

Samuli Kankaanpää

HARJOITTELIJAN PEREHDYTYSSUUNNITELMA -  
CASE: LÄHITAPIOLA SATAKUNTA

Liiketalouden koulutusohjelma  
2014

# HARJOITTELIJAN PEREHDYTYSSUUNNITELMA - CASE: LÄHITAPIOLA SATAKUNTA

Kankaanpää Samuli  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Joulukuu 2014  
Ohjaaja: Silventoinen Marjatta  
Sivumäärä: 34  
Liitteitä: 3

Asiasanat: perehdyttäminen, perehdytys, perehdytysuunnitelma

---

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön aiheena oli perehdytysuunnitelman tekeminen LähiTapiola Satakunnan harjoittelijoille. Työn tarkoituksena oli tehdä perehdytysuunnitelma, jonka avulla uusia harjoittelijoita voidaan perehdyttää, koska LähiTapiola Satakunnalla ei ollut harjoittelijoille sopivaa perehdytysohjelmaa. Suunnitelman tavoitteena oli kehittää ja tehostaa perehdytysprosessia niin toimeksiantajan kuin harjoittelijoidenkin kannalta sekä saada prosessin laatu samankaltaiseksi jokaisen uuden harjoittelijan perehdytysprosessissa.

Työn teoriaosuudessa esitellään perehdyttämisen käsitettä, käydään läpi, mitä lainsäädäntö määrää perehdytyksestä. Lisäksi, käsitellään onnistuneen perehdyttämisen tavoitteita ja hyötyjä, perehdyttämisen suunnittelua sekä perehdytysprosessin etene- mistä. Tämän jälkeen käsitellään, mitä asioita hyvä perehdytysuunnitelma pitää sisällään.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, ja aineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla. Haastattelun teemat koottiin kirjallisuuden tutustumalla sekä omia kokemuksia harjoittelijana hyödyntäen. Haastatteluihin valittiin kolme henkilöä, jotka osallistuivat perehdytysprosessiin.

Tulokset analysoitiin teemoittelun avulla. Tutkimuksessa kävi ilmi, että perehdytysmateriaalia on tarjolla paljon, mutta sen hyödyntämisessä on puutteita. Perehdytysuunnitelmaan sisällytettäväksi asioiksi nousivat muun muassa perehdytyksen aika- taulutus, oppimis- ja osaamistavoitteet sekä harjoittelijan työtehtävät. Suunnitelman loppuun sijoitettiin perehdytyksen tarkistuslista sekä perehdyttämisen arviointi- ja palautelomake. Teoreettisen viitekehyksen sekä teemahaastattelujen avulla kehitettiin LähiTapiola Satakunnan käyttöön tarkoitettu perehdytysuunnitelma harjoittelijoille.

## The Orientation Program For Trainees - Case: LähiTapiola Satakunta

Kankaanpää Samuli

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Administration

December 2014

Supervisor: Silventoinen Marjatta

Number of pages: 34

Appendices: 3

Keywords: orientation, introduction, orientation program

---

The objective of this bachelor's thesis was to develop an orientation program for the trainees of LähiTapiola Satakunta. The lack of orientation program for trainees caused orientation with varying results. The purpose of this thesis was to create an orientation program which will help orientation process of new trainees. The goal of this thesis was to standardize the orientation process for LähiTapiola Satakunta and trainees and to ensure standard quality in introduction process for every new trainee.

The theoretical sections of the thesis explore the concept on orientation, how legislation determines orientation, goals and benefits from successful orientation, how to plan orientation and the program of orientation process. The final section discuss through the keypoints of good orientation plan.

The empirical section of thesis was carried out as qualitative research and data was collected via theme interviews. The themes of interviews was constructed through the author's personal experiences at trainee related literature. Three persons from LähiTapiola Satakunta was interviewed and they all were part of orientation process.

The results were analyzed through theming. The results show that orientation material exists a lot but utilization are lacking of. Furthermore, orientation timetable, learning goals, learning outcomes and list of trainees duties are central issues included in the orientation plan. Orientation checklist and evaluation form placed at the end of the orientation plan. By exploiting the theoretical section and research methods, an orientation plan for LähiTapiola Satakunta trainees was drawn up as a result.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TUTKIMUKSEN TAUSTA .....	6
2.1	LähiTapiola Satakunta .....	6
2.2	Tutkimuksen lähtökohdat.....	7
2.3	Aiemmat tutkimukset.....	8
2.4	Tutkimusmenetelmät.....	9
3	PEREHDYTYS .....	11
3.1	Yleistä perehdyttämisestä .....	11
3.2	Lainsäädäntö .....	12
3.3	Tavoite ja hyödyt .....	15
3.4	Suunnittelu .....	17
3.5	Perehdytysprosessi .....	20
3.6	Perehdytysuunnitelma .....	21
4	TEEMAHAASTATTELU .....	24
4.1	Teemahaastattelun suunnittelu ja toteutus .....	24
4.2	Aineiston analyysi.....	25
5	PEREHDYTYSSUUNNITELMA .....	28
6	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	31
	LÄHTEET .....	34
	LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön aiheena on perehdytys suunnitelman luominen LähiTapiola Satakunnan harjoittelijoille. Hanke toteutetaan toiminnallisena opinnäytetyönä, jossa tutkimuksellinen selvitys kuuluu tuotteen tai idean toteutustapaan. Hyvin suunniteltu ja hoidettu perehdyttäminen tukee koko yhtiön menestystä. Näin ollen on tärkeää, että myös organisaatioon noin viideksi kuukaudeksi tulevat harjoittelijat perehdytetään järjestelmällisesti.

Aiheen valintaan vaikutti kokemukseni harjoittelijana kyseisessä organisaatiossa sekä toimeksiantajan selkeä tarve toimivalle perehdytys suunnitelmalle, jota voidaan käyttää apuna uusien harjoittelijoiden perehdyttäessä. Myös erikoistumisopinnot yritysviestinnästä kannustivat miettimään aihetta, joka liittyisi opiskelemaani suuntautumiseen. Uskon, että voin hyödyntää oppimaani teoriaa ja täydentää oppimistani sisäisestä viestinnästä ja perehdyttämisestä opinnäytetyön teon avulla.

Työn tarkoituksena on luoda perehdytys suunnitelma avuksi harjoittelijoille sekä heidän esimiehelleen, kun he yhteistyössä perehdyttävät uusia harjoittelijoita. Tällä hetkellä LähiTapiola Satakunnassa ei ole ajan tasalla olevaa perehdytys suunnitelmaa, vaan perehdytyksen hoitavat pääasiassa organisaatiossa jo noin neljä kuukautta olleet harjoittelijat, jotka perehdyttävät tulokkaan omaan perehdytykseen ja työharjoittelun aikana tapahtuneeseen oppimiseen perustuen. Harjoittelijoiden toimenkuva on myös muuttunut viimeisen vuoden aikana paljon, koska Tapiola ja Lähivakuutus fuusioituivat. Fuusio on tuonut paljon uusia työtehtäviä sekä muuttanut käytäntöjä. Tästä syystä perehdytys on ollut vaihtelevaa sekä aikataulun että lopputuloksen kannalta. Opinnäytetyön tavoitteena on yhtenäistää harjoittelijoiden perehdyttämistä ja saada jokaisen harjoittelijan perehdytys samankaltaiseksi prosessiksi.

Opinnäytetyöraportti muodostuu siten, että luvussa kaksi käsitellään tutkimuksen taustaa, jonka muodostavat LähiTapiola Satakunta, tutkimuksen lähtökohdat, aiemmat

tutkimukset sekä tutkimuksessa käytetyt menetelmät. Luvussa kolme käsitellään perehdyttämiseen liittyviä teoreettisia lähtökohtia monelta eri kannalta, jotta perehdyttämisestä muodostuisi kattava kokonaiskuva. Seuraavaksi luvussa neljä kuvataan hankkeen etenemistä, tutkimuksen tuloksia sekä analysoidaan saatuja tuloksia. Luvussa kuvataan myös opinnäytetyön tuotoksen toteuttaminen. Luvussa viisi tehdään yhteenveto, arvioidaan tulokset sekä tutkimuksen laatu ja luotettavuus.

## 2 TUTKIMUKSEN TAUSTA

### 2.1 LähiTapiola Satakunta

LähiTapiola on keskinäinen, vakuutusosittajien omistama finanssiryhmä, jonka yhtiöiden tehtävänä on tuottaa omistaja-asiakkailleen etuja ja palveluja. LähiTapiola-ryhmä syntyi nyky muodossaan vuoden 2013 alussa, kun Tapiola- ja Lähivakuutusryhmien yhtiöt yhdistivät toimintansa. Näin syntyi 25 yhtiön ryhmittymä, jossa oli 3 valtakunnallista ja 19 alueellista keskinäistä vakuutusyhtiötä sekä osakeyhtiömuotoiset pankki, varainhoitoyhtiö ja kiinteistövarainhoitoyhtiö. (LähiTapiolan internet-sivut).

LähiTapiola aloitti toimintansa virallisesti 1.1.2013. LähiTapiola Vahinkovakuutuksen ja alueyhtiöiden lisäksi yhtiöryhmän muodostavat valtakunnalliset LähiTapiola Henkiyhtiö, LähiTapiola Varainhoito sekä LähiTapiola Kiinteistövarainhoito. 1.5.2014 LähiTapiola pankki ja S-pankki fuusioituivat S-pankiksi. Yhtiöryhmän työeläkevakuutus Kumppani on Elo. (LähiTapiolan internet-sivut).

LähiTapiolan alueyhtiöiden verkosto koostuu 19 alueellisesta keskinäisestä vakuutusyhtiöstä sekä pääkaupunkiseudulla alueyhtiön tapaan toimivasta liiketoiminnasta. LähiTapiolan henkilöstömäärä on noin 4 000, joista puolet työskentelee alueyhtiöissä. Omistaja-asiakkaita on lähes 1,6 miljoonaa. (LähiTapiolan internet-sivut).

LähiTapiola Satakunta Keskinäinen Yhtiö kuuluu LähiTapiola ryhmään ja toimii Porin ja Pohjois-Satakunnan alueella. LähiTapiola Satakunta on asiakkaidensa omista-

ma, joka tarkoittaa, että asiakkailta on todelliset vaikuttamismahdollisuudet ja oikeus osallistua alueyhtiön yhtiökokoukseen. LähiTapiola Satakunnan toimipisteet sijaitsevat Porissa, Mikkolan Prismassa, Kankaanpäässä, Ikaalisissa, Parkanossa sekä Karviolla. LähiTapiola Satakunta toimii 140 000 asukkaan toimialueella, jossa se on markkinajohtaja vakuutuspalveluissa noin 34 %:n markkinaosuudella. Vuonna 2013 LähiTapiola Satakunnan asiaskasmäärä oli noin 51 000 asiakasta. Vahinkovakuutuksen maksutuloa syntyi 28,7 miljoonaa euroa ja korvauksia maksettiin 16,9 miljoonaa euroa. Henkilöstömäärä vuonna 2013 oli 75 ja määrä on kasvussa. (LähiTapiolan internet-sivut).

## 2.2 Tutkimuksen lähtökohdat

Opinnäytetyön aiheen valinta pohjautuu siihen, että opinnäytetyöntekijä oli keväällä 2014 harjoittelussa LähiTapiola Satakunnassa. Organisaatiossa oli tuolloin menossa fuusio Lähivakuutuksen ja Tapiolan vanhojen toimistojen muuttaessa saman katon alle. Tästä syystä johtuen perehdytys oli jokseenkin sekavaa, ja harjoittelijan toimenkuva muuttui sekä uusia työtehtäviä tuli paljon. Harjoittelun loppuvaiheessa opinnäytetyön tekijä sai idean, että perehdytysprosessia voi kehittää ja johdonmukaistaa tulevia harjoittelijoita varten. LähiTapiolassa oltiin myös kiinnostuneita, koska juuri harjoittelijoille sopivaa perehdytysuunnitelmaa ei ollut olemassa.

Harjoittelijat toimivat LähiTapiola Satakunnassa myynnin, asiakaspalvelun sekä korvaustoiminnan tukitehtävissä. Harjoittelijoilta odotetaan oma-aloitteisuutta ja heille annetaan myös paljon vastuuta ja mahdollisuus hoitaa työtehtäviään itsenäisesti. Harjoittelijoilta odotetaan tietojärjestelmien hallintaa, kykyä tarkkaan työskentelyyn, asiakaspalvelutaitoja sekä kiinnostusta ja ymmärrystä oman työn kehittämiseen. Harjoittelijoiden työssä korostuu kyky ratkaista ongelmia, koska uusia ja erilaisia tilanteita tulee päivittäin vastaan. Työ on hyvin monipuolista, joten kyky oppia ja omaksumaa uutta on hyödyksi. Harjoittelijoilta vaaditaan joustavaa yhteistyötä työparin eli toisen harjoittelijan sekä eri osastojen työntekijöiden ja esimiesten kanssa.

Harjoittelijoiden toimenkuvaan kuuluu paljon erilaisia työtehtäviä, tärkeimpänä info-pisteessä asiakkaiden vastaanottaminen ja ohjaaminen oikeaan paikkaan. He ottavat myös asiakkailta vakuutusmaksuja vastaan, skannaavat ja arkistovat asiakirjoja, hoitavat saapuvan ja lähtevän postin, siirtävät sekä lopettavat vakuutuksia tietokannossa, käsittelevät fakseja ja kontaktoivat uusia sekä vanhoja asiakkaita. Harjoittelijat ovat myös apuna erilaisten tapahtumien järjestelyissä, joiden koko vaihtelee viiden hengen palaverista 200 henkilön asiakastilaisuuksiin. Lisäksi harjoittelijalle voidaan antaa erilaisia tehtäviä yritysosastolta, korvausosastolta, asiakaspalvelusta, edustajilta tai hallinnosta.

### 2.3 Aiemmat tutkimukset

Perehdytykseen liittyviä opinnäytetöitä on tehty paljon. Perehdytysuunnitelma tyyppisiä opinnäytetöitä on tehty vakuutus- ja pankkialalle sekä myös muille aloille. LähiTapiola Satakunnalla on olemassa paljon perehdytykseen liittyvää aineistoa, mutta heille ei ole kuitenkaan tehty perehdytykseen liittyvää opinnäytetyötä aiemmin. Seuraavaksi esimerkkejä kaupalliselle alalle tehdyistä opinnäytetöistä, jotka käsittelevät perehdytystä sekä perehdytysuunnitelman tai oppaan luomista.

Vuonna 2013 Tiina Harju teki myyntisihteerien perehdytysuunnitelman Huoneistokeskus Oy:lle. Suunnitelman laadintaa varten hän selvitti, millainen perehdytysuunnitelma palvelisi niin perehdyttäjiä kuin perehtyvää henkilöä Huoneistokeskus Oy:ssa. Suunnitelman tekemisessä hän hyödynsi jo yrityksestä valmiiksi löytyvää myyntineuvottelijoiden perehdytysuunnitelmaa benchmarking-prosessin avulla sekä teemahaastattelussa esiin nousseita kehitysehdotuksia. (Harju 2013, tiivistelmä.)

Jyväskylän ammattikorkeakoulussa Henna Murtomäen (2012) opinnäytetyön aiheena oli työharjoittelijan perehdytysoppaan luominen Tapiola-ryhmän Jyväskylän toimistoon. Työn tarkoituksena oli kehittää ja tehostaa perehdytysprosessia sekä toimeksiantajan että työharjoittelijan hyödyksi. Oppaan laadintaa varten haastateltiin seitsemää työntekijää perehdyttämiseen liittyen. Tutkimuksesta kävi ilmi, että perehdytysmateriaalia oli yrityksessä paljon tarjolla, mutta sen hyödyntäminen oli heikohkoa. Haastateltavat toivoivat käytännön apuja perehdyttämisen suunnitteluun, aikataulu-



tukseen, seurantaan ja työn perusasioiden ja järjestelmien opetteluun. (Murtomäki 2012, tiivistelmä.)

Laurea Ammattikorkeakoulussa Sanna Niinistön (2013) opinnäytetyön aiheena oli perehdytys suunnitelman luominen vakituisten työntekijöiden perehdyttämisen tueksi Vakuutusyhtiölle X. Opinnäytetyön tavoitteena oli laajentaa aiempaa perehdytyksen tukena ollutta muistilistaa vastaamaan muodoltaan ja sisällöltään paremmin tarvetta. Perehdytys suunnitelman tavoitteena oli sähköinen ulkomuoto, selkeä luettavuus ja ulkoasu sekä vastuunjaon ja sopivan aikataulun luominen. Perehdytys suunnitelma toteutettiin käyttäen lähteinä rinnakkaisten osastojen suunnitelmia, kollegoiden ja esimiehen odotuksia sekä omaa kokemusta uutena työntekijänä olemisesta. Suunnitelmaa arvioitiin käyttöönoton jälkeen haastattelulla perehdytykseen osallistuneiden kesken. Suunnitelmaa myös tullaan myöhemmin hyödyntämään kesätyöntekijöiden koulutuksessa. (Niinistö 2013, tiivistelmä.)

## 2.4 Tutkimusmenetelmät

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö, jonka tarkoituksena on kehittää toimeksiantajan perehdytysprosessia luomalla perehdytys suunnitelma harjoittelijoille. Työn tarkoituksen saavuttamiseksi opinnäytetyöntekijä päätti käyttää kvalitatiivista tutkimusotetta sekä kerätä aineistoa teemahaastattelujen avulla.

Tässä opinnäytetyössä käytettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusotetta. Laadullinen tutkimus tarkoittaa mitä tahansa tutkimusta, jonka avulla pyritään löydöksiin ilman tilastollisia menetelmiä tai muita määrällisiä keinoja. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja mielekkään tulkinnan antaminen. Pyrkimyksenä on ilmiön syvälinen ymmärtäminen. Laadullinen tutkimus tutkii yksittäistä tapausta, kun taas määrällinen tapausten joukkoa. Laadullinen tutkimus on usein myös kuvailevaa sekä tutkija on kiinnostunut prosesseista, merkityksistä ja ilmiön ymmärtämisestä sanojen, tekstien ja kuvien avulla. Kvalitatiivisesta tutkimuksesta saatava tieto on tutkijan tulkintaa kerätystä aineistosta ja sen suhteesta käsiteltyyn teoriaan. (Kananen 2008, 24-25.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavien henkilöiden valintaan tulee kiinnittää huomiota. Tavoitteena on löytää sellaiset tutkittavat eli informantit, jotka tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavien määrä on minimissään yksi ja selvää sääntöä määrälle ei ole. Joskus tutkimusasetelma voi supistaa valinnanvaraa vain yhteen henkilöön. Tutkittavia voidaan katsoa olevan tarpeeksi silloin, kun tutkimusaineistoa on riittävästi ja uudet tapaukset eivät enää muuta tulkintaa. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston laatu ja syvyys ovat tärkeämpiä tekijöitä kuin aineiston laajuus ja määrä. (Kananen 2008, 33-37.)

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen tutkimusote, koska tutkittavasta ilmiöstä haluttiin saada mahdollisimman syvälinen kuva. Myös tutkimukseen osallistuvien henkilöiden pieni määrä eliminoi kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimusotteen käyttämisen tässä tutkimuksessa.

Aineistonkeruumenetelmänä opinnäytetyössä käytettiin teemahaastattelua, joka toteutettiin yksilöhaastatteluina. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jossa aihepiirit eli teemat ovat tiedossa, mutta kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa tai järjestystä. Teemahaastattelu valittiin aineistonkeruumenetelmäksi, koska sen avulla on mahdollista saada syvällisempää tietoa ilmiöstä. Teemahaastattelussa on ennakkoon määritelty haastateltavan kanssa käytävät aihealueet eli teemat. Teemat käydään haastateltavan kanssa läpi keskustellen ja teemoittelulla pyritään varmistumaan koko ilmiön osa-alueiden mukaantulo. Haastattelutilanteessa teemoja voidaan tarkentaa kysymyksillä, jotka usein syntyvät vasta haastattelun aikana. Teemahaastattelut voidaan suorittaa yksilö- tai ryhmähaastatteluina. Yksilöhaastattelussa haastattelun kohteena on yksi haastateltava, kun taas ryhmähaastattelussa haastateltavia on samaan aikaan useita. (Kananen 2008, 73-75; Hirsjärvi & Hurme 2009, 47-61.)

Laadullisen aineiston analyysillä on tarkoitus selkeyttää aineistoa ja tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta tai ilmiöstä. Toimenpiteiden tarkoituksena on järjestää tietoa uudelleen, jotta tietomassasta nähtäisiin takana oleva ilmiö ja sen rakenne. (Kananen 2008, 70-91.) Tässä opinnäytetyössä syntyi aineistoa teemahaastattelujen avulla.

Aineiston analyysimenetelmänä tässä opinnäyteyössä käytettiin teemoittelu. Teemoittelu on yksi teemahaastatteluaineiston analyysitapa. Teemoittelussa kunkin teeman alle kootaan haastatteluissa teemaan liittyvät kohdat tai niiden tiivistelmät. Tutkimusraportissa voidaan esitellä teemojen yhteydessä näytepaloina vastaajien tekstisitaatteja tai referoida vastauksia. (Kananen 2008, 88-91.)

### 3 PEREHDYTYYS

#### 3.1 Yleistä perehdyttämisestä

Uusi työtehtävä sekä työympäristö edellyttävät yritystä kouluttamaan uuden työntekijän. Kouluttaminen tapahtuu työsuhteen alussa ja sitä kutsutaan perehdyttämiseksi. (Kupias & Peltola 2009, 9.) Perehdyttäminen on suunniteltu monien toimenpiteiden kokonaisuus ja sen pitäisi sisältyä työpaikan toiminta- ja koulutussuunnitelmiin. Perehdyttämisellä tarkoitetaan toimia, joita yritys tekee saadakseen uuden työntekijän sopeutumaan mahdollisimman joustavasti uuteen työhön ja työympäristöön sekä saamaan hänet osaksi organisaatiota ja työyhteisöä. (Lepistö 2004.)

Perehdyttämisessä oli aiemmin pääosin kyse työhön opastamisesta. Laajempaa perehdyttämistä, joka sisälsi yritykseen ja työyhteisöön perehdyttämisen, ei pidetty tärkeänä. Tämä johtui siitä, että työyhteisöt ja ympäristöt eivät olleet niin monimutkaisia, joten työhönopastusta pidettiin riittävänä. Organisaatioiden ja työtehtävien monimutkaistuessa laajempi perehdyttäminen on tullut yhä tärkeämmäksi, koska työntekijän on ymmärrettävä, miten yritys toimii ja miksi se on olemassa. (Kupias & Peltola 2009, 13.)

Perehdyttäminen voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen, jotka ovat yritykseen ja työyhteisöön perehdyttäminen ja työhön perehdytys. Yritykseen ja työyhteisöön perehdyttämiseen kuuluu useita osa-alueita, joihin kuuluvat toimenpiteet, joilla perehdytettävä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen toiminta-ajatuksen, liikeidean ja strategian sekä työpaikan toimintaperiaatteet ja toimintatavat. Perehdytettävän on tärkeä saada yleiskuva yrityksestä, toiminnan tarkoituksesta ja sen arvoista. Hänellä tulisi myös olla käsitys yrityksen omistussuhteista ja organisaatorakenteesta sekä tutustua työ-

yhteisöön ja asiakkaisiin. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2.) Perehdyttämisen perustan muodostaa uuden työntekijän toimenkuva, joka hänelle tulisi selvittää heti ensimmäisten päivien aikana. Toimenkuvaan liittyen on tärkeä selventää tulokkaan oma rooli osana kokonaisuutta, työn tavoitteet sekä käytettävät menetelmät, koneet ja järjestelmät. (Viitala 2007, 261.)

Työhön perehdytys eli työnopastus on työpaikalla tehtävää välitöntä työhön liittyvien tietojen ja taitojen opettamista. Työnopastuksen tavoitteena on tutustuttaa uusi työntekijä työtehtäviinsä ja kertoa hänelle työhön kohdistuvista odotuksista sekä vastuusta koko työyhteisön toiminnassa. Työnopastuksessa tärkeässä osassa ovat tekemisen keskeiset valmiudet ja niiden oppiminen. Opastuksen tarkoituksena on tukea uutta työntekijää itsenäiseen ja omatoimiseen ajatteluun sekä itsenäiseen oppimiseen. Työnopastus ei ole eroteltu toimenpide vaan se on kiinteä osa työyhteisön ja sen toimintojen jatkuvaan kehittämistä. Kaikkien opastettavien fyysiset ja psyykkiset ominaisuudet, tiedot ja taidot, asenne ja motivaatio sekä oppimistyyli ovat erilaiset, ja tästä syystä opastettavaan on hyvä tutustua ennen opastuksen aloittamista, jotta voidaan valita juuri hänelle sopivat opastustavat. (Kangas & Hämäläinen 2007, 13.)

### 3.2 Lainsäädäntö

Työnteko on lailla suojattua ja valvottua toimintaa. Laissa on monia suoria määräyksiä ja viittauksia perehdyttämiseen, tärkeimpänä niistä työnantajan vastuu opastaa työntekijä työhönsä. Työlainsäädäntö on usein pakottavaa oikeutta, sillä ne asiat, jotka voivat heikentää työntekijöiden oikeuksia työsopimuksilla tai työehtosopimuksilla, on erikseen mainittu. Perehdyttämiseen ja kouluttamiseen liittyvät vaatimukset kuuluvat työnantajia velvoittaviin säädöksiin. Työlainsäädännössä tavoiteltava toiminta on työntekijää suojaavaa ja sopeuttavaa. Perehdyttämistä käsittelevät työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä. (Kupias & Peltola 2009, 20.)

Työsopimuslain mukaan työnantajan on huolehdittava, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai

kehittäessä. Tämä velvoite koskee niin uusia kuin vanhojakin työntekijöitä, josta johtuen työnantajalle on asetettu vaatimus siitä, että hänen on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi. Kehityskeskusteluissa työntekijä ja työnantaja voivat pohtia yhdessä työntekijän osaamista ja suoriutumista. (Kupias & Peltola 2009, 21-22.)

Työturvallisuus on tärkeä osa hyvää perehdyttämistä ja työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajaa perehdyttämään työntekijänsä. Lain mukaan työnantajan on pidettävä huolta, että työnteko on turvallista eikä työntekijöiden terveys vaarannu. Työnantajan on myös huomioitava työ, työolosuhteet, ergonomia, muu työympäristö sekä työntekijä. Perehdytyksen alussa onkin tärkeää opastaa turvallisuuteen liittyvät asiat kuten hätäuloskäynnit ja työvälineiden oikeaoppinen käyttö. Tasa-arvolaki sekä yhdenvertaisuuslaki täydentävät työturvallisuuslakia. (Kupias & Peltola 2009, 23-25.)

Uudet työntekijät ovat useimmiten alttiimpia työpaikkatapaturmille kuin työtehtävässä jo pitempään olleet. Työturvallisuuslaki (2002/738) ottaa voimakkaasti kantaa uusien työntekijöiden perehdytyksen ja työnopastukseen kuitenkin unohtamatta vanhojen työntekijöiden perehdytystä työtehtävien ja työskentelyvälineiden muuttuessa. (Työturvallisuuslaki 2002/738.)

Työnantajalla on ensisijainen vastuu työntekijöiden perehdyttämisestä, mutta myös perehdyttäjällä ja hänen työtovereillaan sekä perehdytettävällä on vastuunsa. Perehdytyksessä on huolehdittava, että työntekijä pystyy perehdyttämisjakson jälkeen itsenäisesti suoriutumaan turvallisesti ja ohjeiden mukaisesti päivittäisestä työstään. (Työturvallisuuslaki 2002/738.)

Uuden työntekijän perehdytyksessä tulee käsitellä seuraavat asiat:

1. yritys, sen toiminta ja asiakkaat
2. yrityksen organisaatio ja henkilöstö
3. yrityksen toimintatavat
4. yrityksen tilat ja kulkutiet
5. työaika ja työvuorot
6. palkka-asiat
7. turvallisuusasiat
8. terveydenhuolto
9. koulutus ja tiedotus

## 10. tutustuminen omaan työskentely ympäristöön

(Työturvallisuuslaki 2002/738.)

Työnopastuksessa käsitellään:

1. omat tehtävät ja vastuut, ohjeet
2. työn tavoitteet ja laatu
3. yhteistyö
4. koneet, laitteet, ohjelmistot
5. käyttöohjeet, menettelytavat
6. siivous, huollot, häiriötilanteet
7. työturvallisuus, apuvälineet

(Työturvallisuuslaki 2002/738.)

Lainsäädäntö määrittelee laajasti työnantajan ja työntekijän yhteistoimintaa ja sen muotoja. Työpaikan johdon on neuvoteltava työntekijöiden kanssa monista asioista. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä eli YT-laki määrää neuvottelemaan, kun on tapahtumassa henkilöstön asemaan vaikuttavia muutoksia, hankintoja tai järjestelyjä. Lain tärkein tavoite on edistää työyhteisön viestintää, kuten yleistä vuorovaikutusta, tiedottamista sekä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia. Kyseisessä laissa on erityisesti mainittu työpaikkaan ja yritykseen liittyvät perehdyttämisen järjestelyt, jotka kuuluvat työsuojeluyhteistoiminnan piiriin. Työntekijöille annettavan opetuksen, ohjauksen ja perehdyttämisen tarve ja järjestelyt on käytävä läpi yhdessä. Kun kyseessä on yli 20 hengen yritys, niin nämä asiat käsitellään työsuojelutoimikunnassa. (Kupias & Peltola 2009, 25-26.)

Luotettava ja lainmukainen toiminta lisää kilpailukykyä, työhyvinvointia ja tukee yrityksen menestymistä. Laittomasta toiminnasta saattaa usein seurata vahinkoja, haittoja, tulkintaerimielisyyksiä, työtaisteluja sekä kärhämiä työpaikoilla. Jos työlainsäädäntöä ei noudateta, niin taloudelliset vahingot voivat olla huomattavia. Työpaikoilla lainsäädännön noudattamista valvovat yrityksen johto ja henkilöstöammatillaiset. Viime kädessä esimies on vastuussa työntekijöistään ja heidän kohtelustaan. Työlainsäädännön toteutumista työpaikoilla seuraavat työsuojeluviranomaiset ja työntekijäpuolella luottamusmiehet sekä työsuojeluvaltuutetut. Virheellisesti tai välinäisesti hoidettu perehdytys heikentää työntekijän mahdollisuuksia onnistua työssään yrityksen menestyksen hyväksi. (Kupias & Peltola 2009, 27.)

### 3.3 Tavoite ja hyödyt

Perehdyttäminen on osa suurempaa kokonaisuutta, ja se alkaa jo rekrytointivaiheessa. Hyvä työnantajamaine edistää organisaation vetovoimaa ja edistää hakijoiden määrää avoimiin työtehtäviin. Yleensä aina, kun hakija lähettää hakemuksensa, hänellä on jo jonkinlainen ennakkokäsitys organisaatiosta. Jos tämä käsitys on huono, niin hakemus jää helposti lähettämättä. Kun hakija pääsee keskusteluyhteyteen organisaation kanssa, hänen mielikuvansa organisaatiosta alkaa tarkentua. Varsinainen perehdytys alkaa työntekijän valinnan jälkeen. (Juholin 2009, 233.)

Perehdyttämisellä tarkoitetaan työympäristön ja tulokkaan osaamisen kehittämistä siten, että uusi työntekijä pääsee mahdollisimman hyvin alkuun uudessa työssään, työyhteisössään ja organisaatiossaan sekä pystyy mahdollisimman nopeasti selviytymään työssään tarvittavan itsenäisesti. Tässä prosessissa kehittyvät niin tulokas kuin parhaimmillaan myös koko organisaatio ja työyhteisö. Olennaisinta on kuitenkin, että uusi työntekijä saa hyvät lähtökohdat menestyä työssään jatkossa. (Kupias & Peltola 2009, 46-47.)

Perehdyttämisen ja työnopastuksen tavoitteena on aikaansaada kattava sisäinen malli työstä. Sisäiset mallit ohjaavat ihmisen kaikkea toimintaa. Sisäisellä mallilla tarkoitetaan ihmisen ulkoisesta ympäristöstä muodostamaa sisäistä kuvaa. Se sisältää käsityksiä erilaisten asioiden keskinäisistä suhteista ja niiden vuorovaikutuksesta, ennusteita ja toimintatapoja. Esimerkiksi uusi työntekijä synnyttää perehdytyksen aikana sisäisiä malleja ja toimii myöhemmin näiden mallien pohjalta vastaavissa tilanteissa. Sisäiset mallit syntyvät ympäristöä koskevista havainnoista ja niiden tulkinnasta. Sisäisten mallien syntymiseen vaikuttavat kokemuksen myötä karttuvat tiedot, tunteet ja arvot. Esimerkiksi työnilo ja tyytyväisyys työsuoritukseen synnyttävät erilaisen sisäisen mallin kuin jatkuvat negatiiviset kokemukset ja pettymykset. (Lepistö 2004, 57.)

Vaikka perehdyttämisen aiheuttamat hyödyt ovat yhteisiä, niitä voidaan tutkia useasta eri näkökulmasta, jolloin hyötyjen monipuolisuus korostuu (Lepistö 2004, 56). Perehdyttämisen tavoitteena on saada uudesta työntekijästä mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti työyhteisön jäsen. Mitä nopeammin uusi työntekijä oppii uudet asiat, sitä nopeammin hän pystyy työskentelemään itsenäisesti, ilman muiden apua. Perehdyttämisen avulla pyritään myös edistämään myönteistä asennoitumista työtä ja työyhteisöä kohtaan sekä sitouttamaan uusi työntekijä työyhteisöön. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4.)

Hyvin hoidettu perehdyttäminen vie aikaa ja vaatii resursseja, mutta hyvin suunniteltuna ja toteutettuna se maksaa itsensä myöhemmin takaisin moninkertaisesti lyhentäen oppimiseen käytettävää aikaa ja täten pienentäen kustannuksia. Positiivinen ensivaikutelma kannustaa ja rohkaisee uutta työntekijää. Onnistunut perehdytys vaikuttaa myös positiivisesti tulokkaan mielialaan, motivaatioon ja jaksamiseen työpaikalla sekä vähentää myös työntekijöiden vaihtuvuutta organisaatiossa. (Hyvä perehdytys – opas 2007, 22; Kangas & Hämäläinen 2007, 4.)

Virheet ja niistä johtuva huono laatu lisäävät kustannuksia monenlaisissa asioissa, kuten sekaannukset ja niiden selvittäminen, virheet ja niiden korjaaminen, hävikki sekä poissaolojen lisääntyminen. Nämä kustannukset voidaan välttää, kun perehdyttäminen ja muut asiat tehdään niinkuin on sovittu. On tärkeää, että perehdytettävä oppii työnsä nopeasti ja oppii sen heti oikein. Uudet työntekijät ovat alttiimpia tapaturmille ja onnettomuuksille, koska he eivät ehkä vielä tunne hyvin juuri tämän työpaikan riskitekijöitä eivätkä omaa turvallisen työskentelyn perustietoja ja -taitoja. Tämän takia työturvallisuusasiat tulisivat olla keskeisenä osana perehdytysprosessia. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4.)

Perehdyttäminen hyödyttää uutta työntekijää ja esimiestä myös henkilökohtaisesti. Perehdyttäminen hyödyttää uutta työntekijää, koska sen avulla vähenevät epävarmuus ja siitä johtuva jännitys. Hyödyt näkyvät sujuvampana työntekijänä, työntekijän motivaation ja vastuuntunnon kasvuna sekä perehdytettävän kykyjen ja osaamisen näkyvämpänä esiintulona. Perehdytys vaikuttaa positiivisesti työssä oppimiseen sekä työntekijän ammattitaito kehittyy nopeammin. Laatutavoitteet saavutetaan nopeammin kun työntekijä on perehdytetty työhönsä hyvin. Perehdyttämisestä on hyötyä



myös esimiehelle, koska hän ja muut työntekijät oppivat sen avulla tuntemaan tulokkaan paremmin, joka myöskin edistää uuden työntekijän sopeutumista työyhteisöön. Tämä helpottaa ilmenevien työongelmien ratkaisua ja luo perustan hyvälle yhteishengelle ja yhteistyölle. Nämä kaikki asiat auttavat esimiestä säästämään aikaa tulevaisuudessa. (Lepistö 2004, 56 – 57; Kangas & Hämäläinen 2007, 4.)

Yrityskuva tarkoittaa sitä mielikuvaa, mikä ihmisillä yleensä on jostakin organisaatiosta. Tähän mielikuvaan vaikuttavat ihmisten omat kokemukset ja se, mitä he kuulevat toisiltaan. Hyvin tai huonosti hoidettu perehdyttäminen voi vaikuttaa moniin asioihin liittyen juuri mielikuvaan, joka ihmisillä on yrityksestä. Esimerkiksi harjoittelijoiden kertomat kokemukset työharjoittelustaan vaikuttavat toisten opiskelijoiden, kavereiden, perheen ja opettajien mielikuvaan yrityksestä. Mielikuva voi vaikuttaa myöhemmin osaltaan siihen, miten innokkaasti opiskelijat hakevat kyseisestä yrityksestä töitä sekä miten opettajat suhtautuvat siihen mahdollisena työharjoittelukohteenä ja yhteistyökumppanina. (Kangas & Hämäläinen 2007, 5.)

### 3.4 Suunnittelu

Suunnittelu on asioiden tietoista ja tavoitteellista pohtimista ennakkoon. Suunnitelmallisuus tuo johdonmukaisuutta ja tehokkuutta toimintaan, myös perehdyttämiseen. Perehdyttämistä varten on laadittava suunnitelma, jossa määritellään vastuhenkilöt ja huolehditaan heidän riittävästä koulutuksestaan. Perehdyttämiselle tulee asettaa myös tavoitteet ja varmistaa tavoitteiden täytyminen. Perehdyttämisen laajuuteen vaikuttaa muun muassa tuleva työtehtävä ja työsuhteen pituus sekä perehdytettävän tuleva rooli organisaatiossa, ammatillinen osaaminen sekä aiempi työkokemus. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6; Österberg 2005, 91.)

Tärkeintä perehdyttämisen suunnittelussa on pohtia työtehtävän asettamia vaatimuksia, perehdytettävän osaamista sekä kartoittaa tilanne. Työsuhteen pituus voi vaihdella lyhytaikaisista sijaisuuksista vakinaiseen työsuhteeseen. Lyhytaikaisten sijaisten ja muiden tilapäisten työntekijöiden perehdyttämiseen on yleensä käytettävissä vain vähän aikaa, ja siksi on tärkeää, että heitä perehdytettäessä keskitytään työn kannalta kaikista tärkeimpiin asioihin. Pitkäaikaisessa ja vakinaisessa työsuhteessa perehdy-

tyksen tulisi käsitellä myös omien työtehtävien linkittymistä yrityksen muihin toimintoihin sekä syventää yritystietoutta. Työharjoittelijaa perehdytettäessä tulisi muistaa, että useimmat itsestään selviltä tuntuvat asiat eivät ole välttämättä selviä kaikille, varsinkaan nuorille ja uusille työntekijöille. Perehdytyksen tulisi sen takia olla yksityiskohtaista ja syvällistä, sekä työnopastajan tulisi olla käytettävissä alkuvaiheessa kokopäiväisesti. Muulle organisaatiolle tulisi tiedottaa harjoittelijan saapumisesta organisaatioon, kuinka kauan hän viipyy ja mikä hänen toimenkuvansa tulee olemaan. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2-3; Hyvä perehdytys -opas 2007, 15–17.)

Perehdyttämisessä on huomioitava rinnakkain yksilön ja organisaation tarpeet. Yleensä ei ole kyse vain irrallisista tiedoista ja taidoista, joita on opittava perehdytyksen aikana vaan hallittavat prosessit ja ilmiöt, jotka on ymmärrettävä. (Kupias & Peltola 2009, 43-44.)

Yrityksen toimintakonseptin tulisi vaikuttaa perehdyttämiskonseptin valintaan. Eri perehdyttämiskonsepteissa korostuvat eri toimijat, työnjako, vastuusuhteet ja yhteistyö. Kupiaksen ja Peltolan (2009, 48-51) mukaan eri perehdyttämiskonsepteja on viisi, jotka ovat vierihoidoperehdyttäminen, malliperehdyttäminen, laatuperehdyttäminen, räätälöity perehdyttäminen ja dialoginen perehdyttäminen. Tässä opinnäytetyössä keskitytään vain vierihoidoperehdyttämiseen, koska harjoittelijoiden työ LähiTapiola Satakunnassa on luonteeltaan käsityöläismäistä.

Kun yrityksen tuottama tuote syntyy yksilön tai pienten ryhmien itsenäisen työn tuloksena, niin toimintakonsepti on käsityö. Se perustuu käsityövälineisiin sekä henkilökohtaiseen ja kokemuseräiseen oppimiseen eli hiljaiseen tietoon. Käsityön vahvuutena on sen kyky tuottaa ainutkertaisia tuotteita, koska sen on mahdollista reagoida hyvin nopeasti markkinoilla tapahtuviin muutoksiin ja ottaa huomioon yksittäiset asiakkaat ja heidän toiveensa. Tyypillisiä käsityöläismäiseen työhön perustuvia yrityksiä ovat pienet ja keskisuuret IT-, koulutus ja konsultaatioyritykset. (Kupias & Peltola 2009, 30-33).

Monessa organisaatiossa lähdetään liikkeelle käsityöläismäisestä perehdyttämisestä. Siinä jokainen tulokas otetaan yksilöllisesti vastaan ja perehdytetään kädestä pitäen.

Tätä toimintakonseptia kutsutaan vierihoitoperehdyttämiseksi, se voi liittyä moniin eri perehdyttämiskonsepteihin, mutta käsityöläismäisessä toiminnassa se on hallitseva ja usein myös ainoa tapa. Yleensä vierihoitoperehdyttäminen lähtee liikkeelle siitä, että esimies tai joku muu sopiva henkilö ottaa uuden työntekijän niin sanotusti siipiensä suojaan ja kertoo oman työnsä ohella yrityksestä, työyhteisöstä ja tulokkaan tehtävistä. Siinä uusi työntekijä oppii asioita seuraamalla kokeneemman työntekijän toimintaa, ja perehdytys tapahtuu pikku hiljaa työn tekemisen yhteydessä. Vierihoitoperehdyttämisessä tulokas onkin mahdollista huomioida yksilönä ja häntä on mahdollista perehdyttää työhön yksilöllisesti. Perehdyttäjän onkin sen takia aloitettava alusta joka kerta uuden työntekijän kanssa. (Kupias & Peltola 2009, 36-37.)

Vierihoitoperehdyttämisellä voidaan saada aikaan hyvää tai huonoa perehdyttämistä. Hyvään perehdytystulokseen voidaan päästä, kun perehdyttäjä tukee uuden tulokkaan alkuun pääsemistä ja ohjaa tulokasta sopivalla tavalla sekä osaa asian, jota perehdyttää. Perehdyttäjän taidot korostuvat, jotta hän saa uuden työntekijän oppimaan olennaisia asioita sekä tuntemaan olonsa tervetulleeksi organisaatioon. Tärkeää on myös, että perehdyttäjällä on tarpeeksi aikaa hoitaa tehtävänsä. Perehdyttämisen tulos voi olla huono, jos perehdyttäjä ei ole kiinnostunut perehdyttämään uutta työntekijää, jolloin tämän on opittava omatoimisesti. Myös perehdyttäjän epävarmuus heikentää perehdytyksen laatua ja tulosta varsinkin, jos perehdyttäjä ei osaa ohjata tulokasta oikealla tavalla. Vierihoitoperehdyttämisen hyötynä voidaan nähdä sekä yksilöllisyys että selkeä vastuu henkilö, joka vastaa perehdytyksestä. Vaarana puolestaan on se, että perehdytyksen laatu voi olla liikaa valitun perehdyttäjän henkilökohtaisen osaamisen ja innostuksen varassa. (Kupias & Peltola 2009, 36-37; Kangas & Hämäläinen 2007, 9-13.)

Esimiehen tehtävä perehdytysprosessissa on turvata asianmukainen perehdytys työyhteisössä. Nimetyt perehdyttäjät toimivat yhteistyössä esimiehen kanssa. Vaikka perehdyttäminen olisi delegoitu nimetylle perehdyttäjälle, niin vastuu perehdytyksestä on esimiehellä. Nimetty perehdyttäjä opastaa uutta työntekijää niin hallinnollisissa asioissa kuin työyhteisöön tutustuttaessa. Hän koordinoi perehdyttämisen kokonaiskuvaa ja liittää mukaan tarvittaessa muita perehdyttäjiä. Nimettyjen perehdyttäjien käyttö helpottaa parhaassa tapauksessa esimiestyötä, sillä he voivat ottaa paljon vastuuta perehdyttämisen toteutuksesta ja sen kehittämisestä. Nimetyt perehdyttäjät toi-

mivat kuitenkin aina esimiehen kanssa ja hänen tukena. Laadukasta perehdyttämistä ei voi hoitaa yksin ja myös esimiehen panos on tärkeä, sillä hän luo mahdollisuudet onnistuvalle perehdyttämiselle. (Kupias & Peltola 2009, 82-85.)

### 3.5 Perehdytysprosessi

Perehdyttäminen on prosessi, joka saa yleensä alkunsa ensimmäisestä kontaktista organisaation ja uuden työntekijän välillä. Prosessiin liittyy aina muutos, se alkaa jostain tilasta ja loppuu toiseen tilaan. Perehdytyksessä tämä muutos tapahtuu, kun uusi työntekijä siirtyy ulkopuolisuudesta omaan paikkaansa organisaatiossa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14). Lähdekirjallisuus määrittelee perehdytysprosessin vaiheet ja ajan eritavoin.

Esimerkiksi Salojärvi (Helsilä & Salojärvi 2009, 138-140) jakaa sen neljään osaan. Ne ovat esityö, aloitus, perehtyminen ja päätepiste. Salojärvi myös muistuttaa, että olisi hyvä asettaa perehtymiselle jokin päätepiste, jossa perehtymisaika voidaan katsoa päättyneeksi ja arvioida perehtymisprosessin onnistumista. Juholin (2009, 236) puolestaan esittää perehdyttämisen kolmivaiheisena. Nämä vaiheet ovat ennen taloon tuloa, työtä aloitettaessa ja muutama kuukausi sen jälkeen. Kupias ja Peltola (2009, 102-110) ovat puolestaan jakaneet perehdyttämisen yhdeksään vaiheeseen. Nämä vaiheet ovat ennen rekrytointia, rekrytointivaihe, ennen töihin tuloa, vastaanotto, ensimmäinen päivä, ensimmäinen viikko, ensimmäinen kuukausi, koeajan päätyttyä ja työsuhteen päättymisen. Lepistö (2004, 60) puolestaan esittää hyvän perehdyttämisen viisivaiheisena prosessina, jotka ovat työhönotto, vastaanotto ja perehdyttämisen käynnistäminen, tehtäväkohtainen opastus, perehdyttämisen jatkaminen ja työhönperehdyttämisen arviointi. Perehdyttäminen voidaan siis jaotella monin eri tavoin vaiheellisesti sekä ajallisesti.

Lepistön (2004, 60) mukaan perehdytysprosessin ensimmäinen pääkohta on työhönotto, jonka aikana esimiehen tai työhönottajan tulisi keskustella uuden työntekijän kanssa työn sisällöstä, työehdoista, asiakkaista, työyhteisöstä ja organisaatiosta sekä voidaan jakaa kirjallista esittelyaineistoa. Toinen pääkohta on vastaanotto ja perehdyttämisen käynnistäminen. Esimiehen tulee varata aikaa uuden työntekijän vas-

taanottamiseen. Tässä vaiheessa pidettäviin alkukeskusteluihin osallistuvat esimiehen lisäksi myös muut perehdyttämisestä vastaavat henkilöt. Keskustelujen yhteydessä kannattaa myös käydä läpi perehdyttämissuunnitelma uuden työntekijän kanssa ja keskustella hänen kanssaan aikaisemmasta työkokemuksesta, jotta on helpompi arvioida millä vauhdilla lähdetään etenemään asioissa. Ensimmäisen päivän ohjelma voi vaihdella paljon, mutta pääpiirteittäin keskitytään sellaisiin asioihin, jotka on tärkeä oppia heti. Aloittelijaa ei myöskään pitäisi jättää ensimmäisenä päivänä yksin. Perehdyttämistä jatketaan tehtäväkohtaisen työnopastuksen ohella niin kauan, että talo ja työt tulevat tutuiksi. Kolmannen ja neljännen vaiheen eli tehtäväkohtaisen työnopastuksen ja perehdyttämisen jatkamisen hoitaa esimies tai työnopastaja, joka on saanut tehtävään koulutuksen. Viimeisenä vaiheena on työhönperehdyttämisen arviointi ja kehittäminen, jonka tarkoituksena on selvittää, mitä perehdyttämisellä on saatu aikaan ja millaisia kehittämistoimia mahdollisesti tarvitaan. Perehdyttämisen kehittäminen vaatii keskusteluja, kyselyjä, yhteistyötä sekä käytännön toimia. (Lepistö 2004, 60; Kangas 2007, 9-10.)

LähiTapiola Satakunnassa harjoittelijoiden perehdytysprosessissa on selvästi havaittavissa työhönotto ja vastaanotto sekä perehdytyksen käynnistäminen ensimmäisenä päivänä. Puolestaan suunnitelmallisuuteen sekä perehdytysjakson tavoitteiden asettamiseen olisi hyvä kiinnittää lisää huomioita. Työnopastus on myös selvästi havaittavissa osana nykyistä prosessia, sillä asioita käydään läpi ja harjoitellaan kunnes ne tulevat tutuiksi. Perehdytysjakson viimeiseen vaiheeseen eli perehdyttämisen arviointiin olisi myös hyvä kiinnittää harjoittelijoiden kohdalla lisää huomioita, jotta koko perehdytysprosessin onnistumista voidaan seurata ja kehittää.

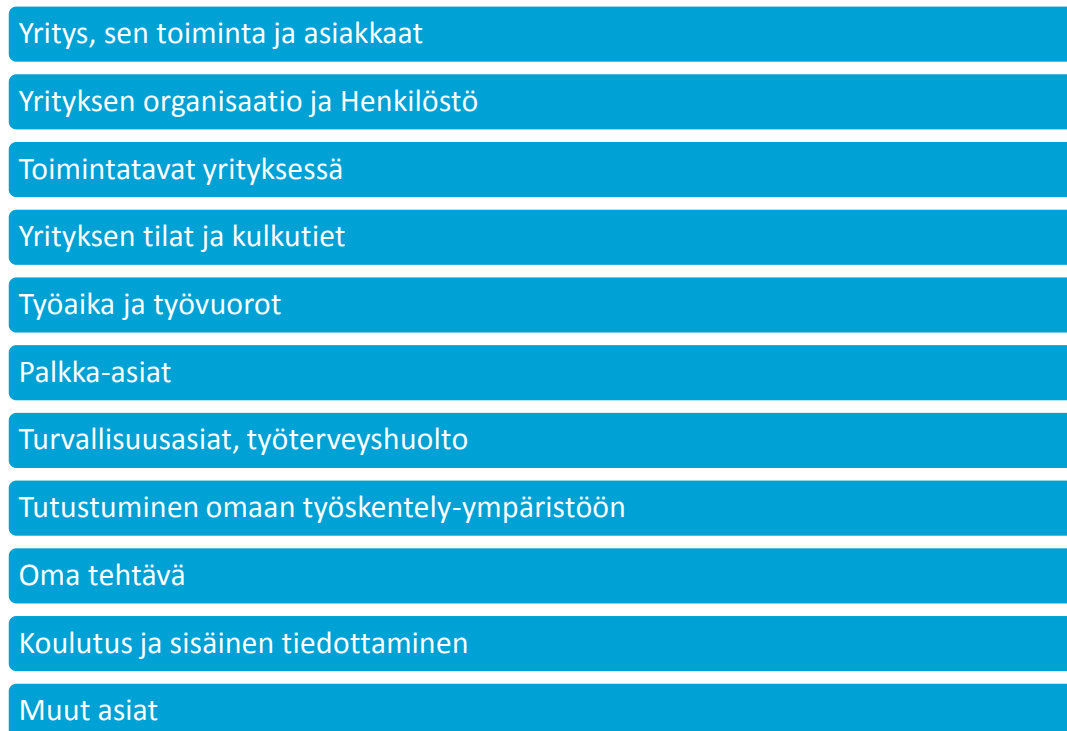
### 3.6 Perehdytysuunnitelma

Perehdytysuunnitelmalla tarkoitetaan ohjelmaa, jonka läpikäyneet työntekijät ovat valmiita aloittamaan itsenäisen työskentelyn uudessa työtehtävässä. Suunnitelmasta tulisi käydä ilmi, mitä asioita koulutetaan, niiden aikataulu sekä järjestys ja vastuualueet. Perehdytysuunnitelman tulisi vastata sisällöltään ja ulkoasultaan yrityksen tarkoitusta. Perehdytysuunnitelmat voivat olla yksilöllisiä tai tietyille ryhmille tarkoitettuja ohjelmia. Suunnitelmien laajuus vaihtelee tarpeen mukaan. Perehdyttämis-

suunnitelman laatiminen on kannattavaa, vaikka henkilöstöä ei olisi paljon tai sen vaihtuvuus olisi pientä, sillä vaikka suunnitelma olisi kuinka suppea tai laaja, niin se tehostaa perehdytyksen toteuttamista. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6-7.)

Ensimmäiseksi perehdytysuunnitelmaa luodessa määritellään oppimistavoitteet, sillä ne antavat suunnitelman sisällölle suunnan. Suunnitelma on myös hyvä muistilista ja tarkituslista paitsi perehdyttäjälle ja perehdytettävälle niin myös koko työyhteisölle, sillä ohjelmaa voi soveltaa joustavasti eri tilanteisiin. Perehdyttämisen tarkituslistasta, joka sisältää opastettavat työtehtävät ja toimenpiteet, olisi hyvä olla konkreettisenä apuna perehdyttämisen tukena. Osana perehdytysuunnitelmaa tulisi olla oppimisen seuranta ja varmistaminen. Oppimisen arvioinnilla tarkoitetaan kaikkia toimenpiteitä, joiden avulla ohjataan ja tarkastetaan oppimisen edistymistä sekä oppimistavoitteiden saavuttamista. Kangas (2007, 17) toteaaakin, että perehdyttäminen on varmistettu vasta silloin, kun asiat on opetettu ja niiden oppiminen on myös yhdessä tarkastettu. Perehdyttämisen arviointikeskustelulla saadaan varmistettua perehdyttämisen tehokkuus ja perehdytettävän oppiminen. Arviointikeskustelu on myös hyvä paikka perehdytettävän antaa palautetta perehdytyksen onnistumisesta ja kirjata kehittämisen- ja parannusehdotuksia. Seuranta on tärkeää perehdytysuunnitelman kehittämisen kannalta. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6,17-19.)

Kun perehdytysuunnitelma on kerran perusteellisesti laadittu, on sen käyttöönotto helpompaa, siitä muodostuu yleinen toimintamalli, vaikka tämä saattaakin viedä aikaa. Hyvin suunniteltua ja käytössä olevaa perehdytysuunnitelmaa on helppo päivittää ja pitää ajantasalla. Österbergin (2014, 119) mukaan sellainen henkilö, joka ei ole vielä ollut kovin kauaa organisaatiossa ja jolla oma perehtyminen on vielä hyvässä muistissa, on usein varsin sopiva henkilö myös toisen perehdyttäjäksi. Hyvä perehdytysuunnitelma sisältää tietoa seuraavista aihealueista. (Österberg 2014, 17-19.)



Kuvio 1: Perehdytysuunnitelman runko (Österberg 2014, 119-121.)

Perehdytys olisi hyvä aloittaa yrityksen esittelyllä, johon sisältyy myös toimintaidean ja asiakassidosryhmien esittely. Jos työntekijä on vaihtanut työtehtäviään sisäisen rekrytoinnin kautta, voidaan esitystä tiivistää ja keskittyä uuteen rooliin organisaatiossa. Tähän voi sisältyä eri toimipisteiden ja yksiköiden esittelyä sekä organisaatiokaavio, joka sisältää johdon ja esimiesten tietoja. Yrityksen tärkeimmät toimintatavat käydään yleensä uuden työntekijän kanssa mahdollisimman pian läpi. Tärkeitä asioita ovat esimerkiksi vaitiolovelvollisuus, turvallisuusasiat, odotukset työntekijöitä kohtaan, asiakaspalvelun perusteet, ulkoinen olemus, käytös sekä työasu. Yrityksen tiloihin tutustuminen, kulunvalvonta, hälytysjärjestelmä, ovikoodit ja liikenneohjeet kuuluvat myös perehdytyksen alkuvaiheessa läpikäytäviin asioihin. Esimies käy läpi työntekijän kanssa työvuoroihin ja työaikaan liittyvät asiat sekä palkka- ja henkilöstö asiat, kuten lomat ja työterveyshuolto. (Österberg 2014, 118-120.)

Kun yritysesittelyt ja käytännön asiat on hoidettu, tutustutetaan uusi työntekijä omaan työpisteeseensä, työskentely-ympäristöön ja työyhteisöön. Omaan tehtävään opastaminen eli työnopastus vie perehdyttämisprosessissa yleensä eniten aikaa. Tähän kuuluu muunmuassa työtehtäviin, vastuualueisiin, järjestelmien käyttöön ja lait-

teiden käyttöön opastaminen. Uudelle työntekijälle on hyvä kertoa työn tavoitteista ja merkityksestä kokonaisuuteen. Sisäisen tiedotuksen, kuten infran, ilmoitustaulun ja muut käytännön asiat tulee käydä läpi työnopastuksen ohessa. Lopuksi tulisi käydä vielä läpi virkistys ja työ- ja toimintakyvyn ylläpito asioita, sekä muita henkilöstä-palveluita ja mahdollisia työsuhte etuuksia. (Österberg 2014, 120-121.)

## 4 TEEMAHAASTATTELU

### 4.1 Teemahaastattelun suunnittelu ja toteutus

Teemahaastattelun tarkoituksena oli kerätä tietoa hyvästä perehdytysprosessista sekä, mitä asioita olisi tärkeä ottaa huomioon perehdytysuunnitelmassa. Seuraavissa kappaleissa käydään läpi, miten nämä teemahaastattelut toteutettiin ja mitä asioita niissä tuli esille aineistoa analysoitaessa.

Teemahaastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina kolmelle henkilölle, joista kaksi oli harjoittelijoita ja yksi heidän esimiehensä. Yhtä esimiestä haastateltiin, koska vain hän on harjoittelijoiden esimies ja päivittäin tekemisissä heidän kanssaan. Harjoittelijoita oli tarkoitus haastatella neljää, mutta syksyllä 2014 ei ollut vielä opinnäytetyön tekoaikana tullut uusia harjoittelijoita LähiTapiola Satakunnan Porin toimipisteeseen, joten se ei ollut mahdollista.

Haastattelut toteutettiin vuoden 2014 syyskuussa. Haastatteluiden tarkoituksena oli selvittää, millainen perehdytysuunnitelma palvelisi sen käyttäjiä ja kohderyhmää parhaiten sekä kartoittaa nykyisen harjoittelijoiden perehdytysprosessin kulku. Haastattelujen avulla haluttiin selvittää, mitkä asiat uudet työntekijät kokivat vaikeiksi työsuhteen alussa, miten perehdyttämistä voitaisiin kehittää, mitä asioita perehdytysuunnitelman tulisi pitää sisällään sekä miten oppimisprosessi aikataulutettaisiin.

Harjoittelijat olivat tulleet yritykseen noin neljä kuukautta ennen haastatteluja, joten perehdytys oli vielä hyvässä muistissa ja heidät todettiin sopivaksi kohderyhmäksi, kun haluttiin saada tietoa, miten perehdytys oli tapahtunut, miten se oli onnistunut,



mitkä asiat olivat vaikeita työsuhteen alussa ja mitä perehdytysuunnitelman tulisi pitää sisällään. Todellisen kohderyhmän edustajia eli perehdytysvaiheessa olevia harjoittelijoita ei ollut mahdollista saada haastateltaviksi, koska yritys ei palkannut hankkeen aikana uusi harjoittelijoita. Esimies valittiin haastateltavaksi, koska hän on vastuussa uusien harjoittelijoiden perehdyttämisestä ja hänet todettiin sopivaksi kohteeksi, kun haluttiin saada tietoa perehdyttämisen nykytilasta ja perehdytysprosessista. Esimiehen haastattelussa kartoitettiin myös, mitä hän toivoi perehdytysuunnitelman pitävän sisällään.

Haastatteluun valmistauduttiin valitsemalla teemat eli aiheet, joita haastattelussa käsiteltiin. Teemojen valinnan jälkeen luonnosteltiin haastattelurunko niin harjoittelijoiden kuin esimiehen teemahaastattelua varten. Teemojen valinnassa hyödynnettiin lähdekirjallisuutta ja tietoperustaa, joka oli saatu perehdytyksen teoriaan tutustumalla. Teemahaastattelurunkoa ei lähetetty haastateltaville etukäteen eikä myöskään näytetty haastattelun aikana. Teemahaastattelut taltioitiin muistiinpanojen avulla, joita opinnäytetyöntekijä teki haastattelun aikana.

#### 4.2 Aineiston analyysi

Aineiston analyysi aloitettiin tutustumalla saatuun aineistoon ja huomioimalla siitä tutkimuksen kannalta tärkeimmät asiat. Tämän jälkeen aineistoa jaettiin ja luokiteltiin haastatteluun valittujen ja haastattelussa esiin tulleiden teemojen alle. Teemoittelun avulla esiin nousseet teemat auttoivat selvittämään opinnäytetyön tutkimustehtävää, kun tarkoituksena oli selvittää, millainen perehdytysuunnitelma palvelisi sen käyttäjiä ja kohderyhmää parhaiten.

Haastateltavista käytetään nimityksiä harjoittelija 1, harjoittelija 2 ja esimies, jotta haastattelujen tulokset on helpompi esittää selkeästi. Seuraavissa kappaleissa käydään läpi haastatteluun valitut ja siinä esiin nousseet teemat sekä millaista tietoa haastattelun ja sen analyysin avulla saatiin.

Ensimmäisenä teemana oli perehdytykseen tarvittava aika. Informanttien vastaukset vaihtelivat kahden viikon ja neljän viikon välillä. Harjoittelija 2:n mielestä neljä

viikkoa kuullosti pitkältä, kun taas harjoittelija 1 kertoi kahden viikon olevan selvästi liian vähäinen aika. Esimiehen mukaan kolmesta neljään viikkoa olisi hyvä perehdytysjakson pituus. Vastausten perusteella opinnäytetyön tekijä päätyi lopputulokseen, että perehdytykseen käytettävä aika voisi olla kolme viikkoa, sillä kahdessa viikossa on vaikea oppia ja osata kaikki harjoittelijan työtehtävät. Toisaalta, neljä viikkoa vaikutti liian pitkältä jaksolta, koska se on viidesosa harjoittelujaksosta.

Toisena teemana oli perehdytyksen työnjako. Harjoittelija 1:n mukaan olisi hyvä, että olisi nimetty yksi perehdyttäjä, mutta silti apua voisi kysyä keneltä vain tarvittaessa. Harjoittelija 2:n mielestä nimetyn perehdyttäjän käyttö olisi hyvä idea, sillä se selventäisi perehdytysprosessia. Esimies on vastuussa perehdyttämisestä, mutta käytännön työnopastus tapahtuu nimetyn perehdyttäjän opastuksella. Haastattelujen perusteella työnjako, joka on ollutkin käytössä, vaikuttaa toimivan. Vierihoitoperehdyttäminen on perehdyttämiskonsepti, joka halutaan säilyttää ja jolla perehdyttäminen onnistuu.

Kolmantena teemana oli perehdytykseen liittyvät materiaalit. Kaikki informantit olivat yhtä mieltä, että materiaalia on intranetissä tarpeeksi, harjoittelijoiden mielestä jopa liikaa. Esimies kertoi, että materiaalia päivitetään LähiTapiolan toimesta sekä tuotetaan uutta, jos sellaista tarvitaan, esimerkiksi kun tapahtuu muutoksia työtavoissa. Materiaalia perehdyttämiseen ei tarvita lisää. Harjoittelija 1 kertoi, että materiaalia on vaikea hyödyntää intranetistä ja hän sanoi oppivansa mieluummin perehdyttäjän kanssa työskennellen. Harjoittelija 2 kertoi materiaalin olevan teoreettista ja oppivansa itse tekemällä mieluummin. Vastausten perusteella tehtynä päätelmänä perehdyttämiseen liittyvää materiaalia on tarjolla paljon, mutta sen hyödyntäminen tuntuu uusista työntekijöistä hankalalta, koska se on teoreettista ja kohderyhmä ei ole harjoittelijat. Materiaalia ei tarvita lisää, koska koulutuksia löytyy intranetistä tarpeeksi.

Neljäntenä teemana oli arviointikeskustelut. Molemmat harjoittelijat näkivät arviointikeskustelut tarpeellisena, jotta perehdytyksen onnistumista voidaan arvioida. Esimiehen mukaan arviointikeskustelujen avulla voidaan varmistaa perehdytyksen onnistuminen. Arviointikeskustelujen avulla voidaan myös kehittää perehdytysprosessia, sillä kun perehdytyksen onnistumista on dokumentoitu, niin sitä voidaan kehittää. Esimiehen mielestä on tärkeää, että perehdyttäjä saa palautetta, jotta myös pe-

rehdyttäjä oppii, kun itse perehdyttää uutta työntekijää. Toiveena oli, että kehitettäisiin jonkinlainen arviointikeskustelulomake, jonka perehtyjä voisi perehtymisjakson jälkeen täyttää.

Viidentenä teemana oli perehdyttämissuunnitelman sisältö. Haastatteluissa kävi ilmi, että perehdytysuunnitelman tulisi kaikkien haastateltavien mielestä sisältää oppimistavoitteet ja tehtävälistan. Kaikki haastateltavat myös kokivat, että perehdyttämissuunnitelma selkeyttäisi prosessia sekä yhdenmukaistaisi sitä niin, ettei perehdyttäminen olisi vain perehdyttäjistä kiinni, vaan se säilyisi samankaltaisena prosessina, oli perehdyttävä kuka tahansa. Informanttien mielipiteiden perusteella voidaan sanoa, että tavoitteet, aikataulu sekä työtehtävät sisältävä lista olisivat tärkeitä asioita, jotka perehdyttämissuunnitelmassa tulisi olla.

Edellä käsiteltyjen teemojen lisäksi haastatteluissa tuli esiin muita kehitysehdotuksia perehdytykseen liittyen. Harjoittelijoiden perehdytyksestä vastuussa oleva esimies kertoi, ettei näe tarpeellisena, että perehdyttämissuunnitelmassa olisi ennen harjoittelijan tuloon liittyviä tehtäviä, koska siihen on olemassa selvät ohjeistukset, mitä tehdään, ennen kuin uusi työntekijä aloittaa LähiTapiola Satakunnassa työskentelyn.

Harjoittelijoiden mielestä olisi aluksi tärkeää kiinnittää huomiota eri tietojärjestelmien käytön oppimiseen, sillä ne tuntuivat aluksi vaikeilta, mutta käyttämällä niitä oppi lopulta melko nopeasti niiden käyttämisen. Harjoittelijat totesivat myös asiakaspalvelutaitojen opettelemisen heti aluksi olevan tärkeää, sillä he vastaanottavat asiakkaat ja ovat ensimmäisiä, joiden kanssa asiakas on kontaktissa saapuessaan toimistoon asioimaan. Tähän liittyen myös asiakasohjaukseen olisi hyvä kiinnittää aluksi erityistä huomioita, jotta asiakkaat osataan ohjata suoraan oikeaan paikkaan toimistossa. Edellä esitetyt teemat ja informanttien tuntemukset sekä mielipiteet liittyen niihin huomioitiin perehdyttämissuunnitelmaa tehdessä.

## 5 PEREHDYTYSSUUNNITELMA

Opinnäytetyön tuotoksena syntyi perehdytys suunnitelma LähiTapiola Satakunnan harjoittelijoille. Perehdytys suunnitelma toteutettiin vuoden 2014 syyskuun aikana. Seuraavissa kappaleissa kerrotaan, miten perehdytys suunnitelma toteutettiin ja mitä vaiheita sen tekemisessä oli.

Ennen tuotoksen toteuttamista kerättiin tarvittava tietoperusta perehdytys suunnitelman tekoa varten. Tietoperusta kerättiin tutustumalla perehdytytystä käsittelevään kirjallisuuteen, opinnäytetyön tekoa käsittelevään kirjallisuuteen sekä työskentelemällä keväällä 2014 LähiTapiola Satakunnassa harjoittelijana. Tietoperustan syntymisen jälkeen voitiin päättää teemahaastatteluissa läpi käytävät teemat, joiden avulla saatiin aineistoa perehdytys suunnitelman tekoa varten. Perehdytys suunnitelma perustuu vankkaan tietoperustaan, teemahaastattelujen analysoinnista syntyneisiin johtopäätöksiin sekä omiin kokemuksiin harjoittelijana.

Perehdytys suunnitelman suunnittelussa lähdettiin liikkeelle oppimistavoitteiden asettamisesta, koska se on suunnittelun ensimmäinen vaihe. Tavoitteena oli kouluttaa uudesta harjoittelijasta osaava työntekijä, joka pystyy perehdytysjakson jälkeen itsenäiseen työskentelyyn. Lisäksi tavoitteena oli saada harjoittelijoiden perehdytys samankaltaiseksi prosessiksi ja luoda työkalu perehdyttäjien sekä esimiehen tueksi.

Tavoitteiden määrittelyn jälkeen aloitettiin pohtimaan sopivaa perehdytyskonseptia. Haastattelujen ja omien kokemusten perusteella tultiin nopeasti siihen tulokseen, että vierihoidtoperehdyttäminen olisi ainoa sopiva perehdytyskonsepti. Lisäksi harjoittelijoiden työ on hyvin käsityöläismäistä, joten vierihoidtoperehdyttäminen sopii hyvin konseptiksi.

Vierihoidoperehdyttämisen perusideana on, että joku henkilö ottaa tulokkaan niin sanotusti siipiensä suojaan ja kertoo oman työnsä ohella yrityksestä, työyhteisöstä ja tulokkaan tehtävistä. Perehdytys järjestetään käyttämällä nimettyä perehdyttäjää, jolle esimies antaa osan perehdyttämisvastuusta. Tässä tapauksessa päädyttiin käyttämään vanhempaa harjoittelijaa nimettynä perehdyttäjänä, sillä hän osaa parhaiten opastaa juuri harjoittelijalle kuuluvat työtehtävät sekä perehdyttää tulokkaan työympäristöön ja -yhteisöön. Tämä tapa on koettu aiemmin hyväksi ja toimivaksi, joten sitä ei lähdetty muuttamaan. (Kupias & Peltola 2009, 32-33.)

Hyvän perehdytys suunnitelman pääkohdat, joista jo aiemmin luvussa 3.6 opinnäytetyön teoriaosuudessa kerrottiin, sisällytettiin perehdytys suunnitelmaan. Työhönotto ja toimet ennen uuden harjoittelijan saapumista päätettiin jättää pois harjoittelijoiden perehdytys suunnitelmasta, sillä LähiTapiolassa on valmis ohjeistus esimiehen toimista ennen uuden työntekijän aloittamista organisaatiossa. Koettiin, ettei samojen asioiden toistamisessa ole järkeä, koska niistä on olemassa jo valmiit prosessit, joten nämä osiot jätettiin pois.

Kangas (2007, 8) toteaa, että perehdytystä suunniteltaessa tulee pohtia myös perehdytykseen käytettävä aika, joten perehdytysjakson kestoksi valittiin harjoittelijoiden ja esimiehen teemahaastattelujen perusteella kolme viikkoa. Teoria osuudessa luvussa 3.5 (Lepistö 2004) esitetyn perehdytysprosessimallin pääkohdat sisällytettiin tähän kolmen viikon jaksoon. Suunnitelma on aikataulutettu seuraavasti: ensimmäinen päivä, ensimmäinen viikko, toinen viikko ja kolmas viikko. Ensimmäinen päivä sisältää työhönoton sekä vastaanoton ja perehdyttämisen käynnistäminen. Ensimmäinen viikko koostuu tehtäväkohtaisesta työnopastuksesta ja toisella viikolla perehdyttämistä jatketaan suunnitelmallisesti. Kolmannella viikolla pyritään työentelemään itsenäisesti ja viikon lopuksi pidetään perehdyttämisen arviointikeskustelu.

Edellä mainitut pääkohdat koostuvat kaikki siten, että aluksi on pieni johdatus, mitä kyseinen osio pitää sisällään. Tämän jälkeen kerrotaan oppimis- ja osaamistavoitteet sekä aikataullinen runko, joka ohjaa perehdyttämistä. Rungossa on mainittu tehtävät, vastuuhenkilöt, huomioitavat asiat ja käytettävä aineisto.

Perehdytys suunnitelman loppuun tehtiin perehdytyksen tarkistuslista, joka sisältää tiedolliset asiat, tutustumisen organisaatioon sekä työympäristöön, toimintatavat, järjestelmäosaamisen sekä harjoittelijan työtehtävät. Tiedolliset asiat perustuvat työturvallisuuslaissa (2002/738) määriteltyihin asioihin sekä perehdytys suunnitelman runkoon. Harjoittelijan työtehtävät koottiin listaksi opinnäytetyön tekijän toimesta perustuen harjoittelijan toimenkuvaan ja omaan kokemukseen harjoittelijana. Tämän jälkeen lista tarkastutettiin esimiehellä sekä kokeneella harjoittelijalla, jonka jälkeen listaa täydennettiin saadun palautteen perusteella.

Perehdytys suunnitelman loppuun lisättiin perehdyttämisen arviointi- ja palautelomake. Lomakkeessa on kysymyksiä, joiden perusteella voidaan arvioida perehdytysprosessin onnistumista. Lomake myös mahdollistaa perehdytysprosessin seurannan ja kehittämisen, sillä ilman tietoa perehdyttämissuunnitelman toimivuudesta sitä on mahdotonta kehittää.

Lopuksi, kun perehdytys suunnitelman ensimmäinen luonnos oli valmis, se lähetettiin LähiTapiola Satakunnan harjoittelijoiden esimiehelle ja hallintojohtajalle. He antoivat korjaus- ja lisäysehdotuksia. Korjauksien ja lisäyksien jälkeen valmis suunnitelma lähetettiin harjoittelusta vastaavalle esimiehelle sekä hallintojohtajalle, jotta he voivat hyväksyä suunnitelman ja antaa siitä palautetta.

Perehdytys suunnitelma päätettiin tehdä PDF-dokumentiksi, jotta sitä voidaan käyttää sekä sähköisesti että tulostaa paperille tarvittaessa. PDF-dokumentin muokattavuus ja helppo päivitettävyyys myös puolsivat suunnitelman tallentamista kyseiseen muotoon. Suunnitelmasta haluttiin saada selkeä kokonaisuus, joten ulkoasua pelkistettiin ja kuvat jätettiin suunnitelmasta pois. Fontiksi valittiin LähiTapiola-konsernin käyttämäCalibri ja pääväreinä käytettiin LähiTapiolan sinistä sekä mustaa. Perehdyttämisen tarkistuslistassa on käytetty kolmantena värinä vaalean sinistä. Otsikot ja taulukoiden ulkoreunat ovat LähiTapiolan sinistä ja teksti mustaa. Taulukoiden otsikot on lihavoitu.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda perehdytysuunnitelma LähiTapiola Satakunnan harjoittelijoiden perehdyttämisen avuksi. Perehdytysuunnitelman tavoitteena oli yhtenäistää perehdytysprosessia sekä vähentää perehdytyksen vaihtelevuutta perehdyttäjän vaihtuessa. Opinnäytetyön tuotoksena syntyi perehdytysuunnitelma, jota LähiTapiola Satakunnan harjoittelijoiden esimies ja vanhemmat harjoittelijat voivat käyttää uuden harjoittelijan perehdytyksessä apunaan.

Opinnäytetyöprosessissa käytetty teoreettinen tietoperusta antoi hyvät valmiudet opinnäytetyön sekä tuotoksen toteuttamiseen. Tietoperustan avulla luotiin pohja tutkimusmenetelmien valintaan sekä selvitettiin, mitä perehdytysuunnitelman tulisi pitää sisällään. Tietoperustan avulla päädyttiin valitsemaan tutkimuksen tiedonkeruumenetelmäksi teemahaastattelu sekä valittiin aiheeseen liittyvät teemat, joita haastatteluissa käsiteltiin. Tietoperustan keräämisessä suurimpana ongelmana oli perehdyttämiseen liittyvän tiedon paljous, joka vaikeutti tutkimuksen kannalta olennaisen tiedon keräämistä. Opinnäytetyöntekijä onnistui kuitenkin omasta mielestään hyvin keräämään juuri opinnäytetyön kannalta olennaisen tiedon ja hyödyntämään sitä perehdytysuunnitelman teossa. Tietoperustaa voidaan pitää luotettavana useiden eri kirjallisuuslähteiden käytön ansiosta.

Tietoperustan kokoamisen jälkeen suoritettiin teemahaastattelu kahdelle harjoittelijalle sekä heidän esimiehelleen. Teemahaastattelujen tarkoituksena oli selvittää, millainen perehdytysuunnitelma palvelisi parhaiten esimiestä ja harjoittelijoita. Teemojen valinta oli aluksi hankalaa, sillä oli vaikea pohtia, millaisten teemojen avulla saataisiin olennaista tietoa perehdytysuunnitelman tekoa varten. Teemat kuitenkin saatiin valittua teoreettisen tietoperustan avulla. Teemat ohjasivat haastatteluja, mutta eivät rajoittaneet myöskään keskusteluja liikaa. Haastateltavien omat mielipiteet pääsivätkin tästä johtuen hyvin esille. Valittuihin teemoihin liittyen saatiin tärkeitä tietoa sekä myös teemojen ulkopuolelle jääneistä aiheista saatiin hyviä ideoita perehdytysuunnitelman sisällön toteuttamiseen.

Teoreettinen tietoperusta sekä haastattelujen avulla kerätty tieto loivat yhdessä hyvät lähtökohdat perehdytys suunnitelman luomiseen. LähiTapiola Satakunnan harjoittelijoiden esimies sekä hallintojohtaja hyväksyivät molemmat perehdytys suunnitelman lokakuun 2014 alkupuolella ja totesivat sen vastaavan sisällöltään heidän odotuksiin. Harjoittelijoiden esimies totesi suunnitelman olevan hyvä runko harjoittelijoiden perehdytysprosessiin sekä kertoi, että suunnitelmaa tullaan hyödyntämään uusien harjoittelijoiden perehdyttämisessä.

Opinnäytetyön tavoitteeksi asetetun perehdytysprosessin yhtenäistämisen sekä perehdyttämisen vaihtelevuuden vähentymisen perehdyttäjän vaihtuessa toteutumista on vielä vaikea arvioida, sillä tuotosta ei ole vielä ehditty hyödyntää perehdytyksen apuna. Lopullinen arvio tavoitteiden toteutumisesta voidaan tehdä vasta, kun suunnitelmaan on hyödynnetty useita kertoja perehdyttämisen apuna. Toisaalta, kaikki uudet harjoittelijat tullaan perehdyttämään kyseisen perehdytys suunnitelman mukaan, joten voidaan olettaa, että jo tämä yhtenäistää koko perehdytysprosessia.

Tämä tutkimus ei ole täysin reliabiliteetti, sillä mittaustuloksia ei ole todistettu luotettaviksi, eli tietoa ei ole kerätty niin kauan kuin mittaustulokset olisivat toistuneet. Tämä johtuu haastateltavien vähäisestä määrästä, sillä teemahaastattelussa haastateltiin vain kolmea henkilöä. Tämä johtui siitä, että uusia harjoittelijoita ei LähiTapiola Satakunnassa aloittanut opinnäytetyön teko aikana. Uskon, että jos haastateltavia olisi ollut enemmän, niin perehdytys suunnitelmaan olisi voitu saada hieman erilaisia näkökulmia ja sitä kautta itse perehdytys suunnitelma olisi voinut olla erilainen.

Tutkimuksen validiteetista ei voida myöskään olla varmoja, sillä haastattelutilanteessa oli ongelmana se, ymmärsikö opinnäytetyöntekijä oikein, mitä haastateltavat sanoivat sekä ymmärsivätkö haastateltavat henkilöt kysymykset oikein. Haastattelujen informaatio taltioitiin tekemällä muistiinpanoja eikä nauhoittamalla haastatteluja, joilloin olisi voitu kuunnella haastatteluja uudestaan tulkinnan varmistamiseksi.

Opinnäytetyössä onnistuttiin toteuttamaan perehdyttämisuunnitelma, joka täyttää toimeksiantajan toiveet sekä otetaan käyttöön LähiTapiola Satakunnassa harjoittelijoiden perehdyttämisen avuksi. Opinnäytetyön tekeminen oli kokonaisuudessaan



erittäin opettavainen kokemus ja uskon, että tietoperusta, jonka olen saanut perehdyttämiseen liittyen, tulee olemaan työelämässä hyödyksi.

## LÄHTEET

Harju, T. 2013. Myyntisihteerien perehdytysuunnitelma Case: Huoneistokeskus Oy. AMK-opinnäytetyö. Laurea ammattikorkeakoulu.

Helsilä, M & Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino..

Hyvä perehdytys -opas. 2007. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu. Viitattu 20.9.2014. <http://www.lpt.fi/lamk/julkaisu/perehdyttamisopas.pdf>

Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous – löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro.

Kananen, J. 2008. Kvali: Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän Yliopistopaino.

Kangas, P & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus..

Kjelin, E & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Helsinki: Tammi.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes.

Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. 2. uudistettu painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus

LähiTapiolan www-sivut. Viitattu 1.10.2014. <http://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta>

Murtomäki, H. 2012. Työharjoittelijan perehdytys Tapiolassa – Perehdytysopas uusille työntekijöille. AMK-opinnäytetyö Jyväskylän ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma.

Mäntynen, J & Penttinen, A. 2009. Työhönperehdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työsuojelua. 2. Painos. Työturvallisuuskeskus TTK.

Silla M. 2014. Perehdytysoppaan laatiminen uudelle työntekijälle Case: Pohjanmaan Osuuspankki. AMK-opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Työturvallisuuslaki. Valtion säädöstietopankki Finlex. Viitattu 29.9. 2014 [Http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738)

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari.

## Esimiehen teemahaastattelu

### **Nykytilan kartoitus**

- Onko olemassa perehdytys suunnitelmaa? Käytetäänkö?
- Miten perehdyttäminen tällä hetkellä hoidetaan ( perehdytysprosessin kulku)
- Miten perehdyttämisen vastuut on jaettu?
- Perehdytyksen kesto tällä hetkellä?
- Palaute keskustelut ja perehdytyksen toimivuuden seuranta
- Nykyiset perehdytys suunnitelmat LähiTapiolassa

### **Teemat**

- Perehdytykseen tarvittava aika
- Perehdytyksen ja työnopastuksen työnjako
- Perehdytykseen käytettävien materiaalien määrä ja käyttö?
- Arviointikeskustelu
- Mitä asioita perehdytys suunnitelmassa tulisi olla?

## Harjoittelijoiden teemahaastattelu

### Nykytilan kartoitus

- Miten sinut perehdytettiin (prosessin kulku)
- Työnjako (osallistuneet henkilöt)
- Perehdytyksen kesto (hyvä/huono)
- Palaute keskustelut ja perehdytyksen toimivuus
- Tuntuiko joku asia vaikealta perehdytyksen aikana

### Teemat

- Perehdytykseen tarvittava aika?
- Perehdytyksen ja työnopastuksen työnjako
- Millaista materiaalia perehdyttämisessä käytettiin? Hyvä/huono?
  - o hyödynnettävyys?
- Arviointikeskustelu
- Mitä asioita perehdytys suunnitelmassa tulisi olla?

LähiTapiola Satakunta Harjoittelijan Perehdytyssuunnitelma

Salattu