

TERVETULOA EUROOPAN AINOAAN
KELKKATEHTAASEEN

Perehdytysohjelman päivittäminen yritykselle BRP Finland Oy

Martin Emmi-Riina

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma
Tradenomi (AMK)

2020

Liiketalouden koulutusohjelma
Tradenomi (AMK)

Tekijä	Emmi-Riina Martin	Vuosi	2020
Ohjaaja(t)	Kati Koivunen		
Toimeksiantaja	BRP Finland		
Työn nimi	Tervetuloa Euroopan ainoaan kelkkatehtaaseen. Pehdytysohjelman päivittäminen yritykselle BRP Finland Oy.		
Sivu- ja liitesivumäärä	34 + 2		

Tämä toiminnallinen opinnäytetyö on toteutettu yritykselle BRP Finland Oy. Tavoitteena oli laatia tiivis ja ajantasainen pehdytysohjelma toimeksiantajalle helpottamaan pehdyttäjien työtä ja uusien työntekijöiden saapumista taloon. Toimeksiantajalla oli olemassa pehdytysohjelma, mutta materiaaleja täytyi digitalisoida ja sisältöä päivittää ajantasaiseksi. Pehdytyksen tueksi rakensin pehdytys sivuston, jonne lisäsin tarvittavia lomakkeita digitaalisesti täytettäviksi.

Tutkimusmenetelmät ovat laadullisia ja saadakseni tietoa menetelminä toimivat havainnointi ja avoimet haastattelut. Työn teoreettisessa viitekehyksessä käsitteitä ovat pehdytys ja pehdytysohjelma. Pehdytys-osiossa käsittelen pehdytyksen eri vaiheita, esipehdyttämistä, pehdyttämisen vastuuta, pehdytysohjelman suunnittelemista sekä pehdyttämisen seuraamista, arvioimista ja kehittämistä. Käyn läpi myös pehdytyksen työkaluja sekä työnopastusta. Lisäksi sivuan pehdyttämistä koskevaa lainsäädäntöä.

Pehdytysohjelman päivittäminen oli ajankohtaista toteuttaa, sillä kyseinen yritys on yksi Rovaniemen suurimpia työllistäjiä. Uusia työntekijöitä tulee tasaiseen tahtiin, sekä talon sisällä työntekijät siirtyvät tehtävistä toisiin. Pehdytysohjelmaa ei ole kokonaisuudessaan päivitetty moneen vuoteen.

Työn tuloksena syntyi päivitetty pehdytysohjelma. Pehdytysohjelma sisältää päivitetty pehdytysmateriaalit ja suurimpana uudistuksena valmistuivat esipehdytys sivut, jotka on luotu Google Sites alustalle. Pehdytys sivustolta löytyvät kaikki tarvittavat tiedot uudelle työntekijälle, sekä työn aloitukseen tarvittavat täydennettävät lomakkeet. Lomakkeet, joita sivulle tuotiin ovat: henkilötietolomake ja ruokaleimauslomake, jotka työntekijä täyttää ennen töihin tuloa. Lisäksi sivuilta löytyy pehdytyspassi, jota täytetään sitä mukaa, kun uuden työntekijän pehdytys etenee.

Avainsanat

Pehdytys, pehdytysohjelma, pehdytysprosessi

Degree Programme in Business Administration
Bachelor of Business Administration

Author	Emmi-Riina Martin	Year	2020
Supervisor	Kati Koivunen		
Commissioned by	BRP Finland		
Subject of thesis	Welcome to the only snowmobile factory in Europe. Updating the orientation program for BRP Finland Oy.		
Number of pages	34 + 2		

This functional thesis has been implemented for the company BRP Finland Oy. The goal is to develop a concise and up-to-date orientation program for the client to use when facilitating the work of the supervisors of the orientation and the arrival of new employees to the company. The client has an orientation program, but the materials need to be digitized and the content updated. To support the orientation, a website was planned, and necessary forms added to then be filled in digitally.

The research methods are qualitative and in order to obtain information, the methods I used are observation and open interviews. In the theoretical framework of the thesis, the main concepts are orientation and orientation program. The orientation section deals with the various stages of orientation, pre-orientation, the responsibility of orientation, planning the orientation program, and monitoring, evaluating and developing the orientation. This thesis also goes through the induction tools, job coaching and additionally introducing the legislation regarding orientation.

The update of the orientation program for the company was timely, as it is one of Rovaniemi's largest employers and new employees are coming in at a steady pace, and also move internally within the company move from one task to another. The orientation program had not been fully updated in many years.

The work resulted in an updated orientation program. The orientation program includes updated orientation materials and, as a major innovation, the pre-orientation websites created in the Google Sites platform. The orientation page contains all the necessary information for the new employee, as well as the forms to be filled. The forms that were brought to the website are: a personal information form and a food-stamping form that the employee fills out before coming to work. In addition, there is an orientation passport on the website, which is filled in as the orientation of the new employee progresses.

Key words orientation, orientation program, orientation process

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Tavoitteet ja rajaukset	6
1.2	Käsitteet	7
1.3	BRP Finland Oy	8
2	MENETELMÄT	9
2.1	Laadullinen tutkimus	9
2.2	Havainnointi tiedonkeruumenetelmänä	9
3	PEREHDYTYKS	11
3.1	Perehdytyksen tarkoitus	11
3.2	Perehdytyksen vastuu	12
3.3	Perehdytyksen merkitys	14
3.4	Perehdytyksen tukimateriaalit	15
3.5	Perehdytystä koskeva lainsäädäntö	16
3.5.1	Työsopimuslaki	16
3.5.2	Työturvallisuuslaki	16
3.5.3	Laki yhteistoiminnasta yrityksissä	17
4	PEREHDYTTÄMISEN VAIHEET	18
4.1	Perehdyttäminen ja työnopastus	18
4.2	Digitaalinen esiperehdytys	20
4.3	Perehdytysohjelma	21
4.4	Seuranta, arviointi ja kehittäminen	23
5	PEREHDYTYSOHJELMAN PÄIVITTÄMINEN	24
5.1	Perehdytyksen nykytila yrityksessä	24
5.2	Perehdytysmateriaalien päivittäminen	25
5.3	Perehdytysivuston rakentaminen	26
5.4	Digitalisoidut lomakkeet	28
5.5	Seurantakeskustelut	30
5.6	Perehdytysivuston käyttöönotto	31
	POHDINTA	32
	LÄHTEET	35

KÄYTETYT MERKIT JA LYHENTEET

BRP	Bombardier Recreational Products
BRPMS	BRP Management System on toimintajärjestelmä, joka pohjautuu Lean-tuotantofilosofiaan
Lean	Ajattelutapa, jossa työyhteisön toimintamalleja arvioidaan ja pyritään kehittämään. (Suomen Lean-yhdistys 2020).

1 JOHDANTO

Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytys lyhentää työn oppimiseen käytettävää aikaa, lisää työntekijöiden sitoutumista työpaikkaansa sekä samalla vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta. Henkilöstön sitoutuminen on yritykselle välttämätöntä toiminnan laadun, tavoitteiden saavuttamisen, jatkuvan kehittämisen ja uudistumisen kannalta. (Viitala 2014.) Tunnollisesti hoidettu perehdyttäminen vaikuttaa positiivisesti uuden työntekijän mieleen, kun tämä tuntee olevansa työyhteisön merkittävä jäsen (Joki 2018, 112). Päästessään mahdollisimman nopeasti osaksi työyhteisöä uusi työntekijä on tärkeässä osassa liiketoiminnan kannalta (Joki 2018, 121). Onnistunut perehdyttäminen tuo parhaimmillaan organisaatioon positiivista kehitysvoimaa ja nostaa toiminnan laatua (Viitala 2014).

Tämä toiminnallinen opinnäytetyö on toteutettu toimeksiantona yritykselle BRP Finland Oy. Tarkoituksena on päivittää olemassa oleva perehdytysohjelma ajantasaiseksi ja digitaalisempaan muotoon. Opinnäytetyöni tutkimuskysymykset ovat: Millainen on hyvä perehdytysohjelma? Mitä perehdytysohjelma sisältää? Vastaukset näihin kysymyksiin sain kirjallisuudesta, johon tutustuin teoreettista viitekehystä kirjoittaessani sekä pitämistäni haastatteluista toimeksiantajalle, tehdessäni nykytilatutkimusta. Opinnäytetyöni kehittämistehtävät ovat: perehdytysohjelman uudistaminen ja digitalisointi, jossa hyödynsin kirjallisuudesta ja haastatteluista saamaani tietoa.

1.1 Tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoitteena on laatia tiivis, yksinkertainen ja ajantasainen perehdytysohjelma toimeksiantajalle helpottamaan perehdyttäjien työtä ja uusien työntekijöiden saapumista taloon. Toimeksiantaja toivoo, että materiaalit ovat konsernin visuaalisen ilmeen mukaisia ja toteuttamisessa käytettäisiin mahdollisimman paljon Google Driveä, sillä se on muutenkin päivittäisessä käytössä.

Toimeksiantajalla on olemassa perehdytysohjelma ja siihen lukeutuvaa materiaalia löytyi monista eri paikoista. Osa materiaalista on yhteisellä S:-asemalla kaikkien saatavissa, kun taas osa työntekijöiden henkilökohtaisissa kansioissa. Materiaalia on ollut hankala pitää päivitetynä juuri edellä mainitusta syystä. Eri

henkilöt ovat päivittäneet sitä eri paikkoihin, eikä missään ole ollut ajantasaista kokonaisuutta. Lisäksi yrityksellä on uusi visuaalinen ilme, jolloin kaikki materiaali tuli myös päivittää uudelle pohjalle. Käytössä oleviin materiaaleihin on kuulunut, mm. Power Point-esityksiä, erilaisia Excel-listoja, Word-tiedostoja ja tulostettavia lomakkeita.

Tärkeimpänä tavoitteena on päivittää BRP Start-perehdytysopas, joka on vuosia ollut tulostettu lehtinen, joka on annettu työntekijälle tämän tullessa taloon. Tarkoituksena on päivittää perehdytyslehti nykyaikaiseksi tuomalla se sivustolle esiperehdytysmateriaaliksi, jolloin sen voi lähettää jo etukäteen uudelle työntekijälle. Sivustolle tuotiin täytettäviä lomakkeita, jotka tuleva työntekijä voi täyttää ennen työn aloittamista. Tällä saatiin perehdytysprosessia sujuvammaksi.

Tämän opinnäytetyön ulkopuolelle rajattiin osastoperehdytys ja työnopastus, BRP:llä ne kuuluvat tiiminvetäjille ja lähiesimiehille, keskityin etupäässä henkilöstöosastolle kuuluvaan perehdytyksen osaan.

Opinnäytetyöni valmis lopputuotos on perehdytysohjelma, joka sisältää Google Sites-sivuston, Google Forms-lomakkeita, Google Drive-perehdytysmateriaaliansion ja perehdytysprosessinkuvauksen erikseen työntekijöille ja toimihenkilöille.

1.2 Käsitteet

Opinnäytetyöni aikana toistuu kaksi tärkeää käsitettä, jotka ovat perehdytys ja perehdytysohjelma. Avaan näitä käsitteitä heti alkuun, jotta ulkopuolinen lukija ymmärtää paremmin työn sisältöä.

Perehdyttämällä tarkoitetaan kaikkea sitä, minkä avulla uusi työntekijä saadaan mahdollisimman nopeasti oppimaan omat työtehtävänsä, osaksi työyhteisöä ja organisaatiota. Perehdyttämistä tarvitaan uuden työntekijän kohdalla, mutta se on myös välttämätöntä vanhan työntekijän vaihtaessa työtehtävää yrityksen sisällä. Kokonaisvaltainen ja hyvin hoidettu perehdytys vie aikaa, mutta on selvää, että mitä nopeammin uusi työntekijä on tehtäviensä tasalla ja pystyy työskente-

lemään ilman ohjausta, on se hyödyksi kaikille. Perehdyttäminen ja siihen toimivan ohjelman laatiminen organisaatiossa kuuluu yleensä henkilöstöasiantuntijan tehtäviin. (Joki 2018, 111.)

Perehdytysohjelma toimii perehdyttäjän ja perehdytettävän tukena koko perehdytysprosessin ajan. Perehdytysohjelmaan voi sisältyä esim. tarkistuslista, jossa on listattu ne asiat, joita uuden työntekijän kanssa tulee käydä läpi. Perehdytysohjelma sisältää mm. tarvittavia lomakkeita, yrityksen esitteitä, työ- ja turvallisuusohjeita ja henkilöstön yhteistietoja. Tällaiset tiedot voi kerätä esim. kotisivuille tai intranettiin. Perehdytysohjelma tulee olla olemassa, jotta uusi työntekijä pystyy sisäistämään työtehtävänsä ja tuntee olonsa tervetulleeksi. (Österberg 2015, 118–122.)

1.3 BRP Finland Oy

BRP Finland Oy on Euroopan ainoa moottorikelkkavalmistaja ja osa Bombardier Recreational Products -konsernia. Yritys työllistää Rovaniemellä noin 450 henkilöä. BRP:llä on tuotantolaitoksia kolmella mantereella ja jakeluverkosto ulottuu 130 maahan. (BRP Finland 2020.) BRP Finland Oy vastaa Lynx-moottorikelkkojen valmistuksesta ja BRP:n muiden tuotteiden myynnistä Pohjoismaissa. BRP Finland Oy:n pääkonttori ja tuotanto ovat Rovaniemellä, minkä lisäksi myyntikonttorit löytyvät Helsingistä, Uumajasta ja Trondheimista. (BRP Finland 2020.)

Bombardier Recreational Products:n pääkonttori sijaitsee Kanadassa, Valcour-tissa, Québecin osavaltiossa. BRP on pääosin yksityisomistuksessa oleva pörssiyritys. Se on johtava, innokkaille moottoriurheiluharrastajille suunnattujen motorisoitujen vapaa-ajan ajoneuvojen tuotekehittäjä, valmistaja ja markkinoija. (BRP Finland 2020.) Kuvassa 1. BRP:n logo ja yrityksen tuotemerkit.



ski-doo LYNX SEADOO CAN-AM ROTAX ALUMACRAFT Manitou EVIRUDE

Kuva 1. BRP:n logo ja tuotevalikoiman tuotemerkit (BRP Finland 2020)

2 MENETELMÄT

2.1 Laadullinen tutkimus

Tutkimusmenetelmät ovat laadullisia, koska tutkimuksen kannalta tärkeää on saada lopputuotoksen käyttäjiltä toiveita, kokemuksia ja mielipiteitä. Saadakseni tätä tietoa käytän menetelminä havainnointia ja avoimia haastatteluita. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Perehdytyksen nykytilan selvitän haastattelemalla henkilöstöhallinnon tiimiä, havainnoimalla perehdytyspäivää ja tutustumalla olemassa oleviin materiaaleihin. Loppupuolella pidän avoimen yksilöhaastattelun henkilöstöhallinnon tiimin perehdyttäjälle ja sen jälkeen teen tarvittavat korjaukset ja viimeistelyt. Lopuksi esittelen uuden perehdytysohjelman henkilöstöhallinnon tiimille ja pyydän palautetta rakentamastani kokonaisuudesta, jota voin käyttää hyväkseni jatkuvan parantamisen näkökulmasta.

Laadullisen tutkimusmenetelmän tavoitteena on tavoittaa ihmisen omat kuvaukset koetusta todellisuudesta. Kuvausten oletetaan sisältävän asioita, joita ihminen pitää itselleen tärkeänä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimukseen sisältyy aina kysymys: mitä merkitystä tutkimuksessa tutkitaan? On tärkeää täsmentää, tutkitaanko kokemuksiin vai käsityksiin liittyviä merkityksiä. Laadullisen tutkimuksen erityispiirre on, että tavoitteena ei ole totuuden löytäminen tutkittavasta kohteesta. (Vilkka 2015.) Laadullisen tutkimuksen peruskysymys muodostuu laadullisen tutkimuksen suhteesta teoriaan ja teoreettiseen näkökulmaan. Teorian merkitys laadullisessa tutkimuksessa on ilmeinen, ja siksi sitä tarvitaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

2.2 Havainnointi tiedonkeruumenetelmänä

Havainnointia pidetään laadullisessa tutkimuksessa yleisenä tiedonkeruumenetelmänä. Havainnoinnin eri muotoja aineistonkeruumenetelmänä ovat piilohavainnointi, havainnointi ilman osallistumista ja osallistuva havainnointi ja osallistava havainnointi. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija toimii aktiivisesti tutkimuksensa tiedonantajien kanssa ja sosiaalinen vuorovaikutus on tärkeässä osassa tiedonhankintaa. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Havaintojen pelkistämisen voi erottaa kahteen eri osaa. Ensimmäkin aineistoa tarkastellaan aina vain tietystä teoreettismetodologisesta näkökulmasta. Aineistoa tarkasteltaessa kiinnitetään huomiota vain siihen, mikä on teoreettisen viitekehysten ja kulloisenkin kysymyksen asettelun kannalta olennaista. Toisen vaiheen pelkistämisen ideana on karsia havaintomäärää havaintojen yhdistämisellä. (Alasuutari 2011.)

Usein tutkimusaineistoksi valitaan ihmisten kokemukset puheen muodossa, jolloin aineisto kerätään haastatteluina. Avoin haastattelu tarkoittaa käytännössä, että tutkimushaastattelua ei rakenneta kysymysten ja teemojen ympärille vaan asiasta keskustellaan haastateltavan kanssa useita kertoja ja tämä saa puhua aiheesta vapaasti. Avoin haastattelu toteutetaan usein yksilöhaastatteluna ja se perustuu vuorovaikutukseen ja etenee haastateltavan ehdoilla. Samalla periaatteella avoimen haastattelun voi toteuttaa myös ryhmässä. (Vilka 2015.)

3 PEREHDYTYS

3.1 Perehdytyksen tarkoitus

Seuraavissa kappaleissa avaan, mitä tarkoitetaan perehdyttämällä, mitä ovat perehdyttämisen vaiheet ja työkalut. Käsittelen myös, mitä merkitystä perehdyttämällä on työntekijöiden sitouttamiseen ja turvallisuuteen sekä sivuan perehdyttämistä koskevaa lainsäädäntöä. Kappaleiden tarkoituksena on tuoda esiin teoriaa perehdyttämiseen liittyen ja se toimii myös opinnäytetyön teoreettisena viitekehyksenä.

Perehdyttämisen tarkoituksena on varmistaa, että työntekijä oppii mahdollisimman nopeasti omat työtehtävänsä ja pääsee vaivattomasti osaksi työyhteisöä ja organisaatiota. Perehdyttämistä tarvitaan aina uuden työntekijän saavuttua taioon, mutta se on usein välttämätöntä myös vanhan työntekijän vaihtaessa työtehtävää yrityksen sisällä. (Joki 2018, 111.)

Perehdyttämistä tarvitaan työpaikan toimialasta ja koosta riippumatta. Perehdyttämisen piiriin kuuluvat kaikki henkilöstöryhmät esimiehistä vuokratyöntekijöihin sekä työhjauksen tulee kattaa myös asiakkaan luona tehtävät työt. Työnopastusta tarvitaan aina, kun työ on tekijälleen uusi, työmenetelmät muuttuvat, työtehtävät vaihtuvat, otetaan käyttöön uusia laitteita, turvallisuusohjeita laiminlyödään tai annetussa opastuksessa havaitaan puutteita. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Työyhteisön toimivuuden ja yrityksen tuloksen kannalta on tärkeää, että perehdyttäminen hoidetaan tarkan ohjelman mukaan. Hyvin hoidettu perehdyttäminen näkyy aitona kiinnostuksena perehdytettävän osaamista kohtaan, mutta myös kiinnostuksena tähän yksilönä. Päästessään mahdollisimman nopeasti osaksi työyhteisöä uusi työntekijä on tärkeä koko liiketoiminnan merkityksen kannalta. (Joki 2018, 121.)

Perehdytysprosessin tulee olla tasalaatuinen, oikeudenmukainen ja läpinäkyvä. Työntekijän olisi hyvä ymmärtää, mistä prosessi koostuu ja tietää miten hän voi

itse siihen vaikuttaa. Perehdytysprosessin sisällölle tulee olla perusteet ja työntekijällä on oikeus tulla kuulluksi ja päästä vaikuttamaan prosessin kulkuun. (Eklund 2018, 30.)

Nykypäivänä työntekijän perehdyttämiseen ei riitä pelkkä käsikirja tai kasa pape-reita. Yleisimpiä ongelmia perehdytysmateriaaleissa on niiden pitkästyttävä ja lii-allinen turhan tiedon määrä. Uudella työntekijällä voi tulla tuntemus siitä, että or-ganisaatio on vain heittänyt hänelle suuren määrän tietoa, joka pitää ymmärtää ja sisäistää liian lyhyessä ajassa. Tällaisen tuloksena on usein hämmentynyt työntekijä, joka ei ole yritykselle tuottava työsuhteen alussa. Hyvin harkittu pereh-dytysohjelma auttaa työntekijöiden tuottavuuden kasvussa ja pysyvyydessä. Työnantajan on ymmärrettävä, ettei perehdyttäminen ole vain mukava ele, vaan tärkeä osa uuden työntekijän integroitumista organisaatioon. (Brown, 2020.)

3.2 Perehdytyksen vastuu

Perehdyttämisen organisoinnissa päähenkilö on perehdyttäjä. Perehdyttäjällä tarkoitetaan henkilöä, joka vastaa tietyn asiakokonaisuuden tai tehtävän opasta-misesta uudelle työntekijälle. Perehdyttäjiä voi organisaatiosta riippuen olla useita ja joissakin tapauksissa perehdyttäjä voi vaihdella tilanteen mukaan. (Ek-lund 2018, 140.) Useissa organisaatioissa perehdyttämisen hoitaa henkilöstöasi-antuntija ja esimies, joissain yrityksissä on lisäksi nimettyjä henkilöitä, jotka hoi-tavat perehdyttämisen työnsä ohella. Lopullinen vastuu perehdyttämisestä on kuitenkin esimiehellä. Toimiessaan perehdyttäjänä esimies luo hyvän suhteen uuteen työntekijään. (Kupias & Peltola 2009, 47.) Perehdyttäjän asenne, tiedot, taidot ja valmiudet tehtävän hoitamiseen on mietittävä jo etukäteen, sillä pereh-dyttäjän omalla mielenkiinnolla on suuri vaikutus perehdyttämisen vaikuttavu-teen. Perehdyttäjä toimii uuden työntekijän tukihenkilönä yhteisöön ja tehtäviin tutustuttaessa, tämän takia tähän on hyvä valita henkilö, jolla on ammattitaitoa ja halua toimia tällaisessa asemassa. (Joki 2018, 114.) Perehdyttäjän tärkein teh-tävä on antaa ohjeita uudelle työntekijälle sekä ohjata tekemään tuottavaa ja laa-dukasta työtä, auttaa löytämään oikeat välineet, opettaa turvalliset työmenetel-mät ja kannustaa itsenäisyyteen sekä rakentavan palautteen antamiseen (Kupias & Peltola 2009, 10).

Perehdytys jaetaan yleensä osiin niin, että henkilöstöasiantuntija hoitaa yrityksen yleisesittelyn, mutta työnopastukseen paras perehdyttäjä on esimies. Lisäksi perehdytykseen voi osallistua muiden osa-alueiden henkilöitä, jotka sopivat tilanteeseen parhaiten. (Joki 2018, 115.) Yhä useammassa työpaikassa perehdyttämiseen osallistuu koko työyhteisö, sillä hyvään perehdyttämiseen kuuluu, että jokainen työyhteisön jäsen on vastuussa uuden työntekijän perehdyttämisestä. Tällä tavoin jokainen pääsee tutustumaan tulokkaaseen ja tämä pääsee paremmin mukaan työyhteisöön. Lisäksi on tärkeää, että perehdytettävä osallistuu perehdytysohjelman muokkaamiseen, eikä olisi pelkkä toimenpiteen kohde. Proessin kokeneena uusi tulokas voi antaa hyviä ideoita perehdyttämisen kehittämiseen. (Kupias & Peltola 2009, 47, 81.)

Perehdyttämisen päävastuu on esimiehellä ja tämän tehtävä on huolehtia työntekijän osaamisesta ja tehokkaasta perehdyttämisestä. Esimiehen osa perehdyttämisessä on merkittävä ja siinä vaaditaan johtamistaitoja. Esimiehen työ voidaan jakaa kahteen osioon: asioiden ja ihmisten johtamiseen. Organisaation johtamisen, osaamisen kehittämisen ja perehdyttämisen kannalta molempia näkökulmia tarvitaan. (Kupias & Peltola 2009, 54–55.) Kuvassa 2. kuvataan esimiehen työn kahta eri näkökulmaa.

Taulukko 1. Johtajuuden ulottuvuudet (mukaillen Kupias & Peltola 2009, 54)

Asioiden johtajan vahvuudet	Ihmisten johtajan vahvuudet
<ul style="list-style-type: none"> • Huolehtii rakenteista • Tasapainottelee • Hallinnoi • Kiinnostunut tuloksista 	<ul style="list-style-type: none"> • Kohtaa alaisensa avoimesti • Huolehtii alaisistaan • Haastaa oppimaan ja kasvamaan • Kiinnostunut vuorovaikutuksesta

Esimehen on huolehdittava perehdyttämisen toimimisesta sekä varmistettava, että työntekijän osaaminen riittää vaadittuihin työtehtäviin. Oppiminen ja ohjaus koskee työntekijän koko työuraa, eikä suinkaan loppu perehdyttämisen jälkeen. Esimiehen tehtävä on luoda työtilanteita, joissa uuden työntekijän on mahdollista oppia samalla kun tekee työtään. (Kupias & Peltola 2009, 56.)

Perehdyttäjän ydintehtävät perehdyttämisen osalta ovat varmistaa tarkoituksen mukainen perehdyttäminen, olla läsnä, varmistaa että uusi työntekijä ymmärtää tehtävänsä, antaa palautetta, huolehtia uuden työntekijän turvallisuudesta ja hyvinvoinnista. Tärkeää on löytää uuden työntekijän kanssa yhteys puhumiseen, kuuntelemiseen ja luoda kuva läsnä olemisesta. Perehdyttäjän tehtävä on johtaa koko perehdytysprosessia ja huolehtia resursseista. Perehdyttämisen johtamisella tarkoitetaan huolehtimista suunnittelusta organisoinnista ja sen toteuttamisesta omassa tiimissä. (Kupias & Peltola 2009, 62–63.)

3.3 Perehdytyksen merkitys

Perehdytys on yksi organisaatioiden tärkeimmistä prosesseista, sillä on mahdollista saavuttaa erilaisia etuja, esimerkiksi hyvä perehdyttäminen voi parhaimmillaan vaikuttaa positiivisesti työnantajanmielikuvaan ja olla näin suuri kilpailuetu (Eklund 2018, 27). Tunnollisesti hoidettu perehdyttäminen vaikuttaa positiivisesti uuden työntekijän mieleen, kun tämä tuntee olevansa työyhteisön merkittävä jäsen, auttaa se häntä sitoutumaan yritykseen nopeammin (Joki 2018, 112). Kun puhutaan työntekijöiden vaihtuvuudesta, voidaan sillä tarkoittaa, etteivät työntekijät sitoudu yritykseen riittävästi. Käytännössä sitoutumattomuudella tarkoitetaan työntekijöiden lähtöherkkyyttä. Sitoutuminen tarkoittaa henkilön psykologista suhdetta yritykseen, jossa tämä työskentelee. Jos psykologinen suhde on huono, myös kynnys lähteä työpaikasta on matalampi. Henkilöstön sitoutuminen on yritykselle välttämätöntä toiminnan laadun, tavoitteiden saavuttamisen, jatkuvan kehittämisen ja uudistumisen kannalta. (Viitala 2014.) Jokaiselle yritykselle sitouttaminen ei kuitenkaan ole pääosassa, sillä nykyään työelämässä yleistyvät lyhyet määräaikaissuudet ja osa-aikaissuudet. Tällöin perehdyttämisessä ensisijaiseksi asiaksi nousee nopea työhön oppiminen ja rutiinitehtävien hallinta. (Eklund 2018, 28.)

Perehdyttäminen on välttämätöntä monestakin syystä, mutta ennen kaikkea sen avulla työntekijä oppii tehtävänsä nopeasti ja oikein. Kun virheet vähenevät, niiden korjaamiseen käytetty aika säästyy. Tällä tavalla koko työyhteisö hyötyy siitä, ettei uusi henkilö keskeytä muiden työtä jatkuvasti, vaan osaa toimia alusta asti mahdollisimman itsenäisesti. (Joki 2018, 111.)

Uudelle työntekijälle on tärkeää, että tämä tuntee olonsa varmaksi ja turvalliseksi heti työn alussa, jolloin kokonaisvaltainen perehdyttäminen toimii vankkana perustana. Yleensä vasta-aloittaneelta puuttuvat työturvallisuuden perusosaaminen. Kun perehdytettävälle kerrotaan mahdolliset vaaratilanteita aiheuttavat työturvallisuusriskit, tapaturmien määrä työpaikalla vähenee. (Joki 2018, 111.)

Henkilöstön sitouttaminen alkaa jo rekrytoinnista ja etenee sen jälkeen perehdyttämiseen. Vaihtuvuuden tyypillisiin syihin lukeutuu huono perehdyttäminen ja tästä johtuva työntekijän osaamisen riittämättömyys. Rekrytointiprosessissa sitouttamisen kannalta merkittävää on realististen odotusten luominen hakijoille sekä hyvän perehdytyksen järjestäminen valituille. Yrityksen kannalta tärkeää on valita henkilöt, joiden tavoitteet ja arvot käyvät yhteen yrityksen tavoitteiden ja kulttuurin kanssa. (Viitala 2014.)

3.4 Perehdytyksen tukimateriaalit

Perehdyttämiseen on hyvä käyttää jonkinlaista tukimateriaalia. Esimerkiksi uudelle työntekijälle voi koota tietopakettin, joka sisältää yrityksestä kertovaa aineistoa, esitteitä, työohjeita ja henkilöstön yhteystietoja. Yritystä koskevaa tietoa voi myös koota yritykseen omaan intranettiin tai kotisivuille. Intranetissä oleva tieto on vain henkilökunnan käyttöön, kun taas kotisivuilla oleva tieto on kaikkien ulkopuolistenkin käytettävissä. (Joki 2018, 117.)

Uudelle työntekijälle on kerrottava heti alussa, miten tämä pääsee käsiksi tietoihin, joita tarvitsee perehtymisessään (Joki 2018, 118). Tukimateriaalia voi olla esim. käsikirjat, pohjapiirustukset, työturvallisuusohjeet, prosessikuvaukset, esitteet, valokuvat ja videot (Ahokas & Mäkeläinen 2013).

3.5 Perehdytystä koskeva lainsäädäntö

3.5.1 Työsopimuslaki

Useissa laeissa on määräyksiä ja viittauksia perehdyttämiseen. Näiden lakien tarkoituksena on saada työnantaja kiinnittämään huomiota työntekijän työnopastamisesta. Perehdyttämistä käsitteleviä lakeja ovat työturvallisuuslaki, työsopimuslaki ja laki yhteistoiminnasta. (Kupias & Peltola 2009, 20.)

Työsopimuslaissa 2. luvun 1 pykälässä määritellään työnantajalle yleisvelvoite, jonka mukaan työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi. (Työsopimuslaki 26.2.2001/55 2. luku 1 §.)

3.5.2 Työturvallisuuslaki

Työturvallisuuslain 2. luvun 14 pykälän mukaan työntekijälle on annettava tarvittava opetus ja ohjaus. Työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen:

- 1) työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista;
- 2) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi;
- 3) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta; ja

4) työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738 2. luku 14 §.)

3.5.3 Laki yhteistoiminnasta yrityksissä

Lain yhteistoiminnasta yrityksissä 4. luvun 15 pykälän mukaan työhönotossa on noudatettava seuraavia periaatteita ja käytäntöjä. Yhteistoimintaneuvotteluissa on käsiteltävä:

- 1) työhönotossa noudatettavat yleiset periaatteet ja menetelmät, tarvittaessa henkilöstö- tai ammattiryhmittäin taikka työtehtävittäin eriteltyinä;
- 2) työhön tulijalle työpaikkaan ja yritykseen perehtymiseksi annettavat tarpeelliset tiedot; sekä
- 3) yrityksessä noudatettavat periaatteet ja käytännöt siitä, mitä tietoja työntekijästä kerätään työhönoton yhteydessä ja työsuhteen aikana ottaen huomioon, mitä yksityisyyden suojasta työelämässä annetussa laissa (759/2004) säädetään. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334 4. luku 15 §.)

4 PEREHDYTTÄMISEN VAIHEET

4.1 Perehdyttäminen ja työnopastus

Perehdyttämisen voi jakaa kahteen vaiheeseen. Itse perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia toimenpiteitä, joiden avulla tulokas oppii tuntemaan työpaikkansa, ihmiset, tavat ja omaan työhönsä liittyvät odotukset. Toinen vaihe on työnopastus, johon kuuluvat itse työn tekemiseen liittyvät asiat. Näihin lukeutuu työkokonaisuus, kaikki sen osa-alueet ja vaiheet sekä mitä osaamista ja tietoa työn tekeminen edellyttää. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.) Perehdyttämisessä on yksittäisiä toisiinsa liittyviä, pieneltä tuntuvia asioita ja toisaalta taas laajoja käsitteellisiä kokonaisuuksia (Kjelin & Kuusisto 2003, 201). Kuviossa 1. kuvataan perehdyttämisen kaksi vaihetta.



Kuvio 1. Perehdyttämisen vaiheet (Ahokas & Mäkeläinen 2013)

Perehdyttämiseen liittyvät toimenpiteet on hyvä aloittaa ennen uuden työntekijän saapumista, jotta kaikki tarpeellinen on jo valmiina. Ensiarvoisen tärkeää on järjestää työpiste, -välineet ja -vaatteet, sekä mahdolliset kulku- ja käyntikortit. Jos kaikki käytännön asiat hoidetaan vasta työntekijän saapumispäivänä, siinä hukataan arvokasta oppimis- ja työaika. Yleensä myös mahdolliset perehdytysmateriaalit annetaan uudelle työntekijälle vasta ensimmäisenä työpäivänä, mutta joissakin organisaatioissa annetaan ns. Tervetuloa taloon -paketti jo ennen työaloitusta. (Hyppänen 2013.)

Perehdytys alkaa uuden työntekijän vastaanottamisella ja keskustelulla, jolloin tavoitteena on tutustua ja esitellä perehdytysohjelma uudelle tulokkaalle. Keskus-

telussa tulisi käydä ilmi perehdyttämisen aikataulut, vaiheet ja kuinka niitä seurataan. Perehdytettävälle kerrotaan hänen toimenkuvansa ja roolinsa yrityksessä. Perehdytyksen seuraavassa vaiheessa henkilöstöasiantuntija tai esimies pitää yrityksen yleisesittelyn ja avaa muita tarpeellisia asioita. Tämän jälkeen siirrytään työopastukseen, jonka paras perehdyttäjä on lähiesimies. (Joki 2018, 112–115.)

Työopastuksessa voi käyttää esimerkiksi viiden askeleen menetelmää. Menetelmään sisältyy opitun varmistaminen, taidon kokeilu ja harjoittelu, mielikuvaharjoittelu, opetus ja valmistautuminen. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.) Viiden askeleen menetelmä on yksi tunnetuimmista perehdyttämisen ja työopastuksen suunnittelun ja toteutuksen menetelmistä (Ahola 2014). Kuviossa 2. kuvataan viiden askeleen menetelmää perehdyttämisessä.



Kuvio 2. Viiden askeleen menetelmä (Ahokas & Mäkeläinen 2013)

Ensimmäinen vaihe on opastustilanteen aloittaminen. Oppimisen kannustaminen on tärkeää ja sanoman mukaan oppi tarttuu parhaiten motivoituneeseen oppijaan. Myös taitojen ja tietojen lähtötaso on hyvä arvioida ensimmäisessä vaiheessa. Toinen vaihe on opetusvaihe, jonka aikana analysoidaan tehtävä. Työ

näytetään, selostetaan ja perustellaan. Uuden työntekijän on tärkeää ymmärtää, miksi asioita tehdään ja miten ne vaikuttavat isoon kokonaisuuteen. Mielikuva-harjoittelu-vaiheessa pyydetään oppijaa selostamaan työ. Kun uusi työntekijä selostaa työt vaihe vaiheelta on tämän helpompaa sisäistää ja jäsenellä asiat mielessään. Seuraavassa vaiheessa eli taidon harjoittelemisessa annetaan oppijan kokeilla itse, jonka jälkeen annetaan tämän arvioida omaa tekemistään ja vasta sen jälkeen annetaan palautetta. Oppijan annetaan kokeilla tehtäviä ja sen jälkeen arvioidaan taitotaso. Viimeinen vaihe on opitun varmistaminen. Oppija työskentelee yksin ja hänelle annetaan tilaa arvioida omaa työskentelyään, jonka jälkeen annetaan palautetta. (Ahola 2014.)

Esimerkki työnopastuksesta asiakaspalvelutilanteessa: ensin tulokas seuraa tilannetta taustalta, seuraavassa vaiheessa hän osallistuu tapahtumaan perehdyttäjän hoitaessa käytännön työn, sen jälkeen roolit vaihtuvat, jolloin uusi tulokas hoitaa palvelutilanteen ja perehdyttäjä seuraa vierestä. Tämän jälkeen uusi työntekijä on valmis itsenäiseen asiakaspalvelutilanteeseen. Kun perehdytys tilanteeseen hoidetaan tällä tavalla se tuo turvallisuuden tunnetta tulokkaalle, jolloin hän voi ensin kuunnella, oppia ja kysellä, tietäen, että hänelle on varattu siihen tarpeeksi aikaa. (Joki 2018, 112.)

4.2 Digitaalinen esiperehdytys

Perehdyttämisen tulee alkaa heti rekrytoinnin jälkeen, ettei uusi työntekijä jää epätietoisuuteen rekrytoinnin ja työnaloituksen välisessä vaiheessa. Esiperehdytys on tapa palvella uuden työntekijän tiedontarvetta ja aloittaa tämän sitouttaminen yritykseen. Esiperehdytys auttaa uutta työntekijää selviämään kahden vaiheen välitilassa. (Sopanen 2019.)

Esiperehdytys on nykypäivänä hyvä rakentaa digitaaliseksi, jolloin siitä tulee toimiva työkalu, jolla pystytään säästämään kaikkien aikaa ja vaivaa. Esiperehdytykseen voi sisällyttää tietoa esimerkiksi työajoista, kulkuvuista, työvaatteista ja muista työntekijälähtöisistä asioista, jotka voivat kiinnostaa uutta työntekijää. (Sopanen 2019.)

Perusongelmana usein on, että kaikki tämä tieto löytyy yrityksen intraneteistä, joihin uudella työntekijällä ei ole pääsyä. Ratkaisuna toimii esiperehdytyksen digitalisointi, jolloin rakennetaan selainpohjaiselle alustalle sivusto, jonne myös uudella työntekijällä on pääsy. Digitaalista materiaalia on myös helppo pitää päivitettyinä. Digitaalisen esiperehdytyksen edut uudelle työntekijälle näkyvät epävarmuuden vähentymisenä ja tiedontarpeen tyydyttämisenä. Kun uudelle työntekijälle pystyy tarjoamaan tarvittavat tiedot, antaa tämä hänelle tervetulleen olon ja käynnistää sitouttamisen yritykseen. Esiperehdyttäminen auttaa myös rakentamaan modernia työnantajakuva. (Sopanen 2019.)

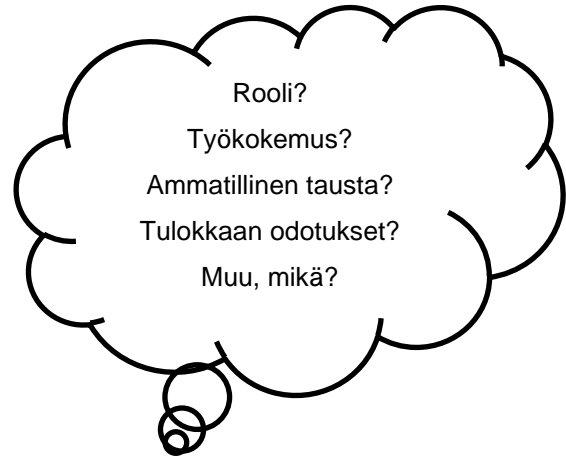
4.3 Perehdytysohjelma

Hyvä perehdytysohjelma muodostuu käytännön toimista, jotka auttavat työntekijää työn alkutaipaleella työtehtäviin ja työympäristöön tutustumisessa. Perehdyttämisen suunnittelun edellytyksenä on, että organisaation kehittymisen tavoitteet ovat tiedossa. Perehdytysohjelmaa suunniteltaessa täytyy ottaa huomioon myös organisaation tavoiteltava nykytila ja käytettävissä olevat resurssit. Perehdytyksen tueksi rakennetaan perehdytysohjelma, joka sisältää materiaalia sekä organisaatio että työyksikötasolla. Perehdyttämisessä tulee ottaa huomioon uuden työntekijän osaaminen ja pyrkiä mahdollisuuksien hyödyntämään sitä prosessin aikana. (Kupias & Peltola 2009, 19, 86–88.)

Perehdytysohjelman sisällön rakentamisessa pitää ottaa huomioon riittävän kokonaiskuvan antaminen, konkreettisuus ja oikea-aikaisuus. Suunnittelua voi helpottaa kysymällä: ”Mikä auttaa työntekijää menestymään tehtävässään?” Tietyt asiat kuuluvat perehdyttämiseen yrityksestä riippumatta, ja lopulliseen sisältöön vaikuttavat yrityksen arvot, strategia ja tavoitteet sekä uuden työntekijän työtehtävä ja aiempi osaaminen alalta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 199.) Taulukossa 2. kuvataan perehdytysuunnitelmaa.

Taulukko 2. Perehdytysuunnitelma (mukaillen Kjelin & Kuusisto 2003, 199)

Perehdytysuunnitelma
• Aikataulu
• Vaiheet
• Vastuut
• Sisältö
• Menetelmät
• Seuranta



Perehdytysohjelmaan tulee sisältyä: työvälineiden ja tilojen järjestäminen, perehdytykseen osallistuvien työnjako, perehdytettävän vastaanottaminen, yritysesittely, työnopastus, selvitys tarvittavista henkilöistä ja työturvallisuudesta sekä perehdytyksen seuraaminen. Järkevästi ajoitetussa perehdytysohjelmassa uutta tietoa tulee sopiva määrä kerrallaan, jolloin perehdytettävä ehtii omaksua tiedon paremmin. (Hyppänen 2013.)

Perehdyttämishojelman laajuuteen vaikuttaa uuden työntekijän tulevat työtehtävät ja työsuhteen pituus, esimerkiksi harjoittelijaksi tulevan perehdyttämiseen käytettävä aika on lyhyempi, jolloin se sisältää vain oleellisimman tiedon. Myös työhön palaaville, kuten perhevapailta tai opiskelujaksolta tuleville tulee tarpeen vaatiessa järjestää perehdytys. Perehdyttämisen laajuuteen vaikuttaa oleellisesti rooli, osaaminen, työkokemus ja ikä. Kokeneempi työntekijä on harjaantunut toimimaan erilaisissa tehtävissä, yhteisöissä ja on usein oma-aloitteisempi ja aktiivisempi, kuin nuorempi työntekijä, jolla on vähemmän työkokemusta ja tietoa, jolloin nuorempi voi tarvita pidemmän perehdyttämisen, kuin vanhempi työntekijä. Myös ammattitausta vaikuttaa perehdyttämiseen sillä samalta alalta tulevalle työntekijällä on usein selkeä yleiskäsitys tehtävistä, kuin taas kokonaan erialalta tulevalle työntekijällä. (Joki 2018, 114.)

Perusteellisesti laadittu perehdytysohjelma on helppo ottaa käyttöön ja ajallaan siitä muodostuu yleinen toimintatapa. Ohjelman laadittuaan siihen ei kuitenkaan kannata ns. jäädä jumiin, vaan sitä täytyy pystyä päivittämään aina tarvittaessa.

Perehdytysohjelma toimii perehdyttäjän muistilistana ja varmistuksena siitä, että jokainen työntekijä saa samantasoisen kokonaisen perehdytyksen. (Joki 2018, 114.)

4.4 Seuranta, arviointi ja kehittäminen

Perusperehdyttämisen jälkeen on olennaista huolehtia sen seurannasta. Perehdytettävän kanssa on hyvä sopia valmiiksi aika, jolloin arvioidaan sitä, kuinka työntekijä on ottanut uudet työtehtävät haltuun ja sopeutunut työyhteisöön. Tällä edesautetaan uuden työntekijän tunnetta, että juuri hänen perehdytystään pidetään tärkeänä ja siihen suhtaudutaan vakavasti. Viimeistään seurantakeskustelussa voi kertoa, jos kaikki ei onnistu odotetulla tavalla. (Joki 2018, 121.)

Perehdytyksen seurannan apuna voi käyttää myös muistilistaa. Muistilistan tarkoituksena on seurata perehdyttämisen toteutumista, kuten asioita mitä uusi työntekijä on oppinut, tarvitseeko johonkin lisää apua ja miten perehdyttäminen kokonaisuudessaan on toteutunut. (Kangas & Hämäläinen 2008, 17.)

Perehdytyksen tuloksia tulee seurannan lisäksi arvioida. On hyvä miettiä, että päästiinkö tavoitteisiin, miten suunnitelmassa onnistuttiin, oliko puutoksia tai korjattavaa ja mitä voitaisiin tehdä eri tavalla. Uusien työntekijöiden kokemukset ja mielipiteet ovat arvokkaita suunnitelmien kehittämisen kannalta. Yleisen keskustelun lisäksi on hyvä käydä seuranta- ja kehityskeskusteluja, joihin kummatkin osapuolet voivat valmistautua ennakkoon. (Kangas & Hämäläinen 2008, 18.)

Perehdyttämisen kehittäminen vaatii tietoa perehdyttämisen lähtötilanteesta. Kehittämistarpeiden selvittämisen jälkeen suunnitellaan kehittämisohjelma, joka sisältää tavoitteet, toimenpiteet, vastuuhenkilöt ja aikataulut. Tärkeää on kysyä eri perehdyttäjien näkemykset, sillä jokaisella on omat mielipiteensä ja kehittämis-toiminnassa ne ovat kultaakin kalliimpia. (Kangas & Hämäläinen 2008, 25.)

5 PEREHDYTYSOHJELMAN PÄIVITTÄMINEN

5.1 Perehdytyksen nykytila yrityksessä

Perehdytysohjelman nykytilaa lähdin selvittämään avoimilla haastatteluilla henkilöstöhallinnon tiimin jäsenille, tutkimalla olemassa olevia perehdytysmateriaaleja ja osallistumalla perehdyttämispäivään päästäkseni tekemään havaintoja. Haastatteluissa selvisi, ettei perehdytysohjelmaa ole kokonaisuudessaan päivitetty useaan vuoteen ja käytössä olevat materiaalit eivät ole ajantasaisia sisällöltään tai visuaaliselta ilmeeltään.

Havainnoimalla perehdytyspäivää sain paremman käsityksen perehdytysprosessin kulusta. Perehdytystä hoitaa ensisijaisesti yksi työntekijä henkilöstöhallinnon tiimistä, jonka vastuulla on ensin rekrytointi ja sen jälkeen uusien työntekijöiden opastus ensimmäisten tuntien aikana talossa. Henkilöstöasiantuntija pitää uusille työntekijöille yritysesittelyn ja kertoo yleiset asiat, joita taloon tullessa täytyy tietää. Tämän jälkeen perehdytystä jatkaa omilla osioillaan työturvallisuuspäällikkö sekä tuotannon työnjohtajat.

Ensimmäisenä aamuna uusi työntekijä saa Tervetuloa taloon-paketin, joka sisältää BRP Start-lehtisen, henkilötietolomakkeen, ruokaleimauslomakkeen, työnjohtajien yhteystiedot, perehdytyspassin, tuote-esitteitä ja lahjan esim. yrityksen lippalakin. BRP Start-lehtisestä löytyy samoja tietoja, joita aamulla käydään myös henkilöstöasiantuntijan pitämässä esittelyssä.

Aamun aikana täytetään henkilötietolomakkeet ja kirjoitetaan työsopimukset. Henkilötietolomakkeen suurin ongelma on, ettei se ole sähköinen. Tiedot saadaan vasta uuden työntekijän ensimmäisenä päivänä ja niiden vienti järjestelmiin on hidasta. Samoin kulkukortti pystytään tekemään vasta ensimmäisenä päivänä, jolloin uuden työntekijän kulkeminen tehtaalla voi olla alussa hankalaa.

Perehdytyspassia on tarkoitus täyttää aina, kun yksi vaihe perehdytyksestä on suoritettu ja se tulisi palauttaa henkilöstöosastolle parin kuukauden kuluessa.

Passin ongelmana on ollut, etteivät ne usein palaudu henkilöstöosastolle ja niiden täyttäminen saattaa monessa tapauksessa unohtua kokonaan. Lisäksi niiden säilyttäminen on hankalaa paperisina versioina.

Materiaalit perehdyttämiseen löytyvät suurimmalta osin yrityksen yhteiseltä S:-asemalta, mutta toimeksiantajan toiveena on saada materiaaleja myös Google Driveen, sillä sen käyttöä pyritään koko ajan tehostamaan. Google Drive on toimiva työkalu esim. etätyöskentelyn kannalta, sillä se palvelee paremmin etätöistä käsin, kuin S:-asema. Lisäksi yrityksen visuaalinen ilme on muuttunut ja kaikki materiaalit pitäisi päivittää sen mukaiseksi.

5.2 Perehdytysmateriaalien päivittäminen

Toimeksiantajan toiveiden mukaisesti aloitin projektini luomalla Google Driveen kansion, jonne kokosin lopullisen perehdytyspaketin. Google Drivellä on helppo jakaa kansioita/tiedostoja ja niiden käyttö- ja katseluoikeuksia sitä mukaa kaikille henkilöille, jotka niitä tarvitsevat. Päivitin myös S:-aseman tiedostot samoiksi, kuin Drivessä, että ihminen, joka ei osaa hakea niitä sieltä, löytää ne myös vanhasta paikasta.

Liiketoiminnan menestystekijä-teoksessa mainittiin, että hyvään perehdytysohjelmaan sisältyy mm. työvälineiden ja tilojen järjestäminen, perehdytykseen osallistuvien työnjako, perehdytettävän vastaanottaminen, yritysesitytely, työnopastus, selvitys tarvittavista henkilöistä ja työturvallisuudesta (Hyppänen 2013). Rakentamastani kansioista löytyy materiaalit perehdytyspäiville ja tarvittavat muistilistat perehdytysprosessin läpikäymistä varten.

Haastavinta oli kaiken materiaalipaljouden seasta löytää vain tarvittavat, sillä sitä oli kertynyt vuosien varrelta todella paljon. Epäolennaista ja käytöstä poistunutta materiaalia säilytettiin myös samoissa paikoissa, kun ajankohtaistakin, jolloin kokonaisuus oli todella sekava. Tein Vanhat materiaalit -kansion yhteiselle S:-asemalle ja siirsin sinne kaiken mitä mielestäni nykyiseen perehdytysohjelmaan ei tarvita. Ohjeistin, että jos kansioista ei tarvitse mitään esim. seuraavan vuoden aikana sen voi surutta poistaa kaikkine materiaaleineen. Kuitenkin, jos kansioon

on eksynyt materiaalia, jota vielä tarvitaan, on ne helppo käydä noutamassa sieltä takaisin tarpeen vaatiessa.

Perehdytyspäivien Power Point-materiaalit päivitin ajantasaisiksi ja uuden visuaalisen ilmeen mukaisiksi, näitä olivat: Yritysesittely, Yleiset asiat, BRPMS ja Työturvallisuus. Lisäksi halusin tuoda perehdytysivustolle BRP:n historiasta kertovan diaesityksen, jonka käänsin englannista suomeksi, ja päivitin uudelle pohjalle. Muokkasin työsopimus pohjan uuden ilmeen mukaiseksi, sekä tallensin sen palkkataulukon kanssa omaan kansioonsa Drivellä. Kuvassa 2. Esimerkkinä kuvakaappaus yhdestä Power Point-esityksestä.



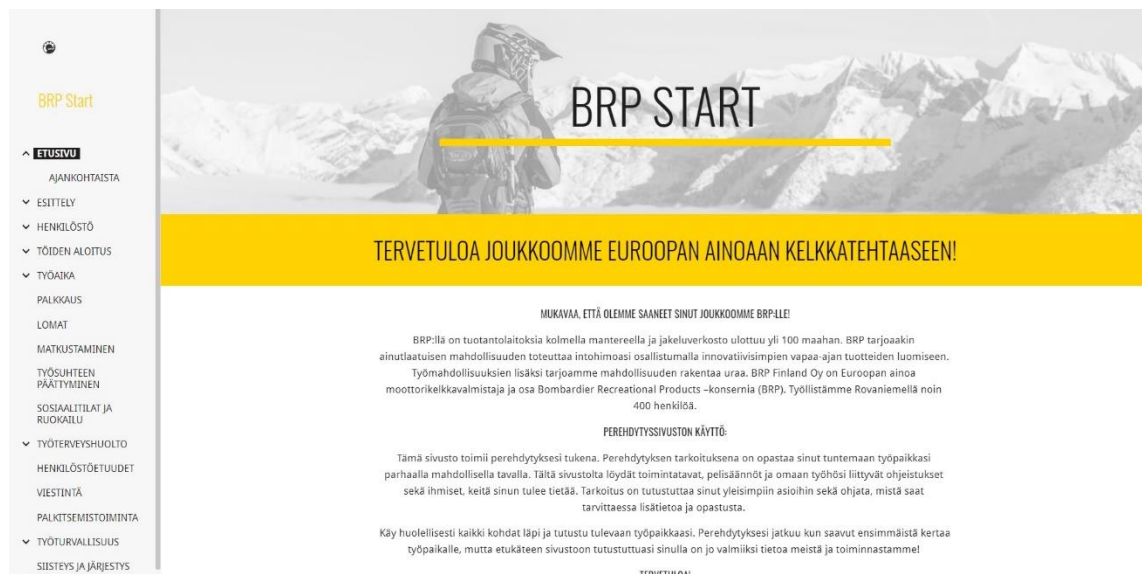
Kuva 2. Näyttökuvaa Power Point-esityksen uudesta ulkoasusta

5.3 Perehdytysivuston rakentaminen

Teoriaosuudessa mainitsin esiperehdyttämisen, jonka on tarkoitus palvella uuden työntekijän tiedontarvetta ja aloittaa tämän sitouttaminen yritykseen. Lähteeni mukaan esiperehdytyksen digitalisoinnilla pystytään tarjoamaan tarvittavat tiedot, ja antamaan uudelle työntekijälle tervetullut olo ja käynnistetään sitouttaminen yritykseen. (Sopanen 2019.)

Tavoitteena oli löytää sopiva nettisivupohja, joka toimisi parhaiten yrityksen tarpeisiin. Alustan tuli olla selkeä ja helppokäyttöinen, jotta ihminen, joka ei yleensä pyöritä nettisivuja osaa myös päivittää sitä. Yrityksellä oli käytössä talon sisäisessä intranetissä WordPress-ohjelmisto, jota pyörittelin hetken aikaa kokeilakseni, toimiiko siinä kaikki tarvittava ja kuinka helposti. Intranetissä käytössä oli ilmainen WordPress-versio, jonka nopeasti havaitsin liian monimutkaiseksi.

Toinen alusta, joka yrityksellä oli käytössä erinäisillä ohjesivuilla, oli Google Sites. Kyseinen työkalu oli heti ensikosketuksella yksinkertainen ja nopea oppia. Perustin uuden sivuston ja aloin kokeilla kuinka sivuston muokkaaminen toimii ja mitä ominaisuuksia se sisältää. Tutkiessani lisää yrityksen ohjesivustoja huomasin saman ulkoasun toistuvan, jolloin muokkasin samanlaisen myös perehdytysivuleni. Sain sivustosta nopeasti konsernin brändin mukaisen ja seuraava vaihe oli sivuston sisällön hahmotteleminen. Kuvassa 3. Kuvakaappaus BRP Start-sivuston etusivusta.



Kuva 3. Näyttökuvaa perehdytysivuston visuaalisesta ilmeestä.

Henkilöstöasiantuntijan käsikirjassa kerrottiin, että perehdyttämiseen on hyvä käyttää tukimateriaalia. Lähteeni mukaan uudelle työntekijälle voi koota tietopakettin, joka sisältää yrityksestä kertovaa aineistoa, esitteitä, työohjeita ja henkilöstön yhteystietoja, jolloin rakentamani sivusto toimii tähän tarkoitukseen. Kun linkki sivustolta lähetetään jo ennen työn alkua, käy uudelle työntekijälle heti alussa selväksi, miten tämä pääsee käsiksi tietoihin, joita tarvitsee perehtymisessään. (Joki 2018.)

Minulla oli käytössä paljon vanhaa perehdytysmateriaalia erimuodoissa, joista aloin kokoamaan sivustoa. Tärkeimpänä työkaluna toimi vanha BRP Start-perehdytysopas. Perehdytysoppaassa oli koottuna tärkeimmät asiat, joita uuden työn-

tekijän tulisi tietää aloittaessaan työt. Aiemmin opas on annettu uudelle työntekijälle ensimmäisenä päivänä Tervetuloa taloon-paketin mukana, ja se on ollut paperinen lehtinen. Toin sivustolle myös päivittämiäni Power Point-esityksiä.

Toin perehdytysoppaan sisällön ensin sellaisenaan omalle sivustolleni ja aloin muokkaamaan kokonaisuutta sen jälkeen. Päivitin tiedot ajantasaisiksi kysymällä kyseisen aiheen perehdyttäjältä sen aikaiset tiedot. Käytin hyväksi omaa kokemustani juuri talossa aloittaneena ja mietin, mitkä ovat sellaisia asioita, joita uusi työntekijä haluaa tietää ja mitä hän tarvitsee. Päivitin myös vanhan lehtisen uuden visuaalisen ilmeen mukaiseksi ja muokkasin sisällön samaan muotoon kuin sivustolla. Lisäsin sivustolle linkin, jonka kautta voi tarpeen vaatiessa tulostaa myös fyysisen lehtisen.

5.4 Digitalisoidut lomakkeet

Liiketoiminnan menestystekijä-teoksen mukaan on ensiarvoisen tärkeää järjestää uudelle työntekijälle ennen ensimmäistä päivää kaikki tarpeellinen, sillä jos kaikki käytännön asiat hoidetaan vasta työntekijän saapumispäivänä, siinä hukataan arvokasta oppimis- ja työaikaa, jolloin ratkaisuni täytettävistä lomakkeista perehdytysivulla nopeuttaisi perehdytysprosessin alkua. (Hyppänen 2013.)

Tarvitsin sivustolleni mahdollisuuden lomakkeiden täyttämiseen. Halusin, että uudelle työntekijälle lähetetään sivuston linkki ennen työn aloittamista ja tämä voit sitä kautta täyttää tarvittavat tiedot henkilötietokorttiin. Kun tiedot saadaan ennen työn aloittamista, on uudelle työntekijälle mahdollisuus luoda tunnukset, kulkuluvat yms. heti ensimmäiseksi päiväksi.

Lisäksi sivulla on mahdollisuus täyttää ruokaleimauslomake, jolla annetaan työnantajalle lupa velottaa ruokailut palkasta. Kyseinen lomake on yleensä täytetty vasta ensimmäisenä työpäivänä. Lisäsin sivustolle myös ohjeet mihin sähköpostiin verokortin voi lähettää etukäteen, jolloin sitäkään ei tarvitse kantaa mukana ensimmäisenä työpäivänä. Kulkukorttiin tarvitaan jokaisesta kuva, joka on yleensä otettu ensimmäisenä päivänä, mutta lisäsin sivustolle mahdollisuuden kuvan lähettämiseen etukäteen

Halusin myös saada vanhan perehdytyspassin sähköiseen muotoon. Perehdytyspassi on ollut lehtinen, jonka työntekijä saa ensimmäisenä päivänään ja kuljettaa sitä mukanaan perehdytyksen edetessä ja pyytää siihen allekirjoitukset jokaisesta perehdytyksen vaiheesta. Perehdytys talossa voi kestää useasta päivästä, jopa viikkoihin, jolloin paperinen passi on kerennyt kadota ja unohtua monta kertaa, jolloin sen saapuminen lopulliseen päämäärään on ollut arpapeliä. Perehdytyspassiin on kuitenkin hyvä päästä palaamaan esimerkiksi siinä tapauksessa, jos tapahtuu työtapaturma ja pitää varmistaa, että henkilö on saanut perehdytyksen. Tällä tavoin voidaan todeta työnantajan velvoite perehdytyksen antamisesta täytetyksi ja etsiä muita syitä tapaturmalle. Halusin passin sähköiseen muotoon, jolloin kaikki tulevaisuudessa täytetyt passit löytyvät tietokoneelta, jolloin ne on helppo pitää säilössä ja palata täyttämään niitä myöhemminkin, eikä tarvitse miettiä pysyykö paperilappu menossa mukana. Uudessa päivitettyssä muodossa jokaiselle perehdyttäjälle on oma passinsa, ja jokainen niistä löytyy perehdytys sivustolta. Perehdyttäjä pyytää perehdytyksen päätteeksi uutta työntekijää täyttämään passin sivustolla ja näin ”allekirjoittaa” perehdytyksen tehdyksi.

Ensi alkuun mietin vaihtoehtoa maksullisesta palvelusta, jossa olisi ollut laajemat mahdollisuudet rakentaa erilaisia lomakkeita, mutta lopulta päädyin käyttämään Google Formsia. Google Forms toimii myös Google Driven sisällä, jolloin se oli looginen vaihtoehto. Lomaketyökalu toimii hyvin yhteen kaiken muun rakentamani kanssa ja se on helppo lisätä suoraan sivustolle. Formsin lisäksi pystyin lisäämään sivulle taulukon, mihin päivittyy aina henkilön nimi, kun tämä on saanut perehdytyksen yhden osan hoidettua. Kuvassa 4. Kuvakaappaus perehdytys sivulta, jossa näkyy yksi perehdytyspasseista.

The image shows a web interface for a survey. On the left is a sidebar menu with the following items: BRP START, ETUSIVU, PEREHDYTYS PASSIT (highlighted), TYÖTURVALLISUUS, BRPMS, TYÖN OPASTUS, OSASTON PEREHDYTYS, TOIMIHENKILÖT, YRITYSESITTELY, HENKILÖSTÖ, SOPIMUKSET, PALKKAUS, HENKILÖKORTTI JA KULUNVALVONTA, TYÖAIKA, and TYÖVAATTEET JA TYÖVÄLINEET. The main content area has a header with the title 'PEREHDYTYS PASSIT' and a yellow bar below it with the text 'TYÖN ALOITUS'. Below this is a form titled 'Työn aloitus' with the following text: 'Täytä omat tietosi ja käykää yhdessä perehdyttäjän kanssa listan asiat läpi. Kun olette käyneet kaikki huolellisesti läpi voit täyttää loppuun perehdyttäjän nimen ja päivämäärän milloin perehdytys on suoritettu.' Below the text is a red asterisk and the word 'Required'. There is a text input field labeled 'Perehdyttävän nimi *' with the placeholder text 'Your answer'.

Kuva 4. Näyttökuvaa yhdestä Google Forms-perehdytyspassista.

5.5 Seurantakeskustelut

Henkilöstöasiantuntijan käsikirjassa mainittiin, että perusperehdyttämisen jälkeen on olennaista huolehtia sen seurannasta esimerkiksi seurantakeskusteluilla. Lähteen mukaan tällä edesautetaan uuden työntekijän tunnetta, että juuri hänen perehdytystään pidetään tärkeänä ja siihen suhtaudutaan vakavasti. Viimeistään seurantakeskustelussa voi kertoa, jos kaikki ei onnistu odotetulla tavalla. (Österberg 2015.)

Toimeksiantajallani on tähän käytössä useampi erilainen seurantahaastattelu, joita käydään sekä esimiehen ja henkilöstöasiantuntijan, esimiehen ja työntekijän ja sekä henkilöstöasiantuntijan ja työntekijän välillä. Keskusteluja suoritetaan kuukauden, puolenvuoden ja vuoden kohdalla työsuhteen alkamisen jälkeen. Perehdyttämisen kehittämisen tueksi on tehty 90 päivän palautelomake, jonka jokainen perehdytetty täyttää ja palauttaa henkilöstöosastolle. Lomakkeelta saa hyödyllistä tietoa perehdyttämisestä perehdyttävän näkökulmasta palautetta perehdytysohjelman kehittämistä varten. Lisäsin myös palautelomakkeen rakentamalleni sivustolle.

5.6 Perehdytys sivuston käyttöönotto

Esittelin valmiin, mutta viimeistelemättömän sivuston henkilöstöasiantuntijalle, joka hoitaa perehdytystä ja keskustelimme sivuston korjauksista. Sain paljon hyvää palautetta sivustosta sekä järkeviä korjausehdotuksia. Ulkoasu vastaa hyvin toivetta konsernin mukaisesta visuaalisesta ilmeestä ja se sopii yhteen muiden sivustojen kanssa. Navigointi kaikkien sivustojen välillä on vaivatonta. Lomakkeet olivat sisällöltään hyviä, mutta päätimme yhdistellä lomakkeita ja selkeyttää prosessia siltä osin. Perehdytyspassit vaikuttivat myös henkilöstöasiantuntijan mielestä toimivilta. Kaiken kaikkiaan sivusto sai positiivisen vastaanoton sellaisenaan.

Pääsin testaamaan sivustoa jo vähän ennen virallista julkaisua, sillä taloon saapui kaksi uutta harjoittelijaa. Annoin heille sivuston linkin, pyysin tutustumaan siihen kriittisellä silmällä ja antamaan minulle palautetta. Molemmilta tuli todella positiivista palautetta nykyaikaisesta muodosta, sillä perehdytyskansiot ovat kuumemmat tulleet tutuksi ja tällaisen sivuston käyttö oli paljon mielekkäämpää. Sivusto koettiin selkeäksi ja informatiiviseksi. Myös visuaalinen ilme sai kehuja, navigointi sivustolla oli helppoa ja asiat oli järjestelty loogisesti uuden työntekijän näkökulmasta.

Esiteltyäni uuden sivuston henkilöstöhallinnon tiimille sain pelkästään hyvää palautetta. Sivuston visuaalinen ilme keräsi samoja kehuja, kuin aiemminkin: selkeä, sopi yhteen konsernin muiden sivustojen kanssa sekä täytti uuden visuaalisen ilmeen vaatimukset. Ennen kaikkea sivusto vastasi sitä tarvetta, jonka toimeksiantaja asetti.

Virallista käyttöönottoa en valitettavasti päässyt seuraamaan, sillä uusia ihmisiä ei saapunut taloon opinnäytetyön viimeistelyvaiheen aikana. Haluan kuitenkin uskoa, että sivustoni auttaa perehdyttäjiä heidän työssään tulevaisuudessa.

POHDINTA

Kokonaisvaltainen ja hyvin hoidettu perehdyttäminen vie paljon aikaa, mutta mielestäni on selvää, että mitä nopeammin vasta-alkanut työntekijä on uusien työtehtäviensä tasalla ja kykenee työskentelemään ilman ohjausta, on se hyödyksi kaikille perehdytyksen osapuolille. Perehdyttämiseen ei ole olemassa vain yhtä oikeaa tapaa ja se pitääkin aina pyrkiä räätälöimään jokaiseen yritykseen sopivaksi. Mielestäni perehdytys on parhaimmillaan, kun siihen sisältyy paljon vuorovaikutusta keskustelemalla ja kyselemällä, myös kuunteleminen on tärkeässä asemassa palautteen antamisen ja saamisen kannalta sekä perehdyttäjälle että perehdytettävälle.

Perehdytystä voi ja pitääkin päivittää ja pyrkiä kehittämään aina paremmaksi. Mielestäni onnistuin päivittämään toimeksiantajan perehdytysohjelman tälle vuosikymmenelle ja kehittämään heidän perehdytysprosessiaan. Perehdytyksen prosessia tulisi tästä eteenpäinkin seurata, arvioida ja kehittää, jolloin se pysyy mahdollisimman tarkoituksenmukaisena ja ajantasaisena.

Työni tuotos oli toimeksiantajalle tarpeellinen ja ajankohtainen, sillä työtä tehdessäkin taloon saapui uusia työntekijöitä. Sain myös paljon positiivista palautetta jo siitäkin, että otin perehdytysohjelman uusimisen työn alle - selvästi sitä oli kaivattu, mutta kukaan ei vain ollut saanut sitä sopimaan aikatauluunsa.

Koin suurimpana haasteena saada hyvän kokonaiskäsityksen perehdytysprosessista talossa, koska kaikki talon käytännöt tulivat minulle uutena asiana. Prosessiin kuului paljon eri henkilöitä ja vaiheita, jolloin selkeän kokonaisuuden kokoaminen oli varsinkin alkuun todella haastavaa. Henkilöstöhallinnon tiimin kanssa käydyt keskustelut, intranettiin tutustuminen ja vanhat perehdytysmateriaalit auttoivat yritykseen tutustumisessa ja kokonaiskuvan hahmottamisessa. Onneksi pääsin seuraamaan myös perehdytystä lähietäisyydeltä vähän projektin aloittamisen jälkeen. Seurasin päivän henkilöstöasiantuntijan osuutta perehdytyksessä ja se auttoi huomattavasti henkilöstöosastolle kuuluvan kokonaisuuden ymmärtämisessä.

Yhdeksi suurimmista haasteista muodostui myös ajankohta. Tehtaalla oli juuri aloitettu etätyöt Covid-19-viruksen varotoimenpiteenä, jolloin toimistolla ei ollut juuri ketään paikalla ja jouduin tekemään paljon työtä itsenäisesti ja viestimään lähinnä sähköpostin avulla, joka hidasti prosessia. Itse toiminnallinen osio valmistui nopealla tahdilla ja pysyin kirjoittamisessa omassa ja kurssin aikataulussa.

Minulla ei ollut aiempaa kokemusta perehdyttämisestä, sillä en ole sitä päässyt tekemään aiemmissa työpaikoissani, joten olin aivan uuden asian äärellä. Mielestäni tein oikean päätöksen, kun aloitin teoriaan perehtymisellä. Sain nopeasti tehtyä suunnitelman teoratiedon pohjalta ja vanhoja perehdytysmateriaaleja apuna käyttäen. Teoria auttoi minua ymmärtämään perehdytyksen merkitystä ja sitä, mihin prosessin aikana kannattaa kiinnittää huomiota. Työn tekemiseen tarvitsin kuitenkin paljon henkilöstöhallinnon tiimin ja muiden perehdyttäjien apua tarvittavien materiaalien löytämiseen ja tietojen tarkistamiseen. Koko prosessin ajan keskustelin tiimin jäsenten kanssa, ja perehdytysohjelmaa koskien tulikin paljon kommentteja ja toiveita.

Perehdytyssivuston rakentamisen koin itselleni helpoksi. Itse sivuston pohja valmistui nopeasti, sillä päästessäni aloittamaan olin jo käynyt läpi paljon materiaalia, ja perehdytyksessä saatava tieto oli minulle jo tuttua. Pystyin myös järjestelmään tiedot loogisemmin, kun työstin koko paketin kerralla. Helppointa oli toiminnallisessa osiossa materiaalien visuaalisen ilmeen päivittämisen, niissä oleva tieto oli jo olemassa, joten suurimmalta osin vain siirsin sen uudelle pohjalle ja tarkistutin tiedot oikeiksi.

Opin prosessin aikana paljon perehdytyksestä kokonaisuutena. Paljon yksityiskohtaisia asioita perehdytyksen suunnittelusta, toteutuksesta ja kehittämisestä tuli minulle aivan uutena tietona. Opin myös paljon kehittämistyön tekemisestä ja erilaisista opinnäytetyön menetelmistä tutkiessani muiden opinnäytetöitä. Mielestäni sain vastauksen tutkimuskysymyksiini: millainen on hyvä perehdytysohjelma ja mitä perehdytysohjelma sisältää. Lisäksi opin millaista merkitystä perehdyttämisellä on työntekijöiden sitoutumiseen yrityksessä.

Mieleeni jäi vielä yksi kehitysidea, jota en kuitenkaan päässyt toteuttamaan. Suurimpana kehityskohteena, joka nopeuttaisi prosessia entisestään olisi sähköinen työsopimus. Kun työsopimus saataisiin sähköiseen muotoon, niin senkin pystyisi lähettämään uudelle työntekijälle jo etukäteen ennen töiden aloitusta. Sähköinen työsopimus kuitenkin vaatisi myös sähköisen allekirjoituksen käyttöönoton, jota yrityksellä ei vielä ollut.

Mielestäni opinnäytetyö on onnistunut, sillä sain vastaukset tutkimuskysymyksiini ja toimeksiantaja on tyytyväinen päivitettyyn perehdytysohjelmaansa. Varsinkin perehdyttämissivusto sai paljon positiivista palautetta selkeytensä ja helppokäyttöisyytensä ansiosta. Olen myös itse tyytyväinen rakentamaani kokonaisuuteen.

LÄHTEET

Ahokas, L & Mäkeläinen, J. 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 30.7.2020 https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua.

Ahola, J. 2014. Ammattimainen porrasmalli perehdyttämiseen – eikä vain heitetä oppijaa kylmään veteen! Vauhtipyörä 27.3.2014. Viitattu 30.10.2020 <http://xn--vauhtipyr-32a0r.fi/blog/ammattimainen-porrasmalli-perehdyttamiseen-eika-vain-heiteta-oppijaa-kylmaan-veteen/>.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino. Viitattu 27.8.2020 <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-768-385-2>.

BRP Finland. 2020. Intranet.

Brown, J. 2020. Employee Orientation: Keeping New Employees on board. The Balance Careers. Viitattu 6.10.2020 <https://www.thebalancecareers.com/employee-orientation-keeping-new-employees-on-board-1919035>

Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Helsinki: Impact.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen, Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita. Viitattu 5.9.2020 <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-6258-2>.

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6., uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 2.8.2020 <https://kauppakamaritieto-fi.ez.lapinamk.fi/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2018>.

Kangas, P & Hämäläinen, J. 2008. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. 2. painos. Työturvallisuuskeskus TTK.

Kjelin, E & Kuusisto P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksen tekijäksi. Helsinki: Talentum.

Kupias, P & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334.

Sopanen, A. 2019. 3 perehdyttämisen ongelmaa, jotka digitaalinen esiperehdyttäminen ratkaisee. Rema Partners. Viitattu 10.8.2020 <https://rema.fi/3-perehdyttamisen-ongelmaa-jotka-digitaalinen-esiperehdyttaminen-ratkaisee/>.

Suomen Lean-yhdistys. 2020. Etusivu, Suomalaisen lean-ajattelun sanansaattaja. Viitattu 30.7.2020 <https://www.leanyhdistys.fi/>.

Työsopimuslaki 26.2.2001/55.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Viitattu 27.9.2020 <https://www.ellibslibrary.com/book/9789520400118>.

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki. Edita. Viitattu 5.9.2020 <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-6358-9>.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 7.9.2020 https://luc.finna.fi/lapinamk/Record/luc_electronic_amk.994502193806246.

Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari.