



Perehdytyssuunnitelma: Yksilöllinen perehdytys ja sen merkitys

Pulkkinen, Eveliina

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Perehdytysuunnitelma: Yksilöllinen perehdytys ja sen merkitys

Eveliina Pulkkinen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2020

Eveliina Pulkkinen

Perehdytysuunnitelma: Yksilöllinen perehdytys ja sen merkitys

Vuosi 2020 Sivumäärä 21

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä työn toimeksiantajalle perehdytysuunnitelman runko. Työn tilanneella toimeksiantajatiimillä ei kevään 2019 uudelleenorganisoinnin myötä ollut yhtenäistä perehdytysuunnitelmaa käytössä. Työn tavoitteena oli kirjoittaa ja laatia toimiva runko uuden työntekijän perehdytykseen. Perehdytysuunnitelma pyrittiin rakentamaan helposti muokattavaksi kunkin työntekijän roolin ja tehtävien mukaan.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu perehdytyksen teoriasta. Perehdytystä tarkastellaan myös sitä ohjaavan lainsäädännön kautta. Opinnäytetyön lähteinä on käytetty pelkkiä verkosta löytyviä digitaalisia lähteitä.

Opinnäytetyö suoritettiin toiminnallisena opinnäytetyönä. Toiminnan kuvauksen lisäksi opinnäytetyöhön tehtiin myös laadullinen tutkimus. Tutkimus koostui haastatteluista ja havainnoinnista. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää perehdytysprosessien ja informaation nykytila ja haasteet. Haastattelut toteutettiin toimeksiantajan kahden esihenkilön teemahaastatteluna. Tutkimuksen havainnoinnin kohteena oli toimeksiantajan uuden työntekijän perehdytystilanne. Opinnäytetyön suunnitteluun, toteutukseen ja raportointiin käytettiin seuraavia ohjelmia: Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft PowerPoint, Trello ja Canva.

Opinnäytetyön keskeisin tuotos oli toimeksiantajan käyttöön luovutettu uuden työntekijän perehdytysuunnitelma. Suunnitelmaa tullaan jatkossa päivittämään ja muokkaamaan jokaisen henkilön, roolin ja tehtävien mukaan. Toimeksiantaja oli tuotokseen tyytyväinen, ja antoi enimmäkseen positiivista palautetta. Toimeksiantaja jatkaa suunnitelman työstämistä lisäämällä suunnitelmaan yksityiskohtaiset yritys- ja toimintakuvaukset.

Asiasanat: perehdytys, perehdyttäminen, työnopastus, perehdytysuunnitelma

Eveliina Pulkkinen

Induction plan: Individual induction and its meaning

Year	2020	Pages	21
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to provide the commissioning company with a framework of the new employee's induction plan. As a result of the reorganization of spring 2019, the commissioning team did not have a unified induction plan at use. This thesis was a functional thesis containing a plan for the induction of a new employee. The induction plan was designed to be easily editable according to the role and tasks of each employee.

The theoretical framework of the thesis consisted of the theory of the induction. Work introduction is also considered through the legislation governing it. Only digital sources found on the web have been used as sources for the thesis.

The thesis was carried out as a functional thesis. In addition to describing the activity, a qualitative research was conducted. The study included interviews and an observation. The aim of the research was to study the current state and challenges of the induction process and information. The interviews were conducted as theme interviews with two team leaders of the commissioning team. The object of the observation was an actual induction of a new employee. Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft PowerPoint, Trello and Canva were used for the planning, implementation and reporting of the thesis.

The main output of the thesis was the induction plan for the new employee, which was handed to the commissioning company. The plan will be updated and modified in the future according to each person, role and tasks. The commissioning team was satisfied with the result, and the feedback was mostly positive. The commissioning team continues to work on the plan by adding detailed business and operational descriptions to the plan.

Keywords: new employee induction, occupational guidance, induction plan

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet.....	6
1.2	Toimeksiantaja	6
2	Perehdytys käsitteenä	6
2.1	Perehdyttäminen.....	6
2.2	Työnopastus.....	7
3	Perehdytys kokonaisuutena.....	8
3.1	Perehdytysuunnitelma	8
3.2	Perehdytyksen seuranta ja kehittäminen.....	8
3.3	Perehdytyksen merkitys ja yksilöllisyys	9
3.4	Perehdytystä ohjaava lainsäädäntö.....	9
3.5	Perehdytys osana työhyvinvointia ja työkykyä.....	10
4	Perehdytysuunnitelman toteutus	10
4.1	Lähtötilanne ja haasteet	10
4.2	Toteutuksen suunnitelma.....	11
4.3	Tutkimusmenetelmät.....	11
4.3.1	Havainnointi.....	11
4.3.2	Teemahaastattelut.....	12
4.4	Havaitut haasteet	13
5	Tuotos	15
5.1	Raportointi	16
5.2	Perehdytysuunnitelma	16
5.3	Yksittäisen työtehtävän ohjeet.....	16
5.4	Pelinä toteutettu perehdytysuunnitelma.....	17
6	Yhteenveto	17
6.1	Suosittelut jatkotoimenpiteet	17
6.2	Arviointi.....	18

1 Johdanto

Opinnäytetyön aiheena on perehdytysuunnitelman rungon rakentaminen henkilöstövuokrausalalla toimivalle toimeksiantajalle. Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä toimeksiantajan tilauksesta. Opinnäytetyössä käytetään perehdytyksen ja rekrytoinnin teoriaa toiminnan kuvauksen tukena.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä toimiva perehdytysuunnitelman runko, aikaa ja resursseja optimoiden. Toimeksiantajan toiveita opinnäytetyölle oli helposti muokattavuus ja selkeys. Opinnäytetyön varsinainen tuotos, perehdytysohjelma, jätettiin raportista sen arkaluontoisen toimeksiantajaa kuvaavan informaation vuoksi.

1.2 Toimeksiantaja

Toimeksiantajana toimi suomalaisen henkilöstövuokrausyrityksen rekrytointipalvelun ulkoistamiseen erikoistunut 5-10 hengen kokoinen tiimi. Tiimin työntekijät ovat nuoria, 20-30-vuotiaita opiskelijoita tai vastavalmistuneita. Toimeksiantajan kanssa tehtiin salassapitosopimus, jonka vuoksi sitä ei nimetä tässä opinnäytetyössä. Toimeksiantajatiimi organisoitui uudelleen keväällä 2019, jonka vuoksi perehdytysuunnitelmalle ja sen dokumentoinnille oli tarvetta. Toimeksiantajana toimineen tiimin työnkuvat ovat hyvinkin eriäviä toisistaan, eri asiakkuuksien tuomien järjestelmien ja tehtävien myötä. Toimeksiantajatiimin esihenkilöt saivat valmiista työstä työkalun oman esihenkilötyön jatkamiseksi ja edistämiseksi.

2 Perehdytys käsitteenä

Perehdytyksen myötä uusi työntekijä tutustuu uuteen työpaikkaansa ja sen tapoihin. Työntekijä oppii tuntemaan työpaikan ihmiset sekä työhönsä liittyvät vastuut ja velvollisuudet. Perehdytys tukee työntekijöiden taidollisia sekä tiedollisia valmiuksia työhön. (Opettajien ammattiliitto) Perehdytys on jatkuva prosessi, johon kuuluu työyhteisön toimintatapojen ja pelisääntöjen lisäksi työtehtäviin, tavoitteisiin, työvälineisiin ja työmenetelmiin opastaminen. Perehdytystä tarvitaan aina työn muuttuessa. (Nykänen, 2017)

2.1 Perehdyttäminen

Perehdyttäminen voidaan tiivistää toimenpiteisiin, joiden avulla työntekijä tutustuu työpaikkaansa, työkavereihinsa ja työtapoihin. Perehdyttämiseen kuuluu myös työhön liittyvät odotukset. Työturvallisuuskeskuksen mukaan, perehdyttäminen voidaan jakaa viiteen askeleeseen, jotka ovat valmistautuminen, opetus, mielikuvaharjoittelu, taidon kokeilu ja harjoittelu sekä opitun varmistaminen. (Ahokas & Mäkeläinen 2013)

Perehdyttäminen kuuluu jokaiselle työnantajalle, organisaation koosta tai toimialasta riippumatta. Perehdyttämisen tulee olla jokaisen työntekijän oikeus, myös esihenkilöiden ja vuokratyöntekijöiden. Mahdolliset asiakkaalla tai muuten oman työpaikan ulkopuolella tehtävät työt kuuluvat perehdyttämisen piiriin. Työntekijän muuttaessa esimerkiksi komennuksen myötä ulkomaille, kuuluu perehdyttämiseen myös kohdemaan lainsäädäntöön ja kulttuuriin liittyvät asiat. Kohdemaassa asuminen, liikkuminen ja esimerkiksi verotus kuuluvat myös työnantajan perehdyttämisen velvollisuuksiin. (Ahokas & Mäkeläinen 2013)

Ahvenlampi kirjoittaa OAMK:n blogissa perehdyttämisen toivottavan uuden työntekijän tervehdetyksi työyhteisöön. Ahvenlampi painottaa ensimmäisen työpäivien tärkeyttä, sillä ne luovat mielikuvaa työpaikasta ja sen toiminnasta. Ahvenlampi nostaa perehdyttämisen tärkeiksi osa-alueiksi myös työntekijään luottamisen, sosiaalisen yhdessäolon sekä järjestelmien hyödyntämisen. (Ahvenlampi 2019)

2.2 Työnopastus

Työnopastukseen kuuluu kaikki työn tekemiseen liittyvät asiat. Työn tekemiseen liittyviä asioita ovat esimerkiksi työn vaiheet, edellytetty osaaminen ja tarvittavat tiedot. Työnopastukseen kuuluu myös tarvittava tieto käytettyihin työvälineisiin ja koneisiin. Työn turvallinen tekeminen, mahdolliset riskit ja vaarat sekä työsuojeluasiat kuuluvat myös työnopastukseen. (Penttinen & Mäntynen 2009, 2)

Työnopastus on työpaikalla tapahtuvaa välitöntä työtehtävien opetusta, joka on työnantajan lakisääteinen velvollisuus. Työnopastus kannattaa suunnitella ajoissa, ennen työntekijän aloitusta. Opastettavalle neuvotaan työtehtävät sekä oikea asenne työn tekemiseen turvallisesti ja suunnitellusti. Työn sujuvuus, laatu sekä työntekijöiden turvallisuus ovat tavoitteita johon työnopastuksella tähdätään. Työnopastuksella pyritään myös tuloksekkaaseen työhön; suunniteltu ja huolellinen työnopastus tukee työnantajan tuottavuutta. (Lätti & Tuure 2013, 1)

Työnopastusta tarvitaan, kun työtehtävät ovat tekijälleen uusia, vaihtuvat tai muuttuvat. Uusien työmenetelmien, laitteiden tai ohjeiden opetus kuuluvat myös työnopastukseen. Opastusta tarvitaan myös työn toistuessakin vain harvoin, poikkeavan tavanomaisesta tai virheellisyyden havaittaessa. Työnopastusta tarvitaan myös turvallisuusohjeiden laiminlyönnissä, työtaturmien sattuessa ja ammattitaudin ilmetessä. (Ahokas & Mäkeläinen 2013)

Opastettavaa tulee kannustaa perehdytyksessä omatoimisuuteen ja aktiivisuuteen. Työnsä osaava ja siihen sitoutunut työntekijä ottaa vastuuta osaamisestaan. Henkilö kysyy, kerta ja ottaa epävarmoista asioista selvää. Työnopastukseen kuuluu myös työpaikan pelisäännöistä keskustelu. (Työturvallisuuskeskus) Opastettavaan tutustuminen on tärkeä muistaa työnopastuksessa. Opastettavaan tutustumisen aiheita ovat esimerkiksi tämän työkokemus, osaaminen sekä muut henkilökohtaiset ominaisuudet. (Lätti & Tuure 2013, 8)

3 Perehdytys kokonaisuutena

Yleisen perehdytyksen lisäksi esimerkiksi yksilöllisyys ja suunnitelmallisuus nousevat tärkeään rooliin perehdytyksessä. (Psycon) Perehdytyksessä muistettavia asioita ovat myös seuranta ja kehittäminen, palautteen anto, terveellisyys ja turvallisuus. (Työterveyslaitos) Perehdytyksestä säädetään myös työturvallisuuslaissa. (Mironen, 2018)

3.1 Perehdytysuunnitelma

Työturvallisuuskeskuksen mukaan kirjallinen perehdyttämisen suunnitelma säästää aikaa ja helpottaa oppimisen seuranta. Suunnitelma auttaa keskittymään opastustilanteeseen ja toimii myös perehdyttäjän muistin tukena. Suunnitelmaan kuuluu myös seuranta ja arviointi, jotta ennalta määriteltyihin tavoitteisiin pääsemistä voidaan mitata. Yleisen perehdytysuunnitelman lisäksi jokainen perehdyttäjä laatii oman henkilökohtaisen suunnitelmansa käytännön toteutukselle. Perehdyttäjän tulee ymmärtää, ketä, mitä, miten ja miksi hän perehdyttää. (Ahokas & Mäkeläinen 2013)

Onnistuneesta perehdytysuunnitelmasta käy ilmi kaikki aiheet, joita aloittavalle työntekijälle tullaan opettamaan. Työntekijän tiedolla kuorittamista voidaan säädellä aikataululla siitä, milloin henkilö mitäkin tietoa tarvitsee. Perehdytysuunnitelman tarkoituksena on huomioida kaikki työlle oleelliset asiat, sekä huolehtia niiden välittämisestä työntekijälle. (Tampereen kaupunki 2019, 8-9)

Työterveyslaitos on laatinut kymmenen kohdan muistilistan nuoren työntekijän perehdyttämiseen, jotka on jaettu seuraaviin vaiheisiin: ennen työn aloitusta, työn aloitusvaihe, tehtäväkohtainen työnopastus, perehdyttämisen jatkaminen työn ohessa sekä perehdyttämisen arviointi ja kehittäminen. Työterveyslaitoksen kymmenen muistettavaa asiaa ovat: ”1. Suunnitelmallinen perehdyttäminen, 2. Työntekijän opastaminen ennen työn aloitusta, 3. Työpaikan toimintaan perehdyttäminen, 4. Työsuhdeasioiden läpikäynti, 5. Opastaminen terveelliseen ja turvalliseen työhön, 6. Työtehtäviin perehdyttäminen, 7. Perehdytyksen jatkuvuus, 8. Palautteen anto ja rohkaiseminen, 9. Arviointi ja kehittäminen keskiössä ja 10. Perehdytyksen jatkuvuus.” (Työterveyslaitos)

3.2 Perehdytyksen seuranta ja kehittäminen

Perehdytystä tulee arvioida, seurata ja kehittää. Oppimista ohjaa jatkuva seuranta ja päivittäinen palaute, jota perehdytettävältä kannattaa kuunnella. Perehdyttämisen aikana tulee pohtia, kuinka perehdyttämisessä onnistuttiin, missä oli kehitettävää ja missä onnistuttiin. (Ahokas & Mäkeläinen 2013)

Perehdytyksen jatkuvaa kehittämistä tukee esimerkiksi perehdytyksen digitalisointi. Digiperehdytys, eli verkossa toteutettu perehdytys säästää esihenkilöiden aikaa sekä perehdytyksen

aikatauluttamista. Digiperehdytyksessä voidaan seurata etenemistä, sekä sitä on helppo päivittää. (Vuolearning, Pellinen, 2019)

3.3 Perehdytyksen merkitys ja yksilöllisyys

Työntekijän perehdyttäminen työhön voi toimia positiivisen yhteyden rakentajana henkilön ja työnantajan välillä. Aloittavan työntekijän kannalta oman tehtävän merkityksellisyys itselle ja muulle organisaatiolle tukee työhön sitoutumista. Organisaatio- ja työperehdytyksen ohella on tärkeää muistaa aloittavan työntekijän henkilökohtaisten tavoitteiden ja merkitysten rooli työnkuvan jäsentelyssä. Uusi työntekijä nähdään yksilöllisessä perehdytyksessä aktiivisena osallisena perehdytyksen kohteen sijaan. (Psycon, 2018)

Jokaisen uuden työntekijän lähtötaso on toisistaan erilainen, esimerkiksi työkokemuksen ja pohjakoulutuksen suhteen. Tämän vuoksi perehdytys on aina yksilöllistä. Perehdytys tukee myös työntekijän lisäksi koko työnantajaorganisaatiota, esimerkiksi toiminnan tehokkuuden ja laadun kautta. Vajaa perehdytys voi pahimmillaan johtaa jopa taloudellisiin tappioihin tai laadun heikkenemiseen. (Aimater, 2018)

Perehdytyksen hyötyjä voivat olla oppimisen tehostaminen ja oppiajan lyheneminen. Perehdytys vähentää virheitä, niiden korjaamiseen käytettävää aikaa sekä turvallisuusriskejä. Onnistunut perehdytys vähentää myös poissaoloja ja vaihtuvuutta. (Penttinen & Mäntynen 2009)

Perehdytyksen merkityksen nähdään korostuvan nuorten työntekijöiden opastuksessa. Perehdyttäminen tukee nuoren, uransa alussa olevan ja kokemattoman työntekijän sopeutumista työelämään. Perehdytys on esihenkilön vastuulla, mutta siihen voivat osallistua myös muut työntekijät. (Työterveyslaitos, 2013-2014)

3.4 Perehdytystä ohjaava lainsäädäntö

Työturvallisuuslaki edellyttää, että työnantaja perehdyttää työntekijää ennen uuden työn, työvälineen käytön tai tehtävän aloittamista. Erityisen tärkeäksi perehdytys nähdään uuden työntekijän kohdalla. Perehdytyksen lisäksi työntekijän tulee saada työlleen opetusta ja ohjausta. Opetus ja ohjaus on riittävää, kun henkilön osaaminen mahdollistaa työn tekemisen oikein ja työtapoja kunnioittaen. (Työsuojelu.fi, 2018.)

Työturvallisuuslain (738/2002) tarkoituksena on parantaa työpaikan ympäristöä ja olosuhteita työkyvyn turvaamiseksi. Lain tarkoituksena on myös ylläpitää työkykyä, välttää työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työn tai työympäristön aiheuttamia haittoja. Haitat voivat olla sekä fyysisiä että henkisiä. (Työturvallisuuslaki (738/2002) 1§)

Työn suunnittelussa on huomioitava työntekijän edellytykset, jotta mahdolliset terveyttä tai turvallisuutta uhkaavat tekijät voidaan välttää. Työnantajan on huolehdittava riittävästä tiedoista työpaikan haittatekijöistä, sekä varmistettava että työntekijää opastetaan riittävästi ja

ohjataan välttämättään työn haitat ja vaarat. Työnantajan velvollisuutena on perehdyttää työntekijä työhönsä, olosuhteisiin, menetelmiin ja työssä käytettäviin välineisiin sekä niiden käyttöön. Työnantajan velvollisuuksiin kuuluu opastuksen ja ohjauksen täydentäminen tarvittaessa. (Työturvallisuuslaki (738/2002) 13-14§)

Työsopimuslain (55/2001) mukaan työnantajan yleisvelvoitteen mukaan työnantajan on huolehdittava työntekijän työstään suoriutumisesta, myös yritystä, työtehtäviä tai menetelmiä koskeissa muutostilanteissa tai niiden kehittyessä. Työnantajan tulee pyrkiä edesauttamaan työntekijöidensä työuralla etenemistä näiden kykyjen mukaisesti. Työntekijän yleisten velvollisuuksien mukaan, myös työntekijän on noudatettava työnantajalta saamia määräyksiä. (Työsopimuslaki (55/2001))

3.5 Perehdytys osana työhyvinvointia ja työkykyä

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan Työterveyslaitoksen mukaan turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota osaavat työntekijät tekevät. Työhyvinvointiin kuuluu työntekijän kokemus työnsä mielekkyydestä ja palkitsevuudesta. Työhyvinvointi on työnantajan lisäksi myös jokaisen työntekijän vastuulla. Työhyvinvointi kohdistuu monen muun tärkeän alueen ohella myös työprosesseihin ja johtamiseen. Työhyvinvoinnin nähdään myös vaikuttavan yritysten tuottavuuteen, voittoon sekä työntekijöiden vähäisempään vaihtuvuuteen. (Työterveyslaitos)

Työpaikalla annettava opetus ja ohjaus tukee työkyvyn ylläpitämistä; ”riittävä ammattitaito on osa työkykyä” (Työterveyslaitos). Työkyvyllä tarkoitetaan työntekijän voimavarojan ja työn vaatimusten yhdistämisestä ja tasapainottamisesta. Uuden työntekijän aloittaessa, molemminpuolinen esittäytyminen on tärkeä osa työyhteisöön sopeutumista. Työhön perehtymistä ja osaamisen kehittymistä tukien vahvistetaan samalla työkykyä. Perehdyttämisessä on hyvä huomioida erityisesti nuoren työntekijän lähtötaso ja henkilökohtaiset ominaisuudet. Alkuvaiheen lisäksi, työhön liittyvistä aiheista on hyvä keskustella säännöllisesti. Riittävä osaaminen on osa työkykyä, erityisesti alussa osaamisen edistymistä tukee työhön perehdyttäminen. (Työterveyslaitos 2013-2014)

4 Perehdytysuunnitelman toteutus

Perehdytysuunnitelman toteutus koostui lähtötilanteen kartoittamisesta ja jo olemassa olevien haasteiden tunnistamisesta. Perehdytysuunnitelman toteutus aloitettiin projektin suunnittelulla, jonka jälkeen työtä jatkettiin tutkimuksilla. Tutkimustulosten johtopäätöksistä laadittiin toimeksiantajan toiveiden mukaisesti runko uuden työntekijän perehdytykselle.

4.1 Lähtötilanne ja haasteet

Opinnäytetyön tilaaja eli toimeksiantajatiimi on organisaatorakenteeltaan muuttunut kesän 2019 aikana. Kaksi tiimin työntekijää yleni ilman kokemusta tiiminvetäjiksi ja esihenkilöiksi. Toimeksiantajalla ei lähtötilanteessa ollut yhtenäistä suunnitelmaa, suunnitelmarunkoa tai

aihelistausta perehdytyksiin liittyen. Yritys- ja työinformaatio, ohjeet ja tunnukset olivat jaettu työntekijöiden henkilökohtaisiin kansioihin, koko yrityksen intraan tai Y-asemalle.

4.2 Toteutuksen suunnitelma

Toteutuksen suunnitelma tehtiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Suunnitelma kirjattiin Canvasin avulla taulukkoon, johon sisältyi alustava aikataulu, tavoitteet ja tutkimussuunnitelma. Alustavan aikataulun mukaan, tutkimusten ja tuotosten määräaika asetettiin marraskuun loppuun 2019, jossa pysyttiin. Koko opinnäytetyön alustavaksi määräajaksi määritettiin joulukuun loppu 2019, josta viivästyttiin kuukaudella. Toteutuksen suunnitelma jäi aikataulun osalta suppeaksi ja siihen olisi järjestelmällisyyden ylläpitämiseksi voitu asettaa välitavoitteita aikataulussa pysymiseksi.

4.3 Tutkimusmenetelmät

Perehdytysuunnitelman laatimisen alkukartoitukseksi ja toteuttamiseksi, opinnäytetyöhön sisältyi toimeksiantajatiimille toteutettu kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa tutkimushenkilöt vastaavat tutkijan ennalta määriteltyihin kysymyksiin, esimerkiksi haastattelussa. Tutkittavat henkilöt saavat melko vapaasti kertoa kysymysten aiheeseen liittyviä mielipiteitään. Tilastokeskuksen mukaan kvalitatiivista tutkimusta voidaan pitää ymmärtävänä menetelmänä, jota voidaan käyttää sellaisenaan tai kvantitatiivisen tutkimuksen kanssa. (Tilastokeskus)

Kvalitatiivinen tutkimus valikoitui opinnäytetyön menetelmäksi toimeksiantajatiimin pienen henkilömäärän vuoksi. Toteutettuun kvalitatiiviseen tutkimukseen osallistui kolme henkilöä, joilta haluttiin mahdollisimman paljon mielipiteitä ja kokemusten kuvauksia. Taloustutkimuksen mukaan, kvalitatiivisella tutkimuksella haetaan syvällistä ymmärrystä kehittämistyön avuksi. (Taloustutkimus)

Tutkimuksen ensimmäinen osuus oli uuden työntekijän perehdytykseen osallistumisen myötä toteutettu havainnointitutkimus nykytilan määrittelyksi ja kehityskohteiden löytämiseksi. Tutkimuksen toinen osuus koostui toimeksiantajatiimin kahden esihenkilön teemahaastatteluista.

4.3.1 Havainnointi

Kvalitatiiviseen tutkimukseen kuului ensimmäisenä havainnointitutkimus. Havainnointi on aineistonhankintamenetelmä, jossa tutkimuksen kohteesta kerätään tietoa sitä seuraten. Tehdyt havainnot kohdistuvat tutkittavien ihmisten käyttäytymiseen ja toimintaan. Tutkijan tekemät havainnot toiminnasta voidaan dokumentoida esimerkiksi muistiinpanoin, äänittäen tai kuvaten. Havainnointitutkimus voidaan toteuttaa sekä tutkittavaa kohdetta ulkopuolelta seuraten, tai sisäpuolisesta näkökulmasta. (Jyväskylän yliopisto)

Havainnoijana toimi tämän opinnäytetyön kirjoittaja. Hän suunnitteli aiemmin käytettyjen materiaalien pohjalta uuden työntekijän perehdytyksen yhdessä esihenkilön kanssa. Hän myös osallistui työntekijän aloittaessa kasvokkain perehdytyksen toteuttamiseen ja myöhemmin seurantaan ja arviointiin. Havaintojen pohjalta kirjoitettiin jokaisesta tapaamisesta muistiinpanot, joista on tehty konkreettisia kehitysehdotuksia toteutettuun perehdytysuunnitelmaan ja sen yksityiskohtaisemmaksi hiomiseen.

Havainnointitutkimus koostui jo kerättyyn aineistoon tutustumisesta lähtötilanteen ymmärtämiseksi, perehdytyksen suunnittelun seurannasta aloittavan työntekijän esihenkilön kanssa ja neljästä osallistumisesta perehdytykseen toteuttamiseen. Valmiiksi kerättyyn aineistoon tutustuminen alkoi kaksi viikkoa ennen työntekijän aloitusta, perehdytyksen suunnittelun seuranta viikkoa ennen työntekijän ensimmäistä työpäivää. Ensimmäinen ja toinen osallistuminen perehtymiseen tapahtui työntekijän ensimmäisellä viikolla, kolmas ensimmäisen kuukauden jälkeen ja neljäs työntekijän ollessa työsuhteessa kahden kokonaisen kuukauden ajan. Aloittaneelta työntekijältä kerättiin viimeisen tapaamisen yhteydessä palautetta perehdytykseen ja sen seurantaan liittyen, toimeksiantajan jatkuvan perehdytyksen kehittämisen tueksi.

Havainnointitutkimus toteutettiin kokonaisuudessaan kolmen kuukauden aikana, elokuun 2019 loppupuolelta marraskuun 2019 loppuun. Valmiiksi kerätyn aineiston tutustumiseen ja perehdytyksen suunnittelun seurantaan kuului kaksi kokonaista työpäivää eli arviolta 16 tuntia. Perehdytyksen toteutuksen seurannan tapaamiset kestivät yhteensä 24 tuntia. Ensimmäiset perehdytyspäivät kestivät työpäivän verran eli arviolta kahdeksan tuntia, kolmas ja neljäs kukin neljä tuntia.

4.3.2 Teemahaastattelut

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, ilman tarkkoja kysymyksiä tai järjestystä. Teemahaastatteluilla kerätään pääsääntöisesti kvalitatiivista tietoa. Haastattelu on joustava tutkimusmenetelmä, jonka vuoksi se on sovellettavissa useisiin tutkimustarkoituksiin. Henkilökohtaiset haastattelut sopivat asiantuntijoiden haastatteluihin. (Liikenteen tutkimuskeskus Verne)

Haastattelun aiheiden suunnitteluun käytettiin arviolta kolme tuntia. Ensimmäisen esihenkilön haastatteluun käytetty aika oli tunti ja 15 minuuttia, toisen esihenkilön haastatteluun kuului aikaa kaksi tuntia. Haastattelut toteutettiin toimeksiantajan tiloissa.

Henkilökohtaisissa haastatteluissa käytiin vapaamuotoisesti läpi viisi perehdytyksen teemaa: perehdytyksen lähtötilanne, yritykseen perehtymisen merkitys, työhön perehtymisen merkitys, alakohtainen perehdytys (rekrytointi ja HR) ja esihenkilön toiveet perehdytysuunnitelman runkoon ja sisältöön liittyen. (Kuvio 1)

Teemahaastattelun teemat:
1. Perehdytyksen lähtötilanne
2. Yritykseen perehtymisen merkitys
3. Työhön perehtymisen merkitys
4. Alakohtainen perehdytys (rekrytointi ja HR)
5. Esihenkilön toiveet perehdytysuunnitelman runkoon ja sisältöön liittyen

Kuvio 1 - Teemahaastattelun teemat

Haastattelija kirjasi haastateltavien vastaukset ja puheen sanatarkoiksi muistiinpanoiksi, joten haastattelun äänitykselle ei koettu tarvetta. Haastattelut toteutettiin saman päivän aikana yksilöhaastatteluina. Haastattelija esitteli haastattelun alussa läpikäytävät aiheet ja ohjasi siirtymiä aiheiden välillä.

Haastateltavana toimivat toimeksiantajatiimin esihenkilöt ovat tutkimuksen ja työn toteutuksen alkaessa toimineet tiiminvetäjinä ja esihenkilöinä kolmen kuukauden ajan. Haastateltavat peilasivat vastauksiaan ja mielipiteitään esihenkilötyöhön ja omiin kokemuksiinsa aloittaessaan työt toimeksiantajatiimissä. Haastateltavat eivät keskustelleet haastattelun aiheista etukäteen, tai muuten etukäteen valmistautuneet haastattelua varten.

4.4 Havaitut haasteet

Toteutettujen tutkimusten perusteella toimeksiantajan tiimin perehdytyksen keskeisimpiä haasteita tuloksien pohjalta havaittiin kuusi. Tutkimuksen kohderyhmän ja otannan pienuuden vuoksi, haasteita ei järjestetty priorisoiden haasteiden vakavuutta tai vaikuttavuutta työssä suoriutumiseen. Havaitut haasteet olivat perehdytyksen yksilöllisyyden puute, toimeksiantajatiimin roolien ja työtehtävien vaihtuvuus, perehdyttäjän vaihtuvuus, suunnitelman puute, yritysperehdytyksen vajavaisuus sekä olemassa olevan informaation ja materiaalin järjestelmällisyyden puute. (Kuvio 2)

Keskeisimmät haasteet:
1. Perehdytyksen yksilöllisyyden puute

2. Toimeksiantajatiimin roolien ja työtehtävien vaihtuvuus
3. Perehdyttäjän vaihtuvuus
4. Suunnitelman puute
5. Yritysperehdytyksen vajavaisuus
6. Olemassa olevan informaation ja materiaalin järjestelmällisyyden puute

Kuvio 2 - Havaitut perehdytyksen haasteet

Perehdytyksen yksilöllisyyden puute korostui erityisesti uuden työntekijän aloittaessa. Esihenkilöt eivät selvittäneet aloittavan työntekijän oppimistyylejä tai kartoittaneet jo hankittua alan osaamista. Työntekijän palautteesta oli vedettävissä johtopäätös, ettei häntä lähestytty yksilöllisesti, vaan perehdytettiin kuten muita jo aiemmin. Perehdytysuunnitelmaan lisättiin tämän johtopäätöksen takia aikaa aloittavan työntekijän oppimistapojen kartoitukseen ja lähtötason ymmärtämiseen.

Toinen havaittu haaste oli toimeksiantajatiimin roolien ja työtehtävien vaihtuvuus. Toimeksiantajatiimissä esihenkilöiden lisäksi työskentelee vaihdellen kolmesta viiteen työntekijää, joiden työtehtävät ja roolit eroavat toisistaan eri asiakkaiden vuoksi. Toimeksiantajatiimin työn luonteeseen kuuluu usein suoraan asiakkaan omassa järjestelmässä työskentely ja raportointi, jolloin oman virallisen työnantajan käytäntöjen ja järjestelmien huomattiin jäävän vähemmälle huomiolle. Vaihtuvien roolien ja työtehtäviä takia, niiden raportoinnin ja perehdytyksen ohjeistuksen huomattiin jäävän yksittäisten henkilöiden muistin varaan.

Kolmas havainto oli aiempaan viitaten vaihtuvien roolien ja työtehtävien vuoksi vaihtuva perehdyttäjä. Havaittiin, että lähes jokaisen työntekijän perehdytys on toteutettu eri henkilöiden toimesta, ilman yhtenäistä suunnitelmaa. Havaittiin, että eri henkilöillä on täysin eri tapoja perehdyttää uutta työntekijää tai uusia tehtäviä, jonka seurauksena varmuus eri työntekijöiden osaamisesta katoaa. Sekä haastatteluista että havainnointitutkimuksesta oli vedettävissä johtopäätös useiden aiheiden jäävän vähemmälle huomiolle, riippuen kunkin perehdyttäjän aikatauluista tai prioriteeteista.

Varsinaisen perehdytysuunnitelman puute oli syy perehdytysuunnitelman ja opinnäytetyön tilaukselle, mutta se nousi myös toteutuksen aikana alkukartoituksen lisäksi esille sekä havainnointi- että haastattelututkimusten aikana. Suunnitelman puute konkretisoitui esimerkiksi sisällön puutteellisuudessa, jonka laatimiseen kului aikaa. Perehdytyksen sisällöstä löydettiin useampia aiheita, jotka toistuvat roolista ja jokaisen yksilöllisestä osaamisesta huolimatta. Toistuvia aiheita, jotka huomattiin laadittavan jokaisen uuden työntekijän kohdalla aikaa

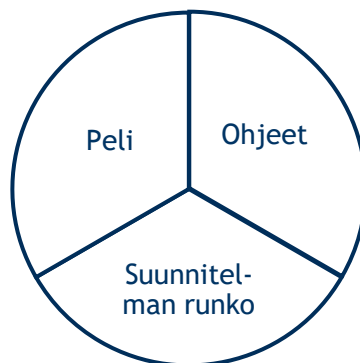
vievästi uudelleen ovat esimerkiksi alustava aikataulu, yritystiedot ja toimeksiantajatiimin rakenne ja kulttuuri.

Aiempaan linkittyvä merkittävä havaittu haaste oli yritysperehdytyksen vajavaisuus. Sekä alkukartoituksesta, havainnoinnista kuin haastatteluistakin kävi ilmi, ettei yrityksen taustaa, lukuja tai esimerkiksi arvoja ollut käyty perehdytyksen aikana läpi. Sekä haastateltavat esihenkilöt kuin aloittanut työntekijäkin osoitti tyytymättömyyttään koko organisaatioon perehtymiseen. Haastateltavat esihenkilöt kertoivat itse tullessaan perehdytetyksi muutaman PowerPoint-sivun avulla, kenenkään tietoa enempää selventämättä. Syyskuussa 2019 aloittanut työntekijä pääsi hyödyntämään toimeksiantajan organisaatiotason perehdytysvideon, joka julkaistiin kesän 2019 aikana. Havaittiin, että organisaatiotasolla tehty yritysperehdytyksen materiaali koettiin hyödylliseksi, mutta sen syventämiselle koettiin olevan tarvetta.

Kuudes havaittu haaste perehdytykseen liittyen oli kokonaisuuden järjestelmällisyyden puute. Olemassa oleva ja jo laadittu materiaali ja informaatio oli sijoitettu epäsäännöllisesti eri lähteisiin. Materiaalia löytyi työntekijöiden henkilökohtaisista kansioista, yhteiskäytössä olevasta pilvipalvelusta, koko organisaation tiedostoista sekä useammasta toimeksiantajatiimin käyttämästä raportoinnin työkalusta. Samoista aiheista löydettiin useampi eri tiedosto eriävillä tiedoilla. Alkukartoituksen aikana löydettiin vanhentuneita ohjeistuksia ja yhteystietoja, sekavasti eri paikoista.

5 Tuotos

Lopulliseen perehdytysuunnitelmaan tutkimustulosten ja viitekehyksen perusteella nostettiin täysin uusia lähestymistapoja ja perehdytyksen keinoja, työn päätavoitteen eli perehdytysuunnitelman rungon lisäksi. Toimeksiantajatiimin yhtenäisen perehdytysuunnitelman rungon lisäksi työhön sisältyi myös yksittäisen työtehtävän ohjeiden laatiminen sekä perehdytyspeli. (Kuvio 3)



Kuvio 3 - Lopullisen tuotoksen sisältö

5.1 Raportointi

Tulosten, kehitysehdotusten ja varsinaisen suunnitelman julkaisuun käytettiin Microsoft Wordia, Microsoft PowerPointia, Microsoft Exceliä, Trelloa ja Canvaa. Operatiivisen työn ohjeistus kirjoitettiin Word-tiedostolle, josta sisällysluettelon avulla voi hakea kaiken tarvittavan tiedon kyseisen työn suorittamiseen liittyen. Ohjeistus pitää sisällään arkaluontoista materiaalia kuten käytettävien järjestelmien tunnuksia ja salasanoja, eikä sitä näin ollen voi julkaista. Ohje on käyty sekä toimeksiantajatiimin esihenkilöiden kuin työntekijöidenkin kanssa läpi selkeyden, tiedon oikeellisuuden ja tunnusten vuoksi läpi, jonka jälkeen se on kokonaisuudessaan luovutettu toimeksiantajan käyttöön.

5.2 Pehdytysuunnitelma

Pehdytysuunnitelma rakennettiin Wordin, Excelin ja Canvan avulla lopulta koko toimeksiantajan organisaation ilmeen mukaisesti PowerPoint:iin, josta esihenkilöt voivat jatkoa ajatellen valita heille toimivimman alustan pehdytysten suunnitteluun. Pehdytysuunnitelman runkoon sisältyy jokaisen aloittajan kanssa läpikäytävät aiheet, eli yrityspehdytys, yksikköpehdytys (useammasta tiimistä koostuva liiketoiminnan yksikkö), tiimipehdytys sekä yksilöllinen ja henkilökohtainen tutustuminen työkavereihin.

Runkoon laadittiin hahmotelma siitä, millä aikataululla ja miten pehdytystä toteutetaan ja seurataan. Pehdytysuunnitelmaa ei rakennettu tarkaksi aikatauluksi, vaan uuden työn opettelua lähestyttiin jatkuvan oppimisen kautta, jolloin pehdytysuunnitelma toimii työntekijän osaamisen seurantana ja mahdollisen etenemisen alustana. Suunnitelman rungossa painotettiin kuitenkin tehokkaan aloituksen tärkeyttä, jonka vuoksi ensimmäiselle viikolle lisättiin läpikäytäväksi seuraavat aiheet: avaimet, kulku ja turvallisuus, työvälineet, toimisto ja muut tilat, järjestelmät, tietoturva ja lainsäädäntö, työajat ja etätyö, työsuhde-edut ja HR sekä tarvittavat yhteystiedot eri yhteyshenkilöille. Suunnitelmaan aikataulutettiin myös kehittymisen seuranta ensimmäisen kuukauden ajalle viikoittaiseksi, jonka jälkeen etenemistä seurattaisiin kerran kuukaudessa. Suunnitelmaan lisättiin linkit alaa ohjaavaan lainsäädäntöön, koko organisaation pehdytysmateriaaleihin sekä sosiaalisen median eri kanaviin.

5.3 Yksittäisen työtehtävän ohjeet

Suunnitelman lisäksi kokonaisuuteen sisältyi yksittäisen työtehtävän ohjeiden laatiminen. Ohjeisiin kasattiin tehtäväkohtaista työnopastusta helpottavaa tietoa kyseisen roolin tehtävistä ja vastuista. Ohjeisiin lisättiin kyseisessä tehtävässä suoriutumisen kannalta tärkeää teoreettista informaatiota sekä toimintamalleja. Ohjeisiin koottiin myös tunnukset ja tiedot kyseisen roolin käytetyistä järjestelmistä.

5.4 Pelinä toteutettu perehdytysuunnitelma

Virallisen työhön ja toimeksiantajayritykseen perehtymisen suunnitelman lisäksi, opinnäytetyön tekijä toteutti myös tiimi- ja kulttuuriperehdytyksen toteuttamiseksi pelinä toteutettavan perehdytysosion. Pelin ensimmäinen osio koostuu aloittavan työntekijän omien oppimismenetelmien kartoituksesta, jo hankitun osaamisen ymmärtämisestä ja tiimin esittelymateriaalista. Ehdotuksen mukaan, aloittavalle työntekijälle voitaisiin esihenkilön tai perehdyttäjän toimesta lähettää esimerkiksi viikkoa ennen ensimmäistä työpäivää lyhyt kysely, jossa henkilö voi asteikon avulla arvioida omia oppimistapojaan. Samaan yhteyteen lisättäisiin muutama kysymys jo hankitusta osaamisesta, kuten GDPR-tietoisuudesta tai esimerkiksi Excelin osaamisesta. Uuden työntekijän säikäyttämisen välttämiseksi, yhdistettäisiin itsearviointiin ja kyselyyn kirje, jossa toimeksiantajatiimi toivottaa uuden työkaverin tervetulleeksi, kertoen kulttuuristaan, tavoistaan tai haluamistaan tiimiin liittyvistä asioista.

Perehdytyksen pelin toinen osio koostuu leikkimielisistä tehtävistä, jotka olisi tarkoitus suorittaa ensimmäisen työviikon aikana. Perehdytyksen oheen lisätty peli pehmentää muutosta uuteen työpaikkaan tullessa, ja sen koettiin esihenkilöiden haastattelujen perusteella luovan positiivista ilmapiiriä sekä uudelle työntekijälle että koko tiimille. Perehdytyksen toinen osio haluttiin esihenkilöiden toiveesta luoda rennoksi, täysin vapaaehtoiseksi osaksi koko perehdytystä. Leikkimielisiksi tehtäviksi perehdytykseen lisättiin viisi kohtaa, aiheilla tiimin oma kulttuuri, tulevat työkaverit, toimisto, viestintä sekä työhyvinvointi. Tiimin omaan kulttuuriin liittyvä tehtävä on kastella toimeksiantajatiimille jo perinteeksi muodostuneet huonekasvit. Tuleviin työkavereihin liittyvä tehtävä on yhdistää eri väittämät oikeisiin henkilöihin. Toimistoon liittyvä tehtävä on löytää koko organisaation käytössä oleva hierontatuoli. Viestintään liittyvä tehtävä on tiimin käyttämällä viestinnän kanavalla kertoa ensimmäisen viikon herättämät ajatukset, sekä positiiviset että negatiiviset. Työhyvinvointiin liittyvä tehtävä kannustaa uutta työntekijää hyödyntämään työsuhde-etuja, kuten verkkoon rakennettua taukojumppasovellusta. Perehdytyksen peliksi rakennettu osio herätti mielenkiintoa myös toimeksiantajatiimin ulkopuolella, ja se luovutettiin täysin toimeksiantajan jatkojalostettavaksi ja muokattavaksi.

6 Yhteenveto

Yhteenveto sisältää opinnäytetyön tekijän ja toimeksiantajan yhteisen arviointikeskustelun tuloksena laaditut toimenpidesuositukset jatkolle. Luvussa kuvataan toimeksiantajalta saatua palautetta ja arviointia. Tähän on kuvattu myös opinnäytetyön tekijän arvio suoriutumisestaan ja opinnäytetyöstä kokonaisuutena.

6.1 Suositellut jatkotoimenpiteet

Perehdytysuunnitelman runkoa suositellaan jatkettavaksi yksityiskohtaisemmalla informaatiolla työnantajayrityksestä, asiakkuuksista sekä lainsäädännöstä. Perehdytysuunnitelman

runko ja yksityiskohtaisemmat työnkuvaukset jäävät toimeksiantajatiimin esihenkilöiden sekä yhtiön henkilöstöhallinnon vastuulle.

Jatkotoimenpiteeksi suositellaan myös digitaalisen perehdytysalustan, kuten Trellon käyttöön-ottoa. Digitaalisen järjestelmän mahdollistamat automaattiset toiminnot tukevat perehdytyksen aktiivista seuranta ja arviointia. Automaatio toimii myös muistin tukena. Digitaaliset alustavat tuovat perehdytykseen myös joustavuutta

6.2 Arviointi

Toiminnalle eli perehdytys suunnitelman tekemiselle asetetut tavoitteet saavutettiin ja aikataulussa pysyttiin. Kehittämishankkeen myötä toimeksiantajan perehdytysmalli yhtenäistyi ja mahdollisti yksilöllisemmän perehdytys suunnitelman laatimisen uusille työntekijöille. Uuden työntekijän perehdytys suunnitelma mahdollisti aiempaa järjestelmällisemmän ja informaatioltaan kattavamman materiaalin uuden henkilön perehdytykselle. Perehdytys materiaaliin ja -käytäntöihin tuotiin yksilöllisyyden lisäksi myös muita uusia näkökulmia, kuten perehdytyksen toteuttamista pelien avulla ja digitaalisten alustojen käyttöä.

Toimeksiantaja antoi opinnäytetyön tuloksista ja toiminnasta suullisen arvioinnin tuotoksen esittelyn päätteeksi. Toimeksiantaja antoi positiivista palautetta uusista näkökulmista ja uuden kokeilemisesta. Toiminnan osalta viestintä opinnäytetyön tekijän ja toimeksiantajan välillä olisi voinut olla aktiivisempaa. Toimeksiantaja arvioi teoreettisen materiaalin riittäväksi ja kattavaksi, ja oli tyytyväinen sen helposti lähestyttävään asetelukseen. Toimeksiantaja nosti esille myös tyytyväisyyden huumorin lisäämisestä asiasisältöön.

Opinnäytetyön toimeksiantaja oppi perehdytys suunnitelman teon aikana yksilöllisyyden tärkeydestä ja sen merkityksestä. Toimeksiantaja sai konkreettisia keinoja uuden työntekijän perehdytyksen lisäksi tervetulleeksi toivottamiseen ja työkulttuurin luomiseen. Opinnäytetyöntekijä kehitti toiminnan aikana juridista ymmärrystään perehdytykseen ja työlainsäädäntöön liittyen.

Opinnäytetyön tekijä oli kokonaisuudessaan tyytyväinen opinnäytetyön toiminnalliseen osuuteen. Aihe valikoitui toimeksiantajan tarpeesta. Toiminnan vahvuuksia opinnäytetyön tekijän kannalta oli kokeilunhaluisuus sekä yksilöllisyyden korostamisessa onnistuminen. Toiminnan kehityskohteiksi opinnäytetyön tekijä nostaa toiminnan järjestelmällisyyden ja teoreettisen materiaalin raportoinnin. Opinnäytetyön tekijä nostaakin opinnäytetyön suurimmaksi haasteeksi teoreettisen materiaalin raportoinnin aikatauluttamisen.

Lähteet

Sähköiset

Ahokas L. & Mäkeläinen J. 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus - Ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 20.2.2020.

https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_ty-onopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua

Ahvenlampi S. 2019. Perehdyttäminen toivottaa tervetulleeksi työyhteisöön. OAMK. Viitattu 30.3.2020.

<https://blogi.oamk.fi/2019/03/21/perehdyttaminen-toivottaa-tervetulleeksi-tyoyhteisoon/>

Aimater. 2018. Työhön perehdyttäminen korkean laatutason toimintaympäristössä - miten tukea uuden työntekijän perehtymistä? Viitattu 2.3.2020.

<https://aimater.com/tyohon-perehdyttaminen-korkean-laatutason-toimintaymparistossa-miten-tukea-uuden-tyontekijan-perehtymista/>

Finlex. 2002. Työturvallisuuslaki. Viitattu 10.2.2020.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Finlex. 2001. Työsopimuslaki. Viitattu 2.3.2020.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L3P1>

Jyväskylän yliopisto. 2015. Havainnointi eli observointi. Viitattu 10.2.2020.

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankinta-menetelmat/havainnointi-eli-observointi-osallistuminen-ja-kenttaetyoe>

Liikenteen tutkimuskeskus Verne. Kysely- ja haastattelumenetelmät. Tampereen yliopisto. Viitattu 2.3.2020.

<https://www.tut.fi/verne/tutkimusmenetelmat/kysely-ja-haastattelumenetelmat/>

Lätti M. & Tuure V-M. 2013. Opas työnopastukseen maataloilla. Maataloustyö ja tuottavuus 9/2012. TTS. Viitattu 30.3.2020.

<https://www.tts.fi/files/1063/mati651.pdf>

Kinnunen K., Nissilä M-L. & Rosenström M. 2019. Työhyvinvoinnin ABC. Viitattu 2.3.2020.

<https://www.oaj.fi/globalassets/julkaisut/2019/hyvinvoinnin-abc.pdf>

Mironen A. 2018. Hyvä perehdytys saa työt sujumaan - bonuksena hyvä mieli ja myönteinen ilmapiiri. SAK. Viitattu 6.4.2020.

<https://www.sak.fi/ajankohtaista/blogi/hyva-perehdytys-saa-tyot-sujumaan-bonuksena-hyva-mieli-ja-myonteinen-ilmapiiri>

Nykänen M. 2017. Työura alkaa perehdytyksestä. Työterveyslaitos. Viitattu 6.4.2020.

<https://www.ttl.fi/hyva-tyoura-alkaa-perehdytyksesta/>

Opettajien ammattiliitto OAJ. Uuden työntekijän rekrytointi ja perehdytys. Viitattu 6.4.2020.

<https://www.oaj.fi/arjessa/johtotehtavissa-opetusallalla/uuden-tyontekijan-rekrytointi-ja-perehdytys/>

Pellinen J. 2019. Digiperehdytykset - kiinnostavampi ja joustavampi tapa perehdyttää. Viitattu 2.3.2020.

<https://www.vuolearning.com/fi/blog/digiperehdytykset>

Penttinen A. & Mäntynen J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus - ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 30.3.2020.

<https://www.jytyliitto.fi/fi/jyty/materiaalipankki/Documents/Ty%C3%B6suhde/Ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4n%20kehitt%C3%A4minen/Ty%C3%B6h%C3%B6n%20perehdytt%C3%A4minen%202009%20TTK.pdf>

Psycon. Laadukas perehdyttäminen. Viitattu 6.4.2020.

<https://www.psycon.fi/ratkaisumme/onnistu-valinnoissa/perehdyttaminen>

Saarni P. 2018. Yksilöllisellä perehdytyksellä vauhtia ja tuloksia. Psycon. Viitattu 2.3.2020.

<https://www.psycon.fi/blogi/yksilollisella-perehdytyksella-vauhtia-ja-tuloksia>

Taloustutkimus. Kvalitatiivinen tutkimus. Viitattu 20.2.2020.

<https://www.taloustutkimus.fi/tuotteet-ja-palvelut/laadullinen-eli-kvalitatiivinen-tutkimus.html>

Tampereen kaupunki. 2019. Hyvä perehdyttäminen on kaikkien etu. Viitattu 2.3.2020.

https://www.oaj.fi/contentassets/05840ee0512649149b9de01078d5a6ba/tampere_perehdyttaminen.pdf

Tilastokeskus. Kvalitatiivinen tutkimus. Viitattu 20.2.2020.

https://www.stat.fi/meta/kas/kvalit_tutkimus.html

Työsuojelu.fi. 2018. Opetus ja ohjaus. Viitattu 20.2.2020

<https://www.tyosuojelu.fi/tyosuojelu-tyopaikalla/opetus-ja-ohjaus>

Työterveyslaitos. Perehdyttäjän top 10 - muistilista. Viitattu 20.2.2020.

<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/tyoelamaan-kiinnittyminen/perehdyttajan-top-10-muistilista/>

Työterveyslaitos. Työhyvinvointi. Viitattu 20.2.2020.

<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Työterveyslaitos. 2013-2014. Turvallisesti töihin - työkykyä tukien. Tietoa työuran alkutaipaleelle. Viitattu 20.2.2020.

https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/11/nuorten_tyokykytalo.pdf

Työturvallisuuskeskus. Työntekijän perehdyttäminen ja opastus. Viitattu 2.3.2020.

https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyosuojelu_tyopaikalla/vastuut_ja_velvoitteet/tyohon_perehdyttaminen_ja_tyonopastus

Kuviot

Kuvio 1 - Teemahaastattelun teemat	13
Kuvio 2 - Havaitut perehdytyksen haasteet	14
Kuvio 3 - Lopullisen tuotoksen sisältö	15