

# **Uuden työntekijän perehdyttäminen**

## **Case Hoivatilat Oyj**

Paula Karjula

Opinnäytetyö  
Marraskuu 2020  
Liiketalous  
Tradenomi (AMK)

Tekijä(t) Karjula, Paula	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä 11/2020
	Sivumäärä	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Uuden työntekijän perehdyttäminen</b> Case Hoivatilat Oyj		
Tutkinto-ohjelma Tradenomi (AMK), liiketalous		
Työn ohjaaja(t) Juha Ruuska		
Toimeksiantaja(t) Hoivatilat Oyj		
Tiivistelmä <p>Työn oppimiseen käytettävää aikaa voi lyhentää hyvin suunnitellulla ja toteutetulla perehdytyksellä. Onnistuneella perehdytyksellä voidaan myös sitouttaa työntekijää, jolloin vaihtuvuus on pienempää. Tämä kaikki säästää muiden työntekijöiden aikaa, mikä vaikuttaa perehdytykseen käytettävään aikaan ja kustannussäästöihin.</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää laadullisella tutkimuksella, millainen on hyvä perehdytysprosessi, ja miten toimeksiantajayritys Hoivatilat Oyj voisi perehdyttää uuden työntekijän. Hoivatilat Oyj on sivistys- ja sote-kiinteistöjen, kuten päiväkotien, koulujen sekä hoidon tilojen rakennuttamiseen, omistamiseen ja vuokraamiseen erikoistunut palveluyritys.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Aineistonkeruun menetelminä käytettiin laadullisia teemahaastatteluita sekä erilaisia dokumentteja, kuten aiheesta jo aiemmin tehdyt luotettavat tutkimus- ja kehittämistyöt, sekä toimeksiantajayrityksessä käytetty perehdyttämismateriaali.</p> <p>Haastatteluiden tuloksena ilmeni, että työntekijät olivat monilta osin tyytyväisiä perehdytysprosessiin ja haastateltavat olivat kokeneet olonsa tervetulleeksi aloittaessaan tehtävässä. Kehityskohteiksi nousseita teemoja olivat prosessin erilaisuuden vähentäminen henkilöiden kesken, suunnitelmallisuuden lisääminen työnopastuksessa sekä prosessin arviointi ja palaute. Teemahaastattelussa nousseet positiiviset asiat päätettiin säilyttää osana prosessia ja kehityskohteiksi nousseet teemat huomioitiin.</p>		
Avainsanat (asiasanat) perehdytys, perehdytysprosessi, työnopastus, uusi työntekijä, esimiestyö		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Karjula, Paula	Type of publication Bachelor's thesis	Date 11/2020 Language of publication: Finnish
	Number of pages	Permission for web publication: X
Title of publication <b>Title</b> Case Hoivatilat Oyj		
Degree programme Bachelor of Business Management		
Supervisor(s) Ruuska, Juha		
Assigned by Hoivatilat Oyj		
Abstract  <p>The time spent learning a job can be reduced with a well-planned and implemented orientation. Successful orientation can also engage the employee, resulting in lower turnover. All of this saves other employees' time, which affects the time and cost spent on orientation.</p> <p>The aim of the study was to find out, what a good induction process is like and how the client company Hoivatilat Oyj could orient a new employee.</p> <p>Hoivatilat Oyj is a service company specializing in the construction, ownership, and rental of educational and social real estate, such as kindergartens, schools and care facilities.</p> <p>The study was conducted as a qualitative research. The data collection methods used were qualitative thematic interviews and various documents, such as reliable research and development work already done on the topic, as well as the orientation material used in the client company.</p> <p>The results of the study showed that the employees were mostly satisfied with the orientation process and the interviewees felt themselves welcomed when they started the job. Areas for development were reducing the diversity of the process between different people, increasing planning in job guidance, and evaluating and giving feedback on the process.</p> <p>It was decided to keep the positive issues that had arisen in the thematic interviews as part of the process, and the areas for development were considered.</p>		
Keywords/tags (subjects) orientation, orientation process, work guidance, new employee, management		
Miscellaneous (Confidential information)		

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Tutkimusasetelma .....</b>	<b>4</b>
2.1	Tutkimusongelma ja -tavoite.....	4
2.2	Tutkimusote- ja menetelmät.....	5
2.3	Tutkimuskohde .....	7
<b>3</b>	<b>Perehdyttäminen.....</b>	<b>7</b>
3.1	Perehdytyksen lainsäädäntö .....	8
3.2	Perehdytyksen merkitys .....	9
3.3	Työnopastus .....	10
3.4	Perehdyttäjän ja perehdytettävän roolit .....	11
3.4.1	Perehdyttäjän rooli.....	11
3.4.2	Perehdytettävän rooli.....	11
3.5	Prosessin eteneminen .....	11
3.5.1	Toimenpiteet ennen työsuhteen alkua .....	12
3.5.2	Työsuhteen ja perehdytysprosessin alkaminen .....	13
3.5.3	Prosessin loppuminen ja jatkotoimenpiteet .....	14
<b>4</b>	<b>Tulokset .....</b>	<b>15</b>
4.1	Prosessin yhtenäistäminen.....	15
4.2	Perehdytysuunnitelma.....	15
4.3	Palaute ja arviointi.....	15
<b>5</b>	<b>Johtopäätökset.....</b>	<b>16</b>
5.1	Ennakkotoimenpiteet .....	16
5.2	Perehdyttämisen käynnistäminen ja työnopastus.....	17
5.3	Prosessin jatko.....	18
5.4	Arviointi ja kehittäminen.....	18

	2
<b>6 Pohdinta</b> .....	<b>18</b>
<b>Lähteet</b> .....	<b>20</b>
<b>Liitteet</b> .....	<b>21</b>
Liite 1. Perehdytysaikataulu .....	21
Liite 2. Uuden työntekijän muistilista .....	24

## **Kuviot**

Kuvio 1. Teemahaastattelun ilmiö ja teemat. Perehdytetyt. ....	6
Kuvio 2. Teemahaastattelun ilmiö ja teemat. Perehdyttäjät. ....	6
Kuvio 3. Perehdyttämisen osa-alueet (Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua 2013).....	8
Kuvio 4. Työnopastuksen malli (Liski ym. 2007, 9) .....	11
Kuvio 5. Perehdyttämisen sisältö. ....	12
Kuvio 6. Perehdyttämisen prosessi (Liski ym 2007, 9) .....	12
Kuvio 7. Hoivatilat Oyj:n perehdytysprosessi .....	16
Kuvio 8. Hoivatilalain esittäytyy -tiedoston sisältö.....	17

# 1 Johdanto

Yritykset käyttävät keskimäärin 42 päivää ja 4 129 Yhdysvaltain dollaria yhden työntekijän rekrytoimiseen (Human Capital Benchmarking Report 2016, 16).

Training Magazinen hiljattain tekemän tutkimuksen mukaan yritykset käyttivät vuonna 2019 keskimäärin 1 286 Yhdysvaltain dollaria yhden työntekijän kouluttamiseen vuoden aikana. Samana vuonna työntekijöiden aikaa kului kouluttautumiseen keskimäärin 42,1 tuntia. Luvut ovat keskiarvo sekä yritysten nykyisten, että uusien työntekijöiden kouluttamiseen kuluneista resursseista, ei vain uusista työntekijöistä, joiden kouluttaminen vaatii enemmän resursseja. (2019 Training Industry Report 2019, 21.)

Työn oppimiseen käytettävää aikaa voi lyhentää hyvin suunnitellulla ja toteutetulla perehdytyksellä. Onnistuneella perehdytyksellä voidaan myös sitouttaa työntekijää, jolloin vaihtuvuus on pienempää. Tämä kaikki säästää muiden työntekijöiden aikaa, mikä vaikuttaa perehdytykseen käytettävään aikaan ja kustannussäästöihin. (Liski, Horn & Villanen 2007, 5.)

Kehittämistutkimuksen aiheena on tutkia Hoivatilat Oyj:n perehdytysprosessia laadullisen tutkimuksen avulla ja kehittää perehdytysprosessia käyttäen apuna tehtyä tutkimustyötä.

Toimeksiantajayrityksen mukaan nykyinen perehdytysprosessi ei ole tarpeeksi selkeä eikä yhtenäinen jokaisen uuden työntekijän kohdalla ja prosessiin vaikuttaa se, kuka toimii perehdyttäjänä. Nopean kasvun ja kansainvälistymisen myötä ja uusia rekrytointeja tehdään paljon, ja olisi tärkeää, että jokainen saataisiin perehdytettyä tehtävänsä mahdollisimman hyvin. Työn tavoitteena on luoda selkeä ja dokumentoitu perehdytysprosessi Hoivatilat Oyj:n tarpeet huomioiden.

Aihe nousi esille keskustellessani yrityksen henkilöstöjohtajan kanssa. Minulle on tärkeää, että työstäni on oikeasti käytännön hyötyä ja voin saada aikaan positiivista

muutosta sen avulla. Lisäksi henkilöstöjohtaminen ja kaikenlainen kehitystyö kiinnostavat minua. Tarpeemme kohtasivat ja aihe syntyi.

## 2 Tutkimusasetelma

### 2.1 Tutkimusongelma ja -tavoite

Kanasen (2015, 41) mukaan opinnäytetyön onnistumisen edellytyksenä on tutkimusongelma ja sen määrittely, sillä ilman ongelmaa on mahdotonta tehdä tieteellistä tutkimusta. Toimeksiantajan kokee ongelmakseen sen, että nykyinen perehdytysprosessi ei vastaa yrityksen tarpeita.

Tutkimusongelmasta muutetaan tutkimuskysymyksiksi. Se helpottaa ratkaisun etsimistä, sillä kysymyksiin vastaamalla saadaan ongelma ratkaistuksi ja työ kirjoitetuksi. (Kananen 2015, 55.) Tutkimuskysymyksiäni on: 'Millainen on hyvä perehdytysprosessi?' ja 'Miten Hoivatilat Oyj voisi perehdyttää uusia työntekijöitään?'

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää laadullisen tutkimustyön avulla, millainen Hoivatilojen perehdytysprosessi on tällä hetkellä, millainen on hyvä perehdytysprosessi ja miten Hoivatilojen prosessia voidaan kehittää. Tutkimustyön tulosten perusteella on tavoitteena luoda dokumentoitu perehdytysprosessi toimeksiantajalle.

Yrityksen henkilöstömäärä on kasvanut merkittävästi viimeisen parin vuoden aikana. Tutkimushetkellä henkilöstömäärä on 30, ja toimipisteitä on kolme. Kaksi Suomessa ja yksi Ruotsissa. Pää tavoite on selkeä ja sujuva, dokumentoitu perehdytysprosessi. Prosessin tavoitteena on saada uusi työntekijä opastettua työtehtäviinsä sujuvasti, perehdyttää hänet osaksi yrityksen toimintaa, sekä saada hänet tuottavaksi osaksi liiketoimintaa mahdollisimman pian rekrytoimisen jälkeen. Dokumentoinnin yhtenä

tavoitteena on myös saada prosessista yhteneväinen jokaisen uuden työntekijän kohdalla perehdyttäjistä riippumatta.

Tutkimuksessa on jätetty pois esimerkiksi todella lyhyet, kausiluontoiset perehdytykset tai vaikkapa henkilöstönvälitysfirmojen prosessit ja keskitytty nimenomaan toimeksiantajayritykselle tärkeisiin ja olennaisiin tekijöihin. Toimeksiantajayrityksessä työntekijöitä rekrytoidaan lähes poikkeuksetta pitkäaikaiseen tai vakinaiseen työsuhteeseen, eikä pätkätyöläisiä oikeastaan ole. Lisäksi henkilöstön vaihtuvuus on pientä.

## 2.2 Tutkimusote- ja menetelmät

Opinnäytetyöni on sekä tutkimus-, että kehittämistyö. Pyrin valitsemaan tutkimusotteen- ja menetelmän sen mukaan, mikä tehokkaimmin palvelisi tutkimuksen tavoitetta. Käytän opinnäytetyössäni kvalitatiivista tutkimusotetta. Valitsin kyseisen tutkimusotteen, koska laadullinen tutkimus mahdollistaa ilmiön ja tutkittavan prosessin kokonaisvaltaisen ymmärtämisen kvantitatiivista, eli määrällistä tutkimusta, tehokkaammin. (Kananen 2015, 71.)

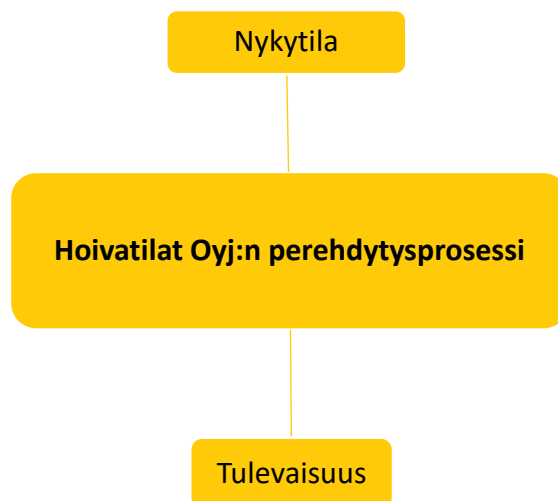
Aineistonkeruumenetelminäni ovat laadulliset teemahaastattelut sekä erilaiset dokumentit, kuten aiheesta jo aiemmin tehdyt luotettavat tutkimus- ja kehittämistyöt, sekä toimeksiantajayrityksessä tällä hetkellä käytettävissä olevat perehdyttämismateriaalit. Teemahaastattelu liittyy tutkittavaan ongelmaan sekä ongelman ympärillä mahdollisesti oleviin teemoihin ja ilmiöihin. Haastateltavina on toimeksiantajayrityksen henkilöstöä, kuten esimiestason työntekijät, jotka ovat vastuussa uusien työntekijöiden perehdyttämisestä ja viimeisimpinä rekrytoituja työntekijöitä, sekä mahdollisesti myös yrityksen ulkopuolisia perehdytyksen ammattilaisia. Haastattelut nauhoitetaan laadun ja luotettavuuden varmistamiseksi. Laadullisen tutkimuksen vuoksi analyysimenetelmiä ovat sisällönanalyysi ja sisältöanalyysi. Opinnäytetyön tarkoitus on kuvaileva, ja se on sekä tutkimus- että kehittämistyö.



Teemahaastattelussa haastateltiin viittä viimeisimpänä rekrytoitua työntekijää heidän kokemuksistaan (ks. Kuvio 1), sekä kolmea esimiestason työntekijää (ks. Kuvio 2), jotka ovat toimineet perehdyttäjinä.



Kuvio 1. Teemahaastattelun ilmiö ja teemat. Prehdytetyt.



Kuvio 2. Teemahaastattelun ilmiö ja teemat. Perehdyttäjät.

## 2.3 Tutkimuskohde

Tutkimuskohteena on Hoivatilat Oyj:n perehdytysprosessi. Verkkosivujensa esittelytekstin mukaan Hoivatilat on sivistys- ja sote-kiinteistöjen, kuten päiväkotien, koulujen sekä hoivan tilojen rakennuttamiseen, omistamiseen ja vuokraamiseen erikoistunut palveluyritys. Yrityksen liiketoiminnalla on myös merkittävä yhteiskunnallinen ulottuvuus. Hoivatilojen perustehtävänä on luoda parempaa yhteiskuntaa ja palveluympäristöjä yhdessä kumppaneidensa kanssa. Yrityksen toiminta on alkanut vuonna 2008. Voimakkaan kasvun myötä Hoivatilat on merkittävä toimija Suomessa, ja toiminta on laajentunut myös Ruotsiin. Yhtiö on osa kiinteistöalalla toimivaa Aedifica-konsernia, jonka emoyhtiö on Brysselissä ja Amsterdamissa pörssilistattu Aedifica. (Hoivatilat lyhyesti n.d.)

Yrityksen liikevaihto oli vuonna 2019 23,3 miljoonaa euroa. Operatiivinen tulos samana vuonna oli 8,9 miljoonaa euroa ja sopimuskannan arvo 584 miljoonaa euroa. (Vuosikertomus 2019, 6.)

## 3 Perehdyttäminen

Perehdyttämisen prosessiin kuuluu perehdyttäminen ja työnopastus (ks. Kuvio 3). Perehdyttämisellä tarkoitetaan toimenpiteitä, joiden avulla työntekijä oppii tuntemaan uuden työpaikkansa, sen toimintatavat ja kulttuurin, työyhteisön sekä työhön liittyvät odotukset. Työnopastukseen kuuluvat asiat, jotka liittyvät itse työn tekemiseen, kuten työtehtävät, työn osat ja vaiheet sekä työn edellyttämä tietö ja osaaminen. (Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua 2013.)



Kuvio 3. Perehdyttämisen osa-alueet (Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua 2013)

### 3.1 Perehdytyksen lainsäädäntö

Laki velvoittaa työnantajan tarjoamaan uudelle työntekijälle riittävän perehdytyksen.

*Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.*

*§14: Työntekijälle annettava 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.*

## 3.2 Perehdytyksen merkitys

Perehdyttämisen tavoitteena on antaa työtehtävään tulevalle henkilölle valmiudet hoitaa menestyksekkäästi tehtävää, johon hänet on palkattu. Perehdytysprosessi koskee niin uutta työntekijää, esimiestä kuin koko työyhteisöä. (Hyppänen 2013, 217).

Kjelin ja Kuusisto määrittelevät perehdyttämisen perustavoitteeksi uuden työntekijän auttamisen, jotta hänestä tulisi mahdollisimman pian työyhteisön toimiva jäsen. Tässä tavoitteessa yhtyvät yksilön oppiminen, työn hallinta ja työyhteisöön sosiaalistuminen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 46.)

Rekrytointitilanne on myös mahdollisuus vaikuttaa työnantajakuvaan. Rekrytointi-ilmoitus luo hakijalle ensimmäisen kuvan yrityksestä. Mahdolliset yhteydenotot puolin ja toisin sekä mahdollinen haastattelu vaikuttavat myös työnantajakuvaan. Organisaation maineella ja menestyksellä on toki vaikutusta, mutta se, miten mahdollista työntekijää kohdellaan ja miten asioista tiedotetaan, vaikuttavat enemmän. Hyvin organisoitu ja toteutettu rekrytointiprosessi luo positiivista kuvaa myös hakijalle, jota ei valita avoimena olevaan tehtävään. Prosessin etenemisestä tiedottamalla vältytään myös turhilta yhteydenotoilta. On tärkeää kiittää kiinnostuksesta ja ilmoittaa päätöksestä myös niille, joita ei valita haastatteluun. Jokaista hakijaa on kohdeltava hyvin, koska hän voi mahdollisesti myöhemmin hakea uudestaan johonkin toiseen tehtävään, tai tulla vastaan vaikka asiakkaana. (Hyppänen 2013, 221-222.)

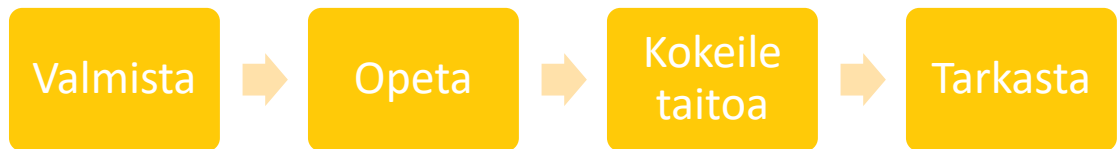
Jotta rekrytointiprosessiin käytetty aika ei mene hukkaan, on tärkeää myös hoitaa perehdytys kunnolla. Prosessin voi aloittaa jo ennen varsinaista työsuhdetta tekemällä perehdytysuunnitelman ja toimimalla sen mukaisesti. Onnistunut perehdytys vaikuttaa tulevaisuudessa organisaation liiketoimintaan ja tavoitteiden toteutumiseen. Epäonnistunut perehdytys voi tulla yritykselle kalliiksi. (Hyppänen 2013, 225.)

Perehdyttämisessäkin on loppupeleissä kyse kannattavuudesta ja organisaation strategian toteuttamisesta organisaation näkökulmasta katsottuna. Se on keino saada uusi työntekijä nopeammin tuottavaksi, jotta rekrytointiin investoitu pääoma maksaisi itsensä takaisin ja rekrytoinnin seurauksena odotettavissa olevat lisätuotot alkaisivat näkyä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14.)

Huolellisen perehdyttämisen merkitystä ei voi aliarvioida. Sillä on suuri merkitys sekä yrityksen, että perehdytettävän kannalta. Perehdyttämisellä tarkoitetaan toimenpiteitä, joilla yritys pyrkii saamaan uuden työntekijän sopeutumaan mahdollisimman sujuvasti uuteen työtehtävään ja -ympäristöön. Olennaista on myös se, että opastus tulisi suunnitella huolellisesti. Jokainen tarvitsee opettelua, kokeilua ja toimintaa, jotta voisi oppia. (Helsilä 2009, 48–49.)

### 3.3 Työnopastus

Liski ja muut kertovat, että Pirneksen (1984) ja Pöyhösen (1982) mukaan työnopastus voidaan esittää neljän askeleen mallinnuksena (ks. Kuvio 4) (Liski ym. 2007, 9). Ajatuksena on, että ensimmäinen askel suuntaa ja valmistaa opetettavaan tehtävään. Toinen askel on näyttää ja kertoa, miten työ tehdään. Kolmas askel on antaa opetettavan kokeilla ja tehdä itse. Neljännessä vaiheessa varmistetaan, onko tehtävä opittu. (Liski ym. 2007, 9.)



Kuvio 4. Työnopastuksen malli (Liski ym. 2007, 9)

### 3.4 Perehdyttäjän ja perehdytettävän roolit

#### 3.4.1 Perehdyttäjän rooli

Jokainen perehdyttäjä oppimisen edistäjä ja tutkija (Kupias & Peltola 2009, 125). Perehdyttäjän tehtäviin kuuluu antaa ymmärrettäviä ohjeita työtehtävien selvittämiseksi, ohjata tekemään tuottavaa ja laadukasta työtä sekä käyttämään oikeita ja turvallisia työmenetelmiä. Hänen tulee kannustaa perehdytettävää itsenäiseen tiedonhankintaan ja ongelmanratkaisuun, sekä antaa rakentavaa palautetta. (Liski ym. 2007, 10.)

#### 3.4.2 Perehdytettävän rooli

Myös perehdytettävällä on vastuu perehdyttämisen onnistumisessa. Hänen tulee olla aktiivinen, kysellä ja keskustella muiden työntekijöiden kanssa. (Liski ym. 2007, 11.)

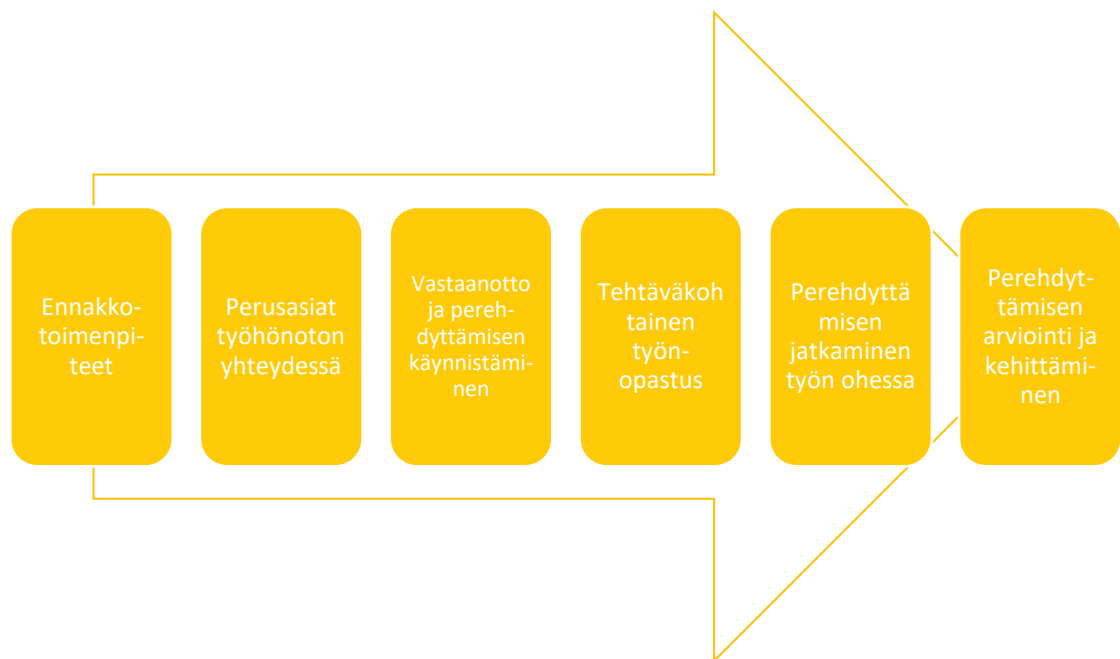
### 3.5 Prosessin eteneminen

Hyppäsen (2013, 217) mukaan perehdyttämisen prosessi sisältää tiedottamisen ennen työhön tuloa, vastaanoton ja yrityksen perehdyttämisen, varsinaisen työsuhdeperehdyttämisen sekä käytännön työnopastuksen.

Liski ja muut (2007, 8) määrittelevät perehdyttämisen sisällöksi tutustuttaminen työpaikkaan, työyhteisöön, työympäristöön ja tehtävään (ks. Kuvio 5).

Työpaikka	Työyhteisö	Työympäristö	Tehtävä
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisaatio</li> <li>• Tavat</li> <li>• Toiminta-ajatus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työkaverit</li> <li>• Sidosryhmät</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koneet</li> <li>• Laitteet</li> <li>• Tilat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Välineet</li> <li>• Säännöt</li> </ul>

Kuvio 5. Perehdyttämisen sisältö.



Kuvio 6. Perehdyttämisen prosessi (Liski ym 2007, 9)

Olellaisena osana prosessin kehittämisessä on palautteen kysyminen perehdytettäviltä (Liski ym. 2007, 9).

### 3.5.1 Toimenpiteet ennen työsuhteen alkua

On tarpeellista aloittaa perehdyttämiseen liittyvät toimet jo ennen työn virallista alkamispäivää, jotta kaikki tarpeellinen olisi valmista työsuhteen alkaessa. Tällaisia toimia ovat esimerkiksi käytännön toimenpiteet, kuten työpisteen järjestäminen, tunnukset järjestelmiin ja tarvittavien työvälineiden hankkiminen. Jos näitä asioita

alkaa hoitaa vasta kun henkilö tulee toimistolle, menetetään arvokasta oppimis- ja työskentelyaikaa. Käytännön asioiden lisäksi vastuuhenkilö voi jo etukäteen laatia perehdytysohjelman ja katsoa, onko materiaalit kunnossa ja ajan tasalla.

Perehdytysohjelma sisältää aikataulun asioista ja henkilöt, joihin uuden työntekijän tulisi tutustua. Esimies voi myös varata hyvissä ajoin etukäteen ajan perehdytystä varten tarvittavilta henkilöiltä, jotta prosessi saadaan sujuvasti liikkeelle. (Hyppänen 2013, 218.)

Uudelle työntekijälle voidaan antaa luettavaksi aineistoa, joka auttaa tutustumaan organisaatioon. Materiaalia voi olla esimerkiksi vuosikertomus, henkilöstökertomus, yrityksellä käytössä olevat esitteet. Jotkin yritykset jakavat jo etukäteen Tervetuloa taloon -materiaalin, johon on koottu tärkeitä ja olennaisia asioita. Työsopimuksen allekirjoittamisen jälkeen uuden henkilön rekrytoinnista voidaan ilmoittaa myös muulle henkilöstölle. (Hyppänen 2013, 218.)

### 3.5.2 Työsuhteen ja perehdytysprosessin alkaminen

Kun uusi henkilö aloittaa työssä, olisi tärkeää, että esimies olisi varannut perehdytykseen aikaa kunnolla. Mielellään uuden työntekijän ensimmäisen työpäivän kokonaan. Perehdytys alkaa tutustumisella, jonka jälkeen siirrytään varsinaiseen perehdyttämiseen. Uudelle työntekijälle on hyvä avata mahdollisimman konkreettisesti, millaiseen organisaatioon hän on tullut. Tämä auttaa uutta työntekijää ymmärtämään yrityksen tärkeimmät asiat ja menestystekijät, ja hän osaa kertoa ne eteenpäin omille verkostoilleen. Perehdytyksen yhteydessä on myös olennaista tuoda esille se, mistä asioista voi kertoa vapaasti ulkopuolisille, ja mistä taas ei. (Hyppänen 2013, 218-219.)

Yleisen organisaatioesittelyn jälkeen voidaan keskittyä osasto- tai yksikötason asioihin. Tässä vaiheessa kerrotaan, mikä on kyseisen yksikön rooli kokonaisuudessa ja miten sen toiminta vaikuttaa kokonaisuuteen. Tämän jälkeen voidaan siirtyä rekrytoitun henkilön työnkuvaan: mistä tehtävistä työ koostuu, miten sitä tehdään ja mitä välineitä voi hyödyntää. On myös tärkeää keskustella työn merkityksestä, vastuista ja työn arvioinnista. Perehdytysmateriaali kannattaa toimittaa myös



kirjallisessa muodossa, koska uutta opittavaa on paljon. NykYTEKNOLOGIA mahdollistaa sen, että osa perehdytyksestä voidaan hoitaa myös itseopiskelun kautta, mutta myös siinä tilanteessa on tärkeää keskustella opituista asioista, jotta vältetään virhetulkinnat. Suurissa organisaatioissa uusille työntekijöille järjestetään perehdytyspäivät, joiden tarkoituksena on perehdyttää kaikille työntekijöille yhteisiä ajatuksia, kuten missiota, visiota, toiminta-ajatusta, strategiaa, arvoja, asiakkaita ja yhteistyökumppaneita. (Hyppänen 2013, 219.)

Perehdytyksen kesto riippuu tehtävän laajuudesta ja vaativuudesta, mutta usein se kestää yhtä pitkään kuin koeaikakin. On myös hyvä muistaa, että organisaatiosta löytyy usein paljon kokemusperäistä hiljaista tietoa, jota voi oppia vain työskentelemällä ja keskustelemalla pitkään talossa olleiden kanssa. Optimaalisin perehdytysprosessi on tarpeeksi kattava ja järkevästi ajoitettu. Uutta tietoa tulee pieninä kokonaisuuksina, ja se nivotaan laajempaan kokonaisuuteen. Näin varmistetaan tiedon tehokkaampi omaksuminen, ja maksimoidaan henkilön hyöty organisaatiolle. (Hyppänen 2013, 220.)

### 3.5.3 Prosessin loppuminen ja jatkotoimenpiteet

Perehdytysjakson aikana esimiehen on tärkeää keskustella uuden työntekijän kanssa perehdytysprosessin herättämistä ajatuksista. Tässä kohtaa myös kirjallisesta prosessista on hyötyä, ja sen toteutumisesta voidaan yhdessä keskustella. Näin saadaan heti myös mahdolliset kehitystarpeet tietoon. Koeaikana sekä työntekijän, että työnantajan on varmistuttava siitä, että tehty valinta on oikea. Tästä johtuen perehdytysajan kokemuksilla on merkitystä, ja rekrytointiprosessin aikana luotu käsitys uudesta työpaikasta joko vahvistuu tai heikentyy. (Hyppänen 2013, 222.)

## 4 Tulokset

### 4.1 Prosessin yhtenäistäminen

Haastatteluissa nousi aika selkeästi esille se, että prosessi oli ollut hyvin erilainen jokaisen haastateltavan kohdalla. Haastateltavat kokivat, että käytännön asiat ja organisaatioon perehdyttäminen olivat sujuneet aika moitteettomasti, mutta työtehtäviin perehdyttämisessä oli selvästi vaihtelua. Haastateltavat kokivat saaneensa aina tarvittaessa apua, mutta suunnitelmallisuudella olisi pystytty sujuvoittamaan oppimista ja prosessia.

### 4.2 Perehdytysuunnitelma

Osalla haastateltavista oli ollut jonkinlainen perehdytysohjelma tai suunnitelma, jota oli seurattu prosessin edetessä ja osalla taas ei ollut ollut mitään selkeää suunnitelmaa. Haastateltavat, joilla ei ollut perehdytysohjelmaa, olisivat kaivanneet sellaista selkeyttämään ja sujuvoittamaan prosessia. Lähes kaikki haastateltavat olisivat kaivanneet jotain lisää kirjallisiin materiaaleihin. Esille nousi esimerkiksi prosessikaaviot ja manuaalit ohjelmistojen käyttöön.

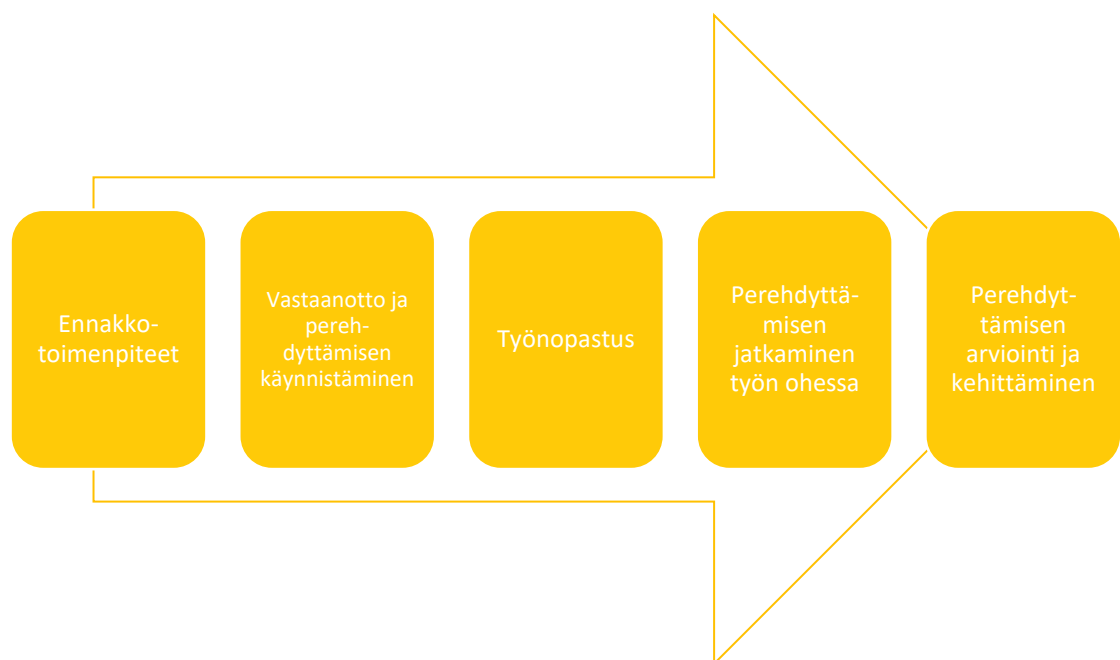
### 4.3 Palaute ja arviointi

Yhden työntekijän prosessiin oli kuulunut ensimmäisten viikkojen aikana perjantaisin oleva palautekeskustelu esimiehen kanssa. Näin pystyttiin heti korjaamaan prosessia, jos jotain asiaa ei ollut käyty tarpeeksi selkeästi. Samalla esimies sai palautteen, mikä oli onnistunut. Muiden kohdalla tällaista käytäntöä ei noussut esiin. Muutama haastateltava oli oma-aloitteisesti pyytänyt lisäperehdytystä teemoista, joista koki haluvansa tietää enemmän.

## 5 Johtopäätökset

Luvussa käsitellään tarkemmin Hoivatilat Oyj:n perehdyttämisen osa-alueita ja siihen liittyviä toimenpiteitä siitä eteenpäin, kun työsopimukset on allekirjoitettu. Teema-haastatteluiden myötä hyväksi havaitut toimenpiteet, kuten Hoivatilalainen esittäytyy -tiedosto on säilytetty.

Hoivatilat Oyj:n perehdytysprosessi (ks. Kuvio 7) mukailee Liskin ja muiden (2007, 9) esittämää mallia perehdyttämisen prosessista (ks. Kuvio 6).



Kuvio 7. Hoivatilat Oyj:n perehdytysprosessi

### 5.1 Ennakkotoimenpiteet

Työsopimuksen tekemisen jälkeen esimies ilmoittaa yrityksen muille työntekijöille yrityksen viestintäkanavissa uudesta kollegasta. Noin viikko ennen ensimmäistä työpäivää uusi työntekijä saa henkilöstöjohtajan laatiman Tervetuloa taloon -kirjeen, jossa uusi työntekijä toivotetaan tervetulleeksi yritykseen, ja Hoivatilalaiset esittäytyvät -tiedoston (ks. Kuvio 8). Hoivatilalaiset esittäytyvät -tiedostosta löytyy jokainen


hoivatilalaisen täyttämä esittely itsestään. Henkilö vastaa esitettyihin kysymyksiin ja valitsee liitteeksi kuvan itsestään esimerkiksi mieluisen harrastuksen parissa. Näin uusi työntekijä tietää jo etukäteen hieman uusista työkavereistaan. Tämä on ollut jo pitkään osa Hoivatiilojen perehdytysprosessia, ja haastatteluissa kiiteltiin käytäntöä.

## Hoivatilalainen esittäytyy: Projektipäällikkö Heikki Hoivatilalainen

**Kerro itsestäsi:**

**Millainen on työkuvasi Hoivatiiloilla?**

**Mikä Hoivatiiloilla on parasta?**



Tähän Heikin valitsema omakuva.

Kuvio 8. Hoivatilalainen esittäytyy -tiedoston sisältö

Esimiehen tehtäviin kuuluu täyttää valmiiksi Perehdytysaikataulu-dokumentti (kts. Liite

### 5.2 Perehdyttämisen käynnistäminen ja työnopastus

Ensimmäisenä työpäivänä esimies ottaa uuden työntekijän vastaan ja esittelee toimilat, ja kertoo peruskäytännöistä sekä esittelee uuden työntekijän toimistolla oleville työkavereille. Ensimmäisenä työpäivänä esitellään myös työpiste ja uusi työntekijä saa etukäteen tilatut työvälineet käyttöönsä. Esimies esittelee perehdytysaikataulun (ks. Liite 2) ja uuden työntekijän muistilistan (ks. Liite 3). Uuden työntekijän muistilistalla on muistettaviin asioihin liittyvät pääteemat. Tarkemmat tehtävät määrittävät

yksilöllisesti uuden työntekijän työnkuvan mukaan. Perehdytysohjelma on hyvin pitkälle saman kaltainen kuin erään esimiehen jo käyttämä ohjelma. Tutkimustyön myötä on määritelty teemoja, jotka haastateltavat kokivat hyviksi, ja sinne on lisätty esille nousseita asioita, esimerkiksi työmaavierailu.

### 5.3 Prosessin jatko

Prosessin edetessä seurataan perehdytysohjelmaa, joka sisältää aikataulutettua ohjelmaa. Oman tiimiläisten ja etenkin esimiehen kanssa työnopastusta. Muiden tiiminvetäjien kanssa kukin perehdyttää oman vastuualueensa. Aina viikon lopussa uudella työntekijällä on esimiehen kanssa lyhyt palautekeskustelu, jossa käydään läpi mitä olisi voinut tehdä paremmin ja miten perehdytys on siihen mennessä onnistunut. Jos jokin on jäänyt epäselväksi, voidaan varata aika asiana läpikäymiseksi. Palautteiden pohjalta huolehditaan, että prosessia tarvittaessa päivitetään tai korjataan.

### 5.4 Arviointi ja kehittäminen

Koeajan loppuksi vielä käydään palaute- ja tavoitekeskustelu oman esimiehen kanssa. Jos on tullut kehitysideoita, esimies täydentää prosessia yhteistyössä henkilöstöjohtajan kanssa.

## 6 Pohdinta

Työn tavoitteena oli selvittää laadullisen tutkimustyön avulla, millainen on hyvä perehdytysprosessi ja miten toimeksiantajayritys Hoivatilat Oyj voisi perehdyttää työntekijöitään. Tutkimustyön tuloksia hyödyntäen luotiin perehdytysprosessi toimeksiantajayritykselle.

Tutkimustyö alkoi tutkimusongelman, -kysymysten ja -tavoitteen määrittelemisellä yhdessä toimeksiantajan kanssa. Sen jälkeen valittiin tutkimusote ja -menetelmät.

Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa perehdyttiin kirjallisiin dokumentteihin liittyen aiheeseen. Kirjallisen aineiston pohjalta luotiin teemahaastattelurunko. Tutkimuksessa haastateltiin viittä perehdytettyä ja kolmea esimiestason henkilöä, jotka ovat toimineet perehdyttäjinä. Haastattelujen myötä muodostui laaja kokonaiskuva perehdytysprosessin nykytilasta ja vaiheista. Teemahaastatteluissa olisi voitu mennä syvemmällekin, mutta saatu tieto oli riittävää prosessin kehittämisen kannalta. Lopullisessa prosessissa on mukana hyväksi havaittuja toimenpiteitä vanhasta prosessista, ja sinne on lisätty uutta haastatteluissa esiin nousseiden asioiden myötä.

Tutkimusongelman valinta oli onnistunut siinä mielessä, että se oli mieleinen tekijälle ja siitä oli hyötyä toimeksiantajalle. Teemahaastattelut saatiin sovittua sujuvasti, ja haastateltavat osallistuivat mielellään tutkimukseen. Haastatteluiden nauhoittaminen oli hyvä asia. Näin niihin pystyi palaamaan myöhemmin, ja varmistamaan tulosten oikeellisuuden. Tehty tutkimustyö ja luotu perehdytysprosessi on ensimmäinen versio, jota käytäntöön viemisen myötä tullaan kehittämään eteenpäin ja täydentämään esimerkiksi laajemmilla manuaaleilla ja tarkemmilla aikatauluilla ja muistilistalla.

Toimeksiantajan mukaan tehty kehitystyö tulee todella tarpeeseen. Toimeksiantajayritys oli tutkijalle ennestään tuttu. Tutkimuksen tekeminen lisäsi tekijän asiantuntijuutta tutkittavasta aiheesta huomattavissa määrin.

## Lähteet

Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013. Viitattu 12.11.2020. [https://ttk.fi/oppaat\\_ja\\_ohjeet/digijulkaisut/perehdyttaminen\\_ja\\_tyonopastus\\_-\\_ennakoivaa\\_tyosuojelua](https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua).

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Hoivatilat lyhyesti. N.d. Viitattu 10.11.2020. <https://hoivatilat.fi/miksi-hoivatilat/hoivatilat-lyhyesti/>.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen - Liiketoiminnan menestystekijä. 3. p. Porvoo: Bookwell oy.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.

Liski, M., Horn, S. & Viitanen, M. 2007. Hyvä perehdytys -opas. Lahti: Lahden Ammattikorkeakoulu.

Vuosikertomus 2019. N.d. Viitattu 12.11.2020. [https://hoivatilat.fi/wp-content/uploads/2020/03/HT\\_vuosikertomus\\_2019\\_WEB.pdf](https://hoivatilat.fi/wp-content/uploads/2020/03/HT_vuosikertomus_2019_WEB.pdf).

2016 Human Capital Benchmarking Report. 2016. Viitattu 12.11.2020. [file:///C:/Users/Omistaja/Downloads/\\_hr-today\\_trends-and-forecasting\\_research-and-surveys\\_Documents\\_2016-Human-Capital-Report%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Omistaja/Downloads/_hr-today_trends-and-forecasting_research-and-surveys_Documents_2016-Human-Capital-Report%20(2).pdf).

2019 Training Industry Report. 2019. Viitattu 12.11.2020. [https://training-mag.com/sites/default/files/2019\\_industry\\_report.pdf](https://training-mag.com/sites/default/files/2019_industry_report.pdf).

23.8.2002/738. Työturvallisuuslaki. Viitattu 10.11.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>.

## Liitteet

### Liite 1. Prehdytysaikataulu

1

---

# PEREHDYTYSAIKATAULU

---

Etunimi Sukunimi

Tehtävänimike

Tehtäväkuvaus

Esimies määrittelee lyhyesti tulevan työntekijän päätehtävät ja toimenkuvan.



## Aikataulu

SIJAINTI	OULU/ESPOO	OULU/ESPOO	OULU/ESPOO	OULU/ESPOO	OULU/ESPOO
	MAANANTAI	TIISTAI	KESKIVIKKO	TORSTAI	PERJANTAI
VIKKO X	pp.kk.vvvv	pp.kk.vvvv	pp.kk.vvvv	pp.kk.vvvv	pp.kk.vvvv
8.00-9.00	Esimies: Tervetuloa, aamukahvit				
9.00-11.00					
11.00-12.00	Lounas 30 min				
12.00-14.00					
14.00-14.30	Kahvi 15 min				
14.00-16.00					Esimies: Yhteenveto ja palaute

SIJAINTI	OULU/ESPOO	OULU/ESPOO	OULU/ESPOO	OULU/ESPOO	OULU/ESPOO
	MAANANTAI	TIISTAI	KESKIVIKKO	TORSTAI	PERJANTAI
VIKKO X	pp.kk.vvvv	pp.kk.vvvv	pp.kk.vvvv	pp.kk.vvvv	pp.kk.vvvv
8.00-9.00	Esimies: Tervetuloa, aamukahvit				
9.00-11.00					
11.00-12.00	Lounas 30 min				
12.00-14.00					
14.00-14.30	Kahvi 15 min				
14.00-16.00					Esimies: Yhteenveto ja palaute

SIJAINTI	OULU/ESPOO	OULU/ESPOO	OULU/ESPOO	OULU/ESPOO	OULU/ESPOO
	MAANANTAI	TIISTAI	KESKIVIIKKO	TORSTAI	PERJANTAI
VIIKKO X	pp.kk.vvvv	pp.kk.vvvv	pp.kk.vvvv	pp.kk.vvvv	pp.kk.vvvv
8.00-9.00	Esimies: Tervetuloa, aamukahvit				
9.00-11.00					
11.00-12.00	Lounas 30 min				
12.00-14.00					
14.00-14.30	Kahvi 15 min				
14.00-16.00					Esimies: Yhteenveto ja palaute

**Kolmen ensimmäisen viikon ohjelman sisältö:**

**Tyhjiin ruutuihin täytetään aihe ja henkilö, jonka kanssa asiaa käydään läpi**

- Pehdytyskeskustelu jokaisen oman tiimin jäsenen kanssa
- Pehdytyskeskustelu jokaisen tiiminvetäjän kanssa
- Pehdytyskeskustelu toimitusjohtajan kanssa
- Viikkopalaverit ja muut mahdolliset palaverit, jotka liittyvät toimenkuvaan
- Työnoastusta esimiehen/omien tiimin jäsenten kanssa
- Omatoimista työskentelyä
- Työmaavierailu
- Palautekeskustelu perjantaisin

## Liite 2. Uuden työntekijän muistilista

## Uuden työntekijän muistilista



<b>KÄYTÄNNÖN ASIAT</b>		
<b>TEHTÄVÄ</b>	<b>VASTUUHENKILÖ</b>	<b>TEHTY</b>
<b>Ennen ensimmäistä työpäivää (esimies ym.)</b>		
Autopaikka		
Avaimet		
Työpiste		
Työvälineet		
Puhelinliittymä yms.		
Tunnukset järjestelmiin		
Nimitysuutinen		
...		
<b>Työn alkaessa</b>		
Työsopimus		
WhatsApp-viestintään liittyminen		
Verokortti ja tilinumero		
Valokuvaus		
Järjestelmät tutuksi		
...		

<b>TYÖNOPASTUS YM.</b>		
<b>TEHTÄVÄ</b>	<b>VASTUUHENKILÖ</b>	<b>TEHTY</b>
Yrityksen strategiset asiat		
Henkilökohtaiset tavoitteet		
Henkilöstöasiat		
Hallinto		
Myynti		
Markkinointi		
Kikera		
Kiinteistöhallinto/ylläpito		
...		