

PEREHDYTTÄMISPROSESSIN KEHITTÄMINEN TKM TTT FINLAND OY:SSÄ

Tiivistelmä

Tekijä(t) Louko, Anna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 49	Valmistumisaika Syksy 2019
Työn nimi Perehdyttämisen prosessin kehittäminen TKM TTT Finland Oy:ssä		
Tutkinto Tradenomi (AMK)		
Tiivistelmä <p>Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten nykyinen perehdyttämisen prosessi palvelee TKM TTT Finland Oy:tä ja miten sitä voidaan kehittää. Yritykseen on viimeisen vajaan kahden vuoden aikana rekrytoitu ja perehdytetty yli 40 uutta työntekijää ja uusia työntekijöitä haetaan edelleen. Tavoitteena oli myös selvittää viimeisen vajaan kahden vuoden aikana perehdytettyjen kokemuksia nykyisestä perehdyttämisen prosessista ja sen toimivuudesta. Myös perehdyttäjien mielipiteitä kysyttiin.</p> <p>Tietoperustassa käsiteltiin perehdyttämistä osana henkilöstöjohtamista, lainsäädäntöä ja yrityksen taloudellista kannattavuutta. Lisäksi tarkasteltiin perehdyttämisen vaikutusta henkilöstön tehokkuuteen ja organisaation sitoutumiseen sekä perehdyttämisen prosessia. Empiriaosuus toteutettiin kahdessa osassa ja siinä käytettiin sekä määrällistä että laadullista lähestymistapaa. Ensiksi teetettiin kyselytutkimus vuosina 2018 ja 2019 rekrytoituille työntekijöille. Tutkimuksen toisessa osassa lähetettiin kysely viidelle perehdyttäjälle.</p> <p>Tulosten perusteella perehdyttämiseen ollaan melko tyytyväisiä, vaikka paljon kehitettävääkin ilmeni. Perehdyttäjät kokivat prosessin tuloksekkaampana kuin perehdyttäjät. Perehdyttäminen on TKM TTT Finlandilla melko heterogeenistä ja liian riippuvaista perehdyttäjistä ja tämän motivaatiosta ja mahdollisuuksista perehdyttämiseen. Kehitysehdotukset tullaan huomioimaan uuden perehdyttämisen prosessin suunnittelussa.</p>		
Asiasanat perehdyttäminen, perehdyttämisen prosessi, työnopastus, mentorointi, työelämä		

Abstract

Author(s) Louko, Anna	Type of publication Bachelor's thesis	Published Autumn 2019
	Number of pages 49	
Title of publication Development of onboarding process at TKM TTT Finland Oy		
Name of Degree Bachelor of Business Administration		
Abstract <p>The objective of this thesis was to examine how the current onboarding process works out at TKM TTT Finland Oy and whether it can be improved. During the last two years TKM TTT Finland Oy has recruited over 40 new employees and recruiting is still in progress. Another aim was to learn about the experiences of the onboarding process from those employees, who have been recruited recently and to make an inquiry into the opinions of the instructors involved.</p> <p>The theoretical framework of this study consists of the onboarding theory being a part of human resource management, legislation and economical profitability of business. Also the impact of onboarding for effectiveness of personnel and their commitment to the organization was examined, as was the onboarding process in general. The empirical research was divided into two phases, quantitative and qualitative. The first phase involved a questionnaire survey for the employees recruited in 2018 and 2019, and the second phase a survey of the 5 instructors involved in their training.</p> <p>The results of the study indicate that the current onboarding process is quite satisfying, even though there is still much to improve. New employees regard the onboarding process as more productive than the instructors do. The process of onboarding a new employee to TKM TTT Finland Oy is quite heterogeneous as it depends too much on the instructor and his/her motivation and possibilities to train. Development proposals from the lately recruited employees and their instructors will be taken into consideration while planning a new onboarding process at TKM TTT Finland Oy.</p>		
Keywords Organizational socialization, onboarding process, orientation, mentoring, working life		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen taustaa.....	1
1.2	Tutkimuksen tavoite, hypoteesi, tutkimuskysymykset ja rajaukset	2
1.3	Tutkimusmenetelmät	3
1.4	Opinnäytetyön rakenne.....	4
2	PEREHDYTTÄMINEN	6
2.1	Keskeiset käsitteet.....	6
2.2	Perehdyttäminen osana henkilöstöjohtamista.....	7
2.3	Työlainsäädäntö velvoittaa perehdyttämään.....	8
2.4	Perehdyttäminen on taloudellisesti kannattavaa	9
2.5	Perehdyttämisen muita hyötyjä.....	10
3	PEREHDYTTÄMISPROSESSI	11
3.1	Perehdyttämissuunnitelma.....	12
3.2	Perehdyttämisen toteutus	15
3.3	Perehdyttämisen arviointi ja seuranta	17
4	CASE: PEREHDYTTÄMISPROSESSI TKM TTT FINLAND OY:SSÄ.....	19
4.1	Taustatiedot.....	19
4.2	Tutkimusmenetelmät	21
4.3	Tutkimuksen kulku	Error! Bookmark not defined.
4.4	Aineisto ja sen analysointi.....	22
5	TULOKSET.....	23
5.1	Taustatiedot.....	23
5.2	Kyselyvastaukset.....	24
5.3	Kehittämissuhteet	34
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	38
6.1	Tulosten pohdinta	38
6.2	Vastaukset tutkimuskysymyksiin.....	39
6.3	Reliabiliteetti ja validiteetti.....	39
6.4	Jatkotutkimusaiheet.....	40
7	YHTEENVETO	41
	LÄHTEET	42
	LIITTEET	45

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Nykyinen kilpailutilanne sekä jatkuvat muutokset ja vaatimukset yritystoiminnassa ovat nostaneet osaamisen ja sen johtamisen uudelle tasolle. Ammattitaitoiset tekijät tietävät arvonsa ja motivoituneista työntekijöistä kilpaillaan (työelämän niukkuusresurssi). Monet yritykset kamppailevat osaavan henkilöstön sitouttamisen kanssa. (Ojala 2008, 15—17.) Organisaation suhde työntekijöihin näkyy johtamisessa ja henkilöstön kehittämisprosesseissa, kuten osaamisen kehittämisessä, johon perehdyttäminenkin kuuluu (Viitala 2013, 193). Eteläpellon ja Tynjälän (1999) mukaan tutkijat ovat yksimielisiä siitä, että oppiminen ei ole pelkästään yksilön kautta tapahtuva prosessi, vaan sitä tulee tarkastella koko työorganisaation toimintana. Oppimiseen vaikuttavat ratkaisevasti työympäristö, johtaminen ja mahdollisuus saada tietoa. Yrityksen johdon tulisi huolehtia siitä, että osaamista sekä muita aineettomia resursseja kehitetään tavoitteellisesti, samoin kuin kustannuksia ja tuottavuutta valvotaan. (Ojala 2008, 16.) Organisaatio voi uudistua ja kehittyä vain oppivien yksilöiden avulla ja samalla tulee vaikuttaa ihmisten välisiin suhteisiin sekä siihen, kuinka he työskentelevät yhdessä (Kjelin & Kuusisto 2003, 28—29).

Perehdyttäminen on osa henkilöstön osaamisen kehittämistä ja siihen sijoittaminen kertoo organisaation arvostuksesta henkilöstöä kohtaan. Pitkällä aikavälillä osaamisen kehittämisen tulee olla osana yrityksen strategista toimintaa. (Lepistö 2004, 6—7.) Tutkimusten mukaan hyvin tehty perehdyttäminen paitsi lisää tuottavuutta ja vähentää työn rasitteita, on myös yhteydessä työhyvinvointiin ja työssä viihtymiseen. Suunnitelmallisella perehdytyksellä voidaan näin edistää työntekijän sitoutumista organisaatioon. (Heinonen & Järvinen 1997, 144—146.) Perehdyttämisen arvo ja merkitys tunnetaan nykyään, mutta se on silti valitettavan usein heikosti hoidettu henkilöstöjohtamisen osa-alue. Yritysten yleinen ongelma on perehdytykseen osallistuvien epätietoisuus toimintatavoissa: roolit ja vastuut ovat epäselviä. Myös ajanpuute on yleinen ongelma (Lepistö 2005, 67—69). Samat ongelmat on kohdattu tämän opinnäytetyön toimeksiantajayrityksessä ja henkilöstön kehittämiseen onkin viime aikoina alettu panostaa enemmän. Lukuisten rekrytointien myötä perehdyttämisen kehittäminen on nyt ajankohtainen ja tarpeeseen tuleva aihe. Opinnäytetyön aihe löytyi tekijän ja TKM TTT Finland Oy:n henkilöstöpäällikön yhteisestä intressistä tutkia, miten nykyinen perehdyttämisprosessi palvelee yrityksen tarpeita, ja löytää kehittämisideoita prosessin päivittämiseksi.

1.2 Tutkimuksen tavoite, hypoteesi, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tutkimuksen tarkoituksena on kehittää kohdeorganisaation perehdyttämisprosessia. Tavoitteena on selvittää, miten nykyinen perehdyttämisprosessi palvelee toimeksiantajayritystä sekä löytää nykyprosessin toimivat ja kehitettävät kohteet. Tavoitteena on ensin kyselytutkimuksella selvittää nykyisen perehdytysprosessin toimivuus: palveleeko se tarkoitustaan ja mitä voisi tehdä toisin tai paremmin. Tutkimuksen toisessa vaiheessa selvitetään perehdyttäjien näkemyksiä nykyprosessin toimivuudesta heidän näkökulmastaan sekä kysytään kehittämis ehdotuksia. Tutkimustulosten avulla koostetaan kehitysehdotuksia uudistettavaan perehdyttämisprosessiin.

Hypoteesi on, että nykyinen perehdyttämisprosessi ei palvele tarpeeksi tarkoitustaan. Perustan hypoteesin omaan perehdyttämiskokemukseeni ja nyt käytössä oleviin perehdytyslomakkeisiin. Myös organisaation nykytilanne, jatkuva kiire ja henkilöstövaje, aiheuttaa sen, että tingitään toiminnassa sellaisistakin asioista, joista ei pitäisi.

Tämän tutkimuksen tarkoitus on saada vastaukset tutkimuskysymyksiin ja niiden avulla koostaa kehitysehdotuksia uudistettavaan perehdyttämisprosessiin.

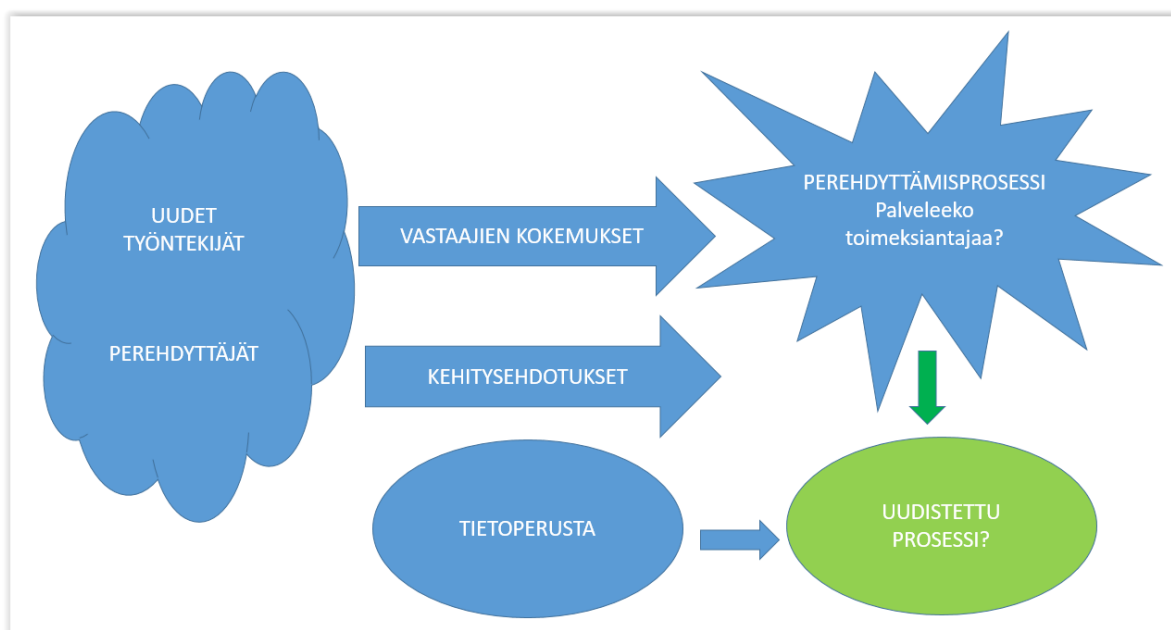
Tutkimuksen pääkysymys on seuraava:

- Miten nykyinen perehdyttämisprosessi palvelee toimeksiantajayritystä?

Täydentäviä alakysymyksiä ovat:

- Miten kehittää nykyistä perehdyttämisprosessia?
- Miten uudet työntekijät kokevat tämänhetkisen perehdytysprosessin?
- Miten perehdyttäjät kokevat perehdytyksen toimivan nykyisellä prosessilla?

Tutkimus rajataan koskemaan 1.1.2018 jälkeen palkattuja työntekijöitä sekä viittä valittua perehdyttäjää. Tutkimuksesta on rajattu pois työtehtävästä toiseen siirtyneet ja pitkän tauon jälkeen töihin palanneet. Henkilöstöjärjestelmä ei tällä hetkellä tarjoa sellaista informaatiota, josta olisi poimittavissa tehtävämuutokset tai pitkien taukojen jälkeen palanneet, joten perehdytettävien otanta koskee vain täysin uusia työntekijöitä.



Kuvio 1. Kohdeilmiö kuvana

Kohdeilmiönä on perehdyttämisen prosessi ja sen kehittäminen (kuvi 1). Tietoperusta sisältää yleistä tietoa perehdyttämisestä ja perehdyttämisen prosessista. Sen pohjalta on laadittu tutkimuskysymykset nykyprosessin toimivuuden ja kehitysehdotusten kartoittamiseksi. Kyselyihin vastasivat uudet työntekijät ja perehdyttäjät. Vastauksista on koottu tulokset nykyprosessin palvelevuudesta sekä kehitysehdotukset uudistettavaa perehdyttämisen prosessia varten.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Kvantitatiivisen tutkimuksen aineistojen keräämiseen voi käyttää kyselylomaketta, systemaattista havainnointia tai valmiiden rekisterien ja tilastojen käyttöä (Vilka 2015, 94). Määrällisen tutkimuksen avulla voidaan kartoittaa olemassa oleva tilanne, mutta tarkoituksena sillä ei ole niinkään selvittää asioiden syitä (Heikkilä 2014, 7). Perehdyttäjien kyselyssä (kvantitatiivinen tutkimus) käytän tutkimusmenetelmänä sähköistä kyselylomaketta. Sitä voidaan kutsua myös survey-tutkimukseksi, jolla viitataan siihen, että kysely on vakioitu, standardoitu. Tällä tarkoitetaan sitä, että kaikilta vastaajilta kysytään kysymykset täysin samalla tavalla. (Vilka 2015, 94.) Kyselylomake on laadittu Webropol-työkalulla ja siihen pääsee vastaamaan lähettämäni linkin kautta.

Alustan kyselyn kertomalla tutkimuksen taustat vastaajille, joten kyselyä voi pitää informoituna kyselyinä. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran mukaan informoidulla kyselyllä tarkoitetaan, että tutkija kohtaa vastaajat joko ennen vastaamista tai sen jälkeen ja selvittää heille tutkimuksen tarkoituksen. (Vilka 2015, 94.) Kyselylomaketutkimus soveltuu hyvin

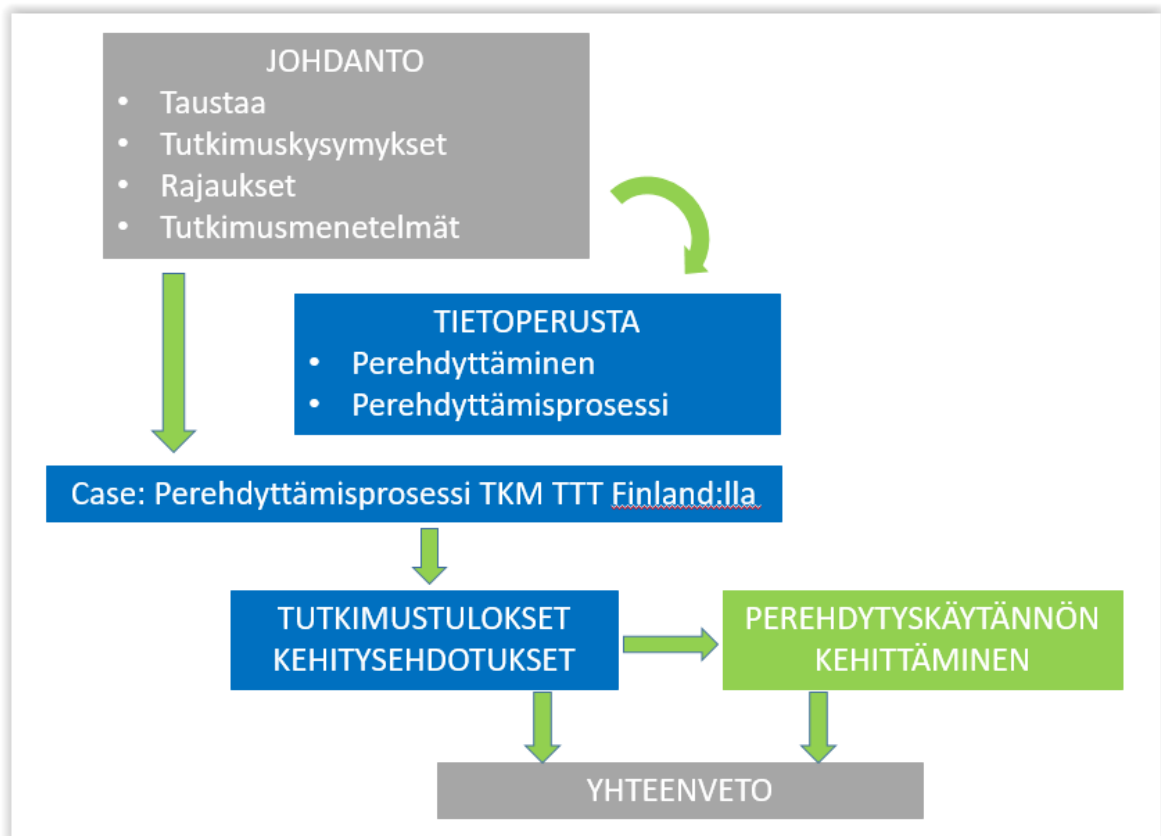
suurehkolle ja hajallaan olevalle vastaajajoukolla. Sen etuna on, että vastaaja pysyy tuntemattomana, toisaalta vastausprosentti saattaa jäädä alhaiseksi. (Vilkkä 2015, 94.)

Perehdyttäjille (viisi henkilöä organisaation eri toiminnoista) lähetän linkin kyselyyn sähköpostilla. Heidän kyselynsä on myös Webropol-työkalulla luotu kysely, jossa on avoimia kysymyksiä. Tarkastelen heidän vastauksiaan laadullisin menetelmin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tietoa kerätään usein syvähaastatteluilla tai ryhmäkeskusteluilla, ja otos on pieni. Tavoitteen laadullisessa tutkimuksessa on ymmärtäminen, ei määrien selvittäminen. Kvalitatiivinen tutkimus sopii nimenomaan toiminnan kehittämiseen. (Heikkilä, 2014.) Laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan aineistoa kokonaisuutena (Alasuutari 2011, 38), eikä numeraalisten muuttujien kautta, kuten määrällisessä tutkimuksessa. Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla pyritään ymmärtämään tutkittavan kohteen merkityksiä, ominaisuuksia ja laatua (Koppa, 2015).

Tutkimusaineisto kerätään vuoden 2018 alun jälkeen aloittaneilta uusilta työntekijöiltä sekä viideltä perehdyttäjältä sähköisillä kyselylomakkeilla. Molemmat kyselylomakkeet, sekä perehtyjien kuin perehdyttäjienkin, on laadittu Webropol-työkalulla. Linkki kyselyihin lähetetään sähköpostilla valituille perehdyttäjille sekä sellaisille uusille työntekijöille, joilla on oma sähköposti. Ne, joilla ei ole sähköpostia, pääsevät vastaamaan kyselyyn tuotantohalleihin kahdelle päätteelle asennettujen linkkien kautta.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu kuudesta kokonaisuudesta (kuvio 2). Johdannossa esitellään työn taustat, tutkimuskysymykset, hypoteesi, työn rajaukset sekä tutkimusmenetelmät. Sen jälkeen on kaksi lukua tietoperustaa, joissa paneudutaan tarkemmin perehdyttämiseen ja perehdyttämisprosessiin. Tietoperustan jälkeen on empiriaosuus (Case), jossa esitellään toimeksiantaja, kyselyiden tulokset sekä saadut kehitysehdotukset. Tutkimustulosten ja kehitysehdotusten perusteella olen koontanut yhden kappaleen perehdytyskäytännön kehittämisestä. Lopuksi on vielä yhteenveto.



Kuvio 2. Opinnäytetyön rakenne

2 PEREHDYTTÄMINEN

2.1 Perehdyttämisen tavoite

Perehdytyksellä tarkoitetaan erilaisia käytänteitä, joiden avulla pyritään varmistamaan, että työntekijä oppii hallitsemaan työtehtävänsä sekä sopeutumaan työyhteisöön. Suoriutumukseen hyvin tehtävistään ja oppiakseen toimimaan tehokkaasti työyhteisössä tulee työntekijän omaksua monia uusia toimintatapoja ja taitoja. (Eklund 2018, 25.)

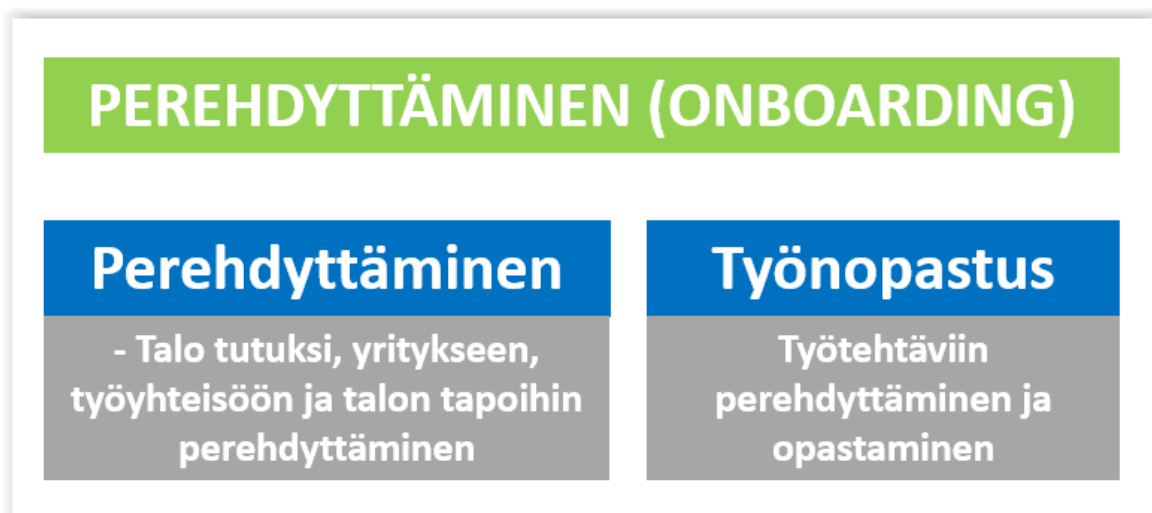
Perehdytyksen tavoitteena on saada työntekijä mahdollisimman nopeasti osaksi työyhteisöä, organisaatiota ja sidosryhmiä sekä oppimaan omat työtehtävänsä (Joki 2018, 111). Tarkoitus on opettaa uusi henkilö tuntemaan työyhteisönsä (toiminta-ajatus, liikeidea, arvot), työpaikkansa (työtoverit, asiakkaat) ja oman työnsä ja siihen liittyvät odotukset (työnopastus) (Kauhanen 2009, 151). Perehdytyksen avulla halutaan uusi työntekijä sopeuttaa ja sitouttaa työyhteisöön, ehkäistä virheitä ja luoda pohja työhyvinvoinnille. Tulee myös varmistaa, että perehdytettävällä on tarpeeksi tietoa yleisestä turvallisuudesta ja tietoturvallisuudesta sekä tietenkin hyödyntää uuden tulokkaan tarjoama potentiaali. (Salo 2013.) Tehokkaan perehdytyksen avulla työntekijä tuntee olonsa tervetulleeksi ja oppii nopeammin suoriutumaan tehokkaasti työtehtävistään (Viitala 2013, 193). Toimivan perehdytyksen jälkeen työntekijä on innokas ja motivoitunut toimimaan uudessa työtehtävässään (Kuitunen 2017, 7).

Perehdytys on uuden oppimista ja opitun soveltamista. Uusi työntekijä tuo mukanaan muutoksen ja perehdytettävän lisäksi myös organisaation tulee sopeutua siihen. Näin toimiva, tehokas perehdytys tukee uuden työntekijän ja organisaation keskinäistä vuorovaikutusta. Perehdytyksessä onkin pohjimmiltaan kyse siitä, että perehdytyksen osapuolet oppivat ymmärtämään toisiaan ja työskentelemään tehokkaasti yhdessä. Se mahdollistaa näin sekä työnantajan että työntekijän oppimisen ja kehittymisen. (Eklund 2018, 26.) Perehdyttämisen voikin katsoa olevan jatkuva prosessi, se on keskustelua ja oppimista vastavuoroisesti; siihen osallistuvat perehdyttävän työpaikan johto, henkilöstöhallinto, esimies ja yksittäinen työntekijä (Työterveyslaitos 2019).

2.2 Keskeiset käsitteet

Usein puhekielessä perehdyttämiseksi kutsutaan lyhyttä ajanjaksoa heti työsuhteen alussa, josta englanniksi käytetään nimitystä *orientation*, orientoiva jakso. Yleensä tällaisella orientaatiojaksolla keskitytään pakollisten työn aloittamiseen liittyvien käytännön asioiden opiskeluun. Tällaisia ovat turvakoulutukset tai vain omiin työtehtäviin opastus. Ter-

millä ”sisäänajo”, *onboarding*, sen sijaan tarkoitetaan laajempaa ja pidempikestoista perehdyttämisprosessia. Siinä tarkoitus on sitouttaa työntekijä yritykseen ja samalla toteuttaa liiketoiminnan strategisia tavoitteita. ”Sisäänajossa” tavoitteena on ottaa uusi työntekijä sisään yrityksen kulttuuriin ja maksimoida kulttuurinen yhteensopivuus (*cultural fit*) liiketoiminnan arvojen ja tavoitteiden kanssa. (Haonperä 2016.) Perehdyttäminen (*onboarding*) on siis laaja käsite, joka sisältää työyhteisöön ja talon tapoihin perehdyttämisen kuin myös työnopastuksen, joka on siis itse työtehtäviin opastamista (Työturvallisuuskeskus 2013).



Kuvio 3: Perehdyttäminen vs. työnopastus

Four C's eli neljä c:tä tulee englanninkielien sanoista *compliance*, *clarification*, *culture* ja *connection*. Niillä kuvataan onnistuneen perehdytyksen neljää eri tasoa. Alimmalla tasolla (*compliance*) opetellaan organisaation perustoimintoja ja sääntöjä. Seuraavalla tasolla (*clarification*) viitataan työntekijän ymmärrykseen uuden työnsä vaatimuksista ja odotuksista. Culture-tasolla (3. taso) tutustutetaan tulokas organisaation normeihin. Ylin taso (*connection*) viittaa organisaation sisäisiin ihmissuhteisiin ja tiedonkulkuun, jotka ovat elintärkeitä työssä hyvin suoriutumisen edellytyksiä. (Bauer 2010, 2.)

2.3 Perehdyttäminen osana henkilöstöjohtamista

Henkilöstöjohtaminen määritellään usein niin laajasti, että se käsittää kaiken yrityksen henkilöstöön liittyvän toiminnan. Henkilöstöjohtamisen katsotaan olevan kaikkea sellaista tarkoituksellista toimintaa, jonka avulla varmistetaan, että yritystoimintaan on kulloinkin riittävä työvoima, jolla on riittävästi osaamista ja motivaatiota, ja että se voi hyvin. Henkilös-

töjohtamisen kolme pääaluetta ovat henkilöstövoimavarojen johtaminen (HRM, human resource management), työelämän suhteiden hoitaminen (IR, industrial relations) sekä johtajuus ja esimiestyö (leadership). (Viitala 2013, 20.)

Perehdytys on osa henkilöstön osaamisen kehittämistä (Viitala 2013, 170—193). Näin se linkittyy kaikkiin henkilöstöjohtamisen pääalueisiin. Henkilöstön osaaminen on tulosta hyvästä henkilöstövoimavarojen johtamisesta, työelämän suhteiden hoitamisesta sekä tietysti myös onnistuneesta esimiestyöstä.

Yrityksen kilpailukyky on ennen kaikkea riippuvainen siitä, mitä yrityksessä osataan, kuinka sitä osaamista käytetään ja miten nopeasti pystytään oppimaan uutta. Osaaminen onkin näin vahva kilpailutekijä. Kun osaamisen johtaminen onnistuu, näkyy se kehittyneempinä toimintatapoina, tuotteina tai palveluina, innovaatioina sekä lopulta parantuneena taloudellisena tuloksena. (Viitala 2013, 170.)

Osaamisen kehittäminen eli henkilöstön kehittäminen (HRD, human resource development) on ainoa keino ylläpitää ja kehittää yrityksen osaamista (Viitala 2013, 189). Kehittämisen muotoja voi jäsenellä esim. sen mukaan kohdistuvatko ne yksilön osaamisen vai kollektiivisen osaamistason kehittämiseen tai sen mukaan tapahtuuko kehittäminen työhön kiinteästi liittyen sen äärellä vai työn ulkopuolella. Perehdyttäminen katsotaan yksilön osaamisen kehittämiseksi lähellä työtä. (Viitala 2013, 193.)

2.4 Työlainsäädäntö velvoittaa perehdyttämään

Työsuojelulainsäädäntö Suomessa velvoittaa useilla määräyksillä työnantajaa järjestämään työhön perehdyttämisen. Eniten perehdytykseen liittyviä viittauksia löytyy työsopimuslaista, työturvallisuuslaista sekä laista yritysten yhteistoiminnasta. Lisäksi eri alojen työehtosopimukset täydentävät lainsäädäntöä.

Työsopimuslain 2. luvun 1§:n mukaan:

Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijöiden mahdollisuuksia kehittyä kykijensä mukaan työurallaan etenemiseksi.

Työturvallisuuslaissa sen sijaan on kokonainen pykälä työntekijälle annettavasta opetuksesta ja ohjauksesta (2. luku 14§, kohta 1):

Työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöönottamista.

Lisäksi löytyy monia tarkempia viittauksia, joissa työnantaja veloitetaan huolehtimaan työntekijöiden mahdollisuudesta tehokkaaseen ja turvalliseen työntekoon opastamalla heitä työympäristöön, -välineisiin ja niin edelleen liittyvien asioiden käytössä.

Käytännössä esimies työnantajan edustajana on vastuussa perehdytyksen suunnittelusta, toteutuksesta ja valvonnasta, mutta hän voi halutessaan delegoida opastustehtäviä muille. Vastuu perehdytyksestä säilyy kuitenkin aina esimiehillä ja linjajohdolla. (Työturvallisuuskeskus 2013.)

2.5 Perehdyttäminen on taloudellisesti kannattavaa

Rekrytointi kokonaisuudessaan on työnantajalle merkittävä investointi: pelkästään välittömien kustannusten on laskettu olevan kaksin- tai jopa kolminkertaiset verrattuna henkilön vuosiansioihin. Rekrytointi on myös viesti muulle organisaatiolle ja asiakkaille siitä, mitä organisaatio arvostaa. Tämänkin vuoksi kannattaa rekrytointi suunnitella perusteellisesti ja näin välttää virheitä, joiden selvittely voi kestää pitkiäkin aikoja. (Kjelin & Kuusisto 2003, 73.)

Perehdytyksen kustannuksia voidaan laskea monella tavalla. On melko helppoa rakentaa yksinkertainen laskentamalli, joka koostuu vajaan työtehon, työpaikkailmoitusten, konsulttipalkkion, haastatteluiden, perehdyttämisaajan, myynnin aleneman jne. kustannuksista. Toimenkuvasta riippuen summat vaihtelevat. Lisää haastavuutta ja kertoimia saadaan laskentaan, jos otetaan henkilöstön vaihtuvuuden aiheuttamat kustannukset (esim. siirtyminen kilpailijalle) ja ei-aineelliset kustannukset (esim. sopeutuminen työyhteisöön tai ylimääräinen tuki) mukaan laskentaan. (Moisalo 2011, 321—322.)

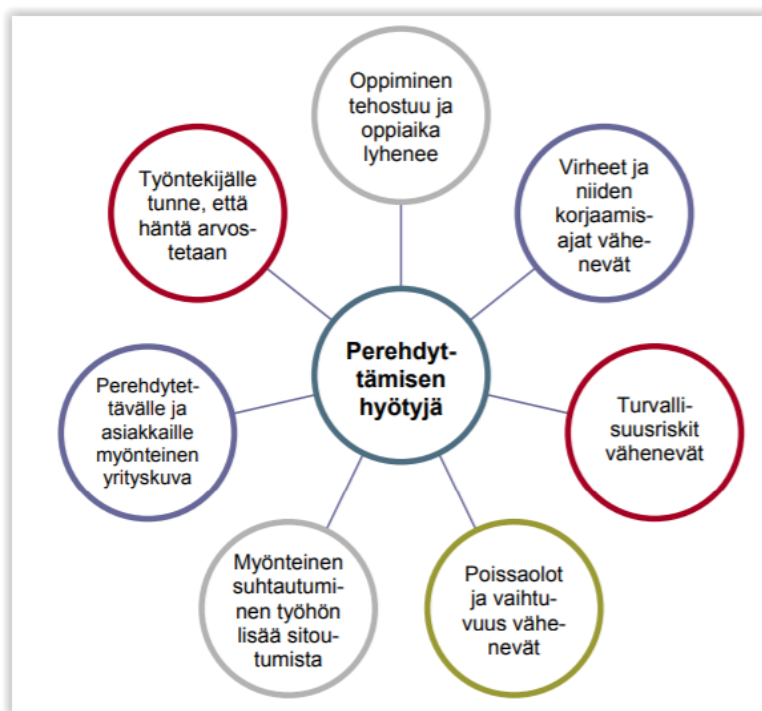
Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytys lyhentää merkittävästi työn oppimiseen käytettävää aikaa ja pienentää näin kustannuksia. Voidaan myös olettaa, että onnistunut perehdytys vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta ja näin ollen rekrytointikustannuksia. (Hyvä perehdytysopas 2007.)

Perehdytyksen onnistumisen mittaaminen sen sijaan on haastavaa, koska perehdytys on subjektiivista, inhimillistä ja siihen vaikuttaa niin moni asia organisaatiossa. Jotta voisi ra-

kentaa uskottavan laskentamallin perehdytykseen investoimisen takaisinmaksusta, edellyttää se käsitystä nykyisen toimintamallin kustannuksista. Tämä taas edellyttää sitä, että perehdytykseen liittyvä tekeminen kustannuksineen olisi kokonaisuutena tiedossa. (Saalasti 2019.)

2.6 Perehdyttämisen muita hyötyjä

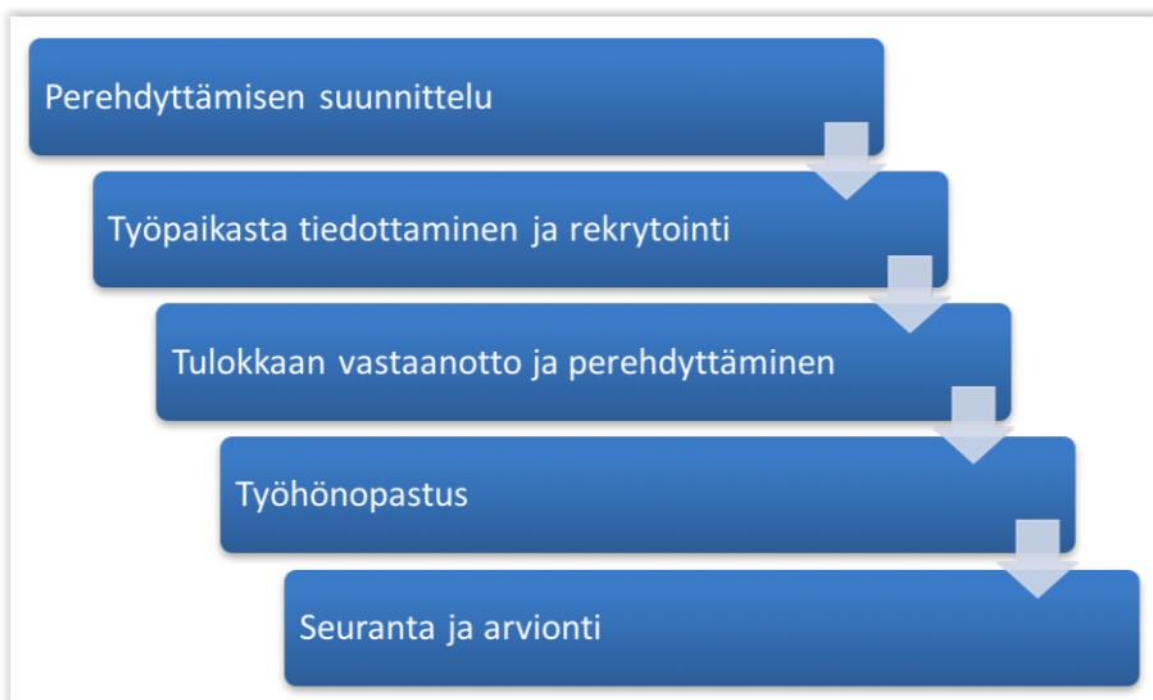
Paitsi taloudellisia, toimiva perehdyttäminen tuo mukanaan myös monia muita hyötyjä. Hyvän perehdytyksen ansiosta oppiminen tehostuu ja sen myötä oppiaika lyhenee: säästyy henkilöresursseja. Kun henkilöstö osaa työnsä, virheiden määrä ja niiden korjaamiseen käytetty aika pienenevät, samalla turvallisuusriskit vähenevät. Hyvin perehdytetty henkilö tuntee itsensä tarpeelliseksi ja arvostetuksi, ymmärtää oman työnsä merkityksen ja hän sitoutuu yritykseen paremmin. Sitoutunut henkilö suhtautuu positiivisemmin työhönsä ja näin poissaolot sekä vaihtuvuus laskevat. Kun perehdytettävälle tarjotaan myönteinen yrityskuva, heijastuu se työntekijöistä myös asiakkaisiin. Katja Aalto on opinnäytetyössään *Uuden työntekijän perehdytysopas* koonnut yhteen perehdyttämisen hyötyjä (kuvio 4).



Kuvio 4. Perehdyttämisen hyötyjä (Aalto 2016, 10)

3 PEREHDYTTÄMISPROSESSI

Perehdyttämiprosessi, kuten mikä tahansa muukin koulutusprosessi, käynnistyy suunnittelulla, etenee käytännön toteutuksen kautta arviointi- ja seurantavaiheeseen. Prosessi koostuu perehdytyksen suunnittelusta ja valmistelusta, rekrytoinnista, vastaanottamisesta ja perehdyttämisestä, työhön opastuksesta sekä perehdytyksen seurannasta ja arvioinnista (kuvio 5). Perehdyttämiproessin tavoitteena on saattaa uusi tulokas organisaation tuottavaksi jäseneksi mahdollisimman nopeasti. Perehdyttämiproessin kesto on yksilöllinen; se riippuu tehtävästä ja työn kestosta. (Kupias & Peltola 2000, 109.) Prosessin edessä perehdyttäjän rooli pienenee jatkuvasti.



Kuvio 5. Perehdyttämiproessin vaiheet

Jotta perehdytys prosessina palvelisi parhaiten, tulee se suunnitella usean henkilön yhteistyönä. Näin jo prosessin suunnitteluvaiheessa saadaan monta näkökulmaa otettua huomioon. Tarkoituksena on saada luotua yhteinen mielikuva siitä, mitä organisaatio tai yritys haluaa perehdyttävälle tarjota. Se, mitä täydellisen perehdytysprosessin läpikäynyt henkilö ajattelee organisaatiosta, auttaa määrittämään perehdytyksen tavoitteet ja tulee perehdytysuunnitelman rakentamista. (Eklund 2018, 74.)

3.1 Perehdyttämissuunnitelma

Kun perehdytyksen tavoitteet on määritelty, voidaan laatia perehdytysuunnitelma. Prosessin suunnittelussa tulee ottaa huomioon mitä kaikkia asioita perehdytys sisältää, kuka on vastuussa mistäkin sekä miten, missä ja milloin perehdytettävät asiat käydään läpi. Oleellista on ottaa huomioon, kenelle perehdytys on suunnattu; huomioida jokainen työntekijä yksilönä. Näin onnistunut perehdytysprosessi vaihtelee yksilö- ja tehtäväkohtaisesti. (Eklund 2018, 76.) Perehdytysprosessin tulisikin pohjautua perehdytettävän koulutukseen ja aiempaan työkokemukseen (Kujanen 2005).

Perehdytysuunnitelman lopullinen muoto pohjautuu siihen, mitä vaatimuksia ja tarpeita sille asetetaan. Tässä suunnittelijoiden vaikutusmahdollisuudet nousevat esiin. Tärkeintä lopulliselle suunnitelmalle on tietää, miksi käytetään juuri valittua mallia ja mitä sillä mallilla tavoitellaan. Suunnitelman tulee olla perusteltu ja tukea käytännön työtä. Näin se antaa parhaat mahdolliset eväät sekä uudelle työntekijälle että työnantajan edustajille saattaa perehdytys onnistuneesti läpi. (Eklund 2018, 75.)



Kuvio 6. Perehdyttämisen suunnittelussa huomioitavat näkökulmat (Eklund 2018, 76)

Kuviossa 6 otsikko **Kuka** viittaa perehdytyksen vastuuhenkilöön. Esimies on aina vastuussa kokonaisuudessaan perehdytyksen järjestämisestä, mutta hän voi delegoida tehtäviä eteenpäin. Tärkeää on huomioida resurssien riittävyys perehdytyksen aikana ja järjestää töiden sujuminen myös tällöin. Tämä tarkoittaa sitä, että onnistuneeseen perehdytykseen tarvitaan yhteistyötä koko organisaatiossa. (Eklund 2018, 76—77.) Suuremmissa organisaatioissa on tavallista, että perehdyttämisvastuu voidaan jakaa esim. henkilöstöosaston ja usean tulevan työtoverin kesken. Perehdyttäjäillä on suomalaisissa organisaatioissa monenlaisia rooleja, esim. työhönottaja, vastaanottaja, työyhteisöön tutustuttaja,

tulokkaan kokonaisperehdyttämisen koordinoija jne. Tietyn roolin perehdyttäjä huolehtii omasta osuudestaan perehdytystilanteessa: esim. tulokkaan vastaanottaja on ottamassa uutta työntekijää vastaan ensimmäisenä päivänä. (Kupias & Peltola 2009, 94—98.)

Mitä viittaa perehdytyksen aikana läpikäytäviin asioihin. Tällaisia asioita ovat toimintatavat, tehtävät, pelisäännöt, järjestelmät, laitteet jne. Nämä muodostavat perehdytyksen rungon. (Eklund 2018, 77.) Perehdytettävälle voi antaa itse opiskeltavaksi etukäteen esim. yrityksen vuosikertomukset, strategiat ja toimintasuunnitelmat. Ensimmäisenä työpäivänä kannattaa perehdyttää muun muassa työvälineisiin ja -tiloihin, työaikoihin ja niin edelleen. Yrityksen toimintatavat, palaverikäytännöt, tietoturvalitiikka ovat ensimmäisen työviikon aiheita. Kattavia, valmiita muistilistoja perehdytettävistä asioista on saatavilla useita, esim. Työturvallisuuskeskuksen sivuilta. (Haonperä 2016.)

Milloin kertoo, minä ajankohtana asiat läpikäydään ja kauanko niihin käytetään aikaa. Siinä myös huomioidaan eri tehtävien ja tehtäväkokonaisuuksien riippuvuussuhteet ja missä järjestyksessä asiat olisi paras käsitellä. Tarkkaa aikataulua ei voi asettaa, koska ihmisillä kuluu eri aika asioiden omaksumiseen, mutta suunnitelmaan voi peilata toteutunutta aikaa ja onnistumista ja päivittää suunnitelmaa perehdytyksen aikana. (Eklund 2018, 78.) Perehdyttämisen prosessi alkaa työyhteisön valmistautuessa ottamaan vastaan perehdytettävän. Työntekijöitä on informoitava tulokkaasta, tämän työtehtävistä ja työn aloitusajankohdasta. Yrityksessä tulee olla sovittuna perehdyttäjät varahenkilöineen. Ennen ensimmäistä työpäivää tulee myös tarvittavat välineet, avaimet, työasut, perehdyttämisen neisto jne. huolehtia valmiiksi. (Kangas & Hämäläinen 2008, 9.) Työhön perehdyttämisen voi aloittaa jo työhaastattelussa. Siinä työnhakijan kanssa on mahdollisuus keskustella yritykseen, organisaatioon ja työhön liittyvistä asioista sekä talon tavoista. Työsuhteeseen ja –sopimukseen liittyvät asiat perehdytetään usein työsopimuksen allekirjoittamisen yhteydessä. (Kangas & Hämäläinen 2008, 9.)

Miten kertoo, kuinka perehdytys käytännössä toteutetaan. Se on olennaisessa roolissa mielekkään ja tehokkaan oppimisen mahdollistamisessa. Mahdollisuuksia perehdyttämisen toteutukseen on rajattomasti, esimerkkeinä koulutustilaisuudet, käytännön tekeminen, keskustelut esimiehen/perehdyttäjän/tiimin tai kollegan kanssa, ryhmätyöskentely, verkkokurssit, webinaarit jne. (Eklund 2018, 78—79.) Jotta työssä onnistuisi parhaalla mahdollisella tavalla, tulee tulokkaan ymmärtää organisaation sisäiset prosessit, kulttuurit ja toimintatavat. Jos uusi työntekijä halutaan sitouttaa ja toteuttaa liiketoiminnan strategiset tavoitteet, tulee perehdytyksen olla laaja ja pitkäkestoisempi. (Haonperä 2016.) Teknologian kehittyminen ja yhteiskunnan sosiaaliset muutokset näkyvät myös perehdyttämässä ja

sen soveltuvuudessa eri toimintakonsepteihin (Kupias & Peltola 2009, 35). Perehdytyksessä käytettäviä toimintakonsepteja ovat

1. Vierihoidoperehdyttäminen: tulokas oppii seuraamalla kokeneemman työntekijän toimintaa. Perehtyminen tapahtuu työn tekemisen yhteydessä. Tämä konsepti vaatii perehdyttäjältä osaamista tunnistaa sekä organisaation että tulokkaan tarpeet. (Kupias & Peltola 2009, 36—37.)
2. Malliperehdyttäminen: kun perehdyttämistä halutaan yhtenäistää tai tehostaa, luodaan erilaisia toimintamalleja perehdyttämisen tueksi, esim. perehdyttämishjelmat ja tulokasoppaat. Malliperehdyttäminen liittyy usein yleisperehdyttämiseen, jolla tarkoitetaan sellaista perehdyttämisen osaa, joka voidaan organisoida ja toteuttaa samalla tavalla koko organisaatiossa, esim. työsuhteeseen tai organisaatioon perehdyttäminen. (Kupias & Peltola 2009, 37—38.)
3. Laatuperehdyttäminen: Lähtökohtana laatuperehdyttämisessä on jatkuva laadun parantaminen. Perehdyttäjät/perehdyttäjät löytyvät omasta tiimistä ja parhaimmillaan koko tiimi osallistuu ja kehittää perehdyttämistä. (Kupias & Peltola 2009, 39—40.)
4. Räättälöity perehdyttäminen: Perehdyttämiseen liittyvät tuotteet ja palvelut moduloidaan ja syntyneistä moduuleista kootaan kullekin perehtyjälle hänen yksilöllisiä tarpeitaan vastaava kokonaisuus. Moduuleja tuottavat organisaation eri osat, esim. yksittäiset työyksiköt ja henkilöstöhallinto. Räättälöidyssä perehdyttämisessä merkittävässä asemassa on perehdytettävän kanssa käytävä vuoropuhelu; tulokkaan tarpeet ja osaaminen otetaan huomioon. (Kupias & Peltola 2009, 40—41.)
5. Dialoginen perehdyttäminen: Kun uusi työntekijä tuo uutta organisaatioon ja sen sijaan, että hänet sopeutettaisiin, korostetaan työyhteisön oppimista perehdytettävältä. Tällöin perehdyttäminen on tulokkaan ja työyhteisön yhteiskehittämistä. Molemmat osapuolet, niin uusi työntekijä kuin työyhteisökin, oppivat ja kehittyvä koko perehdyttämisprosessin ajan. Perehdyttämissuunnitelma laaditaan yhdessä tulokkaan kanssa. Työyhteisö hyödyntää hänen asiantuntemustaan ja vastuu perehdyttämisen suunnittelusta ja toteutuksesta siirtyy tulokkaalle. (Kupias & Peltola 2009, 41—42.)

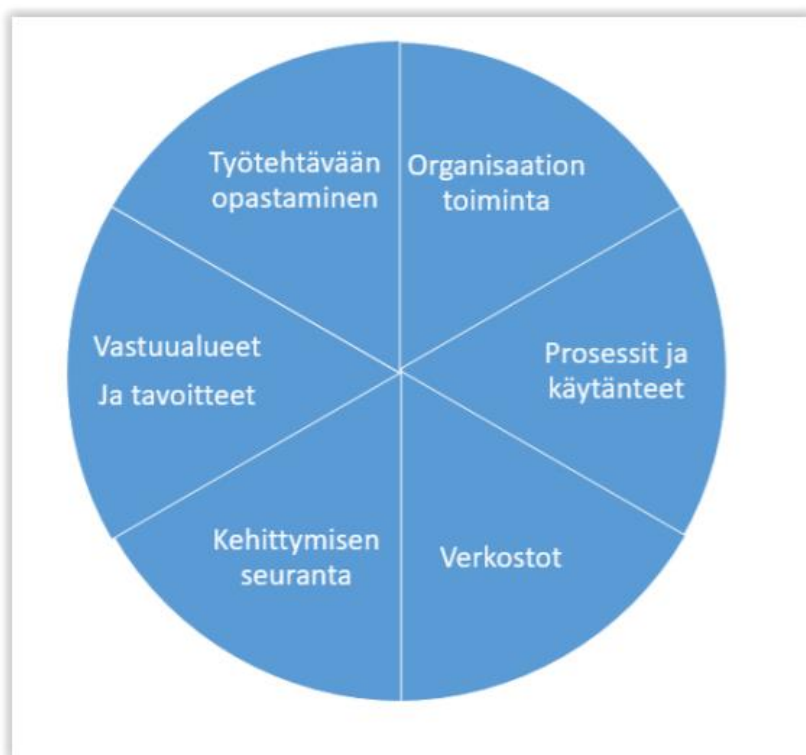
Kenelle viittaa siihen, kenelle perehdytys on suunnattu. Tässä tulee ottaa huomioon, kuinka saadaan huomioitua jokaisen uuden työntekijän yksilölliset ominaisuudet tai että kuinka prossista saadaan yksilöllinen ja joustava. Prosessissa myös työyhteisö tutustuu

perehdyttävään, joten jo rekrytointivaiheessa on hyvä selvittää tarpeellisia tietoja hänestä. Ainoa mahdollisuus räätälöidyn perehdyttämisen toteuttamiseen, on helposti perehdytyksen aikana muokattavissa oleva perehdyttämissuunnitelma. (Eklund 2018, 80.)

Usein ajatellaan perehdyttämisen koskevan vain uusia työntekijöitä, mutta perehdyttämistä tarvitaan myös niissä tilanteissa, kun työtehtävä muuttuu, työntekijä palaa töihin pitkän poissaolon jälkeen tai siirtyy organisaatiossa toisiin tehtäviin (Työturvallisuuskeskus 2019).

3.2 Perehdyttämisen toteutus

Perehdytysprosessin sisällön suunnittelu voidaan jakaa Eklundin mukaan kuuteen osa-alueeseen. Osa-alueet kuvassa ovat yleispäteviä; ne ovat osa jokaisen organisaation toimintaa ja perehdyttämistä ja jokainen organisaatio voi itse miettiä omaa sisältöään eri osa-alueiden alle. (Eklund 2018, 92.)



Kuvio 7. Perehdytyksen osa-alueet (Eklund 2018, 92)

Prosessin osa-alueita ovat vastualueet ja tavoitteet, työtehtävään opastaminen, organisaation toiminta, prosessit ja käytänteet, verkostot ja kehittymisen seuranta.

- Vastualueet ja työtehtävän tavoitteet käydään monesti läpi jo työhaastattelussa, mutta niihin palataan perehdytyksen aikana. Vastualueiden kuvaaminen perehdytettäessä auttaa tulokasta näkemään oman roolinsa työyhteisössä. Tehtäväkuva tai vastuut saattavat tarkentua ajan kanssa ja onkin tärkeää ylläpitää avointa keskustelua vastuista ja niiden sisällöistä. (Eklund 2018, 93—95.)
- Työtehtävään opastamisella tarkoitetaan käytännön opastusta kyseiseen työtehtävään. Sillä viitataan erilaisiin toimintatapoihin ja tekniikoihin, joiden avulla työn voi suorittaa onnistuneesti. Työtehtävään opastaminen on selkeämpää suorittavassa työssä kuin asiantuntijatyössä. Työelämätaidot (oman ajan hallinta, vuorovaikutus) tulee huomioida riittävästi perehdytyksessä, sillä ne ovat merkitsevässä roolissa tehtävässä onnistumisen kannalta. (Eklund 2018, 96—98.)
- Organisaation toiminta-osio sisältää asioita, joita organisaatiosta laajemmassa mitakaavassa halutaan viestiä. Perehdytettävälle tulee muodostua kuva siitä, mikä merkitys hänen työllään on ja mikä on hänen osansa isommasta kokonaisuudesta. Osio voi sisältää organisaation historiaa, tulevaisuuden visioita, strategiaa, tuotteita ja palveluita. Kun perehtyjä ymmärtää oman työnsä vaikutuksen organisaation toimintaan, vaikuttaa se suuresti hänen motivaatioonsa ja sitoutumiseensa. (Eklund 2018, 99—101.)
- Prosesseilla ja käytänteillä tarkoitetaan sellaisia työskentelytapoja tai menetelmiä, joiden avulla työ tulee suorittaa. Ne voivat koskea esim. asiakashallintaa, it-tukea, työajanseurantaa jne. Perehdyttäjän vastuulla on mitä käytäntöjä halutaan siirtää eteenpäin ja mistä ehkä halutaan luopua. Perehdyttäjän tulee tiedostaa myös oman asenteensa käytäntöihin ja huolehtia, että hänen – kuten muunkin työyhteisön – esimerkki siirtyy perehdytettävälle. (Eklund 2018, 102—104.)
- Perehdytyksen aikana tulee varmistaa uuden työntekijän kontaktien vahvistuminen. Tarkoitus on rakentaa vuorovaikutusverkosto, jonka avulla tulokas saa tukea työntekoonsa jatkossa. Verkosto koostuu työkavereista, muista osastoista tai vuoroista, asiakkaista ja yhteistyökumppaneista. (Eklund 2018, 105—107.)
- Perehdytyksen kehittymisen seuranta on oleellista, jotta voidaan tarjota toimiva perehdytys kullekin perehdytettävälle. Seurannan ja arvioinnin avulla varmistetaan määriteltyjen tavoitteiden saavuttaminen ja kyky reagoida nopeasti muutoksiin.

Seuranta on olennaista myös siitä saatavan palautteen vuoksi, koska sen avulla on mahdollista kehittää myös perehdytysprosessia. (Eklund 2018, 109.)

3.3 Perehdyttämisen arviointi ja seuranta

Tärkeämpää kuin perehdytyksen kesto, on suhde perehdytettävään. (Tehy-lehti, 2017). Mitään tiettyä ajallista kestoja perehdyttämisen ei ole, vaan sen kesto riippuu esim. työtehtävän luonteesta, perehtyjän taustoista, ominaisuuksista jne. Perehtymisen voi ajatella olevan jatkuva prosessi: uuden työntekijän ja työnantajan edustajien välistä keskustelua ja oppimista vastavuoroisesti. (Työterveyslaitos 2019.)

Vaikka perehdytys jatkuu vielä työsuhteen alun intensiivisen perehdyttämisyksikön jälkeenkin, tulee uutta työntekijää tukea seuraamalla perehdyttämisyksikön etenemistä esim. palaute- ja arviointikeskusteluilla. (Kjelin & Kuusisto 2003, 189.) Perehdytyksen seurannan tarkoitus on varmistaa uuden tulokkaan kehittymisen jatkuminen ja eteneminen asetettujen tavoitteiden suuntaan. Aktiivinen ja säännöllinen seuranta auttaa pysymään ajan tasalla prosessin etenemisestä. Tavoitteena systemaattisessa seurannassa on tuoda perehdyttäjän tietoon nopeasti ne asiat, joissa perehdytettävä tarvitsee tukea kullakin hetkellä. (Eklund 2018, 119.) Tärkeä osa seuranta- ja arviointia on tarkkailla perehdytys-suunnitelman toteutumista sekä mahdollisia kehitys- tai muutoskohteita (Kangas & Hämäläinen 2008, 17).

Perehdytystä kannattaa seurata yksi vaihe kerrallaan ja asettaa osatavoitteita. Lyhyemmän ajan tavoitteet ovat konkreettisempia ja ne ohjaavat tehokkaammin toimintaa. Ne myös tuottavat perehtyjälle useammin onnistumiskokemuksia, jotka puolestaan kannustavat seuraavien tavoitteiden saavuttamiseen. Lyhyen tähtäimen tavoitteiden yhteys pidemmän tähtäimen tavoitteisiin tulee myös selvittää uudelle työntekijälle. (Eklund 2018, 120.)

Perehdytyksen seurannan sykli alkaa suunnitelman laatimisella, ja siitä siirrytään toteuttamaan suunnitelmaa. Toimintaa seurataan, arvioidaan ja päivitetään tarpeen mukaan. Yksilöllistä tai tehokasta perehdytystä ei ole mahdollista saavuttaa ilman että suunnitelma on muokattavissa ja päivitettävissä. Mittarit, seurantakäytännöt ja jatkuva palaute osoittavat miten suunnitelmaa tulee päivittää. Päivityksen jälkeen voidaan taas siirtyä toteuttamaan uutta, päivitettyä suunnitelmaa. (Eklund 2018, 121.)

Yksi tapa seurata perehdytyksen edistymistä ovat perehdytyskeskustelut. Niissä perehdyttäjät ja uusi työntekijä käyvät seurantakeskusteluja perehdytysjakson aikana. Tarkoituksena niissä on keskustella perehdytyksen etenemisestä, antaa molemminpuolista palautetta ja miettiä tulevaa yhdessä. Keskusteluilla on tarkoitus myös tehostaa perehdy-

tystä molempien näkökulmista. Perehdytyskeskustelujen määrä ja kesto riippuvat työtehtävistä ja organisaation toimintatavoista. Keskustelukäytännön on oltava linjassa organisaation muiden käytänteiden kanssa. Keskusteluissa tulee tehdä selväksi mitä kehittämismahdollisuuksia tulokkaalla on ja kuinka hän voi kehittää osaamistaan. Ne sitouttavat työntekijän paremmin arjen sujumisen ohella. (Eklund 2018, 122—123.) Tarkastus- ja muistilistat ovat seurantakeskustelujen ohella apuväline perehdyttämisen seurantaan ja arviointiin. Yksinkertaisimmillaan lista voi olla perehdyttäjän muistilista, johon merkitään läpikäytyt asiat. Tarkistuslista käydään yhdessä perehtyjän kanssa läpi ja varmistetaan näin, että kaikki tarvittavat asiat on opetettu. (Kangas & Hämäläinen 2008, 17.)

Seuranta- ja arviointikeskustelut pidetään esimiehen, perehdyttäjän tai työpaikkaohjaajan ja perehtyjän välillä yrityksen päättämin väliajoin. Keskusteluihin tulee valmistautua etukäteen miettimällä kysymyksiä ja kommentteja. Tarkoituksena keskusteluissa onkin yhdessä pohtia perehdyttämisen toteutumista. Sekä palautteen antaminen, että vastaanottaminen ovat oleellisia oppimisen ja ammattitaidon kehittymisen kannalta. (Kangas & Hämäläinen 2008, 18.)

Oppimisen arvioinnilla tarkoitetaan koko oppimisprosessia eli kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla ohjataan oppimistavoitteiden saavuttamista ja oppimisen edistymistä. Arviointi on parhaimmillaan motivaatiokeino ja se kehittää myös itsearviointia. Arvioinnin kohteena on ammattitaito, joka koostuu teknisistä ja taloudellisista taidoista, suunnittelu-, kehittämis- ja arviointitaidoista sekä sosiaalisista taidoista. Myös oppimaan oppiminen, päätöksenteko- ja ongelmanratkaisutaidot ovat tärkeitä arvioida. Osaamisen arvioinnin kriteereinä toimivat osaamistasot, esim. aloittelija, osaaja ja asiantuntija. Osaamistasojen tarkoituksena on yhdenmukaistaa osaamisen arviointia. (Kangas & Hämäläinen 2008, 18—19.)

4 CASE: PEREHDYTTÄMISPROSESSI TKM TTT FINLAND OY:SSÄ

4.1 Taustatiedot

TKM TTT Finland Oy on Akaassa Pirkanmaalla sijaitseva metallikonepaja, joka valmistaa ja huoltaa teollisuusteriä ja koneenosia pääasiassa puunjalostusteollisuuden tarpeisiin. TKM TTT Finland Oy kuuluu saksalaiseen TKM-konserniin, joka on tällä hetkellä yksi maailman suurimmista teollisuusterien valmistajista. Henkilöstöä koko konsernissa on noin 1000 ja Akaassa n. 130, joista toimihenkilöitä 35.

Kuvassa 1 on koko konsernin edustus maailmalla. Pääpaikka on Saksan Remscheidissä. Sen lisäksi tuotantoa on Itävallassa, Suomessa ja Kiinassa. Varastoja, myyntikonttoreita ja edustajia on joka maanosassa.



Kuva 1. TKM-konsernin toimipaikat (TKM TTT Finland Oy intranet)

Konsernin tuotteet jaetaan loppukäytön mukaan neljään päädivisioonaan:

- paperi
- puu
- metalli
- muovi, kumi, kierrätys ja huoltotoiminta.

Suomen yksikkö, TKM TTT Finland Oy, kuuluu tuotteistonsa johdosta puudivisioonaan. TKM TTT Finlandilla on neljä tuotantolinjaa: pitkät ja lyhyet terät, koneenosat, pinnoitus ja pyöröterät. Näiden lisäksi on myös huoltotoimintaa. Selkeästi suurin osa tuotteista tehdään puunjalostusteollisuuden tarpeisiin, mutta myös paperinjalostus-, metalli- ja muovija kierrätysteollisuuden käyttöön tuotetaan teriä. Pinnoitus- ja huoltopalvelua harjoitetaan myös. Laittevalmistajia asiakaskunnasta on vajaa 20 prosenttia.



Kuva 2. TKM TTT Finland Oy:n tuotteita (TKM TTT Finland Oy intranet)

Karkeasti noin puolet tuotannosta jää kotimaisille asiakkaille ja puolet menee vientiin. Suurimmat vientimaat ovat Venäjä, Chile, Ranska, Saksa ja Itävalta. Näiden lisäksi pienempiä määriä viedään yhteensä 35 maahan. Liikevaihto oli viime vuonna 13,6 miljoonaa ja tänä vuonna sen on budjetoitu asettuvan noin 15,3 miljoonan tietämille.

Vajaat kaksi vuotta sitten konsernin Itävallan yhden yksikön tuotanto siirrettiin Suomeen. Se toi tullessaan useita koneita ja tuotteita, paljon uutta opeteltavaa ja omaksuttavaa, uusia työtapoja ja henkilöstövajeen. Viimeisen vajaan kahden vuoden ajan yritys on rekrytoinut 44 uutta työntekijää paikkaamaan henkilöstövajetta. Kauan jatkunut muutos ja sen tuoma epävarmuus on aiheuttanut myös sen, että vaihtuvuus henkilöstössä on ollut melko suurta.

Metalli ei ole trendikäs ala tällä hetkellä (Hyria 2018). Kone- ja metallialan koulutus on vetänyt huonosti opiskelijoita viime aikoina, joten ammattitaitoisen työvoiman löytäminen on ollut erittäin haasteellista. Toimeksiantajayritykseen on palkattu henkilöitä, joilla ei ole koulutusta alalle ja/tai he ovat alanvaihtajia. Niinpä rekrytoinnissa onkin painotettu hakijan oikeaa asennetta: hakijalla tulee olla halu oppia sekä ennen kaikkea halu tehdä työtä. Tämä asettaa tietysti perehdyttämisen omat lisähaasteensa.

Työntekijöille ja toimihenkilöille on omat perehdyttämisohjelmansa. Ohjelmat ovat monin osin yhteneväiset (työsuhdeasiat, yrityseshittely, perehdyttämisprosessiin tutustuminen, työturvallisuus), mutta erojakin on. Toimihenkilöiden perehdytyksessä paneudutaan syvemmin strategioihin, eri myyntialueisiin, tuotekehitykseen, tarjous- ja tilausrutiineihin ja niin edelleen. Työntekijät sen sijaan keskittyvät perehdytyksessään syvemmin linjakohtaisiin asioihin (työvaiheiden leimaukset, laadunseuranta, työkalujen sijaintiin ja niin edelleen).

Perehdytyksen ovat tähän mennessä hoitaneet valitut perehdyttäjät. Perehdyttäjinä toimivat myynnin esimies (markkinat, kilpailutilanne), oma esimies (tehtävänkuva), HR-päällikkö (henkilöstöasiat, perehdyttämisohjelma, työsuhdeasiat), talouspäällikkö (talous- ja hallintotoiminnot), työsuojeluvaltuutettu ja –päällikkö (työsuojeluasiat, yleiset työturvallisuusasiat), tehdaspäällikkö (yleiskatsaus tuotantoon ja tuotteisiin), IT-päällikkö (käytössä olevat IT-järjestelmät) ja lähimmät työkaverit (omat päivittäiset työtehtävät). Tällä hetkellä eri osa-alueiden perehdyttäjiä on toimeksiantajayrityksessä noin kymmenen henkilöä sen mukaan, mihin tehtävään henkilö rekrytoidaan ja toteutetaanko hänen kohdallaan toimihenkilöiden vai työntekijöiden perehdyttämisohjelmaa.

Perehdytyksissä seurataan perehdyttämissuunnitelmaa. Kun uusi työntekijä on saanut perehdytyksen tiettyyn suunnitelman kohtaan, pyytää hän siitä kuittauksen perehdyttäjältä. Kun jokainen kohta perehdyttämisohjelmasta on läpikäyty, palautetaan se allekirjoitettuna palkanlaskentaan.

Tällä hetkellä varsinaista perehdyttämisen seurantaa ei ole käytössä eikä ohjeistettu, vaan on ollut perehdyttäjien omassa harkinnassa ja omasta aktiivisuudesta kiinni, seuraavatko he perehdyttämisen onnistumista. Perehdyttämistä ei arvioida tällä hetkellä ollenkaan.

4.2 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen kulku

Tutkimusmenetelminä olivat sekä kvantitatiivinen eli määrällinen ja kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Koska uusia työntekijöitä (perehdyttäjiä) oli kaikkiaan 44, päätettiin tehdä informoitu kysely eli tutkimus alustettiin kertomalla uusille työntekijöille tutkimuksen tarkoi-

tus ennen kyselyn avaamista. Ne perehtyjät, joilla on sähköposti, saivat saman informaation saatekirjeessä. Linkki Webropol-kyselyyn oli sähköpostissa ja kahdella päätteellä tuotantohalleissa.

Viisi valittua perehdyttäjää saivat sähköpostissa linkin omaan kvalitatiiviseen kyselyynsä. Laadullinen kysely sopi perehdyttäjille paremmin pienen otannan vuoksi ja koska tarkoitus oli löytää kehitettäviä kohteita, oli kvalitatiivinen kysely siihen hyvä vaihtoehto.

Kun opinnäytetyön tavoite oli määritelty, alettiin kerätä tietoperustaa aiheesta. Tutkimuksen tavoitteen ja tietoperustan pohjalta alkoi tutkimuskysymysten laatiminen ja täsmentäminen vastaamaan mahdollisimman hyvin tutkimusongelmaa. Kyselylinkit sekä perehtyjien että perehdyttäjien kyselyihin avattiin kahdeksi viikoksi. Tutkimusaineisto kerättiin Webropol-ohjelmalla. Aineiston keräämisen jälkeen tutkimustulokset analysoitiin ja niiden pohjalta koottiin kehittämisehdotuksia perehdytysprosessin parantamiseksi.

4.3 Aineisto ja sen analysointi

Tutkimukset oli suunnattu 1.1.2018 jälkeen rekrytoituille työntekijöille sekä viidelle perehdyttäjälle. Kyselyyn vastasi 39 uutta työntekijää 44 rekrytoidusta ja neljä perehdyttäjää viidestä. Vastausprosentit olivat 89 ja 80. Vastausprosenttien perusteella voi siis tutkimustuloksia pitää luotettavina. Webropol tarjoaa monenlaisia raportteja aineistosta, esim. keskiarvo, mediaani jne. Tein lisäksi tutkimusaineistosta kuvioita selkeyttämään ja havainnollistamaan tuloksia.

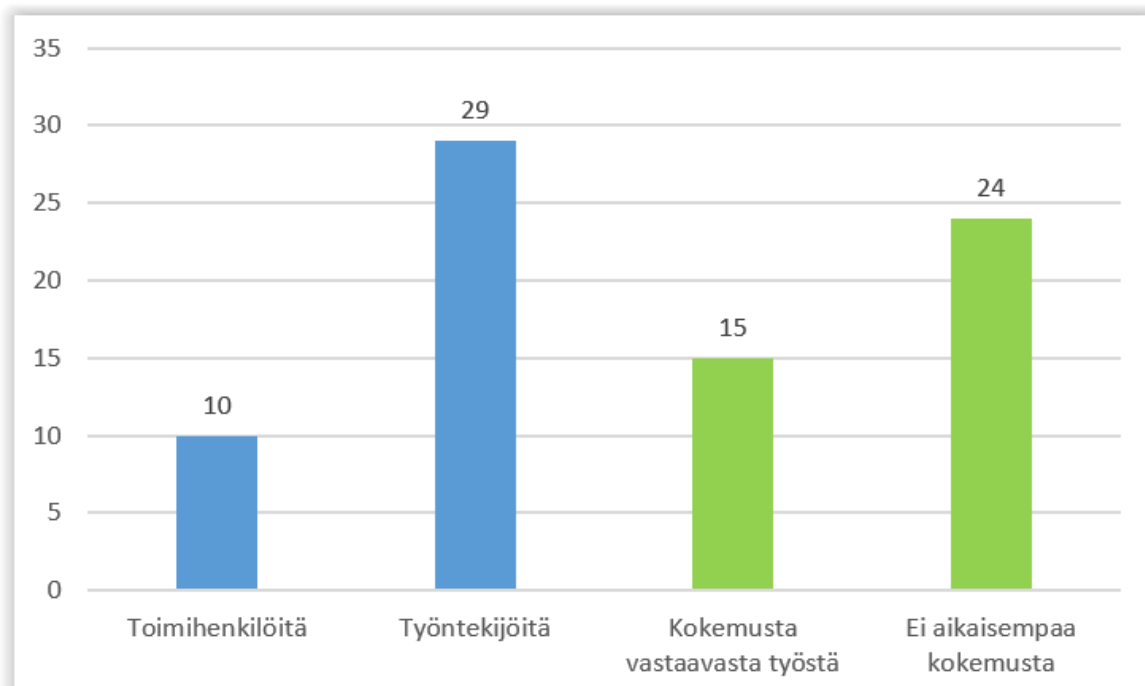
5 TULOKSET

Kysely avattiin 44 uudelle työntekijälle, jotka on rekrytoitu 1.1.2018 jälkeen. Toimihenkilöille lähetettiin linkki henkilökohtaisella sähköpostilla ja työntekijät pääsivät vastaamaan kahdella tuotantohalleihin sijoitetulla päätteellä kyselyyn. Työnantaja tuki tutkimusta antamalla vastaajien käyttää vastaamiseen työaika ja lisäksi jokainen vastannut palkittiin lounaslipukkeella.

Kyselyssä kartoitettiin perehdytettyjen kokemuksia / tuntemuksia siitä, kuinka heidät on otettu vastaan, onko heille tarjottu perehdytys ollut riittävää, mikä siinä on ollut tuloksellista ja mitä he haluaisivat siinä kehittää. Lisäksi pyydettiin arvioimaan perehdytystä kokonaisuutena yhdellä arvosanalla.

5.1 Taustatiedot

Uusia työntekijöitä (aloittaneet työsuhteen 1.1.2018 jälkeen) on siis 44, joista jopa 39 eli 89 % vastasi kyselyyn. Vastaajista 10 (26 %) on toimihenkilöitä ja 29 (74 %) on työntekijöitä. Aikaisempaa kokemusta nykyisenlaisista työtehtävistä oli 15 henkilöllä (38 %) ja lopulle 24 henkilölle (62 %) nykyinen työtehtävä on täysin uusi (kuvio 8). Perehdytyksen palvelevuutta varten muita taustakysymyksiä ei tarvita.

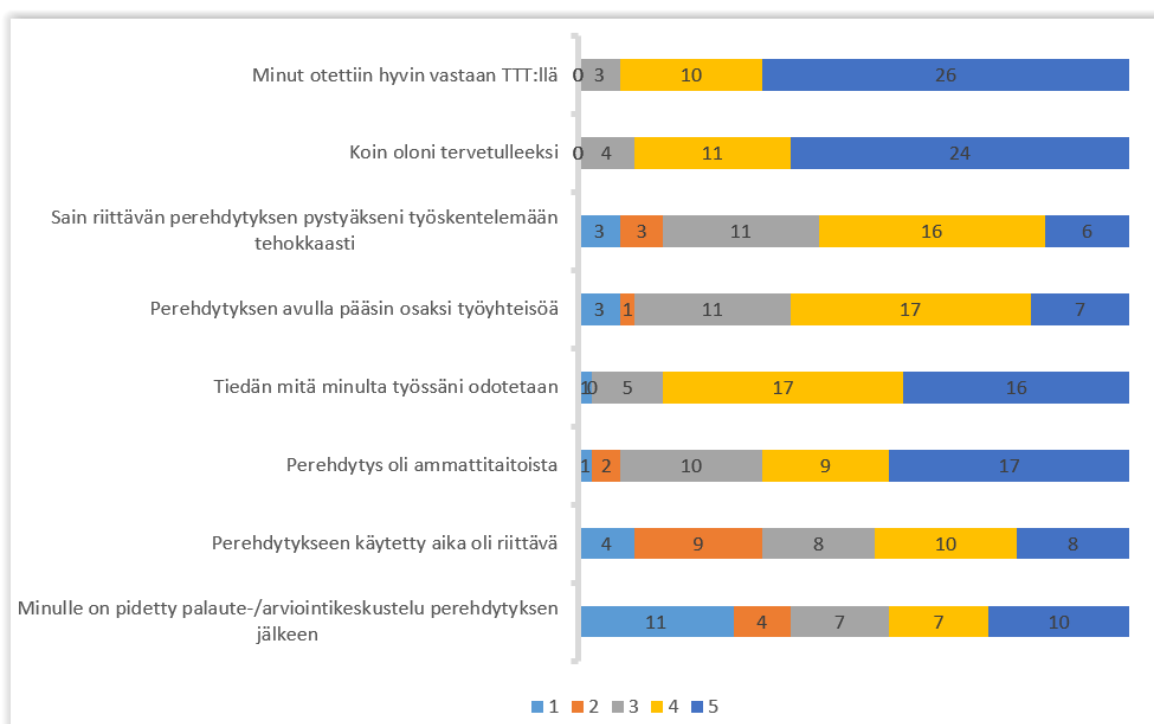


Kuvio 8. Vastaajien taustatiedot (n=39)

5.2 Kyselyvastaukset

Vastaanotto, sosialisointuminen, perehdyttämisen kokemus

Ensimmäisillä väittämillä kartoitettiin uusien työntekijöiden kokemuksia vastaanotosta työpaikalla, sopeutumisesta työyhteisöön, perehdytyksen ammattitaitoisuudesta ja siihen käytetystä ajasta. Väittämät arvioitiin Likertin asteikolla 1—5, niin että 1 = täysin eri mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä.



Kuvio 9. Vastaanotto, sosialisointuminen, perehdyttämisen kokemus (n=39)

Peräti 67 % vastanneista oli täysin samaa mieltä väitteen ”Minut otettiin hyvin vastaan TTT:llä” kanssa, keskiarvoksi tässä tärkeässä väittämässä tuli 4,6 (kuviokuva 10). Eri mieltä ei ollut vastaajista kukaan eli kaikki tulokset ovat saaneet hyvän vastaanoton.

Seuraavalla väittämällä tiedusteltiin ovatko uudet työntekijät kokeneet olonsa tervetulleiksi. Siinäkin tulos oli todella hyvä, koska yli 60 % vastanneista oli täysin samaa mieltä ja lähes 30 % samaa mieltä väittämän kanssa. 10 % vastanneista on vastannut 3 eli ei kannata suuntaan tai toiseen.

Seuraavilla väittämillä tiedusteltiin perehdytyksen riittävyttä ja tehokkuutta. ”Sain riittävän perehdytyksen pystyäkseni työskentelemään tehokkaasti”-väittämän keskiarvoksi tuli 3,5. Selkeästi suurin osa vastaajista (56%) oli samaa mieltä väittämän kanssa, mutta tähän

väittämään tuli nyt myös 1 ja 2-vastauksia eli yhteensä n. 15 % vastanneista ei ole samaa mieltä perehdytyksen riittävydestä.

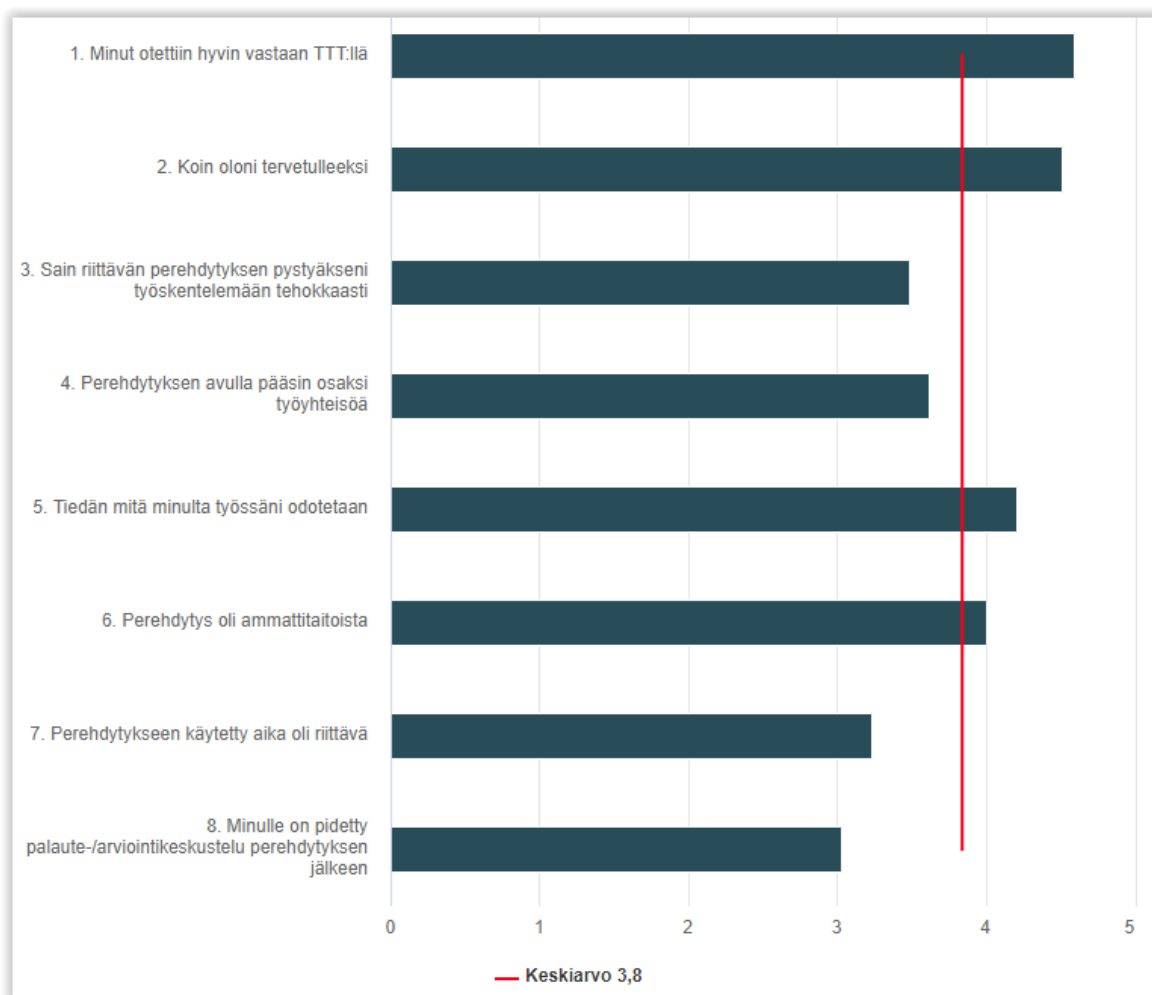
”Perehdytyksen avulla pääsin osaksi työyhteisöä”-väittämässä keskiarvoksi tuli 3,6. Neljä vastaajaa oli eri mieltä väittämän kanssa, lähes kolmanneksella ei ollut puolesta- tai vastaan mielistä ja selkeä enemmistö eli 62 % vastaajista oli samaa mieltä väittämän kanssa.

Ainoastaan yksi vastaaja ei perehdytyksen jälkeen tiennyt, mitä häneltä työssä odotetaan. Lähes kaikki muut vastaajat ovat olleet väittämän ”Tiedän mitä minulta työssäni odotetaan” kanssa samaa mieltä ja keskiarvoksi väittämälle tuli 4,2.

Seuraavaksi väitettiin perehdytyksen olleen ammattitaitoista. Tässäkin selkeä enemmistö vastaajista oli samaa tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Ainoastaan kolme vastaajaa oli eri mieltä asiasta.

”Perehdytykseen käytetty aika oli riittävä” -väittäjä jakaa enemmän mielipiteitä. Keskiarvoksi jäi 3,2:een eli on selkeästi heikompi tulos kuin edeltävissä väittämissä. Yli puolet vastaajista – lähes 54 % – oli sitä mieltä, että perehdytykseen käytetty aika ei ollut riittävä tai heillä ei ollut mielistä asiasta.

Viimeisenä väittämänä oli ”Minulle on pidetty palaute- /arviointikeskustelu perehdytyksen jälkeen”. Tämä väittäjä jakoi eniten mielipiteitä. Lähes kolmannes vastaajista oli täysin eri mieltä väittämän kanssa. Toinen miltei kolmannes oli eri mieltä tai ei osannut sanoa kantaansa. 17 perehdytettyä sen sijaan vastasi olevansa samaa tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa.



Kuvio 10. Vastaanotto, sosialisointuminen ja perehdyttämisen kokemus, keskiarvot (n=39)

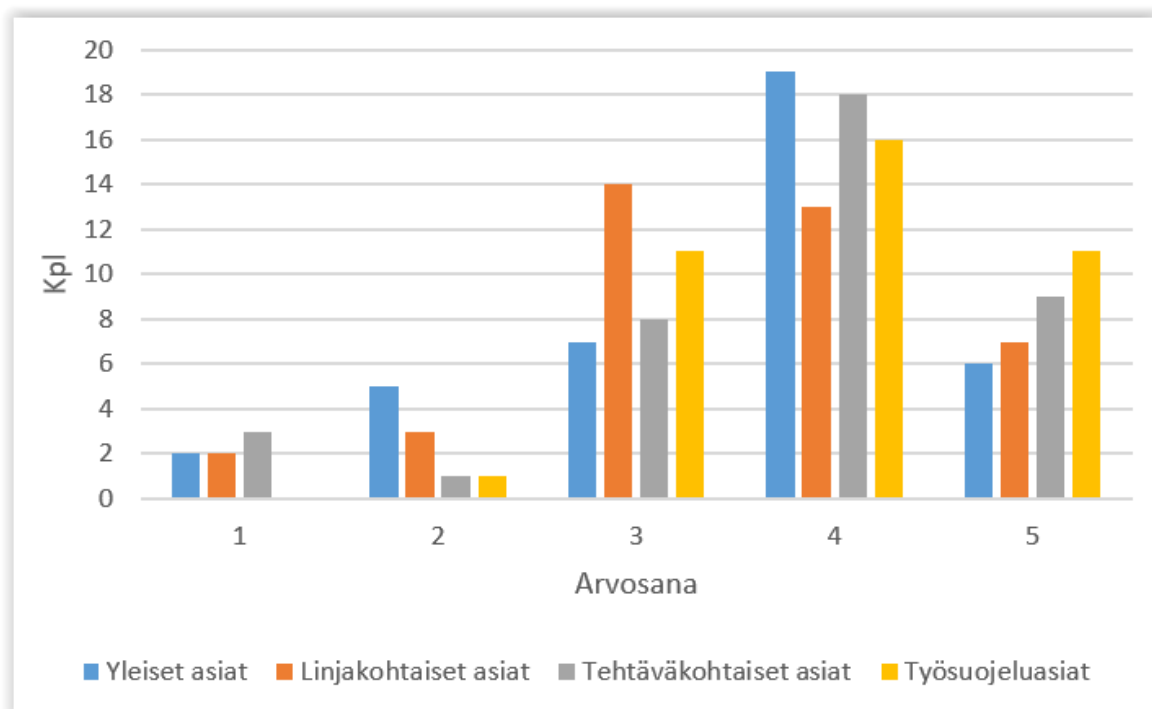
Ensimmäisten väittämien kokonaiskeskiarvoksi tuli 3,8. Parhaimman kokonaisarvosanojen keskiarvon sai väittämä ”Minut otettiin hyvin vastaan TTT:llä” tuloksella 4,6. Huonoimmaksi koettiin ”Minulle on pidetty palaute-/arviointikeskustelu perehdytyksen jälkeen” arvosanalla 3.

Perehdytyksen osa-alueet

Perehdytys on toimeksiantajayrityksessä jaettu karkeasti neljän suuremman asiakokonaisuuden alle työntekijöiden perehdytyslomakkeella. Ensimmäinen kokonaisuus sisältää yleisiä asioita, kuten työsuhteeseen liittyviä asioita, perehdyttämisen prosessin kulun, yritysesittelyn jne. Toinen kokonaisuus koostuu linjakohtaisista asioista, kuten työn fyysisestä ympäristöstä, linjan toimintatavoista, omasta työpisteestä, siisteydestä ja jätehuollosta jne. Kolmantena osiona on tehtäväkohtaiset asiat eli omat työtehtävät, koneet, laitteet ja apuvälineet. Viimeisenä on työsuojeluun ja –turvallisuuteen liittyvät asiat eli henkilökohtaiset suojaimet, työasennot ja tapaturmavaaran välttäminen, lääkekaapit ja hätäpoistumistiet

jne. Toimihenkilöiden perehdyttäminen sisältää samoja elementtejä hieman eri lailla painotettuna.

Toisessa kysymysryppäessä perehtyjät arvioivat asteikolla 1—5 (1=huono, 5=erinomainen) perehdytettäviä osa-alueita. Kuviossa 11 on koottuna osa-alueittain annetut arvosanat. Arvosana 4 on selkeästi yleisin annettu arvosana kaikissa muissa osa-alueissa paitsi linjakohtaisissa asioissa. Ilahduttavaa on todeta myös se, että arvosanaa 1 tai 2 ei ole myöskään annettu kuin maksimissaan viisi kertaa millään osa-alueella.



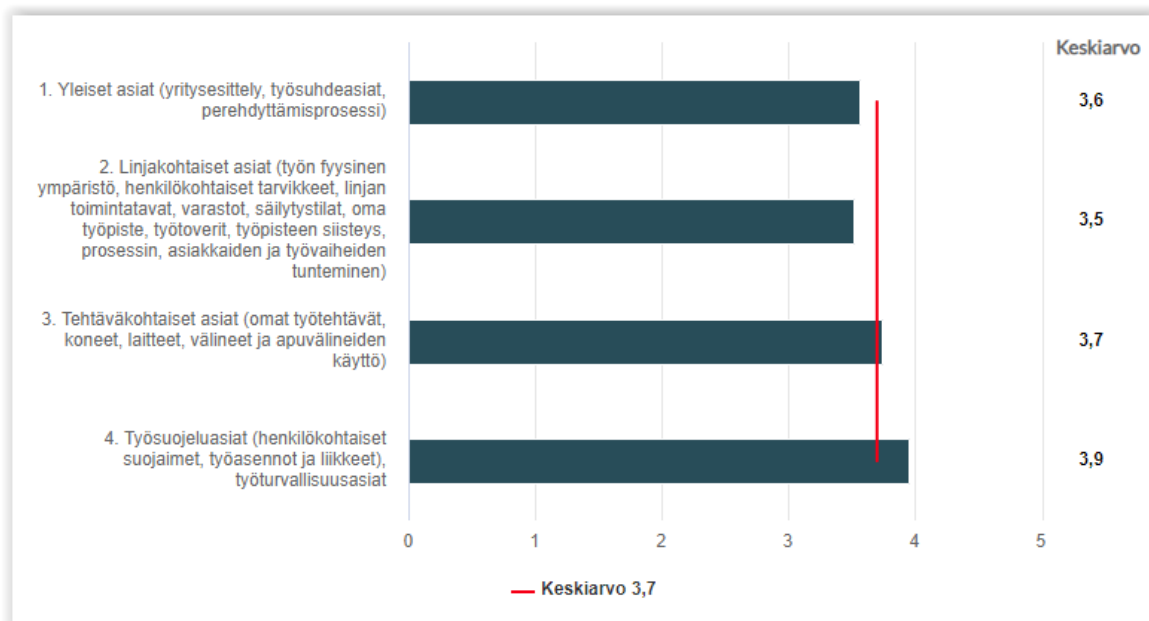
Kuvio 11. Perehdytyksen osa-alueet (n=39)

Ensimmäinen osa-alue, yleiset asiat, sai kokonaisarvosanaksi 3,6. 25 perehdytettävää antoi arvosanaksi yleisille asioille neljä tai viisi. Seitsemällä vastaajalla ei ollut mielipidettä ja loput seitsemän arvioivat perehdytyksen tasolle yksi tai kaksi.

Linjakohtaiset asiat-kohta sisältää perehdytyksen tuotantolinjan asioihin, kuten muun muassa fyysiseen sijaintiin, toimintatapoihin, tarvikkeisiin, työovereihin ja työvaiheiden tuntemiseen. Annettujen arvosanojen keskiarvoksi tuli 3,5. Lähes 70 % vastaajista antoi arvosanaksi 3 tai 4. Seitsemän vastaajaa antoi arvosanaksi jopa 5, mutta kaksi vastaajaa vain 1.

Perehdytys omiin työtehtäviin, koneisiin, laitteisiin ja apuvälineiden käyttöön eli tehtäväkohtaiset asiat arvosteltiin lähes hyväksi (4), eli keskiarvoksi muodostui 3,7. Lähes puolet kaikista vastaajista oli antanut arvosanaksi 4, vajaa neljännes 5, viidennes 3 ja loput eli neljä vastaajaa antoi arvosanan 1 tai 2.

Parhaan arvosanan (ka. 3,9) perehdytettävistä asiakokonaisuuksista sai työsuojelu- ja työturvallisuusasiat. Ainoastaan yksi vastaaja antoi arvosanan 2, selkeä enemmistö, 16 vastaajaa, arvioi osion 4:n arvoiseksi, loput antoivat arvosanaksi 3 tai 5, molempia yhtä monta.



Kuvio 12. Perehdytyksen osa-alueiden pisteiden keskiarvot (n=39)

Mielipiteitä perehdyttämisprosessista

Vapaaehtoisena avoimena kysymyksenä kyselyssä oli ”Miten kuvailisit perehdytystä tällä hetkellä?”. Vastauksia tuli 25. Yleisesti vastauksissa perehdytykselle kaivataan lisää aikaa ja resursseja.

Osittain perehdytys tapahtuu ”oven välissä” eli ei valitettavasti tarpeeksi resursseja ottaa aikaa riittävästi kokonaisvaltaiseen perehdytykseen.

Perehdytys työtehtäviin aika nopeaa kiireessä neuvottua joten aika paljon joutuu itse soveltamaan ja miettimään, joka ehkä saattaa olla myös omalla tavallaan hyvä asia jos jää paremmin muistiin mutta tehokkuus kärsii.

Perehdytys on tällä hetkellä huonolla tasolla. Syynä kiire ja yleinen sekava tilanne.

Perehdyttäjiltä kaivataan myös motivaatiota perehdyttää.

En saanut edes jokaista perehdytyskohtaa täytettyä, koska osalle perehdyttäjistä ei kiinnostus ollut tarpeeksi korkea perehdytykselle. Ei vastattu viesteihin tai ehdotettu aikoja.

En oikeastaan saanut minkäänlaista perehdytystä työtehtävää. Muutamana päivänä yksi kaveri neuvoi ja opetti muuten olen saanut itse oppia uusia asioita. Sanotaan vaan, että tee niin kuin ennenkin mutta kun ei ole tehnyt sellaista niin miten voi osata!

Toisaalta on myös useita vastauksia, joissa perehdytystä kuvaillaan positiivisesti ja painotetaan tekemällä oppimista.

Opetetaan tekemällä ja mielestäni se on hyväksi todettu suunnitelma.

Perehdytys oli mielestäni toteutettu hyvin

Tekemällä oppii

Perehdytys tehtiin rauhallisella tahdilla, asiakokonaisuus kerrallaan Ehti hyvin sisäistää edellisen oppimansa ennen kuin siirryttiin seuraavaan.

Monessa vastauksessa nostettiin esille avun ja tuen saanti työkavereilta.

Tukea oli riittävästi ja hyvin saatavilla. Kysymällä sai apua ja lisäinfoa.

Saa kysellä työkavereilta perehdytyksen jälkeen paljon asioita. Onneksi apua on aina saatavilla.

Myös perehdytyksen heterogeenisuus käy vastauksista ilmi: perehdytys ei ole tasalaatuista, vaan siihen vaikuttaa paljon perehdyttäjä ja hänen panoksensa perehdytykseen.

Perehdytys on varmasti kehittynyt kompastelun jälkeen ja uskoisin että siihen kiinnitetään enemmän huomiota kuin reilu vuosi sitten. Perehdyttäjissä tietysti on eroja ja toisinaan asioita selvitetään useamman tahon voimin, työhöjeet ei aina kohtaa vaan niitä tarvitsee selvittää ja itse pysyä valppaana.

Suunnitelmassa oli kattavasti mielestäni kaikki osa-alueet jotka omassa työssäni tulisi tietää. Toteutuksessa hieman variaatioita ja muutama alue jäi henkilöstösyistä kokonaan käymättä.

Perehdytyksen tuloksellisuus

Toinen vapaaehtoinen, avoin kysymys koski nykyisen perehdytyksen tuloksellisuutta: ”Onko perehdytys nykyisellään mielestäsi tuloksellista? Miksi?”. Vastauksia tuli 17. Pääsääntöisesti tuloksellisuuteen on vastattu positiivisesti tai kehittävästi, mutta myös kritiikkiä ilmeni.

Ei koska kukaan ainakaan johtajista ei tiedä mitään. Pitää kysyä työkavereilta ja miettiä miten vois tehdä, kaikki vaan hosuu joka suuntaan.

Toistaiseksi perehdytys on vielä joukko tehtäviä, jotka uuden työntekijän tulee itse hoitaa. Itse perehdytystä ei juurikaan seurata, tavoitteena on vain se, että kaikki perehdytysuunnitelman kohdat on käyty läpi. Tämän takia en sinällään pitäisi perehdytystä tuloksellisena.

Perehdytyksen tuloksellisuus keräsi suurimmaksi osaksi kuitenkin positiivisia kommentteja.

Nykyinen perehdytys on mielestäni kattava ja sen avulla on helppo päästä työssä alkuun. Ainakin itselleni sopi suoraviivainen tekemällä oppii perehtyminen, tuki ja ohjeet kuitenkin saatavilla.

Kyllä siitä tarpeeksi oppii jos on kiinnostusta.

Omassa toimenkuvassani perehdytys on aika lailla hyvällä mallilla. Se kantaa pitkälle ja siksi on tuloksellista. Asiat perehdytettiin rauhallisesti ja huolella.

Tässäkin kysymyksessä nousi esiin työkavereilta saadun avun ja tuen arvostus.

Onneksi on työkavereita jotka auttavat mielellään ja uhraavat työaikaansa vaikka on kiire ja tuntevat monta eri työvaihetta

On...ihmiset ovat kuitenkin ammattitaitoisia ja porukalla asiat hoituu

Kehittämisehdotukset

Viimeinen avoin kysymys koski perehdytyskäytännön kehittämistä eli ”Miten kehittäisit nykyistä perehdytyskäytäntöä? Miksi?”. Kysymykseen tuli 19 vastausta. Aikaa ja panostusta perehdyttäjiltä kaivataan taas.

Aikaa vois käyttää enemmän

Esimiehiltä enemmän panostusta

Jokainen perehdyttävä täytyisi ohjeistaa kunnolla perehdytykseen sekä juurikin tuoyllämainittu; syventävä kertausperehdytys

Mahdollisuuksien mukaan enemmän aikaa uusiin prosesseihin eikä liian aikaisessa vaiheessa liian kokonaisvaltaista perehdytystä. Esim. toimihenkilönä ei turhan aikaisessa vaiheessa tuotannon yksityiskohtaisesta esittelystä ole paljon apua. Mieluummin kahdessa vaiheessa, koska vasta työtä tehtyään pystyy ymmärtämään tuotannon prosesseja paremmin.

Hyviä ideoita perehdytyksen kehittämiseen tuli useita. Sen lisäksi, että aikaa ja panostusta perehdyttämiseen haluttaisiin enemmän, kaivattiin erilaisia tapoja perehdytykseen, esim.

videomateriaaleja eri työvaiheista. Myös ohjeiden ajantasaisuuden ja selkeyden puute nousivat esiin vastauksissa. Perehdytyksestä koetaan puuttuvan osa-alueita, kuten logistiikka ja tekninen tuotekoulutus, ja ne haluttaisiin lisättäväksi perehdytysohjelmaan. Kokonaisuutena kaivattiin selkeyttä koko prosessiin: kaaviot yrityksen prosesseista ja vastuuhenkilöistä, kuka perehdyttää mihinkin. Lisäksi kehittämisehdotuksissa oli ”uusintakierros” perehdytettyihin asioihin hetken työskentelyn jälkeen sekä perehdytyksen seuranta ja työnkiertoa selkeyttämään ajatuksia siitä miten ja mihin kaikkialle oma työ vaikuttaa.

Ohjeiden ajantasaisuus auttaisi perehdytyksen jälkeen.

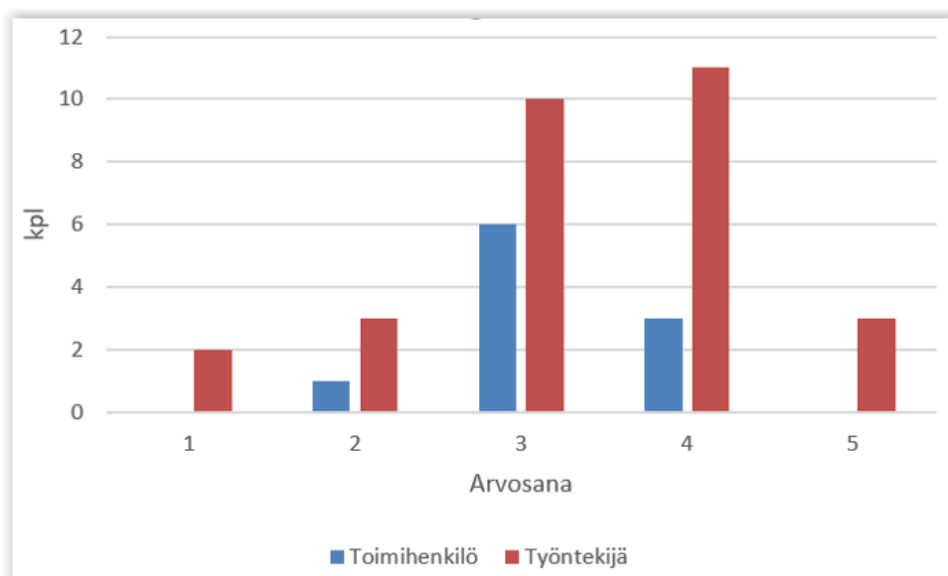
Mahdollisimman kokenut työntekijä kouluttamaan jotta omien ”arvailujen” varaan jäisi vähemmän

Selkeät kaaviot yrityksen eri prosesseista ja vastuuhenkilöistä. Tämä auttaisi uutta yritykseen tulevaa henkilöä hahmottamaan, mitä kukakin tekee ja kehen voi milloinkin olla yhteydessä.

Tulee vaan kysyyn multa neuvoo© käytettäisiin enemmän aikaa siihen ettei vaan mietitä rahaa ja nopeutta. Alottais hitaammin tekeen asioita kun ei osaa vielä ja sit vasta sitä nopeutta, ennemmin yks valmiiks kun sata romuun!

Kokonaisarvosana perehdytykselle

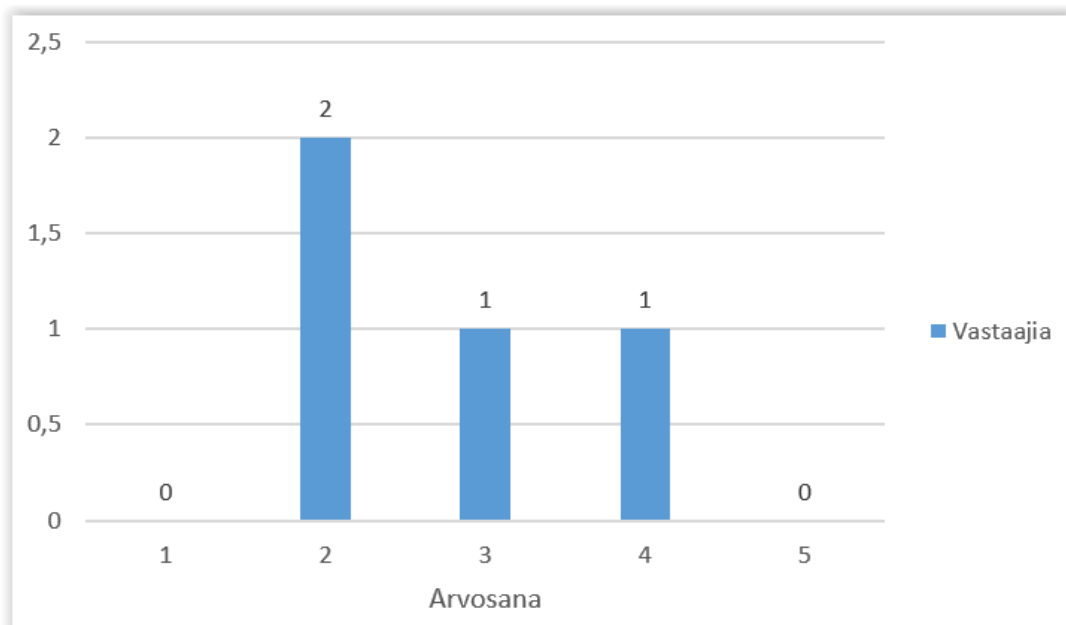
Kokonaisarvosana oli pakollisena kysymyksenä ja siihen tuli vastauksia se 39 kappaletta. Suurin osa – 30 henkilöä: 21 työntekijää, 9 toimihenkilöä – on antanut kokonaisarvosanaksi 3 tai 4. Mutta myös ääripäitä on, eli arvosanan 1 on antanut kaksi henkilöä ja arvosanan 5 kolme henkilöä. Kokonaisarvosanan keskiarvoksi tulee 3,3



Kuvio 13. Kokonaisarvosana perehdytykselle, toimihenkilöt/työntekijät (n=39)

Perehdyttäjien kyselyn kokonaisarvosana

Perehdyttäjien kyselyyn vastasi neljä viidestä perehdyttäjistä. Kokonaisarvosanaksi nykyiselle perehdyttämisprosessille valitut perehdyttäjät antoivat 2,75 (asteikolla 1—5). Täysin huonona (1) tai erinomaisena (5) nykyistä perehdyttämisprosessia ei kokenut kukaan perehdyttäjä.



Kuvio 14. Perehdytyksen kokonaisarvosana, perehdyttäjät (n=4)

Perehdytyksen tuloksellisuus (perehdyttäjät)

Ensimmäisenä kysymyksenä perehdyttäjille oli, ”Onko perehdytys nykyisellään heidän mielestään tuloksellista? Miksi?”. Kaikissa vastauksissa todettiin, että perehdytyksen taso on tällä hetkellä liian vaihteleva: ”parhaimmillaan se toimii erinomaisesti, mutta heikoimmillaan todella huonosti”. Tähän katsottiin vaikuttavan perehdyttäjän taito ja motivaatio perehdytykseen sekä perehdytykseen käytetty aika. Todettiin, että perehdyttäjällä on suuri vastuu ja arjessa perehdyttämiseksi on kovin vähän aikaa.

Varmasti on kustannuspaikkakohtaisia eroja paljon, mutta yleisesti ottaen uskoisin perehdytyksen olevan korkeintaan tyydyttävä, eli ei kovin tuloksellista. Työturvallisuus jää hieman huonolle ja siihen ei palata alkuun tulevan ”ähkyn” jälkeen. Kone ja laiteturvallisuus jää liikaa opastajan vastuulle, jolloin on herran hallussa, kuinka kukaan on saanut ohjeistusta.

Osittain on, osittain ei. Perehdyttämisen onnistuminen riippuu tällä hetkellä täysin perehdyttäjistä ja hänen tavastaan tehdä perehdyttämistä.

Huomioitavaksi nousi myös se, että ”työpisteellä tapahtuva opastus ei ole ohjattua tai dokumentoitua”. Työnopastukseen ei perehdyttämislomaketta olekaan, joten työnopastus ”jää liikaa sattumanvaraan” tai ”on liikaa kiinni omasta ja työkaverin aktiivisuudesta”.

Nykyisen perehdytyskäytännön kehittäminen (perehdyttäjät)

Kysyttäessä perehdyttäjiltä kehitysehdotuksia, ”Miten kehittäisit nykyistä perehdytyskäytäntöä?”, esille nousi useita yksittäisiä kehitettäviä kohtia. Lisäksi todettiin perehdyttämiseen tarvittavan aikaa, vastuuhenkilö koordinoimaan perehdytystä käytännössä sekä ottamaan huomioon perehdytettävien erilaisuus (osaaminen ja ominaisuudet).

Seuraavat käytännön kehittämissuositukset on koottu perehdyttäjien vastauksista:

- työpaikkakouluttajat (työturvallisuus ja koneiden käyttö)
- kaksiosainen perehdytys ainakin tiettyihin asioihin (esim. työturvallisuus): varmistetaan ensimmäisen perehdytyksen oppi hetken työskentelyn jälkeen
- talon yhteisiä pelisääntöjä ja sovittuja asioita tulisi painottaa perehdytyksessä enemmän
- toimihenkilöiden perehdyttämishjelman päivitys: perehdyttämiseen lisättävä ostojen ja logistiikkatoiminnot sekä poistettava tuotekehitys
- jokaisesta toimihenkilötehtävästä prosessikuvaus, jonka perusteella ”check list” perehdytettävistä asioista
- työvaiheille, järjestelmille ja koneille ohjeet/kuvaukset miten käytetään ja saavutetaan laatu
- Perehdytykselle vastuuhenkilö, koordinoija, joka järjestää perehdytykselle aikaa ja ohjaa sitä käytännössä
- Perehdytettävien erilaisuuden/aikaisemman osaamisen huomiointi (perehdytyksen räätälöinti)
- Tervetuloa taloon-mappi yleisistä asioista uusille työntekijöille
- Vakioituja sisältöjä digimuodossa (helposti saatavilla kaikkialla ja milloin vain)

5.3 Kehittämisehdotukset

Ajan kuluessa ja työelämän muuttuessa myös perehdyttämistavat, -välineet ja –kanavat muuttuvat. Tuotannollisen historiansa vuoksi painotus perehdyttämisessä on edelleenkin työnopastuksessa, vaikka se on vain osa perehdyttämisprosessia. Massatuotannon työnopastuksesta ollaan kuitenkin siirtymässä laaja-alaisempaan, työympäristönkin huomioivaan perehdyttämiseen. Jotta organisaatio kehittyisi ja saavuttaisi kilpailuetua, tarvitaan myös kykyä hyödyntää ihmisten erilaisuutta ja vahvistaa yhteistyötä, niin organisaation sisällä kuin yritysten välilläkin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 36—38.)

Suuret työelämän megatrendit: globalisaatio ja digitalisaatio, muokkaavat työelämän ohella perehdytyksen kehitystä. Digitalisaation avulla voidaan perehdytykseen käyttää erilaisia virtuaalisia oppimisympäristöjä (Eklund 2018, 79). Tulee kuitenkin muistaa, että virtuaaliset ympäristöt eivät täysin vastaa oikeita, mutta niiden hyödyntäminen tietyissä perehdyttämisen osissa on varmasti paikallaan.

Jotta varmistetaan perehdyttämisen tehokkuus ja onnistuminen, tulee ottaa vähintään seuraavat seikat huomioon

1. Kirjallisen perehdyttämissuunnitelman laatiminen: hyvällä suunnitelmalla vältetään monet unohdukset ja virheet.
2. Perehdytykselle selkeä aikataulu: perehdytykselle tulee varata riittävästi aikaa ja huolehtia, että prosessi on selkeä. Tulee myös huolehtia, että kaikki organisaation jäsenet ymmärtävät perehdytyksen merkityksen.
3. Perehdytysmateriaalien ajantasaisuus: perehdytysohjelman pohjalla tulee olla organisaation yhtenäiset perehdytysmallit, jotka ovat kaikkien saatavilla.
4. Teknologia perehdytyksen avuksi: kunnollisten työkalujen ja teknologian avulla kaikki tarvittava tieto on kaikkien saatavilla ja raportoitavissa.
5. Personoitu perehdytys: tulee ottaa huomioon tulokkaiden taustat. Räätelöimällä perehdytyksen vuorovaikutus paranee, oppiminen helpottuu, perehdytysprosessi nopeutuu ja työntekijä kokee tulleen huomioonotetuksi. Tulee muistaa huomioida uuden työntekijän ideat ja vahvuudet.
6. Perehdytysprosessin seuraaminen: seuraamalla prosessia tiedetään, saavutetaanko ko. prosessilla sille asetetut tavoitteet. Se auttaa kehittämään työntekijän ohella perehdyttämisprosessia. (Saalasti, 2019.)

Toimiva perehdyttäminen lähtee liikkeelle hyvästä suunnittelusta. Perehdytyksen suunnittelu tulee aloittaa jo ennen rekrytointia määrittämällä uuden työntekijän työtehtävät ja rooli yrityksessä. Perehdytys tulisi myös räätälöidä tulokkaalle järkeväksi ottaen huomioon hänen taustansa ja ominaisuutensa. Perehdytyksellä tulisi olla vastuuhenkilö, joka huolehtisi, että suunnitelmassa pysytään sekä huolehtia seuranta- ja arviointikeskustelujen järjestämisestä.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että perehdytystä ei koettu tasalaatuisiksi kaikille perehtyjille. Erityisesti perehdyttäjien motivaatiossa perehdyttää on ollut eroja ja se näkyy erityisesti perehdyttäjien vastauksissa: liian paljon on jäänyt perehtyjän oman aktiivisuuden ja työtoverien tarjoaman tuen varaan. Nykyisessä perehdytysprosessissa käytetään kahta eri perehdyttämissuunnitelmaa: toinen työntekijöille ja toinen toimihenkilöille. Tutkimuksen mukaan niiden asiasisältöä, etenkin toimihenkilöiden lomakkeella, tulisi uudistaa. Myös lisää aikaa perehdytykselle toivotaan. Prosessien ja ohjeiden ajantasaisuus ja selkeys nousivat esiin monessa vastauksessa, kuin myös ”kertausperehdytys” eli syvennetään tietoutta palaamalla perehdytettyihin asioihin hetken työskentelyn jälkeen. Ajan lisäksi ajoitus nousi esiin, eli ei heti työsuhteen alussa koko perehdytyskaavaketta nopeasti läpi, vaan hitaammin ja syventäen aihe kerrallaan.

Seuraavassa on koottuna tutkimuksessa esiin nousseita kehittämissuhteita:

1. Koordinoija suunnittelemaan ja ohjaamaan perehdytystä käytännössä. Koordinoija varmistaa ammattitaitoisen perehdytyksen suunnittelun ja räätälöinnin jo ennen työsuhteen alkua huomioiden tulokkaan taustan ja resurssit. Hän myös huolehtii siitä, että perehdytys tulee käytyä läpi oikeassa järjestyksessä, järkevällä aikataululla ja ennen kaikkea huolehtii siitä, että se tulee loppuun suoritetuksi. Koordinoija ohjaa perehtyjää koko prosessin ajan ja näin varmistetaan, ettei tulokas jää ilman opastusta. Hän myös antaa ja kerää palautetta prosessin onnistumisesta ja pitää arviointi- ja seurantakeskustelut.
2. Perehdyttämisprosessiin räätälöintimahdollisuus. Oleellista perehdytystä suunniteltaessa on ottaa huomioon uuden tulokkaan aikaisempi koulutus- ja työtausta sekä henkilökohtaiset ominaisuudet. Niiden sekä tulevan toimenkuvan mukaan räätälöidään juuri hänelle järkevä perehdytysprosessi. Näin tulokas saa vahvistusta juuri niihin toimintoihin, jotka ovat hänelle tarpeellisia. Siten perehdytys on tehokasta, mielekästä ja motivoivaa: työntekijä kokee tulleensa huomioiduksi yksilönä.
3. Enemmän työyhteisö-koulutusta (talon tavat, prosessit). Se, että tulokas ymmärtää työyhteisön arvot ja tavat toimia, auttaa häntä pääsemään sisään yrityskulttuuriin

ja sitä kautta sitoutumaan paremmin sekä työhönsä että työyhteisöönsä. Organisaation prosessien ollessa selkeitä, on niitä helppo seurata ja noudattaa. Selkeät ohjeet ja prosessit palkitsevat uuden työntekijän ohella koko organisaatiota, kun työnteko on tehokkaampaa.

4. Enemmän aikaa perehdytykseen (kertaus hetken työskentelyn jälkeen) + perehdyttäjien töiden organisointi perehdytysten aikana. Ajan puute ja jatkuva kiire heijastuvat ikävästi perehdyttämiseen. Perehdyttäjille ei välttämättä ole tarpeeksi aikaa perehdytystyölle ja silloin perehdytettäviin asioihin ei ehditä paneutua niin syvällisesti kuin pitäisi. Liian hätäisestä perehdyttämisestä ei hyödy kukaan, kaikkein vähiten organisaatio. Myös se, että heti työsuhteen alussa nopeasti käydään läpi perehdytys suunnitelman pakolliset kohdat, ei auta tulokasta muistamaan alun valtavaa tietomäärää. Siksi olisikin järkevää perehdyttää uudelleen tulokkaan työskenneltä jonkin aikaa. Tällöin perehtyjä osaa kysyä ja ymmärtää paremmin asioita ja perehdytys on hänelle antoisampaa ja mielekkäämpää. Myös perehdyttäjille tulisi antaa mahdollisuus suorittaa perehdytys hyvin ja perusteellisesti. Perehdytyksen ajaksi tulisikin järjestää tuurausjärjestelmä, jonka aikana perehdyttäjällä on aikaa keskittyä perehdytykseen ja tarjota uudelle työntekijälle mahdollisimman hyvä alku uuteen työhönsä. Näin perehdyttäjänkään ei tarvitsisi huolehtia omien varsinaisten töidensä kasautumisesta.
5. Perehdytys suunnitelmien/ -lomakkeiden päivitys (sisältö ja muoto: digitaalisuuden tarjoamat mahdollisuudet). Työnkuvat ja vaatimukset muuttuva monin osin ajan myötä ja siksi on hyvä päivittää sekä perehdytys suunnitelmia, että -lomakkeita aika ajoin. Myös teknologian hyväksikäyttö perehdytys materiaaleissa on nykyaikaista ja resursseja säästävää. Digitaaliset materiaalit vapauttavat perehdyttäjiä tehtävistään, kun ainakin osa perehdytettävästä aineistosta voidaan tarjota digitaalisessa muodossa. Digitaalisuus säästää myös aikaa, kun perehtyjä voi keskittyä materiaaleihin silloin kun hänellä on siihen sopiva aika. Digimuotoinen aineisto on myös helppo päivittää ajantasaiseksi tarvittaessa. Digitaalinen materiaali mahdollistaa myös vuorovaikutteisen perehdyttämisen eli aineistoon voi sisällyttää esim. testejä, soveltavia tehtäviä tai kysymyksiä.
6. Perehdyttäjien huolellinen valinta ja motivointi. Perehdyttäjiin ja heidän huolelliseen valintaansa kannattaa panostaa: heillä on vastuullinen tehtävä jakaa oppia ja tarjota mahdollisimman hyvä alku uudelle työntekijälle. Tärkeä ensivaikutelma organisaatiosta syntyy nimenomaan perehdyttäjien kautta. Perehdyttäjille tulisikin

järjestää koulutusta tehtävää varten; varmistaa, että he tiedostavat mitä heiltä odotetaan sekä tarjota heille riittävät resurssit tehtävän suorittamiseen. Oleellista on valita perehdyttäjät sen mukaan, että sen lisäksi, että he ovat ammattilaisia työssään, he ovat myös aidosti sitoutuneita perehdyttäjän rooliinsa ja heillä on halu perehdyttää. Kun perehdyttäjän asenne on oikea, on perehdytyskin vaivattomampaa, avoimempaa ja tehokkaampaa.

Tutkimuksessa ilmenneiden ehdotusten lisäksi korostaisin koko organisaation osallistumista perehdyttämiseen. Vaikka perehdytysvastuu on osoitettu tietyille henkilöille, on hyvä, jos kaikki työyhteisössä tietävät tulokkaasta, varautuvat hänen tuloonsa ja joustavat omissa tehtävissään mahdollisimman hyvän perehdytyksen mahdollistamiseksi. Tärkeää on myös asettaa perehdytykselle tavoitteet ja seurata niiden toteutumista, sekä luonnollisesti arvioida perehdytyksen onnistuminen jälkikäteen. Tulee osata ottaa vastaan ja antaa palautetta ja ennen kaikkea oppia palautteesta, kehittää toimintaa paremmaksi.

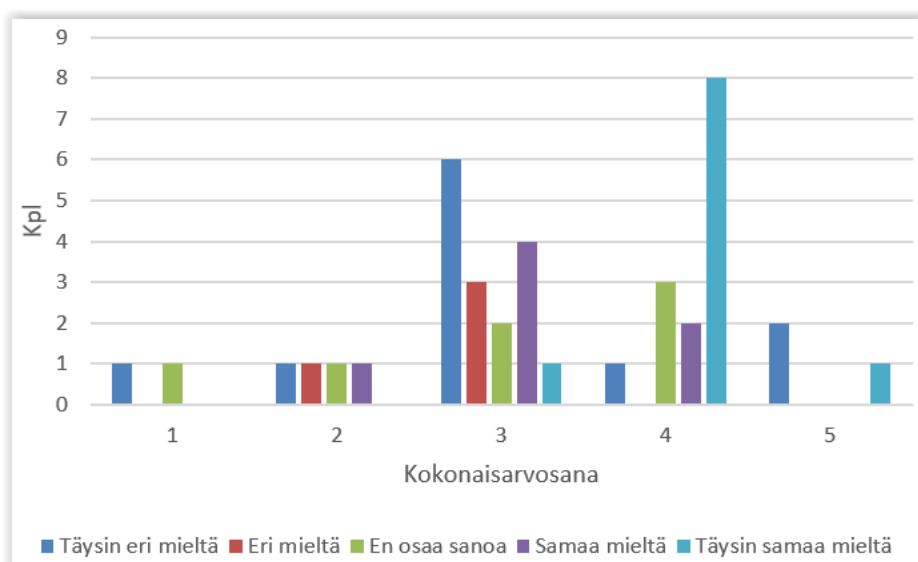
6 JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Tulosten pohdinta

Hypoteesi nykyisen perehdytysprosessin palvelemattomuudesta ei täysin pitänyt paikkaansa, sillä tulokset olivat huomattavasti positiivisemmat kuin odotettiin. Erityisen ilahduttavaa oli se, että tulokkaat oli otettu hyvin vastaan ja he kokivat olonsa tervetulleiksi. Hyvä ensivaikutelma yrityksestä on mielestäni yksi tärkeimpiä asioita perehdyttämisen onnistumisessa. Se, että työntekijä kokee olonsa tervetulleeksi uudessa työpaikassa, tukee hänen oppimistaan ja sopeutumistaan organisaatioon huomattavasti. Tulokkaan tuntiessa itsensä osaksi työyhteisöä ja ymmärtäessään työnsä arvon, hänen motivaationsa työtä kohtaan kasvaa, hän sitoutuu työhönsä ja yritykseen paremmin sekä työskentelee tehokkaammin.

Lisää aikaa perehdyttämiseen kaivattiin selkeästi niin perehtyjien kuin perehdyttäjienkin vastauksissa. Valitettavasti perehdytyksen laatu kärsii kiireestä ja se asettaa näin uuden työntekijän ikävään asemaan. Perehdyttäjien motivaatiossa järjestää aikaa perehdytykselle ilmeni vaihtelua. Tämä aiheuttaa eriarvoisuutta tulokkaille.

Nykyprosessi ei tunne seuranta- tai arviointikeskusteluja, mutta silti joillekin nämä oli pidetty (ohi perehdytys suunnitelman) ja sen vaikutukset voi nähdä heidän antamissaan kokonaisarvosanoissa (kuviokuva 15):



Kuvio 15. Arviointikeskustelun vaikutus kokonaisarvosanaan (n=39)

Ne vastaajat, jotka ovat olleet väittämän ”Minulle on pidetty palaute-/arviointikeskustelu perehdytyksen jälkeen” kanssa samaa tai täysin samaa mieltä, ovat antaneet parempia kokonaisarvosanoja perehdytykselle kuin ne, joille arviointikeskustelua ei ole pidetty.

6.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Vastauksena pääkysymykseen eli miten nykyinen perehdyttämisprosessi palvelee toimекsiantajayritystä, voi todeta, että melko hyvin. Jonkin verran hajontaa annetuissa arvosa-noissa on, mutta kokonaisarvosanojen perusteella nykyprosessi ei ole huono. Tavoitteena on tietenkin tasalaatuinen, tuloksellinen ja sitouttava perehdytysprosessi, mutta siihen on tehtävää.

Alakysymyksinä oli miten kehittää nykyistä perehdyttämisprosessia sekä miten uudet työntekijät ja perehdyttäjät kokevat nykyprosessin. Kokosin kehittämisehdotukset listaksi, jossa muun muassa kaivataan lisää aikaa perehdytykselle, motivaatiota perehdyttäjille, perehdytyksen räätälöintimahdollisuus, prosessien ja vastuiden selkeyttä, perehdytyksen seuranta jne. Perehdyttäjät kokivat nykyprosessin toimivuuden pessimistisemmin kuin perehtyjät. Suurempaa hajontaa mielipiteissä oli perehtyjillä, luonnollisesti, koska heitä oli lukumääräisesti huomattavasti enemmän. Perehdyttäjät olivat melko yksimielisiä omissa arvioissaan. Molemmat vastaajaryhmät listasivat lisäksi kehittämisehdotuksia.

6.3 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen kokonaisluotettavuus muodostuu sen pätevydestä (validiteetti) ja luotettavuudesta (reliabiliteetti). Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten tarkkuutta: tulokset eivät ole sattumanvaraisia ja ne ovat toistettavissa (Vilkka 2015, 194). Jotta tällainen reliabiliteetti saavutettaisiin, tulee varmistaa otoksen tarpeeksi suuri koko, sen edustavuus perusjoukkoon nähden ja huolellisuus tiedonkeruussa ja tulosten käsittelyssä (Heikkilä 2014, 11). Käytin tiedonkeräämiseen Webropol-ohjelmaa, joten inhimillisten virheiden määrä on melko minimoitu. Tutkimus sisälsi melko paljon avoimia kysymyksiä, joten niissäkään ei näppäilyvirheitä juuri pääse syntymään. Tutkimustuloksen voi katsoa olevan luotettava, koska otanta edusti hyvin perusjoukkoa, oli siis yhtä kuin perusjoukko, ja vastausprosentti oli lähes 90.

Tutkimuksen pätevyyden eli validiteetin kannalta on oleellista, että kysely on selkeä ja kysymykset oikein ymmärrettävissä. Siksi validiutta tarkastellaankin jo tutkimusta suunniteltaessa. Käsitteet, perusjoukko ja muuttuja tulee määrittellä tarkasti sekä varmistaa, että kysymykset kattavat koko tutkimusongelman. Tutkijan tulee onnistua siirtämään kyselylomakkeeseen teoriakäsitteet ja ajatuskokonaisuus (Vilkka 2015, 193—194.) Tutkimustulos

on mielestäni myös validi, koska tutkimuskysymyksillä kartoitan juuri niitä asioita, jotka vaikuttavat nykyisen perehdytysprosessin toimivuuteen. Tutkimuksen alakysymystä ”Miten kehittää nykyistä perehdyttämistä prosessia” varten kerään kyselyn avoimien kysymysten ja tietoperustan avulla kehitysehdotuksia.

Objektiivisuusperiaatteella pyritään varmistamaan se, että tutkimuksen lopputulos perustuu tutkittavan ja tutkijan aitoon vuorovaikutukseen eikä tutkija vaikuta tutkimuksen kohteeseen (Wikipedia 2019). Koska täydellinen objektiivisuus ei ole mahdollinen, riittää, että tutkija tiedostaa aktiivisesti omat ennakoasenteensa ja pyrkii toimimaan niin, että ne vaikuttavat tutkimustulokseen mahdollisimman vähän (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Vaikka tutkimus tehdään omalla työpaikallani ja suuri osa vastaajista on työn kautta tuttuja, koen, että tutkimus on objektiivinen, koska tutkimus tehdään verkossa. En ole henkilökohtaisesti tekemisissä vastaajien kanssa heidän täyttäessään kyselyä, joten tutkimus pysyy paremmin puolueettomana. Pyrin myös käyttämään eksaktia kieltä tutkimuslomakkeessa niin, että asiaa ei voi ymmärtää kuin yhdellä tavalla.

6.4 Jatkotutkimusaiheet

Tässä tutkimuksessa on selvitetty TKM TTT Finland Oy:n nykyisen perehdytysprosessin toimivuus (tuloksellisuus) ja kehityskohteet, joten seuraava työ/tutkimus voisi koostaa uuden, räätälöidävän perehdyttämistä prosessin. Myös erilaisten teknisten apuvälineiden ja aineistojen käyttö perehdytysaineistossa voisi olla hyvä ja hyödyllinen tutkimusaihe. Toisaalta perehdyttäjien motivoinnista/kouluttamisesta saisi myös käyttökelpoisen aiheen.

7 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten nykyinen perehdyttämisprosessi palvelee toimeksiantajayritystä ja miten prosessia voisi kehittää. Tavoitteena oli myös selvittää miten uudet työntekijät ja perehdyttäjät kokevat nykyisen prosessin ja sen tuloksellisuuden. Tutkimuksen avulla löytyi nykyprosessin toimivat ja toisaalta kehitettävät kohteet. Tutkimus suoritettiin Webropol-kyselyillä. Perehtyjien kysely oli määrällinen kysely, johon he vastasivat linkin kautta. Myös perehdyttäjille lähetettiin tutkimuskysely linkkinä. Vastausprosentti oli kummassakin kyselyssä hyvä: perehdytettävistä 89 % vastasi ja perehdyttäjistäänkin 80 %.

Tutkimuksen mukaan perehdyttämisprosessi kokonaisuutena koettiin melko onnistuneeksi: perehtyjät antoivat kokonaisarvosanaksi 3,3. Melko hyvästä kokonaisarvosanasta huolimatta ”ääripää”-arvosanojakin annettiin, joka kiellii siitä, että perehdyttäminen ei ole ollut tasalaatuista. Suurin syy perehdytyksen heterogeenisyyteen on ajan ja siitä johtuva motivaation ja mahdollisuuksien puute (perehdyttäminen tulee tehdä oman työn ohessa). Mielenkiintoista oli perehdyttäjien pessimistisempi arvio nykyprosessin toimivuudesta: he antoivat kokonaisarvosanaksi 2,75.

Myös perehdytyksen tuloksellisuutta kyseltäessä perehtyjät olivat positiivisempia ja pääsääntöisesti pitivät perehdytystä tuloksellisena. Perehdyttäjät sen sijaan olivat enemmän sitä mieltä, että perehdytys ei ole niin tuloksellista kuin sen tulisi olla: liikaa asioita jää perehtyjän ja hänen työtovereidensa varaan. Molemmat vastaajaryhmät olivat yhtä mieltä liian lyhyestä perehdytysajasta ja siitä, että perehtyminen jää liikaa perehtyjän omalle vastuulle. Perehtyjät jakoivat auliisti kiitoksia työkavereiden tuelle ja avulle.

Perehdytyskäytännön kehittämiseen molemmat vastaajaryhmät ehdottivat lisää aikaa perehdytykselle, perehdyttäjiltä panostusta, perehdytyslomakkeiden päivitystä sekä monipuolisia perehdytysmateriaaleja (esim. videoita). Myös ”kaksiosainen” perehdytys (”kertausperehdytys”) nousi esiin. Ohjeiden ja prosessien selkeyttä ja ajantasaisuutta kaivattiin myös.

Hypoteesina oli, että nykyinen perehdyttämisprosessi ei palvele tarkoitustaan. Tutkimusten mukaan hypoteesi ei täysin pidä paikkaansa. Perehtyjät kokonaisuutena kokivat nykyisen perehdyttämisprosessin positiivisempänä kuin hypoteesi oli. Paljon oli kuitenkin myös sellaisia vastauksia, jotka tukivat hypoteesia eli että nykyinen perehdyttämisprosessi ei palvele tarkoitustaan sellaisenaan, pääasiassa perehtyjien vastauksissa.

Opinnäytetyön tutkimuskyselyt tuottivat käyttökelpoisia ehdotuksia perehdyttämisprosessin kehittämiseen. Tuloksia voidaan hyödyntää nykyistä prosessia uudistettaessa.

LÄHTEET

Aalto, K. 2016. Uuden työntekijän perehdytysopas: Sokos Porvoo Info. AMK-opinnäytetyö. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu Oy. Liiketalouden ala. Helsinki. [Viitattu 1.10.2019].

Saatavissa:

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/108470/OpinnaytetyoKatjaAalto.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus – ennakoivaa työsuojelua [Viitattu 6.9.2019]. Työturvallisuuskeskus. Saatavissa:

https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. uudistettu painos. Tampere: Osuuskunta Vastapaino

Bauer, T. N. 2010. Onboarding new employees: maximizing success. [Viitattu 18.10.2019]. Saatavissa: <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/Documents/Onboarding-New-Employees.pdf>

Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. 1. painos. Helsinki: Grano Oy

Eteläpelto, A. & Tynjälä, P. 1999. Oppiminen ja asiantuntijuus: työelämän ja koulutuksen näkökulmia. Helsinki: WSOY

Haonperä, J. 2016. Miksi, miten ja mitä perehdyttää? Uuden työntekijän perehdytysopas kasvuyrityksille. [Viitattu 1.10.2019]. Saatavissa: <https://www.cloudriven.fi/wp-content/uploads/2016/06/Perehdytysopas-kasvuyrityksille.pdf>

Heikkilä, T. 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. Edita Publishing Oy [viitattu 16.10.2019].

Saatavissa:

<http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>

Heinonen, J. & Järvinen, A. 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Otava

Hyria, 2018. Metallialalla menee hyvin: töitä on enemmän kuin tekijöitä. [Viitattu 1.12.2019]. Saatavissa:

https://www.hyria.fi/hyria/ajankohtaista/metallialalla_menee_hyvin_toita_on_enemman_kuin_tekijoita.11534.news

- Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6. uudistettu painos. Helsinki: Helsingin Kamari Oy
- Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus, palveluryhmä.
- Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. Helsinki: WSOY
- Koppa, 2015. Laadullinen tutkimus [Viitattu 23.10.2019]. Jyväskylän yliopisto. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>
- Kuitunen, K. 2017. Henkilöstön perehdyttämisen uudet haasteet – maahanmuuttajat työyhteisössä. Osuma-hanke 2017. [Viitattu 13.9.2019]. Saatavissa: <https://www.hyria.fi/files/14545/Perehdyttamisopas.pdf>
- Kujanen, J. 2005. Tulokkaan perehdyttäminen työhön tuottaa tulosta. Turun Sanomat. [Viitattu 11.9.2019]. Saatavissa: <https://www.ts.fi/uutiset/talous/1074040265/Tulokkaan+perehdyttaminen+tyohon+tuottaa+tulosta>
- Kupias, P & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia Helsinki University Press
- Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu. 2007. Kumppanuudella tuloksiin pk-yrityksissä. Hyvä perehdytys-opas. Lahti. [Viitattu 7.9.2019]. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/133008/LAMK_2007_B_4.pdf?sequence=4
- Lepistö, I. 2005. Panosta perehdyttämiseen – se kannattaa! Yritystalous 6
- Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Työturvallisuuskeskus, Helsinki
- Moisalo, V-P. 2011. Uusi HR – Arjen henkilöstöjohtamista. Helsinki: Infor
- Oksanen, E. 2017. Hyvä perehdytys vaatii aikaa ja halua. Tehy-lehti [Viitattu 24.9.2019]. Saatavissa: <https://www.tehylehti.fi/fi/tyoelama/hyva-perehdytys-vaatii-aikaa-ja-halua>
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki. WSOY
- Saalasti, T. 2019. FCG Talent. Näin tehostat perehdytystäsi. [Viitattu 19.10.2019]. Saatavissa: <https://www.fcgtalent.fi/nain-tehostat-perehdytystasi>
- Saalasti, T. 2019. FCG Talent. Voiko perehdytyksen vaikutusta mitata. [Viitattu 7.9.2019]. Saatavissa: <https://www.fcgtalent.fi/voiko-perehdytyksen-vaikutusta-mitata>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Tutkijan asema. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [Viitattu 30.10.2019]. Saatavissa: https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_2.html

Salo, S. 2013. Perehdyttäminen organisaatiossa (video). [Viitattu 14.9.2019]. Saatavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=HFGgvKf4rV8>

Työsopimuslaki 26.1.2005/55. Finlex [Viitattu 19.10.2019]. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Työterveyslaitos. 2019. Perehdyttäjän top10-muistilista. [Viitattu 11.9.2019]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/tyoelamaan-kiinnittyminen/perehdyttajan-top-10-muistilista/>

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Finlex. [Viitattu 7.9.2019]. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus

Wikipedia: Objektiivisuus [Viitattu 30.10.2019]. Saatavissa: <https://fi.wikipedia.org/wiki/Objektiivisuus>

Yritysesittely, tuotteet 2017. TKM TTT Finland Oy:n intranet [Viitattu 1.12.2019]. Ei saatavissa

LIITTEET

Liite 1 Kysely perehdytetyille

Perehdyttämisprosessi TTT:llä

1. Olen *

Toimihenkilö
 Työntekijä

2. Onko sinulla aikaisempaa kokemusta nykyisenlaisista työtehtävistä? *

Kyllä
 Ei

3. Arvioi seuraavat väittämät (1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä) *

	1	2	3	4	5
1. Minut otettiin hyvin vastaan TTT:llä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Koin oloni tervetulleeksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Sain riittävän perehdytyksen pystyäkseen työskentelemään tehokkaasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Perehdytyksen avulla pääsin osaksi työyhteisöä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Tiedän mitä minulta työssäni odotetaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Perehdytys oli ammattitaitoista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Perehdytykseen käytetty aika oli riittävä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Minulle on pidetty palaute-/arviointikeskustelu perehdytyksen jälkeen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Arvioi perehdytyksen osa-alueet arvosanalla 1-5 (1=huono, 5=erinomainen) *

	1	2	3	4	5
1. Yleiset asiat (yritysesittely, työsuhteasiat, perehdyttämisprosessi)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Linjakohtaiset asiat (työn fyysinen ympäristö, henkilökohtaiset tarvikkeet, linjan toimintatavat, varastot, säilytystilat, oma työpiste, työtoverit, työpisteen siisteys, prosessin, asiakkaiden ja työvaiheiden tunteminen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Tehtäväkohtaiset asiat (omat työtehtävät, koneet, laitteet, välineet ja apuvälineiden käyttö)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Työsuojeluasiat (henkilökohtaiset suojaimet, työasennot ja liikkeet), työturvallisuusasiat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Miten kuvailisit perehdytystä tällä hetkellä?

6. Onko perehdytys nykyisellään mielestäsi tuloksellista? Miksi?

7. Miten kehittäisit nykyistä perehdytyskäytäntöä? Miksi?

8. Kokonaisarvosana nykyiselle perehdytysprosessille *

1 2 3 4 5

Erittäin huono Erittäin hyvä

Lähetä

Liite 2 Kysely perehdyttäjiille

Kysely perehdyttäjiille


Tällä kyselyllä kartoitetaan nykyisen perehdyttämisen prosessin toimivuutta perehdyttäjien näkökulmasta

1. Onko perehdytys nykyisellään mielestäsi tuloksellista? Miksi? *

2. Miten kehittäisit nykyistä perehdytyskäytäntöä? *

3. Kokonaisarvosana nykyiselle perehdyttämisen prosessille (1 = huono, 5 = erinomainen) *

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



Liite 3 Saatekirje perehdytetyille

Lähtettäjä: messages-noreply@webropolsurveys.com <messages-noreply@webropolsurveys.com>

Lähetetty: keskiviikko 25. syyskuuta 2019 10.37

Vastaanottaja: [REDACTED]

Aihe: Perehdytyskysely

Hei!

Teen opinnäytetyötä perehdyttämisen nykytilasta ja kehittämisestä TTT:llä. Sitä varten kartoitan kyselyllä perehdytyksen kokemuksia viime ja tänä vuonna rekrytoituilta.

Liitteenä linkki kyselyyn. Toivottavasti voitte uhrata hetken työajastanne ja vastata kyselyyn.

Vastaamiseen kuluu aikaa n. 5-10 min. Vastaukset pysyvät anonyymeina. Kysely on auki kaksi viikkoa, lokakuun 9. päivään saakka. Kiitokseksi vastauksestasi saat lounaslipun ruokalaan Suvilta (täytettyäsi kyselyn).

Lisätietoja saa minulta tai Suvilta.

Vastauksesi on tärkeä ja auttaa löytämään perehdytyksen kehitettävät kohteet.

Kiitos avustasi!

Anna

<https://www.webropolsurveys.com/R/14AD4BFC46C57575.par> [[webropolsurveys.com](https://www.webropolsurveys.com)]

Liite 4 Saatekirje perehdyttäjille

From: messages-noreply@webpolsurveys.com <messages-noreply@webpolsurveys.com>
Sent: keskiviikko 25. syyskuuta 2019 18:32
To: [REDACTED]
Subject: Kysely perehdyttäjille

Hei!

Teen opinnäytetyötä perehdyttämisen nykytilasta ja kehittämisestä TTT:llä. Kartoitan sitä varten viime ja tänä vuonna TTT:lle palkattujen kokemuksia perehdyttämisprosessista. Sen lisäksi haluan tuoda tutkimukseen myös perehdyttäjien kannan ja siksi teille tämä lyhyt kysely. Vastaaminen ei vie kauaa, mutta sen tarjoama tieto on erittäin tärkeää perehdyttämisprosessin kehittämisen kannalta. Kysely on auki kaksi viikkoa (9.10. saakka). Lisätietoja minulta tai Suvilta.

Kiitos vastauksestasi!

Anna

<https://www.webpolsurveys.com/R/6471F16D34E4E50F.par> [[webpolsurveys.com](https://www.webpolsurveys.com)]