

## Uudistettu perehdytysohjelma Yritys X:lle

Laura Nadif

Opinnäytetyö  
Liiketalouden koulutusohjelma  
2018



|  |   |
|--|---|
| <b>Tekijä(t)</b><br>Laura Nadif  |   |
| <b>Koulutusohjelma</b><br>Liiketalouden koulutusohjelma  |   |
| <b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b><br>Uudistettu perehdytysohjelma Yritys X:lle  | <b>Sivu- ja liitesivumäärä</b><br>33 + 19 |
| <p>Toiminnallisen opinnäytetyön tavoite on laatia Yritys X:lle nykyaikainen ja ketterä perehdytysohjelma. Toimeksiantajalla on jo olemassa Excel-muotoinen lista asioista, jotka perehdytyksessä kuuluisi huomioida. Listaa ei ole kuitenkaan päivitetty ajan tasalle, eikä siinä ole huomioitu työhönopastukseen kuuluvia asioita. Luettelomainen listaus on koettu rasakaksi eikä se ole palvellut esimiehiä heidän perehdytystehtävässään.</p> <p>Perehdytysohjelman uudistamisen tavoite on laatia kaikkiin autotaloihin yhtenäinen, mutta eri toimenkuviin (automyyjä, mekaanikko, varaosamyyjä ja työnjohto) räätälöity perehdytysohjelma. Perehdytysohjelmaa varten kartoitetaan lisäksi vaihtoehtoja digitaaliseksi perehdytysalustaksi. Perehdytysohjelman ulkopuolelle rajataan esimiesten ja lyhyiden sijaisuuksien perehdytysohjelman laatiminen/päivittäminen.</p> <p>Perehdytysohjelman uudistamisessa hyödynnetään työntekijöiltä aiemmin saatuja palautteita. Tämän lisäksi nykytilakartoitusta varten tehdään viidelle Yritys X:n esimiehelle teemahaastattelut.</p> <p>Perehdytyksen uudistaminen on erittäin ajankohtainen toteuttaa, sillä yritys tulee laajenemaan kahdella uudella autotalolla kesään 2018 mennessä. Tämä tarkoittaa useita rekrytointeja sekä laajamittaista uusien henkilöiden perehdytystä. Perehdytyksen kehittäminen ja uudistaminen palvelee myös yrityksen visiota olla vuoteen 2020 mennessä autoalan paras työpaikka.</p> <p>Teoriaosuus koostuu perehdytyksen merkityksen, lainsäädännön sekä työnjaon näkökulmista. Teoriassa on huomioitu myös erilaiset oppijat sekä työkalut ja oheismateriaalit, joita perehdytyksessä yleisesti käytetään. Digitaalisen alustan valinnasta on myös oma teoriaosionsa.</p> <p>Opinnäytetyön toiminnallisena työnä syntyi uudistettu perehdytysohjelma, joka laadittiin digitaaliseen, Humap Software-yrityksen luomaan REAL-alustaan. Perehdytysohjelma sisältää perehdytyskortit automyyjille, mekaniikoille sekä varaosamyyjille ja työnjohtajille. Lisäksi mekaniikoille tehtiin kaksiosainen työturvallisuustesti ja automyyjille asiakkuuteen ja työhön yleisesti liittyviä kysymyksiä. Esimiehille laadittiin osio, jossa oli muistilista asioista, joita tulee hoitaa ennen uuden työntekijän saapumista, sekä mitkä asiat tulee käydä ensimmäisenä päivänä läpi. Lisäksi sivustolle laitettiin linkit intranetin tärkeistä ohjeista. Esimiesalalais-keskustelua varten luotiin lyhyt Powerpoint-esitys keskustelua helpottamaan. Ohjelmaan luotiin palautekysely perehdytyksen onnistumisesta. Myös muita pienempiä alustan luomia mahdollisuuksia otettiin käyttöön.</p> |   |
| <b>Asiasanat</b><br>Perehdytys, perehdytysohjelma, perehdytyskortti  |   |

## Sisällys

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 1   | Johdanto .....   | 1  |
| 1.1 | Työn tavoitteet ja rajaukset .....   | 1  |
| 1.2 | Käsitteet.....   | 2  |
| 2   | Perehdytys .....   | 4  |
| 2.1 | Perehdytyksen merkitys .....   | 6  |
| 2.2 | Perehdytyksen lainsäädäntö .....   | 7  |
| 2.3 | Vastuu perehdytyksessä .....   | 8  |
| 2.4 | Perehdytyksen työnjako .....   | 9  |
| 2.5 | Oppiminen ja erilaiset oppijat .....   | 10 |
| 2.6 | Perehdytyksen työkalut ja oheismateriaalit.....  | 11 |
| 3   | Digitaalisuus perehdytyksessä .....  | 13 |
| 3.1 | Oppiminen digitaalisuutta hyödyntäen.....  | 13 |
| 3.2 | Digitaalisen alustan valinta.....  | 14 |
| 4   | Perehdytyksen nykytilatutkimus ja tulokset.....  | 15 |
| 4.1 | Kohdeorganisaation esittely .....  | 15 |
| 4.2 | Perehdytyksen nykytila työntekijän kokemana .....  | 16 |
| 4.3 | Teemahaastattelut .....  | 17 |
| 4.4 | Teemahaastattelun tulokset .....   | 18 |
| 4.5 | Johtopäätökset perehdytyksen nykytilasta .....   | 20 |
| 5   | Opinnäytetyön toiminnallinen osuus .....   | 22 |
| 5.1 | Digitaalisten alustojen kartoitus.....   | 22 |
| 5.2 | Perehdytysohjelman valmistuminen .....   | 24 |
| 5.3 | Toiminnallisen työn haasteet.....  | 27 |
| 5.4 | Perehdytysohjelman käyttöönotto .....  | 28 |
| 5.5 | Palaute perehdytysohjelmasta .....   | 28 |
| 6   | Pohdinta.....  | 30 |
| 6.1 | Kehitysideoita .....   | 30 |
| 6.2 | Oman oppimisen arviointi.....  | 31 |
|     | Lähteet .....  | 32 |
|     | Liite 1. Haastattelukysymykset .....   | 34 |
|     | Liite 3. Työturvallisuustesti (sisältää luottamuksellista tietoa) .....                      | 38 |
|     | Liite 4. Asiakkuustesti (sisältää luottamuksellista tietoa).....                             | 45 |
|     | Liite 5. Esimiehille-osio (sisältää luottamuksellista tietoa).....                           | 49 |
|     | Liite 6. Esimies-alais keskustelun PowerPoint-esitys(sisältää luottamuksellista tietoa)..... | 50 |
|     | Liite 7. Perehdytyksen palautekysely.....  | 51 |
|     | Liite 8. PowerPoint esitys äänen kera (sisältää luottamuksellista tietoa) .....              | 52 |

# 1 Johdanto

Perehdytystä pidetään tärkeänä, mutta silti se on usein laiminlyödyin prosessi organisaatiossa (Kjelin & Kuusisto 2003, 14). Perehdyttämisen merkitystä työntekijälle tai yritykselle ei tulisi kuitenkaan aliarvioida, sillä suorittavaan työhön liittyvien selvitysten mukaan perehdytetty henkilö pääsee nopeammin työssään urakkavauhtiin kuin henkilö, jota ei ole perehdytetty (Helsilä 2009, 48). Tehokkuutta hakevan yrityksen kannattaa erityisesti kiinnittää huomiota perehdyttämiseen, sillä perehdyttämisen perimmäinen tarkoitus on lyhentää aikaa, jolloin uuden työntekijän työpanos muuttuu tuottavaksi. Perehdytyksellä varmistetaan lisäksi, että uusi työntekijä vie yritystä lähemmäs yrityksen visiota sekä tavoitteita. (Valvisto 2005, 47.) Lisäksi hyvin ja perusteellisesti hoidettu perehdytys vaikuttaa uuden työntekijän mielialaan ja ennen kaikkea sitouttaa tulosta tekeväksi jäseneksi yritykseen ja työyhteisöön (Österberg 2015, 115).

Tämä toiminnallinen opinnäytetyö on toimeksiantona Yritys X:lle toteutettu nykyaikainen ja ketterä ohjelma perehdytykseen. Toimeksiantajalla on jo olemassa Excel-muotoinen lista asioista, jotka perehdytyksessä kuuluisi huomioida. Listaa ei ole kuitenkaan päivitetty ajan tasalle, eikä siinä ole huomioitu työnopastukseen kuuluvia asioita. Luettelomainen listaus on koettu raskaaksi eikä se ole palvellut esimiehiä heidän perehdytystehtävässään. Tästä johtuen esimiehet ovat käyttäneet usein pikaperehdytysohjelmaa, joka on tarkoitettu lyhyiden sijaisuuksien perehdytykseen. Pikaperehdytysohjelma on myös ollut listaus asioista, jotka uudelle työntekijälle tulee perehdyttää. Lista ei ole kuitenkaan yhtä kattava kuin Excel-lista, eikä ole tarjonnut uusille työntekijöille kaikkia tarvittavia tietoja. Yritys X:n nykyisiltä sekä entisiltä työntekijöiltä on saatu palautetta perehdytyksestä eikä palaute ole ollut kovinkaan positiivista. Sen sijaan perehdytyksessä on nähty paljon kehitettävää, jonka vuoksi perehdytysohjelman uudistaminen ja kehittäminen on ajankohtaista. Perehdytyksen kehittäminen palvelee myös yrityksen visiota olla vuoteen 2020 mennessä autoalan paras työpaikka.

## 1.1 Työn tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoite on laatia nykyaikainen ja ketterä perehdytysohjelma toimeksiantajalle helpottamaan esimiehen työtä ja tukemaan työntekijän oma-aloitteisuutta. Toimeksiantaja ei ole antanut mitään tarkkoja ja sitovia ohjeita, miten ohjelma tulisi käytännössä toteuttaa, vahva toive kuitenkin on ollut, että nykyaikaista tekniikkaa hyödynnettäisiin.

Työn tavoite on laatia kaikkiin autotaloihin yhtenäinen, mutta eri toimenkuviin (automekaniikka, varaosamyymä, automyyjä ja työnjohto) räätälöity perehdytysohjelma joka sisältää

1. perehdytyskortin, jonka avulla uusi työntekijä voi seurata perehdytyksen etene- mistä
2. palautekyselyn perehdytyksen onnistumisesta
3. esimies-alais-keskustelun rungon perehdytyskeskustelua varten
4. oppimistestin työturvallisuusasioista sekä asiakkuuteen liittyvistä asioista
5. roolin perehdyttäjälle, joita yrityksessä ei ole aiemmin käytetty.

Lisäksi tavoite on

6. selvittää digialustoja tarjoavat yritykset ja esitellä eri vaihtoehtoja toimeksiantajalle.

Perehdyttämisen laajuuteen vaikuttavat työtehtävät sekä työsuhteiden pituudet. Lyhyisiin työsuhteisiin, kuten kesälomasijaisten perehdyttämiseen on käytettävissä vähän aikaa, minkä vuoksi on olennaista perehdyttää vain kaikkein olennaisimmat ja työkannalta tärkeimmät tiedot. Pitkän poissaolon jälkeen töihin palaavan työtehtävissä on saattanut tapahtua muutoksia, minkä vuoksi perehdyttäminen on arvioitava ja toteutettava tapauskohtaisesti. Talon ulkopuolelta tai talon asiantuntijan siirtyminen esimiestehtäviin vaatii puolestaan laajemman perehdyttämisen. (Österberg 2015, 116-117.) Tämän opinnäytetyön ulkopuolelle rajaan edellä esitettyjen erityisvaatimusten sekä tarvittavan räätälöinnin vuoksi esimiesten perehdytysohjelman laatimisen sekä pikaperehdytysohjelman päivittämisen.

Opinnäytetyössä on mukana kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusosio, joka on toteutettu teemahaastattelu-menetelmällä. Haastattelulla selvitetään perehdytyksen nykytila esimiehen näkökulmasta. Minkälaisia haasteita esimiehet ovat havainneet nykyisessä perehdytysohjelmassa sekä mikä osa perehdytyksessä voisi olla perehdyttäjän vastuulla. Esimiesten toiveet uudistetun perehdytysohjelman rungosta sekä eri työkalujen käytöstä selviää teemahaastatteluissa.

## **1.2 Käsitteet**

Läpi koko opinnäytetyöni toistuu kaksi tärkeää käsitettä, jotka ovat perehdytys sekä perehdytysohjelma. Lisäksi käsite perehdytyskortti on hyödyllistä määrittää. Olennaisten käsitteiden määrittelemisen avulla ulkopuolista lukijaa sisäistämään työn sisältöä sekä tuovat siihen uskottavuutta, tarkkuutta sekä luotettavuutta (Kananen 2015, 12).

Perehdytys tarkoittaa toimenpiteitä, joilla yritys auttaa uutta työntekijää sopeutumaan uuteen työhön ja työympäristöön. Perehdytykseen kuuluu ensinnäkin yritysperehdytys, joka kattaa yrityksen toiminta-ajatuksen, vision, liikeideat, strategian ja menettelytavat. Toiseksi

perehdytykseen kuuluu työpaikkaan perehdyttämisen. Tämä tarkoittaa työpaikan henkilöihin, asiakkaisiin ja työyhteisön pelisääntöihin tutustumisen. Kolmantena perehdytykseen kuuluu itse työhön perehdyttäminen. Se kattaa tulevat tehtävät ja niihin liittyvät odotukset, toiveet sekä velvoitteet. (Helsilä 2009, 48.)

Perehdytysohjelma on tarkoitettu uuden työntekijän sekä perehdyttäjän tueksi perehdytysprosessin ajaksi. Perehdytysohjelman pohjana toimii perehdyttämiseen tarkoitettu tarkistuslista, josta löytyy ne asiat, jotka uudelle työntekijälle tulisi perehdyttää. Perehdytysohjelma itsessään koostuu monesta erilaisesta tukimateriaalista. Perehdytysohjelma voi olla päiväkohtaisesti perehdytyksen toimenpiteet listaava ohjelma. Se voi sisältää perehdytyksen tukimateriaalia, kuten erilaisia esitteitä, henkilöstö- ja asiakaslehtiä, työohjeita, toimikuvan kuvauksen, toiminta- ja vuosikertomuksia sekä henkilöstön yhteystietoja. Tietoa voi kerätä yrityksen kotisivuille, intranettiin tai muihin tietojärjestelmiin. Tärkeä on, että työntekijälle on tehty perehdytysohjelma. Näin hän saa tuntea, että on ollut odotettu ja että hänelle annetaan aikaa sisäistää kaikki eri työtehtävien osa-alueet. (Österberg 2015, 118-123.)

Perehdytyskortti on uuden työntekijän perehdytyksen tarkistuslista ja seurannan apuväline, jonka avulla varmistetaan perehdytysohjelman toteutuminen. Uusi työntekijä ja perehdyttäjä käyttävät perehdytyskorttia apuvälineenä tarkistaessaan, että kaikki asiat perehdytyksessä on käyty läpi ja huomioitu. (Kangas 2000, 11-16.)

## 2 Perehdytys

Perehdytys on prosessi, joka alkaa uuden työntekijän ensikontaktista yrityksen organisaation kanssa (Kjelin & Kuusisto 2003, 14). Ensikontakti syntyy yleensä rekrytointivaiheessa ja sen vuoksi perehdytysprosessin voidaan katsoa alkavan jo rekrytointivaiheesta. Bradt & Vonnegutin (2009, 9-10) mukaan koko perehdytysprosessi alkaa kuitenkin jo ennen rekrytointivaihetta. Se alkaa valmistautumisella, jolloin arvioidaan, miten aikaisemmat perehdytykset ovat menneet. Mikä on yrityksen tämän hetkinen tahtotila, tärkeysjärjestys sekä halutut tulokset. Minkä on se viesti, joka halutaan lähettää sidosryhmille, työnhakijakandidaateille sekä uudelle työntekijälle. (Bradt & Vonnegut 2009, 10.)

Varsinainen rekrytointi on yritykselle iso investointi, oli se sitten sisäinen tai ulkoinen rekrytointi. Jo rekrytointivaiheessa käydään keskustelua työstä ja työn tavoitteista. Oikein onnistunut rekrytointi säästää perehdyttämiskustannuksissa sekä luo pohjan työssä onnistumiselle ja kestäväälle työsuhteelle. (Kjelin & Kuusisto 2003, 73-74.)

Vaikka perehdytysohjelma antaa perehdytykselle rungon, on perehdytys aina räätälöintiä vaativaa työtä. Perehdytys ei ole koskaan vain uusien tietojen ja taitojen kehittämistä vaan hyvä perehdytys auttaa parantamaan, tunnistamaan ja hyödyntämään henkilön jo olemassa olevaa osaamista. (Kupias & Peltola 2009, 20.)

Se, milloin perehdytysprosessi on loppu, on kuitenkin vaikeampi määritellä. Prosessi on kokonaisuudessaan muutos, johon kuuluu useita työtilanteita ja tunnekokemuksia. Prosessissa irrallisesta ja ulkopuolisesta työntekijästä tulee organisaation jäsen omaan rooliinsa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14.) Kyse on siis monivaiheisesta oppimistapahtumasta, jonka tavoite on organisaation toiminnan, omien velvollisuuksien ja vastuiden selkiytyminen työntekijälle (Lepistö 2004, 56). Uusi työntekijä näkee organisaation uusin silmin ja tämä kannattaa hyödyntää perehdytysprosessissa. Palautteen antaminen perehdytyksestä onkin tärkeä osa perehdytysprosessia, sillä sen avulla saadaan selville ne osa-alueet, joita tulee kehittää ja parantaa entisestään. (Vihtkari 1.6.2016.) Perehdytysvaiheen loputtua työntekijä jatkaa ammatillista kehittymistä ja uuden oppimista henkilöstön kehittämissohjelman mukaan. Henkilöstön kehittämisen tavoitteena on organisoidusti ylläpitää, kehittää ja uudistaa henkilöstön ja koko yrityksen osaamista. (Viitala & Jylhä 2013, 345.)

Perehdyttämisprosessiin tulisi Viitalan (2008, 356) mukaan sisältyä seuraavat neljä osaluuetta:

### 1. Tiedottaminen ennen työhön tuloa

Jo valintavaiheessa uusi työntekijä saa tietoa työpaikasta ja itse työstä. Kun valinta on tehty ja siitä ilmoitettu, olisi hyvä sopia tapaaminen esimiehen luokse ennen työn aloitusta, jolloin työntekijän kanssa olisi mahdollisuus keskustella työsuhteen alkamiseen liittyvistä asioista. (Viitala 2008, 356.) On tärkeää, että esimies antaa täyden huomion uudelle työntekijälle, sillä se kertoo uudelle työntekijälle, kuinka tärkeä hän on yksilönä, mutta myös tiimin jäsenenä (Bradt & Vonnegutin 2009, 116.) Tässä vaiheessa on mahdollisuus antaa erilaista työhön liittyvää materiaalia etukäteen tutustuttavaksi. Kun työntekijä on hyvin valmistautunut jo ennen varsinaista perehdytysvaihetta, tulee perehdytyksestä tehokkaampaa. (Viitala 2008, 356.)

### 2. Vastaanotto ja yritykseen perehdyttäminen

Uudelle työntekijälle ensimmäinen työpäivä on erityisen tärkeä. Silloin työntekijä on altis herkästi aistimaan erilaisia tunnelmia, mutta on myös kaikkein vastaanottavaisimmillaan. Ensimmäisenä päivänä esimiehen tehtäviin kuuluu esitellä lähimmille työntekijöille sekä kertoa, kuinka perehdytys tulee etenemään ja ketkä siinä ovat mukana. (Viitala 2008, 357.)

Perehdytyksessä uudelle työntekijälle on Viitala & Jylhän (2013, 235) mukaan annettava tietoa

- organisaatiosta: yrityksen toiminta-ajatuksista, liikeideasta, henkilöstöpolitiikasta sekä yrityksen markkinatilanteesta
- organisaation sekä oman yksikön tavoitteista ja toimintatavoista
- yrityksen tuotteista ja palveluista
- työntekijän omasta työtehtävästä ja sen tavoitteista
- normeista ja säädöksistä, jotka liittyvät työhön
- erilaisista menetelmistä
- koneista, laitteista ja muista materiaaleista
- työturvallisuudesta, toiminnan häiriöistä ja niiden eliminoimisesta
- yksikön työyhteisöstä.

### 3. Työsuhdeperehdyttäminen

Työsuhdeperehdyttämiseen kuuluu työsopimukseen liittyvien asioiden läpikäyminen, joihin kuuluu muun muassa työajat, palkanmaksupäivä ja palkkausperusteet sekä työajat. Näiden lisäksi esimiehen on käytävä työntekijän kanssa työpaikan poissaolosäännökset, vastuut ja myös seuraamukset vastuiden laiminlyönnistä. Tietoturva-asiat, työterveyshuolto,



ruokailuun liittyvät asiat sekä työsuhde-edut ja virkistyspalvelut tulisi myös muistaa työsuhdeperehdytyksessä. (Viitala 2008, 359.)

#### 4. Työhönopastus

Perehdyttämisen vaiheista vasta työhönopastus on varsinaiseen työhön opastamista (Viitala 2008, 359.) Kjelin ja Kuusiston (2003, 37) mukaan työn laatu, työsuojeluasiat ja työturvallisuus painottuvat työhönopastusta painottavassa perehdyttämisessä. Tämä perinteinen perehdyttämismalli korostaa jatkuvuutta, toimintaa kopioidaan eikä se näin mahdollista uudistumista ainakaan isossa mittakaavassa. Työhönopastus sisältää varsinaisen työn ja työympäristön perehdyttämisen lisäksi tulokkaan sosiaalistamisen, työn hallinnan sekä työpaikan työkäytäntöjen säilyttämisen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 37-38.)

### 2.1 Perehdytyksen merkitys

Onnistuneesta perehdytysprosessista on hyötyä sekä työntekijälle, että koko organisaatiolle ja yritykselle. Kun työntekijän ensivaikutelma yrityksestä ja organisaatiosta on myönteinen, vahvistuu työntekijän **työmotivaatio** jo heti alkumetreillä. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4-5.) Jos tämän lisäksi työntekijän omat motiivit ja tavoitteet tunnustetaan, voidaan niitä hyödyntää ja näin edesauttaa työntekijän sopeutumista tehtävään. Sen sijaan, jos työntekijä joutuu toimimaan omien arvojen tai tavoitteiden vastaisesti vähentää se työntekijän motivaatiota sekä sitoutumista yritykseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 101-102.)

Kupias & Peltolan (2009, 70) mukaan osaaminen ja **työhyvinvointi** korreloivat keskenään. Perehdytyksen aikana työntekijä joutuu ponnistelemaan oppiakseen. Tärkeäksi muodostuu tunne oppisesta. Mitä nopeammin työntekijä oppii uudet asiat, sitä nopeammin hän myös kykenee työskentelemään itsenäisesti. (Kupias & Peltola 2009, 70.) Kuitenkin, vaikka työntekijä oppisi huipputekijäksi työssään, mutta voi huonosti fyysisesti tai psyykkisesti, ei hän kykene antamaan parasta työpanostaan. Työhyvinvointiin tuleekin panostaa jo perehdyttämisestä asti. Hyvinvoinnissa on kyse fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta tasapainosta ja siihen voidaan vaikuttaa työn suunnittelulla, organisoinnilla sekä hyvällä johtamisella. (Viitala & Jylhä 2013, 239-240; Kjelin & Kuusisto 2003, 110-101.)

Perehdytys vie aikaa, mutta siihen käytetty aika hyödyttää, sillä esimerkiksi virheiden määrä tai virheiden korjaamiseen käytettävä aika vähenee. Hyvä **työn laatu** säästää yrityksen kustannuksia. Kustannusten säästöä syntyy myös, kun **työturvallisuusasiat** perehdytetään huolella. Työtapaturmia tapahtuu vähemmän eikä tapaturman aiheuttamia sairauspoissaoloja synny. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4; Kupias & Peltola 2009, 70.)

Voidaan sanoa, että koko perehdytysprosessin onnistumisella on kiistaton merkitys työmotivaatioon, työhyvinvointiin, työn tuloksiin sekä työturvallisuuteen (Lepistö 2004, 56).

## 2.2 Perehdytyksen lainsäädäntö

Lainsäätäjät ovat halunneet ottaa perehdytyksen erityiseen suojelukseen. Erityisesti työnantajan vastuu työntekijän opastukseen on saanut erityistä huomiota. Perehdyttämistä käsitteleviä lakeja ovat muun muassa työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta. Vähimmäisvaatimus tai lähtökohta yrityksille on, että lainsäädäntöä noudatetaan. Tämän lisäksi eri aloilla on työehtosopimuksia, joita tulee noudattaa. Työnantajia velvoittavia säädöksiä ovat perehdyttämiseen ja kouluttamiseen liittyvät säädökset. (Kupias & Peltola 2009, 20.)

Työsopimuslaissa 26.1.2001/55 on työnantajaa koskeva yleisvelvoite 2 luvun 1 §:ssä:

"Työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muuttaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi."

Työturvallisuuslaissa 23.8.2002/738 on 2 luvun 14 §:ssä velvoite työntekijälle annettavasta opetuksesta ja ohjauksesta:

"Työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen:

- 1) työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista;
- 2) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi;
- 3) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta; ja
- 4) työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa."

Lain yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334 4 luvun 15 §:ssä kerrotaan työhönotossa noudatettavista periaatteista ja käytännöistä:

"Yhteistoimintaneuvotteluissa on käsiteltävä:

- 1) työhönotossa noudatettavat yleiset periaatteet ja menetelmät, tarvittaessa henkilö- tai ammattiryhmittäin taikka työtehtävittäin eriteltyinä;
- 2) työhöntulijalle työpaikkaan ja yritykseen perehtymiseksi annettavat tarpeelliset tiedot; sekä
- 3) yrityksessä noudatettavat periaatteet ja käytännöt siitä, mitä tietoja työntekijästä kerätään työhönoton yhteydessä ja työsuhteen aikana ottaen huomioon, mitä yksityisyyden suojasta työelämässä annetussa laissa (759/2004) säädetään."

### 2.3 Vastuu perehdytyksessä

Henkilöstöasiantuntijalla on useimmiten vastuu perehdytysohjelman laatimisesta. Ohjelman on tarkoitus toimia työkaluna kaikille niille osapuolille, jotka perehdytykseen osallistuvat. (Österberg 2015, 118.) Lisäksi henkilöstöasiantuntijan vastuulle kuuluu osaamisen määrittely, arviointi sekä kehittäminen. Tehtävä luonnistuu henkilöstöammattilaiselle parhaiten, koska häneltä löytyy tarvittava ammattiosaaminen ja luonteva rooli. (Viitala 2013, 185.)

Esimiehen vastuulla perehdytyksessä on kertoa työhön liittyvistä odotuksista ja vaatimuksista (Österberg 2015, 118). Esimiehen läsnäolo perehdytyksen ensimmäisten kuukausien aikana varmistaa, ettei mahdollisia negatiivisia yllätyksiä pääse syntymään. Esimiehen vastuulla on perehdytysprosessin loppupäässä tapahtuva tärkeä loppukeskustelu. Keskustelun tarkoituksena on lujittaa työntekijän luottamusta yritykseen, mutta antaa myös mahdollisuuden tulla kuulluksi. Esimies-alaiskeskustelu antaa yritykselle arvokasta tietoa prosessien onnistumisesta sekä siitä, miten työntekijä on nämä kokenut ja antaa mahdollisuuden tarttua muutosta vaativin asioihin. (Valvisto 2005, 50.) Osaamisen arviointia ja seuranta esimies jatkaa myöhemmin säännöllisillä kehityskeskusteluilla, jotka toimivat henkilökohtaisena ohjauksen keinona sekä mahdollisuutena kerätä tietoa yrityksen kehittämissuunnitteluun (Viitala 2013, 187).

Lisäksi perehdytykseen voi osallistua henkilöstöasiantuntijan ja esimiehen yhdessä sopimat työntekijät, perehdyttäjät tai kummit, jotka on valmennettu hoitamaan perehdyttäjän roolia. Perehdyttäjien valinta on tehtävä huolella. On tarkasteltava mahdollisten perehdyttäjien tietoja, taitoja, asennetta sekä ylipäätään valmiuksia hoitaa perehdyttäjän tehtävää. Toki perehdyttäjän omalla motivaatiolla tehtävää kohtaan on iso merkitys, jotta uusi työntekijä kokisi itsensä tervetulleeksi ja että perehdytys onnistuisi parhaalla mahdollisella ammattitaidolla. (Österberg 2015, 118-119.) Tehtävä sinänsä ei ole vaikea, etenkin, kun perehdytysohjelman tekijä on ottanut huomioon perehdyttäjän mahdollisuuden siirtää hiljaista tietoa uuden työntekijän käyttöön. Perehdyttäjälle rooli antaa mahdollisuuden oppia yrityksestä lisää joutuessaan perustelemaan talon tapoja uudelle työntekijälle. (Valvisto 2005, 49.) Vaikka ison osan käytännön perehdytyksestä hoitaisi perehdyttäjä, on vastuu perehdyttämisen onnistumisesta aina kuitenkin esimiehellä ja henkilöstöasiantuntijalla (Österberg 2015, 118).

Uudella työntekijällä on itselläänkin vastuu omasta perehdytyksestä. Hän on päähenkilö koko perehdytysprosessissa. (Kupias & Peltola 2009, 46.) Työntekijällä uuden työn aloittamisessa lähes kaikki on epävarmaa ja vaatii työntekijältä avoimuutta ja epävarmuuden

sietokykyä. Perehdytyksessä uusi tulokas kohtaa erilaisia tunteita esimerkiksi hämmennystä, mutta tavoitteena on, että nämä tunteet vaihtuisivat sitoutumiseksi ja innostukseksi. Tämän edellytyksenä on työntekijän oma halu, tahto sekä luottamus itseensä sekä vallitsevaan ympäristöön. (Kjelin & Kuusisto 2003, 116-117.)

Yrityksen työyhteisö opettaa uudelle tulijalle asioita, kuten mitä yrityksessä arvostetaan ja mikä on tuomittavaa. Työyhteisö opettaa organisaationsa kulttuuria sekä työyhteisön erilaisia toimintatapoja. Voidaan puhua sosiaalistamisesta. Onnistuessaan sosiaalistuminen varmistaa nopeasti ja vaivattomasti työyhteisöllisen toimintakyvyn. (Kjelin & Kuusisto 2003, 124.) Jos yrityksen toimintatavat eroavat kovasti työntekijän omasta tavasta, tulee työntekemisestä tukalaa. Sen sijaan onnekasta on, kun yrityksen arvopohja ja toimintatavat tuntuvat työntekijästä oikealta. Jokaisessa työpaikassa on kuitenkin omia pelisääntöjä tai normeja, joista ei tingitä. Nämä tuleekin kertoa uudelle työntekijälle jo heti alkuvaiheessa. (Kupias & Peltola 2009, 66-67.)

## **2.4 Perehdytyksen työnjako**

Se, millainen perehdytyskonsepti yritykseen valitaan, perustuu aina yrityksen toimintakonseptiin. Vierihoidoperehdyttäminen sopii luontevasti käsityömaisesti tehtävään työhön. Malliperehdyttämisessä työnjako henkilöstöammattilaisen, esimiehen sekä perehdyttäjän välillä on hyvin selkeästi määritelty. Laatuperehdytyksessä tiimin rooli on merkittävässä osassa. Monia perehdyttäjiä sisältävä tapa perehdyttää on räätälöity perehdyttämismalli, jossa koordinoijalla on merkittävä rooli. Dialogisessa perehdyttämistavassa mukana on paitsi organisaatio, niin työntekijän lisäksi myös asiakkaat. (Kupias & Peltola 2009, 49-51.) Tarkemmin erilaisten perehdyttämiskonseptien työnjaosta on esitelty alla olevassa taulukossa (taulukko 1).

Taulukko 1. Toimijoiden työnjako eri perehdyttämiskonsepteissa (Kupias & Peltola 2009, 49)

|                                 | Vierihito-perehdyttäminen                            | Malli-perehdyttäminen   | Laatu-perehdyttäminen  | Räätäilöity perehdyttäminen   | Dialoginen perehdyttäminen   |
|---------------------------------|--|---|--|---|--|
| <b>Esimies</b>                  | Toimii mentorina.                                    | Työnjohdollinen esimiesrooli.   | Koordinoi perehdyttämisen prosessin kehittämistä tiimityön kautta.             | Sovittaa yhteen tulokkaan osaamisen ja perehdyttämisen moduulit ja kytkee siihen tarvittavan verkoston (tai delogoi sen nimetylle perehdyttäjälle). | Luo edellytyksiä dialogille ja kehittää työyhteisön dialogiosaamista. Osallistuu dialogiin.          |
| <b>Perehtyjä</b>                | Hiljaisen tiedon siirtämisen kohteena.               | Sopeuttavan perehdyttämisen kohteena.   | Oppii prosessit ja jatkuvan laadun parantamisen.                               | Osallistuu perehdyttämisen suunnitelman laatimiseen.  | Osallistuu aktiivisesti dialogiin. Tuo omaa osaamistaan aktiivisesti työyhteisön hyödynnettäväksi.   |
| <b>Henkilöstö-ammattilainen</b> | Ei aktiivista roolia.                                | Hoitaa yleisperehdyttämisen. Tuottaa materiaalia ja ohjeita. Rooli tärkeä koordinoijana ja suunnittelijana. | Tuottaa tarvittavaa yhteistä materiaalia ja tukea tiimeille ja työyksiköille.  | Kehittää perehdyttämisen moduuleja ja antaa tukea työyksiköille.  | Lue edellytyksiä dialogille koko organisaatiossa ja nostaa sitä esille.                              |
| <b>Työyhteisö/kollegat</b>      | Joku kollega voi toimia mentorina.                   | Kollegat osallistuvat työnopastukseen selkeän työnjaon mukaisesti.  | Tiimi keskeisessä asemassa perehdyttämisen laadun kehittäjänä ja toteuttajana. | Kollegat osallistuvat sovittujen osa-alueiden perehdyttämiseen.   | Koko työyhteisö osallistuu dialogiin ja on halukas kehittämään ja kehittymään.                       |
| <b>Nimetty perehdyttäjä</b>     | Ei yleensä käytetä. Mahdollisesti mentorin roolissa. | Valmistaa sovitunlaisen työopastuksen ja perehdyttämisen yhdenmukaisuuden.                                  | Voi olla tiimissä esimiehen apuna.   | Kuten esimies, mutta ei työnjohdollista roolia.   | Osallistuu dialogiin ja tuo oppimiseen liittyviä asioita esille ja tukee dialogisuuden kehittymistä. |

## 2.5 Oppiminen ja erilaiset oppijat

Yritykset, ammatit ja koko toimintaympäristö niiden ympärillä ovat muuttuneet. Siitä huolimatta perehdyttämisen käytännön mallit eivät ole muutoksen mukana muuttuneet. Yhä edelleen perehdyttäminen nähdään tapahtumana, jossa käydään erilaisten muistilistojen avulla käytännön asioita läpi. Tämän lisäksi perehdyttämiseen on kuulunut työhönopastus. Nämä sinänsä eivät ole huonoja asioita, mutta jotta yritys saisi luotua kilpailu- ja uudistumiskykyä, edellyttää se yritykseltä lisäksi kykyä hyödyntää erilaisuutta ja vahvistaa yhteistyötä yksilön taitojen lisäksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 36-38.) Jotta erilaisuutta voitaisiin hyödyntää, tulee perehdyttäjän tuntea uusi työntekijä. Tähän tarvitaan tutustumiskeskustelua, jossa helposti selviää kyseisen työntekijän tapa oppia. Toiset oppivat näkemällä, toi-

set kuuntelemassa ja kolmannet tekemällä. Perehdyttäjän tulee sopeutua työntekijän oppimistyyliin, jolloin oppiminen ja opastaminen tehostuvat. (Kangas & Hämäläinen 2007, 13.)

Jos perehdytyksestä vastaavat eivät ole perehtyneet ihmisen oppimiseen, heidän omat käsityksensä oppimisesta nousevat esiin. Harvinaista ei olekaan, että työpaikoilla työntekijöitä koulutetaan, kuten aikaisemmin lapsia opetettiin koulussa. On kuitenkin tärkeää, ettei perehdytys perustu vanhoihin ajattelumalleihin ja toimintatapoihin, vaan jos yrityksessä esimerkiksi arvostetaan oma-aloitteisuutta ja luovuutta, tulee se näkyä myös perehdytyksessä ei vain sanoina vaan myös käytännössä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 38-39.) Oppimisilmapiirin luominen ei ole vain esimiehen tai perehdyttäjän vastuulla, vaan koko työyhteisön vastuulla. Turvallinen ja arvostava ilmapiiri, joka innostaa kokeiluihin syntyy koko työyhteisön voimin. Työyhteisön jäsenet voivat kysellä ja kuunnella tai vaikkapa kertoa omista epäonnistumisistaan ja osoittaa näin uudelle työntekijälle, että vielä ei tarvitse osoittaa osaamistaan, vaan nyt vasta opetellaan. (Kupias & Peltola 2009, 135.)

Oppiakseen ja kehittyäkseen työntekijä tarvitsee palautetta. Tämä jo siksi, ettei työntekijä aina itse osaa arvioida, milloin hän on onnistunut ja milloin ei. Palautetta antamalla pystytään keskittymään niihin asioihin, jotka eivät vielä suju. Korjaavan palautteen lisäksi palautetta tulee antaa myös hyvin sujuvista asioista, jotta oppijan käsitys osaamisestaan ei vääristyisi. Perehdyttämiseen onkin hyvä liittää tällaisia palaute- tai arviointikeskusteluja. Tärkeintä on kuitenkin pitää keskustelujen ilmapiiri hyvänä ja auttaa mahdollisuuksien mukaan perehtyjää itseään arvioimaan omaa osaamistaan. (Kupias & Peltola 2009, 136-137.) Keskustelujen lisänä perehdytyksen etenemistä on hyvä seurata ja varmistaa vaikkapa tarkistuslistan avulla (Kangas & Hämäläinen 2007, 17).

## **2.6 Perehdytyksen työkalut ja oheismateriaalit**

Suurempien yritysten kannattaa systematisoida perehdyttäminen, määrittää perehdyttäjät, mutta lisäksi varmistaa, että perehdytys on onnistunut. Jokainen voi ottaa vain rajallisen määrän tietoa keralla, jonka vuoksi on tärkeää, että perehdyttämiseen otetaan mukaan sekä kirjallista aineistoa itsenäisesti luettavaksi, että suullista, vuorovaikutteista perehdyttämistä. Työntekijä tarvitsee opettelua, kokeilua sekä toimintaa kokemuksista saadakseen ja niistä oppiakseen. (Helsilä 2009, 48-49.)

Perehdytyksessä voidaan käyttää erilaisia testejä ja kokeita. Niiden avulla uusi työntekijä sekä perehdyttäjä voivat testata tärkeitä osaamisalueita. Ensisijainen tarkoitus testilla on aktivoida perehtyjää. Tämän lisäksi myös perehdyttäjä saa arvokasta tietoa perehtyjän

osaamisesta. Testien laatiminen tulee tehdä huolella, kysymysten tulee olla yksiselitteisiä ja testata osaamisen kannalta tärkeimpiä asioita. (Kupias & Peltola 2009, 153-154.)

Perehdyttäjät voi käyttää erilaisia miellekarttoja tai prosessikaavioita opastuksen tukena. Erilaiset tehtävät todellisista työtilanteista ja niiden jälkeen käyty tilanteen analysointi ovat hyödyllisiä harjoituksia kaikissa perehdyttämisasiheissa. Myös erilaiset keksityt case-tapaukset auttavat perehtyjää oppimaan. Käsitellessään case-tapausta perehtyjä joutuu soveltamaan oppimaansa sekä aikaisemmin opittuja taitoja ja kokemuksia. (Kupias & Peltola 2009, 155-159.)

Perehtymispäiväkirja toimii oppimisen ja kehittymisen välineenä. Päiväkirjan avulla uusi työntekijä pohtii ja arvioi oppimisensa edistymistä reflektoiden. Päiväkirja voi olla muistiotyyppinen tai vain muistilappu tai itselle kirjoitettu sähköposti. Perehtymispäiväkirjan ei tarvitse välttämättä olla kirjallinen tuotos, jos se tuntuu hankalalta ja vaivalloiselta. Perehdyttäjät voi aika ajoin suullisesti kysellä, mitä perehtyjä on sinä päivänä/viikkona oppinut, mikä on jäänyt askarruttamaan tai missä asioissa vielä on kehitettävää. (Kupias & Peltola 2009, 163-164.)

### **3 Digitaalisuus perehdytyksessä**

Maailma, jossa elämme, muuttuu koko ajan. Muutosvauhti on kova, eikä vanhoilla tuotteilla enää pärjää. Yritykset kohtaavat kehittyvän tietotekniikan ja perinteiset tuotteet sulautuvat uudenaikaisiksi ratkaisuuksi. (Collin & Saarelainen 2016, 9.) Internetin käyttö mobiilisti on monessa maassa jo syrjäyttänyt työpöytäkoneen käytön. Tällainen suunta luokittelee tarpeen suunnitella verkkosivuja ja palveluja mukautuvia, jotta niitä voi käyttää päätelaitteesta riippumatta. (Vuorinen 21.10.2014.)

On selvää, että myös eri työtehtävien luonne muuttuu. Ihmistä ei tarvita enää yksinkertaisiin rutiinitehtäviin, kun automaatiotaso nousee. Vaikka fyysinen työ vähenee, niin inhimillistä kontaktia ja luovuutta tarvitaan entistä enemmän. Myös erilaiset koulutusjärjestelmät pitää muuttaa osaamistarpeiden mukaiseksi. (Collin & Saarelainen 2016, 19.)

#### **3.1 Oppiminen digitaalisuutta hyödyntäen**

Tärkeää oppimisen kannalta on välittää tietoa monin eri tavoin, tekstein, kuvin ja äänin, sillä monipuolisuus tukee uuden tiedon, taidon ja asenteiden omaksumista (Meisalo, Sutinen & Tarhio 2003, 151.) Oppimista tukeva materiaali on tärkeä saada yhteen, helposti löydettävään paikkaan. Ongelman ratkaisu voi olla digitaalinen alusta, joka Rouvisen (13.10.2016) mukaan on kohtaamispaikka, jossa osapuolet kohtaavat vuorovaikutuksen merkeissä.

Digitaalisuus perehdytyksessä mahdollistaa uudelle työntekijälle roolin vastuullisena toimijana. Aiemmin työntekijä on ollut vain tiedon vastaanottaja, mutta digitaalisuuden hyöty on siinä, että työntekijä pääsee osallistumaan itsenäisemmin oppimiseen. Digitaalinen oppimisympäristö mahdollistaa oppimisen niillä osa-alueilla, joilla kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus ei tuo lisäarvoa perehdytykseen. (Vihtkari 1.6.2016.)

Digitaalisten sisältöjen yleistymisen perehdytyksessä nähdään AAC-Globalin perehdytys 2.0 kyselyn mukaan merkittävänä trendinä. Tulevaisuuden organisaatiot tulevat panostamaan siis monipuoliseen digitaaliseen perehdytysmateriaaliin. Näin työntekijät voivat opiskella juuri heille itselleen sopivana aikana. Digitaalisuus ei kuitenkaan sulje pois vuorovaikutteista viestintää vaan päinvastoin tulevaisuudessa koko organisaatio otetaan mukaan perehdytykseen, jolloin myös työntekijäkokemus paranee. (AAC Global 2017.)



### 3.2 Digitaalisen alustan valinta

Digitaalisen alustan löytäminen vaatii yritykseltä ensin päätöksen, ostetaanko kaupallinen valmisalusta vai rakennetaanko kokonaisuus itse. Valmisalustan etuna on ehdottomasti helppous lähteä liikkeelle, sillä monet alustat sisältävät valmiita monipuolisia ominaisuuksia. Valmisalustoja monet yritykset ovat jo käyttäneet, joten ne ovat valmiiksi kokeiltuja. Valmisalustan hinta on myös iso etu. Riskinä puolestaan on, että alustan luonut yritys kaatoo markkinoilta. Toisaalta, kuka omistaa datan? (Collin & Saarelainen 2016, 236.)

Valmisalustan vaihtoehtona on rakentaa itse alusta, joka on kokonaan yrityksen näköinen ja yrityksen omissa käsissä, myös jatkokehitystä ajatellen. Itse rakennettu alusta myös säästää rahaa, kun kuukausittain ei tarvitse maksaa alustan käytöstä. Rahaa ja aikaa tarvitaan alustan rakentamiseen ja vaarana onkin jäädä kauas kaupallisten alustojen ominaisuuksista. Toisaalta löytyykö yrityksestä edes tarvittavaa osaamista alustan luomiseen. Ratkaisuna tähän on toki käyttää ohjelmistotalojen palveluja, joita Suomeen onkin syntynyt nopealla vauhdilla. (Collin & Saarelainen 2016, 237.)

Kun alustan valinta on yrityksessä tehty ja alustaan aletaan tuottaa materiaalia, on tärkeää ottaa erilaiset tekijänoikeusasiat huomioon. Digitaalisen teoksen kopioiminen tai teoksen, kuten kuvan, videon tai musiikin muuttaminen digitaaliseen muotoon vaatii aina luvan oikeudenhaltijalta. (Meisalo ym. 2003, 158.)

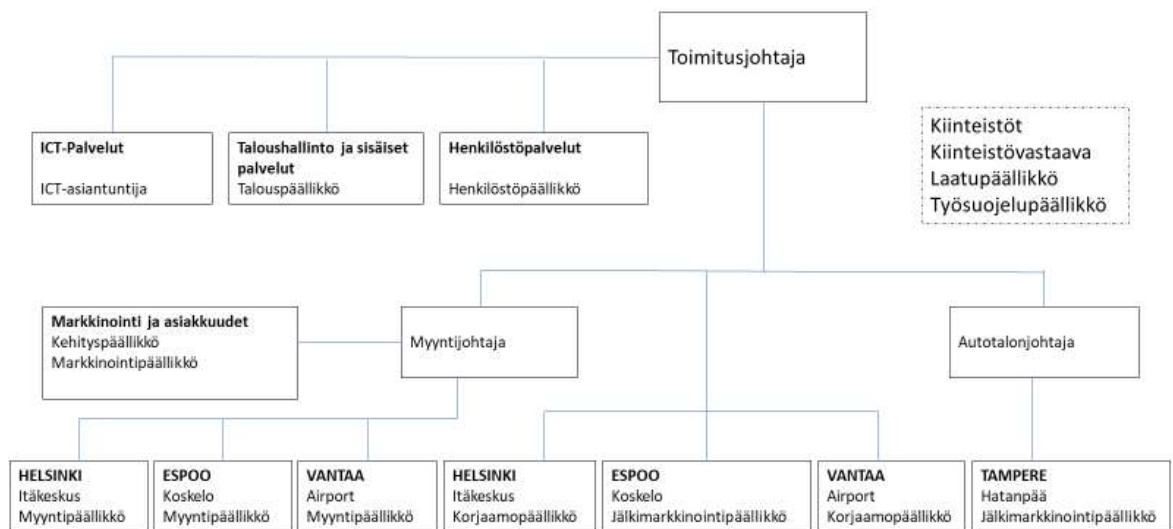
## 4 Perehdytyksen nykytilatutkimus ja tulokset

Yritys X:n toimeksiannon tavoite on laatia nykyaikainen ja ketterä perehdytysohjelma toimeksiantajalle helpottamaan esimiehen työtä sekä tukemaan työntekijän oma-aloitteisuutta. Tavoite on yhtenäistää kaikkien autoliikkeiden perehdytys mahdollisimman yhtenäiseksi, räätälöidä se eri toimenkuviin sekä sisällyttää siihen perehdyttäjän työnkuva. Tavoitteen saavuttamiseksi tulee nykyisiltä esimiehiltä saada tarkempaa tietoa nykyisen perehdytysohjelman haasteista sekä eri osastojen ja toimenkuvien tarpeista. Lisäksi esimiesten toiveet perehdytysohjelmasta tulee ottaa huomioon. Tietojen saamiseksi toteutetaan empiirinen tutkimus, joka toteutetaan esimiesten teemahaastatteluilla.

### 4.1 Kohdeorganisaation esittely

Yritys X on perheyritys, joka on perustettu jo vuonna 1925. Tällä hetkellä Yritys X toimii kolmella autoalan osa-alueella; vähittäiskauppana, korjaamona sekä varaosakauppana. Toimipisteitä yrityksellä on neljä. (Yritys X 2018a.) Kaksi uutta autotaloa aukeaa kevään ja kesän 2018 aikana (Yritys X 2018b.)

Työntekijöitä yrityksessä on tällä hetkellä 225. Organisaation johto ja esimiesten asema organisaatiossa vuonna 2017 on esitetty alla olevassa organisaatiokaaviossa (kuva 1).



Kuva 1. Yritys X:n organisaatio vuonna 2017 (Yritys X intranet)

Yrityksen visio on olla paikkakunnan paras autotalo sekä autoalan paras työpaikka vuoteen 2020 mennessä. Yritys X:n tavoitetta kohti päästään asiakaskeskeisyydellä, aktiivisella kommunikoinnilla, joukkuehengellä sekä innostuneella ja nykyaikaisella toiminnalla.

Yrityksessä on koko henkilöstöä koskeva strategiahanke, jonka tavoitteet asetetaan puoli-vuosittain. (Tervetuloa taloon -vihko 2017.)

## 4.2 Perehdytyksen nykytila työntekijän kokemana

Tällä hetkellä Yritys X:n uudet työntekijät saavat työsopimuksen allekirjoituksen jälkeen Tervetuloa taloon -vihkosen, joka sisältää yleistä tietoa yrityksestä, yrityksen visiosta sekä erilaisia lyhyitä selvityksiä yrityksen toimintamalleista. Esimiehen perehdytyksen apuna on käytetty Excel-muotoista perehdytyslistaa, joka on toiminut lähinnä muistilistana. Tämän lisäksi yrityksessä on ollut käytössä pikaperehdytysopas lyhyisiin sijaisuuksiin tulevia ja työharjoittelijoita varten.

Yrityksessä on tehty vuonna 2016 henkilöstökysely sekä työsuhteen päättävillä lähtöhaastattelut. Kyselyiden tuloksissa oli havaittavissa perehdytyksen onnistumisen heikko taso. Vuoden 2018 alussa yrityksen henkilöstöpäällikkö teki lisäksi haastatteluja kuudelle (6) työntekijälle, jotka olivat olleet talossa 2-6 kk ajan. Henkilöstöpäällikön tekemän listauksen (henkilöstöpäällikkö 17.1.2018) mukaan haastatteluista selvisi seuraavaa:

- Viidelle (5/6) ei ollut pidetty esimies-alais-keskustelua siitä, miten perehdytys oli sujunut työntekijän kohdalla. Näin myöskään palautetta esimiehen taholta ei oltu annettu. Tämä aiheutti työntekijöissä epävarmuutta työn jatkumisesta.
- Kokemukset ensimmäisestä päivästä olivat positiiviset. Koneet ja tunnukset olivat valmiina ja osalle oli tarjottu lounas. (Ohjeiden mukaan lounas tarjotaan ensimmäisenä päivänä.)
- Viisi työntekijää oli saanut Tervetuloa taloon -vihon ja pitivät sitä positiivisena asiana, mieluummin vihko kuin intranetsivusto tai sähköposti.
- Kaikkien mielestä perehdytysaikaa leimasi suunnittelemattomuus ja tietämättömyys siitä, mitä oli vielä tulossa ja mitä piti selvittää itse.
- Nimettyä perehdyttäjää ei ollut.
- Jälkimarkkinoinnin puolella toimenkuva ja odotukset työstä olivat selkeät.
- Automyynnin puolella odotukset ja työn arviointi oli epäselvää.
- Esimiehillä tuntui olevan kiire ja työntekijät pyrkivät selviytymään tehtävistä itsenäisesti.
- Tapoja selviytyä olivat oma-aloitteisuus toimintatapojen selvittämisessä, yrityksen ja erehdyksen kautta sekä työkavereilta kysyminen.
- Hyvänä koettiin, että nopeasti pääsi oikeisiin töihin ja tekemällä oppi parhaiten.

Työntekijöiltä tuli toiveita:

- Nimetty perehdyttäjä, jolla olisi rutiini perehdytykseen ja aikaa siihen.
- Yhteinen perehdytyspäivä tulokkaille sai kannatusta.
- Säännöllinen palaute esimieheltä koeajalla, miten työ on sujunut.
- Perehdytysohjelma tiedoksi työntekijälle heti alussa, jotta tietäisi mitä on tulossa.
- Perehdytys myös talon / yrityksen muihin osastoihin, jotta tietäisi miten oma työ vaikuttaa muiden tekemiseen.
- Otetaan huomiot ja ideat, miten toimintaa voisi tehostaa, käsittelyyn.

### 4.3 Teemahaastattelut

Esimiehiä toimeksiantajan yrityksessä on yhteensä 15 henkilöä. Näistä valikoitui viisi esimiestä siten, että jokaisesta kolmesta pääkaupunkiseudun toimipaikasta valittiin ainakin yksi esimies. Haastateltavien joukossa oli kolme automyyntien esimiestä sekä kaksi jälkemarkkinoinnin, eli korjaamon ja varaosamyyjien esimiestä. Teemahaastattelu ja haastattelumuodoista tarkemmin yksilöhaastattelu valittiin tutkimusmenetelmäksi. Yksilöhaastattelu valikoitui muista haastattelumuodoista, koska tutkija halusi, että tutkittavalla on mahdollisuus tuoda itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti esiin.

Tutkittava on haastattelussa aktiivinen osapuoli ja luo merkityksiä asioille. Haastattelu antaa myös mahdollisuuden selvittää vastauksia lisäkysymyksillä ja näin saada mahdollisimman kattavat vastaukset. Lisäksi haastattelu antaa mahdollisuuden motivoida henkilöitä verrattuna lomaketutkimukseen. (Hirsijärvi & Hurme 2011, 35-36.)

Teemahaastattelua kutsutaan myös puolistrukturoiduksi haastattelumenetelmäksi. Eriäviä mielipiteitä on siitä, onko kysymykset kaikille sanamuodoltaan samoja, vaikka järjestys voi muuttua vai onko vastauksissa vain se ero, että ne ilmaistaan omin sanoin valmiiden vastausvaihtoehtojen sijaan. Yhden käsityksen mukaan kysymykset määritellään ennalta, mutta kysyttäessä sanamuotoja voi vaihdella. Ominaisinta puolistrukturoidulle haastattelulle on kuitenkin, että haastattelun näkökulma pysyy alkuperäisenä. (Hirsijärvi & Hurme 2011, 47.) Tämän opinnäytetyön tutkimus tehtiin niin, että kysymykset laadittiin etukäteen, mutta niiden järjestys ja sanamuodot vaihtelivat jokaisessa haastattelussa haastateltavan vastauksien perusteella.

Esimieshaastatteluun varattiin jokaiselle esimiehelle tunti aikaa. Siinä ajassa oli tarkoitus saada selvyys kyseisen toimipaikan perehdytyksen tilasta. Tämän lisäksi haastattelussa tutkija hyödynsi tilaisuutta tuoda keskusteluun tutkijan valmiiksi pohtimia ratkaisuja jo tiedossa oleviin perehdytykseen koskeviin ongelmiin ja saada palautetta ratkaisujen käyttökelpoisuudesta kyseisellä osastolla.

Haastattelukysymyksistä (liite 1) 1 ja 2 toimivat taustakysymyksinä. Kysymyksillä 3-5 ja 12 selvitettiin perehdytyksen tämän hetkistä tilaa, haasteita ja eteen tulleita ongelmakohtia esimiehen näkökulmasta. Kysymykset 6-11 ja 13 toimivat apuna selvitettäessä suuntaa, miten perehdytykseen voisi lähteä kehittämään.

Alla on esitetty peittomatriisin avulla teemahaastattelun alaongelmien yhteys haastattelukysymyksiin ja teoriaan (taulukko 2). Yhteys on esitetty haastattelukysymysten numeroilla ja viitekehyksen lukujen numeroita käyttäen.

Taulukko 2. Peittomatriisi

| <b>Perehdytyksen nykytila esimiehen näkökulmasta.</b> |  |                         |                       |
|---|--|-------------------------|-----------------------|
|   | Alaongelma   | Teoreettinen viitekehys | Haastattelukysymykset |
| 1   | Miten nykyinen perehdytysohjelma on toiminut?                      | 2, 2.1                  | 3,4,5,12              |
| 2   | Mitä asioita eri osastoilla ja toimenkuissa tulisi ottaa huomioon? | 2.3, 2.4, 2.5, 2.6      | 7,9,10,11             |
| 3   | Mielipiteet ehdotuksista uuteen perehdytysohjelmaan?               | 2, 2.5, 2.6             | 6,8,13                |

#### 4.4 Teemahaastattelun tulokset

Haastattelututkimuksen tekijä toimii haastateltavan ajatusten, käsitysten, kokemusten ja tunteiden kuvan välittäjänä (Hirsijärvi & Hurme 2011, 41). Haastattelusta kertynyt aineisto on sen vuoksi yleensä runsas ja elämänläheinen, jonka analysointi voi olla ongelmallinen ja työläs (Hirsijärvi & Hurme 2011, 135). Haastattelun luotettavuutta heikentääkin juuri haastatteluaineiston analysointi, tulkinta ja raportointihaasteet, koska valmiita malleja ei ole olemassa (Hirsijärvi & Hurme 2011, 35).

Esimiehille tehtyjen teemahaastattelujen tulokset on pelkistetty, eli kirjattu vain tärkeimmät tiedot. Haastatteluja ei äänitetty eikä sen vuoksi myöskään litteroitu. Haastattelija kirjasi haastattelussa esiin tulleita asioita itselleen muistiin. Näistä muistiinpanoista on koostettu seuraava yhteenveto.

Teemahaastatteluun osallistuvilla esimiehillä oli alaisia vaihtelevasti 10-30 alaisen väliltä. Teemahaastatteluissa selvisi, että automyyntin puolella olemassa olevaa Excel-listaa käytti perehdytyksen apuna yksi esimies kolmesta. Yksi ei ollut tietoinen listan olemassaolosta ja yksi ei vain ollut ottanut käyttöön vaan oli tyytynyt pikaperehdytysoppaaseen. Jälkimarkkinoinnin puolella, eli varaosamyyjien ja korjaamon henkilökunnan perehdytyksessä oli Excel-lista käytössä. Työntekijä saattoi nähdä sen ensimmäisenä päivänä, mutta muu-

ten se toimi lähinnä muistilistana esimiehelle. Excel-listan käyttämättömyydestä oli seurauksena muun muassa se, ettei listalla mainittua kuluttajasuoja- ja virhevastuu -verkko-koulutusta oltu myynnin puolella kaikkien myyjien osalta tehty.

Myyntipäälliköt olivat pääasiassa hoitaneet automyyjien perehdytyksen. He olivat pyytäneet toisilta työntekijöiltä apua asioissa, joita eivät itse ehtineet tai osanneet perehdyttää. Perehdytykseen ei ajallisesti käytetty paljon aikaa, muutamia tunteja päivässä yhteensä yhdestä neljään päivään. Perehdytyksen etenemistä ei myöskään seurattu paitsi Excel-listaan merkitsemällä (se, joilla se oli käytössä).

Myös jälkimarkkinoinnin puolella esimies hoiti perehdytyksen. Yhden kerran korjaamon puolella oli käytetty nimettyä perehdyttäjää. Se ei ollut kuitenkaan määrätietoista perehdytystä vaan lähinnä omien toimintatapojen kertomista ja näyttämistä. Kaikkien työntekijäryhmien kohdalla voi sanoa, että kyseessä oli vieriperehdyttämisestä, jonka mallin Kupias & Peltola (2009, 49) on toimijoiden työnjako eri perehdyttämiskonsepteissa (taulukko 1) tarkemmin kuvannut.

Kaikki esimiehet antaisivat mielellään perehdytysvastuun varsinaisista päivittäisistä työtehtävistä perehdyttäjän vastuulle. Pohdintaa heräsi lähinnä siitä, löytyykö työntekijöistä halukkaita perehdyttäjiä. Etenkin myynnin puolella hankaluutena nähtiin myyjien kilpailuasetelma. Haluaako vanha myyjä perehdyttää uutta myyjää, koska uusi myyjä on hänen kilpailijansa. Toki rahallinen korvaus nähtiin positiivisena asiana perehdyttäjien löytämiseksi. Esimiehet pohtivat tärkeitä asioita, sillä myös Österbergin (2015, 118) mukaan perehdyttäjien valinta on tehtävä huolella. On tarkasteltava mahdollisten perehdyttäjien tietoja, taitoja, asennetta sekä ylipäätään valmiuksia hoitaa perehdyttäjän tehtävää. Toki perehdyttäjän omalla motivaatiolla tehtävää kohtaan on iso merkitys, jotta uusi työntekijä kokisi itsensä tervetulleeksi ja että perehdytys onnistuisi parhaalla mahdollisella ammattitaidolla (Österberg 2015, 118-119).

Kukaan esimies ei käynyt erikseen mitään esimies-alais-keskusteluja perehdytykseen liittyen. Jos esimies kiireiltään ehti, niin hän työn lomassa tiedusteli, miten työntekijällä meni ja oliko eteen tullut ongelmia. Sen enempää perehdytykseen ei palattu. Valviston (2005, 50) mukaan kuitenkin esimiehen läsnäolo perehdytyksen ensimmäisten kuukausien aikana olisi juuri se, joka varmistaisi, ettei mahdollisia negatiivisia yllätyksiä pääse syntymään.

Esimiehet kertoivat esimies-alais-keskustelujen hankaluutena sen, ettei keskustelua oikein syntynyt. Erityisesti korjaamon puolella työntekijät kuittasivat yhdellä lauseella kaiken olevan ok. Esimiehen haasteena olikin saada tietoa henkilöstöltä ja heidän fiiliksistään.

Oppiakseen ja kehittyäkseen työntekijä tarvitsee kuitenkin palautetta. Tämä jo siksi, ettei työntekijä aina itse osaa arvioida, milloin hän on onnistunut ja milloin ei. Palautetta antamalla pystytään keskittymään niihin asioihin, jotka eivät vielä suju. Korjaavan palautteen lisäksi palautetta tulee antaa myös hyvin sujuvista asioista, jotta oppijan käsitys osaamisestaan ei vääristyisi. (Kupias & Peltola 2009, 136-137.) Ratkaisuna keskustelun sujuvoittamiseksi, tutkija ehdotti valmista runkoa esimies-alais-keskusteluun. Tämä ehdotus sai positiivisen vastaanoton.

Haastatteluissa selvisi, että työntekijät korjaamon puolella unohtivat helposti työturvallisuuteen liittyvät asiat eivätkä hahmottaneet, miten oman turvallisuuden lisäksi myös muiden työturvallisuudesta tuli huolehtia. Yksi syy tähän saattoi olla työturvallisuusasioiden perehdyttämisestä. Työturvallisuusasiat kerrottiin työntekijälle usein ensimmäisenä päivänä, päivänä, jolloin työntekijä sai muutenkin paljon tietoa sisäistettäväksi. Automyyntin puolella havaittavissa oleva ongelma oli asiakkuuteen liittyvä. Kun sopimus autokaupoista oli tehty, ei myyjillä riittänyt enää mielenkiintoa perehtyä tarpeeksi huolellisesti asiakastietoihin merkittäviin asioihin ja niiden merkityksiin. Virheet ja puutteet asiakastiedoissa seurasivat sitten korjaamon ja varaosamyyntin puolelle sekä henkilöille, jotka muun muassa rekisteröinnit hoitivat. Näihin ongelmiin ratkaisuksi ehdotus erilaisista testeistä/harjoituksista, joita työntekijöille voisi tehdä, sai kannatusta. Lisäksi erilaisista ohjeista järjestelmien käyttöön keskusteltiin kaikkien kanssa, mutta todettiin, että ohjeet olisivat liian monimutkaisia. Lopulta intranetin syövereistä löytyi yksi pitkä järjestelmäohje tärkeimmän järjestelmän hallintaan, jonka henkilöstöpäällikkö myöhemmin määräsi esimiehille tarkastettavaksi. Myös Yritys X:n asiakaspalveluprosessi oli hiljattain kuvattu, mutta se ei ollut missään uuden työntekijän saatavilla tai näkyvillä.

#### **4.5 Johtopäätökset perehdytyksen nykytilasta**

Perehdytyksen nykytilan kuvaus koostuu työntekijöiden palautteista sekä esimiehille tehdystä haastatteluista. Perehdytyksen nykytilan selvä haaste on yhtenäisten toimintatapojen puute. Jokaisessa toimipisteessä ja osastolla esimiehet toimivat eri tavalla. Jokainen uusi työntekijä sai eritasoisen perehdytyksen riippuen toimipaikasta, työnkuvasta tai esimiehestä. Yksi yhteinen tekijä kuitenkin ilmeni työntekijöiden ja esimiesten mielipiteissä. Perehdytykseen ei ollut tarpeeksi aikaa ja esimiesten toimintaa häiritsi jatkuva kiire.

Työntekijät kaipasivat tietoa, miten perehdytys eteni, mitä piti osata ja mistä tietoa löytyi. He kaipasivat palautetta oppimastaan sekä tekemästään työstä. Esimiehet sen sijaan toivoivat työntekijän olevan oma-aloitteinen ja kysymään tarvittavia tietoja. Ristiriitaista tässä oli se, ettei työntekijä voinut tietää, mitä kysyä, koska hän ei tiennyt mitä pitäisi osata. Tämä oli selkein ja tärkein perehdytysohjelman uudistuksen ratkaistava ongelma.

Tutkijalle ilmeni haastattelujen lomassa, ettei esimiesten henkilöjohtamista seurattu eikä palkittu mitenkään. Tämä johti osaltaan siihen, ettei henkilöjohtamista myöskään nähty tärkeänä tai siihen haluttu esimiesten toimesta paneutua. Työntekijät puolestaan olisivat kaivanneet enemmän esimieheltä tulevaa palautetta ja keskustelumahdollisuutta.

Esimiehille tehtyjen haastattelujen määrä riitti saavuttamaan tavoitteen saada esimiesten näkemys perehdytyksen nykytilasta ja ongelmista. Haastattelujen rajallisen määrän takia aineiston saturaatiota ei saavutettu. Perehdytyksen nykytilakuvauksen voidaan katsoa kuitenkin olevan riittävän luotettava ja perustuvan oikeisiin ajantasaisiin tietoihin, jotta sen pohjalta perehdytysohjelmaa voidaan lähteä kehittämään oikeaan suuntaan.



## 5 Opinnäytetyön toiminnallinen osuus

Perehdytysohjelman uudistamisen toimeksiantokeskustelu käytiin tammikuun alkupuolella 2018. Keskustelussa sain kuulla henkilöstöpäällikön kuvauksen perehdytyksen tilasta, johdon toiveet muun muassa perehdyttäjien mukaan ottamisesta perehdytysohjelmaan sekä mitä resursseja työ vaatisi. Perehdytyskonsepti haluttiin siis muuttaa Kupias & Peltolan (2009, 46-51) tekemän mallin mukaisesta vieriperehdytyksestä lähemmäs malliperehdyttämistä. Toimeksiantokeskustelussa myös sovimme, että haastattelen muutamia esimiehiä, jotta saisin paremman ja laajemman kuvan perehdytyksen ongelmista ja haasteista

Toimeksiannon saatuani aloin heti etsiä kirjallisuutta aiheesta. Aloitin myös teoriaosuuden työstämisen. Tämä oli tärkeää, jotta itselleni tarkentuisi tärkeimmät asiat, jotka perehdytyksessä tulee ottaa huomioon.

Esimieshaastattelut suoritin tammikuun aikana. Haastattelujen lomassa pääsin tutustumaan kaikkiin kolmeen pääkaupunkiseudun toimipisteeseen. Haastattelujen aikana alkoi hahmottua hyvin, miten perehdytystä lähtisin uudistamaan. Työntekijöille tekisin

- perehdytyskortit erikseen mekaanikolle, automyyjälle sekä varaosamyyjälle ja työnjohdolle
- testin/oppimiskyselyn mekaniikoille työturvallisuudesta ja myyjille asiakkuuksiin liittyvistä asioista.

Esimiehen avuksi tekisin

- muistilistan, mitä tehdä ennen työntekijän tuloa sekä ensimmäisenä päivänä
- keskustelurungon esimies-alaiskeskustelua varten.

Näistä ajatuksista kerroin myös henkilöstöpäällikölle, joka vei tiedon myös johtoryhmään. Tammikuun lopussa sainkin viestin henkilöstöpäälliköltä, jossa pyydettiin kartoittamaan digitaalisen alustan mahdollisuutta perehdytyksen avuksi. Tämä oli johtoryhmän vahva toive. Ajatukseni perehdytysohjelmasta vietäisiin jo heti alkuvaiheessa mahdollisuuksien mukaan seuraavalle tasolle. Johtoryhmän toive oli siis hyvin tämän hetken trendin mukainen, kuten AAC-Globalin perehdytys 2.0. (AAC Global 2017) kyselyn vastauksista kävi ilmi. Yritys X haluaa olla tulevaisuuden organisaatio, joka panostaa digitaaliseen perehdytysmateriaaliin.

### 5.1 Digitaalisten alustojen kartoitus

Digitaalisia perehdytysalustojen palveluntarjoajia lähdin kartoittamaan heti helmikuun alussa. Tavoitteenani oli löytää palveluntarjoaja, joka voisi luoda ohjelman juuri yrityksen tarpeisiin, luoda suunnittelemani perehdytysohjelman digitaaliseen muotoon alusta lähtien tai sitten valmis alusta, johon suunnitelmani parhaiten asettuisi. Collin & Saarelaisen

(2016, 236-237) mukaan valmisalustan etuna on helppous ja kuukausittain maksettava hinta, kun taas alusta asti rakennettu ohjelma vaatii alussa paljon aikaa ja rahaa.

Yritys X:n tarpeisiin etsin alustaa, joka tarjoaisi mahdollisuuden videon tai kuvien avulla tehtäviin testeihin, mahdollisuuden kuitata perehdytyksen etenemisen sekä mahdollisuuden vastata palautekyselyyn ja saada siitä vielä kooste. Alustan tuli lisäksi toimia mobiilisovelluksena, sillä mekaanikkojen osalta internetin käyttö mobiilisti oli ohittanut työpöytäkoneiden käytön. Samantapaisen muutoksen oli myös Vuorinen (21.10.2014) havainnut tapahtuneen monessa eri maassa.

Digitaalisen alustan tekijöiden palveluntarjoajia oli monia ja haasteellisinta olikin löytää juuri perehdytykseen sopivaa tekijää. Laitoin yhteydenottopyynnöt kahdelle alustan tekijälle, jotka olivat Anders innovations ja Wellworks.

Anders innovations -sivuston kautta tehtyyn yhteydenottopyyntöön vastattiin sähköpostitse. Sähköpostikeskustelussa kerroin yrityksen tarpeista ja aikataulusta. Sovin, että jään odottamaan heidän tarjoustaan ja ehdotustaan. Viikon kuluessa sain vastauksen, jossa oli alustan perustamiskustannusten hinta sekä pohdintaa, miksi juuri heidän yritys olisi paras valinta kumppaniksi perehdytysalustan tekemistä varten.

Wellworks-sivustolle laitoin yhteydenottopyynnön ja saman päivän aikana sain puhelinsoitton, jossa kartoitettiin lisää tarpeitani. Heidän viestinsä oli, ettei digitaalista alustaa perehdytykseen kannata näin pienelle yritykselle tehdä. Kustannukset olivat palveluntarjoajan mukaan suuremmat kuin hyöty.

Valmiita digitaalisia alustoja oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen löytyi useita. Näistä yhteydenottopyynnön laitoin kahdelle toimijalle, jotka olivat Rediteq ja Human Software, sillä molempien palveluntarjoajien internetsivuilla oli selkeä kirjallinen kuvaus, mihin alusta parhaiten soveltui sekä hinta, mitä palvelun käyttö maksaisi.

Real-alustan tekijältä, Human Softwarin -yritykseltä yhteydenotto tuli puhelimitse jo heti tunnin sisällä yhteydenottopyynnön lähettämisestä. Sovimme tapaamisen, jossa minulle esiteltiin tarkemmin, miten valmis digitaalinen alusta toimi ja mitä kaikkea ohjelmassa oli mahdollisuus toteuttaa. Sain sähköpostiini linkin ohjelmaan, jotta pääsisin itse kokeilemaan ohjelmaa ja esittelemään sitä toimeksiantajalleni. Lisäksi sain kuulla tarkemmin alustan käytön kustannuksista.

Myös Rediteqiltä tuli vastaus nopealla aikataululla. Sovimme Hangoutsin välityksellä käytävästä demon esittelystä. Esittelyssä näin kaikki ne mahdollisuudet, johon järjestelmä taipuu sekä miten sitä käytetään. Sain myös kuulla tarkemmin, mistä kuukausihinta koostui sekä tarjolla olevista koulutusmahdollisuuksista ohjelman käyttöönoton yhteydessä.

Kerroin henkilöstöpäällikölle digialustojen tarjoukset ja kommentit. Anders innovations-alustan perustamiskustannukset olisivat olleet Yritys X:lle näin alkuvaiheessa hieman liian iso panostus. Rediteq oli puolestaan hieman liian hintava sekä monimutkainen, vaikkakin antoi mahdollisuuden laajempaankin käyttöön, kuin mikä alkuperäinen tarve oli. Sen sijaan Real-ohjelman hintataso oli kohtuullinen ja itse demoversiota pääsi käyttämään ja kokeilemaan, joka helpotti ratkaisua tehdessä. Sovimme vielä toisen tapaamisen Real-alustan edustajan kanssa. Nyt mukana oli myös henkilöstöpäällikkö. Tapaamisen lopputuloksena syntyi päätös ottaa Real-alusta yrityksessä käyttöön. Päätöstä helpotti tietoisuus uudesta Real-alustan versiosta, joka saataisiin käyttöön kesällä 2018. Uuteen versioon tulisi juuri niitä lisäominaisuuksia, jotka perehdytysohjelman kannalta olivat merkityksellisiä Yritys X:lle.

Se, että perehdytysohjelmaa varten valittiin digitaalinen alusta, oli opinnäytetyön tavoitteiden kannalta merkityksellinen. Tavoitteenahan oli, että perehdytysohjelma olisi ketterä, mutta myös tukisi työntekijän oma-aloitteisuutta. Vihtkarin (1.6.2016) mukaan juuri digitaalisuus perehdytyksessä mahdollistaa sen, ettei työntekijä ole vain tiedon vastaanottaja vaan vastuullinen toimija. Uusi työntekijä pääsee osallistumaan itsenäisemmin oppimiseen (Vihtkari 1.6.2016.)

## **5.2 Perehdytysohjelman valmistuminen**

Perehdytysohjelman materiaali valmistui samaan aikaan, kun pohdintaa digitaalisen alustan käyttöön otosta käytiin. Perehdytysohjelma digitaalisella alustalla koostuu seuraavallisista (taulukko 3) osista.

Taulukko 3. Perehdytysohjelman eri osiot digitaalisella alustalla

| Tervetuloa -sivu                  | Automyyjän perehdytys                                    | Mekaanikon perehdytys             | Varaosamyyjän ja työnjohtajan perehdytys      | Esimiehille  | Perehdytyksen palautekysely |
|-----------------------------------|--|-----------------------------------|---|--|-----------------------------|
| Toimitusjohtajan tervehdysvideo   | Perehdytyskortti   | Perehdytyskortti                  | Perehdytyskortti                              | Huolehdi ennen uuden työntekijän saapumista                      | Kysymyksiä                  |
| Perehdytyksen käyttöönotto-ohjeet | Kysy, kommentoi, pyydä apua -chat                        | Kysy, kommentoi, pyydä apua -chat | Kysy, kommentoi, pyydä apua -chat             | Ensimmäisen päivän muistilista                                   | Perehdytyksen kuittaus      |
| Käyttäjäasetusten ohjeet          | Automyyjän työhön ja asiakkuuksiin liittyviä kysymyksiä. | Työturvallisuustesti 1.           | Asiakkaasta huolehtiminen - ohje              | Intranetin linkit, jotka hyvä käydä läpi perehdytysjakson aikana |                             |
|                                   | Kuluttajansuoja ja virhevastuu verkkokoulutus            | Työturvallisuustesti 2.           | Kuluttajansuoja ja virhevastuu verkkokoulutus | Perehdytyksen loppukeskustelu                                    |                             |

Työntekijät eivät tieneet, mitä heidän tuli oppia, johon avuksi loin perehdytyskortit, sillä perehdytyksen etenemistä on hyvä seurata ja varmistaa vaikkapa tarkistuslistan avulla (Kangas & Hämäläinen 2007, 17). Perehdytyskortit (liite 2) tein jokaiselle työntekijäryhmälle (automyyjät, mekaanikot, varaosamyyjät ja työnjohtajat) erikseen räätälöiden. Digitaalinen alusta rajoitti korttien tekotapaa. Vaihtoehtoina olivat joko Real-alustaan upotetut Excel-muotoiset perehdytyskortit tai tulostettavat perehdytyskortit. Henkilöstöpäällikkö valitsi käyttöönotettavaksi jälkimmäisen todeten sen olevan toimivampi. Mekaanikot työskentelivät pääsääntöisesti tableteilla mobiilisti ja heille Excel ei olisi kuitenkaan toiminut. Real-alustaan oli kesän 2018 aikana tulossa uusi versio, joka mahdollisti perehdytyskortin tekemisen digitaaliseksi, nyt valittu tulostettava perehdytyskortti oli siis vain väliaikainen valinta.

Perehdytyksessä voidaan Kupias & Peltolan (2009, 153) mukaan käyttää erilaisia testejä ja kokeita. Niiden avulla uusi työntekijä sekä perehdyttävä voivat testata tärkeitä osaamisalueita (Kupias & Peltola 2009, 154). Mekaanikoille ja automyyjille tein kertaustehtäviä testimuodossa, jotta yritykselle tärkeät asiat eivät unohtuisi tai ainakin ne tulisi kerratuksi. Testien ei ollut tarkoitus toimia opettavina vaan enemmän huomaamaan ja ajattelemaan aktiivivina tehtävinä, kuten myös Kupias & Peltola (2009, 154) asian näkee. Mekaanikoille tein kaksiosaisen testin työturvallisuudesta (liite 3). Kysymyksiä karsimme valmiista materiaalista ja keksimme itse lisää yhdessä yrityksen korjaamopäällikön kanssa. Digitaalisen teoksen kopioiminen tai teoksen muuttaminen digitaaliseen muotoon vaatii aina luvan oikeudenhaltijalta (Meisalo ym. 2003, 158). Tämän huomioin merkitsemällä työturvallisuustestin alkuun tiedon, mistä lähteestä kysymykset olivat peräisin, joka oli kysymysten

oikeudenhaltijan vaatimus. Testin aihealue on liiketoiminnallisesti tärkeä sillä, kuten Kupias & Peltolakin (2009, 70) toteavat, kustannusten säästöä syntyy, kun työturvallisuusasiat perehdytetään huolella. Työtapaturmia tapahtuu vähemmän ja eikä tapaturman aiheuttamia sairauspoissaoloja synny. Testi tukee lisäksi esimiestä täyttämään työnantajan velvollisuuden noudattaa työturvallisuuslain 2 luvun 14 pykälää, joka ohjeistaa antamaan riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä antamaan opetusta ja ohjausta haittojen ja vaarojen estämiseksi tai välttämiseksi. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.)

Myyjille tein asiakkuuteen liittyvän kertaustehtävän (liite 4). Kysymyksiä laadin yrityksen intranetistä löytämieni ohjeiden pohjalta. Lisäksi testin tekemisessä auttoi autotiimin esimies. Hänellä oli vankka kokemus siitä, minkälaiset asiat aiheuttivat eniten virheitä myyjien keskuudessa. Esimiesten apu ja tuki oli lopputuloksen kannalta tärkeää, sillä testien laatiminen tulee tehdä huolella, kysymysten tulee olla yksiselitteisiä ja testata osaamisen kannalta tärkeimpiä asioita (Kupias & Peltola 2009, 153-154).

Esimiesten perehdytystehtävää helpottamaan tein muistilistat (liite 5), mitä tuli tehdä ennen työntekijän työn aloittamista ja mitä tuli muistaa perehdyttää ensimmäisenä päivänä. Esimiesosioon liitin myös intranetin linkkejä perehdytyksessä käytävistä tärkeistä ohjeista. Lisäksi loin esimiehille avuksi lyhyehkön PowerPoint-esityksen (liite 6) esimies-alaiskeskustelua varten. Powerpoint-esityksen oli tarkoitus auttaa keskustelussa eteenpäin ja saada työntekijä aktivoitumaan ja kertomaan ajatuksiaan. Valviston (2005, 50) mukaan esimies-alaiskeskustelu antaa yritykselle arvokasta tietoa prosessien onnistumisesta sekä siitä, miten työntekijä on nämä kokenut ja antaa mahdollisuuden tarttua muutosta vaativin asioihin. Lisäksi keskustelu lujittaa työntekijän luottamusta yritykseen, mutta antaa myös mahdollisuuden tulla kuulluksi.

Perehdytyksen palautekyselyn tein liitteen 7 mukaiseksi. Palautekyselyn vastausvaihtoehdoiksi valitsin neljä vaihtoehtoa. Ei samaa eikä eri mieltä jäi kyselystä pois, koska se ei tarjonnut yritykselle mitään informaatiota. Palautekyselyn loppuun tuli kohta, johon työntekijä liitti kuvan täytetystä perehdytyskortista ja kuittasi täten perehdytysohjelman kaikki kohdat läpikäydyksi.

Real-ohjelma mahdollisti videon lataamisen ja halusin tämän mahdollisuuden käyttää. Niinpä pyysin toimitusjohtajaa lausumaan tervehdyssanat uudelle työntekijälle videon muodossa.

Yritys X:n esimiehet toivoivat työntekijöiden olevan oma-aloitteisia ja kysyvän asioita. Koska perehdytyskortti auttoi työntekijää tietämään, mitä asioita hänen tulisi tietää, oli hänen helpompi myös esittää kysymyksiä. Toisaalta uudella työntekijällä on itselläänkin vastuu omasta perehdytyksestä, onhan hän päähenkilö koko perehdytysprosessissa (Kupias & Peltola 2009, 46). Esimiehet olivat kuitenkin toisinaan hyvin kiireisiä, ja siksi avuksi tuli digitaalisen perehdytysalustan mahdollistama chat-toiminto. Sen avulla uusi työntekijä pystyi esittämään mieleen tulevan kysymyksen ja esimies tai perehdyttäjä pystyi vastaamaan kysymykseen heti, kun muilta kiireiltään ehti, suoraan järjestelmään.

Perehdytysalustalle tuli lisäksi jo olemassa oleva ohje ja linkki kuluttajasuoja- ja virhevastuu -verkkokoulutukseen automyyjille, varasosamyyjille ja työnjohtajille sekä asiakkaasta huolehtiminen -ohje varaosamyyjille ja työnjohtajille. Lisäksi muutamia käytännön ohjeita perehdytysalustan käytöstä lisättiin ensimmäiselle Tervetuloa-sivulle.

Perehdyttäjän rooli perehdytyksessä oli opettaa työn tärkeimmät käytännön taidot. Yrityksessä ei ollut otettu vielä askelta perehdyttäjien valitsemiseksi, eikä perehdyttäjien koulutamista tai tehtävään perehdyttämistä lähdetty tässä opinnäytetyössä sen vuoksi enempää pohtimaan.

Real-alusta mahdollisti kirjautumislinkin lähettämisen sähköpostitse, mutta myös tekstiviestinä. Tekstiviestin lähettäminen työsopimuksen kirjoittamisen jälkeen antoi uudelle työntekijälle mahdollisuuden valmistautua uuteen työhön tutustumalla tulevan perehdytyksen sisältöön jo ennen ensimmäistä työpäivää. Myös Viitalan (2008, 356) mukaan perehdytyksestä tulee tehokkaampaan, kun työntekijä on hyvin valmistautunut jo ennen varsinaista perehdytysvaihetta.

### **5.3 Toiminnallisen työn haasteet**

Toiminnallisen työn suurin haaste oli ymmärtää itselle vieraan toimialan, etenkin autohuollon toimintaa ja toimintatapoja. Esimiesten kanssa käydyt keskustelut sekä pääsy sisäiseen intranettiin helpotti toimialaan sekä yritykseen tutustumisessa.

Toiminnallisen työn tekemiseen tarvitsin esimiesten apua. Perehdytyskorttiin olin kerännyt työhönopastukseen liittyviä asioita jo haastattelujen yhteydessä. Tarvitsin kuitenkin esimiesten apua listojen tarkistamiseen ja kommentoimiseen. Haasteellisinta oli saada sähköpostitse vastauksia. Tärkeänä apuna ja yhteydenpidon mahdollistajana oli onneksi yrityksen henkilöstöpäällikkö. Hänen kanssaan viestimme ja puhuimme puhelimesta vähintäänkin viikoittain. Apua tarvitsin myös osaamistestien tekemiseen. Koska sähköpostitse

kommunikointi oli hidasta ja jokseenkin tuloksetonta, päädyin kasvokkain tapahtuvaan työskentelyyn. Näin työ eteni tehokkaasti.

Perehdytysohjelman käyttöönoton esteenä voi olla esimies, joka ei ole valmis muutokseen tai halua ottaa nykyaikaisia työkaluja käyttöön. Perehdytysohjelman esitleminen ja sen tarjoamien mahdollisuuksien myyminen olikin perehdytysohjelman valmistumisen jälkeen tärkein vaihe.

#### **5.4 Perehdytysohjelman käyttöönotto**

Perehdytysohjelma otettiin vaiheittain käyttöön. Ensimmäiset käyttäjäkokemukset saatiin maaliskuussa, kun kaksi uutta työntekijää aloitti työnsä. Myös helmikuussa aloittanut myyjä pääsi perehdytysohjelmaan tutustumaan. Näiden työntekijöiden esimiesten avuksi tein PowerPoint-esityksen (liite 8), jossa kerroin lyhyesti äänen kera uudesta perehdytysohjelmasta. Myöhemmin huhtikuun alussa pidin yhdessä henkilöstöpäällikön kanssa perehdytysohjelman esittelytilaisuuden myyntipäälliköille. Tilaisuudessa kerroimme esityksen sen hetkisestä tilasta sekä tavoitteita, jotka uudelle perehdytysohjelmalle oli asetettu. Lisäksi kävin esimiesten kanssa Real-alustan ominaisuuksia käytännössä läpi. Jälkimarkkinoinnin päälliköt olivat puolestaan nähneet alustaa jo aiemmin henkilöstöpäällikön toimesta. Toisaalta yritykseen rekrytoitiin uusia esimiehiä ja sovimme, että jälkimarkkinoinnin esimiehille perehdytysohjelma esitellään tarkemmin vasta toukokuun puolella. Tämä oli mahdollista, sillä minut oli palkattu yritykseen HR-koordinaattoriksi maaliskuun lopussa. Työnkuvaani kuului jatkossa muun muassa perehdytykseen liittyvät asiat.

#### **5.5 Palaute perehdytysohjelmasta**

Opinnäytetyöni tehtiin toimeksiantona Yritys X:lle ja olikin tärkeä saada palautetta kohde-ryhmältä eli perehdytysohjelman käyttäjiltä. Pyysin kahdelta ensimmäiseltä perehdytysalustan käyttäjältä palautetta sähköpostitse alustan käytöstä sekä sen sisällöstä. Myyntipäälliköiltä pyysin ja sain suullista palautetta perehdytysalustan esittelyn aikana. Myös henkilöstöpäälliköltä pyysin kirjallisen palautteen, koska hän oli seurannut työni etene- mistä alusta loppuun asti.

Automyyjältä saatu palaute oli positiivista. Perehdytyskortista oli ollut apua siihen, mitä kaikkia oleellisia asioita piti osata tai selvittää. Asiakkuuksiin liittyvä testi oli automyyjän mielestä ihan hyvä, vaikkakin jotkut kysymykset olivat maalaisjärjellä pääteltävissä. Perehdytyksen kehittämiseen sain muutaman idean. Sivustolla voisi esitellä koko johtoryhmän kuvin tai videoin. Lisäksi esimerkiksi sairauspoissaolojen merkitsemisestä voisi olla jokin opetusvideo. (Automyyjä 5.4.2018.) Mekaanikon osalta perehdytys oli selkeästi vielä

kesken. Perehdytyskortti oli ollut käytössä, jonka avulla hän tiesi, mitä kaikkea hänen tuli vielä oppia, toisaalta mitkä asiat olivat vielä oppimatta. Työturvallisuustestit olivat olleet hyviä. Mekaanikko toivoi myös mahdollisuutta laittaa kysymyksiä, joihin sitten johto voisi vastata. (Mekaanikko 5.4.2018.) Mekaanikolta oli jäänyt huomaamatta, että alustalta sellainen mahdollisuus jo löytyikin. Tärkeää onkin jatkossa, että esimies käy alustan ominaisuudet työntekijän kanssa läpi. Tämä varmistaa, että myös chat-ominaisuus tulee aktiivisesti käyttöön.

Myyntipäälliköiden palaute perehdytysalustan esittelyn jälkeen oli se, että perehdytys on menossa oikeaan suuntaan ja työkalu tukee sitä. Yksityiskohtaisemmin he eivät toiminnallisuuksia kommentoineet. Sen sijaan eri toimipaikkojen osalta erimielisyyttä ilmeni edelleen siinä, otetaanko perehdyttäjät käyttöön vai ei. Lopputuloksena päädyimme ajatukseen, että toimipaikoilla voidaan tehdä eroja asian suhteen. Jos myyjistä ei löydy perehdyttäjää, niin uudelle työntekijälle ilmoitetaan, että perehdyttäjä on esimies, eikä joku muu siihen määrätty henkilö.

Henkilöstöpäälliköltä (Henkilöstöpäällikkö 16.4.2018) saamani palaute oli positiivista luettavaa:

”Prosessi eteni hyvin järjestelmällisesti annetussa aikataulussa. Eri elementtejä otettiin mukaan monipuolisesti ja liiketoimintalähtöisesti. Opiskelijan oma-aloitteisuus ja aktiivisuus sekä organisointikyky auttoivat prosessin onnistumisessa.”



## 6 Pohdinta

Opinnäytetyöni tuotos oli toimeksiantajalle hyvinkin ajankohtainen ja tarpeellinen, sillä muutamia viikkoja toimeksiannon jälkeen julkistettiin tieto kahdesta uudesta avattavasta autotalosta. Tämä tietenkin tarkoitti paljon uusia rekrytointeja sekä perehdytettäviä. Vaikka toimeksiantaja ei hoputtanut nopeuttamaan sopimaamme aikataulua, niin koin itse, että perehdytysohjelma oli tärkeä saada valmiiksi aiemmin, jotta se saataisiin koekäyttöön ennen kuin kahden avattavan autotalon työntekijöiden perehdyttäminen alkaisi. Toimeksiantaja oli tähän enemmän kuin tyytyväinen.

Työntekijöiltä saadut palautteet sekä aiempina vuosina, että alkuvuonna 2018 vahvistivat, että perehdytystä piti kehittää. Yksi tekijä perehdytyksen heikkoon tasoon oli varmasti se, etteivät kaikki esimiehet hyödyntäneet olemassa olevaa Excel-listaa, jotta kaikki osa-alueet olisi tullut käytyä läpi uuden työntekijän kanssa. Toinen mahdollinen syy ilmeni esimieshaastatteluissa. Esimiesten henkilöstöjohtamista ei pidetty yrityksessä kovinkaan tärkeänä. Tutkiessani yrityksen sisäistä intranetiä, kävi ilmi, että kirjallista materiaalia oli hyvin vähän, jos ollenkaan. Jos uusi työntekijä ei saanut tietoa esimieheltä suullisesti, saattoi hän jäädä täysin ilman kyseistä tietoa.

Luomani perehdytysohjelma oli uudistettu versio vanhemmasta. Suurin ero edelliseen Excel-listaan oli se, että työntekijä itse pystyi seuraamaan mitä hänen tuli oppia. Toisaalta tekemäni testit autoivat kertaamaan tärkeitä työssä tarvittavia asioita.

### 6.1 Kehitysideoita

Perehdytys on esimiesten, henkilöstöasiantuntijan sekä valittujen perehdyttäjien vastuulla. Kirjallisen materiaalin luominen sekä vanhojen materiaalien tarkastaminen on erityisesti esimiesten vastuulla. Erityisesti sen osalta perehdytystä tuleekin vielä kehittää.

Esimiehille ehdottaisin perehdytyksen kehittämiseksi seuraavia toimenpiteitä:

- Automaster-ohjeen päivittäminen pikaisella aikataululla automyyjiä varten.
- Yhteiset asiakaspalveluohjeet automyyjille, ohjeet olisi hyvä tehdä automyyjien kanssa.
- Pohdintaa ja ohjeita siitä, miten talon sisäinen viestintä saataisiin tehostumaan.
- Pieniä opetusvideoita voisi tehdä uuden työntekijän perehdytyksen tehostamiseksi.

HR-osastolle ehdottaisin hyödyntämään automyyjältä saadut hyvät ideat:

- Laatia organisaatiosta esittely henkilökuvun.
- Laatia video tai ohje sairauslomien kirjaamiseen Mepco-järjestelmään.

Lisäksi yrityksessä olisi hyvä harkita intranetin uudistamista. Nykyinen on toiminnallisesti jäykkä ja tiedot hajallaan. Johto voisi myös pohtia, voisiko esimiehiä palkita onnistuneesta henkilöstöjohtamisesta ja mitkä asiat voisivat toimia mittareina. Toisaalta voisiko nykyisestä NPS-mittaustuloksesta tehdä palkitsevan, jolloin se toimisi motivoivana tekijänä parantamaan asiakaskokemusta. Tähän lisäksi erilaiset valmennukset asiakaspalvelun parantamiseksi toisivat myös lisäarvoa yritykselle pidemmällä tähtäimellä ja auttaisi kohti yrityksen visiota, olla paikkakunnan paras autotalo vuoteen 2020 mennessä.

## **6.2 Oman oppimisen arviointi**

Minulla on aiempaa kokemusta perehdyttämisestä ja perehdyttämisen koordinoimisesta, mutta perehdytysohjelman laatiminen HR:n näkökulmasta oli minulle aivan uutta. Uusimpana oppina tuli lainsäädäntö, joka perehdytystä varten on laadittu. Uutta opin myös digitaalista perehdytysalustaa etsiessäni. Yhteistyökumppanin etsintä olikin yksi tämän työn mielenkiintoisimmista tehtävistä.

Opinnäytetyön tekemisen aloitin onneksi oikeasta päästä, eli teoriaan tutustumalla. Tämä auttoi itseäni ymmärtämään tarkemmin, mihin asioihin tuli erityisesti kiinnittää huomiota jo esimerkiksi esimiehiä haastatellessa. Perehdyttämisen tärkeimmät asiat ymmärtäessäni, minun oli myös helppo perustella tekemiäni valintoja.

Opinnäytetyö valmistui nopealla tahdilla. Alkuperäinen suunnitelma oli saada se valmiiksi toukokuun puoleen väliin mennessä. Nyt itse perehdytysohjelma digitaalisessa alustassa valmistui maaliskuun alussa ja se otettiin heti käyttöön. Huhtikuun puolella työ oli kokonaisuudessaan valmis. Perehdytysohjelmaa oli kokeiltu, palautteita saatu, muutamia parannuksia tehty ja valmis työ esitelty myynnin esimiehille.

Itse olin kokonaisuuteen tyytyväinen. Perehdytystä tulee toki vielä kehittää, kuten aiemmin esitin. Lisäksi perehdytysalustan uuden version myötä tulee perehdytyskortit muuttaa digitaalisiksi.

Työtä tein hyvinkin itsenäisesti ja itse organisoiden. Yrityksen henkilöstöpäällikkö sai koko työn tekemisen ajan ajantasaista viestiä työn etenemisestä, joka varmisti sen, että olin tekemässä oikeasuuntaista työtä juuri kyseisen yrityksen tarpeisiin. Kokonaisuutena opinnäytetyö oli onnistunut. Olin itse siihen tyytyväinen, mutta myös toimeksiantaja oli työhön tyytyväinen.

## Lähteet

AAC Global 2017. Perehdytys 2.0 – kysely. Raportti tuloksista. AAC Global.

Bradt, G. & Vonnegut, M. 2009. Onboarding. How to get your new employees up to speed in half the time. John Wiley & Sons. Hoboken.

Collin, J. & Saarelainen, A. 2016. Teollinen internet. Talentum pro. Helsinki.

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Otava. Helsinki.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Suomen Yliopistopaino – Juvenes Print. Jyväskylä.

Kangas, P. 2000. Perehdyttäminen palvelualoilla. Työturvallisuuskeskus. Helsinki.

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

Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Talentum. Helsinki.

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

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334.

Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Työturvallisuuskeskus. Helsinki.

Meisalo, V., Sutinen, E. & Tarhio, J. 2003. Modernit oppimisympäristöt. Tieto- ja viestintätekniikka opetuksen ja opiskelun tukena. Tietosanoma. Helsinki.

Yritys X 2018a. Yritys X:n historiaa, autokauppaa jo vuodesta 1925. Luettavissa: <https://www.Yritys X.fi/yhteystiedot/historia/> Luettu 19.1.2018.

Yritys X 2018b. Uutiset. Luettavissa: <http://www.Yritys X.fi/uutiset/> Luettu 27.2.2018.

Yritys X, Intranet.

Henkilöstöpäällikkö. 17.1.2018. Henkilöstöpäällikkö. Yritys X. Sähköposti.

Henkilöstöpäällikkö. 16.4.2018. Henkilöstöpäällikkö. Yritys X. Toimeksiantajan palautelomake.

Automyyjä. 5.4.2018. Automyyjä. Yritys X. Sähköposti.

Rouvinen, P. 13.10.20016. Digialusta...siis mikä? Luettavissa: <http://www.smartworkresearch.fi/fi/digialusta-siis-mika/> Luettu 7.2.2018.

Tervetuloa taloon -vihko. 2017. Yritys X.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Talentum. Helsinki.

Vihtkari, M. 1.6.2016. Perinpohjaista perehdytystä digitaalisuutta hyödyntäen. Luettavissa: <https://www.arcusys.com/web/fi/blogi/perinpohjaista-perehdytysta-digitalisuutta-hyodyntaen> Luettu 17.2.2018.

Viitala, R. 2008. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Otava. Keuruu.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä, Edita. Helsinki.

Vuorinen, C. 21.10.2014. Kolme tapaa kehittää mobiilisovellus. Luettavissa: <https://city-devlabs.fi/kolme-tapaa-kehittaa-mobiilisovellus/> Luettu 9.4.2018.

Mekaanikko. 5.4.2018. Mekaanikko. Yritys X. Sähköposti.

Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamari. Helsinki.

Liitteet

## **Liite 1. Haastattelukysymykset**

Esimieshaastattelun kysymykset olivat seuraavanlaisia:

Taustakysymykset (1 ja 2)

1. Minkä työntekijäryhmän esimies olet? (automyynti, autovaraosamyyjä, huoltohenkilökunta)
2. Kuinka monta alaista sinulla on?

Kysymykset (3-13)

3. Oletko käyttänyt intranetissä olevaa pidempää perehdytysrunkoa apuna perehdytyksessä?
4. Mikä siinä on toiminut ja mikä ei?
5. Miten työntekijä on seurannut perehdytyksen etenemistä?
6. Voisiko perehdytyskortti toimia työntekijän apuna perehdytyksen seuraamisessa?
7. Minkälaisia ohjeita perehdytyksen tueksi toivoisit, työntekijäsi ovat toivoneet?
8. Voisiko jokin testi toimia opetuksen välineenä?
9. Mikä voisi olla aiheena mahdollisesti itsenäisesti opiskeltavalle aiheelle?
10. Kuinka paljon aikaa itselläsi on käyttää perehdytykseen?
11. Mitä osia vertaisperehdyttäjä voisi hoitaa? Mitkä asiat haluat säilyvän esimiehen vastuulla?
12. Oletko käynyt perehdytyskeskusteluja alaisten kanssa? Miten usein?
13. Olisiko esimies-alais-palaverin keskustelurungosta hyötyä esimieskeskustelujen tueksi?

## **Liite 2. Perehdytyskortit** (sisältää luottamuksellista tietoa)

Perehdytyskortteja on kolme. Perehdytyskortit on räätälöity eri työnkuviin. Ensimmäinen on tehty automyyjille, toinen mekaniikoille ja kolmas varaosamyyjille ja työnjohtajille. Perehdytyskortteihin on listattu ne asiat, jotka perehdytyksessä tulee kunkin työnkuvan osalta käydä läpi ja jotka tulee oppia.







### **Liite 3. Työturvallisuustesti** (sisältää luottamuksellista tietoa)

Työturvallisuustesti on mekaniikoille tehty kaksiosaisen testi työturvallisuuteen liittyvistä asioista. Ensimmäisessä osiossa on yhdeksän kysymystä ja toisessa osiossa yhteensä 25 kysymystä. Vastausvaihtoehtoja kussakin kysymyksessä on kaksi tai kolme.













**Liite 4. Asiakkuustesti** (sisältää luottamuksellista tietoa)

Automyyjille tehty testi, jossa on asiakkuuteen ja yleisesti automyyjän työhön liittyviä kysymyksiä. Kysymyksiä on yhteensä 18. Kysymyksiin on kaksi tai kolme vastausvaihtoehtoa.









**Liite 5. Esimiehille-osio** (sisältää luottamuksellista tietoa)

Tämä osio sisältää muistilistan asioista, joita esimiehen tulee muistaa ennen uuden työntekijän työn aloitusta sekä mitä asioita uudelle työntekijälle tulee perehdyttää ensimmäisenä päivänä.

**Liite 6. Esimies-alais keskustelun PowerPoint-esitys**(sisältää luottamuksellista tietoa)

Esimiehen avuksi tehty PowerPoint-esitys, joka sisältää asioita, mitä on hyvä uuden työntekijän kanssa keskustella perehdytysvaiheen lopussa.

## Liite 7. Perehdytyksen palautekysely

Täytä tämä palautekysely, kun perehdytyskorttisi kaikki kohdat on täytetty ja olet käynyt esimiehesi kanssa perehdytyskeskustelun. Palauteiden avulla voimme puuttua epäkohtiin ja kehittää perehdytystä parempaan suuntaan.

### Vastausvaihtoehdot

- Samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Eri mieltä

### Kysymykset:

- Minut otettiin hyvin vastaan ensimmäisenä työpäivänä.
- Sain helposti itselleni työtilan ja tarvittavat työvälineet.
- Sain seuraa ensimmäisinä päivinä lounaalle ja tauoille.
- Esimieheni oli selvästi valmistautunut tulooni.
- Perehdyttäjä oli selvästi valmistautunut tulooni.
- Perehdytykseni tavoite oli selkeä.
- Perehdytykseni johdatti minut hyvin työtehtäviin.
- Sain riittävästi tukea henkilökohtaiselta perehdyttäjältäni.
- Perehdytys oli vuorovaikutteista, sain ääneni kuuluville.
- Esimieheni oli aidosti kiinnostunut perehdytykseni onnistumisesta.
- Olin itse aktiivinen perehdyttämisaikanani.
- Oppimistestit (työturvallisuus tai asiakkuus) tukivat oppimistani.
- Perehdytys oli sopivan mittainen.
- Olen tyytyväinen perehdytykseen kokonaisuutena.

### Ideoita ja ehdotuksia tai vapaamuotoista palautetta perehdyttämisen kehittämiseksi

---

**Liite 8. PowerPoint esitys äänen kera** (sisältää luottamuksellista tietoa)

Perehdytysohjelman käyttöönottoa varten tehty PowerPoint-esitys, jossa kerrotaan perehdytyksen taustaa, sekä esille tulleita toiveita uudelle perehdytysohjelmalle. Näiden lisäksi digitaalisen alustan mahdollisuudet sekä muut ratkaisut, joilla perehdytyksen ongelmia on ratkottu, on esitelty. Esityksessä on mukana äänitys, joka auttaa selventämään esityksen sanomaa.