



**SAVONIA**

■ OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

# PEREHDYTTÄMISPROSESSI - KEHITTÄMISEHDOTUKSIA VASTAVALMISTUNEEN NUOREN NÄKÖKULMASTA

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala			
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma			
Työn tekijä(t) Hannu-Pekka Niskanen			
Työn nimi Perehdyttämisprosessi – Kehittämisehdotuksia vastavalmistuneen nuoren näkökulmasta			
Päiväys	21.10.2015	Sivumäärä/Liitteet	41+2
Ohjaaja(t) Milla Siimekselä & Pentti Mäkelä			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t)			
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tarjota uusia ideoita ja kehittämisehdotuksia vastavalmistuneen, korkeastikoulutetun nuoren perehdyttämisprosessiin ja sen oikeaoppiseen toteuttamiseen. Pysin tuomaan esille niitä käytännön asioita, joihin vastavalmistuneet nuoret toivovat perehdyttämisprosessin aikana keskittytyvän. Hyvän ja oikeaoppisen perehdyttämisen hyödyt ovat valtavat ja siitä hyötyvät tulokkaan lisäksi muu työyhteisö ja koko organisaatio. Puutteellinen perehdytys taas saattaa johtaa pahimmillaan suuriin taloudellisiin tappioihin.</p> <p>Vaikka perehdyttämisen tarpeellisuus on tunnustettu yleisellä tasolla jo pitkään, kiinnitetään monissa organisaatioissa vielä nykyäänkin liikaa huomiota jokapäiväisen työn kannalta epäoleellisiin asioihin. Teoriapitoisen koulutuksen saanut nuori tulee saada siirtämään tietonsa ja taitonsa käytäntöön mahdollisimman helposti ja nopeasti työsuhteen alusta lähtien. Tätä kautta nuoren täysi potentiaali valjastetaan käytäntöön ja saavutetaan maksimaalinen hyöty niin nuorta itseään kuin yritystäkin kohtaan.</p> <p>Opinnäytetyöni koostuu kahdesta osasta: teorioosuudesta ja kvalitatiivisesta tutkimuksesta. Teoriaosuuden tarkoitus on luoda kattava kokonaiskuva perehdyttämisen kentästä: perehdyttämisestä käsitteenä, perehdyttämisprosessin vaiheista ja niiden sisällöstä, perehdyttämistä koskevasta lainsäädännöstä, perinteisistä perehdyttämiskonsepteista sekä perehdyttämisen hyödyistä ja haasteista. Laajan teoriapohjan avulla on helppo lähteä tutustumaan sitä seuraavaan tutkimukseen.</p> <p>Opinnäytetyötä varten toteutettiin kvalitatiivinen tutkimus, johon osallistui 4 viiden viime vuoden sisällä korkeakoulusta valmistunutta työelämässä toimivaa nuorta. Tutkimus toteutettiin puolistrukturoitujen haastattelu- ja kyselymenetelmien avulla, joka koostui perustiedoista ja perehdyttämiseen liittyvistä kysymyksistä. Niiden tarkoituksena oli selvittää perehdyttämisen sudenkuopat teoriapohjaisen koulutuksen saaneiden vastavalmistuneiden näkökulmasta.</p> <p>Tutkimustulosten mukaan yleisperehdytykseen oltiin yleisesti ottaen tyytyväisiä, mutta työnopastus koettiin monella tavoin puuttelliseksi. Yleisten toimintaohjeiden puuttuminen, epäolennaisuuksiin keskittyminen ja epäselvä roolitus työyhteisössä koettiin perehdyttämisprosessin suurimmiksi epäonnistumisiksi.</p> <p>Esimiesten ja perehdyttämisestä vastuussa olevien tahojen tulisikin lähteä kehittämään perehdyttämisprosessia juuri tulokkaiden ehdotusten mukaan ja pyrkiä viemään perehdytysprosessia käytännönläheisemmäksi. Tätä kautta tulokas oppisi kerralla oikeat työtavat, virheet vähentyisivät ja tulokas alkaisi tuottamaan entistä nopeammin rahaa yritykselle.</p>			
Avainsanat Perehdyttäminen, työnopastus, henkilöstöjohtaminen, osaamisen kehittäminen, kvalitatiivinen tutkimus			

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author(s) Hannu-Pekka Niskanen			
Title of Thesis Work orientation process – Development ideas from fresh graduates			
Date	21.10.2015	Pages/Appendices	41+2
Supervisor(s) Milla Siimekselä & Pentti Mäkelä			
Client Organisation /Partners			
<p>Abstract</p> <p>The main purpose of this thesis project is to provide new development ideas for the work orientation process from the point of view of highly educated fresh graduates. An attempt is made to illustrate the practical actions on which the fresh graduates wish the process of work orientation to concentrate. The work orientation does not only benefit the newcomer but the rest of the work community and the whole organization as well. The total benefits of well-implemented work orientation are surprisingly comprehensive and wide-spread. Moreover, inadequate work orientation may even lead to unexpectedly large financial losses.</p> <p>The necessity of work orientation has already been acknowledged for a long time. However, the focus in numerous organizations is still on irrelevant matters that have little to do with daily routines. It is vital to make sure that the fresh graduates, whose education has mainly been based on theories, are given the chance to utilise their know-how in a practical setting as soon as possible. Thus the full potential of the fresh graduates can be used to benefit both the company and the graduates themselves.</p> <p>This thesis consists of two parts: a theoretical part and a qualitative research. The aim of the theoretical part is to create a comprehensive general view of the field of work orientation: its meaning as a concept, its phases and what these phases include, what the legislation says about work orientation, traditional work orientation concepts, the benefits of work orientation and challenges the work orientation poses. It is easier to move on to the qualitative research with a broad theoretical base.</p> <p>Four young (26 – 29 years old) highly educated currently working people took part in the research. They have all graduated within the last five years. The research was conducted by using a half-structured interview and the survey procedure which consisted of two parts: basic knowledge and work orientation-related questions. The main goal of these questions was to identify those practical factors of the work orientation process which the fresh graduates found the most defective.</p> <p>The results indicated that the interviewees were generally happy with the general work orientation and it was the occupational guidance which was experienced as the most insufficient. The lack of general directives, focusing on irrelevant matters and the indefinite roles of the employees were seen as the biggest failures.</p> <p>Superiors and the other personnel responsible for work orientation should develop the introduction process according to the newcomers' ideas and make the work orientation process more practical. Thus the newcomer would learn the right working procedures, there would be fewer mistakes and the newcomer would start to generate profit for the company even faster.</p>			
Keywords Work orientation, occupational guidance, human resources, competence development, qualitative research			

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	6
2	PEREHDYTTÄMINEN .....	8
2.1	Perehdyttäminen käsitteenä .....	8
2.2	Perehdyttämisprosessin vaiheet .....	11
2.2.1	Ennen rekrytointia.....	11
2.2.2	Rekrytointivaihe .....	11
2.2.3	Ennen töihin tuloa .....	12
2.2.4	Tulokkaan vastaanottaminen ja tutustuminen .....	12
2.2.5	Yritykseen perehdyttäminen, työsuhdeperehdyttäminen ja työnopastus.....	13
2.3	Lainsäädäntö ohjaa perehdyttämistä .....	15
2.3.1	Työsopimuslaki .....	15
2.3.2	Työturvallisuuslaki.....	15
2.3.3	Laki nuorista työntekijöistä .....	16
2.4	Yleisimpiä perehdyttämiskonsepteja .....	18
2.4.1	Vierihoidoperehdyttäminen .....	18
2.4.2	Malliperehdyttäminen .....	19
2.4.3	Räätälöity perehdyttäminen .....	19
2.4.4	Työnopastuksen neljän askeleen malli .....	20
2.5	Perehdyttämisen hyödyt.....	22
2.6	Haasteet ja kompastuskivet.....	25
2.7	Perehdyttämisen tärkeys yhteiskunnallisesta näkökulmasta .....	27
3	TUTKIMUS JA SEN TOTEUTUS.....	28
3.1	Validiteetti .....	29
3.2	Reliabiliteetti.....	30
4	TUTKIMUSTULOKSET .....	31
4.1	Perustiedot.....	31
4.2	Perehdyttämiseen liittyvät kysymykset .....	31
5	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	35
6	POHDINTA.....	38
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT .....	40

LIITE 1: HAASTATTELURUNKO ..... 42

## 1 JOHDANTO

Mitä on perehdytys? Mitä kaikkea käsite pitää sisällään? Mitkä ovat hyvän perehdyttämisen ominaispiirteitä? Kenen vastuulla perehdyttäminen on ja ketkä kaikki siitä hyötyvät? Miksi työn teon kannalta näin olennaista asiaa laiminlyödään ja mihin se voi lopulta johtaa? Muun muassa näihin kysymyksiin pyrin vastaamaan tässä opinnäytetyössäni.

Ammatillisen koulutuksen saaneet nuoret oppivat alansa keskeisimmät työtehtävät jo kouluaikana. Teorianpuolen ohella heille opetetaan alallaan vaadittavat käytännön taidot alusta asti ja kädestä pitäen. Näin ollen käytännön työn harjoittelu ja tekeminen ja sitä kautta työelämän vaatimuksiin valmistuminen aloitetaan jo ensimmäisenä opiskeluvuonna. Nuoren on helpompi siirtyä työelämään, kun käytännön työn perustaidot ovat hyvästi hallussa.

Toisin on monella ammattikorkeakoulun tai yliopiston käyneellä nuorella. Ensin on opiskeltu yhdeksän vuotta teoriapitoista peruskoulua, jonka jälkeen useimmat ovat vielä käyneet kolmen vuoden teoriapohjaisen lukion ja lukeneet ylioppilaaksi. Sen jälkeen on siirrytty esimerkiksi 3 – 4 vuotta kestäneeseen teoriapitoiseen ammattikorkeakouluopiskeluun tai vielä pidemmäksi aikaa kestävään yliopistoon. Lopputuloksena on 15 – 20 vuoden mittainen vankka teorian tiedämys, mutta käytännön työ on jäänyt monella hyvin vähäiseksi, sekalaisia kesätöitä ja erilaisia harjoitteluja lukuunottamatta. Yhä useammat nuoret kokevatkin, että uusi työntekijä tulkitsee pitkään kestäneet opinnot ja suoritettut tutkinnot takeena käytännön työn osaamisesta, mitä monilla nuorilla ei todellisuudessa kuitenkaan vielä ole.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tarjota uusia ideoita ja kehittämisehdotuksia perehdyttämisprosessiin ja sen oikeaoppiseen toteuttamiseen juuri edellä mainittujen kaltaisen nuorten näkökulmasta. Tavoitteenani on tuoda esille niitä käytännön asioita, joissa vastavalmistuneet, korkeastikoulutetut nuoret näkevät eniten parantamisen varaa perehdyttämisprosessissa.

Nopeampaa ja mutkattomampaa siirtymistä työelämään painotetaan jo yhteiskunnankin puolelta, kun uusimpaan hallitusohjelmaan on kirjattu tukku toimenpiteitä, joiden tarkoituksena on pidentää työuria jo niiden alkupäästä. Näin ollen myös yritysten vastuu perehdyttämisestä kasvaa, jotta kaikki kantavat kortensa kekoon tärkeän asian puolesta.

Opinnäytetyöni koostuu kahdesta osiosta: teoriaosuudesta ja kvalitatiivisesta tutkimuksesta. Raportin alkuun olen pyrkinyt tiivistämään kymmeniä sivuja perehdyttämistä koskevaa kirjallisuutta ja luomaan näin tutkimukselleni kattavan ja luotettavan teoriapohjan. Aloitan opinnäytetyöni avaamalla perehdyttämisen käsitettä: mitä perehdyttämisellä tarkoitetaan ja mitkä ovat sen keskeisimmät osa-alueet? Pyrin kuvaamaan mahdollisimman selkokielisesti perehdyttämisen eri vaiheet ja niiden sisällön. Käyn läpi keskeisimmän perehdyttämistä koskevan lainsäädännön ja tutustutan lukijan perehdyttämisen monenkirjaviin toimintakonsepteihin ja toteutusmalleihin. Ennen

siirtymistä tutkimukseen esittelen vielä oikeaoppisen perehdyttämisen hyötyjä ja sen toteuttamisen suurimpia haasteita.

Teoriaosuuden pohjalta toteutan kvalitatiivisen tutkimuksen. Tutkimukseen osallistuu neljä viiden viime vuoden sisällä korkeakoulusta valmistunutta työelämässä toimivaa nuorta. Puolistrukturoitua haastattelu- ja kyselymenetelmää käyttäen aion selvittää perehdyttämisprosessin suurimmat puutteet ja epäkohdat, ja pyrkiä tätä kautta saamaan käytännönläheisiä kehittämissuhteita perehdyttämisprosessin varalle. Tutkimus on jaettu kahteen osaan: perustietoihin ja perehdyttämiseen liittyviin kysymyksiin. Perustietojen kartoittamisen tarkoituksena on muun muassa havainnollistaa haastateltavien työkokemusta kyseisistä töistä ja näin ollen arvoida sitä, vaikuttaako aikaisempi työkokemus radikaalisti perehdyttämisprosessin käytännön toteutuksessa.

Toteutan opinnäytetyöni täysin omien intressejeni pohjalta tutkijan roolissa. Perehdyttämistä ei olla vielä tarpeeksi tutkittu valitsemastani näkökulmasta, eli teoriapohjaisen koulutuksen saaneiden nuorten siirtymisestä käytännön työhön, eikä kyseisen ryhmän perehdyttämiseen liittyviä erityisvaatimuksia olla yleisellä tasolla tunnustettu. Haluan keskittyä työssäni yleisesti vastavalmistuneen, korkeastikoulutetun nuoren näkökulmaan ja heidän spesifeihin tarpeisiinsa enkä näin ollen näe toimeksiantajan tarpeellisuutta. Koenkin, että mikäli työlläni olisi toimeksiantaja, tutkimus lokeroituisi liiaksi yhden ja tietyn organisaation perehdyttämisprosessin ympärille. Toivon löytäväni yleismaailmallisia ratkaisumalleja perehdyttämisen epäkohtiin niiltä tahoilta, joita varten perehdyttämistä pääsääntöisesti juuri järjestetään. Uskon, että kaikilta haastateltavilta löytyy tutkimuksen kannalta jotakin sellaista sanottavaa, jonka avulla käytännön perehdyttämistä voidaan tehostaa ja näin ollen maksimoida sen tuomat hyödyt niin tulokkaan kuin yrityksenkin kannalta.

## 2 PEREHDYTTÄMINEN

### 2.1 Perehdyttäminen käsitteenä

Perehdyttäminen käsitteenä saattaa tuntua selkeältä ja yksioikoiselta. Sen tarkempi sisältö ja määritelmä kuitenkin muuttuvat jatkuvasti, eikä termiä pystykään avaamaan yhdessä lauseessa. Perehdyttäminen ja sen sisältämä valtava kokonaisuus vaihtelevat niin toimialojen, organisaatioiden kuin työyhteisöjen- ja tehtävienkin välillä. Vaikka kirjallisuudessa perehdytys ja työnopastus joskus erotetaan toistaan, tässä opinnäytetyössäni käsittelen työnopastusta osana perehdyttämistä.

Kangas ja Hämäläinen (2007, 2) määrittelevät perehdyttämisen kattamaan kaikki ne toimenpiteet, joiden avulla perehdytettävä

- oppii tuntemaan työpaikkansa, sen toiminta-ajatuksen ja liikeidean sekä työpaikan toimintaperiaatteet ja toimintatavat (yritykseen ja työyhteisöön perehdyttäminen)
- oppii tuntemaan työpaikkansa ihmiset: asiakkaat, työtoverit ja esimiehet (yritykseen ja työyhteisöön perehdyttäminen)
- tietää omaan työhönsä kohdistuvat odotukset ja ymmärtää oman vastuunsa koko työyhteisön toiminnassa, oppii työtehtävänsä ja niihin liittyvät turvallisuusohjeet (työhön perehdyttäminen eli työnopastus)

Viitalan mukaan perehdyttämisen tavoitteena on auttaa tehtävään tuleva uusi henkilö mahdollisimman nopeasti pääsemään kiinni tehokkaaseen työntekoon. Tämän lisäksi perehdyttämisellä autetaan häntä pääsemään organisaation ja työyhteisön jäseneksi ja tuntemaan itsensä tervetulleeksi uuteen työhön. Kokonaisvaltainen yrityksen perehdyttämisjärjestelmä sisältää tiedottamisen ennen työhön tuloa, vastaanoton ja yritykseen perehdyttämisen, työsuuhdeperehdyttämisen ja työnopastuksen. (Viitala 2013, 193.)

Tärkeä osa perehdytystä on työnopastus. Sillä tarkoitetaan työpaikalla tehtävää välitöntä työhön liittyvien tietojen ja taitojen opettamista. Työnopastuksessa keskitytään työn tekemisen kannalta tärkeimpiin valmiuksiin ja niiden oppimiseen. Sen tarkoituksena on antaa tulokkaalle eväät omatoimiseen ajatteluun ja itsenäiseen oppimiseen. Oikeaoppisesti toteutetun työnopastuksen tuloksena tulokas oppii työtehtävät- ja tavat alusta alkaen oikein. Tämän seurauksena taidot kehittyvät ja työn laatu ja tehokkuus paranevat. (Kangas & Hämäläinen 2007, 13.)

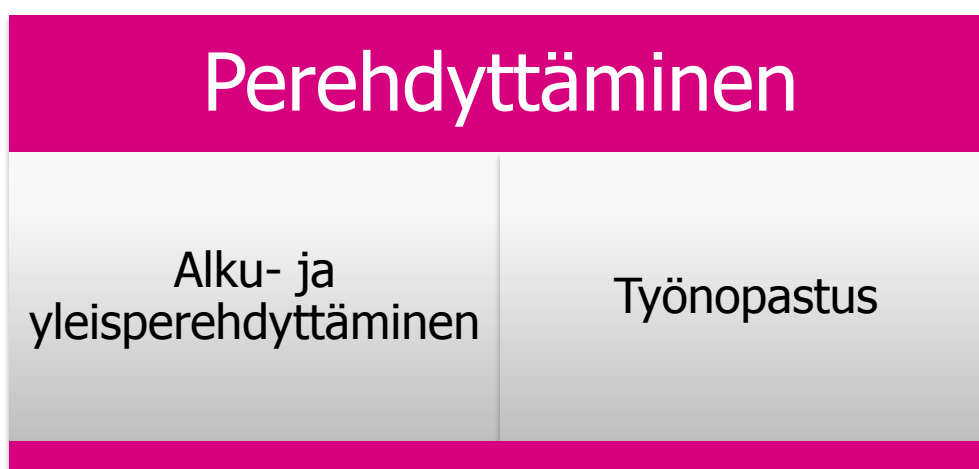
Nykyaikaisesti, lyhyesti ja ytimekkäästi perehdyttämisen käsitteen kiteyttävät Kupias ja Peltola (2009, 19) seuraavasti:

*”Perehdyttämisellä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä ja sitä tukea, joiden avulla uuden tai uutta työtä omaksuvan työntekijän kokonaisvaltaista osaamista, työympäristöä ja työyhteisöä kehitetään niin,*



*että hän pääsee mahdollisimman hyvin alkuun uudessa työssään, työyhteisössään ja organisaatiossaan sekä pystyy mahdollisimman nopeasti selviytymään työssään tarvittavan itsenäisesti. Laajimmillaan perehdyttäminen kehittää perehdyttäjän lisäksi myös vastaanottavaa työyhteisöä ja koko organisaatiota”*

Hyvä ja oikeaoppinen perehdyttäminen siis kattaa sellaiset erilaiset käytännön toimenpiteet, jotka auttavat työssä aloittamista, tulokkaan osaamisen kehittämistä sekä varsinaisen opastuksen työtehtävään, työympäristöön ja koko organisaatioon. Hyvä perehdyttäminen ottaa myös huomioon tulokkaan jo olemassa olevan osaamisen ja pyrkii hyödyntämään sitä läpi perehdyttämisprosessin. Tästä hyötyvät tulokkaan lisäksi niin työnantaja kuin koko työyhteisökin. Oikeaoppisen perehdyttämisen tuottamista hyödyistä lisää kappaleessa ”Perehdyttämisen hyödyt”.



KUVIO 1. Perehdyttämisen kokonaisuus (Kupias & Peltola 2009, 19.)

Henkilökohtaisten kokemusteni perusteella koen vielä erittäin tärkeäksi mainita, että elintärkeä osa perehdyttämistä ja etenkin työnopastusta on kertoa, miksi asiat tehdään juuri niin kuin ne tehdään ja mihin kaikkeen päivittäiset tekemiset suorasti ja epäsuorasti vaikuttavat. Jos tulokkaalle annetaan pelkästään eväät työtehtävästä suoriutumiseen ilman, että kerrotaan mihin mikäkin vaikuttaa, ei itsenäinen työskentely ja tätä kautta työssä kehittyminen pääse kunnolla vauhtiin. Moni samaa työtä pitkään tehnyt ja sitä liian läheltä katsonut, tässä yhteydessä perehdyttäjä, ei ehkä ymmärrä että tulokkaalla ei ole sitä samaa empiiristä tietopohjaa kuin pitkään työtä tehneellä. Näin ollen on lähes mahdotonta tietää, mihin esimerkiksi mikäkin napin painallus käytännössä vaikuttaa, jos tulokkaalle ei ole saatu luotua riittävää kokonaiskuvaa työtehtävistä- ja koko organisaatiosta.

Perehdyttämisen tavoitteita	Liiketoiminnan tavoitteita			
	Sisäinen tehokkuus	Asiakkaan kokema laatu	Tulokkaan (henkilöstön) hyvinvointi	Tulos
Varmistaa rekrytoinnin onnistuminen	x	x	x	x
Selkiyttää tulokkaan rooli ja tavoitteet	x	x	x	x
Muodostaa realistinen ja motivoiva kuva työstä			x	x
Edistää työntekijöiden sitoutumista organisaatioon ja tavoitteisiin	x	x	x	x
Ohjata strategian mukaiseen toimintaan	x			x
Nopeuttaa tuottavan työn aloittamista	x		x	x
Vähentää uuden työntekijän epävarmuutta ja jännitystä	x	x	x	x
Vähentää virheitä ja väärinkäsityksiä	x	x	x	x
Lisätä työturvallisuutta			x	x
Säästää esimiehen ja työtovereiden aikaa			x	x
Edistää työntekijän sopeutumista työyhteisöön ja kulttuuriin	x		x	x
Parantaa työyhteisön yhteistyötä	x	x	x	x
Parantaa työtyytyväisyyttä	x	x	x	x

TAULUKKO 1. Perehdyttämisen ja liiketoiminnan tavoitteita (Kjelin &amp; Kuusisto 2003, 48.)

## 2.2 Perehdyttämisprosessin vaiheet

Tämän kappaleen tarkoituksena on kuvata perehdyttämisprosessin eri vaiheet ja mitä ne pitävät sisällään. Jäljempässä kuvattujen vaiheiden jälkeen tulokkaan perehdyttäminen jatkuu osana yrityksen henkilöstöjohtamista ja osaamisen kehittämistä. Tässä opinnäytetyössä kuvaan vain ne perehdyttämisprosessin vaiheet, jotka ovat kriittisiä vastavalmistuneen, työelämään siirtyvän työntekijän kannalta. Perehdyttämisen ja työnopastuksen erilaisia toimintakonsepteja tulen käsittelemään jäljempänä tässä raportissa.

Perehdyttämistä voidaan kuvata prosessina. Tämä prosessi sisältää usein neljästä viiteen vaihetta, joiden sisältö vaihtelee niin kirjallisuudessa kuin eri organisaatioidenkin välillä. Nämä vaiheet voivat mukautetusti olla:

1. Ennen rekrytointia
2. Rekrytointivaihe
3. Ennen töihin tuloa
4. Tulokkaan vastaanottaminen ja tutustuminen
5. Yritykseen perehdyttäminen, työsuhdeperehdyttäminen ja työnopastus

(Kangas & Hämäläinen 2007, 9-10.; Kupias & Peltola 2009, 102.; Viitala 2013, 193.)

### 2.2.1 Ennen rekrytointia

Kupiasen ja Peltolan mukaan perehdyttämisprosessi käynnistyy jo ennen rekrytointia. Tässä vaiheessa mietitään tulevan tehtävän vaatimuksia ja siinä vaadittavaa osaamista. Monesti työtehtävä on valmiina ja sen sisältö selkeä. Tällöin on helppo määrittellä, millaista työntekijää tehtävään haetaan. Joskus taas haetaan ns. hyvää tyyppiä täydentämään yrityksen osaamista eikä tarkkaa määritelmää näin ollen ole.

(Kupias & Peltola 2009, 102.)

### 2.2.2 Rekrytointivaihe

Rekrytointivaihe on yksi perehdyttämisprosessin tärkeimpiä palasia. Tässä vaiheessa työnhakijan kanssa keskustellaan yritykseen ja työhön liittyvistä asioista, organisaation ja työyhteisön erikoispiirteistä ja vaatimuksista, asiakkaista ja työsuhdeasioista. Tätä kautta myös organisaatio saa tietoa hakijoiden ajatuksista, näkemyksistä, potentiaalista ja osaamisesta. Mahdollisuuksien rajoissa on hyvä käydä työnhakijan kanssa jo tässä vaiheessa työpisteessä, jotta hakija saa siitä konkreettisen kuvan. Myös mahdolliset esitteet ja oheismateriaalit on hyvä jakaa työnhakijoille tässä vaiheessa, sillä se lisää hakijoiden mielenkiintoa ja tehostaa heidän muistamistaan. Jo työhaastattelun aikana alkaa tulevan työntekijän osaamisen kehittäminen, ja hyvillä rekrytointikäytännöillä voidaankin taata erinomainen pohja jatkoperehdyttämiselle.

(Kangas & Hämäläinen 2007, 9.; Kupias & Peltola 2009, 102-103.)

### 2.2.3 Ennen töihin tuloa

Seuraava vaihe sisältää kaikki ne asiat, jotka on hoidettava kuntoon ennen kuin uusi työntekijä saapu töihin ensimmäisenä työpäivänään. Mikäli tämä vaihe toteutetaan huolella, säästetään aikaa itse perehdyttämisvaiheessa. Tässä vaiheessa uudesta tulokkaasta tiedotetaan muille. Näin ollen jokainen työyhteisön jäsen tietää, kuka tulee, milloin ja mihin tehtävään. Työpaikalla valitaan tulokkaan perehdyttämistä koordinoiva henkilö, joka ottaa esimerkiksi puhelimitse yhteyttä tulokkaaseen. Tätä kautta koordinoija saa tärkeitä tietoja perehdyttämissuunnitelman laatimista varten, ja työntekijä saa mahdollisuuden kysyä mieltään askarruttavista asioista, esimerkiksi ensimmäisestä työpäivästä, vastaanottajastaan ja vaadittavista varusteista. Samalla tulokas saa kontaktihenkilön, johon voi olla yhteydessä epäselvissä tilanteissa ennen työsuhteen alkamista (Kangas & Hämäläinen 2007, 9.; Kupias & Peltola 2009, 103.)

Perehdyttämistä koordinoiva henkilö voi olla itse perehdyttäjä tai sen voi hoitaa joku muu. Yleisesti perehdyttämiseen kuitenkin osallistuvat kaikki ne työntekijät, jotka ovat tulevaisuudessa tekemisissä uuden työntekijän kanssa. Vastuu perehdyttämisen toteuttamisesta on kuitenkin yksin tulokkaan esimiehellä. Esimies itse voi toimia perehdyttäjänä, tai hän voi delegoida tehtävän alaiselleen tai sellaisella työtiimillä, johon tulokas sijoitetaan. Olipa perehdyttäjä sitten kuka tahansa, tulee hänen koota valmiiksi ennen tulokkaan töihin tuloa kaikki tarvittava, kuten työasu- ja ohjeet, perehdyttämisaineisto, avaimet sekä muu vastaava materiaali. Perehdyttäjän tulee suunnitella myös valmiiksi ainakin ensimmäisen päivän, jos ei viikonkin, ohjelma ja tehdä siitä muistilista itselleen. Tätä kautta varmistetaan se, että kaikki tarvittava tulee käytyä läpi. (Kangas & Hämäläinen 2007, 9.; Kauhanen 2010, 151-152.)

### 2.2.4 Tulokkaan vastaanottaminen ja tutustuminen

Perehdyttämisen neljännessä vaiheessa otetaan uusi työntekijä vastaan tämän ensimmäisenä työpäivänä ja tutustutaan häneen. Tässä tilanteessa tulokas saa ensivaikutelman koko työyhteisöstä, ja tunnetusti ensivaikutelman voi tehdä vain kerran. Huonoa ensivaikutelmaa on työlästä, joskus jopa mahdotonta, lähteä korjaamaan. Näin ollen työntekijän vastaanottoon kannattaa panostaa, ja onkin tärkeää saada tulokas tuntemaan itsensä tervetulleeksi ja odotetuksi. Esimerkiksi mukava kahvihetki tai rento lounas esimiehen kanssa on hyvä alku työsuhteelle. (Kupias & Peltola 2009, 103-104.)

Vastaanoton jälkeen on tärkeää tutustua uuteen työntekijään. Tutustumisella tarkoitetaan keskustelua, jonka avulla selvitetään millainen uusi työntekijä on ihmisenä ja työtoverina. Tutustuminen helpottaa yhteistyön aloittamista. Kun tiedetään tulokkaan aikaisempi työkokemus, voidaan helpommin arvioida, millä vauhdilla ja miten asioissa lähdetään etenemään. Kartoitetaan, miten paljon ja millaista tukea tulokas tarvitsee ja kuinka paljon hän toivoo itsenäisiä tehtäviä. Samalla selvitetään tulokkaan kulttuuritausta ja se, mitä asioita tulee eritoten ottaa huomioon juuri hänen perehdyttämisessään. (Kangas & Hämäläinen 2007, 9.)

## 2.2.5 Yritykseen perehdyttäminen, työsuhdeperehdyttäminen ja työnopastus

Viimeiseen vaiheeseen kuuluvat yritykseen perehdyttäminen, työsuhdeperehdyttäminen ja työnopastus. Yritykseen perehdyttäminen on saatu alkuun jo rekrytointivaiheessa, kun työntekijälle on kerrottu yleistiedot yrityksestä. Näihin kuuluvat muun muassa yrityksen toiminta-ajatus ja liikeidea, arvot ja oleellimmat tunnusluvut. Muut oleelliset asiat, jotka voivat olla esimerkiksi salassapitovelvollisuuden alaisia, on hyvä kertoa työntekijällä tässä vaiheessa. Tähän vaiheeseen kannattaa myös sisällyttää esimerkiksi yrityksen toimitilojen ja kulkureittien esittely, avainten ja kellokorttien käyttäminen sekä muut päivittäiset, työnteon kannalta oleelliset asiat.

Yritykseen perehdyttämisen jälkeen vuorossa on työsuhdeperehdyttäminen. Sen tarkoituksena on perehdyttää uusi työntekijä työsuhdetta määrittäviin periaatteisiin ja sääntöihin, joita ovat muiden muassa

- palkkausperusteet ja palkanmaksupäivä sekä palkanmaksuun liittyvät rutiinit
- työajat ja aikataulut, poissaolosäännökset ym. normisto
- vastuut ja seuraamukset sääntöjen laiminlyönneistä
- tietoturva-asiat
- ruokailu- ja taukotilat sekä muut sosiaalilat
- työterveyshuolto, työsuhde-edut ja virkistyspalvelut.

(Viitala 2013, 194.)

Viimeisenä vuorossa on työn teon kannalta kriittisin vaihe eli työnopastus. Sen tarkoituksena on perehdyttää työntekijä varsinaiseen työhön ja varmistaa, että työntekijä saa riittävän toimintavarmuuden uudessa työssä aloittamiseen. Työnopastuksessa perehdyttämisen kohteena ovat

- työpaikan olosuhteet, työympäristö ja lähimmät työtoverit
- työn sisältö, työvaiheet ja työn tekemisen periaatteet
- työn tulosten laadun osatekijät ja niiden arvioinnin kriteerit sekä työn menestyksellisyysarviointi ja mittarit
- työssä tarvittavien koneiden, laitteiden, tarvikkeiden ja aineiden sijainti, käyttö ja ylläpito
- työpaikan siisteyteen ja turvallisuuteen liittyvät näkökohdat ja häiriötilanteiden toimintaohjeet
- työtä koskeva neuvonta ja opastus sekä tietolähteet
- oppimis- ja kehittymismahdollisuudet jatkossa

(Viitala 2013, 194.)

Perehdyttämiseen on hyödyllistä laatia yhdenmukainen ohjelma, joka kestää pidempään kuin pari ensimmäistä työpäivää. Ihmiset ovat kuitenkin erilaisia kokonaisuuksia: jotkut ovat nopeita oppimaan ja sisäistämään suuriakin asiakokonaisuuksia, jotkut taas hitaampia. Jotkut tarvitsevat

enemmän aikaa ja mentorointia kun toiset taas selviävät vähemmällä opastuksella. On kuitenkin selvää, ettei kukaan pysty sisäistämään suurta määrää tietoa kerralla. Kun uusien asioiden läpikäyntiä jaksotetaan pidemmälle aikavälille ja siihen osallistuu useita eri henkilöitä, uusi tulokas tutustuu vähitellen niin yrityksen eri osa-alueisiin kuin työntekijöihinkin. Tätä kautta tulokas saa kokonaisvaltaisemman kuvan koko organisaatiosta.

(Viitala 2013, 194.)

## 2.3 Lainsäädäntö ohjaa perehdyttämistä

Siinä missä perehdyttäminen, sen tärkeys ja sen tuomat hyödyt on huomioitu suurelta osin nykyaikaisessa liike-elämässä, myös Suomen laki turvaa työntekijän oikeuden nykyaikaiseen perehdyttämiseen. Laeissa on näet monia suoria määräyksiä ja asetuksia jotka liittyvät perehdyttämiseen. Kuten mainittu, lait turvaavat työntekijää ja hänen oikeuksiaan, joten huomiota laeissa on kiinnitetty nimenomaan työnantajan vastuuseen opastaa työntekijä työhönsä. Perehdyttämistä koskevia säädöksiä löytyy muun muassa työsopimuslaista, työturvallisuuslaista ja laista nuorista työntekijöistä. Tässä opinnäytetyössä käsittelem perehdyttämisen kannalta vain keskeisimpiä lakipykälä.

### 2.3.1 Työsopimuslaki

Työsopimuslain mukaan työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä pystyy suoriutumaan työstään myös silloin, kun yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenelmiä muutetaan tai kehitetään. Lain mukaan työnantajan tulee myös pyrkiä edesauttamaan työntekijän kehittymismahdollisuuksia kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi.

(Työsopimuslaki 2001, § 1.)

Tämä saattaa kuulostaa monen mielestä itsestäänselvyydeltä. On kuitenkin syytä miettiä, jääkö työnantajalla todella aikaa tällaiseen toimintaan nykypäivän hektisessä liikemaailmassa, jossa elinehtona on tehokkuus? Kiire, sairauspoissaolot ja jatkuvat työpaineet ajavat yhä useampia työnantajia pikaperehdyttämiseen tai työntekijä saatetaan heittää suoraan ns. kylmään veteen, jolloin oppiminen tapahtuu virheitä korjaamalla. (Kupias & Peltola 2009, 21).

Jos aikaa ei ole edes oikeaoppiseen perehdyttämiseen, kuinka sitä voisi jäädä lainkin turvaamiin kehittämismahdollisuuksien edistämiseen?

### 2.3.2 Työturvallisuuslaki

Työturvallisuuslaki sisältää useita perehdyttämiseen liittyviä asetuksia ja määräyksiä.

Työturvallisuuslain mukaan työnantajan tulee huolehtia siitä, että työnteko on turvallista eikä työntekijöiden terveys taikka henki vaarannu. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että työnantajan tulee luoda työntekijöilleen esimerkiksi perehdyttämisen ja työnopastuksen kautta sellaiset puitteet, että työnteko on kaikin puolin turvallista. Vaikka laki antaa vain reunaehdot työturvallisuuden takaamiseksi, ovat työnantajat onneksi entistä halukkaampi panostamaan turvalliseen työntekoon omasta tahdostaan.

Vuokratyötä vastaanottavan on ennen vuokratyöläisen työhön astumista määriteltävä riittävän tarkasti vuokratyön vaatimat ammattitaitovaatimukset ja työn erikoispiirteet ja ilmoitettava ne vuokratyöntekijän työnantajalle, jonka taas on ilmoitettava ne työntekijälle ja varmistettava tämän riittävä ammattitaito, kokemus ja sopivuus kyseiseen työhön. Vuokratyön vastaanottajan täytyy järjestää työntekijälle perehdytys työhön ja työpaikan olosuhteisiin, tutustuttaa tämä

työsuojelukäytäntöihin sekä tarpeen mukaan työsuojelun yhteistoiminta-, tiedottamis- ja työterveyskäytäntöihin.

(Työturvallisuuslaki 2002, § 3.)

Työnantajan tulee kertoa työntekijälle riittävästi työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä pidettävä huolta siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioiden:

(1) työntekijää perehdytetään tarpeeksi työhön, työpaikan olosuhteisiin, työ- ja tuotantotapohin, työvälineisiin ja niiden oikeanlaiseen käyttöön sekä turvallisiin työmenetelmiin eritoten ennen uuden työn tai tehtävän alkua tai tehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden tai työmenetelmien käyttöönottoa. (2) työntekijä saa riittävän opetuksen ja ohjauksen työn haittojen ja vaarojen ennaltaehkäisemiseksi sekä työstä johtuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran estämiseksi. (3) työntekijä perehdytetään säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustoimenpiteiden sekä häiriö- ja poikkeustapausten varalta. (4) työntekijän perehdyttämistä täydennetään tarpeen vaatiessa.

(Työturvallisuuslaki 2002, § 14.)

Yhteisellä työpaikalla pääasiallisesti vastuussa olevan työnantajan tulee varmistaa, että työpaikalle työtä teettävä ulkopuolinen työnantaja ja tämän työntekijät ovat saaneet riittävän perehdytyksen työhön kohdistuvien vaara- ja haittatekijöiden osalta työpaikalla sekä tuntevat työpaikan ja työn turvallisuuteen liittyvät toimintaohjeet. Tällaisen työnantajan on myös varmistettava, että ulkopuolisella työnantajalla on riittävät tiedot työpaikan palotorjuntaan, ensiapuun ja evakuointiin liittyvistä toimintatavoista sekä työpaikalla edellä mainituista asioista vastuussa olevista henkilöistä.

(Työturvallisuuslaki 2002, § 50.)

### 2.3.3 Laki nuorista työntekijöistä

Työnantajan tulee huolehtia siitä, että nuori työntekijä, jolla ei ole työn vaatimaa ammattitaitoa ja kokemusta, saa riittävästi opetusta ja ohjausta työhönsä sekä työolojen, ikänsä ja muiden ominaisuuksiensa vaatimaa henkilökohtaista opastusta työssä siten, että nuori välttyy aiheuttamasta vaaraa itselleen tai muille.

(Laki nuorista työntekijöistä 1993, § 10.)

Lisäksi valtioneuvoston asetuksella nuorille työntekijöille erityisen haitallisista ja vaarallisista töistä on momentissa 2 säädetty tarkasti, millaisia töitä nuori työntekijä saa työpaikalla käytännön työtehtävien ohessa tehdä. Samassa asetuksessa on myös määrätty näihin töihin liittyvästä opetuksesta ja ohjauksesta. Asetuksen mukaan nuori työntekijä on tarpeellisella tavalla riittävässä laajuudessa perehdytettävä muun muassa työpaikan olosuhteisiin, työn turvalliseen tekemiseen sen kaikissa muodoissa, työn vaaroihin ja haittoihin sekä koneiden ja laitteiden turvalliseen ja oikeanlaiseen käyttöön. Nuori on myös sijoitettava jokaisen työvaiheen- ja menetelmän oppimisen



ajaksi työskentelemään kokeneen ja ammattitaitoisen työntekijän opastuksen ja huolenpidon alaisuudessa.

(Valtioneuvoston asetus nuorille työntekijöille erityisen haitallisista ja vaarallisista töistä 2006, § 5.)

## 2.4 Yleisimpiä perehdyttämiskonsepteja

Perehdyttämiskonsepteja on erilaisia. Ne voivat vaihdella esimerkiksi työn luonteen, organisaation tai itse perehdyttäjän mukaan. Tässä kappaleessa pyrin kertomaan tyypillisimmistä perehdyttämismuodoista niiden erilaisine ominaisuuksineen. Käsiteltävät konseptit ovat vierihoitoperehdyttäminen, malliperehdyttäminen, räätälöity perehdyttäminen sekä työnopastuksen osalta neljän askeleen malli.

### 2.4.1 Vierihoitoperehdyttäminen

Vierihoitoperehdyttäminen kuvaa käsityömäistä perehdyttämiskonseptia. Siinä tulokas oppii asioita seuraamalla kokeneemman työntekijän toimintaa. Vierihoido liittyy moneen eri perehdyttämiskonseptiin, mutta käsityömäisessä työnteossa se on yleisin ja joskus jopa ainoa perehdyttämisen tapa.

(Kupias & Peltola 2009, 36.)

Vierihoitoperehdyttämisen perustana on löytää uudelle työntekijälle sopiva henkilö, joka opettaa tulokasta kädestä pitäen, kertoo työn ohella organisaatiosta, työyhteisöstä ja tulokkaan työtehtävistä. Perehtyminen tapahtuu pieninä annoksina työnteon ohella. Konsepti tarjoaa mahdollisuuden yksilölliseen perehdyttämiseen, jossa uuden työntekijän tarpeet tunnistetaan. Hyvä perehdyttäjä sitoutuu tulokkaan auttamiseen kaikkiin mahdollisin keinoin. Vierihoitoperehdyttämisessä myös ohjaajan taidot nousevat suureen rooliin, ja hyvän ohjaajan tunnusmerkkinä onkin saada tulokas oppimaan ja tuntemaan itsensä tervetulleeksi. Huono perehdyttäjä ei välttämättä välitä tulokkaasta tai on työssään epävarma, jolloin tulokkaan oppiminen tapahtuu omatoimisesti.

(Kupias & Peltola 2009, 36-37.)

Vierihoitoperehdyttämisen yhtenä suurena etuna on mielestäni se, että se antaa perehdyttäjälle nopeasti laajan kokonaiskuvan uuden työntekijän valmiuksista ja osaamisesta. Tätä kautta perehdyttäjä pystyy suuntamaan prosessia niille osa-alueille, joissa tulokas tarvitsee eniten opastamista. Käytetään esimerkkinä vastavalmistunutta tradenomia, joka on opiskellut viimeiset 15 vuotta teoriapitoisesti, ja jonka käytännön työn kokemuksia ovat ainoastaan muutama kesätyöpaikka sekä koulun harjoittelujaksot. Kyseinen tradenomi palkataan yritykseen x, jossa hänen työnkuvaansa kuuluu pääasiallisesti päätetyöskentely ja tätä kautta monien spesifien tietokoneohjelmien käyttö ja hallinta, joista tradenomilla ei ole minkäänlaista kokemusta. Sen lisäksi, että perehdyttäjä näyttää kädestä pitäen, kuinka ohjelmia käytetään, tulee tämän myös selittää tulokalle, mihin mikäkin napin painallus tai komento vaikuttaa. Miten komennon suorittaminen liittyy jatkossa niin tulokkaan omaan työhön kuin muidenkin työntekijöiden työhön? Mitä esimerkiksi tapahtuu, jos komento suoritetaan toisin tai se kirjataan järjestelmään eri kanavaa pitkin? Miksi tehtävästä suoriutuminen juuri tällä tavalla on tärkeää?

On tietysti mahdotonta yksilöidä esimerkiksi jokaisen napin painalluksen taloudellista tai kokonaisvaltaista merkitystä yrityksessä, mutta on elintärkeää luoda riittävä kokonaiskuva työn

merkityksestä ja tulokkaan omasta vaikutuksesta yrityksen kokonaiskuvassa. Sen lisäksi että ihmisellä on tarve kehittää itseään ja hakea työlleen tarkoitusta, on tärkeää tietää niin työn onnistumisen kuin mielekkyydenkin kannalta työnteon vaikutukset suuremmassa mittakaavassa.

#### 2.4.2 Malliperehdyttäminen

Malliperehdyttämisestä puhutaan silloin, kun perehdyttämistä halutaan tehostaa ja yhtenäistää. Tällöin luodaan usein erilaisia toimintamalleja perehdyttämisen perustaksi. Näihin toimintamalleihin kuuluu selkeä työn- ja vastuunjaon määrittely sekä tarpeellisten perehdyttämismateriaalien tuottaminen. Tällaista materiaalia voivat olla esimerkiksi perehdyttämishjelmat, ohjaajan muistilistat, uuden työntekijän opas tai yhteiset minimivaatimukset.

(Kupias & Peltola 2009, 37-38.)

Malliperehdyttämisessä vastuu perehdytyksestä ja sen kehityksestä on usein henkilöstöosastolla. Henkilöstöosaston tehtävänä voi olla yleisperehdytyksen yhtenäistäminen ja kehittäminen. Yleisperehdytyksellä tarkoitetaan sitä perehdyttämisen osaa, jota voidaan organisoida ja toteuttaa samalla tavalla koko yrityksessä. Tähän kuuluu esimerkiksi työsuhteeseen ja organisaatioon perehdyttäminen. Tämä voi tapahtua esimerkiksi "tervetuloa taloon" -tilaisuuksien kautta tai koko organisaation käyttöön tuotettujen materiaalien avulla. Itse työnopastus ja työyhteisöön perehdyttäminen jää monesti työyksiköiden järjestettäväksi.

(Kupias & Peltola 2009, 38.)

Konseptia toteutetaan kuitenkin myös työyksiköiden tasolla, esimerkiksi erilaisia perehdyttäjien ja tulokkaiden oppaita laatimalla. Oppaiden avulla yhtenäistetään perehdyttämisen prosessia ja määritellään reunaehdot ja mallit perehdyttämiselle. Mallinnuksessa on kuitenkin tärkeää pitää mielessä vierihoitoperehdyttämisen periaatteet, eikä konseptia pystykään toteuttamaan oikeaoppisesti ilman pätevää perehdyttäjää.

(Kupias & Peltola 2009, 38.)

#### 2.4.3 Räätelöity perehdyttäminen

Räätelöidystä perehdyttämisestä puhutaan silloin, kun perehdyttämiseen liittyvät osa-alueet moduloidaan ja niistä rakennetaan jokaisen tulokkaan henkilökohtaisia tarpeita vastaava kokonaisuus. Näiden modulien rakentajina toimivat organisaation eri osat, eritoten henkilöstöhallinto ja yksittäiset työyksiköt. Olennaista tässä perehdyttämiskonseptissa on se, että tietty henkilö toimii tulokkaan kokonaisperehdyttämisen koordinoijana. Tämä henkilö voi olla työyksikön esimies tai joku muu, joka tuntee perehdyttämisen kentän sekä organisaation perehdyttämiseen liittyvät osa-alueet ja osaa näin muodostaa yhdessä tulokkaan kanssa keskustellen yksilöllisen perehdytysohjelman. Koordinoijan tehtävänä on myös kytkeä perehdyttämisen verkoston eri toimijat tulokkaan perehdyttämishjelmaan.

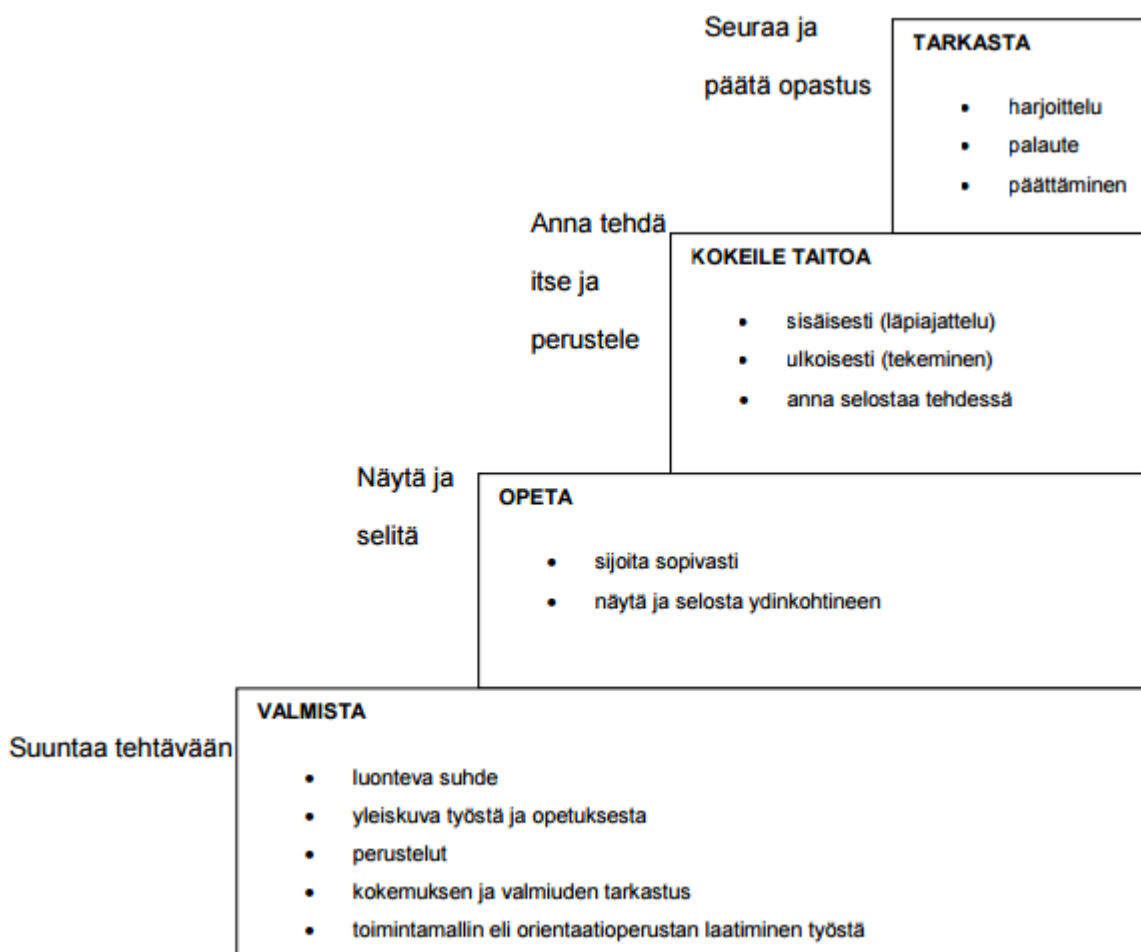
(Kupias & Peltola 2009, 40.)

Räätälöidyssä perehdyttämisessä jokaisen tulokkaan tarpeet ja jo olemassa oleva osaaminen ja niiden huomioiminen nousevat suureen arvoon. Tässä konseptissa perehdyttäminen ei ole valmis kokonaisuus, joka käydään läpi jokaisen tulokkaan kanssa kerta toisensa jälkeen. Tulokas on itse mukana täsmentämässä perehdyttämisprosessiaan, jotta siitä saataisiin maksimaalinen hyöty irti. Räätälöidyn perehdyttämisen oikeaoppinen toteuttaminen vaatii, että orgasaation perehdyttämiskäytännöt ovat jo valmiiksi hyvin jäsenneilty ja niitä kehitetään jatkuvasti koko työyhteisön voimin.

(Kupias & Peltola 2009, 41.)

#### 2.4.4 Työnohastuksen neljän askeleen malli

On olemassa myös monenlaisia työnohastuskonsepteja. Yksi tunnetuimmista ja vanhimmista malleista on Pirneksen (1984) neljän askeleen ohastusohjelma. Ohastusohjelma sisältää selkeät toimintaohjeet, joiden avulla tulokkaan sisäistä mallia uudesta työstä voidaan vahvistaa. (Viitala 2004, 263). Monet uudemmat työnohastuskonseptit perustuvat pitkälti kyseiseen ohastusohjelmaan, ja siksi koenkin tärkeäksi esitellä juuri Pirneksen ohastusohjelman.



KUVIO 2. Työnohastusmalli (Pirnes 1984.)

Opastusohjelma painottaa tulokkaan oman prosessoinnin merkitystä uuden oppimisessa. Monesti työnopastus jää vain pelkäm mallioppimisen varaan, jolloin tulokas kopioi konemaisesti perehdyttäjän toimintatavat kuitenkin ymmärtämättä työn kokonaiskuva. Pirneksen mallissa tunnustetaan kommunikoimisen ja ajattelun ratkaiseva merkitys uuden oppimisessa. Siinä myös pyritään vahvistamaan tulokkaan itseluottamusta painottamalla rohkaisevan palautteen antamista. (Viitala 2004, 264.)

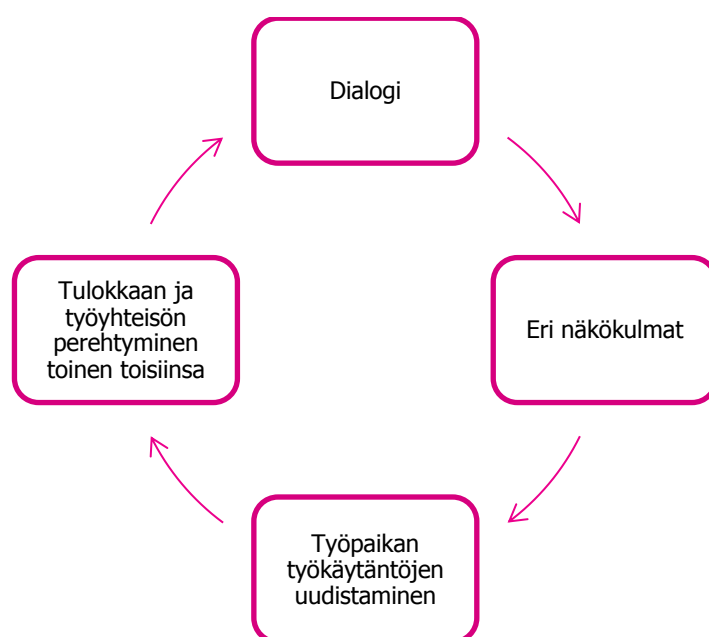
Pirneksen mallissa neljäs ja viimeinen askel on suuressa roolissa koko työnopastuksen onnistumisen kannalta. Sen tarkoituksena on tarkastaa ja varmistaa muun muassa tulokkaan oikeiden työtapojen hallinta. Michiganin yliopiston professorin ja kirjailija Dave Ulrichin ja tämän kollegoiden tutkimusten mukaan parhaissa johtajuuteen keskittyneissä yrityksissä johtajat käyttävät jopa 30 prosenttia ajastaan nimenomaan osaamisen varmistamiseen (Ulrich, Smallwood & Sweetman 2010, 80). Näin ollen ei voi myöskään vähätellä perehdyttämisen yhteydessä tapahtuvan osaamisen varmistaminen tärkeyttä.

## 2.5 Perehdyttämisen hyödyt

Oikeaoppisen ja hyvin strukturoidun ja toteutun perehdyttämisen tuomat hyödyt ovat monenkirjavat. Joskus kuitenkin virheellisesti ajatellaan, että vain tulokas hyötyy perehdyttämisestä ja muille prosessi on vain ajantuhlausta. Näin asia ei kuitenkaan todellisuudessa ole. Ketkä hyötyvät loppujen lopuksi perehdyttämisestä ja millä tavoin? Mikä on perehdyttämisen merkitys tulokkaalle itselleen, yritykselle tai työyhteisölle? Muun muassa näihin kysymyksiin pyrin vastaamaan tässä kappaleessa.

Hyvin toteutettu perehdyttämisprosessi luo lujan pohjan työn tekemiselle ja yhteistyölle. Perehdyttämisen kautta uusi työntekijä saa arvokasta tietoa ja taitoa, jota hän tarvitsee uuteen työhön astuessaan. Mitä nopeammin tulokas sisäistää uudet asiat, sitä nopeammin hän on valmis itsenäiseen työskentelyyn. Perehdyttämisen kautta pyritään myös luomaan myöntäistä asennoitumista organisaatiota ja työtä kohtaan sekä pyritään sitouttamaan tulokas työyhteisöön. Oikeaoppisen perehdyttämisen toteutus vie aikaa, mutta maksaa itsensä moninkertaisesti takaisin. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4.)

Perehtyminen voidaan nähdä myös kaksisuuntaisena vuorovaikutteisena tapahtumana, jossa tulokas on sekä vastaanottajan että aktiivisen toimijan roolissa. (Kjelin & Kuusisto, 2003, 49). Näin ollen tulokas voi käyttää jo olemassa olevaa osaamistaan yrityksen strategioiden toteuttamiseksi. Vastavalmistuneella tulokkaalla voi olla paljon sellaista osaamista, tietoa ja taitoa, jota pystytään käyttämään hyväksi yrityksen päämäärien tavoittelussa. Tällaista osaamista voi olla esimerkiksi uudet, ajanhermolla olevat työskentelytavat tai vain pelkästään se, että yritystä ja sen toimintamalleja tutkitaan ja arvostellaan tuorein ajatuksin ja uusin silmin.



KUVIO 3. Perehdyttämisen tavoitteena vallitsevien työkäytäntöjen uudistaminen (Kjelin & Kuusisto 2003, 49.)

Perehdyttämisen avulla tulokas oppii työnsä nopeasti ja kerralla oikein. Tätä kautta virheiden määrä ja niiden korjaamisen tarvittava aika vähenee. Huonosti perehdytetty tulokas voi heikentää toiminnallaan prosessien sujuvuutta, viivästyttää aikatauluja ja aiheuttaa vaaraa itselleen ja muille. Tämä voi johtaa esimerkiksi työtapaturmiin tai reklamaatioihin, jotka taas aiheuttavat välittömiä kustannuksia. Seuraukset voivat olla tätäkin haitallisemmat, esimerkiksi työkyvyn heikentyminen, asiakkaan menetyksen aiheuttamat kustannukset tai huonontunut yrityskuva.

(Kangas & Hämäläinen 2007, 4.; Kjelin & Kuusisto 2003, 20-21.)

Kuten todettu, puutteellisesta perehdytyksestä voi aiheutua monenlaisia suoria ja epäsuoria kustannuksia. Tällaisista kustannuksista esimerkkeinä voiva olla sekaannukset ja niiden selvittäminen, virheet ja niiden korjaaminen, tapaturmien hoitaminen, hävikki, lisääntyneet poissaolot ja vaihtuvuus, henkilöstön motivaation lasku, asiakassuhteiden katkeaminen sekä uskottavuuden kärsiminen ja tätä kautta myynnin vähentyminen.

(Kangas & Hämäläinen 2007, 4-5.; Kjelin & Kuusisto 2003, 21.)

Tulokas tekee mielessään nopeasti alitajuisen päätöksen, jääkö hän uuteen työpaikkaansa vai ei. Myöteinen ensivaikutelma kannustaa ja rohkaisee uutta työntekijää. Tervetulleeksi toivottaminen ja riittävä opastus työsuhteen alussa lisäävät myös työmotivaatiota. Mikäli tulokas ei saa riittävää perehdytystä ja tuntee näin ollen olevansa taakaksi muille, hänen työmotivaationsa laskee. Tästä voi seurata ensiksi sairauspoissaolojen kierre, joka voi lopulta johtaa irtisanoutumiseen ja tätä kautta vaihtuvuuden lisääntymiseen. Vaihtuvuuden lisääntyminen saattaa taas johtaa työtehtävien uudelleenorganisointiin yrityksen sisällä. Tämä taas voi vaikuttaa asiakasuskollisuuteen, sillä monesti asiakas on sitoutunut omaan yhteyshenkilöönsä organisaatiossa. Loppujen lopuksi tuloksena saattaa olla asiakassuhteen katkeaminen, mikä voi tulla yritykselle hyvinkin kalliiksi.

(Kangas & Hämäläinen 2007, 4-5.; Kjelin & Kuusisto 2003, 21.)

Perehdyttäminen vaikuttaa myös organisaation uskottavuuteen ja yrityskuvaan. Yrityskuvaan vaikuttavat ihmisten mielikuvat ja kokemukset yrityksestä, sekä se, mitä ihmiset kuulevat toisiltaan. Mikäli työntekijä kokee työpaikkansa perehdyttämisprosessin puuttelliseksi, kertoo hän siitä monesti läheisilleen ja ystävilleen. Nämä taas saattavat luoda kertomuksen perusteella uuden mielikuvan kyseisestä yrityksestä. Tämä voi johtaa jopa alitajuntaiseen yrityksen boikotointiin, tai siihen, että yritystä mustamaalataan läheisille ja tuttaville. Tämä taas on omiaan vähentämään yrityksen kassavirtaa ja uusien asiakkaiden hankkimista.

(Kangas & Hämäläinen 2007, 5.; Kjelin & Kuusisto 2003, 22.)

Organisaation elämässä on erittäin harvinaista törmätä tilanteeseen, jossa yrityksen kannattavuuden johtaminen näyttäytyy yhtä monipuolisena kuin perehdyttämisen osalta. Yhtä aikaa voidaan vaikuttaa laatuun, tehokkuuteen, tuloksiin, osaamiseen ja työtyytyväisyyteen. Miksi yritys jättäisi näin ainutlaatuisen tilaisuuden käyttämättä?

(Kjelin & Kuusisto 2003, 251.)

On siis tärkeää huomata, miten monenlaisiin asioihin hyvin tai huonosti toteutettu perehdyttäminen voi johtaa. Suoria ja epäsuoria vaikutuksia on monenlaisia, ja ne voidaan huomata joko saman tien tai vasta vuosien päästä. On siis turha väittää, että perehdyttäminen hyödyttää vain uutta tulokasta, eikä siihen panostaminen muka ole kannattavaa. Uutta työntekijää pitäisi mielestäni ajatella investointina tulevaisuuteen, eikä niinkään taakkana. On täysin mahdotonta olettaa, että mikään teoriapitoinenkoulutus loisi sellaista valmista empiiristä tietopohjaa, jonka avulla uusi työntekijä pystyisi selviytymään uusissa, konkreettisissa työtehtävissään ilman yksilöllistä, työpaikkakohtaista perehdytystä.



## 2.6 Haasteet ja kompastuskivet

Yleisin syy epäonnistuneelle perehdyttämislle on se, että se jää joko kokonaan tekemättä tai sen toteutus on huono. Tyypillisin syy perehdyttämisen laiminlyöntiin lienee kiire. Etenkin aikataulujen ja muiden ihmisten odotusten rytmittävää työtä tekevät perehdyttäjät eivät tahdo omilta kiireiltään löytää aikaa perehdyttämislle. Joskus uusi työntekijä voidaan jopa kokea kilpailijana. Mikäli perehdyttämisprosessia halutaan kehittää ja pitää se näin ollen tärkeällä sijalla yrityksen henkilöstöjohtamispolitiikassa, tulee työyhteisön jäsenille osoittaa aikaisemmin tässä opinnäytetyössä esitellyt perehdyttämisen hyödyt. Hyödyt organisaatiolle, tulokkaalle ja jopa perehdyttäjälle itselleen. Silti on mahdollista, että esimies ei näe perehdyttämisen hyötyjä riittävän selvästi. Perehdyttäminen voidaan myös nähdä ainoastaan johdon työkaluna parantaa tulokkaan työsuoritusta, vaikka tärkeää olisikin tulokkaan kehittyminen ja oikeanlaisen oppistyylin löytäminen. Myös oman osaamisen siirtämisessä tai tulokkaan asemaan asettumisessa voi olla puutteita. Tällöin tulee tunnustaa tosiasiat, ja hankkia tarvittavaa tukea ja koulutusta.

(Kjelin & Kuusisto 2003, 241-242.; Poell, Chivers, Van der Krogt & Wildermeersch 2000, 29.)

Väärä ajoitus voi estää perehdyttämisen oikeaoppisen toteuttamisen. Näin ollen työsuhteen alkamisajankohtaa kannattaa pitää silmällä perehdyttämisesurssien näkökulmasta. Merkittävät tapahtumat tai kiireinen sesonki voivat olla tulokkaalle erinomainen oppimisympäristö, mutta ne ovat usein myös ajankohtia, jolloin perehdyttämisesurssit ovat pienimmillään. Sen lisäksi että perehdyttäminen sitoo resursseja, on uuden työntekijän palkkaaminen muutenkin kallista. Joskus työntekijä virheellisesti heitetään suoraan kylmään veteen ilman riittävää perehdytystä, kun toivotaan mahdollisimman nopeaa tuottoa investoinnille.

(Kjelin & Kuusisto 2003, 242-243.)

Myös tulokkaan valmiuksien ja osaamisen yliarviointi voi johtaa puutteelliseen perehdyttämiseen. Tästä syystä onkin elintärkeää kartoittaa tulokkaan jo olemassa oleva osaaminen mahdollisimman tarkasti ja suunnitella perehdyttämissuunnitelma sen mukaan. On tärkeää kertoa tulokkaan osaamisesta ja roolista työyhteisön sisällä, jotta perehdyttäminen ei ajaudu väärille raiteille.

(Kjelin & Kuusisto 2003, 242.)

Esimiesten ja perehdyttäjien tulee tarjota tulokkaalle riittävät resurssit vaatimuksista selviytymiseen. Dave Ulrich, Norm Smallwood ja Kate Sweetman tuovat esiin teoksessaan *Johtamisen koodi* (2010, 91) nuorten aikuisten masennusta tutkineen psykologin Wendy Ulrichin (1989) väitöskirjan *Identification and Referral of Depressed Secondary School Students*, jonka mukaan nuorten kyky selviytyä kovista vaatimuksista määräytyy suurelta osin sen mukaan, millaisia resursseja nuorilla on käytössään. Ulrichin tutkimusten mukaan ne nuoret, joihin kohdistui kovia vaatimuksia, mutta joilla ei ollut käytettävissään riittäviä resursseja, kuten vanhempia, ystäviä ja mentoreita, eristäytyivät ja masentuivat helposti. Sen sijaan sellaiset nuoret, joihin kohdistui samantyyppisiä vaatimuksia, mutta joilla oli riittävästi kyseisiä resursseja käytettävissään, selviytyivät vaatimuksista masentumatta. Tutkimusta voidaan soveltaa koskemaan myös nykyaikaista, vaativaa liike-elämää, jossa muun muassa globalisaatio, teknologia, kilpailu ja taloudellinen tilanne luovat suuria haasteita. Nämä

haasteet ovat omiaan kuormittamaan nuorta, mikäli riittäviä resursseja, tässä tapauksessa riittävää perehdytystä, ei tarjota.

Henkilökohtaisesti koen juuri valmiuksen ja osaamisen yliarvioinnin perehdyttämisen suurimpana yksittäisenä kompastuskivenä. Perehdyttäjä tai perehdyttämisestä vastuussa olevat voivat pitää korkeaa koulutusta ja tutkintoa takeina käytännön työn osaamisesta, vaikka todellisuudessa tärkeä osa työnopastusta tulisi olla teorian soveltaminen käytäntöön ja sen opettaminen sekä osaamisen varmistaminen.

Myös perehdyttämisprosessin epäselvä tai määrittelemätön vastuunjako on omiaan sabotoimaan perehdytyksen. Kun esimiehen ja henkilöstöosaston roolit prosessissa ovat epäselviä, saa tulokas irrallista ja epäjohdonmukaista tietoa eikä riittävää kokonaiskuvaa organisaation toiminnasta saada rakennettua. Sama ongelma voi esiintyä vaikka perehdyttämisprosessin roolit olisivatkin selvillä: yksittäinen perehdyttäjä antaa irrallista tietoa jonka seurauksena tulokas kuormittuu tiedonpaljoudesta.

(Kjelin & Kuusisto 2003, 243.)

Perehdyttäminen ei aina johda haluattuun lopputulokseen, vaikka prosessiin olisi panostettu ja kaikki asiaankuuluvat toimenpiteet suoritettu mahdollisimman huolellisesti. Työ ei vain yksinkertaisesti suju. Tällöin johdon on reagoitava tilanteeseen pikimmiten ja selvitettävä, mistä ongelmat johtuvat. Asiaan puuttumista ei kannata viivyttellä, sillä konfliktin pitkittyessä tilanteeseen on koko ajan hankalampia puuttua. Ongelmana voi olla esimerkiksi se, että tulokkaan ja johdon näkemys työn sisällöstä ja tavoitteista eroavat toisistaan. Tällöin molempien tulee kysyä itseltään, vastaavatko heidän käsityksen riittävästi toisiaan tavoiteltavan roolin, tärkeimpien työtehtävien sekä oikeanlaisen työsuorituksen osalta. Sen jälkeen voidaan selvittää, ovatko molemmat hoitaneet oman osuutensa. Mikäli selkeitä tavoitteita ja odotuksia ei ole määritelty, tulee esimiehen arvioida myös omaa toimintaansa ja mietittävä, onko hän onnistunut johtamisessa ja luomaan riittävät edellytykset onnistumiselle.

(Kjelin & Kuusisto 2003, 243-244.)

Mikäli tulokkaan ammattitaito on puuttellinen tai hänen työpanokseensa tai rooliinsa ei olla tyytyväisiä, tulee asia ilmaista työntekijälle asiallisesti riittävän aikaisessa vaiheessa. Tällöin voidaan vielä korjata tilanne, ja voidaan löytää uusi, täsmennetty pohja odotuksille ja yhteistyölle. Mikäli tilanne ei vielä tämänkään jälkeen korjaudu, tulee myöntää virheet ja se tosiasia, ettei virheen jatkaminen hyödytä kumpaakaan osapuolta. Mikäli johto tai jokin muu taho löytää puutteita organisaation perehdyttämisprosessista, tulee asia ottaa vakavasti ja pyrkiä kehittämään prosessia siten, ettei vastaavaa epäonnistumista koeta jatkossa.

(Kjelin & Kuusisto, 2003, 244.)

## 2.7 Perehdyttämisen tärkeys yhteiskunnallisesta näkökulmasta

Nuorten nopeampi siirtyminen työelämään ja tuottavaan työhön on nähty jopa kansallisella tasolla niin tärkeäksi, että se on kirjattu uusimpaan, viime keväänä julkaistuu hallitusohjelmaan. Tällä tavalla pyritään pidentämään työuria niiden alkupäästä. Hallitusohjelmaan kirjattujen toimenpiteiden tarkoituksena on tukea nopeaa valmistumista, ja siihen pyritään muun muassa ottamalla käyttöön korkeakouluissa niin sanottu ”kolmas lukukausi”. Opetus- ja kulttuuriministeriö siis tukevat toimia, joiden avulla korkeakoulut parantavat, lisäävät ja monipuolistavat kesäopetusmahdollisuuksia, verkko-opiskeluja ja intensiivikursseja. Sen lisäksi pyritään parantamaan työelämässä hankitun osaamisen tunnustamista ja tunnustamista ja eritoten opiskelun ohella tehtävän työn opinnollistamista ja hyväksilukua. Toimenpiteiden tarkoituksena on myös pyrkiä seuraamaan aiemmin hankitun osaamisen tunnustamisen kehittymistä.

(Valtioneuvoston kanslia 2015, 18.)

Tämä luo myös yrityksille uusia haasteita yhteiskunnan puolelta, nimenomaan perehdyttämisen oikeaoppisen toteuttamisen ja näin ollen tuottavan työhön pääsemisen kannalta. Perehdyttämisen tärkeyttä ei voi liiaksi korostaa, kun aihetta sivutaan jo hallituksen kärkihankkeissakin. Vastuu nopeammasta ja helpommasta työelämään siirtymisestä ei ole yksin oppilaitoksilla, vaan sitä on pyrittävä tukemaan myös työnantajien puolelta.

### 3 TUTKIMUS JA SEN TOTEUTUS

Kun olin päättänyt opinnäytetyöni aiheen, aloin hahmotella prosessia pääpiirteittäin mielessäni. Aihe oli itselleni entuudestaan sen verran tuttu, että tiesin mistä lähteä hakemaan työlleni teoriapohjaa. Työotsikon valmistuttua aloin miettimään tutkimusta, jonka tulisin toteuttamaan teoriaosuuden tueksi. Mietin, mikä olisi niin aiheeni kuin päämääränikin kannalta paras tutkimusmenetelmä. Aluksi kaavailin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää sopivaksi työlleni. Pohdinnassani tulin kuitenkin siihen lopputulokseen, että määrällisen tutkimuksen toteuttaessani en saisi työni tarkoituksen kannalta tarpeeksi syväluotaavia vastauksia ja sitä kautta yksityiskohtaisia perehdyttämisen kehittämisehdotuksia. Näin ollen koin, että kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä oli ainoa oikea suunta lähteä toteuttamaan työtäni.

Karkeimmillaan kvalitatiivinen tutkimus on aineiston ja analyysin ei-numeraalinen kuvaustapa, jossa aineisto on usein ilmiöiltään tekstiä. (Uusitalo 1991, 79). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa objektiivisuus lähtee siitä, ettei tutkija sekoita omia mielipiteitään, asenteitaan ja uskomuksiaan tutkimuskohteeseen, vaan pyrkii ymmärtämään haastateltavan henkilön näkökulmia ja ilmaisuja. Tutkija siis pyrkii vuorovaikutukseen tutkimuskohteensa kanssa. Tulkintavaiheessa koottua aineistoa pyritään järjestämään ja ymmärtämään. Näin ollen teoria on aineiston lukemisen, tulkinnan ja ajattelun lähtökohtana. (Tilastokeskus 1999.)

Ennen tarkempaa tutustumista alan kirjallisuuteen hahmottelin ensimmäisen version tutkimuksen tulevasta haastattelurungosta. Tiesin, että käsitykseni perehdyttämisestä ja kaikesta siihen liittyvästä tulevat muuttamaan kirjallisuuteen tutustuessani. Haastattelurungon ensimmäisen version tarkoitus olikin toimia lähinnä henkilökohtaisena muistilistana, johon kokosin ylös ne asiat, joita minulla oli mielessäni tulevan tutkimuksen osalta ennen syvempää perehtymistä teoriapohjaan. Alan kirjallisuus muuttikin käsityksiäni perehdyttämisestä, ja sekä haastattelurunko että tutkimuskysymyksetkin muuttuivat matkan varrella.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma elää parhaimmillaan tutkimushankkeen mukana. Näin ollen kvalitatiivisilla menetelmillä saavutetaan ilmiöiden prosessiluonne. Avoin tutkimussuunnitelma myös korostaa tutkimuksen vaiheiden eli aineistonkeruun, analyysin, tulkinnan ja raportoinnin kietoutumista yhteen. (Eskola & Suoranta 1998, 15-16.)

Kun olin saanut valmiiksi opinnäytetyöni teoriaosuuden, oli minulle muodostunut tarkka henkilökohtainen kokonaiskuva perehdyttämisestä ja sen eri osa-alueista. Tämä kokonaiskuva muodostui tietenkin osin omien henkilökohtaisten kokemusteni ja näkemysteni pohjalta, osin alan kirjallisuuden perusteella. Koin kuitenkin, että minulla oli nyt riittävä tietopohja lähteä toteuttamaan kvalitatiivista tutkimustani.

Työn tutkimuksen aineisto kerättiin osin haastattelemalla, osin kyselylomakkeella. Tutkimus oli alunperin tarkoitus suorittaa pelkästään haastattelemalla, mutta tutkijan ja joidenkin haastateltavien maantieteellisen välimatkan vuoksi päädyttiin osin kyselylomakkeisiin. Haastattelu- ja kyselyrunko vastasivat kuitenkin toisiaan, ja minun oli mahdollista tarkentaa myös kyselylomakkeen täyttäneiden vastauksia epäselvissä tilanteissa, joten vastausten tarkentaminen ja lisäkysymysten esittäminen ei ollut ainoastaan haastattelutilanteen tuoma etu. Haastattelut toteutettiin nimettöminä ja ehdottoman luottamuksellisina eikä haastateltavien työnantajia näin ollen tuoda julki tässä opinnäytetyössä.

Otannaksi valikoitui neljä (4) viiden viimeisen vuoden sisällä korkeakoulusta valmistunutta alle 30-vuotiasta työelämässä toimivaa nuorta. Tarkoituksenani oli tutkia nimenomaan sitä, miten teoriapohjaisista koulutuksista käytännön työelämään siirtyvät nuoret kokevat perehdyttämisen kokonaisuutena. Halusin muun muassa selvittää, luottavatko työnantajat liikaa nuoren työntekijän koulutuksen takaamaan ammattitaitoon ja onko puutteellinen käsitys tulokkaan osaamisesta todella yksi suurimpia perehdyttämisen kompastuskiviä.

Tutkimuksen aineisto siis kerättiin kahdella eri tavalla: haastattelemalla ja kyselylomakkeella. Nämä ovatkin kvalitatiivisen tutkimuksen kaksi yleisintä aineistonkeruutapaa. Aina näiden tapojen erottelu ei ole kuitenkaan järkevää, ja niitä voidaankin käyttää päällekkäin tai niitä yhdistellen tutkimuskohteen tarpeiden mukaisesti. Käsitteenä ne eroavat kuitenkin toisistaan. Haastattelu on keskustelua, jota tutkija johdattelee. Yksinkertaisesti sanottuna haastattelu on tilanne, jossa henkilö esittää kysymyksiä toiselle henkilölle ja kirjaa vastaukset muistiin. Kysely taas on menettelytapa, jossa vastaajat eli tiedonantajat täyttävät heille osoitetun kyselylomakkeen. (Eskola & Suoranta 1998, 84-85.; Tuomi & Sarajärvi 2009, 72-73.)

Haastattelu- ja kyselyrunko muodostui puolistrukturoidun haastattelumenetelmän ympärille. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymysten muotoilu ja järjestys on kaikille haastateltaville sama. Tämän perustana on myös ajatus, että kysymyksillä on sama merkitys kaikkien vastaajien kesken. Tässä haastattelumenetelmässä ei ole valmiita vastausvaihtoehtoja, joten haastateltavan tulee vastata omin sanoin. (Eskola & Suoranta 1998, 86.)

### 3.1 Validiteetti

Validiteetti on tärkeä osa luotettavaa tutkimusta. Yksinkertaisesti sanottuna validiteetti kertoo sen, miten hyvin tutkimuksessa käytetty mittaumenetelmä mittaa juuri sitä tutkittavan ilmiön ominaisuutta, mitä on tarkoituskin mitata. Validiteetti voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin.

Sisäisellä validiteetilla eli pätevyydellä tarkoitetaan tutkimuksen teoreettisten ja käsitteellisten määrittelyjen harmoniaa. Niin teoreettis-filosofisten lähtökohtien, käsitteellisten määritteiden kuin

menetelmällisten ratkaisujenkin tulee olla loogisessa suhteessa keskenään. Sisäinen validiteetti myös osoittaa tutkijan tieteellisen otteen ja tämän tieteenalansa hallinnan voimakkuutta.

(Eskola & Suoranta 1998, 213.)

Ulkoisella validiteetilla taas tarkoitetaan tehtyjen tulkintojen ja johtopäätösten sekä aineiston välisen suhteen pätevyyttä. Ulkoinen validiteetti on yhteydessä enemmän tutkijaan kuin tutkittavien käyttäytymiseen. Tietyn tutkimushavainnon voidaan sanoa olevan ulkoisesti validi silloin, kun se kuvaa tutkimuskohteen juuri sellaisena kuin se on.

(Grönfors 1982, 174.)

Tutkimuskohteenani toimivat haastateltavat kuuluvat juuri siihen ryhmään, joita tutkimuksessa on tarkoituskin tutkia. Saaduissa tutkimustuloksissa on selviä yhtymäkohtia niihin ongelmakohtiin ja tekijöihin, joita teoriapuolellakin käsitellään. Mittaustulokset osoittavat, että saadut tiedot vastaavat vallalla olevaa teoriaa ja pystyvät jopa tarkentamaan sekä parantamaan sitä. Näin ollen tutkimuksen tulokset ovat valideja.

### 3.2 Reliabiliteetti

Myös reliabiliteetti on luotettavan tutkimuksen tärkeä palanen. Reliabiliteetti kertoo sen, miten luotettavasti ja toistettavasti käytetty mittari mittaa haluttua ilmiötä. Yksinkertaisesti sanottuna reliabiliteetti kuvaa sitä, ovatko tutkimus ja sen tulokset toistettavissa. Reliabiliteettia voidaan arvioida esimerkiksi indikaattorin vaihdolla, useammalla havainnointikerralla tai useamman havainnoitsijan käytöllä. Aineiston tulkinnan voidaan sanoa olevan reliaabeli silloin, kun se ei sisällä ristiriitaisuuksia.

(Eskola & Suoranta 1998, 213.; Grönfors 1982, 175-176.)

Vaikkakin tutkimuskysymykset ja sitä kautta myös tutkimusvastaukset- ja tulokset ovat hyvin henkilökohtaisia ja näin ollen jokaisella yksilöllä erilaisia, uskon, että mikäli tutkimus toistetaan moneen kertaan samaan ryhmään kuuluvilla lukuisilla eri henkilöillä, tutkimustulokset olisivat pitkälti samankaltaisia. Koska vastauksissa oli nähtävissä yhtenäinen linja jo neljän hengen otoskoossa, jossa vastaajat toimivat eri toimialoilla ja hyvin erilaisissa ammateissa, koen että suuremmissa otoksissa tulokset kasaantuisivat vielä tiiviimmin esimerkiksi puuttellisen työnopastuksen ympärille. Näin ollen tutkimuksen reliaabelius on hyvä.

## 4 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä kappaleessa teen selkoa kvalitatiivisen tutkimukseni tuloksista. Vaikka tutkimus toteutettiin sekä haastattelu- että kyselylomakemenetelmillä, viittaan näihin molempiin menetelmiin jatkossa termillä ”haastattelu”. Koen, että molemmat menetelmät antoivat minulle mahdollisuuden saada toisiinsa täysin verrattavissa olevaa tutkimusaineistoa. Haastattelu koostui kahdesta osasta: perustiedoista ja perehdyttämiseen liittyvistä avoimista kysymyksistä. Haastattelurunko liitteessä 1 tämän opinnäytetyön lopussa.

### 4.1 Perustiedot

Haastattelu aloitettiin kartoittamalla haastateltavien perustiedot. Perustiedoissa kysyttiin haastateltavien ikä, koulutus, titteli, työnantajan toimiala sekä työkokemus vastaavista tehtävistä. Haastateltavat olivat korkeasti koulutettuja naisia ja miehiä iältään 26 – 29.

Perustiedot	Ikä	Koulutus	Titteli	Työnantajan päätoimiala	Työkokemus vastaavista tehtävistä
<b>Haastateltava A</b>	29	Diplomi- insinööri	Specialist	Teollisuus	2 vuotta
<b>Haastateltava B</b>	29	Kauppätieteiden maisteri	Myyntipäällikkö	Hallinto- ja tukipalvelutoiminta	0,5 vuotta
<b>Haastateltava C</b>	26	Diplomi- insinööri	Ostaja	Teollisuus	0,5 vuotta
<b>Haastateltava D</b>	26	Filosofian maisteri	Kielten opettaja	Koulutus	2 vuotta

TAULUKKO 1. Yhteenveto haastateltavien perustiedoista.

Kaikki haastateltavat ovat suorittaneet ylemmän korkeakoulututkinnon, tarkemmin sanottuna yliopistotutkinnon. Kahdella haastateltavalla on diplomi-insinöörin koulutus, yksi on kauppätieteiden maisteri ja yksi filosofian maisteri. Tittelit ovat kaikilla hyvin erilaisia, kuten olettaa saattaa. Molemmat diplomi-insinöörit työskentelevät teollisuuden alalla, kauppätieteiden maisteri hallinto- ja tukipalvelutoiminnan alalla ja filosofian maisterin työnantajan toimiala on koulutus. Työkokemusta haastateltavilla on 0,5 – 2 vuotta.

### 4.2 Perehdyttämiseen liittyvät kysymykset

Haastattelun jälkimmäisessä ja tutkimukseni kannalta tärkeimmässä osassa kysyin haastateltavilta muun muassa heidän määritelmäänsä perehdyttämisestä ja työnopastuksesta, heidän kokemuksiaan ja mielipiteitään henkilökohtaisista perehdyttämisprosesseista sekä perehdyttämisprosessin kehittämisehdotuksia. Haastateltavat vastasivat kysymyksiin tämän hetkisen työpaikkansa osalta.

Aloitin haastattelut kysymällä, mitä haastateltaville tulee mieleen sanoista ”perehdytys” ja ”työnopastus”. Yleisellä tasolla haastateltavat olivat hyvin perillä käsitteistä, ja vastaukset tähän kysymykseen olivatkin kaikki hyvin samankaltaisia. Perehdyttämistä luonnehdettiin *työtehtäviin- ja tapoihin opastamiseksi sekä työyhteisöön ja yritykseen tutustumiseksi*. Työnopastus taas määriteltiin kattamaan kaikki ne asiat, jotka ovat välttämättömiä itse työn teon kannalta, kuten opastaminen itse työtehtäviin ja niiden sisältöön sekä työssä käytettyihin menetelmiin ja työkaluihin.

Seuraavaksi pyysin haastateltavilta yleiskuvausta heidän tämän hetkisen työpaikkansa perehdyttämisprosessista ja siitä, miten haastateltavat olivat kokeneet oman prosessinsa. Kysyin, oltiinko haastateltaville tehty henkilökohtaista perehdyttämissuunnitelmaa. Vastaukset jakautuivat tasan: kahdelle oltiin tehty, kahdelle ei. Vastausten jakautuminen yllätti minut. Olin kuvitellut, että ylempää korkeakoulutusta vaativissa tehtävissä perehdyttämistä varten olisi käytössä edes jonkin tasoinen muistilista työnantajasta riippumatta: ovathan tehtävät kuitenkin sen verran vaativia ja monimuotoisia, että helposti jotakin saattaa unohtua. Yksi haastateltavista kuitenkin kertoi, että hänen perehdyttämissuunnitelmansa oli ollut juurikin kyseisen muistilistan kaltainen, eli tärkeät asiat oltiin listattu suunnitelmaan, ja rastitettu aina läpikäynnin jälkeen.

Osana perehdyttämisprosessin yleiskuvausta kysyin, oltiinko haastateltavalle sovittu erillinen perehdyttämisjakso. Ainoastaan yhdelle vastaajista oltiin sovittu erillinen, viikon mittainen perehdyttämisjakso. Hän ei kuitenkaan ollut kumpikaan heistä, joille oli tehty erillinen perehdyttämissuunnitelma, mikä tuntui itsestäni hieman oudolta. Kolmelle muulle vastaajalle perehdyttämisjaksoa ei oltu sovittu lainkaan. Perehdyttämisprosessin yleiskuvauksen viimeisessä kysymyksessä kysyin, oltiinko haastateltaville nimetty erillinen perehdyttäjä. Vastaukset menivät tässäkin tasan: kahdelle haastateltavalla oli erikseen nimetty henkilökohtainen perehdyttäjä, kahden osalta perehdyttämisvastuu oli jaettu esimiehen ja kokeneempien työntekijöiden kesken.

Kolmannen kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, kokivatko haastateltavat saaneensa riittävän perehdytyksen niin yritystä, työsuhdetta kuin työtehtäviäkin koskeissa asioissa. Haastateltava A koki saavansa riittävän perehdytyksen jokaisella osa-alueella. Yritystä, sen arvoja ja etiikkaa varten oli järjestetty erillinen verkkokurssi, jonka hän koki hyväksi ja yksinkertaiseksi tavaksi tutustua yritykseen. Haastateltava B koki niin, että hänet perehdytettiin jokaiseen osa-alueeseen, mutta kaikkien kohdalla asiasisältö oli ollut liian vähäinen ja perehdytys muutenkin liian niukka. Haastateltava C:n mukaan hän sai myös riittävän perehdytyksen jokaiselle osa-alueelle, vaikkakin ”työtehtävät ovat sen verran laajat, että niiden oppiminen kerralla on lähestulkoon mahdotonta”. Haastateltava D sai mielestään riittävän perehdytyksen yritystä ja työsuhdetta kohtaan, mutta työnopastus jäi hänen osaltaan niukaksi, ja siinä hän näkikin huomattavasti parantamisen varaa.

Seuraavaksi kysyin, minkälaiseksi haastateltavat kokivat perehdyttämiseensä käytetyn ajan ja resurssien riittävyyden. Halusin myös selvittää, tiesivätkö vastaajat mistä saada apua tarvittaessa, ja millaiseksi he kokivat avun pyytämisen. Haastateltavat A ja C kokivat, että heidän perehdyttämiseensä oli käytetty riittävästi aikaa ja resursseja. Molemmat pystyivät myös helposti



kysymään apua epäselvissä tilanteissa niin kollegoiltaan kuin esimiehiltäänkin. Haastateltava B koki, ettei hänen perehdyttämiseensä käytetty aika ollut riittävä, ja ensimmäisten viikkojen jälkeen kellään ei ollut aikaa neuvoa ja opastaa häntä. Haastateltava D:n mukaan hänen perehdyttämiseensä käytettiin ”paljon resursseja, mutta siinä keskityttiin vääriin ja työstä suoriutumisen kannalta epäolennaisiin asioihin”. Sekä haastateltava B ja D pystyvät kuitenkin kysymään helposti apua, ja saavatkin sitä parhaiten lähimmiltä työtovereiltaan.

Viidennen kysymyksen tarkoitus oli selvittää haastateltavien työnopastusprosessia. Halusin selvittää, kuinka työnopastus toteutettiin käytännössä. Kaikkia haastateltavia oli opastettu työhön kuuluvien perustehtävien osalta kädestä pitäen. Haastateltava A koki, että hänen työnopastusprosessinsa sujui ongelmitta. Haastateltava B koki, että hänen työnopastuksessaan ”kaikki kriittiset asiat käytiin läpi, mutta aivan liian nopealla syklillä”. Hän koki, että tiedonpaljous oli valtava, eikä sen sisäistäminen onnistunut hetkessä. Työn vaativuuden vuoksi ongelmanratkaisutaitoa vaadittiin, eikä kaikkea voinut opettaa kädestä pitäen. Haastateltava C:n työnopastusprosessi sujui niin ikään kädestä pitäen, eikä perehdyttäjä tehnyt vääriä olettamuksia haastateltavan jo olemassa olevasta osaamisesta, vaan opasti kattavasti työn kaikilla osa-alueilla. Haastateltava D koki, että työhön liittyvät jokapäiväiset perustehtävät käytiin läpi, mutta paljon jäi silti oman kyselemisen ja tiedonhaun varaan.

Seuraavaksi halusin tietää, saivatko haastateltavat perehdyttämisyksikön tai ensimmäisten kuukausien aikana mielestään riittävän kokonaiskuvan yrityksestä ja siitä, mihin mikäkin heidän tekemisensä isossa kuvassa vaikutti. Haastateltavat B ja D kokivat saaneensa tarpeeksi selkeän kokonaiskuvan yrityksestä ja omista rooleistaan yrityksen strategioiden toteuttamisessa. Haastateltava A sai mielestään selkeän kokonaiskuvan organisaatiosta, mutta koska hän oli joutunut luomaan itselleen uuden aseman ja roolin yrityksessä, kaikki tekeminen ja sen kokonaisvaikutukset eivät olleet vielä aivan selkeitä haastateltavalle. Haastateltava C:lle hänen oma roolinsa yrityksessä ja sen strategioiden toteuttamisessa jäi työsuhteen alkutaipaleella hämärän peittoon, ja hän toivoikin yrityksen pyrkivän jatkossa selvittämään perehdyttämisen yhteydessä tulokkaan roolia tarkemmin.

Haastattelun kolme viimeisintä kysymystä keskittyivät perehdyttämisen suurimpien puutteiden sekä kehittämissuhteiden ympärille. Seitsemännessä kysymyksessä kysyin, mitkä asiat epäonnistuivat perehdyttämisen prosessissa haastateltavan mielestä ja mitkä asiat he kokivat perehdyttämisen osalta puutteelliseksi. Tähän kysymykseen sain hyvinkin erilaisia vastauksia.

Haastateltavat A ja B kokivat, että osaa yrityksen vakio tehtävistä ei oltu lainkaan prosessoitu tai kuvattu tai se oli hoidettu puutteellisesti ja ylimalkaisesti. Haastateltava A:n mukaan tämä johti ”epävarmuuteen työsuhteen alkupuolella”, jolloin aikaa kului hukkaan miettiessä, ”onko tehnyt oikein vai väärin”. Haastateltava C:n mielestä hänen roolittamisensa työyhteisöön ja organisaation jäi tekemättä, ja hän kokee sen suureksi epäonnistumiseksi perehdyttämisen osalta. Toiseksi suureksi puutteeksi hän listaa työtehtäviensä radikaalin muuttumisen vain kuukausi työsuhteen alun jälkeen, jolloin perehdyttäminen uusiin tehtäviin tapahtui vain puhelinalavereiden välityksellä. Näin

ollen kädestä pitäen opettaminen ja ylipäättään konkreettinen työnopastus jäi tekemättä, ja paljon tärkeitä asioita omaksumatta. Haastateltava D:n mukaan hänen perehdyttämisprosessinsa suurin epäonnistuminen oli ilman muuta se, että ”prosessi keskittyi epäoleellisuuksien ympärille, eikä työn teon kannalta kriittisimpiin asioihin keskitytty juuri lainkaan”.

Kahdeksannen kysymyksen tarkoituksena oli kerätä yleisiä kehittämisehdotuksia perehdyttämisprossia koskien. Haastateltavien A:n ja B:n mielestä olisi ensiarvoisen tärkeää, että kaikki niin sanotut vakiotehtävät prosessoidaan ja kuvataan selkeästi. Tarkat toimintaohjeet- ja mallit selkeyttävät työntekoa etenkin työsuhteen alkupuolella. Haastateltava A:n mukaan olisi myös tärkeää varmistua siitä, että ”tulokas ymmärtää jokaisen tehtävän ja osaa suoriutua niistä oikeaoppisesti”. Haastateltava B ehdottaa, että perehdyttämisprosessi jaksotetaan pidemmälle ajanjaksolle, jotta varmistetaan tiedonpaljouden sisäistäminen ja oikeat toimintamallit. Hän myös ehdottaa, että ”perehdyttäjä voisi saada perehdyttämiseen käyttämästään ajasta jonkinlaisen kompensaation, jotta hän ei tuntisi sitä ylimääräiseksi taakaksi”. Haastateltava C toivoo, että tulokkaan rooliin yrityksessä kiinnitetään tarkasti huomioita. Hän näkee, että ”tulokasta motivoi tieto siitä, miksi hänen tekemänsä työ on tärkeää” ja mihin hän sijoittuu yrityksen kokonaiskuvassa. Haastateltava D ehdottaa, että kaikki turha, mikä ei tehosta tulokkaan oppimista ja työhön käsiksi pääsemistä, pyritään karsimaan täysin ja keskitytään työn teon kannalta olennaisiin asioihin.

Viimeisessä kysymyksessä kysyin haastateltavilta heidän aikaisempia kokemuksiaan epäonnistuneesta perehdyttämisestä. Haastateltava A oli aikaisemmassa työpaikassaan vaihtanut työtehtävää talon sisällä, jolloin perehdyttämistä ei oltu järjestetty lainkaan. Haastateltava B:llä oli aikaisemmasta työpaikastaan kokemuksena monelle tavoin riittämätön perehdytys. Hänet oli heitetty niin sanotusti kylmään veteen ja itsenäiseen työskentelyyn asiakaspalvelutyössä, jossa vastaan saattoi tulla mitä tahansa. Koska perehdyttäjät toimivat itse samoissa tehtävissä, ei heillä ollut läheskään aina mahdollisuutta tulla auttamaan ja neuvomaan tulokkaita tarpeen vaatiessa. Tämä johti tulokkaiden ahdistumiseen, kun he eivät suoriutuneet työtehtävistään riittävän laadukkaasti ja nopeasti. Haastateltava B toivoikin, että ”jatkossa perehdyttämisen laatuun kiinnitetään huomiota esimerkiksi tarjoamalla jatkuvaa tukea, ainakin ensimmäisten viikkojen aikana”. Se lisäisi hänen mukaansa myös tulokkaiden itsevarmuutta ja motivoisi jatkamaan hektisessä työssä.

Haastateltava C:n perehdytys oli hoidettu aikaisemmassa työpaikassa kiireen vuoksi liian nopealla syklillä, eikä työtehtäviin- ja tapoihin päässyt käsiksi riittävän laajasti. Haastateltava D ei ollut saanut aikaisemmassa työssään minkäänlaista perehdytystä, joten hän oli joutunut itse selvittämään kaiken ja oppinut työhönsä kollegoidensa opastuksella.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä kappaleessa esittelen tutkimustulosten pohjalta tekemiäni havaintoja ja johtopäätöksiä. Tulen analysoimaan tutkimustuloksia teemoittain ja vertaamaan niitä teoriapohjaan. Koen saaneeni kattavia vastauksia tutkimuskysymyksiini ja tätä kautta toteuttamiskelpoisia kehittämissuunnitelmia perehdyttämisen prosessia ajatellen. Tutkimustuloksista nousi esille niitä teemoja ja asioita, joita alan kirjallisuudessa pidetään suurimpina kompastuskivinä. Yleisin syy epäonnistuneeseen perehdyttämiseen lienee kiire (Kjelin & Kuusisto 2003, 241). Myös väärä käsitys tulokkaan osaamisesta voi johtaa puuttelliseen perehdytykseen (Kjelin & Kuusisto 2003, 242). Mielestäni sain kaivettua esille myös sellaisia konkreettisia käytännön kehittämissuunnitelmia, jotka oikein johdettuina voivat tehostaa perehdyttämisen prosessia ja tätä kautta säästää aikaa ja rahaa.

Haastateltavien yleiskuvaukset henkilökohtaisista perehdyttämisen prosesseistaan herättivät minussa paljon erilaisia ajatuksia. Ensiksi hämmästelinkin sitä, että vain kahdelle haastateltavista oltiin laadittu perehdyttämisen suunnitelma. Eniten minua hämmästytti kuitenkin se, että yrityksessä, jossa tulokkaalle oltiin laadittu henkilökohtainen perehdyttämisen suunnitelma, ei kuitenkaan oltu sovittu erillisestä perehdyttämisen jaksosta. Mielestäni tämä helpottaisi ja selkeyttäisi niin perehdyttäjän kuin tulokkaankin työtä, kun oltaisiin selvästi rajattu perehdyttäminen jonkun tietyn ajanjakson sisään. Näin olisi myös yksinkertaista selvittää sovitun jakson loputtua, onko perehdyttämistä tarvetta jatkaa vai kokeeko tulokas olevansa valmis itsenäisempään työskentelyyn. Oli kuitenkin positiivista huomata, että kaikkien haastateltavien työpaikoilla perehdyttämisen prosessi oli selkeästi roolitettu. Perehdyttämisen vastuu oli joko osoitettu tietyille henkilöille tai jaettu esimiehen ja kokeneempien työntekijöiden kesken. Mielestäni tämä kertoo siitä, että haastateltavien työpaikoilla perehdyttämistä pidetään tärkeänä osana henkilöstöjohtamista. Monesti organisaation epäselvyydet johtuvat vastuun määrittelyn tai viestinnän puutteesta (Kjelin & Kuusisto 2003, 243).

Kolmannen ja neljännen kysymyksen kohdalla aloin nähdä vastauksissa selviä yhtymäkohtia teoriapohjaan. Perehdyttämisen sisällön niukkuus, epäolennaisuuksiin keskittyminen ja kiire sekä aikatauluongelmat nousivat esiin. Nämä kaikki ovat kuitenkin sellaisia asioita, joiden vaikutus perehdyttämisen prosessin onnistumisen kannalta on suuri. Uskon, että mikäli näissä tapauksissa haastateltaville oltaisiin laadittu yksillöllinen perehdyttämisen suunnitelma- ja jakso, sisältö- ja aikatauluongelmilta oltaisiin voitu välttyä. Aikaakaan perehdyttämiseen ei aina tarvita paljon, sillä toimintaan ja tuloksiin vaikuttaa paljon se, miten varattu aika hyödynnetään (Kangas & Hämäläinen 2007, 6). Esimerkiksi perehdyttämiskäytäntöjen yhtenäistäminen organisaatiossa helpottaisi myös perehdyttämisen suunnitelman tekemistä, kun perehdyttämisen olisi laadittu selvät raamit. Avun pyytäminen kiireessä on hankalaa ja se voi aiheuttaa kitkaa työyhteisössä, mikä taas on omiaan lisäämään tulokkaan ahdistusta ja laskemaan työmotivaatiota.

Samoja teemoja nousi esiin myös työnopastusprosessista kysyttäessä. Kiire ja sisällön niukkuus tuntuivat olevan ongelmakohtia myös työnopastuksen kohdalla, mutta prosessissa nähtiin myös paljon hyvää. Kädestä pitäen opettaminen, johon teoriaosuudessa viitataan lähinnä vierehoitoperehdyttämisen mallilla, koettiin hyväksi ja onnistuneeksi tavaksi oppia käytännön työtä.

Oma oppimishalu ja motivaatio nousivat kuitenkin suureen rooliin, kun monimutkaisista ja hankalista töistä haluttiin selviytyä.

Yritykseen perehdyttäminen, sen strategioiden esittely ja oman roolin hahmottaminen organisaatiossa koettiin yleisellä tasolla onnistuneeksi. Ainoastaan yksi haastateltavista koki ettei hänen roolinsa yrityksessä ollut selvinnyt perehdyttämisen aikana. Tämä voi johtua monestakin eri tekijästä. Mielestäni yksi voisi olla se, että perehdyttäjä on opastanut tulokasta konemaisesti, ja näyttänyt vain miten tehdään, mutta ei ole selittänyt miksi juuri näin tehdään. Tämä oli juuri yksi niistä asioista, joita painotin opinnäytetyöni teoriaosuudessa. Toinen syy roolituksen epäonnistumiselle voi olla esimerkiksi esimiehen ja tulokkaan välinen kommunikaatiokatkos. Esimiehelle tulokkaan rooli voi olla täysin selvä, mutta hän ei ole saanut syystä tai toisesta selvitettyä sitä itse tulokkaalle. Tällaisissa ongelmatilanteissa on tärkeää keskustella niistä lupauksista ja käsityksistä, jotka sekä tulokas että esimies ovat muodostaneet tulokkaan työtehtävistä ja roolista työsuhteen alussa, sillä monesti voi olla kysymys yksinkertaisesti vääristä odotuksista (Kjelin & Kuusisto 2003, 244).

Perehdyttämisprosessin selkeästi suurimmiksi epäkohdiksi koettiin muun muassa se, että osaa jokapäiväisistä vakio tehtävistä ei oltu selkeästi prosessoitu ja kuvattu, eli yleiset toimintaohjeet- ja mallit rutiinitehtäville puuttuivat. Vaikka kaikki tehtävät käytäisiin yksityiskohtaisesti työnopastusprosessissa läpi, on mahdotonta muistaa kaikkea sitä nipelitietoa, mitä mikäkin työtehtävä pitää sisällään. Tämä taas kuormittaa tulokasta turhaan ja johtaa helppoihin virheisiin, kun työsuhteen alkutaipaleella on paljon muutakin mietittävää. Toiseksi suureksi ongelmaksi koettiin perehdyttämisen ja eritoten työnopastuksen niukkuus yleisellä tasolla, joka taas johtaa siihen, ettei työtehtäviin pääse kunnolla sisälle eikä itsenäinen ajattelu ja työskentely pääse alkamaan tarpeeksi aikaisessa vaiheessa. Kokemukseni mukaan tästä seuraa taas se, että alkuperehdytyksen jälkeen siirtyminen vaatimampiin tehtäviin vaatii tulokkaalta erittäin suuria ponnisteluja, kun perustehtävätkin ovat vielä osittain epäselviä. Kaikki opastettavat ovat erilaisia, yksilöllisiä ihmisiä, joten työnopastuksen tulee olla kunkin opastettavan ja tilanteen mukaan sovellettua (Kangas & Hämäläinen 2007, 13).

Perehdyttämisprosessin kehittämissuhteet rakentuivat pitkälti edellä mainittujen teemojen ympärille. Perustyötehtävien toimintaohjeiden- ja mallien laatiminen säästäisi paljon aikaa ja vaivaa niin tulokkaalta kuin perehdyttäjältäkin. Itsenäinen työskentely ja kokonaisuuden hahmottaminen pääsisi nopeammin alkuun. Haastatteluissa viitattiin myös Pirneksen työnopastusmallin ylimpään portaaseen eli ”seuraa ja päätä opastus” –kohtaan, jonka tarkoituksena on varmistaa työntekijän oikeat työntekotavat sekä varmistaa niin tehtävän ymmärtäminen kuin siitä oikealla tavalla suoriutuminenkin. Perehdyttämisen jaksottamista pitkälle aikavälille pidettiin tärkeänä, ja eritoten sitä, että perehdyttämisjakso oltaisiin edes määritelty nimellisesti. Perehdyttäjän lisäkannustimeksi ehdotettiin perehdyttämiseen käyttämästä ajasta saatavaa kompensatiota, mikäli perehdyttäjä ei muuten hahmota perehdyttämisen tarjoamia kokonaisuhyötyjä.

Haastattelun viimeinen kysymys tarjosi vastaukseksi oikeastaan kaikki mahdolliset perehdyttämisen sudenkuopat. Olematon perehdytys niin uuden työntekijän kuin talon sisällä siirtyvänkin kohdalla, avun ja opastuksen saannin vaikeus ja se ajattelutapa, että tulokas saa itse selvitä, ovat pahimpia virheitä mitä perehdyttämisessä voidaan tehdä. Pidettäköön näitä sellaisina rajalinjoina, joihin missään yrityksessä, missään tilanteessa tai missään nimessä emme halua enää koskaan törmätä.

## 6 POHDINTA

Ennen opinnäytetyöni varsinasta aloittamista minulla oli mielestäni suhteellisen laaja käsitys perehdyttämisen kentästä. Olin tutustunut aiheeseen niin omatoimisesti kuin liiketalouden opintojenkin puolesta. Lähempi tutustuminen alan keskeisimpään kirjallisuuteen kuitenkin avasi silmäni: onko perehdyttäminen todella näin monimutkainen ja laaja-alainen prosessi? Ovatko sen välittömät ja välilliset vaikutukset näin kauas yltäviä ja näin monitahoisia? Kirjallisuuteen tutustuminen avasi katsettani aihetta kohtaan ja antoi minulle hyvät eväät tutkimusprosessin aloittamista varten.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitkä ovat perehdyttämisen suurimmat kompastuskivet vastavalmistuneen nuoren työntekijän silmin. Halusin saada niin kokonaiskuvan korkeasti koulutetun nuoren perehdyttämisprosessista kuin selviä kehittämis ehdotuksiaikin sitä varten. Tutkimus toteutettiin laadullisin menetelmin ja puolistrukturoidun haastattelun ja kyselylomakkeen avulla. Tutkimuksen taustaksi on koottu laaja teoriapohja, jonka tarkoituksena on eritellä niitä perehdyttämisen osa-alueita, jotka ovat aiheeni kannalta kriittisiä. Tarkoitukseni on tarjota lukijalle selkeä ja johdonmukainen teoriaosuus, jonka pohjalta on helppo lähteä tutustumaan tutkimukseen.

Koska työlleni ei ollut toimeksiantajaa ja toteutin tutkimuksen omien intressejeni pohjalta tutkijan roolissa, koen että suurin hyödynsaaja opinnäytetyöstä olen minä itse. Koen kehittyneeni niin kirjoittajana kuin tutkijanakin läpi opinnäytetyöprosessin, ja olen oppinut paljon niin perehdyttämisestä, henkilöstöjohtamisesta kuin laadullisista tutkimusmenetelmistäkin. Uskon, että pystyn tulevaisuudessa saamaan henkilökohtaisesti maksimaalisen hyödyn irti perehdyttämisprosessista, ja pyrkii tätä kautta auttaamaan ja kehittämään tulevan työnantajani järjestämään perehdytystä. Toivon kuitenkin, että myös haastateltavat ovat saaneet perehdyttämiseen uusia näkökulmia ja oivalsivat haastatteluiden aikana jotakin sellaista perehdyttämisprosessiinsa liittyen, jota eivät aikaisemmin ole ehkä ymmärtäneet tai ajatelleet.

Koska haastateltavat ovat luultavasti ensimmäistä kertaa juuri tämän opinnäytetyön tutkimuksen yhteydessä pukeneet sanoiksi perehdyttämiskokemuksiaan näin laajassa mittakaavassa, uskon että myös heillä on jatkossa rohkeutta pyrkiä osaltaan kehittämään ja tehostamaan perehdyttämisprosesseja nykyisissä tai tulevaisissa työpaikoissaan. Toivon myös, että opinnäytetyössä esitetyt kehittämis ehdotukset voivat oikein toteutettuina todella auttaa ja johtaa tehokkaampaan perehdyttämisprosessiin missä tahansa yrityksessä. Uskon myös, että kuka tahansa perehdyttämisestä kiinnostunut voi hyötyä opinnäytetyöni teoriaosuudesta, johon on kasattu suuri määrä keskeistä tietoa alan laajasta kirjallisuudesta.

Opinnäytetyön tekeminen oli kokonaisuudessaan pitkä ja haastava prosessi. Aiheen löytymisen jälkeen aikaa kului sen tarkempaan rajaamiseen ja oikean näkökulman löytämiseen. Vaikka olinkin tutustunut aihealueeseen jo entuudestaan ja tiesin mistä lähteä etsimään tietoa, valinnanvara

teoriatiedon osalta oli valtava. Koen kuitenkin, että pystyin löytämään aiheeni kannalta tarkoituksenmukaiset lähteet ja yhdistelemällä niitä luomaan riittävän kokonaiskuvan perehdyttämisen kentästä niin itselleni kuin lukijallekin. Kaiken kaikkiaan olen tyytyväinen opinnäytetyöhöni, omaan suoritukseeni ja kaikkeen siihen, mitä olen oppinut prosessin aikana, aina aikataulun hallinnasta kvalitatiivisiin tutkimusmenetelmiin. Täytyy vain luottaa itseensä, kykyihinsä ja siihen, että tekemällä oppii niin opinnäyteprosessissa, perehdyttämisessä kuin elämässäkin!

## LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

ESKOLA, J. & SUORANTA, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Cummerus kirjapaino Oy.

GRÖNFORS, M. 1982. Kvalitatiiviset kenttätymenetelmät. Helsinki: WSOY.

KANGAS, P. & HÄMÄLÄINEN, J. 2007 Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus.

KJELIN, E. & KUUSISTO, P-C. 2003 Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Jyväskylä: Cummerus Kirjapaino Oy.

KUPIAS, P. & PELTOLA, R. 2009 Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.

LAKI NUORISTA TYÖNTEKIJÖISTÄ. 19.11.1993/998. Finlex. Lainsäädäntö. [Viitattu 2015-09-10.] Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19930998>

LEPISTÖ. I. 2005. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Työturvallisuuskeskus.

NIMETTÖMÄT HAASTATTELUT 2015-09-10. [Haastattelu.]

POELL, R. F., CHIVERS, G.E., VAN DER KROGT, F. J. & WILDERMEERSCH, D.A. 2000. Learning-Network Theory: Organizing the dynamic relationships between learning and work. Management Learning 31 (1), 25-49.

TILASTOKESKUS 1999. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. [verkkojulkaisu] [Viitattu 2015-10-04.] Saatavissa: <http://tilastokeskus.fi/virsta/tkeruu/01/07/>

TUOMI, J. & SARAJÄRVI, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

TYÖSOPIMUSLAKI. 26.1.2001/55. Finlex. Lainsäädäntö. [Viitattu 2015-09-09.] Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

TYÖTURVALLISUUSLAKI. 738/2002. Finlex. Lainsäädäntö. [Viitattu 2015-09-09.] Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2002/20020738>

ULRICH, D., SMALLWOOD, N. & SWEETMAN, K. 2010. Johtamisen koodi. Helsinki: Tietosanoma.

ULRICH, W. 1989. Identification and Referral of Depressed Secondary School Students. Michiganin yliopiston julkaisuja. Väitöskirja.



UUSITALO, H. 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma: johdatus tutkielman maailmaan. Helsinki: WSOY.

VALTIONEUVOSTON KANSLIA. 2015. Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma 29.5.2015. [Viitattu 2015-10-21] Saatavissa:

[http://valtioneuvosto.fi/documents/10184/1427398/Ratkaisujen+Suomi\\_FI\\_YHDISTETTY\\_netti.pdf/801f523e-5dfb-45a4-8b4b-5b5491d6cc82](http://valtioneuvosto.fi/documents/10184/1427398/Ratkaisujen+Suomi_FI_YHDISTETTY_netti.pdf/801f523e-5dfb-45a4-8b4b-5b5491d6cc82)

VALTIONEUVOSTON ASETUS NUORILLE TYÖNTEKIJÖILLE ERITYISEN HAITALLISISTA JA VAARALLISISTA TÖISTÄ. 475/2006. Finlex. Lainsäädäntö. [Viitattu 2015-09-10.] Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2006/20060475>

VIITALA, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.

VIITALA, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

## LIITE 1: HAASTATTELURUNKO

### Perustiedot:

1. Ikä
2. Koulutus
3. Titteli
4. Työnantajan toimiala
5. Työkokemus vastaavista työtehtävistä

### Perehdyttäminen:

1. Mitä sinulle tulee mieleen sanoista perehdyttäminen ja työnopastus?
2. Kuvaile yleisesti perehdyttämisprosessiasi
  - a. Tehtiinkö sinulle perehdyttämissuunnitelma?
  - b. Sovittiinko erillinen perehdyttämisjakso?
  - c. Nimettiinkö sinulle selkeä perehdyttäjä vai jaettiin perehdyttämisvastuu esimerkiksi esimiehen ja kokeneempien työntekijöiden kesken?
3. Koitko saavasi riittävän perehdytyksen niin
  - a. yritystä (liike-idea, arvot)
  - b. työsuhdetta (palkkausperusteet, työajat, sairauspoissaolokäytännöt, työterveysasiat ym.)
  - c. kuin työtehtäviäkin (työympäristö, lähimmät työtoverit, työn sisältö, vaiheet ja tekeminen, tarvittavien koneiden ja laitteiden käyttö, työturvallisuus ym.) kohtaan?
4. Koitko että perehdyttämiseesi käytettiin tarpeeksi aikaa ja resursseja? Pystytkö nykyään helposti kysymään apua esimieheltäsi, perehdyttäjältäsi tai joltain muulta taholta työyhteisösi sisällä epäselvissä tilanteissa?
5. Miten työnopastus tapahtui? Näytettiinkö sinulle esimerkiksi kädestä pitäen miten tehtävät hoidetaan vai tuntuiko siltä, että koulutuksesi kautta saamaan osaamiseesi luotettiin liikaa?
6. Koitko saavasi perehdyttämisjakson (mikäli sellainen oli) tai muutaman ensimmäisen kuukauden aikana riittävän kokonaiskuvan yrityksen toiminnasta ja siitä, mihin mikäkin suorittamasi työtehtävä käytännössä vaikuttaa?
7. Mitkä asiat mielestäsi epäonnistuivat tai jäivät puutteellisiksi perehdyttämisessäsi?
8. Yleisiä kehittämissuhteita perehdyttämisprosessiin?

9. Oletko kokenut jossain aikaisemmassa työpaikassa saavasi riittämättömän perehdytyksen? Mitkä perehdyttämisen osa-alueet jäivät vajaiksi?