

# **PEREHDYTTÄMINEN**

Case: Kela EOP-ratkaisukeskuksen perehdyttämisen nykytila ja sen kehittäminen

## Tiivistelmä

Tekijä(t) Uljas, Toni	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Valmistumisaika Syksy 2020
	Sivumäärä 71	
Työn nimi <b>Perehdyttäminen</b> <b>Case: Kela EOP-ratkaisukeskuksen perehdyttämisen nykytila ja sen kehittämisen</b>		
Tutkinto Tradenomi (YAMK)		
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli kehittää perehdyttämiskäytäntöjä Kelan eteläisen vakuutuspiirin Eläke-, opinto- ja perhe-etuuksien ratkaisukeskuksessa (myöhemmin EOP-ratkaisukeskuksessa). Tavoitteena oli selvittää perehdytyksen nykytilaan haastatelluilla ja kyselytutkimuksen avulla. Vastausten perusteella tarkoitus yhtenäistää perehdytystä eri etuuksien sisällä ja luoda hyviä toimintatapoja perehdyttämiseen.</p> <p>Perehdyttämisellä tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä uudelle työntekijälle tarkoitettua perehdyttämistä, eikä esim. jo talossa olleelle uusien tehtävien perehdyttämistä Työn teoriaosudessa käsitellään ensin yleisesti perehdyttämistä ja sen merkitystä ja erilaisia perehdyttämistapoja. Perehdyttämiseen liittyy kiinteästi myös oppiminen, sillä mitä nopeammin yksilö oppii, sitä tehokkaampaa on perehdytys. Oppimiselle taas merkityksellistä on kokonaiskuvan ymmärtäminen; se vaikuttaa olennaisesti omien työtehtävien hallitsemiseen ja työn tehokkuuteen. Kokonaiskuvan hahmottaminen vaikuttaa positiivisesti myös työntekijän motivaatioon, mikä tietenkin parantaa työn tulosta.</p> <p>Haastattelut toteutettiin vapaamuotoisesti keskustellen tarkoituksena kartoittaa nykytilannetta ja mahdollisia kehittämiskohteita. Haastattelu loi pohjan kysymysten laatimiselle. Kysely suoritettiin 20 EOP-ratkaisukeskuksessa toimivalle henkilölle, jotka ovat toimineet tai toimivat perehdyttäjinä. Tutkimusaineiston ja teorian pohjalta luotiin suosituksia, miten perehdytystä voidaan kehittää EOP-ratkaisukeskuksessa.</p>		
Asiasanat Asiasanat: perehdyttäminen, yksilön oppiminen, prosessin kehittäminen		

## Abstract

Author(s) Uljas, Toni	Type of publication Bachelor's thesis	Published Autumn 2020
	Number of pages 71	
Title of publication <b>Introduction</b> <b>Case: Social insurance institution.</b>		
Name of Degree Master of Business Administration		
<p>The purpose of this thesis was to develop induction practices at the EOP-Solution Center of Kela's Southern Insurance District. The aim was to find out the current situation through interviews and a survey. Based on the answers, the aim is to harmonize the orientation within the various benefits and to create good practices for the orientation.</p> <p>In this thesis, orientation refers to the orientation intended for a new employee, and not, for example, the orientation of a new employee who is already in the house. Orientation also inextricably linked to learning, because the faster an individual learns, the more effective the orientation is. What is important for learning, on the other hand, is to understand the whole picture; it has a significant effect on the management of one's own work tasks and on the efficiency of work.</p> <p>The interviews conducted in a free-form discussion with the aim of mapping the current situation and possible areas for development. The interview provided the basis for drafting the questions. The survey conducted on 20 persons working in the EOP-solution center who have acted or are acting as instructors. Based on the research material and theory, recommendations created on how orientation can be developed in the EOP solution center.</p>		
Keywords orientation, individual learning, process development		

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	1
2	TUTKIMUSKYSYMYS .....	2
3	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY .....	3
3.1	Kansaneläkelaitos.....	3
3.2	EOP ratkaisukeskus .....	5
3.3	Eläketiimi 3 .....	5
4	LÄHTÖKOHDAT KEHITYSTYÖLLE .....	7
5	PEREHDYTTÄMINEN .....	8
5.1	Mitä on perehdyttäminen? .....	8
5.2	Perehdyttämisen tavoitteet .....	9
5.3	Perehdyttämisen lähtökohdat ja suunnittelu.....	10
5.4	Perehdyttämistavat .....	11
5.4.1	Mentorointi.....	11
5.4.2	Vierihoito .....	12
5.4.3	Räätälöity .....	12
5.4.4	Dialoginen .....	12
5.5	Perehdyttäjän valinta .....	13
5.6	Perehdyttämisen aikataulu ja eteneminen .....	13
5.7	Palautteen antaminen.....	14
5.8	Perehdytettävä .....	15
6	OPPIMINEN .....	17
6.1	Oppimistyylit ja –lajit .....	17
6.1.1	Auditiivinen .....	18
6.1.2	Kinesteettinen.....	18
6.1.3	Looginen.....	19
6.1.4	Visuaalinen .....	19
6.2	Perehdyttäjän merkitys oppimisen tukena.....	20
6.3	Esimiehen johtajuus oppimisen tukena .....	21
7	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	23
7.1	Tutkimusmenetelmän valinta .....	23
7.2	Haastatteluiden toteutus .....	23
7.2.1	Eläkeryhmä .....	24
7.2.2	Opintotukiryhmä .....	27

7.2.3	Perhe-etuusryhmä .....	30
8	TUTKIMUSTULOSTEN ANALYSOINTI .....	36
8.1	Kysymysten vastaukset kysymyksittäin.....	36
8.1.1	Minkälaista tukea toivoisit saavasi lähiesimieheltäsi perehdytyksen aikana? 36	
8.1.2	Miten varmistat, että perehdytettävä on sisäistänyt perehdytyksen? .....	37
8.1.3	Koetko, että tarkemmasta esim. viikkokohtaisesta perehdytysrungosta olisi apua? Jos olisi niin mitä? .....	37
8.1.4	Koetko, että verkkokoulu tukee perehdyttämistä? .....	38
8.1.5	Oletteko keskustelleet perehdyttämisestä oman etuusryhmän sisällä perehdyttäjien kesken? .....	39
8.1.6	Perehdytetäänkö kaikki uudet työntekijät samalla tavalla etuusryhmän sisällä? 40	
8.1.7	Onko perehdytyksen aikana esiintynyt haasteita? Jos on niin millaisia? .....	41
8.1.8	Pitäisikö yleistä osuutta (esim. työhyvinvointi-iltapäivä, organisaation strategia yms) pyrkiä jaotella perehdytyksen sisälle, sen sijaan että uusi työntekijä itseopiskelee asiat? .....	42
8.1.9	Miten kehittäisit nykyistä perehdytysmallia/tapaa? .....	43
8.1.10	Mitä hyötyä/haittaa valtakunnallisesta perehdytysrungosta olisi? .....	43
9	PEREHDYTYKSEN KEHITTÄMISEN KUVAUS.....	44
9.1	Perehdytyksen kesto .....	45
9.2	Perehdytystapa ja –materiaalit.....	45
9.3	Perehdyttäjä/perehdyttäjät .....	46
9.4	Perehdytyksen sisältö.....	47
9.5	Valtakunnallinen perehdytyslomake.....	47
9.6	Perehdytysmuistilistan suunnittelu .....	47
10	POHDINTA .....	49
10.1	Työn luotettavuus .....	49
10.2	Tulosten arviointi .....	50
10.3	Jatkokehitysideoita .....	52
11	YHTEENVETO .....	54
	LÄHTEET .....	56
	LIITTEET .....	59

## 1 JOHDANTO

Asenteet perehdytystä kohtaan vaihtelevat suuresti eri yritysten välillä. Osassa yrityksistä perehdytys nähdään turhanpäiväisenä aikaa vievänä prosessina. Lyhyen tai olemattoman perehdytyksen voidaan kokea säästävän aikaa ja rahaa. Onneksi tällainen ajattelutapa, on muuttumassa, ja yritykset satsaavat perehdyttämiseen, sillä perehdytys jos mikä, on satsaus ja sijoitus tulevaisuutta ajatellen. Pelkona on, että mikäli yritys ei satsaa uusien, tai vanhojen työntekijöiden perehdyttämiseen, saattaa sillä olla vaikutusta markkina- ja kilpailutilanteeseen.

Jokaisella uudella saapuvalla työntekijällä on jonkinlainen kuva organisaatiosta ja työstä esim. media esitettyjen tiedon perusteella. Joillakin voi olla hyvin realistinen kuva Kelan työstä, mutta osalla on saattanut olla aivan toisenlainen käsitys tehtävästä työstä, jota uusi työntekijä on tulossa tekemään. Perehdytyksen alussa on hyvä luoda ensimmäiset ja todelliset mielikuvat organisaatiosta ja työn sisällöstä. Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytys luo hyvän pohjan saapuvalla työntekijälle. Näin organisaatio saa parhaan hyödyn uudesta työntekijästä, ja hänen potentiaali ulosmitataan suuremmalla todennäköisyydellä, kuin jos perehdytys olisi hoidettu ylimalkaisesti. Hyvä perehdytys antaa myös signaalin uudelle työntekijälle, että häneen halutaan panostaa. Tämä lisää todennäköisesti uuden työntekijän motivaatiota onnistua perehdytyksessä ja tulla osaksi asiantuntija organisaatiota.

Voidaan todeta, että työntekijöiden sosiaalistamisessa organisaatioon on avain asemassa hyvä esimiestyö ja perehdytys (Slattery, Selvarajan & Anderson 2008). Erilaiset tutkimukset ovat osoittaneet, miten perehdytys vaikuttaa perehdytettäviin. Hyvin, tai huonosti toteutetulla perehdytyksellä on vaikutusta siihen, miten uusi työntekijä asennoituu työtään kohtaan, ja millaisia mielipiteitä hänellä on tekemästään työstä. Perehdytyksellä on myös suuri vaikutus työssä viihtymiseen, työtyytyväisyyteen ja ennen kaikkea kuinka sitoutunut uusi työntekijä on uutta työnantajaansa kohtaan (Koene & van Riemsdijk 2005).

Tässä opinnäytetyössä perehdyttämällä tarkoitetaan organisaatioon tulevan uuden työntekijän perehdytystä. Opinnäytetyössä ei käsitellä sellaista perehdyttämistä, jossa jo esim. muutaman vuoden organisaatiossa työskentelevälle henkilölle perehdytetään uusia työtehtäviä tai työtapoja. Opinnäytetyössä keskitytään perehdytyksen nykytilaan Kelassa, ja kyselytutkimuksen avulla pyritään selvittämään, miten perehdytystä voisi kehittää.

## 2 TUTKIMUSKYSYMYS

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää tutkimuksen kohteena olevan yrityksen perehdytyksen nykytila ja mahdolliset kehityskohteet/kehitystoimenpiteet. Tutkimuskysymys on, **kuinka perehdyttämisprosessia voisi kehittää EOP ratkaisukeskuksessa?** Kyseessä on case-tutkimus, jossa keskitytään yhteen yritykseen ja sen perehdyttämistapaan. Tutkimustulosten toivotaan antavan tietoa, miten perehdyttäjät kokevat perehdytyksen tällä hetkellä ja esim. miten he lähtisivät kehittämään nykyistä perehdytysmallia.

Näihin alakysymyksiin vastaan myös opinnäytetyössäni:

- Perehdytyksen nykytila
- Haasteet perehdyttämisessä
- Esimiehen tuki perehdytyksen aikana
- Valtakunnallinen perehdytysrunko uhka vai mahdollisuus?

Kyselytutkimuksessa käytetyt kysymykset löytyvät liitteestä 3.

### 3 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Kansaneläkelaitos, jonka historiasta ja toiminnasta on kerrottu alempana enemmän. Kerron tässä luvussa toimeksiantajasta aloittaen Kansaneläkelaitoksesta ja kertomalla sen historiasta ja toiminnasta. Tämän jälkeen kerron lyhyesti EOP-ratkaisukeskuksesta, jonka perehdyttämisen nykytilaa ja kehittämistä tutkin opinnäytetyössäni. Viimeiseksi kerron omasta eläketiimistäni, jossa toimin lähiesimiehenä.

Kerron myös millaista johtamistyyliä, tällä hetkellä Kelassa suositaan ja miten esim. innovaation näkyy Kelan toiminnassa.

#### 3.1 Kansaneläkelaitos

Kansaneläkelaitos (myöhemmin Kela) perustettiin 16.12.1937. Aluksi se oli nimensä mukaisesti eläkelaitos, joka huolehti pelkästään kansaneläkkeiden maksamisesta. Sitten toiminta on laajentunut, monipuolistunut ja uudistunut. Kela on muuttunut eläkevakuutuksen toimeenpanijasta kaikille tarkoitetun perusturvan ja sosiaalisen turvan takaajaksi. Nyt Kela hoitaa sosiaaliturvaa kehdosta hautaan. (Kela 2018a).

Kela huolehtii niin ulkomailla kuin Suomessa asuvien suomalaisten sosiaaliturvasta eri elämäntilanteissa. Eri etuuksia, joita Kela hoitaa on lukuisia ja niitä ovat esim. vähimmäiseläkkeet, työttömän perusturva, perustoimeentulotuki, asumistuki, kuntoutus, sairausvakuutus, vammaisetuudet, opintotuki ja lapsiperheiden tuet. Kela haluaa auttaa ja tukea ihmisiä eri elämäntilanteissa ja ennen kaikkea palvella ja antaa erinomaista asiakaspalvelua.

Koronasta johtuen Kela on joutunut muokkaamaan, valtavasti palvelukanaviaan. Asiakkaita ohjataan yhä enemmän Kelan verkkopalveluiden pariin, ja ne ovatkin palvelleet asiakkaita hyvin. Pienemmistä toimistoista on lakkautettu kasvokkain tapahtuva asiakaspalvelu ja näitä on keskitetty isompiin asiakaspalvelu pisteisiin. Taustana tässä on taloudelliset seikat, sillä pienemmistä toimistoista pyritään pääsemään eroon kustannusten takia. Näin ratkaisutyö ja asiakaspalvelu keskitettäisiin isompiin toimipisteisiin. Puhelinpalvelu on myös lisääntynyt merkittävästi. Puhelinpalvelun kapasiteettia on nostettu ja puheluita saapuu päivittäin yhä enemmän. Siitä huolimatta vastausprosentti on pysynyt hyvällä tasolla. Kela on myös ilahduttavan hyvin mukana sosiaalisessa mediassa, jolloin haluttua viestiä voidaan kohdistaa nuoremmalle asiakaskunnalle. (Kela 2018b.)



Ennen koronaa Kelan palvelupisteissä palveltiin noin 2 miljoonaa kertaa ja puhelinpalvelussa 1,6 miljoonaa kertaa vuodessa. Nämä lukemat ovat kyllä Koronan johdosta muuttuneet, mutta tarkkoja lukuja tämän vuoden osalta ei ole vielä esittää.

Etuushakemusten ratkaisu ja käsittely on hajautettu viiteen eri vakuutuspiiriin. Piirejä ovat eteläinen, itäinen, läntinen, keskinen ja pohjoinen. Tämän lisäksi on olemassa myös yksiköitä ja keskuksia, jotka ovat erikoistuneet. Näitä esim. Kansanvälisten asioiden keskus ja Työkyvyttömyyseläkkeiden ratkaisukeskus. (Kela 2018b.)

Asiakaspalvelun ja etuusratkaisun lisäksi Kelan tehtäviä ovat tiedottaa palveluista ja etuuksista, osallistua sosiaaliturvan kehittämistoimintaan, laatia tilastoja, jotka liittyvät seurantaan, etuuksien ja toiminnan ennakointiin. Näiden lisäksi tärkeä rooli on myös tehdä uudistus ehdotuksia sosiaaliturvan lainsäädännön kehittämiseen. Eduskunta valvoo Kelan toimintaa. Kelan toimintaa ja hallintoa valvovat 12 valtuutettua, jotka eduskunta on valinnut. Valtuutettujen toimikausi kestää neljä vuotta. Valtuutetut valitsevat Kelan hallituksen (jäseniä 10 kpl) ja tilintarkastajat (8 kpl). Valtuutettujen tehtävänä on vahvistaa Kelan hallituksen esityksestä laitoksen tilinpäätös ja sen perusteet ja myöntää vastuuvapaus hallitukselle. Tämän lisäksi valtuutetut laativat vuosittain kertomuksen heidän omasta toiminnasta eduskunnalle. (Kela 2020a.)

Kelan toimintaa puolestaan kehittää ja johtaa hallitus. Heidän toimikausi on kestoaltaan 3 vuotta. Kelan henkilöstön edustajalla on hallituksen kokouksessa läsnäolo- ja puheoikeus. Pääjohtajan vastuulla on toimia hallituksessa esittelijänä ja toimeenpanee hallituksen päätökset. (Kela 2020b).

Kelan toiminta rahoitetaan julkisen sektorin osuuksilla ja lakisääteisesti vakuutettujen ja työnantajien sairausvakuutusmaksuilla. Valtion osuus Kelan rahoituksesta on selvästi suurin ja esimerkiksi vuonna 2017 osuus oli 75 %, vakuutusmaksujen osuus 19 % ja kuntien osuus 6 %. Vuonna 2017 Kelan etuusrahastojen kokonaiskulut olivat 15,3 mrd. Toimintakulujen osuus oli hyvin pieni, vain 3 %, kun etuuskulujen osuus kokonaiskuluista oli 97 %. Kelan etuusrahastot ovat sairausvakuutusrahasto kansaneläkerahasto, ja sosiaaliturvan yleisrahasto. (Kela 2018c.)

Kelan toiminta-ajatus on, että se tukee itsenäistä selviytymistä, edistää terveyttä ja turvaa väestön toimeentuloa. Kelan arvot ovat mielestäni hyvin valittuja ja ajankohtaisia; Osaava, yhteistyökykyinen, ihmistä arvostava ja uudistuva. (Kela 2018a).

### 3.2 EOP ratkaisukeskus

Eteläisen vakuutuspiirin EOP ratkaisukeskus vastaa edellä mainittujen etuuksien sidosryhmäyhteistyöstä sekä ratkaisutoiminnasta. Eteläisen vakuutuspiirin EOP ratkaisukeskuksessa työskentelee tällä hetkellä noin 195 henkilöä. Henkilökunta on jakaantunut laajalle alueelle ja he työskentelevät 20 eri toimistossa Eteläisen vakuutuspiirin alueella. Ratkaisukeskuksessa käsitellään eläke-, opinto- ja perhe-etuuksiin liittyviä hakemuksia. Etuuksia, joita ratkaisukeskuksessa ratkaisemme, on yhteensä 11. Ratkaisukeskukseemme on keskitetty valtakunnallisesti näiden 11 etuuden lisäksi perhe-eläkkeiden ja eläkkeiden oikaisu- sekä muutoksenhaku regressit ja vankilailmoitukset. (Kela 2020c).

Koska opinnäytetyöni aihe olisi jäänyt suppeaksi, jos olisin tarkastellut perehdyttämistä vain eläkeryhmän näkökulmasta, niin päätin laajentaa sen koko EOP keskusta koskemaan. EOP keskus käsittää useaa eri etuutta ja näin ollen saan laajemman kuvan perehdyttämisen tilasta keskuksessa. On myös mielenkiintoista nähdä miten perehdyttäjät kokevat omat etuusryhmän perehdyttämisen nykytilan ja mitä kyselystä nousee esiin.

### 3.3 Eläketiimi 3

Työskentelen eläkeryhmässä eläketiimi 3 tiimipäällikkönä. Fyysinen työpisteeni sijaitsee Vuosaaressa. Koronan johdosta olen työskennellyt maaliskuusta 2020 lähtien lähes täysin kotoa käsin. Tiimiini kuuluu tällä hetkellä 16 ratkaisuasiantuntijaa. Tiimissä ratkaistaan seuraavia etuus hakemuksia: Eläkkeensaajan asumistuki, kansaneläke, takuueläke, eläketuki, koulumatkatuki, perhe-eläkkeet ja toimentulotuki. Pääpaino on eläke-etuuksissa ja tarvittaessa avustetaan työtilanteen mukaan muita etuuksia.

Olen työskennellyt Kelassa 13 vuotta. Niistä viimeiset 4 vuotta olen toiminut lähiesimiehenä. Kela urani aikana on tapahtunut monia mullistavia uudistuksia, niin ratkaisutyössä, asiakaspalvelussa ja johtamisen kulttuurissa. Aloittaessani Kelassa vuonna 2005 asiakkaiden hakemukset saapuivat kirjeessä eri toimistoihin, jossa ratkaisijat käsitelivät tapaukset yksi kerrallaan ja sen jälkeen ne varastoitiin jokaisen asiakkaan omaan pahvikansioon ja hyllytettiin aakkosten mukaan. Paljon on siis tapahtunut, kun tänä päivänä kaikki tapahtuu sähköisesti ja hakemuksia täytetään yhä enemmän verkossa.

Tällä hetkellä Kelassa vallitsee kokeilukulttuuri ja innovointi. Innovoinnin avulla asioita voidaan kokeilla nopealla aikataululla ilman raskasta ja pitkää suunnittelutyötä. Suunnittelu tapahtuu kokeilun aikana ja sitä voidaan muuttaa sen aikana suuntaan tai toiseen. Hyvänä esimerkkinä voidaan pitää itseohjautuva tiimi kokeilua. Pilottiin valittiin yksi ratkaisu tiimi, jossa tiimin jäsenet itse määrittelevät mitä töitä, milloin tehdään ja palaverit he pitävät

itse. Kokemukset ovat olleet positiivisia ja vastuu on koettu luottamuksen osoituksena. Itseohjautuvuus tulee varmasti lisääntymään tulevaisuudessa merkittävästi.

Digitalisaation ja robotiikan myötä innovointi ja kokeilukulttuuri ovat suuressa roolissa tämän päivän Kelassa. Tulevaisuudessa työn luonne tulee luultavasti muuttumaan, niin ratkaisu työssä kuin vaikkapa lähiesimies tehtävissä. Kun robotiikka ja tekoäly hoitavat kaikin helpoimmat työt, jää ratkaisijoille hankalimmat tapaukset. Myös uusia työtehtäviä syntyy varmasti poistuvien työtehtävien tilalle, kuten esimerkiksi robottien ja tekoälyn opastus, valvonta ja koodaus.

Tällä hetkellä Kelassa suositaan johtamistapana valmentavaa johtamista. Auktoritaarinen johtaminen on väistymässä. Valmentava johtaminen on Kelan valitsema johtamismalli, joka on kirjattu johtamisjärjestelmään. Kaikkien Kelan esimiesten tehtävänä on johtaa valmentavalla johtamisotteella. Valmentava johtaminen on ajattelu- ja toimintatapa, jossa korostuvat tavoitteellisuus, toisten arvostaminen ja osallistava ote. Esimiestyössä valmentava ote tarkoittaa mm. innostamista, kysymistä ja haastamista. Valmentava johtaminen tukee ammattimaisen johtamisen mallin kaikkia osa-alueita; tuloksellisuutta, työhyvinvointia, uudistumista ja työnantajaosaamista.

## 4 LÄHTÖKOHDAT KEHITYSTYÖLLE

Tammikuussa 2020 eläkeryhmän asiantuntijarinki nosti esiin sisäisessä palaverissaan perehdytyksen kehittämisen. Keskusteluissa tuli tuolloin ilmi, että asiantuntijat, jotka useimmiten vastaavat uusien henkilöiden perehdyttämisestä, eivät olleet koskaan keskenään keskustelleet perehdyttämisestä.

Esiin nousseiden epäkohtien vuoksi eläkeryhmän asiantuntijarinki piti helmikuussa 2020 palaverin, jossa käsiteltiin vain ja ainoastaan perehdyttämistä. Seuraavat asiat nousivat keskustelussa esille kehityskohteina, vinkkeinä tai hyväksi koettuina asioina:

- Verkkokoulu ja sen hyödynnettävyys
- Tiedonhaku ja ohjeiden löytäminen
- Perehdytettävän tausta, talon sisältä vai täysin uusi
- Oppimisenrytmi, erilaiset oppimistavat
- Perehdytyksen ilmapiiri
- Perehdytyksen kesto ja perehdytettävien määrä
- Parityöskentely
- Vuoropuhelu perehdyttäjän ja perehdytettävän välillä
- Palautteen antaminen perehdyttäjälle ja perehdytettävälle
- Seuranta

Keskustelusta nousi paljon hyviä ja tärkeitä asioita esille, joita pitäisi huomioida perehdytyksessä. Palaverin aikana nousi esim. erilaisia vinkkejä perehdyttämiseen liittyen, joita asiantuntijat jakoivat toisilleen. Pääsääntöisesti asioita oltiin samaa mieltä ja he kokivat, että voivat hyödyntää keskusteluissa syntyneitä ajatuksia.

Tämän palaverin johdosta lähdin pohtimaan myös opinnäytetyön aihettani. Huomattuani tämän tärkeyden päätin kirjoittaa aiheesta opinnäytetyöni. Aihe sai odottaa Korona-kevään yli ja palasin aiheeseen syksyllä 2020. Tiedustelin silloin mahdollisuutta laajentaa kohderyhmää eläkeryhmän lisäksi perhe-etuusryhmään ja opintotukiryhmään. Sain myönteävän vastauksen ja lähdin suunnittelemaan opinnäytetyön prosessia. (liite 1.)

## 5 PEREHDYTTÄMINEN

Perehdyttäminen on yrityksen toiminnan kannalta hyvin tärkeässä asemassa, sillä se on tietysti yksi osa henkilöstön hallintaa, mutta sen avulla yritys pystyy pidemmällä aikavälillä turvaamaan paremmin yrityksen hyvän maineen, yrityskuvan ja kannattavuuden. (Kupias & Peltola 2009, 14.)

Perehdyttämisen avulla pyritään siihen, että uusi työntekijä alkaa tuottaa omalla panoksellaan yritykselle voittoa, niin nopeasti kuin mahdollista. Kaikki yritykset eivät kuitenkaan tavoitele voittoa, tällöin tavoitteena on esim. rahan tuottamisen sijaan hyvän asiakaskokemuksen tuottaminen asiakkaalle. (Kjelin & Kuusisto 2003,14).

Tässä osiossa kerrotaan yleisesti perehdyttämisestä, perehdyttämisen tavoitteista, suunnittelun tärkeydestä ja aikataulusta. Perehdyttäminen ja työnopastus ovat tärkeimpiä työpaikoilla tapahtuvista koulutuksista. Merkitys työmotivaatioon, työn tuloksiin, työturvallisuuteen ja työyhteisön kaikin-puoliseen hyvinvointiin on kiistaton.

### 5.1 Mitä on perehdyttäminen?

Miten perehdyttäminen pitäisi määritellä? Aihetta on käsitelty ja määritelty kirjallisuudessa hyvin laajasti ja eri näkökulmista. Useimmiten perehdyttämisellä tarkoitetaan sitä, miten toimitaan, kun uusi työntekijä saapuu yritykseen ja millaisilla toimenpiteillä varmistetaan, että hän pystyy suoriutumaan itsenäisesti annetuista työtehtävistä tietyn ajan puitteissa. (Viitala 2005, 252). Perehdyttämisen aikana tulisi perehdytettävälle kertoa selvästi visiosta ja asioista mitä häneltä odotetaan sekä millaisia tavoitteita työtehtävä pitää sisällään, kun perehdytys jakso on päättynyt. (Kjelin & Kuusisto 2003,14). Perehdyttämisen aikana olisi tärkeää viestiä perehdytettävälle, että hän on tekemässä tärkeää työtä ja kuuluu tähän työyhteisöön. Näin vahvistuu myös Me-henki ja uusi työntekijä pääsee paremmin sisään työyhteisöön.

Päävastuun perehdyttämisestä kantaa uuden työntekijän esimies. Esimiehen tulee suunnitella perehdytyksen sisältö organisaation ohjeistuksen mukaisesti. Mikäli esimiehellä ei ole tarvittavaa osaamista varsinaisen työtehtävän perehdyttämiseen, ottaa esimies avukseen toisen henkilön. Perehdytys alkaa useasti siten, että esimies käy läpi organisaation yleisiä asioita ja henkilöstöjohtamiseen liittyviä asioita kuten esim. työajat, työajanleimaus, työterveyshuolto, tietoturva, lomat ja lounas käytännöt. Sitten on vuorossa niin sanottu työnopastus vaihe, jossa keskitytään työtehtävään, jota henkilö on palkattu tekemään. Perehdytys siirtyy hyvin useasti tässä vaiheessa toiselle työntekijälle tai määritellylle henki-

lölle, joka toimii organisaatiossa perehdyttäjänä. Perehdyttäjä tuntee paremmin työtehtävän sisällön ja pystyy vastaamaan perehdytettävän esittämiin kysymyksiin, kuin esimies. (Lahden ammattikorkeakoulu 2007).

Työnopastus vaiheen avulla perehdytettävälle henkilölle annetaan tarvittava tietotaito ja tuetaan perehdytettävää. Näiden keinojen avulla edesautetaan perehdytettävää omaksumaan hänelle perehdytettävä työ ja ruokitaan hänen itsevarmuutta, jotta perehdytettävä olisi valmis itsenäiseen työskentelyyn. Työsuhteen alussa perehdyttäjä antaa oman arvokkaan panoksensa perehdytettävälle, jotta hänen potentiaalinsa saataisiin ulosmitattua parhaiten. Uudella työntekijällä saattaa olla erilaista osaamista ja kun hän on omaksunut työtehtävät ja päässyt sisään työyhteisöön alkaa hän myös paremmin osallistua työyhteisön toimintaan. Voikin olla, että uusi työntekijä tuo mukanaan sellaista tietotaitoa ja osaamista, joka kehittää koko organisaatiota tai työyhteisöä. (Kupias & Peltola 2009, 17–19).

Riippumatta työsuhteen laadusta, on uudella työntekijällä työturvallisuuslain nojalla oikeus perehdytykseen. Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajaa huolehtimaan työntekijöiden terveydestä ja turvallisuudesta töissä tarvittavilla toimenpiteillä, miten se parhaiten sopii eri tilanteisiin. Yksi tärkeimmistä asioista perehdyttämisessä on tietysti työnopastus, jota perehdytettävän on tärkeää noudattaa ja omaksua.

Perehdytys mielletään hyvin usein työuran alkuun tapahtuvaksi asiaksi. Näin onkin, että onnistuneen perehdytyksen merkitys on erityisen tärkeää, kun uusi henkilö aloittaa tehtävissä. Tämän lisäksi perehdytystä tarvitaan, kuitenkin myös sellaisissa tilanteissa, jossa työntekijät saavat uusia työtehtäviä tai työskentely tavoissa tai prosessissa tapahtuu muutoksia. Hyvin suunnitellulla ja toteutetulla perehdytyksellä varmistetaan, perehdytettävän oikea työtapo ja voidaan välttyä pahemmilta virheiltä, esim. virheellisten päätösten antamiselta tai työtapaturmilta.

Onnistunut perehdytys luo hyvän pohjan uudelle työntekijälle onnistua tehtävissään ja tehdä opetettua työtehtävää turvallisesti ja tehokkaasti. Hyvällä perehdytyksellä työntekijä saadaan sitoutettua tehokkaasti työpaikkaan. Mitä paremmin uudet työntekijät saadaan sitoutettua, niin sitä kautta vaihtuvuus on varmasti myös pienempi. Uskon myös, että mitä paremmin työntekijä on sitoutunut työhön, niin sitä paremmin hän myös viihtyy työssä. (Lahden ammattikorkeakoulu 2007.)

## 5.2 Perehdyttämisen tavoitteet

Jokaisessa työtehtävässä ja organisaatiossa on varmasti määritelty tavoitteet yleisellä tasolla kuin yksilön tasolla. Työtehtävän kestolla on myös vaikutusta tavoitteiden asettamisen kannalta. Pääasia kuitenkin on, että tavoitteet ovat selvästi esitetty. Työtehtävässä voi

olla jokin niin sanottu kappalemäärä tavoite esim. kuinka paljon pitäisi myydä tuotteita, kuinka montaa asiakasta pitäisi ehtiä palvella tai kuinka monta etuusratkaisua pitäisi antaa päivässä. Näiden määrällisten tavoitteiden lisäksi perehdytyksen tavoitteeksi on monesti myös asetettu seuraavia tavoitteita: Perehdytettävä omaksuu työpaikan toimintatavat, tutustuu omaan työyhteisöön, oppii tuntemaan työpaikkansa ja tärkeimpänä varmasti se, että oppii omat työtehtävät. (NLY 2020).

Lähes aina puhuttaessa perehdyttämisestä oletus on, että perehdytys koetaan hyvin yksisuuntaisena prosessina organisaatiolta perehdytettävälle. Tämä ei ole kuitenkaan optimaalisin tilanne, vaan olisi hyvin toivottavaa molempien osapuolien kannalta, että perehdytettävän koko osaamisen osattaisiin hyödyntää ja tästä johtuen osaamisen pitäisi liikkua molempiin suuntiin. Taustatekijänä tälle väitteelle on se seikka, että yksi perehdyttämisen keskeisimpiä tavoitteita on organisaation uudistumiskyky ja yksilön sitoutuminen. Erityisen tärkeäksi nämä edellä mainitut asiat koetaan organisaation tuloksen teko kyvyn kannalta. Pelkällä työhön opastamisella ja tukemisella ei näihin tavoitteisiin päästä, vaan perehdyttämisen pitäisi olla kokonaisvaltaisempaa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14–17).

Sisäiset mallit ohjaavat erittäin paljon ihmisen toimintatapoja ja toimintaa ja siksi yhtenä perehdyttämisen tavoitteista pitäisi olla myös työn sisäisen mallin luominen. Pääsääntöisesti voidaan sanoa, että sisäinen malli syntyy tulkinnoista ja havainnoista ympäristöä koskien. Sisäisen mallin syntymiseen vaikuttavat monet eri asiat ja niitä ovat mm. näkemykset, menettelytavat, fyysinen ja sosiaalinen ympäristö ja niiden pohjalta muodostuneet arvot. Perehdytystä voidaan pitää onnistuneena, kun perehdytettävälle on muodostunut mielekäs ja realistinen työn sisäinen malli. Jotta perehdyttäminen onnistuisi, tulisi huomioida perehdytettävän yksilölliset ominaisuudet. (Lepistö 2000, 64–65).

### 5.3 Perehdyttämisen lähtökohdat ja suunnittelu

Kun lähdetään suunnittelemaan perehdytystä, on tärkeää, että perehdytyksen suunnittelulle on varattu riittävästi aikaa. On tärkeää miettiä tarkasti perehdytyksen sisältö ja ennen kaikkea roolitus ja vastuut. Mitä esimies käy läpi, mitä perehdyttäjän tehtäviin kuuluu ja miten esim. työyhteisön toivotaan toimivan perehdytettävän suhteen.

Vastuu uuden työntekijän perehdyttämisestä kuuluu työntantajalle ja tarkemmin uuden työntekijän lähiesimiehelle. Vastuu perehdytyksen suunnittelusta ja toteutuksesta kuuluu lähiesimiehelle, jos organisaatiossa ei ole toisin sovittu. Seuranta ei pidä myöskään unohtaa, sillä se on yksi oleellinen osa perehdytysjaksoa. Hyvin useasti perehdytyksen hoitavat esimies ja perehdyttäjä, joka vastaa työnopetus osuudesta. Työnopastus osuuden pitää hyvin useasti toinen henkilö kuin esimies, sillä esimiehellä ei ole välttämättä tietämystä

perehdyttävästä asiasta niin laaja-alaisesti kuin kokeneemmalla työntekijällä. Tästä syystä hyvin useasti perehdyttäjänä toimii kokenut tekijä, jolla laaja-alainen tieto/taito perehdyttävästä asiasta. (Lepistö 2004, 58–59, Lattunen 2013, 35.)

Viestinnän pitää olla avointa ja mahdollisimman ripeää, kun se vain on mahdollista. Aina ei voida tiedottaa esim. keskeneräisistä asioita, vaan tiedotus tapahtuu vasta kun asia on täysin varma. Rekrytoinneista on myös hyvä tiedottaa ja kertoa milloin uusi työntekijä olisi mahdollisesti aloittamassa, mitä tehtäviä hän on tulossa tekemään ja kuka häntä perehdyttää. Tällöin myös muut tiimin jäsenet tietävät, että perehdyttäjänä toimiva henkilö on perehdytysjakson aikana hyvin kiireinen ja neuvoa kannattaa tiedustella muilta kollegoilta.

Mikäli uuden työntekijän esimies ei ole ollut itse mukana rekrytointiprosessissa, eikä näin ollen tiedä tarkalleen millainen henkilö on tullut valituksi tehtävään, on hänen tehtäväänään ottaa selvää rekrytoijilta, uuden henkilön aiempi työkokemus, koulutus ja onko jotain muita erityistaitoja. Näitä taustatietoja voidaan hyödyntää perehdytys suunnitelman laatimisessa. On hyvin tärkeää oppia tuntemaan uutta työntekijää, jotta hänen osaamista pystyttäisiin hyödyntämään parhaalla mahdollisella tavalla ja esimiehelle on myös tietysti etua, että hän tuntisi työntekijänsä hyvin. Tällä on myös varmasti vaikutusta esim. avoimen vuorovaikutuksen ilmapiirin luomisessa. (Lepistö 2004, 59.)

## 5.4 Perehdyttämistavat

On olemassa erilaisia perehdytystyylejä ja tapoja. Kaikkiin tilanteisiin on varmasti olemassa parhaiten sovellettavissa oleva tapa, joka helpottaa ja edistää uuden asian ymmärtämistä. Tavoissa itsessään saattaa olla niin hyviä kuin huonoja puolia. Perehdyttäjän tehtävänä olisikin valita tilanteeseen ja perehdyttävällä parhaiten sopiva perehdytystapa. Perehdyttäjällä täytyisi olla ymmärrys eri perehdyttämistavoista, jos hän halusi paremmin huomioida yksilöiden tarpeet ja muuttaa esim. kesken perehdytyksen perehdyttämistapaa paremmin perehdyttävälle sopivaksi.

### 5.4.1 Mentorointi

Mentorointi on yksi perehdyttämisen tavoista. Sillä tarkoitetaan kokeneemman ja kokemattomamman työntekijän vuorovaikutuksellista suhdetta, jonka tavoitteena on jakaa hiljaista tietoa ja kokemusta. Yleensä asetelma on sen kaltainen, että mentoroinnissa on olemassa roolit opettaja-oppilas. Tämä on kuitenkin alkanut hieman muuttua enemmän siten, että mentorointi olisi tasavertaisempaa.

Myös mentori voi oppia uutta perehdyttämisen aikana. Hyvät edellytykset onnistuneelle perehdyttämiselle ja mentorointisuhteelle luodaan perehdyttävän oppimishalukkuudella



ja perehdyttäjän/mentorin motivaatiolla ja tietotaidolla. Hyvää mentorointisuhdetta voi myös kuvailla, että se on suunniteltu, vuorovaikutteinen ja tavoitteellinen. (Kupias & Salo 2014, 11–18.)

#### 5.4.2 Vierihoito

Hyvin useasti perehdytystoiminta tapahtuu käytännössä niin, että perehdyttaja näyttää ensin omalla esimerkillään, miten työtehtäviä tekee ja perehdytettävä seuraa vierestä ja tekee mahdollisesti muistiinpanoja. Tämä perehdytystapa kulkee nimellä Vierihoito. Mikäli perehdytettäviä on vain yksi kappale, niin tämän perehdytystyylin avulla perehdytyksestä saadaan luotua hyvin yksilökeskeistä ja oppiminen tapahtuu esimerkkitapausten kautta.

Vierihoito menetelmässä työnopastus on hyvin useasti yhden perehdyttäjän vastuulla ja tästä syystä perehdytys nähdään oppimisen kannalta selkeänä. Toisaalta tämä tyyli vaati perehdyttäjältä paljon läsnäoloa ja sitoutumista. (Kupias & Peltola 2009, 37).

#### 5.4.3 Räätelöity

Nimensä mukaisesti tässä perehdyttämistavassa voidaan ottaa huomioon monia seikkoja. Voidaan valita mitä asioita eri osioista perehdytettävällä perehdytetään. Kaikissa osioissa voi olla myös oma perehdyttaja, jolla erityisosaamista asian osalta. Tämän kyseisen perehdytystyylin avulla on erityisen helppoa huomioida uuden työntekijän lähtötaso ja työtehtävien painotukset. Erityisen tärkeäksi tämä perehdytystyylin osalta nousee hyvin huolellisesti laadittu suunnitelma ja aikataulutus. Mikäli perehdytykseen osallistuu useampi eri perehdyttaja ja perehdytystä on pilkottu eri osioihin, niin suunnittelussa pitäisi kiinnittää erityistä huomiota, miten eri osa-alueita jaotellaan. Perehdyttäjän ammattitaidon avulla perehdytyksestä saadaan luotua kokonaisuus, joka motivoi niin perehdytettävää kuin perehdyttäjää.

Vaikka perehdytys olisi räätelöidyssä vaihtoehdossa jaettu useamman perehdyttäjän kesken, täytyy perehdytykselle määritellä yksi perehdyttaja, joka ottaa kokonaisvastuun valvonnan osalta. Näin varmistetaan, että perehdytys toteutuu suunnitellusti. (Kupias & Peltola 2009, 41.)

#### 5.4.4 Dialoginen

Tässä perehdyttämistavassa perehdyttäminen tapahtuu yhteistyössä perehdyttäjän ja perehdytettävän välillä. Dialogisessa perehdytystavassa perehdytysuunnitelma on pienem-

mässä roolissa, kuin muissa perehdyttämisentavoissa. Pääpaino on perehdyttäjän ja perehdytettävän vuorovaikutteisessa keskustelussa. Näiden keskusteluiden pohjalta rakennetaan asiasisältöä ja perehdytettävä kantaa suuremman vastuu omasta oppimisestaan.

Tämä perehdytystapa soveltuu parhaiten henkilölle, joka esimerkiksi siirtyy organisaation sisällä uusiin tehtäviin. Tällainen henkilö, kuitenkin osaa jo talon tavat ja mahdollisesti järjestelmät ja toimintatavat. On kuitenkin hyvin tärkeää, että perehdyttäjä arvioi ensin perehdytettävän lähtötasoa ja valmiuksia, jotta saadaan selville, sopiiko itsenäisempi perehdytystapa. (Kupias & Peltola 2009, 42.)

## 5.5 Perehdyttäjän valinta

Perehdytyksen kannalta erityisen tärkeää on se, kuka toimii työhön perehdyttäjänä. Eri organisaatioissa esiintyy varmasti paljonkin vaihtelevuutta, siitä kuka toimii uuden työntekijän perehdyttäjänä. Onko esimerkiksi nimettyä perehdyttäjää, onko olemassa perehdyttäjien joukko, josta valitaan perehdyttäjä sen mukaan, millainen työtilanne hänellä on vai toimitisiko perehdyttäjänä henkilö, joka on viimeiseksi saapunut organisaatioon.

Useasti perehdyttäjänä toimii henkilö, joka on ollut organisaatiossa pitkään. Hänellä on vankka kokemus siitä, miten työtehtäviä hoidetaan menestyksekkäästi, hän pystyy hyödyntämään verkostojaan ja tuntee niin sanotusti talon tavat. Perehdyttäjältä pitäisi löytyä tietynlaista asennetta perehdytystä kohtaan. Halu aidosti opettaa uusi työntekijä omaksumaan työtehtävät, jota hänet on organisaatioon palkattu tekemään.

Kaikista ei kuitenkaan ole perehdyttäjiksi, vaikka ammattiosaaminen olisi huippuluokkaa. Kuuntelu ja keskustelutaidot korostuvat, ja luottamuksellisen ilmapiirin luominen on tärkeää, jotta perehdytys onnistuisi. Henkilöt, joiden työnkuvaan on määritelty perehdyttämisen yhtenä osa-alueena täytyisi tietää tarkkaa mitä perehdytykseltä odotetaan. Tätä työtehtävää helpottaa, mikäli perehdytyksestä on olemassa tarkat ohjeet ja toimintatavat. (Kangas 2007, 6, Lepistö 2004, 59, Kalliola ym.2010, 26.)

## 5.6 Perehdyttämisen aikataulu ja eteneminen

Hyvän ja onnistuneet perehdytyksen tarkoituksena on, että perehdytettävä on sisäistänyt perehdytettävän asian. Perehdytyksen onnistumista lisää huolellisesti laadittu perehdytys suunnitelma, johon on myös määritelty ajankäytön suunnitelma, eli paljonko tietyn asian suhteen täytyy käyttää aikaa, jotta perehdytettävä on sisäistänyt asian. On tärkeää myös, että perehdytyksen aikataulua ja etenemistä on ajateltu opetettavien tehtävien kannalta. Missä järjestyksessä perehdytettäviä asioita on järkevää opettaa, jotta kokonaiskuvan

hahmottaminen onnistuisi parhaiten. Mikäli uusi työntekijä on palkattu esim. kesätyöntekijäksi niin hänelle ei kannata opettaa kaikkia asioita, mitä esim. pidemmän määräaikaisuuden kohdalla olisi. Näin ollen lyhyempi työsuhte tarkoittaa kapeampaa työtehtävää ja lyhyempää perehdytystä. Kaikille uusille työntekijöille kerrotaan ja käydään läpi yleisiä asioita esimiehen toimesta ja tämä osuus on välttämätön uuden työntekijän kannalta. (Kangas 2007, 6–7, Kangas 2000, 8.)

Perehdytyksen aikataulua pystyisi tehostamaan, mikäli perehdytettävä voisi tutustua perehdytys materiaaleihin ennakolta. Tämä lisäisi varmasti perehdytyksen tehokkuutta, mikäli perehdytettävä pystyisi ennakolta opiskelemaan asioita. Tämä ei välttämättä kuitenkaan ole mahdollista, ajatellen tietoturvaa, sillä monesti perehdytysmateriaalit löytyvät yrityksen tai organisaation intra sivuilta ja se tarkoittaisi, että materiaalit pitäisi jakaa sähköpostilla.

Tärkeämpää olisi varata perehdytykseen riittävästi aikaa, jotta perehdytettävä omaksuu opetetut tehtävät onnistuneesti ja pystyisi itsenäiseen työskentelyyn. Niin perehdyttäjän kuin perehdytettävän kannalta on hyvä asia, että aikaa on riittävästi. Muutoin perehdytettävälle saattaa iskeä paniikki, että miksi en ole oppinut ja toisaalta perehdyttäjälle saattaa tulla tunne, että missä olen epäonnistunut, kun oppi ei ole mennyt perille. (NLY 2020.)

## 5.7 Palautteen antaminen

Nykymaailmassa ei tule enää tilannetta, jossa asiat olisivat täysin valmiita. Muutoksen kulttuuri vallitsee monissa työpaikoissa ja asioita ja toimintatapoja pyritään kehittämään yhä paremmiksi. Näin on myös perehdyttämisen kohdalla. Vaikka olisi luotu hyvät ja toimivat perehdytyslomakkeet ja perehdytys prosessit, niin tästä huolimatta niidenkin pitäisi olla säännöllisesti tarkkailun alla. Yksi parhaimpia keinoja kehittää esim. perehdytystä on pyytää perehdytettävältä palautetta saamastaan perehdytyksestä. Eipä pidä myöskään unohdtaa perehdyttäjän palautetta. Perehdyttäjä on saattanut huomata, että jokin asia ei tällä tavalla toimi vaan vaatisi kehitystoimenpiteitä. Tällöin on arvokasta saada palautetta, jotta perehdytystä voidaan lähteä kehittämään. (NLY 2020).

Palautetta olisi hyvä saada säännöllisesti, niin perehdytettävän kuin perehdyttäjän. Palautetta pitäisi antaa ja saada läpi perehdytys jakson, eikä se tietenkään pitäisi loppua tähän. Sen tärkeys kuitenkin korostuu perehdytyksen aikana, jolloin perehdytettävä on vasta oppimassa perehdytettäviä asioita.

Säännöllinen palaute vahvistaa itseluottamusta ja työssä kehittymistä, kun positiivinen palaute on isompaa kehitettävään verrattuna. Ei pidä kuitenkaan lähteä peittelemään todellista tilannekuvaa, vaan jos on kehitettävää, niin siitä on syytä kertoa. Oleellista on myös

se, miten palautetta annetaan. Palautteen antamisessa ei pitäisi olla myöskään mitään epäselvyyttä, vaan perehdytettävän pitäisi ymmärtää palautteesta, miten hän on onnistunut ilman arvailuja.

Perehdytettävää olisi erittäin tärkeään kannustaa ja rohkaista uteliaisuuteen, ihmettelyyn, toimintatapojen kyseenalaistamiseen ja rohkeaan palautteenantoon. Uudelle tekijälle kehittävän palautteen antaminen saattaa tuntua vaikealta. (Kupias & Peltola 2009, 70, 75, 78–79.)

## 5.8 Perehdytettävä

Perehdytettävän rooli perehdytyksessä on monesti olla oppilaana ja kuunnella. Nykypäivänä toivotaan perehdytettävältä myös omaa aktiivisuutta perehdytyksen aikana. Perehdytyksen onnistuminen ei ole pelkästään perehdyttäjän vastuulla, vaan se kuuluu myös osittain perehdytettävän vastuulle. Perehdytys tilanteen saattavat monesti olla hyvin jännittäviä. Uusia ihmisiä, uusi organisaatio ja monta asiaa muistettavaksi ja sitten vielä työhön oppiminen ja uusien asioiden opettelu. Jännitys saattaa aiheuttaa ongelmia tiedon omaksumisen ja oppimisen kannalta. Se voi johtaa siihen, että perehdytettävä ymmärtää ja omaksuu väärän tavan tehdä töitä.

Uusia asioita on tietysti paljon, kun opetellaan uutta työtehtävää ja monen asian kohdalla voi kestää puolikin vuotta, ennekuin on sisäistänyt asian toden teolla. Halu oppia on kova varmasti kaikilla uusilla, mutta armollisuus itseä kohtaan on hyvä huomioida. (Lahden ammattikorkeakoulu 2007).

Hyvä perehdytettävä on jopa askeleen edellä perehdytys suunnitelmaa, ja on halukas oppimaan ja kehittämään itseään. Tämä tarkoittaa sitä, että itseohjautuneesti ottaa selvää asioista. Eli ei vain odottelisi passiivisesti, että esimieheltä tai perehdyttäjältä tulisi informaatiota. Perehdytettävän tulisi ymmärtää oma vastuunsa tiedon oppimisessa ja omaksumisessa. Mikäli jokin asia tuntuu perehdytettävästä edelleen hankalalta vaikka, se on perehdytys suunnitelman mukaisesti käyty läpi, niin on tärkeää, että hän tuo tämän asian esille, jotta aihetta voidaan kerrata.

Toivottavaa olisi myös, että perehdytettävä toisi esille omaa osaamistaan ja aiempia kokemuksia, jos nämä ovat lähellä aihetta johon perehdytään. Näin perehdyttäjä pystyy parhaassa tapauksessa hyödyntämään perehdytettävän taustaa ja ottamaan sen huomioon perehdytyksessä. Tämä saattaa parhaassa tapauksessa, jopa vauhdittaa perehdytystä. taustaa. (Penttinen & Mäntynen 2009, 3-4.)

Hyvänä työkaluna perehdytettävälle voi toimia oppimispäiväkirja. Sitä pitämällä perehdytettävä pystyy tehostamaan omaa oppimistaan ja pystyy tuomaan epäselviä asioita helpommin uudelle käsiteltäväksi perehdyttäjän kanssa. Kirjattuja epäselvyyksiä voisi siten käydä läpi uudelleen perehdyttäjän kanssa. Eli näin se voisi lisätä opittavan asian ymmärtämistä ja hahmottamista. Se lisäisi myös varmasti perehdytettävän tietoutta siitä, mitkä asiat ovat hänelle jo vahvasti hallussa ja mitä pitäisi kehittää. (Kupias & Peltola 2009,163).

## 6 OPPIMINEN

Työn luonne on tänä päivänä normalisoitunut tilaan, jossa mikään ei pysähdy paikalleen. Muutoksia tulee tasaisella syklillä ja yhä nopeampaan tahtiin. Tästä johtuen uuden asian oppimista ja opettelua tulee yhä useammin tehtäväksi ja lyhyemmässä ajassa. Kaukana ovat ne ajat kuin samaa tehtävää pystyi tekemään alun perehdytyksen jälkeen vuosikymmeniä. Oppimisen tärkeys ja rooli on korostunut nykypäivän työelämässä. Jo vuosien ajan työelämä tutkimukset ovat osoittaneet, että työntekijät haluavat tuntea olonsa päteviksi, tarpeellisiksi ja ennen kaikkea kokea oppivansa. (Viitala 2005, 112).

Me kaikki olemme yksilöitä ja yksilöiden tavat oppia uusia asioita voi vaihdella paljon. Yhden mielestä paras tapa oppia on lukemalla, toisen mielestä parhaiten oppii, kun saa katsoa vierestä ja kolmas oppii vain tekemällä. Tämä informaatio uudesta työntekijästä on todella tärkeää organisaatiolle ja perehdyttäjälle. Oppimistapa olisi hyvä huomioida perehdytystapaa ja suunnitelmaa laadittaessa. (Kupias & Peltola 2009, 70).

Tässä osiossa kerron yleisesti oppimisesta ja esim. millaisia erilaisia tyyplejä oppimisen saralla on. Miten kukin oppii ja omaksuu asioita, on hyvin oleellista, kun mietitään, miten uusi työntekijä oppii asioita perehdytyksen aikana. Tästä johtuen olisi erityisen tärkeää kartoittaa perehdytyksen alussa, millainen oppija uusi työntekijä on. Näin pystytään paremmin huomioimaan yksilön tarpeet ja varmistetaan perehdytyksen erinomainen onnistuminen. Astetta pidemmälle viety ajatus voisi olla, että rekrytoinnissa tiedusteltaisiin haastatteluun tulijoiden oppimistyyplejä, jos työnantajalle on toiveita millaisia oppijoita tehtävään haluttaisi palkata, tai jotta saataisiin selville uuden työntekijän oppimistyyli, joka voitaisiin huomioida perehdytys suunnitelman laadinnassa.

### 6.1 Oppimistyylit ja –lajit

Puhuttaessa eri oppimistyyleistä ja lajeista, sillä tarkoitetaan tapaa, jolla oppija sisäistää, hahmottaa uutta opetettavaa asiaa. Oppimiseen, muistiin ja tiedon omaksumiseen vaikuttavat ihmisen kuudesta aistista eniten, kuulo-, näkö-, liike- ja kosketusaistit. Erilaisia aisteja voidaan kutsua auditiivisiksi, kinesteettis-taktilisiksi ja visuaalisiksi. (Prashnig 2000, 191).

Ei pidä myöskään unohtaa oppimisolosuhteiden vaikutusta oppimiseen, sillä on todistettu vaikutusta parhaan oppimistuloksen kannalta. Esimerkiksi seuraavat asiat on monesti määritelty olosuhteiden muuttujiksi: Ympäristölliset, emotionaaliset, sosiaaliset ja fyysiset.

Olemme yksilöitä ja pienetkin asiat saattavat vaikuttaa oppimiseen. Joillekin iso merkitys on sillä, millainen valaistus oppimistilassa on, toisen oppimista saattaa häiritä opettajan

räikeä pukeutuminen, äänensävy voi myös olla miellyttävä toisen kuulijan korvaan ja toisen korvaa epämiellyttävää tai häiritsevää. Myös esim. oma elämäntilanne murheineen saattaa vaikuttaa oppimiseen tai yksinkertaisesti oppimistilassa olevat muut henkilöt. (Viitala 2005, 151). Seuraavaksi hieman tarkemmin oppimistyyleistä.

### 6.1.1 Auditiivinen

Auditiivinen oppiminen perustuu kuulohavaintoon eli oppiminen tapahtuu siten, että auditiivinen oppija kiinnittää huomiota keskusteluihin ja muihin ympäriltä kuuluviin ääniin ja tallentaa havaintonsa kuulokuvien muotoon. Paras tapa auditiiviselle oppijalle on, kun hänelle kerrotaan ääneen opeteltavista asioista, toisaalta auditiiviset oppijat pitävät monesti myös omasta äänestään, joten he pitävät myös vuoropuhelusta.

Auditiiviselle oppijalle on ominaista, että keskittyy yhteen asiaan kerralla, pitää loogisesta etenemisestä ja kuuntelee mielellään kertomuksia ja tarinoita. Auditiivista oppijaa voi turhauttaa, mikäli asioita käsitellään epäloogisessa järjestyksessä tai muuten huonosti organisoidusti. Auditiivinen oppija pitää myös hieman yllättäen hiljaisuudesta, omaa laajan sanavaraston sekä on puhetyyliltään rauhallinen. (Repo & Nuutinen 2003, 36–37.)

Erityisesti auditiiviselle oppijalle tärkeää on, miltä asiat kuulostavat. Useasti heidän puheessaan korostuu seuraavien sanojen käyttö kuunnella ja kuulla. Äänet vaikuttavat kahdella eri tavalla auditiiviseen oppijaan. Joko äänet edistävät oppimista tai heikentävät. (Nissinen 2005, 41).

### 6.1.2 Kinesteettinen

Kinesteettinen oppiminen perustuu liikkeisiin, tuntohavaintoihin ja konkreettisiin kokemuksiin. Joillekin kinesteettisen oppimistavan omaaville on erityisen, tärkeää käsien kautta tuleva opetus. Tämä on kinesteettisen oppimisen alalaji ja tällaisia oppijoita sanotaan taktillisiksi. Kinesteettis-taktiilinen oppija oppii parhaiten kokemusten ja tunnustelun kautta. Kinesteettis-taktiiliselle oppijalle on tärkeää miltä jokin esine, liike tai asia tuntuu. Esimerkiksi miltä jalassa olevat housut tuntuvat tai millainen työpöytä työpisteessä on. Opiskeluympäristö on siis merkittävässä asemassa Kinesteettis-taktiiliselle oppijalle. (Prashnig 2003, 71).

Kinesteettis-taktiiliselle henkilölle asioiden järjestyksellä ei ole merkitystä. Ominaisia tunnuspiirteitä ovat hidas puhe tempo, rauhallinen rento kehonkieli ja liikkuminen puhuttaessa. Hän pitää myös toiminnasta, joten ohjeiden kuunteleminen saattaa turhauttaa. Oppimisprosessissa saattaa kestää hieman pitempään, sillä oppiakseen hänen täytyy tunnistella ja tuntea asia. (Repo & Nuutinen 2003, 38).

Kinesteettis-taktilinen oppija hahmottaa opetettua asiaa myös hyvin opettajan liikkeiden, eleiden ja ilmeiden kautta. Muistijälkien ja mielikuvien luomisessa kinesteettis-taktilinen oppija tukeutuu oppimistilanteessa syntyneisiin kokemuksiin esim. millainen fiilis siihen liittyy ja miltä jokin asia tuntui. (Repo & Nuutinen 2003, 38).

### 6.1.3 Looginen

Looginen oppija rakentaa ja sisäistää asiat erityisen hyvin teorian, analyysin ja muutoin tarkan tiedon avulla. Erityisen tärkeää loogiselle oppijalle ovat erilaiset tutkimukset ja faktatietoon perustuvat väitteet ja kirjoitelmat. Looginen oppija pyrkii myös haastamaan itseään ja haluaa kehittää omaa tietotaitoaan. Oppimaansa uutta asiaa haluaa viedä myös käytäntöön ja testata sen toimivuutta.

Looginen oppija on monesti hyvin aktiivinen opetustilanteissa ja haluaa kysyä ja kyseenalaistaa opetusta. Loogisella oppijalla on myös tunnusomaista, että hän muistaa sanatar-kasti opettajan kertoman asian.

Looginen oppija on epämukavuus alueellaan, kun opetus pohjautuu, spontaanisuuteen, on epäjohdonmukaista ja esim. ohjeistus on epämääräistä. Loogisen oppijan toimintata-poja ovat analysointi, arviointi, ajattelu, loogisessa järjestyksessä eteneminen ja argumen-tointi. Looginen oppija on myös hyvä esittämään toisenlaisia ratkaisuehdotuksia toisesta näkökulmasta ja pystyy myös hyvin perustelemaan väitteensä. (Kauppila 2003, 61-62.)

### 6.1.4 Visuaalinen

Visuaalinen oppija oppii parhaiten väreistä, kuvista, lukutehtävistä ja käsitekartoista. Jos mahdollista niin visuaalisen oppijan kohdalla olisi hyvä kiinnittää erityisesti huomiota mil-laisia opetusmateriaaleja käytetään perehdytyksen aikana. Värikkyys, loogisuus, selkeys ja informatiivisuus opetusmateriaaleissa herättää visuaalisen oppijan mielenkiinnon. Voi-daankin sanoa, että visuaalinen oppija arvostaa järjestelmällisyyttä ja on erityisen kiinnos-tunut kokonaisuuksista.

Avainasemassa visuaalisen oppijan kehityksessä ovat opetuksen näkeminen ja näköaisti-tuntemukset. Visuaalinen oppija pystyy tallentamaan oppimistilanteista erilaisia näkömieli-kuvia joiden pohjalle hän rakentaa oppimisensa. Tunnusomaisia piirteitä visuaaliselle op-pijalle on hyvä mielikuvitus sekä erinomainen keskittymiskyky. (Pedanet 2020.)



## 6.2 Perehdyttäjän merkitys oppimisen tukena

Pelkästään asioiden teorian ja ohjeiden läpi käyminen ei riitä oppimaan uusia asioita vaan näiden lisäksi perehtyjän täytyy työstää oppimaansa asia aktiivisesti päässään. On olemassa erilaisia työkaluja, joita voi tarjota perehtyjälle. Erilaiset testit, kokeet, Mind Map harjoitukset, soveltavat tehtävät, oppimispäiväkirjat tai ihan vain tarkentavat kysymykset. (Kupias & Peltola 2009, 152).

Kysymysten avulla perehdyttäjä pääsee perehdytettävän pään sisälle, miten oppi on mennyt perille, mitä hän vastaa kysymyksiin ja miten vastaukset vastaavat todellisuutta. Kysymysten avulla pystytään myös selvittämään, millaisia kokemuksia perehdytettävällä on ja miten esim. toivoisi perehdytyksen jatkuvan. Kysymysten avulla on myös mahdollista selvittää oppimistyyliä, mikäli sitä ei ole vielä saatu selville. Kysymysten avulla perehdytettävä saattaa myös oivaltaa ja saada kiinni asiasta, mitä aiemmin oltiin käsitelty.

Perehdyttäjän rooli perehdytyksen aikana on tietysti työnopastus, mutta ei pidä unohtaa, tukemisen ja oppimisen edistämisen rooleja. Perehdyttäjän täytyisi olla tietoinen asioista, jotka voisivat edistää perehdytettävän oppimista. Näitä ovat mm. palautteen antaminen, motivaatio, ilmapiiri, vuorovaikutus, työn kokonaiskuva ja esimerkiksi perehdytettävät aiemmat koulutukset. (Kupias & Peltola 2009, 125–126.)

On tärkeää, että perehdyttäjä noudattaa perehdytys suunnitelmaa ja etenee siinä vaiheittain. Yksilölliset tarpeet ja perehtymisen tavoitteet tulee huomioida perehdyttäjän toimesta. Perehdyttäjän on hyvä sanoittaa tekemistään, kertomalla miten on ajatellut perehdytyksen tapahtuvan, miksi näin toimitaan ja miten se tehdään.

Perehdytyksen aikana ja varsinkin ensimmäisten viikkojen aikana, perehdytettävä saa valtavasti paljon uutta informaatiota, jota ei varmasti pysty sisäistämään. Tämän johdosta, onkin hyvin tärkeää, että perehdyttäjä osaisi tulkita perehdytettävää ja huomata mahdollinen tieto ähky. Uuden tiedon jakamisessa olisi hyvä kiinnittää huomiota, että tietoa jaetaan osissa. Perusteista ja helpommista asioista on hyvä lähteä liikkeelle, ennen kuin siirytään haasteellisimpiin asioihin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 196.)

Kun perehdytysjakso on päättymässä ja perehdytettävä on siirtymässä itsenäiseen työkentelyyn antaa perehdyttäjä perehdytettävälle mahdollisuuden kasvaa ja kehittyä. Tärkeää olisi viestiä, että perehdyttäjä siirtyy takaisin tehtäviin, jota teki ennen perehdyttämistä. Sanat on syytä valita, huolella, jotta perehdytettävälle ei tule tunnetta, että hänet hylättäisiin. Apua voi edelleen kysyä, mutta perehdyttäjä ei ole enää korvamerkitty henkilö avun tarjoajana, vaan perehdytettävän olisi hyvä verkostoitumisenkin kannalta oppia kysymään myös muilta kollegoilta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 197).

### 6.3 Esimiehen johtajuus oppimisen tukena

Uusien työntekijöiden kanssa on hyvä lähteä liikkeelle, että heidät perehdytetään perusteellisesti työtehtäviin, heille kerrotaan työtavoista ja tavoitteista. Alkuvaiheessa on syytä kiinnittää huomiota myös palautteeseen. Sen merkitys varsinkin työsuhteen alussa on tärkeää, sillä korjaava tai kannustava palaute saa henkilön motivoitumaan entisestään yritystään kohti. Omat haasteensa tuo keskustelu tehokkuuden vs. laadun välillä. Tiedyt tavoitteet ratkaisumäärien suhteen pitäisi täyttyä tietyin laatu edellytyksin. Joillakin voi olla haasteena ratkaisurohkeuden puute, jolloin päätökset ovat laadukkaita, mutta aikaa menee liian kauan ratkaisun tekemiseen. Toiset taas saattavat olla super tehokkaita, mutta tekevät pieniä asiavirheitä siellä täällä.

Tähän auttaa monesti palaute heti alkuvaiheessa, jotta vääränlaisesta työskentely tavasta ei ehdi muodostua rutiinia. Havainnoimalla työntekijää esim. Skypen välityksellä esimies näkee, miten perehdytys on mennyt perille, mitä pitäisi muuttaa tai mikä on onnistunut erinomaisesti. Asiajohtamisen ytimenä ovat siis tavoitteiden selkeä asettaminen, työta-voista sopiminen, parhaiden tapojen opettelu ja työn tulosten arviointi, kuten (Raili Kiviranta Onnistu eri-ikäisten johtamisessa 2010) kirjassa toteaa.

Monesti uudet työntekijät, joita rekrytoidaan ovat nuoria. Ikärasismia ei saisi esiintyä rekrytointi prosessin aikana, vaan pitäisi pyrkiä siihen, että tehtävään rekrytoitaisiin ja valittaisiin tehtävään parhaiten soveltuva henkilö. Mikäli valituksi tulisi nuori työnhakija olisi hyvä huomioida tiettyjä asioita. Nuorilla työntekijöillä ei luonnollisesti ole vielä laajaa työelämäkokemusta, jota hyödyntää työelämässä ja tästä johtuen asiajohtaminen korostuu heidän kohdalla. Itsenäiset ratkaisut ja kokonaistilanteen hahmottaminen asettavat haasteita ja vaihtoehtoisia työtapoja voi olla hankalaa huomata. Monen kohdalla epävarmuuden näyttäminen ratkaisuja tehdessä ei ole vaihtoehto, vaan itsevarmuuden korostaminen oletus ja uskottelu tietotaidosta saattaa johtaa virheellisen ratkaisuun. Tällöin esimies joutuu väistämättä ristiriitaiseen tilanteeseen. Näissä esimiehen on hyvä lähteä keskustelemaan henkilön kanssa, mistä oletus on lähtöisin, mutta aina pelkkä asiajohtaminen ei riitä vaan tueksi on kaivettava ihmiskeskeisempi johtamistapa.

Ihmiskeskeinen esimies keskittyy erityisesti ihmisten välisten suhteiden parantamiseen ja ihmisten auttamiseen. Hän tekee kaikkensa yhteistyön ja tiimityön lisäämiseksi sekä työtyytyväisyyden parantamiseksi. Hänelle on myös tärkeää yksilön ja koko organisaation välisen merkityssuhteen rakentaminen, sillä merkityksellisyyden kokeminen on äärimmäisen tärkeää nykytyön onnistumisessa ja ihmisten sitoutumisessa sekä motivoitumisessa. (Kiviranta 2010, 62.)

Tärkein työkalu mielestäni esimiestyössä on kuuntelu. Yleensä esimiehiltä odotetaan ratkaisuja ja keinoja asioiden selvittämiseen, kuin arvostavaa kuuntelua. Kuuntelun tarkoituksena on tilan antaminen ja huomiointi. Ajatuksena on siis, että toinen itse oivaltaa ja keksii ratkaisun ongelmaan. Asian on siis lähdettävä omasta ymmärryksestä ja oivalluksesta, ei toisen käskystä.

## 7 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Lähdin hahmottelemaan opinnäytetyö prosessin alkuvaiheissa, miten tutkisin perehdytyksen nykytilaa ja sen kehitystarpeita. Päädyin ratkaisuun, jossa toteutin haastatteluita kohdennetusti muutamille henkilöille, joiden pohjalta laadin 10 kysymystä. Nämä kysymykset lähetin laajemmalle joukolle. Analysoin saadut vastaukset kysymys kerrallaan ja avaan tuloksia esim. siten miten suurin osa vastanneista kokee perehdyttämisen EOP-ratkaisukeskuksessa. Kysely lähetettiin 20 henkilölle, jotka ovat toimineet tai toimivat perehdyttäjinä EOP-ratkaisukeskuksessa.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli haastatteluiden ja kyselyn avulla selvittää ja kerätä tietoa perehdytyksen nykytilasta ja esiin nousevista kehityskohteista.

### 7.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Mielestäni paras tutkimusmenetelmä perehdytyksen nykytilan selvittämiseen ja sen kehittämiseen on yhdistelmä ratkaisu, jossa teen alkukartoitus haastatteluita, jonka pohjalta luon kysymyksiä joiden avulla selvitän tarkemmin EOP-ratkaisukeskuksen perehdyttäjien näkemystä perehdyttämisestä tällä hetkellä ja miten he toivoisivat perehdytystä kehitettävän tulevaisuudessa.

Tästä syystä kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus sopi mielestäni paremmin tutkimusmenetelmäksi, sillä tämän menetelmän avulla sain syvällisempää tietoa perehdytyksen nykytilasta EOP-ratkaisukeskuksessa.

### 7.2 Haastatteluiden toteutus

Erilaisia haastattelumalleja ja menetelmiä löytyy laidasta laitaan, mutta varmasti yleisimmin käytetyt menetelmät ovat avoimet haastattelut, teemahaastattelut ja lomakehaastattelut. Avoimessa haastattelumenetelmässä vastausvaihtoehtoja ei ole ennalta määriteltä, ja tämä antaa myös haastattelijalle mahdollisuuden jatkokysymyksille. Haastattelutilanne on ilmapiirin suhteen keskustelunomainen ja tämä mahdollistaa aivan uusien asioiden esiin nouseminen, jopa sellaisten jota haastattelija ei ollut edes ajatellut.

Teemahaastattelussa on sen sijaan jo hieman valmiiksi mietittyjä ennalta määriteltyä rakennetta kuin avoimessa haastattelussa. Lomakehaastattelussa sen sijaan kysymykset ja vastaukset ovat ennalta rajattuja.

Halusin, että haastattelut olivat luonteeltaan keskustelun omaisia, joten tästä syystä valitsin avoimen haastattelun mallin. Valitsin 2 perehdyttäjänä toimivaa henkilöä eläkeryhmästä, opintotukiryhmästä ja perhe-etuusryhmästä. Haastattelin heitä, jotta saan selville,

miten he kokevat tämän hetkisen tilanteen ja miten esim. lähtisivät kehittämään perehdytystä oman ryhmänsä sisällä. Haastattelun avulla pystyin myös suunnittelemaan kysymyksiä, joita hyödynnän kyselyssä koko EOP keskuksen perehdyttäjien kyselyssä.

### 7.2.1 Eläkeryhmä

Haastattelu toteutettiin 14.10.2020. Haastatteluun osallistuivat asiantuntijat Minna Rissanen ja Riitta Saari-Haapanen. Tällä hetkellä perehdyttäjillä on ollut vapaa rooli perehdytyksen suhteen. Esimies on kertonut mitä etuutta koulutetaan ja kuinka pitkä perehdytysjakso on. Lomakkeessa ei ole määritelty mille tasolle perehdytetään, eikä esim. viikkokohtaisia tavoitteita ole määritetty. Tämä asia vaihtelee hieman etuuksien välillä. Esim. perhe-eläkkeissä on perehdytys laadittu enemmän osioittain, kun taas esim. eläkkeensaajan asumistuen osalta tämän kaltaista jaottelua ei juuri löydy. Jokaisella perehdyttäjällä on oma tyyliinsä opettaa ja kun tarkkaa perehdys runkoa ei ole, saattaa käydä niin, että kaikkia tekijöitä ei perehdytetä samalle tasolle. Perehdyttäjät saattavat korostaa eri asioita.

Toiveissa olisi tarkempi perehdytysrunko, jotta kaikki osapuolet tietäisivät omat roolinsa ja tavoitteet. Viikkokohtaiset tavoitteet mitä opetetaan ja mitä pitäisi osata viikon jälkeen. Tämä helpottaisi perehdyttäjän työtä, koska kaikkea ei tarvitsisi muistaa omasta päästä ja toisaalta perehdytettävä tietäisi mitä häneltä odotetaan. Tämän lisäksi olisi hyvä lisätä määriteltyä vuoropuhelua siten, että esim. perehdytysjakson aikana, olisi keskustelu viikon lopussa, jossa olisi mukana esimies, perehdyttäjä ja perehdytettävä. Lyhyet check point keskustelut toisivat kaikille osapuolille lisätietoa missä mennään, mihin pitäisi vielä kiinnittää huomiota. Tässä näkyisi myös paremmin mihin suuntaan oppimisprosessi on menossa.

Jaksotetussa perehdytys lomakkeessa olisi myös etuna se, että mikäli perehdyttäjä sairastuu kesken perehdytysjakson, olisi toisen perehdyttäjän helpompi jatkaa perehdytystä. Tällä hetkellä on vaikeaa lähteä sijaistamaan perehdyttäjää toisen perehdyttäjän toimesta, sillä kaikilla on oma tyyliinsä perehdyttää. Eläkeryhmän asiantuntijat, jotka toimivat myös perehdyttäjinä toivat jo helmikuussa 2020 esille, että ajoittain perehdyttäminen on kuormittavaa, sillä perehdytystä tuntuu olevan läpi vuoden, joko uusien työntekijöiden perehdyttämisestä tai syventävän koulutuksen järjestämisestä. Tästä syystä johtuen olisi hyvä kokeilla parityöskentelynä toteutettua perehdytystä, jolloin kuorma ei olisi niin suuri. Tätä on jo nyt syksyllä 2020 lähdetty kokeilemaan.

Olisi tärkeää, että tarkempaa perehdytysrunkoa lähdetäisiin suunnittelemaan. Jotta se olisi mahdollista pitäisi käydä keskustelua, mille tasolle koulutetaan ja miten koulutus jaettaisiin esim. eläkkeensaajan asumistuen osalta perehdytys jakson aikana.

Perhe-eläke perehdytys lomakkeeseen on määritelty mitä asioita käydään ensiksi läpi, mitä asioita henkilö osaa perehdytys jakson jälkeen, mitä työtehtäviä pystyy tekemään itsenäisesti. Perhe-eläkkeissä on myös käytössä tutor henkilö perehdytysjakson jälkeen. Tutor toimintaa on käytetty myös eläkkeensaajan asumistuen perehdytyksien jälkeen, mutta ei systemaattisesti. Enemmän on ohjeistettu kysymään kaikilta tiimin jäseniltä tai asiantuntija vuorossa olevalta. Tutor toiminta olisi varmasti hyvä ottaa jälleen paremmin käyttöön, mutta tutor toiminnan osaltakin voisi määritellä ajan, jolloin voisi kysyä apua. Tämän jakson jälkeen voisi sitten kysyä neuvoja myös muilta kollegoilta.

Oppimispäiväkirja löytyy perehdytysuunnitelmasta, mutta sitä ei ole hyödynnetty. Edes perehdyttäjät eivät olleet huomanneet/tietosia sen olemassa olost. Esimies on näyttänyt yleisestä osiosta oppimispäiväkirjaa, mutta sen hyödyntäminen on ollut vapaaehtoista eikä siihen ole myöhemmin palattu. Tämän johdosta jää paljon potentiaalia käyttämättä, kun oppimispäiväkirja ei ole tarkistettu. Uuden oppijan tuoreet ajatukset ja innovaatiot voivat jäädä varjoon, sillä monesti uusi tekijä näkee asiat eri tavalla. Oppimispäiväkirja voisi tuoda näitä ajatuksia paremmin esimiehen ja perehdyttäjän tietoon. Kun uusi tekijä itse pohtii asioita sen sijaan, että olisi esim. Skype tuokio, jossa esimies tai perehdyttaja kysyy asioita niin näissä ajatukset eivät välttämättä mene niin pitkälle, kuin että perehtyjä pohtii asioita oppimispäiväkirjan avulla.

Erityisen tärkeää olisi, että oppimispäiväkirjaan kirjattuja asioita käytäisiin läpi perehdyttäjän kanssa. Tämä vahvistaisi molempien osapuolien prosessia. Perehdyttaja voisi tarkastella omaa tekemistään ja päinvastoin perehtyjä saisi vahvistusta omasta tekemisestään perehdyttäjältä. Myös esim. haasteellisia asioita voitaisiin kerrata ja käydä uudestaan läpi.

Monesti perehdytykset tapahtuvat eläkeryhmässä pienryhmissä ja tästä johtuen ei välttämättä aina uskalleta tuoda esille, jos jokin asia on epäselvä, jotta ei näyttäisi epävarmalta. Tästäkin johtuen oppimispäiväkirja olisi hyvä asia, sillä olisi varmasti helpompaa kirjata itselle ylös asioita, joista haluaisi kysyä lisätietoa ja käydä näitä läpi perehdyttäjän kanssa. Ajan myötä tämäkin helpottuu, kun uudet työntekijät ovat oppineet tuntemaan toisiaan ja ratkaisu rohkeus nostaa päätään. Silloin esim. syventävissä koulutuksissa kynnys kysyä asioita kaikkien kuullen on pienempi.

Yleistä osio sisältää tällä hetkellä todella paljon asioita. Tämä osio on sijoitettu perehdytysjakson alkupäiville, jossa uuden työntekijän on tarkoitus itseopiskella Hyvä tietää aiheita. Toki yleisessä osiossa on aiheita, jotka on hyvä käydä läpi heti ensimmäisten päivien aikana, mutta moni asia varmasti voisi odottaa sopivampaa hetkeä. Tätä osiota voisi jakaa järkevämmiin myös etuus perehdytyksen joukkoon. Esim. viikkokohtaiseen suunnitelmaan voitaisiin määritellä mitkä yleiset asiat osiot olisi hyvä käydä läpi. Näin se ei olisi

niin raskas. Tärkeämpää olisi ensimmäisen viikon aikana esim. keskittyä etuusjärjestelmien oppimiseen.

Verkkokoulua hyödynnetään tietyissä etuuksissa, mutta tässäkin olisi hyvä olla balanssi. On puuduttavaa katsoa vain verkkokoulua ja tästä syystä onkin hyvä asia, että mennään käytäntöön jo hyvin aikaisessa vaiheessa. Tekemällä oppii sanonta, sopii myös Kelan etuustyöhön. Asioita on helpompi yhdistää teoriaan, kun on nähnyt, miten se käytännössä tapahtuu. Perhe-eläkkeistä ei tällä hetkellä edes löydy verkkokoulu materiaalia, joten eläketiimi 4 on joutunut itse luomaan kaiken materiaalin.

Perehdytysrungossa on myös paljon itseopiskeltavaa osiota, mutta näiden osalta olisi hyvä olla check pointteja eli varmistettaisiin, että osuudet tulisi myös käydä läpi tai olisi myös käyty läpi.

Perehdytyksen nykytilaan ollaan osittain tyytyväisiä, sillä tällä hetkellä on ollut oma vapaus perehdyttämässä. Vuoropuhelua esimiehen ja perehdyttäjän välillä pitäisi kuitenkin olla enemmän ja systemaattisemmin. Tämä lisäisi myös esimiehen ymmärrystä missä mennään. Nämä keskustelut voisi myös dokumentoida, näin kaikki ei olisi vain muistin varassa. Perehdytyksen havainnointi voisi myös tuoda jotain uutta. Havainnoinnissa esimies näkisi/kuulisi miten perehdytetään. Perehdyttämiseen olisi myös hyvä saada jonkinlaista koulutusta. Monesti perehdyttäjä perehdyttää siten, miten hänet itse on joskus perehdytetty. Tärkeää olisi myös kuitenkin ottaa huomioon perehdytettävän mielipide. Miten ja millä tavalla perehdytettävä oppii parhaiten. Tätä tietoa kannattaisi hyödyntää perehdytyksen aikana. Toinen oppii parhaiten teorian kautta ja toinen käytännön kautta.

Perehdyttäjät toivovat saavansa esimiehen kautta kirjallista palautetta perehdytyksestä. Palaute hyvin tehdystä työstä lämmittää mieltä ja auttaa heitä myös kehittämään omaa tekemistään. Palaute osio löytyy jo tällä hetkellä perehdytys lomakkeesta, mutta allekirjoittanut on tiedustellut palautetta ainoastaan suullisesti. Palautetta olisi jatkossa hyvä pyytää kirjallisena. Perehdyttäjät ovat kyllä kysyneet itsekkin palautetta, mutta uskaltavatko uudet työntekijät antaa palautteen niin kuin he sen oikeasti kokevat, jos on esim. jotain kehitettävää.

Oppimistyylin kartoitus olisi tärkeää tehdä heti perehdytyksen alussa, sillä muutaman kerran on käynyt niin, että perehdytettävä ei olekaan sisäistänyt tai omaksunut asiaa, jota on perehdytetty ja syynä on saattanut olla väärä lähestymistapa perehdytyksessä. Jos tätä kartoitettaisiin heti alussa niin perehdytys prosessi olisi sujuvampi. Aina tämä ei kuitenkaan ole niin helppoa, jos perehdytettäviä on useampi ja kaikilla eri tyyli oppia, niin silloin täytyy vain valita keskitie. Perehdytys lomakkeessa voisi olla millainen oppija olen osio, joten silloin tämä tieto saataisiin hyödynnettäväksi heti perehdytyksen alettua.

Vaikka asioita on käyty läpi, on tärkeää tietää missä vaiheessa prosessia perehdytettävä on menossa. Jos ei ole vielä ymmärtänyt, että mikä asia vaikuttaa mihinkin niin se hidastaa prosessia. Osa omaksuu kokonaisuudet nopeammin kuin toinen. Kertaaminen ja palaaminen aiheeseen, vaikka asia olisi jo ymmärretty perehdytyksen aikana voisi olla hyödyllistä monelle.

OneNoten opetus voisi olla määriteltynä perehdytyslomakkeeseen opeteltavaksi asiaksi, sillä se koetaan niin helpoksi ja hyödylliseksi työvälineeksi. Kaikki tieto on tällä hetkellä pilkottuna eri paikkoihin, joten oman muistikirjan kasaaminen helpottaisi asiaa. Oppimispäiväkirja osion voisi myös yhdistää OneNote koulutukseen. Uusille työntekijöille opetettaisiin OneNoten käyttö, jota voisi hyödyntää ratkaisutyössä, mutta siellä olisi myös oppimispäiväkirja osio.

### 7.2.2 Opintotukiryhmä

Haastattelu toteutettiin 13.10.2020. Haastatteluun osallistuivat asiantuntijat Toni Karlsson ja Markus Saarni. Markus Saarni oli myös mukana työryhmässä, joka laati valtakunnallista perehdytyslomaketta Opintotukiryhmälle. Valtakunnallista pohjaa on jo ehditty testamaan, sillä sen avulla perehdytettiin yksi kesätyöntekijä kesällä 2020. Valtakunnallisessa pohjassa on myös mahdollista ottaa vapauksia, eikä sitä koeta liian tiukaksi. Valmiissa suunnitelmassa laitetaan päiväkohtaisia tavoitteita ja mitä päivän aikana on tarkoitus käydä läpi. Näin tarkan suunnitelman noudattaminen ei kuitenkaan aina ole mahdollista tai voi olla hyvin haasteellista. Perehdyttäjällä on lupa muokata pohjaa tilanteen mukaan.

Kaikkein parasta valtakunnallisessa pohjassa on, että opintotuessa on oma työtila, johon on koottua materiaalia perehdyttämisestä niin etuuskohtaiset kuin muut asiat, joita perehdytyksen aikana mahdollisesti tarvitaan. Tämä helpottaa perehdyttäjän työtä siten, että nyt tiedetään mitä asioita pitää käydä läpi ja helpottaa muistamista sekä mitä asioita on jo käyty läpi. Työnopastajan tukilista koetaan erittäin hyväksi työvälineeksi. Tämä auttaa erityisesti perehdyttäjää jonka ei tarvitse enää olla pelkästään oman muistin varassa mitä pitää käydä ja mitä on jo käyty.

Valtakunnallisen perehdytyspohjan avulla pystytään yhtenäistämään perehdytystä. Ennen ollut hyvin paljon perehdyttäjän oman harkinnan varassa, miten perehdytetään ja kuinka paljon. Kun valtakunnallista perehdytyspohjaa pystyy hyödyntämään niin perehdyttäjä ei ole enää niin isossa roolissa kuin aiemmin oli. Perehdytys rungon avulla perehdytys on käytännössä mahdollista, vaikka ei olisikaan esim. asiantuntija. Valtakunnallisen pohjan avulla pystytään tasalaatuisempaan perehdytykseen.



Esimiehen kanssa käydään läpi mille tasolle perehdytetään ja mitä asioita tarkoitus oppia. Esimies on kysellyt kuulumisia, miten menee ja miten lähtenyt käyntiin muutoin ei ole puuttunut perehdyttämiseen. Esimieheltä on saatu myös infoa, miten päässyt käyntiin esim. kpl määrän osalta. Vuoropuhelua esimiehen ja perehdyttäjän välillä ei varmasti koskaan ole liikaa ja esim. viikoittaisia väli check keskusteluja voisi olla mukana perehdytys suunnitelmaan kirjattuna. Ajoittain perehdyttäjä saattaa kokea olevansa yksin perehdytyksen aikana. Näitä yhteisiä keskusteluja oli viimeisimmän perehdytyksen aikana. Aiemmin näitä keskusteluja ei juuri ole ollut.

Esimiehen omalla etuus osaamisella on iso panos perehdytykseen esim. että osaa asettaa perehdytettävän rooliin eikä ala ehdottaa sellaisia etuustöitä, jotka ovat esim. liian haasteellisia. Toki jos esimies on esim. ehdottanut liian aikaisessa vaiheessa jonkin työn perehdyttämistä on perehdyttäjä näissä tilanteissa kertonut oman näkemyksenä ja ehdottanut myöhempää ajankohtaa.

Kappalemääriä on mietitty siltä osin, että onko järkevää asettaa kappalemäärä tavoitteita hyvin aikaisessa vaiheessa. Ensisijaisesti olisi tärkeää, että perehdytettävä omaksuisi etuuden ja oikean tavan tehdä töitä. Tästä on olemassa ihan esimerkkejä, että perehdytys ei ole käynnistynyt parhaalla mahdollisella tavalla kuin tavoitteita asetettiin hyvin aikaisessa vaiheessa. Perehdytettävä oli kokenut kappalemäärät haasteellisiksi ja tällä oli vaikutusta perehdytykseen sekä asioiden ymmärtämiseen.

Viimeiset 2-3 perehdytystä on tehty parityöskentelynä. Eli perehdytys on hoidettu puoliksi. Aiemmin perehdytyksiä oli todella tiiviiseen tahtiin ja oli tunne, että perehdytystä tehdään koko ajan. Tästä syystä päätettiin aloittaa pari perehdytykset ja jakaa vastuuta ja taakkaa. Pari perehdytykseen valtakunnallinen perehdytyspohja on mitä mainion apuväline. Kun on selkeä viikkokohtainen suunnitelma, niin on helpompi jakaa perehdytystä esim. viikko/viikko kohtaisesti perehdyttäjien kesken. Hyviä puolia kahden perehdyttäjän taktiikassa on myös, että perehdytettävä huomaa myös, että tiettyä asiaa voi lähestyä kahdella eri tavalla. Myös esim. jos perehdyttäjä sattuisi sairastumaan perehdytyksen aikana niin itse perehdytys ei ole enää niin haavoittuvainen kuin mitä se ennen valtakunnallista perehdytyspohjaa oli. Tarkka perehdytys suunnitelma auttaa, jos tulee esim. poissaoloja ja perehdyttäjä vaihtuu, ja perehdytystä voidaan jatkaa suunnitellusti.

Vaikka valtakunnallinen perehdytyspohja on laadittu, niin tärkeää tapauskohtaista tietoa on saatavissa perehdyttäjiltä ja kun on kaksi perehdyttäjää, sitä varmemmin tulee myös tällainen tieto perehdytettävän tietoon. On olemassa myös esim. vakuutuspiiri kohtaisia asioita/tapauksia joista ei löydy muista piireistä ja näitä perehdyttäjät tuovat ekstrana esille, jotta perehdytettävällä olisi parhaat mahdolliset eväät tehtävässä onnistumisessa.

Etuusneuvonta on järjestetty perehdytettävälle siten, että perehdyttäjiltä tietysti kysytään perehdytyksen aikana ja kun siirrytään perehdytyksen jälkeen itsenäiseen työskentelyyn, niin perehdyttäjältä on edelleen voinut kysyä apua. Kun itsenäisempää työskentelyä on jo jonkin verran alla, esimiehen kanssa sovitaan, milloin henkilö siirtyy etuusneuvonnan piiriin. Eli silloin kysymykset ohjataan henkilölle, joka on määritetty etuusneuvonta työvuoroon. Tässäkin käytetään harkintaa esim. ruuhka-aika niin silloin henkilöä ei välttämättä siirretä etuusneuvonnan piiriin.

Osaamisen varmistamista ei varsinaisesti testata, vaan ennemmin niin, että jos tekijällä on epävarmuutta niin asiantuntijalle voi antaa henkilötunnuksen ja asiantuntija katsoo tapauksia. Varsinaista muuta seuranta ei ole, muutoin kun jos tulee esille virheellisiä päätöksiä tai perehdytettävä tuo itse esille tapauksia, joita haluaisi kerrata. Mikäli ryhmässä huomataan, että virheet toistuvat, silloin tästä menee tieto esimiehelle ja tapauksia käydään esimiehen kanssa läpi.

Perehdytys suunnitelmassa on mukana HOPS, joka on hieman oppimispäiväkirjan tapainen johon voisi kirjata asioita, jotka ovat jääneet epäselviksi. Tästä ei ole tietoa, onko Hops:ia hyödynnetty tai palattu myöhemmin käsittelemään sitä. Tämän hyödyllisyydestä on ollut puhetta, että sitä olisi hyvä hyödyntää, mutta ei varmaa tietoa tuliko sitä käytettyä viimeisimmässä perehdytyksessä. Ennen valtakunnallista perehdytys suunnitelma runkoa ei ollut käytössä.

Aktiivisemmalla otteella oppimispäiväkirja voisi olla hyödyllinen ja erityisen tärkeää olisi seuranta ja yhteiset keskustelut. Tällöin huomioitaisiin, paremmin uuden työntekijät tekemät havainnot omasta oppimisesta ja esim. perehdyttäjä saisi myös arvokasta tietoa. Jos vain pakotetaan täyttämään ilman mitään väli checkiä tai keskustelua, silloin lomake jää todennäköisesti monelta täyttämättä.

Yleinen osio on hyvin raskas uudelle työntekijälle, kun muutoinkin on paljon uutta tietoa opeteltavaksi, miksi pitäisi omaksua paljon yleistä tietoa lyhyessä ajassa. Alku ei saisi olla liian raskas yleistä tietoa ajatellen, sillä se varmasti vaikuttaa heikentävästi myös etuuden omaksumiseen. Muutoinkin olisi hyvä päästä nopeasti etuuden perehdyttämiseen ja myöhemmin sitten yleisiä asioita. Valtakunnalliseen pohjaan on listattu asioita, jotka olisi hyvä käydä läpi ja kun esim. sellainen hetki, että perehdyttäjä ei syystä tai toisesta ehdi niin silloin voisi hyödyntää tämän ajan katsomalla yleisiä asioita. Aiemmilta uusilta työntekijöiltä tuli myös palautetta, että nopeamminkin olisi voinut siirtyä etuus asioihin.

Verkkokoulu tukee ja toimii aiemmin perehdytyksen pohjana. On myös oivallinen paikka jo pitempään talossa olleelle, sillä verkkokoulussa on paljon tärkeää tietoa. Monesti tarvittava tieto löytyy helpommin verkkokoulusta, kuin ratkaisutyön etuusohjeista. Verkkokoulu

on hyvä keino aloittaa etuuteen perehtyminen. Asiat on tiivistetysti sanottu verkkokokouksessa.

Etätyöskentely ei ole suoraan vaikuttanut perehdyttämiseen, mutta ajatellen koska perehdytettävä on valmis siirtymään etuusneuvonnan piiriin, on korona vaikuttanut negatiivisesti. Toimistossa työskennellessä on aina voinut kysyä matalalla kynnyksellä esim. vierus huoneesta apua, nyt kaikki tapahtuu verkossa. Saattaa olla korkeampi kynnyks soittaa ja pyytää apua. Spontaaneista keskusteluista jäädään paitsi. Jos perehdyttäminen pitäisi tehdä kokonaan etänä voisi siinä olla haasteena kaikkien Kela järjestelmien omaksuminen.

Kun on selvillä, että tulee uusi työntekijä, niin käytäntönä on ollut, että on pidetty aloitus palaveri, jossa sovittu kuka perehdyttää ja mitä perehdytetään. Varsinaisen perehdytys suunnitelman ovat perehdyttäjät saaneet itse päättää. Esimieheltä on lähinnä kysytty, että mille tasolle on tarkoitus perehdyttää ja missä ajassa. Tässäkin on huomioitu se asia, että esim. kesätyöntekijää ei perehdytetä niin pitkälle. Myös jos esim. perehdyttäjä huomaa, että uusi työntekijä omaksuu nopeasti, voidaan perehdytys suunnitelmaa muokata ja edetä alkuperäistä suunnitelmaa ripeämmin uuden asian pariin. Joskus on tullut myös esimieheltä ehdotusta, että olisiko mahdollista jo perehdyttää tekijä esim. toimeksiantoihin, mutta monesti perehdyttäjät ovat kokeneet, että perehdytettävä ei ole vielä siihen valmis.

Perehdytettävien välillä voi olla isojakin eroja, isoin tekijä on kuinka kiinnostuneita he ovat myös itse ottamaan selvää asioita. Halu oppia ja kehittää omaa tekimistä korostuu. On myös tärkeää, että uudelta työntekijältä kysytään alussa, millainen oppija hän on. Tällöin perehdyttäjä pystyy muokkaamaan perehdytys suunnitelmaa siihen suuntaan mikä sopii parhaiten perehdytettävälle. Esim. enemmän teorian kautta vai käytännön kautta. Tsemppaaminen ja kannustaminen ovat tärkeitä asioita perehdyttäjän luottamuksen kasvattamisessa ja ratkaisurohkeuden saavuttamisessa.

### 7.2.3 Perhe-etuusryhmä

Haastattelu toteutettiin 6.10.2020. Haastatteluun osallistuivat asiantuntijat Tanja Lehtokari ja Nea Särkkä. Asiantuntijat ratkaisevat eri etuuksia perhe-etuusryhmän sisällä ja toimivat myös perehdytys tehtävissä. Perhe-etuusryhmässä ei ole tällä hetkellä perehdyttäjän muistilistaa, jota voisi hyödyntää perehdyttämisessä. Listan avulla perehdyttäjä ja perehdytettävä pystyisi helpommin edetä perehdytyksessä ja molemmilla olisi tarkka tieto missä mennään ja mitä seuraavaksi. Toiveissa olisi, että perehdytys olisi suunniteltu siten, että olisi viikkokohtainen suunnitelma. Näin voitaisi seurata mitä asioita pitäisi jo osata ja

tehdä, mitä asioita pitäisi mahdollisesti kerrata, jos opiskelijasta tuntuisi siltä. Tällä hetkellä perehdyttäjät ovat pitäneet listaa opetetuista asioista.

Perhe-etuusryhmän sisälläkin on eroja etuuksien välillä. Lastenhoidontuessa on ollut tietynlainen perehdytyspohja, mutta ei virallinen. Sitä voisi sanoa raakaversioksi, vähän aika- taulutettu, mitä suurin piirtein ja missä aikataulussa. Se on muuttunut paljon esim. siitä syystä, miten kukin perehdyttäjä on nähnyt tarpeelliseksi. Perehdytys suunnitelmaan vaikuttaa myös se asia, että kuka on koulutettavana, miten opiskelija omaksuu asioita. Tarkempaa aikataulutettua perehdytysrunkoa kaivattaisiin, jota on jo aloitettu hieman rakentamaan. Tämän avulla pystyttäisi varmistamaan, että kaikki perehdytettäisiin samalla tavalla, eikä kouluttajalla olisi niin paljon merkitystä. Tämä auttaisi esim. jos perehdyttäjä sattuisi sairastumaan perehdytyksen aikana. Tarkan rungon avulla tuuraava perehdyttäjä tietäisi mistä aloittaa.

Tällä hetkellä tapana, että yksi perehdyttää ja perehdyttää henkilön kokonaisuudessa, koska tyyli perehdyttää on niin erilainen perehdyttäjien välillä. Perehdyttäjillä myös erilaiset näkemykset ja saattavat painottaa eri asioita ja jättää joitain asioita vähemmälle kuin toinen. Toisella perehdyttäjällä taas saattaa olla sellainen ajatus, että on suunnitellut kouluttaa jotkin asiat vasta myöhemmin. Tästä johtuen perehdyttäjän vaihtaminen kesken prosessin on haastavaa.

Perehdytykseen tarvittaisiin check pointteja, jossa myös esimies olisi mukana. Tällä hetkellä ei ole juuri ollut, jossa olisi perehdyttäjä, perehdytettävä ja esimies. Tilaisuudessa voitaisi katsoa missä mennään ja missä pitäisi olla kokonaisuuden kannalta. Tämä olisi hyvä lisä perehdytysprosessiin.

Check pointit voitaisiin määrittää perehdytysrunkoon viikoittain tapahtuvaksi. Perehdytettävällä voisi olla rinnalla oma lista, mitä on jo opetettu niin, kun tulee tapaus vastaan mikä vaikuttaa vaikealta, voisi tarkistaa onko asia jo opetettu. Näin perehdytettävä voisi palata takaisin kohtaan jota epäro i ja kerrata kohdan uudelleen esim. perehdyttäjän kanssa. Tekemällä vain töitä ei perehdytettävä välttämättä huomaa kaikkea mitä pitäisi jo osata tehdä.

Lastenhoidon tuessa ollut osittain käytössä välikeskustelut viimeisimmässä perehdytyksessä, jossa perehdyttäjä keskusteli viikoittain molempien perehdytettävien esimiesten kanssa. Näissä keskusteluissa ei ollut perehdytettävä mukana, vaan tarkoitus, että esimies pysyi kärryllä missä tilanteessa ollaan. Tätä tietoa hyödynnettiin esim. työvuorojen suunnittelussa mitä työvuoroja voi jo vuorottaa. Perehdyttäjä sai myös tuoda esille omia näkemyksiä, esim. miten perehdytettävä oppii. Perehdyttäjä sai esimieheltä tietoa, miten

he kokevat perehdytettävän edistyneen esim. ratkaisumäärien kautta. Vuoropuhelut nähtiin hyvin hyödyllisinä ja esim. ongelmatilanteissa esimies saattoi antaa tukea ja tausta tietoa. Esimerkiksi tilanteet, jossa ratkaisumäärät olivat hieman alle tavoitteiden, pystyi esimies tuomaan tätä tietoa perehdyttäjälle, joka lähti pohtimaan perehdytettävän kanssa, että mistä se mahdollisesti johtuu.

Perehdytyksestä on ollut keskustelua, mutta aika vähän ja ei kohdennetusti eikä rutiinimaisesti. Syksyllä 2020 on ollut enemmän keskustelua perehdyttämisestä ja varmasti siitä syystä, että perhe-etuuksiin aletaan myös luoda valtakunnallista perehdytyslomaketta.

Aikaisemmin lastenhoidontuessa asiantuntijat ja perehdyttäjät olivat eri henkilöitä ja perehdyttäjiä oli kaksi kappaletta, he juttelivat kyllä keskenään perehdyttämisestä ja valmistelivat raaka runkoa perehdyttämisestä perhe-etuusryhmän esimiesten kanssa. Tällä hetkellä perehdyttäjät toimivat myös asiantuntijoina, mutta vastaavat edelleen uusien toimihenkilöiden perehdyttämisestä. Muut asiantuntijat perehdyttävät ratkaisijoita, jotka ovat jo olleet talossa jonkin aikaa ja tarkoitus on laajentaa osaamisaluetta tai vanhempainvaapaalta palaavia.

Lastenhoidon tuessa perehdyttämistä ei koeta kuormittavana, sillä perehdyttämistä on noin kerran vuodessa. Perehdyttäminen on alussa intensiivistä ja antoisaa.

Lapsilisässä ja elatustuessa asiantuntijat ovat olleet aina perehdyttäjinä. Perehdyttäjiä on ringissä 3-4 kappaletta tilanteesta riippuen. Perehdyttäminen suunniteltu sen mukaan kenen työtilanne mahdollistaa parhaiten perehdyttämisen tai kenen perehdyttämisestä on eniten aikaa, jotta pääsisi perehdyttämään. Perehdyttämisestä on pidetty.

Kokonaisuus pitäisi tuoda esille jo alusta alkaen, mitä osaa nyt käydään ja mikä osa tulee seuraavaksi, miten tämän päivä aihe liittyy kokonaiskuvaan. Ei vain puurrettaisi töiden parissa, vaan muodostettaisiin viitekehys mihin asiat liittyvät. Perehdyttämisessä kuormittavuutta saattaa lisätä se asia, että kun virallista ja vain yhtä perehdytys runkoa ei ole niin, jokaisen perehdytyksen yhteydessä materiaalia pitää alkaa kerätä. Tätä samaa työtä tehdään uudestaan ja uudestaan. Tämä on myös resurssien tuhlausta, sillä tätä työtä tehdään varmasti kaikissa vakuutuspiireissä. Jokaiselta piiriltä löytyy varmasti hyvin paljon Power Point esityksiä perehdytykseen.

Verkkokoulusta löytyy hyvä runko ja esimerkkejä. Verkkokoulua voisi vielä paremmin hyödyntää ja kehittää yhteisöllisempään suuntaan, että ei vain niin että käydään verkkokoulussa lukemassa asioita. Alussa kun on paljon verkkokoulutusta ja kun perehtyvät henkilöt

saattavat työskennellä eri toimistoissa tai kotona niin perehdytettävät ovat kokeneet olleensa hyvin yksinäisiä perehdytyksen alussa. Tämä on helpottunut, kun on päästy etuusopetuksen pariin ja Skype tapaamisiin.

Erilaisia käytäntöjä etuuksien välillä: Osa perehdyttäjäistä aloittavat perehdytyksen niin, että perehdytettävät käyvät verkkokoulun kokonaan läpi ja osa taas aloittaa käymällä asioita läpi osa kerrallaan. Perehdytettävälle saattaa olla haasteellista, jos perehdytys käynnistettäisiin pelkästään verkkokoulun ja ohjeiden itseopiskeluna. Näin ison tiedon sisäistäminen on hyvin haasteellista.

On hyvä, että perehdytettävillä on jotain tietoa päivän aiheesta, mutta, että luettaisiin koko verkkokoulu läpi, ei välttämättä ole tiedon omaksumisen kannalta paras vaihtoehto. Viisaampaa voisi olla käydä läpi asioita osioittain, jolloin perehdyttäjä voisi pyytää perehtyjää tutustumaan esim. edellisenä päivänä seuraavan päivän aiheeseen. Kun aihe on käsitelty voisi perehdyttäjä pyytää perehdytettäviä käymään osion tarkemmin läpi verkkokoulusta.

Tämän jälkeen on siirrytty Skype tapaamisiin, jossa perehdyttäjä aloittaa ensin itse havainnollistamalla ruutua jakamalla, miten toimii ja tämän jälkeen perehdytettävät saavat vuoron perään työskennellä/harjoitella ruutua jakamalla.

Yleisiä asioita on todella paljon ensimmäisten viikkojen aikana, jotka on tarkoitus tehdä itseopiskeluna. On haastavaa, sillä asiat pitäisi käydä heti alussa läpi tai sitten pitäisi olla määritettyä jokin tietty aika, milloin asiat on käytävä läpikäytävä läpi.

. Yleisiä asioita osuutta voisi pätkiä etuustyön perehdytyksen sisälle. Yleisten asioiden vastuu jää epäselväksi, kuka katsoo, että asiat on käyty läpi. Perehdytettävä voi tuntea ahdistusta, kun asiaa on niin paljon ja yhtä tietoa tarvitsee välittömästi ja toista tietoa ehkä vuoden päästä. Tällä voi olla myös vaikutusta etuuden perehtymiseen ja sen oppimiseen, jos perehtyjän alitajunnassa on ajatus, että luin juuri aamupäivä yleisiä asioita, mutta pääpaino pitäisi olla etuuden oppimisessa. Yleisten asioiden osuutta pitäisi priorisoida paremmin. Ydin asiat ja hyvä tietää asiat erikseen.

Kun perehdytys päättyy, jokaiselle nimetään tutor henkilö, jolta voi kysyä apua. Perehdyttäjä ei ole tästä eteenpäin kokoaikaisesti käytettävissä. Toiveissa olisi kuitenkin, että esim. nimetty tutor olisi yhteydessä perehdyttäjään, mikäli samojen asioiden ympärillä on säännöllisesti epävarmuutta. Tällöin perehdyttäjä voisi myös tarkastella miten asiaa on opetettu ja miten asia korjattaisiin. On ollut mahdollista, että jokin osio ei ole onnistunut ja perehdytettävän oppiminen ei ole onnistunut kyseisellä osa-alueella. Olisi erittäin tärkeää, että kun huomataan mahdollista osaamisen puutetta, siihen reagoitaisiin.

On koettu, että nimetty tutor on parempi vaihtoehto kuin että vain ohjeistettaisiin kysymään kaikilta. Tutor on ollut aina syvä osaaja, joka on pystynyt hyvin auttamaan. Usein saattaa olla myös, että uudet työntekijät keskustelevat myös keskenään ja jos molemmat ovat uusia niin välillä ratkaisut ovat olleet vääriä. Olisi siis hyvä, että perehdytyksen jälkeen olisi nimetty tutor, jolta voisi kysyä apua. Ongelman selvittely itsenäisesti on tietysti aina kannustettavaa, mutta varsinkin alussa oikean tiedon omaksuminen on tärkeää. Perehdyttäjät painottavat kyllä myös sitä, että on hyvä kysyä työkavereilta ja tiimikavereilta apua. Monella saattaa olla kynnys, että ei uskalleta kysyä apua henkilöiltä joita ei tunne. Nimeämällä tutorin voidaan varmistaa oikeanlainen opastus työsuhteen alussa.

Tuen saamiseen liittyen, on rakenteilla pienryhmätoimintaa kaikkien tekijöiden kesken. Nämä ovat myös hyviä paikkoja tutustua omiin kollegoihin. Tapaamisissa voitaisiin käydä läpi hankalia tapauksia, siten, että ratkaisija on kysynyt ensiksi apua asiantuntijoilta ja haluaisi jakaa saaman tiedon myös muille, tämä aiheen voisi tuoda pienryhmään. Tarkoitus olisi, että vastauksen saanut henkilö esittelisi tapauksen ja sen ratkaisun muille, eli ei olisi asiantuntija vetoinen. Toki, jos aihe aiheuttaa laajempaa keskustelua, silloin varmasti olisi hyvä, että asiantuntija pitää esim. ryhmäpalaverin kaikille, jossa asia käytäisiin läpi.

Itseohjautuvuuteen liittyen olisi hyvä, jos perehdytettävällä olisi jonkinlaisia työkaluja mikä asia on jäänyt epäselväksi perehdytyksen aikana. Kysykö esim. aina samoja asioita, py-sähdynkö aina samaan paikkaan, katsooko aina samoja etuusohjeita, joutuuko käymään verkkokoulussa tavaamassa samoja asioita. Voisiko syynä olla, että alun perin perehdytyksessä on jokin asia jäänyt epäselväksi. Oppimispäiväkirjan hyödyntäminen ja kysymysten kirjaus päiväkirjaan voisi olla hyödyllistä. Kirjatuista asioista voisi keskustella perehdyttäjän kanssa perehdytyksen aikana. Voisi olla hyvä pitää valmista päiväkirjapohjaa esim. OneNoteen. Tämänkaltaisen pohja löytyy jo mutta pitäisikö tätä edellyttää vapaaehtoisuuden sijaan? Kysymyksiä saattaa olla alussa paljon ja ne voivat olla luonteeltaan varmistelevia. Kirjaamalla kysymykset ylös henkilö itse näkisi myös mitä asioita kysyy usein ja tämän listan voisi toimittaa esim. perehdyttäjälle. Tällöin voitaisiin epäselvä asia opettaa ja läpikäydä uudelleen, jolloin varmistettaisiin ja vahvistettaisiin osaamista.

Jokaisen perehdytyksen jälkeen opitaan jotain uutta ja perehdyttäminen kehittyy. Vielä ei ole valmista, mutta koko ajan ollaan menossa eteenpäin. Yhteisen pohdinnan tarpeellisuus on nostanut päätään. On toimittu enemmän yksilöinä ja sokeasti toimittu vain omalla tavalla, kun on perehdytetty. Ei olla välttämättä tiedetty niin tarkasti, että miten uudella työntekijälle menee, ennen kuin on tullut jokin ongelma vastaa, mikä on paljastanut joitakin ongelmia liittyen asian ymmärtämiseen ja oppimiseen. Etenemisestä ei ole ollut paljonkaan tietoa, vaan on annettu eväät ja laitettu maailmalle. Tämän asian suhteen asiat ovat

lähteneet kehittymään. Tätä asiaa saadaan varmasti vietyä eteenpäin lisäämällä keskustelua ja esim. check pointteja perehdytyksen aikana esimiehen ja perehdyttäjän välillä.

Perhe-etuus ryhmässä voisi olla myös hedelmällistä, että eri etuuksien perehdyttäjät kävisivät yhdessä keskustelua asian tiimoilta. Näistä keskusteluista voisi nousta kokemuksia ja vinkkejä. Eikä tarvitsisi yksin pohtia ja laatia materiaalia perehdyttämiseen, tästä syystä valtakunnallinen perehdyttämisen runko voisi yhtenäistää ja säästää aikaa. Keskustelua voisi olla myös valtakunnallisesti. Materiaalia on varmasti jokaisella vakuutuspiirillä erittäin paljon, joten niidenkin parempi hyödyntäminen olisi järkevää. Perehdytys materiaalin päivittäminen vie myös paljon perehdyttäjän aikaa. Täydentämällä valmiiksi luotua perehdytys materiaalia perehdyttäjän aikaa voisi hyödyntää muulla tavalla. Perehdytysmateriaalissa voisi olla erikseen kohtia, jossa tuotaisiin esiin oman vakuutuspiirin erityispiirteitä ja esimerkkejä.



## 8 TUTKIMUSTULOSTEN ANALYSOINTI

Kysely toteutettiin aikavälillä 3.11.2020 – 17.11.2020. Etuusryhmien ryhmäpäälliköt antoivat henkilöiden nimet, jotka toimivat tai ovat toimineen perehdyttäjinä viimeisten vuosien aikana. Kyselyn toteutuksen suoritti Kelan tietopalvelujen innovointiyksikön, digitaalinen tiedonkeruunryhmä. He lähettivät Questback Essentials kyselyalustalla toteutetun kyselyn valittujen henkilöiden sähköpostiin. Vastaajat pystyivät vastaus linkin kautta vastaamaan kyselyyn anonymisti.

### 8.1 Kysymysten vastaukset kysymyksittäin

Tässä osiossa analysoin EOP-ratkaisukeskuksen perehdyttäjiä esitettyjen kysymysten vastaukset kysymys kerrallaan. Analysoinnissa hyödynnetään myös kuviota, jotka havainnollistavat vastaajien osuuksia eri kysymyksissä.

#### 8.1.1 Minkälaista tukea toivoisit saavasi lähiesimieheltäsi perehdytyksen aikana?

Kyselyn vastausten perusteella perehdyttäjät toivovat ennen kaikkea, että aikaa olisi riittävästi perehdytyksen suunnitteluun ja itse perehdytykseen. Aina perehdytys ei etene aikataulun mukaisesti ja silloin tarvitaan joustoa. Jos on useampi perehdytettävä, silloin haasteena on etenemis tahti, jossa kaikkien tarpeet huomioidaan. Näissä tilanteissa jousto ajan käytön suhteen auttaa. Olisi myös tärkeätä tiedostaa, että perehdyttäjät toimivat perehdyttäjinä perehdytyksen aikana ja ns. normaaliin työhön ei juuri jää aikaa.

Vuoropuhelua ja sparrausta toivottiin myös enemmän, eli kyseltäisiin missä vaiheessa perehdytystä ollaan menossa ja miten etenee. Tätä kautta esimiehellä olisi paremmin tiedossa perehdytyksen kokonaiskuva. Perehdyttäjät toivoivat myös saavansa esimieheltä taustatietoja kappalemäärien suhteen, jotta voitaisiin tarkastella edistymistä myös määrällisten tavoitteiden kautta. Esimiehen tukea ja sparrausta ongelmatilanteissa, jossa perehdytys ei etene koettiin tärkeäksi. Näin esimies ja perehdyttäjä pyrkisivät yhdessä löytämään keinoja ongelmien ratkaisemiseksi. Tukea kaivattiin myös esim. perehdytys suunnitelman laatimiseen ja ajoittaiseen koulutuksen seurantaan.

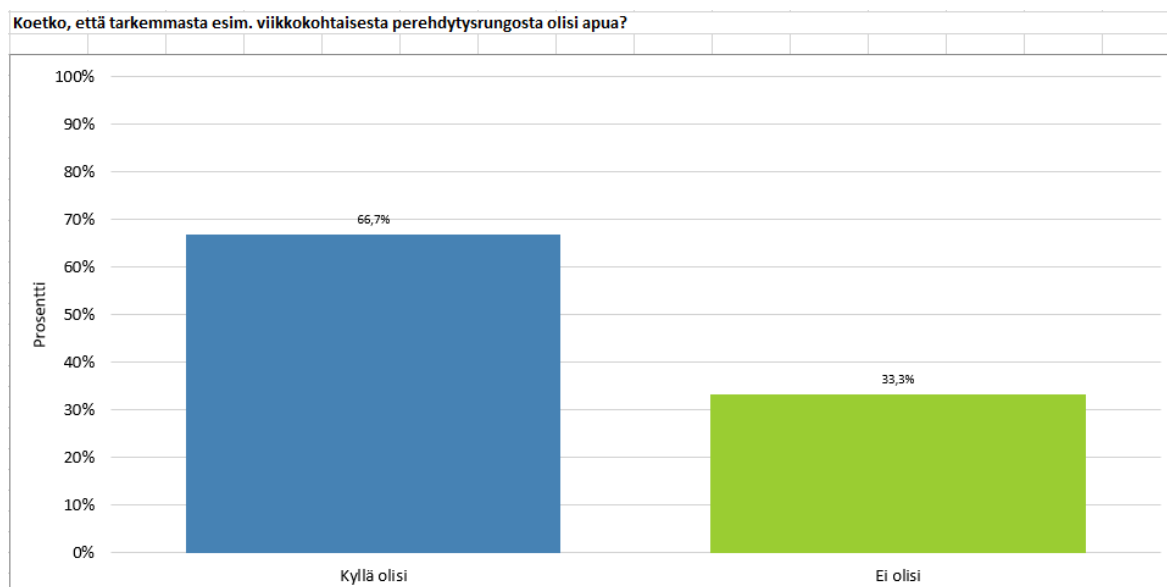
Osan mielestä tämän hetkinen tilanne, jossa perehdyttäjällä on ollut vapaat kädet perehdytyksen sisällöstä ja toteutuksesta pitäisi säilyttää eli toiveena esimiehille vapaus perehdytyksen suhteen. (Liite 5.)

### 8.1.2 Miten varmistat, että perehdytettävä on sisäistänyt perehdytyksen?

Perehdyttäjillä on useita eri tapoja varmistaa, että perehdytettävä on sisäistänyt asian. Monen vastauksesta kävi ilmi, että keskustelun ja kysymysten avulla saadaan hyvin selville missä mennään. Perehdytyksen alussa työpöydän jakaminen ja työskentelyn seuraaminen antavat hyvän kuvan. Tässä vaiheessa on hyvä kiinnittää huomiota myös seuraaviin asioihin: Valmistelut tiedot, kommenttien kirjaukset ja tarvittaessa kysymällä tarkentavia kysymyksiä, miten kukin seikka otettu huomioon ja tarkistettu. Joskus voi olla hyvä lähestyä perehdytettävää valmentavalla oteella. Tällöin perehdyttäjä pyrkii siihen, että perehdytettävä itse ymmärtäisi asian ilman, että perehdyttäjä antaa valmiita vastauksia.

Kysymysten haasteellisuus kasvaa myös sitä mukaa, kun oppiminen kehittyy. Tämä on myös hyvä indikaattori oppimisesta. Itsenäisemmän työskentelyn alettua on hyvä, myös suorittaa tehtyjen töiden havainnointi ja tarkastella päätösten oikeellisuutta. Palautteen pyytäminen perehdytettävältä saattaa myös tuoda esiin, jonkin tietyn asian mikä on saattanut jäädä epäselväksi. Palautteen antaminen ei aina välttämättä ole helppoa perehdytettävälle, tästä syystä avoimen keskustelu kulttuurin luominen on tärkeää, jotta palautetta uskalletaan antaa.

### 8.1.3 Koetko, että tarkemmasta esim. viikkokohtaisesta perehdytysrungosta olisi apua? Jos olisi niin mitä?



KUVIO 1. Koetko, että tarkemmasta esim. viikkokohtaisesta perehdytysrungosta olisi apua?

Enemmistö vastaajista 66,7 % koki, että tarkemmasta viikkokohtaisesta perehdytysrungosta olisi apua perehdyttämisessä. Yhtenäisen viikkokohtaisen perehdytysrungon etuja olisivat seuraavat seikat: Kaikki saisivat samanlaisen perehdytyksen. Opittavan asian tarkempi jäsentely ja asiassa eteneminen sekä tavoitteiden asettelu olisi selkeämpää. Asiat tulisi käytyä läpi järkevässä järjestyksessä ja aikataulussa. Jäsentäisi asioita yhtenevästi, jolloin se olisi sekä perehdyttäjän että perehdytettävän etu ja molemmat osapuolet tietävät mitä mitäkin päivänä on tarkoitus oppia ja opettaa.

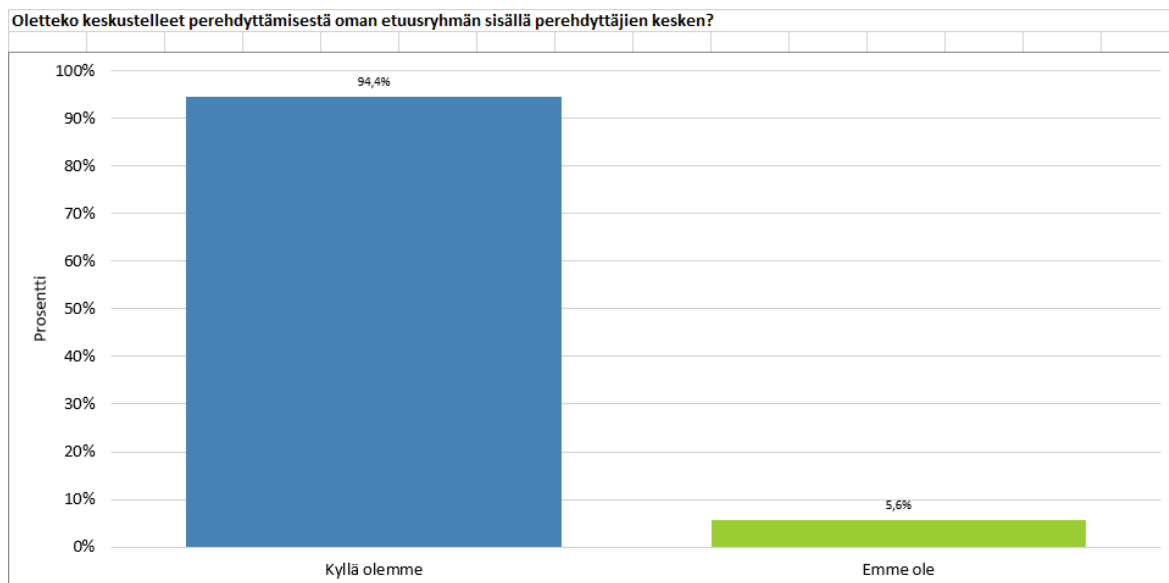
Tämä lisäisi myös perehdyttäjän varmuutta, että kaikki asiat on varmasti käyty läpi. Perehdytyksen kokonaiskuva tulisi myös paremmin esille. Toisen perehdyttäjän olisi helpompi ottaa ohjat kesken prosessin, mikäli siihen on tarvetta.

Henkilöt, jotka vastasivat, että tarkemmasta viikkokohtaisesta perehdytysrungosta ei ole hyötyä, pelkäävät että heidän vapaus perehdytyksessä laskee. Perehdytettävät omaksuvat asioita myös eri tahtiin, joten tämän johdosta liian tarkkaa runkoa ei pidetä järkevänä. Mielestäni perehdytysrungon käytössä tulisi edelleen säilyttää sen muokkausoikeus. Se toimisi nimensä mukaisesti runkona perehdytykselle, mutta sitä voitaisiin muokata eri syiden johdosta.

#### 8.1.4 Koetko, että verkkokoulu tukee perehdyttämistä?

Enemmistö vastaajista koki, että verkkokoulu tukee perehdyttämistä, eteenkin teorian kannalta. Joissakin etuuksissa verkkokoulua ei pysty hyödyntämään niin paljon kuin toivoisi. Verkkokoulu koettiin hyväksi sen takia, että sinne voi aina palata kertaamaan. Verkkokouluun toivottiin myös lisää esimerkkejä oikeista elämän tilanteista sekä hieman vaativampia tapauksia jo kokeneemmille tekijöille. Verkkokoulua kannattaa hyödyntää, kunhan sen aikatauluttaa järkevästi.

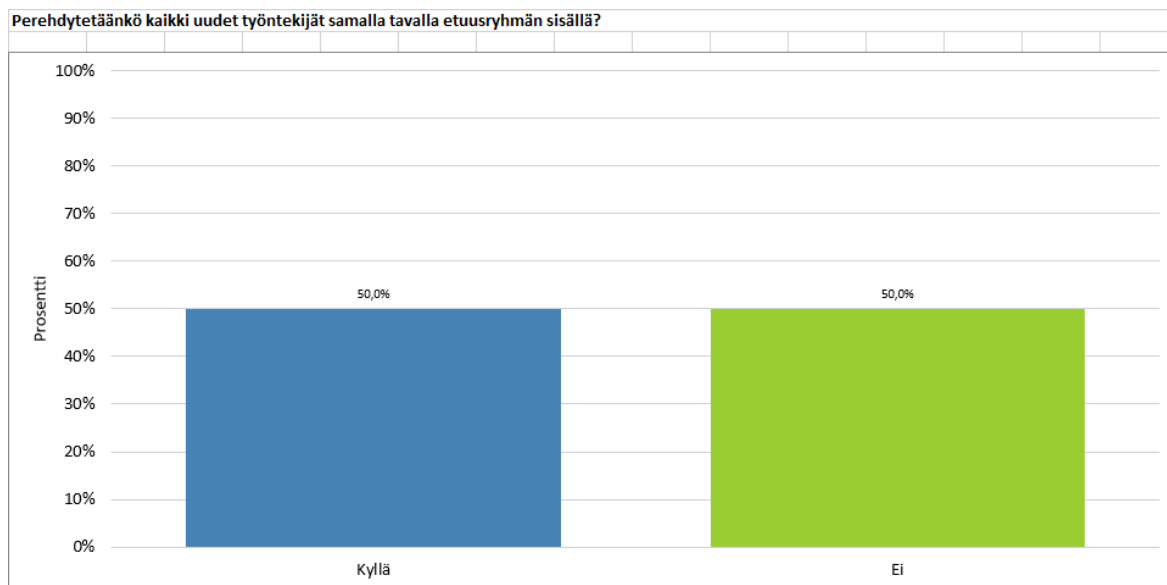
### 8.1.5 Oletteko keskustelleet perehdyttämisestä oman etuusryhmän sisällä perehdyttäjien kesken?



KUVIO 2. Oletteko keskustelleet perehdyttämisestä oman etuusryhmän sisällä perehdyttäjien kesken?

Oli ilahduttavaa nähdä, että vastaajista 94,9 koki, että perehdytyksestä on keskusteltu oman etuusryhmän sisällä. Yhteisen keskustelun kautta on myös hyvä lähteä rakentamaan perehdyttämisen kulttuuria, jossa perehdytys runko, tavoitteet, aikataulutus ja toimintatavat ovat kaikille samat. Yhteisissä keskusteluissa voisi myös käydä läpi haasteita, joita perehdyttäjät ovat kokeneet perehdytyksen aikana. Näin perehdyttäjät pystyisivät parhaassa tapauksessa jakamaan kokemuksensa luottamuksellisesti ja keksimään yhdessä ratkaisuja ongelmatilanteisiin.

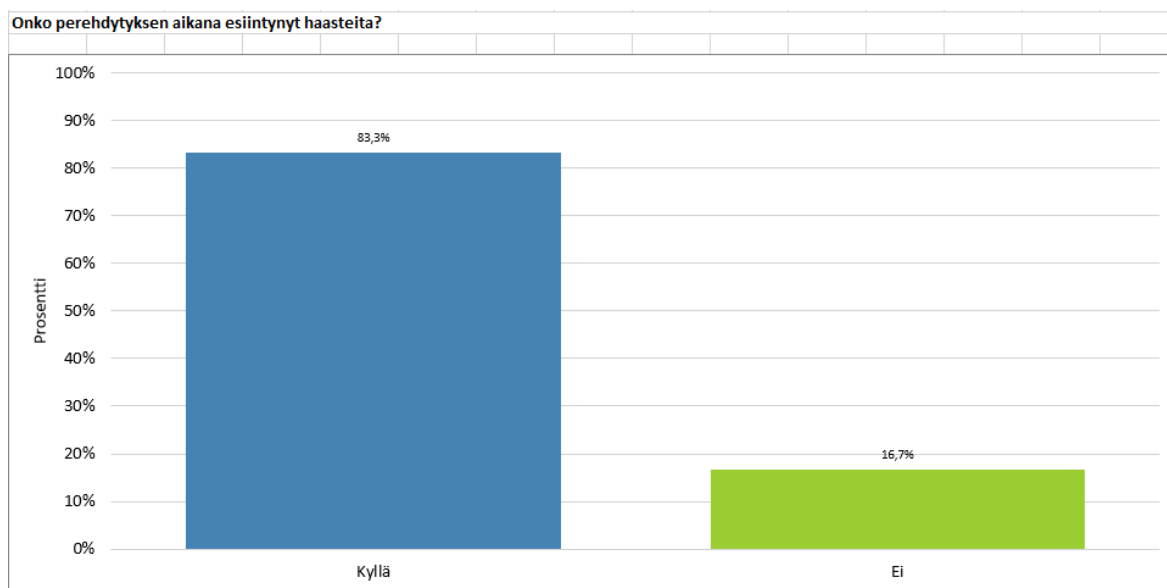
### 8.1.6 Perehdytetäänkö kaikki uudet työntekijät samalla tavalla etuusryhmän sisällä?



KUVIO 3. Perehdytetäänkö kaikki uudet työntekijät samalla tavalla etuusryhmän sisällä?

Tämän kysymyksen kohdalla näkemykset eroavat aika lailla. Puolet vastaajista kokevat, että kaikki uudet työntekijät perehdytetään etuusryhmän sisällä samalla tavalla. Vastavaroisesti puolet vastaajista kokevat, että uusia työntekijöitä ei kouluteta samalla tavalla etuusryhmän sisällä. Vastausten perusteella voidaan siis sanoa, että valtakunnalliselle pohjalle olisi tarvetta, sillä sen avulla pystyttäisiin varmasti perehdyttämään yhtäläisemmin. Olisi tietysti kiinnostavaa nähdä, miten tilanne koettaisiin eri etuusryhmittäin. Olisiko jossain ryhmässä kaikki vastanneet olleensa samaa mieltä asiasta, vai täysin eri mieltä.

### 8.1.7 Onko perehdytyksen aikana esiintynyt haasteita? Jos on niin millaisia?



KUVIO 4. Onko perehdytyksen aikana esiintynyt haasteita?

Kuten kuviosta 4 näkyy niin 83,3 % vastaajista on kokenut haasteita perehdytyksen aikana. Eli haasteita esiintyy hyvin useasti. Vastausten perusteella seuraavan laisia haasteita on esiintynyt perehdytyksien aikana.

Mikäli perehdytettäviä on useampi niin heidän taustatekijät asettavat haasteita varsinkin, jos uusien joukossa on sekä talon sisältä siirtyneitä, että talon ulkopuolelta tulevia. On haastavaa lähteä perehdyttämään henkilöitä joiden lähtökohdat ovat aivan erilaiset esim. talon sisältä siirtyvä tietää ja osaa mahdollisesti kaikki käytössä olevat järjestelmät kuin talon ulkopuolelta tulevan kanssa täytyy lähteä liikkeelle perusasioista.

Joskus perehdytys ei vain etene suunnitelman mukaisesti ja aikataulu on liian tiukka. Silloin tarvittaisiin enemmän aikaa. Tulostavoitteet saattavat osaltaan vaikuttaa kiirehtimiseen. Haasteita aiheuttavat mm. muut kokoukset (tiimipalaverit, barometrin purut) jotka keskeyttävät perehdytystä. Tilannetta hankaloittaa vielä enemmän, jos perehdytettävät ja kouluttaja ovat eri tiimeistä. Poissaolot vaikuttavat kuten myös järjestelmien tekniset ongelmat. Toisinaan ei työjonolla ole sopivia töitä perehdyttämiseen.

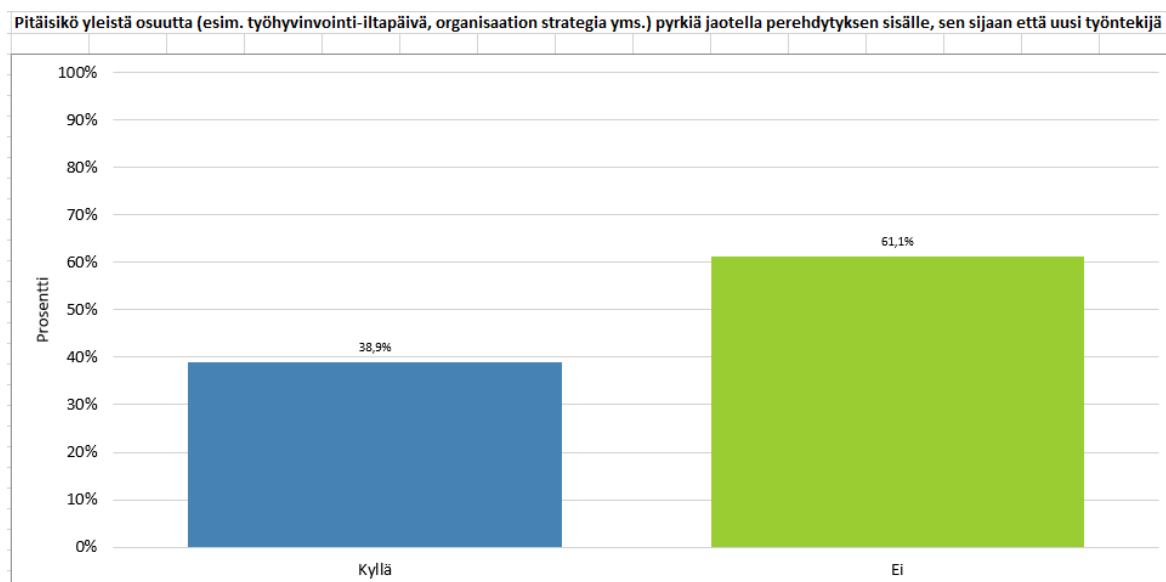
Sama perehdytysmalli ei välttämättä sovi kaikille. Ihmiset oppivat ja omaksuvat tietoa eri lailla ja eri aikataulussa. Toinen oppii nopeasti toinen hitaammin. On haasteellista perehdyttää ryhmää, jos he oppivat eri tahtia.

Perehdytettävän motivaatio, tarkkuus ja sisäistäminen. Saattaa olla haasteellista arvioida perehdytettävän oppimista, jos hän ei esitä kysymyksiä. Perehdyttäjille on myös muutamissa tapauksissa herännyt tunne, että perehtyjä ei ota vastuuta omasta oppimisesta.

Perehdyttämisen aikatauluun pystyttäisiin varmasti vaikuttamaan, mikäli se koetaan liian lyhyeksi tai tiukaksi. Perehdytyksessä tarvittavia töitä pystyttäisiin myös varmasti panttaamaan, jotta varmistetaan esimerkkitapausten hyödyntäminen perehdytyksessä. Ryhmässä tapahtuva perehdytys koettiin haastavaksi taustojen ja eri oppimis nopeuksien johdosta. Tätä varmasti pystyttäisiin parantamaan tarkemmalla suunnittelulla ja luomalla yksilöllisempiä perehdytys suunnitelmia ja toisaalta hyödyntämällä pari työskentelyä perehdytyksessä.

Perehdytettävän omaan rooliin ei välttämättä pystytä niin paljon vaikuttamaan. Vastuu ja motivaation löytäminen pitäisi lähteä perehdytettävästä itsestä liikkeelle.

#### 8.1.8 Pitäisikö yleistä osuutta (esim. työhyvinvointi-iltapäivä, organisaation strategia yms) pyrkiä jaotella perehdytyksen sisälle, sen sijaan että uusi työntekijä itseopiskelee asiat?



KUVIO 5. Pitäisikö yleistä osuutta (esim. työhyvinvointi-iltapäivä, organisaation strategia yms) pyrkiä jaotella perehdytyksen sisälle, sen sijaan että uusi työntekijä itseopiskelee asiat?

Enemmistö vastaajista koki, että yleistä osuutta ei pitäisi jakaa pidemmälle aikavälille perehdytys jakson sisälle. Haastatteluissa haastateltavat olivat samaa mieltä osuuden kuormittavuudesta ja toivoivat sen hajauttamista paremmin. Kuitenkin kyselyssä suurin osa oli eri mieltä.

Saattoiko vastaukseen vaikuttaa se seikka että, esim. perehdytettävät olettivat, että yleistä osion opettelu siirtyisi heidän vastuulle ja tätä kautta lisäisi heidän työtään. Tai sitten he

kokevat, että nykyisen kaltainen malli on toimiva. Yleiset asiat osuus tulee varmasti tulevaisuudessakin tapahtumaan hyvin paljon niin, että uusi työntekijä itse opiskelee aihealuetta, joka käsittelee yleisiä asioita, eli ei ole tarkoitus siirtää vastuuta perehdyttäjälle. Valtakunnallisessa perehdytyslomakkeessa yleisiä asioita tullaan jaottelemaan siten, että perehdytettävälle listataan asioita perehdytys lomakkeen loppuun, joita hän voi käydä läpi sopivana hetkenä.

#### 8.1.9 Miten kehittäisit nykyistä perehdytysmallia/tapaa?

Varsinaisia uusia kehittämisen kohteita ja tapoja ei noussut perehdyttäjien vastausten pohjalta. Osa kokee, että tämän hetkinen perehdytysmalli on hyvä eikä sitä tarvitsisi kehittää. Monen mielestä suunnitteilla olevat valtakunnalliset perehdytysrungot kehittävät perehdytystä EOP ratkaisukeskuksessa. Perehdytys rakentuisi myös tällöin yhä enemmän valtakunnallisiin etuusohjeisiin ja verkkokouluun omien materiaalien sijaan.

Perehdyttämisestä ja sen tavoitteista toivottaisiin yleistä keskustelua. Toivottiin myös enemmän kasvokkain tapahtuvaa perehdytystä, asioiden kertaamista, enemmän vuorovaikutusta oppijoiden kesken jo alusta alkaen, perehdytys suunnitelman asettamista julkiseksi kaikkien nähtäväksi, teorian ja käytännön vuorottelua, jotta ei pitkiä itseopiskelujaksoja perehdytyksen alussa. Tämän lisäksi ehdotettiin, että perehdyttäjänä voisi toimia myös muut ratkaisijat asiantuntijoiden lisäksi.

#### 8.1.10 Mitä hyötyä/haittaa valtakunnallisesta perehdytysrungosta olisi?

Suurin osa perehdyttäjistä koki, että valtakunnallisesta perehdytysrungosta olisi apua. Seuraavat asiat koettiin hyödyllisiksi. Paikasta riippumatta kaikilla oppijoilla sama perehdytys runko ja tämän avulla kaikki saisivat opetuksen perusasioihin samalla tavalla eikä mitään jäisi oppimatta. Lisäksi se helpottaa perehdyttäjän tehtävää, kun asiat on auki kirjoitettu. Helpottaa muistamista ja kokonaisuuden hallintaa. Hyötyä olisi yhdenmukaisuus ja selvyys aikataulusta. Yhteinen ohjeistus mahdollistaa yhteistyötä ja jonojen hoitoa yli vakuutuspiirirajojen. Yhteinen materiaali säästää aikaa perehdyttäjältä.

Perehdyttäjät kokivat, että valtakunnallisesta perehdytysrungosta saattaisi olla myös haittaa. Liian tiukka aikataulutus tai perehdytysruongon huono muokattavuus voi johtaa tilanteisiin, että perehdytysruongon hyödyllisyys ei tule esiin. Perehdytettävät oppivat eri tavalla ja tavalla.

Runko ei saisi olla liian tarkka, sen tulee jonkin verran joustaa ja mahdollistaa perehdyttäjän henkilökohtainen luovuus. Haittana koettiin myös, että eri vakuutuspiireissä työtyypit voivat vaihdella paljonkin.



## 9 PEREHDYTYKSEN KEHITTÄMISEN KUVAUS

Kappaleessa kuusi käsittelin aihetta oppiminen ja sen eri tyylit. Oppijoita on monen laisia. Toiset kokevat tarvitsevansa enemmän tukea ja ohjausta ja toiset sitten taas oppivat parhaiten itsenäisesti asioita kokeilemalla tai pyytämällä apua. Yksilöllisyys on asia, mikä on hyvä huomioida perehdytyksiä suunniteltaessa.

Parhaiten yksilöllistä perehdytysuunnitelmaa pystyttäisiin toteuttaa ja suunnitella, mitä aikaisemmassa vaiheessa olisi tieto siitä millainen oppija uusi perehdytettävä on. Olisiko tämä esimerkiksi sellainen asia, jota voitaisiin jo tiedustella rekrytointien aikana? Mahdollisesti ja tämän tiedon avulla perehdytystä pystyttäisiin yksilöimään. Tietysti jos rekrytointista on tarkoitus palkata useampi henkilö samanaikaisesti voi yksilöllisempi opetustapa osoittautua vaikeaksi toteuttaa, jos pitää valita tyyli, joka sopii enemmistölle. Mikäli ei ole mahdollista kartoittaa jo rekrytoinneissa oppimistyyliä tai rekrytoitava ei osaa sitä sillä hetkellä kertoa, voisi sen mahdollisesti selvittää myöhemmin, jos henkilö tulee valituksi. Ensimmäisten päivien aikana, on useasti tapana, että esimies käy läpi HR ja yleisiä hyvä tietää asioita. Tässä vaiheessa voisi myös kartoittaa millainen oppija on. Varmasti on olemassa esim. testejä joiden avulla voi selvittää millainen oppija on. Tämän tiedon ehtisi sitten vielä välittää perehdyttäjälle, ennen kuin etuus perehdytys käynnistyisi. Näin perehdyttäjä saisi arvokkaan tiedon perehdytettävästään ja voisi hyödyntää tätä tietoa opetustilanteissa.

Perehdyttäjän kuuntelu ja keskustelutaidot ovat hyviä työkaluja perehdyttämiseen. Perehdytettävän ei ole välttämättä helppoa sanoa perehdyttäjälle suoraan, miten toivoisi perehdytyksen etenevän, jos tulee esim. tilanne, että perehdytys ei tunnu ottavan seuraavaa askelta. Perehdytettävän pitäisi osata aistia ja lukea perehdytettävää, milloin tämä on oikeasti sisäistänyt asian. Perehdytettävän osaamista voi tietysti testata esim. tekemällä kysymyksiä erilaisista tilanteista ja pyytää perehdytettävän näkemystä, miten hän ratkaisisi tapauksen.

Erityisen tärkeää uudelle henkilölle on tietysti palautteen saaminen omasta tehdystä työstä. Perehdytettävä toivoo palautetta perehdyttäjältä sekä omalta esimieheltään. Ei pidä kuitenkaan unohtaa, että myös perehdyttäjä kaipaa palautetta. Tällöin palautetta toivotaan perehdytettävältä ja esimieheltä. Näiden palautteiden kautta pystytään perehdytystä ja sen prosessia kehittämään entistä paremmaksi. Perehdytyksen ilmapiiriillä on myös vaikutusta perehdytyksen onnistumiseen. Perehdytettävän kannustus ja tsemppaus voivat nostaa perehdytettävän itsetuntoa ja motivaatiota omaksua uutta tietoa.

## 9.1 Perehdytyksen kesto

Perehdytyksen keston suhteen on eroavaisuuksia eri ryhmien välillä. Perehdytysjakson keston vaikuttaa myös oleellisesti, onko kyseessä esim. kesätyöntekijä, työharjoittelija tai vakituinen työsuhde. Perehdytys jakson pituuteen vaikuttaa oleellisesti myös onko perehdytettävällä aiempaa kokemusta Kelasta tai siirtykö Kelan sisällä toisiin tehtäviin. Tällöin esim. yleistä osuutta ei tarvitse käydä niin tarkasti läpi ja esim. ratkaisutyössä käytettävien ohjelmien opetteluun ei kulu niin paljon aikaa, kuin talon ulkopuolelta tulevan kohdalla olisi.

Perehdytysjakson pituus vaihtelee varmasti 2-4 viikon välillä, kun puhutaan uudesta aloitavasta työntekijästä. Työn jakson aikana on tarkoitus, että perehdytettävä oppisi perustehtävät ja pystyisi työskentelemään itsenäisesti perehdytys jakson jälkeen. Tässäkin yksilöllisyys on hyvä huomioida. Osa saattaa omaksua perehdytyksen sisällön hyvin ripeästi ja ovat valmiita itsenäiseen työskentelyyn jo suunniteltua aiemmin. Tässä perehdyttäjän näkemys on tärkeässä asemassa. Yleinen tapa on varmasti, että perehdyttäjä tarkistaa perehdytettävän tekemät päätökset ja mikäli vaikuttaa siltä, että perehdytettävällä olisi valmiuksia siirtyä itsenäiseen työskentelyyn, se pitäisi mahdollistaa. Perehdytettävällä olisi tietysti koko perehdytysjakson aikana perehdyttäjän tuki apuna.

Perehdytysjakson jälkeen tulee varmasti myös uusia asioita tai syventymistä jo perehdytetyn etuuden parissa, varsinkin jos työsuhde jatkuu määräaikaisten kohdalla tai kun todetaan, että henkilö on valmis siirtymään opettelemaan uutta asiaa. Nämä jatkoperehdytykset voisi olla hyvä kirjata ylös myös esim. valtakunnalliseen pohjaan, jotta myös perehdytettävä tietäisi mitä tulevaisuudessa olisi luvassa.

## 9.2 Perehdytystapa ja –materiaalit

Tällä hetkellä ainoastaan opintotukiryhmällä on jo valtakunnallinen perehdytyslomake. Tämän lisäksi heidän työtilaansa on kasattu ohjeita, joita he ovat luoneet itse. Muilla etuuryhmillä ei ole vielä valtakunnallista pohjaa tai muistilistaa hyödynnettäväksi, vaan perehdyttäjillä on ollut vapaus suunnitella ja toteuttaa perehdytystä haluamallaan tavalla. Ratkaisutyön ohjeita ja verkkokoulua on hyödynnetty perehdytyksen materiaaleina. Toimintatavat vaihtelevat hieman, miten esim. verkkokoulua ajoitetaan.

Osa perehdyttäjistä suosii tapaa, että asiat itseopiskellaan ensin. verkkokoulussa jonka jälkeen siirrytään käytäntöön. Osa siirtyy hyvinkin nopeasti käytäntöön ja tarjoaa verkkokoulua tiettyihin väleihin. On myös varmasti perehdytettävästä kiinni, mikä toimintatapa sopii parhaiten. Valtakunnallisen perehdytyslomakkeen tarkoituksena on jakaa etuutta

osiin ja jaotella näitä viikkokohtaisesti. Tästä johtuen perehdytys tapana varmasti yleistyy tekniikka, jossa perehdytettävät itseopiskelevat ensin verkkokoulusta tiettyä osiota, jonka jälkeen aiheesta keskustellaan perehdyttäjän kanssa ja sitten seuraavana vuorossa on käytännön harjoitukset käsittelyjärjestelmissä.

Käytännössä perehdytys tapahtuu pääosin siten, että ensin perehdyttäjä näyttää hieman, miten työskentelee ja tämän jälkeen perehdytettävä tai perehdytettävät pääsevät itse ko-keilemaan. Tällöin perehdyttäjän tehtävä on olla tukena ja opastaa ratkaisun tekemisessä ja mahdollisesti sanoittaa teoriaan käytännön ympärille. Tässä vaiheessa myös perehdytettävän oppimistyyliillä on eroavaisuuksia, tekeekö esim. muistiinpanoja käytännön opas-tuksen aikana. On myös erittäin tärkeitä kannustaa perehdytettävää/perehdytettäviä kes-keyttämään ja kysymään asioita mikäli, jokin asia jää mietityttämään.

### 9.3 Perehdyttäjä/perehdyttäjät

Esimiehen tehtäviin ja rooliin kuuluu käydä läpi HR ja yleistä osiota, ennen kuin varsinai-nen etuus perehdytys käynnistyy. Samalla tehdään esittelykierros tiimin kesken ja opitaan muutoinkin hyödyllistä tietoa, mitä tarvitaan heti alusta lähtien. Tämän jälkeen perehdytys vastuun ottaa ennalta määritetty perehdyttäjä tai perehdyttäjät. Etuusryhmissä saattaa olla määriteltynä henkilöitä, jotka toimivat keskitetysti perehdyttäjinä tai sitten esim. niin että tiimiin johon uusi työntekijä saapuu, hoitaa perehdyttämisen.

Pitäisikö perehdyttäjien toimia pareittain? Tähän varmasti vaikuttaa myös se seikka, että millainen on uusien työntekijöiden saapumisen sykli. Mikäli henkilöitä saapuu harvaksel-taan, eivät perehdyttäjät koe perehdyttämistä kuormittavana samalla tavalla, kuin ryh-missä, jossa vaihtuvuus saattaa olla runsasta esim. eläköitymisten johdosta. Tällöin pe-rehdytys tehtäviä saattaa olla hyvin tiuhaan ja tästä syntyä kuormitusta perehdyttäjille. Tässä voisi olla hyvä kuunnella perehdyttäjien mielipidettä, miten he toivoisivat perehdy-tyksen tapahtuvat.

Haastatteluiden perusteella perehdyttämistä pidettiin mielekkäänä työtehtävänä. Osan ko-kema kuormitus perehdyttämistä kohtaan saattoi, myös liittyä siihen, että perehdytys ma-teriaalia täytyi alkaa käymään läpi ja katsoa mikä on ajankohtaista ja mikä ei. Valmiiden pohjien avulla valmistelutyötä ei tarvitsisi tehdä niin paljon ja perehdytys muistilistan avulla kaikki ei olisi vain perehdyttäjän muistin varassa, mikä varmasti vähentäisi kuormittuvuu-den tunnetta.

Monen perehdyttäjän kohdalla oma perehdytys tyyli varmasti pohjautuu osittain siihen, mi-ten hänet on aikanaan perehdytetty työtehtäviin. Perehdyttämiseen, voisi olla myös hyvä

saada koulutusta talon sisältä. Esim. uusille asiantuntijoille on olemassa kurssi valmentava ote asiantuntijatyössä, mutta en ole täysin varma käsitelläänkö aihealuetta koulutuksessa.

#### 9.4 Perehdytyksen sisältö

On mielestäni hyvin tärkeätä, että perehdytyksen sisältö pysyisi samana huolimatta siitä, kuka toimii perehdyttäjänä. Valtakunnallisen perehdytys rungon avulla varmistettaisiin viikko kohtainen ohjelma. Tämä auttaa esim. tilanteissa, jos perehdyttäjä sattuisi sairastumaan, silloin uuden perehdyttäjän olisi helpompi jatkaa tarkan ohjeistuksen mukaisesti. Myös perehdyttäjän muistilista varmistaa, että perehdytyksen sisältö on tasalaatuinen, sillä kaikki opetettavat asiat ovat listattuna.

Valmiin perehdytys pohjan etuna on myös se, että sitä olisi helppo muokata eri käyttötarkoituksiin. Esimerkiksi valmista pohjaa voitaisiin tiivistää, jos kyseessä olisi esim. kesätyöntekijän perehdytys. Tällöin ei varmasti olisi järkevää perehdyttää niin pitkälle, kuin pitkän määräaikaaisuuden tai vakituisen työntekijän kohdalla. Valtakunnallinen pohja ja muistilista varmistaisi myös sen, että mitään asiaa tai kohtaa ei jäisi opettamatta, mikäli se on kirjattu perehdytys-suunnitelmaan.

#### 9.5 Valtakunnallinen perehdytyslomake

Kuten kyselytuloksistakin kävi ilmi, moni perehdyttäjät toivoo valtakunnallista perehdytyslomaketta oman etuutensa perehdyttämiseen. Opintotuessa ollaan tämän asian suhteen edistytty ja heillä on jo käytössä valtakunnallinen perehdytyslomake. Tämän opinnäytetyö prosessin aikana EOP-ratkaisukeskuksessa käynnistyi projekti, jossa tullaan luomaan valtakunnallinen perehdytyslomake, eläke-etuuksiin ja perhe-etuuksiin, jota perehdyttäjät voivat hyödyntää tulevissa perehdytys tehtävissä. Tästä on varmasti paljon apua perehdyttäjille, mutta kyllä tämä esimies näkökulmasta tuo helpotusta esim. perehdytyksen seurantaan.

#### 9.6 Perehdytysmuistilistan suunnittelu

Kuten aiemmassa kohdassa mainitsin, tämän opinnäytetyö prosessin aikana käynnistyi projekti, jonka tarkoituksena on luoda valtakunnallinen perehdytyslomake. Projektin tarkoituksena on myös luoda perehdytykseen muistilista, jota perehdyttäjät seuraavat. Listasta on helppo seurata, mitä on perehdytetty ja mitä on vielä jäljellä.

Opinnäytetyön tuotoksena olisin voinut lähteä suunnittelemaan myös perehdytysmuistilistaan, mutta koska sitä rakennetaan ja luodaan jo työryhmässä, joka suunnittelee valtakunnallista perehdytyslomaketta, koen että on turhaa lähteä kilpailemaan ja luomaan omaa pohjaa, jos se on jo valmistumassa.

## 10 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa perehdytyksen nykytilaa ja paikantaa mahdollisia kehityskohteita. On tärkeää kehittää ja ylläpitää hyvää perehdytys kulttuuria koko organisaatiota ajatellen. On erityisen tärkeää, että uusi perehdytettävä työntekijä pääsee mahdollisimman nopeasti kiinni tuottavaan työhön ja että hänet on perehdytetty sovitulla tavalla tietylle tasolle. Ajatus perehdyttämisen kehittämisestä on noussut myös valtakunnalliseksi kehittämisen kohteeksi Kelassa ja uskon, että perehdyttämiseen tullaan tulevaisuudessa panostamaan yhä enemmän, sillä onnistunut perehdytys sitouttaa uudet työntekijät organisaatioon.

Oli myös ilo todeta, että valitsin näin ajankohtaisen aiheen opinnäytetyön aiheeksi. Kelassa käynnistyy ensivuoden aikana kokeilu, jossa kansaneläkkeessä ja takuueläkkeessä siirrytään valtakunnallisiin työjonoihin. Tällä hetkellä, jokaisella vakuutuspiirillä on ollut omat työjononsa, mutta tämä tulee siis muuttumaan. Tällöin mietittäväksi tulee, miten yhteistyö sujuu, millaiset pelisäännöt luodaan ja miten niitä noudatetaan. Tästä syystä onkin todella tärkeää, että tätä yhteistyötä aletaan tehdä heti uuden työntekijän saapuessa. Valtakunnallisen perehdytyslomakkeen avulla luodaan pohjaa, jossa kaikki ratkaisuasiantuntijat olisi perehdytetty samalla tavalla. Valtakunnallista perehdytyslomaketta ei ole vielä päästy testaamaan käytännössä, eläke-etuuksissa. Opintotukiryhmässä on jo valtakunnallinen perehdytyslomake, ja sen avulla on jo perehdytetty ja palaute on ollut positiivista. Perhe-etuusryhmään ollaan myös luomassa valtakunnallista perehdytyslomaketta. Joten tulevaisuus perehdytyksen suhteen näyttää lupaavalta!

### 10.1 Työn luotettavuus

Henkilöt, joille haastattelut tehtiin, olivat huolella valittuja. Kysymykset perehdytyksen nykytilasta ja sen kehityskohteista esitettiin 20 henkilölle, jotka toimivat perehdytystehtävissä EOP-ratkaisukeskuksessa. He ovat mielestäni parhaita henkilöitä arvioimaan perehdytyksen nykytilan ja sen mahdollisia kehityskohteita.

Mikäli opinnäytetyön aihetta olisi halunnut tutkia vielä laajemmalla näkökulmalla, haastattelun piiriin olisi voinut vielä ottaa mukaan esim. tiimipäälliköiden näkemykset perehdytyksen nykytilasta. Hyödyllistä tietoa olisi voinut myös tulla ns. uusilta henkilöiltä. Eli toimihenkilöiltä, jotka ovat saapuneet EOP-ratkaisukeskukseen ratkaisuasiantuntijoiksi viimeisten 2 vuoden aikana.

Työn luotettavuuteen vaikuttaa myös merkittävästi vastausprosentti, eli kuinka moni kyselyn saanut on vastannut. Kysely kohdennettiin henkilöille, jotka toimivat perehdyttäjinä tai

ovat toimineet perehdyttäjinä parin vuoden sisällä. Kuitenkaan jos vain esim. puolet vastaisi, niin se ei edustaisi kaikkien näkemystä perehdyttämisen nykytilasta.

Kyselyn vastausprosentti tämän opinnäytetyön osalta oli 90%, 18/20 vastasi kyselyyn. Arvioisin, että tämä opinnäytetyö antaa luotettavan kuvan millä tasolla EOP-ratkaisukeskuksen perehdytys tällä hetkellä on. Vastausprosentti oli hyvä, joten vastaajien näkemyksen vastaavat hyvin perehdytyksestä parhaiten tietävien näkemystä.

## 10.2 Tulosten arviointi

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää EOP-ratkaisukeskuksen perehdytyksen nykytilaan ja mahdollisia kehityskohteita. Alkukartoitushaastattelusta kävi jo ilmi, että etuus ryhmät ovat erivaiheessa perehdytysprosessin kehitystyön osalta. Opintotutkiryhmissä oli otettu käyttöön valtakunnallinen perehdytyslomake ja sen avulla oli jo menestyksekkäästi perehdytetty yksi henkilö kesällä 2020. Kokemukset olivat positiivisia.

Perhe-etuusryhmän oli tarkoitus alkaa suunnitella omalle ryhmälleen parempaan perehdytyksen runkoa syyskuussa 2020. Ennakkovalmistelutyötä oli tämän parissa tehty jo kesällä. Näihin suunnitelmiin tuli kuitenkin muutoksia, sillä valtakunnallista perehdytyslomaketta alettiin suunnitella myös perhe-etuuksiin. Eläkeryhmälle tuli myös samanlainen tiedote, että valtakunnallista perehdytyslomaketta lähdetäisiin luomaan. Tällä oli osittain vaikutusta myös omaan opinnäytetyöhön. Olin miettinyt, että olisin lähtenyt suunnittelemaan, jonkinlaista päivitettyä perehdytyspohjaa opintotutkiryhmän valtakunnallisen perehdytyslomakkeen pohjalta. Koin, että tämän kaltainen suunnittelu työ olisi ollut turhaa, sillä valtakunnallisia pohjia oltiin jo lähdössä työstämään. Tässä vaiheessa olin jo käynnistänyt opinnäytetyöprosessia ja koin, että haluaisin olla mukana luomassa tätä valtakunnallista perehdytyslomaketta eläke-etuuksiin. Näin kävi ja pääsin mukaan työryhmään. Työryhmän tarkoitus on luoda valtakunnallinen perehdytyslomake ja muutoinkin päivittää perehdyttämisen prosessia.

Kysely tulosten perusteella voidaan todeta, että monen mielestä valtakunnallinen perehdytyslomake on hyvä asia. Se helpottaa ja tehostaa perehdytystä. Perehdytyksen seuranta on helpompaa ja perehdytyksen suunnitteluun ei kulu turhaa aikaa, kun perehdytys materiaalia ei tarvitse lähteä työstämään alusta alkaen. Tarkempi viikkokohtainen aikataulu helpottaa myös perehdytettävän tavoitteita, sillä uuden pohjan avulla hänelle muodostuu tarkka kuva, mitä kyseisen viikon aikana on tarkoitus opetella ja mitä häneltä odotetaan. Mielestäni perehdytys on jo tällä hetkellä hoidettu hienosti EOP-ratkaisukeskuksessa, mutta valtakunnallisen perehdytyslomakkeen avulla toimintaa voidaan yhtäläistään. Eli uusi perehdytettävä saisi saman kaltaisen perehdytyksen riippumatta siitä, kuka

häntä perehdyttää. Perehdytys olisi myös tarkemmin määritelty sen osalta, että mille tasolle henkilö perehdytetään. Huomioiden tietysti myös työsuhteen pituus.

Eläkeryhmän ja perhe-etuusryhmän puolesta ei voida vielä sanoa, miten valtakunnallinen perehdytyslomake on vaikuttanut perehdyttämiseen, sillä kuten todettu pohja on vasta valmistumassa. Perehdytyslomakkeiden käyttöönotto tapahtuu luultavasti vuonna 2021, kun seuraava uusi ratkaisija saapuu etuusryhmiin. Minulla on kuitenkin vahva usko, että valtakunnallinen perehdytyslomake tulee hyödyttämään EOP-ratkaisukeskusta. Olen myös tyytyväinen, että perehdytyslomakkeisiin aikataulutetaan välikeskusteluita esimiehen, perehdyttäjän ja perehdytettävän välille. Perehdytyksien aikana on varmasti ennenkin ollut vuoropuhelua eri osapuolien välillä perehdytyksien aikana, mutta ei välttämättä näin tiheällä syklillä. Tämä tulee lisäämään esimiehen tietoisuutta, missä vaiheessa perehdytystä menään, miten tietoa on omaksuttu ja toisaalta myös perehdytettävän mielipiteiden kuuleminen on arvokasta. Näistä voisi olla hyvä pitää myös kirjallista seuranta esimiehen taholta, joten jos joskus myöhemmin on syytä palata perehdytykseen niin kaikki ei ole vain muistin varassa. Perehdyttäjilläkin saattaa olla vuoden aikana useampi perehdytettävä ja kaikkea ei vain pysty muistamaan.

Ensi vuosi tuo myös tulleessaan erilaisia kokeiluja. Eläke-etuuksiin ollaan siis suunnittelemassa valtakunnallisia työjonoja. Alustavan suunnitelman mukaan maaliskuussa 2021. Tämä tarkoittaa sitä, että viiden eri vakuutuspiirin käsittelijät tekevät hakemustöitä yhteisiltä jonoilta kansaneläkkeen ja takuueläkkeen osalta. Parhaalla mahdollisella tavalla tämä saadaan toimimaan, jos yhteiset pelisäännöt ja työskentely tavat ovat samanlaiset. Tässä mielessä on myös erittäin hienoa, että valtakunnallisia perehdytyslomakkeita lähdetään luomaan eri etuuksille. Jos uudet tekijät perehdytetään, joka piirissä valtakunnallisella perehdytyslomakkeella luo se hyvät pohjat, että tekeminen on samankaltaista ja toimintatapa on yhdenmukaista.

Alkukartoitus haastatteluissa oli eroavaisuuksia, miten uusi perehdytettävä irroitetaan perehdyttäjästä itsenäiseen työskentelyyn. Osalla oli määritelty mentori, joka on kokeneempi ratkaisija. Tämän avulla varmistettiin, että perehdytettävä kysyy apua henkilöltä, jolla on tietotaitoa ja varmuutta. Osalla on toimintatapana, että perehdytysjakson jälkeen henkilö siirtyy etuusneuvonnan piiriin. Eli tällöin henkilö kysyy apua asiantuntijalta, joka on määritelty neuvonta vuoroon. Tämän lisäksi on kolmas tyyli, jossa perehdytettävää kehoitetaan kysymään esim. oman tiimin jäseniltä apua, jotta myös tutustuisi muihin tiimiläisiin paremmin. Tämän asian suhteen ei varmasti ole vain yhtä oikeaa tapaa. Mielestäni kannattaa valita ryhmälle/tiimille parhaiten soveltuva tapa. Pääasia on, että perehdytettävällä on tiedossa, miten ja keneltä kysyä apua, kun perehdytys jakso on päättynyt. Perehdyttäjältä



voi toki kysyä edelleen apuja, mutta monesti perehdyttäjät toimivat esim. asiantuntija tehtävissä ja ovat siten hyvin työllistettyjä.

### 10.3 Jatkokehitysideoita

Valtakunnallisessa perehdytyslomakkeen työryhmässä oli puhetta perehdyttäjän apulistasta. Sinne olisi tarkoitus listata asioita, joita olisi hyvä muistaa käydä läpi tai muuten hyvä tietää. Valtakunnallisessa perehdytyslomakkeessa on luotu viikkokohtainen perehdytysohjelma, jonne on myös määritelty viikoittaisia keskustelu hetkiä, perehdytettävän ja perehdyttäjän kanssa.

Tämän on mielestäni erinomainen suuntaus. Sillä niin kuin jo haastatteluissa kävi ilmi, vuoropuhelu on aiemmin perehdyttämisen aikana jäänyt vähäiseksi esimiesten ja perehdytettävien välillä. Perehdytys materiaali on jo aiemmin sisältänyt oppimispäiväkirja/hops osion. Tämä on valitettavasti jäänyt monelta huomaamatta ja sitä ei ole hyödynnetty parhaalla mahdollisella tavalla. Toivoisin itse, että oppimispäiväkirjaa voitaisiin hyödyntää paremmin perehdyttämisen aikana. Perehdyttävälle annettaisiin myös aikaa ja kannustusta sen hyödyntämiseen. Ajatuksella pohdittu kirjallisessa muodossa oleva ajatus, toive tai mielipide voi tulla helpommin esille viikoittaisissa keskustelu hetkissä, jos aihetta on ehtinyt työstää. Oppimispäiväkirjaa voisi myös kirjata asioita, jotka ovat epäselviä tai etuusky symyksiä jotka toistuvat. Tätä tietoa voisi hyödyntää myös perehdyttäjän ja perehdytettävän välisessä vuoropuhelussa.

Toinen asia, jota toivoisin perehdytys vaiheeseen mukaan, on OneNoten käyttö. Tätä työkalua alettiin hyödyntää isommalla volyymillä vuonna 2019, mutta edelleenkaan kaikki eivät olet sitä ottaneet osaksi päivittäistä työskentelyä. Mielestäni se on oiva työkalu tuemaan ratkaisuasiantuntijan työtä. Mikäli tämän työkalun hyödynnettävyys opetettaisiin perehdyttämisen yhtenä osa-alueena niin tällöin se tulisi kuin itsestään mukaan heti alusta.

Kolmas asia mikä alkukartoitushaastatteluissa tuli esille, oli että perehdytys koettiin mieluisaksi työtehtäväksi, mutta myös kuormittavaksi jos perehdytettäviä tulee liukuhihnalta sitä mukaan, kun edellinen perehdytys on päättynyt. Vaihtuvuudelle ei välttämättä pysty tekemään mitään, jos toimihenkilöitä jää esim. eläkkeelle tai perhevapaille. Työnkuormittavuuteen pystyttäisiin vaikuttamaan siten, että perehdys tapahtuisi parityöskentelynä. Eli perehdytettäviä olisi yhden sijaan kaksi ja näin vastuu jakaantuisi kahden hartioille. Tätä toimintatapaa on alettu hyödyntämään jo osassa etuusryhmiä. Palaute on ollut positiivista, parityöskentely on koettu antoisaksi ja on myös mukavaa suunnitella perehdyttämistä kahden henkilön voimin.

Kahden perehdyttäjän mukana perehdytettävä saa kahdenlaisen näkemyksen esim. työskentelytavoista. Arvokasta tietoa uudelle työntekijälle, joka alkaa rakentaa omaa työskentelytapaa perehdytysjakson aikana. Kahden perehdyttäjän etuja on myös se asia, että esimiehelle tulee kahden henkilön näkemys perehdytettävän kehittymisestä. On hedelmällisempää kuulla kahden perehdyttäjän näkemys, siitä millainen oppija hän on ja miten hän on kehittynyt. Toisena puolen on tietysti se, että jos vaikuttaakin siltä, että uudesta työntekijästä ei olisikaan ratkaisijaksi kyseiseen etuuteen, niin tästäkin tulisi kahden henkilön näkemys.

Toiveissahan on, että kaikki rekrytoinnit menisivät nappiin ja valituksi tulisi aina paras mahdollinen henkilö, mutta välillä saattaa käydä virhearviointeja. Tällaisissa tilanteissa kahden perehdyttäjän näkemys saattaa tulla realistisempänä kuin, että jos olisi vain yksi perehdyttäjä. Yksin ollessaan perehdyttäjä saattaa tuntea, että onko hänessä itsessä vikaa perehdyttäjänä, jos uusi henkilö ei omaksukaan tietoa toivotulla tavalla. Tämä saattaa johtaa siihen, että uskoo saavansa perehdytettyä henkilön pidemmällä aikavälillä ja tästä syystä antaa niin sanotusti mairittelevammat arviot kuin ne oikeasti ovat. Näistä syistä joutuun toivon, että perehdytyksessä käytettäisiin jatkossa parityöskentelyn toimintatapaa.

Perehdytettäviä havainnoidaan perehdytyksen aikana ja kun koeaikaa on jäljellä olisi hyvä, että havainnointi kertoja olisi useampi. Havainnointien avulla esimies pystyy myös omin silmin näkemään, miten perehdytettävä on omaksunut perehdytettävää etuutta. Tämä on mielestäni hyvä työkalu esimiehelle ja sitä kannattaa ja pitää käyttää. Sen sijaan jatkokehityksen kannalta, voisi olla mielenkiintoista, että havainnointi kohdistuisikin perehdytettävään eli siihen miten perehdytettävät toimivat perehdytys tilanteissa. Tämä voisi tuoda jotain uutta näkemystä perehdyttämisen kehittämiseen.

## 11 YHTEENVETO

Opinnäytetyöni aiheen valitsemisessa oli omat haasteensa. Vuoden 2020 alussa keskustelut perehdyttämisestä herättivät mielenkiinnon aihetta kohtaan. Varsinaisen opinnäytetyö prosessin käynnistin kuitenkin vasta lokakuussa 2020. Lähdin hyvin aikaisessa vaiheessa miettimään opinnäytetyöni runkoa, sillä sen avulla pääsin hyvin liikkeelle ja sain hahmoteltua itselleni mitä tehdä seuraavaksi. Tämän jälkeen lähdin tutustumaan teoriaan, jonka jälkeen vuorossa olivat alkukartoitus haastattelut. Haastatteluiden perusteella loin kysymykset, jotka lähetin valituille henkilöille. Haastatteluista kävi hyvin ilmi, että yhteistä perehdytysrunkoa kaivattiin perehdytyksen tueksi. Haastattelut olivat luonteeltaan keskustelunomaisia ja tarkkoja valmiiksi laadittuja kysymyksiä ei ollut. Kysymyksiä en ollut tarkoituksella lähettänyt haastateltaville etukäteen, jotta saisin paremmin jokaisen oman mielipiteen esille.

Onnistuin mielestäni tutkimukseni avulla tuomaan esille, miten EOP ratkaisukeskuksessa perehdytystä toteutetaan tällä hetkellä ja miten sitä toivottaisiin kehitettävän perehdyttäjien toimesta. Opinnäytetyöni osoittaa kuinka tärkeä perehdytys on. Uskon, että kun valtakunnalliset perehdytyspohjat valmistuvat vuoden 2020 loppuun mennessä, perehdytys EOP ratkaisukeskuksessa kehittyy entisestään. Perehdytys tulee olemaan valtakunnallisen perehdytyspohjan avulla suunnitellumpaa, yksilöllisempää, vuorovaikutuksellisempaa ja yhdenmukaisempaa. Toivon myös, että perehdytettävän oppimistapaa huomioitaisiin paremmin ja perehdytyksessä pyritäisiin parityöskentelyyn, jotta perehdytysvastuuta voitaisiin jakaa useamman henkilön kesken.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä oli kuinka perehdyttämisprosessia voisi kehittää EOP ratkaisukeskuksessa? Perehdyttäjien vastauksista käy hyvin ilmi, että vuoropuhelua esimiehen kanssa toivottaisiin perehdytyksen aikana käytävän säännöllisesti. Säännöllisten keskusteluiden kautta perehdytettävä ja perehdyttäjä saisivat palautetta tekemisestään. Vastavuoroisesti esimies saisi tarkemmin näkemyksen, miten perehdytys etenee. Näiden keskusteluiden lisäksi valtakunnallinen perehdytys pohja ja tukilista kehittävät perehdytysprosessia EOP ratkaisukeskuksessa. Valtakunnallinen pohja helpottaa muistamista ja kokonaisuuden hallintaa. Perehdytyksestä tulee myös yhdenmukaisempaa paremmin aikataulutettua. Yhteinen ohjeistus mahdollistaa entistä paremmin yhteistyön eri vakuutuspiirien kesken ja jonojen hoidon yli vakuutuspiirirajojen. Valtakunnallinen perehdytys materiaali säästää myös perehdyttäjän työaikaa, kun materiaalia ei tarvitse enää lähteä kasaaman itse aina kun uusi perehdytettävä saapuu.

Alakysymyksinä opinnäytetyössäni oli, perehdytyksen nykytila, haasteet perehdyttämässä, esimiehen tuki perehdytyksen aikana ja valtakunnallinen perehdytysrunko uhka vai mahdollisuus?

Kuten kuviosta 3 näkyy, 50 % vastaajista on kokenut, että uusia ratkaisijoita ei perehdytetä samalla tavalla etuusryhmän sisällä. Tämän vastauksen perusteella voidaan jo hyvin nähdä, että valtakunnalliselle pohjalle on tarvetta. Pohjan avulla perehdyttämistä saadaan yhdenmukaistettua etuusryhmien sisällä. Kuviosta 4 näkyy, että 83,3 % vastaajista on kokenut haasteita perehdyttämisen aikana. Osittain haasteita pystytään ratkaisemaan paremmalla suunnittelulla ja aikataulutuksella. Mikäli perehdytettävänä on useampi henkilö niin heidän taustatekijät pitäisi paremmin ottaa perehdytyksessä huomioon. Perehdytyksessä on voinut olla tilanne, jossa perehdytettävä on talon ulkopuolelta tullut henkilö, ja talon sisältä siirtynyt henkilö. Tämä tarkoittaa, että perehdytettävillä on hyvin erilaiset taustatekijät perehdyttämisen alkaessa. Perehdyttäjät olivat myös kokeneet kiirettä perehdyttämisen aikana ja vaikeutta pysyä annetussa aikataulussa. Kiireen tuntemiseen on voinut vaikuttaa myös tarkemman rungon puuttuminen. Tämän johdosta kiire on seurannut läpi perehdytyksen, kun ei ole ollut viikkokohtaista ohjelmaa mitä kunakin päivänä on tarkoitus opettaa ja oppia.

Perehdyttäjät kokivat myös, että he tarvitsisivat enemmän tukea perehdyttämisen aikana. Näin esim. ongelma tilanteissa, jossa perehdytys ei etene suunnitelmien mukaisesti, voisi esimies ja perehdytettävä yhdessä pohtia ratkaisuja. Kysymykseen onko valtakunnallinen perehdytysrunko uhka vai mahdollisuus, vastaus on ehdottomasti mahdollisuus! Valtakunnallinen perehdytysrunko auttaa perehdyttäjää toimimaan perehdyttäjän tehtävissä ja toisaalta lisää perehdytettävän tietoutta tavoitteista ja perehdytyksen sisällöstä tarkemmin aikataulutettuna.

## LÄHTEET

- Asiantuntijaringin palaveri. 2020. Perehdyttäminen.( Viitattu 14.11.2020) Saatavissa: <https://oma-sinetti.kela.fi/henkilot/t816teu/ layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=/henkilot/t816teu/Documents/Asiantuntijaringin%20palaveri%206.2.2020.pptx&action=default>
- Kangas, P. 2000. Perehdyttäminen palvelualoilla. Helsinki: Edita.
- Kangas, P & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus.
- Kalliola, T, Kurki, A, Salmi, M & Tamminen-Vesterbacka 2010. Matkalla ohjaajuuteen. Helsinki: Kirjapaja.
- Kauppila, R.A.2003. Opi ja opeta tehokkaasti, Juva: Ps- kustannus.
- Kela. 2020a. Hallitus 2020 - 2022. (Viitattu 4.11.2020) Saatavissa: <https://www.kela.fi/hallitus>
- Kela. 2018a. Historia. (Viitattu 4.11.2020) Saatavissa: <https://www.kela.fi/historia>
- Kela. 2018b. Elämässä mukana – muutoksissa tukena. (Viitattu 4.11.2020) Saatavissa: <https://www.kela.fi/kela-lyhyesti>
- Kela. 2020c. Eteläinen eläke- opinto- ja perhekeskus. (Viitattu 4.11.2020). Saatavissa: <https://sinetti.kela.fi/organisaatio/etuuspalvelujen-tulosityksikk%C3%B6/etel%C3%A4inen-vakuutuspiiri/etel%C3%A4inen-el%C3%A4ke-opinto-ja-perhekeskus>
- Kela. 2018c. Rahoitus. (Viitattu 4.11.2020). Saatavissa: <https://www.kela.fi/rahoitus>
- Kela. 2020b. Valtuutetut 2019- 2023. (Viitattu 4.11.2020). Saatavissa: <https://www.kela.fi/valtuutetut>
- Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa WSOY Helsinki.
- Kjelin, E. & Kuusisto P.-C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Helsinki: Talentum.
- Kupias, P. & Peltola R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press/ Palmenia.
- Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Helsinki: Talentum.
- Koene, Bas & van Riemsdijk, Maarten (2005). Managing Temporary Workers: Work Identity, Diversity and Operational HR choices. Human Resource Management Journal, Vol. 15, Issue 1, p. 76-92.

- Lahden ammattikorkeakoulu. 2007. Hyvä perehdytys opas. (Viitattu 5.11.2020) Saatavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/133008/LAMK\\_2007\\_B\\_4.pdf?sequence=4](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/133008/LAMK_2007_B_4.pdf?sequence=4)
- Lattunen, J. 2013. S-ryhmäläisten sanomalehti Ässä. Perusteellinen perehdytys kannattaa. Helsinki: Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta.
- Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Helsinki: Alfabox.
- Lepistö, I. 2000. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Työturvallisuuskeskus.
- Nissinen, A. (toim.). 2005. Liiku ja opi. Keuruu: PS-kustannus.
- Nuorten lääkäreiden yhdistys. 2020. Perehdytys on jokaisen lakisääteinen oikeus. (Viitattu 9.11). Saatavissa: <https://www.nly.fi/perehdytys-on-jokaisen-lakisaateinen-oikeus/>
- Pedanet. 2020. Visuaalinen oppija. (Viitattu 6.11.2020). Saatavissa: <https://peda.net/sas-tamala/peruskoulut/aetsan-koulu/oppiaineet2/oppilaanohjaus/opinto-ohjaus/oppilaanohjaus-S15/op/oppimistyyli/visuaalinen-oppija>
- Penttinen, A & Mäntynen, J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus –ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus TTK.
- Prashnig, B. 2000. Erilaisuuden voima. Jyväskylä: Ps-kustannus
- Prashnig, B. 2003. Eläköön erilaisuus – oppimisen vallankumous käytännössä. Juva: Ws Bookwell.
- Repo, I & Nuutinen, T. 2003. Viestintätaito. Helsinki: Otava.
- Slattery, Jeffrey P. & Selvarajan, T. T. & Anderson, John E. (2008). The Influences of New Employee Development Practices upon Role Stressors and Work-Related Attitudes of Temporary Employees. The International Journal of Human Resource Management, Vol. 19, Issue 12, p. 2268-2293.
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Riitta Viitala ja Infoviestintä Oy.

## SUULLISET LÄHTEET

Tanja Lehtokari. 2020. Ratkaisuasiantuntija. Kela. Haastattelu 6.10.2020

Nea Särkkä. 2020. Ratkaisuasiantuntija. Kela. Haastattelu 6.10.2020

Toni Karlsson. 2020. Ratkaisuasiantuntija. Kela. Haastattelu 13.10.2020.

Markus Saarni. 2020. Ratkaisuasiantuntija. Kela. Haastattelu 13.10.2020.

Minna Rissanen. 2020. Ratkaisuasiantuntija. Kela. Haastattelu 14.10.2020.

Riitta Saari-Haapanen. 2020. Ratkaisuasiantuntija. Kela. Haastattelu 14.10.2020.

## LIITTEET

### LIITE 1. Asiantuntijaringin palaveri 6.2.2020:



### Asialista

- Nykytilanne: Miten tällä hetkellä perehdytetään?
- Perehdytyksen ennakkovalmistelu
- Perehdytettävien määrä?
- Mitä perehdytyksessä olisi hyvä ottaa huomioon?
- Vuoropuhelu perehdyttäjän ja perehdytettävän välillä
- Palautteen antaminen
- Seuranta
- Yhteenvedo



## Nykytilanne: Miten tällä hetkellä perehdytetään?

- Verkkokoulua aluksi itse, ja perehdyttäjän kanssa yhdessä
- Tiedonhaku tehtävillä, mistä löydät ohjeet: Ratkaisutyönohjeet, verkkokoulu, eläkeryhmä sinetti sivut
- Päivän jakaminen, ei koko päivää verkkokoulua.
- Mind map: Kenellä oikeus etuuteen, mitä pitää huomioida. Oppivat etsimään tietoa.
- Haastavampaa talon ulkopuolisen perehdyttäminen vs talon sisältä tullut. (esim. Cics)
- Tekemällä oppii. Työpöytää jakamalla, perehdytettävä jakaa työpöytää. Kyselemällä missä mennään?
- Ryhmäpaine minkälainen henkilö on luonteeltaan, voi kokea kovasti stressiä tehdä useamman katsoessa kun itse teet ratkaisua.
- Oppimisen rytmi, erilaisia oppimistapoja.
- Luoda luottamuksen ilmapiiri, jossa uskalletaan kysyä.
- Parityöskentely?

## Perehdytyksen ennakkovalmistelu

Perehdyttämisen aikataulu.

Kuinka pitkäksi ajaksi henkilö on palkattu.

Mitä tehtävää alkaa tekemään: Esim. Ke tarkistettavat vai Ke koko etuus.

Valmiudet työskennellä 1 kk perehdytyksen jälkeen.

”Taasko tuli perehdytettävä” Perehdyttäminen on rankkaa/kuormittavaa.

Asiantuntijan pitää saada tehdä myös ratkaisutyötä.

Ylitöihin tullaan tekemään rauhassa etuustyötä.

Saisimmeko lisättyä perehdyttäjien määrää? Muitakin kun asiantuntijat. Perehdyttäjät kiertäisivät.

”Taistelupari” (Asiantuntija+ ratkaisija) Kahden ihmisen näkemys, mitä henkilö osaa ja missä tuen tarvetta.

Perehdytys lomakkeeseen tavoite ja esim. kuinka kokonaisvaltaisesti perehdytetään.

Perehdytettävän tausta, onko aiempaa kokemusta Kelasta. Mistä perehdytyksessä lähdetään liikkeelle.

Miten toimia jos perehdytyksen aikana tulee paljon poissaoloa tai katkoksia? –Perehdytysuunnitelmaa päivitettävä ja jatkettava.

Milloin siirtyy ”normaalin etuusneuvonnan pariin”? Opetettava kysymään neuvoa, muiltakin kuin perehdyttäjältä.

Kysymisen kynnyks matala.

## Perehdytettävien määrä?

- Miten toimitaan kun on useampi perehdytettävä esim. 4-5?
- Jos uusia tekijöitä niin tässä määrässä olisi hyvä olla "taistelupari"
- Talossa jo pitkään olleiden kohdalla esim. elat numerotöiden koulutus eri asia. Rohkeus jakaa työpöytää eri luokkaa. Vertaistuki perehdytettävien välillä. Keskustelua ja näkemysten jakamista.
- Miten perehdytys eroaa jos perehdytettäviä on vain 1-2?
- Yksilöllisempää.
- Vähemmän kuormittavaa.
- Oppimisen seuraaminen helpompaa.
- Erilainen oppimisnopeus, helpompi avustaa hitaampaa oppijaa. Nopeammalle oppijalle haastavampia tapauksia pohdittavaksi.

## Mitä perehdytyksessä olisi hyvä ottaa huomioon?

- Kesto? Ei tarvitse olla aina välttämättä 1 kk tai saattaa olla myös pitempi
- Yksilöllisyys
- Tausta
- Kannustaminen
- Jatko suunnitelma perehdytettävälle.
- Jutella oman esimiehen kanssa tiimin koulutustarpeista/toiveista.

## Vuoropuhelu perehdyttäjän ja perehdytettävän välillä

- Kannustaa toimintatapaan, jossa uusi työntekijä kysyy herkästi apua eikä jää pohtimaan ratkaisua itse. (Kokemuksen karttuessa tietysti toivotaan, että kun on kysyttävää niin on jo pohtinut itse ratkaisua). Tämä luo hyvän pohjan sille, että apua saa sitä pyydettyäessä, eikä ongelmien kanssa tarvitse painia yksin. Johtaa myös siihen, että uudelle työntekijälle syntyy halu oppia uutta ja kohdata vaikeita etuustöitä.
- Positiivisen rakentavan palautteen antaminen.
- Palautetta perehdyttäjälle.
- Esimiehen palaute perehdyttämisestä.

## Palautteen antaminen

- Kehuminen ja kannustaminen oppimisprosessin aikana.
- Ei kehumista kehumisen vuoksi.
- Rakentava palaute, pitää pystyä sanomaan jos on kehitettävää.

## Seuranta

- Miten sovitaan päätöksen tarkistus?
- Otanta myös jonkin ajan kuluttua.
- Varmennetaanko vasta perehdyttäjän luvalla?
- Milloin perehdytettävä valmis itsenäiseen työhön?
- Esimiehen havainnointi noin 2 krt 1-3 kk aikana aloituksesta.
- "Taistelupari" etuna kahden henkilön näkemys henkilöstä, onko esim. valmiuksia suoriutua töistä. (Koeajalla erityisen tärkeää)

## Yhteenveto

- Ensimmäinen kerta kun aiheesta puhutaan.
- Huomasimme olevamme asioista samaa mieltä.
- Asiantuntijat voivat hyödyntää yhdessä keskustelussa syntyneitä ajatuksia.

## LIITE 2. Saate kyselyyn

---

Hei,

Olen tekemässä opinnäytetyötä aiheesta perehdyttäminen EOP-ratkaisukeskuksessa. En ole saanut vielä sinun vastaustasi. Toivoisin, että kävisit vastaamassa kyselyyn, jos linkki on jäänyt käyttämättä.

Jokaisen antama vastaus on tärkeä. Vain teidän avulla toimintaa voidaan kehittää.

Vastaathan 17.11.2020 mennessä. Olen kiitollinen kaikista vastauksista.

Ystävällisin terveisin

Toni Uljas

Tiimipäällikkö

Eteläinen vakuutuspiiri/eläkeryhmän eläketiimi 3

*Tutkimuksella saatavia tietoja käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti ja niitä käytetään vain tämän tutkimuksen tarkoituksiin. Tutkimustulokset julkaistaan niin, ettei niitä voida yhdistää yksittäiseen vastaajaan.*

*Tietopalvelujen yksikkö toteuttaa kyselyn tiedonkeruun ja vastaa siitä, että kyselyyn vastaaminen on vastaajille turvallista, luotettavaa ja tietoja käsitellään tietosuoja huomioiden. Tietopalvelujen yksikkö ei luovuta yksittäisten vastaajien tunnistesteellisiä tietoja eteenpäin, eikä tietoja käsitellä turhaan.*

**Vastaa kyselyyn tästä**

### LIITE 3. Kysely perehdytyksen nykytilasta

Vastaat kyselyyn nimettömänä.

Vastauksen yhteyteen ei tallenneta tunnistetietojasi, kuten IP-osoitettasi, sähköpostiosoitettasi tai tietoja selaimestasi tai käyttöjärjestelmästäsi. Näin suojataan henkilöllisyyttäsi.

**1) Minkälaista tukea toivoisit saavasi lähiesimieheltäsi perehdytyksen aikana?**

**2) Miten varmistat, että perehdytettävä on sisäistänyt perehdytyksen?**

**3) Koetko, että tarkemmasta esim. viikkokohtaisesta perehdytysrungosta olisi apua?**

☐ Kyllä olisi ☐ Ei olisi

**4) Jos olisi niin mitä?**

**5) Koetko, että verkkokoulu tukee perehdyttämistä?**

**6) Oletteko keskustelleet perehdyttämisestä oman etuusryhmän sisällä perehdyttäjien kesken?**

☐ Kyllä olemme

☐ Emme ole

**7) Perehdytetäänkö kaikki uudet työntekijät samalla tavalla etuusryhmän sisällä?**

☐ Kyllä

☐ Ei

**8) Onko perehdytyksen aikana esiintynyt haasteita?**

☐ Kyllä

☐ Ei

9) Jos vastasit Kyllä, niin millaisia?

10) Pitäisikö yleistä osuutta (esim. työhyvinvointi-iltapäivä, organisaation strategia yms.) pyrkiä jaotella perehdytyksen sisälle, sen sijaan että uusi työntekijä itseopiskelee asiat?

☐ Kyllä

☐ Ei

11) Miten kehittäisit nykyistä perehdytysmallia/tapaa?

12) Mitä hyötyä/haittaa valtakunnallisesta perehdytysrungosta olisi?

[Lähetä]

100 % valmis