

# Osaamisen kehittäminen perehdyttämällä

Tuotoksena palkka-asiantuntijan  
perehdytys suunnitelma

Päivi Suorsa

OPINNÄYTETYÖ  
Tammikuu 2020  
Liiketalouden koulutus

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

SUORSA, PÄIVI:

Osaamisen kehittäminen perehdyttämällä  
Tuotoksena palkka-asiantuntijan perehdytys suunnitelma

Opinnäytetyö 61 sivua, joista liitteitä 4 sivua  
Tammikuu 2020

---

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tuotoksena syntyi perehdytys suunnitelma kohdeyrityksen uusien palkka-asiantuntijoiden perehdyttämisen tueksi. Perehdytys suunnitelma toimii perehdytyksen apuvälineenä ja seurantatyökaluna sekä perehdyttäjälle että perehdytettävälle.

Opinnäytetyön teoreettisena viitekehyksenä toimi osaamisen johtamiseen, perehdytykseen ja työhyvinvointiin liittyvä kirjallisuus. Teoriaosuudessa käsiteltiin osaamisen johtaminen ja perehdyttäminen. Perehdyttämisen osuudessa keskityttiin perehdyttämiseen kokonaisprosessina huomioiden esimerkiksi lainsäädännön määräykset perehdyttämislle. Osaamisen johtamisen ja perehdyttämisen jälkeen teoriaosuudessa käsiteltiin työhyvinvointi, jonka yhtenä osa-alueena uuden työntekijän näkökulmasta perehdytys voidaan kokea.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin ryhmäkeskustelua, joka on yksi laadullisen tutkimuksen menetelmistä. Ryhmäkeskusteluun osallistui neljä kohdeyrityksessä vuoden 2019 aikana aloittanutta palkka-asiantuntijaa. Keskustelun tarkoituksena oli selvittää kuinka palkka-asiantuntijat ovat kokeneet perehdytyksen nykyisellään suoritukseksi sekä sitä, millaisilla toimenpiteillä perehdytystä kannattaisi lähteä kehittämään tulevaisuudessa.

Tutkimustulosten ja teoreettisen viitekehyksen avulla toteutettiin perehdytys suunnitelma kohdeyrityksen käyttöön. Perehdytys suunnitelma toteutettiin selainpohjaiseen ohjelmaan, Trelloon. Selainpohjaisuus mahdollistaa perehdytys suunnitelman kehittämisen ja päivittämisen yrityksen tarpeiden mukaisesti.

---

Asiasanat: perehdyttäminen, perehdytys suunnitelma, perehdytys prosessi, osaamisen johtaminen, työhyvinvointi, Trello, kehittäminen

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration

SUORSA, PÄIVI:  
Developing Competence with Orientation  
Orientation Plan for New Payroll Specialist

Bachelor's thesis 61 pages, appendices 4 pages  
January 2020

---

The objective of this functional thesis was to create an orientation plan to support the orientation of the new Payroll Specialists in the target company. The orientation plan serves as an induction tool and a tracking tool helping the orientation process.

The theoretical section of this thesis was based on competence management, orientation and well-being at work. The first theoretical sections dealt with competence management and orientation. The orientation section of this Thesis focused on the whole orientation process including the legal provisions for orientation. The theoretical section also included theory about well-being at work which the orientation can be seen as a big part in the eyes of the new employees.

The research method used in this Thesis was group discussion which is one of the methods of qualitative research. The group discussion was attended by four payroll specialists who started in the target company in the year of 2019. The purpose of the discussion was to find out how the payroll specialists have experienced the current orientation process and what steps should be taken to develop the orientation process in the future.

The results of the research and the theoretical section were used to implement an orientation plan for the target company. The induction plan was implemented for a software management tool Trello. A browser-based tool enables the development and updating of the orientation plan according to the needs of the company.

---

Key words: orientation, orientation plan, orientation process, well-being at work, Trello, development

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	KOHDEYMPÄRISTÖ .....	8
	2.1 Toimeksiantaja .....	8
	2.2 Itseohjautuvuus .....	9
3	OSAAMISEN JOHTAMINEN .....	10
	3.1 Strategialähtöinen osaamisen johtaminen .....	10
	3.2 Osaamisen kehittäminen ja arviointi .....	11
4	PEREHDYTTÄMINEN .....	14
	4.1 Perehdyttämisen määritelmä .....	14
	4.2 Perehdyttäminen osana työsuhteen alkua .....	15
	4.3 Perehdyttämisellä saavutettavat hyödyt .....	17
	4.4 Perehdyttämisessä huomioitava lainsäädäntö .....	18
	4.4.1 Työsopimuslaki .....	19
	4.4.2 Työturvallisuuslaki .....	20
	4.4.3 Laki yhteistoiminnasta .....	21
5	YKSILÖLLISYYS PEREHDYTYKSESSÄ .....	23
	5.1 Oppimistyydit .....	23
	5.2 Nuorten työntekijöiden perehdytys .....	24
	5.3 Kokeneiden työntekijöiden perehdytys .....	26
6	PEREHDYTTÄMISPROSESSI .....	27
	6.1 Perehdyttämisprosessi luo työnantajakuva .....	27
	6.2 Perehdyttämisprosessin sisältö .....	27
	6.3 Perehdyttämisprosessin osapuolet .....	29
	6.3.1 Perehdyttäjä .....	29
	6.3.2 Perehtyjä .....	30
	6.4 Seuranta ja arviointi .....	31
7	TYÖHYVINVOINTI .....	32
	7.1 Työhyvinvoinnin määritelmä .....	32
	7.2 Työkyky .....	33
	7.3 Työpahoinvointi .....	34
	7.4 Työhyvinvoinnin vaikutukset yksilöön ja työyhteisöön .....	36
	7.5 Työn imu .....	37
8	LAADULLINEN TUTKIMUS .....	39
	8.1 Tutkimussuunnitelma ja tutkimusongelmat .....	39
	8.2 Tutkimuksen toteutus ja osallistujat .....	39
	8.3 Aineiston analyysi .....	41

9	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	43
9.1	Yrityskuva .....	43
9.2	Työyhteisö.....	44
9.3	Aikataulutus .....	45
9.4	Suunnitelmallisuus .....	46
9.5	Palkka-asiantuntijan perehdytysuunnitelma.....	47
10	KEHITYSEHDOTUKSET .....	51
11	POHDINTA .....	52
	LÄHTEET .....	54
	LIITTEET .....	58
	Liite 1. Ryhmäkeskustelun kysymyspohja .....	58
	Liite 2. Ryhmäkeskusteluun osallistujien kartoittamiskysely.....	60
	Liite 3. Palkka-asiantuntijan perehdytysuunnitelman runko .....	61

## 1 JOHDANTO

Yrityksen kilpailukyky on riippuvainen yrityksen osaamisesta ja siitä, kuinka nopeasti kyetään oppimaan uutta. Yrityksen toiminnan lähtökohtana toimii yksilöiden osaaminen, ilman ihmistä yritykseen ei synny osaamista. Yksittäisten ihmisten osaaminen tulisi aina kytkeä yrityksen päämäärään ja tavoitteisiin. (Viitala, 2014, luku 5.) Yrityksen osaamisen kehittämiseen löytyy useita menetelmiä ja yksi niistä on perehdytys.

Perehdyttäminen kattaa uuden henkilön tai uusiin tehtäviin siirtyvän henkilön vastaanoton ja alkuohjauksen työpaikkaan. Keskeisenä tavoitteena on saada henkilö tuntemaan olevansa tervetullut työyhteisöön. Perehdyttämisen pohjaksi laaditaan perehdytysuunnitelma, jonka avulla perehdytykseen liittyvät toimenpiteet on mietitty etukäteen jo ennen henkilön ensimmäistä työpäivää. Perehdyttämisen seurauksena syntyy luontevat suhteet muihin työyhteisön jäseniin, jännityksen tunteet poistuvat ja työympäristöön tutustuminen helpottuu. Työtapaturmien sekä turhien virheiden todennäköisyys vähenee ja luodaan hyvä perusta työssä viihtymiselle ja työn ilon kokemiselle. (Juuti & Vuorela, 2015, luku 3.)

Opinnäytetyön aiheena on uusien palkka-asiantuntijoiden perehdytys itseohjautuvassa organisaatiossa taloushallinnon alalla. Opinnäytetyön tavoitteena on toteuttaa perehdytysuunnitelma palkka-asiantuntijoiden työnopastukseen liittyvän perehdytyksen apuvälineeksi. Lopullinen perehdytysuunnitelma toteutetaan sähköisesti organisaatiotyökalu Trelloon, joka mahdollistaa perehdytysuunnitelmapohjan päivittämisen tarvittaessa.

Opinnäytetyössä tarkastellaan lisäksi perehdytystä kokonaisprosessina sekä tutkitaan perehdytyksen vaikutusta työhyvinvoinnin näkökulmasta. Palkka-asiantuntijoiden pääsääntöisenä työtehtävänä on ulkoistettujen palkkapalveluiden kokonaisvaltainen hoitaminen. Palkanlaskennan työ on aikataulutettua ja osittain hektistä, mikä aiheuttaa omat haasteensa perehdytykselle. Perehdytykseen tulisi kuitenkin olla käytettävissä riittävästi aikaa, sillä etenkin asiantuntijatyössä perehdytys ei tapahdu hetkessä. Onnistuneella perehdytyksellä on merkitystä sekä

yrittäjien kuvan että sitouttamisen näkökulmasta, kasvavassa yrityksessä molemmilla on suuri merkitys toiminnan takaamiseksi.

Opinnäytetyössä selvitetään hyvän perehdyttämisen merkitystä ennalta suunniteltuna kokonaisuutena, prosessina. Laadukkaasti hoidettuna perehdytysprosessi auttaa uutta työntekijää sopeutumaan yritykseen, lisää työhyvinvointia ja on sitä kautta yhteydessä työn imuun. Perehdyttämisen avulla saadaan uusi työntekijä osaksi yrityksen vahvuutta nopeammin ja sujuvammin. Opinnäytetyössä selvitettiin perehdytyksen tarpeita laadullisella tutkimuksella, joka toteutettiin kohdeyrityksessä ryhmäkeskusteluna. Ryhmäkeskustelussa käytettiin puolistrukturoituja kysymyksiä eri teemoista. Teoreettisena viitekehyksenä toimivat osaamisen johtaminen, perehdyttäminen sekä työhyvinvointi.

Opinnäytetyön aihe nousi opinnäytetyön tekijän omasta kiinnostuksesta osaamisen kehittämistä ja perehdyttämistä sekä työhyvinvointia kohtaan. Pohjan käytännön toteutukselle antoi toimeksiantajan tarve perehdytyksen ja sen työkalujen kehittämistä kohtaan.

## 2 KOHDEYMPÄRISTÖ

### 2.1 Toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii konsultointialan yritys, joka tarjoaa sekä tietojärjestelmiä että HR-alan palveluja. Toimeksiantajan nimeä ei julkaista opinnäytetyössä vaan toimeksiantajaan viitataan nimityksellä kohdeyritys. Yrityksen palveluksessa toimii asiantuntijoita mm. HR-, työajanhallinnan sekä palkkahallinnon alalta. Yrityksessä työskentelee tällä hetkellä noin 80 asiantuntijaa kolmella eri paikkakunnalla. Palkka-asiantuntijoiden osuus asiantuntijoista on tällä hetkellä noin 30. Tämän opinnäytetyön tekijä on toiminut yrityksessä palkka-asiantuntijana keväästä 2017 alkaen. Perinteisestä johtamismallista poiketen yrityksessä ei ole esimiehiä ohjaamassa päivittäistä toimintaa vaan yrityksen toimintamalli pohjautuu vahvasti itseohjautuvuuteen.

Opinnäytetyössä keskitytään palkkahallinnossa työskentelevien palveluasiantuntijoiden ammatillisen osaamisen perehdytyksen kehittämiseen. Tärkeitä painopisteitä perehdytykselle ovat tavoiteasetanta, seuranta ja arviointi. Näiden avulla voidaan varmistua siitä, että henkilö kykenee työskentelemään organisaatiossa pääosin itsenäisesti. Lisäksi oman roolin ja tavoitteiden selkeyttämisellä on vaikutusta työhyvinvointiin.

Palkka-asiantuntijoiden osalta toimeksiantajalla on käynnissä kasvuvaihe ja uusia palkka-asiantuntijoita rekrytoidaan säännöllisesti. Tämän vuoksi on tärkeää, että positiivisen yrityskuvan avulla herätetään kiinnostusta mahdollisten tulevien työntekijöiden keskuudessa. Yrityksen toiminnan kasvaessa on tärkeää, että perehdyttäminen on suunnitelmallista ja sen toteuttamiseen löytyy työkaluja sekä tueksi että seurantaan. Toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena on peilata teoriaa nykyisen käytännön tarkastelemiseksi ja kehittää työkaluja perehdytysprosessin kehittämiseksi. Uusien palkka-asiantuntijoiden sitouttamiseksi perehdytysprosessissa tulisi keskittyä ammatillisen näkökulman lisäksi tarkastelemaan perehdytystä myös työhyvinvoinnin näkökulmasta. Työhyvinvoinnilla on tärkeä osa henkilön sitoutumiseen ja työn tuloksellisuuteen.



## 2.2 Itseohjautuvuus

Yleisesti itseohjautuvaisuudella tarkoitetaan kykyä johtaa itse itseään, ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta (Savaspuro, 2019, 26). Itseohjautuvuus voidaan jakaa kahteen tasoon: yksilön ominaisuuteen, itseohjautuvuuteen sekä ryhmän ominaisuuteen, itseorganisoitumiseen. Itseohjautuvuuden lähtökohtana on henkilön itsemotivoituneisuus tehdä asioita ilman, että pakote tulisi ulkopuolelta. Lisäksi henkilöltä tulee löytyä päämäärä, eli tavoite itseohjautuvuudelle. Itseohjautuvuus ei myöskään toteudu, ellei henkilöltä löydy taitoja ja osaamista tämän päämäärän tavoitteluun. (Martela & Jarenko, 2017, 12.) Itseohjautuvassa organisaatiossa oman työn sisältöön ja tekemisen tapaan on mahdollisuus vaikuttaa. Toimintaa voidaan kehittää yhteisvastuullisesti, päätökset ja parannukset eivät vaadi pitkiä hyväksyntäketjuja. Toimintaa jäsentää tietyt pelisäännöt, käytännöt ja rakenteet, mutta ne ovat muokattavissa, mikäli keksitään järkevämpi tapa toimia. (Martela & Jarenko, 2017, 15.)

Työhyvinvoinnin asiantuntijat näkevät itseohjautuvien organisaatioiden haasteena työntekijöiden liiallisen kuormittumisen, joka on vältettävissä asettamalla jokaiselle työntekijälle hyvin selvät tavoitteet (Savaspuro, 2019, 49). Epätietoisuus omasta roolista ja työn päämäärästä vaikeuttaa yritykseen sitoutumista ja aiheuttaa jaksamisongelmia. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työntekijät ymmärtävät oman työnsä merkityksen yrityksen perustehtävässä. (Österberg, 2014, 174–175.) Yksilössä työhyvinvointi näkyy työnilona, joka toimii organisaatiolle voimavarana, hyvinvoivat työntekijät saavat aikaan tuloksellista työtä. Lisäksi hyvä ilmapiiri houkuttelee lisää työntekijöitä yritykseen ja auttaa kestäämään tilapäisiä vastoinkäymisiä. (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen, 2012, 13.)

### 3 OSAAMISEN JOHTAMINEN

#### 3.1 Strategialähtöinen osaamisen johtaminen

Yrityksen kilpailukyky on riippuvainen yrityksen osaamisesta ja siitä, kuinka nopeasti yrityksessä kyetään oppimaan uutta. Osaamisen johtamisen avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista vaalitaan ja kehitetään. Lisäksi osaamisen johtamisen avulla uudistetaan olemassa olevaa sekä hankitaan uutta osaamista. Tärkein osa osaamisen johtamista on yksilötason osaamisen nostaminen, vaaliminen ja tehokas hyödyntäminen. Yritykseen ei synny osaamista ilman ihmistä ja yksilöiden osaaminen on koko yrityksen osaamisen lähtökohta. (Viitala, 2014, luku 5). Pärjätäkseen kovassa kilpailussa organisaatioiden on uudistuttava ja kehityttävä. Tämä vaatii osaamisen ja toimintatapojen jatkuvaa kehittämistä koko henkilöstön osalta. (Hyppänen, 2013, luku 4.) Osaamista on mahdollista tarkastella yksittäisen työntekijän, tiimin sekä organisaation näkökulmasta (Kupias, Peltola & Pirinen, 2014, luku 2).

Osaamisen johtaminen on laaja ja vastuullinen alue, ja se edellyttää paljon organisaatiolta, johtamiselta ja esimiestyöltä. Johdon tehtäviin lukeutuu esimerkiksi kriittisten osaamisalueiden tunnistaminen ja resurssien varmistaminen. Esimiesten tehtävänä on oman yksikön osaamisen varmistaminen, kehittymisen tukeminen, kannustaminen ja palautteen anto. Johdon ja esimiesten tehtävänä on lisäksi näyttää omalla toiminnallaan esimerkkiä. Henkilöstöasiantuntijoiden tehtäväkenttään lukeutuu kehittämismahdollisuuksien ja -menetelmien näkyväksi tekeminen ja aktiivinen kehittäminen sekä osaamisen hallinnan kehittäminen. Työyhteisön jäsenet jakavat omaa osaamistaan, neuvoja, tukea sekä antavat palautetta sekä työkavereille että esimiehille. Jokaisen yksilön vastuulla on positiivinen asenne oppimista kohtaan, oma-aloitteisuus, rohkeus ja osaamisen hyödyntäminen. Työntekijöiltä edellytetään aktiivisuutta, omatoimisuutta ja vastuuta omasta osaamisestaan. (Hyppänen, 2013, luku 4.) Itseohjautuvassa organisaatiossa työntekijöiden ja työyhteisön vastuu osaamisesta korostuu. Organisaatio tarjoaa mahdollisuuksia oppimiselle, mutta vaaditaan oma-aloitteisuutta hyödyntää tarjottuja mahdollisuuksia sekä rohkeutta ilmaista osaamistarpeensa.

Organisaation osaamisen johtaminen perustuu strategiaan. Yrityksen strategia on toimintamalli, jonka perusteella osaamista kehitetään. Sen perusta muodostuu arvoista, toiminta-ajatuksista ja ydinosaamisesta. Arvot määrittelevät toiminnan periaatteet, toiminta-ajatus ohjaa olemassaoloa ja ydinosaamisen avulla strategia saadaan toteutettua. (Tuomi & Sumkin, 2012, luku 1.1.) Juutin (2015) mukaan organisaation ydinosaaminen liittyy keskeisesti organisaation missiossa, visiossa ja strategiassa kuvattuun perustehtävään. Osaamisen johtamisen kehittämisessä olisi pitädyttävä ydinosaamisen käsittävässä korkeintaan kymmenessä osa-alueessa. Ydinosaamisen tulisi liittyä keskeisesti asiakkaiden tarpeiden tunnistamiseen ja tyydyttämiseen, mikäli organisaation perustehtävä tähän liittyy. Organisaatiosta muodostuu vähitellen rutiinitoimintoja mekaanisesti tekevä systeemi, jos ydinosaaminen irrotetaan asiakkuudesta ja asiakkaiden tarpeista. Tekemisen keskiössä tulisi olla ne päämäärät, joiden vuoksi toimintaa on alun perin ryhdytty tekemään. (Juuti, 2015, luku 5.) Keskeinen osa strategiaa on asiakkaiden määrittäminen, keitä varten olemme olemassa nyt ja tulevaisuudessa (Tuomi & Sumkin, 2012, luku 1.1).

### **3.2 Osaamisen kehittäminen ja arviointi**

Muutos on pysyvä olotila, jonka vuoksi yksilöiltä ja organisaatioilta vaaditaan sopeutumista ja uusiutumista. Uusiutuminen edellyttää jatkuvaa uuden opiskelua ja osaamisen kehittäminen on entistä useammin osa organisaation strategiaa. Kehittämistarpeiden analysointia voidaan toteuttaa osaamiskartoitusten avulla. Organisaation näkökulmasta osaamiskartoituksia voidaan käyttää henkilöstön kehittämisen tukena ja apuna rekrytoinnin suunnittelussa. Yksilön näkökulmasta osaamiskartoituksen avulla voi saada selkeän näkökulman omasta työkuvasta ja osaamisesta. Osaamiskartoitukset mahdollistavat lisäksi kannustavan palautteen antamisen tiimin jäsenille. (Kauhanen, 2012, 144–148.)

Osaamiskartoituksen avulla saadaan selville ne osa-alueet, joissa nykyosaaminen on vahvaa sekä ne, joissa osaamisessa on puutteita. Osaamiskartoituksen tulisi olla mahdollisimman käytännönläheinen, jolloin osaamiset kuvataan toimintana. Toimivan osaamiskartoituksen avulla työntekijän osaamista pystyisi arvioi-

maan ulkopuolinenkin henkilö. Osaamiskartoitusta voidaan tehdä nykyisten ja tulevien tarpeiden pohjalta tai ilman kytkentää näihin. Tulevaisuuspainotteinen osaamisen kuvaaminen voi kuitenkin tehdä kehittymistarpeiden tarkastelusta vähemmän uhkaavan. Tämän päivän vaatimuksia tarkastellessa voi helpommin tulla tunne, että osaamista olisi pitänyt jo olla ja ilman sitä tuntee itsensä vaja- vaiseksi. Tulevaisuuspainotteisesta osaamisesta tällaista tunnetta ei synny, tule- vaisuudessa tarvittavaa osaamista ei kenelläkään tarvitse vielä olla. (Kupias, Pel- tola & Pirinen, 2014, luku 2.) Kehittämistarpeiden analysoinnista saatujen tulosten perusteella organisaation osaamista voidaan kehittää erilaisten toimenpitei- den avulla. Koulutukset ovat näistä vain yksi vaihtoehto (Kupias, Peltola & Piri- nen, 2014, luku 3).

Osaamista on mahdollista kehittää ulkopuolisten tuella tai ilman ulkopuolista apua (Kupias, Peltola & Pirinen, 2014, luku 3). Osaamisen kehittämisessä on mahdollista hyödyntää lisä- ja täydennyskoulutuksia, verkko-oppimista, verkos- toja ja kehittämishankkeita. Yrityksen sisäisiä osaamisen kehittämisen mahdolli- suuksia ovat perehdyttäminen ja työhönopastus, tehtävä- ja työkierto sekä kehi- tyskeskustelut ja niistä saatu palaute. (Kuntatyönantajat, n.d.) Selvät tavoitteet ohjaavat osaamisen kehittämistä. Osaamisen tason kehittämisen tulisi saada ai- kaan toiminnan tehostumista ja laadun kehittymistä. Viime kädessä se parantaa yrityksen menestymisen edellytyksiä ja kannattavuutta. Osaamisen kehittämisen arviointi voi kuitenkin olla haasteellista ja laskennallinen selvittäminen lähes mah- dotonta. (Viitala, 2005, 281–282.) Parhaimmillaan arviointi kattaa kehittämispro- jektin kaikki vaiheet, suunnittelun, toteutuksen ja tulokset. Arvioinnin tueksi on saatavilla joitakin malleja ja viitekehyksiä. (Viitala, 2014, luku 5.)

Yksi tunnetuimmista ja laajemmin käytetyistä malleista on Donald Kirkpatrickin (1994) neljän askeleen malli (Four-Step Approach), jossa arvioiminen muodostuu reaktioista, oppimisesta, käyttäytymisestä ja tuloksista (kuvio 1). Ensimmäisellä askeleella tarkastellaan osallistujien reaktioita koulutusta, ohjaajien ammattitai- toa ja oppimisympäristöä kohtaan. Toisella tasolla mitataan oppimista sen kautta, miten osallistujat ovat saaneet parannettua tietojaan ja taitojaan aiempaan ver- rattuna. Kolmannella tasolla määritetään, saadaanko opitut tiedot ja taidot siirret- tyä työhön. Neljännen tasolla tuloksia mitataan koulutuksen vaikutuksia organi-

saation tavoitteisiin. Asiaa voi miettiä kysymyksien avulla, esimerkiksi: kuinka organisaatio hyötyi koulutuksesta? Onko asiakaspalautteen laatu parantunut? (Bassi & Russ-Eft, 1997, 110–111.)



KUVIO 1. Donald Kirkpatrick neljän askeleen malli (Kirkpatrick Partners n.d.)

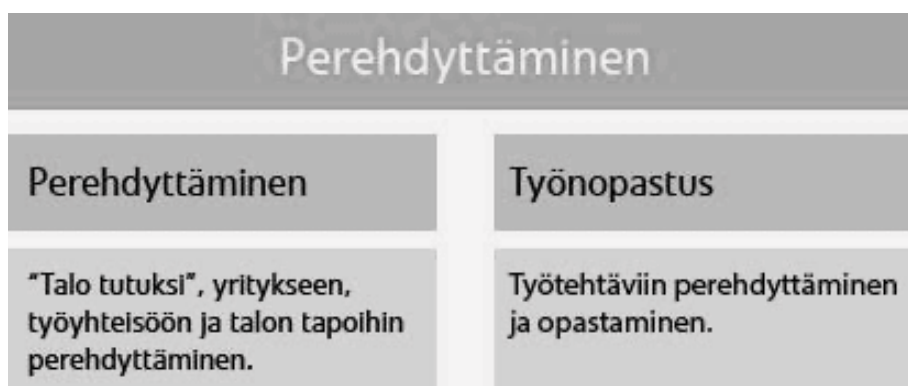
Osaamisen kehittämisen arviointi on tärkeää, koska sen perusteella toimintatapoja voidaan parantaa. Arviointi kehittää lisäksi oppimista arvostavaa organisaatiokulttuuria. (Kuntatyönantaja, n.d.)

## 4 PEREHDYTTÄMINEN

### 4.1 Perehdyttämisen määritelmä

Rekrytointi on yritykselle arvokas sijoitus, jonka voi valitettavasti pilata huonolla perehdytyksellä. Monet uudet työntekijät kokevat, että perehdytys on heidän vastuullaan, vaikka työhön perehdytys on työnantajan tehtävä. Perehdyttämisen tärkein osuus on henkilön perehdyttäminen työtehtävään, johon hänet on palkattu. (Työhönperehdytys 2018.) Aiemmin perehdytyksessä oli kyse ensisijaisesti työhön opastamisesta. Työympäristöt eivät olleet kovin monimutkaisia ja työn suorittamiseksi ei tarvittu laajempaa yhteyttä yritykseen ja työyhteisöön. Työympäristön ja -tehtävien monimuotoistuesssa työn suorittamiseksi vaaditaan muutakin kuin tiettyjen työtehtävien perehdyttäminen. Perehdyttämisen voidaankin katsoa sisältävän perehdyttämisen organisaation toimintaan ja tavoitteisiin. Yhtä tärkeää on myös perehdyttäminen työyhteisöön. (Kupias & Peltola 2009, 13.)

Perehdytyksen käsite kattaa toimenpiteet, joiden avulla uusi työntekijä tehdään tutuksi työympäristön kanssa. Se sisältää esimerkiksi työpaikan tapojen opettamisen sekä työhön liittyvien odotuksien esille tuomisen. Työnopastus kattaa ne tehtävät, joiden avulla uusi työntekijä suoriutuu hänelle tarkoitetuista työtehtävistä. Perehdyttämisen voidaan katsoa nykyisellään sisältävän sekä perehdyttämisen että työnopastuksen. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)



KUVIO 2. Perehdyttämisen käsitteet (Ahokas & Mäkeläinen, 2013)

Perehdyttäminen ja työnopastus tukevat ihmisen työhyvinvointia ja ovat olennainen osa työn hallintaa (Juuti & Vuorela, 2015, luku 3). Perehdyttäminen antaa uudelle työntekijälle valmiuden hoitaa menestyksekkäästi tehtävä, johon hänet on palkattu (Hyppänen, 2013, luku 7).

Uuden työntekijän motivaation kannalta on tärkeää, että hän kokee olevansa osa organisaation tavoitteiden saavuttamista, osana kokonaisuutta. Työyhteisöön perehdyttämisessä korostuu erityisesti tunne, ettei jää yksin, mikäli kaipaa tukea. Perinteisestä hierarkkisesta organisaatiomallista itseohjautuvaan organisaatioon siirtyvälle voi alkuun tuottaa haasteita johtaa omaa työtään. Organisaation on kyettävä tarjoamaan työkaluja, tukea ja valmennusta itsensä johtamisen taitojen oppimista varten (Martela & Jarenko, 2017, 319). Tämän vuoksi on tärkeää, että uudelle työntekijälle on selvillä eri asioiden vastuuhenkilöt ja tahot, joihin voi ottaa yhteyttä, mikäli kaipaa tukea oman työnsä hallinnan lisäksi itsensä johtamiseen liittyen. Edward Decin ja Richard Ryanin itseohjautuvaisuusteorian (Self-Determination Theory) mukaan ihmiset alkavat motivoitua saadessaan positiivista vahvistusta omasta kyvykkyydestään, omaehtoisuudestaan sekä kuulumisesta yhteisöön (Savaspuro, 2019, 27–28).

## **4.2 Perehdyttäminen osana työsuhteen alkua**

Yrityskuvamarkkinoinnin näkökulmasta perehdytyksen huomioiminen tulisi aloittaa jo hakuprosessin yhteydessä. Tämän toteutuminen edellyttää, että hakijoille annetaan tietoa työhön liittyvistä yksityiskohdista ja työpaikasta jo haastattelujen yhteydessä. Valitulle työntekijälle tulisi antaa mahdollisuus käydä tapaamassa ennakkoon tulevaa esimiestä ja saada ennakkoon materiaalia yritykseen ja työtehtävään liittyen. Perehdyttämisvaihetta edeltänyt valmistautuminen auttaa tekemään perehdyttämisestä tehokkaampaa. Valmistautuminen auttaa myös uuden työn konkretisoitumista valitulle työntekijälle. (Viitala, 2005, 356–357.)

Työntekijöiden ja työnantajan näkemykset perehdytyksen hyötyjä kohtaan voivat poiketa toisistaan. Työnantajan näkemyksen ollessa kokonaisvaltainen ja pitkän tähtäimen kattava työntekijät pääsääntöisesti haluavat tuntea olonsa tervetul-

leiksi. Tämä on saavutettavissa pienellä vaivalla. Työntekijät kaipaavat ennen ensimmäistä työpäivää tietoa erityisesti asioista, jotka vaikuttavat heihin henkilökohtaisella tasolla. Yrityksen historialla tai edellisen vuoden tuloksella ei ole tässä vaiheessa niin suurta merkitystä. (Arthur, 2006, 293.) Kohdeyrityksessä valitaan uudelle työntekijälle tukihenkilö vanhojen työntekijöiden joukosta. Kyseinen henkilö on yhteydessä uuteen työntekijään ennen ensimmäistä työpäivää ja he tapaa lisäksi lounaan merkeissä. Lounaalla uuden työntekijän on mahdollista keskustella mieltään askarruttavista asioista tulevan työyhteisön jäsenen kanssa. Tällainen toiminta on osa uuden työntekijän henkilökohtaisen tason huomioimista ja omiaan lisäämään tervetulleeksi kokemisen tunnetta.

Ennen uuden työntekijän ensimmäistä työpäivää hänelle tulisi olla varattuna työpiste, työvälineet sekä sovittuna perehdyttäjä(t). Uuden työntekijän tulee kokea, että hän on saapunut työyhteisöön, jossa hän voi viihtyä ja jossa häntä arvostetaan. Pahimmassa tapauksessa, kun perehdytys alkutoimenpiteineen laiminlyödään, vaihtaa rekrytoitu työpaikkaa. (Työhönperehdytys 2018.) Edellisessä kappaleessa mainittu tukihenkilö on vastuussa kohdeyrityksessä uuden työntekijän työpisteen järjestämisestä. Tavoitetilana on, että työvälineet ovat käyttövalmiina ensimmäisenä työpäivänä. Aina näin ei kuitenkaan ole esimerkiksi työvälineiden toimitushaasteiden vuoksi ja tällaisessa tilanteessa on tärkeää hoitaa viestintä aikataulutuksesta. Lisäksi työntekijälle olisi hyvä aikatauluttaa sellaista ohjelmaa, ettei hänen ei tarvitsisi istua ilman työvälineitä työpisteellään ensimmäisiä päiviään uudessa työpaikassa.

Ensimmäisenä työpäivänä työntekijä on vastaanottavaisella mielellä ja aistii herkästi tunnelmia. Mieleen jää erityisesti tilanteet, joissa vastaanotto on ollut välinpitämätön. Yrityskuvan kannalta ensikohtaaminen on tärkeä. (Viitala, 2005, 357.) Uusi työntekijä voi aiheuttaa työyhteisössä myönteisiä tai kielteisiä reaktioita. Vuorovaikutus työyhteisön kesken on osa työssä viihtyvyyttä. Ihmisissä on kuitenkin eroja, eivätkä kaikki koe työyhteisön merkitystä niin suurena. Positiivisella ja turvallisella työyhteisöllä on kuitenkin merkitystä uuden työntekijän motivoitumisen kannalta. (Kupias & Peltola, 2009, 68-69.) Aloituksesta olisi hyvä tiedottaa muuta työyhteisöä ajoissa, että he osaavat huomioida uuden työntekijän. Kohdeyrityksessä uuden henkilön valinnasta tiedotetaan sähköisesti sisäisessä viestinnässä koko organisaatiolle ja tarkemmin tulevan tiimin keskuudessa.



Uudesta työntekijästä on hyvä kertoa tarkentavana tietona mitä hän tulee tekemään sekä lisäksi kuka hänen perehdyttäjänsä tulee olemaan. Avoimen viestinnän avulla vältetään epä tietoisuudelta ja saadaan taattua onnistunut työsuhteen alku. (Kupias & Peltola, 2009, 76-77.) Ensimmäisenä työpäivänä uusi työntekijä tulisi esitellä ainakin lähimmille kollegoilleen. Tutustumista helpottaa esimerkiksi, että istahdetaan juttelemaan kahvikupin äärelle (Juuti & Vuorela, 2015, luku 3).

### **4.3 Perehdyttämisellä saavutettavat hyödyt**

Perehdyttämisellä saavutetaan kansantaloudellisia hyötyjä, koska sen avulla työntekijä on tyytyväisempi, pysyy kunnossa ja sairastaa vähemmän. Lisäksi työntekijällä on edellytykset huolehtia työn tuottavuudesta. (Kupias & Peltola, 2009, 20.) Hyvä perehdytys luo perustan työssä viihtymiselle ja työn ilon kokemiselle (Juuti & Vuorela, 2015, luku 3). Yksi työhyvinvoinnin perustekijöistä on, että ihminen kokee osaavansa työnsä. Puutteellisen osaamisen kautta koettu tunne työn hallinnan menettämisestä voi johtaa ylikuormitukseen, joka jatkuessaan voi aiheuttaa työuupumusta ja pahimmillaan masennusta. (Repo, Ravantti & Pääkkönen, 2015, 12.)

Työntekijöiden oppiminen tehostuu ja oppimiseen käytetty aika lyhenee, kun perehdytys hoidetaan huolellisesti (Repo, Ravantti & Pääkkönen, 2015, 12). Perehdyttämisen avulla saavutetaan nopeammin tilanne, jolloin uusi työntekijä kykenee suoriutumaan työtehtävistään itsenäisesti. Hyvän perehdyttämisen avulla työtehtävistä suoriudutaan todennäköisimmin oikein, jolloin vältetään virheitä. Virheiden korjaamisiin käytetyn ajan vähenemisellä voi suoraan olla hyötyä useamman työntekijän ajankäyttöön. (Österberg, 2014, 115.) Sen sijaan, että keskityttäisiin miettimään perehdyttämiseen vaadittua aikaa ja työpanosta, tulisi ensisijaisesti miettiä niitä hyötyjä, joita hyvällä perehdytyksellä saadaan aikaan.

Perehdytyksen avulla työn tulos ja laatu paranevat, jonka avulla voidaan saada aikaan kilpailuetua. Pahimmillaan huonosti hoidetun perehdytyksen johdosta saatetaan olla tilanteessa, jossa menetetään asiakas. Tällaisessa tilanteessa herää kysymys siitä kenen on vastuu, jos perehdytys on hoidettu huonosti ja sillä on vaikutusta yrityksen maineelle ja työyhteisölle. (Työhönperehdytys 2018.)

Asiakaslähtöisessä työssä perehdytyksen hyödyt näkyvät myös asiakkaalle ja asiakkaiden kautta vaikuttavat positiivisesti yrityskuvaan. Asiakkaalle on tärkeää, että palvelu ja työnlaatu ovat tasalaatuisia henkilöstövaihdoksista huolimatta.

Perehdytysprosessissa tulisi aina huomioida työntekijän lähtötilanne ja olemassa oleva osaaminen. Perehdyttämisen avulla voidaan parhaimmillaan auttaa työntekijää hyödyntämään hänen omia tietojaan ja taitojaan sekä auttaa tunnistamaan aiempaa osaamista (Kupias & Peltola, 2009, 20). Tämä huomioiden perehdytysprosessista voidaan siirtyä nopeammin siihen tilanteeseen, että uusi työntekijä on valmis työskentelemään itsenäisesti.

#### **4.4 Perehdyttämisessä huomioitava lainsäädäntö**

Lainsäädännöstä löytyy viittauksia perehdyttämiseen. Erityisesti työnantajan vastuuseen työtehtäviin liittyvään opastamiseen on kiinnitetty huomiota. Työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta käsittelevät perehdytystä. Työlainsäädännössä on erikseen mainittu ne asiat, joiden osalta työntekijöiden oikeuksia voi heikentää työsopimuksilla ja työehtosopimuksilla. Useimmat normit jäävät näiden ulkopuolelle, perehdyttämiseen ja kouluttamiseen liittyvät vaatimukset ovat työnantajia velvoittavia säädöksiä, joita ei voi sopia toisin. (Kupias & Peltola, 2009, 20.) Työehtosopimuksilla voidaan poiketa esimerkiksi sairausajan palkkaa koskevista säännöksistä sekä joistain työaikoja koskevista säännöksistä (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2015, 5).

Perehdytyksen voidaan katsoa onnistuneen, kun työntekijä tekee työnsä oikein ja noudattaa työskennellessään oikeita työtapoja. Työturvallisuuslaki edellyttää, että työnantaja puuttuu tarvittaessa, mikäli annettuja ohjeita ei noudateta. (Työsuojelu 2018.) Työturvallisuuslain lisäksi työsuhteissa ja perehdytyksen yhteydessä tulee huomioida työsopimuslaki ja laki yhteistoiminnasta.

#### 4.4.1 Työsopimuslaki

Työsopimuslakia sovelletaan työntekijän ja työnantajan välisessä sopimuksessa (työsopimus), jonka perusteella työntekijä tai työntekijät tekevät työtä työnantajan lukuun. Työtä tehdään työnantajan johdon tai valvonnan alaisena palkkaa tai muuta vastiketta vastaan. (Hietala, Kahri, Kairinen & Kaivanto, 2016, 27.) Edellä mainittujen tunnusmerkkien täytyminen on edellytys työsuhteelle (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2015, 6).

Työsopimuksessa on mahdollista sopia enintään kuuden kuukauden koeajasta. Määräaikaisessa työsuhteessa koeajaksi voidaan sopia korkeintaan puolet työsuhteen kestosta, koeaika ei voi kuitenkaan ylittää kuutta kuukautta. (Työsopimuslaki 26.1.2001/55, 4§.) Koeajan aikana perehdyttämisen positiiviset vaikutukset korostuvat. Perehdyttämisellä annetaan työntekijälle edellytykset menestyä työssään. (Operaria 2014.) Koeaika antaa sekä työntekijälle että työnantajalle mahdollisuuden arvioida työtehtävän ja organisaation soveltuvuutta työntekijälle. Koeajan aikana työnantajan tulisi antaa työntekijälle palautetta ja palautteen avulla mahdollisuuden kehittyä työssään. Työn tavoitteet tulee olla selvillä molemmille osapuolille. Työntekijän osaamista on aina verrattava annettuun perehdytykseen (Kupias & Peltola, 2009, 22–23).

Työsopimuslaissa on lisäksi määritelty työnantajan ja työntekijän velvollisuudet. Työnantajan velvollisuuksista perehdyttämisen yhteydessä voidaan mainita pyrkimys edistää työntekijän mahdollisuuksia kehittyä työurallaan ja sen avulla auttaa työuralla etenemistä. (Työsopimuslaki 26.1.2001/55, 1§.) Työntekijän yleinen velvollisuus on tehdä työnsä huolellisesti ja välttää toimia, jotka ovat ristiriidassa työntekijän aseman ja siinä vaadittavan menettelyn kanssa. Työsopimuslaissa on lisäksi määritelty työturvallisuudesta sekä oman että muiden työntekijöiden osalta. Työtehtävissä ja työoloissa on noudatettava niiden edellyttämää huolellisuutta ja varovaisuutta. (Työsopimuslaki 26.1.2001/55, 2§.)

Ulkoistetun liiketoiminnan alalla työskentelevän yrityksen osalta ei voida liikaa korostaa liikesalaisuuksia, joista on määritelty työsopimuslain 26.1.2001/55 3. luvun 4§: ssä. Työsuhteen kestäessä työntekijä ei saa käyttää oikeudettomasti

hyödykseen tai ilmaista muille työnantajan liikesalaisuuksia. Kielto jatkuu työsuhteen päättymisen jälkeen, mikäli työntekijä on hankkinut tiedot oikeudettomasti. (Työsopimuslaki 26.1.2001/55, 3. luku, 4§.) Liikesalaisuus ei ole ammattitaidon piiriin kuuluvaa tietoa ja osaamista, eli yleisesti alan ammattilaisten keskuudessa tunnettua tietoa ja taitoa. Liikesalaisuuden määritelmän mukaan tiedolla tulee olla taloudellista arvoa elinkeinotoiminnassa, että se täyttää liikesalaisuuden edellytyksen. Mikäli tieto tulee julkiseksi tai menettää taloudellisen merkityksen, se ei saa enää suojaa lain mukaan. (Yrittäjät 2018.) Liikesalaisuuksiin liittyvistä asioista on lisäksi voitu erikseen mainita työsopimuksessa tai erikseen kirjatussa salassapitosopimuksessa. Perehdyttämisen yhteydessä on hyvä rajata asiat, joiden osalta toimitaan liikesalaisuuksien piirissä, mikäli tämä ei perehdyttävälle ole ennalta selkeä asia.

#### **4.4.2 Työturvallisuuslaki**

Työturvallisuuslaki ottaa kantaa työntekijälle annettavaan opetukseen ja ohjaukseen liittyen. Lisäksi työturvallisuuslaista löytyy viittaukset työntekijän perehdytyksestä työhön, työolosuhteisiin sekä turvallisiin työtapoihin liittyen. (Ahokas & Mäkeläinen, 2013.) Työturvallisuuslain 23.8.2002/738 tarkoituksena on työympäristön ja työolosuhteiden parantaminen. Näillä toimilla turvataan ja ylläpidetään työntekijöiden työkykyä. Työturvallisuuslain avulla torjutaan ja ennaltaehkäistään työtapaturmia ja ammattitauteja. Lisäksi huomioidaan mahdolliset työstä ja työympäristöstä johtuvat fyysisen ja henkisen terveyden haitat ja niiden torjuminen. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738, 1§.)

Työturvallisuuslain 23.8.2002/738 14. § 1 momentin mukaisesti työntekijä tulee perehdyttää riittävästi työhön, työolosuhteisiin ja työmenetelmiin. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738, 14§.) Lainkohdan voidaan tulkita soveltuvan erityisesti tehtäviin, joissa työtehtävät voivat aiheuttaa haitta- ja vaaratilanteita, mutta työsuojelulaki velvoittaa kuitenkin kaikenlaista yritystoimintaa. Ohjauksen ja opetuksen laatu ja määrä riippuu työntekijän aiemmasta osaamisesta ja kokemuksesta, mutta tämä on kuitenkin varmistettava aina perehdyttämisen yhteydessä (Kupias & Peltola, 2009, 23).

Kohdeyritykseen liittyen työturvallisuuslaista voidaan viitata 26 §., jossa käsitellään näyttöpäätetyötä. Työnantajan on järjestettävä työnteko mahdollisimman turvallisesti, jonka avulla vähennetään haitallisia ja vaarallisia kuormitustekijöitä. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738, 26§.) Näyttöpäätetyössä rasituksessa ovat tuki- ja liikuntaelimistöt sekä silmät. Haitallisia työtapoja näyttöpäätetyössä voivat olla esimerkiksi pitkäkestoinen istuminen, samoina toistuvat liikkeet sekä hankalat ja tukemattomat asennot. (Työsuojelu 2017.) Paras mahdollinen tulos saadaan aikaan näyttöpäätetyötä tekevän omalla aktiivisuudella työpisteensä kehittämiseksi ja korjaamiseksi. Työntekijöiltä edellytetään tällöin ergonomian perusasioiden tuntemista. (Aluehallintovirasto, 2014, 5.) Työnantaja tarjoaa edellytykset turvalliselle ja terveelliselle näyttöpäätetyöskentelylle tarjoamalla välineet sen toteuttamiseksi. Kohdeyrityksessä on käytössä sähkötyöpöydät, joiden avulla työntekijät voivat vaihdella työasentoa päivän aikana. Lisäksi työntekijöillä on mahdollisuus useamman näytön käyttöön, joka helpottaa työskentelyä erityisesti manuaalisia toimenpiteitä vaativan materiaalin käsittelyssä. Ergonomiaan liittyviä työnantajaa koskevia velvoitteita on mahdollisuuksien mukaan noudatettava myös etätyössä (Rauramo 2017).

#### **4.4.3 Laki yhteistoiminnasta**

Yhteistoimintalain piiriin kuuluvat kaikki yritykset, muut yhteisöt ja säätiöt. Osapuolena ovat työnantaja ja yrityksen henkilöstö. Luottamusmies toimii yleensä henkilöstön edustajana. Mikäli henkilöstöryhmällä ei ole luottamusmiestä toimii luottamusmiehen tilalla henkilöstön keskuudestaan valitsema edustaja. (Österberg, 2014, 79.) Lakia yhteistoiminnasta ei sovelleta valtioon eikä kuntiin (Aluehallinto, 2015, 22).

Lainsäädännössä on määritelty työnantajan ja työntekijän yhteistoimintaa ja sen muotoja. Keskeinen tavoite yhteistoimintalailla on, että yrityksen toimintaa kehitetään yhteistyössä johdon ja työntekijöiden kanssa. Yhteistoimintalain tavoitteena on lisäksi vuorovaikutuksen parantaminen henkilöstöryhmien kesken. (Työ- ja elinkeinoministeriö n.d.) Laki määrää neuvottelemaan, kun tapahtu-

massa on muutoksia, hankintoja tai järjestelyjä, jotka vaikuttavat henkilöstön asemaan. Yhteistoimintalain tavoitteena on edistää yleistä tiedottamista sekä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia työpaikalla. (Kupias & Peltola, 2009, 25.)

Yhteistoimintamenettelyn piiriin kuuluvat esimerkiksi muutokset työtehtävissä ja siirrot työtehtävistä toisiin, jotka vaikuttavat henkilöstön asemaan olennaisesti. Lisäksi yhteistoimintamenettelyn piiriin kuuluvat yrityksen tai sen osan lopettaminen tai siirto toiselle paikkakunnalle ja yrityksen toimintaan oleellisesti vaikuttava supistaminen tai laajentaminen. Näiden lisäksi yhteistoimintamenettelyyn kuuluvat mm. henkilöstö- ja koulutussuunnitelmat sekä työsuojeluohjelma. Yhteistoimintamenettelyssä on mainittu työhönoton periaatteet ja menetelmät, työhönoton yhteydessä ja työsuhteen aikana kerättävät ja annettavat tiedot. Lisäksi yhteistoimintamenettelyn piiriin kuuluu työhön perehdyttämisen järjestelyt. (Österberg, 2014, 79–80.) Yli 20 hengen työpaikassa työsuojeluyhteistoiminnan piiriin kuuluu perehdyttäminen. Yhdessä läpikäytäviä asioita ovat työntekijöille annettava opetus, ohjaus ja perehdyttäminen, niiden tarve ja järjestäminen. (Kupias & Peltola, 2009, 25–26.)

## 5 YKSILÖLLISYYS PEREHDYTYKSESSÄ

### 5.1 Oppimistyyli

Aiemmin puhuttaessa oppimisesta nousivat päällimmäisenä puheenaiheeksi erilaiset oppimistyyli. Jaotteluna toimi visuaalinen, auditiivinen ja kinesteettinen oppimistyyli. Visuaalinen oppija hyödyntää oppimisessa näköaistia ja vaatii tueksi kokonaisuuksien hahmottamista kuvia ja kaavioita hyödyntäen. Auditiivinen oppija hyödyntää kuuloaistia, jolloin oppimista tukee puhe ja eteneminen loogisesti. Kinesteettinen oppija hyödyntää liike- ja lihasaistia ja tarvitsee oppimiseen konkreettista tekemistä. (Kupias & Peltola, 2009, 121.) Kyseinen VAK- malli (Visual, Auditory, Kinesthetic) tarjoaa yksinkertaisen tavan selittää ja ymmärtää oppimistyyliä (The Peak Performance Center n.d).

Uusiseelantilainen kouluttaja Neil Fleming omisti uransa oppimistapojen tutkimiseen. Vuonna 1987 Fleming lisäsi VAK-malliin yhden lisäalueen, luku- ja kirjoitusoppimisen (Read/Write Learning Style), jossa oppijat luottavat vahvasti kirjoitettuun sanaan sekä tiedon keräämisessä että jakamisessa. Syntyi Flemingin VARK- oppimistyyli. (Atkinson 2017.) Kasvatustieteiden professori Markku Niemivirta kehottaa kuitenkin unohtamaan oppimistyyli ja niiden mukaisen jaottelun. Oppimisessa tulisi korostaa enemmän yksilöllisten erojen painotusta, esimerkiksi temperamentissa, persoonallisuudessa ja motivaatiossa. Erilaisia oppimistyyliä on arvioilta yli seitsemänkymmentä, koska niitä on kehitelty runsaasti ja kehitellään edelleen. (Aamulehti 2018.)

Sydänmaanlakka (2006) jaottelee oppimistyyli neljään perustyyppiin. Perustyyppit ovat käytännön toteuttaja, harkitseva tarkkailija, looginen päättelijä ja aktiivinen osallistuja. Käytännön toteuttaja oppii käytännössä ja hänelle on avuksi tiedon kerääminen, suunnittelu ja kokeileminen. Harkitseva tarkkailija havainnoi ja sisäistää asiat parhaiten saadessaan rauhassa kerätä ja arvioida saamaansa tietoa. Harkitsevalla tarkkailijan oppimistyyliä ominaista on muiden tekemistä sivusta seuraamalla oppiminen. Loogista päättelijää oppimisessa tukee johtopäätösten tekeminen, järjestyminen ja loogisten mallien rakentaminen. Loogiselle päätteli-

jälle tärkeää on asioiden sisäistäminen. Aktiiviselle osallistujalle ominaista on oppiminen osallistumalla ja yhdessä toimimalla. Päinvastoin kuin harkitseva tarkkailija aktiivinen osallistuja pitää nopeatempoisesta toiminnasta. (Sydänmaanlakka, 2006, 85.)

Yksinkertaistamisen välttämiseksi ei ihmisiä kannata luokitella yksioikoisesti. Oppimistyyliä avuksi käyttäen voidaan kuitenkin saavuttaa etuja oppimistilanteen säätelyn suhteen. Oppija voi niiden avulla saada helpotusta oppimistilanteeseen säätelemällä oppimista tarpeidensa mukaisesti. Tarve ei välttämättä pysy muuttumattomana vaan vaihtelee ajan ja tilanteen mukaan. Vastaavasti perehdyttäjät havainnoi erilaiset tarpeet, eikä jokaiseen perehdyttämistilanteeseen päde samat työskentelymenetelmät. (Kupias & Peltola, 2009, 120–121.) Perehdytysprosessissa on hyvä käydä läpi perehdytettävän yksilöllisyys oppimistyylien avulla. Kohdeyrityksessä pohjana voi hyvin käyttää edellisessä kappaleessa listattuja Sydänmaanlakan (2006) neljää perustyyppiä oppimistyyleille. Mikäli perehdytettävä kokee olevansa harkitseva tarkkailija ja haluavansa perehtyä seuraamalla muiden työtä, voi hänelle koitua liikaa paineita perehdytystilanteesta, jossa hänen työtään tarkkaillaan. Sydänmaanlakka (2006) kuitenkin korostaa, että itselleen ominaisen oppimistyylin lisäksi tehokas oppiminen edellyttää myös muiden oppimistyylien kehittämistä ja käyttämistä (Sydänmaanlakka, 2006, 85).

## **5.2 Nuorten työntekijöiden perehdytys**

Työntekijöitä voidaan jaotella useaan eri ryhmään, esimerkiksi iän, koulutuksen tai kulttuuritaustan perusteella. Työelämä on moninaistunut ja työyhteisössä työskentelee erilaisia ihmisiä, kirjavammin kuin aiemmin. (Kupias & Peltola, 2019, luku 6.2.) Perehdytyksessä tulee huomioida työntekijöiden erilaiset tarpeet ja lähtökohdat. Erityisen tärkeää perehdyttäminen on kuitenkin silloin, kun työyhteisöön tulee työskentelemään nuori työntekijä, jolla ei välttämättä ole vielä niin paljon vastaavaa työkokemusta taustalla.

Nuoren työntekijän osalta on erityisen tärkeää seurata työskentelyä ja varmistaa oppiminen keskustelemalla nuoren kanssa. Nuorelle työntekijälle on hyvä koros-



taa, että työyhteisön muilta jäseniltä voi aina kysyä neuvoa ja tukea muillakin tavoin nuoren verkostoitumista työyhteisöön. Lisäksi nuorelle työntekijälle on hyvä kertoa yleisiä asioita esimerkiksi tauoista ja lounaskäytännöistä sekä neuvoa erityisesti mistä hän tarvittaessa löytää ohjeistusta mm. työn hoitamiseen ja turvallisuuteen liittyen. (Airila & Nykänen 2019.) Nuoren työntekijän saapuessa työyhteisöön vaaditaan kollegoilta yhteistyökykyä ja ymmärrystä, joiden avulla uuden kollegan mahdollinen aiempi kokemattomuus huomioidaan. Nuorelle työntekijälle ei saa tulla tunnetta, ettei hänellä olisi oikeutta kysyä toisilta heidän näkökulmastaan selkeiltä tuntuvia asioita.

Nuorten työntekijöiden etuna on heidän itsensä kehittämiskyky, omien taitojen kehittäminen ja aktiivisuus. Tämän päivän kouluelämä valmistaa yhä useampaa itseohjautuvuuteen. (Kupias & Peltola, 2019, luku 6.) Nuorta aikuista ohjaa muutosavoimuus, motivoituneisuus ja halu oppia uutta. Nuorilta on lisäksi mahdollista saada raikkaita ideoita, mikäli heille annetaan mahdollisuus tuoda ne esille eikä niitä torjuta. (Jabe, 2017, luku 2.1.) Kohdeyrityksen kaltaisessa itseohjautuvassa organisaatiossa nuoren työntekijän kyvykkyydestä toimia jo valmiiksi itseohjautuvasti on hyötyä. Itseohjautuvuus vaatii kuitenkin tuekseen vahvan ammatillisen osaamisen. Tähän perehtymistä tukemassa ovat nuorten työntekijöiden aktiivisuus ja motivoituneisuus, joiden merkitys uuden oppimiselle on suuri.

Aloittelijan perehdytyksessä perehdyttäjän osalta tärkeäksi muodostuu palautteen antaminen. Perehdyttäjistä arkipäiväiseltä tuntuvat asiat voivat olla perehdyttäjän kannalta sellaisia mistä hän ei osaa itse arvioida milloin on onnistuttu ja milloin ei. Palaute helpottaa oppimista ja auttaa keskittymään niiden asioiden keräämiseen, jotka eivät vielä suju. (Kupias & Peltola, 2009, 136–137.) Oppimisen kannalta on tärkeää kyetä keskittymään, liittämään opittavaan asiaan myönteisiä tunteita ja harjoitella sekä kerrata. Virheet ovat omalta osaltaan osa oppimisprosessia ja usein väistämätön osa sitä. Asiantuntijuutta on mahdollista kehittää kokemusten ja harjoittelun kautta. Työyhteisössä virheitä voi parhaimmillaan käyttää koko työyhteisön hyötynä ja oppina. Työpaikalla tehdyt virheet on hyvä jättää työpaikalle, eikä niitä kannata viedä kotiin mietittäväksi. (Kupias & Peltola, 2019, luku 2.1.)

### 5.3 Kokeneiden työntekijöiden perehdytys

Aikuinen pyrkii oppimisessa itseohjautuvuuteen ja oppimisen kiinnekohtana toimii aiempi kokemusmaailma. Oppimiseen aikuisella on luontaisesti ongelmalähtöinen ote. Aikuisella tulee kuitenkin olla oppimista kohtaan aito koettu tarve, jotta oppimisesta tulee tehokasta. Aikuisen oppimisessa ratkaisevaa on motivaatio oppimista kohtaan. (Viitala, 2005, 141.) Oppimista säätelevät aiemmat tiedot, taidot ja kokemukset, joita peilataan uuden oppimiseen. Näissä voi olla sekä oppimista helpottavia tekijöitä että esteitä uuden oppimiselle. Uuden toimintamallin opettelu voi tuntua turhalta, mikäli aiempi käytäntö tuntuu hyvältä ja toimivalta. Vastaavasti, mikäli aiempi toimintatapa kaipaakaan uudistamista, uuden toimintamallin oppimiseksi löytyy motivaatiota. (Kupias & Peltola, 2019, luku 2.1.) Saman sisältöisestä ammattitaustasta tulevan uuden työntekijän yleiskäsitys tulevista työtehtävistä on selkeämpi kuin erilaisesta taustasta tulevan työntekijän. Uudella työntekijällä voi olla sokaistuille toimintatavoille havaintoja aiempia vertailukohtia hyödyntäen. Tällöin kannattaakin antaa mahdollisuus kyseenalaistaa ja kertoa vaihtoehtoisista tavoista ja toiminnoista. (Österberg, 2014, 114.)

Kokeneemman perehdytyksessä ei huomioida enää niin paljon perusasioiden perehdyttämistä kuin nuoren työntekijän kohdalla. Kokeneella on jo taustaa aiemmin erilaisissa työtehtävissä ja työyhteisössä toimimisesta. Tämä näkyy usein oma-aloitteisempana ja aktiivisempana työtteenä. Kokeneemman työntekijän perehdytys on pääsääntöisesti lyhytkestoisempaa kuin nuoren työntekijän. (Österberg, 2014, 116–117.) Perehdyttäjän tulee antaa perehdytettävälle mahdollisuus tuoda esille aikaisempaa osaamista ja kokemuksia esimerkiksi kysymyksillä liittyen näihin. Aiemman osaamisen tunnistaminen voi auttaa uusien asioiden sisäistämässä. Vastaavasti ne voivat tuoda esille muutosvastarintaa, mikäli aiemmat tiedot ovat ristiriidassa uuden tiedon kanssa. (Kupias & Peltola, 2009, 127.) Negatiivisen muutosvastarinnan yhteydessä uudelle työntekijälle on hyvä tuoda ilmi, miksi yrityksessä toimitaan tietyllä tavalla, mikäli esitettyä vaihtoehtoista toimintatapaa ei ole yrityksessä mahdollista noudattaa. Haasteena uuden oppimisessa voi olla poisoppiminen vanhasta (Viitala, 2005, 141).

## 6 PEREHDYTTÄMISPROSESSI

### 6.1 Perehdyttämisprosessi luo työnantajakuva

Perehdyttämisen tavoitteena on antaa uudelle työntekijälle valmius hoitaa menestyksekkäästi tehtävää, johon hänet on palkattu. Organisaation esimiehen vastuulla on se, että yrityksestä löytyy perehdytysprosessi sekä resurssit sen käytettäväksi. Perehdyttämiseen liittyvät toimenpiteet on syytä aloittaa jo ennen työn alkamista. Näin varmistetaan, että kaikki tarpeellinen on valmiina, kun työntekijä aloittaa uudessa työssään. (Hyppänen, 2013, luku 7.) Työntekijän ensivaikutelma yrityksestä on pääasiallisesti se tieto, jonka hän kertoo yrityksestä eteenpäin. Hyvin hoidettu perehdyttämisprosessi lisää positiivista yrityskuvaa, kun vastaavasti huonosti hoidettu perehdytys saattaa antaa ulospäin kuvan, että organisaatiota on johdettu huonosti. (Nguyen 2018.)

Perehdyttämisprosessi vahvistaa sekä sitoutumista että lisää tuottavuutta. Organisaation kannalta se helpottaa uuden työntekijän integroitumista yritykseen ja henkilötasolla se on osana näyttämässä suuntaa ja asettamassa tavoitteita. Uuden työntekijän kannalta tärkeintä on kuitenkin tuntee olevansa osa organisaatiota sekä tunne, että hänellä on tärkeä rooli organisaatiossa. Perehdyttämisprosessissa tärkeänä osana onkin luoda tunteita. (Haperlund, Hojberg & Nielsen, 2019, 9.) Perehdyttämisen avulla uusi työntekijä saadaan nopeammin osaksi organisaatiota, työyhteisöä ja yrityksen sidosryhmiä. Lisäksi työntekijä saadaan oppimaan hänelle tarkoitetut työtehtävät. Hyvin hoidettuna perehdytys vie aikaa, mutta perehdyttämisestä saadun hyödyn mukana käytetty aika saadaan moninkertaisena takaisin. (Österberg, 2014, 115.)

### 6.2 Perehdyttämisprosessin sisältö

Viitalan (2005) mukaan perehdyttämisen tulee sisältää neljä osa-aluetta. Ensimmäisenä tiedottaminen ennen työn aloittamista ja sen jälkeen vastaanottaminen ja yritykseen perehdyttäminen. Näiden jälkeen vuorossa on työsuohdeperehdyttäminen ja viimeisenä vaiheena työhön opastaminen. (Viitala, 2005, 356.)

Työturvallisuuskeskus (2003) on laatinut perehdyttämisen tarkistuslistan, jota voidaan käyttää tukemassa perehdytystä. Perehdyttämisen tarkistuslista sisältää ensimmäisessä vaiheessa perehdyttämisen yritykseen, sen toimintaan ja asiakaisiin liittyvät tiedot. Seuraavana perehdytetään uusi työntekijä mm. yrityksen organisaatioon, henkilöstöön ja yhteistoiminta- ja työsuojeluorganisaatioon. (Työturvallisuuskeskus: Perehdyttämisen tarkistuslista 2013.)

Yritykseen ja sen sidosryhmiin liittyvän perehdyttämisen jälkeen Työturvallisuuskeskuksen (2003) perehdyttämisen tarkistuslistalla ovat yrityksen toimintatavat, työsopimukseen ym. työsuhde-ehtoihin liittyvät asiat, palkkaukseen ja työsuhteen päättämiseen liittyvät asiat. Työterveyshuoltoon, työpaikan tiloihin, työympäristöön ja turvallisuuteen liittyvät asiat on listattu tarkistuslistalla ennen omaan tehtävään liittyvää perehdytystä. Omaan tehtävään perehdyttämisen lisäksi tulee perehdyttää mm. koulutusmahdollisuuksiin, sisäiseen viestintään sekä muihin asioihin, kuten harrastusmahdollisuuksiin. (Työturvallisuuskeskus: Perehdyttämisen tarkistuslista 2013.) Perehdyttäjän tarkistuslista on pohja, jonka avulla perehdyttämisessä tulee huomioida mahdollisimman laajasti toimenpiteitä uuden työntekijän saattamiseksi osaksi työyhteisöä ja -ympäristöä.

Österberg (2014) on kuvannut Työturvallisuuskeskuksen tarkistuslistan pohjalta esimerkin perehdyttämisohjelmasta. Ohjelma sisältää ennakkotoimenpiteet, jotka tulee huomioida ennen työntekijän aloittamista. Näihin lukeutuu perehdyttämiseen liittyvät ennakkotoimenpiteet kuten perehdyttäjän valinta, perehdyttämisohjelma ja perehdyttämiseen liittyvän materiaalin laatiminen. Lisäksi ennakkotoimenpiteet sisältävät ennakkoon hoidettavat asiat kuten työvälineiden hankinnan ja työpisteen valmistelemisen. Työsuhteen ensimmäisen päivän aikana tulisi hoitaa alkutoimenpiteet kuten keskustelu, tutustuminen, esittely sekä työtiloihin että työyhteisöön. Työhönohjaukseen, yritykseen ja sen sidosryhmiin liittyvät toimenpiteet käydään läpi useamman päivän aikana. Perehdyttämisohjelmasta ei sovi unohtaa seurantaa ja palautekeskustelua, jotka tulisi käydä perehdyttämisohjelman lopuksi. (Österberg, 2014, 121–122.) Mahdollinen perehdyttämissuunnitelma toimii perehdytyksen tukena. Hyvin suunniteltuna sitä on mahdollista päivittää ja pitää ajantasaisena – kerran tehty ei ole aina käyttökelpoinen (Österberg,

2014, 118). Perehdytyksen runko esiintyy pääsääntöisesti eri lähteissä samanmuotoisena, toteutukset tulee aina suunnitella yrityskohtaisten tarpeiden mukaan.

### **6.3 Perehdyttämisen prosessin osapuolet**

Esimies tai henkilöstöasiantuntija ovat vastuullisia perehdytyksen vastuuttamisesta ja toteuttamisesta (Österberg, 2014, 118.) Perehdytyksessä voi hyödyntää valittuja ja nimettyjä henkilöitä, tutoreita tai kummeja. Osaamisen lisäksi heiltä tulisi löytyä halua perehdyttää ja auttaa uusia työntekijöitä. Lisäksi on hyvä olla nimettynä henkilö, joka voi auttaa uutta työntekijää käytännön asioissa. Tutoriksi tai kummiksi tulisi valita henkilö, jolta uuden työntekijän on helppo kysyä asioita. Perehdytysvaiheeseen on hyvä varata vähintään yhtä paljon aikaa kuin henkilön koeaika kestää. (Hyppänen, 2013, luku 7.)

#### **6.3.1 Perehdyttäjä**

Perehdyttäjä toimii omalta osaltaan perehdyttäjän oppimisen edistäjänä ja tukijana. Perehdyttäjän tulisi ottaa huomioon perehdytettävän yksilölliset oppimistarpeet ja -tavoitteet ja olla osaltaan tukemassa oppimisilmapiiriä. (Kupias & Peltola, 2009, 125–126.) Perehdyttäjäksi on hyvä valita ammattitaitoinen henkilö, joka on esittänyt halukkuutensa perehdyttämistä kohtaan. Perehdyttäjän motivaatiolla tehtävää kohtaan on suuri merkitys perehdytyksen onnistumisen kannalta. Lisäksi se vahvistaa uuden työntekijän tervetulleeksi tuntemisen kokemusta. Hyvänä vaihtoehtona perehdyttäjäksi voidaan nähdä henkilö, joka ei ole työskennellyt itsekkään vielä kauaa yrityksessä. Tällöin perehdyttämiseen liittyvät asiat ovat omaakohtaisesti muistissa. (Österberg, 2014, 119.) Mikäli perehdyttäjän rooliin valitaan uusi henkilö, on hyvä varmistua, että perehdyttäminen on hänen kohdallaan jo katsottu suoritettuna loppuun. Organisaatioissa on paljon dokumentoimatonta, kokemusperäistä tietoa, jollaista voi oppia työskentelemällä pitkään talossa olleiden henkilöiden kanssa (Hyppänen, 2013, luku 7). Tämän vuoksi on tärkeää, että osaamista ja kokemuksia jaetaan nimetyn perehdyttäjän lisäksi myös muiden työntekijöiden toimesta.

Suurissa organisaatioissa perehdytykseen on yleensä osallisena useampi henkilö työyhteisöstä. Yhdellä näistä henkilöistä tulisi kuitenkin olla vastuu perehdytyksen kokonaiskuvasta ja sen koordinoinnista. Vastuun jakaminen valitettavan usein tarkoittaa, ettei vastuuta ole kenelläkään tai pahimmassa tapauksessa vastuu jää perehdyttävälle. Tällainen malli ei yleensä ole toimiva. Kokonaiskuvasta vastaava perehdyttäjä hoitaa lisäksi perehdytyksen seurannan. (Kupias & Peltola, 2009, 95–98.) Kohdeyrityksen itseohjautuvassa organisaatiossa perehdyttämisen prosessin osapuolina toimivat nimetty perehdyttäjä tai perehdyttäjät sekä perehdytettävä työntekijä. Käytännönasioiden perehdyttäjänä toimii eri henkilö kuin työtehtävän perehdyttämisen. Näin perehdytyksen painetta saadaan jaettava useammalle henkilölle ja uusi työntekijä pääsee tutustumaan heti työsuhteen alkaessa useampaan työyhteisön jäsenen lähemmin.

### 6.3.2 Perehtyjä

Mieluisassa työpaikassa uuden työntekijän motivaatio perehdytystä kohtaan on todennäköisesti hyvä. Motivaatio auttaa lisäämään perehtyjän halukkuutta asian oppimiseen. Sisällöllisessä motivaatiossa kohdistuu motivaatio opittavan asian sisältöön ja se on tällöin kestävämpi. Perehtyjän tulee siis löytää sisällöllinen mielekkyys asiaa kohtaan. Motivaatio ei itsessään takaa oppimista vaan se on apuna käynnistämässä oppimista, jossa asiat opitaan mielessä työstämällä. (Kupias & Peltola, 2019, luku 2.4.)

Perehtyjän oma aktiivisuus on avainasemassa perehtymisessä ja sen onnistumisessa. Perehdyttäminen jää helposti pintapuoliseksi, ellei perehtyjältä löydy halua ymmärtää kokonaisuutta. (Pentikäinen, 2009, 28.) Uudessa työpaikassa aloittaessa on paljon opittavaa, vaikka taustalla olisikin aiempaa osaamista. Alkuun tulee sietää myös epävarmuutta, koska kokenutkin osaaja on hetkellisesti noviisi uudessa työssä. (Kupias & Peltola, 2019, luku 2.5.) Sen lisäksi, että perehtyjän tulee olla aktiivinen ja rohkea esittämään kysymyksiä, perehtyjältä tulee löytyä valmius myös selvittää asioita itsenäisesti (Työterveyslaitos: Perehdyttämisen muistilista 2018).

## 6.4 Seuranta ja arviointi

Tulosten seuranta on tärkeä osa perehdytysprosessia. Tavoitteisiin pääsemisen seurannan lisäksi tarkastelun kohteena ovat perehdytysprosessin eteneminen suunnitelmien mukaan ja mahdolliset korjaustoimenpiteet tulevaa varten. Perehdytettävien mielipiteet ovat tärkeitä työkaluja perehdytys suunnitelman kehittämistä varten. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Itsearviointi on paras työkalu osaamisen arvioimisessa. Arvioimalla omaa oppimista on mahdollista vahvistaa sekä oppimaansa että ymmärrystä tekemällä yhteenvetoa opituista tiedoista. Lisäksi itsearviointi tekee oppimisen näkyväksi ja auttaa lisäämään oppimisen taitoja. Perehdytyksen hyöty organisaatiolle tulee esille, kun voidaan todeta perehdyttävälle syntyneen ymmärrys asiasta eikä ainoastaan taito toistaa jotain asiaa. Oppimista arvioidessa on tärkeää kuitenkin arvioida koko prosessia, ei ainoastaan sen lopputulosta. (Kupias & Peltola, 2019, luku 5.5.)

Organisaatio- ja tapauskohtaiseksi määriteltäväksi jää se, milloin voidaan katsoa uuden työntekijän päässeen hyvin työssään alkuun ja missä vaiheessa hän pystyy suoriutumaan tehtävistään itsenäisesti. Organisaatiossa tulisikin miettiä etukäteen, milloin perehdyttäminen voidaan katsoa loppuun suoritetuksi. (Kupias & Peltola, 2009, 86.) Varsinainen oppiminen tapahtuu, kun henkilö aloittaa suorittaa työtään itsenäisesti. Tähän harjaantumisaikaan on hyvä varmistaa lisätuki muilta työpaikalla työskenteleviltä. (Juuti & Vuorela, 2015, luku 3.)

## 7 TYÖHYVINVOINTI

### 7.1 Työhyvinvoinnin määritelmä

Työhyvinvoinnille löytyy useita eri määritelmiä. Sosiaali- ja terveysministeriö määrittelee työhyvinvoinnin kokonaisuutena, jonka keskiössä ovat työ ja työn mielekkyys, terveys, turvallisuus sekä hyvinvointi. Ammattitaitoiset työntekijät sekä työyhteisön hyvä ilmapiiri lisäävät työhyvinvointia yhdessä motivoivan johtamisen kanssa. Työhyvinvointia ei kuitenkaan työnantaja voi yksin edistää vaan se kuuluu myös työntekijän vastuulle. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019.) Työterveyslaitoksen määritelmän mukaan hyvinvoiva työyhteisö on paikka, jossa työnantaja ja työntekijät ylläpitävät ja kehittävät yhdessä työhyvinvointia. Työhyvinvointi syntyy pääasiassa arjessa, eikä sitä saavuteta yksittäisillä tempauksilla, vaan sen edistäminen on pitkäjänteistä työtä. Hyvinvoivassa työyhteisössä ilmapiiri on avoin ja luottavainen. (Hakanen n.d.)

Organisaatiot joutuvat taloudellisesti panostamaan työhyvinvointiin. Vuodesta 1978 on ollut pakollista järjestää ennaltaehkäisevää työterveyshuoltoa työ- ja virkasuhteessa oleville henkilöille. Mikäli tutkitaan työhyvinvoinnin taloudellisia panostuksia, voidaan siihen sisällyttää esimerkiksi työpaikkaliikunta, harrastus- ja virkistystoiminnot sekä henkilöstön koulutukset. (Kauhanen, 2016, luku 3.) Työhyvinvointiin panostaminen tulisi kuitenkin nähdä kilpailukeinona, sillä on laskettu, että työhyvinvointiin sijoitettu raha voidaan saada takaisin 10 – 20 kertaisena. Pitkällä aikavälillä se myös edistää organisaation jaksamista, uudistumista ja tuloksentekeyttä. (Kehusmaa, 2011, 81.)

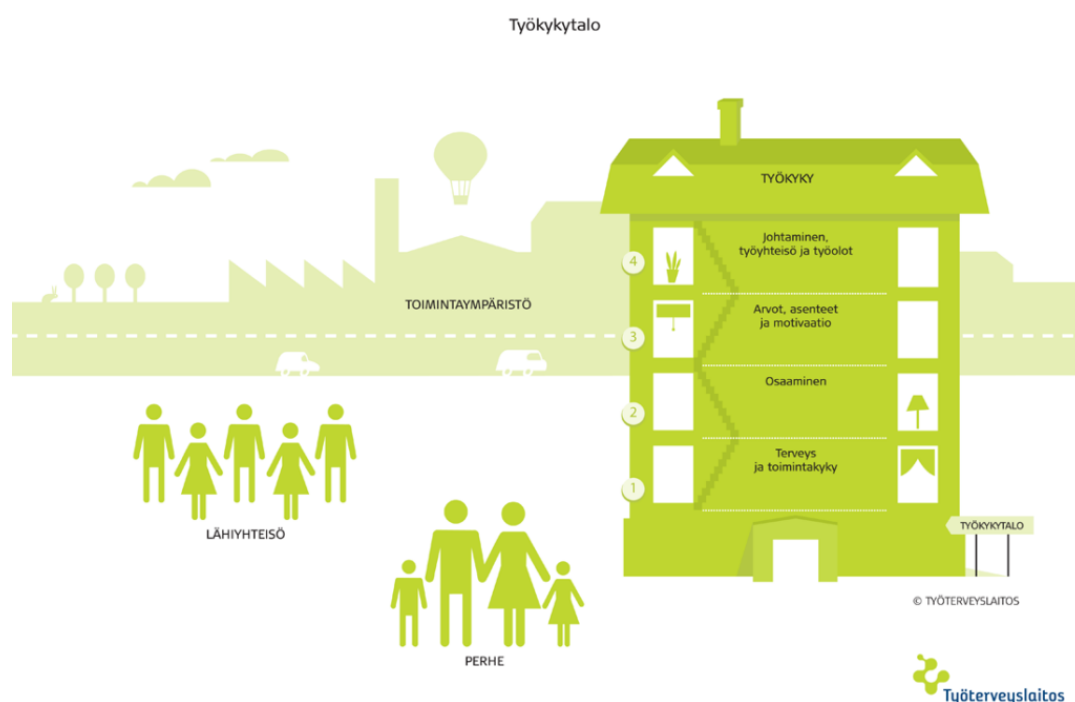
Työhyvinvointi on laajimmillaan yksilön sijasta koko työyhteisön toimivuutta ja terveyden edistämistä. Tämä on muutakin kuin fyysisen kunnan edistämistä tai virkistykseen tarjoamista, vaikka nämä sisältyvät toki myös työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin vaikuttavat tekijät ovat organisaatio, johtaminen, työyhteisö, työ ja yksilö itse. Työhyvinvointi on usean tekijän summa, johon vaikuttavat myös asiakassuhteet sekä työntekijän persoona ja kotiolot. (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen, 2012, 12–13.)



Työhyvinvointi terminä tuli laajempaan käyttöön Suomessa 2000-luvulla. Tämän myötä saatiin työkyvyn alle sisältymään myös työn mielekkyys. (Alahuhtala & Huhta, 2018, 18.) Käsitteiden käyttö ei kuitenkaan ole vakiintunut vielä selkeästi vaan niitä käytetään edelleen rinnakkain. Työkykyyn vaikuttavat yksilön kokemat asiat työ- ja yksityiselämässä ja sen kantava voima on ihminen. (Suonsivu, 2011, 18.)

## 7.2 Työkyky

Professori Juhani Ilmarinen on kehittänyt Työterveyslaitokselle Työkykytalo-mallin (kuvio 3), joka kuvaa työkykyyn vaikuttavia tekijöitä. Talon perustan luo terveys ja toimintakyky. Toimintakyky käsittää fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen toimintakyvyn. Työkykytalon toisessa kerroksessa sijaitsee osaaminen, jonka perustana on aiempien tietojen ja taitojen lisäksi osaamisen päivittäminen. Talon kolmannessa kerroksessa sijaitsevat arvot, asenteet ja motivaatio. Kyseisessä kerroksessa kohtaa työelämän yhteensovittaminen muun elämän kanssa. Talon ylintä kerrosta asuttavat johto, työyhteisö ja työolot. Tämä kerros kuvastaa konkreettisesti työpaikkaa sekä esimiehien ja johdon velvollisuutta olla osana organisoimassa ja kehittämässä työpäivän työkykytoimintaa. (Pehkonen n.d.)



KUVIO 3. Työkykytalo (Työterveyslaitos, n.d.)

Työkyvyn määrittelyssä kokonaisvaltaisuus on tärkeä tavoite, mutta työkyvyn tekijä ja -kokija on aina ihminen. Työkykyyn voivat vaikuttaa kaikki asiat niin ihmisen yksityis- kuin työelämässäänkin. (Suonsivu, 2011, 18.) Työkykyä ylläpidetään yhteistyössä työntekijän ja työnantajan kesken. Työntekijän tulisi aktiivisesti huolehtia itsestään ja työnantajan huolehtia työkykyä edistävästä toimenpiteistä. Hyvässä työkykyjohtamisessa perustana ovat avoin keskustelu sekä ennakointi. (Mannermaa, 2018, 27.)

Työkyvyn heikentymisen varoitusmerkkejä ovat jaksamisongelmat, työsuorituksen heikentyminen sekä ongelmat työajanhallinnassa. Lisäksi hälytysmerkkinä voi ilmentyä työkavereiden huoli työntekijän jaksamisesta. (Mannermaa, 2018, 27.) Työkykyä heikentävät mielenterveyden ongelmat ovat keskeinen syy suomalaisten sairauslomiin ja työkyvyttömyyseläkkeisiin (Suonsivu, 2011, 19–20). Itseohjautuvissa organisaatioissa voidaan välttää työntekijöiden liiallista kuormittumista asettamalla työntekijöille selkeät tavoitteet. Työntekijöillä tulisi olla selvillä vastuut ja oman työn rajat. Motivaation kannalta keskeistä on tietää oma rooli, tekeminen ja syyt tekemiselle. (Savaspuro, 2019, 49.)

### 7.3 Työpahoinvointi

Usein organisaatioissa tarkastellaan työhyvinvoinnin sijasta työpahoinvointia. Seurataan esimerkiksi sairauspoissaolojen määrää ja kestoa ja verrataan niitä aikaisempiin kuukausiin. Työpahoinvointi voi käsityksenä olla työhyvinvoinnin vastakohta tai kertoa puutteellisesta työhyvinvoinnista. Työpahoinvointi ilmenee usein henkisinä oireina väsymyksestä masennukseen. (Suonsivu, 2011, 13.) Arvioitaessa henkilöstön työkyvyn ja hyvinvoinnin tilaa, ovat sairauspoissaolot yksi tärkeä mittari. Ongelmana esiintyy myös sairaana työskentelyn lisääntymistä, mikä voi johtaa työn tehokkuuden vähenemisen lisäksi vakavien sairauksien riskiin. (Viitala, 2014, luku 6.)

Työhyvinvoinnin puutteen suorat kustannukset näkyvät yrityksille sairauspoissaolojen lisäksi työterveyshuollon kustannuksissa, varhaisissa eläköitymisissä sekä osa-aikaeläkkeissä. Näiden lisäksi se voi aiheuttaa henkilöstön vaihtuvuutta. Epäsuorana työhyvinvoinnin puute voi näkyä muiden työmäärän lisääntymisenä,

jonka kautta esimerkiksi poissaolot voivat aiheuttaa jaksamisongelmia muille työyhteisössä. Pahimmillaan työhyvinvoinnin puute voi aiheuttaa lisäksi henkilöstön vaihtuvuutta, jonka myötä yrityksessä tapahtuu hiljaisen tiedon katoamista ja lisäksi uusien henkilöiden perehdyttäminen tuo yritykselle epäsuoria kustannuksia. (Österberg, 2014, 175.) Työterveyslaitoksen emeritusprofessori Guy Ahosen mukaan työpahoinvointi näkyy työpaikoilla sairaspöissaolojen ja työkyvyttömyyden lisäksi sitoutumisen puutteena (Yle 2016).

Fyysisten kuormitusten lisäksi henkiset kuormitukset voivat aiheuttaa sairaspöissaoloja. Työn vaatimukset kuormittavat ja työntekijät saattavat asettaa myös itselleen korkeita vaatimuksia. Työajanhallinta ontuu, jonka vuoksi työtä tehdään vapaa-ajalla sekä ylityönä. Työajanhallinnan ongelmien on todettu koskevan erityisesti sekä työntekijä- että esimiesasemassa olevia naisia. (Suonsivu, 2011, 18-19.) Mielenterveysongelmat ovatkin nousseet yhdeksi yleisimmistä syistä työkyvyttömyydelle. Masennuksen vuoksi työkyvyttömyyseläkkeelle jää lähes 3000 henkilöä vuosittain. (Kuokkanen 2017.) Mielenterveysongelmissa tärkein työkalu on ennaltaehkäisy. Työpaikalla tulee tunnistaa oireet haitallisen työperäisen stressin, uupumuksen ja masennuksen osalta. Kaikkia ilmeneviä oireita ei voida pitää työperäisenä vaan työpaikan ulkopuoliset oireet voivat aiheuttaa oireilua myös työpaikalla. (Suonsivu, 2011, 33.) Työ- ja toimintakykyä voidaan tukea oikea-aikaisella ja aktiivisella hoidolla. Valtaosa masennuksesta kärsivistä hyötyvät hoidosta huomattavasti. On kuitenkin huomioitava, ettei sairauspöissaolo ole asianmukaista hoitoa. (Suonsivu, 2011, 21)

Työperäisiä oireita voidaan tunnistaa, ehkäistä ja hallita kiinnittämällä huomiota mm. työjärjestelyihin, työoloihin, työympäristöön ja viestintään. Viestinnässä havaitut haasteet työhön liittyvien odotusten tiedostamisessa ja tulevaisuuden mahdollisissa muutoksissa voivat aiheuttaa epätietoisuuden kautta työperäistä stressiä. (Suonsivu, 2011, 35.) Mikäli työntekijän pahoinvoinnin syyt liittyvät yksityiselämään, työnantajalla voi olla mahdollista tehdä työjärjestelyjä, jotka tukevat työntekijän selviytymistä. Työjärjestelyt voivat liittyä esimerkiksi muutokseen työn sisällössä tai työajoissa. Joskus on riittävä, että lähiympäristö tai esimies on tietoinen työntekijän tilanteesta ja osaa suhtautua siihen. (Kehusmaa, 2011, 33.)

Työhön liittyvän väsymisen ja turhautumisen taustalla on yhä useammin osaamisen puute. Puutteellinen osaaminen aiheuttaa epävarmuutta ja haasteita työn suorittamiseen ja syö sitä kautta motivaatiota. Osaamisen kehittämisen mahdollisuuksien lisääminen ja tukeminen ovat välttämättömiä työn toimivuuden ja sujuvuuden kannalta. Lisäksi niiden avulla vaalitaan ihmisten työhyvinvointia. (Viitala, 2014, luku 6.)

Työn rytmittäminen sopivasti on tärkeää psyykkisen hyvinvoinnin huomioimista. Työntekijällä tulisi olla mahdollisuus raskaiden jaksojen jälkeen kevyemmälle jaksolle, jonka aikana voi palautua ja hoitaa loppuun kesken olevia asioita. Kesken olevat asiat ovat omiaan aiheuttamaan psyykkistä raskautta. Rutiininomaisten tehtävien avulla tulisi olla mahdollista katkaista älyllisesti haastavia tehtäviä. (Viitala, 2014, luku 6.)

#### **7.4 Työhyvinvoinnin vaikutukset yksilöön ja työyhteisöön**

Ihminen on kokonaisuus, jonka osa-alueet sekä vapaa-ajalla että työssä vaikuttavat toisiinsa. Työhyvinvointiin vaikuttavat työyhteisön toimivuuden lisäksi jokaisen työntekijän toiminta (Mannermaa, 2018, 3). Ihmisen fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen kunto ovat työhyvinvoinnin pohjana. Yrityksen menestyksen keskiössä ovat hyvinvoivat työntekijät, jotka pystyvät vastaamaan sidosryhmien odotuksiin sekä yrityksen liiketoiminnallisiin tavoitteisiin. (Österberg, 2014, 174.)

Työntekijän oma vastuu työhyvinvoinnista on suuri. Työhyvinvointia ei voida ulkoistaa kokonaan työnantajan vastuulle, vaikka työnantajalla on lain velvoittamia vastuita ja velvollisuuksia työhyvinvoinnin pohjaksi. Kun yksilö pitää huolta terveydestä, suorituskyvystä ja jaksamisestaan jää hänellä voimaa työarjen lisäksi vapaa-ajalle. Suurin hyöty työhyvinvoinnin vaalimisesta syntyy työntekijälle itselleen, vastaavasti hyvinvoinnin puute voi näkyä erilaisten ongelmien kautta työnantajan tappiona. (Polus 2018.)

Työhyvinvointia voidaan työyhteisössä parantaa miettimällä tavoitteita hyvinvoinnin lisäämiseksi. Yhteisiä kehittämiskohteita voi olla esimerkiksi työilmapiirin pa-

rantaminen ja vastuualueiden selkeytys. Työilmapiirin parantamisella saavutetaan yksilötason hyötynä stressin vähenemistä ja motivaation kasvamista. Työnantajalle hyöty näkyy tuloksellisuutena. Vastuualueiden selkeytys edistää yksilön tietämystä odotuksista työtä kohtaan ja näkyy työnantajalle parempana asiantuntevuutena ja vähentää perään katsomisen tarvetta. (Manka & Manka, 2016, 97.) Hyvinvoivassa työyhteisössä on avoin ja luottavainen ilmapiiri, jossa kannustetaan toisia. Työyhteisön jäsenet antavat myönteistä palautetta toisilleen, mutta uskaltavat puhua ongelmatilanteistakin. Hyvinvoiva työyhteisö kykenee säilyttämään toimintakyvyn myös muutostilanteissa. (Hakanen n.d.)

## 7.5 Työn imu

Työhyvinvoinnin parasta mahdollista tilaa kuvataan sanoilla työn imu. Kokiesaan työn imua työntekijän on yleensä mielekästä lähteä töihin ja sen lisäksi hän kokee työntöön mielekkääksi. Työn imua voidaan kuvata termeillä tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Työn imua voidaan kokea kaikilla aloilla ja kaikissa työtehtävissä. (Hakanen, 2011, 38–40.) Työn imua voidaan havaita työolosuhteissa, joissa on mahdollista käyttää omia vahvuuksia sekä kehittyä. Työn imun kokemista tukevat myös työssä saatu tuki ja arvostus sekä vaikutusmahdollisuudet yhdistettynä hyvään johtamiseen. (Viitala, 2014, luku 6.)

Myönteinen suhtautuminen työpaikkaan, työhön sitoutuminen, tuloksien aikaansaaminen ja kehittyminen ilmenevät työn imua kokevassa ihmisessä (Viitala, 2014, luku 6). Työn imun ylläpitäminen ja edistäminen on mahdollista erilaisin toimin (Hakanen, 2011, 41). Työn imua voidaan edistää esimerkiksi palvelevan johtamisen avulla, jossa johtaminen on mahdollistavaa ja kannustavaa. Yksilö voi myös vaikuttaa oman työn imun kokemiseen, vaikka työssä tai työyhteisössä olisi samaan aikaan itselle vastentahtoisia piirteitä. (Hakanen, 2011, 76 & 82.) Edistäminen kannattaa jo sen vuoksi, että työn imua kokevat työntekijät ovat aikaansaavia ja tuottavia, lisäksi he ovat sitoutuneita työhönsä ja työpaikkaansa. Heidän työn imunsa tarttuu työtovereiden lisäksi myös lähipiiriin vapaa-ajalla. (Hakanen, 2011, 41.)

Työn imun saavuttamista lisäävät voimavarat, jotka auttavat onnistumaan ja edistävät hyvää työntekoa. Tällaisia voimavaroja ovat tehtävään liittyvät voimavarat kuten työn monipuolisuus ja palkitsevuus. Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ovat työn järjestämiseen liittyviä voimavaroja ja toimiva työyhteisö osana vuorovaikutukseen liittyviä voimavaroja. Työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista tukevat asenteet ja käytännöt ovat osana organisaatioon liittyviä voimavaroja. (Hakanen, Kaltiainen & Seppälä n.d.) Toimivassa työyhteisössä, jossa yksilön työpanosta arvostetaan ja työyhteisön välillä vallitsee hyvä ilmapiiri, on työn imun saavuttaminen ja ylläpitäminen tehty mahdolliseksi.

## 8 LAADULLINEN TUTKIMUS

### 8.1 Tutkimussuunnitelma ja tutkimusongelmat

Tutkimussuunnitelman laatiminen on yksi tutkimuksen suunnitteluvaiheen keskeisimpiä asioita. Tutkimussuunnitelma kertoo mitä tutkitaan ja minkä vuoksi. Tutkimussuunnitelman avulla tutkimuksen merkityksellisyys voidaan osoittaa kysymyksellä: Miksi tällaista tutkimusta tarvitaan?. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma voi elää tutkimuksen mukana. Tällöin korostuu tutkimuksen vaiheiden, eli aineistonkeruun, analyysin, tulkinnan ja raportoinnin, yhteen kietoutuminen. Tutkimussuunnitelman lisäksi myös tutkimusongelmaa saattaa joutua tarkistamaan aineistonkeruun yhteydessä. (Eskola & Suoranta, 1988, luku 1.) Tutkimusongelmien tärkeä tehtävä on pitää tutkimus kasassa. Tutkimusongelmat sisältävät kiteytyksen siitä mitä halutaan tutkia ja tietää. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tutkimuksen perusteella oli tarkoitus selvittää kohdeyrityksen palkka-asiantuntijoiden perehdytyksen nykytilanne sekä perehdytyksen tulevaisuuden tavoitetila. Tutkimustulosten avulla oli tarkoitus toteuttaa opinnäytetyön toiminnallinen osuus, eli perehdytysuunnitelma palveluasiantuntijoiden työhön perehdyttämisen tueksi. Tutkimuksella pyritään saamaan vastaukset seuraaviin tutkimusongelmiin:

- Miten perehdytys yritykseen, työympäristöön ja työtehtäviin vuonna 2019 aloittaneiden keskuudessa koettiin?
- Millaisilla toimenpiteillä palkka-asiantuntijoiden perehdytystä voidaan jatkossa kehittää?

### 8.2 Tutkimuksen toteutus ja osallistajat

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus pyrkii ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti (Jyväskylän yliopisto, 2015). Laadullinen aineisto on pelkistetyimmillään tekstiä, joka voi olla syntynyt tutkijasta

riippuen tai riippumatta. Laadullisena aineistona voi käyttää esimerkiksi erimuotoisia haastatteluja ja havainnointia tai muuta tarkoitusta varten tuotettua materiaalia, kuten kirjallista ja kuvallista aineistoa. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään mahdollisimman perusteelliseen analyysiin, jonka vuoksi aineiston tieteellisyyskriteeri ei ole määrä vaan laatu. (Eskola & Suoranta, 1998, luku 1.) Erilaisia laadullisen tutkimuksen menetelmiä voi käyttää myös rinnakkain (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 3). Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen aineisto kerättiin ryhmäkeskustelun avulla. Aineistonkeruumenetelmä toteutettiin puolistrukturoituna menetelmänä, eli kysymyksiin ei ollut valmiita vastausvaihtoehtoja vaan haastateltava sai vastata omin sanoin (Eskola & Suoranta, 1998, luku 3).

Ryhmäkeskustelun tavoitteena on saada aikaan keskustelua tutkijan valitsemasta aiheesta tai teemoista (Eskola & Suoranta, 1998, luku 3). Ryhmäkeskustelu on yleistynyt 1990- ja 2000-luvuilla monien tieteenalojen aineistonkeruumenetelmäksi. Ryhmäkeskustelun avulla voidaan analysoida ryhmän keskinäistä vuorovaikutusta sekä vuorovaikutuksessa ilmeneviä kulttuurisia merkityksiä. Ryhmäkeskustelut pohjautuvat yleensä tiettyyn teemaan, jonka perusteella haastattelija ohjaa keskustelua, mutta ryhmän keskinäiselle vuorovaikutukselle jätetään paljon tilaa. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvaori, 2017, luku 4.) Tämän opinnäytetyön ryhmäkeskustelussa käytössä oli kolme teemaa, joiden pohjalle oli tehty valmiiksi kysymysrunko (liite 1). Teemat esiteltiin osallistujille ennen ryhmäkeskustelun alkamista. Kysymysten järjestystä ja asetelua ohjasi aiheista muodostunut keskustelu.

Sopivana haastateltavien määränä ryhmäkeskustelussa voidaan pitää 4–8 henkilöä yhtä keskustelua kohden (Eskola & Suoranta, 1998, luku 3). Tämän opinnäytetyön ryhmäkeskusteluun osallistui neljä vuoden 2019 aikana kohdeyrityksessä aloittanutta palkka-asiantuntijaa. Ryhmäkeskusteluun osallistuneista kolme oli aloittanut yrityksessä keväällä 2019 ilman tai vähäisellä alan työkokemuksella ja kokeneimmalla, kesällä 2019 kohdeyrityksessä aloittaneella, oli takana jo 20 vuotta alan työkokemusta. Ryhmäkeskusteluun osallistuminen oli vapaaehtoista ja osallistujat kartoitettiin sähköisesti lähetetyllä kyselyllä (liite 2).

Ryhmäkeskustelu äänitettiin laadun varmistamiseksi sekä matkapuhelimella että kannettavalla tietokoneella. Keskustelun aineisto litteroitiin ja aineiston analyysin



jälkeen tallennukset poistettiin molemmista tallennusvälineistä. Litteroinnin avulla aineisto muuntuu muodoltaan helpommin hallittavaksi (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen, 2010, luku 1). Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä kuusi sivua. Litteroitu aineisto ei sisällä tunnistetietoja, kuten vastaajien nimiä. Rajatun osallistujamäärän ja siihen liittyvän tunnistettavuuden vuoksi litteroitua aineistoa ei julkaista opinnäytetyön liitteenä.

### 8.3 Aineiston analyysi

Laadullisen aineiston analyysissä haasteeksi voi muodostua liika kiinnostavuus, eli aineistosta voi löytyä paljon kiinnostavia aiheita, joita haluaisi tutkia ja raportoida omassa tutkimuksessaan. Aineistosta on kuitenkin valittava rajattu alue ja kertoa siitä kaikki minkä saa irti. Muu mielenkiintoinen materiaali tulee siirtää seuraavaan tutkimukseen. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4.1.) Rajattaessa aineistoa tulisi miettiä lisäksi validiteettia ja reliabiliteettia, eli tarkastella vastaako rajattu aineisto tutkimuskysymyksiin riittävällä tasolla ja voidaanko olettaa, että tutkimus tuottaa luotettavaa sekä jollain tavalla yleistettävää tietoa tutkitusta aiheesta. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen, 2010, luku 1.) Ryhmäkesustelun osallistujamäärä oli pieni, mutta vastauksissa toistuneiden samankaltaisuuksien vuoksi sitä voidaan pitää riittävänä. Lisäämällä haastateltavien määrää olisi voitu saada erilaisia näkökulmia käsiteltyihin aiheisiin, mutta tämän opinnäytetyön kannalta sitä ei koettu tarpeelliseksi. Peilaten aiempiin kohdeyrityksessä tehtyihin aiheeseen liittyviin tutkimuskyselyihin ja kartoituksiin, sekä niiden tuloksissa ilmenneisiin samankaltaisuuksiin, voidaan toimintaa lähteä kehittämään jo tämän tutkimuksen perusteella.

Analyysitapoja kvalitatiivisiin aineistoihin löytyy paljon ja niitä kehitellään koko ajan lisää. Harvoin onnistuu myöskään ainoastaan yhden analyysitavan soveltaminen. (Eskola & Suoranta, 1998, luku 4.) Tämän opinnäytetyön aineiston analyysin pohjana toimivat luvussa 8.1 esitetyt tutkimusongelmat. Analyysissa aineisto pilkottiin ryhmäkesustelussa esiin nousseisiin teemoihin. Teemoittelussa painottuu se, mitä kustakin teemasta tutkimuksessa on sanottu (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 4.1). Opinnäytetyön aineiston analyysin teemat ovat yrityskuva,

työyhteisö, aikataulut ja suunnitelmallisuus. Sisällönanalyysi toteutettiin aineistolähtöisenä sisällönanalyysinä, jossa yhdistelemällä käsitteitä saadaan vastaus tutkimustehtävään (Tuomi & Sarajarvi, 2018, luku 4.4.3).

## 9 TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 9.1 Yrityskuva

Ryhmäkeskustelussa läpi käytyjen aiheiden yhdistäväksi teemaksi muodostui osallistuneiden vastauksista välittynyt positiivinen yrityskuva. Yrityksestä oli joko ennalta saatua tietoa, joka vahvisti kiinnostusta hakeutua yritykseen töihin, tai tarvittava tieto saatiin jo ennen työsuhteen alkamista. Ennen työsuhteen alkamista osallistujat kokivat saaneensa tarvittavan tiedon myös tulevasta työtehtävästä. Yksi ryhmäkeskusteluun osallistunut mainitsi, että hänen kohdallaan etukäteen saadut tiedot koskien työnkuvaa olivat suppeammat, kuin mitä todellisudessa työnkuva oli. Laajempi työnkuva ei kuitenkaan näyttäytynyt negatiivisena asiana.

Kaikki osallistujat kokivat, että heidän tuloonsa oli valmistauduttu etukäteen. Työpiste oli valmiina ja omien mahdollisuuksien mukaan pääsi käymään lounaalla yrityksestä valitun tukihenkilön kanssa ennen työsuhteen alkamista. Tiedotus tulevien kollegoiden suuntaan oli onnistunut:

*”Mulla oli sellainen olo, kun tulin tänne, että olin odotettu ja tervetullut.”*

Nykytilanteessa nähtiin kuitenkin haasteena, ettei esimerkiksi työpisteen valmiiksi laittaminen ollut toteutunut enää kaikkien uusien, aloittavien työntekijöiden kohdalla. Tiedottaminen toimi kuitenkin nykyiselläänkin hyvin.

Kenelläkään ryhmäkeskusteluun osallistuneista ei ollut aiempaa kokemusta itseohjautuvassa organisaatiossa työskentelemisestä, kuitenkin työn suorittaminen on aiemminkin koettu itseohjautuvaksi. Työnjaon kannalta nykyinen organisaatiomalli nähtiin toimivaksi, koska asioista pystytään keskustelemaan ja sopimaan yhdessä.

## 9.2 Työyhteisö

Positiivisen yrityskuvan lisäksi osallistujien vastauksista oli havaittavissa työyhteisön merkitys. Yritykseen ja toiminta-ajatukseen liittyvässä perehdytyksessä nähtiin kehityskohteeksi työkavereihin tutustuminen:

*”Yrityskulttuurissa on se, että tunnetaan työkaverit hyvin, mutta meistä uusista ei sinällään vanhoista tiedä perhetaustoja, koulutusta...”*

Tämä todettiin haasteelliseksi työyhteisön kasvaessa. Vastauksissa koettiin tärkeäksi ainakin läheisimpien työyhteisön jäsenten keskuudessa, että esittäytyttiin kunnolla ja annettaisiin hieman taustatietoa itsestä. Itseohjautuvuuden toimimisen kannalta koettiin merkitykselliseksi se, että asioista pystyy puhumaan ja sopimaan yhdessä. Henkilökemioiden tulisi toimia ja kaikilla tulisi olla tasapuoliset mahdollisuudet. Työyhteisön merkitys korostui vastauksissa myös siinä, että kollegoihin tukeutuminen nähtiin mahdollisuutena. Kaikkien osallistujien mielestä asioita oli helppo kysyä suoraan kollegoilta, vaikka tukena käyttäisikin viestintävälineitä:

*”Ei me täällä työpaikalla kukaan itseämme varten ole, vaan muita varten. Jos joku tarvitsee apua, niin miksi sitä ei antaisi.”*

Perehdytyksen merkitys työyhteisössä korostui uuden työntekijän lisäksi vaikutuksena lähimpään työpiiriin sekä yleiseen ilmapiiriin. Vastaajat kokivat, että ilman perehdytystä olo voi olla ulkopuolinen ja omaa paikkaa työyhteisössä joutuu hakemaan. Vastaavasti uuden ihmisen saapumisesta ei voi kukaan ulkoistaa itseään, vaan se vaikuttaa kaikkiin:

*”Uusi ihminen on muutenkin pallo hukassa ja sillä on epävarma ja huono olo. Silloin mun mielestä muitten pitäisi tehdä kaikkensa siinä, että hän viihtyy ja tuntee olonsa turvalliseksi.”*

### 9.3 Aikataulutus

Aikatauluttaminen nousi keskeiseksi teemaksi keskusteltaessa sekä työsuhteen aloittamisajankohdasta että perehdyttämisestä. Vuosilomien aikaan ja kiireellisen palkanlaskennan jakson aikaan aloittaneet kokivat, että asioita joutui aika paljon miettimään itsekseen ja kehittämään itselleen tekemistä:

*”Siinä tuli semmoinen tunne, että oonks mä vaan tiellä täällä.”*

Hyvänä kehityssaskeleena osallistujien kesken nähtiin aloituspäivämäärien niputtaminen, eli useampi uusi työntekijä aloittaisi samana päivänä, jolloin tiettyjä perehdytystoimenpiteitä voitaisiin keskittää samanaikaisesti usealle ihmiselle. Tällöin uudet työntekijät toimisivat myös toistensa henkisenä tukena, mikä auttaisi lisäämään yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Osallistujien keskuudessa todettiin, ettei kaikilla uusilla työntekijöillä ole ollut aikaa perehtyä yritykseen ja työympäristöön, koska työtehtävien suorittaminen oli vienyt työajan jo heti työsuhteen alussa:

*”Pitäisi löytää sellainen kultainen keskitie. Ei saisi liikaa luottaa ihmiseen, vaikka sulla on kokemusta kuinka paljon, niin uus talo on aina uus talo.”*

*”Ja toimintatavat on aina erilaisia.”*

Perehdytykseen liittyen aikataulutus koettiin erityisen tärkeäksi. Perehdyttäjille tulisi olla varattuna aikaa perehdyttämiseen ja perehdytettävän tulisi saada rauhassa keskittyä uuden oppimiseen. Osallistujien kesken nousi lähes poikkeuksetta esille, ettei perehdytystä ollut suunniteltu kovinkaan paljon etukäteen. Ainoastaan yksi osallistuneista koki, että hänen osaltaan suunnitelmallisuutta oli, perehdytettäviä kokonaisuuksia oli mietitty etukäteen ja perehdyttäjille oli varattu perehdytykseen aikaa.

## 9.4 Suunnitelmallisuus

Erityisesti perehdytyksen osalta suunnitelmallisuus nousi merkittäväksi teemaksi. Kysyttäessä vastuuperehdyttäjistä kukaan ryhmäkeskusteluun osallistuneista ei kokenut, että heillä olisi ollut yksi nimetty, vastuullinen perehdyttäjä. Perehdyttäjät määräytyivät perehdytettävien asiakkuuksien mukaan, eli perehdyttäjänä toimi aina kyseisestä asiakkuudesta vastaava palkka-asiantuntija:

*”Ei ollut sellaista yhtä joka musta on vastuussa tai mun oppimisesta.”*

Vastuuperehdyttäjää pidettiin kuitenkin tärkeänä, koska tällöin kynnyks kysyä on matalampi. Koettiin kuitenkin, että vastuu tulisi olla jaettu ja kaikilta tulee saada apua. Vastuuperehdyttäjän valinta auttaa siirtämään pois painetta vierustoverilta:

*”Kokemuksesta voin sanoa, että se uusi kysyy aina siltä viereiseltä.”*

Nimetyin vastuuperehdyttäjän koettiin tuovan turvallisuuden tunnetta uudelle työntekijälle:

*”Joku on siinä tukemassa ja auttamassa tarvittaessa.”*

Työtehtäviin perehdytyksen osalta osallistujat olisivat kaivanneet suunnitelmallisuutta perehdyttäjän valinnan lisäksi oppimisympäristön valintaan. Perehdytykselle tulisi varata jo etukäteen rauhallinen tila, mikäli sellainen edesauttaa perehdytettävän keskittymistä ja sitä kautta oppimista.

Suunnitelmallinen perehdytys toteutui yhden osallistujan kohdalla tilanteessa, jossa perehdytyksellä oli aikaa perehdyttää asiakkuuksiin 2–3 kuukautta, jonka jälkeen kyseisistä asiakkuuksista pystyi suoriutumaan pääosin itsenäisesti. Osallistujien keskuudessa oli myös tilanteita, ettei perehdytettävää asiakkuutta ollut valmiiksi päätetty tai perehdytettävä kokonaisuus oli liian laaja. Suunnitelmallisuus olisi osallistujien mielestä lisäksi auttanut siinä, että perehdyttäjälle olisi osattu varata aikaa perehdytystä varten. Töitä olisi tullut tarvittaessa siirtää perehdyttä-

jältä hetkellisesi toisaalle, että perehdytyksen suorittamiselle olisi jäänyt tilaa. Koettiin, että perehdytystilanteessa muiltakin kuin perehdyttävältä työntekijöiltä vaaditaan joustamista.

Osaksi suunnitelmallista perehdytystä muodostui osallistujien mielestä lisäksi seuranta ja arviointi, joita ei koettu nykyisellään olevan. Osaamistason tarkistaminen keskustelun ja asiakasprosessin läpikäynnin kautta auttaisi selventämään miltä osin perehdytys oli onnistunut, ja mihin vaiheisiin olisi kaivattu lisää perehdytystä. Samalla olisi myös hyvä päivittää asiakaskohtaiset ohjeet yhdessä perehdyttäjän kanssa.

### **9.5 Palkka-asiantuntijan perehdytysuunnitelma**

Opinnäytetyön tuotoksena syntyi palkka-asiantuntijoiden perehdytysuunnitelma työnopastuksen tueksi (liite 3). Perehdytysuunnitelma laadittiin selainpohjaiseen projektinhallintajärjestelmä Trelloon. Trelloon etuna voidaan nähdä juurikin selainpohjaisuus ja sen myötä helppo päivitettävyyys, jolloin esimerkiksi kehitysehdotusten perusteella perehdytysuunnitelmaa voidaan muokata helposti. Trello-taulu sisältää toimenpiteet ja niihin sisältyvät tarkistuslistat, joiden avulla perehdytysuunnitelmaa voidaan käydä läpi ja sen toteutumista seurata. Opinnäytetyössä ei avattu perehdytysuunnitelman Trello-kortteja ja niihin sisältyviä tarkistuslistoja, sillä ne sisältävät yrityskohtaista tietoa. Perehdytysuunnitelma esitettiin opinnäytetyössä otsikkotasolla.

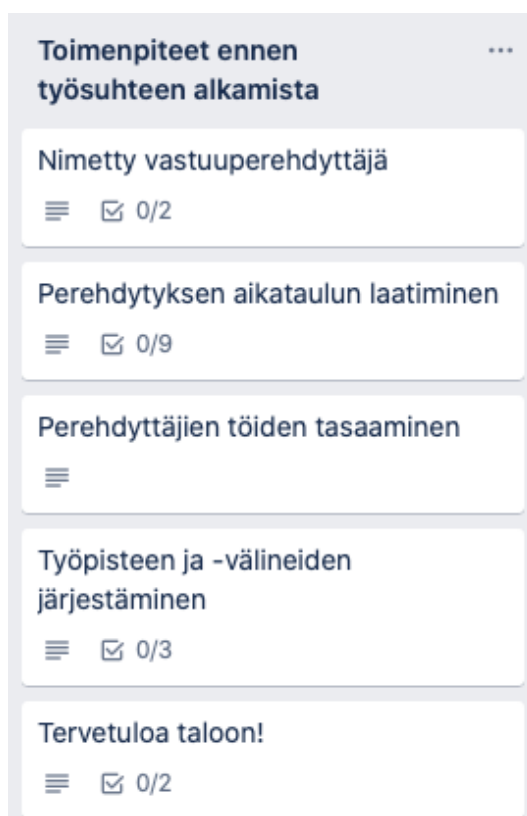
Perehdytysuunnitelma perustui opinnäytetyön tietoperustaan sekä laadullisen tutkimuksen analysoinnista muodostuneisiin johtopäätöksiin. Perehdytysuunnitelma lähdettiin muodostamaan alusta saakka, sillä tutkimuksessa selvisi, ettei työhön perehdytyksen pohjalle ole tällä hetkellä yhtenäistä suunnitelmaa. Perehdytysuunnitelman ensisijainen käyttötarkoitus on olla tukemassa uuden palkka-asiantuntijan työhön perehdyttämistä.

Perehdytysuunnitelman avulla voidaan seurata perehdytyksen toteutumista, perehtyjän itsearviointia oppimisesta ja suorittaa perehdytyksen loppuarviointi. Ny-

kyisellään perehdytykseltä puuttui kokonaan seuranta ja arviointi. Perehdyttämi- seen on mahdollista liittää palaute- ja arviointikeskusteluja, sillä kehittyäkseen ihminen tarvitsee palautetta (Kupias & Peltola, 2009, 136–137).

Laadullisen tutkimuksen analysoinnissa selvisi, ettei uusille palkka-asiantunti- joille ollut erikseen nimetty vastuuperehdyttäjää. Tulokkaan perehdytykseen voi olla varattu useampi henkilö, mutta kokonaiskoordinoinnin vastuu tulisi olla jolla- kin henkilöllä. ”Kaikille” jaettu vastuu tarkoittaa valitettavan usein sitä, että vas- tuuta ei yleensä ole kenelläkään (Kupias & Peltola, 2009, 96–97). Vastuupereh- dyttäjän valinnan osalta oli jo aloitettu toimenpiteet ja osalle loppuvuonna 2019 aloittaneista oli valittu vastuuperehdyttäjä.

Perehdytyssuunnitelmaan sisältyy kaksi osiota: toimenpiteet ennen työsuhteen alkamista ja palkka-asiantuntijaksi perehdyttäminen. Perehdytyssuunnitelman toimenpiteet ennen työsuhteen alkamista havainnollistaa kuva 1.

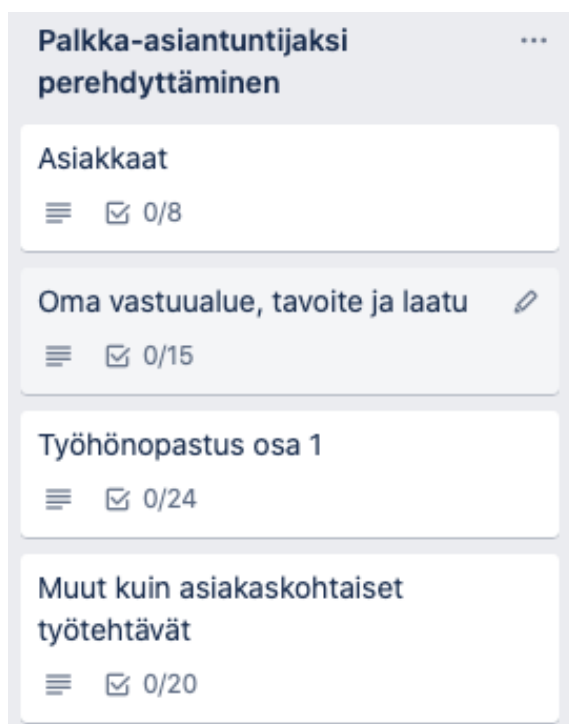


KUVA 1. Toimenpiteet ennen työsuhteen alkamista palkka-asiantuntijan pereh- dytyssuunnitelmassa



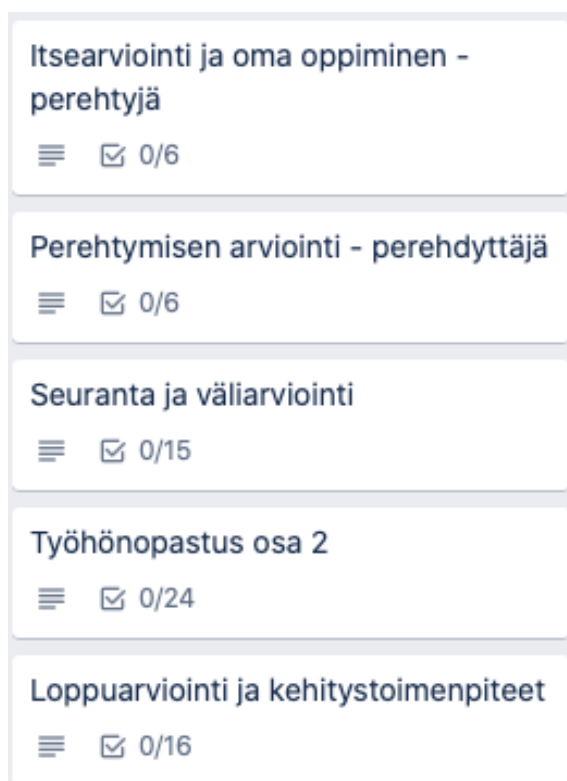
Ennen uuden palkka-asiantuntijan työsuhteen alkamista tulevat tiimiläiset valitsevat joukostaan vastuuperehdyttäjän ja tämän varahenkilön sekä laativat alustavan aikataulun perehdytykselle. Tutkimuksessa selvisi, että haasteita on aiheuttanut se, ettei perehdyttäjällä ole ollut käytettävissä perehdytykseen riittävästi aikaa. Tämän vuoksi osana ennen työsuhteen alkua tapahtuvassa perehdytys suunnitelmassa on lisäksi perehdyttäjien töiden tasaaminen. Tarvittaessa perehdyttäjältä tulee siirtää hetkellisesti työtehtäviä esimerkiksi toisille tiimiläisille, jotta voidaan varmistua siitä, että perehdytykseen on käytettävissä riittävä aika. Lisäksi toimenpiteissä ennen työsuhteen alkamista on varmistaa, että työpiste ja -välineet on valmiina työsuhteen alkaessa. Tutkimuksessa selvisi työyhteisöllä olevan tärkeä merkitys uudelle työntekijälle. Tämän vuoksi perehdytys suunnitelmaan on lisätty Tervetuloa taloon- vaihe, jonka tarkoituksena on sopia tiimille yhteinen kokoontuminen uuden työntekijän työsuhteen alkuun. Kokoontumisen tarkoituksena on esittäytyä uudelle työntekijälle ja vastaavasti uusi työntekijä pääsee esittäytymään kollegoilleen.

Perehdytys suunnitelman palkka-asiantuntijaksi perehdyttämisen osiota havainnollistavat kuva 2 ja kuva 3.



KUVA 2. Palkka-asiantuntijaksi perehdyttämisen asiakas- ja työkohtaiset perehdytystoimenpiteet

Palkka-asiantuntijaksi perehdyttämisen toimenpiteiden rungoksi perehdytys-suunnitelmaan muodostuivat asiakkuuksiin perehdyttäminen, oman vastuualueen ja tavoitteiden läpikäynti, työhönopastus sekä muut kuin asiakaskohtaiset palkka-asiantuntijan työtehtävät.



KUVA 3. Palkka-asiantuntijaksi perehdyttämisen arvioinnit, mahdollinen työhönopastuksen kertaaminen ja loppuarviointi

Tutkimuksessa selvisi, että seuranta ja arviointia ei koettu nykyisellään olevan, vaikka se koettaisiin perehdyttämisen ja oppimisen näkökulmasta hyödylliseksi. Perehdytys suunnitelmasta löytyy palkka-asiantuntijan työhönopastuksen ja siihen liittyvien toimenpiteiden jälkeen itsearviointiin ja arviointiin liittyvät toimenpiteet. Seurannan ja väliarvioinnin jälkeen tulisi olla vielä mahdollista kerrata työhönopastukseen liittyviä asioita, jotka perehtyjä tai perehdyttäjä kokevat vielä tarpeelliseksi käydä läpi. Loppuarvioinnin yhteydessä käydään läpi lisäksi mahdolliset kehitystoimenpiteet, joiden avulla perehdytystä ja siihen liittyviä toimenpiteitä on mahdollista kehittää tulevaisuudessa.

## 10 KEHITYSEHDOTUKSET

Tutkimuksessa selvisi, että nykyisellään suunnitelmallisuuden puuttumisen ohella yksi perehdytyksen suurimpia haasteita on ollut löytää aikaa perehdytykselle. Mikäli perehdytykselle ei ole varattu erikseen aikaa, pahimmassa tapauksessa sitä suoritetaan muiden töiden ohella. Tällöin perehdyttäjän kuormittuminen voi kasvaa suureksi ja perehdytettävälle voi aiheutua tunne, että hän rasittaa kiireistä kollegaa kysymyksillään.

Tulevaisuudessa suunnitelmallisuuden lisäksi tulisikin huomioida perehdytyksen ajankäyttö. Olemassa olevan osaamisen ja ammattitaidon hyödyntäminen uusien työntekijöiden perehdyttämisessä on mahdollista ainoastaan, mikäli perehdyttäjälle on varattu riittävästi aikaa perehdytyksen suorittamiseen. Vastaavasti uudelle työntekijälle tulee olla riittävästi aikaa suorittaa perehtyminen loppuun. Perehdytys suunnitelman lisäksi kaivataan työkaluja työtilanteen tasaamiseen perehdytyksen ajalle. Kasvuyrityksessä perehdytys on jatkuva toimenpide, jonka vuoksi se tulisi ennakoida perehdyttäjäksi nimettyjen henkilöiden työsuunnittelussa. Perehdyttäminen on toimenpide, joka onnistuessaan takaa yritykselle ammattitaitoiset ja sitoutuneet työntekijät. Tämän vuoksi sen merkitystä kokonaiskuvas-  
vassa ei voida pitää vähäisenä.

Työelämä kokee jatkuvaa muutosta, jota ohjaa mm. digitalisoituminen ja automatisointi. Muistellessa työelämää esimerkiksi viimeisen viiden vuoden ajalta, voidaan huomata sen muuttuneen jo suhteellisen lyhyessä ajassa. Vaaditaan siis jatkuvaa oppimista ja kehittymistä, koska muutoksessa ei voi jäädä paikalleen. Uusien työntekijöiden perehdyttämisen lisäksi kohdeyrityksessä tulisi huomioida olemassa olevan osaamisen kehittäminen. Osaamistarpeiden selvittämisen tueksi voidaan toteuttaa erilaisia osaamiskartoituksia, joiden avulla nykytilaa voidaan arvioida ja suunnitella toimenpiteitä sen kehittämiseksi. Toimenpiteinä voidaan käyttää esimerkiksi erilaisia koulutuksia, verkko-oppimista tai työnkiertoa tiimissä. Näin varmistutaan, että yrityksessä oleva ammattitaito kohtaa nykypäivän vaatimukset. Tällöin myös uusille työntekijöille perehdytyksen kautta jaettu tieto ja ohjeistukset ovat ajantasaiset.

## 11 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda palkka-asiantuntijan perehdytykselle kehykset, joiden avulla perehdyttäminen suoritetaan suunnitelmallisesti. Toiminnallisena osuutena toteutettiin perehdytysuunnitelma, joka sisältää toimenpiteet palkka-asiantuntijan työnopastukseen liittyen. Olennaisena osana suunnitelmallista perehdytystä ovat lisäksi tavoitteiden asettaminen sekä seuranta ja arviointi. Opinnäytetyö lähti liikkeelle tekijän omasta kiinnostuksesta työhyvinvoinnin kehittämistä kohtaan, jonka olennainen osa perehdyttäminen on.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli peilata teoriaa perehdytyksen nykyiseen käytännön toteutukseen. Opinnäytetyön tutkimus suoritettiin laadullisena tutkimuksena, jonka toteutustapana oli ryhmäkeskustelu. Keskustelua ohjasivat puolistrukturoidut kysymykset eri aihepiireistä. Ryhmäkeskusteluun osallistui neljä vuoden 2019 aikana aloittanutta palkka-asiantuntijaa. Ryhmäkeskusteluissa sopivana osallistujamääränä voidaan pitää 4–8 henkilöä yhtä keskustelua kohden (Eskola & Suoranta, 1998, luku 3). Tutkimustulosten perusteella vahvistui näkemys siitä, että sen hetkisen perehdytyksen tueksi kaivattiin suunnitelmallisuutta sekä erityisesti seurannan ja arvioinnin osalta kehittämistoimenpiteitä. Keskusteluun osallistuneiden vastauksissa toistui samankaltaisuuksia ja ne eivät olleet ristiriidassa aiemmin tehtyjen havaintojen kanssa, joten tämän perusteella osallistujamäärää voidaan pitää riittävänä. Suuremmalla osallistujamäärällä ja otannalla vastauksissa olisi voinut tulla esille eroavaisuuksia, mutta nykytilan tarkasteluun tällä ei koettu saatavan toimeksiantajalle tai tutkimukselle lisäarvoa. Ryhmäkeskustelun perusteella kyettiin tarkastelemaan palkka-asiantuntijoiden omaa kokemusta saamastaan perehdytyksestä. Ryhmäkeskustelussa palkka-asiantuntijat saivat lisäksi mahdollisuuden tuoda esille kehitysehdotuksia perehdytysprosessiin. Tutkimustulosten läpinäkyvyyttä on korostettu julkaisemalla opinnäytetyössä suoria lainauksia annetuista vastauksista.

Itseohjautuvassa organisaatiossa toimintaa kehitetään jatkuvasti. Muutosten toteuttamiseen ei vaadita pitkiä hyväksyntäketjuja, joten kehitystoimenpiteet saadaan tarvittaessa käytäntöön nopeasti. Opinnäytetyöprosessin aikana yrityk-

sessä on jo tehty toimenpiteitä perehdytyksen kehittämiseksi. Välillä opinnäytetyöprossin aikana oman työn tarpeellisuudesta heräsi epäilyksiä, koska asiat muuttuvat niin nopeasti. Aiheen tarkempi rajaaminen jo heti alussa olisi voinut auttaa asiassa. Tällöin perehdytyksen kehittämisestä olisi saanut varattua tietyn, rajatun alueen, jonka toteutuksesta olisi ollut kokonaisuudessaan itse vastuussa.

Koen, että opinnäytetyöprosessi antoi itselle paljon uutta osaamista käytännön työhön perehdytykseen liittyen. Suurin oppiminen opinnäytetyöprosessin aikana muodostui käsitellyn perehdytyksen teorian sekä tehdyn laadullisen tutkimuksen avulla. Molemmista sai paljon uutta tietoa sekä käytännön ideoita oman toiminnan kehittämiseen. Opinnäytetyön toiminnallinen osuus on toteutettu sähköisesti, joten sitä voidaan muokata ja kehittää olemassa olevien tarpeiden mukaisesti. Perehdytys suunnitelman tarkistus ja testaus suoritetaan kohdeyrityksessä käytännön työssä.

## LÄHTEET

- Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus. Luettu 6.11.2019. [https://ttk.fi/koulutus\\_ja\\_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen\\_ja\\_tyonopastus\\_-\\_ennakoivaa\\_tyosuojelua](https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua)
- Airila, A. & Nykänen, M. n.d. Kunnollinen perehdytys kannattaa. Työterveyslaitos. Luettu 15.11.2019. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/tyoelamaan-kiinnityminen/>
- Alahautala, T. & Huhta, H-R. 2018. Johda terveyttä, työnantajan opas. Helsinki: Alma Talent OY.
- Arthur, D. 2006. Recruiting, Interviewing, Selecting & Orienting New Employees. New York: Amacom.
- Atkinson, T. 2017. Fleming Vark Theory. Tracy Harrington Atkinson. Luettu 3.12.2019. <https://tracyharringtonatkinson.com/fleming-vark-theory/>
- Bassi, L.J. & Russ-Eft, D. 1997. What Works: Assessment, Development and Measurement. ASTD Press.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. (e-Pubversio). Tampere: Vastapaino.
- Hakanen, J. 2011. Työn imu. Tampere: Tammerprint Oy.
- Hakanen, J. Kaltiainen, J. Seppälä, P. n.d. Työnimu. Työterveyslaitos. Luettu 14.11.2019. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/>
- Hakanen, J. & Laakso, S. n.d. Työhyvinvointi. Työterveyslaitos. Luettu 13.11.2019. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>
- Harpelund, C., Hojberg, M. & Nielsen, K. 2019. Onboarding: getting new hires to a flying start. Bingley: Emerald Publishing.
- Hietala, H., Kahri, T., Kairinen, M. & Kaivanto., K. 2016. Työsopimuslaki käytännössä. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen – liiketoiminnan menestystekijä. (e-Pub.versio). Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Hyvän rekrytoinnin voi pilata huonolla perehdytyksellä. 2018. Työhön perehdytys. Luettu 7.11.2019. <https://www.tyohonperehdytys.fi>
- Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvoori, J. 2017. Tutkimushaastattelijan käsikirja. Tampere: Vastapaino.
- Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. (ePub-versio). Viro: Meedia Zone OÜ.

- Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. (ePub-versio). Jyväskylä: PS- kustannus
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. (ePub-versio). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. (ePub-versio). Viro: Printon.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. (ePub-versio). Helsinki: Alma Talent Oy.
- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Koeaika ja perehdytys – vahva startti työsuhteelle. 2014. Operaria. Luettu 8.11.2019. <https://operaria.fi/koeaika-ja-perehdytys-vahva-startti-tyoesuhteelle/>
- Kuokkanen, A. 2017. Työelämä parantuu, miksi mielenterveysongelmat ovat lisääntyneet?. Työterveyslaitos. Luettu 13.11.2019. <https://www.ttl.fi/blogi/tyoelama-parantuu-miksi-mielenterveysongelmat-ovat-lisaantyneet/>
- Kupias, P. & Peltola, R. 2019. Oppiminen työssä. (ePub-versio). Tallinna: Printon Trükikoda.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia.
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies Osaamisen kehittäjänä. (ePub-versio). Helsinki: Alma Talent Oy.
- Laadullinen tutkimus. 2015. Jyväskylän yliopisto. Luettu 11.12.2019. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>
- Liikesalaisuudet. 2018. Yrittäjät. Luettu 3.12.2019. <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/innovaatiot-ja-aineeton-omaisuus/liikesalaisuudet-593422>
- Mannermaa, K. 2018. Työsuojelupäällikön käsikirja. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Manka, M-L., Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A. 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus – henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Tampere: Tammerprint Oy.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus – miten organisoitua tulevaisuudessa?. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Nguyen, Duy. 2018. Four Business Benefits of Good Employee Onboarding Experiences. Digitalist Magazine. Luettu 7.11.2019. <https://www.digitalist-mag.com/future-of-work/2018/04/12/4-business-benefits-good-employee-onboarding-experience-can-provide-06031573>

Näyttöpäätetyö. 2017. Aluehallintovirasto. Luettu 3.12.2019. <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/fyysinen-kuormitus/nayttopaatetyo>

Opetus ja ohjaus. 2018. Tyosuojelu.fi. Luettu 15.11.2019. <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuojelu-tyopaikalla/opetus-ja-ohjaus>

Oppimistyyliit ovat urbaani legenda, sanovat tutkijat. 2018. Aamulehti. Luettu 21.11.2019. <https://www.aamulehti.fi/a/200946986>

Osaamisen johtaminen on osa strategista henkilöstöjohtamista. n.d. Kuntatyönantajat. Luettu 9.12.2019. <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/osaamisen-johtaminen>

Pehkonen, I. n.d. Työkykytalo. Työterveyslaitos. Luettu 14.11.2019. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>

Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskleet esimiehenä. Helsinki: Alma Talent Oy.

Perehdyttämisen muistilista. 2018. Työterveyslaitos. Luettu 20.11.2019. <https://www.ttl.fi/uploads/2018/07/perehdyttamisen-muistilista>

Perehdyttämisen tarkistuslista. 2013. Työturvallisuuskeskus. Luettu 19.11.2019. [https://ttk.fi/files/4644/Perehdyttamisen\\_tarkistuslista.pdf](https://ttk.fi/files/4644/Perehdyttamisen_tarkistuslista.pdf)

Polus, E. 2018. Työssä jaksaminen & työhyvinvointi – kenellä on vastuu?. Luettu 25.11.2019. <https://ernopolus.fi/2018/04/10/tyossa-jaksaminen-tyohyvinvointi-kenella-on-vastuu/>

Rauramo, P. 2017. Etätyössä turvallisesti. Luettu 3.12.2019. [https://ttk.fi/koulutus\\_ja\\_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/etatyossa\\_turvallisesti](https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/etatyossa_turvallisesti)

Repo, S., Ravantti, E. & Pääkkönen, R. 2015. Johda tuottavasti – opas työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseksi esimiestyön keinoin. (ePub. versio). Työterveyslaitos.

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Luettu 17.12.2019. <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/viittausohje.html>

Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvaisuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. (ePub.versio). Helsinki: Alma Talent.

Suomen työlainsäädäntö ja työelämän suhteet. 2015. Työ- ja elinkeinoministeriö. Luettu 2.12.2019. <https://tem.fi/documents/1410877/2918774/Suomen+tyolainsaadanto+ja+tyoelaman+suhteet/66681b2a-b817-4f79-8482-9f26091f7602/Suomen+tyolainsaadanto+ja+tyoelaman+suhteet.pdf>

Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. EU: Unipress.



The Kirkpatrick Model. n.d. Kirkpatrick partners. Luettu 6.1.2020.  
<https://www.kirkpatrickpartners.com/Our-Philosophy/The-Kirkpatrick-Model>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. (ePub. Versio). Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. (ePub. versio). Helsinki: Alma Talent Oy.

Työhyvinvointi. n.d. Sosiaali- ja terveysministeriö. Luettu 13.11.2019.  
<https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Työsopimuslaki. 26.1.2001/55. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>. Viitattu 8.11.2019.

Työterveyslaitoksen professori: Vähintään 25 miljardin vuosittaiset kustannukset työpahoinvoinnista. 2016. Yle. Luettu 13.11.2019. <https://yle.fi/uutiset/3-8846551>

Uuden työntekijän perehdytys – näin se käy. 2013. Talouselämä. Luettu 21.11.2019. <https://www.talouselama.fi/uutiset/uuden-tyontekijan-perehdytys-nain-se-kay/ddc8d567-832e-3916-b355-e1a83743a91c>

VAK Learning Styles. n.d. The Peak Performance Center. Luettu 3.12.2019.  
<http://thepeakperformancecenter.com/educational-learning/learning/preferences/learning-styles/vak/>

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä. (ePub-versio). Helsinki: Edita Publishing Oy.

Yhteistoimintalain ydinkohdat. n.d. Työ- ja elinkeinoministeriö. Luettu 11.11.2019.  
<https://tem.fi/yt-lain-ydinkohdat>

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Viro: Helsingin seudun kauppakamari.

## LIITTEET

Liite 1. Ryhmäkeskustelun kysymyspohja

1 (2)

### **Ryhmäkeskustelun pohjana käytetyt kysymykset**

Taustatietoa

Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä?

Aiempi kokemus kyseiseltä alalta?

Yritykseen ja työympäristöön perehdytys

Saitko tietoa tulevaan työhösi ja yritykseen liittyen jo ennen ensimmäistä työpäivääsi?

Koetko, että saapumiseesi oli valmistauduttu etukäteen? (työpiste, työvälineet, tiedottaminen muulle henkilöstölle jne.)

Miten saapumiseesi valmistautuminen vaikutti ensivaikutelmaasi yrityksestä ja sen henkilöstöstä?

Mitä voisi tehdä paremmin valmistautumiseen liittyvien toimenpiteiden suhteen tulevaisuudessa?

Saitko mielestäsi heti alussa tarvittavan perehdytyksen yritykseen ja sen toiminta-ajatukseen?

Mikä yritykseen ja sen toiminta-ajatukseen perehdyttämisessä olisi voitu tehdä toisin?

Itseohjautuvaisuus

Oliko itseohjautuvan organisaation malli sinulle aiemmin tuttu?

Miten perehdyttäminen itseohjautuvassa organisaatiossa toimimiseen hoidettiin?

Mikä itseohjautuvaan organisaatioon perehdyttämisessä olisi voinut mennä paremmin?

Koetko, että sinulla on tällä hetkellä tarvittavat tiedot itseohjautuvassa organisaatiossa toimimiseen vai kaipaisitko näiden osalta vielä lisätietoa?

Mitä kautta sinun olisi kaikista helpoin hakea tietoa aiheesta?

Perehdytys työtehtäviin

Oliko sinulla nimetty perehdyttäjä/t?

Oliko perehdytyksesi hoidettu suunnitelmallisesti?

Huomioitiinko perehdytyksessä taustasi sekä mahdollisesti aiempi osaamisesi ja kokemuksesi?

Koetko, että aiemman osaamisen ja kokemuksen / kokemattomuuden huomioimisesta aiheutui haasteita?

Mitä olisit hoitanut toisin alkuperehdytyksessä työtehtäviin?

Mitkä asiat koit erittäin tärkeäksi perehdytyksesi osalta?

Mitä jäit kaipaamaan perehdytyksen osalta?

Koetko, että sinulla oli/on tieto siitä mitä sinulta odotettiin ja mitkä olivat henkilökohtaiset tavoitteesi?

Koetko, että perehdytystäsi seurattiin ja arvioitiin?

Miten seuranta & arviointi olisi mielestäsi tullut hoitaa?

Mitkä perehdytyksen haasteet olisi hyvä ottaa huomioon paremmin tulevaisuudessa?

Mitkä asiat toimivat nykyisellään hyvin?

## Liite 2. Ryhmäkeskusteluun osallistujien kartoittamiskysely

Löytyisikö osallistujia ryhmäkeskusteluun?

Ryhmäkeskustelu Tampereella vuoden 2019 aikana aloittaneille palveluasiantuntijoille (5-6 osallistujaa).

Liittyen xx palkkapalvelun perehdytyksen kehittämiseen

Aihealueet:

Yritykseen ja työympäristöön perehdytys

Itsehjautuvaisuus ja siihen perehdytys

Työtehtäviin perehdytys

Tarkoitus käydä rentoa & avointa keskustelua liittyen ylläoleviin teemoihin ja niistä esitettyihin kysymyksiin.

Haastattelujen avulla kuvataan perehdytyksen nyky- ja tavoitetilaa opinnäytetyössäni.

Aika: Maanantai 16.12.2019 klo 12-14

Paikka: Tampere, xx

Keskustelu äänitetään ainoastaan opinnäytetyötä varten, joten tallenne tuhoetaan litteroinnin (aukikirjoituksen) jälkeen.

Vastaukset käsitellään nimettöminä ja haastattelun litterointeja ei julkaista opinnäytetyössä.

Terkuin Päivi

## Liite 3. Palkka-asiantuntijan perehdytysuunnitelman runko

Toimenpiteet ennen työsuhteen alkamista	Palkka-asiantuntijaksi perehdyttäminen
Nimetty vastuuperehdyttäjä ☰ ☑ 0/2	Asiakkaat ☰ ☑ 0/8
Perehdytyksen aikataulun laatiminen ☰ ☑ 0/9	Oma vastuualue, tavoite ja laatu ☰ ☑ 0/15
Perehdyttäjien töiden tasaaminen ☰	Työhönopastus osa 1 ☰ ☑ 0/24
Työpisteen ja -välineiden järjestäminen ☰ ☑ 0/3	Muut kuin asiakaskohtaiset työtehtävät ☰ ☑ 0/20
Tervetuloa taloon! ☰ ☑ 0/2	Itsearviointi ja oma oppiminen - perehtyjä ☰ ☑ 0/6
+ Lisää toinen kortti	Perehtymisen arviointi - perehdyttäjä ☰ ☑ 0/6
	Seuranta ja väliarviointi ☰ ☑ 0/15
	Työhönopastus osa 2 ☰ ☑ 0/24
	Loppuarviointi ja kehitystoimenpiteet ☰ ☑ 0/16