

Roosa Hellinen

Perehdytysprosessin luominen

Case: Seinäjoen Kotijoukkue Asuntovuokraus Oy

Opinnäytetyö

Syksy 2019

SeAMK Liiketoiminta ja Kulttuuri

Tradenomi (AMK, Liiketalous)

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Liiketoiminta ja Kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Tradenomi (AMK, Liiketalous)

Tekijä: Roosa Hellinen

Työn nimi: Perehdytysprosessin luominen

Ohjaaja: Sami Kautto

Vuosi: 2019

Sivumäärä: 63

Liitteiden lukumäärä: 4

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda tehokas perehdytysprosessi kohdeyritykselle. Kohdeyrityksen perehdytys oli jo kauan kaivannut perinpohjaista päivittämistä, ja kaiken materiaalin siirtämistä digitaaliseen muotoon. Työn osana toteutettiin kirjallinen teoriaosuus sekä lisäksi varsinainen perehdytysmateriaali yritykselle, joka jäi salaiseksi osaksi opinnäytetyötä. Opinnäytetyön tekijä tutustui perehdytyksen teoriaan kirjallisuuden pohjalta ja sovelsi työssä esiteltyä teoriaa yritykselle luotavaan perehdytysprosessiin. Opinnäytetyössä tutustuttiin myös perehdytyksen tärkeyteen sekä laiminlyödyn perehdytysprosessin seurauksiin. Opinnäytetyön ensimmäinen tutkimuskysymys oli selvittää, mitä *onboarding*-käsite tarkoittaa. Opinnäytetyön toinen tutkimuskysymys käsittelee perehdytyksen tärkeyttä. Lisäksi mietitään, miten kirjallisuudesta löydettyä *onboarding*-teoriaa voidaan hyödyntää yritykselle luotavassa perehdytysprosessissa ja kerrotaan yrityksen uudesta perehdytysprosessista.

Opinnäytetyön empiirinen osuus koostuu haastattelusta sekä sähköisestä kyselystä. Tarkoituksena oli selvittää haastattelun avulla vuoropäällikön ja vuokrausjohtajan toiveita ja ajatuksia yrityksen perehdytysprosessista. Kyselyllä selvitettiin työntekijöiden kokemuksia saamastaan perehdytyksestä sekä heidän parannusehdotuksiaan uudelle perehdytysprosessille. Kysely lähetettiin kahdeksalle henkilölle, ja vastausprosentiksi saatiin 88 %.

Tutkimuksista saadut tulokset vahvistivat opinnäytetyön lähtökohtia siitä, että yritys tarvitsee päivitystä olemassa olevalle perehdytysmateriaalille ja koko prosessin tehostamiselle. Tutkimustulokset antoivat arvokasta tietoa kohdeyrityksen perehdytysprosessin kehittämiseen. Tutkimuksesta saatujen tulosten pohjalta opinnäytetyöntekijä alkoi valmistaa perehdytysmateriaalia yritykselle. Perehdytysmateriaalin teko osoittautui ajoittain jopa haastavaksi tiedon paljouden vuoksi. Perehdytysmateriaalin laajuus ja sen luomiseen käytetty aika sai opinnäytetyöntekijän ymmärtämään entistä paremmin, miksi perehdytysmateriaali on kohdeyrityksessä jäänyt päivittämättä.

Avainsanat: onboarding, uuden työntekijän perehdytys, vuokrahuoneistojen välitys

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: Business Management

Author: Roosa Hellinen

Title of thesis: Creating an onboarding process

Supervisor: Sami Kautto

Year: 2019

Number of pages: 63

Number of appendices: 4

The purpose of this thesis was to create an effective onboarding process for the commissioner company. The company's onboarding process has needed updating for a long time, including the conversion of the materials into a digital form. The thesis consists of a theoretical and an empirical part, but also of actual onboarding process material. The theoretical framework of this thesis focuses on the theory on onboarding, the objectives of onboarding, and the consequences of a neglected onboarding process. The research questions were to define onboarding; why it is important; how the theoretical framework could be used in the company's onboarding process, and what the company's new onboarding process was like.

The empirical part consists of an interview and an online survey. The interviewees were the company's shift supervisor and the manager of the rental department, and the aim was to find out their opinions and wishes related to the company's onboarding process. The survey was aimed at employees. The goal of the survey was to find out employees' opinions about the company's onboarding process and what could be improved. The survey was sent to eight people, and the total response rate was 88 per cent.

The results of the empirical part confirmed that it was relevant to create a new onboarding process. The obtained results were significant for the new onboarding process. Creating the onboarding process was more challenging than expected from the researcher's point of view. The amount of time required for the preparation of the onboarding material showed why the new onboarding process at the company had been neglected for long.

Keywords: onboarding, new employee orientation, apartment rental service

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo.....	6
Käytetyt termit ja lyhenteet.....	7
1 JOHDANTO.....	8
1.1 Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet.....	8
1.2 Rakenne.....	9
1.3 Kohdeyritys.....	10
2 PEREHDYTTÄMINEN.....	12
2.1 Perehdyttämisen määritelmä.....	12
2.2 Onboarding-käsite.....	12
2.2.1 Orientation vs. onboarding.....	13
2.3 Erilaisia onboarding-rakenteita.....	14
2.3.1 Onboarding-prosessin suunnittelun vaiheet.....	14
2.3.2 ADKAR-malli.....	16
2.3.3 Purpose, Autonomy, Mastery.....	19
2.4 Onboarding-mallien vertailua.....	21
2.5 Miksi perehdyttää?.....	22
2.6 Miksi perehdytys laiminlyödään ja mitkä ovat sen seuraukset?.....	27
3 LAINSÄÄDÄNTÖ JA YRITYKSEN PEREHDYTYKSEN	
LÄHTÖTILANNE.....	30
3.1 Alan lainsäädäntö.....	30
3.1.1 Vuokrahuoneistojen välitys.....	30
3.1.2 Hyvä välitystapa ja välitysliiketoiminnan valvonta.....	31
3.1.3 Perehdyttämistä koskeva lainsäädäntö.....	32
3.2 Kouluttautuminen alalla.....	34
3.3 Perehdyttäminen yrityksessä tällä hetkellä ja konkreettiset parannusehdotukset.....	35
4 TUTKIMUS.....	36

4.1 Tutkimusmenetelmät.....	36
4.1.1 Kysely	36
4.1.2 Teemahaastattelu	38
4.2 Tutkimusprosessi	40
4.3 Tulokset	41
4.3.1 Kysely	41
4.3.2 Haastattelu.....	46
4.4 Tulosten hyödyntäminen perehdytysmateriaaliin	48
4.5 Onboarding-teorian hyödyntäminen perehdytysprosessiin	49
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	52
5.1 Perehdytysmateriaalin ja -prosessin luominen.....	52
5.2 Opinnäytetyön onnistuminen.....	52
5.3 Opinnäytetyön luotettavuus.....	54
5.4 Kehitysideoita.....	56
5.5 Loppupohdinta	57
LÄHTEET	59
LIITTEET	63

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuva 1. Esimerkki valmiista vastausvaihtoehdosta.....	38
Kuva 2. Mitä perehdytyksesi sisälsi? Voit valita useita vaihtoehtoja.	43
Kuva 3. Arvioi oman perehdytyksesi onnistuneisuus asteikolla 1–5.	45
Taulukko 1. Orientation vs. onboarding.	14
Taulukko 2. ADKAR-malli	18
Taulukko 3. Onboarding-malli	21
Taulukko 4. Perehdytyksen hyödyt eri tahoille	26
Taulukko 5. Esimerkkejä Likertin asteikon vastausvaihtoehdoista.....	37

Käytetyt termit ja lyhenteet

ADKAR-malli	Muutoksenhallintamalli <i>onboarding</i> -prosessiin. ADKAR koostuu viidestä eri vaiheesta: tietoisuus, tahto, tieto, valmius työhön sekä työntekijän sitouttaminen työyhteisöön
Asuntovuokraus	Seinäjoen Kotijoukkue Asuntovuokraus Oy
Onboarding	Pitkäluontoinen tunnepohjainen prosessi, jolla työntekijä saadaan tuottavaksi osaksi organisaatiota, sitoutumaan organisaatioon ja tiimiin sekä oppimaan työtehtävät. Laajempi käsite verrattuna perehdytykseen
Orientation	<i>Orientation</i> -ohjelmat ovat prosesseja, jossa uusi työntekijä osallistuu erilaisiin aktiviteetteihin, joiden keskiössä on organisaatio. <i>Orientation</i> -ohjelmat ovat usein osa laajempaa <i>onboarding</i> -prosessia
Perehdytys	Toimet, joilla uusi työntekijä saadaan mahdollisimman nopeasti osaksi organisaatiota, työyhteisöä sekä oppimaan työtehtävät

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet

Opinnäytetyön taustalla on toimeksiantajan tarve uudelle, yhtenäiselle ja toimivalle perehdytysmateriaalille. Yrityksellä on ollut jo kauan tarve päivitetylle perehdytysmateriaalille, mutta aikaa kattavan materiaalin tekemiseen ei ole löytynyt. Jo ainostaan vuonna 2019 yrityksessä on ollut yhteensä neljä harjoittelijaa, yksi kesätyöntekijä sekä kaksi kokopäiväistä uutta työntekijää. Tällainen henkilömäärä perehdytettäviä on melko paljon toimeksiantajan kokoisessa yrityksessä. On siis selvää, että perehdytyksen pitäisi olla suunnitelmallista ja tehokasta, jotta näin moni uusi työntekijä tai harjoittelija saataisiin tehokkaasti tuottavaksi ja tehokkaaksi organisaation osaksi. Päivitetyn perehdytysmateriaalin avulla voitaisiin tehostaa uuden työntekijän tai harjoittelijan perehdyttämistä sekä jouduttaa perehdytettävää toimimaan itsenäisesti työtehtävissään. Opinnäytetyön aihe on saatu toimeksiantajan pyynnöstä, ja opinnäytetyön osana toteutetaan aiheeseen liittyvä teoriaosuus sekä varsinainen perehdytysmateriaali yritykselle.

Tämän hetkinen perehdytysmateriaali yrityksessä on todettu liian suppeaksi ja epäkäytännölliseksi. Perehdytysmateriaali on tällä hetkellä kansiossa paperisena versiona, joka on luotu irrallisista Word-tiedostoista. Suurinta osaa näistä tiedostoista ei ole tallennettu yrityksen tietokantoihin. Ainoa tapa käydä perehdytysmateriaalia läpi, on siis lukea sitä paperiversiona kansioista. Perehdytyksen työkaluna on tähän asti toiminut paperinen perehdytyslista, mutta sen käytön on todettu unohtuvan lähes jokaisen uuden työntekijän tai harjoittelijan kohdalla. Siitä syystä myös perehdytyslistaa tulisi päivittää käytännöllisemmäksi, jotta sen täyttäminen ei unohtuisi uuden työntekijän kohdalla. Kohdeyrityksellä ei ole myöskään ollut käytössään minikäänlaista perehdytyksen palautekyselyä.

Perehdytysmateriaalissa on havaittu selkeitä puutteita eri järjestelmien ohjeistuksissa sekä suurimpien asiakkaiden erillisissä ohjeissa. Myös päivittäisiin rutiineihin liittyvät ohjeistukset ovat osittain puutteellisia tai puuttuvat jopa kokonaan. Lisäksi yritys on esitelty melko kapeakatseisella tasolla.

Tarkoituksena on luoda digitaalinen perehdytysmateriaali sekä perehdytyksen seurantaan tarkoitettu perehdytyslista, jolla jaotellaan perehdytyksen vaiheet selkeästi. Perehdytyslista toimii samalla perehdytysoppaan työkaluna. Uusi perehdytysmateriaali tulee sisältämään aiemman sisällön lisäksi laajemmin ohjeistuksia työssä tarvittavista eri ohjelmista, laajemman yrityskuvan, päivittäisiin rutiineihin liittyviä ohjeistuksia, alan lainsäädäntöä sekä selkeän kuvan koko asunnon vuokrausprosessista. Lisäksi luodaan palautekysely perehdytyksen seurannan ja arvioinnin työkaluksi. Muut mahdolliset perehdytysmateriaalin osa-alueet ja lisäykset tarkentuvat opinnäytetyön teoriasta ja tutkimusosaan tehtävän kyselyn sekä haastattelujen pohjalta.

Perehdytystä käsitteleviä opinnäytetöitä on tehty huima määrä, ja aiheen teoria onkin käsitelty tuhansia kertoja opinnäytetöissä. Opinnäytetyön tekijä halusi työhön uutta ja erilaista näkökulmaa, ja sitä lähdettiin etsimään tuoreista kansainvälisistä lähteistä. Lähteitä etsiessä vastaan tuli käsite *onboarding*. Käsitettä tarkastellaan ja tutkitaan lähteiden perusteella työn teoriaosuudessa. Lopuksi *onboarding*-teoriaa sovelletaan yritykselle luotavaan perehdytysprosessiin. Opinnäytetyössä myös tutkitaan, miksi perehdytys on niin tärkeää, ja mitkä ovat mahdolliset haitat perehdytyksen laiminlyömisestä.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksinä ovat:

- Mitä *onboarding* tarkoittaa?
- Miksi perehdytys on tärkeää?
- Miten *onboarding*-teoriaa voidaan hyödyntää yritykselle tehtävässä perehdytysmateriaalissa ja -prosessissa?
- Millainen on yrityksen uusi perehdytysprosessi?

1.2 Rakenne

Tämän opinnäytetyön johdanto-osio alustaa lukijan opinnäytetyön sisältöön. Johdannossa myös perustellaan aiheen valinta, ja sen tarpeellisuus kohdeyritykselle. Lisäksi kerrotaan opinnäytetyön tutkimuskysymykset, ja esitellään kohdeyritys lukijalle.

Työn toinen luku koostuu perehdyttämisen teoriasta; perehdytyksestä sekä tässä työssä erityisesti tutkittavasta *onboarding*-käsitteestä. Kappale vastaa ensimmäiseen tutkimuskysymykseen; mitä *onboarding* tarkoittaa? Kappaleen lopussa pohditaan opinnäytetyön toista tutkimuskysymystä; miksi perehdytys on tärkeää? Kappaleessa tutkitaan eri tahojen hyötymistä perehdytyksestä sekä sitä, miksi perehdytys usein laiminlyödään yrityksissä.

Teorian jälkeen keskitytään vuokrahuoneistojen välityksen peruseriaatteisiin, alaa säätelevään lainsäädäntöön sekä alan jatkokoulutautumisen vaihtoehtoihin. Myös perehdyttämistä koskevaan lainsäädäntöön paneudutaan. Lisäksi kerrataan ja täsmennetään yrityksen tämän hetkisen perehdyttämisen tilannetta.

Perehdyttämisen teoriaosion sekä alaa koskevan luvun jälkeen työssä käydään läpi työtä varten suoritettava tutkimus. Tutkimusmetodeina ovat haastattelut ja kysely. Kappale kertoo tutkimuksen toteutusperiaatteista, tuloksista sekä tulosten hyödyntämisestä perehdytysmateriaalin ja -prosessin laatimiseen. Lisäksi kuvaillaan *onboarding*-teorian hyödyntämistä uuden perehdytysmateriaalin ja koko perehdytysprosessin laatimisessa. Kappale vastaa samalla kahteen viimeiseen tutkimuskysymykseen; miten *onboarding*-teoriaa voidaan hyödyntää yritykselle tehtävässä perehdytysmateriaalissa ja -prosessissa? Ja millainen on yrityksen uusi perehdytysprosessi?

Viimeisessä kappaleessa opinnäytetyöntekijä kertoo yritykselle luotavan perehdytysmateriaalin luomisesta ja arvioidaan työn onnistuminen. Mietitään toteutuneen tutkimuksen luotettavuutta, ja pohditaan mahdollisia tulevaisuuden kehitysideoita kohdeyrityksen perehdytykseen. Lopuksi tarkastellaan opinnäytetyön kokonaisuutta.

1.3 Kohdeyritys

Kohdeyrityksenä on Seinäjoen Kotijoukkue Asuntovuokraus Oy, joka on Seinäjoella toimiva vuokra-asuntojen sekä liiketilojen välitykseen keskittynyt yritys. Yritystoiminta oli aiemmin osa Seinäjoen Kotijoukkuetta, mutta on sittemmin eriytynyt

omaksi osakeyhtiökseen vuoden 2018 lopussa. Yritys toimii edelleen Seinäjoen Kotijoukkueen kanssa saman katon alla, ja yritykset tekevät päivittäin tiivistä yhteistyötä toistensa kanssa. Seinäjoen Kotijoukkue on nykyään keskittynyt ainoastaan kiinteistönvälitykseen ja siihen kiinteästi liittyviin toimiin.

Yritys kuuluu Kotijoukkue-ketjuun, joka on perustettu vuonna 2009. Ketjun omistaja on Suomen Kotijoukkue Oy, jonka kanssa kaikilla ketjuun kuuluvilla kiinteistönvälitysliikkeillä on franchise-sopimus. Vuonna 2019 Kotijoukkue toimi 15:llä toista paikakunnalla työllistäen yli 100 kiinteistönvälitysalan ammattilaista. Kotijoukkueella ammattilaisten ykkösehtävänä on tehdä tehokasta ja turvallista kiinteistönvälitystä. Yrityksen arvoihin kuuluvat luotettavuus, osaaminen, ahkeruus ja välittäminen. (Kotijoukkue-ketju [11.9.2019].)

Kohdeyritys on opinnäytetyön tekijälle tuttu, ja opinnäytetyön tekijä on tietoinen yrityksen toimintakäytännöistä yrityksessä suoritetun liiketalouden harjoittelujakson ja sen jälkeisen työsuhteen ansiosta. Opinnäytetyön tekijällä on siis omakohtaista kokemusta myös yrityksen perehdytyskäytännöistä ja perehdytyksen puutoskohdista. Näistä lähtökohdista opinnäytetyön tekijän on hyvä lähteä tutkimaan perehdytyksen teoriaa tarkemmin, ja laajentamaan siitä opittua tietoa itse perehdytysmateriaaliin ja koko perehdytysprosessiin. Opinnäytetyöntekijän omiin kokemuksiin pohjattuvan tiedon lisäksi perehdytysmateriaalin tekemisessä otetaan huomioon tutkimuksen avulla nykyisten sekä muutamien entisten työntekijöiden kokemuksia yrityksen perehdytyskäytännöistä. Tämä tutkimus toteutetaan sähköisellä Webropol-kyselyllä. Kyselyn lisäksi haastatellaan vuokrausjohtajaa sekä vuoropäällikköä, ja kuullaan heidän toiveitaan ja ideoitaan uuden perehdytysmateriaalin ja -prosessin sisällöstä ja kattavuudesta.

2 PEREHDYTTÄMINEN

2.1 Perehdyttämisen määritelmä

Joen (2018) mukaan perehdyttämisellä tarkoitetaan toimia, joilla uusi työntekijä saadaan mahdollisimman nopeasti osaksi organisaatiota, sidosryhmiä, työyhteisöä sekä oppimaan työtehtävät. Joki jatkaa, että perehdytystä tarvitaan paitsi täysin uuden työntekijän, myös työtehtäviään organisaation sisällä vaihtavan henkilön työtu-
lostien varmistamiseksi. Perehdyttämisen avulla uusi työntekijä oppii työtehtävänsä mahdollisimman nopeasti ja ennen kaikkea oikein.

2.2 Onboarding-käsite

Onboarding-käsitteestä löytyy materiaalia noin kymmenen vuoden takaa ja uusimmat ovat lähivuosina julkaistuja materiaaleja. *Onboardingin* määritelmät vaihtelevat hieman julkaisuvuoden mukaan, mutta yhtenäinen lanka on havaittavissa; *onboardingia* kuvataan prosessina, ei ainoastaan yhtenä perehdytysluentona tai -tapahtumana. Lähteissä korostetaan *onboardingin* luovan valmiuksia toimia tuottavana osana organisaatiota sekä työntekijän tunnetta kuulua työyhteisöön.

Karambelkar ja Bhattacharya (2017, 5) kertovat, että *onboarding*-käsite tarkoittaa prosessia, jossa uusi työntekijä sopeutuu kaikkiin työnsä osa-alueisiin nopeasti ja helposti. Prosessin aikana uusi työntekijä oppii tietoa, taitoja, kykyjä sekä käyttäytymismallit, joita tarvitaan organisaatiossa toimimiseen. Heidän mukaansa *onboarding* on kriittinen askel niin työntekijälle kuin työnantajallekin, mutta valitettavan usein laiminlyöty asia. Harpelund, Højberg ja Nielsen (2019, 9) määrittelevät *onboardingin* prosessina, joka vahvistaa työntekijän säilymisen organisaatiossa, ja myös lisää työntekijän tuottavuutta sekä sitoutumista organisaatioon. He korostavat myös, että *onboardingissa* on hyvin paljon kyse tunteista, ja siitä, että uusi työntekijä tuntee kuuluvansa organisaatioon ja omaavan merkittävän roolin siinä. Lisäksi prosessi on heidän mukaansa emotionaalisen siteen luomista, jonka avulla luodaan pitkäkestoisempia suhteita ja lojaaliutta organisaatiota kohtaan. Dávila ja Piña-Ramírez (2018, 10) määrittelevät *onboardingin* prosessiksi, jossa uusi työntekijä sopeutuu yrityksen

kulttuuriin ja omaan rooliinsa yrityksessä. Heidän mukaansa tämä prosessi on suunniteltu helpottamaan työntekijän tulemistä tuottavaksi osaksi organisaatiota sekä tiimin jäsentä. Karambelkar ja Bhattacharya (2017, 5) kritisoivat joidenkin organisaatioiden tapaa pitää *onboarding*-prosessia ainoastaan tulokkaan koulutuksena, lyhyenä työhön johdatuksena tai pelkkänä perehdytyksen muistilistana pelkän muodollisuuden vuoksi. Joissain tapauksissa *onboarding*-prosessi voi heidän mukaansa mennä työntekijällä ”yli äyräiden” tiedon ylikuormituksen vuoksi.

Karambelkarin ja Bhattacharyan (2017, 5) mukaan *onboarding* yhdistää useampia henkilöstöhallinnon prosesseja. Prosessi alkaa heidän mukaansa jo rekrytoinnista ja työntekijän valitsemisesta, sen jälkeen prosessiin kuuluu koulutusta, valmennusta sekä mentorointia, jotta uusi työntekijä saavuttaa vaadittavat tiedot, taidot, kyvyt sekä käyttäytymismallit toimiakseen osana organisaatiota. Heidän mukaansa kehityksen ja saavutusten seuraamista varten olisi hyvä käyttää palkitsemismuotoja sekä tunnustusta hyvästä työstä. Lisäksi, työtulosten palautetyökaluja voidaan hyödyntää työntekijän pätevyyden ja valmiuden arvioinnissa, jotta työntekijä voi kehittyä täysivaltaiseksi työntekijäksi organisaatiossa.

2.2.1 Orientation vs. onboarding

Harpelund ym. (2019, 9) vertaavat käsitteitä *orientation* ja *onboarding*. *Orientation*-ohjelmat ovat heidän mukaansa prosesseja, jossa uusi työntekijä osallistuu erilaisiin aktiviteetteihin, joiden keskiössä on esitellä organisaatio. *Orientation*-ohjelmat voivat hyvin olla osa *onboarding*-prosessia, mutta *onboarding* on oleellisesti erilainen ja kehittyneempi tapa perehdytykseen. Dávila ja Piña-Ramírez (2018, 11) mukaan *orientation*in tulisi ehdottomasti olla osa *onboarding*-prosessia. Heidän mukaansa (s. 15) *orientation* on usein koostettu erillisistä esityksistä, jotka kertovat organisaation historiasta, nykytilasta, arvoista sekä kulttuurista sekä tulevaisuuden näkymistä. Heidän mukaansa lisäksi säännöt sekä lait kuuluvat *orientation* muotoiseen perehdytykseen.

Dávila ja Piña-Ramírez (2018, 15) mukaan *orientation* ei yksinään riitä uuden työntekijän perehdytykseen, ja on sisällöltään liian yleisluontoinen. Pelkän *orientation*in avulla uusi työntekijä saa ainoastaan minimaaliset lähtökohdat tulla tuottavaksi

työntekijäksi organisaatiossa. Alla on esitetty taulukko, jossa on verrattu käsitteitä *orientation* ja *onboarding*.

Taulukko 1. *Orientation vs. onboarding*. Simsin [11.10.2019] taulukosta jalostettu.

<i>Orientation</i>	<i>Onboarding</i>
Keskiössä: Yritys	Keskiössä: Osasto, jossa työntekijä työskentelee
Tyyli: Luentomaiset tapahtumat	Tyyli: Pitkä prosessi, sisältäen erilaisia opetustyyplejä
Sisältö: ”Big picture”	Sisältö: Yksilöity sisältö
Lopputulema: Työntekijä valmistellaan harjoittelemaan työtä	Lopputulema: Prosessin jälkeen työntekijä osallistuu työntekoon

2.3 Erilaisia onboarding-rakenteita

Seuraavissa kappaleissa käsitellään ja tutkitaan erilaisia *onboarding*-rakenteita. Aluksi kerrotaan, mitä itse *onboarding*-prosessin suunnittelussa tulisi ottaa huomioon, ja mitkä ovat kriittisiä vaiheita uuden työntekijän perehdytyksen aikajanalla. Suunnitteluvaiheen jälkeen tutustutaan ADKAR-muutoksenhallintamalliin, jonka Karambelkar ja Bhattacharya (2017) ovat esitelleet artikkelissaan. Sen jälkeen perehdytään Harpelundin ym. (2019) teoksessa esiteltyyn *onboarding*-malliin. Lopuksi vertaillaan näitä malleja, niiden eroja ja havaittuja yhtäläisyyksiä.

2.3.1 Onboarding-prosessin suunnittelun vaiheet

Karambelkar ja Bhattacharya (2017, 7) kertovat artikkelissaan perehdyttämiseen liittyvän projektinhallinnan tärkeydestä. Hyvän *onboarding*-perehdytys tarvitsee suunnittelua, aikataulutusta, valvontaa, budjetin sekä riskien hallintaa sekä sidosryhmien osallistumista. Eklund (2018, 200–203) on listannut kirjassaan tärkeitä perehdytyksen suunnitteluun liittyviä teemoja. Näitä ovat hänen mukaansa perehdytyksen tavoitteet, johtaminen ja perehdytys, tulevaisuuden työelämä, suorituskyky

ja oppiminen, psykologinen sopimus, sitoutuminen, perehdytys suunnitelman rakenne, perehdytyksen osa-alueet, perehdytyksen seuranta, perehdyttäjän taidot, työntekijän vastuu sekä perehdytysprosessin kehittäminen.

Karambelkarin ja Bhattacharyan (2017, 7) mukaan *onboarding* vaatii suunnittelua ja jokaisen perehdytysprosessin tulisi vastata työntekijän tarpeita, sillä kaikki ovat erilaisia oppijoita. Perehdytykseen olisi hyvä sisällyttää välitavoitteita sekä määritellä palauteajankohdat. Esimerkiksi 30–90 päivän perehdytyslistat ovat yleisiä. Heidän mukaansa joustavuus on kuitenkin tärkeää suunnitteluvaiheessakin. Harpelund ym. (2019, 189) esittävät, että *onboarding*-prosessilla on neljä kriittistä aikajaksoa, jotka ovat aikaväli työsopimuksen kirjoittamisesta ensimmäiseen työpäivään, ensimmäinen työpäivä, ensimmäiset 30 päivää ja ensimmäiset 90 päivää. He (s. 190) kutsuvat aikaväliä työsopimuksen kirjoittamisesta ensimmäiseen työpäivään *pre-boardingiksi*, jolla tarkoitetaan perehdytystä jo ennen ensimmäistä työpäivää. *Pre-boarding* (s. 191) on tutkimusten mukaan todella tehokasta yrityksen näkökulmasta ja osallistumisprosentit ovat olleet korkeita. Tämä on kuitenkin aiheuttanut kritiikkiä siitä, teettääkö yritys tällä vain ilmaista työtä uuden työntekijän kustannuksella. Ensimmäinen työpäivä on kriittinen askel, ja organisaation tulisi tehdä silloin hyvä vaikutus uuteen työntekijään. Harpelund ym. (s. 195) uskovat myös, että 30 päivän jälkeen työntekijä on saanut jo kattavan kuvan siitä, millaista organisaatiossa on työskennellä. Työntekijä on myös käynyt aikavälillä läpi kaikki perehdytykseen kuuluvat kategoriat, joista kerrotaan sivuilla 19–21. Harpelundin ym. (s. 197) mielestä 90 päivän jälkeen työntekijä saattaa ymmärtää työnsä monimuotoisuuden, ja mitä hänellä on vielä opittavanaan. Tähän tulee paneutua, ja käsitellä työntekijän kehitystä vaativat työtehtävät työntekijän kanssa.

Karambelkarin ja Bhattacharyan (2017, 7) mukaan uudesta työntekijästä saadut tiedot jo rekrytointiprosessissa antavat suuntaa perehdytysprosessiin. Jos uudella työntekijällä on jo esimerkiksi aiemmasta työpaikastaan kokemusta työssä tarvittavista lakipykälästä, niihin ei välttämättä tarvitse syventyä niin paljon. Karambelkar ja Bhattacharya korostavat myös, että jo ennen uuden työntekijän saapumista työpäikalle, tulisi suunnitella valmiiksi perehdytykseen tarvittavat resurssit sekä aikataulu. Myös fyysiset resurssit, kuten työpiste, tietokone ja muut toimistotarvikkeet tulisi

olla valmiina uutta työntekijää varten. Ensimmäiset työtehtävät olisi hyvä olla jaoteltuna esimerkiksi ensimmäiselle päivälle, viikolle, kuukaudelle ja kolmelle kuukaudelle. Myös Joki (2018) mainitsee eri ennakkotoimenpiteitä uutta työntekijää varten. Jo mainittujen lisäksi näitä ovat hänen mukaansa perehdyttäjien valinta, uudesta työntekijästä ilmoittaminen muulle organisaatiolle sekä käyttöoikeuksien hankkiminen tarvittaviin tietojärjestelmiin.

Perehdytyksen jälkeen olisi Karambelkarin ja Bhattacharyan (2017, 7) mukaan hyvä kerrata mikä perehdytyksessä onnistui ja missä on kehittämisen varaa. Tässä vaiheessa tapahtuu myös työntekijän sitouttaminen työyhteisöön. Perehdytyksen jälkeen voidaan suorittaa palautekysely, josta voi olla myös perehdyttäjälle paljon apua.

2.3.2 ADKAR-malli

Karambelkar ja Bhattacharya (2017, 5) käsittelevät ADKAR-muutoksenhallintamallia. ADKAR koostuu viidestä eri vaiheesta: tietoisuus, tahto, tieto, valmius työhön sekä työntekijän sitouttaminen työyhteisöön (*awareness, desire, knowledge, ability and reinforcement*). Heidän mukaansa tätä mallia voidaan soveltaa joko yksittäisen tai useamman uuden työntekijän *onboarding*-prosessissa.

Tietoisuus (*awareness*) on ADKAR -mallin ensimmäinen vaihe. Sen tarkoitus on saada uusi henkilökunta tai työntekijä tietoiseksi organisaation toiminnasta ja uuden työntekijän tärkeydestä. Tietoisuus vaiheessa myös esitellään organisaation visio, missio, arvot ja kulttuuri. Vaihe sisältää siis organisaation historian esittelyn ja organisaation nykyisen rakenteen. Tietoisuusvaiheen avaintekijöitä ovat kommunikointi sekä tiedon saatavuus. (Karambelkar & Bhattacharya 2017, 6.)

Tahto (*desire*) vaiheessa johtajan tulisi korostaa työn mahdollisuuksia sekä tukea uutta työntekijää. Tähän sisältyy esimerkiksi ohjeistuksia, kuinka hankkia tietoa sekä kokemusta ja myös uran mahdollisia kasvumahdollisuuksia olisi hyvä tuoda esille. Myös sosiaaliset tapahtumat sekä tiedon ja mentoroinnin saatavuus ovat osa tätä vaihetta. Johtajan tärkeä rooli tässä vaiheessa on parantaa ja ylläpitää työntekijän

kijän motivaatiota sekä vähentää uuden työntekijän tai henkilöstön mahdollisesti kokemaa ahdistusta uutta työpaikkaa kohtaan. (Karambelkar & Bhattacharya 2017, 6.)

Tieto (*knowledge*) on tärkeä itseluottamuksen rakentamisen kannalta. Tämä vaihe voi sisältää niin verkkokursseja, mentorointia, perinteistä luokkahuoneopetusta kuin myös valmennusta. Vaiheessa tärkeää Karambelkarin ja Bhattacharyan (2017, 6) mielestä on, että työntekijä oppii organisaation toimintaprosesseista sekä sen tuotteista. Tieto-vaiheessa tärkeää on tarjota riittävät resurssit, aikaa sekä oikeaan aikaan ajoitettua palautteenantoa. Näiden toiminnallisten näkökohtien lisäksi Karambelkar ja Bhattacharya nostavat esille myös muun muassa lakisääteisiin vaatimuksiin, sääntöihin sekä arvoihin tutustumisen ja kouluttamisen.

Neljännessä vaiheessa (*ability*) keskitytään työntekijän olemassa olevien valmiuksien kehittämiseen. Työntekijä soveltaa oppimaansa tietoa ja keskittyy ottamaan työtehtävänsä roolin ja vastuun omikseen. Kuten tietovaiheessa, tässäkin vaiheessa resurssit, aika ja palaute ovat tärkeässä roolissa. Myös valmennus ja mentorointi kuuluvat vaiheeseen oleellisesti. Työtoverit, tiimi ja yrityskulttuuri tulevat tutummaksi ja työntekijä sopeutuu niihin. (Karambelkar & Bhattacharya 2017, 7.)

ADKAR-mallin viimeisessä vaiheessa, työntekijän sitouttaminen työyhteisöön (*reinforcement*), uusi työntekijä ymmärtää oman vastuunsa työtään kohti. Tätä vaihetta helpottavat esimerkiksi palkinnot ja tunnustukset tehdystä työstä. Motivaatiota tulevaisuuteen voi auttaa esimerkiksi pienimuotoisilla juhlilla tai tapahtumalla koeajan päätyttyä. (Karambelkar & Bhattacharya 2017, 7.)

Taulukossa numero 2 on vielä selvennetty ADKAR-mallin pääpiirteet. Taulukossa on esitetty vaiheet järjestyksessä sekä selitetty jokaisen vaiheen pääpiirteet ytimekkäästi. Taulukon tarkoituksena on koota ja selventää ADKAR-malli lukijalle.

Taulukko 2. ADKAR-malli. (Karambelkar & Bhattacharya 2017)

ADKAR -vaihe	Vaiheen numero	Mitä vaihe sisältää?
Awareness	1	Organisaation esittely (historia, missio, visio, nykytilanne). Avaintekijöinä kommunikaatio ja tiedon saatavuus.
Desire	2	Johtajan kannustus uudelle työntekijälle sekä mahdollisen ahdistuksen lieventäminen. Mentorointi ja tiedon saaminen tärkeää.
Knowledge	3	Yrityksen tuotteiden ja toimintaprosessien tutuksi tekeminen. Lakeihin ja sääntöihin tutustuminen. Mentorointi, harjoittelu.
Ability	4	Vastuun ottaminen omasta työstä. Sopeutuminen työkuulttuuriin. Mentorointi, valmennus ja palaute tärkeää.
Reinforcement	5	Työntekijä ymmärtää oman vastuunsa työssä. Palkitseminen ja tunnustus tehdystä työstä hyviä keinoja sitouttaa työntekijää työyhteisöön.

Onnistuneen *onboarding*-prosessin avain on vaiheiden seuraaminen eikä vain esimerkiksi yhden vaiheen käyttäminen, kirjoittavat Karambelkar ja Bhattacharya (2017, 7). Jos esimerkiksi hypätään suoraan *ability*-vaiheeseen eli suoraan työntekoon, uusi työntekijä voi kokea työn hyvinkin stressaavana. Artikkelissa (s. 8) huomautetaan kuitenkin joustavuudesta prosessin suhteen; kaikki eivät opi asioita samaan tahtiin, ja prosessia kannattaa yksilöidä uuden työntekijän mukaan. Myös Eklund (2018, 10) korostaa samaa asiaa, ja listaa perehdytykseen vaikuttavan yksilön ominaisuudet, taidot, tiedot, verkostot, kokemus, omat vahvuudet, persoonallisuus, asenne, kiinnostuksen kohteet sekä arvot. Hänen mukaansa suunnitelmaa voidaan tarkentaa perehdytyksen edetessä, kun uuteen työntekijään tutustutaan paremmin.

2.3.3 Purpose, Autonomy, Mastery

Harpelundin ym. (2019, 180) teoksessa on esitelty toisenlainen malli *onboardingin* rakenteesta. Tässä mallissa on kolme eri kategorialla: tarkoitus (*purpose*), itsenäisyys (*autonomy*) ja taito (*mastery*). Nämä tunteisiin liittyvät kategoriat ovat Harpelundin (s. 51) mukaan saaneet inspiraationsa motivaation psykologisesta teoriasta, jonka on luonut amerikkalainen kirjoittaja Dani H. Pink. Pinkin teoria on Harpelundin (s. 53) mukaan saanut miettimään, miten taataan oikeanlainen perehdytys ja kuinka siihen liittyvät prosessit voidaan optimoida. Hän jatkaa, että *onboarding* on syvä ja rikas prosessi, jossa on tuhansia vaihtoehtoja luoda motivaatiota ja upeita tunnepohjaisia kokemuksia. Näihin kolmeen kategoriaan liittyy kiinteästi kuusi osa-aluetta: kulttuuri (*culture*), säännöt (*rules*), verkostot (*networks*), yhteistyö (*collaboration*), pätevyudet (*competencies*) ja työtulokset (*performance*).

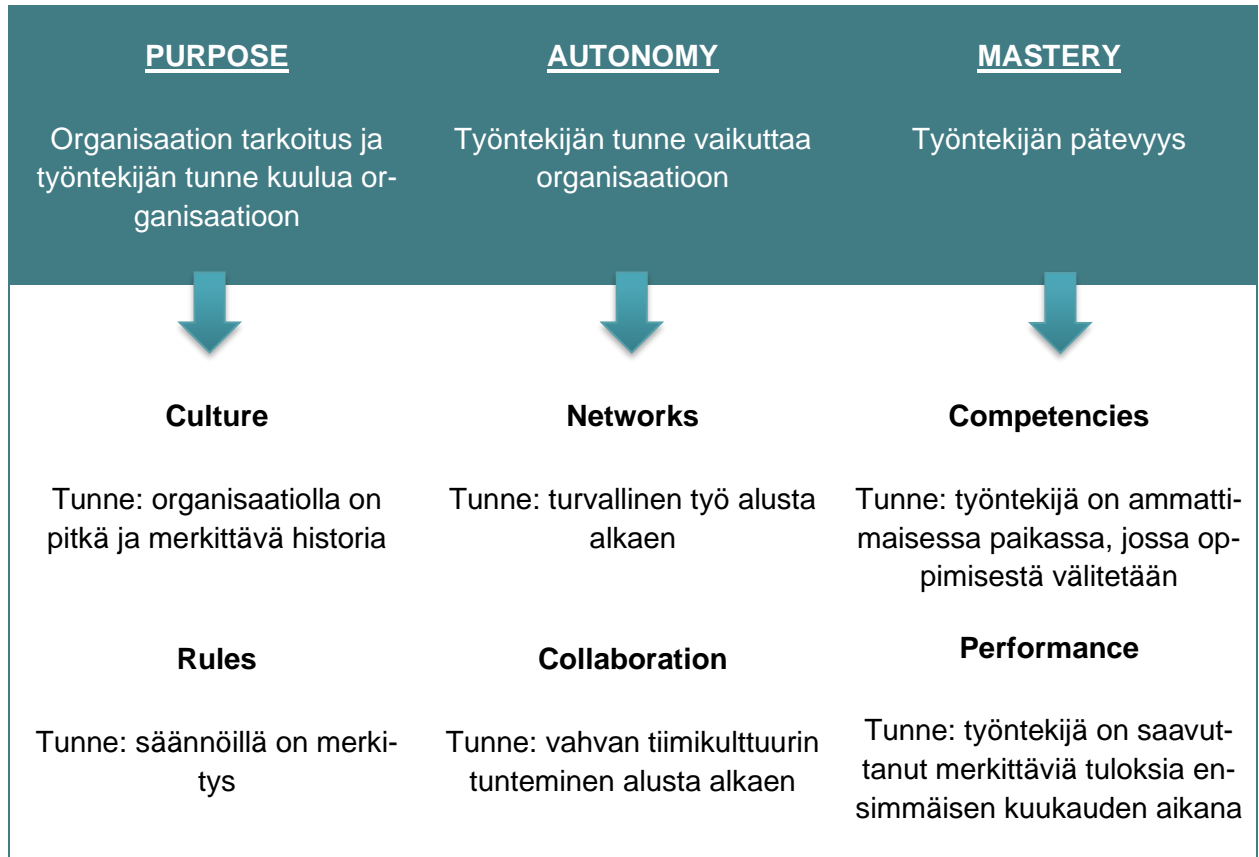
Harpelund ym. (2019, 180) esittävät, että *onboarding*-prosessin kulttuuri (*culture*) ja säännöt (*rules*) -osa-alueet kuuluvat tarkoitus (*purpose*) kategoriaan. Tarkoituksenvaiheessa Harpelundin ym. (s. 52) mukaan uusi työntekijä tulisi saada tuntemaan itsensä osaksi organisaatiota, ja tuntea, että organisaatiolla on vaikutus maailmaan hyvällä ja todellisella tavalla. Tarkoituksenvaiheeseen kuuluvassa kulttuuri (*culture*) osa-alueessa Harpelundin ym. (s. 181) esittämässä mallissa *onboarding*-ohjelman tarkoituksena on esitellä yrityksen historia sekä yrityksen panos asiakkaille, ympäristölle sekä yhteiskunnalle. Uuden työntekijän tulisi Harpelundin ym. mukaan saada tunne, että yrityksellä on pitkä ja tarkoituksenmukainen historia. Tarkoituksenkategorian toinen osa-alue on säännöt (*rules*). Harpelundin ym. mukaan uusien työntekijöiden tulisi saada tunne, että organisaation säännöissä on järkeä. Hän jatkaa, että *onboarding*-ohjelman tulisi helpottaa organisaatiota priorisoimaan ja selittämään sääntöjä, sekä miksi ne ovat olemassa.

Harpelundin ym. (2019, 52, 180) esittämässä *onboarding*-mallissa toinen kategoria on itsenäisyys (*autonomy*), joka sisältää verkostot (*networks*) ja yhteistyö (*collaboration*) osa-alueet. Itsenäisyys on Harpelundin ym. (s. 52) mukaan yksi avain ihmisen motivaatioon. Ihmisen sitoutuneisuus kasvaa, kun he saavat itse päättää tekemisistään. Heidän mukaansa yritysmaailmassa voidaan todella harvoin taata täyttä itsenäisyyttä työntekijöille, mutta usein voidaan tukea työntekijän kokemuksia ja tun-

netta omata vaikutus organisaatiota kohtaan. Verkostot (*networks*) osa-alueessa tulisi Harpelundin ym. (s.181) mukaan saada uusi työntekijä tuntemaan, että hänellä on turvallinen työpaikka heti alusta saakka. *Onboarding*-ohjelman kannalta tulisi Harpelundin ym. mukaan auttaa organisaatiota tarjoamaan turvallisuuden ja hyväksymisen tunteita. Yhteistyö (*collaboration*) osa-alueessa tarkoituksena on saada uusi työntekijä tuntemaan voimakasta tiimihenkeä jo heti ensimmäisestä päivästä alkaen. *Onboarding*-ohjelman kannalta tämän osa-alueen tulisi opettaa johtajia helpottamaan tiimiprosesseja.

Taito (*mastery*) kategoriassa on kyse pätevydestä, jonka työntekijä omaa, kirjoittavat Harpelund ym. (2019, 52.) Harpelundin ym. mukaan jo rekrytointivaiheessa pohditaan, mitä tavoitteita uudelle työntekijälle tulisi asettaa, ja lisänä tarvitaan henkilö, joka auttaa uutta työntekijää saavuttamaan ne. Taito-kategoriaan kuuluvassa pätevyys (*competencies*) vaiheessa tarkoituksena on saada uusi työntekijä tuntemaan, että hän on ammattimaisessa yhteisössä, jossa hänen oppimisestaan välitetään, kirjoittavat Harpelund ym. (s. 182). *Onboarding*-ohjelman kannalta olennaista on, että organisaatiossa pystytäisiin priorisoimaan jatkuvaa kouluttamista. Harpelund ym. kirjoittavat, että työtulokset (*performance*) vaiheessa uuden työntekijän tulisi saada tuntemus, että hän on saavuttanut jotain konkreettisia tuloksia ensimmäisenä kuukautena, riippumatta taustastaan. *Onboarding*-ohjelman tulisi auttaa organisaatiota kehittämään mahdollisuuksien suunnittelussa tuloksien kannalta ja korostaa niitä, kirjoittavat Harpelund ym.

Harpelundin ym. mukaan (2019, 53) kolme *onboardingin* kategorialla liittyvät tiiviisti toisiinsa, ja siksi työntekijän tulisi perehdytyksen aikana suoriutua ja kehittää kaikkia samanaikaisesti; sopeutua organisaatioon, verkostoitua muiden kanssa sekä kehittyä niin ihmisenä kuin tuottavana työntekijänä. Alla oleva taulukossa on kerrattu ja selkeytetty Harpelundin ym. (2019) *onboarding*-mallin rakenne. Taulukossa on selvennetty, mihin kategoriaan kukin osa-alue kuuluu sekä mitä Harpelundin ym. korostamia tunteita kuhunkin kategoriaan ja osa-alueeseen kuuluu.

Taulukko 3. *Onboarding*-malli (Harpelund ym. 2019).

2.4 Onboarding-mallien vertailua

Tässä kappaleessa verrataan aiemmissa luvuissa käsiteltyjä *onboarding*-malleja. Vertaillaan niiden yhtäläisyyksiä ja eroja. Lisäksi pohditaan mallien toimivuutta ja mahdollisia pulmakohtia sekä mallien käytännölläisyyttä.

Kuten jo aiemmin mainittu, Harpelundin ym. (2019) mallissa keskitytään paljon uuden työntekijän kokemuksiin tunteisiin, ja heidän mielestään *onboarding*-prosessi on pitkälti tunteiden luomista, ja mitä tunteita kunkin vaiheen tulisi uudessa työntekijässä herättää. Heidän mallissaan on keskitytty perehdytykseen hyvin teoreettisista lähtökohdista. Mallista puuttuu hieman käytännölläisyys, ja esimerkiksi millä toimenpiteillä kyseiset tunteet tulisi saada työntekijässä aikaan. Toisaalta, tämä antaa yrityksille vapauksia olla luovia, ja luoda mallin pohjalta omat juuri yritykseen sopivat

toimintatavat positiivisten tunteiden luomiseen perehdytysprosessin aikana. Mallissa on kuitenkin todella hyvä pohja ja osa-alueet ovat tärkeitä ja perehdytysprosessin kannalta oleellisia. Opinnäytetyön tekijä on yhtä mieltä siitä Harpelundin ym. mallissa, että lueteltujen tunteiden herättäminen uudessa työntekijässä on tärkeää, ja luo varmasti motivaatiota toimia osana organisaatiota.

Karambelkarin ja Bhattacharyan (2017) ADKAR-mallissa puolestaan on keskitytty enemmän perehdytykseen käytännössä; mitä eri asioita vaiheet pitävät sisällään ja mitkä konkreettiset toimintatavat kussakin vaiheessa ovat tärkeitä. ADKAR-mallissa on kuitenkin havaittavissa myös pieniä yhtäläisyyksiä Harpelundin ym. (2019) malliin. Esimerkiksi mallin ensimmäisessä vaiheessa uudelle työntekijälle kerrotaan hänen tärkeydestään organisaatiolle ja toisessa vaiheessa esimiehen tehtävänä on työntekijän motivaation lisääminen ja ylläpitäminen sekä mahdollisen ahdistuksen vähentäminen. Näissäkin vaiheissa siis pyritään positiivisten tunteiden ja motivaation lisäämiseen, mitä myös on paljon Harpelundin ym. mallissa.

Mallit eroavat toisistaan myös esimerkiksi prosessin aikataulutuksessa. Harpelundin ym. (2019) mallissa tulisi pystyä toteuttamaan joltain osin kaikkia osa-alueita yhtäaikaisesti ja tasapuolisesti. ADKAR-mallissa (2017) puolestaan tulisi seurata mallia vaihe vaiheelta, eikä missään nimessä hyppiä eri vaiheiden yli: vaiheiden ohittaminen voi aiheuttaa suuriakin stressitilanteita työntekijälle. Toisaalta, koska Harpelundin ym. (2019) malli perehdytyksestä keskittyy tunteiden luomiseen, on niitä helpompi toteuttaa yhtäaikaisesti. Systemaattisemmassa ADKAR-mallissa (2017) tärkeämpää on juuri seurata vaiheita, jotka on suunniteltu loogisessa aikajärjestyksessä.

2.5 Miksi perehdyttää?

Tämä kappale käsittelee perehdytyksen tärkeyttä – miksi se on tärkeää, mitä sillä saavutetaan? Kappaleessa pohditaan, mitkä organisaation eri tahot hyötyvät perehdytyksestä ja miten. Kappaleen lopussa on esitetty kokoava taulukko perehdytyksen hyödyistä eri tahoille.

Snellin (2006, 35) sekä Eklundin (2018, 25) mukaan perehdytyksellä on merkittäviä ja selkeitä etuja. Myös Derven (2008, 52) toteaa, että onnistuneella perehdytyksellä on positiivisia vaikutuksia paitsi uuteen työntekijään, myös moniin muihin asioihin koko organisaatiossa. Eklundin (2018, 25) mukaan parhaimmillaan perehdytys voi olla yrityksen loistava kilpailuetu sekä työnantajamielikuvaan hyvin positiivisesti vaikuttava tekijä. Hän jatkaa, että ymmärtämällä perehdytyksen hyödyt, pystyy yritys paremmin varautumaan perehdytysprosessin kehittämiseen vaadittavilla resursseilla. Tämä vaikuttaa olennaisesti onnistuneeseen perehdytyksen suunnitteluun ja toteutukseen. Snellin (2006, 35) mukaan hyvin suunniteltu perehdytys vähentää yrityksen ylimääräisiä kustannuksia, nopeuttaa uuden työntekijän pääsemistä tuottavaksi osaksi organisaatiota sekä parantaa työtyytyväisyyttä. Lisäksi eheärakenteinen perehdytys lisää tehokkuutta, vähentää prosessien vaihtelevuutta, luo yritykselle parempaa palvelutasoa sekä lisää henkilöstöprosessien johdonmukaisuutta. Snell (mp.) jatkaa, että organisaatiot pyrkivät nykyään tunnistamaan liiketoiminnan prosessitapaukset, joilla voidaan tuottaa todellisia tuloksia. Perehdytys on hänen mukaansa yksi näistä kustannustehokkaista prosesseista. Derven (mp.) mainitsee perehdytyksen hyödyiksi sitoutumisen työsuhteeseen, tuottavuuden sekä odotettujen tulosten saavuttamisen. Myös Dávila ja Piña-Ramírez (2018, 39) korostavat hyvän perehdytyksen johtavan korkeampaan tuottavuustasoon lyhyemmässä ajassa. He kirjoittavat myös (s. 38–39) uusien työntekijöiden saavan syvemmän ymmärryksen organisaation kulttuurista sekä yhteistyö ja kommunikointi kollegojen kanssa on aktiivisempaa. Näiden vuorovaikutusten ansiosta uusi työntekijä hyväksytään ja hän sopeutuu yrityksen kulttuuriin nopeammin.

Dávila ja Piña-Ramírez (2018, 2) kertovat, että Human Capital Institutin teettämän tutkimuksen (2016) mukaan 78 % yrityksistä, jotka investoivat perehdytykseen, raportoivat tulokkaan positiivisista kokemuksista. Saman tutkimuksen mukaan 69 % yrityksistä raportoivat tulokkaiden päässeen helpommin yrityskulttuuriin mukaan, ja 67 % kertoivat työntekijöiden ymmärtävän selkeästi heiltä vaadittavat tuottavuus odotukset. Lisäksi 60 % uskoi, että perehdytys vähensi pätevyyden saavuttamiseen vievää aikaa. He (s. 3) summaavat, että muun muassa näistä syistä perehdytysohjelma on tärkeää liiketoiminnan tulevaisuudelle.

Eklund (2018, 27) kirjoittaa, että perehdytysprosessi on yksi johtamisen työkaluista. Perehdytyksen avulla voidaan toteuttaa organisaation strategiaa ja johtaa organisaatiota kohti asetettuja tavoitteita. Viitala, Kultalahti ja Luoma (2017, 33) korostavat riittävän osaamisen olevan liiketoimintastrategian välttämätön perusta. Heidän mukaansa osaaminen on strateginen resurssi, ja sitä tulisi suunnitella liiketoimintastrategian yhteydessä, kuten muitakin resursseja. He jatkavat, että usein osaaminen kuitenkin nähdään ainoastaan henkilöstötason asiana, ja huomio keskittyy vain siihen, miten yrityksessä selviydytään työtehtävistä. Myös Eklundin (mp.) mukaan perehdytysprosessin tulisi olla linjassa organisaation strategian kanssa, jotta perehdytys ei jäisi irralliseksi prosessiksi.

Hyvä perehdytysprosessi kilpailuetuna ja positiivisena työnantajamielikuvana luo hyvää kuvaa organisaatiosta mahdollisille uusille työntekijöille. Myös työtyytyväisyys on hyvä valttikortti organisaatioille työmarkkinoilla. Hyvän perehdytyksen myötä kustannusten väheneminen on taloudellisesti tärkeää organisaatioille, ja uuden työntekijän pääseminen tuottavaksi organisaation osaksi lisää organisaation tuloa positiivisesti. Palvelutason laatu auttaa asiakaskontaktien ylläpitämisessä sekä tietenkin uusien kontaktien luomisessa.

Dávila ja Piña-Ramírez (2018, 41) kertovat, että hyvästä perehdytysprosessista hyötyy muun muassa esimies. Perehdytyksen tulisi rohkaista esimiestä ja uutta työntekijää kommunikointiin, ja parhaillaan tämä johtaa avoimeen ja rehelliseen kommunikointiin. Heidän mukaansa hyvän kommunikoinnin avulla esimies voi välittää tärkeitä liiketoiminnallisia tietoja, motivoida työntekijää tehtävissään sekä varmistaa, että työt tulee tehtyä. Tämä avoin ja rehellinen kommunikointi auttaa esimiestä ja työntekijää tutustumaan sekä luottamaan toisiinsa. Toisiinsa luottaminen auttaa luomaan turvallista työympäristöä, jossa uskalletaan ottaa riskejä sekä innonvoida.

Perehdyttävälle tehokas ja onnistunut perehdytysprosessi luo vakaan ja turvallisen pohjan organisaatiossa työskentelyyn. Joki (2018) kirjoittaa, että turvallisuusrisikit vähenevät, kun perehdyttävälle kerrotaan mahdollisista työhön sisältyvistä riskeistä. Tästä hyötyy perehdyttävän lisäksi koko organisaatio. Hyvä perehdytys myös luo itsevarmuutta sekä ammattimaista otetta työskentelyyn. Kuten Snell (2006, 35) mainitsi, hyvä perehdytys pitää yllä työtyytyväisyyttä sekä Dervenin

(2008, 52) mukaan lisää työntekijän sitoutuvuutta organisaatioon. Työtyytyväisyydellä on suora yhteys työhyvinvointiin ja sitä kautta työntekijän omaan työssä jaksamiseen. Dávila ja Piña-Ramírez (2018, 42–43) kirjoittavat, että perehdytyksen luoma yhteys liiketoiminnan ja uuden työntekijän välillä antaa tunteen uran tasapainosta. Tämä johtuu siitä, että työntekijä näkee itsensä osana yritystä nykyhetkessä sekä tulevaisuudessa. Perehdytys on tärkeä ponnistuslauta työntekijälle uudessa työpaikassa, mutta pidemmällä aikavälillä työntekijän tulee myös itse muistaa kehittää itseään ja omaa ammattitaitoaan. Vuokravälitysalalla itseään pystyy kehittämään eri koulutuksilla, jotka voivat lisätä ammattitaitoa hyvinkin paljon.

Työtovereiden työskentelyssä hyvä perehdytys näkyy siinä, että uutta työntekijää ei tarvitse perehdytyksen jälkeen neuvoa työtehtävissään jatkuvasti. Joen (2018) mukaan uuden työntekijän tekemiin virheisiin kuuluu usein useammankin työntekijän työaika. Riittävällä perehdytyksellä muiden työntekijöiden työtehtävät eivät keskeydy, jolloin heidän oma tuottavuutensa pysyy aktiivisena. Lisäksi mitä nopeammin uusi työntekijä oppii vaadittavat työtaidot, myös työtovereiden työtaakka jakaantuu uudelle työntekijälle, työ helpottuu ja työkuormitus vähenee. Tämä voi taas vaikuttaa merkittävästi työtovereiden jaksamiseen työpaikalla sekä työhyvinvointiin.

Perehdytyksestä ei siis ainoastaan ole hyötyä ajatellen uutta työntekijää, vaan siitä hyötyvät useammat organisaation tahot monin eri tavoin. Perehdytys luo taloudellista hyötyä yritykselle sekä auttaa työtyytyväisyydessä koko työpaikalla. Taulukossa 4 on vielä yhteenvetona eri tahojen hyötymistä uuden työntekijän hyvästä perehdytyksestä perustuen tekstissä mainittuihin lähteisiin sekä opinnäytetyöntekijän omiin päättelyihin.

Taulukko 4. Perehdytyksen hyödyt eri tahoille. (Dávila & Piña-Ramírez 2018. Der-ven 2008. Eklund 2018. Joki 2018. Snell 2006. Viitala, Kultalahti & Luoma 2017.)

Mikä taho hyötyy?	Miten taho hyötyy?
Uusi työntekijä	<ul style="list-style-type: none"> – Vakaa ja turvallinen alku työlle – Itsevarmuus, ammattimaisuus – Työtyytyväisyys ja -hyvinvointi – Sitoutuminen työhön – Kommunikointi kollegojen kesken – Sopeutuminen työkuulttuuriin – Ymmärrys organisaation kulttuurista – Tunne uran tasapainosta
Organisaatio	<ul style="list-style-type: none"> – Kilpailuetu – Positiivinen työnantajamielikuva – Työtyytyväisyys – Kustannusten väheneminen – Uuden työntekijän nopeampi tuottavuus organisaatiolle – Turvallisuusriskit vähenevät – Palvelutason laatu
Työtoverit	<ul style="list-style-type: none"> – Oma työ ei keskeydy koko ajan – Oma tuottavuus yritykselle säilyy tasaisena – Oma työtaakka kevenee ja jakaantuu uudelle kollegalle
Esimies	<ul style="list-style-type: none"> – Oppii tuntemaan uuden työntekijän – Oppii luottamaan uuteen työntekijään – Avoin ja rehellinen kommunikaatio – Turvallisen työympäristön kehittäminen

2.6 Miksi perehdytys laiminlyödään ja mitkä ovat sen seuraukset?

Dávila ja Piña-Ramírez (2018, 2–3) kertovat Yhdysvalloissa tehdystä HR leaders tutkimuksesta, jossa selvisi, että 75 % kyselyyn vastanneista uskoi perehdytyksen olevan hyvin vajaasti käytetty resurssi, ja lähes 25 % yrityksistä ei ollut minkäänlaista perehdytysstrategiaa tai -prosessia työntekijöille. Heidän (s. 43) mukaansa useimmat perehdytysprosessit epäonnistuvat puutteellisen suunnittelun, ajankäytön sekä resurssien vuoksi. Nämä eivät ole kuitenkaan ainoita syitä perehdytyksen epäonnistumiseen, ja Dávila ja Piña-Ramírez (s. 43–44) ovatkin maininneet useita muita syitä epäonnistuneeseen perehdytykseen. Näitä ovat muun muassa perehdytyksen ja todellisuuden eroavaisuudet, uuden työntekijän huono sitoutuminen perehdytysprosessiin, työntekijä ei sovellu yritykseen tai työntekijä ei tunne yhteenkuuluvuutta kollegoiden kanssa, esimiehen huolimaton työskentely perehdytyksessä tai jopa perehdytysvastaavan puuttuminen kokonaan sekä tiedon ylikuormitus.

Eklundin (2018, 33) mukaan huonosti johdettu perehdytysprosessi voi johtaa siihen, että tehokkuuden kasvuun kuluva aika pitenee. Pahimmassa tapauksessa pidemmälläkään aikavälillä ei päästä yhtä tehokkaaseen ja tuottavaan työntekoon, kuin tehokkaalla ja ammattitaitoisella perehdytysprosessilla päästäisiin. Myös Snell (2006, 32) kertoo artikkelissaan prosessin tärkeydestä, sillä yritykset, jotka laiminlyövät kokonaisvaltaisen perehdytysprosessin, riskeeraavat uuden työntekijän tuottavuuden organisaatiolle. Hänen mukaansa riskinä on jopa työntekijän mielenkiinnon menettäminen yritystä kohtaan.

Harpelund ym. (2019, 15) korostavat hyvin suunnitellun ja toteutetun perehdytyksen tärkeyttä. Heidän mukaansa sen avulla työntekijät saadaan nopeampaa suoriutumaan työssään sekä myös pysymään työssä pidempään. Myös Eklund (2018, 33) kärjistää, että ääritapauksissa huono perehdytys johtaa jatkuvaan tuottavuuden heikkenemiseen, ja lopulta työntekijän irtisanoutumiseen tai irtisanomiseen. Tässä tapauksessa perehdytys ei luonnollisesti ikinä kohtaa sille asetettuja tavoitteita, koska työntekijä ei pääse sisälle työhönsä eikä tule toimivaksi ja tuottavaksi organisaation osaksi. Irtisanoutumisesta tai irtisanomisesta tulee yritykselle kustannuksia, muun muassa taas uuden työntekijän palkkauksesta ja perehdytyksestä. Eklund (mp.) kertoo tutkimusten osoittaneen, että työntekijän korvaaminen uudella saattaa

maksaa organisaatiolle jopa tuplasti työntekijän vuosipalkan verran. Pohjola Vakuutuskeskuksen työturvallisuus ja työhyvinvointiasiantuntija Juutin (2018) mukaan perehdyttämisen hoitamatta jättäminen voi aiheuttaa kalliita kustannuksia turvallisuuden menetyksestä tai siitä, että työtehtävät eivät hoidu. Riittämätön perehdytys lisää hänen mukaansa tarpeettomia liiketoiminnan riskejä. Hänen mukaansa aloittelija ei pääse välttämättä ikinä taitotasollaan osaajaksi, jos perehdytystä ei hoideta huolella.

Kupias ja Peltola (2019, 223) kritisoivat myös, että perehdytykseen käytetään yleensä liian niukasti aikaa. Tällainen väärässä paikassa säästäminen ei johda tehokkaaseen lopputulokseen, jos uuden työntekijän osaaminen karttuu hitaasti. Tämä johtaa myös siihen, että työtoverit joutuvat keskeyttämään omia työtehtäviään neuvoakseen tulokasta tai selvittelemään uuden työntekijän tekemiä virheitä, joka voi viedä huomattavasti aikaa.

Hyvällä perehdytysprosessilla on siis yhteyksiä yrityksen sekä työntekijän omaan tuottavuuteen ja tehokkuuteen ja myös työntekijän mielenkiintoon työtä kohtaan. Huono perehdytysprosessi aiheuttaa yritykselle ylimääräisiä taloudellisia kuluja ja mahdolliset irtisanoutumiset voivat kiireellisessä työyhteisössä luoda suurtakin painetta, jos työlle ei löydy tekijöitä.

Kohdeyrityksen perehdytys on jäänyt vaille huolellista päivytystä, koska aikaa perehdytysmateriaalin päivittämiseen ei ole löytynyt. Vuoropäällikkö ja perehdytysvasaava Saaren mukaan myös perehdytyksen teoria on hänelle itselle vierasta. Siihen paneutuminen vaatisi aikaa ja sen jälkeen vielä perehdytysmateriaalin tekeminen vaatisi paljon työaikaa, jota ei kiireisten ja hektisten työpäivien keskeltä löydy. Tässä työssä läpikäytävän teorian tarkoituksena onkin saada ideoita perehdytyksen selkeyttämiseen ja prosessin rakenteeseen.

Monella muullakin yrityksellä on varmasti ajankäytön ja kiireen vuoksi ongelmia perehdyttää uusia työntekijöitä ja paneutua prosessin toimivuuteen. Todennäköisesti monet yritykset eivät myöskään tiedä perehdytyksen konkreettisia hyötyjä sekä haittoja. Lisäksi tarvittavaa ammattitaitoa ja tietoa perehdytyksen teoriasta ei välttämättä löydy eikä aiheeseen ehditä syventyä. Tämä on varmasti yksi selkeä syy, miksi juuri perehdytysaiheisia opinnäytetöitä tehdään valtava määrä vuosittain. Tutkimalla yrityksen perehdytyksen tehokkuutta, yritykset voivat saada arvokasta tietoa

omista perehdytyskäytännöistään ja niiden ongelmakohdista. Yritysten on taloudellisesti sekä ajansäästöllisesti kannattavaa antaa opiskelijalle opinnäytetyön aiheeksi perehdytysmateriaalin ja -prosessin luominen, sillä opiskelija ehtii syventyä aiheeseen työajan ulkopuolella.

3 LAINSÄÄDÄNTÖ JA YRITYKSEN PEREHDYTYKSEN LÄHTÖTILANNE

3.1 Alan lainsäädäntö

Tässä kappaleessa kerrotaan asuntojen vuokraukseen liittyvistä laeista sekä hyvän välitystavan ohjeesta. Alaan liittyvää lakia on paljon, ja se on hyvin moninainen. Laki on osittain limittäin kiinteistönvälityslain kanssa, mutta useat asiat pätevät yhtä lailla myös vuokrahuoneistojen välitykseen. Kappaleessa ei pureuduta lakiin sen syvemminkin, sillä alan lainsäädännön purkaminen ei ole relevanttia työn aiheen kannalta. Kappaleessa kerrotaan lähinnä tärkeimmät alaa säätelevät lait, ja lain noudattamisen tärkeydestä alalla. Lisäksi käydään läpi työlainsäädäntöä, ja sitä, mitä siinä sanotaan uuden työntekijän perehdyttämisestä. Kappaleessa kerrotaan myös työturvallisuuslain valvomisesta. Kappaleen tarkoituksena on esitellä ala lukijalle, miksi perehdytys on lain kannalta tärkeää, sekä miksi perehdytys on eritoten tärkeää tällä kyseseillä alalla.

3.1.1 Vuokrahuoneistojen välitys

Kiinteistönvälitysala on tarkoin säädelty lakien puolesta ja myös tarkoin valvottu ala. Laki kiinteistöjen ja vuokrahuoneistojen välitysliikkeistä kuuluu olennaisesti alaan (L 15.12.2000/1075). Tämä laki muun muassa käsittelee oikeutta harjoittaa välitystoimintaa, asiakasvarojen säilyttämisestä sekä kiinteistönvälitysliikkeeksi rekisteröintiä. Vuokrahuoneistojen välitys on määritelty seuraavasti kiinteistönvälitysliikkeitä ja vuokrahuoneistojen välitysliikkeitä koskevassa laissa 1 §:ssä (L 15.12.2000/1075):

Vuokrahuoneiston välityksellä tarkoitetaan toimintaa, jossa tulon tai muun taloudellisen hyödyn saamiseksi saatetaan sopijapuolet koskeuksiin toistensa kanssa asuinhuoneiston vuokrauksesta annetussa laissa [\(481/1995\)](#) tarkoitetun asuinhuoneiston huoneenvuokrasopimuksen tai liikehuoneiston vuokrauksesta annetussa laissa [\(482/1995\)](#) tarkoitetun liikehuoneiston huoneenvuokrasopimuksen aikaansaamiseksi.

Vuokrahuoneistojen perusajatus on siis saada aikaiseksi sopijapuolille, eli vuokralaiselle ja vuokranantajalle, vuokrasopimus joko asuinhuoneistoon tai liiketilaan. Vuokrahuoneistojen välitystä saa harjoittaa ainoastaan sellainen oikeushenkilö tai elinkeinoharjoittaja, joka on kiinteistönvälitysliikkeitä ja vuokrahuoneistojen välitysliikkeitä koskevan lain (L 15.12.2000/1075) mukaisesti rekisteröity joko kiinteistönvälitysliikkeeksi tai vuokrahuoneistojen välitysliikkeeksi.

3.1.2 Hyvä välitystapa ja välitysliiketoiminnan valvonta

Vuokrahuoneistojen välitystä säätelee laki kiinteistöjen ja vuokrahuoneistojen välityksestä (L 15.12.2000/1074). Kyseisessä laissa on säädetty muun muassa toimeksiantosopimuksesta, välityspalkkiosta, selonottovelvollisuudesta sekä välitystehtävän suorittamisesta. Lisäksi alan tärkeä ohjenuora on Ohje hyvästä välitystavasta.

Välityslainsäädännössä (L 15.12.2000/1075) 4 §:ssä on säädetty, että kaikessa välitystoiminnassa tulee noudattaa hyvää välitystapaa. Laki ei kuitenkaan määrittele tarkemmin, mitä hyvä välitystapa käytännössä on. (Ohje hyvästä välitystavasta 2019.) Hyvän välitystavahan ohjeessa kerrotaan hyvän välitystavahan olevan joustava normi, joka muotoutuu koko ajan. Ohjeeseen vaikuttavat tuomioistuimen päätökset, viranomaisten ohjeet, kuluttajariitalautakunnan suositukset sekä alan vakiintunut käytäntö. Ohje hyvästä välitystavasta päivittyy vuosittain. Lisäksi vuokrahuoneistojen välitykseen on myös olemassa Ohje hyvästä vuokravälitystavasta (2008), joka on vähän suppeampi ohjekokonaisuus, mutta keskittyy ainoastaan vuokrahuoneistojen välitykseen. Ohje hyvästä vuokrahuoneistojen välityksestä sisältää ohjeet siitä, miten vuokravälitystä harjoitetaan huomioimalla niin vuokralaisen kuin myös vuokranantajan edut. Ohjeesta löytyy tietoa muun muassa toimeksiantosopimuksen teosta ja sisällöstä, kohteiden markkinoinnista, välityspalkkiosta sekä vuokrasopimuksen laatimisesta.

Aluehallintavirasto (AVI) valvoo välitysliiketoiminnan harjoittamista sekä sen toimien lainmukaisuutta. Valvontavelvollisuus kuuluu sille aluehallintavirastolle, jonka alueella välitysliike sijaitsee. (Ohje hyvästä välitystavasta 2019.) Esimerkiksi Asuntovuokraus kuuluu Länsi- ja Sisä-Suomen aluehallintaviraston piiriin (Kuntaluettelo

aluehallintavirastojen toiminta-alueista 2019). AVI valvoo välitysliekkkeitä muun muassa käsittelemällä tulleita ilmoituksia liikkeiden toiminnasta, tekemällä liikkeisiin valvontakäyntejä sekä seuraamalla liikkeiden markkinointi-ilmoituksia. Mahdollisten laiminlyöntien johdosta AVI voi määrätä välitysliekkkeelle hallinnollisen seuraamisen eli joko varoituksen tai pahimmassa tapauksessa määräaikaisen toimintakiellon. (Valvonta ja ilmoitukset 2019.) Toimintakielto voi tietää yritykselle taloudellista tappiota sekä jopa asiakkaiden menettämistä, ja siksi huolellinen välitystyö on ensiluokkaisen tärkeää. Tästä syystä myös huolellinen perehdytys työhön on avainasemassa toimivan ja turvallisen välitystyön tekemiseen.

Näiden lakien lisäksi on myös paljon muitakin alaan kiinteästi liittyviä lakipykäläitä, joita tarvitaan esimerkiksi LVV-kokeessa (LVV = laillistettu vuokrahuoneiston välittäjä). Näitä ovat Kauppakamarin säädös- ja kirjallisuusluettelon mukaan esimerkiksi luottotietolaki, laki huoneistotietojärjestelmästä sekä laki takauksesta ja vierasvelkapanntauksesta (Vuokrahuoneiston välittäjäkokeen (LVV) säädös- ja kirjallisuusluettelo [2.10.2019]). Tämä luettelo on hyvin pitkä koostuen muista lakipykäläistä sekä alan kirjallisuudesta, joihin tutustumista suositellaan LVV-kokeeseen valmistautuessa.

3.1.3 Perehdyttämistä koskeva lainsäädäntö

Perehdyttämisestä on määrätty työturvallisuuslaissa (L 23.8.2002/738) 2 luvun 14 §:ssä. Lain mukaan työntekijä tulee perehdyttää riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, tuotanto- ja työmenetelmiin, työssä tarvittaviin työvälineisiin sekä niiden oikeaan käyttöön ja turvallisiin työtapoihin ennen uuden työn tai työtehtävien aloittamista tai työtehtävien vaihtuessa sekä myös ennen uusien työvälineiden ja tuotanto- tai työmenetelmien käyttöönottoa. Työntekijälle tulee myös antaa opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi tai työstä aiheutuvan turvallisuutta ja terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi. Lain mukaan työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta tulee tarvittaessa täydentää.

Paitsi että perehdytyksestä on määrätty laissa työnantajan vastuut, myös työntekijällä on oma vastuu tekemäänsä työtään kohtaan. Työturvallisuuslain (L 23.8.2002/738) 3 luvussa 18 §:ssä kerrotaan työntekijän yleisistä velvollisuuksista.

Sen mukaan työntekijän tulee noudattaa työnantajan toimivallan mukaisesti antamia ohjeita ja määräyksiä. Työntekijän tulee muutoinkin noudattaa työn sekä työolosuhteiden edellyttämää terveellisuuden ja turvallisuuden ylläpitämiseksi vaadittava järjestystä ja siisteyttä sekä myös varovaisuutta ja huolellisuutta. Työntekijän tulee työpaikallaan välttää muihin työntekijöihin kohdistuvaa häirintää tai muuta vastaavaa asiatonta kohtelua, joka aiheuttaa heidän terveydelleen tai turvallisuudelleen vaaraa tai haittaa. Myös Eklund (2018, 162–163) on listannut työntekijän velvollisuuksia. Näitä työntekijän velvollisuuksia ovat hänen mukaansa vastuu työnantajaa kohtaan (työsopimuksen noudattaminen, työn laadukkuus, työturvallisuuden luominen, vastuu asiakkaista sekä organisaation toiminnan kehittämisestä), vastuu työyhteisöä kohtaan (vuorovaikutustaidot, tiimityöskentelytaidot, työilmapiiristä huolehtiminen, toiminnan eettisyys sekä toimiva viestintä) sekä vastuu itseään kohtaan (ammattitaidon ylläpito ja kehittäminen, itsensä johtamisen taidot, oma-aloitteisuus sekä vastuu omasta hyvinvoinnista).

Perehdytys on siis hyvin tärkeää myös siksi, että siitä on määrätty laissa. Lisäksi työturvallisuuslaki (L 23.8.2002/738) kuuluu työsuojeluviranomaisten valvomiin säädöksiin (Ajantasainen työsuojelulainsäädäntö 2019). Aluehallintavirastojen työsuojelun vastuualueiden pyrkimyksenä on, että työ Suomessa on turvallista, reilua ja terveellistä. Työsuojeluviranomaisten merkittävin valvontatyön osa on työsuojelutarkastukset. Sosiaali- ja terveysministeriö ohjaa tarkastustoimintaa, ja antaa aluehallintavirastojen työsuojelun vastuualueille vuosittain valvontaohjeita. Näiden valvontaohjeiden ideana on yhdenmukaistaa työsuojeluvalvontaa, lisätä toiminnan läpinäkyvyyttä sekä parantaa työsuojelutarkastusten laatua. Työsuojelutarkastuksia tehdään pääasiassa toimialoille, joissa on suurimmat työsuojeluriskit. Kuitenkin työsuojelutarkastuksia pyritään tekemään kattavasti erilaisilla työpaikoilla eri aloilla. Tarkastukset eivät ainoastaan ole valvontaa, vaan niiden tavoitteena on myös auttaa yrityksiä kehittämään työsuojelutoimintaa sekä työoloja. (Työsuojelutarkastus 2019.)

3.2 Kouluttautuminen alalla

Alan tunnetuimpia ja yleisimpiä koulutuksia ovat LVV-tutkinto ja Kiinteistönvälityksen osaamisalan ammattitutkinto (entinen KiAT), joka löytyy Asuntovuokrauksen tiimistä parilta työntekijältä, ja tällä hetkellä tutkintoa opiskelee muutama työntekijä. Näiden lisäksi on olemassa VuT eli vuokravälittäjän tutkintokoulutus, jota ei Asuntovuokrauksesta löydy tällä hetkellä keneltäkään.

Kotijoukkueella on myös ollut ajan mittaan yksittäisiä ulkoisen palveluntarjoajan Webinaareja, joissa keskitytään usein johonkin tiettyyn vuokrauksen osa-alueeseen, kuten esimerkiksi vakuusasioihin. Itseään voi tietenkin kehittää myös lukemalla alaan liittyvää lakia, ja perehtymällä huolellisesti hyvään välitystavan ohjeeseen etenkin ohjeen päivittyessä.

LVV eli vuokrahuoneistojen välittäjä -nimikettä tai lyhennettä LVV saa käyttää ainoastaan LVV-kokeen läpäissyt henkilö. LVV-koe järjestetään kaksi kertaa vuodessa Keskuskauppakamarin toimesta. Aiheeseen liittyvä kirjallisuusluettelo julkaistaan muutama kuukausi ennen koetta. Yrityksen työntekijöistä vähintään puolella tulee lain (L 15.12.2000/1075) mukaan olla LVV-tutkinto suoritettuna.

Kiinteistönvälityksen osaamisalan ammattitutkinto on Kiinkon järjestämä ammattitutkintokoulutus, joka tarjoaa valmiuksia kiinteistöalan ammattilaiseksi tulemiseen. Koulutus suoritetaan kiinteistönvälitysalan tehtävissä näyttötöinä. Tutkinto myös valmentaa LKV- ja LVV-koetta varten. Koulutus kestää noin puolitoista vuotta. (Kiinteistönvälityksen osaamisala [11.10.2019].)

VuT eli vuokravälittäjän tutkinto on myös Kiinkon järjestämä koulutus, joka antaa valmiudet toimia asuin- ja liikehuoneistojen vuokravälitystehtävissä. Tutkinto antaa myös hyvät valmiudet LVV-kokeen läpäisemiseen. VuT-koulutus kestää noin kolme kuukautta. (Vuokravälittäjän tutkinto (VuT) [11.10.2019].)

Alalla on useita vaihtoehtoja kouluttautua ja kehittää omaa osaamistaan ja ammatitaitoa. Kaikissa koulutuksissa tärkeä osa on luonnollisesti alan lainsäädäntö, johon työ pohjautuu. Kuten jo aiemmin mainittu, näiden lakien itsenäinen opiskelu edesauttaa työntekijän osaamisen kehittymistä hyvin paljon, ja ainakin tärkeimpiä lakipykäläisiä olisi hyvä sisällyttää myös kohdeyrityksen uuteen perehdytysmateriaaliin.

3.3 Perehdyttäminen yrityksessä tällä hetkellä ja konkreettiset parannusehdotukset

Kuten jo johdantokappaleessa käy ilmi, kohdeyrityksellä on suuri tarve uudelle perehdytysmateriaalille. Perehdytysprosessi kokonaisuudessaan vaatisi enemmän suunnitelmallisuutta ja aikataulutusta tehokkaan perehdytyksen takaamiseksi. Lisäksi kirjallista materiaalia ja ohjeita tulisi täydentää huomattavasti.

Yrityksen perehdytysmateriaali on rikkonainen ja sen päivitys on hyvin ajankohtaista. Perehdytysmateriaalista puuttuu kokonaan ohjeet muun muassa uudesta sähköisestä allekirjoitusjärjestelmästä ja vakuustaulukon käyttämisestä. Lisäksi yrityksen esittely voisi olla kattavampi; tehdä yrityksen missio, visio, arvot sekä historia tutuksi uudelle työntekijälle. Materiaalin osat ovat melko irrallaan toisistaan, jolloin uudelle työntekijälle voi olla hankalaa hahmottaa yrityksen toiminnan peruspiirteet ja vuokrausprosessin eri vaiheet. Lisäksi perehdytysmateriaalista puuttuu täysin asuntojen esitetaskujen säilytysjärjestelmät ja arkistointiperiaatteet, jonka on huomattu olevan monelle uudelle työntekijälle epäselvää. Myös lakiasiat puuttuvat täysin, ja ainakin tärkeimmät ja päivittäin esille tulevat lakien pääpiirteet olisi hyvin tärkeä sisällyttää perehdytysmateriaaliin.

Tällä hetkellä yrityksellä ei ole järjestelmällistä suunnitelmaa perehdytykseen ja sen vaiheisiin. Esimerkiksi aikataulutus puuttuu täysin, yrityksen perehdytyslista on todettu epäkäytännölliseksi eikä esimerkiksi perehdytykseen ole asetettu välitavoitteita tai myöskään palautekyselyä perehdytysjakson päätteeksi ei ole olemassa. Jotta koko perehdytysprosessi voisi olla toimiva, tulisi myös näitä asioita miettiä, ettei perehdytysmateriaali jää vain pelkäksi irtonaiseksi pdf-tiedostoksi tietokoneen syövereihin. Moisalo (2010, 103) korostaa juuri koko perehdytysjärjestelmän tärkeyttä prosessissa. Hän korostaa, että perehdytyksen vaiheissa tulisi edetä teoriasta käytännön kokeilemiseen. Järjestelmärunko voi Moisalon mukaan olla kirjallinen, ja sitä voidaan soveltaa aina kulloiseenkin tehtävään.

4 TUTKIMUS

4.1 Tutkimusmenetelmät

Tämä kappale käsittelee tutkimusosuudessa käytettyjä tutkimusmenetelmiä. Kappaleissa kerrotaan yleisesti käytetystä tutkimusmetodista ja sen teoriasta, kenelle kyseiset tutkimukset osoitetaan ja miksi. Tutkimuksen teoria auttaa ymmärtämään tutkimusmetodin pääpiirteet sekä miksi tässä tutkimuksessa käytetään näitä metodeja.

4.1.1 Kysely

Tätä opinnäytetyötä varten suoritetaan Webropolilla sähköinen kyselytutkimus nykyisille työntekijöille, jossa selvitetään heidän oman perehdytysprosessinsa onnistumista sekä kehityskohteita. Kysely lähetetään myös muutamalle lähivuosina yrityksessä työskennelleelle henkilölle. Kaikille yrityksen entisille työntekijöille ei lähetetä kyselyä, sillä käytänteet ja eri tietotekniset ohjelmat ovat vuosien saatossa muuttuneet. Tällöin esimerkiksi viisi vuotta sitten yrityksessä työskennellyt henkilö ei todennäköisesti tuottaisi tehdyllä kyselyllä relevanttia arvoa tähän tutkimukseen. Onnistuneen tutkimuksen edellytyksenä on, että vastauksia saadaan riittävä määrä ja mahdollisia kehitysideoita saataisiin mahdollisimman kattavasti.

Kyselylomake on yksi perinteisimpiä tutkimusaineiston keräysmetodeja ja metodin juuret ulottuvat 1920-luvulle (Valli 2018, 92). Perinteisen kyselylomakkeen rinnalle ovat nousseet erilaiset sähköiset kyselyt, joita voidaan välittää esimerkiksi sähköpostilla. Tällaista sähköistä kyselyä on tarkoitus käyttää myös tässä tutkimuksessa. Sähköistä kyselyä käytetään tässä tutkimuksessa, koska aineiston käsittely on helpompaa sähköisenä. Sähköiseen kyselyyn vastaaminen on myös helppoa ja nopeaa, verrattaessa esimerkiksi postin kautta välitettyyn kyselyyn. Lisäksi Vallin (s. 117) mukaan sähköisten kyselyjen vastausprosentti on parempi, kuin perinteisen paperisen lomakekyselyn. Valli (s. 102) kirjoittaa, että etenkin nuoret ovat innokkaampia vastaamaan sähköisiin kyselyihin verrattuna paperisiin kyselyihin. Juuri nuorempaa ikäpolvea koskee myös tämä kyselytutkimus.

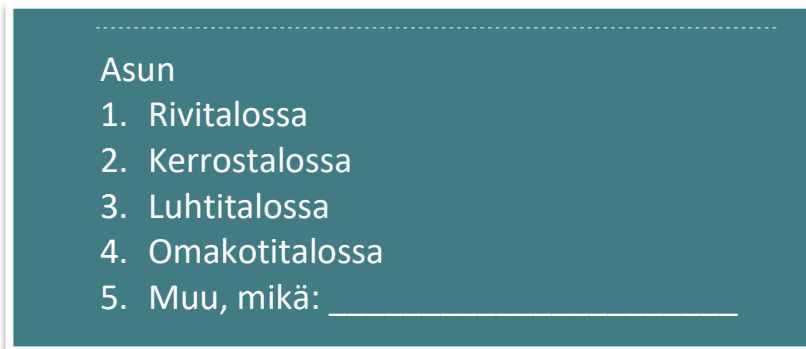
Kyselylomakkeessa voidaan käyttää monenlaisia kyselymetodeja; avoimet kysymykset, valmiit vastausvaihtoehdot tai erilaisten mittareiden käyttö (Valli 2018, 106). Avoimissa kysymyksissä vastaaja saa itse kirjoittaa vastauksen omin sanoin kysymykseen. Avointen kysymysten hyvänä puolena Valli (2018, 114) luettelee mahdolliset potentiaaliset ideat, vastaajan perusteellinen mielipiteen saanti sekä aineiston monipuolinen luokittelu. Huonona puolena hän puolestaan pitää vastaamatta jättämisen tai epätarkat vastaukset. Lisäksi vastaukset ovat työläitä analysoitavia verrattuna valmiiden vaihtoehtojen tulkintaan ja analysointiin.

Erilaisia mittareita näkee hyvin usein käytettävän kyselyissä. Yksi esimerkki tällaisesta mittarista on Likertin asteikko, joka on saanut nimensä keksijänsä Rensis Likertin mukaan vuonna 1932 (Valli 2018, 106). Mittarissa oli alun perin seitsemän vastausvaihtoehtoa, nykyisin mittaamisen yhteydessä käytetään viisi- tai yhdeksänportaisia asteikkoja, Valli kertoo. Viisiportainen asteikko on useimmiten käytetty mittari. Lähtökohtaisesti Likertin asteikossa tulisi olla pariton määrä vastausvaihtoehtoja, jotta vastaaja saa mahdollisuuden olla ottamatta kantaa kysymykseen, jos asteikon keskelle asetetaan ”en osaa sanoa” -vaihtoehto. Taulukossa numero 5 on esitelty esimerkkejä vastausvaihtoehdoista Likertin asteikossa.

Taulukko 5. Esimerkkejä Likertin asteikon vastausvaihtoehdoista. (Valli 2018, 107).

1	2	3	4	5
Erittäin huono	Huono	Menettelee	Hyvä	Erittäin hyvä
Ei ollenkaan	Vähän	Vaihtelevasti	Hyvin	Erinomaisesti

Valmiit vastausvaihtoehdot vaativat tutkijalta tietoa siitä, millaisia vastauksia koehenkilöt kysymyksiin vastaavat (Valli 2018, 113). Tärkeää on siis löytää vastausvaihtoehdot, joista jokainen koehenkilö löytää oikean ja sopivan vastauksen. Tämän vuoksi valmiisiin vastausvaihtoehtoihin lisätään usein vaihtoehto ”muu, mikä?”. Lisäksi tarkoituksena on, että vastaajalle sopivia vastausvaihtoehtoja on vain yksi. Kuvassa 1 on esimerkki valmiista vastausvaihtoehtokysymyksestä.

A screenshot of a survey question in Finnish. The question is 'Asun' (I live) and it has five numbered options: 1. Rivitalossa (in a row house), 2. Kerrostalossa (in an apartment building), 3. Luhtitalossa (in a semi-detached house), 4. Omakotitalossa (in a detached house), and 5. Muu, mikä: _____ (Other, what: _____). The options are listed vertically on a dark teal background with white text.

Asun

1. Rivitalossa
2. Kerrostalossa
3. Luhtitalossa
4. Omakotitalossa
5. Muu, mikä: _____

Kuva 1. Esimerkki valmiista vastausvaihtoehdosta.

Näistä esimerkeistä tähän kyselyyn tullaan todennäköisemmin soveltamaan kaikkia kysymystyyppejä jollain tasolla. Avoimilla kysymyksillä tutkitaan muun muassa työntekijöiden mielipiteitä omasta perehdytysprosessista sekä kehityskohteita yrityksen perehdytykseen. Likertin asteikkoa voidaan käyttää ainakin kysyttäessä työntekijän perehdytyksen onnistumista kokonaisuudessaan. Valmiita vastausvaihtoehtoja voidaan käyttää kysyttäessä, mitä kunkin vastaajan perehdytys on sisältänyt.

4.1.2 Teemahaastattelu

Yrityksen vuokrausjohtajalle sekä vuoropäällikölle suoritetaan teemahaastattelu, joka sisältää eri kysymyksiä, kuin työntekijöiden kyselytutkimus. Tämä siksi, että heidän haastatteluissaan keskitytään heidän toiveisiinsa uutta perehdytysmateriaalia kohtaan, ei heidän kokemuksiinsa omasta perehdytyksestä. Vuokrausjohtajan ja vuoropäällikön näkemykset ovat tärkeitä, etenkin kun vuoropäällikkö on päävastuussa uuden työntekijän tai harjoittelijan onnistuneesta perehdytysprosessista.

Teemahaastattelu on suosittu tapa kerätä laadullista aineistoa eli tutkimustapa on tällöin kvalitatiivinen, kertovat Eskola, Lätti ja Vastamäki (2018, 27). Eskola ym. kir-

joittavat, että teemahaastattelun ideana on yksinkertaisesti selvittää, mitä joku ajattelee jostakin asiasta. Eli tässä tutkimustapauksessa selvitetään siis vuokrausjohtajan ja vuoropäällikön ajatuksia perehdytysmateriaalista ja -prosessista. Haastattelu toteutetaan tutkijan aloitteesta, ja tilannetta pidetään tavoitteellisena tiedonkeruuna, joka on Eskolan ym. (s. 28) mukaan useimmiten tapana nauhoittaa.

Eskola ym. (2018, 29) mukaan teemahaastattelun aihepiirit eli teema-alueet tulisi olla ennalta määrättyjä. Tämä tarkoittaa sitä, että tarkoin muotoiltuja kysymyksiä ei välttämättä ole, vaan haastattelijalla voi olla vain jonkinlainen tukilista käsiteltävistä asioista. Näin ollen haastattelun laajuus ja asioiden käsittelyjärjestys voivat vaihdella haastateltavan työtehtävistä ja -asemasta riippuen. Tässä tutkimustapauksessa haastattelujen sisällöt voivat siis vaihdella merkittävästikin, kun haastateltavista toinen on päävastuussa yrityksen uusien työntekijöiden ja harjoittelijoiden perehdytysprosessista. Teemahaastattelun idea on Eskolan ym. (s. 30) mukaan tavoittaa sellaiset henkilöt, joilla uskotaan olevan tarvittavaa tietoa, kokemusta tai jotka ovat olleet osana haastatteluun aiheeseen liittyvässä toiminnassa tai prosessissa. Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa haastateltaviksi on valikoitunut vuoropäällikkö sekä vuokrausjohtaja.

Kuten jo aiemmin mainittu, teemahaastattelussa haastattelijalla tulisi olla esimerkiksi tukilista tietyistä teemoista, joiden ympärille rakentaa haastattelu. Näiden teemojen valitseminen on Eskolan ym. (2018, 41) mukaan avainasemassa haastattelusta saatavan aineiston kannalta. Yleistä on, että nämä teemat valitaan ja muokataan intuition perusteella eli valitaan monenlaisia haastatteluun liittyviä teemoja tukilistaan, joista voisi saada hyvää aineistoa.

Eskolan ym. (2018, 41) teoksessa korostetaan, että ennen kaikkea tärkeää on perehtyä tutkimusaiheeseen ennen haastattelujen aloittamista ja hyvässä tutkimuksessa yhdistyvät niin luova ideointi, aihepiirin tuntemus, aikaisempien tutkimusten sekä aiheeseen sopivien teorian tai teorioiden hyödyntäminen. Tässä tutkimuksessa opinnäytetyön tekijä on tutustunut perehdytyksen teoriaan ja etenkin tutkittavaan *onboarding*-käsitteeseen. Lisäksi tutkija on tutustunut ja perehtynyt yrityksen tämän hetkiseen perehdytysmateriaaliin, se on tuttu niin puutteineen kuin hyvine puolineen. Lisäksi vuokravälitys alana on tutkijalle erittäin tuttu, ja alan lainsäädäntöön ja sen tärkeyteen on myös tutustuttu.

4.2 Tutkimusprosessi

Laine (2018, 49) on kirjoittanut teoksessaan fenomenologis-hermeneuttisesta tutkimuksen rakenteesta ja sen vaiheista. Tutkimus alkaa tutkijan oman esiymmärryksen kriittisellä reflektiolla (s. 35). Kriittisyydellä tarkoitetaan tutkijan tulkintojen kriittisyyttä, tulkintojen kyseenalaistamista ja niiden asettamista koetukselle. Reflektisyydellä (s. 35–36) pyritään takaamaan se, että tutkija on tietoinen omista tutkimukseen liittyvistä lähtökohdista, jotka voivat vaikuttaa tutkimuksen tulkintoihin. Tutkijan kriittinen reflektio jatkuu koko tutkimuksen ajan. Seuraavaksi tutkijan tulee valita aineiston hankintatapa, joka tässä tutkimuksessa on kysely sekä teemahaastattelu. Sen jälkeen tutkija lukee kokoon saadun aineiston ja hahmottaa sen kokonaisuutena. Kun aineistosta on saatu kokonaiskuva, tulisi tutkimuskysymyksen tai -ongelman kannalta nostaa aineistosta esiin olennaisimmat tulokset ja kuvata ne selkeästi. Kun olennaisimmat tulokset on nostettu esiin, voidaan tutkimusta analysoida tarkemmin, ja sitten luoda tuloksista merkityskokonaisuuksia. Lopuksi tuloksia voidaan tarkastella suhteessa tutkimuskirjallisuuteen ja tehdä tutkimuksen itsearviointia. Tutkimuksesta saatua uutta tietoa voidaan käyttää käytännöllisten sovellutusten arvioimiseen ja miettiä tutkimuksen tulosten pohjalta kehittämisideoita tutkimusongelmaan.

Tutkimuksen sähköinen kysely lähetettiin saateviestin kera sähköpostilla 12.10.2019 ja vastausaika asetettiin 23.10.2019 klo 23:59 asti. Vastausajan loppupuolella lähetettiin automaattisesti ajastettu muistutus niille, jotka eivät olleet vielä vastanneet kyselyyn. Kysely tehtiin anonyymina, jotta kaikki voivat vapaasti ja rohkeasti kertoa ja jakaa omia mielipiteitään kohdeyrityksen perehdytysprosessista.

Vuokrausjohtajan ja vuoropäällikön haastattelut tehtiin 28.10.2019 Seinäjoen Kotijoukkueen toimistolla. Alkuperäisestä suunnitelmasta poiketen haastattelu toteutettiin ajan säästämisen vuoksi ryhmähaastatteluna, ja se äänitettiin haastattelun myöhempää kuuntelua ja tulkitsemista varten. Opinnäytetyön tekijä kirjoitti haastattelun aikana myös muistiinpanoja vuoropäällikön ja vuokrausjohtajan ideoista ja ajatuksista. Haastattelu oli luonteeltaan teemahaastattelu, joka on määritelty edellisessä kappaleessa. Eskola ym. (2018) kirjoittavat, että varsinaisia kysymyksiä ei välttämättä ole etukäteen määritelty, vaan haastattelurunko voi koostua pelkästään tukisanoista, joiden ympärille haastattelu rakennetaan. Tässä haastattelussa osa kysy-

myksistä oli mietitty etukäteen, mutta haastateltaville annettiin tilaa puhua myös vapaasti omista ajatuksistaan. Haastattelurunko löytyy opinnäytetyön liitteistä. Haastattelutilanne oli hyvin rento jutustelutilanne, ja se kesti noin 20 minuuttia. Haastattelujen jälkeen tutkija ryhtyy analysoimaan sekä kyselyn että haastattelun tuloksia.

4.3 Tulokset

Laineen (2018, 48) mukaan tutkimuksen viimeinen porras on saatujen tulosten tarkastelu sekä prosessin onnistumisen arvioiminen. Hänen mukaansa tuloksia voidaan tarkastella mistä tahansa tutkimuksen kannalta olennaisesta näkökulmasta. Hän jatkaa, että tutkimus on onnistunut, mikäli se auttaa tutkijaa näkemään tutkitun ilmiön aiempaa selkeämmin. Lähdetessä tutkimaan tutkimuksen tuloksia, voidaan Laineen mukaan miettiä esimerkiksi seuraavia kysymyksiä

- Onko tutkija ollut itsekriittinen sekä tietoinen tulkintaan kuuluvista ongelmista?
- Onko tutkija onnistunut tutkimuksessaan auttamaan haastateltavaa reflektoimaan kokemuksiaan?
- Onko tutkimus kulkenut hermeneuttisen mallin mukaan?

Tässä kappaleessa käydään läpi sekä kyselystä että haastattelusta saadut tulokset. Tulosten hyödyntämistä perehdytysmateriaalissa tutkitaan tämän kappaleen jälkeen. Yllä oleviin kysymyksiin paneudutaan opinnäytetyön loppupuolella, kun pohditaan työn onnistumista sekä luotettavuutta.

4.3.1 Kysely

Toteutetusta kyselystä saatiin perehdytysmateriaalin kannalta arvokasta tietoa. Kysely lähetettiin kahdeksalle henkilölle. Seitsemän kyselyn saaneista vastasi kyselyyn, jolloin kyselyn vastausprosentiksi saatiin kokonaisuudessaan 88 %. Saadut tulokset vahvistivat jo tiedossa olevia ongelmia kohdeyrityksen perehdytyksen puutteista, ja mihin kohtiin eritoten tulisi kiinnittää huomiota. Kyselyyn vastanneista 86

% kertoi saaneensa perehdytyksen, mutta vain 29 % koki perehdytyksen olleen tarpeeksi kattava, ja loput 71 % oli sitä mieltä, että perehdytys ei ollut riittävä. Vastauksilla oli mahdollisuus perustella vastauksensa, ja perusteluiksi saatiin muun muassa seuraavanlaisia kommentteja

Perehdytys jäi alussa melko vähäiseksi. Työvaiheita on käyty läpi tarpeen tullen.

Alkuvaiheessa asioita käytiin hyvin lävitse mutta aika nopeasti siirryttiin itsenäiseen tekemiseen, vaikka asioita ei ollut perehdytetty.

Perehdytys on todella puutteellista. Sieltä täältä muutama asia, kokonaisuudesta tai kattavasta perehdytyksestä ei tietoaakaan.

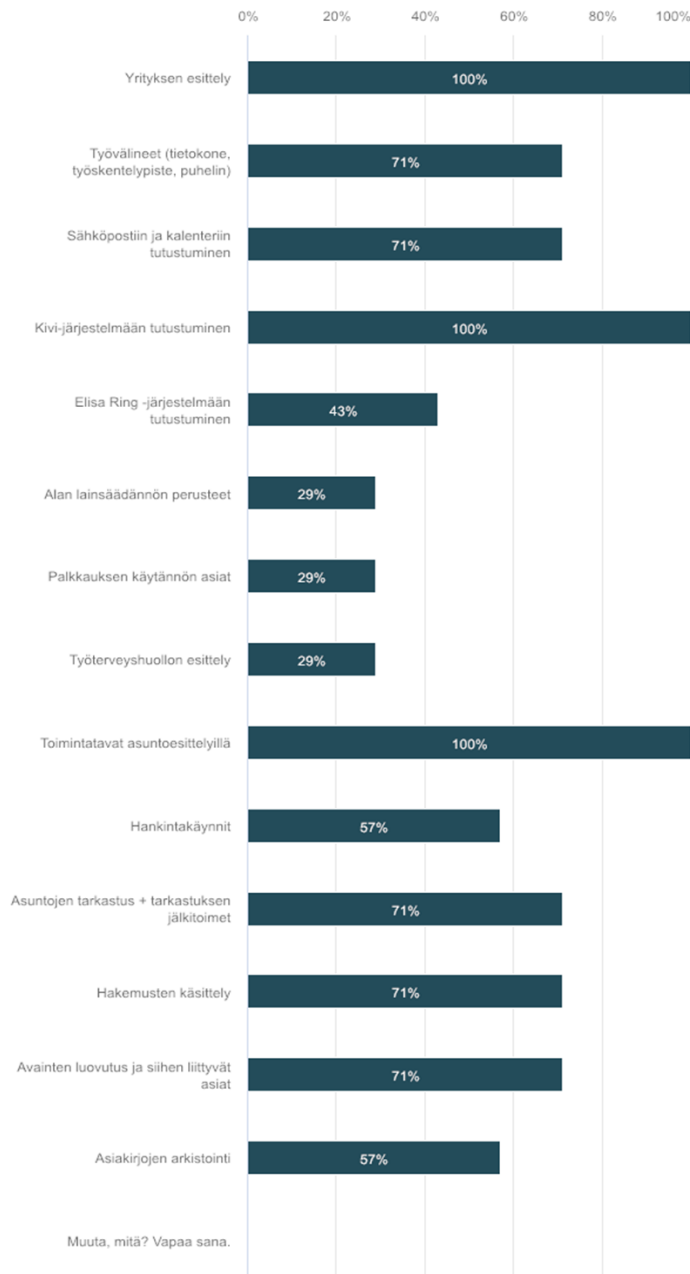
Vastauksista käy hyvin ilmi, että perehdytys on koettu puutteelliseksi, ja työntekijät ovat melko nopeasti käyneet kiinni varsinaiseen työntekoon, vaikka kaikkiin työtehtäviin ei olisikaan opastettu. 29 % vastaajista koki perehdytyksen olleen riittävän kattava, ja kertoivat oman kokemuksensa seuraavasti

Mielestäni suurin osa omaan työhön kuuluvista asioista tuli hyvin ja selkeästi läpikäytyä.

Oli kattava aloittaakseen työskentelyn, siinä vauhdissa pääsi sitten kokeilemaan ja kokemuksen kautta oppi muut asiat.

Kyselyn toisessa kysymyksessä kartoitettiin, mitä kunkin työntekijän perehdytys oli sisältänyt. Tästä kysymyksestä saatiin todella arvokasta tietoa siitä, mitkä asiat jäivät aivan liian vähälle huomiolle perehdytyksessä, sekä missä taas puolestaan on onnistuttu. Kaikkien vastanneiden mukaan perehdytyksessä esiteltiin yritys, opetettiin käyttämään Kivi-järjestelmää sekä käytiin läpi toimintatavat asuntoesittelyillä. 71 % vastanneista koki, että työvälineet, sähköpostiin sekä kalenteriin tutustuminen, asuntojen tarkastus ja tarkastuksen jälkitoimet, hakemusten käsittely sekä avainten luovutukseen liittyvät asiat käytiin perehdytyksessä läpi. Hankintakäynnit sekä asiakirjojen arkistointi käsiteltiin perehdytyksessä 57 % vastaajista. Elisa Ring -järjestelmän käyttöön perehdytettiin vain 43 %, vaikka järjestelmä on tärkeä päivittäisessä työskentelyssä. Kaikkein huolestuttavinta vastausten perusteella on, että vain 29 %

vastaajista oli saanut perehdytystä alan lainsäädännön perusteisiin. Alan lainsäädännön opettelu on siis jäänyt pitkälti kunkin työntekijän omalle vastuulle. Kuten aiemmissa opinnäytetyön kappaleissa on mainittu, ala perustuu pitkälti lakiin, ja sen noudattaminen työssä on hyvin tärkeää. Myös palkkauksen peruskäytännöt sekä työterveyshuollon esittely oli esitelty perehdytyksessä ainoastaan 29 % vastaajista. Alla olevassa kuvassa on yhteenveto toisesta kysymyksestä.



Kuva 2. Mitä perehdytyksesi sisälsi? Voit valita useita vaihtoehtoja.

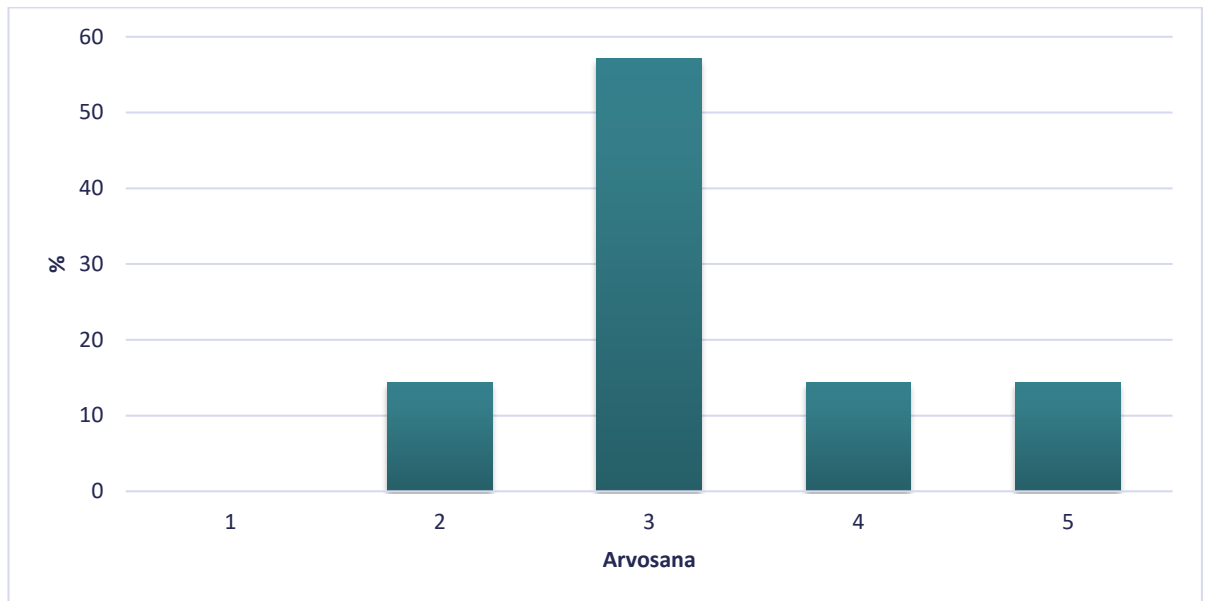
Kyselyn neljännessä kysymyksessä vastaajat saivat vapaasti kirjoittaa, mitä heidän perehdytyksestään uupui, ja mitä oli uutena työntekijänä vaikea sisäistää. Vastauksista kävi ilmi jo aiemminkin mainitun lainsäädännön puuttuminen sekä palkkauksen ja työterveyshuollon puutteellinen läpikäyminen. Myös eri työtehtävien jälkihoitotehtävät olivat useamman kohdalla jääneet käymättä läpi, ja työtehtävien epälooginen läpikäyminen koettiin myös ongelmana. Yhtenä syynä näihin koettiin perehdytyslistan puuttuminen sekä perehdytyskansion puutteellisuus. Perehdytyskansio koettiin myös hankalaksi, ja sen sähköinen puuttuminen huonona asiana.

Perehdytyksen positiivisista puolista vastaajat kertoivat kyselyn viidennessä kysymyksessä. Kysymys oli avoin kysymys, johon vastaajat saivat vapaasti kirjoittaa omia kokemuksiaan. Perehdytyksessä onnistuttiin Kivi-järjestelmän käyttöön opastuksessa sekä asuntojen tarkistukseen liittyvissä työtehtävissä. Erityisen positiivista palautetta saatiin työilmapiiristä, ja siitä, että apua oli aina tarjolla ja kollegoilta oli helppo kysyä apua. Yrityksen tiimiin pätee hyvin Kupiaksen ja Peltolan (2019, 172) määritelmä oppivasta tiimistä. Heidän mukaansa oppivan tiimin ominaispiirteitä ovat yhtenäinen suunta, käsitys tiimin kyvyistä, toisten auttaminen ja osaamisen jakaminen sekä jatkuvan kehittymisen, yhteisen ajattelun ja oppimisen arvostaminen.

Kyselyssä kysyttiin perehdytyslistan käytöstä perehdytyksen aikana. Vain 29 % vastaajista oli täyttänyt perehdytyslistaa perehdytyksen aikana. Loput 71 % eivät olleet täyttäneet listaa suurimmaksi osaksi siitä syystä, että listaa ei ollut vielä olemassa heidän perehdytyksensä aikana. Kahdella vastaajista perehdytyslista oli olemassa perehdytyksen aikana, mutta sen täyttäminen jäi, koska sillä ei koettu olevan painoarvoa ja sen täyttäminen unohtui itsenäiseen työhön siirtymisen jälkeen. Perehdytyslistan perään ei myöskään kysely esimiesten toimesta.

Kohdeyrityksellä ei ole tällä hetkellä minkäänlaisia perehdytyksen palautekyselyjä käytössään. Kyselyn seitsemännessä kysymyksessä kysyttiin mielipiteitä palautekyselyn tarpeellisuudesta. Vastaajat olivat täysin yksimielisiä palautekyselyn tarpeellisuudesta ja tärkeydestä perehdytyksen kehittämisen kannalta. Vastaajien mukaan palautekysely auttaisi perehdyttäjiä kehittymään ja perehdytystä voitaisiin parantaa tehokkaammin. Se myös kertoisi perehdyttäjälle, mitä uudella työntekijällä on vielä opeteltavana ja sitä kautta näihin kehityskohtiin voitaisiin puuttua nopeammin.

Kyselyssä pyydettiin vastaajia arvioimaan oman perehdytyksen onnistuminen yrityksessä asteikolla 1–5. Vastanneista suurin osa (57,1 %) oli sitä mieltä, että perehdytys oli onnistunut kohtalaisesti. Vain 14,3 % piti perehdytystään hyvänä. 14,3 % mielestä perehdytyksen arvosana oli jotain huonoon ja kohtalaisen välillä ja loput 14,3 % mielestä perehdytyksen taso oli jotain kohtalaisen ja hyvän välillä. Yksikään ei arvostellut perehdytystään huonoimmalla arvosanalla (1).



Kuva 3. Arvioi oman perehdytyksesi onnistuneisuus asteikolla 1–5.

Viimeisenä kysymyksenä kyselyssä oli avoin kysymys, jossa vastaajat saivat vapaasti kertoa kehitysideoita perehdytysprosessin kehittämiseen ja tehostamiseen. Vastauksissa korostettiin sitä, että perehdytys tulisi olla pääosin yhden tai korkeintaan parin ihmisen vastuulla, jotta pysyttäisiin perillä siitä, mitä uudelle työntekijälle on opetettu. Lisäksi ajankäytön puutetta korostettiin sekä sitä, että asioiden tulisi olla selkeässä läpikäytävässä järjestyksessä. Seuraava palaute tiivistää todella hyvin kohdeyrityksen perehdytyksen ongelmakohdat.

Olennaisin vika on se, että perehdytys jää hyvän alun jälkeen aina kesken. Pitäisi huolehtia siitä, että perehdytyslista kattaa kaiken olennaisen, ja koko lista käydään läpi huolellisesti, myös sellaiset asiat, joita ei ihan päivittäin tehdä, tai jotka ovat listan loppupäässä. Lisäksi vastuu on usein liikaa työntekijöillä ilman, että asiasta on sovittu mitään tai siihen on ohjeistettu mitenkään. Kiire ja jatkuvat muutokset vaikuttavat liikaa perehdytykseen.

Kuten jo kappaleen alussa mainittiin, kysely antoi arvokasta tietoa perehdytysprosessin kehittämisen kannalta. Näitä tuloksia hyödynnetään tehtävässä perehdytysmateriaalissa ja koko prosessin rakentamisessa. Tulosten hyödyntämistä perehdytysmateriaaliin käydään tarkemmin läpi seuraavassa kappaleessa.

4.3.2 Haastattelu

Rannan ja Kuula-Luumin (2017) mukaan haastatteluaineiston hallinnassa keskeisimmät asiat ovat tunnistetietojen käsittely, tutkittavien informointi, suostumus sekä aineiston kuvailu. Haastateltavien kanssa sovittiin haastattelun ajankohdasta, ja kerrottiin, että haastattelu äänitetään. Molemmille haastateltaville haastattelun äänittäminen sopi. Seuraavissa kappaleissa on kerrottu haastattelun tärkeimmät tulokset.

Haastattelussa haastateltiin vuokrausjohtaja Arosta sekä vuoropäällikkö Saarta (2019). Arosen vastuu varsinaisessa perehdytysprosessissa on vähentynyt vuosien varrella, ja siirtynyt pääosin vuoropäällikkö Saaren vastuulle. Arosen vastuulla on nykyään lähinnä etukäteisvalmistelujen, kuten työvälineiden hankinta uudelle työntekijälle. Haastattelun tavoitteena oli saada kohdeyrityksen vastuuhenkilöiden mielipiteitä perehdytysprosessista ja ideoita perehdytysprosessin kehittämisestä.

Sekä Aronen että Saari (2019) ovat yhtä mieltä siitä, että uuden perehdytysmateriaalin merkitys on yritykselle valtava. Perehdytyksen puutteellisuus on heidän mukaansa ollut tiedossa jo kauan, mutta aikaa materiaalin luomiseen ei ole ollut. He uskovat myös, että ajanpuute on useilla yrityksillä ongelmana perehdytysprosessissa. Saaren mukaan tässä työssä oleva teoria perehdytyksestä on auttanut häntä ymmärtämään konkreettisemmin perehdytyksen tärkeyttä, ja mitä sen laiminlyömisestä voi seurata.

Aronen ja Saari (2019) ovat yhtä mieltä siitä, että perehdytyksen päävastuu on hyvä olla yhdellä henkilöllä, mutta useampi työtoveri voisi auttaa perehdytyksessä. Uusi työntekijä saa turvaa päävastuussa olevasta henkilöstä, mutta on hyvä, että työntekijä näkee muidenkin työntekijöiden työskentelytapoja löytääkseen itselleen sopivan

tyylin työntekoon. Useamman työntekijän osallistuminen perehdytykseen auttaa uutta työntekijää myös sitoutumaan ja sopeutumaan työyhteisöön.

Aronen ja Saari (2019) korostavat myös asiakaspalvelun tärkeyttä, ja myös sitä tulisi sisällyttää enemmän perehdytykseen. Erityisesti yrityksen ajattelutapaa asiakaspalvelusta tulisi korostaa perehdytyksessä. Arosen erityistoiveena on asiakasrekisteri isoimmista asiakkaista, koska kohdeyrityksen asiakaskunta on laaja, ja vakioasiakkaita alkaa olla hyvin paljon. Asiakasrekisteri auttaisi paitsi uutta työntekijää, myös koko työyhteisöä, sillä rekisteristä asiakastiedot ovat helposti saatavilla. Molemmat ovat sitä mieltä, että juridiikkapuoli pääpiirteineen tulisi tuoda selkeästi esille perehdytyksessä. Uutta työntekijää tulisi myös ohjeistaa enemmän lukemaan itsenäisesti lakia kokonaisuudessaan. Myös vaitiolovelvollisuuden tärkeyteen tulisi kiinnittää enemmän huomiota, sillä työssä käsitellään todella luottamuksellisia tietoja. Arosen ja Saaren mielestä perehdytyslista olisi hyvä, ja se vaatii kehittämistä, jotta siitä saadaan toimiva. Perehdytyslista tulisi heidän mielestään olla koko perehdytysmateriaalin lailla myös sähköisesti täytettävä, ei enää paperinen lomake. Kyselyn perusteella saaduista tiedoista Aronen ja Saari olivat yhtä mieltä, että työterveys sekä palkkausasiat ovat monen kohdalla jääneet käymättä läpi. Kyselyn tuloksista poiketen sekä Aronen että Saari kokivat yrityksen esittelyn olevan puutteellinen, vaikka kyselyssä kaikki kokivat yrityksen esittelyn onnistuneen perehdytyksessä. Opinnäytetyön tekijä on samaa mieltä Arosen ja Saaren kanssa siitä, että yritysesittely on puutteellinen. Ero kyselyn ja haastattelun välillä tässä asiassa johtuu varmasti jokaisen subjektiivisesta kokemuksesta, ja siitä mitä on kullekin riittävä esittely.

Sekä Saari että Aronen summaavat tärkeimmäksi asiaksi perehdytyksessä ajan käytön. Vaikka materiaali olisi kuinka hyvä tahansa, perehdytys menee varmasti pieleen, mikäli siihen ei käytetä riittävästi aikaa. Opinnäytetyön tekijä on samaa mieltä, ja lisäksi hänen mielestään sama toimii myös toisinpäin. Mikäli tulokkaan perehdytykseen paneudutaan ajallisesti paljon, mutta huonolla materiaalilla ja epäloogisesti, eikä perehdytystä seurata mitenkään, menee perehdytys jossain vaiheessa todennäköisesti pieleen.

4.4 Tulosten hyödyntäminen perehdytysmateriaaliin

Tärkeimmät kyselystä saadut tulokset ovat opinnäytetyön tekijän mielestä lainsäädännön puuttuminen perehdytyksestä. Tähän tullaan erityisesti panostamaan uudessa perehdytysmateriaalissa. Myös työterveyshuolto sekä palkkauksen käytännön asiat tullaan käsittelemään selkeämmin. Lisäksi perehdytyksen palautekyselyn tärkeys korostui kyselyn tuloksissa.

Arosen ja Saaren (2019) mainitsivat suurimmaksi ongelmaksi perehdytyksen ajankäytön. Tätä epäkohtaa pyritään kehittämään uudella perehdytyslistalla sekä palautekyselyillä, joiden avulla perehdytykseen saadaan aikataulutusta ja johdonmukaisuutta. Toimiva perehdytyslista sekä palautekysely auttavat myös seuraamaan uuden työntekijän kehitystä. Joki (2018) on tehnyt esimerkin, kuinka perehdytyslistaa voidaan jakaa osiin. Perehdytyslistan osa-alueita voivat hänen mukaansa olla esimerkiksi yrityksen toiminta ja asiakkaat, yrityksen organisaatio sekä henkilöstö, toimintatavat yrityksessä, yrityksen tilat ja kulkutiet, työvuorot ja -aika, palkka-asiat, turvallisuusasiat sekä työterveyshuolto, tutustuminen työympäristöön, työntekijän työtehtävät ja vastuualueet, koulutus ja sisäinen tiedottaminen ja muut asiat.

Kyselyssä tarpeelliseksi koetut perehdytyksen palautekyselyt voisivat olla aiemmin esiteltyjen kriittisten aikavälien eli 30 ja 90 päivien jälkeen, jolloin työntekijä on jo saanut kuvan organisaatiosta ja työnkuvastaan. Palautekyselyjen avulla myös perehdyttäjä voi kehittää omaa osaamistaan perehdyttäjän asemassa, ja oppia ymmärtämään, mitkä asiat ovat haastavia uudelle työntekijälle. Palautekyselyjen avulla perehdyttämistä voidaan yksilöidä kunkin työntekijän tarpeiden mukaan. Palautekyselyjen yhteydessä perehdytettävä ja perehdyttäjä voivat käydä kehityskeskustelun sekä tutkia perehdytettävän perehdytyslistaa, ja mitkä kohdat ovat vielä opettelematta.

Palautekyselyillä saadaan perehdytykseen yrityksen kaipaamaa aikataulutusta ja suunnitelmallisuutta. Se antaa myös perehdyttäjälle paremmat mahdollisuudet kehittää itseään perehdyttäjänä sekä perehdytysprosessia. Myös perehdytettävän on helpompi keskittyä itsensä kehittämiseen ja ammattitaidon kartuttamiseen, kun asetetaan välitavoitteita ja käydään läpi omat kehityskohdat.

4.5 Onboarding-teorian hyödyntäminen perehdytysprosessiin

Toisessa luvussa käsitellyjä *onboarding*-rakenteita voidaan yhdistellä ja soveltaa kohdeyrityksen tarpeita vastaavaksi. Teorian avulla pyritään luomaan looginen perehdytysmateriaali. Jokainen organisaatio on erilainen, ja siksi soveltaminen on paikallaan.

Teorian avulla perehdytykseen kuuluvat osa-alueet voidaan jakaa aihealueittain kunkin pääryhmän alle. Ensimmäinen vaihe Asuntovuokrauksen perehdytysmateriaalissa on ADKAR-mallista sovellettava vaihe *awareness*. Tähän vaiheeseen yhdistetään tietoa organisaatiosta, sen historiasta, missiosta, visiosta ja arvoista, palvelusta, toimialasta. Lisäksi uusi työntekijä tutustuu omaan tiimiin ja työtovereihin sekä kunkin tiimiläisen vastualueet esitellään. Myös hallinnolliset asiat kuten esimerkiksi työterveyspalvelut, työsuhteeseen liittyvät asiat, palkkaus sekä tiedottamiskanavat esitellään uudelle työntekijälle. Tässä vaiheessa näkyy myös Harpelundin ym. mallista etenkin *culture* ja *collaboration* vaiheet; työntekijä saa tunteen organisaation historiasta ja merkityksestä sekä tutustuessaan tiimiin, hän tuntee myös yhteisöllisyyttä omiin työtovereihin. Nämä asiat tulisi käydä ensimmäisen viikon aikana läpi yhdessä uuden työntekijän kanssa. Tämä vaihe alkaa jo osittain ennen ensimmäistä työpäivää, sillä organisaation toimintaan ja hallinnollisiin asioihin uusi työntekijä voi tutustua jo ennakkoon kotona. Materiaaliin tutustuminen jo ennakkoon oli sekä Arosen että Saaren (2019) mielestä hyvä idea. Yritys puolestaan voi ennen työntekijän ensimmäistä päivää aloittaa perehdytysprosessin muun muassa hankkimalla työntekijälle tarvittavat toimistotarvikkeet sekä valmistamalla työpisteen ensimmäistä työpäivää varten. Suoritetussa kyselytutkimuksessa nousi esille työvälineiden puuttuminen työsuhteen alussa, ja se koettiin hyvin ongelmallisena.

Toinen vaihe sisältää jo enemmän konkreettisia asioita itse työstä ja on yhdistelmä ADKAR-mallin toisesta ja kolmannesta vaiheesta. Tässä vaiheessa voidaan havaita myös Harpelundin ym. mallista *rules* ja *competences* osa-alueet. Työtehtävien säännöt perustuvat osittain lakiin, mikä tekee säännöistä merkityksellisiä. Lisäksi huolellinen perehdytys herättää tunnetta, että työntekijä on organisaatiossa, jossa oppimisella on merkitys. Tässä vaiheessa tutustutaan työtehtäviin, kuten työssä tarvittaviin eri järjestelmiin, vuokrasopimusten tekoon, asuntoesittelyihin, asuntojen

tarkastamiseen. Päivittäisiin rutiineihin, lakiin ja hyvään välitystapaan olisi hyvä tutustua työtehtävien lomassa, jolloin niiden yhteys käytännössä tulisi hyvin ilmi. Työtehtäviä sekä lakia on todella paljon opeteltavana, eikä kaikkea voi opetella kerralla. Kaikkiin ehtii kuitenkin ensimmäisen kuukauden aika tutustua jo hyvinkin monipuolisesti, vaikka ei vielä itsenäisesti pääsisi tehtäviä tekemään. Tässä pätee Karambelkarin ja Bhattacharyan (2017) mainitsema tiedon ylikuormitus, jos yritetään oppia liian paljon kerralla. Perehdytyksen toinen vaihe alkaa limittäin ensimmäisen vaiheen kanssa, sillä työntekoon tutustutaan jo ensimmäisellä viikolla.

Se, missä järjestyksessä uusi työntekijä pääsee harjoittelemaan työtehtäviä, riippuu siitä missä vaiheessa kuukautta hän aloittaa organisaatiossa työskentelemisen. Kuukauden viimeisinä päivinä on pääsääntöisesti todella paljon asuntojen tarkastuksia sekä uusien kohteiden kirjaamista järjestelmään. Kuukauden viimeisillä viikoilla usein tehdään taas enemmän vuokrasopimuksia. Kuukauden aikana ehtii kuitenkin kattavasti tutustua näihin vuokrauksen eri vaiheisiin, vaiheiden järjestys vain saattaa vaihdella.

Perehdytyksen kolmannessa vaiheessa työntekijä alkaa toimia itsenäisesti ja ottaa vastuuta työstään. Vaihe on yhdistelmä ADKAR-mallin (2017) neljättä ja viidennettä vaihetta ja lisäksi Harpelundin ym. (2019) mallin *performance* osa-alue tulisi käydä ilmi tässä vaiheessa: työntekijä on saavuttanut tuloksia, riippumatta omista lähtökohdistaan. Työtehtävät alkavat olla sen verran tuttuja, että työntekijä pystyy suorittamaan niitä itsenäisesti ilman toisen jatkuvaa tukea. Tähän vaiheeseen pääseminen on alalla hieman yksilöllistä, riippuen työntekijän aiemmasta kokemuksesta ja osaamisesta. Useimmiten harjoittelijoiden kohdalla noin 3–4 kuukauden päästä aloittamisesta suurin osa työtehtävistä alkaa luonnistua itsenäisesti, mutta toisinaan työntekijän tulee sisäistää rutiinit ja työtavat huomattavasti lyhyemmässä ajassa. Aikatauluttaminen vaatii siis yksilöllistämistä työntekijän tason mukaan.

Perehdytysprosessin tueksi luodaan perehdytyksen palautekyselyt, joiden avulla perehdytettävän kehittymistä voidaan seurata. Nämä palautekyselyt ajoitetaan Karambelkarin ja Bhattacharyan (2017, 7) mainitsemiin 30–90 päivän kohdalle, ja lisäksi viimeinen palautekysely on 4–5 kuukauden kuluttua työsuhteen alkamisesta. Näissä vaiheissa työntekijälle on varmasti jo hahmottunut työtehtävät, joissa hänellä

on vielä kehittämistä ja opeteltavaa tai mitkä asiat työntekijä kokee haastavana. Viimeinen palautekysely voidaan ajoittaa sopivaan hetkeen harjoittelun loppupuolelle tai työsuhteen koeajan loppupuolelle. Palautekyselyjen läpikäymisen tukena puolestaan on perehdytyslista, jota työntekijä täyttää Excel Onlinessa omatoimisesti, mutta jota myös perehdyttäjä voi halutessaan seurata koko perehdytyksen ajan. Palautekyselyillä ja perehdytyslistalla seurataan, että työntekijä kehittyy työtehtävissään ja perehdytys kulkee yllä esitetyn *onboarding*-mallin mukaisesti ja aikataulussa.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Perehdytysmateriaalin ja -prosessin luominen

Varsinaisen yritykselle jäävän perehdytysmateriaalin teko oli opinnäytetyöntekijän mielestä lopulta koko opinnäytetyön haastavin osuus, vastoin oletuksia. Käsiteltäviä asioita materiaalissa oli paljon, ja osa materiaalista piti luoda kokonaan tyhjästä. Esimerkiksi eri järjestelmien ohjeistukset luotiin osittain tyhjästä, ja se oli todella aikaa vievä osa materiaalista. Myös tärkeimmät vuokranantaja-asiakkaat sisältävä Excel-taulukko oli yritykselle täysin uusi, ja kaikkea taulukkoon vaadittavaa tietoa ei löytynyt yrityksen tietokannoista, joka teki taulukon luomisesta haastavaa.

Perehdytysmateriaalin helpoimpia osa-alueita olivat perehdytyslistan sekä palautekyselyjen luominen. Perehdytyslista oli jo entuudestaan olemassa, mutta se vaati päivitystä ja selkeyttämistä. Lisäksi tätä perehdytyslistaa ei tulla täyttämään paperisena, vaan digitaalisessa muodossa. Tällä pyritään aktivoimaan perehdytyslistan täyttämistä. Palautekyselyjä ei kohdeyrityksellä ollut, mutta näistä opinnäytetyöntekijä löysi hyviä malleja jo opinnäytetyön teoriassa käyttämistään lähteistä.

Vaikka perehdytysmateriaalin teko oli haastavaa, kokee opinnäytetyöntekijä kohdeyrityksen perehdytysmateriaalin uuden version selkeästi aiempaa kehittyneemmäksi ja selkeämmäksi. Lisäksi opinnäytetyöntekijä uskoo, että perehdytysmateriaalilla voidaan tehostaa perehdytystä selkeästi, verrattuna aiempaan saatavilla olleeseen materiaaliin. Opinnäytetyön teoriaosuudesta opinnäytetyöntekijä koki saaneensa hyvän tietopohjan perehdytysmateriaalin luomiseen. Teorian koki hyödylliseksi myös kohdeyrityksen perehdytyksestä vastaava vuoropäällikkö Saari.

5.2 Opinnäytetyön onnistuminen

Opinnäytetyön tekijä kokee opinnäytetyön onnistuneen kokonaisuudessaan hyvin. Työn alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin on vastattu, ja ne on esitetty alla uudelleen.

- Mitä *onboarding* tarkoittaa?

- Miksi perehdytys on tärkeää?
- Miten *onboarding*-teoriaa voidaan hyödyntää yritykselle tehtävässä perehdytysmateriaalissa ja- prosessissa?
- Millainen on yrityksen uusi perehdytysprosessi?

Työn teoriaosuudessa on käsitelty *onboarding*-käsitettä laajasti, ja sen määrittelyyn on käytetty useaa lähdettä. Perehdytyksen tärkeyttä on tutkittu työssä kirjallisuuden pohjalta, ja mietitty myös opinnäytetyön tekijän omasta näkökulmasta perehdytyksen tärkeyttä. *Onboarding*-malleja sovelletaan kohdeyrityksen perehdytyksessä, mutta niitä ei käytetä sellaisenaan, kuin ne teoriassa esiintyvät. Opinnäytetyön tekijä kokee teorian auttaneen ymmärtämään perehdytysprosessin vaihteita, ja kuinka perehdytysprosessia voidaan jakaa osiin. Myös Asuntovuokrauksen vuoropäällikkö Saari koki opinnäytetyön edetessä teorian olevan todella hyödyllistä hänelle pääperehdyttäjän roolissa. Hänen mukaansa teoria auttoi häntä esimerkiksi konkreettisemmin ymmärtämään perehdytyksen hyödyt niin yrityksen, perehdytettävän kuin työtovereiden kannalta. Saaren kokema hyöty jo opinnäytetyön tekovaiheessa viesti entisestään perehdytysmateriaalin tärkeydestä kohdeyritykselle. Kohdeyrityksen uudesta perehdytysprosessista ja sen sisältämästä materiaalista on kerrottu opinnäytetyön sivuilla 49–51.

Tutkimusprosessi eteni melko hyvin loogisessa järjestyksessä hermeneuttisen mallin mukaan. Tutkija oli tyytyväinen tutkimuksen suoritusjärjestykseen; ensin suoritettiin Webropol-kysely, ja sen jälkeen vuoropäällikön ja vuokrausjohtajan haastattelu. Kyselystä saatuja tuloksia pystyttiin esittelemään haastattelutilanteessa, ja luomaan niistä keskustelua vuokrausjohtajan ja vuoropäällikön kanssa. Tutkijan lähtökohtana tutkimukselle oli oma kokemus kohdeyrityksen perehdytyksestä, ja tutkija oletti muiden kokemusten olevan vastaavanlaisia. Tämä teki tutkimukselle lähtökohdan, jossa olettamana oli, että perehdytysprosessia ei kohdeyrityksessä pidetty tehokkaana eikä riittävänä. Tutkimuksen tulokset olivat oletuksen mukaisesti tutkijan näkemystä vastaavia. Joitain eroavaisuuksia löytyi tutkimuksesta verrattuna tutkijan näkemyksiin, mutta tutkija pitää tätä positiivisena asiana. Kyselyn perusteella esimerkiksi yritys oli esitelty hyvin uudelle työntekijälle. Haastateltavien ja tutkijan näkökulmasta tässä osa-alueessa on kehitettävää. Tämä kieli siitä, että perehdytys on hyvinkin subjektiivinen kokemus, ja sitä tulee muokata perehdytettävän tarpeiden

mukaan, jolloin prosessia kannattaa myös yksilöidä uuden työntekijän tason ja toiveiden mukaan, kuten Karambelkar ja Bhattacharya (2017, 8) kirjoittavat artikkelissaan.

Tutkimusaineiston kokonaisuus on hahmotettu kattavasti tutkimuksen tuloksissa, sekä tutkimuksen tärkeimmät tulokset on nostettu esiin. Tulosten pohjalta tutkija on miettinyt kehittämisideoita tutkimusongelmaan, eli perehdytysprosessiin. Saatuja tuloksia käytetään tukena perehdytysprosessia luotaessa, ja suurimmat ongelmakohdat otetaan eritoten huomioon uudessa perehdytysmateriaalissa ja -prosessissa.

Tutkimuksessa nousi esiin ajankäytön puute kohdeyrityksen perehdytysprosessissa. Jos tätä verrataan opinnäytetyössä esiteltyyn teoriaan, tämä on yksi yleisimpiä perehdytyksen laiminlyönnin syitä. Etenkin haastateltavien mielestä perehdytysprosessia tulisi jakaa enemmän osiin, jota on myös esitelty *onboarding*-teoriassa. Teoriassa mainitut palautekyselyt koettiin todella tarpeellisiksi perehdyttämisen kehittämisen kannalta.

Kuten Laine (2018, 48) mainitsee, tutkimus on onnistunut, mikäli se auttaa tutkijaa näkemään tutkitun ilmiön aiempaa selkeämmin. Tämän perusteella tutkimuksen voidaan todeta onnistuneen. Työn haastattelun ja kyselyn tulokset vahvistivat perehdytysmateriaalin tärkeyttä kohdeyritykselle, sekä olemassa olevan perehdytysmateriaalin ja -prosessin ongelmakohtia.

5.3 Opinnäytetyön luotettavuus

Tuomi ja Sarajärvi (2018) kertovat tutkimusmenetelmien luotettavuuden käsittelyyn liittyvistä käsitteistä validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetilla tarkoitetaan, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on ollut tarkoituskin tutkia. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten toistettavuutta. Myös Tilastokeskus [11.11.2019] on määritellyt käsitteet vielä hieman tarkemmin. Tilastokeskuksen mukaan validiteetti kertoo sen, miten tutkimuksen tutkimusmenetelmä mittaa juuri tutkittavaa ilmiötä. Reliabiliteetti kertoo siitä, miten toistettavasti ja luotettavasti tutkimuksessa käytetty mittari mittaa tutkimuksen ilmiötä. Reliabiliteettia voidaan testata toistomittauksilla. Tässä

opinnäytetyössä on keskitytty perehdytykseen, joka oli työn tarkoitus. Opinnäytetyöhön kuuluu myös alan ja tärkeimpien lakien esittely, ja sen tarkoitus on tuoda lukijalle alan pääpiirteet tutuksi. Varsinaisessa tutkimusosiossa asiaa tutkittiin nimenomaan kohdeyrityksen henkilökunnan näkökulmasta, selvitettiin aiemman perehdytyksen puutteita, mutta myös sen positiivisia puolia. Opinnäytetyön reliabiliteettia voidaan pitää luotettavana, joskin kyselyssä yksi vastaaja voisi vaikuttaa lopputulokseen prosentuaalisesti esitetyissä vastauksissa jonkin verran.

Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen lähteet on pyritty valitsemaan mahdollisimman tuoreesta kirjallisuudesta sekä verkkojulkaisuista. Lisäksi on käytetty myös kansainvälisiä lähteitä, joista löytyi hyvinkin uutta tietoa. Lähteissä on käytetty painettuja teoksia, verkkolehtiartikkeleita sekä myös verkkosivuja. Monipuolisilla lähdemuodoilla pyrittiin saamaan kattavaa tietoa käsiteltävästä aiheesta. Opinnäytetyössä on käytetty myös lakiin perustuvia lähteitä, sillä kiinteistövälitysala on pitkälti lakiin pohjautuva. Myös perehdytystä on mietitty juridisesta näkökulmasta opinnäytetyössä.

Työn empiirisen osuuden luotettavuutta voidaan pitää myös hyvänä, sillä kyselyn vastausprosentti oli 88 %, mikä tarkoittaa sitä, että ainoastaan yksi henkilö ei vastannut lähetettyyn kyselyyn. Otanta on toki pieni, mutta mahdollisuuksia isomman otannan tutkimiseen ei ollut. Kysely lähetettiin työntekijöille sekä niille, jotka ovat lähiaikoina työskennelleet kohdeyrityksessä. Tämä rajaa väistämättä otantajoukon melko pieneksi, mutta siitä huolimatta kyselystä saatiin perehdytysprosessin luomisen kannalta hyödyllisiä tuloksia. Opinnäytetyön tekijä kokee, että kyselyssä olisi voinut olla muutama kysymys enemmän, jotka tulivat vasta jälkeempään mieleen. Olisi ollut mielenkiintoista saada tietoa esimerkiksi uuden työntekijän tunteesta kuulua työyhteisöön ja saiko työntekijä palautetta työstään perehdytyksen aikana. Näitä asioita käsiteltiin opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyyksessä, ja siksi niistä olisi ollut hyvä saada tietoa. Haastattelusta saatiin kyselyä tukevaa tietoa perehdytysprosessin luomiseen esimiehen ja perehdytysvastaavan näkökulmasta. Haastateltavat olivat hyvin yksimielisiä uuden perehdytysmateriaalin sisällöstä. Opinnäytetyön tekijä koki nämä kaksi yhdistettyä tutkimusmenetelmää toisiaan hyvin täydentäviksi, ja tutkimuksen kokonaisuudessaan onnistuneeksi.

5.4 Kehitysideoita

Perehdytysmateriaali tulee varmasti kaipaamaan päivitystä vähintään vuosittain, sillä kohdeyrityksessä pyritään koko ajan toimivampiin työkäytäntöihin, tietotekniset järjestelmät kehittyvät ja mahdollisesti lisääntyvät sekä myös asiakaskunta kasvaa. Perehdytysmateriaali ei siis tule koskaan olemaan tyhjentävä, ja siksi on olennaista, että materiaali on sähköisessä ja helposti muokattavissa oleva kokonaisuus. Eklund (2018, 207) mainitseekin, että perehdytysprosessi vaatii jatkuvaa ja järjestelmällistä kehittämistä, jotta yritys voi vastata työelämän muuttuviin haasteisiin. Myös Bailey ym. (2018, 31) kertovat muuttuvasta työelämästä, jossa esimerkiksi osa-aikaiset työsuhteet ovat yleistymässä sekä virtuaalipohjalla työskentely jopa globaalisti on arkipäivää. Globaali yritystoiminta ei ole ainakaan tällä hetkellä ajankohtaista kohdeyrityksessä, mutta virtuaalineuvotteluja käydään Suomen sisällä muiden kaupunkien välillä, ja mahdollisesti neuvottelut tulevat lisääntymään tulevaisuudessa.

Perehdytysmateriaalin rungon ollessa hyvin suunniteltu ja kattavasti toteutettu, voi perehdytysmateriaalia tulevaisuudessa kehittää vielä enemmän. Yritys voi harkita esimerkiksi perehdytykseen tarkoitetun mobiilisovelluksen hankkimista, jolloin perehdytysmateriaali kulkisi helposti uuden työntekijän mukana matkapuhelimessa. Myös esimerkiksi perehdytyslistan mobiilimuoto ja -palautteen antaminen olisi varmasti helppoa ja nopeaa mobiilisovelluksen avulla. Mobiilisovelluksen perehdytykseen tarjoaa Suomessa esimerkiksi System. System Pass on palvelu, johon luodaan haluttu sisältö, jonka perehdytettävät käyvät läpi, ja hyväksyvät saamansa opastukset. (Perehdyttäminen System Pass [17.10.2019].) Myös esimerkiksi FCG Talent Oy tarjoaa perehdytyksen työkalun, joka toimii niin mobiilissa kuin perinteisellä tietokoneella. FCG Talent Oy:n Intro palvelulla voidaan lisätä perehdytyksen suunnitelmallisuutta, seurattavuutta sekä yksilöllisyyttä. Palveluun voi luoda valmiita mallipohjia perehdytykseen sekä seurata ja raportoida perehdytystä helposti. (Intro [2.11.2019].) Perehdytysmateriaalia voitaisiin myös laajentaa visuaalisesti esimerkiksi erilaisten havainnollistavien videoiden avulla. Perehdytysmateriaalin saatavuus myös esimerkiksi yrityksen omassa intranetissä tai Microsoftin Teams -palvelussa, olisi myös nykyajan käytänteiden mukainen.

Perehdytysmateriaalin hyödyntäminen muissa Kotijoukkue-ketjun yrityksissä voisi olla yksi kehittämisen arvoinen idea. Mikäli muilla ketjun liikkeillä on puutteita

omassa perehdytysmateriaalissa ja -käytänteissä, voisi tätä materiaalia jalostaa ja hyödyntää muissa ketjun liikkeissä. Perehdytyksen rakenteesta ja suunnitellusta aikataulutuksesta voisi varmasti olla suurtakin hyötyä muille liikkeille. Liikkeillä voi olla erilaisia käytänteitä joissain rutiineissa ja toimistotavoissa, mutta esimerkiksi tietotekniset ohjelmat sekä esittelykäytännöt ovat varmasti hyvin samankaltaisia. Laki-pykälät ovat luonnollisesti kaikille samat. Muiden toimistojen perehdytyskäytänteiden tutkiminen sekä uuden perehdytysmateriaalin soveltaminen muille Kotijoukkueketjun liikkeille voisi olla jopa hyvä opinnäytetyön aihe.

Perehdytysmateriaalin onnistumista voidaan testata perehdytyksen palautekyselyillä, ja niistä saadun tiedon avulla kehittää niin materiaalia kuin käytännön perehdytystyötä. Perehdytysmateriaalin onnistumista kannattaa varmasti tulevaisuudessa testata laajemminkin, esimerkiksi opinnäytetyön muodossa, kun materiaalin avulla on ehditty perehdyttää jo useampi henkilö. Perehdytyksen onnistumista voidaan silloin verrata esimerkiksi tässä opinnäytetyössä tehtyyn kyselyyn ja sen tuloksiin.

5.5 Loppupohdinta

Opinnäytetyön tekijä kokee löytämänsä teorian paitsi hyödylliseksi, myös ajankoh- taiseksi. Teoriaa pystyttiin soveltamaan yritykselle tehtävään perehdytysmateriaaliin sekä -proessin aikataulutukseen. Teoria auttoi ymmärtämään opinnäytetyön teki- jää perehdytyksen vaiheista, ja miten perehdytysprosessi voidaan esimerkiksi koota ja mitä seurannan työkaluja perehdytyksessä voidaan käyttää. Opinnäytetyön teki- jän mielestä teoriaosuus oli siis kaiken kaikkiaan myös opettava. Myös tutkimus- osuudesta saatiin apua perehdytysprosessiin luomiseen, ja ilman tutkimusta olisi osa asioista mahdollisesti jäänyt liian vähälle huomiolle. Opinnäytetyön tekijän mie- lestä tutkimusmetodien valinnassa onnistuttiin, ja metodit olivat hyödyllisiä, toisiaan tukevia sekä tehokkaita tiedonkeruun kannalta.

Opinnäytetyön myötä yrityksellä on käytössään huomattavasti kattavampi perehdy- tysmateriaali ja työvälineet perehdytyksen seurantaan. Lisäksi materiaalia on tar- peen tullen helppo päivittää sen digitaalisen muodon ansiosta. Onnistuakseen pe- rehdytysprosesseissa, yrityksen ja sen perehdyttäjän tulee antaa oma panoksensa

materiaalin käyttöön, ja muistaa erityisesti perehdytyksen seuranta. Perehdytysmateriaalin ja prosessin toimivuutta voidaan testata vain perehdyttämällä uusia työntekijöitä. Materiaalia voidaan tarvittaessa kehittää jatkossa, kun tiedetään sen toimivuus käytännössä, niin perehdyttäjän kuin perehdytettävän näkökulmasta.

LÄHTEET

- Ajantasainen työsuojelulainsäädäntö. Päivitetty 22.10.2019. [Verkkosivu]. Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. [Viitattu 23.10.2019]. Saatavana: <https://www.tyosuojelu.fi/tietoa-meista/toiminta/lainsaadanto>
- Aronen, V. 2019. Vuokrausjohtaja, toimitusjohtaja. Seinäjoen Kotijoukkue Asuntovuokraus Oy. Haastattelu. 28.10.2019.
- Bailey, C., Mankin, D., Kelliher, C. & Garavan, T. 2018. Strategic human resource management. 2. uud. p. Oxford: Oxford University Press.
- Dávila, N. & Piña-Ramírez, W. 2018. What works in talent development: Effective onboarding. Alexandria: ATD Press.
- Derven, M. 2008. Management onboarding: Obtain early allegiance to gain a strategic advantage in the war for talent. [Verkkolehtijulkaisu]. T+D, 49–52. [Viitattu 24.10.2019]. Saatavana: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/32948038/onboardingtd.hudson.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLISTEN_TO_THIS_FEATURE_at_www.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWO-WYYGZ2Y53UL3A%2F20191024%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20191024T094646Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-Signed-Headers=host&X-Amz-Signature=042d264cf9a1d7fef00dd50ce55a807c688ff1d2ffc4115352b0e780d7da9fa8
- Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille!: Uuden työntekijän perehdytys. Helsinki: Impact.
- Eskola, J., Lätti, J. & Vastamäki, J. 2018. Teemahaastattelu. Teoksessa: R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1: Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5., uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Harpelund, C., Højberg, M. & Nielsen, K U. 2019. Onboarding: Getting new hires off to a flying start. United Kingdom: Emerald Publishing.
- Intro. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. FCG Talent Oy. [Viitattu 2.11.2019]. Saatavana: https://www.intro.fcgtalent.fi/?_ga=2.188675944.1910190367.1572696597-1453552075.1570538816
- Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6., uud. p. Vantaa: Hansaprint Oy. [Viitattu 30.10.2019]. Saatavana KauppakamariTieto e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.

- Juuti, U. 20.12.2018. Perehdyttäminen on tärkeä osa työturvallisuutta – laiminlyönti voi tulla kalliiksi työnantajalle. [Verkkosivu]. OP-Media. [Viitattu 11.10.2019]. Saatavana: <https://op.media/yrityselama/100oppia/perehdyttaminen-on-tarkea-osa-tyoturvallisuutta-laiminlyonti-voi-tulla-kalliiksi-tyonantajalle-c55a2a77b82b444090e2b540d1b8ecd0>
- Karambelkar, M. & Bhattacharya, S. 2017. Onboarding is a change: Applying change management model ADKAR to onboarding. [Verkkolehtiartikkeli]. Human resource management international digest, vol 25, 5–8. [Viitattu 10.9.2019]. Saatavana Emerald-tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Kiinteistöväilyksen osaamisala, Liiketoiminnan ammattitutkinto. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Kiinko. [Viitattu 11.10.2019]. Saatavana: <https://www.kiinko.fi/koulutus/koulutukset/kiinteistonvalitys-ja-arviointi/kiinteistonvalityksen-ja-arviointitutkintokoulutus/kiinteistonvalityksen-osaamisala-liiketoiminnan-ammattitutkinto2>
- Kotijoukkue-ketju. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Kotijoukkue. [Viitattu 11.9.2019]. Saatavana: <https://www.kotijoukkue.fi/sisaltosivut/tietoa-kotijoukkueesta/>
- Kuntaluettelo aluehallintavirastojen toiminta-alueista. 6.5.2019. [Verkkosivu]. Aluehallintavirasto. [Viitattu 25.9.2019]. Saatavana: <http://www.avi.fi/web/avi/kuntaluettelo#S>
- Kupias, P. & Peltola, R. 2019. Oppiminen työssä. Helsinki: Gaudeamus.
- L 15.12.2000/1074. Laki kiinteistöjen ja vuokrahuoneistojen välityksestä.
- L 15.12.2000/1075. Laki kiinteistöväilyksliikkeistä ja vuokrahuoneiston välityksliikkeistä.
- L 23.8.2002/738. Työturvallisuuslaki.
- Laine, T. 2018. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa: R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 5., uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Moisalo, V-P. 2010. Arjen johtaminen: Käytännön esimiestyötä. Helsinki: Infor.
- Ohje hyvästä vuokravälitystavasta. 7.11.2008. [Verkkajulkaisu]. Kiinteistöväilystyalan Keskusliitto. [Viitattu 23.10.2019]. Saatavana: https://kvkl.fi/wp-content/uploads/2019/01/Ohje-hyva%CC%88sta%CC%88-vuokranva%CC%88liitystavasta_260319.pdf

- Ohje hyvästä välitystavasta. 2.10.2019. [Verkkajulkaisu]. Kiinteistövälitysalan Keskusliitto. [Viitattu 25.9.2019]. Saatavana: <https://kvkl.fi/wp-content/uploads/2019/09/Ohje-Hyv%C3%A4st%C3%A4-v%C3%A4litystavasta-2019.pdf>
- Perehdyttäminen System Pass. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. System. [Viitattu 17.10.2019]. Saatavana: https://system.fi/ratkaisut/perehdyttaminen-system-pass/?gclid=Cj0KCQjwoqDtBRD-ARIsAL4pviDy3-wvUzr90taxedbXV-mZy31IYVC1ERYtMc6bAyhkh_sUWHtIT1laAlnIEALw_wcB
- Ranta, J. & Kuula-Luumi, A. 2017. Haastattelun keruun ja käsittelyn ABC. Teoksessa: Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvoori, J. & Aho, A. L. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. [Verkkokirja]. Tampere: Vastapaino. [Viitattu 6.11.2019]. Saatavana Ellibs-e-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Saari, E. 2019. Vuoropäällikkö. Seinäjoen Kotijoukkue Asuntovuokraus Oy. Haastattelu. 28.10.2019.
- Sims, G. Ei päiväystä. Employee onboarding vs. orientation: Why you need both. [Blogijulkaisu]. Insperity. [Viitattu 11.10.2019]. Saatavana: <https://www.insperity.com/blog/employee-onboarding-vs-orientation-need/>
- Snell, A. 2006. Researching onboarding best practice: Using research to connect onboarding processes with employee satisfaction. [Verkkolehtiartikkeli]. Strategic HR Review vol. 5, 32–35. [Viitattu 12.9.2019]. Saatavana Emerald -tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Tilastokeskus. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Helsinki. Käsitteet: reliabiliteetti. [Viitattu 11.11.2019]. Saatavana: <https://www.stat.fi/meta/kas/haku.html?aihealue=&q=reliabiliteetti>
- Tilastokeskus. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Helsinki. Käsitteet: validiteetti. [Viitattu 11.11.2019]. Saatavana: <https://www.stat.fi/meta/kas/validiteetti.html>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. [E-kirja]. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. [Viitattu 11.11.2019]. Saatavana: https://books.google.fi/books?id=h_VDDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fi&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Työsuojelutarkastus. Päivitetty 18.1.2019. [Verkkosivu]. Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. [Viitattu 23.10.2019]. Saatavana: <https://www.tyosuojelu.fi/tietoameista/toiminta/tyosuojelutarkastus>
- Valli, R. 2018. Aineistonkeruu kyselylomakkeella. Teoksessa: R. Valli (toim.) Ikku-noita tutkimusmetodeihin 1: Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelvalle tutkijalle. 5., uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus.

Valvonta ja ilmoitukset. 22.1.2019. [Verkkosivu]. Aluehallintavirasto. [Viitattu 7.10.2019]. Saatavana: <https://www.avi.fi/web/avi/valvonta-ja-ilmoitukset>

Viitala, R., Kultalahti, S. & Luoma, M. 2017. Henkilöstöjohtamisen perinteiset käytännöt pk-yrityksissä. Teoksessa: Luoma, M. & Viitala, R. (toim.) Katveesta kilpailukyvyn ytimeen: Kehittyvä henkilöstöjohtaminen pk-yrityksissä. Helsinki: BoD - Books on Demand.

Vuokrahuoneiston välittäjäkokeen (LVV) säädös- ja kirjallisuusluettelo. 9.9.2019. [Verkojulkaisu]. Kauppakamari. [Viitattu 2.10.2019]. Saatavana: <https://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2019/09/lvv-saadoss-ja-kirjallisuusluettelo-23.11.2019.pdf>

Vuokravälittäjän tutkinto (VuT). Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Kiinko. [Viitattu 11.10.2019]. Saatavana: <https://www.kiinko.fi/koulutus/koulutukset/kiinteistonvalitys-ja-arviointi/kiinteistonvalityksen-ja-arvioinnin-tutkintokoulutus/vuokravalittajan-tutkinto-vut>

LIITTEET

Liite 1: Kyselyn saateviesti

Liite 2: Kyselyn muistutusviesti

Liite 3: Perehdytys Seinäjoen Kotijoukkue Asuntovuokraus Oy:llä -kysely

Liite 4: Haastattelurunko

Liite 1: Kyselyn saateviesti

Hei,

Tämä on kysely Seinäjoen Kotijoukkue Asuntovuokraus Oy:n perehdytyksestä. Kysely tehdään osana SeAMK:in tradenomitutkinnon opinnäytetyötä, jonka aiheena on Perehdytysprosessin luominen Case: Seinäjoen Kotijoukkue Asuntovuokraus Oy. Opinnäytetyön tarkoituksena on parantaa kohdeyrityksen perehdytyskäytänteitä, ja luoda perehdytyksestä tehokas ja yhtenäinen prosessi.

Kysely tehdään, jotta saadaan kattavaa tietoa yrityksen perehdytyskäytännöistä työntekijöiltä, jolloin voidaan pureutua yrityksen ongelmakohtiin perehdytysprosessissa ja parannella koko perehdytysprosessia. Kyselyssä on yhdeksän kysymystä, eikä vastaaminen vie kauaa. Kysely on anonyymi. Kysely sulkeutuu 23.10.2019 klo 23:59.

Kyselyn on laatinut Roosa Hellinen. Kyselyn toteuttamisessa apuna ovat toimineet myös Asuntovuokrauksen vuoropäällikkö Emma Saari opinnäytetyön ohjaaja kohdeyrityksessä ja sekä Sami Kautto opinnäytetyön ohjaaja SeAMKista.

Mikäli herää kysymyksiä, ne voi esittää kyselyn laatijalle. Yhteystiedot ja linkki kyselyyn löytyvät alapuolelta.

Roosa Hellinen

xxx xxx xxxx

xxxxxxxxxxxxxxxxx@xxxxxxxxx

https://link.webpolsurveys.com/R/LINKKIESIMERKKI_EI_AKTIIVINEN_LINKKI

Liite 2: Kyselyn muistutusviesti

Hei,

Seinäjoen Kotijoukkue Asuntovuokraus Oy perehdytys -kysely sulkeutuu muutamman päivän kuluttua. Vastaamalla kyselyyn, autat opinnäytetyöni valmistumisessa. Linkki kyselyyn löytyy tämän viestin lopusta. Kiitos jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin,

Roosa Hellinen

https://link.webpolsurveys.com/R/LINKKIESIMERKKI_EI_AKTIIVINEN_LINKKI

Liite 3: Perehdytys Seinäjoen Kotijoukkue Asuntovuokraus Oy:llä -kysely

Kotijoukkue

Perehdytys Seinäjoen Kotijoukkue Asuntovuokraus Oy:llä

1. Kun aloitit työskentelyn/harjoittelun Kotijoukkueella, saitko perehdytyksen?

- Kyllä
 En

2. Mitä perehdytyksesi sisälsi? Voit valita useita vaihtoehtoja.

- Yrityksen esittely
 Työvälineet (tietokone, työskentelypiste, puhelin)
 Sähköpostiin ja kalenteriin tutustuminen
 Kivi-järjestelmään tutustuminen
 Elisa Ring -järjestelmään tutustuminen
 Alan lainsäädännön perusteet

- Palkkauksen käytännön asiat
- Työterveyshuollon esittely
- Toimintatavat asuntoesittelyillä
- Hankintakäynnit
- Asuntojen tarkastus + tarkastuksen jälkitoimet
- Hakemusten käsittely
- Avainten luovutus ja siihen liittyvät asiat
- Asiakirjojen arkistointi
- Muuta, mitä? Vapaa sana.

3. Koitko perehdytyksen olevan tarpeeksi kattava?

- Kyllä (perustelu vastaukselle)
- En osaa sanoa (perustelu vastaukselle)
- Ei (perustelu vastaukselle)

4. Mitä perehdytyksestä jäi uupumaan ja mikä oli uutena työntekijänä vaikea sisäistää? (esim. lainsäädäntö, käytännön ohjeistuksia ym. Vapaa sana.)

500 merkkiä jäljellä

5. Mikä perehdytyksessäsi oli hyvää?

500 merkkiä jäljellä

6. Täytitkö perehdytyksesi aikana perehdytykseen liittyvää muistilistaa? Jos et, miksi lista jäi täyttämättä?

Kyllä

Ei, miksi

7. Olisiko perehdytyksen jälkeen hyvä suorittaa perehdytyksen palautekysely? Perehdytyksen parantamiseksi ja epäkohtien huomioimiseksi.

Kyllä, perustelu vastaukselle

Ei, perustelu vastaukselle

8. Arvioi oman perehdytyksesi onnistuneisuus asteikolla 1 - 5.

	1	2	3	4	5
	Huono		Kohtalainen		Hyvä
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Miten sinun mielestäsi perehdyttäminen tulisi organisoida Seinäjoen Kotijoukkue Asuntovuokrauksessa? Kehitysideoita perehdytyksen tehostamiseen ja kehittämiseen? Vapaa sana.

500 merkkiä jäljellä

Liite 4: Haastattelurunko

Vuoropäällikön ja vuokrauspäällikön haastattelurunko

Oma asema

- Oma asema ja työntekijöiden perehdytys

Perehdytyksen organisointi ja tärkeys

- Kuinka tärkeänä koet uuden perehdytysmateriaalin yritykselle? Esim. asteikolla 1 – 10
- Jaettu vastuu?
- Selkeät vaiheet perehdytykseen?
- Miksi yleisesti ottaen perehdytys laiminlyödään yrityksissä?

Sisältö

- Mitä toiveita sinulla olisi uuden perehdytysmateriaalin sisällöstä/laajuudesta?
- Perehdytyslistan parantelu, kehitysideoita.
- Perehdytysmateriaaliin tutustuminen (ainakin osittain) jo ennen ensimmäistä työpäivää?
- Perehdytyspalautteet esim. 1kk ja/tai 3kk jälkeen

Epäkohdat

- Nykyiset epäkohdat, miten niitä tulisi parantaa tai kehittää

Parannusehdotukset

- Muita yleisiä toiveita/ajatuksia?
- Onko opinnäytetyön teoriasta apua tai onko siinä jotain erityisen hyödyllistä, mitä perehdytyksessä tulisi olla