajan tasalla olevaa materiaalia. Tästä on huolehdittava yksikössä itse suurelta osin. Ajantasaisen materiaalin lisäksi myös palaute työntekijän ja perehdyttäjän välillä on aina arvokasta. On tärkeää tietää, mitä työntekijä osaa ja mitä asioita tulee vielä kerrata, ja nämä asiat selviävät aina parhaiten riittävän palautekeskustelun kautta.

## 8 POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia opas esihenkilöiden tueksi uuden työntekijän perehdytykseen ja sen suunnitteluun. Perehdytys on aiheena laaja, ja ottaen huomioon, että yrityksessämme toimii useita eri osastoja ja yksiköitä aihe rajattiin koskemaan ainoastaan työsuhteen alkuvaiheeseen liittyviä tehtäviä sekä koulutuksia. Työtä varten laadin kyselyn 18 esihenkilölle, jotka työskentelevät niissä suuryksiköissä, joihin opas on suunnattu. Vastaajamäärä oli lopulta 11 henkilöä. Koska lähetin henkilöille valmiiksi laaditun kyselylomakkeen, ei ollut mahdollista tarkentaa kysymyksiä vastausten perusteella. Työssäni olisin voinut myös käyttää haastattelumenetelmää, joka olisi mahdollistanut tarkentavat jatkokysymykset sekä niiden muokkaamisen vastaajan vastausten mukaisesti. Valitsin kuitenkin tutkimukseen kyselylomakkeen sen helppouden sekä ajankäytön haasteiden vuoksi. Henkilöt vastasivat kyselyyn anonymisti, joka heille myös saatekirjeessä ilmoitettiin, eikä vastaajien henkilöllisyyttä voi tunnistaa vastauksista. Vastaaminen oli myös vapaaehtoista ja kyselyyn vastanneille kerrottiin myös kyselyn tarkoituksesta. Kyselyyn tulleita vastauksia on käsitellyt ainoastaan minä, opinnäytetyön tekijänä. Yksittäisiä vastauksia olen käyttänyt teoriaosuudessa ja vastaajien mahdollisen tunnistettavuuden olen pyrkinyt estämään kaikissa näissä esimerkeissä.

Kyselyn vastauksista kävi ilmi, että perehdytysoppaalle on selkeä tarve ja erityisesti perehdytyksen aikataulutus koettiin haasteelliseksi. Osa kyselyyn vastaajista toivoi tarkempaa aluekohtaista opasta, mutta se rajattiin tämän työn ulkopuolelle. Alue – tai yksikkökohtaisten oppaiden laatiminen on haastavaa, sillä perehdytyksen sisältö ja käytännöt voivat vaihdella yksiköittäin. Näimme yrityksen henkilöstöosaston kanssa parhaaksi, että mahdolliset yksikkökohtaiset oppaat ylläpidetään ja laaditaan paikallisesti yksiköissä.

Kirjoittaessani opinnäytetyötä kohtasin matkan varrella pieniä aikataulullisia haasteita, sillä työyksiköni vaihtui toiseen syksyllä 2024. Halutessani perehtyä kunnolla uuteen yksikköni jouduin hetkellisesti siirtämään opinnäytetyön kirjoittamisen ja tutkimustyön sivuun. Yksikön vaihdoksesta oli kuitenkin hyötyä opinnäytetyöni kannalta, koska sain mahdollisuuden tarkastella kahden eri yksikön perehdytyskäytäntöjä ja havaita niiden välisiä eroavaisuuksia. Pääsin samalla myös kehittämään uuden yksiköni perehdytyskäytäntöjä. Tämä kokemus avasi entistä paremmin näkökulmia perehdytysoppaiden ja -suunnitelmien tarpeellisuudesta sekä henkilökunnan kouluttamisen tärkeydestä perehdyttämiseen.

Perehdytyksen tutkiminen ja siihen syvällisesti perehtyminen avasivat omia näkökulmiani merkittävästi. Opinnäytetyötä kirjoittaessani sain paljon uusia ideoita ja oppeja esimerkiksi monimuotoisuuden huomioimiseen ja perehdyttäjän valintaan liittyen. Myös perehdytyksen seurannan osalta koen oppineeni ja saaneeni uusia näkökulmia sekä käytänteitä omassa työssäni hyödynnettäväksi. Olin kirjoittamiseni ajan satunnaisesti yhteydessä erääseen yrityksemme koulutusyksikön kouluttajaan, jonka kanssa sain vaihtaa ajatuksia perehdytykseen liittyvistä käytännöistä. Keskustelut hänen kanssaan toivat mukanaan paljon hyviä kehitysideoita sekä omaan opinnäytetyöhöni että tämän oppaan sisältöön. Puhuimme esimerkiksi perehdytyksen suunnitelmallisuudesta ja siihen valmistautumisesta parhaimman lopputuloksen saavuttamiseksi, jolloin vältetään hukkaan heitettyjä resursseja ja annetaan pahimmassa tapauksessa huono kokemus uudelle työntekijälle yrityksestä.

Toivon, että tehdystä oppaasta on paljon hyötyä perehdytyksen alkuvaiheessa ja että esihenkilöt ottavat sen omakseen. Oppaan sisältöä on mahdollista muokata jatkossa ja sitä voidaan hyödyntää myös muiden yksiköiden perehdytyksessä. Jotta opas säilyisi ajan tasalla ja käyttökelpoisena myös tulevaisuudessa, se vaatii säännöllistä päivittämistä ja kehittämistä tarpeiden mukaan. Nykyinen opas on saatavilla sekä sähköisessä että paperisessa muodossa. Tulevaisuudessa olisi hyödyllistä liittää opas osaksi yrityksemme HR -järjestelmää, jolloin käydyt perehdytykset voitaisiin dokumentoida suoraan järjestelmään ilman erillistä materiaalien skannausta ja liittämistä oikean henkilön tietoihin.

## LÄHTEET

Eklund, A. & Brik Impact. 2023. *Tervetuloa meille!: Uuden työntekijän perehdytys*. 3. painos. Espoo: Brik Impact Oy. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/9789526614120> Viitattu 20.4.2025.

Haavasoja, T. Janas, P. Lehtoranta, T. Moilanen, S. Mäkinen, K. Vihersalo, M. & Yli-Kaitala, K. 2023 *Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja tasa- arvo työyhteisössä*. 2. painos. Työturvallisuuskeskus, palveluryhmä. Saatavissa: <https://tkk.fi/wp-content/uploads/2024/01/Monimuotoisuus-yhdenvertaisuus-ja-tasa-arvo-tyo%CC%88yhteiso%CC%88ssa%CC%88.pdf>. Viitattu 9.12.2024.

Kostamo, P., Airaksinen, T. & Vilkka, H. 2022. *Kirjoita itsesi asiantuntijaksi: Opas toiminnalliseen oppinäytetyöhön*. Helsinki: Art House.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. *Perehdyttämisen pelikentällä*. Helsinki: Palmenia.

Salminen J. 2015. *Työntekijän vastuu ja työelämätaidot*. 1. p. Helsinki: J -Impact

Silvonen, A. 2020. *Onnistunut perehdytys sitouttaa ja parantaa tuottavuutta- Huolehdi 5 avainkohdasta*. Saatavilla: [https://brik.fi/brik-lehti/onnistunut-perehdytys-sitouttaa/?srsltid=AfmBOooLwap-MtJjMeXLhIK6h6Z3pak-uubTkqevx-C\\_bjF6hEx1N9Wv](https://brik.fi/brik-lehti/onnistunut-perehdytys-sitouttaa/?srsltid=AfmBOooLwap-MtJjMeXLhIK6h6Z3pak-uubTkqevx-C_bjF6hEx1N9Wv). Viitattu 9.4.2025.

Työterveyslaitos. a. *Kunnollinen perehdytys kannattaa aina*. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/ty-ohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoura/kunnollinen-perehdytys-kannattaa-aina>. Viitattu 24.3.2025.

Työterveyslaitos. b. *Työuralle kiinnittyminen*. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoura/tyouralle-kiinnittyminen>. Viitattu 24.3.2025.

*Työturvallisuuslaki*. 738/2002. Saatavissa: <https://finlex.fi/fi/lainsaadanto/2002/738>. Viitattu 17.11.2024.

*Yhteistoimintalaki*. 1333/2021. Saatavissa: <https://finlex.fi/fi/lainsaadanto/saaduskokoelma/2021/1333> Viitattu 17.11.2024.

## Kysely uuden työntekijän perehdytyksestä

21. huhtik. 2025

Tämä kysely on suunnattu marketkaupan esihenkilöille, ja sen tavoitteena on kerätä tietoa uuden työntekijän perehdytyksen haasteista, saatavilla olevista materiaaleista ja mahdollisista tukitoimista.

### 1. Valitse nykyinen toimenkuvasi \*

Pt- myyntipäällikkö

Kt- myyntipäällikkö

Palvelupäällikkö

Muu

### 2. Mitkä ovat yleisimmät haasteet, joita kohtaat uuden työntekijän perehdytyksessä? \*

Kirjoita vastaus

### 3. Koetko, että perehdytysmateriaalia on saatavilla riittävästi? Oletko joutunut itse tekemään tai muokkaamaan olemassa olevaa perehdytysmateriaalia? \*

Kirjoita vastaus

4. Millä keinoin työnantaja voisi tukea sinua perehdytyksen onnistumisessa? \*

Kirjoita vastaus

5. Miten arvioit perehdytyksen onnistumista yksikössäsi? \*

Kirjoita vastaus

6. Miten perehdyttämisen onnistumista seurataan pidemmällä aikavälillä yksikössäsi? \*

Kirjoita vastaus

7. Millä kriteereillä perehdyttäjät yksikössäsi valitaan? \*

Kirjoita vastaus

8. Koetko, että yksikössäsi on varattu riittävästi aikaa ja henkilöitä laadukkaaseen perehdyttämiseen? \*

- Kyllä, perehdytykseen on varattu riittävästi aikaa ja henkilöitä
- Osittain, mutta välillä on liian vähän aikaa ja henkilöitä
- Ei, perehdytyksen järjestäminen on haasteellista ajan ja osaajapulan vuoksi
- Muu

9. Mitkä kolme asiaa koet tärkeimmiksi uuden työntekijän perehdytyksessä? \*

Kirjoita vastaus