

## **Perehdytysprosessin kehittäminen Humanlink Finland Oy:ssa**

Kaisa Mäkelä



<b>Tekijä(t)</b> Kaisa Mäkelä	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden koulutusohjelma	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Perehdytysprosessin kehittäminen Humanlink Finland Oy:ssa	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 56 + 9
<p>Tässä opinnäytetyössä tutkittiin Humanlink Finland Oy:n perehdytysprosessia Suomessa työskentelevien perehdyttäjien näkökulmasta. Tavoitteena oli saada selville, miten perehdytys toimii eri työpisteissä ja kartoittaa mahdollisia kehityskohteita perehdytykseen sekä perehdytyspeliin liittyen. Kvantitatiivinen kyselytutkimus toteutettiin 29.11. - 13.12.2019 välisenä aikana ja kyselylinkki lähetettiin 62 henkilölle sähköpostin välityksellä. Kyselyyn vastasi 40 henkilöä eli vastausprosentti oli 64,5.</p> <p>Tutkimuksen pääongelmana oli, miten voitaisiin yhtenäistää uusien hyllyttäjien perehdyttämistä Humanlink Finland Oy:ssa. Alaongelmiksi määriteltiin, miten perehdytysprosessi toimii perehdyttäjien toimesta eri työpisteissä, miten perehdytyspeli auttaa perehdyttäjiä heidän työssään ja miten perehdytysprosessia olisi hyvä kehittää. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että perehdytysprosessi toimii perehdyttäjien toimesta vaihtelevasti eri puolella Suomea. Perehdytykseen käytetty aika vaihteli ja perehdytyksen eri osa-alueet tehtiin työpisteillä eri aikaan. Yli puolella eli 60 prosentilla vastaajista ei ollut käytössä mitään perehdytysmallia. Kuitenkin vastaajat, joilla oli käytössä perehdytysmalli, olivat siihen tyytyväisiä. Perehdytyspeliin liittyvään kysymykseen vastanneista 14 perehdyttäjistä yli puolet pitivät perehdytyspeliä melko hyödyllisenä tai erittäin hyödyllisenä osana perehdytystä. Vastaajien mukaan perehdytysprosessia olisi hyvä kehittää tekemällä jonkinlainen perehdytyslista tai muistilistasta perehdytyksen oheen. Vastaajien toiveena oli selkeä kirjallinen ja yhtenäinen ohje läpikäytävistä asioista kaikille perehdyttäjille. Tutkimuksen vastauksissa tuli esiin myös perehdytyksessä koettu kiire. Tutkimuksen avoimissa vastauksissa tuli esiin toive, että useampi työntekijä olisi työvuorossa, kun perehdytetään uutta työntekijää. Lisäksi toivottiin, että toimiston hallintotiimi selvittäisi, onko kaupassa uudelle työntekijälle sopivan kokoiset työvaatteet valmiina, kun uusi työntekijä aloittaa työnsä.</p> <p>Johtopäätöksenä voidaan todeta, että perehdyttäjille tulisi luoda yksinkertainen ja selkeä perehdytysmalli perehdytyksen tueksi. Mallin avulla perehdyttäjille kävisi selväksi, kuinka kauan perehdytykseen käytetään aikaa ja mitkä kaikki asiat tulisi käydä läpi uuden työntekijän kanssa hänen työsuhteensa eri vaiheissa. Tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella perehdyttäjille olisi hyvä kerrata työturvallisuuteen liittyvät asiat ja painottaa niiden tärkeyttä perehdytyksessä. Lähes puolet vastaajista eli 48,7 prosenttia ei esitellyt ensiapupakkauksen sijaintia koskaan uudelle työntekijälle. 40,0 prosenttia perehdyttäjistä ei pitänyt koskaan palautekeskustelua uuden työntekijän kanssa. Palautekeskustelun ja seurannan tärkeyttä olisi myös hyvä korostaa perehdytysmallissa. Perehdytysmallin käyttöönotto perehdytyksen tueksi voisi yhtenäistää perehdytystä eri työpisteissä ympäri Suomea.</p>	
<b>Asiasanat</b> Perehdyttäminen, perehdyttäjät, työnopastus, henkilöstökoulutus, pelaaminen	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet .....	1
1.2	Humanlink Finland Oy ja sen perehdytys .....	3
1.3	Työn keskeiset käsitteet.....	4
2	Perehdyttäminen .....	6
2.1	Perehdyttämisen tavoitteet ja tarkoitus.....	8
2.2	Hyvä perehdyttäminen ja sen hyödyt .....	9
2.3	Perehdyttäjän asenne, vastuualueet ja tehtävät.....	13
2.4	Perehdyttäjän rooli oppimisen tukijana.....	15
2.5	Perehdytysprosessi ja sen vaiheet.....	17
2.6	Pelillistämisen hyödyntäminen perehdytyksessä.....	23
3	Perehdyttämistutkimuksen toteutus.....	25
3.1	Tutkimusmenetelmän ja aineiston valinta.....	25
3.2	Tutkimuksen vaiheet .....	26
3.3	Aineiston käsittely .....	29
4	Tutkimustulokset .....	31
4.1	Taustamuuttajat .....	31
4.2	Perehdytyksen toimivuus ja kehitysideoit .....	33
4.3	Tutkimustulosten yhteenveto.....	42
5	Pohdinta.....	45
5.1	Johtopäätökset.....	45
5.2	Tutkimuksen luotettavuus .....	49
5.3	Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset .....	51
5.4	Opinnäytetyöprosessin arviointi .....	52
5.5	Oma oppiminen ja ammatillinen kehittyminen .....	53
	Lähteet .....	55
	Liitteet.....	57
	Liite 1. Kyselylomake.....	57
	Liite 2. Kyselyn saatekirje .....	62
	Liite 3. Muistutusviesti kyselyyn.....	63
	Liite 4. Korrelaatiotestaus työkokemusvuosien perusteella.....	64
	Liite 5. Perehdytykseen liittyvien asioiden läpikäyntijärjestys (n=40) .....	65

# 1 Johdanto

Uusi työtehtävä ja -ympäristö luovat tarpeen valmentamiselle ja kouluttamiselle. Tätä uuden työn alkupuolella tapahtuvaa kehittämistä kutsutaan perehdyttämiseksi. Se vaatii henkilöstöresurssien lisäksi aikaa ja suunnitelmallisuutta. (Kupias & Peltola 2009, 9.) Kjelin ja Kuusiston (2003, 14) mukaan perehdyttämällä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä ja tapahtumia, joilla tuetaan henkilöä uuden työn alussa. Perehdyttämisen avulla on tarkoitus tehdä uusista työntekijöistä yhteisön toimivia jäseniä (Kjelin & Kuusisto 2003, 14). Myös Eklund (2018, 25) toteaa, että uuden työntekijän on omaksuttava yhteiset toimintatavat ja paljon uusia taitoja suoriutuakseen tehtävässään. Kjelin ja Kuusiston (2003, 284) mukaan hyvien työntekijöiden löytäminen ja sitouttaminen ovat keskeisiä organisaation menestystekijöitä. Perehdyttäminen liittyy vahvasti organisaation uudistumiskykyyn ja tuloksellisuuteen. Tämän takia laadukas ja huolellinen perehdyttäminen on erittäin tärkeää. (Kjelin & Kuusisto 2003, 284.)

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan Humanlinkin perehdytysprosessia Suomessa työskentelevien perehdyttäjien näkökulmasta. Humanlink on johtava kaupan alan ulkoistuspalveluyhtiö, joka toimii Suomessa ja Baltian maissa (Humanlink Finland Oy 2018). Yrityksen jatkuvan kasvun myötä on tärkeää, että perehdytysmalli on yhdenmukainen ja toimiva kokonaisuus kaikkialla Suomessa (Humanlink Finland Oy 2020). Hyvän perehdytyksen avulla työntekijät saadaan omaksumaan yrityksen toimintatavat ja -mallit sekä motivoitumaan työn tekoon (Kjelin & Kuusisto 2003, 20-21). Suunnitelmallisen ja työntekijälähtöisen perehdytysohjelman avulla voidaan nopeuttaa uuden työntekijän oppimista ja sitouttaa hänet yritykseen pidemmäksi aikaa. Tätä kautta työntekijöiden vaihtuvuus pienenee. (Brown 2007, 1-3.) Palvelualojen ammattiliiton (2019) mukaan kaupan ala on laaja-alaisessa kasvussa ja työmarkkinatilanne koetaan hyvänä. Tämän kautta uusia työpaikkoja ja -tehtäviä tulee jatkuvasti lisää kauppoihin ja tarvitaan lisää osaavia tekijöitä. Ulkoistuspalvelua tarjoavan yrityksen avainasemassa ovat kattavasti perehdytetyt ja osaavat työntekijät. (Humanlink Finland Oy 2020.)

## 1.1 Opinnäytetyön tavoitteet

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan Humanlink Finland Oy:n perehdytysprosessia Suomessa työskentelevien perehdyttäjien näkökulmasta. Tavoitteena on saada selville, miten perehdytys toimii eri työpisteissä ja kartoittaa mahdollisia kehityskohteita perehdytykseen sekä perehdytyspeliin liittyen. Kyselyn avulla selvitetään esimerkiksi se, kuinka kauan perehdyt-

täjät käyttävät aikaa perehdytykseen ja missä järjestyksessä perehdyttäjät tekevät perehdytyksen eri osa-alueet. Tutkimus on rajattu ainoastaan Suomen kaupoissa työskenteleville lähiesimiehille, jotka toimivat perehdyttäjinä.

Tutkimuksen pääongelmana on, miten voitaisiin yhtenäistää uusien hyllyttäjien perehdyttämistä Humanlink Finland Oy:ssa ja siitä on johdettu kolme alaongelmakysymystä, jotka ovat näkyvissä taulukossa 1. Alaongelmina tutkitaan, miten perehdytysprosessi toimii perehdyttäjien toimesta eri työpisteissä, miten perehdytyspeli auttaa perehdyttäjiä heidän työssään ja miten perehdytysprosessia olisi hyvä kehittää.

Taulukko 1. Tutkimuksen peittomatriisi

Alaongelmat	Teoreettinen viitekehys	Kyselylomakkeen kysymykset	Tulokset
Miten perehdytysprosessi toimii perehdyttäjien toimesta eri työpisteissä?	2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5	6, 7, 8, 9	4.2, 4.3
Miten perehdytyspeli auttaa perehdyttäjiä heidän työssään?	2.6	10, 11	4.2, 4.3
Miten perehdytysprosessia olisi hyvä kehittää?	2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5	12, 13, 14	4.2, 4.3

Taulukko 1. kuvaa peittomatriisin muodossa opinnäytetyön kolme alaongelmaa ja niiden yhteyden raportin tietoperustan lukuihin, kyselylomakkeen (liite 1) kysymyksiin ja tutkimustulosten lukuihin. Alaongelmakysymykset vastaavat pääkysymykseen, eli miten voisi yhtenäistää uusien hyllyttäjien perehdyttämistä Humanlink Finland Oy:ssa. Peittomatriisin alaongelmien yhteys tietoperustalukuihin ja tutkimustulosten lukuihin on esitetty kappaleiden numeroiden avulla. Alaongelmien yhteys kyselylomakkeen kysymyksiin on esitetty kyselylomakkeen numerointia käyttäen.

## 1.2 Humanlink Finland Oy ja sen perehdytys

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Humanlink Finland Oy, joka on vuonna 2003 perustettu kaupan alan ulkoistuspalveluyhtiö. Humanlink on osa sisälogistiikkayhtiö Suomen Transval Group Oy -konsernia ja tätä kautta myös osa Posti Group -konsernia. Yhtiö tehostaa kaupan henkilöstön optimointia ja sisäistä logistiikkaa. Humanlink työllistää vuonna 2020 yhteensä noin 800 henkilöä Suomessa, Virossa ja Latviassa. Palveluihin kuuluvat VOIMAhyllytys, VOIMAKERÄILY, VOIMAKASSA ja Menetelmäanalyysit. Tässä työssä keskitytään hyllytyspalvelun, eli VOIMAhyllytyksen perehdyttämiseen. VOIMAhyllytys on erikoistunut hyllysaatavuuden ja henkilöstön sisäisen optimoinnin kehittämiseen. Tämän palvelun avulla Humanlink takaa tuotteiden hyvän saatavuuden kaupassa, parantaa tuotteiden kiertonopeutta ja asiakaskokemusta. VOIMAhyllytys-palvelu on käytössä keväällä 2020 yhteensä noin 60 eri päivittäistavarakaupassa ja -tukussa. Uusia hyllyttäjiä rekrytoidaan useita kertoja kuukaudessa eri paikkakunnille. Avoimia työpaikkoja on tarjolla vuoden aikana noin 80 kappaletta ympäri Suomea. (Humanlink Finland Oy 2018.) Uusien työntekijöiden perehdytystä tehdään perehdyttäjien toimesta useita kertoja kuukaudessa eri työpaikoilla ympäri Suomea (Humanlink Finland Oy 2020).

Humanlinkin uusien hyllyttäjien olemassa oleva perehdytys muodostuu kahdesta osasta. Ensimmäinen osa on omatoimisesti tietokoneella tai puhelimella pelattava Seppo -perehdytyspeli. Uusi työntekijä saa aloitussähköpostin kautta linkin selaimella toimivaan perehdytyspeliin, johon kirjaututaan omilla tunnuksilla. Seppo -perehdytyspeli tulisi pelata läpi ennen ensimmäistä työpäivää. Työntekijät kuittaavat sähköpostiviestillä, kun peli on pelattu läpi. Perehdytyspeliin kirjaututaan henkilökohtaisella käyttäjätunnuksella ja tätä kautta Humanlinkin hallintotiimi voi seurata, ketkä ovat pelanneet pelin. Pelin pelaaminen kestää puolesta tunnista tuntiin. Peli etenee polkumaisesti työpäivän kulun mukaan ja se sisältää tietoa ja tehtäviä muun muassa ensimmäisen työpäivän kuluun, töihin saapumiseen, järjestelmään kirjautumiseen sekä ammattisanastoon liittyen. Erilaiset tehtävät kerätyvät pelaajille pisteitä sen mukaan, kuinka hyvin he osaavat asiat eli ovat omaksuneet työhön liittyvät tiedot. Pelissä on myös Chat -palvelu, jonka kautta voi tarvittaessa esittää kysymyksiä Humanlinkin hallintotiimille peliin liittyen. Perehdytyspelin osana on hyllytysvideo, josta näkee työpäivän kulun ja miten kaupassa toimitaan. (Humanlink Finland Oy 2020.) Eklundin (2018, 182) mukaan digitaaliseen muotoon tuodut ohjeet ja säännöt voivat helpottaa ja nopeuttaa oppimista sekä tuoda visuaalista selkeyttä.

Lisäksi aloitussähköposti sisältää perehdytykseen liittyen kaksi liitetiedostoa. Toisessa liitetiedostossa on yleisohjeita uudelle hyllyttäjälle ja toisessa on ohjeet Humanlinkin omien

järjestelmien käyttöön. Näiden ohjeiden sekä pelin avulla hyllyttäjä voi aloittaa omatoimisen perehtymisen työhön ennen ensimmäistä työpäivää. Toinen osa perehdytystä on työpisteellä tapahtuva työnopastus, joka tapahtuu kyseisen kaupan ”nokka” -henkilön toimesta. Jokaisella työpisteellä on ”nokka” -henkilö, joka on vastuussa oman kauppansa uusien työntekijöiden perehdytyksestä. ”Nokka” -henkilö toimii uuden työntekijän yhteishenkilönä ja hänen tehtävänsä on muun muassa ottaa uusi henkilö vastaan työpisteelle hänen ensimmäisenä työpäivänään sekä esitellä työpiste. ”Nokka” -henkilön vastuulla on myös huolehtia uudelle työntekijälle työvaatteet ja -välineet valmiiksi työpisteelle ennen tulokkaan ensimmäistä työpäivää. Lisäksi ”nokka” -henkilön tulisi huolehtia, että tulokas pääsee kirjautumaan työpisteellä olevalla tietokoneella työvuoroonsa. (Humanlink Finland Oy 2020.)

### **1.3 Työn keskeiset käsitteet**

”Nokka” -henkilöt ovat Humanlinkin työntekijöitä, jotka toimivat kaupassa tiiminvetäjänä, eli lähiesimiehenä kyseisen kaupan hyllytysryhmälle. Kaikissa Humanlinkin asiakkaiden kaupoissa on pääasiassa yksi ”nokka” -henkilö, joka kantaa vastuun hyllytystyön päivittäisestä onnistumisesta ja jakaa tarvittaessa työvuoron alussa vastuualueet työvuorossa oleville hyllyttäjäille. Perehdytyksen lisäksi ”nokka” -henkilön vastuulla on esimerkiksi pitää huolta päivittäisestä miehityksestä kaupassa. Mikäli työpäivän miehityksessä ilmenee sairastapaus, ”nokka” -henkilön tulisi etsiä tuuraaja tai ilmoittaa toimiston hallintotiimille työntekijävajeesta mahdollisemman pian. ”Nokka” -henkilön tehtävä on kirjata järjestelmään päivän tehty työmäärä ja ilmoittaa toimistolle tulevien päivien työmääräennusteet. (Humanlink Finland Oy 2020.)

Sympppaus tarkoittaa kuorman sähköistä tarkastamista. Jokaisen tuotteen viivakoodi käydään läpi symppauskoneella, joka on pieni käsitietokone. Symppauskone lukee myyntierän kuljetuspakkauskoodin. Kuljetuspakkauskoodin lukeminen rekisteröi tuotteen toimitetuksi ja kertoo tuotteen kappalemäärän kyseisessä myyntierässä. Symppaus aloitetaan heti rullakoiden ja tavaroiden levityksen jälkeen. (Humanlink Finland Oy 2020.)

Feissaus tarkoittaa tuotteiden kääntämistä hyllyssä niin, että ne ovat oikein päin asiakasta kohti. Tuotteiden tulisi olla hyllyssä paikallaan tuotteen alla olevan hintalapun vasemmasta reunasta aina seuraavan tuotteen hintalapun vasempaan reunaan. (Humanlink Finland Oy 2020.)

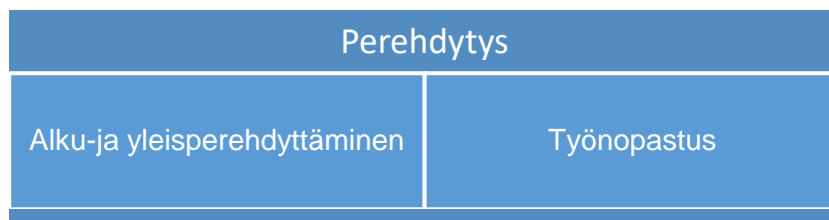
Fronttaus tarkoittaa tuotteiden vetämistä hyllyn etureunaan. Hyllyn etureunaan tuodaan vähintään kolme tai useampi tuote jonossa, riippuen kyseisen kaupan hyllysuunnitelmasta. (Humanlink Finland Oy 2020.)

Tuntityö tarkoittaa kaupassa tehtävää tunti-laskutus-pohjaista työtä. Tuntitöitä ovat kaupan tilaamat, erikseen sovitut lisätehtävät. (Humanlink Finland Oy 2020.)



## 2 Perehdyttäminen

Perehdyttämistä pidetään yhtenä organisaation tärkeimmistä prosesseista. Perehdytys pitää sisällään erilaiset toiminnot, joiden avulla voidaan varmistaa, että työntekijä oppii ja hallitsee uuden työtehtävänsä sekä sopeutuu työyhteisöön. (Eklund 2018, 25.) Perehdyttämiseen liittyvät toimet voivat antaa uudelle työntekijälle paremmat mahdollisuudet ja valmiudet onnistua tulevassa työssään ja työtehtävissään (Kupias & Peltola 2009, 20). Kjelin & Kuusisto (2003, 46) toteavat perehdyttämiseen liittyvien toimenpiteiden ja tapahtumien tukevan henkilöä uuden työn alussa. Perehdyttämisen perustavoitteena on saada uusi työntekijä mahdollisemman nopeasti työyhteisön toimivaksi jäseneksi ja luoda hänelle valmiudet työn suorittamiseen (Kjelin & Kuusisto 2003, 46). Sen sijaan Juutin & Vuorelan (2002, 48) mukaan perehdyttämällä tarkoitetaan työpaikalla tapahtuvaa alkuohjausta ja vastaanottoa. Kangas ja Hämäläinen (2007, 2) toteavat perehdyttämisen pitävän sisällään kaikki ne toimet, joiden avulla perehdytettävä omaksuu työpaikkansa tavat, toiminta-ajatuksen ja palveluidean, oman työtehtävänsä, siihen liittyvät odotukset sekä työpaikkansa ihmiset, työkaverit ja asiakkaat. Tärkeää on se, että uusi työntekijä saa yleiskatsauksen organisaatiosta (Kangas & Hämäläinen 2007, 2).



Kuvio 1. Perehdyttämisen kokonaisuus (mukaillen Kupias & Peltola 2009, 19)

Kupias & Peltola (2009, 19) jakavat perehdyttämisen alku- ja yleisperehdyttämiseen sekä työhönopastukseen (kuvio 1). Lepistö (2004, 56) toteaa yleisperehdyttämisen ja työnopastuksen kuuluvan tärkeimpiin työpaikalla toteutettaviin opastuksiin. Näillä on myös suuri merkitys työn tuloksiin, työmotivaatioon, työyhteisön hyvinvointiin ja työturvallisuuteen. Työnopastuksen toteutus tapahtuu usein yhteistyössä monen eri työntekijän kanssa. (Lepistö 2004, 56.) Yleisperehdytyksessä tutustutaan yritykseen, työyhteisöön ja talon tapoihin. Yleisperehdytyksessä saadaan yleiskuva yrityksestä ja opitaan tärkeimmät tiedot organisaatiosta. Tulokas saa tietoa työsuhteeseen liittyvistä asioista ja tietää mistä saa tarvittaessa lisätietoa yrityksen toimintaan liittyvistä asioista. Yritysperehdytyksen apuna voidaan käyttää esimerkiksi tervetuloa taloon -opasta tai yrityksen esitteitä. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2.)

Työnopastuksessa puolestaan perehdytään itse työhön. Työnopastus on työhön liittyvien taitojen ja tiedon opettamista työpaikalla. Siinä opetellaan työn suorittamiseen vaadittavat keskeiset valmiudet. Opastuksen tavoitteena on ohjata uutta työntekijää itsenäiseen työskentelyyn ja ajatteluun. Hyvin hoidettu työnopastus nopeuttaa tulokkaan oppimista, vähentää virheitä ja parantaa työn tehokkuutta ja laatua. (Kangas & Hämäläinen 2007, 13.) Kjelin & Kuusiston (2003, 234) mukaan kaikissa tehtävissä tarvitaan työnopastusta työvälineiden käyttöön. Työntekijälle uusia, opeteltavia asioita voivat olla esimerkiksi kopiokoneen, puhelinjärjestelmän tai työnajan seurantajärjestelmän käyttö. Uusien työvälineiden ja järjestelmien käyttö voivat aiheuttaa helposti tilanteita, joissa uusi työntekijä tuntee itsensä hölmöksi, jos häntä ei ole opastettu riittävästi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 234.) Kjelin & Kuusiston (2003, 234) mukaan työvälineiden monipuolinen hyödyntäminen ja oikea käyttö parantavat työn tulosta.

Työturvallisuuskeskuksen (2019) mukaan työnopastusta tarvitaan uuden työntekijän lisäksi myös kokeneimmille työyhteisön jäsenille. Työtehtävän tai työskentelymenetelmän muuttuessa tarvitaan työnopastusta. Lisäksi työnopastusta tarvitaan myös esimerkiksi silloin kun yrityksessä otetaan käyttöön uusia laitteita, aineita ja koneita tai työ on harvoin toistuvaa. (Työturvallisuuskeskus 2019.) Myös Kupias & Peltola (2009, 18) toteavat, että työnopastusta tarvitaan työsuhteen alun lisäksi silloin, kun työntekijää perehdytetään uusiin tehtäviin nykyisen työpaikkansa sisällä. Perehdyttäminen voi tulla tarpeeseen tapauksissa, joissa työntekijä palaa takaisin töihin pidemmän poissaolon, esimerkiksi sairastoman tai perhevapaan jälkeen (Kupias & Peltola 2009, 18).

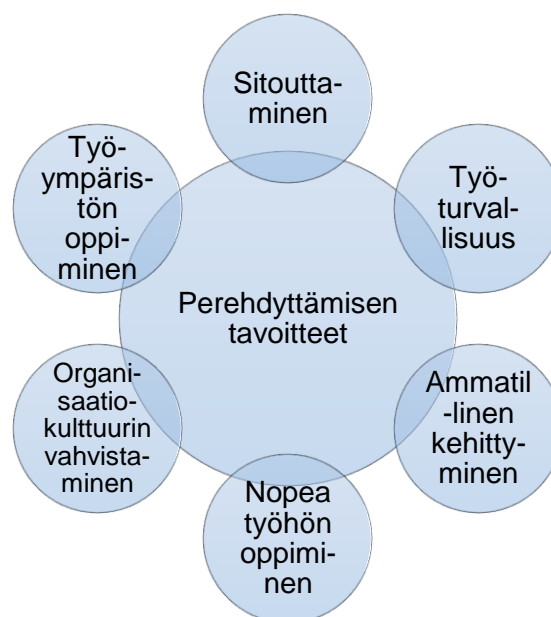
Kankaan ja Hämäläisen (2007, 2) mukaan perehdyttäminen ja työnopastus suunnitellaan aina tilanteen ja tarpeen mukaan. Perehdytettävät ovat erilaisia ja tämän vuoksi myös jokainen perehdytystilanne on erilainen. Perehdytyksellä voi olla perusrunko, mutta perehdyttäjä soveltaa sitä tilanteen mukaan. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2.) Myös Eklund (2018, 26) korostaa uusien asioiden oppimisen ja uusien tapojen omaksumisen tapahtuvan jokaisella yksilölliseen tahtiin. Uusien toimintatapojen omaksuminen vie aikaa ja vaatii toistoja. Tämän takia perehdytykseen pitää käyttää riittävästi aikaa ja resursseja. Näiden seikkojen vuoksi jokaisesta perehdytysprosessista löytyy yhdistävien tekijöiden lisäksi myös eroavaisuuksia. Yhdistävät tekijät ovat työturvallisuuslaissa määritellyt tehtävät, ja tavoite käynnistää uuden työntekijän oppimisprosessi. (Eklund 2018, 25-26.) Perehdytyksen rakenteeseen vaikuttavat oppimiskyvyn lisäksi esimerkiksi työntekijän aiempi kokemus tehtävästä ja tausta (Kupias & Peltola 2009, 20). Perehdytettävän henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten persoonallisuus, arvot, asenne ja kiinnostuksen kohteet vaikuttavat myös perehdytyksen sisältöön. Mitä enemmän uudesta työntekijästä saadaan etukäteen

tietoa, sitä helpompaa perehdytykseen valmistautuminen on. Karkeaa suunnitelmaa voidaan tarkentaa perehdytyksen edetessä, kun on tutustuttu uuteen työntekijään paremmin. (Eklund 2018, 148.)

## 2.1 Perehdyttämisen tavoitteet ja tarkoitus

Perehdyttämisen laissa asetettu tavoite on työturvallisuudesta huolehtiminen (Eklund 2018, 28). Uutta tehtävää aloittava työntekijä on erityisen altis tapaturmille. Tämän vuoksi työturvallisuuteen liittyvät asiat ovat keskeisessä roolissa jokaisessa perehdytysohjelmassa. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4.) Työturvallisuuskeskuksen (2019) mukaan perehdyttämisen avulla uusi työntekijä saa valmiudet toimia työtehtävissään oikealla ja turvallisella tavalla. Kjelin ja Kuusisto (2003, 46) toteavat työtaturmien vähenevän, kun pohjalla on hyvä perehdytys. Perehdyttämisen yhteydessä läpikäytyt työturvallisuusasiat vähentävät työtaturmia ja turvallisuusriskejä (Kangas & Hämäläinen 2007, 4).

Eklundin (2018, 29) mukaan perehdyttämisen tavoitteisiin luetaan työturvallisuudesta huolehtimisen lisäksi usein myös monia muita asioita, kuten työntekijän sitouttaminen, nopea työhön oppiminen ja ammatillisen kehittymisen tukeminen. Lisäksi tavoitteina voivat olla organisaatiokulttuurin vahvistaminen sekä työympäristön ja työpaikan käytännön asioiden oppiminen (kuvio 2). Myös Kjelin & Kuusisto (2003, 46) toteavat, että perehdyttämisen avulla tavoitellaan uuden työn nopeampaa oppimista sekä työsuorituksen ja tuottavuuden parantamista. Perehdyttämisen avulla voidaan parantaa työssä viihtyvyyttä ja vähentää vaihtuvuutta (Kjelin & Kuusisto, 2003, 46). Lisäksi Eklund (2018, 30) korostaa perehdytyksen vaikuttavan suuresti työntekijän viihtyvyyteen ja työhyvinvointiin.



Kuvio 2. Perehdyttämisen tavoitteet (mukaiillen Eklund 2018, 29)

Perehdyttämisen tarkoitus on antaa realistinen kuva työstä ja vaalia positiivista asennetta työtä kohtaan. Työntekijöiden on tärkeä oppia jo heti alkuun mitä heiltä odotetaan organisaation arvojen ja asenteiden oppimisen lisäksi. (Brown 2007, 1-3.) Koko prosessin tavoitteena on antaa uudelle työntekijälle valmiudet hoitaa menestyksekkäästi omat tehtävänsä yrityksessä (Hyppänen 2015, 217). Tavoitteena on muodostaa perehtyjälle sisäinen malli työstä. Sisäinen malli, eli ihmisen käsitys ulkomaailmasta, eri asioiden keskinäisistä suhteista ja toimintatavoista, ohjaa kaikkea toimintaa. Sisäiset mallit muodostuvat kokemusten ja havaintojen perusteella. Työtä koskevaan sisäiseen malliin kuuluvat muun muassa oma asema, työprosessia koskeva tieto, työnjako ja näkemys työn tavoitteista. Sisäisen mallin kehittyminen työpaikalla vaatii yksityiskohtaista ja perusteellista opastusta ja perehdyttämisen työpaikan fyysiseen ja sosiaaliseen ympäristöön. Mitä enemmän tietoa ja kokemusta saadaan työympäristöstä, sitä täydellisemmäksi sisäinen malli muodostuu. Sisäisestä mallista jää muistijälki ihmisen kokemusvarastoon ja tämän perusteella toimitaan myöhemmin vastaavissa tilanteissa. (Lepistö 2004, 58.)

Edellisissä kappaleissa mainittujen tavoitteiden lisäksi perehdytyksessä voidaan korostaa esimerkiksi uuden työntekijän osaamisen kehittämistä, sujuvaa tiimityötä, itsenäistä työskentelyä tai vastuunottoa. Perehdytyksen selkeiden tavoitteiden määrittäminen edesauttaa tehokasta perehdytystä. Näiden laajempien, yleisen tason tavoitteiden avulla voidaan lähteä pohtimaan yrityksen tarkempaa näkemystä perehdytyksen tavoitteista. Tarkennetut, lopulliset tavoitteet riippuvat uusista työntekijöistä ja yrityksestä. (Eklund 2018, 28-30.) Kjelin ja Kuusiston (2003, 250) mukaan perehdyttämisen eri tavoitteiden ja osapuolien yhdistäminen on tärkeää. Keskeisin tavoite on yhdistää yksilön ja yhteisön tavoitteet toisiinsa (Kjelin & Kuusisto 2003, 250). Tavoitteena voi olla työyhteisön yhteistyökyvyn parantaminen (Kjelin & Kuusisto 2003, 48). Eklundin (2018, 25) mukaan työntekijän pitää oppia toimimaan organisaation tapojen mukaan ja työskentelemään tehokkaasti muiden kanssa. Tämän lisäksi Lepistö (2004, 59) toteaa, että perehdyttäminen voidaan lukea myös sosiaalistumisen välineeksi. Työelämässä tämä tarkoittaa jäsentymistä organisaatioon. Opitaan talon tavoille ja hyväksytään yrityksen säännöt, normit sekä menettelytavat. Koko työyhteisöllä on tärkeä rooli uuden työntekijän sosiaalistumisessa, sopeutumisessa ja oppimisessa. (Lepistö 2004, 59.)

## **2.2 Hyvä perehdyttäminen ja sen hyödyt**

Hyvä perehdyttäminen sisältää erilaiset käytännön toimet, jotka helpottavat uutta työntekijää hänen aloittaessa työt. Se käsittää uuden työntekijän osaamisen kehittämisen sekä

opastuksen liittyen työympäristöön, työyhteisöön ja koko organisaatioon. (Kupias & Peltola 2009, 19-20.) Kupias ja Peltola (2009, 111) toteavat hyvän perehdyttämisen olevan viimekädessä kiinni yksittäisissä perehdyttämistilanteissa tapahtuvista toiminnoista. Perehdytyksen oikea rakenne ja puitteet ovat pohjana laadukkaalle perehdyttämiselle (Kupias & Peltola 2009, 111). Hyvässä perehdytyksessä otetaan huomioon tulokkaan lähtötaso ja olemassa olevat taidot, joita pyritään hyödyntämään perehdyttämisen prosessin aikana mahdollisemman paljon (Kupias & Peltola 2009, 19). Eklundin (2018, 35) mukaan perehdyttämistilanteissa opetellaan uutta sekä sovelletaan vanhaa tietoa. Tästä hyötyy työnantajan ja työyhteisön lisäksi myös uusi työntekijä. Hyvän perehdyttämisen avulla työntekijä voi tunnistaa ja parantaa hänellä jo olemassa olevia taitoja. Kattava perehdyttäminen kehittää perehdytettävän lisäksi koko organisaatiota ja työyhteisöä. (Kupias & Peltola 2009, 18-20.)

Lisäksi onnistunut perehdyttäminen on yhteydessä uuden työntekijän työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. Perehdyttämiskausko, etenkin ensimmäiset kuukaudet, vaikuttavat olennaisesti siihen, kuinka vahvasti työntekijä sitoutuu yritykseen. (Eklund 2018, 34.) Kammeyer-Muller, Wanberg, Rubenstein & Song (2013, 1104-1124) tarkastelivat tutkimuksessaan uuden työntekijän sitoutumista vertaamalla työntekijän saamaa tukea ensimmäisten 90 työpäivän aikana saatua tukea tämän jälkeen saatuun tukeen. Tutkimustulokset osoittivat, että ensimmäiset kuukaudet olivat tärkeimpiä uuden työntekijän sitoutumisen kannalta. Tulosten mukaan työntekijä tarvitsee ohjausta ja tukea 90 päivän ajan, jonka vaikutuksena hänen positiivinen suhteensa työhön vakiintuu. Tuki oli kuitenkin tärkeää myös ensimmäisen 90 päivän jälkeen, koska sen havaittiin vaikuttavan työn tuloksiin. (Kammeyer-Muller, Wanberg, Rubenstein & Song 2013, 1104-1124.) Farrenin (2007, 1) teettämässä tutkimuksessa, jossa tutkittiin uusien työntekijöiden sopeutumista työpaikkaan, havaittiin, että käytössä oleva suunnitelmallinen perehdytysprosessi lisää 58 prosenttia todennäköisyyttä sille, että työntekijä on työtehtävässään vielä kolmen vuoden päästä. Eklundin (2018, 35) mukaan sitoutuneet työntekijät ovat tyytyväisempiä työhönsä ja ovat tehokkaampia töissä. Yrityksen on tärkeää osata tunnistaa sitoutumiseen vaikuttavat tekijät, kun halutaan varmistaa, että parhaat tekijät pysyvät töissä pitkään (Eklund 2018, 35).

Edellisen kappaleen (Kammeyer-Muller ym. 2013, 1104-1124) tutkimuksessa työpaikasta saatu ensivaikutelma ja sosiaalinen tuki olivat tutkimustulosten perusteella erityisen tärkeitä tekijöitä uuden työntekijän sitoutumisen kannalta. Uusi työntekijä tekee melko nopeasti päätöksen mielessään siitä, onko kyseinen työpaikka hänelle oikea paikka vai ei. Hyvä perehdytys edistää uuden työntekijän sitoutumista yritykseen, luo vahvaa perustaa yhteistyölle ja lisää motivaatiota sekä jaksamista työn tekemiseen. (Kangas & Hämäläinen

2007, 4-5.) Eklundin (2018, 35) mukaan työntekijän sitoutumiseen vaikuttavat riittävä kannustus ja positiivinen ilmapiiri. Nämä edesauttavat uuden työtehtävän oppimista ja työssä kehittymistä. Uuden työntekijän kokiessaan työnsä merkitykselliseksi ja arvostetuksi, työtyytyväisyys nousee. Työntekijän työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen vaikuttavat aina esimiehen ja perehdyttäjän lisäksi työyhteisöön kokonaisuudessaan. (Eklund 2018, 35-36.) Lepistön (2004, 59) mukaan enemmistö ihmisistä menee uuteen ryhmään hieman epävarmoina, jännittyneinä tai ahdistuneina. Hyvän perehdyttämisen myötä uuden työntekijän mahdollinen jännitys ja epävarmuus vähenevät ja työyhteisöön sopeutuminen on helpompaa (Lepistö 2004, 56). Myös Kjelin & Kuusisto (2003, 46) toteavat hyvän perehdytyksen vähentävän uuden työntekijän epävarmuuden ja jännityksen tunnetta. Hyvän perehdyttämisen ja selkeiden ohjeiden avulla uuden työntekijän ahdistuneisuus ja stressi vähenevät. Uudelle työntekijälle tulee mielikuva, että häntä arvostetaan ja häntä halutaan auttaa ja tukea uusissa tehtävissä. (Brown 2007, 1-3.) Eklund (2018, 35) toteaa hyvän perehdytyksen tuovan tulokkaalle onnistumisen kokemuksia työtehtävissään.

Esimiehen ja muiden työyhteisön jäsenten tulisi löytää riittävästi aikaa uuden työntekijän opettamiseen (Brown 2007, 1-3). Perehdytysjakson tulisi antaa mahdollisuus tutustuttaa työnantaja ja työntekijä toisiinsa ja katsoa toimiiko yhteistyö (Eklund 2018, 34). Eklundin mukaan (2018, 25) perehdytyksessä eri osapuolten on tutustuttava ensin toisiinsa, jotta he pystyvät paremmin ymmärtämään toisiaan ja työskentely yhdessä sujuu tehokkaammin. Perehdytys antaa mahdollisuuden uuden oppimiseen ja kehittymiseen uuden työntekijän lisäksi myös työnantajalle. Toimiva perehdytys auttaa luomaan uuden työntekijän ja organisaation välille vuorovaikutussuhteen. (Eklund 2018, 25-26.) Juuti & Vuorela (2002, 49) toteavat, että hyvä perehdytys auttaa luomaan luontevat suhteet esimieheen, luottamushenkilöihin, alaisiin ja työkavereihin. Se myös auttaa tutustumaan paremmin työympäristöön ja saa kokemaan työniloa (Juuti & Vuorela 2002, 50.). Kupias ja Peltola (2009, 20) toteavat perehdyttämisestä olevan hyötyä koko organisaation ja perehdytettävän lisäksi myös kansantaloudellisesti. Hyvän perehdyttämisen avulla työntekijä pysyy kunnossa, on tyytyväisempi, sairastelee vähemmän ja huolehtii omalta osaltaan työn tuottavuudesta (Kupias & Peltola 2009, 19).

Perehdytyksen hyötyjä ja tärkeyttä voidaan tutkia monesta eri näkökulmasta (Eklund 2018, 30). Onnistunut perehdyttäminen hyödyttää uuden työntekijän lisäksi koko työyhteisöä. Perehdyttämisen avulla uusi työntekijä saa uutta tietoa ja uusia taitoja, joita tarvitaan tulevassa työtehtävässä. Perehdytettävän oppiessa nopeasti, hän voi yhä nopeammin työskennellä itsenäisesti, ilman valvontaa. Perehdyttämisen avulla oppiminen tehostuu ja oppiaika lyhenee. Työntekijä oppii asiat heti oikein ja työssä tapahtuvien virheiden määrä

vähenee. Tämän avulla säästetään aikaa myöhemmin, kun virheiden korjaamiseen ei tarvitse enää käyttää aikaa. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4.) Myös Lepistö (2004, 56) toteaa työskentelyn aloituksen olevan sujuvampaa, kun uusi työntekijä tekee asiat alusta asti oikein. Tällöin myös perehdyttävän kyvyt ja osaaminen tulevat paremmin esille. Onnistuneen perehdytyksen myötä työntekijän mielenkiinto ja vastuuntunto työtä kohtaan kasvavat. (Lepistö 2004, 56.)

Hyvä alkuopastus lisää työmotivaatiota. Työmotivaatio sen sijaan laskee, jos tulokas kokee olevansa vain muiden tiellä eikä häntä auteta ja opasteta työtehtävissä alkuun riittävän hyvin. Työmotivaatio vaikuttaa työntekijän poissaoloihin ja henkilöstön vaihtuvuuteen. Perehdyttäminen edistää työntekijän myönteistä asennetta yritystä ja työtä kohtaan. Motivaation ja jaksamisen kautta työntekijän poissaolot vähenevät. Laadukas perehdyttäminen vie aikaa, mutta se maksaa itsensä myöhemmin takaisin monin kerroin. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4-5.) Myös Brown (2007, 1) toteaa tarkkaan harkitun ja suunnitellun perehdytyksen maksavan itsensä takaisin niin työntekijälle, osastolle kuin koko organisaatiolle. Perehdyttämisen tarkoitus on vähentää yrityksen hallinnollisia kustannuksia ja auttaa työntekijää oppimaan nopeammin. (Brown 2007, 1-3.)

Organisaation kasvaessa ja henkilöstön vaihtuvuuden lisääntyessä usein myös laatuongelmat lisääntyvät. Kun uusia työntekijöitä on rekrytoitu runsaasti ja tulokkaita on paljon, yhteiset toimintamallit puuttuvat. Laadukkaalla perehdyttämisellä voidaan vähentää työntekijöiden tekemiä virheitä. Perehdytys on suoraan yhteydessä yrityksen kannattavuuteen ja asiakastyytyväisyyteen. Huonosti perehdytetty työntekijä vaikuttaa omalla toiminnallaan koko prosessin laatuun ja sujuvuuteen negatiivisesti. Hyvän perehdytyksen kautta voidaan välttää virheistä johtuneet reklamoinnit ja mahdolliset asiakkaan menetykset. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20-22.) Myös Kangas & Hämäläinen (2007, 5) toteavat laadukkaan perehdytyksen ja työnopastuksen säästävän kustannuksissa. Kun asiat tehdään kerralla kunnolla ja oikein suunnitelmien mukaan, vältytään ylimääräisiltä kustannuksilta. Huonosti hoidettu perehdytys voi maksaa yritykselle erittäin paljon. Sekaannukset, virheiden korjaukset, tapaturmat ja poissaolojen lisääntymiset tulevat erittäin kalliiksi. Pahimmassa tapauksessa voidaan menettää asiakassuhde uuden työntekijän osaamattomuuden ja tietämättömyyden takia. (Kangas & Hämäläinen 2007, 5.)

Perehdytys vaikuttaa tulokkaan saamaan yrityskuvaan. Yrityskuva on mielikuva, joka muodostuu henkilölle yrityksestä omien kokemusten ja kuulemansa perusteella. Uusi työntekijä myös usein jakaa saamaansa yrityskuvaa tuttavilleen ja läheisilleen, jotka puolestaan muodostavat tätä kautta itselleen kuvan kyseisestä yrityksestä. Liikkeellä oleva

mielikuva voi vaikuttaa esimerkiksi yrityksen asiakassuhteiden määrään tai yrityksen kiinnostavuuteen, joko positiivisesti tai negatiivisesti. Perehdytyksen laatu vaikuttaa monenlaisiin asioihin nykyhetken lisäksi myös tulevaisuudessa. (Kangas & Hämäläinen 2007, 5.) Hyvä perehdytys luo pohjan työntekijän osaamiselle ja sen kautta yrityksen maine ja uskottavuus pysyvät hyvänä. Tulokas tekee töitä laadukkaammin, tehokkaammin ja on motivoituneempi hyvän perehdytyksen myötä. Kunnollisen perehdyttämisen ansiosta tulokas omaksuu nopeasti yrityksen tuotteet, palvelut ja koko liiketoimintaidean. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20-22.) Toimivan perehdytyksen kautta voidaan saavuttaa myös muita etuja, esimerkiksi edistää positiivista työnantajakuva ja tuoda kilpailuetua. Perehdytyksen hyötyjen ymmärtämisen kautta osataan varata oikeat resurssit koko prosessin toteuttamiseksi. Ymmärretään myös mitä kaikkea tarvitaan perehdytyksen suunnitteluun ja toteutukseen. (Eklund 2018, 25.) Suunnitelmallisessa perehdytyksessä voidaan kiinnittää huomiota perehdytyksen tasapuolisuuteen ja laatuun. Jokaisella uudella työntekijällä tulee olla samanlaiset mahdollisuudet onnistua ja menestyä työssään. Suunnitelmallisuus auttaa kehittämään perehdytysprosessia tietoisesti. (Eklund 2018, 30.) Perehdytyksestä saadulla palautteella voidaan kehittää perehdytysohjelmaa entistä paremmaksi (Brown 2007, 3).

Epäonnistunut perehdytysprosessi voi johtaa tuottavuuden laskuun ja lopulta työntekijän irtisanoutumiseen. Tällöin perehdytyksen tavoitteet jäävät saavuttamatta. Työntekijä ei omaksu työtehtäviään eikä pääse kiinni työyhteisöön. Tulokas saatetaan irtisanoa, jos hän ei suoriudu työtehtävistään, eikä hänestä ole hyötyä organisaatiolle. Tulokas voi myös itse irtisanoutua koska ei viihdy työssä tai koe pärjäävänsä. Epäonnistuneesta investoinnista koituvat suuret kustannukset. Tämän vuoksi hyvistä työntekijöistä kiinnipitäminen on yrityksille tärkeää. Vanhojen työntekijöiden korvaaminen uusilla on pitkä ja haastava prosessi. (Eklund 2018, 30.) Nykyisen työntekijän vaihtaminen uuteen voi maksaa yritykselle jopa työntekijän kahden vuoden palkan suuruisen summan. Summa kasvaa nopeasti entistä suuremmaksi, jos yrityksen vaihtuvuus on korkea. (Eklund 2018, 33-34.) Oppimis- ja ohjaustilanteessa tehdyt epäonnistumiset voivat johtaa perehdyttämisen epäonnistumiseen (Kupias & Peltola 2009, 111). Brownin (2007, 2) mukaan yleisin syy perehdytyksen epäonnistumiseen on sen suunnittelemattomuus. Työntekijä ei ole ollut tietoinen työn vaatimuksista tai hän ei ole kokenut olevansa tervetullut uuteen työpaikkaan. (Brown 2007, 1-3.)

### **2.3 Perehdyttäjän asenne, vastualueet ja tehtävät**

Perehdyttäjäksi kutsutaan henkilöä, jonka tehtävänä on opastaa tietty asiakokonaisuus tai tehtävä uudelle työntekijälle. Perehdytyksestä vastaa kokonaisuudessaan esimies, mutta



perehdytystyö voidaan käytännössä delegoida kenelle tahansa. Perehdyttäjä voi olla esimerkiksi toinen esimies, työkaveri, yrityksen nimetty kouluttaja tai yrityksen ulkopuolinen henkilö. Perehdyttäjä ja perehdyttäjien määrä voi vaihdella tilanteen mukaan. Uuden työntekijän kannalta useampi perehdyttäjä on hyvä asia, koska hän pääsee sitä kautta nopeasti laajentamaan omaa verkostoaan uudella työpaikalla heti perehdytyksen alusta asti. Tässä tapauksessa kuitenkin esimiehen vastuu kasvaa perehdytyksen kokonaisuuden ja tasalaatuisuuden hallinnassa. (Eklund 2018, 140-141.)

Perehdyttäjällä on vastuu perehdytys suunnitelman käytäntöön viemisellä. Suunnitelmallinen perehdytysprosessi mahdollistaa organisaation yhteiset perehdytyskäytännöt. Perehdytys suunnitelman käytäntöön vieminen on ratkaisevassa asemassa oleva vaihe, joka koetaan yleensä myös haasteellisimmaksi vaiheeksi. Organisaation tulisi varmistaa, että perehdyttäjillä on tieto siitä, mitä heiltä odotetaan ja tarjota heille riittävät resurssit työn tekoon. (Eklund 2018, 139-140.) Perehdytys suunnitelmaa laadittaessa tulisi laatia tarpeeksi selkeä vastuunjako ja resurssien saatavuus mahdollisemman pitkälle aikavälille. Yksi yleisimmistä epäkohdista perehdytyksessä on epäselvä vastuunjako. Eri osa-alueiden perehdytysvastuut on delegoitu ja jaettu epäselvästi eteenpäin. Selkeä vastuunjako helpottaa perehdyttäjien valmistautumista tehtäväänsä. Perehdytysvastuiden jakaminen saa henkilöstön mukaan perehdytykseen. Perehdytyksen eri osa-alueiden jakaminen helpottaa myös esimiehen lisäksi organisaation muita jäseniä. Esimiehen työkuorma pienenee, ja hän voi keskittyä muihin olennaisiin työtehtäviinsä. Perehdyttäjiksi nimetyt henkilöt pääsevät sen sijaan ottamaan vastuuta ja jakamaan omia asiantuntijuustaitoja uudelle työntekijälle. (Eklund 2018, 140-141.)

Perehdyttäjien ajankäytön suunnittelu ja priorisointi ovat avain onnistuneeseen perehdytykseen. Perehdytyksestä huolehtiminen vaikuttaa myönteisesti tulokkaan sitoutumiseen ja työpaikalla viihtymiseen. Puutteellisen perehdytyksen syyksi leimataan usein kiire. Perehdyttäjien tulisikin itse miettiä miten järjestää aikaa perehdytykselle ja saada kiire kuriin. Perehdytyksen järjestämiseen ja resursointiin liittyen tarvitaan aina selkeä linja organisaation johdolta. (Eklund 2018, 144.) Esimies vastaa organisaation perehdyttämisen prosessin olemassaolosta ja siihen käytettävistä resursseista (Hyppänen 2015, 217). Perehdyttäjille tulee laatia perehdytykseen aikataulu, jonka mukaan toimitaan. Perehdyttäminen kannattaa hoitaa kerralla tehokkaasti, koska sitä nopeammin perehdyttäjän työkuorma laskee ja hän pääsee takaisin oman työtehtävänsä pariin. Opastuksen siirtämisellä tai viivyttelyllä perehdyttäjä saa hetkellisesti lisää aikaa, mutta uusi työntekijä ei pääse töidensä pariin yhtä nopeasti. (Eklund 2018, 144.)

Rauhallisuus, kuuntelutaito ja läsnäolo kuuluvat hyvän perehdyttäjän tärkeimpiin taitoihin. Kiireellisessä organisaatiossa on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota aitoon läsnäoloon. (Eklund 2018, 148-149.) Perehdyttäjän tulisi varmistaa, että organisaation kiire ei lisää tulokkaan epävarmuutta ja nosta stressitasoja. Perehdyttäjän tulisi myös tarjota työntekijälle tukea ja turvaa uuden työsuhteen alussa. (Eklund 2018, 145.) Perehdytettävän luottamus kasvaa, kun perehdyttäjä kuuntelee rauhallisesti ja keskustelee avoimesti asioista. Tällöin perehdytettävän on myös helpompi esittää kysymyksiä, ottaa vastaan palautetta ja oppia uutta. (Eklund 2018, 148-149.) Uuden työntekijän ensimmäisten viikkojen energisyys, avoimuus ja innostus uudesta työpaikasta, saattaa tuoda vastapainoksi myös epävarmuuden, yksinäisyyden ja ahdistuksen tunnetta. Uudet työkaverit, uusi työympäristö, uusi päivärytmi ja muut uudet ärsykkeet nostavat stressitasoja korkealle. Tämän asian tiedostaminen ja huomioiminen kuuluvat perehdyttäjän vastuuseen. (Eklund 2018, 145.) Perehdyttäjä voi omalla toiminnallaan vaikuttaa hyvän ilmapiirin muodostumiseen yksittäisten perehdyttämistilanteiden kautta (Kupias & Peltola 2009, 135). Eklundin (2018, 145) mukaan perehdyttäjän vastuuseen kuuluu löytää aikaa uudelle työntekijälle, huolehtia että hänellä on tervetullut olo ja pitää huoli perehdytyksen etenemisestä suunnitellusti.

Perehdyttäjän taidot pohjautuvat perehdyttäjän aitoon sitoutumiseen rooliinsa ja työtehtäväänsä. Hänen tulee ymmärtää oma roolinsa ja olla halukas perehdyttämään. Asenne on helposti luettavissa ulkoapäin ja uusi työntekijä huomaa heti minkälainen asenne perehdyttäjällä on. Perehdyttäminen on vaivattomampaa ja avoimempaa kun perehdyttäjän asenne on alusta asti oikeanlainen. Sitoutunut perehdyttäjä ymmärtää perehdyttämisen merkityksen ja on valmis näkemään vaivaa sen eteen. (Eklund 2018, 142.) Perehdyttäjän motivaation puuttuessa perehdytystä kohtaan, tulee keskustella ja selvittää aina mikä siihen on syynä. On hyvä selvittää perehdyttäjällä oleva mielikuva perehdyttäjän tehtävästä ja korostaa perehdyttämisen tärkeyttä ja merkitystä. Organisaation tulisi pitää huoli siitä, että perehdyttäjille on tarjolla riittävästi tukea ja kouluttautumismahdollisuuksia. Kuuntelemalla aidosti perehdyttäjien näkökulmia ja osoittamalla heitä kohtaan arvostusta, voidaan vaikuttaa heidän asenteisiinsa ja roolin omaksumiseen positiivisesti. (Eklund 2018, 142-143.)

## **2.4 Perehdyttäjän rooli oppimisen tukijana**

Perehdyttäjällä on tärkeä rooli uuden työntekijän oppimisen kannalta. Hyvällä perehdyttäjällä tulisi olla ohjaajan taitoja sekä taito tukea omilla toimintatavoillaan perehdytettävän oppimista ja edistää uusien asioiden omaksumista. Hänen tulisi osata punnita ja arvioida millainen oppimistilanne on milloinkin edessä. (Kupias & Peltola 2009, 111,112,114.) Op-

pimisilmapiirin tulisi olla arvostava ja turvallinen, tutkimiseen ja kokeiluihin innostava (Kupias & Peltola 2009, 135). Perehdyttäjän olisi myös tärkeä olla tietoinen omasta oppimiskäsityksestään. Jokaisella ihmisellä on oma oppimiskäsityksensä ja se voi olla tiedostamatonta tai tiedostettua. Se vaikuttaa tapaan, jolla suunnitellaan ja toteutetaan perehdyttämistä, mitä asioista painotetaan suunnittelussa ja paljonko tilaa annetaan oppijalle itse perehdytystilanteessa. Oppimiskäsitys vaikuttaa myös valittuihin työskentelytapoihin ja ohjausmuotoihin. Perehdyttämisen suunnittelu- ja toteutusratkaisut tehdään sitä varmemmin, mitä selkeämpi käsitys perehdyttäjällä on oppimisesta. Perehdyttäjän tulisi pohtia onko hänen perehdytyskäsityksensä samassa linjassa ympäristön kanssa, eli esimerkiksi perehtyjän odotuksien ja käsityksien kanssa. (Kupias & Peltola 2009, 125.)

Eklundin (2018, 146) mukaan työntekijän on tärkeää oppia mahdollisemman nopeasti ja tehokkaasti uudessa työssään. Ympäristön uudet ärsykkeet saattavat viedä ylimääräistä energiaa ja hidastaa oppimisprosessia, jonka vuoksi perehdyttäjän tulisi ottaa huomioon jokaisen perehdytettävän yksilöllinen stressinsietokyky. Osa pystyy omaksumaan heti useampia asioita kerralla, kun taas toisille riittää ensin vain perusasioihin tutustuminen rauhassa. Perehdyttäjän on hyvä osata tunnistaa nämä taipumukset perehtyjässä. Uudelle työntekijälle tulisi opettaa uusia asioita ja tulisi tarjota uusia haasteita sopivissa määrin pikkuhiljaa. Tulokkaalle on hyvä antaa aikaa palautumiseen ja uuden tiedon prosessoimiseen. Puolen päivän mittaiselle intensiiviselle koulutukselle voi olla hyvää vastapainoa esimerkiksi itseopiskelu tai työkavereihin tutustuminen. Jatkuva uuden tiedon syöttäminen ei aina ole tehokkain tapa oppimisen edistämiseen. Perehdyttäjän tehtävä on opastaa uutta työntekijää kiinnittämään huomiota vain olennaisimpiin asioihin. Tätä kautta vältetään liiallisen informaation kuormitukselta. Perehdyttäjän tulee olla kärsivällinen ja kerrata asioita tulokaan kanssa riittävästi. Uusi tieto jää helpommin työntekijän mieleen, kun perehdyttäjä tarjoaa linkkejä vanhan ja uuden tiedon välille. Perehdyttäjän apuna opetuksessa voivat olla esimerkiksi omat käytännön kokemukset ja esimerkit. Työntekijän yksilöllisten tarpeiden huomioiminen edistää sitoutumista ja vahvistaa työsuhdetta. (Eklund 2018, 146-147.)

Perehdyttäjän motivaation lisäksi myös perehdytettävän motivaatio on tärkeässä osassa perehdytystä. Siihen vaikuttavat muun muassa asian tärkeys perehtyjälle, tekemisestä koettu ilo ja kokemus onnistumisen todennäköisyydestä. Perehdyttäjän tulisi löytää perehtyjää kiinnostava näkökulma opeteltavaan asiaan ja hyödyntää sitä perehdyttämisessä. Perehdyttäjän olisi hyvä perustella perehtyjälle, miksi asia on tärkeä osata ja oppia. Perehdyttäjä voi tukea oppimisen onnistumista varaamalla perehdytykseen riittävästi aikaa ja kannustamalla perehdytettävää. Apuna voidaan käyttää rohkaisuja, vakuuttelua ja rauhallisuutta. (Kupias & Peltola 2009, 129-131.)

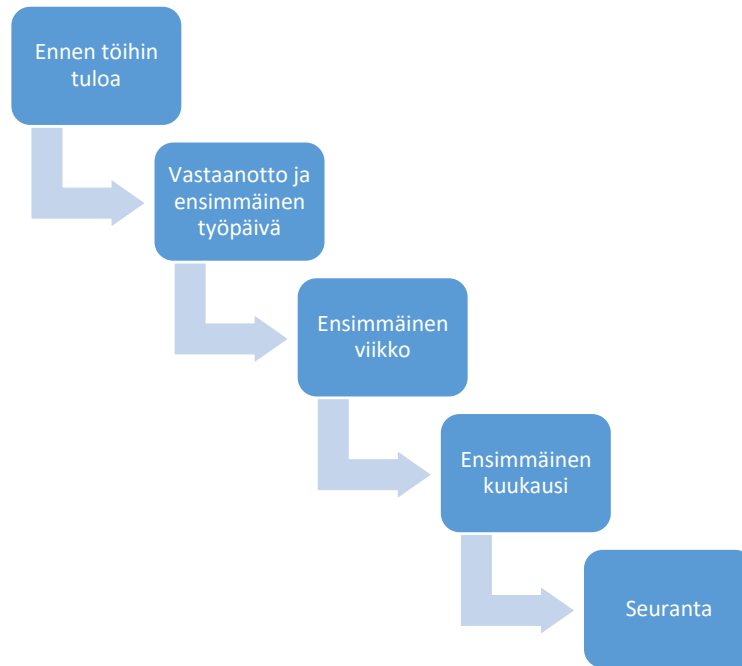
Perehdyttäjä voi omilla toimintatavoillaan edistää perehtyjän ymmärtävää ja osallistuvaa oppimista. Hän voi kiinnittää huomiota toiminnassaan tekijöihin, jotka edesauttavat oppimista. Niistä keskeisempiä ovat muun muassa oppijan aiemman osaamisen huomioimisen lisäksi yksilöllisen oppimistavoitteen huomioiminen sekä vuorovaikutuksen lisääminen. (Kupias 2008, 204.) Eklundin (2018, 147) mukaan hyvät vuorovaikutustaidot ovat yksi perehdyttäjän tärkeimmistä piirteistä. Riittävä vuorovaikutus perehdytystilanteessa on perehdyttäjän vastuulla, mutta vuorovaikutuksen toimivuus on kiinni molempien osapuolten panoksesta. Perehdytystilanteessa on tärkeää, että vuorovaikutus toimii ja molemmat ymmärtävät käsiteltävän asian samalla tavalla. (Eklund 2018, 147.) Hyvä perehdytystilanne edellyttää vuorovaikutusta perehdyttäjän ja perehdytettävän välillä (Kupias 2008, 128). Viestinnän ollessa yksisuuntaista, viestin ymmärtäminen on ainoastaan vastaanottajan tulkinnan varainen. Tällöin asioista voi muodostua perehtyjän mieleen ristiriitaisia käsityksiä. Riittävään vuorovaikutukseen panostaminen on olennainen osa perehdytystä. Vuorovaikutuksen jäädessä puutteelliseksi, voi tulla ylimääräisiä konflikteja, väärinkäsityksiä ja turhautumista molemmin puolin. (Eklund 2018, 148.) Turvallinen ja hyvä ilmapiiri edesauttavat vuorovaikutuksen syntymistä (Kupias & Peltola 2009, 136). Perehdyttäjän tulisi huolehtia oppimisilmapiiristä koko perehdytysprosessin ajan (Kupias & Peltola 2009, 129-131).

## **2.5 Perehdytysprosessi ja sen vaiheet**

Perehdytysprosessi on yksi johtamisen välineistä, jonka avulla voidaan johtaa yritystä kohti sen tavoitteita ja toteuttamaan strategiaa (Eklund 2018, 27). Myös Kjelin & Kuusisto (2003, 49) toteavat, että perehdytyksen tavoitteiden voidaan ajatella lukeutuvan myös yrityksen johtamisen tavoitteiksi. Perehdyttäminen on johtamista, jonka tarkoitus on edistää yrityksen päämäärien ja strategian toteutumista (Kjelin & Kuusisto 2003, 49). Myös Eklund (2018, 27) esittää, että perehdytysprosessin tulisi olla linjassa yrityksen strategian kanssa. Perehdytys ei saisi jäädä irralliseksi prosessiksi, vaan liittyä saumattomasti yrityksen muuhun toimintaan. Perehdytysprosessin tulisi olla tasalaatuinen, oikeudenmukainen ja läpinäkyvä. Läpinäkyvyys tarkoittaa sitä, että työntekijä ymmärtää helposti koko prosessin rakenteen ja oman vaikutusmahdollisuuden siihen. Perehdytysprosessin sisällölle on hyvä olla perusteet ja työntekijällä vaikutusvaltaa sen muotoutumiseen. Perehdytettävän henkilön ymmärtäessä prosessin ja sen perusteet, hän voi olla valmiimpi myös sitoutumaan siihen. (Eklund 2018, 30.)

Perehdytysprosessi koskee uuden työntekijän lisäksi esimiestä ja koko työyhteisöä (Eklund 2018, 25). Eklundin (2018, 32) mukaan tulokas saa aikaan yrityksessä aina muutosta. Muutoksen vaikutukset voivat vaikuttaa hyvinkin laaja-alaisesti. Uuden työntekijän liittyessä organisaatioon, vaaditaan työyhteisöltä uudelleenorganisointumista ja sopeutumista. (Eklund 2018, 32.) Uuden työntekijän lisäksi koko organisaation ottaa vastaan uutta tietoa, muokkaa tämänhetkisiä toimintatapojaan ja sopeutuu uuden työntekijän tuomaan muutokseen (Eklund 2018, 25). Tulokkaan perehtyessä yrityksen toimintaan ja työhön, organisaatio voi puolestaan perehtyä tulokkaaseen (Kjelin & Kuusisto 2003, 247). Muutos voi aiheuttaa organisaatiossa hetkellisen häiriön, joka voi ilmetä organisaation tehokkuuden laskuna verrattuna nykytasoon. Ajan mittaan tehokkuus alkaa taas nousta. Perehdytysprosessin ammattimainen suunnittelu ja toteutus vähentävät muutoksen aiheuttamaa tehokkuuden laskua ja minimoivat siihen kuluvaan ajan. (Eklund 2018, 32.)

Kupiaksen ja Peltolan (2009, 132) mukaan perehdytysprosessi voidaan jakaa kuvion 3 osoittamalla tavalla viiteen eri vaiheeseen. Perehdytysprosessi alkaa jo ennen varsinaisten töiden aloitusta (Kupias & Peltola 2009, 173). Kupiaks ja Peltola (2009, 173) toteavat, että uuteen työntekijään tulisi olla yhteydessä puhelimitse tai sähköpostilla ja toimittaa hänelle ennakkomateriaali ennen työsuhteen alkua. Työterveyslaitoksen (2019) mukaan perehdyttäjän tulisi varmistaa, että lähetettävä ennakkomateriaali on ajan tasalla. Myös Hyppänen (2015, 217) mainitsee perehdyttämisen prosessiin kuuluvan uudelle työntekijälle tiedottamisen ennen töihin tuloa. Työntekijän on hyvä saada alustava kuva tulevasta työstään, siihen liittyvistä odotuksista, työyhteisöstä ja koko organisaatiosta (Kupias & Peltola 2009, 173). Voidaan myös järjestää tapaaminen, jossa uuden tekijän kanssa keskustellaan organisaatioon ja työhön liittyvistä asioista, kuten työsuhteasioista, asiakkaista ja talon tavoista. Hänen kanssaan voidaan kierrellä tulevalle työpisteellä, jolloin hän saa siitä jo etukäteen konkreettisen kuvan. Tulokkaan mukaan voidaan antaa yritykseen liittyvää luettavaa ja muuta oheisaineistoa, mikä voi lisätä mielenkiintoa ja tehostaa muistamista. (Kangas & Hämäläinen 2007, 9.) Hyppänen (2015, 218) toteaa, että ennakkomateriaaliksi voidaan antaa esimerkiksi organisaation esitteitä, vuosikertomuksia tai henkilökuntalehtiä.



Kuvio 3. Perehdytysprosessin vaiheet (mukaillen Kupias & Peltola 2009, 132)

Huolella suunniteltu valmistautuminen säästää paljon aikaa itse perehdyttämisvaiheessa (Kangas & Hämäläinen 2007, 9). Myös Hyppänen (2015, 218) toteaa, että perehdytysprosessiin liittyvien toimenpiteiden valmistelu on hyvä aloittaa jo hyvissä ajoin ennen uuden työntekijän töihin tuloa. Valmistautumiseen kuuluu esimerkiksi uudesta työntekijästä tiedottaminen muille organisaation jäsenille etukäteen. Jokaisen tulisi tietää kuka on tulossa, milloin ja mihin tehtävään. Perehdyttäjän on hyvä kertoa uudesta työntekijästä muulle työyhteisölle riittävän ajoissa. Perehdyttäjä voi suunnitella valmiiksi ensimmäisen päivän ohjelman ja tehdä esimerkiksi muistilista läpikäytävistä asioista. (Kangas & Hämäläinen 2007, 9.) Perehdyttäjän tulisi suunnitella työpaikalla perehdytykseen varattava aika (Työterveyslaitos 2019). Kupiaksen ja Peltolan (2009, 173) mukaan perehdyttäjän tulisi valmistella uuden työntekijän työpiste ja perehdytys etukäteen niin, että uuden työntekijän on helppo tulla töihin.

Tärkeimpiä toimenpiteitä ovat muun muassa uuden työpisteen järjestely, mahdollisten työvälineiden kuten puhelimen tai tietokoneen tilaaminen valmiiksi. Tietokoneyhteys, salasana ja työvaatteet tulisi myös järjestää valmiiksi etukäteen. (Hyppänen 2015, 218.) Perehdyttäjän olisi myös hyvä koota uudelle työntekijälle valmiiksi esimerkiksi työasu, avaimet ja työohjeet. Tulisi myös sopia etukäteen, kuka on ottamassa tulokkaan vastaan hänen ensimmäisenä päivänään, jos perehdyttäjä tai esimies eivät jostain syystä voikaan olla paikalla. Lisäksi on hyvä sopia, kuka on hänen perehdyttäjänsä aivan alussa ja kuka myöhemmin. (Kangas & Hämäläinen 2007, 9.) Mikäli käytännön järjestelyt ja asioiden valmistelu aloitetaan vasta työntekijän ensimmäisenä työpäivänä, saatetaan menettää paljon

työ- ja oppimisaikaa. Työvälinehankintojen lisäksi perehdytys voidaan aloittaa antamalla uudelle työntekijälle hänelle laadittu perehdytysohjelma. Perehdytysohjelma sisältää listan eri asioista, jotka on aikataulutettu sen mukaan, milloin kyseisiin asioihin tutustutaan. (Hyppänen 2015, 218.) Työterveyslaitoksen (2019) mukaan uudelle työntekijälle on hyvä kertoa työn tavoitteet ja keneltä voi kysyä lisätietoja tarvittaessa. Työsopimusta allekirjoitettaessa, yrityksen edustaja voi täydentää vielä asioita tulokkaalle. Tulokkaalle on hyvä kertoa esimerkiksi salassapitovelvollisuuteen ja työsuhteeseen liittyvistä asioista tarkemmin. (Kangas & Hämäläinen 2007, 9.)

Kuvion 3 mukaan ensimmäinen työpäivä alkaa uuden työntekijän vastaanotolla. Vastaanottoon on hyvä panostaa koska sen perusteella tulokas saa ensivaikutelman koko työyhteisöstä. (Kupias & Peltola 2009, 104.) Kankaan ja Hämäläisen (2007, 5) mukaan uuden työpaikan ystävällinen vastaanotto ja myönteinen ensivaikutelma kannustavat ja rohkaisevat tulokasta. Tärkeintä on, että uusi työntekijä tuntee itsensä odotetuksi ja tervetulleeksi. Vastaanottajana kannattaa olla uuden työntekijän esimies. Rauhallinen ja hyvä vastaanotto antaa hyvän alun varsinaisten töiden aloitukselle. (Kupias & Peltola 2009, 104.) Tulokas saa ensimmäisenä päivänään työssä tarvittavat vaatteet ja välineet. Ensimmäisenä päivänä hänelle tulee tutuksi myös työympäristö ja -tilat sekä lähimmät työkaverit. Myös itse työhön liittyvät asiat tulevat tutuiksi. On tärkeää, että uudella työntekijällä on ensimmäisenä päivänään riittävästi tekemistä. Ensimmäisen päivän aikana uudelle työntekijälle tehdään selväksi tärkeimmät työhön liittyvät käytännön asiat. (Kupias & Peltola 2009, 174.) Ensimmäisen päivän ohjelma vaihtelee perehdyttäjän ja perehtyjän mukaan. Ammattitaidotonta aloittelijaa ei ole hyvä jättää ensimmäisenä päivänä yksin. Uusi työntekijä voi ensimmäisenä työpäivänä seurata muiden ihmisten toimintaa työpaikalla perehdyttäjän mukana. Samalla hän voi esittää kysymyksiä häntä askarruttavista asioista. Kiertelyn ja tutustumisen avulla tulokas saa paremman kuvan tulevasta työtehtävästään, työtiloista ja löytää jatkossa tarvittavat työvälineet. (Kangas & Hämäläinen 2007, 10.)

Perehdyttäjän on hyvä esitellä tulokkaalle perehdytysohjelma ensimmäisenä päivänä pääpiirteittäin. Perehdyttäjän tulisi miettiä etukäteen paljonko tulokkaalle uutta asiaa kannattaa sisällyttää hänen ensimmäiseen päiväänsä. (Kangas & Hämäläinen 2007, 10.) Perehdyttäjän tulisi opastaa uutta työntekijää kiinnittämään huomion olennaisiin asioihin niin liiasta informaatiosta ei tulisi ylikuormitusta (Eklund 2018, 147). Vain pieni osa uusista asioista jää heti ensimmäisellä kerralla mieleen. Ensimmäisenä päivänä on hyvä keskittyä niihin asioihin, jotka ovat tärkeitä oppia heti. Tulevina päivinä voidaan vielä kerrata ja syventää asioita, niin ne jäävät paremmin mieleen. (Kangas & Hämäläinen 2007, 10.) Uudelle työntekijälle on tärkeä kertoa työyhteisön pelisäännöt ja niiden syyt. Tämä lisää työn-

tekijän tietoisuutta hänen vastuualueistaan. Pelisääntöjä voidaan tarvittaessa päivittää uuden työntekijän saapuessa, niin hänkin pääsee osallistumaan uusien sääntöjen laatimiseen. (Eklund 2018, 166.)

Ensimmäisenä päivänä perehdyttäjän olisi tärkeä varata aikaa perehdyttämiselle riittävästi, vähintään aamupäivä ja lounasaika. Perehdytys voidaan aloittaa tutustumisella ja tämän jälkeen jatkaa varsinaisella perehdyttämisellä. (Hyppänen 2015, 218.) Mikäli tulokas ja perehdyttäjä eivät ole vielä aiemmin tavanneet, olisi tärkeää käyttää jonkin verran aikaa keskusteluun ja tutustumiseen. Tutustumiskeskustelun avulla pyritään selvittämään tulokkaan luonnetta ja yhteistyökykyä muiden ihmisten kanssa. Keskustelussa tulokasta kuunnellaan ja pyritään ymmärtämään häntä. Yhteistyön aloittaminen on helpompaa, kun on ensin tutustuttu hyvin. Tulokkaan aiemman työkokemuksen perusteella voidaan arvioida, kuinka nopeasti hän oppii asioita ja paljonko hän tarvitsee eri asioissa tukea. Tutustumisen kautta voidaan saada selville myös tulokkaan kulttuuritaustaa, minkä tyylistä kieltä hänen kanssaan kannattaa käyttää, miten nopeasti hän on valmis työskentelemään itsenäisesti ja mitä hänen kanssaan tulee erityisesti ottaa huomioon häntä opastettaessa. (Kangas & Hämäläinen 2007, 9.) Uudelle työntekijälle olisi hyvä kertoa mahdollisemman konkreettisesti, minkälaisesta organisaatiosta on kyse, mitkä ovat esimerkiksi yrityksen tärkeimmät asiat ja menestystekijät, ketkä ovat asiakkaita ja yhteistyökumppaneita ja miten vastuut jakautuvat. Perehdytyksen yhteydessä tulee myös tehdä selväksi mikä tieto on vain organisaation sisäistä ja mikä ei saa päätyä ulkopuolisille. Uusille työntekijöille voidaan järjestää myös perehdytyspäivät. Päivän aikana yleensä keskitytään organisaatioon liittyviin tärkeisiin asioihin, kuten arvoihin, visioon, toiminta-ajatukseen, historiaan, missioon, strategiaan, asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin. (Hyppänen 2015, 219.)

Hyppäsen (2015, 219) mukaan yleisperehdytyksen jälkeen siirrytään varsinaiseen henkilön työhön. Voidaan käydä läpi muun muassa mitä eri tehtäviä työhön kuuluu, miten sen tekeminen tapahtuu ja tarvitaanko esimerkiksi jotain työkaluja, mitä eri valtuuksia työhön liittyy ja miten työtä arvioidaan (Hyppänen 2015, 219). Uuden työntekijän työnopastus voidaan aloittaa vähitellen työparin kanssa, tilanteen ja työntekijän mukaan. Ammattitaitoinenkin tulokas tarvitsee opastusta ja opettelua useissa eri asioissa. Myös hänelle kannattaa suunnitella perehdyttämisohjelma ja sen aloitusajankohta huolella. Ammattitaitoinen uusi työntekijä saattaa työskennellä jo ensimmäisenä päivänä yksin. Hänelle tulisi kuitenkin kertoa tarvittavat tiedot, kuten yhdyshenkilöiden nimet ja numerot, mahdollinen hätänumero sekä tieto ensiapukaapin paikasta. Mahdollisten työssä esiintyvien riskien esittely ja niiden ennaltaehkäisevä toiminta on hyvä käydä tulokkaan kanssa läpi heti perehdyttämisohjelman alkuvaiheessa. (Kangas & Hämäläinen 2007, 10.) Perehdyttäjän on hyvä kerrata työterveyshuoltoon liittyvät asiat ja miten tulee toimia, jos sairastuu. Perehdyttäjä



voi kertoa työpaikan työntekijöiden työhyvinvointia edistävästä toiminnasta ja antaa ohjeistusta millä tavoin työntekijä pystyy itse vaikuttamaan omaan työhyvinvointiinsa. (Työterveyslaitos 2019.) Tulokkaalle voidaan antaa oppimisen tueksi kirjallinen perehdytysmateriaali esimerkiksi Tervetuloa taloon -kansio. Hänet voidaan ohjata myös mahdolliseen yrityksen intranettiin. (Hyppänen 2015, 219.)

Ensimmäinen viikko on perehdytysprosessin kolmas vaihe (kuvio 3) ja sen aikana uuden työntekijän olisi hyvä päästä työhön kiinni. Uudella työntekijällä tulisi olla tässä kohtaa selvänä kokonaiskuva työstään, yrityksestä ja työyhteisöstään. Hänen tulisi myös hahmottaa asiat, joihin hänen tulee vielä paneutua lisää. Ensimmäisen viikon aikana tulisi antaa edelleen vain kohtuullisesti uutta tietoa. Perehdyttäjän on hyvä tarkkailla tulokkaan oppimisen ja kokemuksen kehittymistä sekä perehdytys suunnitelman asianmukaista noudattamista. (Kupias & Peltola 2009, 174-175.) Eklundin (2018, 173) mukaan perehdytys suunnitelma auttaa perehdyttäjää käytännön työssä ja edistää perehdytyksen tasalaatuisuutta. Suunnitelmassa on hyvä olla esitettyinä kaikki asiat, jotka tulisi käydä läpi uusien työntekijöiden kanssa (Eklund 2018, 173). Perehdyttäjän tulisi selvittää yhdessä uuden työntekijän kanssa, tarvitseeko perehdytys suunnitelmaa vielä muokata perehtyjän tarpeiden mukaan. Lisäksi perehdyttäjän tulisi näyttää tulokkaalle mistä saa töihin liittyen lisätietoja tarvittaessa. (Kupias & Peltola 2009, 174-175.) Perehdyttäjän tulisi varmistaa, että uusi työntekijä osaa työhön liittyvät ammattitermit ja käydä läpi yleiset työsuhteasiat. Esimerkiksi työaika sekä loma- ja poissaolokäytännöt on hyvä opastaa ensimmäisen viikon aikana. (Työterveyslaitos 2019.)

Ensimmäisen kuukauden aikana uuden työntekijän olisi hyvä sisäistää yrityksen tulosityskön toimintakulttuuri sekä oppia työskentelemään tuottoisasti. Päävastuu oppimisesta alkaa siirtyä vähitellen perehdyttäjältä perehtyjälle. (Kupias & Peltola 2009, 175.) Ensimmäisen kuukauden aikana tulokas voi yhä enemmän alkaa tuoda omia näkemyksiään esille toiminnan kehittämiseksi (Kupias & Peltola 2009, 107). Seuranta on tärkeä osa perehdytystä ja se on kuvion 3 mukaan perehdytysprosessin viimeinen osuus. Sen avulla voidaan varmistaa oikeaan suuntaan eteneminen ja jatkuva kehittyminen. (Eklund 2018, 119.) Seuranta voidaan toteuttaa esimerkiksi palaute- tai arviointikeskustelujen muodossa (Kupias 2008, 130). Keskustelu käydään uuden työntekijän kanssa yleensä ensimmäisen kuukauden jälkeen työsuhteen alkamisesta mutta kuitenkin ennen koeajan päättymistä (Kupias & Peltola 2009, 175). Perehtyjä saattaa tarvita hyvinkin paljon ulkopuolista palautetta, etenkin silloin kun perehdytään täysin uuteen asiaan (Kupias & Peltola 2009, 136). Perehdyttäjän tulisi keskustella työntekijän kanssa itseopiskeltavien materiaalien herättämistä ajatuksista, jotta varmistetaan että asiat on opittu oikein (Hyppänen 2015, 219).

Eklundin (2018, 119) mukaan seurannan avulla voidaan pysyä ajan tasalla perehdytysprosessin ja oppimisen etenemisestä. Kangas & Hämäläinen (2007, 17) toteavat lisäksi, että seurannan avulla voidaan varmistaa oppiminen ja perehdyttämis- ja työnopastussuunnitelman onnistuminen. Seuranta voi tuoda perehdyttäjän tietoon työntekijän mahdollisen tuen tarpeen juuri kyseisellä hetkellä (Eklund 2018, 119). Perehdyttäjän tulisi keskustella työntekijän kanssa itseopiskeltavien materiaalien herättämistä ajatuksista, jotta varmistetaan että asiat on opittu oikein (Hyppänen 2015, 219). Keskustelujen avulla perehdyttäjä voi tuoda perehtyjälle esille hänen oppimis- ja osaamistasoaan. Keskustelussa voidaan kertoa mitkä asiat sujuvat hyvin sekä missä on vielä parantamisen varaa. (Kupias 2008, 130.) Seurannan avulla perehdyttävän kanssa voidaan käydä läpi, sujuuko perehdytys suunnitelman mukaan ja onko jotain asioita, joita tulisi vielä korjata tai tarkistaa suunnitelmasta. Tarvittaessa voidaan muuttaa joitain opastusmenetelmiä. Perehdyttäjän olisi hyvä arvioida perehdyttävän oppimisprosessia ja onnistumista myös myöhemmin. Arvioinnin ja seurannan tukena voidaan käyttää muun muassa muisti- ja tarkastuslistoja sekä kysymyksiä. (Kangas & Hämäläinen 2007, 17.)

## **2.6 Pelillistämisen hyödyntäminen perehdytyksessä**

Pelillistäminen on jonkin olemassa olevan toiminnan muokkaamista pelimäiseksi. Opetuksen pelillistämisessä pelien mekaniikkaa ja dynamiikkaa hyödynnetään opettamisen tehostamisessa. Tarkoituksena on tehdä opettelemisesta innostavampaa, nopeampaa ja elämyksellisempää. Pelillistäminen on oiva apu perehdytysprosessissa ja sen avulla voidaan tuoda vaihtelua ja virkistystä perehdytykseen. Pelillistämisen avulla voidaan vaikuttaa perehdyttävän tunteisiin, asenteisiin ja motivaatioon työtä kohtaan. Pelillistäminen voi edesauttaa uusien ideoiden syntymisessä ja herätellä innovatiivista ajattelua. (Eklund 2018, 184-187.) Pelit voivat luoda motivaatiota ja tätä kautta sitouttaa paremmin oppimiseen. Innostavat ja aktivoivat pelit voivat syventää kiinnostusta opittavaan asiaan. Pelillistämisen avulla pelaajalla eli oppijalla on päätösvaltaa pelin kulkuun ja hän voi ottaa vastuuta omasta oppimisestaan. Pelejä pelatessa voidaan kokea vahvoja tunteita, joiden avulla asiat jäävät paremmin mieleen. (Seppo 2018.) Myös Eklundin (2018, 185) mukaan pelin tulisi luoda tunneside opeteltavaan asiaan. Tätä kautta uusi opittava asia jää paremmin pelaajan mieleen. (Eklund 2018, 185.)

Pelillistämistä voidaan hyödyntää opetuksessa esimerkiksi eri systeemien rakenteiden harjoitteluun tai sisältöjen opetteluun. Pelillistämistä voidaan hyödyntää perehdytysprosessissa esimerkiksi perehdytyksen eri osa-alueiden läpikäynnissä tai suunnittelussa. Eklundin (2018, 186) mukaan pelillistäminen ei aina tarkoita lautapeliä tai roolipeliä. Se voi tarkoittaa opeteltavan asian käsittelyä hausalla tai hieman erikoisemmalla tavalla. Myös

Tiusanen (2017) toteaa, että pelillistäminen ei välttämättä tarkoita kokonaista peliä, vaan kyse voi olla pelimäisistä tehtävistä ja tehtävärakenteista. Pelillistämistä voidaan soveltaa perehdytyksessä muun muassa ideointipalaverissa, roolipeleissä tai rutiininomaisten asioiden opettelussa. Pelillistämisen avulla voidaan opetella ja tutustua esimerkiksi erilaisiin työhön liittyviin kokonaisuuksiin tai työohjeisiin. Pelillistäminen voi auttaa uusien ideoiden syntymiseen tai luovuuden herättelemiseen. Pelillistäminen voi tuoda rentoutta myös erittäin haastavan tehtävän ratkaisemiseen tai edistää ryhmätyötaitoja tiimeissä pelattavien pelien avulla. (Eklund 2018, 186-187.) Eklundin (2018, 185) mukaan pelin hyviä ominaisuuksia ovat muun muassa kerronnallisuus, yllätyksellisyys ja yhteistoiminnallisuus. Pelissä tulisi olla myös jokin koukuttava asia, esimerkiksi kilpailu toisia vastaan, aikaraja-haaste tai palkinnot. (Eklund 2018, 185.)

Pelillistämien osana perehdytystä ei kuitenkaan sovi kaikkiin tehtäviin ja toimintatapojen opetteluun. Ennen pelillistämisen hyödyntämistä perehdytysprosessissa, olisi hyvä miettiä, mikä asia pelin avulla halutaan opettaa ja mihin asiaan se liittyy. Pelin rakenteen tulisi tukea opeteltavia tietoja ja taitoja sekä haasteellisuustason olla oikeassa suhteessa pelaajan osaamistasoon. Pelin pelaamisen jälkeen olisi tärkeää tehdä pelin purku eli käydä läpi perehtyjän kanssa pelissä esille tulleet asiat. Perehdytyksen aikana perehtyjälle voidaan perustella, miksi organisaatiossa on käytössä tietyt toimintatavat ja menetelmät kussakin tilanteissa. Pelimäisen työskentelyn sanoma ja oppiminen saattavat jäädä vajavaisiksi, mikäli eri merkityksiä ei avata pelaajalle. Merkityksen ymmärtämisen kautta voi syntyä tunnekokemus opittuun asiaan ja tätä kautta se saattaa jäädä myös paremmin mieleen. Pelin sisältöä voidaan reflektoida pelin aikana, jolloin pelaaminen ja reflektointi vuorottelevat pelin ajan. Pelin idea voi olla hyvä pohjustaa pelaajalle ennen pelin aloittamista, niin on mahdollisuus saada lisää innostusta pelin pelaamiseen. (Eklund 2018, 185-186.)

### **3 Perehdyttämistutkimuksen toteutus**

Tässä luvussa käydään läpi tutkimusmenetelmä ja aineiston valinta, tutkimuksen vaiheet sekä aineiston käsittely. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Humanlinkin perehdytyksen nykytilaa ja mahdollisia kehitysehdotuksia olemassa olevaan perehdytyspeliin. Tutkimus toteutettiin vuoden 2019 loppupuolella. Kyselylinkki oli auki vastaajille 29.11. - 13.12.2019 välisen ajan ja se lähetettiin 62 perehdyttäjälle. Vastauksia saatiin 40 kappaletta eli vastausprosentti oli 64,5.

#### **3.1 Tutkimusmenetelmän ja aineiston valinta**

Tutkimus toteutettiin määrällisenä eli kvantitatiivisena kyselytutkimuksena. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla voidaan tutkia ilmiötä lukumääriin ja prosenttiosuuksiin perustuvilla kysymyksillä. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla saadaan kartoitettua ilmiön nykytilaa ja se sopii suurelle ihmisjoukolla suunnattuun tutkimukseen. (Heikkilä 2008, 16.) Tutkimuksen tavoite oli saada yleistettävä kuva ilmiöstä ja se toteutettiin eripuolilla Suomea työskenteleville perehdyttäjille. Otoksen koko olisi ollut liian suuri kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen toteuttamiseen. Haastatteluja olisi ollut vaikea toteuttaa eri puolella Suomea asuville. Edellä mainittujen syiden perusteella kvantitatiivinen tutkimustapa sopi tähän työhön parhaiten.

Tutkimuksen aineiston keruumenetelmäksi valikoitui kvantitatiivinen kyselylomake (Liite 1). Vilkan (2015, 94) mukaan kyselylomake on yleisin aineiston keräämisen tapa, kun on kyse kvantitatiivisesta tutkimuksesta. Kyselylomaketutkimus sopii hajallaan olevalle suurelle joukolla ihmisiä. Kyselylomakkeen etuna on se, että vastaaja pysyy tuntemattomana. (Vilka 2015, 94.) Tässä tutkimuksessa vastaajat eli 62 perehdyttäjää sijaitsivat eripuolella Suomea, joten kyselylomakkeen linkki oli helppo lähettää sähköpostitse kaikille. Internetkyselyssä vastaukset tallentuvat tietokantaan ja aineisto voidaan käsitellä heti, kun aineiston keruu päättyy. Kaikille perusjoukon jäsenille lähetetään kyselylinkki esimerkiksi sähköpostin välityksellä. (Heikkilä 2008, 69.) Vilkan (2015, 94) mukaan kyselylomakkeen riskinä voidaan kuitenkin pitää vastausprosentin jäämistä alhaiseksi eli tutkimusaineiston kato voi olla suuri. Kato tarkoittaa kyselylomakkeeseen vastaamatta jättäneiden määrää (Heikkilä 2008, 30). Tässä tutkimuksessa kato oli 35,5 prosenttia. Taanilan mukaan (2019) katoa voidaan pienentää pitämällä kysely anonyymina ja kertomalla siitä myös vastaajille. Kyselylomakkeeseen vastattiin anonyymina ja tästä mainittiin vastaajille saatekirjeessä (liite 2) sekä muistutusviestissä (liite 3).

Tutkimuksessa käytettiin kokonaisotantaa ja kyseessä oli kokonaistutkimus. Kyselylinkki lähetettiin kaikille 62 Suomessa työskenteleville perehdyttäjille. Kyselystä rajattiin pois kaikki muut hyllyttäjät paitsi perehdyttäjät, koska kyselyllä haluttiin selvittää perehdytyksen toimivuus eri työpisteissä sekä kartoittaa mahdolliset kehitysideat perehdytykseen liittyen nimenomaan perehdyttäjien näkökulmasta. Tämän rajauksen avulla oli tavoite saada pätevämpiä tutkimustuloksia, koska perehdyttäjät ovat yleisesti ottaen olleet pidemmän aikaa töissä kuin muut työntekijät. Tarkoituksena oli tutkia perehdytystä Suomessa, joten Baltian maissa työskentelevät hyllyttäjät rajattiin kyselystä myös pois.

### 3.2 Tutkimuksen vaiheet

Tutkimuksen suunnittelu aloitettiin syyskuun alussa 2019. Heikkilän (2008, 22) mukaan tutkimusprosessi alkaa tutkimusongelman määrittämisellä ja tietoperustaan tutustumisella (Kuvio 4). Ennen varsinaista tutkimusta tehtiin tutkimussuunnitelma, jossa määriteltiin tutkimuksen pääkysymys ja alakysymykset. Tutkimuksen pääongelmaksi muodostui, miten voitaisiin yhtenäistää uusien hyllyttäjien perehdyttämistä Humanlink Finland Oy:ssä. Tämän selvittämiseksi tarvittiin tietoa siitä, miten perehdytysprosessi toimii perehdyttäjien toimesta eri työpisteissä, miten perehdytysprosessi auttaa perehdyttäjiä heidän työssään ja miten perehdytysprosessia olisi hyvä kehittää. Kuvio 4 esittää kvalitatiivisen tutkimuksen seitsemän eri vaihetta. Kuvio 4 voidaan todeta että, ennen kyselylomakkeen rakentamista tarvitaan teoriaan ja aihealueeseen tutustumista. Tutkimusongelman määrittelyn jälkeen tutustuttiin perehdytykseen liittyvään teoriaan kirjallisuuden, erilaisten verkkosivustojen ja tieteellisten artikkeleiden kautta. Teoriaan tutustuminen antoi hyvän pohjan tutkimuksen aloitukselle.



Kuvio 4. Kvantitatiivisen tutkimuksen vaiheet (mukaillen Heikkilä 2008, 25)

Kyselyä varten laadittiin liitteen 1 mukainen kyselylomake. Kyselylomakkeen suunnittelu ja hahmottelu tehtiin Webropol -kyselytyökalun avulla. Kyselylomakkeessa peilattiin tietope-  
rustaa ja tutkimusongelmaa sekä alakysymyksiä toisiinsa. Ennen kyselylomakkeen julkai-  
sua lomake testattiin viidellä eri kohdejoukon edustajalla. Vilkan (2015, 108) mukaan ky-  
selylomakkeen testaus tulee tehdä aina ennen varsinaista mittausta. Testaajat tulisi valita  
harkiten, koska heidän pitäisi pystyä arvioimaan kriittisesti kyselylomaketta ja perustele-  
maan antamia kommentteja. (Vilkka 2015, 108.)

Kyselyä varten laadittiin taulukon 2 mukainen peittomatriisi kuvaamaan, että mitkä kysely-  
lomakkeen kysymykset vastaavat mihinkin tutkimuskysymykseen. Ensimmäinen sarake  
kertoo kyselylomakkeen kysymyksen numeron. Numeron perässä oleva ruksi kuvaa, mi-  
hin tutkimuskysymykseen kyseisellä kyselylomakkeen kysymyksellä etsitään vastausta.

Taulukko 2. Peittomatriisi

Kysymys	Pääongelma	Alaongelma 1	Alaongelma 2	Alaongelma 3
	Miten voitaisiin yhtenäistää uusien hyllyttäjien perehdyttämistä Humanlink Finland Oy:ssä?	Miten perehdytysprosessi toimii tällä hetkellä perehdyttäjien toimesta eri työpisteissä?	Miten perehdytysprosessi auttaa perehdyttäjiä heidän työssään?	Miten perehdytysprosessia olisi hyvä kehittää?
1				
2				
3				
4				
5				
6	x	x		
7	x	x		
8	x	x		
9	x	x		
10	x		x	
11	x			x
12	x	x		
13	x	x		
14	x			x
15				

Kyselylomake sisälsi yhteensä 15 kysymystä liitteen 1 mukaisesti. Kyselyn ensimmäiset viisi kysymystä olivat taustamuuttujia, joiden avulla vastaajat voitiin jakaa eri ryhmiin. Ky-  
selylomakkeen (liite 1) kysymykset 6-14 vastasivat pääkysymykseen. Perehdytysproses-  
sin toimivuutta kartoitettiin kyselylomakkeen kysymyksiä 6-9, 12 ja 13 kysymysten avulla.  
Perehdytysprosessin hyödyllisyyttä selvitettiin kysymyksen 10 avulla. Kysymysten 11 ja 14

avulla kartoitettiin kehitysideoita perehdytyspeliin ja yleisesti perehdytykseen liittyen. Kysymykset 1-10 ja 12 olivat monivalintakysymyksiä. Taanilan (2019, 2) mukaan kvantitatiivisessa kyselylomakkeessa voi olla strukturoitujen kysymysten lisäksi avoimia kysymyksiä, joiden vastaukset ovat laadullisia. Tutkimuksessa voidaan hyödyntää samanaikaisesti kvantitatiivista ja kvalitatiivista tiedonkeruutapaa. Avointen kysymysten avulla voidaan saada uusia ja yllättäviä mielipiteitä tutkittavasta aiheesta strukturoiduista kysymyksistä saatujen tulosten tueksi. (Taanila 2019, 24.) Taanilan (2019, 24) mukaan avointen kysymysten määrä kannattaa kuitenkin pitää pienenä, sillä vastausten käsittely vie aikaa. Tässä tutkimuksessa kysymykset 11, 13 ja 14 olivat avoimia. Kyselyn viimeisessä avoimessa vastauskentässä oli mahdollisuus antaa vapaita kommentteja.

Kahdessa monivalintakysymyksessä oli hyödynnetty neliportaista ja viisiportaista Likertin asteikkoa. Neliportaisen Likertin vastausasteikon avulla selvitettiin, kuinka tyytyväisiä perehdyttäjät ovat nykyiseen perehdytysmalliinsa. Viisiportaisen asteikon avulla selvitettiin, koetaanko perehdytyspeli hyödyllisenä osana perehdytystä. Likertin asteikko on mielipideväittämässä käytetty asteikko, jossa toisessa ääripäässä on usein väittämä ”täysin samaa mieltä” ja toisessa ääripäässä ”täysin eri mieltä” (Heikkilä 2008, 53). Tässä tutkimuksessa oli käytetty Likertin asteikon vastausvaihtoehtojen ääripäinä ”erittäin tyytymätön” ja ”erittäin tyytyväinen” sekä ”erittäin hyödyllinen” ja ”erittäin hyödytön”. Viisiportaisessa Likertin asteikossa viimeisenä vastausvaihtoehtona oli ”en osaa sanoa”. Tämän neutraalin vastausvaihtoehdon avulla vastaajilla on mahdollisuus neutraaliin mielipiteeseen. Mikäli vastausvaihtoehdoissa ei ole tarjolla ”en osaa sanoa” -vaihtoehtoa, vastaaja veloitetaan antamaan vastaus, joka ei välttämättä ole enää hänen omansa. Tätä kautta vastaaja saattaa turhautua ja keskeyttää kyselyyn vastaamisen. (DeRouvray & Couper 2002, 7.)

Kyselylomakkeen (liite 1) rakentamisen ja testauksen jälkeen vuorossa oli tiedonkeruuvaihe. Kyselylomakkeen linkki lähetettiin sähköpostilla saatekirjeen (liite 2) yhteydessä kaikille Humanlinkin 62 perehdyttäjälle 29.11.2019 ja vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa. Vastaukset kerättiin anonyymisti sähköisen Webropol -kyselylomakkeen avulla (Liite 1). Kyselylinkki sulkeutui 13.12.2019. Kyselylomaketta lähettäessä sähköpostitse tulee varmistaa, että kaikilla perusjoukkoon kuuluvilla on mahdollisuus käyttää internetiä ja sähköpostia (Heikkilä 2008, 18). Kyselylomake lähetettiin sähköpostilla, koska se oli nopea ja tehokas tapa tavoittaa kaikki Suomen Humanlinkin perehdyttäjät.

Muistutusviesti (liite 3) kyselyyn vastaamisesta lähetettiin sähköpostilla 10.12.2019 kolme päivää ennen kyselylinkin sulkeutumista. Tämän avulla pyrittiin nostamaan vastausprosenttia ja vähentämään katoa. Taanilan mukaan (2019) katoa voidaan pienentää nettikyselyssä muun muassa lähettämällä muistutusviesti kaikille, jotka eivät ole vielä vastanneet

kyselyyn. Tässä tapauksessa muistutusviesti (liite 3) lähetettiin kaikille perusjoukon jäsenille, koska vastaaminen tehtiin anonymina ja ei voitu tietää ketkä eivät vielä olleet vastaanottaneet kyselyyn. Muistutusviestin jälkeen saatiin lisää vastauksia yhteensä 14 kappaletta. Vastauksien määrä eli toteutunut otoksen koko oli 40 ja vastausprosentiksi saatiin 64,5.

### **3.3 Aineiston käsittely**

Webropol -kyselytyökalun kyselylomakkeella kerätty aineisto koottiin tulosten analysointia varten Exceliin ja SPSS -ohjelmaan. Heikkilä (2008, 183) toteaa ristiintaulukoinnin olevan havainnollinen analysointimenetelmä, joka ei aseta ehtoja muuttujien mittaustasolle. Strukturoitujen kysymysten tulosten pohjalta muodostettiin Excelissä erilaisia kuvaajia ja ristiintaulukointeja. Ristiintaulukointeja tehtiin muun muassa työskentelyalueen ja aiemman perehdytyskokemuksen perusteella. Työskentelyalueita yhdisteltiin ja ne jaettiin kahden ryhmään, muu Suomi sekä Etelä-Suomi. Näin saatiin ristiintaulukoitua tuloksia kätevämmiin. Perehdytyskokemus ristiintaulukoitiin myös kahdessa ryhmässä. Perehdyttäjät, joilla on aiempaa kokemusta perehdyttäjänä toimimisesta ja perehdyttäjät, joilla ei ollut aiempaa kokemusta perehdyttäjänä toimimisesta.

SPSS -ohjelmalla tehtiin merkitsevyydestestauksia ja korrelaatiotestauksia strukturoitujen kysymysten vastauksista. Merkitsevyydestaso eli riskitaso kertoo, kuinka suuri riski on saada muuttujien välinen ero tai riippuvuus sattumanvaraisesti. Mitä pienempi merkitsevyydestaso on, sitä merkitsevempi on tulos. (Heikkilä 2008, 194-195.) Heikkilän (2008, 203) mukaan muuttujien välisiä yhteyksiä eli korrelaatiota tutkitaan yleensä kahden muuttujan välillä pareittain. Muuttujien ollessa järjestysasteikon tasoisia, voidaan hyödyntää Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimia. (Heikkilä 2008, 203.) Korrelaatiotestauksiin käytettiin liitteen 4 mukaisesti Spearmanin korrelaatiotestausta. SPSS-ohjelmalla saatiin selville esimerkiksi, miten työkokemusvuodet Humanlinkilla korreloivat perehdytykseen käytetyn ajan kanssa ja sen kanssa (liite 4).

Avoimet vastaukset teemoiteltiin Excelissä aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin. Keskeisiä aiheita eli teemoja muodostetaan etsimällä tekstimassasta samankaltaisia, yhdistäviä seikkoja. Teemojen muodostamisessa käytetään usein apuna koodausta tai kvantifiointia. (KvaliMOTV, 2020.) Vastauksista etsittiin samankaltaisia toistuvia aiheita ja ne yliviivattiin eri väreillä. Suurimpaan osaan avoimien kysymysten vastauksista muodostui noin neljä teemaa, jonka perusteella vastauksia luokiteltiin eri ryhmiin. Esimerkiksi perehdytyksen kehitysehdotuksiin liittyvään avoimeen kysymykseen muodostuivat teemoiksi



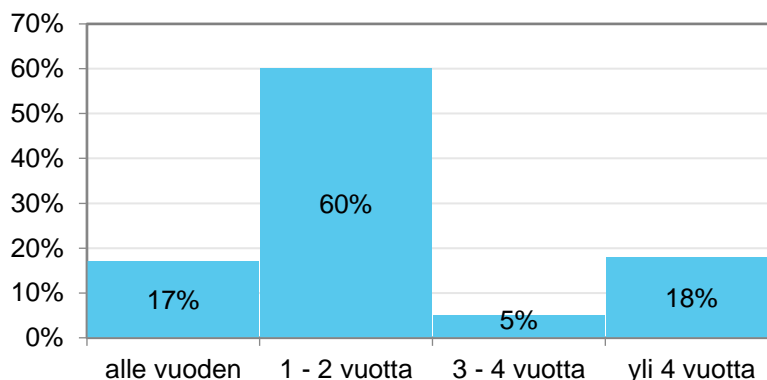
työterveys, perehdytyksessä koettu kiire, työvaatteet sekä perehdytyksen tueksi kaivattu perehdytysmalli tai muistilista.

## 4 Tutkimustulokset

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen tulokset ja yhteenveto tuloksista. Kysely oli auki 29.11. - 13.12.2019 välisen ajan ja vastauksia saatiin yhteensä 40 kappaletta. Kokonaisvastausprosentti koko tutkimuksen osalta oli 64,5.

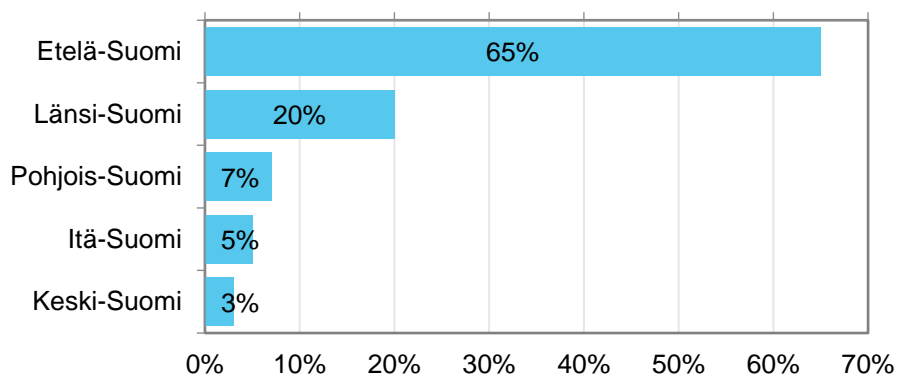
### 4.1 Taustamuuttujat

Tutkimuksessa oli taustamuuttujia yhteensä neljä kappaletta ja niihin vastasivat kaikki kyselyn 40 täyttäjää. Ensimmäisenä kysyttiin työkokemusvuosia Humanlinkilla. Kuten kuvio 5 voidaan todeta, yli puolet vastaajista eli 77 prosenttia, oli työskennellyt Humanlinkilla kaksi vuotta tai vähemmän. Suurin vastaajaryhmä eli yhteensä 60 prosenttia (24) vastaajista, oli työskennellyt yrityksessä 1 - 2 vuotta. 18 prosenttia vastaajista oli työskennellyt yli 4 vuotta ja vain viisi prosenttia oli työskennellyt yrityksessä 3 - 4 vuotta.

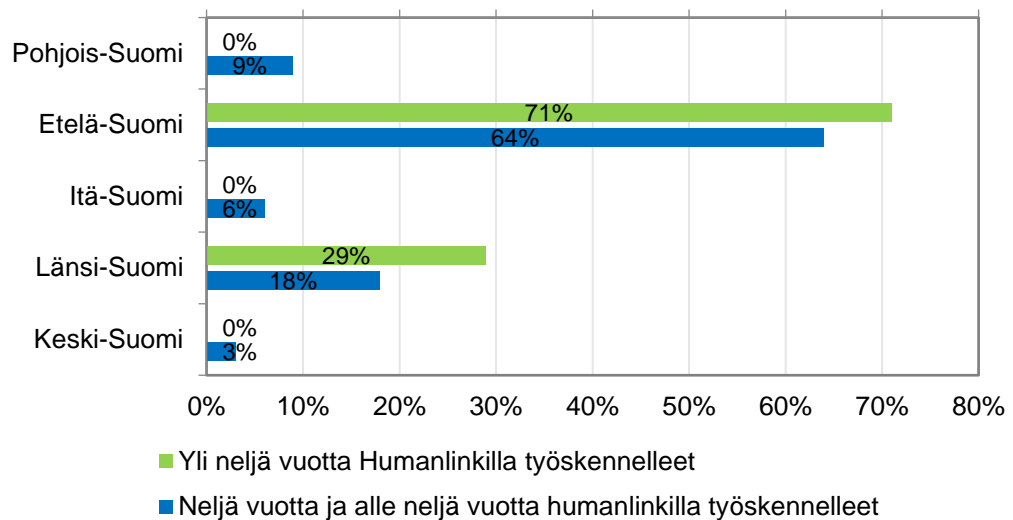


Kuvio 5. Vastaajien työkokemusvuodet Humanlinkilla (n=40)

Toisena taustamuuttujana oli työskentelyalue Suomessa. Kuvio 6 osoittaa, että suurin osa vastaajista työskentelee Etelä-Suomen alueella. Heitä oli yhteensä 65 prosenttia (26) vastaajista. Toiseksi eniten vastauksia saatiin Länsi-Suomessa työskenteleviltä, joka viides eli 20 prosenttia vastaajista oli Länsi-Suomesta.

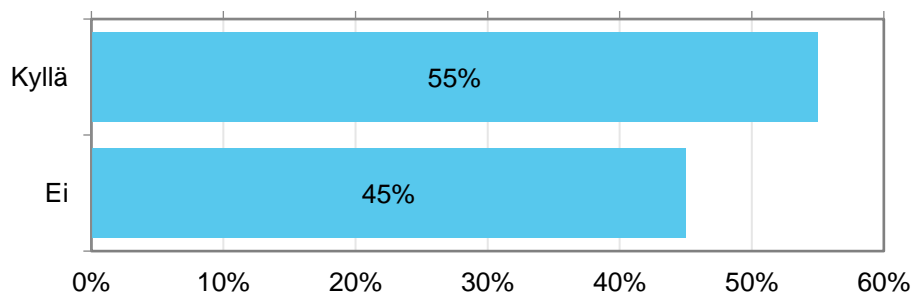


Kuvio 6. Vastaajien työskentelyalue Suomessa (n=40)



Kuvio 7. Työskentelyalue jaoteltu työkokemusvuosien perusteella

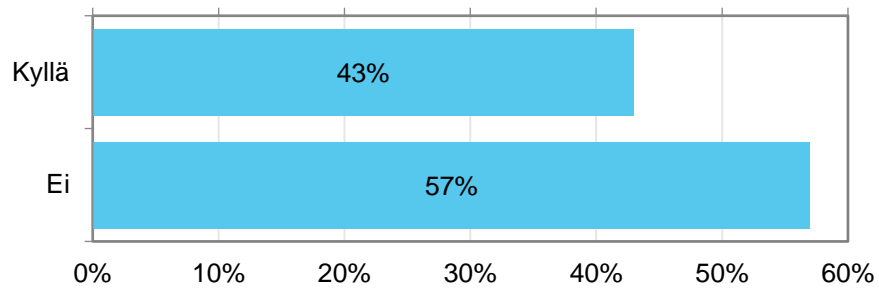
Kuvion 7 mukaan Humanlinkin kokeneimmat perehdyttäjät eli yli neljä vuotta Humanlinkilla työskennelleet hyllyttäjät, työskentelevät Etelä-Suomessa ja Länsi-Suomessa. Etelä-Suomessa heitä on yhteensä 71 prosenttia eli viisi hyllyttäjää ja Länsi-Suomessa hieman alle puolet tästä eli 29 prosenttia.



Kuvio 8. Vastaajien aiempi kokemus kaupan alalta ennen Humanlinkille työllistymistä (n=40)

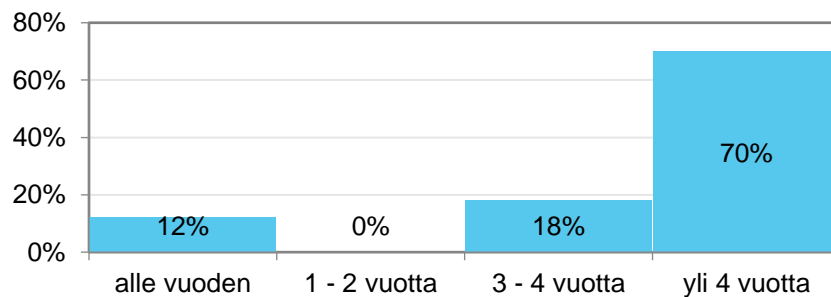
Kuviosta 8 voidaan todeta, että aiempaa kaupan alan työkokemusta ennen Humanlinkille työllistymistä oli 55 prosentilla (22) vastaajista. 45 prosentilla (18) vastaajista ei ollut aiempaa työkokemusta kaupan alalta ennen Humanlinkille työllistymistä.

Viimeisenä taustamuuttujana selvitettiin, onko aiempaa kokemusta perehdyttäjänä toimimisesta ennen tämänhetkistä ”nokka” -roolia. Kuten kuvio 9 osoittaa, hieman yli puolella vastaajista eli 57 prosentilla (23) ei ollut aiempaa kokemusta perehdyttäjänä toimimisesta ennen tämänhetkistä ”nokka” -roolia. Sen sijaan 43 prosentilla (17) vastaajista oli aiempaa kokemusta perehdyttäjänä toimimisesta ennen tämänhetkistä ”nokka” -roolia.



Kuvio 9. Vastaajien aiempi työkokemus perehdyttäjänä toimimisesta (n=40)

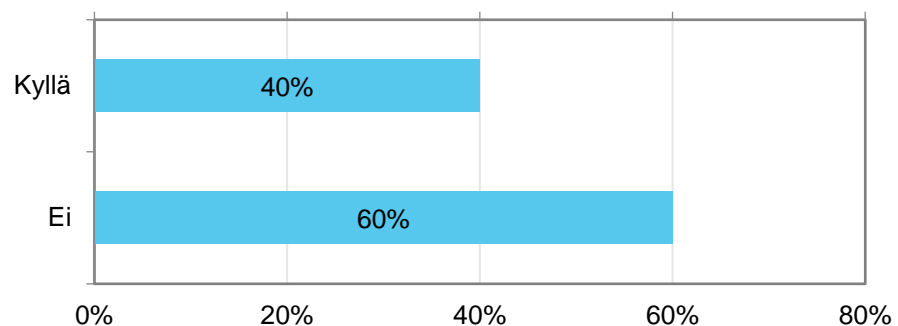
Vastaajilta, joilla oli aiempaa työkokemusta perehdyttäjänä toimimisesta, kysyttiin lisäsymyksenä, montako vuotta heillä on kokemusta perehdytyksestä. Kuten kuvio 10 osoittaa, peräti 70 prosentilla vastaajista (12) oli yli neljän vuoden työkokemus perehdyttäjänä toimimisesta.



Kuvio 10. Aiemmat työkokemusvuodet perehdyttäjänä (n=17)

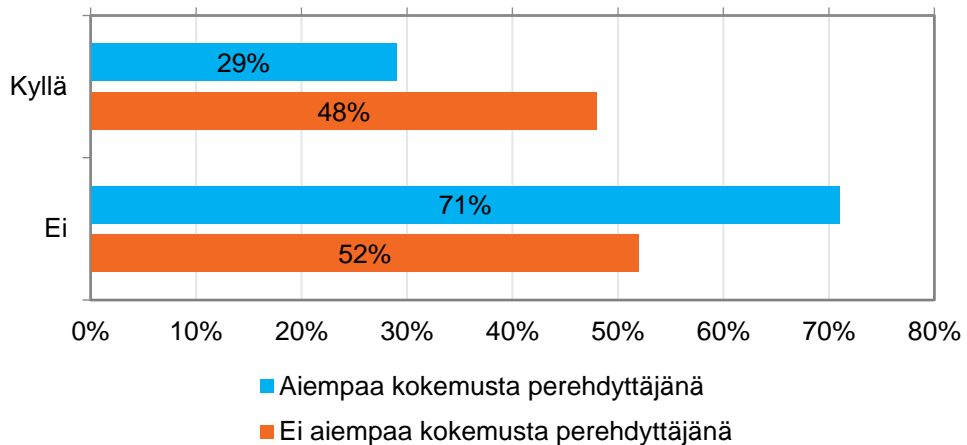
#### 4.2 Perehdytyksen toimivuus ja kehitysideat

Kuvio 11 osoittaa, että suurimmalla osalla vastaajista ei ole käytössä mitään perehdytysmallia perehdyttäessään uutta työntekijää työhönsä. Vastaajista 60 prosentilla (24) ei ollut käytössä perehdytysmallia ja 40 prosentilla (16) oli jokin malli käytössä.



Kuvio 11. Perehdytysmallin käyttö uuden työntekijän perehdytyksen tukena (n=40)

14 henkilöä vastasi ”Kyllä” -vastausvaihtoehdon perässä olleeseen vapaaehtoiseen avoimeen kysymykseen ”millainen?”. 64 prosenttia 14 vastaajasta mainitsi käyttävänsä Humanlinkin omaa perehdytysohjetta, jonka he ovat saaneet sähköpostilla. Vastauksissa mainittiin myös aiemmalta ”nokka” -henkilöltä saatu perehdytysmalli. Kaikki vastaajat eivät ymmärtäneet kysymystä. Lisäksi perehdytysmalliksi mainittiin se, että hyllytetään uuden työntekijän kanssa muutama ensimmäinen vuoro tai käytetään jokaisen perehdytettävän kohdalla samanlaista mallia.

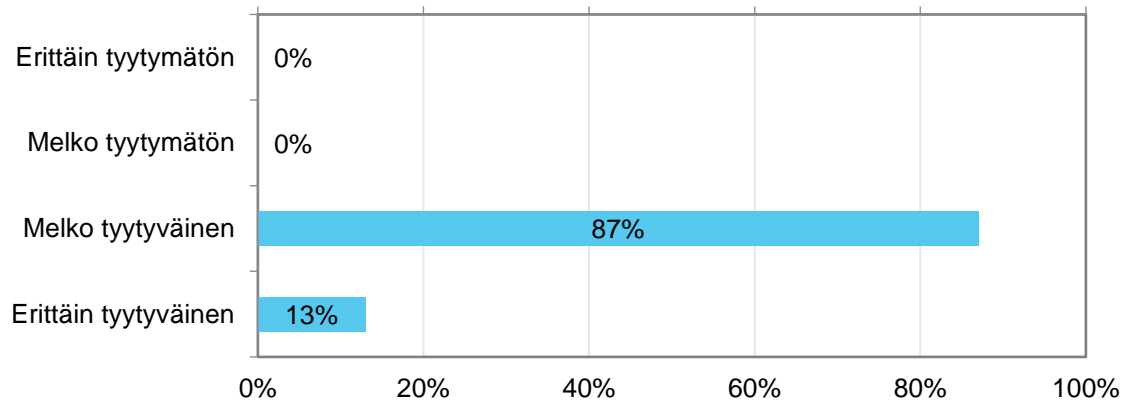


Kuvio 12. Perehdytysmallin käyttö suhteutettuna aiempaan kokemukseen perehdyttäjänä toimimisesta (n=40)

Kuvio 12 osoittaa, että perehdyttäjät, joilla on aiempaa kokemusta perehdyttäjänä toimimisesta, eivät käytä perehdytysmallia uuden työntekijän perehdyttämisen tukena yhtä paljon kuin ne kenellä ei ole kokemusta ennestään perehdyttäjänä toimimisesta. 71 prosenttia perehdyttäjistä (12) joilla on ollut aiempaa kokemusta perehdyttäjänä toimimisesta vastasi, että he eivät käytä uuden työntekijän perehdytyksen tukena perehdytysmallia. Sen sijaan perehdyttäjistä, joilla ei ollut aiempaa kokemusta perehdyttäjänä toimimisesta 52 prosenttia (12) vastasi, että he eivät käytä perehdytysmallia uuden työntekijän perehdytyksen tukena. Perehdytysmallia käyttävät perehdytyksen tukena lähes puolet, 48 prosenttia (16) perehdyttäjistä, joilla ei ole aiempaa kokemusta perehdyttäjänä toimimisesta ja 29 prosenttia perehdyttäjistä, joilla on aiempaa kokemusta perehdyttäjänä toimimisesta.

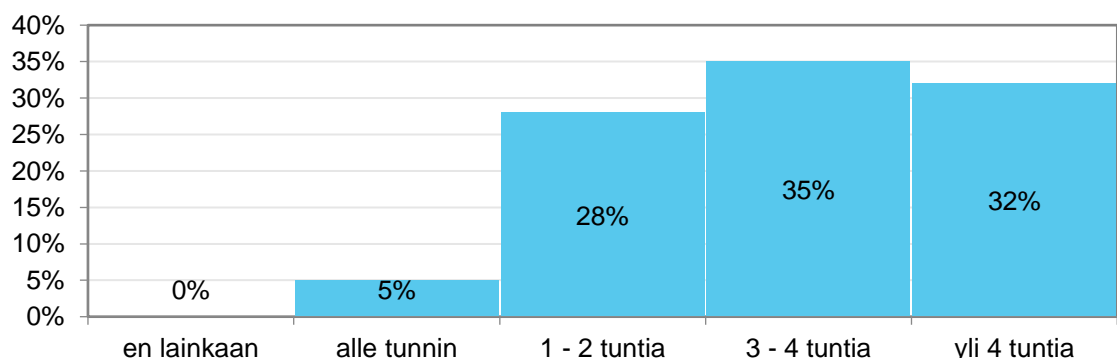
Perehdyttäjät, jotka käyttävät omaa perehdytysmallia perehdytyksen tukena vastasivat kuvion 13 osoittamalla tavalla, kuinka tyytyväisiä he ovat omaan nykyiseen perehdytysmalliinsa. Kysymykseen saatiin yhteensä 16 vastausta. 87 prosenttia (14) vastaajista oli melko tyytyväinen omaan perehdytysmalliinsa ja 13 prosenttia vastaajista oli erittäin tyytyväinen omaan perehdytysmalliinsa. Työkokemusvuodet Humanlinkilla korreloivat sen

kanssa, kuinka tyytyväinen on omaan nykyiseen perehdytysmalliinsa. Mitä kauemmin vastaaja oli työskennellyt Humanlinkilla, sitä tyytyväisempi hän oli omaan perehdytysmalliinsa. (Liite 4.)

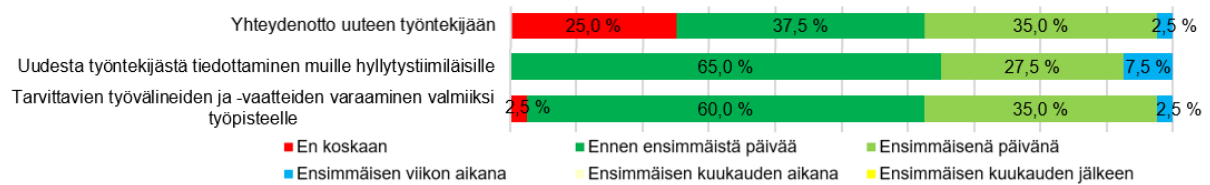


Kuvio 13. Tyytyväisyys omaan nykyiseen perehdytysmalliin (n=16)

Kuvio 14 osoittaa uuden työntekijän perehdyttämiseen käytettyä aikaa. Kysymykseen vastasivat kaikki kyselyyn vastanneet 40 perehdyttäjää ja vastaukset sijoituivat melko tasaisesti 1 - 2 tunnin, 3 - 4 tunnin ja yli 4 tunnin vastausvaihtoehtojen välille. Eniten vastauksia saatiin 3 - 4 tunnin vastausvaihtoehtoon. 67 prosenttia (27) vastaajaa käytti aikaa perehdytykseen kolme tuntia tai enemmän ja viisi prosenttia perehdyttäjistä käytti perehdytykseen aikaa alle tunnin. Vähän yli neljännes eli 28 prosenttia vastaajista käytti aikaa perehdyttämiseen 1 - 2 tuntia. Kukaan ei vastannut vaihtoehtoa ”en lainkaan”. Liitteen 4 taulukosta voidaan todeta, että perehdyttäjän työkokemusvuodet Humanlinkilla korreloivat sen kanssa, kuinka kauan hän käyttää keskimäärin aikaa uuden työntekijän perehdyttämiseen. Mitä kauemmin perehdyttäjä on työskennellyt Humanlinkilla, sitä enemmän hän käyttää keskimäärin aikaa uuden työntekijän perehdyttämiseen.

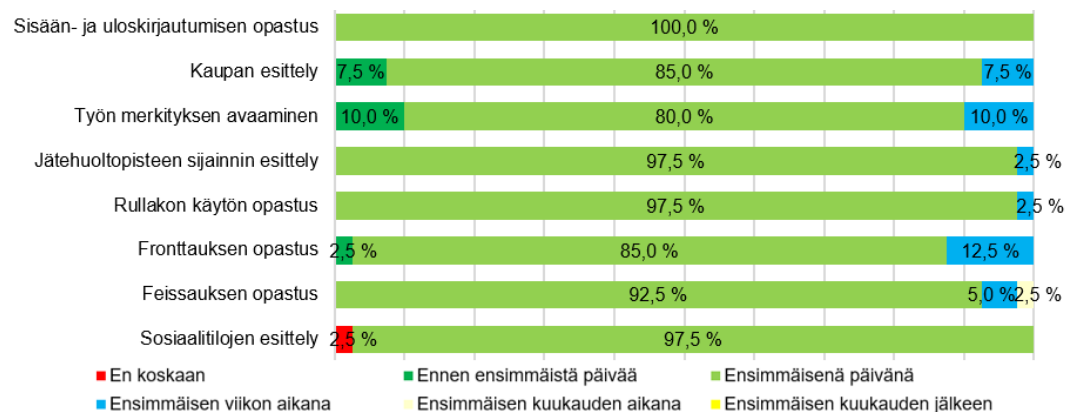


Kuvio 14. Uuden työntekijän perehdytykseen käytetty keskimääräinen aika (n=40)



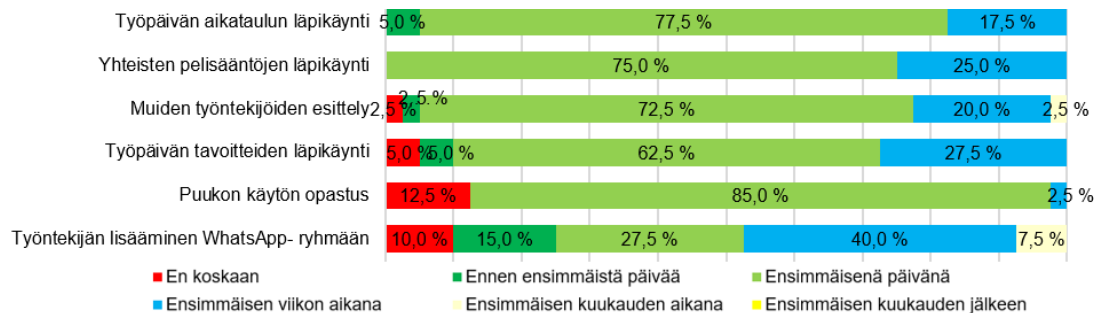
Kuvio 15. Ennen uuden työntekijän ensimmäistä työpäivää tehtävät perehdytykseen liittyvät toimet (n=40)

Kuvio 15 osoittaa mitkä perehdytykseen liittyvät toimet, jotka tehdään yleensä ennen uuden työntekijän ensimmäistä työpäivää. Alle puolet eli 37,5 prosenttia (15) vastaajista on yhteydessä uuteen työntekijään ennen hänen ensimmäistä työpäiväänsä. Saman verran vastaajia eli 37,5 prosenttia (15) on yhteydessä uuteen työntekijään ensimmäisenä työpäivänä tai ensimmäisen työviikon aikana. Neljännes vastaajista eli 25,0 prosenttia (10), ei ole koskaan yhteydessä uuteen työntekijään. Yli puolet vastaajista eli 65,0 prosenttia (26) tiedottaa uudesta työntekijästä muille hyllytystiimiläisille ennen uuden työntekijän ensimmäistä työpäivää. Loput 35,0 prosenttia vastaajista (14) tiedottaa uudesta työntekijästä uuden työntekijän ensimmäisenä työpäivänä tai ensimmäisen työviikon aikana. Yli puolet eli 60,0 prosenttia (24) perehdyttäjästä varaa tarvittavat työvälineet ja -vaatteet työpisteelle valmiiksi ennen uuden työntekijän ensimmäistä työpäivää. Yhteensä 37,5 prosenttia (15) perehdyttäjästä saa tarvittavat työvälineet ja -vaatteet työpisteelle valmiiksi uuden työntekijän ensimmäisen työpäivän tai ensimmäisen työviikon aikana. Vastaajista 2,5 prosenttia ei varaa koskaan tarvittavia työvälineitä ja -vaatteita työpisteelle valmiiksi uudelle työntekijälle.



Kuvio 16. Uuden työntekijän ensimmäisen työpäivän aikana tehtävät perehdytykseen liittyvät toimet (n=40)

Kuvio 16 osoittaa perehdytykseen liittyvät toimet, jotka tehdään perehdyttäjän toimesta, pääsääntöisesti uuden työntekijän ensimmäisenä työpäivänä. 100,0 prosenttia (40) vastaajista opastaa uudelle työntekijälle työvuoroon sisään- ja uloskirjautumisen ensimmäisenä päivänä. Suurin osa 85,0 prosenttia (34) vastaajista esittelee uudelle työntekijälle kaupan hänen ensimmäisenä työpäivänään. Loput vastauksista jakautuvat tasan ”ennen ensimmäistä päivää” ja ”ensimmäisen viikon aikana” -vastausvaihtoehtojen välille eli molempiin vastasi 7,5 prosenttia. Perehdyttäjistä 80,0 prosenttia (32) vastasi avaavansa työn merkityksen uudelle työntekijälle hänen ensimmäisenä työpäivänään. Loput vastauksista jakautuivat tasan ”ennen ensimmäistä päivää” ja ”ensimmäisen viikon aikana” -vastausvaihtoehtojen välille eli molempiin vastasi 10,0 prosenttia. Lähes kaikki, 97,5 prosenttia (39) vastaajista, esittelee jätehuoltopisteen ja rullakon käytön uudelle työntekijälle hänen ensimmäisenä työpäivänään. 2,5 prosenttia vastaajista esittelee edellä mainitut uudelle työntekijälle hänen ensimmäisen työviikkonsa aikana. 85,0 prosenttia (34) vastaajista opastaa fronttauksen uudelle työntekijälle hänen ensimmäisenä työpäivänään, sen sijaan loput 15,0 prosenttia vastaajista opastaa fronttauksen ennen ensimmäistä työpäivää tai ensimmäisen työviikon aikana. Suurin osa, 92,5 prosenttia (37) vastaajista opastaa feissauksen uudelle työntekijälle hänen ensimmäisen työpäivänsä aikana. Loput 7,5 prosenttia vastanneista opastaa feissauksen uudelle työntekijälle hänen ensimmäisen työviikkonsa tai -kuukauden aikana. Sosiaalililat etsitellään pääsääntöisesti uuden työntekijän ensimmäisen päivän aikana. 97,5 prosenttia vastaajista esittelee tilat ensimmäisen päivän aikana ja loput 2,5 prosenttia vastaajista ei esittele tiloja koskaan.

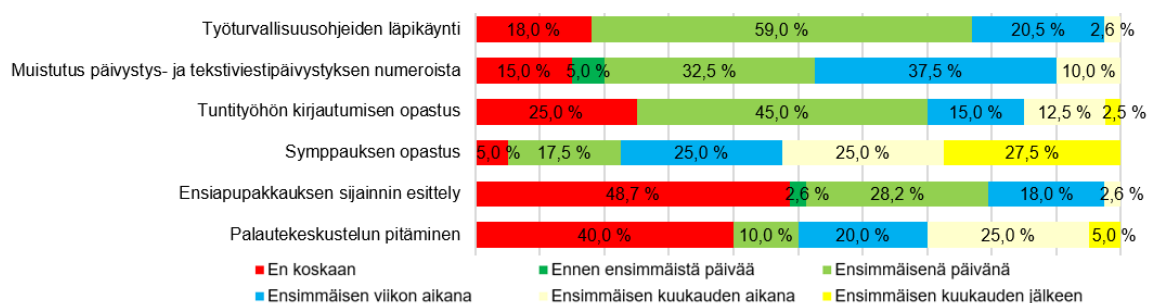


Kuvio 17. Uuden työntekijän ensimmäisen työpäivän aikana tehtävät perehdytykseen liittyvät toimet (n=40)

Kuvio 17 osoittaa perehdytykseen liittyvät toimet, jotka hoidetaan perehdyttäjän toimesta pääsääntöisesti uuden työntekijän ensimmäisenä työpäivänä. 77,5 prosenttia (31) vastaajaa käy työpäivän aikataulun läpi uuden työntekijän ensimmäisen päivän aikana. Viisi prosenttia käy aikataulun läpi uuden työntekijän kanssa ennen hänen ensimmäistä työpäiväänsä. Loput 17,5 prosenttia vastaajista käy työpäivän aikataulun läpi uuden työntekijän ensimmäisen työviikon aikana. Kolme neljäsosaa eli 75,0 prosenttia (30) vastaajista, käy



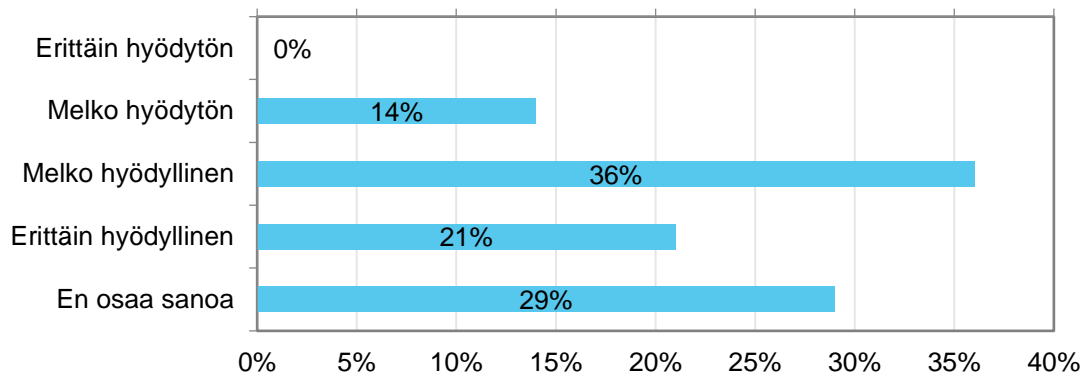
yhteiset pelisäännöt läpi uuden työntekijän ensimmäisenä työpäivänä. Loput 25,0 prosenttia (10) vastaajista käy pelisäännöt läpi ensimmäisen viikon aikana. Vastaajista 72,5 prosenttia (29) esittelee muut työntekijät uudelle työntekijälle hänen ensimmäisenä työpäivänään. 20,0 prosenttia vastaajista esittelee muut työntekijät ensimmäisen viikon aikana. Loput vastauksista eli 7,5 prosenttia, jakautuivat tasan ”en koskaan”, ”ennen ensimmäistä työpäivää” ja ”ensimmäisen kuukauden aikana” -vastausvaihtoehtojen välille. Reilusti yli puolet vastaajista eli 62,5 prosenttia (25) käy työpäivän tavoitteet läpi uuden työntekijän ensimmäisenä työpäivänä. 27,5 prosenttia (11) eli noin kolmasosa vastaajista käy tavoitteet läpi ensimmäisen työviikon aikana. Loput 10,0 prosenttia vastauksista jakautuivat tasan ”en koskaan” ja ennen ensimmäistä työpäivää” -vastausvaihtoehtojen välille. Suurin osa vastaajista eli 85,0 prosenttia (34) opastaa puukon käytön uudelle hyllyttäjälle hänen ensimmäisenä työpäivänään. 12,5 prosenttia vastanneista ei opasta koskaan ja 2,5 prosenttia opastaa uuden työntekijän ensimmäisen työviikon aikana. 67,5 prosenttia vastaajista (27) lisää työntekijän WhatsApp -ryhmään hänen ensimmäisenä työpäivänään tai ensimmäisen työviikon aikana. 15,0 prosenttia vastaajista lisää uuden työntekijän ryhmään ennen ensimmäistä työpäivää ja 10,0 prosenttia ei lisää koskaan. Loput 7,5 prosenttia vastanneista lisää uuden työntekijän WhatsApp-ryhmään ensimmäisen kuukauden aikana.



Kuvio 18. Uuden työntekijän ensimmäisen kuukauden aikana tehtävät perehdytykseen liittyvät toimet (n=40)

Kuvio 18 osoittaa perehdytykseen liittyvät toimet, jotka perehdyttävä tekee yleensä viimeistään uuden työntekijän ensimmäisen työssäolokuukauden aikana. Yli puolet vastaajista eli 79,5 prosenttia (31) vastaajaa käy työturvallisuusohjeet läpi uuden työntekijän kanssa hänen ensimmäisenä työpäivänään tai ensimmäisen työviikon aikana. 18,0 prosenttia vastaajista ei käy koskaan ohjeita läpi. Loput 2,6 prosenttia vastaajista käy työturvallisuusohjeet läpi ensimmäisen kuukauden aikana. 75,0 prosenttia (30) vastaajista muistuttaa uudelle työntekijälle päivystys- ja tekstiviestipäivystyksen numeroista uuden työntekijän ensimmäisen työviikon aikana tai aiemmin. 15,0 prosenttia vastaajista ei muistuta puhelinnumeroista koskaan. Sen sijaan 10,0 prosenttia vastaajista muistuttaa työntekijää hänen ensimmäisen kuukautensa aikana. Yli puolet vastanneista (24) eli 60,0 prosenttia opastaa

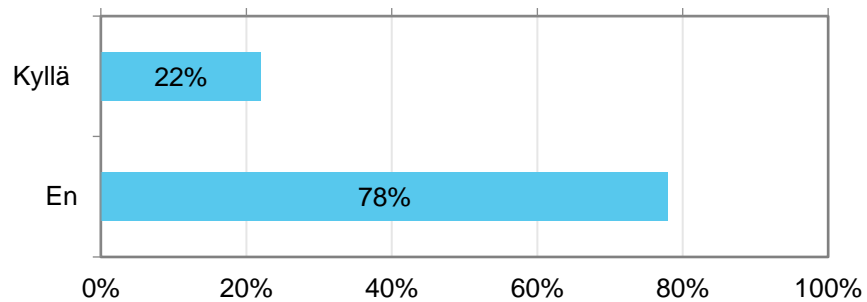
tuntitöihin kirjautumisen uuden työntekijän ensimmäisenä työpäivänä tai ensimmäisen työviikon aikana. Neljännes eli 25,0 prosenttia (10) vastanneista ei opasta ollenkaan. 15 prosenttia vastanneista opastaa tuntityöhön kirjautumisen ensimmäisen työkuukauden aikana tai sen jälkeen. 27,5 prosenttia (11) vastaajaa opastaa symppauksen uudelle työntekijälle hänen ensimmäisen työkuukautensa jälkeen. Neljännes eli 25,0 prosenttia (10) vastaajista opastaa symppauksen uudelle työntekijälle hänen ensimmäisen kuukautensa aikana. Saman verran eli 25,0 prosenttia vastaajista opastaa symppauksen ensimmäisen työviikon aikana. Loput 17,5 prosenttia vastaajista opastaa symppauksen uuden työntekijän ensimmäisenä työpäivänä ja viisi prosenttia ei opasta koskaan. Lähes puolet vastaajista eli 48,7 prosenttia (19) ei esittele koskaan uudelle työntekijälle ensiapupakkauksen sijaintia. Sen sijaan toiset 48,8 prosenttia (19) vastanneista esittelee ensiapupakkauksen sijainnin ensimmäisen työviikon aikana tai aiemmin. Noin 2,5 prosenttia vastaajista esittelee ensiapupakkauksen ensimmäisen työkuukauden aikana. Vajaa puolet eli 40,0 prosenttia (16) vastanneista ei pidä palautekeskustelua uuden hyllyttäjän kanssa koskaan. Kolmannes eli 30,0 prosenttia (12) vastanneista pitää palautekeskustelun ensimmäisenä työpäivänä tai ensimmäisen työviikon aikana. Loput 30,0 prosenttia (12) vastanneista pitää palautekeskustelun ensimmäisen työkuukauden aikana tai tämän jälkeen.



Kuvio 19. Perehdytyspelistä koettu hyöty osana perehdytystä (n=14)

Perehdytyspeliin liittyvä kysymykseen oli mahdollisuus vastata 10.12.2019 alkaen ja siihen saatiin 14 vastausta. Kuvioista 19 voidaan todeta, että yli puolet eli 57 prosenttia 14 vastaajasta pitää perehdytyspeliä melko hyödyllisenä tai erittäin hyödyllisenä osana perehdytystä. Noin kolmasosa eli 29 prosenttia vastaajista ei osannut sanoa mielipidettä perehdytyspeliin. Kukaan vastaajista ei pitänyt perehdytyspeliä erittäin hyödyttömänä, mutta 14 prosentin mielestä se oli melko hyödytön. Kysymyslomakkeen toinen avoin kysymys käsitteli perehdytyspeliä. Vastaajilta kysyttiin kehitysehdotuksia olemassa olevaan pereh-

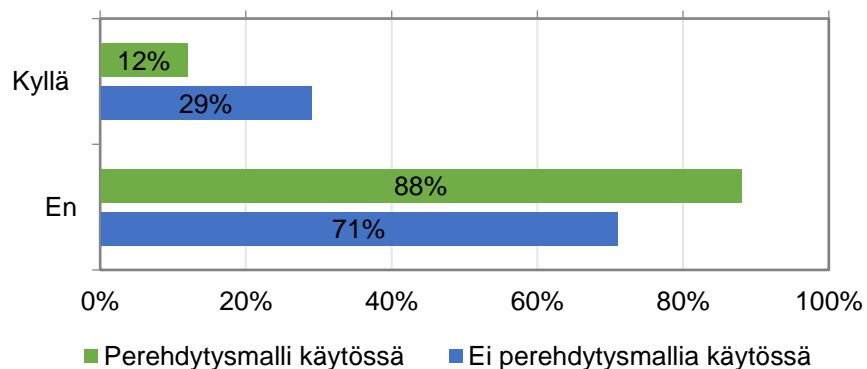
dytyspeliin. Vastauksissa tuli esille se, että kaikki perehdyttäjät eivät olleet koskaan nähneet peliä tai eivät muistaneet millainen se oli. Esille nousi myös pelin toimimattomuus, jonka vuoksi peliä ei oltu aikoinaan pelattu.



Kuvio 20. Perehdyttäjän kokemus siitä, tarvitseeko hän tarkempaa perehdytysmallia perehdytyksen tueksi (n=40)

Kyselyssä selvitettiin liitteen 1 mukaisesti, kokevatko perehdyttäjät tarvitsevansa tarkempaa perehdytysmallia perehdytyksen tueksi (Kuvio 20). Vastaajista suurin osa eli 78 prosenttia (31) ei kokenut tarvitsevansa perehdytyksen tueksi tarkempaa perehdytysmallia. 22 prosenttia koki tarvitsevansa tarkemman perehdytysmallin.

”Kyllä” -vastaajille avautui avoin jatkokysymys, jossa selvitettiin, missä perehdytykseen liittyvissä asioissa perehdyttäjät kokevat tarvitsevansa apua. Vastauksissa mainittiin ensiapupakkauksen esittelyn epäselvyys. Toiveena oli tarkempi opastus työturvallisuusasioihin liittyen ja tarkempi runkoa perehdytyksen ensimmäiselle päivälle. Lisäksi toivottiin ker- tausta työpaikan säännöistä ja niiden syistä.

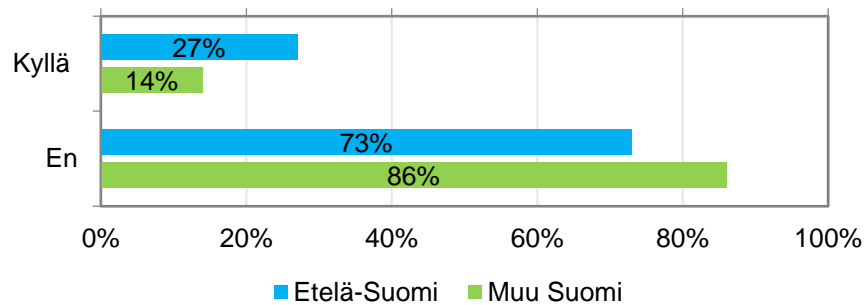


Kuvio 21. Jos käytössä on ennestään oma perehdytysmalli, kokeeko tarvitsevansa tarkempaa perehdytysmallia perehdytyksen tueksi (n=40)

Kuvion 21 mukaan 71 prosenttia (17) vastaajista, joilla ei ole ollut omaa perehdytysmallia käytössä, ei kokenut tarvitsevansa tarkempaa perehdytysmallia perehdytyksen tueksi.

Heistä 29 prosenttia koki tarvitsevansa tarkemman perehdytysmallin perehdytyksen tueksi. Perehdyttäjät, joilla oli oma perehdytysmalli käytössä, kokivat suhteessa vähemmän tarvetta tarkempaan perehdytysmalliin perehdytyksen tueksi. Heistä 12 prosenttia koki tarvitsevansa tarkempaa perehdytysmallia ja 88 prosenttia (14) ei kokenut tarvitsevansa tarkempaa perehdytysmallia perehdytyksensä tueksi.

Kuvio 22 osoittaa, miten koettu tarve perehdytysmallille vaihtelee eri työskentelyalueittain. Etelä-Suomessa sekä muussa Suomessa ei kummassakaan koettu tarvetta tarkemmalle perehdytysmallille. Kuitenkin Etelä-Suomessa koettiin tarvetta tarkemmalle perehdytysmallille suhteessa enemmän verrattuna muuhun Suomeen. Noin neljäsosa eli 27 prosenttia Etelä-Suomessa työskentelevistä vastaajista koki tarvitsevansa tarkempaa perehdytysmallia perehdytyksen tueksi. Sen sijaan muussa Suomessa työskentelevistä ainoastaan 14 prosenttia vastaajista koki tarvitsevansa tarkempaa perehdytysmallia.



Kuvio 22. Koettu tarve tarkemmalle perehdytysmallille työskentelyalueen perusteella (n=40)

Kyselyn avoimessa kysymyksessä (liite 1) kysyttiin kehitysehdotuksia perehdytykseen liittyen. Vastauksia saatiin 17 kappaletta eli vastausprosentti oli 42,5. 65 prosentissa vastauksista nousi esille toive jonkinlaisesta perehdytyslistasta tai muistilistasta perehdytyksen oheen. Toiveena oli selkeä kirjallinen ja yhtenäinen ohje läpikäytävistä asioista kaikille perehdyttäjille. 29 prosentissa vastauksista nousi esille perehdytyksessä koettu kiire. Lisäksi toiveena oli, että vuorotettaisiin enemmän työvuoroon ihmisiä uuden työntekijän perehdytysvuorojen ajaksi. Toiveena oli myös se, että perehdytysvuoroja olisi enemmän kuin yksi vuoro peräkkäin uudella työntekijällä. 12 prosentissa vastauksista tuli esille pyyntö siitä, että toimiston hallintotiimi selvittäisi, onko kaupassa uudelle työntekijälle sopivan kokoiset työvaatteet valmiina. Vastauksista nousi esille myös se, että työterveyshuollon asioita tulisi selkeyttää perehdyttäjille. Lisäksi kaivattiin neuvoja siihen, miten voi antaa palautetta työntekijälle.

### 4.3 Tutkimustulosten yhteenveto

Suurimmalla osalla, 60 prosentilla tutkimukseen vastanneista, ei ole käytössä mitään perehdytysmallia perehdyttäessään uutta työntekijää. 40 prosentilla oli jokin perehdytysmalli käytössä perehdyttäessään uutta työntekijää. 64 prosenttia mainitsi avoimessa vastauksessaan käyttävänsä Humanlinkin omaa perehdytysohjetta, jonka he ovat saaneet sähköpostilla. Perehdyttäjät, joilla on aiempaa kokemusta perehdyttäjänä toimimisesta eivät käytä perehdytysmallia uuden työntekijän perehdyttämisen tukena yhtä paljon kuin ne vastaajat kenellä ei ole kokemusta ennestään perehdyttäjänä toimimisesta. Suurin osa perehdytysmallia käyttävistä eli 87 prosenttia vastanneista oli melko tyytyväinen perehdytysmalliinsa ja loput 13 prosenttia olivat erittäin tyytyväisiä. Työkokemusvuodet Humanlinkilla vaikuttivat siihen, kuinka tyytyväinen perehdyttäjä on omaan perehdytysmalliinsa. Mitä kauemmin perehdyttäjä on työskennellyt Humanlinkilla sitä tyytyväisempi hän on perehdytysmalliinsa. Suurin osa eli 67 prosenttia vastaajista käyttää aikaa perehdytykseen kolme tuntia tai enemmän ja viisi prosenttia perehdyttäjistä käyttää perehdytykseen aikaa alle tunnin. Hieman yli neljännes eli 28 prosenttia käyttää aikaa perehdyttämiseen 1 - 2 tuntia. Työkokemusvuodet Humanlinkilla vaikuttavat siihen, kuinka kauan perehdyttäjä käyttää keskimäärin aikaa uuden työntekijän perehdyttämiseen. Mitä kauemmin perehdyttäjä on työskennellyt Humanlinkilla, sitä enemmän hän käyttää keskimäärin aikaa uuden työntekijän perehdyttämiseen.

Alle puolet eli 37,5 prosenttia vastaajista on yhteydessä uuteen työntekijään ennen hänen ensimmäistä työpäiväänsä. Neljännes vastaajista eli 25,0 prosenttia, ei ole koskaan yhteydessä uuteen työntekijään. 60,0 prosenttia tai useampi vastaajista tiedottaa uudesta työntekijästä muille hyllytystiimiläisille ennen uuden työntekijän ensimmäistä työpäivää ja varaa tarvittavat työvälineet ja -vaatteet työpisteelle valmiiksi ennen uuden työntekijän ensimmäistä työpäivää.

Kaikki vastaajat eli 100,0 prosenttia vastanneista opastaa uudelle työntekijälle työvuoroon sisään- ja uloskirjautumisen ensimmäisenä päivänä. Suurin osa vastaajista eli 80,0 prosenttia tai useampi vastaaja esittelee uudelle työntekijälle kaupan ja avaa työn merkityksen hänen ensimmäisenä työpäivänään. Lähes kaikki vastaajat eli 97,5 prosenttia esittelevät jätehuoltopisteen ja rullakon käytön uudelle työntekijälle hänen ensimmäisenä työpäivänään. 85,0 prosenttia tai useampi vastaaja opastaa fronttauksen, feissauksen ja esittelee sosiaalililat uudelle työntekijälle hänen ensimmäisenä työpäivänään.

77,5 prosenttia vastaajista käy työpäivän aikataulun läpi uuden työntekijän kanssa hänen ensimmäisenä työpäivänään. Kolme neljäsosaa eli 75,0 prosenttia vastaajista käy yhteiset

pelisäännöt läpi uuden työntekijän ensimmäisenä työpäivänä. Vastaajista 72,5 prosenttia esittelee muut työntekijät uudelle työntekijälle hänen ensimmäisenä työpäivänään. Runsa puolet vastaajista eli 62,5 prosenttia käy työpäivän tavoitteet läpi uuden työntekijän ensimmäisenä työpäivänä. Suurin osa vastaajista eli 85,0 prosenttia opastaa puukon käytön uudelle hyllyttäjälle hänen ensimmäisenä työpäivänään. 67,5 prosenttia vastaajista lisää työntekijän WhatsApp -ryhmään hänen ensimmäisenä työpäivänään tai ensimmäisen työviikon aikana. 10,0 prosenttia vastaajista ei lisää koskaan uutta työntekijää yhteiseen WhatsApp -ryhmään.

Noin neljä viidestä perehdyttäjistä eli 79,5 prosenttia vastaajista käy työturvallisuusohjeet läpi uuden työntekijän kanssa hänen ensimmäisenä työpäivänään tai ensimmäisen työviikon aikana. 18,0 prosenttia vastaajista ei käy ohjeita läpi koskaan. 75,0 prosenttia eli kolme neljäsosaa vastanneista muistuttaa uudelle työntekijälle päivystys- ja tekstiviestipäivystyksen numeroista uuden työntekijän ensimmäisen työviikon aikana tai aiemmin. 15,0 prosenttia vastanneista ei muistuta puhelinnumeroista koskaan. Yli puolet vastanneista eli 60,0 prosenttia opastaa tuntitöihin kirjautumisen uuden työntekijän ensimmäisenä työpäivänä tai ensimmäisen työviikon aikana. Neljännes vastaajista eli 25,0 prosenttia opastaa symppauksen uudelle työntekijälle hänen ensimmäisen kuukautensa aikana. 42,5 prosenttia vastanneista opastaa symppauksen aiemmin. Lähes puolet vastaajista eli 48,7 prosenttia ei esittele uudelle työntekijälle ensiapupakkauksen sijaintia koskaan. Sen sijaan 48,8 prosenttia vastanneista esittelee ensiapupakkauksen sijainnin uudelle työntekijälle hänen ensimmäisen työviikkonsa aikana tai aiemmin. Vajaa puolet eli 40,0 prosenttia vastanneista ei pidä palautekeskustelua uuden hyllyttäjän kanssa koskaan. Kolmannes eli 30,0 prosenttia vastanneista pitää palautekeskustelun uuden työntekijän kanssa hänen ensimmäisenä työpäivänään tai ensimmäisen työviikon aikana. Loput 30,0 prosenttia vastanneista pitää palautekeskustelun uuden työntekijän ensimmäisen työkuukauden aikana tai tämän jälkeen.

Perehdytyspeliin liittyvään kysymykseen vastanneista 14 perehdyttäjistä 57 prosenttia pitää perehdytyspeliä melko hyödyllisenä tai erittäin hyödyllisenä osana perehdytystä. Vastaajista suurin osa eli 78 prosenttia ei kokenut tarvitsevansa perehdytyksen tueksi tarkempaa perehdytysmallia. Noin viidennes eli 22 prosenttia vastaajista koki tarvitsevansa tarkemman perehdytysmallin. Tarkentavaan avoimeen kysymykseen saatiin viisi vastausta ja vastauksissa tuli esille tarve saada tarkempi ohjeistus ensiapupakkauksen esittelyyn liittyen, toivottiin tarkempaa opastusta työturvallisuusasioihin liittyen ja tarkempaa perehdytysrunkoa uuden työntekijän ensimmäiselle päivälle. 71 prosenttia vastaajista, joilla ei ole ollut omaa perehdytysmallia käytössä, ei myöskään kokenut tarvitsevansa tarkempaa pe-

rehdytysmallia perehdytyksen tueksi. Sen sijaan perehdyttäjät, joilla oli oma perehdytysmalli käytössä, kokivat suhteessa vähemmän tarvetta tarkempaan perehdytysmalliin perehdytyksen tueksi. Etelä-Suomessa eikä muussa Suomessa koettu tarvetta tarkemmalle perehdytysmallille. Kuitenkin Etelä-Suomessa koettiin tarvetta suhteessa enemmän tarkemmalle perehdytysmallille verrattuna muuhun Suomeen. Noin neljäsosa eli 27 prosenttia Etelä-Suomessa työskentelevistä vastaajista koki tarvitsevansa tarkempaa perehdytysmallia perehdytyksen tueksi.

Perehdytyksen kehitysehdotuksissa nousi yli puolessa eli 10 vastauksessa esille toive jonnakinäköisestä perehdytyslistasta tai muistilistasta perehdytyksen oheen. Avoimissa palautteissa tuli esiin, että perehdyttäjät kaipasivat selkeää kirjallista ja yhtenäistä ohjetta läpikäytävistä asioista kaikille perehdyttäjille. Muutamassa vastauksessa nousi esille perehdytyksessä koettu kiire. Lisäksi toiveena oli, että vuorotettaisiin enemmän työvuoroon ihmisiä uuden työntekijän perehdytysvuorojen ajaksi ja se, että uudella työntekijällä olisi perehdytysvuoroja useampi peräkkäin yhden sijaan. Lisäksi toivottiin, että toimiston hallintotiimi selvittäisi, onko kaupassa uudelle työntekijälle sopivan kokoiset työvaatteet valmiina, kun uusi työntekijä aloittaa työnsä. Vastauksissa mainittiin työterveyshuollon asioiden selkeyttäminen ja toivottiin neuvoja siihen, miten antaa palautetta työntekijälle.

## 5 Pohdinta

Tässä luvussa esitellään johtopäätökset, pohditaan tutkimuksen luetettavuutta, kehittämisehdotuksia sekä omaa oppimista ja ammatillista kehittymistä opinnäytetyöprosessin aikana.

### 5.1 Johtopäätökset

Eklundin (2018, 25) mukaan perehdyttäminen on yksi organisaation tärkeimmistä prosesseista. Kupias ja Peltola (2009, 9) toteavat, että perehdyttämisellä tarkoitetaan uuden työn alkupuolella tapahtuvaa valmentamista ja kouluttamista. Perehdytys pitää sisällään erilaiset toiminnot, joiden avulla varmistetaan, että työntekijä oppii ja hallitsee uuden työtehtävänsä sekä sopeutuu työyhteisöön (Eklund 2018, 25). Kjelin ja Kuusiston (2003, 14) mukaan perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä ja tapahtumia, joilla tuetaan henkilöä uuden työn alussa.

Eklundin (2018, 139) mukaan suunnitelmallinen perehdytysprosessi mahdollistaa organisaation yhteiset perehdytyskäytännöt. Perehdytysuunnitelman käytäntöön vieminen on ratkaisevassa asemassa oleva vaihe, joka koetaan yleensä myös haasteellisimmaksi vaiheeksi. (Eklund 2018, 139-140.) Tämän lisäksi Kupias ja Peltola (2009, 9) korostavat perehdytyksen vaativan aikaa ja suunnitelmallisuutta. Kyselyyn vastanneista 60 prosentilla ei ollut käytössä mitään perehdytysmallia perehdyttäessään uutta työntekijää. Kankaan ja Hämäläisen (2007, 9) mukaan perehdyttäjän on hyvä suunnitella valmiiksi ensimmäisen päivän ohjelman ja tehdä esimerkiksi muistilista läpikäytävistä asioista. Tässä tutkimuksessa 40 prosentilla Humanlinkin perehdyttäjistä oli jokin perehdytysmalli käytössä perehdyttäessään uutta työntekijää. Farrenin (2007, 1) teettämässä tutkimuksessa havaittiin, että käytössä oleva suunnitelmallinen perehdytysprosessi lisää todennäköisyyttä sille, että työntekijä on työtehtävässä vielä kolmen vuoden päästä.

Eklundin (2018, 26) mukaan uusien toimintatapojen omaksuminen vie aikaa ja vaatii toistoja. Tämän takia perehdytykseen tulisi käyttää riittävästi aikaa ja resursseja (Eklund 2018, 26). 67 prosenttia vastaajista käytti aikaa perehdytykseen kolme tuntia tai enemmän. Viisi prosenttia vastaajista käytti perehdytykseen aikaa alle tunnin. Hyppäsen (2015, 218) mukaan perehdyttämiselle on tärkeää varata työntekijän ensimmäisenä päivänä riittävästi aikaa, vähintään aamupäivä ja lounasaika. Tutkimustuloksista kävi ilmi, että mitä kauemmin perehdyttäjä on työskennellyt Humanlinkilla, sitä enemmän hän käyttää keskimäärin aikaa uuden työntekijän perehdyttämiseen.



Kupias ja Peltola (2009, 173) toteavat, että uuteen työntekijään tulisi olla yhteydessä puhelimitse tai sähköpostilla ja toimittaa hänelle ennakkomateriaali ennen työsuhteen alkua. Tutkimuksessa tuli esiin, että alle puolet eli 37,5 prosenttia vastaajista oli ollut yhteydessä uuteen tekijään ennen hänen ensimmäistä työpäiväänsä. Myös Hyppänen (2015, 217) mainitsee perehdyttämisprosessiin kuuluvan uudelle työntekijälle tiedottamisen ennen töihin tuloa. Työntekijän olisi hyvä saada alustava kuva tulevasta työstään, siihen liittyvistä odotuksista, työyhteisöstä ja koko organisaatiosta (Kupias & Peltola 2009, 173). Kangas ja Hämäläinen (2007, 9) toteavat, että perehdyttäjän valmistautumiseen kuuluu uudesta työntekijästä tiedottaminen muille organisaation jäsenille etukäteen. Yli puolet vastaajista eli 60,0 prosenttia tai useampi vastaaja tiedotti uudesta työntekijästä muille hyllytystiimin jäsenille ja varasi tarvittavat työvälineet ja -vaatteet työpisteelle valmiiksi ennen uuden työntekijän ensimmäistä työpäivää tai hänen ensimmäisen työpäivänsä aikana. Kankaan ja Hämäläisen (2007, 9) mukaan perehdyttäjän tulisi suunnitella valmiiksi ensimmäisen päivän ohjelma ja muistilista läpikäytävistä asioista. Perehdyttäjän olisi myös hyvä koota kaikki tarvittava valmiiksi uudelle työntekijälle, esimerkiksi työasu, avaimet ja työohjeet. (Kangas & Hämäläinen 2007, 9.)

Kupiaksen & Peltolan (2009, 174) mukaan ensimmäisen päivän aikana uudelle työntekijälle tulisi tehdä selväksi tärkeimmät työhön liittyvät käytännön asiat. Kaikki kyselyyn vastanneet opastivat uudelle työntekijälle työvuoroon sisään- ja uloskirjautumisen ensimmäisenä päivänä. Kupiaksen ja Peltolan (2009, 174) mukaan tulokkaalle tulisi tulla ensimmäisenä päivänä tutuksi työympäristö ja -tilat. Myös itse työhön liittyvien asioiden tulisi tulla tutuksi (Kupias & Peltola 2009, 174). Suurin osa vastaajista eli 80,0 prosenttia tai useampi esitteli uudelle työntekijälle kaupan ja avasi työn merkityksen hänen ensimmäisenä työpäivänään. Lähes kaikki vastaajat eli 97,5 prosenttia esittelivät jätehuoltopisteen ja rullakon käytön uudelle työntekijälle hänen ensimmäisenä työpäivänään. 85,0 prosenttia tai useampi vastaaja opasti fronttauksen, feissauksen ja esitteli sosiaalitalit uudelle työntekijälle hänen ensimmäisenä työpäivänään. 77,5 prosenttia vastaajista kävi työpäivän aikataulun läpi uuden työntekijän ensimmäisen työpäivän aikana ja 75,0 prosenttia vastaajista kävi yhteiset pelisäännöt läpi uuden työntekijän ensimmäisenä työpäivänä.

Eklundin mukaan (2018, 25) perehdytyksessä eri osapuolten on tutustuttava ensin toisiinsa, jotta he pystyvät paremmin ymmärtämään toisiaan ja työskentely yhdessä sujuu tehokkaammin. Juuti & Vuorela (2002, 49) toteavat, että hyvä perehdytys auttaa luomaan luontevat suhteet työkaverihin. Hyppäsen (2015, 218) mukaan perehdytys on hyvä aloittaa tutustumisella ja tämän jälkeen jatkaa varsinaisella perehdyttämisellä. Tutkimukseen vastanneista 72,5 prosenttia esitteli muut työntekijät uudelle työntekijälle hänen ensimmäisenä työpäivänään. Myös Kupias ja Peltola (2009, 174) toteavat, että tulokkaalle tulisi tulla

ensimmäisenä päivänä tutuksi lähimmät työkaverit. Kankaan ja Hämäläisen (2007, 2) toteavat perehdyttämisen pitävän sisällään kaikki ne toimet, joiden avulla perehdytettävä omaksuu työpaikkansa tavat, toiminta-ajatuksen ja palveluidean, oman työtehtävänsä, siihen liittyvät odotukset sekä työpaikkansa ihmiset, työkaverit ja asiakkaat. Tärkeää on se, että uusi työntekijä saa yleiskatsauksen organisaatiosta (Kangas & Hämäläinen 2007, 2). Työterveyslaitoksen (2019) mukaan uudelle työntekijälle on hyvä kertoa työn tavoitteet ja keneltä voi kysyä lisätietoja tarvittaessa. Runsas puolet vastaajista eli 62,5 prosenttia kävi työpäivän tavoitteet läpi uuden työntekijän ensimmäisenä työpäivänä. Kjelin ja Kuusiston (2003, 22) mukaan kunnollisen perehdyttäminen ansioista tulokas omaksuu nopeasti yrityksen tuotteet, palvelut ja koko liiketoimintaidean. Eklund (2018, 148) toteaa riittävään vuorovaikutukseen panostamisen olevan olennainen osa perehdytystä. Vuorovaikutuksen jäädessä puutteelliseksi, voi tulla ylimääräisiä konflikteja, väärinkäsityksiä ja turhautumista molemmiin puoliin (Eklund 2018, 148). 67,5 prosenttia vastaajista lisäsi uuden työntekijän yhteiseen WhatsApp -ryhmään hänen ensimmäisenä työpäivänään tai ensimmäisen työviikon aikana. 10,0 prosenttia vastaajista ei lisännyt uutta työntekijää koskaan yhteiseen WhatsApp -ryhmään.

Työturvallisuuskeskuksen (2019) mukaan perehdyttämisen avulla uuden työntekijän tulisi saada valmiudet toimia työtehtävissään oikealla ja turvallisella tavalla. Työtapaturmat vähenevät, kun pohjalla on hyvä perehdytys (Kjelin & Kuusisto, 2003, 46). Yli puolet eli 79,5 prosenttia vastaajista kävi työturvallisuusohjeet läpi uuden työntekijän kanssa hänen ensimmäisenä työpäivänään tai ensimmäisen työviikon aikana. Vastauksista nousi kuitenkin esiin tarve saada tarkempi opastus työturvallisuusasioihin liittyen. Perehdyttämisen yhteydessä läpikäytyt työturvallisuusasiat vähentävät työtapaturmia ja turvallisuusriskejä. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4.) Kangas ja Hämäläinen (2007, 4) toteavat uutta tehtävää aloittavan työntekijän olevan erityisen altis tapaturmille ja tämän vuoksi työturvallisuuteen liittyvät asiat tulisi olla keskeisessä roolissa jokaisessa perehdytysohjelmassa. Lähes puolet vastaajista eli 48,7 prosenttia ei esitellyt koskaan uudelle työntekijälle ensiapupakkauksen sijaintia. Tutkimuksen vastauksissa tuli esille tarve saada tarkempi ohjeistus ensiapupakkauksen esittelyyn liittyen. Kjelin & Kuusiston (2003, 234) mukaan kaikissa tehtävissä tarvitaan työnopastusta työvälineiden käyttöön. Kangas ja Hämäläinen (2007, 10) toteavat, että työssä esiintyvien mahdollisten riskien esittely ja niiden ennaltaehkäisevä toiminta on hyvä käydä tulokkaan kanssa läpi heti perehdyttämisohjelman alkuvaiheessa. Suurin osa vastaajista eli 85,0 prosenttia opasti puukon käytön uudelle hyllyttäjälle hänen ensimmäisenä työpäivänään.

Ensimmäisen viikon aikana tulisi antaa edelleen vain kohtuullisesti uutta tietoa (Kupias & Peltola 2009, 174-175). Eklundin (2018, 147) mukaan perehdyttäjän tehtävä on opastaa

uutta työntekijää kiinnittämään perehdytyksessä huomiota vain olennaisimpiin asioihin. Tätä kautta vältetään liiallisen informaation kuormitukselta (Eklund 2018, 147). 75,0 prosenttia eli kolme neljäsosaa vastanneista muistutti uudelle työntekijälle päivystys- ja tekstiviestipäivystyksen numeroista uuden työntekijän ensimmäisen työviikon aikana tai aiemmin. Työterveyslaitoksen (2019) mukaan perehdyttäjän tulisi varmistaa, että uusi työntekijä oppii ensimmäisen työviikon aikana työhön liittyvät ammattitermit ja yleiset työsuhteasiat. Yli puolet vastanneista eli 60,0 prosenttia opasti tuntitöihin kirjautumisen uuden työntekijän ensimmäisenä työpäivänä tai ensimmäisen työviikon aikana. Yhteensä 42,5 prosenttia vastanneista opasti symppauksen uudelle työntekijälle hänen ensimmäisenä työpäivänään tai ensimmäisen työviikon aikana. Uuden työntekijän tulisi saada ensimmäisen viikon aikana selvä kokonaiskuva työstään, yrityksestä ja työyhteisöstään. Hänen tulisi myös hahmottaa asiat, joihin hänen tulee vielä paneutua lisää. (Kupias & Peltola 2009, 174-175.) Kangas & Hämäläinen (2007, 17) toteavat, että seurannan avulla voidaan varmistaa oppiminen ja perehdyttämis- ja työnopastussuunnitelman onnistuminen. Kupiaksen (2008, 130) mukaan seuranta voidaan toteuttaa esimerkiksi palaute- tai arviointikeskustelujen muodossa. Seuranta tuo perehdyttäjän tietoon työntekijän mahdollisen tuen tarpeen juuri kyseisellä hetkellä (Eklund 2018, 119). Vajaa puolet eli 40,0 prosenttia vastaajista ei pitänyt palautekeskustelua uuden hyllyttäjän kanssa koskaan.

Eklundin (2018, 185) mukaan pelillistäminen on oiva apu perehdytysprosessissa. Pelillistämisen avulla voidaan tehostaa opettelua ja tehdä siitä innostavampaa ja motivoivampaa (Eklund 2018, 184-187). Perehdytyspeliin liittyvään kysymykseen vastanneista 14 perehdyttäjistä 57 prosenttia piti perehdytyspeliä melko hyödyllisenä tai erittäin hyödyllisenä osana perehdytystä. Tätä tulosta ei kuitenkaan voida yleistää kaikkiin Humanlinkin perehdyttäjiin kysymyksen vähäisen vastaajamäärän vuoksi.

Eklundin (2018, 30) mukaan suunnitelmallisessa perehdytyksessä voidaan kiinnittää huomiota perehdytyksen tasapuolisuuteen ja laatuun. Vastaajista suurin osa eli 78 prosenttia ei kokenut tarvitsevansa perehdytyksen tueksi tarkempaa perehdytysmallia. 22 prosenttia koki tarvitsevansa tarkemman perehdytysmallin. Suunnitelmallisen ja työntekijälähtöisen perehdytysohjelman avulla voidaan nopeuttaa uuden työntekijän oppimista ja sitouttaa hänet yritykseen pidemmäksi aikaa (Brown 2007, 1-3). Eklundin (2018, 173) mukaan perehdytys suunnitelma auttaa perehdyttäjää käytännön työssä ja edistää perehdytyksen tasalaatuisuutta. Suunnitelmallinen perehdytysprosessi mahdollistaa organisaation yhteiset perehdytyskäytännöt (Eklund 2018, 139). Tutkimuksen tuloksissa nousi esiin kuitenkin toive jonkinlaisesta perehdytyslistasta tai muistilistasta perehdytyksen oheen. Kaivattiin selkeää kirjallista ja yhtenäistä ohjetta läpikäytävistä asioista kaikille perehdyttäjäille. Eklun-

din (2018, 144) mukaan perehdyttäjien ajankäytön suunnittelu ja priorisointi ovat avain onnistuneeseen perehdytykseen. Perehdytyksestä huolehtiminen vaikuttaa myönteisesti tulokkaan sitoutumiseen ja työpaikalla viihtymiseen. Perehdyttäjien tulisi itse miettiä miten järjestää aikaa perehdytykselle ja saada kiire kuriin. (Eklund 2018, 144.) Muutamassa vastauksessa nousi esille perehdytyksessä koettu kiire. Lisäksi toiveena oli, että uuden työntekijän perehdytysvuoroissa olisi vuorotettu enemmän työntekijöitä ja se, että uudella työntekijällä olisi perehdytysvuoroja useampi peräkkäin yhden vuoron sijaan. Kupiaksen ja Peltolan (2009, 173) mukaan perehdyttäjän tulisi valmistella uuden työntekijän työpiste ja perehdytys etukäteen niin, että uuden työntekijän on helppo tulla töihin. Hyppäsen (2015, 218) mukaan tärkeimpiä toimenpiteitä ovat muun muassa työpisteen järjestely ja mahdollisten työvälineiden tilaaminen valmiiksi. Myös Kangas ja Hämäläinen (2007, 9) korostavat, että perehdyttäjän olisi hyvä järjestää uudelle työntekijälle valmiiksi esimerkiksi työasu. Tutkimuksen vastauksissa nousi esille toive siitä, että toimiston hallintotiimi selvittäisi etukäteen, onko uuden työntekijän tulevalla työpisteellä hänelle sopivan kokoiset vaatteet valmiina.

## 5.2 Tutkimuksen luotettavuus

Kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida sen validiteetin ja reliabiliteetin käsitteiden avulla (Heikkilä 2008, 29). Heikkilän (2008, 185) mukaan tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys muodostavat yhdessä tutkimuksen kokonaisluotettavuuden. Tutkimuksen validiteetti eli pätevyys tarkoittaa tutkimusmenetelmän tai mittarin kykyä mitata sitä, mitä oli tarkoituskin selvittää. Validius tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa ei ole systemaattisia virheitä. Validius varmistetaan tarkoin harkitulla tiedonkeruulla sekä huolellisella suunnittelulla. Tutkimuksen pätevyyttä edesauttavat edellä mainittujen lisäksi perusjoukon ja muuttujien tarkka määrittely, korkean vastausprosentin saaminen sekä edustava otos. (Heikkilä 2008, 29-30.)

Tässä tutkimuksessa oli selkeästi määritelty perusjoukko, eli Humanlinkin perehdyttäjät Suomessa, joita on yhteensä 62. Kyselyn vastausprosentiksi saatiin 64,5, joka edesauttaa tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuutta kuitenkin alensivat perehdytyspeliin liittyvät kysymykset 10 ja 11, joihin eivät vastanneet kaikki kyselyyn vastanneet perehdyttäjät. Tämä johtui siitä, että kysymykset olivat olleet piilotettuina 29.11. - 9.12.2019 välisen ajan. Vastauksia saatiin ensimmäiseen perehdytyspeliin liittyvään kysymykseen ainoastaan 14 kappaletta ja toiseen kaksi. Tämän vuoksi tulokset eivät näiden kysymysten osalta ole yleistettävissä. Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin edesauttamaan tiedonkeruuseen ja tulosten syöttöön käytetty Webropol -ohjelma, jonka avulla saatiin tarkkoja raport-

teja tuloksista. Tulosten käsittelyyn käytettiin Excel -taulukkolaskentaohjelmaa. Tutkimuksen pääongelmana oli, miten voitaisiin yhtenäistää uusien hyllyttäjien perehdyttämistä Humanlink Finland Oy:ssä. Tutkimusta varten tehtiin peittomatriisi (taulukko 2). Sen avulla voitiin varmistaa, että jokainen kyselylomakkeen kysymys vastaa johonkin tutkittavaan asiaan eli tutkimus kattaa koko tutkimusongelman.

Tutkimuksen reliabiliteetti, eli luotettavuus tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta, eli kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Mittausta toistettaessa tulisi siis saada täysin sama mittaustulos tutkijasta riippumatta. (Vilka 2015, 194.) Tutkimus toteutettiin internetin kautta, jolloin haastattelijalla ei ollut vaikutusta tutkimustuloksiin. Tutkimuksen tarkan dokumentoinnin avulla tutkimus on toistettavissa. Heikkilän (2008, 30) mukaan luetettavien tulosten saamiseksi tutkijan on oltava kriittinen ja tarkka koko tutkimuksen ajan, sekä käyttää vain sellaisia analysointimenetelmiä ja -ohjelmia, joita hän osaa käyttää hyvin. Tutkijan on hyvä varmistaa, että kohderyhmä ei ole vino, vaan otos edustaa koko tutkittavissa olevaa perusjoukkoa (Heikkilä 2008, 31). Tiedon keräämisessä, käsittelyssä, syöttämisessä ja analysoinnissa pyrittiin olemaan mahdollisemman huolellisia ja tarkkoja. Tulosten analysointiin käytettiin vain sellaisia ohjelmia ja menetelmiä, jotka hallittiin hyvin. Tutkimuksen luotettavuutta alentaa kuitenkin se, että perehdytyspeliin liittyvät kysymykset, eli liitteen 1 kyselylomakkeen kysymykset 10 ja 11 olivat olleet piilotettuina 11 päivää vastausajasta. Kysymykset avattiin julkiseksi vastausajan loppupuolella 10.12.2019, jolloin vastausaikaa oli jäljellä julkaisupäivän lisäksi vain kolme päivää. Kaikki vastaajat eivät olleet siis nähneet kysymyksiä ja heillä ei ollut ollut mahdollisuutta vastata niihin. Näihin kysymyksiin vastasi ainoastaan 14 perehdyttäjää. Näiden kysymysten osalta tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää kaikkiin tutkimukseen vastanneisiin, vaan vastaukset kuvaavat näiden 14 henkilön vastauksia.

Vilkan (2015, 194) mukaan luotettavuutta voi heikentää muun muassa satunnaisvirheet. Satunnaisvirheitä voi tulla esimerkiksi vastaajan ymmärtäessä kysymyksen eri tavalla, kun tutkija on tarkoittanut tai jos vastaaja muistaa jonkun asian väärin vastatessaan kyselyyn. (Vilka 2015, 194.) Tutkimuksen kyselylomakkeessa (liite 1) pyrittiin esittämään kaikki kysymykset ja vastausvaihtoehdot mahdollisemman yksinkertaisesti ja selkeästi. Kyselylomakkeella olevat termit ja käsitteet olivat perehdyttäjille tuttuja ja kyselyssä kysytyt asiat olivat vastaajille ennestään tuttuja. Perehdytyspeliin liittyvissä kysymyksissä kävi ilmi, että kaikki perehdyttäjät eivät muistaneet peliä tai olleet varmoja ovatko pelanneet sitä koskaan. Tämän vuoksi perehdytyspelin hyödyllisyyteen liittyvässä kysymyksessä saattaa olla satunnaisvirheitä.

### 5.3 Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset

Kjelin ja Kuusisto (2003, 20) toteavat, että laadukkaan perehdyttämisen avulla voidaan vähentää työntekijöiden tekemiä virheitä. Eklundin (2018, 173) mukaan perehdytys suunnitelma auttaa perehdyttäjää käytännön työssä ja edistää perehdytyksen tasalaatuisuutta. Lisäksi Eklund (2018, 139) toteaa suunnitelmallisen perehdytysprosessin mahdollistavan organisaation yhteiset perehdytyskäytännöt. Tutkimustulosten perusteella perehdytysprosessia olisi hyvä kehittää luomalla perehdyttäjille perehdytysmalli tai muistilista perehdytyksen tueksi. Vastaajien toiveena oli selkeä kirjallinen ja yhtenäinen ohje läpikäytävistä asioista kaikille perehdyttäjille. Perehdytyksen tukena oleva perehdytysmalli voisi yhtenäistää perehdytystä kaikissa Suomen työpisteissä. Eklundin (2018, 140) mukaan organisaation tulisi varmistaa, että perehdyttäjillä on tieto siitä, mitä heiltä odotetaan ja tarjota heille riittävät resurssit työn tekoon. Kehitettävässä perehdytysmallissa voitaisiin mainita mitkä kaikki perehdytykseen liittyvät asiat tulisi käydä uuden työntekijän kanssa läpi hänen työsuhteensa eri vaiheissa. Eklundin (2018, 173) mukaan perehdytys suunnitelmassa on hyvä olla esitettynä kaikki asiat, jotka tulisi käydä läpi uusien työntekijöiden kanssa. Kangas ja Hämäläinen (2007, 4) toteavat uutta tehtävää aloittavan työntekijän olevan erityisen altis tapaturmille ja tämän vuoksi työturvallisuuteen liittyvät asiat tulisi olla keskeisessä roolissa jokaisessa perehdytysohjelmassa. Tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella perehdyttäjille olisi hyvä kerrata työturvallisuuteen liittyvät asiat ja painottaa niiden tärkeyttä perehdytyksessä. Myös Lepistö (2004, 56) toteaa työnopastuksella olevan suuri merkitys muun muassa työturvallisuuteen. Kangas & Hämäläinen (2007, 17) toteavat, että seurannan avulla voidaan varmistaa oppiminen ja perehdyttämisen ja työnopastussuunnitelman onnistuminen. Lähes puolet perehdyttäjistä eivät pitäneet koskaan palautekeskustelua uuden työntekijän kanssa, eli palautekeskustelun pitäminen olisi tärkeä olla tulevassa perehdytysmallissa. Lisäksi voisi korostaa perehdyttäjille sen merkitystä koko perehdytysprosessissa.

Jatkotutkimuksena voitaisiin tutkia perehdytystä myös muiden kuin ”nokka” -henkilöiden näkökulmasta. Tällöin saataisiin myös muiden hyllyttäjien mielipiteitä esiin perehdytyksen toimivuuteen ja kehittämiseen liittyen. Eklundin (2018, 185) mukaan pelillistäminen on oiva apu perehdytysprosessissa ja sen avulla voidaan tuoda vaihtelua ja virkistystä perehdytykseen. Pelillistämisen avulla voidaan vaikuttaa perehdytettävän tunteisiin, asenteisiin ja motivaatioon työtä kohtaan (Eklund 2018, 185-186). Humanlinkin perehdytyspeliin liittyen voitaisiin tehdä vielä uusi tutkimus, jonka avulla saataisiin enemmän vastauksia perehdytyspelin hyödyllisyyteen ja toimivuuteen liittyen. Lisäksi voitaisiin esimerkiksi seurata jollain tietyllä aikavälillä, kuinka moni uusi työntekijä todellisuudessa pelaa perehdytyspe-

lin läpi ennen ensimmäistä työvuoroaan. Taanilan (2019, 24) mukaan avointen kysymysten avulla voidaan saada uusia ja yllättäviä mielipiteitä tutkittavasta aiheesta strukturoiduista kysymyksistä saatujen tulosten tueksi. Pehdytystä voitaisiin myös tutkia myös laadullisen tutkimuksen menetelmillä esimerkiksi toteuttamalla haastattelu muutamalle aluevastaavalle pehdytykseen liittyen. Tällöin voitaisiin saada entistä syvällisempiä ja laajempia vastauksia pehdytykseen liittyen verrattuna strukturoituun kyselylomakkeeseen.

#### **5.4 Opinnäytetyöprosessin arviointi**

Opinnäytetyöprosessi alkoi elokuussa 2019 sopivan aiheen valinnalla ja opinnäytetyösuunnitelman työstöllä. Tein opinnäytetyön toimeksiantona Humanlinkille, jossa työskentelem. Pohdimme työn aihetta yhdessä esimieheni kanssa ja löysimme nopeasti hyvän aiheen, jota voisin tutkia. Pehdytys on aina kiinnostanut minua ja se liittyy myös olennaisesti työhöni. Tavoitteenani oli löytää itseäni kiinnostava ja motivoiva aihe, jonka tutkimisesta olisi mahdollisemman paljon hyötyä myös Humanlinkille. Pehdytyksestä ei oltu aiemmin tehty vastaavanlaista tutkimusta ja se herätti kiinnostusta ja motivaatiota lähteä tutkimaan aihetta. Sovin esimieheni kanssa muutaman vapaapäivän viikossa opinnäytetyön tekemiseen ja se helpotti suuresti projektin etenemistä aikataulussa. Tein väljän aikataulusuunnitelman, jonka ansioista siitä oli helppo pitää kiinni ja se ei aiheuttanut stressiä. Onnistuin tekemään tarvittavat palautukset aina ajallaan. Opinnäytetyöprosessin alussa käytin jonkun verran aikaa työn suunnitteluun, kuten aihealueen tarkennukseen, rajaukseen sekä opinnäytetyön tyypin valintaan. Taustatyön käytetty aika ja suunnitelmallisuus loivat yhdessä hyvän pohjan projektille ja auttoivat hahmottamaan työn kokonaisuutta paremmin. Saatuaani opinnäytetyösuunnitelman valmiiksi siirryin itse opinnäytetyöraportin pariin.

Tutustuin syksyn aikana monipuolisesti pehdytykseen liittyvään teoriaan, pääasiassa kirjallisuutta lukien. Kirjoitin tietoperustan valmiiksi marraskuun loppuun mennessä ja samalla suunnittelin kyselylomakkeen (liite 1) ja saatekirjeen (liite 2) julkaistavaksi. Tavoitteenani oli julkaista kyselylomake ennen vuoden vaihdetta. Julkaisin kyselylomakkeen marraskuun lopulla ja se oli auki kaksi viikkoa. Viimeistelin tietoperustaa sekä suunnittelin saatekirjettä sillä välin, kun kysely oli auki. Tavoitteeni oli saada kyselyn vastausprosentiksi yli 50 ja tämä onnistui, kun lähetin muistutusviestin (liite 3) pehdyttäjille. Joulukuun 2019 lopulla pidin kaksi viikkoa lomaa opinnäytetyöstä. Tammi-maaliskuussa 2020 analysoin tuloksia ja kävin ahkerasti opinnäytetyöpajoissa ja -seminaareissa. Huhtikuun ajan viimeistelin työtäni.

Opinnäytetyöprosessi onnistui mielestäni kokonaisuudessaan melko hyvin ja sain hyödyllisiä tutkimustuloksia. Muutamia haasteita kuitenkin ilmeni prosessin aikana. Kyselylomakkeen (liite 1) perehdytyspeliin liittyvät kysymykset 10 ja 11 olivat tuntemattomasta syystä jääneet piilotetuiksi kyselyn julkaisuhetkellä ja tämän vuoksi suurimmalla osalla vastaajista ei ollut mahdollisuutta vastata kyseisiin kysymyksiin. Kysymykset avattiin näkyviksi kolme päivää ennen kyselyn sulkeutumista ja tämän vuoksi kysymyksiin vastasi vain muutama perehdyttäjä. Kysymysten alhaiseksi jäänyt vastausprosentti tuotti ongelmia myös tulosten analysoinnissa eikä muutaman vastaajan mielipiteitä voitu yleistää koskemaan kaikkia Humanlinkin perehdyttäjiä. Haasteista huolimatta motivaatio säilyi hyvänä koko prosessin aikana. Viikoittaisista seminaareista, opinnäytetyöpajoista ja omasta ohjaajasta oli paljon apua koko prosessissa ja ne auttoivat ylläpitämään motivaatiota. Ongelmatilanteissa sain nopeasti apua ohjaajalta tai opinnäytetyöpajoista.

## **5.5 Oma oppiminen ja ammatillinen kehittyminen**

Opinnäytetyön kirjoittaminen oli monilta osin hyvin opettavainen kokemus. Minulla oli ennestään hyvin vähän tietoa perehdytyksestä ja siitä mitä kaikkea siihen liittyy. Perehdytykseen liittyvää teoriaa oli mielenkiintoista lukea ja opin paljon uutta heti opinnäytetyöprosessin alkuvaiheessa. Koko prosessissa minut yllätti se, miten paljon työn suunnitteluun ja taustatyön tekemiseen meni aikaa. Piti hahmottaa laajempi kokonaisuus koko työstä ja tehdä tarkka suunnitelma sekä aikataulutus projektia varten. Opin sen, että hyvään suunnitteluun kannattaa varata kunnolla aikaa ennen kuin aloittaa varsinaisen työn kirjoittamisen. Tämän huomasin konkreettisesti vasta työn edetessä, joka oli siinä vaiheessa jo hie-man liian myöhäistä. Jälkikäteen ajateltuna, olisin voinut käyttää aikaa enemmän työn kokonaisuuden suunnitteluun, etenkin tutkimusosuuteen. Olisi ollut hyvä pohtia etukäteen tarkemmin teoriaosuuden, pääongelman, alaongelmien ja kyselylomakkeen yhteys toisiinsa.

Aikataulutuksen ja huolellisuuden tärkeys korostuivat työn edetessä. Kalenteriin merkityt päivät toimivat itselläni tässä hyvänä apukeinona. Merkitsin kalenteriin etukäteen päivät, jolloin pitää olla työstä jokin osa-alue valmiina, ja tätä kautta sain projektia työstettyä oikeaan tahtiin eteenpäin. Itselläni toimi parhaiten se, että en pitänyt ylimääräisiä taukoviikkoja työtä kirjoittaessa. Kirjoitin mieluummin usein ja lyhyempiä aikoja kun monta tuntia yhtenä päivänä. Huolellisuuden merkitys korostui kyselyä julkaistaessa sekä tulosten analysoinnissa. Huolellisuuteen olisi voinut kiinnittää enemmän huomiota kyselyä julkaistaessa. Olin kuitenkin tyytyväinen siihen, että pystyin omassa aikataulussa koko opinnäytetyöprosessin ajan ja sain hyödyllisiä vastauksia kyselyyni. Onnistuin saamaan vastausprosen-



tiksi yli 50, jonka olin asettanut itselleni tavoitteeksi. Työn tekeminen opetti pitkäjänteisyyttä ja laajojen asiakokonaisuuksien hallitsemista. Sain myös itseluottamusta omaan tekemiseen tulevia suurempia työelämän projekteja varten. Opin käyttämään uusia järjestelmiä kuten Webropol -kyselytyökalua ja SPSS -tilastoanalyysiohjelmaa. Lisäksi kehityin asiatekstin kirjoittamisessa ja sain lisää kokemusta itsensä johtamisesta.

## Lähteet

Brown, J. 2007. Employee Orientation: Keeping New Employees on Board. Luettavissa: [https://www.digicast.com.au/hs-fs/hub/59176/file-15741175-pdf/docs/employee\\_orientation.pdf](https://www.digicast.com.au/hs-fs/hub/59176/file-15741175-pdf/docs/employee_orientation.pdf) Luettu: 12.2.2020.

DeRouvray, C. & Couper, M. P. 2002. Designing a Strategy for Reducing “No Opinion” Responses in Web-Based Surveys. Luettavissa: <https://journals-sagepub-com.ezproxy.haaga-helia.fi/doi/pdf/10.1177/089443930202000101> Luettu: 24.4.2020

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

Farren, C. 2007. Help new hires succeed: Beat the statistics. Mastery Works, Inc. Luettavissa: <http://thewynhurstgroup.com/wp-content/uploads/2014/07/Help-NewHires-Succeed.pdf> Luettu: 10.1.2020.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. uudistettu painos. Edita Prima Oy. Helsinki.

Humanlink Finland Oy 2018. Humanlink Suomi. Luettavissa: <https://humanlink.fi/> Luettu: 21.11.2019.

Humanlink Finland Oy 2020. Sisäinen materiaali. Helsinki. Luettu: 3.2.2020.

Hyppänen, R. 2015. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. Edita Publishing Oy. Keuruu.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtamisen ja työyhteisön hyvinvointi. Helsinki. PS-kustannus. Aavaranta-sarja n:o 51.

Kammeyer-Mueller, J., Wanberg, C., Rubenstein, A. & Song, Z. Support, Undermining, and Newcomer Socialization: Fitting in During the First 90 Days. *Academy of Management Journal*, 56:4, 2013.

Kangas, P & Hämäläinen J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Nykypaino Oy.

Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Talentum Media Oy. Jyväskylä.

- Kupias, P. 2008. Kouluttajana kehittyminen. 2. uudistettu painos. Gaudeamus. Helsinki.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Oy Yliopisto kustannus, HYY Yhtymä. Tampere.
- KvaliMOTV. Teemoittelu. Luettavissa: [https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_3\\_4.html](https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html) Luettu: 5.3.2020.
- Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Työturvallisuuskeskus. Alfabox Oy. Helsinki.
- Seppo 2018. Pedagogiikka. Luettavissa: <https://seppo.io/pedagogiikka/> Luettu: 18.11.2019.
- Taanila, A. 2019. Kato. Akin Menetelmäblogi. Luettavissa: <https://tilastoapu.wordpress.com/2012/03/13/kato/> Luettu: 21.2. 2019.
- Tiusanen, P. 2017. Pelillistämisen professori: ”Oppimisen tuloksia voi mitata peleissä.” Luettavissa: <https://taitocase.fi/4238/koulutuksen-pelillistaminen-parantaa-tulosta/> Luettu: 17.1.2020.
- Työterveyslaitos. PEREHDYTTÄJÄN TOP 10 -MUISTILISTA. 2019. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/tyoelamaan-kiinnittyminen/perehdyttajan-top-10-muistilista/> Luettu: 10.10.2019.
- Työturvallisuuskeskus. 2019. Työntekijän perehdyttäminen ja opastus. Luettavissa: [https://ttk.fi/tyoturvaluus\\_ja\\_tyosuojelu/tyosuojelu\\_tyopaikalla/vastuut\\_ja\\_velvoitteet/tyohon\\_perehdyttaminen\\_ja\\_tyonopastus](https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/tyosuojelu_tyopaikalla/vastuut_ja_velvoitteet/tyohon_perehdyttaminen_ja_tyonopastus) Luettu: 10.10.2019.
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. PS-kustannus. Jyväskylä.

## Liitteet

### Liite 1. Kyselylomake

---



### *Perehdyttämiskysely*

Vastaamalla tähän kyselyyn olet mukana kehittämässä Humanlinkin perehdytysprosessia.

**1. Kuinka monta vuotta olet työskennellyt Humanlinkilla?**

- alle vuoden
- 1-2 vuotta
- 3-4 vuotta
- yli 4 vuotta

**2. Missä päin Suomea työskentelet?**

- Pohjois-Suomi
- Etelä-Suomi
- Itä-Suomi
- Länsi-Suomi
- Keski-Suomi

**3. Onko sinulla aiempaa työkokemusta kaupan alalta ennen Humanlinkille työllistymistä?**

- Kyllä
- Ei

**4. Onko sinulla aiempaa kokemusta perehdyttäjänä toimimisesta ennen tämän hetkistä ”nokka” -rooliasi?**

- Kyllä
- Ei

5. Kuinka monta vuotta?

- alle vuoden
- 1-2 vuotta
- 3-4 vuotta
- yli 4 vuotta

6. Onko sinulla käytössäsi jokin perehdytysmalli perehdyttäessä uutta työntekijää?

- Kyllä, millainen?
- Ei

7. Kuinka tyytyväinen olet nykyiseen perehdytysmalliisi?

- Erittäin tyytymätön
- Melko tyytymätön
- Melko tyytyväinen
- Erittäin tyytyväinen

Seuraava

1 / 3

**Humanlink**  
SUOMI

## *Perehdyttämiskysely*

8. Kuinka monta tuntia käytät keskimäärin uuden työntekijän perehdyttämiseen?

- en lainkaan
- alle tunnin
- 1-2 tuntia
- 3-4 tuntia
- yli 4 tuntia

**9. Missä vaiheessa perehdytystä teet seuraavat asiat ensimmäisen kerran.**

	En koskaan	Ennen ensimmäistä päivää	Ensimmäisenä päivänä	Ensimmäisen viikon aikana	Ensimmäisen kuukauden aikana	Ensimmäisen kuukauden jälkeen
Uudesta työntekijästä tiedottaminen muille hyllytystiimiläisille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarvittavien työvälineiden ja -vaatteiden varaaminen valmiiksi työpisteelle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteydenotto uuteen työntekijään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn merkityksen avaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kaupan esittely	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sosiaalilojen esittely	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muiden työntekijöiden esittely	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteisten pelisääntöjen läpikäynti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpäivän aikataulun läpikäynti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpäivän tavoitteiden läpikäynti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sisään- ja uloskirjautumisen opastus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuntityöhön kirjautumisen opastus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työturvallisuusohjeiden läpikäynti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sympppauksen opastus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Feissauksen opastus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fronttauksen opastus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rullakon käytön opastus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puukon käytön opastus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jätehuoltopisteen sijainnin esittely	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ensiapupakkauksen sijainnin esittely	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijän lisääminen WhatsApp- ryhmään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muistutus päivystys- ja tekstiviestipäivystyksen numeroista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palautekeskustelun pitäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Edellinen

Seuraava

2 / 3



## Perehdyttämiskysely

10. Pidätkö perehdytyspeliä hyödyllisenä osana perehdytystä?

- Erittäin hyödytön
- Melko hyödytön
- Melko hyödyllinen
- Erittäin hyödyllinen
- En osaa sanoa

11. Mitä kehitysideoita sinulla on olemassa olevaan perehdytyspeliin?

12. Koetko tarvitsevasi tarkempaa perehdytysmallia perehdytyksen tueksi?

- Kyllä
- En

13. Missä perehdytykseen liittyvissä asioissa koet tarvitsevasi apua?

14. Mitä kehitysideoita sinulla on perehdytykseen liittyen?

15. Avoimet kommentit.

Edellinen

Lähetä

3/3



## Liite 2. Kyselyn saatekirje

### Hei nokka-lähiesimies

Tule mukaan kehittämään Humanlinkin perehdytysprosessia osallistumalla tähän perehdyttämiskyselyyn. Kyselyn avulla tutkitaan Humanlinkin perehdytyksen nykytilaa ja kartoitetaan kehitysehdotuksia perehdyttäjän roolissa olevien henkilöiden näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena on kehittää Humanlinkin perehdytystä yhtenäisemmäksi koko Suomessa.

**Kyselyyn pääsee vastaamaan tästä linkistä:**

<https://webropol.com/s/humanlinkperehdyttamiskysely>

**Kyselylinkki on avoinna pe 29.11. - pe 13.12.2019**

Kyselyyn vastaamiseen menee aikaa alle kymmenen minuuttia. Vastaukset kerätään nimettöminä ja ne käsitellään luottamuksellisesti. Henkilöllisyyttä ei voida tunnistaa vastauksista. On erittäin tärkeää, että jokainen vastaa tähän kyselyyn, jotta voimme kehittää työyhteisömme perehdytystä. Vastaamalla voit vaikuttaa työyhteisösi perehdytyksen kehittämiseen. Tutkimus on osa liiketalouden opintojeni lopputyötä Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa.

Kiitos vastauksestasi!

Ystävällisin terveisin  
Kaisa Mäkelä

### **Liite 3. Muistutusviesti kyselyyn**

#### **Hei nokka-lähiesimies**

Olethan käynyt jo vastaamassa perehdyttämiskyselyyn? Kyselyyn vastaamiseen menee aikaa alle kymmenen minuuttia. On erittäin tärkeää, että jokainen vastaa tähän kyselyyn, jotta voimme kehittää työyhteisömme perehdytystä. Vastaamalla voit vaikuttaa työyhteisösi perehdytyksen kehittämiseen.

**Kyselyyn pääsee vastaamaan tästä linkistä:**

<https://webropol.com/s/humanlinkperehdyttamiskysely>

**Kyselylinkki on avoinna tämän viikon perjantaihin 13.12.2019 asti.**

Vastaukset kerätään nimettöminä ja ne käsitellään luottamuksellisesti. Henkilöllisyyttä ei voida tunnistaa vastauksista.

Kiitos vastauksestasi!

Ystävällisin terveisin

Kaisa Mäkelä

#### Liite 4. Korrelaatiotestaus työkokemusvuosien perusteella

Taulukko 3. Korrelaatiotestaus työkokemusvuosien perusteella

			Kuinka monta vuotta olet työskennellyt Humanlinkilla?
Spearman's rho	Kuinka monta vuotta olet työskennellyt Humanlinkilla?	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	
		N	40
	Kuinka monta vuotta?	Correlation Coefficient	0,192
		Sig. (2-tailed)	0,460
		N	17
	Kuinka tyytyväinen olet nykyiseen perehdytysmalliisi?	Correlation Coefficient	,636**
		Sig. (2-tailed)	0,008
		N	16
	Kuinka monta tuntia käytät keskimäärin uuden työntekijän perehdyttämiseen?	Correlation Coefficient	,472**
		Sig. (2-tailed)	0,002
		N	40

## Liite 5. Perehdytykseen liittyvien asioiden läpikäyntijärjestys (n=40)

