

Satu Ojaniemi

## PEREHDYTTÄMINEN TEHDASYMPÄRISTÖSSÄ

# PEREHDYTTÄMINEN TEHDASYMPÄRISTÖSSÄ

Satu Ojaniemi  
Opinnäytetyö  
Syksy 2019  
Liiketalouden tutkinto-ohjelma  
Oulun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu

Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Esimiestyön ja henkilöstöosaamisen suuntautumisvaihtoehto

---

Tekijä: Satu Ojaniemi

Opinnäytetyön nimi: Perehdyttäminen tehdasympäristössä

Työn ohjaaja: Topi Haapasalo

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Syksy 2019

Sivumäärä: 68 + 3

---

Perehdyttäminen on uuden työn tai työtehtävän alkuvaiheessa tapahtuvaa kehittämistä ja valmentamista. Sen aikana työntekijä opastetaan uuteen työhönsä, tehtäviinsä ja talon tapoihin. Kun uuden työntekijän tulon valmistaudutaan huolellisesti, hän tuntee itsensä tervetulleeksi ja sitoutuu uuteen työhönsä ja työyhteisöönsä jo työsuhteen alkumetreiltä. Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytys sitouttaa, lisää tuloksellisuutta ja luo positiivista työnantajamielikuvaa. Työelämä ja työn sisällöt muuttuvat jatkuvasti ja perehdytystä tarvitaan muuttuvissa tilanteissa. Aihe on siis tärkeä ja ajankohtainen myös yhteiskunnallisesti.

Opinnäytetyö lähti liikkeelle toimeksiantajan, Stora Enso Oulu Oy:n, tarpeesta selkiyttää olemassa olevia perehdyttämisen prosesseja ja työkaluja sekä löytää moderneja perehdyttämisen keinoja, joilla uudessa tehtävässään aloittava työntekijä saadaan parhaiten perehdytettyä uuteen työympäristöönsä ja työhönsä. Sen avulla pyritään selkiyttämään toimeksiantajan olemassa olevia perehdyttämisen prosesseja ja työkaluja sekä löytämään sellaisia perehdyttämisen keinoja, jotka koetaan mielekkäiksi tehdasympäristössä.

Tutkimuksen tietoperusta koostuu alan monipuolisesta ja ajantasaisesta ammattikirjallisuudesta ja -julkaisuista sekä teemahaastattelujen tuloksista. Tutkimuksessa käytettiin laadullisia tutkimusmenetelmiä. Aineisto kerättiin teemahaastatteluilla ja benchmarkkaamalla.

Tutkimuksen perusteella löytyi useita kehityskohteita, joista selkeimmin nousi esiin perehdytysmateriaalin päivittämisen tarve ja niiden kokoaminen yhteen paikkaan, josta ne ovat helposti kaikkien löydettävissä. Myös perehdytysprosessin selkiyttäminen ja suunnitelmallisuus, seurannan ja arvioinnin kehittäminen sekä koulutuksen järjestäminen perehdyttäjille koetaan tärkeinä kehitettävinä asioina.

Tutkimuksesta saatua tietoa ja sen pohjalta mietittyjä kehitysehdotuksia voi hyödyntää perehdytyksen kehittämiseen vaikuttavamaksi ja mielekkäämmäksi.

---

Perehdyttäminen, perehdytys, työnopastus, osaaminen

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Economics, Option of Management and HRM

Author: Satu Ojaniemi

Title of thesis: Orientation in Mill Environment

Supervisor: Topi Haapasalo

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2019    Number of pages: 68 + 3

---

The concept of orientation (familiarisation, onboarding) can be used in the context of human resources management. It refers to the process during which a new employee is introduced to the workplace roles and responsibilities, the organizational policies and other attributes and concepts, thus enable an efficient transfer into the new position.

This thesis deals with orientation processes, tools and methods used at Stora Enso Oulu Mill. The overall aim of the study was to clarify the current orientation processes and tools as well as find measures which are considered effective and meaningful in mill environment.

The theory section of this thesis is focused on learning, competence management and orientation. The theory basis of the thesis consists of a versatile and up-to-date material, books and publications together with the results of the interview and benchmark study. This thesis was undertaken as qualitative research. The data were collected by interviewing Stora Enso Oulu Mill personnel and benchmarking the Finnish units of the company together with certain external organisations in different fields of operation.

As a result, several targets for development were found. The most significant findings related to the material used in orientation, the orderliness and clarity of the orientation process, follow-up and assessment methods and training of the mentors. The information provided by the study and suggested development proposals can be utilized in developing orientation and its effectiveness.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	7
1.1	Tausta ja tavoite .....	8
1.2	Toimeksiantajayritys .....	9
2	OSAAVA HENKILÖSTÖ – VOIMAVARA JA MENESTYSTEKIJÄ .....	10
2.1	Osaaminen on tietoja, taitoja ja toimintaa .....	10
2.2	Osaamisen kehittäminen .....	11
2.3	Osaamisen johtaminen .....	12
2.4	Osaamisen kehittyminen ja oppiminen .....	12
3	PEREHDYTTÄMINEN .....	15
3.1	Perehdyttämiseen liittyvä lainsäädäntö ja vastuut .....	16
3.2	Perehdyttämismallit .....	17
3.3	Perehdyttämisen prosessi .....	18
3.3.1	Suunnittelu .....	20
3.3.2	Toteuttaminen .....	21
3.3.3	Seuranta ja arviointi .....	22
3.3.4	Perehdyttämisen kehittäminen .....	22
3.4	Menetelmät ja työkalut .....	23
3.5	Hyvän perehdyttämisen ominaisuuksia .....	24
3.6	Perehdyttäminen muutostilanteissa .....	25
3.7	Työnopastus .....	25
3.8	Työnopastuksen viisi askelta .....	27
3.9	Hiljainen tieto .....	29
3.10	Mentorointi .....	30
4	TYÖNTEKIJÄKOKEMUS .....	32
4.1	Työntekijäkokemuksen määritelmä ja siihen vaikuttavat tekijät .....	32
4.2	Psykologinen sopimus ja sitoutuminen .....	33
4.3	Motivaatio .....	33
5	VIESTINTÄ TYÖYHTEISÖSSÄ .....	35
5.1	Yhteisöviestintä .....	35
5.2	Työyhteisöviestinnän merkitys .....	37
5.3	Hyvän työyhteisöviestinnän ominaisuuksia .....	37

5.4	Työyhteisöviestinnän välineet, kanavat, areenat ja foorumit .....	38
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	40
6.1	Tutkimusmenetelmät .....	40
6.2	Aineiston hankinta .....	42
6.3	Haastattelun suunnittelu ja toteuttaminen.....	43
6.4	Tutkimuksen luotettavuus.....	44
7	TULOSTEN TARKASTELU .....	45
7.1	Perehdytyskokemus .....	45
7.2	Hyvän perehdytyksen ominaisuudet.....	46
7.3	Merkitys ja tavoitteet.....	47
7.4	Toimintatavat ja käytännöt.....	48
7.5	Seuranta, arviointi ja palaute .....	50
7.6	Kehittämiskohteet.....	50
7.7	Parhaat käytännöt .....	51
8	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	54
8.1	Perehdytysmateriaali.....	55
8.2	Perehdytysprosessin selkiyttäminen ja suunnitelmallisuus.....	55
8.3	Seuranta ja arviointi.....	57
8.4	Perehdyttäjien kouluttaminen .....	57
8.5	Organisaation toiminta, arvot ja organisaatiokulttuuri .....	58
8.6	Kehitysehdotuksia toimeksiantajalle .....	58
8.6.1	Perehdytysprosessi.....	59
8.6.2	Perehdyttämisen keinot.....	60
8.6.3	Organisaation toiminta, arvot ja organisaatiokulttuuri.....	62
9	POHDINTA.....	63
	LÄHTEET.....	65
	LIITTEET .....	69

# 1 JOHDANTO

Kun työpaikka vaihtuu, työympäristö tai työtehtävä muuttuu, se tuo tarpeita kouluttautumiselle. Uuden työn tai työtehtävän alussa tapahtuvaa kehittämistä ja valmentamista nimitetään perehdyttämiseksi. Sen aikana työntekijä opastetaan uuden työnsä ja tehtäviensä lisäksi organisaation toimintatapoihin. Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytys auttaa uutta työntekijää oppimaan työnsä nopeammin. Se lisää tuloksellisuutta, sitouttaa ja luo positiivista työnantajamielikuvaa. Kun uuden työntekijän tuloon valmistaudutaan huolellisesti, hän tuntee olevansa tervetullut uuteen työhönsä.

Perehdyttäminen liitetään yleensä työsuhteen alkuun, jolloin sillä tarkoitetaan työpaikalla tehtävään alkuohjaukseen ja uuden työntekijän vastaanottoon liittyviä toimenpiteitä. Sen tärkein tavoite on saada uusi työntekijä tuntemaan itsensä tervetulleeksi ja tärkeäksi osaksi uutta työyhteisöään. Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdyttäminen on lähtökohta positiiviselle työntekijäkokemukselle ja tärkeä perusta uuden työntekijän turvalliselle ja tehokkaalle tekemiselle. Perehdyttämisen kokonaisuuteen mielletään yleisesti myös työnopastus, jonka tavoitteena on, että tulokas omaksuu uudet työtehtävänsä ja hallitsee ne siten, että hän kykenee itsenäiseen työskentelyyn.

Aiemmin riittävänä perehdyttämisenä pidettiin työhön opastusta. Nykyisin, organisaatioiden ja työtehtävien monimutkaistuttua, laajemmasta perehdyttämisestä on tullut yhä tärkeämpää. On tärkeää, että työntekijä ymmärtää, miten organisaatio toimii ja miksi se on olemassa, mutta yhtä lailla oleellista on, että hän tietää oman työnsä tarkoituksen, tavoitteet ja mitä häneltä uudessa tehtävässään odotetaan.

Teknologioiden kehittyminen, kansainvälistyminen ja työsuhteiden monimuotoisuus, esimerkiksi etätöiden lisääntyminen, vaikuttavat työhön ja työn luonteeseen. Myös muutokset organisaatioiden toimintatavoissa ja rakenteissa muuttavat työelämää. Jatkuva muutos vaikuttaa siis työn sisällön lisäksi myös työsuhteisiin ja niiden keston. Työurista on tullut lyhyempiä; pitkät työsuhteet ovat vaihtuneet pätkiin. Muutos edellyttää paitsi työntekijän nopeaa oppimista, myös organisaation kykyä reagoida muutokseen joustavasti sekä halua auttaa työntekijöitä pääsemään kiinni tuottavaan tekemiseen mahdollisimman nopeasti. Kun työntekijä perehdytetään uuteen tehtäväänsä hyvin, se vaikuttaa hänen työnsä laatuun. Tehokas ja laadukas tekeminen heijastuvat suoraan asiakkaan saamaan laatuun ja siten yrityksen tuottavuuteen, tuloksellisuuteen ja kilpailukykyyn. Nämä puolestaan tukevat alueellista elinkeinoelämää ja sen kehitystä.

## 1.1 Tausta ja tavoite

Opinnäytetyöni lähti liikkeelle toimeksiantajan tarpeesta selkiyttää olemassa olevia perehdyttämisen prosesseja ja työkaluja sekä löytää moderneja perehdyttämisen keinoja, joilla uudessa tehtävässään aloittava työntekijä saadaan parhaiten perehdytettyä uuteen työympäristöönsä ja työhönsä. Toimeksiantajayritykselle on laadittu henkilöstöryhmäkohtaiset perehdyttämissuunnitelmat, joita sovelletaan yksilöllisesti tehtävän asettamat vaatimukset, perehdytettävän koulutustaso ja aiempi työkokemus huomioiden. Perehdytyksen aikana tulokkaalle selvitetään yhtiöön, työsuhteeseen ja tehtävään liittyvää tietoutta, minkä lisäksi esimies opastaa alaistaan tuleviin tehtäviinsä. Alkuperehdyttämisen jälkeen uusi työntekijä opastetaan tulevaan työhönsä. Opastajana toimii joko koulutettu työnopastaja tai perehdytettävän tehtävän hallitseva henkilö. Toimeksiantajalla on paljon perehdyttämiseen liittyvää materiaalia, mutta se on hajallaan useassa eri paikassa ja osin vanhentunutta. Myös perehdytyskäytännöt vaihtelevat.

Tutkimuksen avulla pyritään selvittämään toimeksiantajayrityksen perehdyttämisen nykytilaa ja kehittämiskohteita. Tutkimuskysymyksiä olivat: miten toimeksiantajayrityksen perehdytys toteutuu käytännössä, mitä nykyinen perehdyttäminen sisältää, minkälaiset perehdyttämisen keinot koetaan tehokkaiksi ja mielekkäiksi tehdasympäristössä ja miten nykyistä perehdyttämisen prosessia uudistetaan ja muokataan vaikuttavammaksi.

Opinnäytetyöni on tapaustutkimus, jossa käytetään laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Teoriaosa käsittelee henkilöstön osaamista kilpailutekijänä, osaamisen johtamista ja tiedon hallintaa, perehdyttämistä, sen määritelmää, merkitystä ja tavoitteita sekä perehdyttämisen prosesseja ja -malleja sekä viestintää. Tietoperusta koostuu monipuolisesta ja ajantasaisesta ammattikirjallisuudesta sekä luotettavista internetlähteistä.

Toimeksiantajalle on tehty tehtäväkohtaisesta työnopastuksesta opinnäytetyöt vuonna 2008 (Suvi Tervakoski: Perehdyttäminen ja työnopastus, Case Stora Enso Oyj Oulu, Kuivatusprosessi) ja 2018 (Sakke Luokkanen: Prosessinohitajan työnopastuksen kehittäminen).

## 1.2 Toimeksiantajayritys

Stora Enso Oulu Oy on Stora Enso -konsernin suurin päällystettyjä papereita valmistava tehdas ja yksi maailman suurimmista ja nykyaikaisimmista puuvapaiden taidepainopapereiden valmistajista. Tehtaaseen kuuluvat sellutehdas, kaksi paperinvalmistuslinjaa ja arkittamo. Se työllistää tällä hetkellä noin 550 henkilöä.

Oulun tehtaalla valmistettavan paperin kysyntä on heikentynyt ja samalla tuotannon tärkeimpien raaka-aineiden hinnat ovat nousseet. Jotta tehtaalla olisi menestyksen eväät myös tulevaisuudessa, yhtiö on selvittänyt mahdollisuutta muuttaa tehtaan tuotantosuuntaa paperista kartonkiin. Tuotantosuunnan muutokseen liittyen Stora Enso aloitti maaliskuussa 2019 yhteistoimintaneuvottelut suunnitelmistaan muuntaa Oulun tehdas paperinvalmistuksesta kraftlainerin valmistukseen ja sulkea toinen paperinvalmistuslinjoista sekä arkittamo. Yt-neuvottelut päättyivät toukokuussa, jolloin ilmoitettiin myös konsernin hallituksen tekemästä investointipäätöksestä. Sen mukaan paperinvalmistus Oulussa jatkuu syyskuuhun 2020 saakka. Investoinnin jälkeen Oulun tehdas työllistää noin 180 henkilöä.

## 2 OSAAVA HENKILÖSTÖ – VOIMAVARA JA MENESTYSTEKIJÄ

Osaamisesta on tullut yksi liiketoiminnan tärkeimmistä kilpailueduista ja osaava henkilöstö nähdään organisaation tärkeimpänä voimavarana ja menestystekijänä. Yritysten arvon määrittelyssä ihmiset ovatkin nousseet fyysisten resurssien, koneiden ja laitteiden, rinnalle ja ohi. Viimeisin teknologia tai uusimmat koneet ja laitteet voivat tuoda hetkellistä kilpailuetua, mutta vasta ihmisten erilaisella osaamisella, oppimiskyvyllä ja luovuudella ne saadaan tuottamaan uusia tuotteita, palveluja tai ratkaisuja. (Ojala, 2008, 15–16.)

### 2.1 Osaaminen on tietoja, taitoja ja toimintaa

Sumkin & Tuomi (2012, 26) määrittelevät osaamisen tiedoista, taidoista ja kokemuksesta muodostuvaksi toiminnaksi, jolloin työ on yhdistelmä osaamista ja toimintaa. Myös Kupias, Peltola & Pirinen (2014, 50) toteavat osaamisen olevan yhdistelmä tietoja, taitoja ja asenteita, mikä näkyy yksittäisen työntekijän, tiimin tai koko organisaation taitavana ja tarkoituksenmukaisena toimintana. Ojala puolestaan tarkastelee osaamista organisaation näkökulmasta. Hän määrittelee osaamisen yksilön kyvyksi suoriutua tehtävistään, parantaa ja kehittää työtään ja ratkaista ongelmia. Koska työn tulokseen vaikuttavat myös ryhmä, tiimi tai organisaatio, jossa yksilö toimii, on osaaminen koko organisaation osaamista. (2008, 47.)

Yksilön osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, kokemuksesta, verkostoista ja kontakteista sekä asenteesta ja henkilökohtaisista ominaisuuksista, joita sovelletaan työtilanteeseen sopivalla tavalla. Tiedot ja taidot hankitaan koulutuksen, opiskelun, lukemisen ja käytännön tekemisen avulla, kokemus karttuu tekemällä ja henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten persoonallisuus ja asenteet, auttavat sopeutumaan uusiin muuttuviin tilanteisiin. (Ojala 2008, 50–51.) Kupiaksen ym. (2014, 50) mukaan yksilön osaamisessa tärkeintä on osata yhdistää ammattiin liittyvät tiedot ja taidot siten, että niistä on hyötyä työn suorittamisen kannalta.

Tiedot ja taidot, jotka voidaan ilmaista sanallisesti tai kirjallisesti, tai jotka ovat siirrettävissä, ovat näkyvää, eksplisiittistä tietoa. Hiljaista tietoa puolestaan on kokemuksen kautta syntynyt henkilökohtainen osaaminen ja syvempi ymmärrys. Hiljaista tietoa voi olla vaikea kuvata sanoin, ja se syntyy yleensä pitkän työkokemuksen myötä. Sen avulla pystytään ennakoimaan, tekemään

tilanearvioita ja nopeita päätöksiä kulloinkin käsillä olevan tilanteen ratkaisemiseksi. Hiljainen tieto on perinteisesti ollut tärkeä osa ammattitaitoa. (Ojala 2008, 52.)

Kun yksilöt jakavat, yhdistävät ja kehittävät osaamistaan yhdessä, se muuttuu organisaation osaamiseksi; yhteiseksi näkemykseksi päämäärästä, tavoitteista, toiminnasta ja toimintatavoista (Ojala 2008, 53). Myös Sumkinin & Tuomen (2012, 27–28) mukaan organisaation visio toteutuu yhteisen osaamisen ja työn tekemisen kautta, minkä vuoksi osaaminen on sen menestyksen kannalta ensisijaisen tärkeää. Organisaation osaamisesta käytettäviä termejä on useita ja ne vaihtelevat yrityksestä riippuen. Puhuttiinpa strategisesta osaamisesta, avainosaamisesta, ydinosaamisesta tai tukiosaamisesta, käytettyä termiä tärkeämpää on, että yrityksen toiminnan kannalta tarvittava osaaminen on määritelty. Organisaation on tiedostettava, minkälainen osaaminen on tärkeintä sen strategian ja tavoitteiden toteutumisen kannalta, koska niiden pohjalta määritellään ensisijaiset osaamisen kehittämistarpeet. (Ojala 2008, 53.)

## 2.2 Osaamisen kehittäminen

Se, mitä organisaatiossa osataan, kuinka nopeasti se pystyy oppimaan uutta ja miten organisaatiolla olevaa osaamista käytetään, vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn (Viitala 2013, 170). Osaamisen kehittämisellä varmistetaan, että organisaatiossa on liiketoiminnan vaatimaa osaamista nyt ja tulevaisuudessa. Osaamisen kehittäminen onkin pitkäjänteistä ja jatkuvaa osaamisen ylläpitoa ja ammattitaidon kehittämistä. Se voi olla osaamisen päivittämistä, sen laajentamista tai syventämistä tai kokonaan uusien tietojen ja taitojen oppimista. Ammattitaitoinen ja osaava henkilöstö toimii tuottavammin, minkä vuoksi osaamiseen panostaminen on myös investointi tulevaisuuteen. (Kaartinen & Roiha 2011, 10.)

Osaamisen kehittäminen vaatii omistautumista molemmilta osapuolilta; henkilöstö sitoutuu kehittämään ja ylläpitämään omaa osaamistaan, työnantaja puolestaan tukemaan osaamisen kehittämistä. Vastuuta osaamispääoman kartuttamisesta kannetaan yhdessä. Jotta organisaation toimintaa ja osaamista kehitetään oikeaan suuntaan, on sillä oltava yhteinen visio ja näkemys tavoitteista ja päämääristä. Osaamisen kehittämiseen kuuluvat oleellisesti myös säännöllinen osaamisen tunnistaminen ja arviointi sekä osaamisen arviointi ja vertailu tulevaisuuden tarpeisiin. Niiden avulla voidaan määritellä kehittämistarpeet ja laatia kehittämissuunnitelmat. Kun arviointi, tunnistaminen

ja vertailu tehdään säännöllisesti, osaamisen kehittämistä tulee jatkuva prosessi, joka tukee osaamisen johtamisen kokonaisuutta. (Viitala 2006, 86–87; 2013, 182, 189.)

### 2.3 Osaamisen johtaminen

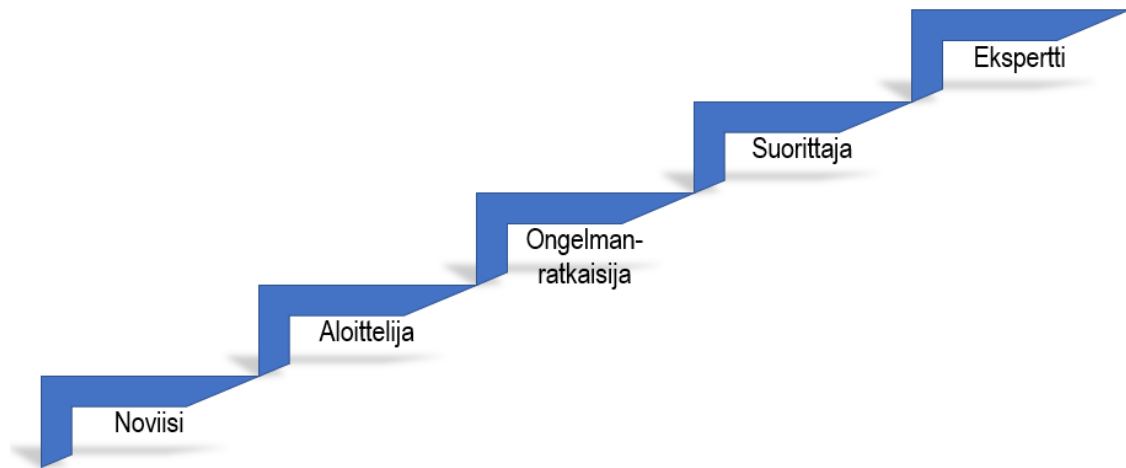
Otalan mukaan organisaatiossa olevaa osaamista on johdettava muiden resurssien tapaan, jolloin osaaminen tukee yrityksen toimintaa ja tavoitteita, kehittyä tarpeita vastaavaksi ja karttuu osaamis-  
pääomaksi. Jotta organisaatiossa hajallaan olevaa yksilöiden osaamista voidaan hallita ja hyödyntää siellä, missä sitä tarvitaan, on osaamista johdettava ja kehitettävä strategisena resurssina. (2008, 81.) Myös Viitala kytkee osaamisen johtamisen organisaation päämääriin ja tavoitteisiin. Hän toteaa, että osaamisen johtaminen sisältää kaiken toiminnan, jonka keinoin kehitetään, uudistetaan ja hankitaan yrityksen strategian edellyttämää osaamista. (2013, 170.) Loew esittää, että osaamisen johtamisen avulla voidaan tunnistaa ja hyödyntää organisaation strategian toteuttamiseen tarvittavaa osaamista ja taitoja. Jos osaamisen johtamista ei nähdä liiketoiminnan kannalta välttämättömänä, se vaikuttaa koko organisaation suorituskykyyn. Hän näkee osaamisen johtamisen suorituskyvyn parantamisen mittarina niin yksilö- kuin organisaatiotasolla. (2016, viitattu 6.6.2019.)

Viitala esittää, että osaamisen johtamisen tärkein tekijä on henkilöstön osaamisen tason nostaminen, sen arvostaminen ja tehokas hyödyntäminen. Hänen mukaansa organisaation osaaminen perustuu yksilöiden osaamiseen, sillä osaamista syntyy ainoastaan ihmisten kautta. Ymmärtääkseen osaamisen johtamista, on siis ymmärrettävä yksilön oppimista ja osaamista. Kun yksilöiden osaaminen kytketään organisaation päämääriin ja tavoitteisiin, se parantaa koko organisaation toimintaa ja kilpailukykyä ja kartuttaa myös yksilön omaa osaamis-  
pääomaa. (2013, 170.) Osaamisen johtaminen koostuu organisaation osaamistarpeista sekä henkilöstön osaamisesta ja ammattitaidosta. Kun yksilöiden henkilökohtaiset tiedot, taidot ja asenteet vastaavat yrityksen osaamistarpeita, osaaminen on lähtökohtaisesti kunnossa.

### 2.4 Osaamisen kehittyminen ja oppiminen

Osaaminen kehittyä yleensä vähitellen, eikä valmiista tule koskaan, sillä työ, toimintaympäristö ja teknologiat muuttuvat koko ajan. Kupias ym. viittaa Dreyfus & Dreyfusin jaotteluun asiantuntijuuden kehittymisen vaiheista. Sen mukaan osaaminen ja asiantuntijuus kehittyvät portaittain ja niitä on

edettävä askelma kerrallaan (kuvio 1). Noviisista tulee osaamisen karttuessa kehittynyt aloittelija ja pätevä ongelmanratkaisija. Ammattitaidon kehittyessä pätevästä ongelmanratkaisijasta kypsyy taitava suorittaja ja lopulta asiantuntija tai ekspertti. (2014, 59–65.)



*KUVIO 1. Osaaminen ja asiantuntijuus kehittyvät portaittain.*

Otala määrittelee oppimisen pysyväksi muutokseksi yksilön tai organisaation toiminnassa tai ajattelussa. Ilman oppimista ei synny osaamista. Oppiminen voidaan jakaa tietoiseen ja tiedostamattomaan. Tietoinen oppiminen perustuu oppijan omaan aktiivisuuteen ja toimintaan, ja siihen vaikuttavat ympäristö, ilmapiiri ja toiset oppijat. Oppiminen tapahtuu tekemisen kautta, kun aiemmin opittu jalostuu uudeksi tiedoksi. Tiedostamattomassa oppimisessä tieto siirretään oppijalle, joka on itse passiivinen. Oppimiseen vaikuttavat ympäristöstä tulevat ärsykkeet, oppimisesta saatu palkkio tai ei-toivotusta käyttäytymisestä saatu rangaistus. (2008, 65.)

Oppiminen on yksilöllistä ja jokainen oppii omalla tavallaan. Otala viittaa Dryden & Vosin tutkimukseen, jonka mukaan ihminen oppii 10 % lukemastaan, 15 % kuulemastaan ja peräti 80 % kokeemastaan. Aikuiselle työ on paras oppi ja opettaja. Tutkimusten mukaan vähintään puolet aikuisen oppimisesta on tekemisen tulosta, loppu syntyy uuden tiedon hankkimisesta, sen ymmärtämisestä ja vuorovaikutuksesta muiden ammattilaisten kanssa. (2008, 68–69.)

Myös oppimistyytlejä on useita. Niitä voidaan tarkastella sen mukaan, mikä aistikanava painottuu uusien asioiden oppimisessa ja havainnoinnissa. Visuaalisille oppijoille näkeminen, kuvat, värit ja kokonaisuuksien hahmottaminen on tärkeää ja audittiiviset oppijat oppivat parhaiten kuuloaistinsa avulla. Kinesteettisille oppijoille liike ja tekeminen on tärkeää, kun taktiilliset oppijat oppivat koskella ja käsin tekemällä. (Kupias ym. 2014, 123; Kupias & Peltola, 2009, 120--122.) Kupias ym.

viittaa myös Kolbin ryhmittelyyn, joka jakaa oppimistyyliä neljään ryhmään: päättelijä, tarkkailija, osallistuja ja toteuttaja. Päättelijän toiminta on loogista ja hän jäsentää tietoa, laatii malleja ja hahmottaa kokonaisuuksia. Tarkkailija keskittyy harkitsevaan havainnointiin ja osallistuja haluaa käsitellä omia kokemuksiaan ja konkreettisia tapahtumia. Toteuttajan oppimistyyliä korostuu aktiivinen kokeilu ja harjoittelu. (2014, 124–125.) Olipa oppimistyyli mikä tahansa, se on hyvä tiedostaa ja huomioida eri oppimistilanteissa, esimerkiksi uutta työntekijää perehdytettäessä.

### 3 PEREHDYTTÄMINEN

Uusi työpaikka, työympäristö tai uusi työtehtävä tuo tarpeita kouluttautumiselle. Uuden työn alkuvaiheessa tapahtuvaa kehittämistä ja valmentamista nimitetään perehdyttämiseksi. Sen aikana työntekijä opastetaan uuden työnsä ja tehtäviensä lisäksi talon tapoihin. Kun uuden työntekijän tulon valmistaudutaan huolellisesti, hän tuntee itsensä tervetulleeksi uuteen työhönsä. Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytys sitouttaa, lisää tuloksellisuutta ja luo positiivista työnantajamielikuvaa.

Kupias & Peltola kiteyttävät perehdyttämisen toimenpiteiksi ja tueksi, jotka tukevat uuden työntekijän tai uuteen työtehtävään perehtyvän osaamista siten, että hän pääsee mahdollisimman hyvin alkuun uudessa työssään ja selviytyy työssään riittävän itsenäisesti mahdollisimman nopeasti. He nostavat osaamisen kehittämisen rinnalle myös työyhteisön ja työympäristön kehittämisen, koska perehdyttäminen muokkaa perehtyjän lisäksi koko työyhteisöä ja organisaatiota. (2009, 19.) Österbergin (2014, 115) mukaan perehdyttämisellä tarkoitetaan niiden toimintojen kokonaisuutta, jonka avulla uusi työntekijä tai uusiin tehtäviin siirtyvä saadaan mahdollisimman nopeasti osaksi työyhteisöä ja organisaatiota sekä oppimaan oma työnsä. Myös Kjelin & Kuusisto tarkastelevat perehdyttämistä kokonaisuutena, jolla tuetaan yksilöä hänen aloittaessaan uudessa työssä. He käsittelevät perehdyttämistä tapahtumasarjana, jossa on suunniteltujen peruskokonaisuuksien lisäksi muiden organisaatiossa työskentelevien ihmisten omaa suunnittelematonta toimintaa. (2003, 14.)

Kuten edelliset, myös Eklund näkee perehdytyksen niiden käytänteiden kokonaisuutena, joilla varmistetaan, että tulokas hallitsee uuden työnsä ja sopeutuu työyhteisöönsä. Perehdytys on molemminpuolista uuden oppimista ja tiedon soveltamista, koska perehdytettävän lisäksi myös organisaatio ottaa vastaan uutta tietoa, haastaa omia toimintatapojaan ja sopeutuu muutokseen. (2018, 25.)

Perinteisten määritelmien rinnalla – tai sijaan – perehdyttämisestä voidaan käyttää myös englanninkielistä termiä onboarding, joka on käsitteenä laajempi kuin orientation (yleisperehdytys). Kun työsuhteen alun yleisperehdytyksellä tähdätään työn tekemisessä tarvittavien perusvalmiuksien hankkimiseen, onboardingin tavoitteet ovat korkeammalla. Se on pitkäkestoinen prosessi, jolla työntekijä pyritään saamaan mahdollisimman nopeasti kiinni tuottavaan tekemiseen, ja varmistamaan hänen sitoutumisensa ja toimintansa kohti yhteisesti sovittuja strategisia tavoitteita. (Luoto

2012, viitattu 8.6.2019; Little 2015, viitattu 8.6.2019.) Tutkijat käyttävät onboardingista myös termiä organisaatioon sopeuttaminen (organizational socialization). Nähdäänpä perehdyttäminen toimenpiteinä tai tukena, toimintojen kokonaisuutena, molemminpuolisena oppimisena tai prosessina, on selvää, että hyvä perehdytys on työnteon perusedellytys. Se tukee organisaation ja uuden työntekijän vuorovaikutusta, edistää sitoutumista, lisää tuottavuutta ja tehokkuutta, parantaa työturvallisuutta ja vahvistaa organisaatiokulttuuria.

### 3.1 Perehdyttämiseen liittyvä lainsäädäntö ja vastuut

Perehdyttämistä ja työnantajan vastuuta opastaa työntekijä työhönsä käsitellään useissa laeissa, mutta erityisesti työsopimuslaissa, työturvallisuuslaissa sekä laissa yhteistoiminnasta yrityksissä. Työsopimuslain mukaan työnantaja on velvollinen huolehtimaan siitä, että työntekijällä on edellytykset suoriutua työstään myös silloin, kun työtehtäviä, työmenetelmiä tai yrityksen toimintaa muutetaan tai kehitetään. Työnantajan on myös pyrittävä edistämään työntekijöidensä mahdollisuuksia kehittyä urallaan. (Työsopimuslaki 55/2001 2:1 §.)

Myös työturvallisuuslaki säätelee perehdyttämistä. Sen mukaan työnantajan on huolehdittava, että työntekijällä on riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä ja että työntekijä perehdytetään riittävästi työhönsä, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin sekä työssä käytettäviin työvälineisiin, niiden oikeaan käyttöön ja turvallisiin työtapoihin. Opetusta ja ohjausta on annettava, ja niitä on tarvittaessa täydennettävä, ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista, työtehtävien muuttuessa tai kun otetaan käyttöön uusia työvälineitä tai työ- tai toimintamenetelmiä. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 14 §.)

Yhteistoimintalaki käsittelee työnantajan ja työntekijän yhteistoimintaa ja vuorovaikutusta. Sen mukaan työnantajan on neuvoteltava työntekijöidensä kanssa, kun organisaatiossa on tapahtumassa henkilöstön asemaan vaikuttavia muutoksia tai muita järjestelyjä (337/2007, 20 §). Yhteistoimintaneuvotteluissa on käsiteltävä myös sellaiset työhön tulijalle annettavat tiedot, joiden katsotaan olevan tarpeellisia työpaikkaan ja yritykseen perehtymiseksi (337/2007, 15 §). Neuvoteltavia asioita olisivat esimerkiksi kysymykset yrityksen esittelystä ja työntekijälle annettavista tarpeellisista käytännöistä, toimintatavoista ja järjestelyistä sekä työterveyshuollon käytöstä, mahdollisesta työpaikkaruokailusta ja muista vastaavista työpaikkaan liittyvistä järjestelyistä. Kyseistä yhteistoimintalain

pykälää sovelletaan yrityksissä, joissa työskentelee säännöllisesti vähintään 30 työntekijää. (HE 254/2006.)

Yrityksen koosta riippuen perehdyttäminen saattaa olla yksissä tai useammassa käsissä, mutta vastuu perehdyttämisen kokonaisuudesta on aina esimiehellä. Esimiehen lisäksi perehdyttämiseen voivat osallistua erikseen nimetyt perehdyttäjät: työnopastajat, työpaikkakouluttajat tai -kummit.

### 3.2 Perehdyttämismallit

Kupias & Peltola tarkastelevat perehdyttämistä viiden toimintamallin kautta. Vierihoidoperehdyttämisessä perehtyminen tapahtuu työn lomassa seuraamalla kokeneemman työntekijän työskenteilyä. Vierihoidoperehdyttäminen edellyttää perehdyttäjältä osaamista, ammattitaitoa ja paneutumista tulokkaan auttamiseen. Perehdytyksen onnistumisen edellytyksenä on myös perehdyttäjän asenne, sillä hänen on pysyttävä jättämään omat mielipiteensä ja asenteensa perehdyttämisen ulkopuolelle. (2009, 36–37.)

Malliperehdyttämisessä perehdyttämiskäytäntöjä pyritään yhtenäistämään ja tehostamaan erilaisen toimintamallien ja mallisuunnitelmien avulla. Malliperehdyttäminen jaetaan tyypillisesti yleisperehdytykseen ja varsinaiseen työtehtävään perehdyttämiseen tai työnopastukseen. Tällöin yleisperehdyttäminen voidaan toistaa samanlaisena kaikille perehdytettävälle ja varsinaisesta työtehtävään perehdyttämisestä vastaa oma työyksikkö tai osasto. (Kupias & Peltola 2009, 37–39.)

Laatuperehdyttämisessä lähtökohtana on perehdyttämisen jatkuva parantaminen. Perehdyttäminen on luonteeltaan jatkuvaa ja vastuuta perehdyttämisen toteuttamisesta siirretään työyksiköille ja tiimeille. Perehdyttämisprosessi on suunniteltu ja kuvattu yksityiskohtaisesti, jotta sitä voitaisiin jatkuvasti kehittää. Laatuperehdyttäminen sisältää elementtejä vierihoidoperehdyttämisestä ja malliperehdyttämisestä; perehdyttäjän kyky ohjata tulokasta ja erilaiset toimintamallit ovat osa laatuperehdyttämistä. (Kupias & Peltola 2009, 39–40.)

Räätälöidyssä perehdyttämisessä otetaan huomioon uuden työntekijän oppimistarpeet ja osaaminen. Perehdyttämisprosessissa ovat mukana organisaation eri osien lisäksi yksittäiset osastot ja työyksiköt. Räätälöidylle perehdyttämiselle on ominaista, että perehdyttämiseen liittyvistä

palveluista ja tuotteista rakennetaan perehdytettävän yksilöllisiä tarpeita vastaava kokonaisuus. (Kupias & Peltola 2009, 40–41.)

Dialogista perehdyttämistä voidaan käyttää tilanteissa, joissa perehdytettävän tehtävää tullaan muokkaamaan hänen oman osaamisensa ja organisaation tarpeiden mukaan. Tällöin tulokas tuo organisaatioon omaa osaamistaan ja perehdytysprosessi voidaan nähdä koko työyhteisön yhteisenä kehittämisenä, josta molemmat osapuolet hyötyvät. Dialogisessa perehdyttämisessä perehdyttämistä ei välttämättä pysty suunnittelemaan tarkkaan, sillä se elää ja hakee muotoaan koko prosessin ajan. (Kupias & Peltola 2009, 41–42.)

### 3.3 Perehdyttämisen prosessi

Perehdyttäminen on muuttunut vuosien varrella, ja siitä on tullut organisaatioiden kasvaessa ja työtehtävien muuttuessa entistä monimuotoisempaa ja laajempaa. Pelkkä työnopastus ei enää riitä, vaan työntekijän on ymmärrettävä, miten organisaatio toimii ja miksi se on olemassa. Perehdyttämisen käsite on laajentunut kattamaan työnopastuksen lisäksi myös alku- ja yleisperehdyttämisen. (Kupias & Peltola 2009, 13, 18.)

Kjelinin & Kuusiston mukaan perehdyttäminen on prosessi, jonka aikana uudesta työntekijästä tulee osa työyhteisöä. Prosessi alkaa aina tulokkaan ja organisaation ensimmäisestä kontaktista. (2003, 14). Myös Kupias & Peltola kuvaavat perehdyttämistä prosessina. He ovat jakaneet perehdyttämisen vaiheisiin ennen rekrytointia, rekrytoinnin aikana, ennen työn aloittamista ja työsuhteen alussa. (2009, 102.)

Myös Eklund ja Ketola näkevät perehdyttämisen prosessina. Edellisistä poiketen he kuitenkin mieltävät rekrytointiprosessin ja perehdyttämisen prosessin omina toisiaan tukevina kokonaisuuksina. Eklund toteaa, että on määrittelykysymys, milloin rekrytointivaihe päättyy ja perehdytysvaihe alkaa. Tiettyjä perehdytykseen liittyviä asioita on kuitenkin huomioitava jo rekrytointiprosessin aikana, jotta perehdytys olisi toimivaa ja tehokasta. (Eklund 2018, 88; Ketola 2010, 139.)

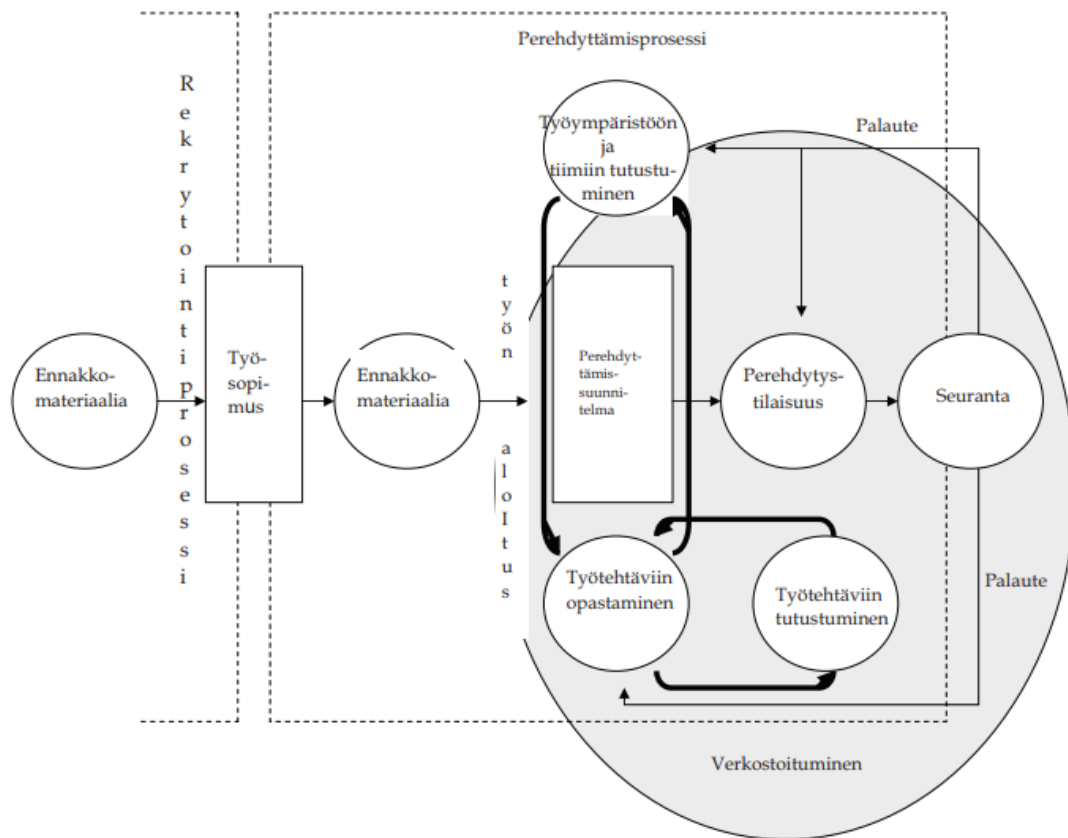
Eklundin mukaan perehdyttämisen sisältö on helpompi hahmottaa, kun se ryhmitellään pienempiin osa-alueisiin. Hän havainnollistaa perehdytysprosessia ympyränä, joka jakautuu kuuteen sektoriin

ja sisältää vastuualueet ja tavoitteet, työtehtävään opastaminen, organisaation toiminta, prosessit ja käytänteet, verkostot ja kehittymisen seuranta. (2018, 91–93.)



*KUVIO 2. Perehdytysprosessi jaettuna kuuteen osa-alueeseen (Eklund 2018, 92).*

Ketola on tutkinut väitöskirjassaan perehdyttämisen prosessien ja -mallien toimivuutta ja laatinut niiden pohjalta kaavion, joka havainnollistaa toimivaa perehdyttämistä. Mallin mukaan perehdytysprosessi alkaa, kun uusi työntekijä allekirjoittaa työsopimuksen. Tulokas saa työhönsä liittyvää ennakkomateriaalia ja tietoja viimeistään perehdytyksen alkaessa, mutta yleensä jo rekrytointivaiheessa. Kun työ alkaa, hänelle tehdään perehdytys suunnitelma, joka sisältää yleisperehdytyksen eli työympäristöön ja tiimiin tutustumisen sekä työtehtäviin opastamisen. Prosessiin sisältyy perehdyttämisen eri osa-alueita, kuten vuorovaikutus ja verkostoituminen, ja se päättyy perehdytysjakson päättävään seurantaan. Ketolan mukaan perehdytys tulee nähdä prosessina, joka sisältää tavoitteellisuuden, suunnitelmallisuuden, selkeät prosessit ja vastuut, hyvin toimivan vuorovaikutuksen, verkostoitumisen, tulokkaan kannustuksen ja tuen sekä seurannan. Sitä ei tule kuitenkaan ohjata liian tiukasti. (2010, 135–139.)



KUVIO 3. Perehdyttämisen prosessi (Ketola 2010, 138)

Kangas puolestaan kuvailee perehdyttämistä prosessin sijaan suunnitelmallisena toimintana. Hän jakaa perehdyttämisen neljään vaiheeseen: suunnittelu, perehdyttäminen ja työnopastus, oppimisen seuranta ja arviointi sekä perehdytyksen kehittäminen. (2008, 6–17.)

### 3.3.1 Suunnittelu

Perehdyttämisen lähtökohtana ovat yrityksen tarkoitus, arvot ja strategia sekä yrityksen henkilöstöpolitiikka ja henkilöstöasioihin liittyvät yleiset periaatteet ja pelisäännöt (Kjelin & Kuusisto 2003, 10; Kangas 2008, 6). Hyvin suunniteltu perehdyttämisprosessi on johdonmukainen ja tehokas, joten perehdyttämisen suunnittelu ja valmistelu on hyvä aloittaa hyvissä ajoin ennen tulokkaan ensimmäistä työpäivää. Perehdyttämisen tavoitteiden lisäksi suunnitellaan ohjelman sisältö ja aikataulus sekä käytettävä oheismateriaali. (Kangas 2008, 6–7.) Etukäteen tehty kirjallinen perehdyttämissuunnitelma toimii perehdytyksen runkona ja aikatauluna (Kjelin & Kuusisto 2003, 198). Suunnitteluvaiheessa sovitaan myös perehdyttämisen työnjako ja suunnitellaan, miten oppimista seurataan ja miten se varmistetaan (Kangas 2008, 6-7).

Perehdyttäminen alkaa jo rekrytointivaiheessa, jolloin tulokas saa tietoa tehtävästä, organisatiosta, työyhteisöstä ja sen toimintatavoista. Kun tehtävään valittu henkilö on tiedossa, voidaan perehdyttämisen sisältöä räätälöidä hänen osaamisensa ja tehtävän vaatimusten mukaan. Myönteinen ensivaikutelma on hyvän yhteistyön perusta, joten siihen kannattaa panostaa. Kun uudesta työntekijästä viestitään etukäteen ja sovitaan hänen vastaanottoonsa liittyvistä yksityiskohdista, koko työyhteisö voi valmistautua tulokkaan saapumiseen. Kun perehdytys suunnitellaan ja valmistellaan huolellisesti, tulokas tuntee itsensä tervetulleeksi ja odotetuksi. (Kupias & Peltola 2009, 102–103.)

### 3.3.2 Toteuttaminen

Österbergin mukaan perehdyttäminen tulisi aina aloittaa tutustumiskeskustelulla, jossa käydään läpi perehdyttämissuunnitelma, tulokkaan toimenkuva sekä hänen tehtävänsä ja roolinsa yrityksen tavoitteiden ja strategian toteuttamisessa (2014, 116). Yhteistyön aloittamista helpottaa, jos perehdyttäjä ja tulokas ovat tavanneet toisensa aiemmin. Jos näin ei ole, on perehdyttämisen alkuun syytä varata jonkin verran aikaa tutustumiseen. Näin perehdyttäjä saa arvokasta tietoa tulokkaan aiemmasta kokemuksesta, hänen toiveistaan ja odotuksistaan perehdytyksen suhteen. (Kangas 2008, 9).

Ensimmäisen työpäivän aikana keskitytään tärkeimpiin käytännön asioihin, avainten luovuttamiseen, kulkulupiin ja muihin työn aloittamiseen liittyviin käytäntöihin. Uudelle työntekijälle esitellään hänen lähimmät työoverinsa, työpisteensä ja muut tilat. (Kupias & Peltola 2009, 105.) Tavoitteena on, että tulokas saa yleiskuvan omasta osastostaan, työtehtävästään ja ihmisistä. Ensimmäisen työpäivän aikana saadun tiedon määrä on valtava. Jotta ne jäävät tulokkaan muistiin, asioita kerataan ja täydennetään seuraavien päivien aikana. (Kangas 2008, 10.)

Kun uusi työntekijä pystyy peilaamaan perehdyttämisen aikana käsitellyjä asioita omaan työhönsä ja tarkastelemaan asioita konkreettisten työtehtävien kautta, hän pääsee kiinni tekemiseen mahdollisimman pian. Uuden työn oppiminen vaatii aikaa ja harjoitusta ja opitut asiat jalostuvat osaamiseksi vasta, kun niitä pääsee toteuttamaan käytännössä. Ensimmäisten viikkojen jälkeen tulokas on päässyt kiinni tuottavaan työhön ja organisaation toimintatapoihin. Perehdyttäminen jatkuu

suunnitelman mukaan, mutta päävastuu perehtymisestä siirtyy vähitellen hänelle itselleen. (Kupias & Peltola 2009, 105–107.)

### 3.3.3 Seuranta ja arviointi

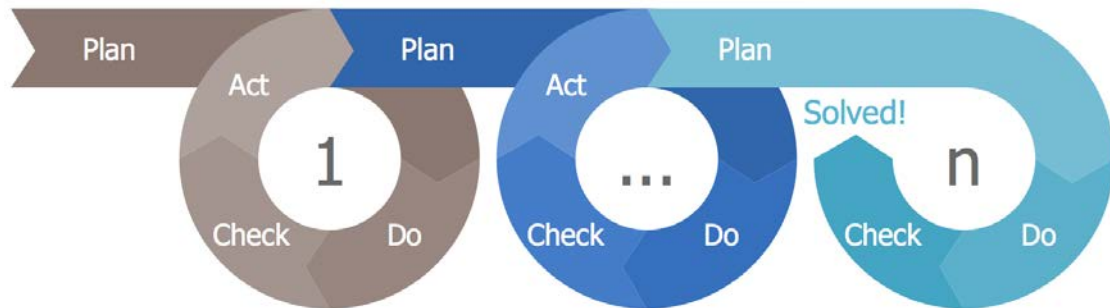
Perehdytysprosessiin kuuluu myös oppimisen seuranta ja arviointi. Kankaan mukaan vain seurannan avulla voidaan varmistaa, onko perehdyttämissuunnitelma onnistunut ja oppiminen toteutunut suunnitellusti. Oppimisen arvioinnilla ohjataan koko oppimisprosessia. Sen avulla tarkistetaan, onko oppiminen edistynyt ja oppimistavoitteet saavutettu, kuten suunniteltu. Perehdyttämisen tulisi olla vuorovaikutteista oppimista, johon liittyvät kysyminen ja kyseenalaistaminen, kuunteleminen ja kannustaminen sekä palautteen antaminen ja saaminen. Työskentelyn ja perehdyttämisen ohessa käytyjen keskustelujen lisäksi tulokkaalle on hyvä järjestää palautekeskustelu, jossa arvioidaan perehdyttämisen lisäksi hänen omaa oppimistaan. (2008, 17–18.)

### 3.3.4 Perehdyttämisen kehittäminen

Perehdyttämisen seurannalla ja arvioinnilla saadaan arvokasta tietoa myös perehdyttämisen kehittämisen näkökulmasta, sillä ne voivat nostaa esiin kehittämistarpeita joko koko prosessissa tai yksittäisissä toimenpiteissä. Koneet ja laitteet kehittyvät jatkuvasti, joten myös uusien teknologioiden asettamat vaatimukset saattavat edellyttää perehdyttämisen kehittämistä. (Eklund 2018, 132–133.) Jotta perehdyttämistä voidaan kehittää, on lähtötilanne kartoitettava perusteellisesti. Kun kehittämistarpeet on selvitetty, suunnitellaan kehittämisohjelma, määritellään toimenpiteet, vastuuhenkilöt ja aikataulu. (Kangas 2008, 25.) Perehdyttämisen suunnitelmallisella kehittämisellä perehdytys muotoutuu ja jalostuu kilpailukykyiseksi ja organisaation tarpeita vastaavaksi prosessiksi (Eklund 2018, 134).

Perehdytyksen kehittämisen apuna voidaan käyttää kuvion 6 mukaista PDCA-toimintamallia (Plan–Do–Check–Act), niin sanottua Demingin ympyrää. Se on lean-filosofiaan pohjautuva neliportainen ongelmanratkaisumalli, jonka avulla organisaatiot voivat kehittää prosessejaan, tuotteitaan tai palvelujaan jatkuvasti. Malli perustuu ympyrään, jossa kehittäminen voidaan nähdä päättymättömänä prosessina – ensin suunnitellaan (plan), sitten tehdään (do), jonka jälkeen tarkistetaan (check) ja tehdään tarvittavat muutokset (act). Jotta PDCA-toimintamalli toimisi, sitä on toistettava

jatkuvina sykleinä tai spiraaleina, jolloin jokaisen kierroksen jälkeen ollaan lähempänä tavoitteen saavuttamista. (Logistiikan Maailma 2019, viitattu 15.7.2019.)



KUVIO 4. PDCA-toimintamalli

### 3.4 Menetelmät ja työkalut

Perehdyttämisessä voidaan hyödyntää erilaisia johtamistapoja sekä oppimista tukevia menetelmiä ja työvälineitä. Vaihtoehtoja on runsaasti, joten valinnassa on hyvä huomioida organisaation arvot ja tavoitteet, menetelmien monipuolisuus ja erilaiset oppimistyyli. (Kjelin & Kuusisto 2003, 205–206.) Perehdytysmenetelmiä ja työvälineitä ovat muun muassa perehdyttämissuunnitelma, perehdyttämistä varten suunniteltu materiaali ja intranet. Myös erilaiset oppimisympäristöt, digitaaliset materiaalit ja verkko-opiskelu sekä koulutukset ja muut yhteiset tilaisuudet ovat hyviä perehdyttämisen keinoja. (Eklund 2018, 173–183.)

Perehdytysuunnitelmalla varmistetaan perehdytyksen tasalaatuisuus. Siinä kerrotaan kaikki ne asiat, jotka perehdyttävän kanssa on käytävä läpi. (Eklund 2018, 173.) Kun suunnitelma on ker-  
ran perusteellisesti mietitty, se toimii työkaluna kaikille perehdytykseen osallistuville (Österberg 2014, 118). Kjelin & Kuusisto huomauttavat, että erityisesti perehdyttämistä varten suunnitellun ja toteutetun materiaalin sijaan kannattaa hyödyntää jo olemassa olevaa henkilöstölle, asiakkaille ja sidosryhmille suunnattua materiaalia, koska niiden avulla on helpompi hahmottaa yritystä ja sen toimintatapoja. (2003, 206.) Intranet on monipuolinen viestinnän työkalu, jota voidaan käyttää myös henkilöstöjohtamisen välineenä ja perehdyttämisen tukena. Jotta tulokas pääsee käsiksi kaikkeen tarvittavaan tietoon, jota hän perehdyttämisen aikana tarvitsee, on tärkeää huolehtia, että hänellä on riittävät käyttöoikeudet jo ensimmäisestä työpäivästä lähtien. (Österberg 2014, 125.)

Organisaation sisäisten koulutusten ja yhteisten tilaisuuksien etuna on, että sisältö on suunniteltu vastaamaan organisaation tarpeita ja niitä voidaan muokata tarpeen mukaan. Digitaalisia materiaaleja ja verkkokoulutusta puolestaan voidaan hyödyntää ajasta ja paikasta riippumatta. Perehdyttävä voi hakea niistä itse hänelle olennaisia ja tärkeitä asioita. Materiaaliin on myös helppo palata tarvittaessa. (Eklund 2018, 152–153.) Perehdyttämisessä voidaan hyödyntää myös lisättyä todellisuutta (augmented reality, AR). Sen käyttöä on helppo laajentaa lähes rajattomasti, joten etenkin isot yritykset voivat säästää perehdytyskustannuksissa suuriakin summia. (Huotilainen 2017, viitattu 9.6.2019.) Perehdytystä voi tehostaa myös pelillistämisen avulla. Pelillistämisessä opetusta tehostetaan soveltamalla siihen erilaisia peleissä käytettäviä elementtejä, keinoja ja tekniikoita, kuten pisteiden keräämistä ja kilpailua. (Eklund 2018, 184, 186.)

### 3.5 Hyvän perehdyttämisen ominaisuuksia

Hyvän perehdyttämisen edellytyksenä on hyvin suunniteltu ja organisaation tarpeisiin vastaava perehdytysprosessi (Eklund 2018, 74–75). Hyvä perehdytys huomioi tulokkaan aiemman osaamisen, ja sitä pyritään hyödyntämään perehdytysprosessin aikana mahdollisimman paljon (Kupias & Peltola 2009, 19, Österberg 2014, 116). Kupias & Peltola ovat kartoittaneet hyvän perehdyttämisen tunnuspiirteitä. Niistä osa kuvailee perehdyttämisen laatua, osa perehtyjän saamaa oppia, oivalusta tai muutosta toiminnassa. Vaikka onnistunut perehdytys vaikuttaa koko organisaation toimintaan, sen taloudelliseen tulokseen ja toiminnan laatuun, niitä ei mielletä hyvän perehdyttämisen tunnuspiirteiksi. Ne tosin nousevat esiin silloin, kun tiedustellaan, mitä hyötyä perehdyttämisestä on. (2009, 112–113.)

Perehdytyksen avulla uusi työntekijä saa selkeän käsityksen paitsi organisaation toiminnasta myös omasta roolistaan ja tavoitteistaan. Kjelín & Kuusisto jakavat perehdytyksen säilyttävään eli perinteiseen perehdytykseen, jossa lähtökohtana on tulokkaan työ. Se perustuu yhtenäiseen suunnitelmaan ja toteutuu samanlaisena kaikille. Uudistavassa perehdyttämisessä lähtökohtana ovat uuden työntekijän osaaminen ja yrityksen arvot, visio ja strategia. Myös uudistava perehdyttäminen on suunniteltua, mutta sen sisältöä ja tavoitteita voidaan muokata tilanteen ja tarpeen mukaan. (2003, 169–170.) Käytettiinpä perehdytyksessä kumpaa tahansa tapaa, tärkeintä on, että tulokas saa mahdollisimman kattavan kuvan organisaation toiminnasta, sen kulttuurista ja arvoista.

Eklundin mukaan perehdyttämisen onnistumisen edellytyksiä ovat muun muassa selkeät tavoitteet, riittävä palaute, toimiva seuranta ja perehdytyksen jatkuva kehittäminen. Myös perehdyttäjien taidot vaikuttavat perehdytyksen onnistumiseen, minkä vuoksi heidän osaamistaan on pidettävä yllä. Jotta heidän koulutustarpeensa pystytään kartoittamaan, on määriteltävä, minkälainen on hyvä perehdyttäjä ja mitkä ovat perehdytyksen yleiset tavoitteet. Perehdyttäjien osaamista voidaan kehittää ja ylläpitää esimerkiksi yhteisillä koulutuksilla. (2018, 191.)

### 3.6 Perehdyttäminen muutostilanteissa

Kun työ, työympäristö ja työtoverit pysyvät pitkään samanlaisina, olo on tuttu ja turvallinen. Muutos sen sijaan aiheuttaa epävarmuutta, luo turvattomuutta ja lisää virheitä, kun ajatukset ovat työn sijaan muualla. Muutosvastarinta on ihmisen luonnollinen tapa reagoida muuttuviin olosuhteisiin ja tilanteisiin. Se on sitä voimakkaampaa, mitä enemmän muutos vaikuttaa omaan työhön ja ihmiseen itseensä. Jos tilanteeseen tai sen korjaamiseen ei voi itse vaikuttaa, vastustus lisääntyy. (Kangas 2008, 20.) Myös myönteiset muutokset voivat aiheuttaa kuormittumista. Olipa kyseessä keltanokka tai konkari, hän tarvitsee opetusta ja tukea muutoksen mukanaan tuomassa uudessa tilanteessa tai siirtyessään uusiin tehtäviin.

### 3.7 Työnopastus

Uusien henkilöiden rekrytointi, työtehtävien muutokset sekä uudet laitteet, järjestelmät ja teknologia vaativat uusien asioiden oppimista. Kun uudet tai muuttuneet tehtävät saadaan haltuun nopeasti, rekrytointiin, koneisiin ja laitteistoihin tehdyt investoinnit muuttuvat kannattaviksi. Samalla henkilöstön ammattitaito kehittyy ja organisaation osaamispääoma kasvaa. (Valpola & Åman 2008, 3.)

Kangas määrittelee työnopastuksen työpaikalla tehtäväksi välittömästi työhön liittyvien tietojen ja taitojen opettamiseksi (2008, 13). Ahokkaan & Mäkeläisen (2013, viitattu 9.6.2019) mukaan työnopastukseen sisältyvät kaikki itse työn tekemiseen liittyvät asiat, esimerkiksi työkokonaisuus, työvaiheet sekä työn edellyttämä tieto ja osaaminen. Myös Eklund allekirjoittaa määritelmän, vaikkakin käyttää siitä termiä työtehtävään opastaminen. Hänen mukaansa se tarkoittaa käytännön opastusta niihin sääntöihin, tekniikoihin ja toimintatapoihin, jotka on hallittava, jotta tehtävästä voidaan suoriutua onnistuneesti. (2018, 96.)

Työnopastuksen tarkoituksena on tukea opastettavaa työssään, niin että hän suoriutuu siitä itsenäisesti ja omatoimisesti. Opastuksessa keskitytään työn tekemiseen liittyviin tiedollisiin ja taidollisiin vaatimuksiin ja niiden oppimiseen. Työnopastus on olennainen osa työyhteisön ja sen toimintojen jatkuvaa kehittämistä. Kun työnopastus toteutetaan hyvin ja suunnitelmallisesti, opastettava oppii työtehtävät heti oikein, hänen ammattitaitonsa kehittyy ja työn laatu ja tehokkuus paranevat. Myös ongelmatilanteet ja virheet vähenevät, mikä helpottaa muiden työtä ja säästää aikaa ja voimia. (Kangas 2008, 13.)

Koska opastettavat ovat yksilöitä, työnopastus tulisi räätälöidä ja soveltaa kunkin opastettavan sen hetkiseen tilanteeseen, jolloin oppiminen on mahdollisimman tehokasta. Yhtenäinen malli ei sovellu kaikkiin tilanteisiin niiden erilaisuuden ja ainutlaatuisuuden vuoksi. Opastustilanteessa on huomioitava erilaiset oppimistyyliä ja asenteita, opastettavien tiedot ja taidot sekä fyysiset ja psyykkiset ominaisuudet. (Kangas 2008, 13.) Työnopastuksen tukena on hyvä olla kirjallinen opastussuunnitelma, jonka avulla seurataan opastuksen etenemistä.

Ahokkaan & Mäkeläisen mukaan työnopastusta tarvitaan aina, kun työ on sen tekijälle uutta tai hänen työtehtävänsä vaihtuvat tai työmenetelmät muuttuvat. Työnopastusta tarvitaan myös silloin, kun hankitaan ja otetaan käyttöön uusia koneita, laitteita ja aineita, tai kun työ toistuu harvoin tai työtilanne poikkeaa tavanomaisesta. Jos turvallisuusohjeita laiminlyödään tai työpaikalla sattuu työtapaturma tai jos annetussa työnopastuksessa havaitaan puutteita, on työnopastuksen kertaus paikallaan. (2013, viitattu 9.6.2019.)

Työnopastusta tarvitaan toimialasta tai työpaikan koosta riippumatta. Omalla työpaikalla tehtävän työn lisäksi työnopastuksen on ulotuttava myös asiakkaan luona tehtäviin töihin. Työnopastus koskee myös esimiehiä ja ulkopuolisen työnantajan työntekijöitä. Ulkopuoliset työntekijät on yhtä lailla perehdytettävä työpaikkakohtaisiin käytäntöihin ja asioihin, vaikka he olisivat suorittaneet työturvallisuuskortin. (Ahokas & Mäkeläinen 2013, viitattu 9.6.2019.)

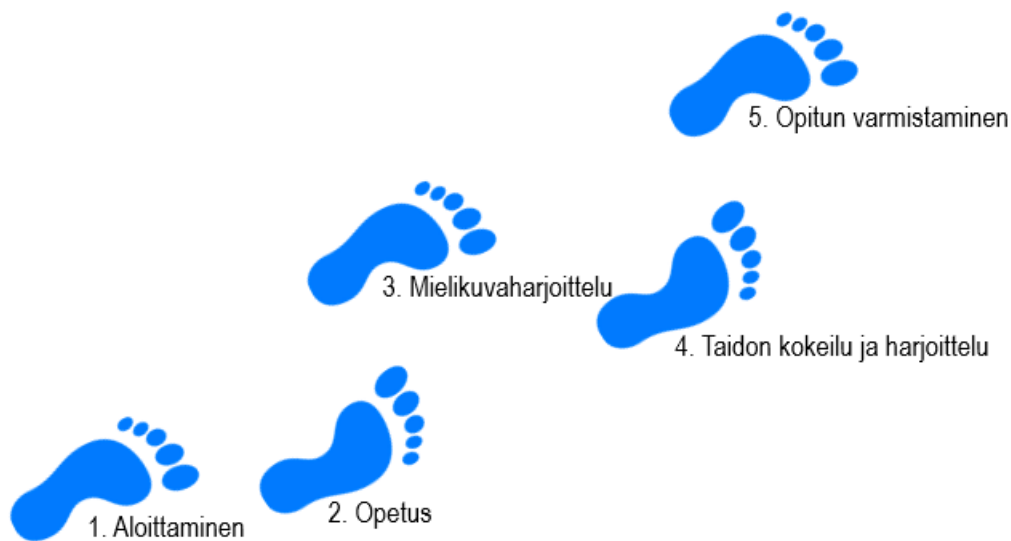
Työnopastus on turvallisuustoimintaa ja tärkeä osa ennakoivaa työsuojelua. Työnantajalla on lakisääteinen velvollisuus huolehtia työntekijöidensä työhön ja työolosuhteisiin sekä työvälineiden oikeaan käyttöön ja turvallisiin työtapoihin liittyvästä perehdyttämisestä (Työturvallisuuskeskus 2019, viitattu 9.6.2019.) Hyvä työnopastus korostaa turvallisia työtapoja ja tuo esille työssä mahdollisesti esiintyviä vaaratekijöitä. Myös erilaisissa häiriötilanteissa sekä puhdistus- ja huoltotöissä tarvittava oppi saadaan työnopastuksen kautta. (Ahokas & Mäkeläinen 2013, viitattu 9.6.2019.)

Työnopastajan tehtävä on luottamustehtävä, jonka edellytyksiä ovat työnopastajan oma ammattitaito, myönteinen asenne ja motivaatio. Myös hyvät vuorovaikutustaidot, selkeys, johdonmukaisuus ja motivaatio oman opastustaidon kehittämiseen ovat työnopastajalle tarpeen. Organisaatiossa voi olla erikseen nimetty ja koulutettu työnopastaja. Näin on usein varsinkin isommissa yrityksissä. (Kangas 2008, 14.)

### 3.8 Työnopastuksen viisi askelta

Työnopastus vaatii samanlaista suunnitelmallisuutta kuin mikä tahansa muu työ. Kun suunnitteluun ja valmistautumiseen varataan riittävästi aikaa, se ei ole pois itse opastuksesta. Työnopastusta suunniteltaessa on huomioitava oppimistarpeet ja -tavoitteet; millainen opastettava on, mitä hän tietää aiheesta sekä mitä hänen tulee oppia ja kuinka hyvin. (Kangas 2008, 14.)

Työnopastuksen suunnittelun ja toteutuksen apuna voi käyttää erilaisia menetelmiä, joista tunnetuimpia on Vartiaisen, Teikarin & Pulkkiuksen ns. viiden askeleen menetelmä (kuvio 3). Sitä voi soveltaa omaan opastukseensa joustavasti ja itse parhaaksi katsomallaan tavalla. Ennakkovalmistautumisen, järjestelyjen, tarvikkeiden ja opastustilanteen suunnittelun jälkeen ensimmäinen viidestä askeleesta on opastustilanteen aloittaminen eli aiheen ja oppimistavoitteiden selvittäminen sekä lähtötason arviointi. Toisen askeleen tarkoituksena on saada opastettava hahmottamaan kokonaiskuva opastettavasta tehtävästä ja sen tekemiseen liittyvistä ohjeista. Jos kokonaisuus on laaja, se kannattaa palastella pienempiin kokonaisuuksiin ja käsitellä ne osa kerrallaan. Ennen seuraavaan osaan etenemistä varmistetaan, että opastettava on oppinut aiheen. Kun opastettava on aktiivisesti mukana, opastajan on helpompi arvioida oppimisen etenemistä (Kangas 2008, 15.)



KUVIO 5. Työopastuksen viisi askelta.

Kolmas askel on mielikuvaharjoittelu, jonka avulla ajatukset on helpompi keskittää työsuoritukseen ja sen onnistumiseen. Mielikuvaharjoittelu auttaa toimintaa ohjaavien sisäisten mallien kehittämisessä. Mielikuvaharjoittelussa opastettava kuvaa hänelle opetetun työvaiheen yksityiskohtaisesti. Kuvatessaan tehtävää vaihe vaiheelta, hänen on keskitettävä ajatuksensa työhön, siinä käytettäviin välineisiin ja suoritusjärjestykseen. Mielikuvaharjoittelua tehdessään hän siis harjoittelee tehtävää ajatuksen tasolla. Neljännen askeleen, taidon kokeilun ja harjoittelemisen tarkoituksena on harjaannuttaa opastettavan taitoja. Siinä opastettava tekee opastetun työvaiheen kokonaan omassa tahdissaan opastajan seurattuna työskentelyä. Työn valmistuttua sekä opastettava että opastaja arvioivat tuloksen. Viidennellä askeleella varmistetaan opitun oppiminen ja oppimistavoitteen saavuttaminen. Opastettava työskentelee yksin opastajan seurattuna työskentelyä silloin tällöin. Opastettava voi kokeilla taitojaan myös muissa saman tyyppisissä tilanteissa tai opettaa oppimansa tehtävän toiselle, jolloin oppimisen taso ja syvyys käyvät ilmi. (Kangas 2008, 15.) Kun oppi on varmistettu, voidaan siirtyä seuraavan tehtävän tai työkokonaisuuden opastamiseen.

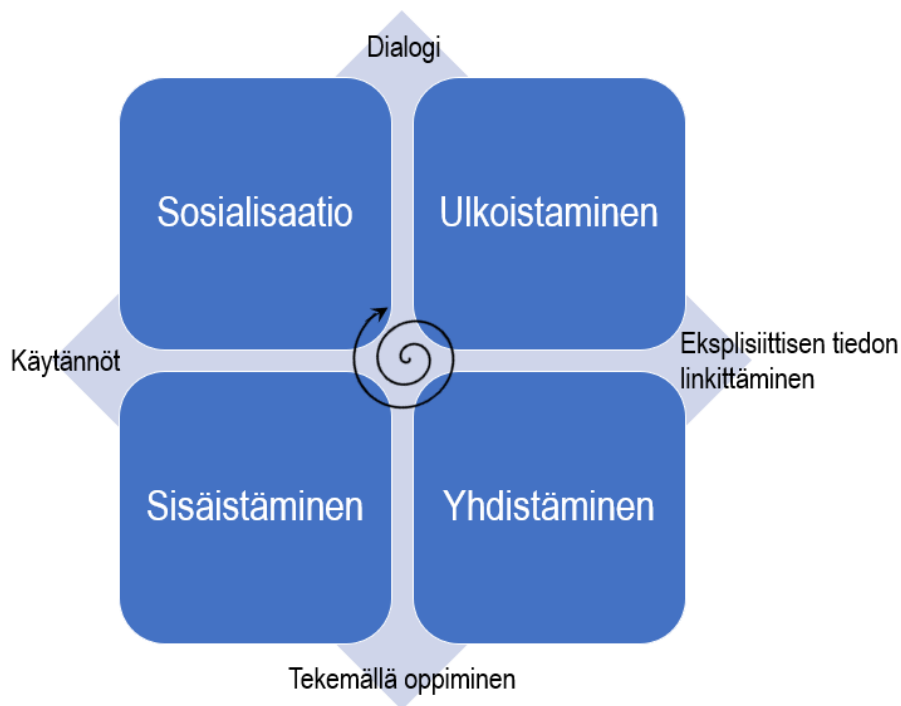
Suunniteltiinpa ja toteutettiinpa työopastus minkä tahansa menetelmän avulla, opetustilanteiden on oltava kannustavia ja vuorovaikutteisia. Näin syvennetään opastettavan myönteistä asennetta ja vahvistetaan hänen motivaatiotaan. Pelkkä tiedollinen ja taidollinen osaaminen ei välttämättä takaa työn vaatimaa tulosta, sillä siihen vaikuttavat myös asenne ja ammattietiikka.

### 3.9 Hiljainen tieto

Tieto voidaan jakaa näkyvän eli eksplisiittisen tiedon lisäksi implisiittiseen, hiljaiseen tietoon (tacit knowledge). Näkyvä tieto voidaan ilmaista sanallisesti tai kirjallisesti, tai se on siirrettävissä. Hiljainen tieto puolestaan on henkilökohtaista osaamista ja asian syvempää ymmärtämistä, joka syntyy pitkän työkokemuksen tuoman ammattitaidon myötä. (Ojala 2008, 52.) Juuselan mukaan hiljainen tieto on henkilökohtaista, tilanteeseen tai asiaan sidonnaista tietoa tai osaamista, jota on vaikea kuvata sanoin. Sitä voi luonnehtia termillä ammattilaisen näppituntuma. Hiljainen tieto sisältää työntekijän ammattitaidon, koulutuksen ja osaamisen lisäksi hänen omia uskomuksiaan, mielikuviaan, kokemuksiaan ja näkemyksiään. (2010, 6.)

Eklund liittyy hiljaisen tiedon käsitteeseen intuition ja näppituntuman lisäksi myös organisaation kulttuurin, toimintatavat ja käytänteet sekä kirjoittamattomat säännöt (2008, 155). Kukapa meistä ei olisi kuullut lausahdusta ”näinhän tämä on meillä tehty aina”. Eklund näkee hiljaisen tiedon tärkeäksi työssä suoriutumisen edellytykseksi, minkä vuoksi sitä tulisi pystyä siirtämään myös uusille työntekijöille (2018, 155).

Valpolan mukaan suurin osa osaamisesta on hiljaista tietoa ja sen saaminen näkyväksi tai siirrettävään muotoon on haastavaa. Hän viittaa Nonakan & Takeuchin kehittämään SECI-malliin (kuviokuva 4), jota käytetään kuvaamaan hiljaisen tiedon siirtymistä organisaatiossa. Prosessiin liittyy neljä vaihetta, sosialisointi, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen. Sosialisointi on hiljaisen tiedon tiedostamaton omaksumista ja välittämistä. Ulkoistaminen liittyy hiljaisen tiedon purkamiseen ja muokkaamiseen toimintamalleiksi tai ohjeiksi ja yhdistäminen tiedon kokoamiseen ja yhdistämiseen. Sisäistäminen on uuden tiedon ja käytäntöjen omaksumista ja jalostumista hiljaiseksi tiedoksi. Malliin kuuluu olennaisesti tiedon spiraali, joka kuvaa näkyvän ja hiljaisen tiedon jatkuvaa keskinäistä vuorovaikutusta. (2005,13–14.)



KUVIO 6. Nonakan & Takeuchin SECI-malli.

Suuri osa organisaation osaamisesta syntyy tilanteissa, joissa ihmiset keskustelevat, ideoivat ja jakavat ja jalostavat oivalluksiaan. Hiljaisen tiedon siirtymiseen tarvitaan yhteydenpitoa ja vuorovaikutusta, minkä vuoksi organisaatioon tulisi luoda avoimen tiedon jakamiseen kannustava kulttuuri ja työympäristö.

### 3.10 Mentorointi

Hiljaisen tiedon siirtoon on useita menetelmiä. Yleisin, ja yksi parhaaksi havaituista, on mentorointi. Se on menetelmä, jota käytetään tiedon jakamiseen ammattilaiselta aloittelijalle joko tietoisesti tai tiedostamatta. Mentorointi perustuu vanhaan oppipoikajärjestelmään, jossa kisälli oppi työn mestarin ohjauksessa. Mentoroinnin osapuolia ovat mentori ja aktori. Mentori on osaava, kokenut ja arvostettu työntekijä, joka jakaa kokemustaan nuoremmalle kehityskykyiselle ja -haluiselle kollegalle ja aktori oppija, joka haluaa ottaa vastuun kasvustaan ja kehittymisestään. (Juusela 2010, 4.) Mentori ei tarvitse olla ohjaamisen ammattilainen. Riittää, että hän jakaa oman kokemuksensa ja ammatillisen osaamisensa aktorin kanssa. (Kupias & Salo 2014, 20.)

Mentorointi voi olla spontaania tai organisoitua. Jos organisaatiossa on vahva tiedon ja osaamisen jakamiseen kannustava ilmapiiri, suunnittelemattomia, itsestään tapahtuvia mentorointitilanteita

syntyy työssä tuon tuostakin kollegoiden auttaessa toinen toistaan. Spontaanin mentoroinnin rinnalla voidaan järjestää erilaisia mentorointiohjelmiä ja -ryhmiä, joiden tukena voi olla koulutusta tai muuta ohjausta. (Kupias & Salo 2014, 20–21.) Kun ammattilaisten hiljaista tietoa halutaan saada esille ja siirretyksi näkyväksi tiedoksi, mentorointi on siihen erinomainen keino. Leppoisa ja luottamuksellinen keskustelu samasta aiheesta kiinnostuneen kollegan kanssa on omiaan houkuttelemaan hiljaisen tiedon esiin. Mentorointi voi myös rohkaista mentorijaa hyödyntämään hiljaista tietoa oman asiantuntemuksensa laajentamiseen ja vahvistamiseen. (Kupias & Salo 2014, 233.)

Mentoroinnin tavoitteet määritellään siihen osallistuvien tarpeen mukaan. Organisaatiokohtaisia tavoitteita voivat olla esimerkiksi uuden työntekijän sitouttaminen tai eläkkeelle siirtyvän työntekijän osaamisen jakaminen. Se voi aluksi painottua perehdyttämiseen, mutta muuttuu edetessään, ja luottamuksen lisääntyessä, henkilökohtaisemmaksi ja ammatillista kasvua tukevaksi. (Kupias & Salo 2014, 33.) Mentoroinnin tarkoituksena on välittää monipuolista osaamista, kokemusta ja näkemystä. Se on ihmisläheinen valmennuksellinen keino, joka sopii tiimi- ja yhteistyötä, erilaisuuden johtamista ja kohtaamista sekä vuorovaikutustaitoja ja kokemusten vaihtoa korostaville organisaatioille. (Juusela 2010, 4-5.)

## 4 TYÖNTEKIJÄKOKEMUS

Yksi organisaation menestykseen vahvasti vaikuttavista tekijöistä on hyvä työntekijäkokemus. Se motivoi henkilöstä ja sitouttaa heidät toimimaan yrityksen vision, arvojen ja strategian mukaisesti. Edellä mainittujen lisäksi hyvä työntekijäkokemus houkuttelee organisaatioon uusia osaajia ja luo pohjan hyvälle työnantajamielikuvulle. AAC Globalin tutkimuksen mukaan työntekijäkokemuksen huomioiminen perehdytyksen onnistuneessa toteutuksessa on nousemassa entistä tärkeämpään rooliin (2017, 41).

### 4.1 Työntekijäkokemuksen määritelmä ja siihen vaikuttavat tekijät

Luukan mukaan työntekijäkokemus on yksittäisen työntekijän henkilökohtainen kokemus työpästänsä. Työntekijäkokemukseen vaikuttavat hänen omat odotuksensa ja organisaation antamat lupaukset. Kun odotukset ja lupaukset kohtaavat toisensa arjen tekemisessä, ne luovat tyytyväisyyttä, lujittavat sitoutumista ja siten vahvistavat työntekijäkokemusta. (2019, luku 2, Työntekijäkokemus ja työnantajalupaus.) Myös Morgan yhdistää yksilön toiveet ja odotukset organisaation antamiin lupauksiin. Hän määrittelee työntekijäkokemuksen työntekijän odotusten, tarpeiden ja toiveiden sekä organisaation lupauksen ja niiden lunastamisen väliseksi leikkauspisteeksi. (2017, luku 1, Defining Employee Experience.)

Positiiviseen työntekijäkokemukseen vaikuttavat mielekäs työ, kannustava johtaminen, positiivinen työyhteisö, mahdollisuus kasvaa ja kehittyä työssään sekä luottamuksen kulttuuri ja johtajuus (Bersin, Flynn, Mazor & Melián 2017, 55). Fritcherin mukaan työntekijäkokemus koostuu useista tekijöistä, kuten organisaatiokulttuurista, työympäristöstä, yrityksen imagosta ja maineesta, johtamisesta sekä prosesseista ja teknologiasta. Työntekijäkokemus alkaa muotoutua jo ensimmäisestä kontaktista, minkä vuoksi rekrytointiin ja perehdyttämiseen kannattaa kiinnittää erityisesti huomiota. (2017, viitattu 10.6.2019.) Vaikka työntekijäkokemusta rakennetaan koko työsuhteen elinkaaren ajan, matkan alku on tärkein, jotta organisaatioon saadaan motivoituneita, työhönsä sitoutuneita osaajia, jotka haluavat pysyä työssään pitkään. (Kitani 2019, viitattu 10.6.2019.)

## 4.2 Psykologinen sopimus ja sitoutuminen

Viitalan mukaan työ on jakautumassa ja pirstaloitumassa. Kiinnostavien, innovointia ja itsensä toteuttamisen mahdollistavien tehtävien rinnalle on syntymässä yksinkertaisia rutiinitehtäviä sisältäviä työpaikkoja, joiden tekijät vaihtuvat usein. Työ voi vaihtua työttömyysjaksoon, pitkä työsuhde päätkään, työpaikka toiseen ja rooli asiantuntijasta työntekijään. Epävarmuus ja tarve joustaa kasvavaa, mikä vaikuttaa sitoutumiseen ja motivaatioon. (2013, 14–15.)

Kirjallisen työsopimuksen lisäksi työntekijän ja työnantajan välille syntyy psykologinen sopimus, johon kuuluu molempien osapuolten työsuhteeseen liittyvien odotusten lisäksi se, mitä he ovat valmiita antamaan, jotta työsuhde olisi toimiva ja oikeudenmukainen. Psykologinen sopimus voi sisältää esimerkiksi työnantajan odotukset oma-aloitteisuudesta ja aktiivisuudesta, johon hän on valmis panostamaan esimerkiksi tukemalla työntekijän kehittymistä. Työntekijän puolelta odotukset voivat liittyä esimerkiksi työhön ja itsensä kehittämiseen sekä siihen, minkä verran hän on valmis ottamaan vastuuta onnistumisista tai käyttämään aikaansa ja energiaansa työntekoon. (Eklund 2018, 62.)

Kun psykologisen sopimuksen ehdot täyttyvät, työntekijä on työssään tehokas, motivoitunut ja sitoutunut. Viitalan mukaan työntekijä voi olla sitoutunut työhönsä tai työyhteisöönsä sekä välineellisesti että tunneperäisesti, joista jälkimmäinen on molempien osapuolten kannalta hyvä asia. Tunneperäisesti sitoutunut työntekijä kokee, että työllä on muutakin merkitystä kuin siitä saatava toimeentulo, asema tai muu välineellinen hyöty. Sitoutumisen syntymisen edellytyksenä on molempipuolinen luottamus. (2013, 15–16.)

## 4.3 Motivaatio

Luukka määrittelee motivaation ihmisen toimintaa muovaavien vaikuttimien kokonaisuudeksi. Motivaatio jaetaan yleensä ulkoiseen ja sisäiseen. Ulkoisessa motivaatiossa tekemisen syy ei liity itse tekemiseen, vaan siitä saatavaan palkkioon tai rangaistuksen välttämiseen. Sisäinen motivaatio puolestaan tarkoittaa sitä, että ihminen hakeutuu tekemään häntä kiinnostavia asioita. Sisäinen motivaatio voidaan jakaa edelleen sisäsyntyiseen ja sisäistettyyn. Sisäsyntyinen on vahvin motivaation muodoista, ja se tarkoittaa sitä, että ihminen kokee työn itsessään innostavaksi ja nautinnolliseksi. Sisäistetty motivaatio liittyy tekijälle tärkeisiin arvoihin ja päämääriin, minkä vuoksi hän

kokee tekemänsä työn tärkeäksi ja arvokkaaksi. (2017, luku 2, Miksi kulttuurilla on merkitystä, Motivaatiosta ja sitoutumisesta.) Työn mielekkyys syntyy mahdollisuudesta tehdä työtä, jolla on tarkoitus.

## 5 VIESTINTÄ TYÖYHTEISÖSSÄ

Perehdyttäminen perustuu työnantajan ja työntekijän väliseen viestintään ja vuorovaikutukseen. Kun viestintä on toimivaa, tehokasta ja suunniteltua, myös perehdytyksellä on kaikki edellytykset onnistua. Viestinnällä on tärkeä rooli perehdytysprosessissa jo rekrytointivaiheesta lähtien. Kun tehtävän tarkoitus ja tavoitteet viestitään selkeästi, ei uudelle työntekijälle synny vääriä odotuksia työn suhteen. Koska suurin osa oppimisesta tapahtuu vuorovaikutuksessa, hyvä viestintä rakentaa pohjan onnistuneelle perehdytykselle ja osaamisen kehittämiselle.

Åbergin (1999, 14) mukaan viestintä on sanomien vaihtamista lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Hän näkee viestinnän prosessina, jossa asioille annetaan merkityksiä, joiden avulla niitä tulkitaan ja kyseinen tulkinta välitetään edelleen vuorovaikutteisen verkoston kautta (2000, 54). Lohtaja & Kaihovirta-Rapo (2007, 11) toteavat viestinnän olevan ihmisten välistä toimintaa ja vuorovaikutusta ja Juholin (2001, 35) määrittelee viestinnän jatkuvaksi keskinäiseksi kommunikoinniksi ja ilmaisuksi. Kortetjärvi-Nurmen & Murtolan mukaan viestintä on perustoiminto, jonka avulla luodaan edellytykset työyhteisöjen toiminnalle. Viestinnän perustehtävät pysyvät samana organisaatiosta riippumatta, sillä niiden toiminta edellyttää tietojen vaihtamisen ja yhteisöllisyyden rakentamisen lisäksi johdettua päivittäisviestintää. (2016, luku 1, Viestintä on yhteisön elinehto.)

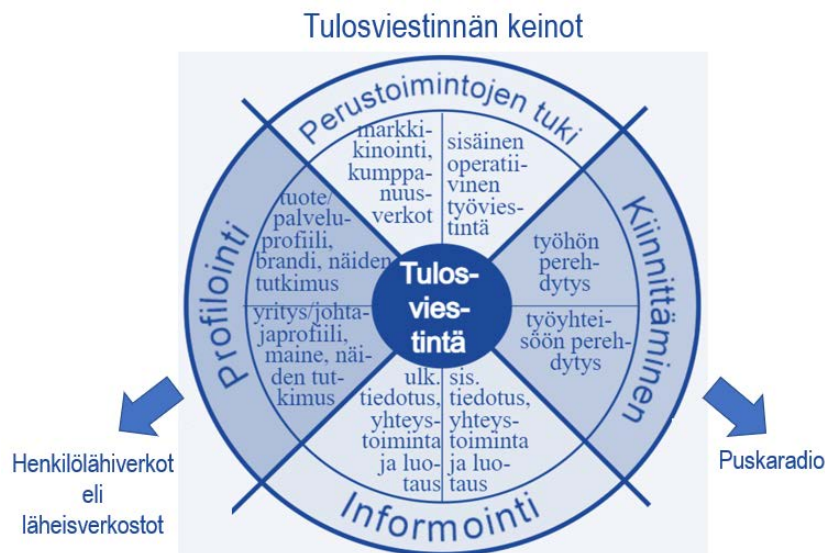
### 5.1 Yhteisöviestintä

ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry (2019, viitattu 23.6.2019) määrittelee yhteisöviestinnän suhteiden rakentamiseksi ja ylläpitämiseksi sidosryhmien ja muiden työyhteisölle tärkeiden ryhmien kanssa. Yhteisöviestinnästä käytetään yleisesti myös käsitteitä yritysviestintä ja organisaatioviestintä. Yritysviestintä tarkoittaa lähinnä yksityisellä sektorilla toimivien organisaatioiden viestintää, kun organisaatioviestintä sisältää kaiken virallisen ja vapaamuotoisen viestinnän, jota organisaatiossa tapahtuu. (Juholin 2011, 22.) Åberg sen sijaan erottaa yhteisöviestinnän organisaatioviestinnästä. Hänen mukaansa yhteisöviestintä on toimintaa, jolla tuetaan työyhteisön tavoitteiden saavuttamista viestinnän keinoin, kun organisaatioviestintä on laajempi kokonaisuus, joka sisältää työyhteisön kaiken viestinnän. (2000, 95–96.)

Lohtaja & Kaihovirta-Rapo sisällyttävät yhteisöviestintään yhteisön ja sitä ympäröivän yhteiskunnan välillä tapahtuvan viestinnän ja siihen liittyvät viestinnälliset toimenpiteet. Heidän mukaansa yhteisöviestintä voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen viestintään, jolloin ulkoinen viestintä suuntautuu yhteisön ulkopuolisiin toimijoihin ja sisäinen viestintä on yhteisön työntekijöiden keskinäistä viestintää. (2007, 13–14.)

Kortetjärvi-Nurmi & Murtola käyttävät yhteisön sisällä tapahtuvasta viestinnästä termiä työyhteisöviestintä. He määrittelevät työyhteisöviestinnän yhteisön jäsenten väliseksi suulliseksi ja kirjalliseksi viestinnäksi joko fyysisessä tai virtuaalisessa työympäristössä. Sen tavoitteena on huolehtia, että kaikilla työyhteisön jäsenillä on omaa työtään, työyhteisöään ja toimialaansa koskeva tarvittava ajan tasalla oleva tieto ja osaaminen, jolloin viestintä tukee organisaation toimintaa ja sen tavoitteiden saavuttamista. (2016, luku 2, Mitä kuuluu?, Työyhteisöviestintä.)

Åberg tarkastelee työyhteisön viestintää sen suunnan ja painopisteiden sekä viestinnän muotojen kautta. Viestinnän suunta voi painottua joko työyhteisön sisäiseen tai ulkoiseen viestintään ja sisällön painopiste yksittäiseen tehtävään, tuotteeseen, palveluun tai koko työyhteisöön. Viestinnän muotoja ovat perustoimintojen tuki, työyhteisön pitkäjänteinen profilointi, informointi ja kiinnittäminen. Kun viestinnän suunta, painopisteet ja muoto yhdistetään, tuloksena on kokonaisviestinnän malli, joka sisältää organisaatioviestinnän kokonaiskuvan (kuvio 7). Koska viestinnän eri muodoilla voi vaikuttaa suoraan työyhteisön tuloksellisuuteen, Åberg käyttää niistä yleiskäsitettä tulosviestintä. Toiminnoista tärkein on perustoimintojen tuki, sillä se koskee työtä, tuotteita ja palveluja, minkä lisäksi se sisältää operatiivisen viestinnän. Profilointi liittyy ulkoisiin kohderyhmiin ja niiden mielikuviin yrityksen tuotteista ja palveluista. Informointi sisältää sisäisen ja ulkoisen viestinnän eri muodoissaan ja kiinnittäminen oman henkilöstön sitouttamisen ja työyhteisöön sosiaalistamisen. Kiinnittämisen päämuodot ovat työyhteisöön ja työhön perehdyttäminen. Tulosviestinnän rinnalle Åberg nostaa sosiaaliset suhteet ja vuorovaikutuksen, jotka ovat erittäin tärkeä osa työyhteisön viestintää. (2000, 99–103.)



KUVIO 7. Åbergin mallin mukaan työyhteisön viestintä vaikuttaa yrityksen tuloksellisuuteen.

## 5.2 Työyhteisöviestinnän merkitys

Juholinin mukaan työyhteisöviestintä on olennainen osa työyhteisön tekemistä ja toimintaa, jossa sen jäsenet tuottavat ja vaihtavat tietoa ja kokemuksia itseohjautuvasti, vastuullisesti ja yhteisöllisesti. Tietoa ei enää valuteta organisaatioon hierarkkisesti, vaan viestintä painottuu työyhteisön jäsenten väliseen viestintään, joka pohjautuu tai täydentyy kaikille yhteisesti ja yhtäaikaaisesti tuotetulla tiedolla. Viestintä tapahtuu siellä, missä työyhteisön jäsenet toimivat, ja sen tarkoitus on luoda työskentelylle edellytykset; tukea, vahvistaa ja kehittää työyhteisöä ja sen jäsenten yksilöllistä ja yhteistä oppimista. (2011, 143.)

Yksi työyhteisöviestinnän tärkeimmistä tehtävistä on kehittää ja vahvistaa henkilöstön sitoutumista työhönsä ja työyhteisöönsä. Sitoutunut ja motivoitunut henkilöstö voi hyvin, innostuu työstään ja haluaa kehittää työtään ja työyhteisöään. Palautteen saaminen, hyvä perehdytys, vuorovaikutus sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja työyhteisöönsä tukevat sitoutumista. (Juholin 2011, 45–47.)

## 5.3 Hyvän työyhteisöviestinnän ominaisuuksia

Hyvä työyhteisöviestintä on avointa ja perustuu vuorovaikutukseen. Se motivoi, lisää työhyvinvointia sekä rakentaa ja vahvistaa yhteisöllisyyttä, yhdessä tekemisen tunnetta ja luottamusta.

Vuorovaikutteinen viestintä luo pohjan osaamisen jakamiselle, sekä yksilön ja yhteisön oppimiselle ja kehittymiselle ja edistää innovointia. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2016, luku 2, Mitä kuuluu?, Työyhteisöviestintä.)

Juholin (2007, 43) on jakanut hyvän työyhteisöviestinnän ominaisuudet viiteen luokkaan: sisältöjen mielekkyys ja laatu, roolien selkeys ja hallinta, tiedon saatavuus ja tiedon lähteille pääsy, sisäinen keskustelu sekä viestinnän hyvät seuraukset. Hyvä työyhteisöviestintä on avointa, vuorovaikutteista ja kannustaa henkilöstöä vuoropuheluun. Tarvittava tieto sekä organisaation perustehtäviin liittyvistä isoista asioista että päivittäiseen työskentelyyn liittyvistä ajankohtaisista aiheista on kaikkien saatavilla ja sitä voidaan hyödyntää tarvittaessa. Rento tunnelma sekä mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa helpottavat vuoropuhelua ja yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen tukevat niin yksilöitä kuin koko työyhteisöä. Hyvä työyhteisöviestintä on erilaisilla foorumeilla ja kanavilla tapahtuvaa avointa tiedon vaihtamista ja vuoropuhelua. (Rissa 2016, 4, viitattu 23.6.2019.)

#### 5.4 Työyhteisöviestinnän välineet, kanavat, areenat ja foorumit

Viestintävälineen ja -kanavan rinnalla on alettu käyttää myös termejä areena ja foorumi, jotka korostavat viestinnän vuorovaikutteisuutta. Kortetjärvi-Nurmi & Murtola jakavat työyhteisöviestinnän kanavat välillisiin ja välittömiin. Välillisessä viestinnässä viestin välittämiseen käytetään intranetiä, sähköpostia, painettua viestiä tai muuta välinettä, kun välitön viestintä on suoraa ja tapahtuu kasvokkain. (2016, luku 2, Mitä kuuluu?, Työyhteisöviestintä). Lohtaja & Kaihovirta-Rapo puolestaan jaottelevat viestintäkanavat kirjallisiin ja suullisiin sen mukaan, onko viesti välitetty tekstin avulla vai kasvokkain keskustellen (2007, 51).

Åbergin mukaan työyhteisö voi hyödyntää viestinnässään useita muotoja ja kanavia. Hän luokittelee ne neljään ryhmään; lähi- ja kaukokanaviin sekä suoraan keskinäisviestintään ja välitettyyn viestintään. Lähikanavien kautta viestitään yksittäisille työyhteisöjen jäsenille, työryhmille tai -yksiköille ja kaukokanavia käytetään koko viestittäessä koko työyhteisölle. Keskinäisviestinnän lähtökohdانا on henkilökohtainen kanssakäyminen, kun välitettyssä viestinnässä käytetään viestinnän tekniikoita ja välineitä. Suoran keskinäisviestinnän lähikanavia ovat esimerkiksi esimies, työkaverit ja erilaiset kokoukset. Kaukokanavina ovat muun muassa ylimmän johdon suora yhteydenpito, muissa yksiköissä työskentelevät työtoverit sekä tiedotustilaisuudet. Välitettyä viestintää edustavat esimerkiksi verkkoviestintä sekä henkilöstö- ja asiakaslehdet (2000, 173–174.)

Muutokset työssä ja toimintaympäristössä muuttavat myös työyhteisöviestinnän käytäntöjä. Perinteisten välineiden rinnalle on muodostunut lukuisia uusia kanavia, areenoja ja foorumeja. Kortetjärvi-Nurmi & Murtola määrittelevät myös fyysinen työskentelytilan viestintäkanavaksi, jossa viestintään sekä suunnitellusti että spontaanisti. Suunniteltuja viestintäkanavia ovat esimerkiksi kokoukset, spontaaneja, ennalta suunnittelemattomia kanavia puolestaan ovat käytäväkeskustelut ja kahvitauot. (2016, luku 2, Mitä kuuluu?, Työyhteisöviestintä). Juholinin mukaan työtila itsessään on viestintäfoorumeista tärkein, sillä siellä tehdään työtä, pidetään taukoja ja kommunikoidaan työyhteisön muiden jäsenten kanssa. Työtila voi olla myös virtuaalinen. Viestintäteknologia onkin muuttanut viestinnän foorumeja. Internet ja intranet, sähköposti, mobiilit viestintäverkot sekä virtuaaliset työtilat mahdollistavat reaaliaikaisen viestinnän, vaikka työyhteisön jäsenet eivät ole fyysisestä lähekkäin ja välittömässä vuorovaikutuksessa keskenään. (2011, 170–173.)

Jokaisessa työyhteisössä on oma viestintäkulttuurinsa ja tapansa toimia. Siinä missä yksi vannoo suoran kasvokkaisuviestinnän voimaan, toinen suosii viimeisintä viestintäteknologiaa. On hyvä huomioida, että eri kanavat, areenat ja foorumit sopivat erilaisiin viestintätilanteisiin. Mitä paremmin viesti, kohderyhmä ja kanava kohtaavat toisensa, sitä paremmin viestintä onnistuu. (Lohtaja & Kaihvirta-Rapo 2007, 50.)

## 6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Opinnäytetyö on kehittämistehtävä tai tutkimushanke, jonka tavoitteena on syventää opiskelijan osaamista ja kehittää hänen valmiuksiaan soveltaa opintojensa aikana hankittuja tietoja ja taitoja. Vilkan (2015, 17) mukaan ammattikorkeakoulun tutkimustyön tulisikin olla käytännönläheistä, työelämälähtöistä ja ajankohtaista, jolloin se palvelisi sekä työelämää että alueellista kehitystä.

Opinnäytetyöni idea lähti toimeksiantajayrityksen tarpeesta kehittää perehdyttämisprosessiaan vaikuttavammaksi. Työn tavoitteena on selvittää perehdytyksen nykytilaa, kartoittaa, minkälaiset perehdyttämisen keinot koetaan tehokkaiksi ja mielekkäiksi tehdasympäristössä sekä tarkastella, miten nykyistä perehdyttämisprosessia voitaisiin uudistaa ja muokata vaikuttavampaan suuntaan. Opinnäytetyö toteutettiin tapaustutkimuksena, ja siinä käytettiin laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua, joka on yleisimmin käytetty tutkimushaastattelun muoto (Vilka 2015, 124). Koska tutkimukselle haluttiin tukevampi pohja, kartoitettiin opinnäytetyötä varten myös toimeksiantajayrityksen eri yksiköiden perehdyttämisen käytäntöjä ja menetelmiä sekä benchmarkattiin neljän ulkopuolisen organisaation käytänteitä.

### 6.1 Tutkimusmenetelmät

Tämä opinnäytetyö on tapaustutkimus (case study), joka toteutettiin laadullisen tutkimuksen menetelmiä hyödyntäen. Tapaustutkimuksen tavoitteena on saada yksityiskohtaista tietoa tiettyyn asiaan, tapaukseen tai pienempään joukkoon liittyen. Sen lähtökohtana on yleensä tutkijaa kiinnostava ilmiö ja kohteena yksilö, ryhmä tai yhteisö. Tapaustutkimus kohdistuu usein prosesseihin. (Hirsjärvi, Sinivuori, Remes & Sajavaara 2007, 130–131.)

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on yleensä todellisen elämän kuvaaminen ja siinä pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkimusta tehtäessä, ja tutkimustuloksia analysoitaessa, onkin syytä huomioida tutkijan arvot ja objektiivisuus, ja missä määrin ne vaikuttavat hänen tulkintaansa. Koska arvot vaikuttavat siihen, miten ymmärrämme ilmiöitä ja asioita ja tutkijan kiinteä suhde tutkittavaan asiaan voi vaikuttaa hänen objektiivisuuteensa, voidaan todeta,

että laadullisessa tutkimuksessa pyritään pikemminkin löytämään tai paljastamaan tosiasioita kuin todentamaan olemassa olevia olettamuksia. (Hirsjärvi ym. 2007, 157)

Laadullisessa tutkimuksessa suositetaan ihmistä tiedon keruun välineenä. Tutkimustyyppille on ominaista laadullisten menetelmien käyttö aineiston hankinnassa, jolloin tutkittavien näkökulmat ja ääni pääsevät esille. Aineiston hankinnassa voidaan käyttää esimerkiksi teema- tai ryhmähaastatteluja, joiden kohdejoukko valitaan tutkimuksen tarkoitukseen sopivaksi, ei satunnaisotannalla. Laadullinen tutkimus on menetelmänä joustava. Tutkimussuunnitelma voi muotoutua vielä työn edetessä. Myös itse tutkimus voidaan toteuttaa joustavasti ja suunnitelmia muuttaa olosuhteiden mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2007, 160.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusaineiston keräämiseen käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua ja benchmarkkausta. Tutkimusmenetelmänä haastattelu on joustava ja aineiston keruuta voi säädellä joustavasti tilanteen ja haastateltavien mukaan. Haastattelija voi toistaa kysymyksen, ottaa mahdollisia väärinkäsityksiä, selventää sanamuotoja sekä käydä keskustelua haastateltavien kanssa ja vaihtaa kysymysten järjestystä. Haastattelun eduksi voidaan laskea myös se, että haastateltaviksi voidaan valita ne henkilöt, joilla on tietoa tai kokemusta tutkittavasta aiheesta tai ilmiöstä. (Hirsjärvi ym. 2007, 199–200; Tuomi & Sarajärvi 2018, 85–86.)

Haastattelu voidaan toteuttaa yksilöhaastatteluna, parihaastatteluna tai ryhmähaastatteluna joko strukturoituna lomakehaastatteluna, teemahaastatteluna tai avoimena haastatteluna (Hirsjärvi ym. 2007, 204–205). Teemahaastattelussa edetään tiettyjen etukäteen valittujen tutkimusaiheeseen liittyvien teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten mukaan. Niille on ominaista, että kysymyksille ei ole tarkkaa muotoa ja järjestystä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87; Hirsjärvi ym. 2007, 203.) Puolistrukturoidussa haastattelussa haastateltava vastaa kysymyksiin omin sanoin ilman valmiita vastausvaihtoehtoja, kun strukturoidussa lomakehaastattelussa kysymysten muoto ja esittämisjärjestys on määrätty ja jopa vastausvaihtoehdot ennalta määritetty (Hirsjärvi ym. 2007, 207; Tuomi & Sarajärvi 2018, 87).

Benchmarkkausta (vertailuanalyysi tai vertailukehittäminen) käytetään oman toiminnan kehittämiseen ja toisten toiminnasta oppimiseen. Sen avulla voidaan vertailla organisaatioiden toimintatapoja ja oppia parhaista käytännöistä. Benchmarkkaus on ennen kaikkea mielenkiintoa muiden organisaatioiden toimintaa kohtaan, jolloin oman organisaation toimintaa vertaillaan ja arvioidaan

muiden käytäntöihin. Benchmarkkausta voidaan tehdä myös yli toimialarajojen. (Tuulaniemi 2011, 138–139).

## 6.2 Aineiston hankinta

Opinnäytetyön tutkimusaineisto kerättiin yksilohaastatteluina. Nykyisten perehdytyskäytäntöjen selvittämiseksi haastattelin tehtaan henkilöstöpäällikköä, työsuhteasiainhoitajaa, työntekijöiden työsuojeluvaltuutettua ja pääluottamusmiestä. Pääluottamusmies toimi myös koehaastateltavana, jolloin pystyin testaamaan haastattelun teemoja, sisältöä ja kestoja. Varsinaisen tutkimusaineiston keräämiseksi haastattelin työntekijöitä, jotka on perehdytetty uuteen työhön tai työtehtävään 1–3 vuoden sisällä tutkimuksen teosta. Saadakseni tutkimukseen mukaan myös perehdyttäjien näkökulmaa, valitsin haastateltaviksi myös työnopastajia.

Haastateltavien valintaa varten pyysin HR:ltä ja tuotanto-osastojen henkilöstöasiainhoitajilta listan henkilöistä, jotka ovat käyneet läpi perehdytyksen viimeisten kolmen vuoden aikana. HR:ltä sain myös listan työnopastajakoulutuksen käyneistä henkilöistä. Neljän työntekijätehtävissä työskentelevän työnopastajan lisäksi valitsin neljä henkilöä kustakin henkilöstöryhmästä (työntekijät ja toimihenkilöt) siten, että kaikki osastot olisivat mahdollisimman hyvin edustettuina. Sen jälkeen lähetin kaikille henkilökohtaisen sähköpostiviestin, jossa esittelin itseni, opinnäytetyöni aiheen ja taustat ja kysyin, suostuisivatko he haastateltaviksi. Kaikki myöntivät, joskin yksi työnopastajista halusi vastata kirjallisesti, koska hänen työvuoronsa ei sopinut yksin haastatteluajataulun kanssa.

Benchmarkkausta varten haastattelin viiden muun Suomessa toimivan Stora Enson yksikön henkilöstöpäällikköjä sekä neljän ulkopuolisen organisaation perehdytyksestä tai perehdytysprosessista vastaavia henkilöitä. Ulkopuoliset organisaatiot toimivat eri toimialoilla; yksi metalliteollisuudessa, yksi terästeollisuudessa ja kaksi ohjelmistosuunnittelun ja valmistuksen toimialalla. Benchmarkattavat yritykset olivat Outokumpu Stainless Oy, SSAB Europe Oy Raahen tehdas, Vincit ja Valamis. Outokummun ja SSAB:n valitsin, koska niillä on samankaltainen organisaati rakenne kuin toimeksiantajayrityksellä, Vincit ja Valamis puolestaan ovat menestyneet aiemmin erinomaisesti Great Place to Work -tutkimuksessa.

Myös benchmarkattavien organisaatioiden edustajia lähestyin sähköpostitse ja kysyin heidän halukkuuttaan haastatteluun. Stora Enson Suomen yksiköiden henkilöstöpäälliköistä haastateltaviksi

suostuivat kaikki, joista yksi halusi vastata kysymyksiin kirjallisesti. Muiden organisaatioiden edustajista neljä suostui haastatteluun, joista yksi vastasi kysymyksiin kirjallisesti. Yhdellä organisaatiolla oli parhaillaan menossa perehdyttämisen kehittämiseen liittyvä projekti, minkä vuoksi he katsoivat, että heidän vastauksensa ei toisi lisäarvoa tutkimukselle, joten he eivät halunneet olla mukana tutkimuksessa. Benchmarkattaville organisaatiolle lähetin haastattelurungon kysymyksineen etukäteen.

### 6.3 Haastattelun suunnittelu ja toteuttaminen

Haastattelujen runko rakennettiin teemoittain ja kunkin teeman alle koottiin siihen liittyviä kysymyksiä. Koska tavoitteena oli löytää mahdollisimman paljon merkityksellisiä vastauksia, kysymysten sisältö toistui kussakin teemassa samankaltaisena. Haastattelua varten laadittiin kolme erillistä haastattelurunkoa kysymyksineen. Henkilöille, jotka on perehdytetty uuteen työhön tai työtehtävään (12 haastateltavaa), laadittiin liitteen 1 mukainen runko, josta benchmarkattavien organisaatioiden haastattelurungot muokattiin lyhyemmäksi. Niissä keskityttiin toimintatapoihin ja käytäntöihin. Stora Enson muille yksiköille käytetty haastattelurunko on liitteenä 2 ja muiden benchmarkattavien organisaatioiden haastatteluissa käytetty liitteenä 3.

Haastattelujen alkuun esittelin itseni ja kertasin vielä tutkimuksen aiheen ja tarkoituksen. Lisäksi pyysin lupaa haastattelun nauhoitukseen, mihin kaikki haastateltavat suostuivat. Taustatiedoiksi keräsin haastateltavien sukupuolen, iän, henkilöstöryhmän, toimiiko esimiestehtävissä, onko haastateltava työnopastaja tai käynyt työnopastajakoulutuksen sekä työsuhteen laadun (toistaiseksi voimassa oleva/määräaikainen) ja keston. Taustatiedot esitellään tutkimustulosten yhteydessä. Haastattelun alussa sovimme myös, että vastaukset käsitellään nimettöminä ja että aineisto, sekä nauhoitukset että litteroinnit, tuhoataan työn valmistuttua. Benchmarkattavien organisaatioiden edustajilta keräsin taustatiedoksi nimen, yrityksen ja tehtävän edustamassaan organisaatiossa, minkä lisäksi kysyin lupaa niiden käyttöön lähdetiedoissa, mihin kaikki suostuivat.

Haastattelut järjestettiin joko haastateltavien omassa työhuoneessa, työpisteessä tai osastolla olevassa neuvotteluhuoneessa, jolloin haastateltava tunsi olonsa mukavammaksi tutussa ympäristössä. Haastattelut kestivät 30–40 minuuttia, kun benchmarkkaus-haastattelut suppeammalla kysymysrungolla veivät selkeästi vähemmän aikaa (15–20 minuuttia). Benchmarkkaus-haastattelut

järjestettiin Skypen tai Teamsin kautta. Yksi haastattelu käytiin kyseisen organisaation toimipisteessä Oulun keskustassa. Haastattelut tehtiin elo-syyskuun aikana.

Nauhoitettua haastatteluaineistoa kertyi yhteensä 9 tuntia 48 minuuttia. Kerätty ja tallennettu aineisto järjestettiin litteroimalla. Ensimmäiset viisi haastattelua purettiin ja kirjoitettiin puhtaaksi sana sanalta, mutta työn nopeuttamiseksi loput haastattelut litteroitiin siten, että täytesanat (niinku, tota) jätettiin litteroimatta. Litteroitua materiaalia syntyi yhteensä 117 sivua, minkä lisäksi kirjallisia vastauksia oli 4 sivua. Haastattelujen purkamisen ja litteroinnin jälkeen aineisto luokiteltiin ennalta valittujen teemojen mukaisesti. Kyseiset teemat muodostivat myös haastattelurungon.

#### 6.4 Tutkimuksen luotettavuus

Vaikka kaikissa tutkimuksissa pyritään siihen, että ne olisivat virheettömiä, tulosten luotettavuus ja pätevyys voivat vaihdella. Tulosten luotettavuuden arvioimiseksi on olemassa erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja. (Hirsjärvi ym. 2007, 226). Luotettavuuden arvioinnissa yleisesti käytettyjä käsitteitä ovat validiteetti – tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu – ja reliabiliteetti – tutkimustulokset ovat toistettavissa. Koska käsitteet ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen yhteydessä, niiden käyttöä pyritään välttämään laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 160–161; Hirsjärvi ym. 2007, 227.)

Vilkan (2015, 196) mukaan laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden kriteerit ovat tutkija itse ja hänen rehellisyytensä. Tutkimuksen luotettavuutta lisää tarkka ja selkeä raportointi sen kaikkien vaiheiden toteuttamisesta, esimerkiksi haastattelututkimuksen olosuhteista ja paikoista, haastatteluihin käytetystä ajasta sekä mahdollisten häiriötekijöiden vaikutuksesta haastatteluihin (Hirsjärvi ym. 2007, 227). Koska laadullinen tutkimus perustuu kielellisiin ilmauksiin ja tulkintoihin sekä tutkijan niistä tekemiin pohdintoihin ja johtopäätöksiin, on tärkeää, että tutkija pysyy neutraalina, eikä tuo omalla kielenkäytöllään ja sanavalinnoillaan omia kokemuksiaan ja ennakkokäsityksiään haastattelutilanteisiin (Vilka 2015, 127; Hirsjärvi ym. 2007, 224.) Myös tulosten tulkinnassa on oltava yhtä lailla huolellinen. Tehdyt tulkinnat on perustettava, missä auttavat esimerkiksi suorat lainaukset haastatteluista. (Hirsjärvi ym. 2007, 228.)

## 7 TULOSTEN TARKASTELU

Tässä luvussa käyn läpi haastattelujen tulokset aineistolähtöisesti. Aineisto luokiteltiin ennalta valittujen teemojen mukaisesti. Teemat, jotka muodostivat myös haastattelurungon, ovat oma perehdytyskokemus, hyvän perehdytyksen ominaisuudet, merkitys ja tavoitteet, toimintatavat ja käytännöt, seuranta ja arviointi sekä kehittämiskohteet. Kukin teema on käsitellään omana alalukunaan. Haastateltavien oma ääni on pyritty saamaan kuuluviin nostamalla esiin otteita heidän vastauksistaan. Vastaajien taustatiedot on koottu alla olevaan taulukkoon.

TAULUKKO 1. Vastaajien taustatiedot

		Työnopastaja		Esimies	
Työntekijä	10	7			
Toimihenkilö	6			5	
Työsuhteen laatu	Toistaiseksi voimassa		Määräaikainen		
	15	1			
Ikä	20–29	30–39	40–49	50–	
	2	2	8	4	
Työsuhteen kesto	alle 1 v	1 – 9	10 – 19	20 – 29	yli 30 v
	1	9	0	5	1

### 7.1 Perehdytyskokemus

Kaikki haastateltavat olivat mielestään saaneet riittävän perehdytyksen ja perehdytykseen liittyvät vastuut olivat kaikille selvät. Kokonaisuutena perehdytys koettiin hyväksi. Positiivisina asioina koettiin hyvät työkalut ja keinot sekä perehdytyksessä käytetty materiaali, joka on pääsääntöisesti hyvää ja selkeää, vaikkakin kaipaa päivitystä. Hyvät keskustelut ja kierros tuotannossa sekä erilaisten kokouskäytäntöjen (aamupalaverit, vuorokeskustelut) hyödyntäminen perehdytyksessä koetaan järkeväksi perehdyttämiseksi. Aikaa on pääsääntöisesti riittävästi ja lisää saa tarvittaessa.

Perehdyttäjien mielestä oman osaamisen siirtäminen toiselle opiksi ja vuorovaikutus perehdytettävien kanssa ovat tärkeitä.

*"...[parasta on] niinku ne immee sitä tietoa ihan tolokuttomia. Sitte ne kyselee, ja ossaa kysellä kaikkia. Sitä joutuu itteki miettimään, että miksi mä tein näin ja mitähän tuossa tapahtu."*

Perehdyttäjien asenne ja osaaminen on pääsääntöisesti kohdallaan, mutta poikkeuksiakin on. Jotkut perehdyttäjät eivät ole välttämättä tienneet, mitä heidän pitäisi perehdytystilanteessa kertoa ja joissakin perehdytystilanteissa perehdyttäjä ei ollut valmistautunut tilanteeseen lainkaan.

*"...hän ei ollu valmistautunu pätkäkään. Ja sitte materiaalit, ne ei koskenu edes sitä koko aihealuetta. Ne ei ollu ajan tasalla. Siinä ei ollu niinku mietitty yhtään mittään."*

Aika, tai pikemminkin sen puute, nousi esiin myös negatiivisessa mielessä. Tiiviin perehdytystahdin vuoksi joutuu olemaan pois omasta työyhteisöstä, eikä hankitun tiedon pureskeluun ja sulattamiseen jää välttämättä riittävästi aikaa. Toisaalta aikaa saattoi olla liikaakin.

*"...se mun perehdytys oli vaan sitä, että mentiin koppiin istuun ja ooteltiin, että jotaki tapahtuu. --se mennee nyt vähä silläviisiin, että mennään tonne -- istuun, ootellaan, että tulee häiriötä ja käytännössä perehytys on vähä niinkö sitä, että opetetaan mahdollisimman moni häiriö korjaamaan. Ja sitte se -- pärjää yksin tässä ku se ossaa korjata ne häiriöt. Ehkä vähä karrikoijusti sanottu, sillai mä koin, että se mennee."*

## 7.2 Hyvän perehdytyksen ominaisuudet

Haastateltavat kokevat, että hyvä perehdytys on riittävän kattava ja kokonaisvaltainen, ja siinä huomioidaan tehtävän sisällön ja vaatimusten lisäksi myös vastaanottajan aiempi osaaminen. Hyvä perehdytys sisältää työtehtäviin perehdyttämisen lisäksi myös yleisperehdytyksen organisaatioon, sen arvoihin, kulttuuriin ja toimintaympäristöön.

*"...piti mulle semmosen kahen tai neljän tunnin [yleisperehdytyksen]... Oli se hyödyllinen, mutta ois kait siitä voinu pariki päivää perehyttää näistä. Tästä ois jollaki tappaa kärryillä vielä enemmän tästä kokonaisuudesta... Ainaki ittiä se kiinnostas."*

Hyvä perehdytys on hyvin suunniteltu ja etukäteen valmisteltu kokonaisuus, joka etenee loogisessa järjestyksessä. Itse perehdytyksen lisäksi on varattava riittävästi aikaa myös tiedon sisäistämiseksi.

*"...että se joka ottaa sen uuen henkilön vastaan, niin se on oikeesti valamistautunu siihen."*

*"...ois riittävä se ajanjakso --jos se oppi on laaja esimerkiksi, niin menis semmosessa joulukalaisessa loogisessa järjestyksessä."*

Perehdyttäjällä on tärkeä rooli perehdytyksen onnistumisessa. Hyvällä perehdyttäjällä on vahva ammattitaito, vankka kokemus sekä halu ja kyky jakaa osaamistaan. Hyvä perehdyttäjä on helposti lähestyttävä, hän opastaa ja kannustaa sekä rohkaisee kysymään ja kyseenalaistamaan.

*"...että siinä on vahva ammattitaito takana, vuosien ammattitaito, sehän auttaa hyvin pitkälle...mutta taas sitte se verbaalinen ulostulo ja muutenki se ihmistuntemus."*

*"Ensinnäki pittää olla hyvä perehdyttäjä ja sitte se, että se perehdyttäjä tietää, tuntee jo sen alueen, mitä hän perehdyttää. Sillä pitää olla ensinnäki kokemusta siitä, että sillä on kompetenssia perehdyttää. Ja sitte se, että riittävän hyvä kommunikaatio perehdyttäjällä."*

Hyvän perehdytyksen ominaisuuksiin kuuluu myös sen arviointi. Jotta perehdytyksen onnistumista pystytään seuraamaan – ja tulokkaan osaamisen taso varmistamaan, olisi perehdytyksen onnistumista seurattava ja arvioitava jatkuvasti.

*"Ja sen ymmärtämisen tason varmistaminen. Tietenki kysymällä aina, että mitä tämä sinun mielestä tarkoittaa, mitä mää tästä kerroin tai mistä eilen puhuttiin."*

### 7.3 Merkitys ja tavoitteet

Hyvä perehdytys luo puitteet turvalliselle tekemiselle, mikä näkyy myös haastateltavien vastauksissa. Haastateltavat näkivät, että perehdyttämisellä on tärkeä merkitys etenkin turvallisuuden ja turvallisen tekemisen kannalta.

*"...se näkyy turvallisena työskentelynä tietenki. Ja se, että se oppilas osaa tehdä turvallisesti ja pystyy tekemään ja suorittamaan ne työnsä."*

*"Se on tärkeä turvallisuustekijä, varmistetaan sillä, että henkilö tulee tekkeen töitä täällä turvallisesti."*

Hyvä perehdyttäminen koetaan tärkeäksi myös yhteisöllisyyden ja verkostoitumisen kannalta. Tulokas tuntee olonsa tervetulleeksi, kuuluvansa joukkoon ja olevansa toivottu jäsen työyhteisössä.

*"Siksi, että osais toimia oikein. Siksi, että kokis, että on tervetullu ja kuuluu siihen joukkoon."*

*"...tulee selväksi, millaisessa yrityksessä on ja mikä on oma tehtävä siellä. – Tällöin hänelle tulisi olo, että on toivottu jäsen työyhteisöön."*

Hyvä perehdytys nopeuttaa ja tehostaa omien tehtävien sisäistämistä, jolloin perehdytettävä pääsee nopeammin kiinni työhönsä. Myös virheiden marginaali vähenee ja saa varmuutta omaan tekemiseensä.

*"...se nopeuttaa ja tehostaa sitä, että sää pääset kiinni niihin sun omiin työtehtäviin."*

*"...sieltä tulee tasaseen tahtiin tavaraa. Sillohan sen täytyy jotaki osata."*

*"...uskaltaa tehdä itsenäisesti jotaki [--], eikä riko tietämättömyyttään näitä vehkeitä."*

Hyvä perehdyttäminen tutustuttaa tulokkaan myös organisaation kulttuuriin ja toimintatapoihin. Se myös vahvistaa käsitystä oman työn merkityksestä ja vaikutuksesta organisaation sisällä.

*"Kyllä mää näkisin, että sitä tietäs paljo paremmin sen oman paikkansa ja sillain. Ymmärtäs paremmin tätä tehostelua."*

*"...että kun sää tavallaan tiität sen, mitä sulta odotetaan ja mikä se on se ympäristö."*

Hyvä ja onnistunut perehdytys näkyy turvallisena työskentelynä, motivaationa ja innostuksena. Kun tulokas tietää, mitä häneltä odotetaan ja oppii toimintamallit, hänen on helpompi toimia ja täyttää ne odotukset, jotka hänelle on asetettu. Hyvän ja onnistuneen perehdytyksen myötä tulokas pääsee nopeasti kiinni tehtäviinsä osaa ja hallitsee työnsä

#### **7.4 Toimintatavat ja käytännöt**

Haastateltavien mukaan perehdytys suunnitelma auttaa jäsentelemään perehdytystä. Se yhtenäistää ja harmonisoi toimintatapoja, joskin suunnitelmaa tulisi muokata tehtävän mukaan. Perehdytys suunnitelmaa käytetään lähinnä muistilistana, mutta parhaimmillaan se luo rungon oppimispolulle ja tukee sekä perehtyjää että perehdytettävää.

*"...se harmonisois sitä perehdytystä... sitte ku mennään sinne tehtäväkohtasiin perehdytyksiin, niin silllohan sitä täytyy vähä muokata sen mukaan, että kuka sinne on tulossa ja mitä tehtäviä - - ja tavallaan sen kiinnostuksen ja tehtävän mukaanki."*

Perehdytysmateriaalia löytyy sekä paikkakuntaakohtaisesti että konsernitasolla. Erilaisia perehdyttämisen keinoja ja työkaluja on runsaasti perehdytys suunnitelmasta ja työnopastusmuistiosta yhtiöläisen oppaaseen, erilaisiin eLearning-ratkaisuihin ja verkkokoulutuksiin sekä muihin verkosta löytyviin dokumentteihin, manuaaleihin ja sovelluksiin. Myös sellun- ja paperinvalmistuksen oppimisympäristöjä, KnowPulpia ja KnowPapia, käytetään perehdytyksen tukena.

*"Meillä on ainaki niitä eLearningeja, joita tulee käyä. Turvallisuuteen omat, sitten on näitä tämmösiä tietoturvallisuuteen, Code of Conductia..."*

*"...onhan meillä tuo - - työnopastusohjeet on tietenki yksi ja sitte on KnowPulp ja KnowPaper... EcoOnline - - ja sitte justiin kaikkea, mitä Turvassaki on."*

Perehdytysmateriaalin, keinojen ja työkalujen osalta huomiota ei herätä niiden vähyys tai puute, vaan se, että ne eivät ole ajan tasalla tai ne ovat hankalasti löydettävissä. Työnopastuskansiot löytyvät yleensä työpisteestä, mutta niissäkin voi tieto olla vanhentunutta. Muulle materiaalille ei ole selkeää säilytyspaikkaa.

*"...mutta ne on jotaki kymmenen vuotta vanahoja lappuja, joista joutuu aina raksiin yli niitä asioita. Että tämmöstä ei oo ja tähän tehtävään ei oo kuulunu tämmöstä asiaa pitkään aikaan."*

*"...onhan ne mulle näytetty tuolta tietokonneen ihimeellisestä maailmasta, mutta jos nyt pitäis lähtä ettiin, niin en varmasti löytäs."*

Perehdytykseen käytettävät keinot ja työkalut voivat ja saavat olla mahdollisimman monipuolisia ja monimuotoisia, jolloin niistä pystyy valitsemaan kunkin oppimistyyliin sopivimman. Ihmisten tapaminen ja vuorovaikutus sekä käytännön tekemisen kautta oman tehtävän oppiminen koetaan mielekkäiksi perehdyttämisen keinoiksi.

*"...koska ei tiedä, mikä oppilaaseen uppoaa, onko kertomalla suullisesti vai lukemalla vai katsomalla videon tai vastaavaa. Pitäis olla monelaisia työkaluja, josta pystyis valitsemaan."*

Koska perehdyttäminen on aktiivista oppimista, keräsin haastatteluilla aineistoa myös oppimisesta ja oppimistyyleistä. Tuloksissa korostuivat toiminnallisuuden ja käytännön tekemisen kautta oppiminen sekä yhdistetty tekeminen ja yhden tai useamman aistikanavan käyttö oppimistilanteessa.

*"...tekemällä, kyllä se sitä kautta on tullu... Kyllä sitä pittää ite napuloija, niin sieltä se tulee."*

Oppia, etenkin teknistä tietoa ja peruskäsityksiä, haetaan mielellään verkosta, mutta selkeästi mieluiten toiselta ihmiseltä; työkaverilta tai kokeneemmalta kollegalta.

*"Täällähän mää kyselen vanhemmilta työkavereilta ja, tai kaikilta oikeestaan."*

## 7.5 Seuranta, arviointi ja palaute

Kaikki haastateltavat kokivat saaneensa riittävän perehdytyksen työhönsä, mutta perehdytyksen onnistumisen seuranta ja arviointi sen sijaan ontuvat. Työntekijöille järjestetään työnopastuksen jälkeen lopetuskeskustelu, johon osallistuvat työnopastaja, opastettava ja hänen esimiehensä. Toimihenkilöiden perehdytyksen onnistumista ei mitata eikä arvioida millään lailla.

*"Ei varmasti arvioija.--Sitä arvioijaan sillä tavalla, että mestari kyssyy, että onko perehdyttäjän mielestä perehdytetty valamis ja voiko sen päästää tekemään. Siinä se on se arviointi."*

*"...opastajahan se sitte kuittaa ne laput ja sanoo mestarille, että annetaaha mennä vaan. Kokkeillaan ja katotaan."*

## 7.6 Kehittämiskohteet

Selkeimmiksi kehityskohteiksi nousivat materiaalien päivittäminen ajan tasalle ja niiden siirtäminen paikkaan, josta ne olisivat helposti kaikkien löydettävissä. Myös perehdytysprosessin selkiyttäminen, suunnitelmallisuus ja systemaattisen arvioinnin ja seurannan kehittäminen sekä koulutuksen järjestäminen perehdyttäjille koetaan tärkeinä kehitettävinä asioina.

*"...ehkä niitten perehdyttäjien tavallaan myös perehdyttäminen ja sitte se materiaalin päivitys. Että ne materiaalit vastais siihen tehtävään, johon ne on tarkotettu. Että ne olis ajan tasalla."*

*"...että se on piirun verran selekeämmin aikataulutettu, odotukset, tavoitteet käyty läpi ja ne välikeskustelustepit on yks semmonen. Sois niinkö systemaattisemmin seurattu ja ohjattu prosessi."*

## 7.7 Parhaat käytännöt

Koska benchmarkattavat organisaatiot ovat erilaisia, myös niiden perehdytyskäytännöt poikkeavat toisistaan huomattavasti. Stora Enson yksiköiden toimintatapa pohjautuu konsernin malliin, joten niiden prosesseissa, malleissa ja käytännöissä eroavaisuuksia ei juurikaan ole. Outokummun ja SSAB:n perehdytyskäytännöt ovat hyvin samankaltaisia, mikä todennäköisesti johtuu organisaatiarakenteesta. Sen sijaan asiantuntijaorganisaatiossa, kuten Valamis ja Vincit, toimintatapa on hyvin erilainen, mikä näkyy myös menetelmissä, työkaluissa ja keinoissa. Benchmarkauksen tavoitteena olikin löytää erilaisia perehdyttämisen keinoja, "villejä ideoita laatikon ulkopuolelta", joiden avulla toimeksiantajan perehdytysprosessia voitaisiin uudistaa ja muokata vaikuttavammaksi.

Benchmarkaus vahvisti haastattelujen kautta esiin nousseita käsityksiä kautta linjan. Hyvä perehdytys on kokonaisvaltainen prosessi, jonka aikana tulokas pitäisi perehdyttää työtehtävänsä lisäksi myös organisaation arvoihin, toimintatapoihin ja kulttuuriin. Prosessi alkaa jo rekrytointivaiheessa ja etenee suunnitelmallisesti ja systemaattisesti riittävän pieniin osiin palasteltuna. Laadukas perehdyttäjä on ensiarvoisen tärkeä, olipa kyseessä työnopastaja tai tulokkaalle sovittu mentori, buddy tai kaveri. Työhön opastamisen lisäksi hänellä on iso rooli uuden työntekijän sitouttamisessa. Opastuksen ja ohjauksen lisäksi hänen tehtävänsä on ottaa tulokas mukaan uuteen työyhteisöön, innostaa ja kannustaa häntä uudessa roolissaan.

*"...se on kokonaisvaltasta, että siis musta tuntuu, että moni unohtaa just sen, että perehdyttämisen pitäisi sisältää just sitä pehmeämpääki puolta, että just niinko yrityksen arvoihin ja toimintatapoihin ja kulttuuriin ja niihin semmisiin tärkeimpiin sidosryhmiin."*

Myös benchmarkattujen organisaatioiden mielestä hyvä perehdytys luo pohjan turvallisuudelle ja turvalliselle tekemiselle. Kun osaa työnsä, virheet vähenevät ja tekeminen on turvallisempaa. Perehdytyksen koetaan vaikuttavan myös työhyvinvointiin. Hyvälläkään perehdytyksellä tulokas ei opi kaikkea, eikä niin ole tarkoituskaan. Perehdytyksen kautta rakennetaan verkostoja ja luodaan yhteisöllisyyttä. Se antaa valmiudet löytää oikeat yhteyshenkilöt. Kun nimet saavat kasvot, tai päinvastoin, uskalletaan ja osataan kysyä. Perehdytystä on muistettava arvioida ja kehittää. Seurantaan, arviointiin ja kehittämiseen kannattaa hyödyntää organisaatiossa olevaa osaamista ja uusien, vasta taloon tulneiden tunteuksia ja kokemuksia.

*"...ei tyydyttäisi siihen, että kerran tehtiin perehdytysopas... pitäisi muistaa uudelleen arvioida ja kehittää, hyödyntää uusien vasta taloon tulleiden ihmisten tuntemuksia ja kokemuksia siitä..."*

Perehdytyksen onnistumisen edellytyksenä on, että tulokkaalle kerrotaan, minne hän on tulossa, miksi hänen tehtävänsä on tärkeä ja mitä häneltä odotetaan.

*"...tärkeätä siinä on, että kerrotaan siitä yrityksestä mahdollisimman paljon, että ihminen sisäistyy siihen ja kokee olevansa osa sitä yritystä, mutta sitte myös ne tehtävät ja ne odotukset, että mitä me sinulta odotamme. Monesti jos henkilö palkataan ja sit vaan kerrotaan, et no sun tehtävä on tässä, muttei sit kerrota, että mitä me odotamme sinulta... [sitten] tulee esimieheltä viesti, että ei se suoriudu ja ei tästä tullu mitään... Ja sitten kysytään, että ootko kertonu, mitä häneltä odotetaan. No sitä en oo muistanu kertoa. Tavallaan, että et voi odottaa ja vaatia, jos et oo myöskää itse kertonu, että mitä ja miksi."*

Hyvin suunniteltu perehdytysprosessi alkaa jo rekrytointivaiheessa ja perehdyttäminen voidaan aloittaa hyvissä ajoin ennen ensimmäistä työpäivää. Tällöin henkilölle valmistellaan työn aloittamiseen liittyvät käytännön asiat valmiiksi. Myös työyhteisön jäseniä on hyvä muistuttaa uuden työntekijän tulosta etukäteen.

*"...perehdyttäminenhan jo alkaa etukäteen, että henkilölle tavallaan valmistellaan se, että kun hän tulee töihin, hän tuntis olonsa tervetulleeksi, että häntä varten on hoiettu, riippuen tietenki tehtävästä, että onko se tietokone vai pukukaappi vai mikä, mutta että nämä tällömöset käytännön asiat, että hänellä on tervetullu olo töihin, niin olis hoiettu etukäteen."*

*"...niin se sitte alkaa siitä ensimmäisestä päivästä asti..., että muutamaa päivää ennen laitetaan tällömöset welcome-letterit, missä kirjoitetaan, että jos saavut autolla ja jos tuut tälle leen ja tuuthan kello 8.30... meillä on aina semmoseet julisteet ovesa..., niin siinä lukkee, että Welcome to Valamis ja sit siinä lukkee vielä [nimi ja tehtävä], ettei tuu semmonen, että onko tää remppamies vai uus työntekijä... niin sillä muistutetaan sitte, että tännään alottaa."*

Benchmarkattujen organisaatioiden perehdytysmateriaalissa, -keinoissa ja -välineissä oli ilahduttavan paljon hajontaa ja erilaisia variaatioita. Vaikka ohjeet ja materiaali pyritään pitämään ajan tasalla päivittämällä niitä säännöllisesti, myös vuorovaikutus on tärkeä.

*"...pyritään siihen, että kukaan ei perehdy vaan paperista lukemalla vaan aidosti tekemällä ja keskustelemalla ja sparraamalla. Ihan oikeesti niin sanotusti vierihoidossa, ettei tarvi jähä kenenkään yksin."*

Prosessierrokset, perehdyttämispäivät ja tapaamiset tulokkaalle tärkeiden kontaktien kanssa ovat hyvä keino tutustuttaa työntekijä uuteen toimintaympäristöönsä. Erilaisia perehdyttämisohjelmia,

nettipohjaisia työkaluja ja digitaalisia oppimisympäristöjä voidaan hyödyntää kasvokkain tapahtuvan perehdytyksen lisäksi. Nimettyjen perehdyttäjien tai työnopastajan lisäksi voidaan nimetä mentori, olipa se sitten Vincitin buddy tai Valamoksen Valamis-kaveri, joka opastaa ja ohjaa tulokasta ensimmäisten viikkojen aikana.

*"Kaks kertaa vuojessa järjestetään tällä hetkellä tämmönen uuen henkilön perehdyttämispäivät, joihin nämä henkilöt osallistuu. Tai vaikka nyt tällä hetkellä meillä on tämmöset prosessikierrokset menossa, joille henkilöt, uuet henkilöt osallistuu elikkä me kierretään koko prosessi täällä, että mitä täällä tapahtuu."*

*"...digitaalinen oppimisalusta eli tämä Valamis LXP eli Learning Experience Platform, niin tietenki me käytetään sitä. Elikkä meillä aiemmin oli semmonen paljon enemmän, mihin meillä ihmisiltä sitoutu aikaa... niin nyt se on hyvin paljon laitettu silleen, että kaikki, mitä voidaan digitalisoida, niin se on digitalisoitu, mutta kuitenkin jätetty sopivasti sitä face-to-face, et sitäki jälelle."*

*"...buddy on semmonen saman tyyllisissä työtehtävissä, ehkä samassa projektissa oleva tyyppi, joka sitten opastaa ja ohjaa siinä ekojen viikkojen aikana."*

Perehdytyksen onnistumista voidaan seurata, arvioida ja dokumentoida erilaisilla oppimisen hallintajärjestelmillä. Erilaisten palautekyselyjen avulla saadaan tietoa perehdytyksen onnistumisesta. Perehdytysprosessin aikana käytyjen keskustelujen kautta saadaan välitöntä palautetta puolin ja toisin.

*"...meidän LMS:stä elikkä tuolta, missä mejän koulutuksia järjestetään, niin siellä löytyy perehdytysohjelmat, niin niissä on sellanen palautekysely, jonka henkilö aina tekkee. Ja sen lisäksi me tehhään vielä tämmönen vielä erillinen palautekysely. Pyrkimyksenä tehä kahesti vuojessa, eli kaikille uusille taloon tulleille ja työtä, tehtävää vaihtaneille lähetetään palautekysely siitä perehdyttämisen onnistumisesta."*

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyöni avulla pyritään selkiyttämään toimeksiantajan olemassa olevia perehdyttämisen prosesseja ja työkaluja sekä löytämään sellaisia perehdyttämisen keinoja, joilla uudessa tehtäväsään aloittava työntekijä saadaan parhaiten perehdytettyä uuteen työympäristöönsä ja työhönsä. Perehdyttäminen ja työnopastus on yhtenäistetty kaikissa toimeksiantajan Suomen yksiköissä. Perehdyttämisen suunnittelussa ja seurannassa käytetään yhteistä perehdyttämissuunnitelmaa, joka sisältää henkilöstöryhmäkohtaiset perehdyttämisohjelmat. Perehdytysuunnitelmaa voi muokata yksikön tarpeiden mukaan. Suunnitelmassa olevia perehdytysohjelmia sovelletaan yksilöllisesti siten, että perehdytyksessä huomioidaan tehtävän asettamat vaatimukset, perehdytettävän koulutustaso ja aiempi työkokemus.

Toimeksiantajayrityksessä asiantuntijatehtävissä toimivien toimihenkilöiden perehdytys on onboarding-tyyppinen prosessi, jonka tavoitteena on saada tulokas kiinni tuottavaan ja tehokkaaseen tekemiseen sekä varmistaa hänen sitoutumisensa organisaatioon ja sen tavoitteisiin. Työntekijöiden perehdytys puolestaan painottuu enemmän työnopastukseen. Sen aikana opetetaan varsinainen työtehtävä, esimerkiksi koneiden, laitteiden ja työvälineiden oikeat käyttötavat sekä turvallisuusmääräykset. Opastettavalle opastetaan oikeat toimintatavat ja työmenetelmät sekä katsotaan työssä tarvittavat työvaatteet ja henkilökohtaiset suojavälineet. Lisäksi paneudutaan työkohteen ja osaston suojeluohjeisiin. Perehdyttäjinä toimivat osastojen vetäjät, perehdytettävän osa-alueen hallitsevat asiantuntijat tai tehtävässä aiemmin toiminut henkilö. Työnopastajina toimivat koulutetut työnopastajat ja kyseisen prosessin tai sen osa-alueen hallitsevat työntekijät.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää toimeksiantajayrityksen perehdyttämisen nykytilaa ja kehittämiskohteita. Tutkimuskysymyksiä olivat: miten toimeksiantajayrityksen perehdytys toteutuu käytännössä, mitä nykyinen perehdyttäminen sisältää, minkälaiset perehdyttämisen keinot koetaan tehokkaiksi ja mielekkäiksi tehdasympäristössä ja miten nykyistä perehdyttämisprosessia uudistetaan ja muokataan vaikuttavammaksi.

Haastattelujen perusteella selkeimmäksi kehityskohteeksi nousi perehdytysmateriaalien päivittäminen ajan tasalle ja niiden siirtäminen paikkaan, jossa ne olisivat selkeästi esillä ja helposti kaikkien löydettävissä. Myös perehdytysprosessin selkiyttäminen ja suunnitelmallisuus, seurannan ja arvioinnin kehittäminen sekä koulutuksen järjestäminen perehdyttäjille koettiin tärkeinä

kehitettävänä asioina. Vaikka perehdytyksen kattavuuteen ja kokonaisvaltaisuuteen oltiin pääsääntöisesti tyytyväisiä, omiin työtehtäviin liittyvän perehdytyksen rinnalle ja tueksi kaivattiin yleisperehdytystä, joka kirkastaisi kuvaa organisaatiosta, sen toiminnasta, toimintaympäristöstä, arvoista ja organisaatiokulttuurista. Tämä ilmeni erityisesti niiden työntekijöiden vastauksissa, joiden perehdytys painottuu työnopastukseen. Kehittämiskohteet käsitellään omilla alaluvuissaan.

## 8.1 Perehdytysmateriaali

Vastauksista korostui, että toimeksiantajalla on riittävästi perehdytysmateriaalia, mutta se ei ole ajan tasalla. Myös materiaalin löytäminen tuottaa ongelmia ja tietoa on haettava useasta paikasta. Kjelinin & Kuusiston mukaan perehdytysmateriaalin suunnittelun lähtökohtana tulee huomioida käytännöllisyys. Koska kaikki perehdytyksessä välitettävä tieto on yleensä tärkeää koko henkilöstölle, materiaalin ja välineiden tulisi olla helppoja käyttää. Jotta materiaali pysyy ajan tasalla, on niiden päivittämistä vastuut sovittava jo suunnitteluvaiheessa. Jo olemassa olevia lähteitä, esimerkiksi henkilöstö-, asiakas- ja sidosryhmämateriaaleja kannattaa hyödyntää perehdyttämisen tukena, sillä ne auttavat samalla uutta työntekijää hahmottamaan organisaatiota ja sen toimintaa (2003, 206.)

Yksi työyhteisön viestinnän tehokkaimmista keinoista on intranet. Intranet on myös erinomainen henkilöstöjohtamisen väline, ja sitä voidaan hyödyntää esimerkiksi viestintään ja vuorovaikutukseen sekä oppimisympäristönä. Sillä voidaan myös tehostaa tärkeimpiä henkilöstöprosesseja, kuten koulutusta, huomattavasti. Intranetiä kannattaa hyödyntää myös perehdyttämisessä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206–207, 210.) Henkilöstön valmennusta voidaan toteuttaa myös erilaisissa verkko-ympäristöissä. Jos organisaatiolla on hyvä ja toimiva intranet, osa perehdytyksestä voidaan toteuttaa digitaalisesti. Tulokkaalle voidaan suunnitella perehdytyspolku myös digitaalisia oppimisympäristöjä ja verkko-opintoja hyödyntäen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 209.)

## 8.2 Perehdytysprosessin selkiyttäminen ja suunnitelmallisuus

Haastateltavien vastauksissa tuli esille, että perehdytyksen tulee olla selkeämmin ohjattu ja johdettu prosessi, jossa on yhteisesti sovitut toimintatavat. Toimeksiantajayrityksessä perehdyttäminen on jatkuva prosessi, jota kehitetään Suomessa sijaitsevien yksiköiden henkilöstön ja yksiköiden tarpeiden mukaan. Perehdyttämiskäytännöt vaihtelevat ja niiden kirjo on laaja. Toimintatavat

vaihtelevat yksiköittäin, mutta myös osastoittain ja jopa työvuoroittain. Koska perehdyttäminen ja työnopastus on yhtenäistetty kaikissa toimeksiantajan Suomen yksiköissä, on hyvä tarkastella myös paikallisia toimintatapoja.

Eklundin (2017, 74–75) mukaan hyvän perehdyttämisen edellytyksenä on hyvin suunniteltu ja organisaation tarpeisiin vastaava perehdytysprosessi, joka aikana tulokkaasta tulee osa työyhteisöä. Prosessi alkaa jo rekrytointivaiheessa ennen uuden työntekijän ja organisaation ensimmäistä kohtaamista ja jatkuu perehdytysuunnitelman tai tarpeen mukaan (Kupias & Peltola 2009, 102, 109). Toimeksiantajayrityksessä perehdytysprosessi ja sen eteneminen on ohjeistettu selkeästi ja yksityiskohtaisesti ja prosessin tueksi on laadittu selkeä perehdytysuunnitelma eri vaiheineen kuvion 8 mukaisesti. Perehdytys alkaa jo rekrytointivaiheessa. Perehdytyksen jälkeen tulokkaalle laaditaan koulutussuunnitelma, joka tukee hänen osaamistaan ja osaamisen jatkuvaa kehittämistä. Prosessin kuvaus löytyy toimeksiantajayrityksen intranetin Suomi-tason HR-sivustolta.



KUVIO 8. Toimeksiantajan perehdytysprosessin eteneminen (Stora Enso 2019, viitattu 23.9.2019).

Omaan organisaatioon soveltuvien periaatteiden kehittämistä ja soveltamista voidaan tarkastella myös lean-periaatteiden kautta. Lean-periaatteiden mukainen kehittäminen koostuu arvon määrittelystä, arvoa tuottavien ja tuottamattomien toimintojen tunnistamisesta, arvoa tuottamattomien toimintojen poistamista ja arvoa tuottavan toiminnan järjestämisestä mahdollisimman sujuvaksi toiminnaksi. Tasainen, toiminnaltaan varma ja laadukas prosessi edellyttää myös toiminnan yhdenmukaistamista, yhteisten toimintatapojen luontia, ylläpitämistä ja kehittämistä. (Logistiikan Maailma 2019, viitattu 15.7.2019.)

### 8.3 Seuranta ja arviointi

Vastauksista ilmeni myös, että perehdytyksen seuranta ja arviointia tulee kehittää. Oppimisen seuranta ja arviointi ovat kiinteä osa perehdytysprosessia. Vain seurannan avulla voidaan varmistaa, että oppi on toteutunut suunnitellusti ja perehdytys viety onnistuneesti läpi eli ovatko oppimistavoitteet saavutettu, kuten suunniteltu, ja onko oppiminen edistynyt toivotusti. (Kangas, 2008, 17.) Eklundin mukaan perehdytystä kannattaa seurata vaiheittain ja asettaa niille osatavoitteita. Pienemmiksi kokonaisuuksiksi palastellut tavoitteet ohjaavat toimintaa tehokkaammin (2018, 120).

Perehdytys on mitä suurimmassa määrin vuorovaikutteista oppimista, johon liittyy oleellisesti palautteen antaminen ja saaminen. Perehdytysprosessin arvioinnin lisäksi on uudelle työntekijälle hyvä järjestää perehdytyksen aikana seurantakeskusteluja ja sen päätteeksi palautekeskustelu, jossa voidaan prosessin lisäksi arvioida tulokkaan omaa oppimista. (Kangas 2008, 17–18; Eklund 2018, 122.)

### 8.4 Perehdyttäjien kouluttaminen

Haastattelun vastauksista välittyi huoli perehdyttäjien osaamisesta. Osastoilla on nimettyjä työnopastajia, jotka ovat käyneet työnopastajakoulutuksen, mutta myös opastajia, jotka eivät ole koulutusta käyneet. Haastatelluista toimihenkilöistä yksikään ei ole osallistunut työnopastajakoulutukseen, mutta kaikki ovat perehdyttäneet uusia työntekijöitä.

Perehdyttäjällä on tärkeä rooli uuden työntekijän oppimisen edistäjänä. Jotta perehdytyksen taso voidaan varmistaa, on huolehdittava perehdyttäjien riittävästä osaamisesta. Eklundin mukaan perehdyttäjän taidot perustuvat aitoon sitoutumiseen. Hyvä perehdyttäjä ymmärtää oman merkityksensä ja roolinsa perehdyttäjänä ja haluaa jakaa omaa osaamistaan. Organisaation tehtävä on huolehtia siitä, että perehdyttäjä saa tarvitsemaansa tukea ja koulutusta tehtävänsä hoitamiseksi. (2018, 142–143).

Perehdyttäjille ja työnopastajille on tarjolla erilaisia koulutuksia, joiden avulla voi vahvistaa omaa rooliaan ja ammattimaista opastusotetta sekä kehittää omia ohjaus- ja opastustaitojaan. Perehdyttäjän henkilökohtaisten ominaisuuksien, osaamisen ja taitojen lisäksi on ensiarvoisen tärkeää, että perehdyttäjä tuntee myös oman organisaationsa perehdytysprosessin ja toimintatavat.

## 8.5 Organisaation toiminta, arvot ja organisaatiokulttuuri

Kyselyn tulosten perusteella perehdytys kokonaisuutena koettiin hyväksi ja kattavaksi, mutta työnopastuksen rinnalle kaivattiin nykyistä syvempää yleisperehdytystä. Vastaajat, joiden perehdytykseen se sisältyi edes jollain tasolla, kokivat sen hyödylliseksi, mutta silti vielä turhan niukaksi. Hyvä perehdytys sisältää työtehtäviin perehdyttämisen lisäksi myös yleisperehdytyksen organisaatioon, sen toimintaympäristöön, arvoihin ja kulttuuriin. Eklundin mukaan perehdytysprosessi on johtamisen väline, jonka avulla organisaatiota voidaan johtaa kohti sen tavoitteita. Perehdytys tukee organisaation strategiaa, vahvistaa organisaatiokulttuuria ja työn merkityksen kokemusta. (2018, 27, 30.) Kun uusi työntekijä saa kattavan kuvan organisaation toiminnasta, se auttaa häntä hahmottamaan oman tehtävänsä ja sen merkityksen organisaatiossa.

Kjelin & Kuusisto toteavat, että arvot, visio ja strategia luovat perustan ja organisaation tavoitteet suuntaviivat jokaisen työlle. Myös organisaation määrittelemät tavoitearvot eli menestystekijät määrittävät työtä, minkä vuoksi ne on tehtävä konkreettisiksi sekä avattava ja selitettävä, miten ne vaikuttavat tilannekohtaiseen toimintaan. Organisaatiokulttuurin on tuettava tavoitearvoja, jotta niiden välille ei synny ristiriitaa. (2003, 79–80.)

## 8.6 Kehitysehdotuksia toimeksiantajalle

Perehdytyksen vaikuttavuus lisääntyy, kun sen sisältö ja menetelmät tukevat toisiaan (Kjelin & Kuusisto 2003, 199). Hyvin suunniteltu, kattava ja tulokkaan aiemman osaamisen ja tarpeet huomioiva perehdytys tukee tulokkaan oppimista ja edistää hänen osaamistaan. Tutkimuksen perusteella toimeksiantajalle tehtiin perehdytysprosessiin ja perehdyttämisen keinoihin sekä organisaation toimintaan, arvoihin ja organisaatiokulttuuriin liittyviä kehitysehdotuksia. Kehitysehdotukset on esitelty omissa kappaleissaan (kuvio 9). Tutkimuksen perusteella tehtyjen kehitysehdotusten lisäksi kehitysehdotuksiin on nostettu benchmarkattujen yritysten hyviä käytäntöjä, joita toimeksiantajayritys voi käyttää sellaisenaan tai soveltaen.



KUVIO 9. Kehitysehdotuksia toimeksiantajalle

### 8.6.1 Perehdytysprosessi

Koska perehdyttäminen ja työnopastus on yhtenäistetty toimeksiantajan kaikissa Suomen yksiköissä, perehdytysprosessin selkiyttämisen ja suunnitelmallisuuden kehittämissuositukset painotuvat paikallisiin toimintatapoihin ja niistä sopimiseen. Toimeksiantajayrityksen perehdytysprosessi tulee kuvata selkeästi ja sille tulee määritellä omistaja, joka vastaa perehdytyksestä ja sen kehittämisestä. Perehdytykseen liittyvät vastuut tulee esitellä prosessikuvauksessa. Selkeä suunnitelma sujuvoittaa prosessia. Kun ensimmäiselle viikolle on laadittu ohjelma, johon on valmiiksi sovittu tapaamisia ja perehdytyskeskusteluja, päästään perehdytykseen kiinni nopeammin.

Perehdyttämisen seurannassa, arvioinnissa ja palautteessa on huomioitava perehdytyksen onnistumisen arvioinnin lisäksi myös oppimisen arviointi. Jotta perehdyttämistä voidaan seurata ja arvioida, tulee tavoitteiden ja odotusten olla selvät niin perehdyttävälle kuin perehdyttäjälle. Tavoitteiden seuranta helpottavat perehdytyksen aikana pidettävät säännölliset, etukäteen aikataulutetut välikeskustelut ja perehtymisjakson päättymisen jälkeen pidettävä loppukeskustelu. Myös tulokkaan ensimmäisessä perehdytyksen jälkeisessä vuosikeskustelussa tulee arvioida, onko perehdyttäminen onnistunut ja onko tulokas matkalla kohti tavoitteitaan. Tulokkaan oppimista voidaan arvioida ja todeta esimerkiksi hänen omaan työhönsä liittyvän kehittämistehtävän tai muun vastaavan

oppimisen näytön avulla. Kaikille uusille tulokkaille ja tehtävään perehdytetyille vuosittain järjestettävällä erillisellä palautekyselyllä saadaan arvokasta palautetta prosessin ja työkalujen toimivuudesta ja vaikuttavuudesta.

Perehdytystä ja sen vaikuttavuutta voidaan myös tehostaa lean-työkalujen avulla, jolloin perehdytykseen lisätään arvoa tuottavia elementtejä ja poistetaan turhat, arvoa tuottamattomat vaiheet eli hukka. Arvoa tuottavia elementtejä voivat olla esimerkiksi sitoutuminen ja sen vahvistaminen, jonka apuna toimivat esimerkiksi tervetulokirje tulokkaalle ennen ensimmäistä työpäivää ja perehdytysjaksolle nimetty mentori sekä tapaamiset tärkeiden henkilöiden kanssa osaston ja yksikön johtoa myöten.

### 8.6.2 Perehdyttämisen keinot

Jotta perehdytysmateriaali on saatavilla silloin, kun sitä tarvitaan, se on löydettävä helposti. Yhtä tärkeää on, että materiaali on ajan tasalla, jolloin sitä on päivitettävä säännöllisesti. Materiaalin tulee olla mahdollisimman monipuolista ja monimuotoista, jolloin voidaan huomioida erilaiset oppimistyyli. Toimeksiantajan paikalliseen intranettiin on hyvä rakentaa perehdytykselle oma sivunsa, jossa on paikallisen materiaalin lisäksi linkit Suomi-tason HR-sivustolla oleviin toimintaohjeisiin ja käytössä oleviin eLearning-materiaaleihin. Sivulla tulee esittää myös edellisessä kappaleessa mainittu perehdytysprosessin kuvaus vastuineen. Paikallisen perehdytysmateriaalin ajantasaisuus varmistetaan sopimalla selkeät päivitysvastuut ja -aikataulu. Materiaali on päivitettävä vähintään kerran vuodessa. Maalis-huhtikuu on otollinen ajankohta myös kesätyöntekijöiden perehdyttämistä silmällä pitäen. Materiaalin ylläpitoon, kehittämiseen ja päivittämiseen tulee ottaa mukaan myös perehdyttäjät ja työnopastajat. Tällöin he paitsi tietävät, mistä materiaali löytyy, myös saavat ajantasaista tietoa, jota voivat hyödyntää opastuksessaan.

Jotta perehdytyksen laatu saadaan halutulle tasolle ja tasalaatuiseksi, on huolehdittava perehdyttäjien ja työnopastajien koulutuksesta ja heidän osaamisensa ylläpitämisestä. Oulussa työnopastuskursseja järjestävät muun muassa Pohto ja Valmennustalo Virta. Ulkoisten palveluntarjoajien koulutusta tärkeämpi on huolehtia organisaation sisäisestä, omaan toimintaympäristöön räätälöidystä koulutuksesta. Perehdyttäjien ja työnopastajien ottaminen mukaan perehdytysmateriaalin tekemiseen ja ylläpitoon paitsi sitouttaa, myös tukee heidän osaamistaan ja siten perehdytyksen vaikuttavuutta.

Tutkimuksen tulosten perusteella kehittämiskohteiksi nousseiden perehdytysmateriaalin ja perehdyttäjien koulutuksen lisäksi perehdyttämisen keinoina voi käyttää benchmarkkauksen kautta esiin nousseita hyviä käytäntöjä, kuten prosessikierroksia, pelillistämistä, oppimistehtäviä, perehtymispäiväkirjaa ja mentorointia sekä digitaalista oppimisympäristöä.

Tulokkaan on tärkeä saada kattava kuva organisaation toiminnasta, jolloin hänen on helpompi hahmottaa oman tehtävänsä merkitys osana kokonaisuutta. Prosessikierroksilla kokonaiskuva hahmottuu selkeämmin, mikä auttaa ymmärtämään, miten eri osa-alueet liittyvät toisiinsa. Pelillistämistä voidaan käyttää omana keinonaan tai prosessikierrosten tukena. Prosessikierrosten tueksi voi kehittää pelin, jonka ideana on kerätä pelissä esitettyihin kysymyksiin mahdollisimman monta oikeaa vastausta prosessikierroksen aikana esitetystä faktoista. Pelillistämistä voi hyödyntää myös esimerkiksi perehdytyspassina, johon kerätään merkintöjä suoritetuista tehtävistä. Tehtäviksi tulee valita toimeksiantajayrityksen arvoja, organisaatiokulttuuria ja tavoitearvoja tukevia tehtäviä, esimerkiksi "tee 3 turvallisuushavaintoa turvallisista toimintatavoista" (turvallisuus) tai "pitäkää tiimin kanssa yhteinen kahvihetki, jonne jokainen tuo oman lempipullansa" (yhdessä tekeminen).

Tulokkaan oppimista voi tukea erilaisilla oppimistehtävillä, näyttötehtävillä tai testeillä. Osaamisen kehittämisen lisäksi oppimistehtävillä voidaan seurata ja todentaa hänen edistymistään. Myös perehtymispäiväkirja tukee oppimista. Sen avulla uusi työntekijä voi punnita opittavaa asiaa, omaa osaamistaan ja vahvuuksiaan. Perehtymispäiväkirjaa voi käyttää oppimistehtävien ohella tai sijaan osaamisen arviointiin. Tulokkaalle nimetty mentori tai kummi voi toimia hänen tukenaan koko perehdytyksen ajan. Mentorin rooli korostuu etenkin työsuhteen alussa, jolloin hänellä on tärkeä tehtävä huolehtia siitä, että tulokas "ui" organisaatioon ja tutustuu työyhteisöönsä.

Perehdytystä ja sen vaikuttavuutta voidaan tehostaa digitaalisella oppimisympäristöllä tai oppimisen hallintajärjestelmällä, jotka on helppo integroida erilaisiin sisäisiin ja ulkoisiin järjestelmiin. Digitaalisilla oppimisympäristöillä on se etu, että niihin voidaan sisällyttää tiedon ja erilaisten materiaalien lisäksi myös oppimisanalytiikkaa ja koulutustapahtumien hallintaa.

### 8.6.3 Organisaation toiminta, arvot ja organisaatiokulttuuri

Perusteellinen perehdytys on paras tapa tutustuttaa tulokas organisaation toimintaan, arvoihin ja kulttuuriin. Jotta uusi työntekijä tuntee olevansa tärkeä osa työyhteisöä heti ensimmäisestä päivästä alkaen, hänen tuloonsa tulee valmistautua hyvissä ajoin etukäteen. Etukäteen tehtäviä toimenpiteitä ovat selkeä suunnitelma ja ensimmäiselle viikolle etukäteen laadittu ohjelma perehdytysprosessin kehitysehdotuksissa esitetyn mukaisesti sekä muut valmistelevat toimenpiteet, kuten työvaatteiden tilaaminen, pukukaapin, avainten ja tarvittavien työvälineiden ja tunnusten hankkiminen sekä mahdollinen liittymän siirto. Myös työssä tarvittavat henkilönsuojaimet hankitaan etukäteen mahdollisuuksien mukaan. Ennen ensimmäistä työpäivää tulokkaalle voi lähettää sähköpositiiviestin, jossa hänet toivotetaan tervetulleeksi töihin, annetaan ajo-ohjeet työpaikalle ja toimitetaan linkit eLearning-koulutuksiin. Työyhteisöä on muistettava informoida uudesta työntekijästä etukäteen. Jos uuden työntekijän tulevalla tiimillä on yhteisiä tapahtumia ennen ensimmäistä työpäivää, huolehditaan, että hänet kutsutaan mukaan.

Tutkimuksen tulosten mukaan syvemmälle yleisperehdytykselle on selkeä tarve etenkin tehtävissä, joissa perehdytys painottuu työnopastukseen. Kaikille perehdytettävälle, tehtävästä riippumatta, tulee kertoa perustiedot yrityksestä, sen arvoista ja toimintatavoista heti ensimmäisenä työpäivänä, jolloin he pääsevät mahdollisimman nopeasti osaksi työyhteisöä. Yleisperehdytys tulee sisällyttää kaikkien tulokkaiden perehdyttämisjaksoon. Jotta uusi työntekijä sisäistää organisaation arvot ja tavoitearvot, ne on käytävä hänen kanssaan läpi käytännön tekemisen tasolla. Mentori tai kummi voi olla apuna avaamassa ja johdattelemassa keskustelua siihen, miten ne näkyvät tulokkaan työssä. Tulokkaan merkityksellisyyden tunnetta vahvistaa, jos yleisperehdytys annettaisiin isoäperiaatteella, jolloin perehdyttäjänä toimisi esimiehen esimies. Näin uusi työntekijä tutustuu organisaatioon laajemmin jo työsuhteen alkumetreillä. Ensimmäisen työpäivän toimia voivat olla myös yhteinen lounas esimiehen ja nimetyn perehdyttäjän kanssa sekä tapaaminen tiimin kanssa tervetulokahvien merkeissä. Tulokkaille voi valmistella myös pienen tervetulopakettin, joka sisältää esimerkiksi yrityksen logolla varustetun avainkaulanauhan ja kahvimukin, johon on painettu uuden työntekijän nimi ja yrityksen logo. Tervetulopakettiin voi pakata myös muuta perehdytyksen aikana tarvittavaa materiaalia.

Perehdytysohjelmaan kannattaa sisällyttää riittävästi aikaa tutustua uusiin kollegoihin. Kun tulokas saa arvojen ja kulttuurin mukaisen perehdytyksen, se ohjaa myös hänet toimimaan niiden mukaisesti.

## 9 POHDINTA

Opinnäytetyöni tavoitteena on kehittää toimeksiantajan perehdyttämisen prosesseja ja työkaluja sekä löytää moderneja perehdyttämisen keinoja, joilla uudessa työssään aloittava työntekijä saadaan parhaiten perehdytettyä uuteen työhönsä ja työympäristöönsä. Tutkimuksen avulla pyrittiin selvittämään toimeksiantajayrityksen perehdyttämisen nykytilaa, jotta saataisiin selville, miten perehdytystä voitaisiin kehittää ja muokata vaikuttavammaksi sekä löytämään uusia perehdyttämisen keinoja, jotka koettaisiin tehokkaiksi ja mielekkäiksi tehdasympäristössä. Aihe on tärkeä myös yhteiskunnallisesti. Muutokset työelämässä ovat jatkuvia, joten myös perehdyttäminen on jatkuvaa toimintaa. Toimeksiantajayrityksen tuotantosuunnan muutos, ja sen vaikutus niin paikallisesti kuin alueellisestikin, on erinomainen esimerkki työelämän muutoksista.

Opinnäytetyö on kvalitatiivinen tapaustutkimus, jonka aineisto hankittiin teemahaastattelujen avulla. Lisäksi benchmarkattiin toimeksiantajayrityksen viiden muun yksikön ja neljän ulkopuolisen organisaation perehdyttämisen käytäntöjä ja keinoja. Benchmarkkaus-haastattelujen tarkoituksena oli kartoittaa muiden yksiköiden toimintatapoja, mutta myös löytää uutta ja erilaista näkökulmaa perehdyttämiseen. Tavoitteena oli löytää "villejä ideoita laatikon ulkopuolelta", joita voitaisiin hyödyntää toimeksiantajayrityksessä joko sellaisenaan tai muokattuna sen tarpeisiin sopivaksi.

Perehdyttäminen nähdään toimeksiantajayrityksessä tärkeänä kokonaisuutena, sillä se nopeuttaa ja tehostaa omien tehtävien sisäistämistä. Kun tavoitteet ja odotukset ovat selkeät, on tulokkaan helpompi toimia ja täyttää oma paikkansa organisaatiossa. Turvallisuus ja turvallinen tekeminen nousivat haastatteluissa voimakkaasti esiin. Organisaatiossa onkin viime vuosien aikana panostettu turvallisuuskulttuurin kehittämiseen voimakkaasti. Hyvä ja onnistunut perehdyttäminen näkyy paitsi tavoitteellisena, tehokkaana ja turvallisenä tekemisenä, myös innostuksena:

*"Sen näkee oikeestaan siitä ku tallaa paikan päälle niin millanen pössis siel on... Sieltähä myö saahan ne tulevaisuuden tekijät ja isojen positioitten hoitajat."*

Tutkimuksessa käytettyä tietoperustaa löytyi suhteellisen helposti, joskin perehdytykseen liittyvän materiaalin vähyys yllätti. Samoin se, että tuoretta teoriaa ja tutkimustietoa oli suhteellisen vähän tarjolla. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluilla, mikä oli ihmislähtöisyydessään mielestäni erinomainen tapa tutkia henkilöstön kokemuksia perehdytyksestä. Koska ennalta määrättyjä

vastausvaihtoehtoja ei ole annettu, kuten esimerkiksi strukturoidussa lomakehaastattelussa, vastaukset ovat todennäköisesti lähempänä todellista kokemusta. Toki tutkijan on pysyttävä neutraalina, eikä tuoda haastattelutilanteisiin omia ennakkokäsityksiään ja johdatella haastattelua toivotuun suuntaan, missä mielestäni onnistuin oikein hyvin. Kiireettömät "pullakahvien" ääressä vietetyt haastattelutuokiot olivatkin mielestäni opinnäytetyön parhaita hetkiä. Myös benchmarkkaus-haastattelut asiantuntijoiden kanssa olivat antoisia. Vaikka suurin osa haastatteluista käytiin Skypen tai Teamsin välityksellä, niistä välittyi into ja palo omaan tekemiseen ja halu kokemusten jakamiseen.

Suurin haaste opinnäytetyötä tehdessä oli tutkimustulosten purkaminen, analysointi ja tulosten tulkinta, joihin kului myös eniten aikaa. Pelkästään aineiston litterointiin meni noin 40 tuntia. Haastattelujen aloitus viivästyi kesälomakauden vuoksi, ja ne päästiin aloittamaan vasta elokuun puolella, minkä vuoksi työn valmistuminen viivästyi noin kahdella viikolla. Aikataulu oli suunniteltu väljäksi, mitä se olisikin ollut, jos olisi toteutunut suunnitellun mukaan. Viimeisille viikoille jäi kohtuullisen paljon työtä, mutta siitäkin selvitettiin tiukalla asenteella ja riuskalla työotteella. Mitä lähempänä maailmolppa näkyi, sitä korkeammaksi motivaatio kasvoi.

Opinnäytetyön tekeminen on pitkä prosessi, johon on hyvä varata runsaasti aikaa. Kiinnostava aihe innostaa ja tuo työskentelyyn mielekkyyttä. Omassa tutkimuksessani perehdyin monipuolisesti henkilöstöosaamiseen, mutta myös johtamisen välineisiin kuten viestintään ja lean-ajatteluun. Samojen teemojen tutkintaa voisi jatkaa kehittämällä toimeksiantajan tarpeisiin sopiva perehdytysportaali intranettiin esimerkiksi toiminnallisena opinnäytetyönä.

Uuden työntekijän kokemukset ensimmäisten työpäivien, -viikkojen ja -kuukausien aikana rakentavat perustan koko työsuhteelle. Perehdytystä ei kuitenkaan saa unohtaa työsuhteen myöhemmäsäkään vaiheessa. Organisaatioissa tapahtuvat muutokset vaikuttavat työhön ja toimintatapoihin, jolloin myös kokeneemmat työntekijät tarvitsevat tukea ja opastusta. Perehdytys voidaankin nähdä työsuhteen tärkeimmäksi koulutukseksi. Se on osa osaamisen kehittämistä ja prosessi, jonka tulisi jatkua läpi koko työsuhteen elinkaaren.

## LÄHTEET

ACC Global. 2017. Perehdytys 2.0 -kysely. Raportti tuloksista. Sisäinen lähde. Viitattu 2.10.2019, [https://message.aacglobal.com/hubfs/ebooks/AAC-Global-raportti-perehdytys-2-0-kyselyn-tulokset\(FI\).pdf](https://message.aacglobal.com/hubfs/ebooks/AAC-Global-raportti-perehdytys-2-0-kyselyn-tulokset(FI).pdf).

Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Helsinki: Impact.

Fritcher, T. 2017. Turn That Awesome Candidate Experience Into A Great Employee Experience: Few areas to consider. Sisäinen lähde. Viitattu 10.6.2019, [https://www.hr.com/en/magazines/all\\_articles/turn-that-awesome-candidate-experience-into-a-grea\\_j7ftoqhc.html](https://www.hr.com/en/magazines/all_articles/turn-that-awesome-candidate-experience-into-a-grea_j7ftoqhc.html).

HE 254/2006.

Hirsjärvi, S., Sinivuori, E., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Huotilainen, H. 2017. Lisätty todellisuus tuo tehoa yrityksen arkeen - sopii niille, jotka eivät voi tehdä virheitä. Viitattu 9.6.2017, <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/lisatty-todellisuus-tuo-tehoa-yrityksen-arkeen-sopii-niille-jotka-eivat-voi-tehda-virheitä/6834a011-bfbb-382f-a64e-9b873288f189>.

Juholin, E. 2007. Työyhteisöviestinnän uusi agenda. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Kehittämismuistio 1/2007. Viitattu 23.6.2019, [http://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/Kuvat-ja-liitteet/Palvelut/Julkaisut/tyvi\\_2010\\_raportti\\_ii-\\_2007.pdf](http://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/Kuvat-ja-liitteet/Palvelut/Julkaisut/tyvi_2010_raportti_ii-_2007.pdf).

Juholin, E. 2011. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki: Infor.

Juusela, T., Rauramo, P. & Niipola, S. 2010. Mentorointi työyhteisössä: ajetaanko tandemilla? Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Kaartinen, L. & Roiha, M. 2011. Osaamista kehittämään: Periaatteita ja menetelmiä osaamisen ylläpitoon ja lisäämiseen. Helsinki: Kuntatyönantajat.

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

Ketola, H. U. 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Väitöskirja.

Kitani, K. 2019. Your Great Employee Experience Starts With Onboarding. Sisäinen lähde. Viitattu 10.6.2019, [https://www.hr.com/en/magazines/all\\_articles/your-great-employee-experience-starts-with-onboard\\_jsbb7u2c.html](https://www.hr.com/en/magazines/all_articles/your-great-employee-experience-starts-with-onboard_jsbb7u2c.html).

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

Kortetjärvi-Nurmi, S. & Murtola, K. 2016. Areena: Yritysviestinnän käsikirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.

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

Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334.

Little, S. 2015. What is Employee Onboarding -- And Why do You Need It?. Viitattu 8.6.2019, <https://blog.shrm.org/blog/what-is-employee-onboarding-and-why-do-you-need-it>.

Loew, L. 2016. Competency management: Challenges and benefits. Viitattu 6.6.2019, <https://trainingmag.com/competency-management-challenges-and-benefits/>.

Logistiikan Maailma. 2019. Lean-ajattelu, viitattu 15.7.2019, <http://www.logistiikanmaailma.fi/tuotanto/prosessien-kehittaminen/lean-ajattelu/>.

Lohtaja, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2007. Tehoa työelämän viestintään. Helsinki: WSOY.

Luoto, L. 2012. Ajattele perehdytys uudelleen, viitattu 8.6.2019. <https://www.psycon.fi/blogi/ajattele-perehdytys-uudelleen>.

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Helsinki: Alma Talent.

Morgan, J. 2017. The Employee Experience Advantage. Wiley.

Otala L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WS Bookwell Oy.

ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry. 2019. Ohjeet ja periaatteet. Viitattu 23.6.2019, <https://procom.fi/viestintaala/ohjeet-ja-periaatteet/yhteisoviestinnan-periaatteet/>.

Rissa, K. 2016. Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 23.6.2019, [https://ttk.fi/files/5128/TTK\\_Tyoyhteisoviestinnalla\\_hyvinvointia\\_2016.pdf](https://ttk.fi/files/5128/TTK_Tyoyhteisoviestinnalla_hyvinvointia_2016.pdf).

Stora Enso 2019. SE perehdyttäminen esite. Perehdyttäminen ja työnopastus. Sisäinen lähde. Viitattu 23.9.2019, [storaenso.sharepoint.com/sites/hrfinland1/Koulutusjakehittaminen/Perehtyminen/Kyt%20nit/SE\\_Perehdyttaminen\\_esite.pdf](https://storaenso.sharepoint.com/sites/hrfinland1/Koulutusjakehittaminen/Perehtyminen/Kyt%20nit/SE_Perehdyttaminen_esite.pdf).

Sumkin, T. & Tuomi, L. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen: organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Valpola, A. 2005. Ammattitaito jakoon: hiljaisen tiedon valmennusopas. Helsinki: Edita. Ilmarinen.

Valpola, A. & Åman, I. 2008. Ammattitaito kuntoon: Uusia keinoja työnopastukseen. Teknologiateollisuus ry. Tampere: Tammer-Paino Oy.

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

Vilka H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Åberg, L. 1999. Viestintä - tuloksen tekijä. 7. p. Helsinki: [Inforviestintä].

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4. uud. p. Helsinki: Kauppakamari.

**Taustatiedot**

- |                  |               |                  |
|------------------|---------------|------------------|
| 1. Tehtävä       | a) työntekijä | b) toimihenkilö  |
| 2. Esimies       | a) kyllä      | b) ei            |
| 3. Työnopastaja  | a) kyllä      | b) ei            |
| 4. Ikä           | ___ vuotta    |                  |
| 5. Työsuhde      | a) vakituinen | b) määräaikainen |
| Työsuhteen kesto | ___ vuotta    |                  |

**Oppiminen/oppimistyyli**

Oppiminen on yksilöllistä ja jokainen oppii omalla tavallaan. Myös oppimistyyliä on useita, ja niitä voidaan tarkastella sen mukaan, mikä aistikanava painottuu uusien asioiden oppimisessa ja havainnoinnissa (visuaalinen: kuvat, kokonaisuudet, auditiivinen: kuuloaisti, kinesteettinen: liike ja tekeminen, taktiilinen: kosketus ja käsin tekeminen myös päättelijä: looginen ja tietoa jäsentävä/laatii malleja/hahmottaa kokonaisuuksia, tarkkailija: harkitseva havainnoija, osallistuja: omat kokemukset ja konkreettiset tapahtumat, toteuttaja: aktiivinen kokeilu ja harjoittelu)

1. Miten sinä opit parhaiten?
2. Minkälainen on sinun oppimistyyli?
3. Mistä haet tarvitsemasi opin mieluiten?

**Perehdyttämisestä yleisesti**

1. Minkälainen on hyvä perehdytys?
2. Mitä hyvä perehdytys sisältää?
3. Miksi perehdyttäminen on tärkeää?

**Prosessit ja työkalut – perehdytysohjelma ja -suunnitelma**

1. Kuka hoitaa perehdyttämisen organisaatiossasi?
2. Kenen vastuulla perehdytys on?
3. Onko perehdyttämisen tueksi laadittu perehdytysuunnitelma?
4. Miten perehdytysuunnitelma auttaa uuteen tehtävään siirtymisessä?
5. Minkälaisiin asioihin perehdytyksessä tulisi kiinnittää huomiota?
6. Tiedätkö, mitä materiaalia perehdytyksen tueksi on tehty ja mistä se löytyy?
7. Mitä keinoja/työkaluja perehdyttämisen tukena käytetään?
8. Miten hyvä ja onnistunut perehdyttäminen näkyy?
9. Miten perehdytystä/sen onnistumista arvioidaan?
10. Miten kehittäisit nykyistä perehdytysprosessia?

**Perehdytyksen toteutuminen käytännössä**

1. Miten sinut perehdytettiin nykyiseen tehtävääsi?
2. Olivatko vastuut selkeät? Oliko määritelty vastuuhenkilö?
3. Mikä perehdyttämisessä oli parasta?
4. Oliko perehdyttämisessä puutteita?
5. Mitä työkaluja käyttäisit mieluiten perehdyttämisen tukena?
6. Mitkä perehdytyksessä käydyt asiat auttoivat oman tehtäväsi oppimisessa?
7. Miten kehittäisit perehdyttämistä omien kokemustesi pohjalta?

Vastaathan taustatietojen lisäksi ainakin perehdytysprosessiin ja -työkaluihin liittyvään neljään ensimmäiseen kysymykseen, kiitos!

**Taustatiedot:**

Vastaajan nimi ja tehtävä organisaatiossa:

Saako vastaajan nimen ja organisaation mainita lähdetiedoissa? Kyllä/ei

**Perehdytysprosessi ja -työkalut:**

1. Käytetäänkö organisaatiossasi perehdytysuunnitelmaa tai -ohjelmaa perehdyttämisen tukena?
  - Onko käytössä oma yksikön tarpeisiin laadittu suunnitelma vai SE Suomen henkilöstöasioiden sivustolta löytyvä?
2. Kuvailisitko organisaatiosi perehdytysprosessin lyhyesti?
  - Esim. Milloin perehdyttäminen alkaa/päätyy? Kuka hoitaa perehdyttämisen? Kenen vastuulla se on? Mitä perehdyttäminen sisältää? Miten perehdyttämistä ja sen onnistumista seurataan ja arvioidaan?
3. Mitä keinoja tai työkaluja organisaatiossasi käytetään perehdyttämisen tukena?
4. Minkälaista materiaalia organisaatiossasi on tehty perehdyttämisen tueksi?

Seuraaviin kolmeen kysymykseen vastaaminen on vapaaehtoista.

**Yleistä perehdyttämisestä**

1. Minkälainen hyvä perehdyttäminen mielestäsi on ja mitä se sisältää?
2. Miksi perehdyttäminen on tärkeää?
3. Miten hyvä ja onnistunut perehdyttäminen mielestäsi näkyy/ilmenee?

Vastaathan taustatietojen lisäksi ainakin perehdytysprosessiin ja -työkaluihin liittyvään neljään ensimmäiseen kysymykseen, kiitos!

**Taustatiedot:**

Yritys:

Vastaajan nimi ja tehtävä organisaatiossa:

Saako yrityksen ja vastaajan nimen mainita lähdetiedoissa? Kyllä/ei

**Perehdytysprosessi ja -työkalut:**

1. Onko yrityksessäsi/organisaatiossasi käytössä perehdytys suunnitelma tai -ohjelma?
2. Kuvailisitko yrityksesi/organisaatiosi perehdytysprosessin lyhyesti?
  - Esim. Milloin perehdyttäminen alkaa/päätyy? Kuka hoitaa perehdyttämisen? Kenen vastuulla se on? Mitä perehdyttäminen sisältää? Miten perehdyttämistä ja sen onnistumista seurataan ja arvioidaan?
3. Mitä keinoja tai työkaluja yrityksessäsi/organisaatiossasi käytetään perehdyttämisen tukena?
4. Minkälaista materiaalia yrityksessäsi/organisaatiossasi on tehty perehdyttämisen tueksi?

Seuraaviin kolmeen kysymykseen vastaaminen on vapaaehtoista.

**Yleistä perehdyttämisestä**

1. Minkälainen hyvä perehdyttäminen mielestäsi on ja mitä se sisältää?
2. Miksi perehdyttäminen on tärkeää?
3. Miten hyvä ja onnistunut perehdyttäminen mielestäsi näkyy/ilmenee?