



# **PEREHDYTYKSEN KEHITTÄMI- NEN JUVENES-YHTIÖT OY:SSÄ**

Sara Valkeeniemi

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2014  
Palvelujen tuottamisen ja  
johtamisen koulutusohjelma

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

VALKEENIEMI, SARA:  
Perehdytyksen kehittäminen Juvenes-Yhtiöt Oy:ssä

Opinnäytetyö 75 sivua, joista liitteitä 15 sivua  
Toukokuu 2014

---

Opinnäytetyön aiheena oli uudistaa Juvenes-Yhtiöt Oy:n jo olemassa olevaa perehdytysuunnitelmaa. Työn päätarkoituksena oli ohjetyökaluja, jotka auttavat perehdyttäjiä työntekijöiden perehdytyksessä ja pitämään perehdytyksen taso tasaisena. Tämän lisäksi perehdytysuunnitelman runko uudistettiin, tehtiin perehdyttäjiä ohjeistava kansilehti perehdytysuunnitelmaan sekä päivitettiin tulokyselykaavake. Kaikki lomakkeet otettiin käyttöön heti niiden valmistuttua.

Opinnäytetyön teoriassa käsitellään perehdyttämisen teoriaa, jossa käydään läpi erityisesti perehdytysprosessin eri vaiheita sekä perehdyttämisen heilahtelevaan tasoon vaikuttavia tekijöitä. Juvenes-Yhtiöt Oy:n perehdytysuunnitelmaa lähdettiin kehittämään muutamia yrityksen perehdyttäjiä ja juuri perehdytettyjä työntekijöitä haastatteleamalla. Haastatteluiden avulla selvitettiin haastateltavien ajatuksia nykyisen perehdytysuunnitelman toimivuudesta ja haastateltavat antoivat kehittämissuhteita omien kokemuksiansa pohjalta. Haastatteluista saatujen vastausten perusteella voitiin parantaa yrityksen perehdytysprosessia sekä vaikuttaa perehdytyksen heilahtelevaan tasoon.

Uusi perehdytysuunnitelma on aikaisempaa kattavampi ja ohjeistavampi. Näin ollen perehdytysuunnitelma helpottaa perehdyttäjien työtä. Perehdytysuunnitelman toimivuutta ja käyttökokemuksia ei kuitenkaan ehditty testaamaan ja keräämään ennen opinnäytetyön valmistumista.

---

Asiasanat: perehdyttämisen prosessi, ohjetyökalut, perehdyttäjä, perehdytettävä

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Service Management

VALKEENIEMI, SARA:  
Renewing the Employees' Orientation Plan of Juvenes Corporation

Bachelor's thesis 75 pages, appendices 15 pages  
May 2014

---

The purpose of this thesis was to update the already existing orientation plan of Juvenes Corporation. The main goal was to create instructive tools for the orientation plan to help the mentor in his job and to keep the orientation level stable. In addition, the structure of the orientation plan was reformed and a new instructional front page was made for the instructors, as well as the questionnaire was updated. All the forms were immediately put into use after all the changes were made.

The theory of the thesis focuses on the theory of orientation. The thesis focuses particularly on the different levels of orientation process and on factors which may affect the quality of the orientation process negatively. The development of Juvenes Corporation's orientation plan was begun with interviewing a couple of the company's mentors and employees who had just finished their orientation phase. The interviews gave plenty of information about the interviewees' opinions regarding the functionality of the orientation plan and the interviewees also gave some proposal suggestions based on their own experiences on how to improve the orientation plan. Based on the interviews, the orientation process was improved and the orientation level was made more stable.

The new orientation plan is more comprehensive and instructive which makes the mentors' work easier. Unfortunately, the functionality and user experiences could not be tested and collected before the thesis was completed.

---

Key words: orientation process, instructive tools, mentor, employee

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	JUVENES .....	8
3	PEREHDYTTÄMINEN .....	9
	3.1 Perehdyttämisen tarkoitus ja tavoitteet .....	9
	3.2 Hyödyt ja vaikutukset.....	11
	3.3 Perehdyttämisen prosessi .....	12
	3.4 Perehdyttämisen prosessin jälkeen .....	20
4	PEREHDYTTÄMISEN HEILAHTELEVA TASO .....	21
	4.1 Perehdyttäjät .....	22
	4.2 Perehdyttämismateriaali .....	23
	4.3 Perehdyttämisen suunnittelu .....	25
	4.4 Resurssit .....	25
	4.5 Perehdytettävä.....	27
5	LAINSÄÄDÄNTÖ .....	29
6	TUTKIMUS .....	31
	6.1 Tutkimuksen tavoitteet .....	31
	6.2 Teemahaastattelun laatiminen.....	31
	6.3 Tutkimuksen kontekstuaalisuus .....	34
	6.4 Haastattelut .....	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
	6.4.1 Perehdytetty työntekijä 1 .....	
	6.4.2 Ravintolapäällikkö 1 .....	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
	6.4.3 Perehdytetty työntekijä 2 .....	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
	6.4.4 Ravintolapäällikkö 2 .....	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
	6.5 Yhteenveto ja johtopäätökset.....	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
	6.6 Aikaisemmat tutkimukset.....	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
7	PEREHDYTYSSUUNNITELMAN KEHITTÄMINEN .....	
	7.1 Ohjetyökalulinkkien luominen .....	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
	7.2 Perehdytyssuunnitelman runko .....	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
	7.3 Perehdytyssuunnitelman kansilehti....	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
	7.4 Tulokyselykaavakkeen päivittäminen	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
8	POHDINTA .....	36
	LÄHTEET .....	39
	LIITTEET.....	41
	Liite 1. Teemahaastattelurunko .....	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
	Liite 2. Alkuperäinen työntekijän perehdytyssuunnitelma	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
	Liite 3. Uusi työntekijän perehdytyssuunnitelma	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>

Liite 4. Työntekijän perehdytysuunnitelman kansilehti **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty**

Liite 5. Muutettu tulokyselykaavake ..... **Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena oli kehittää Juvenes-Yhtiöt Oy:n perehdytysuunnitelmaa paremmaksi. Tavoitteena oli kehittää ohjetyökaluja perehdytysuunnitelmaan perehdyttäjinä toimivien työntekijöiden tueksi. Ohjetyökalujen ideana on auttaa perehdyttäjiä perehdytyksessä ja auttaa säilyttämään perehdytyksen taso samana, siitä huolimatta, että perehdyttäjä ei ole sama kaikkien työntekijöiden kohdalla. Perehdyttämislomakkeessa on lueteltuna kaikki tärkeimmät asiat, jotka tulee käydä läpi perehdyttämisen prosessin aikana. Ohjetyökalujen luominen perehdyttämislomakkeeseen auttaa perehdyttäjiä löytämään kaikki tarvittavat ohjekirjat ja tiedot juuri siinä tilanteessa, kun niitä tarvitaan. Tämän lisäksi tarkoituksena oli työstää perehdytysuunnitelmaa paremmaksi perehdyttämisen teoriaan tutustumalla sekä haastatteleamalla Juvenes-Yhtiöt Oy:lla työskenteleviä kahta perehdyttäjinä toimivaa henkilöä sekä kahta juuri perehdytettyä työntekijää. Kaikki lomakkeen muutokset tehdään yhteistyössä toimeksiantajan kanssa.

Valitsin aiheeni, koska perehdyttäminen on prosessina mielenkiintoinen aihe sekä oma-kohtaiset kokemukseni perehdyttämisen prosessista ovat huonot. Toivon, että työni avulla opin aiheesta uusia asioita sekä saan tilaisuuden kehittää perehdyttämisen prosessia paremmaksi Juvenes-Yhtiöt Oy:n toimipisteissä. Työni on rajattu perehdyttämisen teoriaa käsittelevään osaan sekä perehdytysuunnitelman kehittämiseen.

Opinnäytetyö koostuu perehdyttämisen teoriasta, tutkimuksen toteuttamisesta ja teorian soveltamisesta käytäntöön. Viimeisenä pohditaan työn onnistumista ja johtopäätöksiä. Lopuksi käsitelen myös jatkotutkimusmahdollisuuksia koskien Juvenes-Yhtiöt Oy:n perehdyttämisen prosessia.

Tutkimusmenetelminä käytettiin teemahaastattelua, jossa haastateltiin Juvenes-Yhtiöt Oy:lla työskenteleviä henkilöitä, kahta perehdyttäjää ja kahta juuri perehdytettyä työntekijää. Haastatteluiden tavoitteena oli kerätä kehittämissuhteita ja mielipiteitä tämän hetkisestä perehdytysuunnitelmasta ennen muutosten tekemistä. Ulkopuolisen näkökulma perehdyttämisen prosessiin on saatu käyttämällä paljon lähdemateriaalia, kirjallisuutta sekä luotettavia nettilähteitä.

Monet tutkimukset käsittelevät uuden perehdytys suunnitelman luomista yrityksille, joilla sellaista ei vielä ole. Näissä tutkimuksissa on keskistytty perehdytysrungon luomiseen ja perehdytysprosessin suunnitteluun, mutta tässä työssä keskityttiin kehittämään Juvenes-Yhtiöt Oy:n jo olemassa olevaa perehdytys suunnitelmaa sekä parantamaan perehdytysprosessin heilahtelevaa tasoa tasaisemmaksi.

## 2 JUVENES-YHTIÖT OY

Juvenes on kotimainen monista eri toimialoista koostuva yritys, jonka omistavat Tampereen yliopiston ja Tampereen Teknillisen yliopiston ylioppilaskunnat. Yli 50-vuotias palveluyritys tarjoaa asiakkailleen kauppaa- ja kioskipalveluita, kahvila- ja ravintolapalveluita sekä juhla-, kokous- ja saunapalveluita. Juvenes Print tarjoaa asiakkailleen myös julkaisupalveluita kuten digitaalista painamista ja monipuolisia tulostuspalveluita. (Juvenes 2012.)

Juvenes tuottaa opiskelija- ja henkilöstöravintolapalveluita, jotka tarjoavat myös kokous-, juhlapalvelu- ja tilausravintolapalveluita julkisen sektorin toimijoille kuin myös yrityksille. Yritys tarjoaa monipuolisia ravintolakonseptiratkaisuja asiakkailleen, joten jokainen asiakas voi löytää tarpeitaan tyydyttävän ratkaisun. Juhla-, kokous- ja saunapalveluita räätälöidään asiakkaiden toiveiden mukaisesti aina perhejuhlista yritystilaisuuksiin ja akateemisiin tilaisuuksiin. Yrityksellä on omia sauna-, juhla- ja kokoustiloja, missä tilaisuudet ja juhlat voidaan järjestää. Yritys tarjoaa asiakkaille kokonaisen palvelupaketin. (Juvenes 2012.)

Juveneksella on myös kauppaa- ja kioskitoimintaa. Tampereen Keskustorilla sijaitsee Juvenes Kioski Centre, joka tarjoaa kioskipalveluita asiakkailleen. Yrityksellä toimii myös kampuskauppoja Riihimäellä ja Tampereella. Kaiken lisäksi yritys pyörittää verkkokauppaa, mistä voi ostaa tieteellisiä julkaisuja, kurssikirjoja kuin myös kampustuotteita. (Juvenes 2012.)

Yrityksen arvoja ovat laatu, osaaminen ja vastuullisuus, jotka näkyvät vahvasti yrityksen toiminnassa. Juvenes-Yhtiöt Oy konsernilla on töissä 140 työntekijää ja yrityksen liikevaihto vuonna 2012 oli 16 miljoonaa euroa. Yritys panostaa henkilöstönsä koulutamiseen ja työhyvinvointiin, sekä tarjoamiensa palveluiden tasoon. Yrityksen toimintaa ohjaa myös vahvasti sertifioidut ympäristö- ja laatu järjestelmät. (Juvenes 2012.)



### 3 PEREHDYTTÄMINEN

Perehdyttämistä edeltävä rekrytointi on osa perehdyttämisprosessia. Rekrytoinnilla eli henkilöstöhankinnalla yritys hakee palvelukseensa sellaisia henkilöitä, joita se sillä hetkellä tarvitsee. Perehdyttämisprosessi on pitkä ja taloudellisesti suuri investointi, jonka vuoksi onnistuneella rekrytoinnilla on tärkeä tehtävä prosessin alkupäässä. Hyvällä rekrytoinnilla varmistetaan sisäisen ja ulkoisen palvelun laadun ylläpitäminen, toiminnan sujuvuus sekä tehokkuus. (Viitala 2013, 98.)

Nykyään rekrytointitarve lähtee yleensä siitä, että yritys tarvitsee uutta osaamista. Uuden työntekijän tai työntekijöiden rekrytoiminen ja perehdyttäminen tarvittaviin työtehtäviin voi toisinaan olla parempi ja nopeampi vaihtoehto, kuin vanhojen työntekijöiden lisäkouluttaminen. Tämä kuitenkin vaatii sen, että uusi työntekijä tuo yritykselle sen, mitä se tarvitsee. Pahimmassa tapauksessa epäonnistunut valinta vaikuttaa organisaatioon sekä asiakkaisiin asti. Tämän vuoksi yrityksen tulisi käyttää paljon aikaa sopivan henkilön valitsemiseen ja perehdyttämisprosessiin. (Viitala 2013, 98-99.)

#### 3.1 Perehdyttämisen tarkoitus ja tavoitteet

Perehdyttäminen mielletään usein toiminnaksi, jossa kokeneempi työntekijä opastaa uuden työntekijän hänen työtehtäviinsä ja työpaikan toimintatapoihin ja periaatteisiin uudessa työpaikassa. Perehdyttäminen voidaan myös suorittaa henkilölle, joka vaihtaa työtehtävästä toiseen samassa työpaikassa. Tällöin painottuvat enemmän uusiin työtehtäviin tutustuminen yritykseen tutustumisen sijaan.

Tämän lisäksi perehdyttämisen pitäisi Viitalan (2005, 252) mukaan koskea myös kaikkia:

- vuokratyöntekijöitä
- projektityöntekijöitä
- free lancer –työntekijöitä
- harjoittelijoita
- lomittajia
- alihankkijoita
- konsultteja

- opinnäytetöiden tekijöitä.

Perehdyttäminen on työnantajan vastuulla ja jokaisen työntekijän pitäisi saada riittävä perehdytys työtehtäviinsä, jotta tämä pystyy suoriutumaan vaadittavista tehtävistä odotusten mukaisesti ja turvallisesti, puhumattakaan työhyvinvoinnista. (Viitala 2005, 252.) Kjelinin ja Kuusiston (2003, 15) mukaan perehdyttämisen tavoitteena on saada uusi työntekijä omaksumaan yrityksen kulttuurin ja toimintatavat. Tämä on tärkeää, jotta yrityksen toiminta jatkuu samanlaisena ja laatu pysyy yhtä hyvänä (Kjelin & Kuusisto 2003, 15). Kauhasen (2010, 92) mukaan taas perehdyttäminen on tärkeää, koska hyvin ja oikein läpivietyinä, perehdyttäminen nopeuttaa työntekijän työtehon kasvamista optimaaliseksi.

Perehdyttämisessä pitäisi tulla ilmi työtehtävät, palkkoihin, työaikoihin ja koeaikaan liittyvät seikat, työtilat- ja pisteet, yleiseen työturvallisuuteen liittyvät ohjeistukset ja koneiden ja laitteiden ohjeistus. Myös ohjeistus työvaatteisiin ja muihin suojarustuksiin liittyen on tärkeää. Perehdyttämisessä täytyy myös tuoda esille yrityksen arvot, toimintatavat ja hierarkiasuhteet, jotta uusi työntekijä osaa toimia yrityksen periaatteiden mukaisesti. (Tervetuloa työelämään! 2014.) Viitala (2005, 356-357) painottaa myös sitä, että perehdytyksen lomassa uusi työntekijä saa mahdollisuuden tutustua uusiin työkaluunsa ja työpaikan ilmapiiriin. Toiset työpaikat jakavat myös perehdyttämismateriaalia kirjallisena uusille työntekijöille, joka helpottaa työntekijää omaksumaan kaiken uuden tiedon. (Viitala 2005, 356-357.)

Kjelinin ja Kuusiston (2003, 36) mukaan Suomessa perehdyttämisen juuret ulottuvat toisen maailmansodan jälkeiseen aikaan. Tuolloin nopeasti kasvava teollisuus tarvitsi paljon työvoimaa massatuotantoon. Tärkeintä oli, että tuotanto jatkui ilman häiriöitä eli uudelle työntekijälle opetettiin tarkasti, mitä hänen tuli tehdä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 16.) Viitalan (2005, 355) mukaan perehdyttämisellä ja työnohjauksella on taas pitkä historia erityisesti hoito- ja hoiva-alalla. Muissa yrityksissä se on vielä tuntemattomampaa ja usein melko puutteellisesti suoritettua. Yritys tekee palveluksen itselleen opastaessaan uuden tai samassa talossa työtehtävästä toiseen siirtyvän työntekijän uusiin työtehtäviin. Usein pienemmissä yrityksissä ei muka ole aikaa perehdyttää uutta työntekijää perusteellisesti muuta kuin työtehtäviin, joka voi kostautua myöhemmässä vaiheessa. Työntekijän motivaatio voi kärsiä ja työpaikan työturvallisuus laskea. Viitala (2005, 252.) Tervetuloa työelämään! (2014) muistuttaa, että yritykset ovat työlainsäädännön

mukaan velvoitettuja antamaan työntekijälle kaikki tiedot etenkin työpaikan turvallisuuden liittyvistä riskitekijöistä ennen kuin työntekijä aloittaa työtehtävissään. Suuremmisissa yrityksissä perehdyttäminen onkin usein järjestelmällisempää ja toisissa yrityksissä järjestetään perehdyttämisjaksoja, joille osallistuu useampi uusi työntekijä kerralla (Viitala 2005, 252). Esimerkiksi kesätyöntekijöille voi olla järjestetty perehdyttämisjakso, jolloin uudet työntekijät oppivat tarvittavat asiat yhdessä.

### 3.2 Hyödyt ja vaikutukset

Perehdyttämisellä on vahva vaikutus työhyvinvointiin ja motivaation rakentumiseen. Uudelle työntekijälle voi olla jännittävää ja jopa pelottavaa aloittaa uudessa työpaikassa, jolloin ensivaikutelman muodostuminen uudesta työpaikasta on tärkeä. Työntekijän pitäisi myös itse päästä ilmaisemaan ajatuksensa ja mielipiteensä perehdyttämiseen liittyvistä asioista. Tämän avulla perehdyttämistä voidaan kehittää paremmaksi ja käytännönläheisemmäksi. (Juuti & Vuorela 2004, 48-50.) Samalla yritys voi hyödyntää uuden työntekijän vahvuudet ja kehittää toimintatapojaan työntekijältä saaman palautteen perusteella.

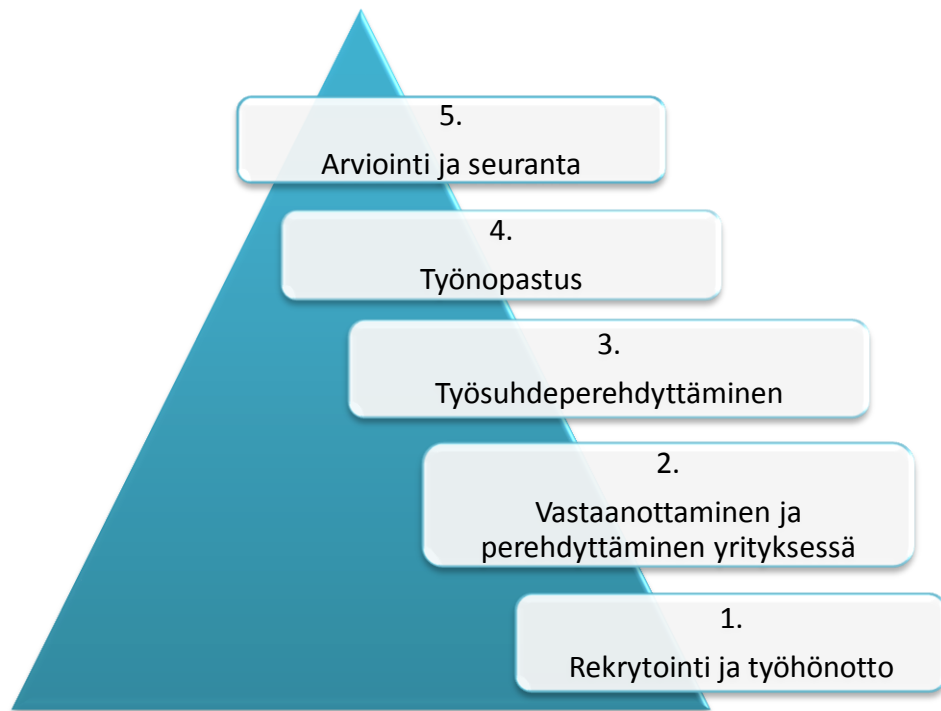
Kaivola ja Launila ovat samaa mieltä Juutin ja Vuorelan kanssa. ”*Työhyvinvointi syntyy työstä ja sen seurauksista*” (Kaivola & Launila 2007, 128). Kaikkein oleellisinta onkin työn ja ihmisen välinen suhde työhyvinvointia tarkasteltaessa. Työhyvinvointi lähtee aina yksilöstä ja vaikuttaa koko työyhteisön kokemaan hyvinvointiin. Työntekijän pitäisi päästä ilmaisemaan itseään ja vuorovaikutus yksilön, työn, työyhteisön ja johtamisen välillä pitäisi olla avointa ja sujuvaa muulloinkin kuin vain perehdyttämisprosessin aikana. (Kaivola & Launila 2007, 128.)

Kjelinin ja Kuusiston (2003, 15-16) mukaan yritykset usein ajattelevat perehdyttämisprosessia yksisuuntaisena tapahtumana, jolloin yritys opettaa työntekijää, eikä niin, että yritys voisi myös oppia jotain työntekijältä. Yritys menettää uuden työntekijän mukanaan tuoman uuden osaamisen. Työntekijä sopeutetaan työpaikan työyhteisöön ja usein työntekijän asiantuntijuutta ei päästä hyödyntämään kokonaisuudessaan. Rekrytoinnilla usein kuitenkin haetaan yrityksiin uutta osaamista ja kehittämismahdollisuuksia, mutta perehdyttämisvaiheessa näitä asioita ei aina osata ottaa huomioon. (Kjelin & Kuusisto 2003, 15-16.) Kaivola & Launila (2007, 82) korostavatkin termiä ”oppiva organisaatio”,

joka osaa hyödyntää kaikkien yksilöiden ja niistä muodostuvien ryhmien oppimiskykyä, jotta yhteiset tavoitteet saataisiin saavutettua. Oppiva organisaatio osaa hyödyntää kaikkien yksilöidensä tietoja, taitoja ja kokemuksia monipuolisesti. Se kuitenkin vaatii työyhteisöltä vahvaa yhteisöllisyyttä. (Kaivola & Launila 2007, 82.) Tämä tarkoittaa siis sitä, että kuten Kjelín ja Kuusisto ottivat esille oppimisen yksisuuntaisuuden, yrityksen pitäisi mielestäni sen sijaan tuoda perehdytettävä osaksi työyhteisöä, jotta tämän tiedot, taidot ja kokemukset voitaisiin hyödyntää osana perehdytettävän oppimisprosessia perehdytyksessä sekä yritys voisi samalla oppia perehdytettävältä. Näin ollen oppimisprosessi muuttuisi kaksisuuntaiseksi vuorovaikutukseksi. Organisaation oppiminen ei ole yhtä kuin organisaation yksilöiden oppiminen jos yksilöt eivät yhdistä osaamistaan. Organisaatio oppii vasta, kun asetetut tavoitteet saavutetaan yhdessä (Kauhanen 2010, 159).

### **3.3 Perehdyttämispöessi**

Perehdyttämispöessi koostuu viidestä eri askeleesta. Ensimmäinen kohta koskee rekrytointi- ja työhönottovaihetta, jolloin työntekijä on valinnut yrityksen ja yritys valitsee tarvittavaan työhön sopivan työntekijän. Toisessa vaiheessa työntekijä vastaanotetaan yrityksen työntekijäksi ja perehdyttäminen aloitetaan erilaisin menetelmin. Työsuhdeperehdyttämisessä työntekijä sitoutuu yritykseen muun muassa allekirjoittamalla työsopimuksen ja tutustuu muihin työtä koskeviin asioihin. Neljännessä vaiheessa alkaa työnopastus, jolloin työntekijä perehdytetään hänen työtehtäviin konkreettisesti. Viidennessä ja samalla viimeisessä askeleessa arvioidaan perehdytettävän karttunutta osaamista sekä perehdyttämispöessin onnistumista (kuvio 1).



KUVIO 1. Perehdyttämisen prosessin vaiheet

### 1. Rekrytointi ja työhönotto

Rekrytointi ja työhönotto ovat kolmion alin palkki, koska se on kaiken pohja ja alku perehdyttämisen prosessissa (kuvio 1). Perehdytyksen voidaan ajatella alkavan jo ennen kuin työntekijä on fyysisesti hakenut työpaikkaa yrityksestä. Jokainen meistä luo aina mielikuvan jokaisesta yrityksestä, joka johtaa siihen, haluaako potentiaalinen työntekijä hakea työpaikkaa yrityksestä vai ei. (Juuti & Vuorela 2004, 42-43.) Kauhasen (2010, 69) mukaan vetovoimainen yritys houkuttelee hyviä työntekijöitä sekä onnistuu pitämään vanhat työntekijänsä. Juutin ja Vuorelan (2004, 42-43) mukaan onnistuneen markkinoinnin johdosta yritykseen hakee ammattitaitoisia työntekijöitä, joilla on motivaatiota sekä tietoa ja taitoa työskennellä yrityksessä. Hyvämaineinen yritys houkuttelee osaavia työntekijöitä, joista yritys voikin valita työhön sopivimmat yksilöt (Kauhasen 2010, 69). Tämä kuitenkin vaatii Juutin ja Vuorelan mukaan sen, että yrityksen henkilöstö kokee onnistuvansa työssään ja työyhteisö on toimiva, joka näkyy ulospäin. Tällaiset yritykset osaavatkin tarjota työntekijöilleen haasteita sopivassa suhteessa ja motiivoida henkilöstöä. (Juuti & Vuorela 2004, 42-43.)

Viitalan (2005, 356-357) mukaan perusteellinen tiedottaminen avoimista työpai-  
kista on perehdyttämisen kulmakiviä. Yritys tarjoaa potentiaaliselle työntekijälle tietoa

yrityksestä haastattelutilanteessa ja ilmoittaa hakijoille päätöksestä henkilökohtaisesti. Valittu työntekijä olisi hyvä pyytää käymään mahdollisimman pian, jotta työntekijä ja hänen tuleva esimiehensä voivat keskustella työsuhteeseen liittyvistä asioista. Kupias & Peltolan (2009, 103) mukaan uuteen työntekijään tutustuminen auttaa myös perehdytys-suunnitelman laatimisessa. Esimies voi myös tarjota työntekijälle tämän työhön liittyvää aineistoa, johon työntekijä voi tutustua ennen varsinaisen perehdyttämisjakson alkamista. Aineisto helpottaa sekä tehostaa uuden työntekijän oppimista. (Viitala 2005, 356-357.)

## 2. Vastaanottaminen ja perehdyttäminen yrityksessä

Työntekijän ensimmäinen päivä uudessa työpaikassa on tärkeässä roolissa jatkon kannalta. Etenkin negatiivisilla kokemuksilla on taipumus säilyä muistissa ja niillä voi olla vaikutusta työssä viihtymiseen ja oppimiseen. Esimiehen tulisi ottaa uusi työntekijä vastaan avoimin mielin ja esitellä tämä muulle henkilökunnalle ensimmäisten päivien aikana. Työntekijän tulisi myös konkreettisesti nähdä, mitä seuraavina päivinä on ohjelmassa ja tutustua perehdyttämissuunnitelman sisältöön. Perehdyttämissuunnitelman avulla työntekijä tietää, mitä tuleman pitää, joka voi vähentää jännittyneisyyttä ja stressiä. (Viitala 2005, 357.) Kupias & Peltolan (2009, 103-105) mukaan hyvän ensivaikutelman yrityksestä voi antaa myös esimerkiksi rauhallinen tutustumishetki kahvikupin ääressä, jolloin työntekijä kokee itsenä tervetulleeksi.

Viitalan (2005, 48-50) ja Kupias & Peltolan (2009, 105) mukaan uudelle työntekijälle tulisi esitellä työtilat ja -välineet heti alussa, samalla kun hän tutustuu muuhun henkilöstöön. Yrityksen huolellinen valmistelu uuden työntekijän vastaanottamiseen antaa uudelle työntekijälle vaikutelman siitä, että hän on odotettu ja haluttu lisä työyhteisöön. Työntekijä ei välttämättä koe kuuluvansa joukkoon jos häntä ei huomata tai esitellä muille työntekijöille. (Dubois 2010.) Työntekijän ja esimiehen tulisi myös tutustua toisiinsa, jotta avoin vuorovaikutus ja luottamus voi syntyä. Työntekijä tietää myös, kenen puoleen kääntyä kaikissa mieltä askarruttavissa asioissa. Huolellisesti luodut suhteet muuhun henkilöstöön samalla vähentävät työtapaturmien ja virheiden syntyä. (Viitala 2005, 48-50.)

Työntekijän tutustuessa uuteen työpaikkaan, hänelle on tärkeää opastaa seuraavat asiat:

- yrityksen liikeidea ja toiminta-ajatus

- organisaatio ja henkilökunta
- yrityksen tavoitteet ja arvot
- toimintatavat
- kilpailutilanne ja markkinat
- yrityksen tuotteet ja palvelut
- työtehtävät ja tavoitteet
- normit ja säädökset työssä
- koneet ja laitteet
- työturvallisuus
- tiedottaminen yrityksessä
- muut kirjalliset aineistot.

Työntekijälle voi antaa lisäksi kirjallista aineistoa, joka helpottaa kaiken uuden oppimista ja kertaamista. Näitä aineistoja voivat olla yrityksen sisäiset ja ulkoiset lehdet, tiedotteet, yritysesitteet ja vuosikertomukset, turvallisuusohjeet ja opasteet työterveyspalveluiden käyttöön sekä tiedotteet henkilökuntaeduista. (Viitala 2005, 358-359.) Uutta tietoa on paljon, jonka vuoksi se on hyvä jakaa osa-alueisiin ja perehdyttää työntekijä vähitellen uusiin asioihin pidemmällä aikavälillä. Tällöin työntekijä ei kuormitu liikaa kerralla saadusta tiedosta, vaan saa rakennettua tietopohjaansa vähitellen.

### 3. Työsuhdeperehdyttäminen

Kolmannessa vaiheessa työsuhdeperehdyttämisen tehtävänä on perehdyttää uusi työntekijä työsuhteeseen liittyviin asioihin (kuvio 1). Viitalan (2005, 359) mukaan tässä vaiheessa työntekijä perehdytetään muun muassa työsopimukseensa, joka allekirjoitetaan ja työntekijä vastaanottaa oman kopionsa sopimuksesta, selvitetään työajat ja palkka-asiat sekä kerrotaan työpaikan poissaolosäännöksistä. Työntekijälle olisi myös tärkeä selvittää, miten hänen työnsä vaikuttaa muihin työntekijöihin sekä koko yritykseen ja muistuttaa vastuusta ja seuraamuksista, mikäli työpaikan sääntöjä laiminlyödään. Näiden lisäksi työntekijälle on hyvä antaa enemmän tietoa vielä työterveyshuollosta, työsuhde-eduista sekä hänen käytettävissään olevista virkistyspalveluista. Näiden lomassa työntekijälle on myös hyvä esitellä työntekijöille tarkoitettut ruokailu- ja taukotilat sekä opastaa työntekijää tilojen ja kulkureittien hahmottamisessa. (Viitala 2005, 359.)

### 4. Työnopastus

Työnopastus on perehdyttämisprosessia kuvaavan kolmion toiseksi ylimmällä askelmal-  
la (kuvio 1). Työnopastuksessa siirrytään konkreettiseen tekemiseen, jolloin työntekijä  
tutustuu työtehtäviinsä käytännössä. Työnopastuksessa pidetään huolta, että työntekijä  
saa kaiken tarvittavan tiedon ja taidon voidakseen aloittaa työnsä ja suoriutua työtehtä-  
vistään vaaditulla tavalla. (Viitala 2005, 359.)

Näitä asioita ovat:

- työympäristö ja lähimmät työkaverit
- työn sisältö eri työvaiheineen
- työn tuloksien arviointi ja kriteerit
- koneiden ja laitteiden käyttäminen, sijainti ja ylläpitäminen
- työpaikan turvallisuuden eri osatekijät
- toimintaohjeet hätä- ja häiriötilanteissa
- kehittymismahdollisuudet omassa työssään
- suoritettun työn menestyksellisyden arviointi ja miten sitä mitataan
- neuvonta ja opastus työssä.

Työnopastuksessa kannattaa hyödyntää viiden opastusvaiheen menetelmää. Siinä ote-  
taan jo aikaisemmin opittu tieto käytäntöön. Työntekijä saa rauhassa opetella suoriutu-  
maan työtehtävistään perehdyttäjän auttaessa häntä. (Työturvallisuuskeskus TTK 2009,  
6.)



KUVIO 2. Opastuksen viisi vaihetta



Valmistautumisessa ja opetustilanteen alkaessa on tärkeää saada työntekijä motivoitumaan harjoiteltavasta asiasta (kuvio 2). Hänelle tulee antaa kaikki tiedot ja tarvittavat taidot sekä kannustaa oppimiseen. Myös tehtävien kuvaaminen ja tavoitteiden asettaminen välitavoitteineen on tärkeää. (Työturvallisuuskeskus TTK 2009, 6.) Juutin & Vuorelan (2004, 51) mukaan perehdyttäjän olisi myös hyvä selvittää perehdyttävältä tämän jo hallitsevat asiat ja, missä tämä kokee olevansa vielä epävarma. On myös hyvä tehdä selväksi, ettei kaikkea tarvitse oppia kerralla, vaan työ tulee tutuksi pitkäjänteisen harjoittelemisen seurauksena. Opastus -vaiheessa perehdyttäjä näyttää käytännössä, mitä työssä tehdään ja selostaa asiat mahdollisimman yksinkertaisesti. Kaikkien asioiden opettamisella pitäisi olla merkitys ja perehdyttäjän tulisi perustella, miksi näin tehdään. Tämä helpottaa oppimista, kun perehdytettävä ymmärtää toimintatapojen valinnan syyt. Perehdyttäjän on myös hyvä pilkkoa suuret kokonaisuudet pienempiin osiin, jolloin perehdytettävä ei kuormitu kerralla liikaa. Oppimisen tauottaminen on myös tärkeä muistaa. (Juuti & Vuorela 2004, 51.)

Mielikuvaharjoittelu voi auttaa työn oppimista, kun oppija muodostaa mielessään jo valmiiksi työn eri vaiheet. Perehdytettävä voi selostaa suullisesti oppimansa asiat ja kertoa työn eri vaiheista. Jatkamalla mielikuvaharjoittelua, työ tulee jäsennellymmäksi ja auttaa suoriutumaan itse harjoitteluvaiheesta. (Juuti & Vuorela 2004, 51.) Työturvallisuuskeskus TTK:n opastuskirjansen ja Juutin ja Vuorelan mukaan mielikuvaharjoittelun jälkeen perehdytettävä pääsee ensimmäistä kertaa itse kokeilemaan työnsä suorittamista. Perehdyttäjän rooli on tässä vaiheessa erityisen tärkeä, koska hän antaa perehdytettävälle palautetta tämän suorituksesta ja korjaa mahdolliset virheet. Tämän jälkeen perehdytettävä kokeilee uudestaan ja saa palautetta kehitymisestään. (Työturvallisuuskeskus TTK 2009, 6; Juuti & Vuorela 2004, 51.)

Perehdyttämisen viiden opastusvaiheen viimeisenä osiona on itsenäisesti työskenteleminen, joka tarkoittaa sitä, että perehdytettävä soveltaa oppimaansa ja työskentelee itsenäisesti (kuvio 2). Hän saa kuitenkin apua ja neuvoja perehdyttäjältään, kuin myös muilta työkavereiltaan aina tarvittaessa. Perehdytettävää ei pitäisi koskaan jättää yksin, vaan tällä pitäisi aina olla mahdollisuus pyytää apua. (Työturvallisuuskeskus TTK 2009, 6.)

## 5. Arviointi ja seuranta

Arviointi ja seuranta ovat osa perehdyttämisprosessia koko perehdyttämisen ajan, vaikka ne onkin tässä kohtaa merkitty viimeiseksi askeleeksi prosessin toteutumisessa (kuvio 1). Kjelinin ja Kuusiston (2003, 245-246) mukaan näillä kahdella asialla on kaksi merkitystä, joita ovat tulokkaan tason ja tilanteen arvioiminen sekä yrityksen käyttämän perehdyttämisprosessin kriittinen arvioiminen. Perehdytettävän tason ja tilanteen arvioiminen on tärkeää, jotta perehdyttäminen onnistuu. Samalla alalla työskennellyt työntekijä ei välttämättä tarvitse yhtä perusteellista perehdyttämistä kuin työntekijä, joka vasta tutustuu alaan. Uuden tulokkaan oppimisen seuranta on tärkeää, koska tällä tavoin luodaan pohja kehittymistavoitteille. Tavoitteista voidaan keskustella esimerkiksi kehityskeskusteluissa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245-246.)

Perehdyttämisprosessin toimivuutta arvioidessa tulee tarkastella sekä perehdyttäjien että perehdytettävien toimintaa. Perehdyttämisprosessia voidaan arvioida esimerkiksi kyselylomakkeiden tai haastatteluilla avulla. Perehdyttämisprosessia arvioidessa on tärkeää selvittää, onko prosessista ollut hyötyä perehdytettävälle sekä yritykselle ja onko se vastannut yrityksen asettamiin tavoitteisiin. Saadun palautteen avulla perehdyttämisprosessia voidaan kehittää paremmaksi ja perehdyttämistä paremmin palvelevaksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245-246.)

Viitalan (2005, 359-360) mukaan näiden osatekijöiden tarkoituksena on luoda työntekijälle kokonaiskuva hänen työstään yrityksessä. Perehdyttäjälle on myös erityisen tärkeää hahmottaa työntekijälle tämän työn vaikutus koko organisaatioon ja vaadittavaan tulokseen. Perehdyttäjä ja työntekijä voivat käydä läpi esimerkiksi tavoiteanalyysin, jonka avulla työntekijä hahmottaa tavoitellun lopputuloksen. Myös vaara-analyysi on hyödyllinen, koska se kuvastaa työhön liittyviä vaaroja ja niiden ennaltaehkäisemisen. (Viitala 2005, 359-360.)

Michael Watkinsin kirjoittaman kirjan, *The First 90 Days: Critical Success Strategies for New Leaders at All Levels*, mukaan työntekijän 90 ensimmäistä päivää uudessa työpaikassa ja työtehtävissä ratkaisee työntekijän tulevaisuuden yrityksessä. Työntekijän onnistunut perehdyttäminen on siis ratkaisevassa asemassa tulevaisuuden kannalta. Kirjassa jaetaan perehdyttämisen osa-alueet ajanjaksoihin melko samalla tavoin, kuin aikaisemmin käsittelemäni perehdyttämisprosessin vaiheet (kuvio 1). Watkins painottaa ai-

kaa ennen varsinaisen perehdyttämisen aloittamista ja luettelee ensimmäisen päivän sekä ensimmäisen viikon tavoitteet. Tämän jälkeen on niin sanottu 15. päivän tarkistus, jolloin tarkistetaan työntekijän oppimat asiat suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. 30. päivän tarkistuksessa selvitetään, miten työntekijä on sopeutunut yrityksen sosiaaliseen piiriin sekä työtehtäviin. 45. päivän kohdalla istutaan työntekijän kanssa saman pöydän ääreen ja keskustellaan siitä, miten hän on päässyt sisälle omiin työtehtäviinsä. On tärkeää sitouttaa työntekijä työhönsä. 90. päivän tilannekatsauksen mukaan työntekijän tulisi olla täysin perehtynyt omiin työtehtäviinsä ja on kykeneväinen tuottamaan haluttuja tuloksia. (Dubois 2010.)

Perehdyttämisen tärkeyttä voisi korostaa myös, kun puhutaan työntekijöiden jaksamisesta ja uran pituudesta yrityksessä. Olen samaa mieltä Duboisin kanssa siitä, että perehdyttämisellä on tärkeä tehtävä jatkon kannalta ja Helsilän (2002, 82) mukaan henkilökunnan osaamattomuus ja oppimisen taidon katoaminen on suuri syy ihmisen työuran katkeamiseen yrityksessä. Osaamattomuus voi johtua huonosta perehdyttämisestä tai liian vaativasta työkuvasta. Tämän vuoksi esimerkiksi Duboisin malli perehdyttämisessä on hyvä ohjenuora, joka ei näyttäisi kuormittavan työntekijää liikaa ja sallii oppimisen pitkällä aikavälillä.

Lepistön (2004, 57-58) mukaan perehdyttämisen ja työnopastuksen kokonaisvaltaisena tavoitteena on muodostaa työntekijälle sisäinen malli hänen työstään. Sisäisellä mallilla tarkoitetaan ihmisen käsitystä häntä ympäröivästä maailmasta ja siitä, mikä hänen asemansa siellä on. Se muodostuu fyysisestä ja sosiaalisesta maailmasta ja niistä saaduista kokemuksista. Sisäisessä mallissa on siis käsityksiä eri asioiden välisistä suhteista, toimintatavoista ja ennusteista. Nämä vaikuttavat siihen, miten yksilö toimii missäkin tilanteessa. Negatiivisia tuntemuksia herättävä perehdyttämisjakso luo siis erilaisen mallin kuin mukavalta ja sopivan haasteelliselta tuntuva perehdytys. Tämä vaikuttaa siihen, miten yksilö toimii tulevaisuudessa samanlaisissa tilanteissa. Perehdyttämisprosessilla (kuvio 1) ja opastuksen viidellä askeleella (kuvio 2) on tärkeä tehtävä sisäisten mallien synnyssä. Työntekijän sisäinen malli on sitä täydellisempi, mitä paremman perehdytyksen ja työnohjauksen hän yritykseltä saa. (Lepistö 2004, 57-58.)

### 3.4 Perehdyttämisprosessin jälkeen

”Arvioinnilla ja seurannalla on kaksi merkitystä: tulokkaan tilanteen arviointi sekä organisaation perehdyttämisjärjestelmän toimivuuden arviointi” (Kjelin & Kuusisto 2003, 245). Perehdyttämisprosessi ei siis päädy siihen, kun työntekijä pystyy suoriutumaan työtehtävistään itsenäisesti. Arvioinnissa on oleellista uuden työntekijän omat ajatukset perehdyttämisprosessista sekä oppimisprosessin tulokset. Perehdyttämistä arvioidessa työntekijä arvioi omaa oppimistaan ja yrityksen perehdyttämisen vastuuhenkilöiden suorittamaa toimintaa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245.)

Perehdyttämisjärjestelmän toimivuutta voidaan Kjelinin ja Kuusiston (2003, 245) mukaan mitata esimerkiksi asennemittareilla, joilla selvitetään vastaajan mielipidettä perehdyttämisen laadusta ja tyytyväisyydestä läpikäytyyn prosessiin. Laatua ja prosessin rakennetta arvioidessa, niitä tulee suhteuttaa yrityksen asettamiin tavoitteisiin. Vastaajien mielipiteitä tulee tarkkailla kriittisesti, koska negatiivista palautetta saaneet kohdat prosessissa saattavat olla useimpien oppijien mielestä turhauttavia ja vaikeita, mutta ne ovat kuitenkin välttämättömiä uuden oppimiselle. Sopivan haasteelliset haasteet perehdyttämisprosessissa sitouttavat työntekijöitä työhön ja luovat lopulta onnistumisen tunteita. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245-246.)

Työntekijää voidaan haastatella tai antaa kyselylomake mielipiteiden mittaamiseksi. Suuremmissa yrityksissä, missä perehdyttämisprosessi on otettu käyttöön, käytetään usein myös perehdyttämisen seurantaa. Toisinaan jokaista uutta työntekijää ehditään haastatella yksitellen, jolloin yritys saa laadullista tietoa perehdyttämisprosessista. Myös lähtöhaastattelu on hyvä menetelmä saada hyödyllistä tietoa perehdyttämisen kehittämiseen. Yritysten on hyvä muistaa, että perehdyttämisen kokonaisvaltaisella läpiviennillä, ne samalla parantavat antamaansa yrityskuvaa ja kehittävät työnantajaprofiliaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 246.)

#### 4 PEREHDYTTÄMISEN HEILAHTELEVA TASO

Perehdyttämisen tason heilahtelu voi johtua monista eri tekijöistä. Perehdyttämisessä täytyy muistaa, että prosessissa on mukana useita eri tekijöitä, jotka vaikuttavat perehdyttämisen onnistumiseen. Yrityksille olisi suotuisaa jos perehdyttämisen taso pysyisi aina vähintään yhtä laadukkaana ja hyvänä perehdyttäjistä riippumatta. Näin ollen jokainen perehdytettävä saisi samat tiedot ja taidot haltuunsa perehdyttämisprosessin aikana ja muun muassa työturvallisuutta vaarantavilta tekijöiltä välttyttäisiin. Myös työntekijän saama heikko perehdytys voi vaikuttaa vahvasti tämän suorittamaan työhön ja työhyvinvointiin.



KUVIO 3. Perehdyttämisen heilahtelevaan tasoon vaikuttavat tekijät

## 4.1 Perehdyttäjät

Ensisijaisesti on tärkeää päättää, kuka hoitaa uuden työntekijän perehdytyksen (kuvio 3). Työnantaja on vastuussa työntekijän perehdyttämisestä, mutta usein työntekijän lähin esimies huolehtii, että uusi työntekijä läpikäy koko perehdyttämisprosessin. Työntekijälle kerrotaan tarkasti, kenen puoleen hän voi kääntyä neuvoja tarvitessaan. Esimies ei kuitenkaan aina ole itsekään täysin selvillä perehdyttämisprosessista, joka voi vaikuttaa suuresti työntekijän saamaan perehdytykseen. Joko perehdyttämisen suunnittelussa, toteutuksessa tai seurannassa voi olla puutteita, jonka vuoksi tulokas saa ala-arvoisen perehdytyksen ja huonon alun uralleen yrityksessä. (Lepistö 2004, 58-58.)

Perehdyttäminen on jaettu eri osa-alueisiin, kuten olen perehdyttämisprosessissa (kuvio 1) todennut. Se tarkoittaa, että perehdyttäjiä on useimmiten useampi, eikä vain yksi ihminen. Pienemmissä yrityksissä toki yksi työntekijä, kenties esimies hoitaa perehdyttämisen kokonaisuudessaan, mutta suuremmissa yrityksissä on nimetty useita eri henkilöitä hoitamaan perehdyttämisprosessin eri osia. Esimies vastaanottaa työntekijän ja pitää huolta perehdyttämisen suunnittelusta, toteutuksesta ja seurannasta. Hän tiedottaa myös muuta työyhteisöä uudesta työntekijästä, jotta he tietävät auttaa tulokasta tarpeen vaatiessa. (Lepistö 2004, 59.)

Lepistön (2004, 59) mukaan joillakin yrityksillä voi olla työntekijä, joka toimii yleisperehdyttäjänä. Yleisperehdyttäjä tietää kaikki yrityksen asiat ja kaikki tuntevat hänet. Työnopastajan rooli on opettaa uudelle työntekijälle kaikki työhön liittyvät asiat aina itse suorittavasta työstä turvallisiin työmenetelmiin ja koneiden ja laitteiden käyttämiseen. (Lepistö 2004, 59.) Kjelín & Kuusiston (2003, 166-169) mukaan näiden perehdyttäjien avulla työntekijä tutustuu kokonaisvaltaisesti yritykseen ja samalla tutustuu työyhteisöön. Perehdyttämisen taso voi heilahdella, jos jokin näistä askeleista jätetään välistä ja työntekijä joutuu itse selvittämään työpaikan käytäntöjä. Huonosti hoidetut perehdyttämisen osa-alueet viestivät tulokkaalle yrityksen välinpitämättömyydestä ja osittain myös ammattitaidottomuudesta. (Kjelín & Kuusisto 2003, 166-169.)

Perehdyttäjällä täytyy olla sopivasti kokemusta ja koulutusta perehdyttämiseen liittyvistä asioista, jotta hän pystyy suoriutumaan tehtävästään. Hyvä perehdyttäjä on muuntautumiskykyinen henkilö, joka osaa ottaa huomioon erilaiset oppijat ja ihmistyytit. Yritysten kannattaa nimetä useita henkilöitä perehdyttäjiksi, jotta perehdyttämisprosessin

onnistuminen ei ole vain yhden tai kahden henkilön varassa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195-197.)

Hyvä perehdyttäjä on kiinnostunut muista ihmisistä ja osaa motivoida ja huomioida heitä oikein oppimisprosessin aikana. Työntekijän ei välttämättä koe perehdyttämistä kovin mieleisenä, jos perehdyttäjää on vaikea ymmärtää, eikä perehdyttäjällä tunnu olevan selkeää käsitystä perehdyttämisprosessista. Perehdyttäjän täytyy selvittää, kuinka paljon perehdytettävä tietää alasta ja osata kuunnella tätä. Huono perehdyttäjä ei anna työntekijälle tarpeeksi tilaa oppia asioita ja kokeilla itsenäisesti opittuja asioita. Perehdyttäjän tulisi myös ymmärtää, koska on hänen aikansa siirtyä taka-alalle ja antaa työntekijän toimia itse. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195-197.) Helsilän (2002, 53-54) mukaan perehdyttäjän ja yrityksen ylipäättään pitäisi ymmärtää, että työntekijä on palkattu siihen tarkoitukseen, että yritys menestyisi aikaisempaa paremmin. Huono perehdyttäjä voi helposti pilata mahdollisuudet työntekijän tietojen, taitojen ja kokemusten hyödyntämisessä ja yritys voi menettää kilpailuetunsa (Helsilä 2002, 53-54).

Olin eräällä yrityksellä harjoittelussa vuonna 2012 kahden kuukauden ajan. Yritys toimii päivisin ravintolana ja öisin yökerhona. Minulla ei ollut harjoitteluni aikana varsinaista nimettyä perehdyttäjää tai ohjaajaa, vaan jouduin kyselemään muilta työntekijöiltä, jos jokin asia minua askarrutti. Aloittaessani harjoittelun, niin sanottu perehdyttäjäni oli ravintolan osakas, joka ei osannut ohjeistaa missään asioissa ja oli myös niin kiireinen, että jätti minut yksin kassalle, ensimmäisenä päivänä. Perehdyttäjä ei ollut kiinnostunut opastamaan minua käyttämään koneita ja laitteita, eikä hän ollut suunnitellut perehdyttämistäni ollenkaan. Moni työntekijäkään ei tiennyt, että olisin kyseisellä yrityksellä harjoittelussa seuraavan kahden kuukauden ajan. Perehdyttäjän ammattitaidottomuus ja törkeä käytös minua kohtaan laski työmotivaatitani reippaasti heti ensimmäisellä harjoitteluviikollani. Tein myös paljon virheitä, joka harmitti minua paljon ja näin jälkikäteen ajateltuna, olin myös suuri turvallisuusriski yrityksessä.

## **4.2 Perehdyttämismateriaali**

Tulokkaalle jaetaan usein materiaalia jo ennen kuin hänen työnsä on fyysisesti alkanut (kuvio 3). Tervetuloa taloon –materiaalin avulla työntekijä saa mahdollisuuden tutustua yritykseen ja sen toimintaan. Materiaalin avulla tulokas pääsee suodattamaan uutta tie-

toa ajoissa ennen ensimmäistä oikeaa työpäivää ja perehdyttämisen aloitusta. Materiaalin päivittämisestä tulisikin pitää hyvää huolta, jotta tiedot ovat ajan tasalla ja materiaalin pitäisi olla helposti käsiteltävää ja ymmärrettävää. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206-207.) Perehdyttäminen voi saada huonon aloituksen, mikäli yritys laiminlyö materiaalin päivittämisen tai koko materiaali puuttuu. Uusi työntekijä joutuukin tutustumaan yritykseen joko itsenäisesti tietoa etsien tai joutuu vastaanottamaan suuren määrän tietoa heti ensimmäisinä päivinä työnsä ja perehdyttämisprosessin alettua. Työntekijän on helpompi oppia ja omaksua kaikki tieto, kun hän saa rauhassa ja ajoissa tutustua yritykseen. Tämä myös edesauttaa perehdyttämisprosessin aikataulussa pysymistä.

Kjelin ja Kuusiston (2003, 206-213) mukaan monet yritykset hyödyntävät henkilöstöviestinnässään yrityksen sisäistä Intranetiä, jota myös suositellaan hyödynnettäväksi tulokkaan perehdyttämisprosessissa. Intranetin kautta viestitetään työyhteisölle monista yrityksen sisäistä asioista, jonka uuden työntekijänkin on hyödyllistä oppia, tuleehan hän käyttämään Intranetiä myös omassa työssään. Intranet ei kuitenkaan voi korvata muuta perehdyttämismateriaalia, koska sitä ei välttämättä ole suunniteltu perehdyttämisen työkaluksi. Työntekijää ei pitäisi laittaa tutustumaan yksin Intranetin sisältöön ja kutsua sitä perehdyttämiseksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206-213.) Helsilä (2002, 52) painottaakin, ettei suullista vuorovaikutustilannetta voida koskaan korvata pelkillä kirjallisilla materiaaleilla.

Kjelin & Kuusiston (2003, 206-213) mukaan perehdyttäminen jää monilta osin puutteelliseksi, jos Intranetti korvaa kaiken muun perehdyttämisen. Työntekijä ei välttämättä osaa etsiä kaikkea oleellista tietoa ja oppia työnsä suorittamiseen välttämättömiä asioita. Sitä voidaan kuitenkin hyödyntää perehdyttämisessä ja työntekijälle täytyy näyttää, miten sovellus toimii. Intranetistä löytyy paljon työyhteisön tiedottamiseen liittyvää materiaalia, ohjelmistot vuorovaikutukseen ja viestimiseen työyhteisön kesken, se toimii oppimisympäristönä, missä voidaan toteuttaa osa koulutuksista ja henkilöstöprosessien hallitsemista. Myös erilaiset lomakkeet, työtä helpottavat ohjelmistot ja esimerkiksi työajan seurantaan liittyvät taulukot löytyvät Intranetistä. Myös perehdyttämismateriaali voi olla verkossa, mistä se siirretään tulokkaalle ja perehdyttäjälle käytettäväksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206-213.)



### 4.3 Perehdyttämisen suunnittelu

Esimiehen tehtäviin kuuluu, että hän suunnittelee perehdyttämisprosessiin liittyvät osa-alueet jo ennen kuin uuden työntekijän työ alkaa (kuvio 3). Esimiehelle ja muille perehdyttäjille on tärkeää tietää perehdyttämisen sisältö ja prosessin aikataulu. Perehdyttämisen suunnittelun määrittävät melko pitkälle yrityksen asettamat arvot, strategia, tavoitteet, uuden työntekijän aikaisempi kokemus sekä hänen uuden työnsä vaatimukset. Näiden seikkojen ympärille rakennetaan suunnitelma sekä voidaan hyödyntää erilaisia perehdyttämismenetelmiä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 198-199, 201-204.)

Esimiehen ja perehdyttäjien on hyvä muistaa, että jokainen henkilö on erilainen oppija, eivätkä kaikki oppimistavat sovellu kaikille. Perehdyttämissuunnitelmassa pitää ottaa huomioon aikataulutus, perehdyttämisprosessin eri vaiheet, vastuun jakaminen, sisältö, menetelmät ja seuranta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 198-199.) Mikäli suunnitelma on epäselvä tai epä johdonmukainen, myös tulokkaan perehdyttäminen ei useinkaan suju, niin että tulokkaalta voitaisiin odottaa hyviä tuloksia tietyssä tavoitellussa ajassa. Suunnitelmassa epäselviä kohtia voivat olla esimerkiksi, mikä osa-alue on kenenkin vastuulla, aikataulun epäselvyys tai mitä tulokkaalle pitää kertoa prosessin eri vaiheissa.

Huomasin harjoittelupaikassani heti, ettei perehdyttämiseni aikataulua oltu suunniteltu ollenkaan. Minulle ei kerrottu mitään yrityksestä, sen arvoista, strategiasta, omistajista, eikä ohjaajaani kiinnostanut aikaisempi kokemukseni työelämässä. En saanut minkäänlaista materiaalia oppiakseni asioita nopeammin. Tämän vuoksi työsuoritukseni oli usein heikkoa ja olin erittäin epävarma työntekijä. Harjoitteluni tarkoituksena oli oppia jotain ravintola-alasta, mutta minulle jäi vain käteen todella huono kokemus ravintolan työntekijänä olemisesta.

### 4.4 Resurssit

Perehdyttämiseen käytetyt resurssit ovat usein rajalliset (kuvio 3). Esimerkiksi perehdyttämiseen käytetty aika ja aikatauluttaminen voi olla hankalaa, koska uuden työntekijän perehdyttäminen vie aikaa työntekijöiltä, joiden tulee olla osana perehdyttämisprosessia. Perehdytysprosessiin kuuluvien henkilöiden täytyy käyttää aikaa perehdyttämisen suunnitteluun sekä toteuttamiseen. Tämä ei aina ole helppoa jos samoilla työntekijöillä on muutenkin paljon vastuuta. (Lepistö 2004, 63.)

Saarikon (2013) artikkelissa Uuden työntekijän perehdytys – näin se käy, on haastateltu useita eri henkilöitä perehdyttämiseen liittyen. Työterveyslaitoksen kehittämiskonsultti Tommy Larvin korostaa perehdyttämiseen käytettyä aikaa. Myös Adecon henkilöstö- ja kehittämisjohtaja Virpi Ojakangas muistuttaa, ettei perehdytystä saa hoitaa pikakelauksella, jotta muiden työntekijöiden aika säästyisi. Se on varma keino saada uusi työntekijä kokemaan itsensä rasitteeksi muille. Kaiken lisäksi huonon perehdytyksen saanut uusi työntekijä voi olla alttiimpi vaihtamaan työpaikkaa, jonka seurauksena yritys joutuu aloittamaan perehdyttämisen uudelleen seuraavan työntekijän kohdalla. Tämä vie yrityksen resursseja entisestään. (Saarikko 2013.)

Toinen huomionarvoinen asia on myös perehdytyksessä käytettävät tilat. Perehdyttämisen taso voi laskea, mikäli perehdyttämistä varten ei ole järjestetty sopivia tiloja. Tiloilla tarkoitan esimerkiksi uuden työntekijän omaa työpistettä, missä hän tulee työskentelemään jatkossa. Tilojen ja työvälineiden puuttuminen viestii Juutin ja Vuorelan (2004, 49) mukaan siitä, ettei uutta työntekijää ole muistettu tai kukaan ei ole ollut aikaa järjestää tilaa. Tässäkin tilanteessa työntekijä voi kokea, ettei hän ole tervetullut taloon. Sopivan tilan järjestäminen ja työvälineiden hankkiminen vie myös aikaa muulta perehdyttämiseltä. (Juuti & Vuorela 2004, 49.)

Harjoittelupaikassani oli töissä useita eri henkilöitä, mutta huomasin nopeasti, että salinpuolen työntekijä korvattiin usein minulla, jolloin töissä oli aina yksi henkilö vähemmän. Työskentelin siis yhden muun työntekijän kanssa salin puolella ja ruuhka-ajat olivat aivan käsittämättömiä ja ongelmallisia hoitaa, koska tarvitsin jatkuvasti opastusta. Huomasin olevani aina tiellä ja muita työntekijöitä stressasi läsnäoloni. Heillä ei ollut aikaa opastaa minua ja asiakaspalvelun laatu kärsi, koska minun täytyi hoitaa kassaa, jota en kuitenkaan osannut käyttää ilman apua. En kokenut olevani tervetullut heidän työyhteisöönsä.

## 4.5 Perehdyttävä

Perehdytyksen heilahtelevaan tasoon voi vaikuttaa myös itse perehdyttävä. Ei auta jos yrityksellä on hienosti laaditut perehdyttämislomakkeet, materiaali, nimetyt perehdyttäjät ja hyvät työtilat, jos erilaisia oppijia ei ole otettu kunnolla huomioon. Tämä tarkoittaa, että etenkin perehdyttäjien tulisi osata motivoida perehdytettäviä ja osattava muokuttaa prosessi perehdyttävälle sopivaksi. Perehdyttävän aiempi kokemus tulisi ottaa huomioon sekä osattava käyttää erilaisia opettamismenetelmiä. (Kupias & Peltola 2009, 127.)

Perehdyttämisen prosessi pitäisi mieltää kaksisuuntaiseksi tapahtumaksi, jossa tulokas vastaanottaa tietoa ja oppii sekä yritys saa uuden työntekijän, joka voi kehittää heidän yritystään. Perehdyttävä ei voi vain mennä työpaikalleen ja toimia passiivisesti, vaan vuorovaikutusta ympäristön kanssa tarvitaan. Tämän vuoksi perehdyttävä voi myös vaikuttaa perehdyttämisen prosessin heilahtelevaan tasoon. Perehdyttävä henkilö on samalla uusi tulokas työpaikalla, jonka täytyy kantaa vastuu oppimisestaan. Hänellä on velvollisuus kertoa aikaisemmasta osaamisestaan ja vaikuttaa perehdyttämisen prosessiin, jotta hän saisi siitä irti kaiken mahdollisen. Myös resurssit voivat vaikuttaa hetkellisesti tai pidemmällä aikavälillä perehdyttämisen tasoon, jolloin perehdyttävän aktiivinen rooli oppijana saa suuren merkityksen. Tulokkaan vastuulla on antaa palautetta prosessista jo sen aikana, jotta muun muassa eri opettamismenetelmiä voidaan sen mukaan vaihdella, jos jokin ei toimi perehdyttävän kohdalla. Perehdyttämisen prosessi voi jäädäkin vain pintaraapaisuksi, jos työntekijä ei itse toimi aktiivisena osana perehdyttämistä. Työntekijän asenne työtä kohtaan on myös tärkeässä asemassa. (Kupias & Peltola 2009, 125-129.)

Yllä mainitun lisäksi myös perehdyttävän työnantajakuvalla on vaikutusta. Kauhasen (2010, 69) mukaan hyvämaineinen yritys vetää puoleensa osaavia työntekijöitä ja etenkin tällaiset yritykset voivat valita hakijajoukosta parhaimmat. Kupias ja Peltola painottavat työntekijän omaa panostusta ja aktiivista roolia perehdyttämisen prosessissa, mutta osaavien ja motivoituneiden työntekijöiden palkkaaminen tuskin aiheuttaa ongelmia, ainakaan usein. Ongelmia voi ennemminkin syntyä jos kyseessä on yritys, jonka maine ei ehkä ole parhaimmasta päästä ja työnhakijavalikoima ei ole kovin laaja. Tämän lisäksi yritys saattaa palkata huonomman työntekijän jos sillä ei ole tarkkoja vaatimuksia uuden työntekijän suhteen. Se, millaisia työntekijöitä yritys palkkaa, voi siis vaikuttaa

perehdytyksen heilahtelemaan tasoon. (Kauhanen 2010, 69.) Olettaisinkin, että hyvän työnantajakuvan omaava yritys selviää luultavimmin helpommalla tässä kohtaa kuin huonomaineisempi yritys, minne huonosti koulutetut henkilöt saattavat hakea herkemmin.

## 5 LAINSÄÄDÄNTÖ

Työntekijän perehdyttäminen tämän työtehtäviin ei ole yrityksen valittavissa, koska lainsäädännössä on lakeja ja asetuksia, jotka koskevat perehdyttämistä. Työturvallisuuslain (738/2002) 14§ mukaan työntekijän täytyy saada riittävä perehdytys häntä koskevaan työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työssä käytettäviin eri menetelmiin, työvälineisiin ja niiden käyttöön sekä opastaa turvallisiin työtapoihin. Perehdyttämistä koskeviin lakeihin kuuluu myös yhteisellä työpaikalla toimivien huolehtimisvelvoite kuin myös tiedottamiseen ja yhteistoimintaan liittyvät käytännöt yhteisellä työpaikalla (Kangas 2004, 29-30.) Viitalan (2013, 351) mukaan lain tarkoituksena on ennaltaehkäistä ja torjua työtapaturmia ja työstä johtuvia terveysvaaroja. Myös muut fyysiset ja henkiset terveyden haitat tulee ottaa huomioon. Työturvallisuuslain piiriin luetaan yrityksen oman henkilöstön työ- ja virkasuhteet kuin myös vuokratyöntekijät ja työharjoittelijat. Työnantaja on velvollinen pitämään huolen työntekijöistään, mutta myös työntekijän on noudatettava työnantajan asettamia määräyksiä. (Viitala 2013, 351.) Myös Asetus pelastustoimesta (787/2003) 10§ käsittelee työturvallisuutta sekä Asetus työsuojelun valvonnasta (954/1973 17§) (Kangas 2004, 29-30).

Nuoria työntekijöitä varten on säädetty laki lainsäädäntöön, joka koskee alle 18-vuotiaita työntekijöitä (Viitala 2013, 352). Laki nuorista työntekijöistä (998/1993 10§) käsittelee opetusta ja ohjausta. Työnantajan on pidettävä huolta, että nuori työntekijä saa kaiken tarvittavan henkilökohtaisen ohjauksen ja opetuksen työhönsä liittyen. Ohjaus ja opetus tulee erityisesti tarpeeseen nuorten työntekijöiden kohdalla, joilla ei ole vielä tarvittavaa ammattitaitoa ja kokemusta työstä. Asetus nuorten työntekijäin suojelusta (508/1986) 5§ painottaa, että nuori työntekijä tulee perehdyttää työpaikan olosuhteisiin, oikeisiin työtapoihin ja selventää työssä ilmenevistä terveysvaaroista ja kuinka niitä torjutaan. Nuori työntekijä täytyy myös perehdyttää koneiden ja laitteiden käyttöön, eri menettelytapoihin ja koneiden ja laitteiden huoltoon ja korjaukseen. Myös kaikkia työpaikan koneita, laitteita ja menettelytapoja koskevat varotoimenpiteet ja ensiapuohjeet täytyy opastaa työntekijälle. (Kangas 2004, 30.) Laissa käsitellään lisäksi myös työajan pituuteen ja sijoitteluun liittyvät seikat, ylityöt, lepoajat, terveellisyys ja vaadittavat terveystarkastukset (Viitala 2013, 352-353).

Yhteistoimintalain tarkoituksena on periaatteessa lisätä työnantajan ja työntekijöiden välistä kommunikointia. ”Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (YT-laki) määrää neuvottelemaan, kun *tapahtumassa on henkilöstön asemaan vaikuttavia muutoksia, hankintoja tai järjestelyjä.*” (Kupias & Peltola 2009, 25). Lain avulla tiedottaminen työpaikoilla pitäisi lisääntyä ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet parantua. Laissa on myös huomioitu perehdyttäminen, joka velvoittaa työpaikkoja käymään läpi työntekijän kanssa opetus, ohjaus ja perehdyttämisen tarpeeseen ja järjestämiseen liittyvät asiat. ”Nämä asiat käsitellään työsuojelutoimikunnassa, kun kyseessä on yli 20 hengen työpaikka”. (Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 20.1.2006/44.) (Kupias & Peltola 2009, 26.) Työntekijöiden tulisi tietää perehdyttämisprosessiin liittyvät asiat aina uuden työntekijän perehdyttämisestä vanhan työntekijän siirtyessä työtehtävästä toiseen ja siihen liittyvästä perehdyttämisestä (Kupias & Peltola 2009, 26).

Kupiaksen & Peltolan (2009, 27) mukaan työlainsäädännön noudattaminen työpaikoilla ei kuitenkaan ole aina ilmiselvä asia, vaikka työn tekeminen työpaikoilla on valvottua ja lailla suojattu. Työnantajien kannattaisi kuitenkin aina ottaa huomioon lain noudattaminen ja huolellisen perehdyttämisen tuomat hyödyt ja edut. Huono tai laiminlyöty perehdyttäminen vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn, menestymiseen ja henkilöstön hyvinvointiin. (Kupias & Peltola 2009, 27.) Helsilän (2002, 82) mukaan etenkin työntekijöiden osaamattomuus suorittaa työtehtäviään voi viedä heidän työkuuntensa, jonka seurauksena työntekijä jättää työnsä. Perehdyttäminen vaatii etenkin taloudellisesti suuria investointeja, mutta siitä saadut hyödyt ovat yleensä sen arvoisia. Perehdyttämisen laiminlyöminen voi aiheuttaa pahimmillaan mittavia vahinkoja, haittoja ja riitoja ihmisten välillä, joiden selvittämistä joudutaan toisinaan selvittelemään ulkopuolisten avustuksella. (Kupias & Peltola 2009, 27.)

## 6 TUTKIMUS

Työssä käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, koska kyseisen menetelmän tavoitteena on kuvailla ihmisten itse kokemia asioita ja käsityksiä asioista (Vilka 2005, 97). Tutkimuksen tueksi valittiin yksilöhaastatteluiden tekeminen, joka toteutettiin teemahaastatteluna. Teemahaastattelun avulla voitiin poimia tutkimusongelman tärkeimmät aihealueet ja kysellä työntekijöiden kokemuksia niiden pohjalta (Vilka 2005, 101-103). Teemahaastattelussa haastattelija on suunnitellut kysymykset etukäteen, mutta kysymysten järjestystä voidaan vaihdella vapaasti (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 97). Tämä oli tärkeää ottaa huomioon haastatteluita tehdessä, koska en tuntenut haastateltavia henkilöitä ennestään ja tiesin vain, että haastattelen kahta juuri perehdytettyä työntekijää sekä kahta perehdyttäjää. En siis tuntenut kyseisten henkilöiden taustoja ja työkokemusta millään tapaa.

### 6.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteeksi asetettiin kaksi asiaa. Ensimmäisenä tavoitteena oli kerätä kokemuksia ja mielipiteitä vakituiseen ja määräaikaiseen työsuhteeseen tulevien työntekijöiden perehdyttämisessä käytettävästä perehdytys suunnitelmasta muutamilta juuri perehdytetyiltä työntekijöiltä sekä jo pidemmän aikaa perehdyttäjinä toimineilta henkilöiltä. Tutkimuksen toisena tavoitteena oli selvittää, mitkä asiat vaikuttavat perehdytyksen heilahtelevaan tasoon haastateltavien mielestä. Tavoitteeksi asetettiin sellaisten vastausten saaminen, jotka auttaisivat perehdytys suunnitelman kehittämisessä paremmaksi. Haastattelut olivat hyvä tapa saada tietoa lomakkeesta henkilökunnalta, koska heidän käsityksensä perehdytys suunnitelmasta pohjautuvat heidän omiin kokemuksiinsa sen käytöstä.

### 6.2 Teemahaastattelun laatiminen

Teemahaastattelua tehdessä on tärkeää tietää haastatteluiden kohderyhmä, henkilöt joille kysymykset on tarkoitettu. Vilkan (2005, 105) mukaan haastatteluita tehdessä, ongelmana on usein se, että kysymykset peilaavat haastattelijan käsityksiä tutkittavasta

asiasta. Tämä johtaa siihen, että haastateltavat saattavat vastata haastattelijan haluamalla tavalla eivätkä omien kokemuksiensa ja mielipiteidensä mukaan. Tämän takia haastateltavan pitäisi miettiä kysymyksiä useasta eri näkökulmasta, jotta tutkimusaineisto voisi vastata tutkimusongelmaan. (Vilkkä 2005, 105.) Yksi tärkeimmistä tekijöistä haastattelua suunniteltaessa on myös haastateltavien valinta. Haastatteluista tulisi saada tutkimusongelmaan vastaavaa tietoa, joten haastateltavat kannattaa valita heidän teeman asiantuntijuuden tai kokemuksen perusteella. (Vilkkä 2005, 114.) Toimeksiantaja valitsi sopivat haastateltavat heidän asemansa ja kokemuksensa perusteella. Tavoitteena oli haastatella henkilöitä, joilla oli kokemusta perehdyttämisestä sekä henkilöitä, jotka ovat juuri kokeneet perehdytyksen. Toimeksiantajani oli yhteydessä haastateltaviin kysyäkseen heidän suostumustaan haastatteluihin, jonka jälkeen otin heihin itse yhteyttä sopiakseni sopivan ajankohdan haastatteluiden toteuttamiselle. Haastateltavat ottivat osaa haastatteluihin vapaaehtoisesti ja olivat tietoisia, että olin tekemässä opinnäytetyötä Juvenekselle.

Haastattelukysymyksiä laatiessa, haastattelijan tulisi myös ottaa huomioon kysymysten asettelu. Laadullisia tutkimusmenetelmiä käytettäessä kannattaa välttää kysymyksiä, joihin haastateltava voi vastata kyllä tai ei. Vastausten tulisi olla kuvaavia ja kertovia, jotta niistä saataisiin jotain tiedollista arvoa tutkimusta varten. Yksi parhaimmista tavoista saada kuvailevaa tietoa haastattelijalta, on aloittaa kysymys sanoilla ”kuvaile” tai ”kerro”. Myös käytännön esimerkkien pyytäminen haastateltavalta antaa tietoa paljon paremmin, kuin kysymykset, joihin haastateltava voi antaa vain toteavan vastauksen. (Vilkkä 2005, 105-106.) Teemahaastattelua tehdessä on myös tärkeää pitää huolen, että haastateltava pysyy asetetuissa aihealueissa, jotta haastattelija saa riittävästi tietoa haluamista asioista (Vilkkä 2005, 101-103).

Valmistauduin haastatteluihin tutkimalla perehdyttämisen teoriaa ja laatimalla kysymykset opinnäytetyössä käsittelemieni aihealueiden perusteella. Kysymykset koskivat siis perehdyttämisprosessin kulkua sekä perehdyttämisen heilahtelevaan tasoon vaikuttavia tekijöitä, kuten resursseja ja perehdytysmateriaalia. Laadin haastattelukysymykset ja palautteen saamisen jälkeen tein vielä muutamia muutoksia sekä lisäyksiä. Kysymykset olivat suurimmaksi osaksi sellaisia, joita pystyi muotoilemaan haastattelun kulun mukaisesti ja jotkin kysymykset jäivät kokonaan kysymättä, koska haastateltava vastasi niihin vastatessaan toiseen kysymykseen. Jokainen haastattelu oli siis hieman erilainen, vaikka haastattelun teemat säilyivät samana. Laadin omat kysymykset perehdyttäjille ja



omat kysymykset perehdytettävälle, koska työntekijät ovat eri asemassa, kuin ravintolapäälliköt. Haastattelut oli myös helpompi toteuttaa, kun kysymyksiä pystyi muuttamaan haastattelun edetessä. Laatimani haastattelurunko löytyy liitteistä (Liite 1).

Haastattelukysymyksiä laadittaessa korostetaan, että kysymysten laatu on määrää tärkeämpää. Kuten edellä mainitsin, kysymysten tulisi pyytää haastateltavaa kuvailemaan ja kertomaan käytännön asioista omien kokemusien kautta. Haastateltavien omat kokemukset, mielipiteet ja käsitykset ovat tutkimuksen kannalta tärkeää tietoa, joten määrällä ei ole niinkään väliä. Haastattelijan on myös tärkeä muistaa, että yhdessä kysymyksessä olisi järkevää kysyä vain yhtä asiiasisältöä ja ilman sisältöä arvottavia sanoja. Tämän takia haastattelukysymykset on myös hyvä esitellä ennen varsinaisia haastatteluita, jotta turhilta virheilta vältyttäisiin. (Vilka 2005, 106.) Oman tutkimuksen kannalta neljän henkilön haastattelu oli sopiva määrä, koska tarkoituksena oli selvittää vain muutamien henkilöiden mielipiteitä perehdytysuunnitelman toimivuudesta ennen sen päivittämistä. Tutkimuksen päätavoitteena ei ollut tuottaa kyselytutkimusta perehdytysuunnitelman toimivuudesta, vaan saada muutamia mielipiteitä tukemaan tai kumoamaan ennalta mietittyjä kehittämissuunnitelmia sekä saada uusia kehittämissuunnitelmia.

Itse haastattelutilanteessa haastattelijan työtä helpottaa usein haastattelun nauhoittaminen, jolloin haastattelijalla voi keskittyä itse haastateltavaan (Ojasalo ym. 2009, 99). En valitettavasti onnistunut saamaan nauhoitettua haastatteluita, mutta kirjasin kaiken ylös tietokoneelle haastatteluiden aikana. Kävin haastattelut läpi vielä samana päivänä ajatuksen kanssa ja tarkistin, etten ollut unohtanut kirjoittaa ylös tärkeimpiä asioita. Haastattelua aloitettaessa, olisi haastattelijan hyvä ensin kysyä haastateltavalta tämän taustoja ennen siirtymistä varsinaisiin haastattelukysymyksiin. Haastateltavan taustoihin tutustuminen auttaa haastattelijaa ymmärtämään haastateltavan käsityksiä ja kokemuksia. (Vilka 2005, 110-111.) Tekemissäni haastatteluissa olikin ensiarvoisen tärkeää selvittää haastateltavan taustat ennen varsinaisiin haastattelukysymyksiin siirtymistä, jotta tiesin kysyä oikeat haastattelukysymykset ja muuttaa niitä tarvittaessa. Taustoihin tutustuminen helpotti haastattelun kulkua huomattavasti. Vilkan (2005, 110-111) mukaan haastateltavaa voi myös pyytää kertomaan, mitä haastattelun avainsanat hänelle merkitsevät. Esimerkiksi sana ”perehdyttämisprosessi” voi merkitä toisille enemmänkin parin viikon mittaista perehdyttämisjaksoa, kun taas toinen kokee termin viittaavan yli puoli vuotta kestäväseen toimenpiteeseen. Avainsanojen määrittelyn avulla haastattelijalla ja haastateltavalla ovat samalla aaltopituudella käsiteltävistä asioista. (Vilka 2005, 110-111.)

### 6.3 Tutkimuksen kontekstuaalisuus

Tutkimuksen kontekstuaalisuudella tarkoitetaan tutkimuksen aika-, paikka- ja tilan-nesidonaisuutta. Aika, paikka ja tilanne voivat vaikuttaa haastattelun onnistumiseen merkittävästi ja näitä tekijöitä tulisikin arvioida kriittisesti haastattelun laatua arvioidessa, peilata asetettuihin tavoitteisiin ja tutkimuskysymyksiin. On hyvin mahdollista, että kiire tai huono haastattelutila voivat vaikuttaa merkittävästi tutkimuksen lopputulokseen. (Vilka 2005, 112.)

Sovin haastatteluihin osallistuvien ravintolapäälliköiden kanssa haastatteluiden ajankohdan puhelimitse. Annoin heidän päättää haastatteluiden ajankohdat, koska heidän piti samalla varmistaa, että haastatteluun osallistuvat juuri perehdytetyt työntekijät olivat samaan aikaan töissä. Lisäksi halusin varmistaa, että ravintolapäälliköillä olisi riittävästi aikaa haastattelua varten, jotta kiire ei vaikuttaisi saamiini vastauksiin. Kiire saattoi kuitenkin vaikuttaa jonkin verran haastattelukysymyksiin saatuihin vastauksiin, koska Tampereen yliopistolla ravintolapäällikkö kertoi minulle, että heidän viikkopalaverinsa alkaisi tietyn ajan kuluttua ja minun pitäisi vielä ehtiä haastatella juuri perehdytetyä työntekijää. Viimeinen haastattelu meni siis pienessä kiireessä. Paikka oli kuitenkin hyvä, koska haastattelut hoidettiin erillisessä tilassa, kabinetissa, missä oli rauhallista ja hiljaista.

Ravintola Saarnissa juuri perehdytetyt työntekijän haastattelu sujui hyvin, mutta haastateltava joutui useamman kerran palvelemaan asiakkaita tiskillä, koska muita työntekijöitä ei näkynyt salin puolella. Haastattelut suoritettiin siis salin puolella ruokapöydän ääressä. Asiakkaita ei ollut muita kuin vain ohikulkevia ja aamukahvin mukaansa ottavia ihmisiä. Haastattelu oli hieman katkonainen, koska työntekijä palveli asiakkaita haastattelun ohessa. Haastattelulle oli kuitenkin varattu riittävästi aikaa. Ravintolapäällikön haastattelun aloituksen ajankohta myöhästyi, koska haastateltavalla oli kiire. Haastattelu saatiin aloitettua joitakin kymmeniä minutteja myöhässä, mutta ravintolapäällikön ajatukset tuntuivat olevan hieman muualla. Keittiössä oli juuri hetki ennen haastattelun alkua tapahtunut vahinko uudelle työntekijälle, joka sekoitti tilannetta. Ravintolapäällikkö pahoitteli kiirettä ja kelloon vilkuiluaan kesken haastattelun ja kysymyksiin saadut vastaukset olivat toisinaan lyhyitä ja toteavia. Myös asiakkaat keskeyttivät haastattelun muutamia kertoja. Haastattelut olisivat luultavimmin onnistuneet paremmin, jos olisimme voineet suorittaa haastattelut rauhallisemmassa paikassa tai tilassa.

Seuraavat luvut sisältävät salassa pidettävää tietoa, jonka vuoksi niitä ei tässä työssä esitetä:

#### **6.4 Haastattelut**

#### **6.5 Yhteenveto ja johtopäätökset**

#### **7 Perehdytysuunnitelman kehittäminen**

## 8 POHDINTA

Valitsin opinnäytetyöni aiheeksi juuri perehdyttämiseen liittyvän aihealueen, koska perehdyttäminen on kiinnostanut minua koko ammattikorkeakoulu-urani ajan. Perehdyttämisessä ollaan läheisessä kontaktissa erilaisten ihmisten kanssa, jonka vuoksi se vaatii paljon mukautumiskykyä yritykseltä ja sen työyhteisöltä. Yksi pääkriteereistäni, jonka vuoksi tämän aiheen valitsin, oli omat huonot kokemukseni perehdyttämisestä. Nykyisessä työpaikassani perehdyttämisprosessi on lyhyt, mutta selkeä ja apua saa aina jos sitä tarvitsee. Sen sijaan ensimmäinen harjoitteluni, joka piti suorittaa ensimmäisenä opiskeluvuotena, meni monilla tavoin täysin pilalle. Olin harjoittelussa eräällä ravintola-alan yrityksellä kahden kuukauden ajan. Työyhteisö ei tiennyt minun tulevan harjoitteluun, minua ei esitelty kenellekään, minua ei opastettu perustyöasioihin ja jäin kokonaan yksin. Minulla ei periaatteessa ollut edes harjoitteluohjaajaa, koska sain pärjätä yksin. Työskentelin melkein joka päivä eri työntekijöiden kanssa. Tuolloin en tiennyt perehdyttämisprosessista paljoa mitään, enkä varsinkaan tiennyt mistään lakipykälästä, jotka ajavat perehdytettävien oikeuksia. Hoidin harjoitteluni loppuun, mutta en voi sanoa saaneeni siitä irti mitään hyvää.

Aloitin opinnäytetyöni tekemisen maaliskuun lopussa, saatuani aiheen Juvenes-Yhtiöt Oy:ltä ja asetin itselleni kunnianhimoisen tavoitteen työni valmistumiselle. Päätin, että työ olisi valmiina viimeistään toukokuun loppuun mennessä. Noin kahden kuukauden aika työn tekemiselle tuntui todella lyhyeltä ajalta, mutta ottaen huomioon muut koulu-työni ja työni, olin varma, että saavuttaisin tavoitteeni. Teorian kirjoittaminen oli mielestäni melko helppoa, kunhan olin löytänyt sopivia ja luotettavia lähteitä. Eniten haasteita toi se, etten halunnut tekstini muistuttavan kaikkia samasta aihealueesta aikaisemmin tehtyjä opinnäytetöitä, jotka tuntuivat toistavan täysin samaa asiaa, mutta hieman eri sanoin. Keskityin siis perehdytysprosessiin sekä perehdyttämisen heilahtelevaan tasoon vaikuttaviin tekijöihin. Perehdyttämisen heilahtelevasta tasosta ei löytynyt paljoakaan aikaisemmin kirjoitettua teoriaa tai aihetta käsitteleviä opinnäytetöitä, jonka vuoksi aiheesta oli haastavaa kirjoittaa.

Opinnäytetyötä tehdessäni, yksi suurimmista haasteista oli teorian ja käytännön yhdistäminen. Teoriaa on helppo lukea ja ajatella sen toimivuutta käytännössä, mutta käytäntöön sovellettuna ja perehdytysuunnitelmaa laatiessa, asiat eivät järjestyneetkään niin

helposti. Monet teoriassa käsitellyt asiat, kuten perehdytysprosessin eri vaiheet, on helppo erottaa omiksi erillisiksi aihealueikseen, mutta käytännössä asiat kulkevat mielestäni osittain päällekkäin ja jopa sekoittuvat keskenään. Perehdytysprosessin eri askeleet toimivat kuitenkin mielestäni hyvänä ohjenuorana perehdytystä suunniteltaessa. Perehdytysuunnitelman luominen oli haastavaa, koska sitä luodessa piti ottaa huomioon toimeksiantajan ja haastateltavien toiveet sekä teoria. Omasta mielestäni onnistuin poimimaan tärkeimmät asiat perehdytysuunnitelmaan kaikista kolmesta näkökulmasta.

Omasta mielestäni onnistuin hyvin toimeksiantajani antamissa tehtävissä. Olen tyytyväinen myös opinnäytetyön onnistumiseen, vaikkakin matkan varrella tuli useita kompastuskiviä. Jos jotain pitäisi tehdä toisin, niin valmistautuisin paremmin haastatteluihin ja yrittäisin saada nauhoitettua ne. Haastatteluiden tallentaminen olisi saattanut näin olla helpompaa ja olisi vapauttanut minut keskustelemaan vieläkin enemmän haastateltavien kanssa. Koen kuitenkin, että onnistuin tutkimuksen teossa ja haastatteluiden avulla saatiin paljon hyödyllistä tietoa. Haastattelut siis toisin sanoen selvittivät, mitä niiden oli tarkoituskin selvittää. Olisin myös voinut etsiä enemmän teoria-aineistoa työhöni, josta olisin voinut karsia huonoimmat pois. Tällä aikataululla en kuitenkaan onnistunut löytämään enempää hyviä lähteitä.

Opinnäytetyötä oli mielekästä tehdä, koska yhteistyö toimeksiantajan kanssa oli mukavaa ja helppoa. Sain paljon tukea ja apua sitä tarvitessani ja omia kehitysideoitani kuunneltiin. Minusta tuntui työn teon alusta asti, että panostustani arvostettiin ja työni tulokset ovat tervetulleita ja kaivattuja yrityksessä. Opinnäytetyöni aihe oli mielestäni myös sopivan laaja, vaikka työstettävät aiheet lisääntyivät hieman työn edetessä. Työtä oli kuitenkin niin mukava tehdä, etteivät lisätyöt harmittaneet lainkaan, päinvastoin, otin ne ilolla vastaan. Ainoa asia, joka minua jäi hieman harmittamaan, oli se, ettemme ehtineet testata uuden lomakkeen toimivuutta ja kerätä käyttäjäkokemuksia. Perehdytysuunnitelma otetaan heti käyttöön, mutta perehdytysprosessissa voi mennä parhaimmillaan kaksi kuukautta, kunnes saimmme yhden palautteen. Tämän lisäksi yritykselle ei välttämättä ole tulossa tällä hetkellä määräaikaiseen tai vakituiseen työsuhteeseen tulevaa työntekijää, jonka perehdyttämisessä lomaketta voitaisiin käyttää.

Jatkotoimenpiteenä suosittelisin yritystä keräämään mielipiteitä uuden lomakkeen toimivuudesta. Jatkotoimenpiteitä ajatellen, saatan itse mahdollisesti päästä tutkimaan henkilökunnan mielipiteitä perehdytysuunnitelman toimivuudesta syksyllä, kun suori-

tan toisen harjoitteluni Juveneksella. Opinnäytetyöhöni tulokset eivät kuitenkaan valitettavasti ehdi. Tämän lisäksi yritys voi soveltaa tekemääni lomaketta muihin perehdytys-suunnitelmiin, mikäli tekemäni lomake havaitaan toimivaksi. Tämän avulla yritys voi parantaa kaikkia perehdytysprosessejaan ja saa muitakin työntekijöitä koskevan perehdytysprosessin heilahtelevan tason tasaiseksi.

## LÄHTEET

- Dubois, L. 2010. How to Make an Employee's First 90 Days Successful. Inc. Luettu 26.3.2014.  
<http://www.inc.com/guides/2010/12/how-to-make-an-employees-first-90-days-successful.html>
- Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2004. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 2. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juvenes. 2012. Juvenes-Yhtiöt Oy. Luettu 4.3.2014.  
<http://www.juvenes.fi/fi-fi/juvenes.aspx>
- Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kangas, P. 2004. Perehdyttäminen palvelualoilla. 4. uudistettu painos. Työturvallisuuskeskus. Helsinki: Edita.
- Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. Helsinki: WSOY-pro Oy.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Helsinki: Talentum.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.
- Lainio, A. 2008. Perehdyttäminen – käytäntöjä ja kasvatusta. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Pro gradu –tutkielma. Luettu 25.4.2014.
- Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. 2. painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.
- Saarikko, S. 2013. Uuden työntekijän perehdytys – näin se käy. Talouselämä. Luettu 13.3.2014  
<http://www.talouselama.fi/uutiset/uuden+tyontekijan+perehdytys++nain+se+kay/a2215606>
- Tervetuloa työelämään!. 2014. Työsuhde. Perehdyttäminen. Luettu 13.3.2014.  
<http://www.tyoelamaan.fi/fi-FI/perehdyttaminen/>
- Työturvallisuuskeskus TTK. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus - ennakoivaa työsuojelua. 2. painos. Luettu 4.3.2014.  
[http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon\\_perehdyttaminen2009.pdf](http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf)
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 3. painos. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi



**LIITTEET**

Liitteet sisältävät salassa pidettävää tietoa, jonka vuoksi niitä ei tässä työssä esitetä.